

Werner A. Leeb/Bernhard Trenkle/  
Martin F. Weckenmann (Hrsg.)

# **Der Realitätenkeller**

Hypnosystemische Konzepte in Beratung,  
Coaching und Supervision

Mit einem Geleitwort von Helm Stierlin

Zweite Auflage, 2017

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Umschlagbild: © Composer – Fotolia

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Zweite Auflage, 2017

ISBN 978-3-89670-469-6

© 2011, 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber .....	9
Geleitwort .....	13
I Grundlagen des hypnosystemischen Ansatzes .....	17
<b>Berater als »Realitätenkellner« und Beratung als koevolutionäres Konstruktionsritual für zieldienliche Netzwerkaktivierungen – Einige hypnosystemische Implikationen .....</b>	<b>18</b>
<i>Gunther Schmidt</i>	
<b>Wer sich weiterentwickeln will, kann nicht so weitermachen wie bisher .....</b>	<b>36</b>
<i>Gerald Hüther und Klaus-Dieter Dohne</i>	
<b>LoB macht erfinderisch Lösungsorientierte Beratung unter hypnosystemischer Perspektive .....</b>	<b>53</b>
<i>Karl L. Holtz</i>	
<b>Ein ericksonischer Hypnoseansatz: Das phänomenologische Hypnosemodell; das Wesen hypnotischer »Zustände«; »Mehrebenenkommunikation«, »Indirektivität« und weshalb es nicht zutrifft, dass alle Hypnose Selbsthypnose ist .....</b>	<b>67</b>
<i>Jeffrey K. Zeig</i>	
II Hypnosystemische Beratung in unterschiedlichen Kontexten ...	89
<b>»SELBSTentwicklung« – Ein Beitrag zur (Wieder-)Vereinigung von Körper und Ich Oder: Die Zukunft von Psychotherapie und Medizin liegt in ihrer Überwindung ... ..</b>	<b>90</b>
<i>Martin Busch</i>	

<b>Der Teil und das Ganze – Hypnosystemik in der Medizin Oder: Die Organisation von Gesundheit . . . . .</b>	<b>112</b>
<i>Klaus-Diethart Hüllemann</i>	
<b>Neuer Wein in neue Schläuche! – Hypnosystemische Supervision nach dem Bonner Ressourcenmodell . . . . .</b>	<b>128</b>
<i>Anne M. Lang</i>	
<b>Hypnosystemische Konzepte in der Konfliktarbeit . . . . .</b>	<b>143</b>
<i>Werner A. Leeb</i>	
<b>Die Aktivierung des impliziten Wissens des Klientensystems in der systemischen Therapie und der Hypnotherapie – Die Förderung von Selbstorganisation mit systemischen und hypnotherapeutischen Ansätzen . . . . .</b>	<b>156</b>
<i>Ortwin Meiss</i>	
<b>Überlastung zwischen Beruf und Familie . . . . .</b>	<b>175</b>
<i>Peter Nemetschek</i>	
<b>III Hypnosystemisches Coaching und Spitzenleistung . . . . .</b>	<b>193</b>
<b>Das Leben hat (k)ein Ziel – Hypnosystemische Konzepte für die kreative Arbeit mit Menschen in Kontexten mit überkomplexen Aufgabenstellungen . . . . .</b>	<b>194</b>
<i>Reinhold Bartl</i>	
<b>Der Tanz der »fünf« Schritte . . . . .</b>	<b>210</b>
<i>Louis Cauffman</i>	
<b>Kopfarbeit auf dem Gipfelweg . . . . .</b>	<b>222</b>
<i>Bruno Hambüchen</i>	
<b>Lässt sich Vertrauen operationalisieren? . . . . .</b>	<b>237</b>
<i>Eberhard Hauser</i>	

<b>Die Ökologie der emotionalen Grundbedürfnisse: Eine Speisekarte für bekömmliche Spitzenleistungen</b> . . . . .	248
<i>Matthias Mende</i>	
<b>Hypnosystemisches Coaching</b> . . . . .	262
<i>Martin F. Weckenmann</i>	
<b>IV Hypnosystemische Methoden und ihr vielfältiger Einsatz</b> . . .	271
<b>Impact-Therapie – Ein innovativer Therapieansatz mit ericksonschen Wurzeln</b> . . . . .	272
<i>Danie Beaulieu</i>	
<b>Kampf, Krampf und Lösung in Beratung und Coaching: Humorvolle Bilder und Metaphern im hypnosystemischen Ansatz</b> . . . . .	290
<i>Peter Hain</i>	
<b>Lebensübergänge in Beratung und Psychotherapie</b> . . . . .	303
<i>Susy Signer-Fischer</i>	
<b>Hypnosystemisches, ressourcenfokussiertes REMDR, REP und die Idee der Interferenz</b> . . . . .	321
<i>Karl-Josef Sittig</i>	
<b>Anleitung zum Nicht-erfolgreich-Sein – Schriftliche Hausaufgaben als Hypnotherapie zwischen den Sitzungen</b> . . . . .	345
<i>Bernhard Trenkle</i>	
<b>Metaphern und Ego-States – hypnosystemisch</b> . . . . .	355
<i>Charlotte Wirl</i>	

