Rainer Schwing / Andreas Fryszer

Systemisches Handwerk

Werkzeug für die Praxis

Mit 30 Abbildungen und 14 Tabellen

9. Auflage

Göttingen, 2018

AUSSCHNITT ZIRKULÄRE FRAGEN

Vandenhoeck & Ruprecht

- *Werte und Leitbilder* (nach A. Williams 2001, mündl. Mitteilung)
  Die Fundamente, Werte, Grundaussagen eines Leitbildes einer Organisation werden benannt und durch Repräsentanten personalisiert und vom Protagonisten aufgestellt. Sie diskutieren untereinander und mit relevanten Außeninstanzen (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Kostenträgern, Nutzer etc.).
- *Problemaufstellung* (Varga von Kibéd u. Sparrer 2005)
  Ein Problem wird in seinen Aspekten aufgestellt: Ziel, Hindernisse, Ressourcen; der Gewinn, wenn das Ziel erreicht wird; der verdeckte Gewinn, wenn alles so bleibt.
- *Kraftfeldanalyse*
  Es werden die unterstützenden und behindernden Kräfte bei einem Projekt oder einer geplanten Maßnahme aufgestellt.

5.3 Zirkuläre Fragen

Fragen sind neben handlungsbezogenen Interventionen ein zentrales Werkzeug systemischen Arbeitens. Wir wollen hier Anregungen geben, wie wir Systeme mit Fragen erforschen und dadurch Veränderungen anregen können. Durch die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Frageinhalten, -konstruktionen und -richtungen können wir unser eigenes Repertoire an Standardfragen, die man Klienten üblicherweise stellt, bedeutend erweitern.

Tatsächlich befinden wir uns auf sehr weichem definitorischem Boden, wenn wir von zirkulären Fragen sprechen, weil es keine allgemein anerkannte Definition dafür gibt. Nach dem Hintergrundtext zu diesem Thema werden wir Klassifikationsvorschläge und Fragebeispiele darstellen, die wir aus Literatur und Trainings entnommen haben. Wir verbinden diese mit eigenen Ideen zur Klassifikation und Beispielen aus unserer Praxis. Nicht in jedem Fall haben wir kenntlich gemacht, woher eine Klassifikation oder eine Beispielfrage kommt – ohne damit den Anspruch zu erheben, alles sei von uns entwickelt worden. Hier steht die Vermittlung eines Werkzeugs im Vordergrund und nicht die Würdigung der Geschichte des zirkulären Fragens.

Hintergrund: Was ist eigentlich zirkulär an zirkulären Fragen?

Zirkularität bezeichnet eine Haltung oder Sichtweise, mit der wir die Dinge in ihrer Wechselwirkung aufeinander betrachten. A wirkt auf B ein, worauf B wieder auf A einwirkt und A wiederum auf B und so weiter. Wo dieser Prozess anfängt, lässt sich nicht sagen, grafisch wird dies als Kreisprozess ohne Anfang oder Ende dargestellt. Das Geschehen wird als Wechselwirkung zwischen den Beteiligten oder den Ereignissen gesehen, eine Handlung ist Folge vorhergehender Prozesse und gleichzeitig Ursache für weitere Aktionen. Jede Setzung eines Anfangspunkts durch einen Beobachter oder Teilneh-

mer des Systems ist eine willkürliche Interpunktion (Watzlawick 1969, S. 57 ff.). Ganz praktisch können wir das in der Arbeit mit Systemen in vielen Situationen erleben: Der Streit auf dem Schulhof und die unumgängliche Frage, wer der Beteiligten angefangen hat, ist ein Beispiel dafür. Oder das Ehepaar, das sich auseinandergelebt hat und sich die Frage stellt, womit das begonnen hat? War es der Rückzug des Mannes oder die Nörgelei der Frau?

Die entgegengesetzte Haltung oder Sichtweise nennen wir linear. Hier ist klar, dass A die Ursache und B die Folge ist: Erst war die Frau nörgelig und dann hat sich der Man zurückgezogen! (oder war es doch andersherum?). Grafisch lässt sich diese Zuordnung von Ursache und Wirkung durch eine Linie ausdrücken, auf der sich die Ereignisse hintereinander aufreihen, wie die Perlen einer Kette.

Mit der zirkulären Sichtweise dagegen sehen wir die Wechselwirkungen: Die Unzufriedenheit der Frau und der Rückzug des Mannes haben sich gegenseitig bedingt und verstärkt. Damit ermöglicht die zirkuläre Sicht, Ereignisse immer in ihrem Kontext zu sehen und nicht losgelöst davon. Die zirkuläre Sichtweise kontextualisiert Ereignisse: Der Rückzug des Mannes ist nicht eine Folge seines Charakters, sondern hat etwas mit seinem Lebenskontext (der Ehe, seinem Job, seiner Herkunftsfamilie) zu tun. Und die Unzufriedenheit der Frau ist genauso wenig charakterlich bedingt, sondern durch ihren Lebenskontext.

Das Mailänder Team wies in seiner ursprünglichen Darstellung (Selvini Palazzoli et al. 1981, S. 132 f.) darauf hin, dass sich ein Berater durch zirkuläre Fragen in eine solche Wechselwirkung mit dem System begibt. Seine jeweilige Frage ist die Folge seiner bisherigen Wahrnehmung des Systems und der daraus entwickelten Annahmen (Hypothesen). Gleichzeitig bewirkt die Frage selbst wieder neue Prozesse im System und in der Interaktion mit dem Berater und führt so zu neuen Informationen. Er lässt seine Annahmen fallen, verändert sie oder sieht sie bestätigt und entwickelt daraus neue Fragen. Der Prozess zwischen Berater und System ist zirkulär. Was war zuerst? Die Information über das System oder die Intervention oder Frage des Beraters? Vielleicht hat eine Verhaltensweise des Beraters die Klienten erst dazu gebracht, in einer bestimmten Weise zu reagieren und der Berater entwickelt daraus seine Hypothese.

Es gibt noch einen anderen Grund, diese Fragen zirkulär zu nennen. Denn zirkuläre Fragen interessieren sich für

- die Beziehungen der Mitglieder des Systems und ihre Wechselwirkungen,
- die Unterschiede ihrer Beziehungen untereinander und die Folgen,
- die Unterschiede ihrer Reaktionen aufeinander,
- die Unterschiede ihrer Reaktionen auf das Problem,
- die Unterschiede ihrer Sichtweisen,
- mögliche Zusammenhänge zwischen früheren Ereignissen im System und dem Problem,

– und vor allem immer wieder für die gegenseitigen Wechselwirkungen aller dieser Faktoren untereinander.

Das Problem wird als unlöslich mit dem Kontext verbunden gesehen. Es hat seine Ursachen im Kontext und ist selbst wieder Ursache für die Beschaffenheit des Systems. Es ist Teil der Kreisläufe des Systems. Für Tomm (1988, zit. nach Palmowski u. Thöne 1995) wird eine Frage zur zirkulären Frage »nicht aufgrund ihres semantischen Gehalts oder ihrer syntaktischen Struktur [...], sondern durch die therapeutische Intention, sie einzusetzen.« Und diese besteht darin, durch Fragen die Wechselwirkungen im System sowie zwischen dem Problem und den Interaktionen im System zu erforschen und sie für Berater und Klienten erlebbar zu machen. Ein anderer Aspekt des gleichen Gedankens ist, dass diese Fragen den Zusammenhang zwischen einem Ereignis oder einem Problem und seinem Kontext implizit unterstellen.

Beide Definitionsvorschläge ermöglichen nicht in jedem Fall eine trennscharfe Entscheidung, ob eine konkrete Frage nun zirkulär genannt werden kann oder nicht, wenn wir sie losgelöst von dem Kontext, indem sie gestellt wird, betrachten. Denn der Frage für sich genommen sieht man nicht an, ob der Fragesteller

– sich in einer Wechselwirkung mit dem System befindet, das er befragt (Mailänder Team)
– oder ob er die Intention verfolgt, Wechselwirkungen zu verdeutlichen (Tomm).

Nimmt man beide Sichtweisen zusammen, dann ergibt sich eine pragmatisch brauchbare Beschreibung der zirkulären Fragen.

5.3.1 Konstruktionsprinzipien zirkulärer Fragen

Wir stellen hier zunächst drei Merkmale vor, die zur Konstruktion von zirkulären Fragen verwendet werden. Damit wollen wir einladen, sich genauer mit dem Aufbau solcher Fragen auseinanderzusetzen.

Inhalt

Zirkuläre Fragen untersuchen Wechselwirkungen im System, vor allem Wechselwirkungen zwischen dem Problem/Symptom und dem Kontext, in dem dieses sich vorfindet:

– die Beziehungen der Mitglieder des Systems und ihre Unterschiede,
– deren Sichtweisen und Vorstellungen über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft,
– Ereignisse in der Vergangenheit und Gegenwart,
– Reaktionen auf Ereignisse und Unterschiede in den Reaktionen.

Tabelle 11: kontextualisierende und dekontextualisierende Fragen.

Beispielfragen zu »Paul ist faul«, +	
die das Problem dekontextualisieren.	**die das Problem kontextualisieren.**
An die Eltern: »Kann Paul sich längere Zeit auf eine Sache konzentrieren? Wie lange kann er das?«	An Paul: »Paul, wer in der Familie regt sich am meisten auf, wenn Du eine Rüge in der Schule wegen nicht gemachter Hausaufgaben erhältst? Wer am wenigsten?«
An die Eltern: »Ist Paul sehr unruhig? Kann er längere Zeit stillsitzen? Wie lange etwa?«	An die Mutter: »Was denken Sie, wie steht Ihr Mann zu Pauls Schulleistungen?«
An Paul: »Warum tust du so wenig für die Schule?«	An Paul: »Was passiert zwischen Deinen Eltern, wenn Du eine Fünf nach Hause bringst?«
An den Vater: »Wenn Sie Paul auffordern 4 Dinge aus der Küche mitzubringen, wie viele bringt er wirklich mit?«	An Paul: »Wie musst Du es anstellen, dass es wegen den Hausaufgaben und der Schule richtig viel Zoff zu Hause gibt?«
An die Familie: »Wurde mit Paul ein Intelligenztest gemacht?«	An Paul: »Angenommen Du wärst plötzlich gut in der Schule. Wer würde sich am meisten freuen bei Euch zu Hause?«
An die Eltern: »Was haben die Erzieherinnen im Kindergarten zu Pauls Begabung und Entwicklung gesagt?«	An Paul: »Wie müsstest Du Deine Freizeit verbringen, damit Deine Mutter glücklich wäre?«
An Paul: »Hast Du öfter in der Schule das Gefühl, die Dinge nicht zu verstehen? Nicht mitzukommen?«	An die Mutter: »Wie müsste Paul seine Freizeit verbringen, damit Ihr Mann richtig glücklich darüber wäre?«

Im systemischen Arbeiten kontextualisieren wir Probleme und verstören so die Sichtweisen der Systemmitglieder, von denen Probleme oder Symptome oft individualisiert gesehen werden. Zirkuläre Fragen erfüllen genau diesen Zweck. Deshalb können sie mit Recht als Herzstück systemischen Arbeitens bezeichnet werden.

Zur genaueren Verdeutlichung greifen wir den Beispielfall aus Kapitel 3.1.2 (s. S. 63) wieder auf. Es geht um die Familie von Paul und um seine »Faulheit«. Wir haben dort erläutert, wie man dieses Problem kontextualisieren und wie man es dekontextualisieren kann. Wir wollen hier dazu die entsprechenden Fragen vorstellen (Tab. 11).

Damit sagen wir nicht, die Fragen in der linken Spalte der Tabelle seien unpassend oder schlecht. Diese Fragen dekontextualisieren und erheben Eigenschaften und Fähigkeiten von Paul. Manchmal ist es hilfreich, Fähigkeiten und Eigenarten eines Individuums zu explorieren. Wenn wir allerdings Pauls »Faulheit« kontextualisieren wollen, dann bewirken diese Fragen das Gegenteil von dem, was wir anstreben und wir sollten uns an die Fragen im rechten Teil der Tabelle halten (s. Kap. 5.3.2 zu einer Auflistung zirkulärer Fragen nach ihren Inhalten, S. 222 ff.).