V Schlussakkord .....	365
<b>Priming – Prägende Einflüsse, innere Bilder und Schlüsselerzählungen .....</b>	<b>366</b>
<i>Bernd Schmid</i>	
<b>Literatur .....</b>	<b>378</b>
<b>Über die Autoren .....</b>	<b>388</b>
<b>Über die Herausgeber .....</b>	<b>393</b>

# I Grundlagen des hypnosystemischen Ansatzes

# **Berater als »Realitätenkellner« und Beratung als koevolutionäres Konstruktionsritual für zieldienliche Netzwerkaktivierungen – Einige hypnosystemische Implikationen**

*Gunther Schmidt*

## **Einleitung**

Der Begriff »hypnosystemisch« wurde von mir 1980 geprägt für das von mir entwickelte Modell, welches systemisch-konstruktivistische Ansätze mit den Konzepten der ericksonschen Hypnotherapie zu einem konsistenten Integrationskonzept ausbaut, wobei es auch hilfreiche Aspekte aus anderen Ansätzen mit einbezieht, die damit kompatibel sind, z. B. aus Psychodrama, Körpertherapien, Imaginationsverfahren u. a. Innerhalb der konsistenten Logik dieses Modells konnten viele neue Interventionen entwickelt werden, die sich in der Praxis als sehr wirksam bewährt und sich schnell im Bereich von Psychotherapie, Beratung, Coaching, Team- und Organisationsentwicklung, Führung und allgemeiner Lebensgestaltung verbreitet haben.

Eine besondere Stärke des Ansatzes liegt darin, alle Interventionen »maßgeschneidert« abzustimmen auf die einzigartigen Selbstorganisationsprozesse und Kontextbedingungen der Klienten und Klientinnen. Dies gewährleistet ein sehr systematisches, zielorientiertes Arbeiten sowohl mit interaktionellen als auch mit internalen, intrapsychischen Organisationsmustern und Erlebnisprozessen.

Manchmal werden die hypnosystemischen Konzepte so missverstanden, als ob es dabei nur darum ginge, alle Aufmerksamkeit auszurichten auf die gewünschten Ziele (Wunderfragen) und dann auf die Erfahrungsmuster im bisherigen Leben, die dafür wirksam werden könnten (»Ausnahmen vom Problem«, Muster des Gelingens), und man Fokussierungen auf Probleme tunlichst vermeiden sollte. Weiter wird oft postuliert, Berater sollten sich nur beziehen auf das, was die Klienten einbringen, und keine eigenen Ideen und Vorschläge unterbreiten, weil sie damit nur den autonomen Prozess der Klienten trüben oder behindern würden. Der Beitrag hier soll auch dafür

dienen, solche irrtümlichen Gleichsetzungen mit einer aus meiner Sicht ohnehin zu kurz fassenden Interpretation des lösungsfokussierenden Ansatzes von de Shazer aufzulösen. Hier können aber nur sehr komplexitätsreduziert einige Basisprämissen und einige wichtige Implikationen des Ansatzes für praktisches Vorgehen dargestellt werden. Für umfassendere Darstellungen siehe z. B. Schmidt (2004, 2005; Schmidt et al. 2009).

## Einige Basisannahmen

Einige Basisannahmen dabei sind z. B.:

- Alles Erleben wird jeweils ständig neu erzeugt, jede Realität wird also konstruiert – durch Prozesse der Aufmerksamkeitsfokussierung. Diese geschieht mit unseren fünf Sinnen (visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch), wobei der weit überwiegende Teil unbewusst und unwillkürlich abläuft. Je nachdem, wohin und wie die Fokussierungsprozesse gestaltet werden, erleben Menschen auch immer wieder ein unterschiedliches »Ich« – d. h. das Erleben, welches jeweils als »Das bin ich ...« wahrgenommen und beschrieben werden kann. Wir sind also alle multiple Persönlichkeiten mit vielen Ichs.
- Dies ist aber von Beginn unseres Lebens an immer ein interaktioneller Prozess, das Ich entwickelt sich interaktionell, als ständiger Rückkoppelungsprozess mit der Umwelt, mit Beiträgen anderer und sonstigen Umwelteinflüssen, auf die dann wieder aktiv geantwortet wird. Wenn also jemand sagt, »Ich nehme es wahr«, ist dies nie die quasifotografische Abbildung dessen, wie »es ist«, sondern immer schon eine selbstorganisierte autonome Leistung, fokussierend Reize auszuwählen und sie so zu verarbeiten, dass erst entsteht, was ich »Wahrnehmung« nenne. Deshalb habe ich auch vorgeschlagen, solche Prozesse »Wahrgebung« zu nennen. (Die Neurobiologie belegt dies mit vielen Beispielen, siehe z. B. Metzinger 2009; Grawe 2005).
- Wir sind also eingebettet in ein dialektisches bzw. multilektisches Wechselspiel (wie in einem Tanz), bei dem wir einerseits