»Tratsch über Anwesende«

Ein weiteres Konstruktionsprinzip zirkulärer Fragen besteht in der Bitte an ein Familienmitglied, zu sagen was ein anderes Familienmitglied in einer bestimmten

Tabelle 12: Tratsch über Anwesende und direkte Fragen

Direkte Frageform	**»Tratsch über Anwesende«**
An Alle: »Wir haben hier eine Linie im Zimmer. Die soll eine Skala darstellen. Das eine Ende bedeutet 10 = ›Ich rege mich total auf über Paul, wenn er keine Hausaufgaben macht. Ich bin außer mir!‹ Das andere Ende bedeutet 1 = ›Es macht mir gar nichts aus, wenn er keine Hausaufgaben macht. Regt mich eigentlich kein Stück auf.‹ Ich bitte Sie, dass jeder von Ihnen sich seinen Platz auf der Linie/Skala sucht.«	An Paul: »Paul wer in der Familie regt sich am meisten auf, wenn Du eine Rüge in der Schule wegen nicht gemachter Hausaufgaben erhältst? Wer am wenigsten? Bitte stelle Deine Eltern auf dieser Linie auf, die eine Skala darstellt. Das eine Ende bedeutet 10 = ›Ich rege mich total auf über Paul, wenn er keine Hausaufgaben macht. Ich bin außer mir!‹ Das andere Ende bedeutet 1 = ›Es macht mir gar nichts aus, wenn er keine Hausaufgaben macht. Regt mich eigentlich kein Stück auf.‹«
An den Vater: »Wie stehen Sie zu Pauls Schulleistungen?«	An die Mutter: »Was denken Sie, wie steht Ihr Mann zu Pauls Schulleistungen?«
An den Vater: »Wie reagieren Sie Ihrer Frau gegenüber, wenn Paul eine Fünf geschrieben hat?« ... An die Mutter: »Wie reagieren Sie Ihrem Mann gegenüber, wenn Paul eine Fünf in der Schule geschrieben hat?«	An Paul: »Was passiert zwischen Deinen Eltern, wenn Du eine Fünf nach Hause bringst?«
An Paul: »Wie musst Du es anstellen, dass es zwischen Deinen Eltern richtigen Zoff gibt?«	An den Vater: »Was muss Paul tun, damit Sie Zoff mit der Frau bekommen?« ... An die Mutter: »Was muss Paul tun, damit Sie Zoff mit dem Mann bekommen?«
An alle: »Wer von Ihnen glaubt, dass er sich am meisten freuen würde, wenn Paul in der Schule plötzlich gut wäre?«	An Paul: »Angenommen Du wärst plötzlich gut in der Schule. Wer würde sich am meisten freuen bei Euch zu Hause?«
An die Mutter: »Womit könnte Paul Sie glücklich machen?«	An Paul: »Was müsstest Du tun, damit Deine Mutter glücklich wäre?«
An den Vater: »Was müsste Paul in seiner Freizeit tun, damit Sie richtig zufrieden mit ihm wären?«	An die Mutter: »Wie müsste Paul seine Freizeit verbringen, damit Ihr Mann richtig glücklich darüber wäre?«

Situation denkt oder tut. Die Antworten beschreiben Interaktionen zwischen zwei Familienmitgliedern, wenn ein bestimmtes Ereignis eintritt oder sie spekulieren öffentlich über Gedanken und Gefühle anderer. Da bei diesen Fragen oft drei Personen einbezogen werden, kann man von triadischen Fragen sprechen. Manchmal wird diese Art des Fragens auch »Tratsch über Anwesende« genannt (von Schlippe u. Schweitzer 1996, S. 142). In Tabelle 12 haben wir zirkuläre Fragen der direkten Fragenform gegenübergestellt.

Wenn wir an die oben umrissenen Definitionen zirkulärer Fragen denken, dann können die Fragen in beiden Spalten (Tab. 12) als solche verstanden werden. Sie alle kontextualisieren das vorgestellte Problem »Paul ist faul«. Warum also kompliziert, wie auf der rechten Seite der Tabelle, wenn es auch einfacher, direkter geht?

Wir haben uns im Hintergrundtext des Kapitels 2.3.2 unter dem Titel »Unterschiede sind Information – Information ermöglicht Veränderung« (s. S. 31) mit dem systemischen Glaubenssatz auseinandergesetzt, Systeme verändern sich durch Information. Mit dem »Tratsch über Anwesende« generieren wir wesentlich mehr Information als mit direkten Fragen.

Dazu ein Beispiel: Wenn wir den Vater nach seiner Haltung zu Pauls Schulleistungen fragen, dann bekommen wir seine »offizielle« Version zum Problem angeboten. Alle in der Familie kennen diese wahrscheinlich schon aus vielen Diskussionen. Keiner – außer dem Berater – erfährt durch die Antwort etwas Neues. Aber nur neue Information setzt Veränderungsimpulse. Wenn wir dagegen die Frau fragen, welche Haltung der Mann zum Problem hat,

- dann muss sie sich damit auseinandersetzen, ob sie nur die »offizielle« Version nachbeten will.
- Sie wird sich fragen, ob sie berichten soll, was sie sonst noch bei ihrem Mann beobachtet und wie sie sein gesamtes Verhalten dem Problem gegenüber interpretiert.
- Sie wird sich damit auseinandersetzen, ob ihre Haltung und die des Mannes zum Problem identisch sind oder nicht und wo Unterschiede sind.
- Der Mann mag sich fragen, was sie wohl antworten wird; er wird damit beschäftigt sein, wie sie ihn wohl sieht.
- Vielleicht setzt er sich damit auseinander, wie offen die Frau reagiert und wie sehr sie sich auch an kritische Themen herantraut, wie loyal sie ihm gegenüber in der Beratung ist.
- Paul fragt sich vielleicht auch, wie loyal seine Mutter ihm gegenüber in der Beratung ist.
- Der Vater kann anhand der Antwort überprüfen, ob er seine Frau richtig eingeschätzt hat.
- Er wird vor allem prüfen, ob das, was sie über ihn denkt, übereinstimmt mit dem, was er bisher angenommen hat, dass sie über ihn denkt.[7]
- Paul wird einiges über das Verhältnis der Eltern untereinander erfahren und er wird überprüfen, ob das mit seiner bisherigen Sichtweise übereinstimmt.
- Alle werden möglicherweise darüber nachdenken, wie das Problem mit der Beziehung der Eltern verwoben ist.

»Tratsch über Anwesende« löst so oft eine wahre Kaskade von Informationen in einem System aus. Und im Übrigen: Wodurch soll sich ein System in der Beratung verändern, wenn nicht durch neue Information. Deshalb fragen Systemiker oft so kompliziert und irritieren damit gelegentlich Klienten und Weiterbildungsteilnehmer.

7 R. Laing hat sich damit auseinandergesetzt, was Leute denken, dass andere über sie denken. Oder was sie denken, dass andere denken, dass diese über sie selbst denken ... Er hat diese Sichtweise poetisch in einem Band unter dem Titel »Knoten« (1990) veröffentlicht und auch als wissenschaftlichen Text in Laing, Phillipson u. Lee (1983).

Noch ein anderer Aspekt irritiert Klienten an diesen Fragen: Es ist ungewohnt, wenn nicht gar tabuisiert, über Anwesende, ihre vermuteten Gedanken und ihre Beziehungen zu sprechen.[8] Wir bringen mit solchen Fragen die Angesprochenen zunächst in eine Bredouille. Manchmal scheinen sie die Frage nicht zu verstehen, manchmal finden sie die Frage komisch oder wissen nicht, was man von ihnen will. Wir sollten Zeit geben oder die Frage noch einmal erklären. Vor allem sollten wir nicht denken, dass unsere Frage komisch ist oder dass die Klienten zu dumm für unsere wunderbaren zirkulären Fragen sind. Meist braucht es nur Geduld und Stehvermögen und die Klienten gewöhnen sich an diesen »Tratsch über Anwesende«.

Bei diesem Vorgehen lassen sich verschiedene Konstruktionsformen unterscheiden. Wir geben jeweils Beispiele und erläutern, für welchen Zweck sich die jeweilige Frageform eignet.

Gedankenlesende Fragen

Bei dieser Art von Fragen wird ein Systemmitglied gefragt, was es denkt, dass ein anderes Systemmitglied denkt:

»Wenn ich Ihrer Frau diese Frage stelle, was denken Sie, wird sie mir sagen?«
»Ich frage mich, Karin, warum weint Ihre Mutter?«

»Wenn ich Ihre Kollegin jetzt fragen würde, wie es zwischen Ihnen und ihr seit unserer letzten Sitzung gelaufen ist, was würde sie mir sagen?«

»Wenn Ihr Mann jetzt hier wäre, was würde er Ihrer Ansicht nach wohl sagen?«

»Robert, was glaubst du, wie sich dein Lehrer dein problematisches Verhalten erklärt?« An den Lehrer: »Was meinen Sie, warum Robert zu spät kommt?« »Was meinen Sie, was Robert zu dieser Antwort sagen würde?«

Wenn man diese Fragen in Anwesenheit der Betroffenen stellt, können wir uns der Aufmerksamkeit aller recht sicher sein. Gleichzeitig überprüfen und erweitern wir die Empathiefähigkeit. Vor allem bei Konfliktarbeit ist dies ein entscheidender Aspekt. Wir verlangsamen mit diesen Fragen die Dynamik des Gesprächs. Die Klienten erleben wieder, dass ein Konfliktgegner ihnen zuhört und sie zu verstehen sucht. Missverständnisse werden korrigiert, Neugier kann sich entwickeln, was die anderen denken und wie sie die Welt sehen.

Aus Eigenschaften werden Verhaltensunterschiede

»Wie schafft Ihr Kollege das, die Dinge im Team durcheinanderzubringen?« (Er wurde als »Chaot« gesehen)

»Was tun die Großeltern, damit sie zu Nörglern werden?«

»Wann tut er ganz besonders wenig« statt »Wann ist er faul?«

---

8 Selvini Palazzoli et al. (1981) lassen anklingen, dass dieses Tabu nur oder vor allem in Familien besteht, die Symptome entwickelt haben. Wir beobachten, dass diese Scheu, über Anwesende zu sprechen, in allen sozialen Systemen angelegt ist.

»In welchen Situationen beunruhigt Susi besonders die Familie mit Fantasiegeschichten?« statt der Frage: »Wann lügt Susi?«

Eigenschaften hat man oder man hat sie nicht. Sie liegen tief in der Person und es ist fraglich, ob sie sich verändern lassen. Wenn, dann wahrscheinlich nur in langer und harter Arbeit! Wir sind deshalb schon etwas weiter, wenn wir es nicht mehr mit Eigenschaften zu tun haben, sondern mit Verhalten. Denn Verhalten kann man eher lassen oder verändern. Verhalten geschieht zwischen Personen. Damit haben alle Beteiligten damit zu tun. Wir können schauen, was zu diesem Verhalten führt oder was zu anderem Verhalten führen kann.

Wenn aus einem Verhalten eine Eigenschaft wird, fließen oft eine Reihe von Interpretationen sowie ungeprüfte Annahmen ein. Es ist hilfreich, diesen Prozess wieder rückgängig zu machen. Oft verstehen diejenigen, denen Eigenschaften zugeschrieben werden, erst in diesem Gespräch, was die anderen eigentlich meinen, wenn sie sagen »Der ist doch ....« Das Problem erfährt so eine Konkretisierung und wird von Interpretationen und impliziten Annahmen befreit.

Vergleichsfragen

Veränderungen der Beziehungs- und Verhaltensmuster im System werden erfragt, aber auch Zusammenhänge zwischen dem Problem und Situationen oder Ereignissen:

»Wann waren die Kooperationsprobleme im Team besonders heftig? Wann weniger? Ich hätte gern einige Meinungen dazu.«

»Wann ist Vater stärker depressiv?« »Wann ist er weniger depressiv?«

»In welchen Situationen seid ihr fröhlicher?«

»Steht Ihr Mann jetzt mehr auf Ihrer Seite als früher?«

Hier werden Klienten für Unterschiede sensibilisiert, die oft nicht mehr wahrgenommen werden. In diesem Aspekt ähneln diese Fragen denen nach Ausnahmen. Sie kontextualisieren das Problem, indem sie Ideen anregen, wie das Problem mit den sonstigen Ereignissen interagiert.

Klassifikations- und Skalierungsfragen

Diese Fragen untersuchen Unterschiede zwischen Systemmitgliedern und klassifizieren Veränderungen der Familienkonstellation.

»Wer versteht sich am besten mit Mutter?« »Wer kommt dann?« »Wer dann?«

»Wem gelingt es jetzt besser, Vater aufzuheitern, wenn er depressiv ist?«

»Wer war am meisten mit Ihrer früheren Therapie zufrieden?« »Wer kommt dann?« »Wer dann?«

Dabei können wir ein Mitglied des Systems bitten, seine Wahrnehmung vorzustellen. Diese Fragen lassen sich auch szenisch darstellen, indem eine Linie im Raum vorgegeben wird, die für eine Skala steht.

Aus der Arbeit mit der Familie eines depressiven Vaters: Der Berater markiert zwei Punkte im Raum mit Gegenständen, dazwischen sind ca. drei Meter Platz: »Diese Seite der Skala steht für: Kann Vater am stärksten aufheitern. Er wird richtig fröhlich und kann seine Depression für einige Zeit sogar vergessen. Das wäre auf unserer Aufmunterungsskala der Wert 10. Das andere Ende steht für: Er wird noch depressiver, wird zur Krankheit selbst. Das wäre auf unser Aufmunterungsskala der Wert 1. Bettina, könntest du mal deine Familie auf dieser Skala einordnen. Bitte stelle sie auf die Skala. Würden Sie anderen bitte einen Moment mitmachen?« Nach Bettinas Aufstellung oder Skulptur an die anderen Familienmitglieder: »Was halten Sie von Bettinas Sicht? Was würden Sie anders stellen?«

Klassifikationsfragen kann man auch gut nutzen, um an Entscheidungen und Haltungen zu arbeiten. Dann geht es darum, Haltungen nach ihrer Position auf einer Skala zu klassifizieren:

»Herr Müller, lassen Sie uns Ihre Position zu einer möglichen Kündigung mal im Raum darstellen. Diese Linie wäre eine Skala. Dieses Ende steht für: Ich werde es machen. Besser heute als morgen sollte ich kündigen. Hier wäre der Wert 10. Das andere Ende steht für: Nein. Ich sollte nicht kündigen. Das Risiko ist zu groß. Ich riskiere zu viel. Aushalten und Weitermachen ist besser. Das wäre der Wert 1 auf unser Kündigungsskala.« – »Bei welchem Wert waren Sie heute Morgen nach dem Aufwachen? Woran haben Sie bemerkt, dass Sie auf diesem Wert waren? Welche Gedanken gehörten dazu?« – »Wann waren Sie das letzte Mal bei 1? Woran haben Sie das gemerkt? In welcher Situation war das? Welche Gedanken gehören zu dieser Position?« – »Wann waren Sie bei 10? Woran haben Sie das gemerkt? In welcher Situation war das?« – »Was müsste geschehen, damit Sie bei 5 bleiben?«

Hier werden innere Zustände klassifiziert und mit verschiedenen Kontextbedingungen verbunden. Dadurch wird ein innerer Prozess im Außen konkretisiert und kontextualisiert – was oft eine erleichternde Wirkung hat. Eine Variante ist die Frage nach Prozenten im Rahmen von Klassifikationen.

»Herr Müller, ich weiß, Sie können die Sache momentan nicht entscheiden. Sie ist wohl noch nicht reif dafür. Deshalb sind Sie hier in der Paarberatung. Aber wie viel Prozent sprechen heute Morgen für eine Trennung und wie viel Prozent dagegen? Wie war es gestern Morgen? Und vorgestern? Lassen Sie uns eine Bilanz mit Prozentangaben der letzten Woche machen« »Frau Müller, wie sah das bei Ihnen in der letzten Woche an den einzelnen Tagen aus?«

Konsens- und Dissensfragen

Diese Fragen eignen sich, um die Politik des Systems für alle erfahrbar zu machen: Welche Interessengruppen, Parteien, Koalitionen und Allianzen gibt es bei den einzelnen Themen?

»Wenn Herr Müller im Team diese Meinung vertritt, wer unterstützt ihn dann und wer hält eher dagegen?« – »Wer sieht es ähnlich, wer anders?«

»Wer in der Familie teilt die Ansicht, dass deine Mutter und dein Bruder sich näher sind als alle anderen?«

»Wer ist denn nun der Ansicht, Petras Borderlinestörung sei angeboren und wer tendiert

eher zu der Haltung, es habe etwas mit ihrer Entwicklung und Erziehung zu tun? Klaus was meinst du? Wer denkt hier eher wie ...?«

In einer Teamberatung: »Ich bemerke einen hohen Grad an Übereinstimmungen! Viele sind offensichtlich einer Meinung über den Chef! Gibt es auch Unterschiede?«

In einer Familiensitzung: »Einige Beiträge drückten aus, der Vater sei nicht konsequent genug. Wer denkt wohl anders bei euch darüber, Peter?«

Hier können wir auch einfacher zu einer skulpturartigen Inszenierung übergehen, indem wir ein Mitglied des Systems bitten, alle in Gruppen zusammenzustellen. So entsteht ein plastisches Bild der Subsysteme und Fraktionen. Im nächsten Schritt kann es förderlich sein, in dieser Aufstellung die üblichen und typischen Interaktionen, Vorwürfe, Anklagen und Statements zwischen den Parteien austauschen zu lassen.

Zum einen werden durch diese Fragen verschleierte, aber geahnte Macht- und Interessenspiele deutlich. Zum anderen wird für alle erfahrbar, in welchen ritualisierten Interaktionen das System festgefahren ist, und wie sehr eine Veränderung in das politische Gleichgewicht des Systems eingreifen würde.

Subsystem-Vergleiche

Unterschiede in der Funktion zwischen Systemmitgliedern oder Subsystemen werden erfragt.

Aus einer Konfliktberatung am Arbeitsplatz: »Wenn Frau Schmidt wieder einen heftigen Streit mit dem Chef hatte, zu welchen Kollegen im Team geht sie dann?« – »Und welche Bedeutung hat diese Gruppe?« – »Wie unterstützt diese Gruppe Frau Schmidt?« – »Wie geht der Chef mit der Situation und dieser Subgruppe um?« – »Wer von den anderen greift ein, wenn es zu heftig wird?«

Aus einer Familienberatung: »Wenn dein Bruder mehr Taschengeld möchte, würde er eher zur Mutter oder eher zum Vater gehen?« – »Was macht dann die Mutter, wenn der Vater das Geld gegeben hat?« – »Und was machst du?«

Aus einer Eheberatung: »Wenn Sie einen Ehekrach haben, was machen dann solange die Kinder?« – »Wie reagieren Sie darauf?«

Aus einer Familienberatung: »Wer bei Euch macht sich wohl mehr Sorgen um die Großeltern, die Eltern oder die Kinder?« – »Woran merkt man das?« – »Was unternehmen die Sorgenden gewöhnlich, wenn sie sich viele Sorgen machen?« – »Wie reagieren die anderen auf die Sich-Sorgenden?«

Wie bei den Konsens- und Dissensfragen werden Subsysteme sichtbar. Hier steht aber nicht so sehr der politische Aspekt im Vordergrund, sondern die Funktionen der Subgruppen und wie dieses Zusammenspiel Bewegung und typische Interaktionsmuster im System erzeugt.

»Was wäre, wenn ...«

Eine andere Gruppe von Fragen beschäftigt sich damit, was alles möglich wäre. Es geht um Möglichkeiten, Entwürfe, den Konjunktiv. Beispiele für solche Fragen

sind in Kapitel 5.3.2 (s. S. 230 ff.) zu finden. Sie erfragen, wie das Leben aussehen würde,

- wenn die Lösung schon da wäre
- oder eine Verbesserung eingetreten wäre,
- wenn das Problem schlimmer geworden wäre
- oder sich irgendetwas ganz anders im Leben ereignet hätte.

Diese Szenarien sollten möglichst konkret entwickelt werden, um die Klienten dazu zu verführen, sich eingehend damit zu beschäftigen. Auch hier geht es um den Kontext des Problems, den zeitlichen Kontext der Zukunft unter der Annahme einer gedachten Veränderung und ihrer Auswirkungen. Diese Veränderung kann realistisch oder unrealistisch sein. Wir nutzen die Fantasie dazu, mehr über das System, die Kontexte der Probleme und mögliche Lösungen zu lernen.

Auch bei diesen Fragen sind viele Klienten zunächst irritiert und halten ein Eingehen auf die Fragen für verschenkte Zeit. Einige haben die Vorstellung, wirklich seriöse Arbeit an Problemen hieße, sich intensiv mit dem Leiden auseinanderzusetzen. Ein Weg zur Lösung, der ohne diese Auseinandersetzung auskommt, irritiert sie. Der Weg erscheint zu leicht, zu spielerisch. Manche fühlen sich und ihre Probleme nicht ernst genommen, wenn der Berater bei solchen Tagträumen und Spekulationen über eine mögliche Welt verweilt. Sprüche drücken die Nutzlosigkeit von solchem Tun aus: Was wäre, wenn mein Vater Millionär wäre.

Auch Berater teilen oft diese Konstruktion, die in unserer Kultur tief verankert ist: gute Medizin muss bitter sein: Heilung geschieht über Leiden; und die Erlösung erfolgt über das Kreuz.

Auch hier gilt: Erforderlich ist eine eigene innere Überzeugung, dass dieser Weg etwas bewirkt. Erforderlich ist dabei auch eine Auseinandersetzung mit den eigenen Konstruktionen, wie Heilung, Befreiung, Lösung geschehen kann. Zudem ist ein eigenes Standvermögen erforderlich, sich nicht durch die Irritation der Klienten irritieren zu lassen, sowie die Fähigkeit, die Klienten einzuladen und zu motivieren, diesen Weg mitzugehen. Oft helfen Erklärungen, warum auch dies zu Lösungen führen kann. Es gibt allerdings Kontexte und Situationen, in denen Probleme als solche berücksichtigt und benannt werden sollten (vgl. Hintergrundtext: »Lösungen sind wichtig – Probleme auch« am Anfang von Kap. 5, S. 170).

Hintergrund: Wie zirkuläre Fragen wirken

Welche Veränderungswirkungen schreiben Systemiker zirkulären Fragen zu? Dabei können wir zunächst auf zwei Wirkungsweisen zurückgreifen, mit denen wir uns schon im vorangegangenen Kapitel beschäftigt haben:

- Zirkuläre Fragen produzieren *eine Kaskade von neuen Informationen* zu den Beziehungen der Beteiligten. Diese verändern die Sichtweisen der Betroffenen. Einige alte Sichtweisen werden verstört (dekonstruiert) und

neue können entstehen (werden neu konstruiert). Veränderte Sichtweisen ermöglichen neues Verhalten.
- *Zirkuläre Fragen kontextualisieren das Problem.* Die Ursache des Problems wird nicht mehr in der Person eines Systemmitglieds gesehen. Dies motiviert, sich mit den Beziehungen zu beschäftigen und möglicherweise etwas daran zu verändern.

Daneben gibt es weitere Wirkungsmomente für Veränderung, die wir zirkulären Fragen zuschreiben.

Zirkuläre Fragen sind Reframings!
Diese Veränderungen der Sichtweisen werden auch dadurch angeregt, dass in den Fragen indirekt neue Ideen für die Betroffenen enthalten sind. Da jede Frage auch Annahmen beinhaltet, die sozusagen nebenbei ins Gespräch einfließen, können Fragen gezielt genutzt werden, neue Ideen einzuführen. Der gedankliche Bezugsrahmen im System wird verändert; wir sprechen in diesem Zusammenhang von Reframing (vgl. Kap. 5.4.3, S. 242). Im Folgenden stellen wir einige Reframings vor, die in zirkulären Fragen indirekt enthalten sind.

Kontextualisierende Rahmung des Problems: Zirkuläre Fragen basieren auf der Annahme, dass ein Problem etwas mit seinem Kontext zu tun hat und nicht mit individuellen Eigenschaften. Wenn wir nun zirkulär fragen, beschäftigen sich die Gefragten automatisch mit dieser impliziten Annahme und finden immer mehr Hinweise, die in diese Richtung zeigen. Der Berater muss diese These gar nicht in den Raum stellen. Nach einem längeren zirkulären Dialog haben viele Klienten selbst solche Zusammenhänge gefunden und sich konkret anhand der besprochenen Themen von der These überzeugt.