autonom gestalten und gleichzeitig nicht ganz unabhängig davon sein können. Deshalb kann sich auch niemand darauf zurückziehen, dass z. B. Klienten alles, was Berater anbieten, autonom verarbeiten und aus diesem Grund der Berater keine Verantwortung dafür hätte. Für die Verarbeitung ist der Empfänger der Botschaft verantwortlich, aber der Sender hat als relevante »Umwelt« des Empfängers sehr wohl die Verantwortung dafür, welche Umwelt er darstellt, denn das trägt zum Auswahlprozess bezüglich der Antworten Wichtiges bei, gerade in Kontexten wie Therapie bzw. Beratung, in denen sich z. B. Klienten exponieren.

- In unserem unbewussten Erlebnisrepertoire werden alle emotional »geladenen« Erlebnisprozesse als eigenständiges Erlebnisnetzwerk gespeichert (Episodengedächtnis). Wir haben also viele Vergangenheiten (Episoden) und viele Zukünfte in uns. Je nachdem, welche davon gerade in uns »feuern«, erleben wir diverse Gegenwarten. Werden (und sei es nur unbewusst) in gegenwärtigen Situationen Ähnlichkeiten mit bestimmten Elementen früherer Netzwerke erlebt (z. B. Geruch, Musik, Mimik etc.), können diese früheren Netzwerke ganz oder teilweise in der Gegenwart reaktiviert werden (hebbisches Gesetz: Zellen, die miteinander feuern, vernetzen sich, und vernetzte Zellen feuern wieder miteinander).
- Solche Netzwerke, die den Erlebenden üblicherweise ja zum größten Teil unbewusst bleiben, können mit hypnosystemischen Modellen systematisch und detailliert beschreibbar und damit auch in ihren zentralen Aspekten bewusst erfassbar gemacht werden. Sie setzen sich z. B. (immer in Wechselwirkung, wobei kein Element »Ursache« für andere Elemente ist) zusammen aus Elementen wie: Körperkoordination, Atmung, jeweiligem Fokus auf Empfindungen, Alters-, Größen-, Raum- und Grenzerleben, Art und Inhalt der Beschreibung von Phänomenen, auf die fokussiert wird, ihren Benennungen, Erklärungen, Bewertungen und Schlussfolgerungen, die daraus gezogen werden, auf damit assoziierte Emotionen, die Art innerer Dialoge und der Dynamik diverser innerer »Seiten« bzw. Anteile etc., auf die Art der Selbstbewertung und des Umgangs mit sich selbst, des Vergleichs mit anderen, des Verhaltens, die Art und den Inhalt der Kommunikation, der Erwartungen an

sich und andere, die Art von Zielkonstruktion, der Assoziation mit Erinnerungen (positiven oder negativen) und entsprechenden Zukunfts- »Filmen«, die Art, wie nahe der Erlebende das Erlebte an sich heranlässt (Assoziation/Dissoziation), darauf, welches metaphorische Erleben damit einhergeht, welche Lösungsversuche gemacht werden, zu welcher Zeit, an welchem Ort, mit welchen Beteiligten etc.

- Mit gezielten Fragen können auch die gravierendsten Problemmuster schnell rekonstruiert und damit bewusster Beeinflussung zugänglich gemacht werden. Da diese Zusammenhänge aber den Klienten bisher fast nie bekannt waren, müssen solche hilfreichen Interventionen praktisch immer von den Therapeuten bzw. Beratern aktiv eingebracht werden, auch ohne Aufforderung durch Klienten.
- Solche Netzwerke (diverse Ichs) können sowohl autonom von innen aktiviert als auch – was oft geschieht – durch Reize von außen (Situationsfaktoren, Verhalten, Kommunikation von anderen etc.) angeregt werden. So können von gleichen Individuen ganz unterschiedliche soziale Systeme mit unterschiedlichen Wechselwirkungen, Regeln und Ergebnissen gebildet werden – Problem- und Lösungssysteme (je nach Kriterien der relevanten Beobachter dieser Prozesse).
- Im Gehirn wirken immer die Bilder und sonstigen Prozesse, die gegenwärtig feuern, so, dass sie das gegenwärtige Erleben erzeugen. Auch dann, wenn ich z. B. hypothetische Gedankenspiele mache und mich intensiv darin hineinversetze (assoziiere), setzen das Gehirn und der Organismus diese Bilder so um, dass sie sie zur momentan dominierenden Wirklichkeit machen und auch z. B. Muskeltätigkeit, Hormonregulierung, Blutdruck, Puls, Atmung, Emotionen, Körperkoordination etc. dementsprechend gestalten. So erzeugen wir unser Erleben immer selbst, auch wenn es uns so vorkommt, als ob unser Erleben nur die Wirkung von Außeneinflüssen oder von Impulsen von innen wäre, auf die wir keinen Einfluss hätten.
- Erlebt jemand ein Problem und will das ändern, ist es deshalb vorrangig wichtig, die gewünschten Lösungsprozesse zu verstehen, denn indem man diese imaginiert, können sie schon tendenziell erlebte Wirklichkeit werden, sogar schon dann, wenn man das »Problem« gar nicht verstanden hat.