Das Gute im Schlechten: Das Problem wird oft nur von seiner störenden Seite gesehen. Der Nutzen und Vorteil, der für alle oder Einzelne dadurch entsteht, wird übersehen.

Alte Konstruktion: Die Mutter bekommt wiederholt ein psychovegetatives Erschöpfungssyndrom. Sie und die anderen Familienmitglieder leiden daran. Sie ist oft genervt, bekommt Nervenzusammenbrüche, schreit und weint viel. – Das muss sich dringend ändern.
Reframing: »Wem fällt es zuerst auf, dass Mama genervt wird, weil sie die Familie so hervorragend versorgt?« »Wen erleichtert es am meisten, dass sie sich eher zu viel um die Familie kümmert?« »Wenn Mama sich so viel um die Familie kümmert, für wen tut sie damit auch etwas Gutes – obwohl wir ja alle wissen, dass sie sich nicht so viel um die Familie kümmern sollte, weil sie dann wieder so genervt ist und sich so verausgabt.«
Alte Konstruktion: Paul ist in der Schule faul. Das ist schlecht und sollte anders werden.
Reframing: »Wer in der Familie könnte es ganz gut gebrauchen, sich wie Paul gegen

Leistungszwang und Überarbeitung zu wehren?« »Angenommen eure Eltern hätten nicht mehr den Anlass, sich über Pauls Faulheit zu streiten, über was müssten sie sich dann streiten?«

Aus Opfern können auch mal Täter werden!

Alte Konstruktion: Vater leidet an Depressionen.
Reframing: »Wann entscheidet sich Vater, depressiv zu werden?« »Was müsste er tun, um morgen depressiv zu sein?«
Alte Konstruktion: Immer regen sich alle Familienmitglieder über Peter auf. Ihm passieren immer Fehler, er kann sich nicht konzentrieren, er verliert Dinge.
Reframing: »Was muss Peter tun, um so viel Aufmerksamkeit zu erhalten?« »Angenommen es ginge um einen Wettbewerb, mit wem sich die Familie am meisten beschäftigt. Welchen Platz könnte Peter mit seinem Verhalten erreichen?«

Aus Eigenschaften oder Dingen wird Verhalten oder Tun.

Alte Konstruktion: Paul ist faul.
Reframing: »Wie macht Paul das ›Faul sein‹?« »Was tut er, wenn er faul ist?« »Angenommen, er wollte vortäuschen, er sei gerade mal wieder faul. Was müsste er machen, damit die Mutter es ganz schnell merkt und sich wie gewohnt aufregt. Womit würde er das am schnellsten schaffen?«
Alte Konstruktion: Kollege Müller ist unsensibel und belastet damit die Kooperation in der Arbeitsgruppe maßgeblich.
Reframing: »Bitte nennen Sie mir kleine Verhaltensweisen von Herrn Müller aus den letzten drei Tagen, an denen sie bemerkt haben, dass er sich unsensibel verhält!« »Bitte sagen Sie mir für diese Situationen, was er hätte tun müssen, damit Sie gedacht hätten: so ganz unsensibel ist er doch nicht.« »Gab es auch Dinge, die er tut, und an denen Sie merken, dass doch so etwas wie ›Sensibilität‹ in ihm sein muss?«

All diese Fragen führen implizit neue Ideen ein, die den bisherigen Konstruktionen des Systems zum Teil widersprechen. Jede Frage transportiert prinzipiell implizite Annahmen. So transportieren die dekontextualisierenden Fragen aus Tabelle 11 die Annahme, dass das Problem in der Person des Problemträgers zu suchen sei und nicht im Kontext. Indem wir in einem System solche Fragen wie hier aufgeführt stellen, lenken wir die Aufmerksamkeit in diese Richtung und stabilisieren automatisch diese Sicht der Dinge im System. Wenn wir als Experten Fragen mit einer impliziten Annahme stellen, gewinnt diese Sicht durch unseren Expertenstatus an Bedeutung und »Wahrheit« im System. Wir manipulieren so das System, was sich allerdings kaum vermeiden lässt, weshalb wir damit bewusst und verantwortlich umgehen sollten.

Zirkuläre Fragen überprüfen auf schonende Weise Hypothesen des Beraters
Aus den Reaktionen des Systems auf seine Fragen schließt der Berater, wie seine Annahmen und Hypothesen zu dem System passen. Meist ist es eine Sequenz von Fragen, die eine Hypothese überprüfen. Dieses hypothesenge-

leitete Fragen hat den Vorteil, dass sich die Menschen im System ebenfalls mit der Hypothese des Beraters auseinandersetzen. Sie denken mit und verfolgen meist gespannt, was an der zwar nicht ausgesprochenen, aber durch die Fragen zu erahnenden Hypothese dran ist. Es bleibt jedem selbst überlassen, welche Schlüsse er daraus zieht, ohne dass er öffentlich dazu Stellung nehmen muss. Dadurch erspart sich der Berater, das System mit seinen Hypothesen direkt zu konfrontieren und er erspart den Menschen im System, offen dazu Stellung nehmen zu müssen. Oft genügt es am Ende zu fragen, was für Schlüsse die Einzelnen aus dem Gespräch ziehen.

Vom Nutzen der Was-wäre-wenn-Fragen
Durch diese Fragen wird Beratung leichter und kreativer und Wechselwirkungen zwischen Problem und Kontext können hergestellt werden. Diese Art des Fragens basiert auf der Lösungsorientierten Kurztherapie, wie sie von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und anderen in den 1970er und 1980er Jahren entwickelt wurde. Dahinter steht die Überzeugung, dass

- ein Gespräch über Probleme eher Probleme hervorbringt, während ein Gespräch über Lösungen eher Lösungen schafft;
- Lösungen nicht unbedingt sehr viel mit den Problemen zu tun haben und eine ausgiebige Analyse des Problems nicht zwangsläufig sehr viele Hinweise auf eine mögliche Lösung bringt;
- man sich leicht in der Komplexität des Problems verlaufen kann, ohne wieder herauszufinden, während Lösungen oft sehr einfach sind.

Ob man nun das Problem völlig beiseite lässt oder ihm Raum in der systemischen Arbeit gibt, in jedem Fall entsteht ein Nutzen der Was-wäre-wenn-Fragen durch die aktive Konstruktion von Lösungsszenarien. Ideen zu Lösungen – zumindestens im Denken der Klienten – werden wahrscheinlicher und rücken mehr ins Bewusstsein. Tatsächlich kann die intensive Beschäftigung mit einem Problem zu einer gewissen Fixierung auf die Schwierigkeiten führen. Das Problem kann uns in seinen Bann ziehen, ohne dass wir dadurch einer Lösung näherkommen. Eine etwas entspanntere, kreative Atmosphäre ist dagegen hilfreich, Lösungen zu finden. Die Lösung entsteht im Kopf, bevor sie im Leben auftauchen kann.

5.3.2 Problem- und Ressourcenkontexte: die Anwendung zirkulärer Fragen

Wie werden die vorgestellten Frageformen im Gespräch eingesetzt, um am Problem und an den Ressourcen des Systems zu arbeiten? Die folgende Einteilung in Gesprächsthemen enthält auch Vorschläge für die Gliederung von Gesprächen. Dabei müssen die einzelnen Gesprächsthemen nicht in der aufgeführten Reihen-

folge abgearbeitet werden, sondern können je nach aktueller Situation und Hypothese der Beraterin im Gespräch aufgegriffen werden. Zu den jeweiligen Themen sind Fragerichtungen aufgeführt, die zur Exploration sinnvoll sind. An einigen Stellen werden bei den Fragerichtungen Hinweise gegeben, welche der vorgestellten Konstruktionsformen zirkulärer Fragen nützlich sind.

Beschreibung des Problems und der Beteiligten

Zu Beginn lohnt es sich zu erkunden, was genau das Problem ist und wer daran beteiligt ist. Wir fragen die Anwesenden danach, aus welchen Verhaltensweisen das Problem besteht. Und wir fragen, was andere Personen sagen würden, woraus das Problem besteht:

- Wann, wie oft und wo tritt das Problem auf?
- Wann und wo tritt es nicht auf?
- Wann tritt es heftiger auf und wann weniger ausgeprägt?
- In wessen Gegenwart tritt es auf?
- In wessen Gegenwart tritt es nicht auf?
- Welche Personen sind betroffen oder beteiligt?
- Wer würde bestreiten, dass es sich um ein Problem handelt?

Besonders nützlich sind hier Fragen der Art, wie wir sie im Abschnitt »Aus Eigenschaften werden Verhaltensunterschiede« vorgestellt haben (s. S. 215). Weiter bieten sich Konsens- und Dissensfragen sowie Subsystemvergleichsfragen an, außerdem der »Tratsch über Anwesende«.

Familienberatung: »Claudia, könntest du mal die Mitglieder deiner Familie hier in einer Reihenfolge aufstellen. An dieses Ende der Reihe könntest du den aus der Familie stellen, bei dem dein Bruder Peter sich am häufigsten verletzend, wütend und aufbrausend verhält und dort denjenigen, bei dem er es am seltensten macht.« »Vielen Dank, Claudia. Kannst du mir jetzt auch noch sagen, warum du das so gestellt hast? Also mir Beispiele nennen, wie Peter sich gegenüber dem Vater verhält und warum du das für besonders verletzend, wütend und aufbrausend hältst.«

In der Konfliktberatung eines Teams: »Zu meinem besseren Überblick, Herr Schulz: Könnten Sie mir noch mal aufstellen, wer aus dem Team sagen würde: Kollegin Karin tut zu viel dafür, um sich nicht zu überarbeiten und das ist ein Problem. Und wer eher sagen würde: So wie sie das macht, ist es eigentlich in Ordnung. Es ist fair uns anderen gegenüber. Ich kann damit gut leben.«

Oder bei einem anderen Thema: »Sie sagen, Informationsweitergabe funktioniere nicht im Team und sei ein Problem. Da wird es Unterschiede geben. Frau Klar, können Sie eine Reihenfolge von Paaren aus Teammitgliedern stellen, die das perfekte Grab für Informationen sind. Zwischen denen ziemlich sicher viel verloren geht, auch Wichtiges, und ans Ende der Reihe Paare, die am seltensten Informationen zwischen sich verloren gehen lassen. Natürlich können die Kollegen und Kolleginnen mehrmals paarweise gestellt werden.«

Auch durch die Wunderfrage, mit der wir uns im Folgenden ausgiebiger beschäftigen werden (S. 230), können wir konkretisieren, was als Problem gesehen wird.

- Woran würden Sie merken, dass das Problem gelöst ist, wenn in der nächsten Woche ein Wunder geschähe?

Der Tanz um das Symptom

Um Symptome oder Symptomträger in einem System entwickeln sich typische, wiederkehrende Interaktionsrituale, die dem Symptom eine eigene Bedeutung verleihen. Wir sprechen dabei auch vom »Tanz um das Symptom«. Wie bei einem Tanz den Tänzern die Schrittfolgen bekannt sind und sie sich im vertrauten Takt daran halten, so verhalten sich oft die Beteiligten beim Auftreten eines Symptoms. Manchmal ist auch das Bild eines Theaterstücks hilfreich und man kann mit den Klienten herausarbeiten, woraus der erste Akt, der zweite und der dritte bestehen, und wie Anfang, Höhepunkt und Verlauf des Theaterstücks aussehen.

Um diese Tänze zu erkunden, bieten sich folgende Fragerichtungen an:

- Wer reagiert am meisten auf das Problem? Wer am wenigsten? (Vergleichs- sowie Klassifizierungs- und Skalierungsfragen)
- Wie reagieren die anderen auf das Problem? (Übereinstimmungs- und Dissensfragen)
- Wie reagiert der Betroffene wieder auf die Reaktionen der anderen? (Wird ein Kreislauf, ein Zusammenspiel deutlich?)
- Wie verhalten sich die anderen untereinander, wenn das Problem auftritt? (Was für ein Tanz um das Problem entsteht?)