- Das Problemmuster zu verstehen kann dennoch wichtig werden, damit weitere Informationen erzeugt werden, welche die Lösung verstärken, was es ermöglicht, z. B. das damit verbundene leidvolle Erleben zu würdigen und eine tragfähigere Kooperationsbeziehung aufzubauen; oder besser achtsam werden zu können für Auslösereize für das Problemmuster, die man dann konstruktiver beantworten kann; oder diese weiteren Informationen können wichtige Informationen über Ziele und Bedürfnisse sein, die sich im Problemmuster verdeckt melden, die dann übersetzt, positiv umgewertet und für eine tragfähige Lösung mit berücksichtigt werden können.
- Außerdem können Problemmuster derart absorbierend und automatisiert wirken, dass es sehr schwer für Betroffene wird, einfach durch Umfokussierung auf Lösungsmuster das Problem zu transformieren. Wesentlich wirksamer kann es dann sein, systematisch das Problemmuster zu rekonstruieren, dadurch eine steuernde Metaposition aufzubauen und so das Erleben hilfreich umgestalten zu können.

Aus diesen Prämissen ergeben sich einige zentrale Implikationen, z. B.:

## **Utilisation**

Wenn alles Erleben erzeugt wird durch Aufmerksamkeitsfokussierung, sollte jedes Beratungsgespräch, jede Interaktion generell zum Ritual zieldienlicher Fokussierung werden. Dafür sollten alle Interaktionen und Kommunikationsprozesse so gestaltet werden, dass sie Kompetenzen der Klienten und Klientinnen erlebbar machen, welche zieldienlich für ihre Anliegen wirken. Und alle Schilderungen von »Problemen« und Prozessen, die bisher als Defizit erlebt wurden, sollten so übersetzt werden, dass sie verstehbar werden als kompetente Botschaften über einen Mangel und damit als Wissen über das, was gebraucht wird, also als wichtige und wertvolle Feedbackschleifen aus dem intuitiven Wissen der Klienten (Utilisation).

Da jede Realität konstruiert wird, ergibt sich die verpflichtende Aufgabe in Beratung und Therapie, jeden Beitrag (sowohl von Klienten als auch den Professionellen selbst) zu utilisieren. Das Konzept

der Utilisation heißt, dass jedes in der Kooperation auftauchende Phänomen so beschrieben, benannt, erklärt, bewertet und so damit umgegangen wird, dass dies ziieldienlich wirken kann. Kooperiert z. B. (aus der üblichen Sicht von Beratern) ein Klient nicht, sollte dies behandelt werden als ein aner kennenswerter Kooperationsbeitrag in dem Sinne, dass der Klient damit kommuniziert, dass er berechtigte Bedenken hinsichtlich der Kooperation hat oder andere Angebote braucht und dies kompetent zurückmeldet.

Oder: Wenn jemand z. B. fast nur auf Defizite fokussiert und bei jedem Hinweis darauf, dass man Kompetenzen bei ihm erlebt, mit »Ja, aber ...« antwortet und jammert, »ist« dies aus dieser Perspektive kein Problem. Hypnosystemisch ergibt sich die Aufgabe, sich den Kontext auszumalen, in dem diese Beiträge als Kompetenz verstanden werden könnten. Dies geht am ehesten, wenn die Frage nach dem *Wofür* gestellt und beantwortet wird (also für welche Anliegen dessen, der die Phänomene »produziert«), anstatt sich mit dem *Warum* zu beschäftigen. Dann zeigt sich meist schnell, dass solche Phänomene wie Jammern, Defizitfokussierung etc. sehr wohl verstanden werden können als aner kennenswerte Lösungsstrategien (Lösungsversuche), die dazu dienen, z. B. Bindung herzustellen (Jammern) (siehe dazu z. B. auch Jonas 1992), Wertschätzung für Er litten es zu erwirken und als Sicherheitshaltung (LeDoux 2001) vor Enttäuschungen und Überforderungen zu schützen (z. B.: »Ja, aber ...«). So erscheint es ethisch verpflichtend, kongruent achtungsvoll (das soll nicht als strategischer Trick missverstanden werden) praktisch jedes angebotene und erlebte Phänomen so zu utilisieren, dass sich daraus die größtmöglichen Chancen ergeben dafür, kompetenzfokussierende Wahrnehmungsprozesse zu gestalten, die dann wieder helfen, diese Kompetenzen zu merken und zu reaktivieren aus dem »schlummernden Potenzialrepertoire« im Unbewussten der Beteiligten.