Aus der Familienberatung: »Frau Maier, wir wissen nun, wie Ihr Sohn Peter das macht, sich verletzend, wütend und aufbrausend zu verhalten. Ihre Tochter Claudia hat aufgestellt, bei wem er sich besonders so verhält und bei wem weniger. Alle stimmten überein darin, dass Peter sich dem Vater gegenüber am stärksten so verhält. Wie reagiert Ihr Mann dann in der Regel auf Peter?« – »Und der Peter, was macht der dann?« – »Claudia, siehst du das auch so wie deine Mutter oder würdest du es anders beschreiben?« – »Peter, was bekommst du mit davon, was die Mutter und Claudia tun, während du und der Vater so miteinander beschäftigt sind?« – »Herr Maier, stimmen Sie Peter zu oder beobachten Sie etwas anderes in Bezug auf Ihre Frau und Claudia, während Peter und Sie intensiv miteinander beschäftigt sind?«

Aus der Konfliktberatung mit einem Team: »Herr Schulz, wenn nun der eine Teil des Teams gerade der Meinung ist, dass Kollegin Karin sich zu sehr schont und erfolgreich verhindert, mehr Arbeit zu bekommen, wie reagieren diese Kollegen dann? Woran könnte man merken, dass sie genau jetzt wieder der Meinung sind, dass etwas schief läuft in der bekannten Weise?« – »Was macht Kollegin Karin dann?« – »Und wie reagieren die Kollegen dieser Fraktion dann darauf?« – »Und Karin, was macht die dann wieder?« – »Die anderen Kollegen, die nicht der Meinung sind, dass Karin gerade in unfairer Weise Arbeit ablehnt, was machen die in solchen Situationen?« – »Und was beobachten Sie, wie wirkt sich das auf Karin und die anderen aus? Reagieren die darauf oder nicht? Und wie?«

Eine mögliche Fortsetzung der Arbeit mit dem »Tanz um das Problem« kann die Betrachtung von Ausnahmen des üblichen Ablaufs sein – auch in der Form des »Tratschens über Anwesende«:

- Läuft es immer so ab oder gibt es auch Ausnahmen?
- Welche sind das?
- Welche davon sind eher positiver und welche negativer, als der übliche Ablauf?
- Was macht der »Problemträger« dann anders als üblich? Gibt es Vermutungen, wann und warum er es dann anders machen kann oder will?
- Was machen seine Partner beim Tanz um das Problem anders? Gibt es Vermutungen, wann und warum sie es dann und wann anders machen?

Aus der Paarberatung: »Frau B., zusammen haben wir jetzt herausgearbeitet, wie sich die Auseinandersetzung mit Ihrem Mann von Stufe zu Stufe steigert, bis Sie regelmäßig so weit sind, dass Sie sich trennen wollen und er dann die Wohnung für einige Stunden verlässt. Läuft das manchmal auch anders ab?« – »Dieser eher seltene Ablauf, wie Sie sagen, wirkt angenehmer. Was macht Ihr Mann dann anders?« – »Warum, glauben Sie, kann oder will er es in diesen Situationen anders machen?« – »Herr B., was macht Ihre Frau in diesen seltenen Verläufen anders?« – »Unter welchen Bedingungen macht sie das anders?« – »Was lernen Sie beide aus unserem Gespräch über die Ausnahme vom üblichen Tanz, den Sie miteinander haben? Ich hätte gern eine Antwort von jedem von Ihnen.«

Zur Arbeit am üblichen – und oft üblen – »Tanz um das Problem«, kann auch gehören, dass wir erkunden, was die Beteiligten bräuchten, um ihre gewohnten Tanzschritte zu lassen und andere auszuprobieren. Dazu greifen wir wieder ein bekanntes Beispiel auf.

Aus der Familienberatung: »Claudia, wir haben jetzt mitbekommen, dass dein Vater manchmal nicht so heftig auf Peters Provokationen einsteigt, und dass das zu einem besseren Ergebnis führt. Was glaubst du, braucht Vater von der Mutter, von Peter, von dir oder sonst im Leben, damit er das eher kann?« – »Stimmen die anderen zu oder fällt denen dazu noch was ein?« – »Herr Maier, hat Claudia recht?« – »Glaubst du das auch Peter?« – »Frau Maier, wir haben jetzt herausbekommen, dass Peter sich nicht immer dafür entscheidet, Ihren Mann so heftig zu provozieren und so heftig auf die Reaktionen seines Vaters zu reagieren. Was können Sie, Claudia und auch Ihr Mann oder andere dafür tun, dass Peter sich öfters dafür entscheiden kann, nicht so heftig zu sein?« – »Peter, was glaubst du selbst, was hilft dir dabei und was bringt dich dazu, besonders heftig zu sein?«

Wir setzen bei einer solchen Variante sehr orthodox auf Symptombeseitigung, doch manchmal gibt es gute Gründe, dass alles so bleibt wie es ist. Deshalb sollte man nicht wiederholt in diese Richtung arbeiten, wenn sich bisher keine Erfolge eingestellt haben. Hier – wie oft im Leben – gilt Watzlawicks Rat, dass »mehr des Selben« zu nichts führt, wenn es bisher schon keinen Erfolg gebracht hat.

Vergangenheit: Problemgeschichte

Fragen nach der Problemgeschichte erhellen Beginn und Verlauf und geben zahlreiche Hinweise für günstige und verschlimmernde Kontextbedingungen. Wir stellen die folgenden Fragen verschiedenen Personen im System, um unterschiedliche Beschreibungen zu erhalten:

- Wann und wie ist das Verhalten zuerst aufgetreten?
- Wer hat das Verhalten als Erster als Problem bezeichnet? Wer dann? Und dann?
- Was gab es damals an Besonderheiten (in der Lebens- und Beziehungssituation)?
- Trat danach, kurz davor oder gleichzeitig eine Veränderung in der Lebenssituation auf?
- Waren die Reaktionen auf das Problem damals anders als heute?

Wir verwenden dafür insbesondere Klassifikations-, Skalierungsfragen und Vergleichsfragen.

»Wie reagierte Ihre Frau, als die Kleine zum ersten Mal nachts solche Angst hatte, dass sie nicht allein im Zimmer bleiben wollte?« – »Ihr Mann, wie reagierte der damals?« – »War Ihr Umgang mit der Weigerung der Tochter, allein im Zimmer zu bleiben, damals anders als heute?« – »Wann und warum haben Sie angefangen, so zu reagieren wie heute?« – »Was glauben Sie, stand für Ihre Frau dahinter, irgendwann anders auf die Situation zu reagieren?« – »Was hat Ihr Mann damals gemacht, als Sie Ihre Reaktionen auf die Weigerung der Tochter geändert haben?«

Auch hier, wie oft in der systemischen Arbeit, interessieren wir uns für Ausnahmen, um daraus zusammen mit den Klienten zu lernen, wie sich das Problem beeinflussen lässt.

- In welchen Phasen (wie lang, wann) ist das Problem nicht aufgetreten?
- Was haben Sie und andere in diesen Zeiten anders gemacht?
- Wie haben Sie es geschafft, zu bestimmten Zeiten das Problem nicht auftreten zu lassen?
- Was verändert sich in anderen Lebensbereichen, wenn das Problem in Phasen weg oder reduziert ist?

Zielsetzung dieser Fragerichtung ist es, das Ausbleiben des Symptoms, die erfolgreiche Bewältigung mit bestimmten Kontextbedingungen zu verbinden. So kann untersucht werden, welche Kontexte sich günstig auswirken. Auch hier kann man die Gesprächssequenz wieder mit der Frage abschließen, was die Betroffenen aus der Vergangenheit lernen können.

Exploration von bisherigen Problemlösungsversuchen

Wir halten diese Fragerichtung besonders bei chronifizierten Problemverläufen für wichtig, da hier in der Regel schon mehrere professionelle Helfer herangezogen wurden (s. Kap. 3.3.3, S. 84). Aber auch in anderen Situationen können wir mit dem System lernen, was bisher schon alles selbst unternommen wurde und welche Effekte diese Anstrengungen hatten.

- Was haben Sie selbst versucht, damit das Problem aufhört? Welche Versuche gab es, und was haben Sie daraus gelernt (Negatives und Positives!)?

- Was haben Menschen aus Ihrer Umgebung getan, um das Problem zu lösen? Welche Versuche gab es, und was haben Sie aus den Versuchen der anderen gelernt?
- Welche professionellen Helfer gab es bisher?
- Wer hat die Helfer hinzugezogen? Zu welcher Zeit? Warum?
- Was kam dabei heraus?
- Was haben die anderen Helfer zum Problem gesagt? Was haben Sie von jedem dieser Helfer gelernt?
- Wie und durch wen sind diese Kontakte beendet worden?

Wir haben bei chronifizierten Problemverläufen die Erfahrung gemacht, dass die Betroffenen keinen klaren Überblick darüber haben, wer alles schon versucht hat zu helfen, durch wen initiiert, durch wen abgebrochen oder beendet und was der Helfer zu dem Problem gemeint hat. Deshalb empfehlen wir in Kapitel 2 und 3, diese Sachverhalte gründlich zu explorieren und mit in den Zeitstrahl aufzunehmen. Auch hier sind »Tratsch über Anwesende«, gedankenlesende Fragen und Skalierungsfragen gut geeignete Konstruktionsformen für Fragen.

Wir greifen wieder das Beispiel von Familie Maier mit Peter als Symptomträger auf: »Sie waren also schon vor einem Jahr in einer Beratungsstelle wegen des Problems und hatten damals einige Gespräche mit einer Sozialarbeiterin. Vater, Mutter und Peter waren dort. Claudia, erinnerst du dich daran, wem es damals besonders wichtig war dahin zu gehen?« – »Warum war das so und warum war es deinem Vater nicht so wichtig?« – »Durch wen wurde die Sache beendet, Claudia?« – »Was haben Mutter und Peter dazu gesagt als der Vater aufhören wollte?« – »Frau Maier, warum wollte Ihr Mann damals nicht dort weitermachen?« – »Was müsste ich machen, Frau Maier, damit Ihr Mann auch bei mir lieber wieder aufhören möchte?« – »Was denken Sie, muss ich tun, damit Peter bei mir aufhören möchte?« – »Was könnte ich tun, damit Ihre Frau hier bei mir aufhören will, Herr Maier?« – »Ich würde gern von Vater, Mutter und Peter wissen, was diese Kollegin über die Ursache des Problems gedacht hat und wer was anders machen sollte.« – »Was hat jeder von Ihnen, auch die Claudia, von dem Unterstützungsversuch der Kollegin – positiv wie negativ – gelernt?« – »Was sollte ich als neuer Helfer aus dem Vorgehen der Kollegin lernen und besser lassen bei Ihnen?«

Gerade bei früheren Behandlungsversuchen durch professionelle Helfer können wir aus den bisherigen Interaktionsmustern des Systems mit Helfern lernen und mögliche Fallen vermeiden. Hier nachzufragen beugt zudem dem bloßen Konsum von professioneller Hilfe vor.

Unterschiede zu Erklärungen und Lösungen des Problems

Mit einer bestimmten Problemsicht hängt auch immer eine bestimmte Sicht für seine Lösung zusammen. Erklärungen orientieren die Hilfeversuche in eine bestimmte Richtung. Wer glaubt, dass seine Depression eine ansteckende Infektion ist, wird ungern über Beziehungen sprechen. Aber wir könnten da ansetzen und mit ihm herausfinden, warum er sich in manchen Zeiten häufiger ansteckt, in

anderen weniger, wenn er für alternative fachliche Erklärungen unzugänglich ist. Deshalb empfiehlt es sich, diese Sichtweisen zu erkunden:

- Was glauben Sie, was denken die Personen Ihrer Umgebung zu Hintergründen und Ursachen des Problems? Was denken Sie selbst? Wer von Ihrer Familie stimmt Ihnen da zu?
- Was glauben Sie, denken die Personen Ihrer Umgebung, was eine gute Lösung wäre, und wer was tun müsste, damit das Problem verschwindet oder Verbesserung eintritt?

Dies ist die große Stunde der gedankenlesenden Fragen. Nachdem eine grundlegende Orientierung erarbeitet wurde, kann man mit Fragen oder Aufstellungen zum Konsens oder Dissens weitermachen. Unterschiedliche Sichtweisen zu Problemursachen und zu Lösungen haben eine erhebliche Bedeutung für die Beratungssituation. Welche Fraktion wird der Berater unterstützen und welche Fraktion wird durch die Beratung letztlich Recht bekommen? Deshalb ist es in der Regel günstig, zur Klärung der politischen Situation im System an diesem Thema zu arbeiten.

Nach der Exploration von Dissens und Konsens und damit der verschiedenen Fraktionen hinsichtlich Ursachen und Lösungen, ließe sich der Beratungsprozess mit einer Untersuchung der Funktionen und des Zusammenspiels der Subgruppen fortsetzen. Welche Auswirkungen haben die unterschiedlichen Fraktionen und ihr Zusammenspiel auf das System? Oder welche Auswirkungen haben sie hinsichtlich der Erwartungen an die Berater? In einem weiteren Schritt könnte es sich jetzt, je nach Fall, anbieten, mit einem »Tanz um das System« fortzufahren.

Fragen zur Erfassung der Ressourcen des Systems

Diese Fragerichtung ist ausgesprochen wichtig, aber die Versuchung, sich als Berater dafür nur wenig Zeit zu nehmen, ist groß, weil alle, vor allem aber die Klienten, wegen des großen Problemdrucks gern sofort das Problem bearbeiten wollen. Wichtig ist die Fragerichtung dennoch, weil Systeme, die längere Zeit mit Problemen belastet sind und diese aus eigener Kraft nicht lösen konnten, in ihrem Selbstwert beschädigt sind. Es finden oft Selbstabwertungsprozesse statt:

Die Ehe, in der es seit langer Zeit sexuell und in der gesamten Partnerbeziehung nicht mehr klappt, wird von einem oder beiden Partnern oft als recht wertlos und als behindernd erlebt und beschrieben. Dass man trotzdem gut den Alltag organisieren kann, geschickt und mit viel Übereinstimmung mit Geld und Besitz umgeht, die Erziehung der Kinder ganz gut gelingt, das Haus in einem gepflegten Zustand ist und sich beide in vielerlei Hinsicht wohl fühlen, geht unter und wird nicht mehr gewürdigt.

Das Problem, dass die Leitung ein Team wenig unterstützt, die Leistung kaum würdigt und jetzt auch noch neue Forderungen stellt und Einschnitte in der Vergütung plant, lassen für eine Kollegin den Job als uninteressant und belastend erscheinen, zumal jetzt auch noch ein Streit mit einem Vorgesetzten dazu gekommen ist. Eine Kündigung wird nicht ausgeschlossen. Dabei wird von ihr übersehen, dass der Job mit viel Autonomie verbunden ist

und immer war – etwas, was ein großes Plus für sie darstellt; dass diese Autonomie in der Gestaltung der Arbeit und in der fachlichen Umsetzung großen Entwicklungsspielraum bietet, dass die Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen die ganze Branche treffen und die Bedingungen im Vergleich immer noch überdurchschnittlich sind, und dass das Arbeitsklima mit den unmittelbaren Kollegen nach wie vor sehr gut ist.

Die positiven Dinge werden übersehen. Die Abwertung des Systems ist groß, aber das Bild ist nicht vollständig. Das kann zu Fehlentscheidungen führen, die nach einer Zeit bereut werden. Die Zugehörigkeit zu einem (auch von einem selbst) abgewerteten System mindert das eigene Selbstwertgefühl (vgl. Kap. 5.4.2, S. 240). Es ist leichter und produktiver, mit Klienten zu arbeiten, deren Selbstwert nicht beschädigt ist! Deshalb sollen auch die Ressourcen des Systems erhoben werden.

Allerdings sind Klienten, die in Beratung gehen, zunächst meist nicht begeistert, wenn wir in diese Richtung fragen:

- Sie haben einen hohen Druck, dass es besser wird. Und wie werden, nach Meinung der meisten Menschen, die Dinge besser? Indem man intensiv und ausgiebig Probleme bespricht und nicht indem man Stärken betont! Das hatten wir schon.
- Sie sind zudem in ihrem inneren Dialog und in den Gesprächen mit Freunden inzwischen gewohnt, über ihre Ehe, ihren Job, ihren Chef, ihre Kollegen intensiv zu schimpfen. Das fällt ihnen inzwischen leicht. Unsere Fragen zu Ressourcen bringen sie in Dissonanz zu ihrer üblichen Rede. Das stört.
- Und nicht zuletzt gebietet der Anstand, bescheiden zu sein und die eigenen Stärken oder Erfolge nicht so sehr in den Vordergrund zu stellen. Für viele Menschen ist das ungewohnt, wenn nicht tabuisiert.

Auch hier ist es wichtig, zunächst Widerspruch des Klientensystems auszuhalten. Meist schlägt die Stimmung um, wenn die Klienten die ersten Punkte genannt haben; denn über Stärken zu sprechen macht Spaß. Auch in diesem Zusammenhang ist die Selbstauseinandersetzung des Beraters mit diesem Vorgehen erforderlich.

Folgende Fragerichtungen, durchaus im Stil des »Tratsches über Anwesende« oder auch als gedankenlesende Fragen, können helfen.

- Welche Stärken und Fähigkeiten haben die Betroffenen?
- Was im heutigen Leben der Familie gelingt gut?
- Was sollte unbedingt so bleiben und nicht verändert werden?
- Was waren besonders gelungene und glückliche Phasen in der Geschichte der Familie/des Teams/der Organisation? Was waren die »Highlights« der letzten zwei Jahre?
- Was hat bisher geholfen, trotz der Probleme zu Recht zu kommen?
- Welche familiäre oder freundschaftliche Unterstützung hat die Familie?
- Welche Ideen und Vorstellungen geben den Familien-/Teammitgliedern Kraft?

Wenn das Problem plötzlich weg wäre ...

Diese Fragen aus der lösungsorientierten Kurztherapie werden klassisch »Wunderfragen« genannt und seitdem tauchen in systemischen Beratungen Zauberer, Feen und andere wundersame Wesen auf. Wenn dem so ist, führt das zu schönen, kreativen Gesprächen, wenn nicht zu Irritation. Es geht darum, Klienten aus den Problemräumen in imaginierte Lösungsräume zu führen. Und das ist mit einer Vielzahl von Fragearten möglich, die mehr oder weniger, je nach Klient, Wunder beanspruchen. Wir laden die Klienten durch diese Fragen in die Vorstellung ein, das Problem sei nicht mehr vorhanden. Durch unterstützende Fragen vom Berater entwickeln die Klienten eine sehr konkrete und detaillierte Vorstellung dazu, wie das wäre. Dabei bewähren sich die folgenden Fragen:

- Angenommen, heute Nacht geschähe ein Wunder und das Problem wäre verschwunden (weil eine Fee Sie geküsst hat, nach einer Operation, durch Gottes Wirken o. Ä.).
- Woran würden Sie nach dem Aufwachen als Erstes merken, dass das Problem weg ist? Woran würden Sie das ganz konkret merken? Wäre das Empfinden anders oder das Körpergefühl? Was würden Sie am Morgen danach als Erstes tun? Was dann?
- Wer würde als erster bemerken, dass das Problem weg ist? Wer dann? (Klassifikations-/Skalierungsfragen)
- Was würden Sie am meisten vermissen in Ihrem Leben, wenn das Problem plötzlich weg wäre?
- Wenn unsere Beratung erfolgreich ist, und Sie einen Großteil der Probleme bewältigt haben, wie sähe dann Ihr Leben aus, was würden Sie anders machen als heute?
- Angenommen, Sie schaffen es, weniger dieses und/oder mehr jenes zu tun, was wäre dann anders?

In diesem Prozess ist es bei manchen Klienten günstig, direkte Körperempfindungen zu erfragen, an denen diese merken würden, dass das Problem nicht mehr da ist. Wichtig dabei ist, dass die Klienten konkret und anschaulich in die Vorstellung gehen.

In einer Paarberatung: »Wir haben hier in der Paarberatung zusammen herausbekommen, dass Sie täglich für ca. eine Stunde in einen inneren Raum gehen, indem Sie völlig misstrauisch Ihrem Mann gegenüber sind, wütend auf ihn sind, sich sehr verletzt fühlen und voller Eifersucht sind. In den Raum haben Sie Bilder gehängt, die ihn mit anderen Frauen zeigen, bei realen oder auch vermuteten Affären. Wenn Sie in dem Raum sind, dann merkt das Ihr Mann sofort, weil Sie dann sehr zurückweisend sind, aggressiv ihm gegenüber und ihnen beiden das Zusammensein keinen Spaß macht. Angenommen der Raum wäre heute Nacht durch ein Wunder verschwunden. Er wäre weg. Sie könnten ihn nicht mehr finden. Egal, ob Sie reingehen wollten oder durch irgendetwas gezwungen wären in den Raum zu gehen. Es wäre nicht mehr möglich, weil er einfach nicht mehr da wäre. Wenn Sie morgens aufwachen würden, woran würden Sie merken, dass der Raum nicht mehr existiert? Wann würden Sie es zuerst bemerken? Bei welcher Gelegenheit? Wie würden Sie es bemerken?«

Die Klientin konnte sich gut auf die Vorstellung einlassen und entwickelte in der Vorstellung ein Leben ohne diesen Raum. Sie entschloss sich aber am Ende der Sitzung dafür, dass sie nicht ganz ohne den Raum leben wollte, weil er ihr doch auch eine gewisse Sicherheit im Leben geben würde und sie ihn gern auch weiter zur Verfügung hätte. Trotzdem veränderte sich ihr Verhältnis zu dem Raum. Sie hatte nicht mehr das Gefühl, unter Zwang in dem Raum zu sein und nur unter dem Raum zu leiden. Sie war nicht mehr wütend auf den Mann, weil der Raum seinetwegen existierte. Der Raum hatte jetzt mehr eine Schutzfunktion. Gleichzeitig besuchte sie den Raum seltener und weniger intensiv. Die Interaktion mit ihrem Mann war weniger destruktiv und für ihn erträglicher. Er konnte damit besser umgehen.

Wir können die Arbeit vertiefen, indem wir uns für die weiteren Konsequenzen interessieren, die das Verschwinden des Problems für die Klienten und andere nach sich ziehen würde.

- Woran würden die anderen eine Verbesserung oder Behebung des Problems festmachen?
- Wer würde am meisten überrascht sein? (Skalierungsfrage)
- Wer würde wie reagieren, wenn das Problem verschwunden wäre?
- Wer ist an einer Behebung oder Verbesserung interessiert? Wer nicht? Für wen würde es Nachteile bringen, wenn das Problem gelöst wäre? (Fragen zu Konsens, Dissens, Subsystemvergleich)
- Wer würde stark, wer schwach und wer gar nicht darauf reagieren, wenn des Problem weg wäre? (Fragen zu Klassifikation und Skalierung)

Manchmal ist es lohnenswert, mit Hilfe dieser Frage auch zu Beginn das Anliegen zu klären. Die Wunderfrage muss nicht immer eine große Intervention sein.

Zu Beginn einer Fallbesprechung eines sehr schwierigen Verlaufs: »Stellen Sie sich vor, unsere Fallbesprechung hier wäre vorbei und sie wäre wirklich hervorragend verlaufen. Sie hätte Ihnen sehr viel gebracht, aber sie sei vorbei. Was wäre dann anders? Wann würden Sie den Effekt der Besprechung merken? Sofort danach? Beim nächsten Treffen mit den Klienten? Woran würden Sie einen durchschlagenden Erfolg der Besprechung bemerken?« – »Sie hätten also weniger Druck in der nächsten Sitzung mit den Klienten? Woran bemerkten Sie, dass Sie weniger Druck hätten? Merken Sie es körperlich? Wie würde sich das anders anfühlen?« – »Welche Gedanken wären nicht mehr da, welche anderen stattdessen?« – »Was müssten wir jetzt tun, damit sich bald dieses andere angenehme Körpergefühl einstellt? Was bräuchten Sie von uns noch, damit der Druck abnimmt?«

Über veränderte Kontexte spekulieren

Mit »Was-wäre-wenn-Fragen« lassen sich verschiedene Szenarien durchspielen, in denen gemeinsam mit den Klienten untersucht werden kann, welche Auswirkungen bestimmte Veränderungen nach sich ziehen. Mögliche Zukunftsentwürfe werden so probehalber durchgespielt. Oder man geht von der Annahme aus, in der Vergangenheit wäre etwas anders gewesen und man spielt aus dieser Perspektive mögliche Konsequenzen durch. Auf diese Art gewinnt der Klient an Erfahrung und Einsicht in die Verwobenheit von Kontext und Problem, wie genau das

Problem zum aktuellen Kontext passt und welche Auswirkungen eine Veränderung hätte. Auch die jetzigen Vorteile des Problems werden so manchmal greifbar.