### **Aufbau des Beratungssystems als ziieldienlichen, würdigenden, als sinnvoll erlebten und motivierenden Systems der Kompetenzfokussierung**

Damit eine Beratung bzw. Therapie optimal wirksam werden kann, muss schon vor einer üblichen Anamnese und vor einem direkten Einstieg in die Anliegen der Klienten systematisch ein ziieldienliches

Kooperationssystem mit ihnen aufgebaut werden (Kybernetik 2. Ordnung). Dies ist nicht dadurch gewährleistet, dass jemand in die Beratungssituation kommt. Viele Kontakte werden initiiert durch Dritte (Vorgesetzte, Institutionen wie z. B. Jugendamt etc. oder durch Familienmitglieder, die Druck ausüben). Dadurch wird der Beratungskontext im Erleben der direkten Klienten oft als entwürdigendes Unterwerfungs- oder Abwertungsritual erlebt. Wenn Berater dann gleich mit ihrer üblichen Beratungsarbeit beginnen, können sie erscheinen als Parteiläufer derer, von denen sich die Klienten als abgewertet erleben. Die angebotenen Interventionen werden dann meist eher destruktiv verarbeitet. Deshalb müssen schon zu Beginn die eigenen Sichtweisen der Anwesenden gewürdigt werden, auch solche, die sich abwertend gegen Beratung richten. Solche kritischen Positionen sollten als kompetente, aner kennenswerte Beiträge im Dienste der Würde und Autonomie der Klienten behandelt werden, die Beratung selbst muss zur Disposition gestellt werden, und dann muss ach tungsvoll geprüft werden, was die Klienten bräuchten, um in für sie stimmiger Weise kooperieren zu können.

Wenn dies erfolgt ist, müssen Ziele ausgehandelt werden, die von den Klienten selbstwirksam erreicht werden können. Aus hypnosystemischer Sicht kann man keine generellen Aussagen machen wie »Jemand ist kompetent«. Man »ist« nicht kompetent oder inkompetent (so allgemein ausgedrückt), denn jedes Phänomen kann sich als Kompetenz oder als Inkompetenz erweisen, je nachdem, ob es sich für bestimmte Ziele effektiv auswirkt und als kontext- und systemverträglich erlebt wird oder nicht. Deshalb wird zur zentralen Aufgabe der Kooperation, sehr genau zusammen mit den Klienten zu prüfen, ob die Ziele, die sie sich für die Kooperation setzen, in Selbstwirksamkeit erreichbar sind oder nicht. In der Praxis der Beratung erweist es sich, dass zunächst die meisten Ziele, mit denen sich die Klienten intensiv identifiziert haben, in ihrer bisherigen Form nicht selbstwirksam erreichbar sind und deshalb nachverhandelt werden müssten. Dies führt oft zu Zwickmühlen für die Berater bzw. Therapeuten. Denn die Klienten sind mit den nicht selbst erreichbaren Zielen zunächst stark emotional identifiziert, von ihnen kommt fast nie die Idee, die Ziele zu ändern. Lässt man als Berater dies einfach so stehen, verstärkt man die Muster, die ja gerade zur Problemdynamik beigetragen haben. Schlägt man aber hier Änderungen der Ziele vor, könnte dies von Klienten als Zurückweisung erlebt werden und sie

»Man sollte keine Hypothesen bilden ...« selbstverständlich eine Hypothese ist – und diese Äußerung damit dem Paradoxon vom Kreter gleicht, der sagt, alle Kreter lügen. Und Fragen wie die »Wunderfrage« oder Skalierungsfragen nach »Ausnahmen vom Problem« sind natürlich das Ergebnis der Hypothese, dass solche Fragen eben für eine Kompetenzaktivierung besser wirken als z. B. Fragen nach vielen Misserfolgserlebnissen. Wenn jemand also die Hypothese, dass man keine Hypothesen bilden sollte, ernst nimmt, unterliegt er in undifferenzierter Weise einem intellektuellen Trugschluss.

Außerdem zeigt es sich in den meisten Fällen, dass Klienten so absorbiert sind in zum größten Teil unbewusst ablaufende Problemmuster, dass von ihnen selbst gar nicht erwartet werden kann, dass sie von sich aus die enorme Sogkraft dieser Muster unterbrechen und transformieren können. Und – verbunden mit einem leidvollen Erleben – es verändert sich fast bei allen Menschen das Bewusstsein in einengender Weise. Es wird dann das »leidende Ich« (der Leid-Ego-State, das Leidnetzwerk) aufgerufen. Damit assoziiert, verengt sich die Wahrnehmung (Schwarz-Weiß-Denken) auf viel Misserfolgs-, Inkompetenzerleben und auf den Glauben, dass Gewünschtes ohnehin nicht erreichbar ist und man keine Kompetenzen dafür habe. Dieses »Ich« kann oft, wenn z. B. »Wunderfragen« und andere kompetenzfokussierende Interventionen angeboten werden, keinen wirksamen Zugang zu »schlummernden« hilfreichen Potenzialen schaffen, weil die einengenden Netzwerke dafür zu sehr dominieren. Die pessimistische Perspektive wird als »Wahrheit«, als quasinaturgesetzlich erlebt. Oft werden kompetenzfokussierende Fragen aus diesem Ich-Prozess heraus sogar als zusätzlicher Druck und Stress erlebt. Dann wird es für die Betroffenen meist schwer bis unmöglich, hilfreiche Unterschiede in die dominierenden Problemmuster des Erlebens einzuführen. Sie drehen sich im Kreise problemstabilisierender Muster.

Hier erscheint es mir geradezu als ethische Pflicht, viele neue Ideen anzubieten, die als Unterschiedsbildungen quasi Licht in das »Dickicht der Problemmuster« bringen können.

Deshalb sollten die Berater von sich aus viele Angebote machen, die aus ihrer Kenntnis der Erlebnisnetzwerke abgeleitet sind (siehe oben bei Basisannahmen) und aus ihrem Wissen, dass solche Muster durch gezielte Unterschiedsbildung hilfreich verändert werden können. Für dieses Wissen sind die Berater hoffentlich Experten, und als solche auch ethisch verpflichtet, dieses Wissen aktiv in die Koopera-

tion einzubringen, auch dann, wenn Klienten dies nicht nachgefragt haben.

Unter bestimmten Umständen könnte dies aber zu Zwickmühlen führen. Bietet ein Berater seine Ideen an (durchaus auch »Tipps« und andere Hypothesen, die er für zielförderlich für die Klienten hält), könnte dies von Klienten so erlebt werden, als wäre der Berater klüger oder würde beanspruchen, besser zu wissen, was für die relevante Realität der Klienten gut sei, als diese selbst. Das würde massiv gegen die wichtigste Zielrichtung der Beratung wirken, die Klienten in ihrer Eigenkompetenz zu stärken und sie als autonome, kompetente Autorität für ihre Lebensgestaltung und auch für die Ziele des Beratungsprozesses kongruent zu würdigen und sich ihnen gegenüber entsprechend zu verhalten.

Die Berater sind nicht Experten dafür, welche Schlüsse, Antworten und Lösungsstrategien die Klienten dann autonom auswählen. Dafür sollten diese respektvoll gewürdigt und unterstützt werden. Ich sage deshalb manchmal zu den Teilnehmern meiner Weiterbildungen im Spaß:

»Eine zentrale Kompetenz von Beratern sollte sein, dass sie sehr klug für Hypothesenbildung und Fragen, aber extrem dumm für Antworten sind.«

Diese »Dummheit« in Bezug auf Antworten fällt allerdings vielen Beratern sehr schwer. Da aber niemals ein kommunikatives Phänomen an sich seine Wirkung und Bedeutung bestimmt, sondern dies durch die Art geschieht, wie man die Beziehung zu diesem Phänomen gestaltet, können die beschriebenen Zwickmühlen sehr zielförderlich aufgelöst werden. In der Kooperation begegnen sich ja Wesen, die ihr Erleben völlig autonom (autopoietisch) selbst organisieren. Die Bedeutung und Wirkung einer Botschaft bestimmt immer der Empfänger, nicht der Sender. Deshalb muss in transparenter Metakommunikation kontinuierlich geprüft werden, wie die Interaktionsprozesse wechselseitig erlebt werden und in welche selbstorganisierten Erlebnisprozesse sie autonom umgesetzt werden. Dazu gehört, dass den Klienten immer ganz transparent alle für ihre Anliegen relevanten Ideen, Hypothesen, Interventionen und die Konzeptzusammenhänge, aus denen sie abgeleitet sind, verstehbar erklärt werden. Ich nenne dies »Produktinformationen«. Und alle Interventionen der Berater müssen kontinuierlich verbunden werden mit Fragen nach ihrer Wirkung bei den Klienten, mit denen sie

eingeladen werden, als »kritisch prüfende Autorität« des Prozesses alles auf Stimmigkeit für sich zu messen. Dafür sollten sie ermutigt werden, ihre Körperreaktionen (»somatische Marker« im Sinne von Damasio 1997), die ihnen als gefühltes Wissen Stimmigkeit oder Unstimmigkeit anzeigen, als Kompetenz und als Maßstab für Auswahl und Entscheidungshilfe zu beachten und zu nutzen. Nicht die Berater führen den Prozess, letztlich führen immer die Klienten als Empfänger der Angebote.