Aus einer Teamsupervision: »Sie beklagen sich über die Leitung Ihres Teams und Ihrer Abteilung. Es gibt kaum Verbindlichkeiten. Sitzungen sind nicht strukturiert. Es gibt keine Tagesordnung, kein Protokoll und keine Überprüfung von Ergebnissen. Heute ist etwas ganz wichtig und morgen fragt Sie keiner mehr danach und die Sache ist unwichtig. Angenommen, Sie würden da nicht mehr mitspielen, immer wieder nach der Tagesordnung fragen, nachfragen, warum etwas nicht mehr wichtig ist, was gestern noch TOP 1 war. Sie alle würden das zusammen machen und nicht nur eine. Sie würden einfach das ganze Spiel durcheinanderbringen und stören. Was würde passieren? Wie könnten Sie das am wirkungsvollsten anstellen, dass der alte Ablauf gestört wird und nicht mehr funktioniert?« In der weiteren Arbeit stellte sich heraus, dass es klare Möglichkeiten gibt und immer gab, das Spiel auch von der Mitarbeiterseite zu verändern. Die Kosten dafür wären allerdings, dass man in ein konfliktbelastetes Klima käme, in dem Vergünstigungen und Privilegien von Seiten der Leitung entfielen. Außerdem stellte sich heraus, dass im Team wenig praktische Solidarität in konkreten Situationen vorhanden ist. Wenn ein Mitarbeiter Verbindlichkeit von der Leitung in einer Besprechung einfordert, dann solidarisieren sich die anderen in der Situation nicht. Einige sind ganz still, andere äußern, sie verstünden die Sache gerade nicht oder seien zu wenig informiert, wieder andere bemerken, sie könnten auch die Position der Leitung verstehen. Derjenige, der sich geäußert hat, steht am Ende ziemlich im Regen, aber erhält nach der Sitzung dafür regelmäßig Zuspruch der Kollegen, wie gut und berechtigt sein Beitrag gewesen wäre und wie mutig er sei. Viele neue Ideen und Ansätze zur Meinungsbildung und Neupositionierung waren aufgrund dieser anderen Perspektiven möglich.

Aus einer Familienberatung: »Sie sind davon überzeugt, Ihr Mann könne keine Verantwortung für die Familie, die Kinder, den Haushalt übernehmen und alles hänge an Ihnen. Lassen Sie uns jetzt mal mit der ganzen Familie vorstellen, Sie müssten für neun Monate nach Australien. Die Sache ließe sich nicht umgehen. Ihr Mann müsste es zu Hause allein hinbekommen. Es könnte auch kein anderer einspringen. Ich würde gern von Ihnen und von den Kindern hören, was in den neun Monaten zu Hause wohl passieren würde. Wie ginge es da zu? Was liefe gut, was nicht? Wie wäre das Leben im achten Monat Ihrer Abwesenheit?« – » So, das waren interessante Ideen, und jetzt möchte ich einen Schritt weitergehen. Ich möchte euch Kinder jetzt bitten, dass ihr euch mit dem Vater zusammensetzt, hier in der Stunde, und mit ihm überlegt, wie ihr das zu Hause weitermacht in der Zeit, in der die Mutter in Australien ist. Plant ganz konkret euren Alltag. Könnt ihr das machen? Eure Mutter und ich sitzen etwas weiter weg und hören euch zu.«

Aus einer Familienberatung: »Sie, Frau B., sagten, es ginge zu Hause nicht mehr mit Klaus und das Jugendamt sagt das auch. Wenn Ihr Sohn Klaus nun in ein Heim käme, was würde das wohl in der restlichen Familie verändern?«

Fragen nach zukünftigen Veränderungen können auch das Problem in die Zukunft extrapolieren:

»Wenn wir Ihnen mitteilen würden, dass das Problem unlösbar sei, wie würden Sie darauf reagieren?« Oder: »Wenn sich gar nichts ändern lassen würde und das Problem genauso weiter bestehen würde, wie sähe dann Ihre Familie in fünf Jahren aus?«

Die Veränderungen können auch völlig unrealistisch grundsätzliche, existenzielle Momente der Klienten betreffen:

Eine Familie mit einer 22-jährigen Tochter, die seit dem 16. Lebensjahr die gesamte Familie (Vater, Mutter, 20-jährige Schwester) durch intensive Jugendhilfe und Interventionen psychiatrischer Kliniken in Atem hält – auch die Mutter hat inzwischen eine Therapie hinter sich – befindet sich in Beratung. Frage an die gesunde 20-jährige Schwester: »Angenommen, Ihre Schwester wäre nicht geboren worden, was denken Sie, wie wäre die Familiengeschichte dann verlaufen? Wie wäre das Leben zu Hause heute anders?« Oder an die kranke Schwester: »Angenommen, Sie wären ein Einzelkind geblieben, was glauben Sie, was hätte das in Bezug auf die Familiengeschichte und Ihre Geschichte geändert?«

Im Rahmen einer Paarberatung eine Frage an die Frau: »Oft klingt für mich an, dass Sie soviel im Leben vorhatten. Wenn wir uns mal vorstellen, Sie hätten Ihren Mann nicht kennen gelernt, Sie hätten überhaupt keinen geeigneten Partner kennen gelernt oder ein Gelübde abgelegt, keine tiefere Partnerschaft einzugehen, wie würden Sie dann jetzt leben? Wie wäre Ihr Leben wohl verlaufen? Wie hätten Sie die letzten 15 Jahre dann verbracht?«

Diese Interventionen erfordern vom Berater eine klare Vorgabe. Er muss vorschlagen, was anders wäre und dem System ein wenig Zeit lassen, das neue, veränderte Szenario auszugestalten. Wenn das gelingt, finden Klienten über diese Arbeitsform meist eine Reihe von neuen Sichtweisen auf ihr System, zum Nutzen des Symptoms, zur eigenen Verantwortung, zu Entscheidungen, die jeder unbemerkt für ein bestimmtes Verhalten trifft, und über alternative Entscheidungsmöglichkeiten. Derartige Interventionen regen an und das Kreativitätsniveau steigt meist deutlich.

Problemverschlimmerungsfragen

Man kann immer noch etwas dafür tun, dass die Dinge schlimmer werden. Danach zu fragen, erscheint unanständig und ist wohl auch in etlichen Fällen unpassend und respektlos. Wenn wir uns allerdings sicher fühlen, provokant und mutig zu fragen, können wir einiges über den Einfluss auf ein Problem lernen.

- Was müssten Sie tun, um Ihr Problem zu erhalten, zu verewigen, zu verschlimmern? Was müssten andere tun, dass alles schlimmer wird?
- Was können Sie tun, damit andere so handeln, dass alles schlimmer wird?
- Wie könnten Sie sich so richtig unglücklich machen, wenn Sie dies wollten?
- Wie könnten andere Ihnen dabei helfen, dass Sie das auch wirklich tun?
- Wie könnten Sie andere dazu einladen, Ihnen dabei zu helfen, dass es Ihnen schlecht geht?

Nach anfänglicher Irritation entsteht meist eine lockere, kreative Atmosphäre im Gespräch, die allein für sich schon wertvoll ist. Der Zwang zur Veränderung, zur Verbesserung, zur harten Arbeit an Lösungen, der Zwang, vernünftig zu sein, tritt etwas in den Hintergrund. Dadurch entsteht – zwar unter leicht morbidem Vorzeichen – eine Leichtigkeit, die neue Sichtweisen hervorbringt.

Das wesentliche Reframing in diesen Fragen ist die Annahme, dass der Klient sein Problem/sein Symptom beeinflussen kann und ihm nicht nur ausgeliefert ist.

Diese implizite Sicht wird mit diesen Fragen verankert. Und was man in eine Richtung beeinflussen kann, das lässt sich wahrscheinlich auch in die andere Richtung beeinflussen. Klienten können sich in einer solchen Gesprächssequenz als aktiv das Problem steuernd erleben und nicht als passiv ausgeliefert.

Fragen nach dem Nutzen des Problems

Einige der vorgestellten Fragerichtungen führen den Dialog ganz nah an den Punkt, an dem der Nutzen des Problems/des Symptoms erkennbar wird. Diese Ansätze kann man aufgreifen und vertiefen. Die nun vorgestellte Fragerichtung verträgt keinen »Kaltstart«, sondern erfordert einige Vorarbeit mit den bereits vorgestellten Fragerichtungen. Es sollte schon einiges an Kontextualisierung geleistet sein und auch der »Tanz um das System« sollte für alle schon erfassbar geworden sei. Sonst wirkt das Gespräch aufgesetzt und bringt wenig, weil es nicht mit dem inneren Stand der Klienten verbunden ist. Mit folgenden Fragen können wir den Nutzen von Symptomen erarbeiten:

- Wofür wäre es gut, das Problem noch etwas zu behalten? Oder es gelegentlich wieder einzuladen?
- Was wäre schlechter, wenn es ganz weg wäre?

Wir zeigen anhand der Beispiele aus den oben beschriebenen Beratungen, wie sich der Nutzen des Problems vertieft untersuchen lässt:

Oben haben wir einen Ausschnitt einer Paartherapie geschildert (S. 230). Über die Wunderfrage kam die Frau dazu festzustellen, wie es wäre, aus ihren Leidenszuständen herauszukommen, aber auch, dass sie zurzeit freiwillig nicht bereit ist, auf diese Zustände zu verzichten. In dieser Situation lag die Frage nahe, warum es ihr zurzeit sinnvoll erscheine, sich diesen »inneren Raum« zu erhalten. Sie konnte durchaus den Nutzen sehen: Er gebe ihr Sicherheit gegenüber dem Mann. Sie fühle sich dann weniger ausgeliefert und abhängig. In diesem Raum erscheint die Vorstellung, sich zu trennen und allein mit den Kindern zu leben, durchaus annehmbar. Es motiviert sie, eigene Sozialkontakte zu pflegen und zu entwickeln. Sie kümmert sich dann mehr darum, wieder eine eigenständige ökonomische Basis zu haben. Dadurch hat sie in den letzten Jahren zunehmend einen eigenen Lebensstil entwickelt. In den ersten Jahren der Ehe hatte sie ihr Leben und auch die Gestaltung des Familienlebens ganz auf den Mann ausgerichtet. Sie hatte ihm auch die Verwaltung der wirtschaftlichen Ressourcen überlassen. Jetzt will sie informiert sein und mitentscheiden. All dies befürchtet sie zu verlieren, wenn sie jetzt schon ganz auf den inneren Raum verzichtet.

Im Kapitel 5.3.2 (S. 232) haben wir im ersten Fallbeispiel ein Team kennen gelernt, das unter seinen Führungskräften leidet. Durch die Was-wäre-wenn-Frage wurde klar, welchen Nutzen das Problem für das Team hat. Es hat sich eine Kultur der kleinen Geschäfte entwickelt. Kritik an der Unverbindlichkeit der Leitung und mangelhafter Planung in wesentlichen Punkten wird nicht ernsthaft und wirkungsvoll vorgebracht. Im Gegenzug gewährt die Leitung große Autonomieräume, verzichtet ebenfalls auf Verbindlichkeit und Kritik und gewährt zudem Vergünstigungen. Das alles wird entfallen, wenn der beklagte Stagnationszustand, und damit die Unzufriedenheit des Teams, verändert wird.

Wir halten es für ein wesentliches Element systemischen Arbeitens, mit dem Klientensystem den Sinn und Nutzen des Symptoms herauszuarbeiten. Das Symptom ist Teil des Systems. Man kann nicht ein Teil des Systems verändern, ohne dass dies auch andere Veränderungen nach sich zieht. Diese Sichtweise wird mit solchen Fragen eingeführt.