Dafür sollte ein Berater zunächst anfragen, ob er den Klienten eigene Ideen etc. anbieten dürfe und ob dieser das Bedürfnis danach bei sich merke. Dann sollte er alle seine Anregungen, Empfehlungen, Ideen klar in Ich-Botschaften transparent eben als Hypothesen kenntlich machen, am besten auch gleich mehrere anbieten (Multiple Choice), aber immer als hypothetische Fragen mit dem Fokus darauf, welche Auswirkungen sie beim Empfänger der Angebote haben würden, wenn er sie hört und womöglich auch noch daraufhin prüft, ob er sie nutzen wolle. Besonders sollte gefragt werden a) danach, wie sich die jeweiligen Angebote auch anfühlen (stimmig/unstimmig), womit ein achtungsvoller Fokus auf den »somatischen Markern« (Damasio 1997) aufgebaut und damit die intuitive, unwillkürliche Rückmeldekompetenz mehr genutzt wird, und b) nach Auswirkungen auf die in der Beratung angestrebten Ziele. So können alle Angebote der Berater sehr effektiv genutzt werden als hilfreiche Unterschiedsangebote, die ganz eigenständige Such- und Findeprozesse der Angesprochenen anregen, und gleichzeitig kann die Position der Klienten als oberste, kompetente Autorität im Beratungsprozess (hinsichtlich ihrer Ziele und des Prozesses für diese) kontinuierlich »inthronisiert« bzw. gestärkt werden.

Zentral dafür ist, dass ein Berater diese Multiple-Choice-Angebote tätig mit der Haltung, den Klienten völlig kongruent die freie Wahl zu überlassen, wie sie mit den Angeboten umgehen wollen (auch wenn sie die alle ablehnen wollten), und diese Wahl zu respektieren.

Damit Berater diese Haltung aber kongruent umsetzen können, müssen auch ihre Bedürfnisse im Prozess der Beratung berücksichtigt sein. Auch sie müssen sich als geachtet in ihren Prozessen erleben und sich unbeschwert und frei fühlen, sonst können sie keinen optimalen Zugang zu ihren Kompetenzen herstellen. Genau darauf aber hat jeder Klient einen Anspruch. Die provokativen Äußerungen von Steve de Shazer, dass man keine Hypothesen bilden solle,

machte er deshalb, weil er darauf hinweisen wollte, dass viele Berater ihre Hypothesen und die damit verbundenen Angebote für »richtig« halten, sich in sie verlieben und sie den Klienten dann quasi missionarisch oktroyieren wollen. Diese Gefahr ist nicht zu unterschätzen. Sie wird dann besonders wahrscheinlich, wenn Berater den Wert ihrer Arbeit oder gar ihren Wert selbst davon abhängig machen, dass Klienten ihre Angebote gut finden und annehmen. Optimal können die Interventionsangebote aber erst werden, wenn Berater sich davon weitestgehend unabhängig machen. Das Kriterium für gute Arbeit der Berater darf nicht sein, dass die Klienten das umsetzen, was Berater gut finden, sondern dass deren Angebote die Klienten darin unterstützen, in einem ganz eigenständigen Such- und Findprozess ihre eigenen, für ihre Einzigartigkeit stimmigen Antworten zu entwickeln. Dafür muss kongruent die freie Wahlposition der Klienten unterstützt werden, die Berater sollten ihre Angebote mit einer gewissen Demut als Teil von Multiple-Choice-Menüs und mit Respekt für die autonome, inthronisierte Autorität der Klienten machen. Und dies können Berater wieder nur kongruent, wenn sie sich optimal im Lot, sozusagen im Flow erleben.

Um dieses Erleben lebendig zu machen, sollten Berater z. B.:

- a) nur Aufträgen zustimmen, für die sie in Eigenkompetenz etwas beitragen können, die ihnen sinnvoll und ethisch vertretbar erscheinen;
- b) alle eigenen Beiträge nicht danach beurteilen, ob die Klienten sie übernehmen, sondern ob sie selbst nach »bestem Wissen und Gewissen« das getan haben, was ihnen zum jeweiligen Zeitpunkt möglich war (anstatt sich mit perfektionistischen Omnipotenzansprüchen zu überfordern);
- c) deshalb auch die Klienten in deren selbstverantwortlichen Beiträgen ansprechen, also in dem, was die Klienten selbst zum Gelingen der Kooperation beitragen können;
- d) alle eigenen Impulse, Ideen etc., genau wie dies in der Arbeit für die Klienten auch gemacht werden sollte, als wertvolle und kompetente Rückmeldungen aus ihrem unwillkürlichen Wissen über ihre berechtigten Bedürfnisse beachten und in Ich-Botschaften auch alle dieser Bedürfnisse, welche die Kooperation beeinflussen, transparent in die Kommunikation mit den Klienten einbringen;

- e) alle eigenen Angebote mit vielen Feedbackfragen an die Klienten verbinden, sodass diese ihnen antworten können (Bedeutung und Wirkung der Botschaften von Beratern bestimmen ja die Klienten).