Die Fragerichtungen nach dem Nutzen des Symptoms oder nach Verschlimmerungsmöglichkeiten sind besonders geeignet, um im Beratungsprozess nicht einseitig in Richtung auf Veränderung und Symptombeseitigung zu arbeiten. Würde man dies tun, dann würden die Beharrungskräfte des Systems gestärkt werden, die für die Beibehaltung des bisherigen Gleichgewichtszustands im System sorgen. In der Folge würden diese Kräfte umso wirkungsvoller die Veränderung außerhalb der Beratung sabotieren.

Mit einer Variante dieser Fragerichtung kann man erfragen, wie lange die Klienten glauben, dass sie das Problem noch brauchen:

- Wie lange werden Sie dem Problem noch einen Platz in Ihrer Wohnung gewähren?
- Wann werden Sie es vor die Tür setzen?
- Wenn Sie nichts unternehmen würden, wann wäre das Problem wohl von allein weg?

Zukunftspläne für das Problem und das sonstige Leben

Diese Fragen erkunden Entwicklungsprognosen für das eigene Leben und laden ein, die Bedeutung von möglichen Entwicklungen vorzudenken, Auswirkungen von Ereignissen zu antizipieren. Im Gegensatz zu Fragen zu einer gedachten und vom Berater vorgegebenen Veränderung geht es hier um absehbare Entwicklungen. Im familiären Rahmen kann es um den Auszug der Kinder gehen, einen Umzug, die Berentung der Eltern, den Tod der Großeltern, Veränderung der wirtschaftlichen Verhältnisse.

»Sie haben zurzeit viel Streit miteinander wegen der Kinder, die noch bei Ihnen leben. Was glauben Sie, welches Kind wird zuerst ausziehen und wann? Wer wird folgen? Wann werden Sie beide allein leben und wie glauben Sie, werden Sie ohne die Kinder leben?«

»Zurzeit gibt es viel Unsicherheit in Ihrem Betrieb wegen der Umstrukturierung. Das habe ich verstanden. Angenommen der Umbruch wäre vorbei – wie Sie vorhin vermutet haben, wird das etwa nächstes Jahr um diese Zeit sein. Alles ist dann gelaufen und die Routine ist wieder eingekehrt. Was denken Sie, wie wird es dann sein? Wer wird wohl was machen? Wer wird mit wem zu tun haben? Wie werden Ihre Arbeitsbedingungen aussehen? Lassen Sie uns Ihre Lebenserfahrung und Ihre Erfahrung im Betrieb nutzen und vorwegnehmen, wie es dann wohl aussieht.«

Es gibt individuell unterschiedliche Zeitspannen, auf die bewusst vorausgeschaut wird. In Krisen scheut man davor, in einem weiteren Zeithorizont zu denken. Diese Perspektive schafft allerdings auch eine gewisse Distanz zur aktuellen Situation.

Fragen nach »bewusstem oder vorgetäuschtem Rückfall«
Beispiele für diese Fragerichtung sind:
- Wenn Sie Ihr Problem schon längst verabschiedet haben, es aber noch einmal »einladen« wollten, wie könnten Sie das tun?
- Wenn Sie gegenüber anderen so tun wollten, als ob Ihr Problem wieder zurückgekehrt wäre, ohne dass es tatsächlich da ist, wie würden Sie sich verhalten?
- Würden die anderen erkennen, ob Ihr Problem tatsächlich wieder da ist oder ob Sie nur so tun, als ob?
- Wenn Sie das Problem nun endlich los wären, in welchen Situationen wäre es doch ganz praktisch, Sie könnten es noch mal zu einem Besuch einladen?

Diese Form der Was-wäre-wenn-Frage beinhaltet die Rahmung eines aktiven Verhältnisses zum Problem, das man steuern kann und von dem man nicht nur gesteuert wird. Auch weitere implizite Botschaften werden durch solche Fragen transportiert: Das Symptom hat einen Nutzen. Und: Zu Besuch lädt man Bekannte ein, die irgendwie dazugehören, die mindestens auch einige Seiten haben, die man schätzt. Das Symptom ist Teil des Systems.

Auch bei dieser Fragerichtung ist es für Klienten manchmal nicht ganz einfach, sofort mitzugehen. Einige häufig anzutreffende Konstruktionen stehen dagegen: Leiden und Probleme täuscht man nicht vor! Das gehört sich nicht! Leiden und Probleme lädt man nicht ein! Im Gegenteil ist man froh, wenn sie verschwinden! Auch die abergläubische Variante gibt es: Wenn man so etwas laut ausspricht, dann tritt es auch ein. Auch hier sind erklären, verführen und etwas Zeit notwendig, um über das Thema ins Gespräch zu kommen.

5.3.3 Zwei Empfehlungen zum Umgang mit zirkulären Fragen

Diese Fragen erfordern Vorbereitung
Die Verwendung von zirkulären Fragen erfordert Übung und gute Vorbereitung, das gilt umso mehr, wenn man damit anfängt. Wir gehen aufgrund unserer Erfahrung als Trainer davon aus, dass zu Beginn die Vorbereitungszeit für eine Sitzung durchaus länger dauern kann als die Sitzung selbst. Wie ist das zu erklären? Wir haben ausgeführt, dass bei dieser Art der Gesprächsführung die eigenen Beobachtungen und die daraus erwachsenden Hypothesen des Beraters in Fragen übersetzt werden, um Hypothesen im Dialog überprüfbar zu machen. Das heißt in der Vorbereitung
- noch einmal durchzugehen, was man an bedeutsam erscheinenden Informationen über das System wahrgenommen hat: ausgesprochene Informationen, Beobachtetes, auch eigene Empfindungen, die im bisherigen Kontakt spürbar waren;
- sich bewusst vor Augen zu führen, welche – zum Teil vielleicht noch sehr vagen – Annahmen man selbst schon über das System hat;
- Entscheidungen zu treffen, welche Annahmen in den nächsten Sitzungen als Hypothesen tatsächlich überprüft werden sollen;

- zu prüfen, ob die ausgewählten Hypothesen unter den vereinbarten Kontrakt fallen;
- zu prüfen, durch wen bei der Prüfung der gewählten Hypothesen mit Widerstand zu rechnen (politischer Aspekt des Systems) ist und einige Ideen zu entwickeln, wie man damit umgehen will oder wie man die Situation möglichst verträglich und für das System akzeptabel gestalten kann;
- dann erst sollte man vorbereiten, welche der oben aufgeführten Frageformen man verwenden will, und wem im System man welche Fragen stellen will.

Wir legen besonderen Wert auf eine gründliche Vorbereitung, weil gerade Anfängern oft nicht klar ist, dass die Vorbereitungszeit wirklich erforderlich ist und dass es eine erhebliche Überforderung darstellt, wenn man die Erwartung an sich stellt, die aufgeführten Fragetechniken spontan in der Sitzung hinzubekommen.

Noch einmal erinnern wir an den Aufsatz des Mailänder Teams (Selvini Palazzoli et al. 1981), in dem beschrieben wird, wie intensiv dort im Team eine telefonische Anmeldung ausgewertet wurde; wie trotz spärlicher Informationen Hypothesen gebildet wurden; wie sie minutiös planten, welche Frageformen sie verwenden und wen sie fragen werden; dass sie zu zweit die Interviews durchführten und Beobachter hinter dem Spiegel hatten. Sie gingen während der Sitzungen aus dem Beratungszimmer und diskutierten miteinander und mit den Beobachtern und setzten dann so vorbereitet die Sitzung fort.

Diese Standards unterscheiden sich deutlich von der aktuellen Situation, in der heute systemisch gearbeitet wird. Unsere Intention ist nicht, das Mailänder Setting zu fordern, sondern dafür zu plädieren, sich ausgiebig auf die Sitzungen vorzubereiten und, wann immer es geht, mit einer Kollegin Sitzungen zusammen vorzubereiten oder durchzuführen. Auch wenn dies nicht in allen Beratungen möglich sein wird, empfiehlt sich dieses Vorgehen zur eigenen Kompetenzerweiterung zumindest für ausgewählte Sitzungen.

Sehr zu empfehlen: ein Selbstversuch

Wie diese Fragen wirken, sollte man im Selbstversuch erfahren, wenn sie einem im Rahmen eines wichtigen Lebenskontextes gestellt werden. Man sollte sich in der eigenen Familie oder im eigenen Arbeitsteam einmal eine Stunde einer solchen Befragung aussetzen. Unsere Erfahrung ist, dass man als Adressat einer solchen Befragung unter einer gewissen Spannung steht, die nicht eindeutig als unangenehm oder angenehm zu identifizieren ist. Man ist in der Regel sehr wach, aufmerksam und neugierig. Wird man selbst gefragt, muss man oft einen Moment nachdenken, weil die Fragen tatsächlich ein wenig ungewöhnlich sind. Man kann meist schlecht die üblichen Standardstatements abspulen. Werden die anderen gefragt, dann ist man sehr damit beschäftigt und oft überrascht, wie sie beschreiben, was man ja selbst miterlebt hat und doch etwas anders beschreiben würde. Man pendelt selbst zwischen Neugier, Interessen und eigener Entdeckerfreude einerseits und andererseits einer gewissen Peinlichkeit und Befürchtung, dass die eigenen »Spiele« und die der anderen so deutlich werden. Man merkt, wie irritierend es ist:

- zuzuhören, wie andere beschreiben, wie wir in diesem Kontext miteinander umgehen;
- wahrzunehmen, wie absehbar und eingeschliffen die Interaktionen und Mechanismen sind;
- zu realisieren, wie verfangen wir selbst und alle anderen in diesem Kontext sind.

Ein solches Interview kann eine Wanderung auf einem schmalen Grat zwischen Lust und Unlust sein. Die Neugier und die Lust, Neues zu entdecken, motivieren dabeizubleiben, auch wenn es kurzfristig unangenehm wird.

5.4 Kommentare

Erleben ist immer auch sprachlich geformt, deshalb ist die Art und Weise, wie wir die Situations- und Problembeschreibungen unserer Klientinnen sprachlich begleiten, ein wichtiger Aspekt jeder systemischen Intervention. Durch unsere Kommentare arbeiten wir auf den eingangs beschriebenen Ebenen der Bedeutungsgebung und Bewertung von Klienten und können zu Perspektivänderungen einladen oder erste Veränderungsimpulse anlegen. Dabei beurteilen wir die Kommentare nicht nach ihrem Wahrheitsgehalt, sondern danach, wie nützlich sie sind, Veränderungen zu bewirken. Einige wesentliche Aspekte des sprachlichen Formulierens hat Manfred Prior (2004) [illegible] ellt:

- *»In der Vergangenh[illegible]* [illegible] dern ihre Probleme häufig als überdauernde V[illegible] ihres Lebens: »Ich kann nicht ertragen . . «, [illegible] « Diese Beschreibungen implizieren verfestig[illegible] ändern sind. Wir können diese aufweichen, w[illegible] e sprachlich mit der Vergangenheit koppeln. [illegible] wenn . . .« »Sie erlebten sich in der Vergang[illegible] Art der Kommentierung impliziert, dass Ve[illegible] Hinweise, die Veränderungszuversicht a[illegible]
- Ähnlich wirkt das [illegible] schreibungen einfügen. Die Aussage: »Ic[illegible] . . . en« kann kommentiert werden mit: »Sie h[illegible] noch nicht herausgefunden, wie Sie sich besser auf dieses oder jenes konzentrieren können.«
- *»Wie«, »was« oder »welche« statt »ob«:* Der Konjunktiv »ob« ist passend, wenn es um Entweder-oder-Entscheidungen geht: »Ich weiß noch nicht, ob ich morgen kommen kann.« In Problembeschreibungen ist »ob« aber mit einer Schwarz-Weiß-Dualität verbunden: »Ich weiß nicht, ob ich jemals einen Berufsabschluss schaffen kann, ob mir diese Beratung was bringt.« Den Konjunktiv durch Fragewörter zu ersetzen, gibt der Formulierung eine andere Richtung: »Sie fragen sich, wie Sie Ihren Berufsabschluss schaffen können und was Sie dafür tun müssten?« »Sie sind skeptisch, was Ihnen diese Beratung bringen kann?«
- *Sondern und stattdessen:* Klienten verwenden häufig verneinende Sprachformen, die die Abwesenheit von Phänomenen beschreiben, dabei wird das getilgt,