Da die Klienten es eben verdient haben, dass Berater für sie ihre Kompetenzen optimal zur Verfügung stellen können, ist es quasi die ethische Pflicht von Beratern, es sich rundherum gut gehen zu lassen in der Kooperation, d. h. für alle eigenen Bedürfnisse in diesem Prozess mindestens so achtungsvoll und empathisch zu sorgen wie für die Belange der Klienten. In schlagwortartiger Form habe ich diese Aspekte der Kybernetik 2. Ordnung schon oft in Weiterbildungen und Vorträgen als »Gunthers erstes ethisches Postulat« formuliert:

»Berater haben die ethische Pflicht, im Dienste optimaler Arbeit für die Klienten es sich immer sehr gut gehen zu lassen, und falls dies gerade einmal nicht abläuft, als erstes (noch lange, bevor sie an die Bedürfnisse der Klienten denken) schnell wieder dafür zu sorgen, dass alles gewährleistet ist in der Kooperation, sodass es ihnen gut gehen kann, erst dann sollte auf die Klienten fokussiert werden – sonst macht man sich schuldig an Klienten.«

Ich nenne das auch »altruistische Egozentrik«.

Sollte ein Berater aber einmal bei sich bemerken, dass sich gerade bei ihm selbst eine sehr stark »anklopfende« »Seite« meldet, die den Klienten am liebsten doch zu etwas bringen möchte (also quasi eine missionarische, eher fundamentalistische »Seite«), sollte er dies mit Wertschätzung für sich selbst als aner kennenswertes Bedürfnis von sich selbst (nicht vom Klienten) würdigen, in Ich-Botschaften genau das transparent machen und den Klienten wieder fragen, wie es sich auswirken würde, wenn der Berater sich mit dieser Seite in sich identifizieren und so dem Klienten gegenüber auftreten würde. Meine Erfahrung in Hunderten von Beratungen ist, dass selbst dies dann eine sehr konstruktiv nutzbare Chance wird. Dafür bedanken sich viele Klienten sogar, ganz unabhängig davon, ob sie etwas von den »Ratschlägen« aufgreifen oder sie ablehnen. Denn so oder so wird auf diese Art ein Ritual der Eigenkompetenz und der Würdigung der freien Wahlautorität der Klienten daraus, die ihr Selbstwertgefühl stärkt und als optimales Modell für »bezogene Individuation« (Stierlin 1995) dienen kann.

Mir erscheint die Metapher des »Realitätenkellners« für diese Gestaltung der Beraterrolle als besonders passend. Deshalb habe ich vor vielen Jahren diesen Begriff erfunden und in vielen Weiterbildungen und Vorträgen als Metapher vorgeschlagen. »Realitätenkellner« deshalb, weil ich ja, wenn ich so vorgehe, quasi vielfältige Menüvorschläge aus diversen Realitäten anbiete, wie ein Kellner, der von einem Gast beauftragt wird, ihm Speisen zu empfehlen. Dabei würde sich ein guter Kellner ja auch nicht weigern, dies zu tun, schon gar nicht mit der Begründung, er könne ja sonst vielleicht den Gast stören oder manipulieren. Der Kellner würde aber auch nicht den Gast nötigen wollen, etwas vom Empfohlenen nun auch zu essen, sondern würde höflich und respektvoll die Entscheidung des Gastes würdigen. Wenn gute Kellner das können (und ich kenne viele solche), sollten wir als Berater uns nicht minder kompetent darin zeigen und so dann auch unseren »Gäste« als wertschätzbare Autoritäten in einer interessanten Kooperationspartnerschaft begegnen.

Wenn Berater ihre Angebote in der beschriebenen Form praktizieren, immer als Ich-Botschaften, immer transparent und immer mit Rückfragen danach, wie sie wirken bei den Klienten, und immer mit der kongruenten Haltung, dass die Reaktionen der Klienten die führenden Entscheidungen werden und als kompetente Wahl gewürdigt werden, stärkt genau diese Form der aktiven Angebote das Erleben von autonomer Kompetenz der Klienten besonders, die Effektivität der Kooperation wird sogar wesentlich verbessert, und die Rückmeldungen der Klienten gehen immer genau in diese Richtung.

### **Feedbackkultur**

In der SysTelios-Klinik haben wir dies z. B. zu einem tragenden Element der Kooperationskultur ausgebaut, welches von den Klienten als besonders wertvoller Aspekt immer wieder sehr hervorgehoben wird. Dort wird nicht nur jede Intervention in diesem Sinne erläutert, rituell werden jede Woche ganze Gruppensitzungen (alle Klienten einer Gruppe zusammen mit allen ihren Therapeuten) abgehalten, bei denen die Therapeuten den Klienten Feedback geben dazu, wie sie in der Woche erlebt haben und was sie ihnen weiter empfehlen, vor allem aber geben die Klienten den Therapeuten Feedback darüber, wie sie die Therapeuten erlebt haben, was von deren Angeboten ihnen genutzt oder nicht genutzt hat, was sie von ihnen mehr brauchen könnten und was sie nicht brauchen. Dann werden jeweils