

## **Vom Organisieren hilfreicher Selbstorganisation**

### **Eine Metastrategie für systemisches Arbeiten mit und in Gruppen**

*„Alle Unterscheidungen sind Geist, mittels Geist, im Geist, vom Geist  
Keine Unterscheidungen keinen Geist zu unterscheiden“ (Ronald D. Laing 1972 a)*

In der Geschichte der Psychotherapie gab es immer wieder Versuche Gruppentherapie als etwas Besonderes und Eigenständiges im Feld zu etablieren. (Tschuschke 2001) So wundert es nicht, dass auch im Bereich der systemischen Therapie und Beratung das Arbeiten mit und in Gruppen zunehmend an Aktualität gewinnt. Auch im Bereich von Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung, wo sich systemische Vorgehensweisen mehr und mehr etablieren, gewinnt das Arbeiten mit und in Gruppen zunehmende Aktualität. Ich beschränke mich in diesem Beitrag auf die Arbeitsfelder Gruppentherapie und Supervision in und mit der Gruppe.

Meine Erfahrungen in der Arbeit mit und in Gruppen gehen zurück auf therapeutische Ansätze von Gruppentherapie, wie sie George R. Bach in seinem frühen Werk „Intensive Group Psychotherapy“, erschienen 1954, entwickelte. Bach versuchte psychoanalytische mit psychodramatischen Ansätzen Morenos und gruppensystemischen Konzepten Kurt Lewins zu verbinden. (Bach 1950, Molter 1985) Hinzu kommen vielfältige und durchaus nicht immer angenehme Erfahrungen in der angewandten Gruppendynamik, in Gestaltgruppen und sensitivity groups der siebziger Jahre (Bach/ Molter 1976)

Meine heutige Praxis in der Arbeit mit Gruppen spielt sich vorwiegend in Ausbildung und Lehre systemischer Therapie, Beratung und Supervision ab. In diesem Rahmen bietet sich mir die Chance, als Lehrtherapeut und Supervisor aktiv an der Entwicklung systemischer Arbeit mit Gruppen in Kliniken, Ambulanzen, Beratungsstellen, Schulen und anderen Bildungseinrichtungen mitzuwirken. <sup>1</sup>

Inspiziert und bereichert durch die Erfahrungen in diesen Lernfeldern versuche ich eine systemisch orientierte Metastrategie für die Arbeit mit und in Gruppen zu entwickeln. Man kann diese Arbeit metaphorisch mit dem Entwickeln einer Choreografie für Tänzer oder dem Komponieren einer Partitur für musikalische

Improvisation umschreiben. Ich stelle „Arbeitsschritte“ vor, die in unterschiedlichen Gruppenkontexten (Therapie, Supervision) zur Anwendung kommen können. Mit Hilfe dieses „choreografischen und improvisatorischen“ Meta - Rahmens lassen sich systemische Ideen und Konzepte so anwenden, dass Unterschiede zu anderen Arten der Arbeit mit Gruppen für Beobachter sichtbar, nachvollziehbar und wiederholbar werden. Dabei interessieren mich insbesondere Arbeitsformen, wo die Gruppe als unverwechselbares System Kräfte der Selbstorganisation im Wirkungszusammenhang mit Teilnehmern und Leitern entwickelt. Das halte ich für anschlussfähig an eine Tradition, die über Moreno, Lewin, Bach, Yalom u.v.a. in der Arbeit mit Gruppen von vielen Therapeuten gepflegt wird. Gruppe wird hier als Organismus mit eigenen Gesetzmäßigkeiten und übersummativ gesehen. Sie ist „mehr und etwas anderes als die Summe ihrer Teile“. Ich möchte hinzufügen, sie kann auch weniger als die Summe ihrer Teile sein. Konkret bedeutet das, die Freiheitsgrade von Gruppenteilnehmer, über die sie in anderen Kontexten verfügen, können dadurch eingeschränkt sein.

Um zu beschreiben, was das Besondere an systemischer Arbeit mit Gruppen ist, muss ich einschränkend sagen, dass ich meine Beschreibungen aus der Position eines Experten ausführe. Systemische Theorien klingen als Hintergrundrauschen mit an. Dabei nehme ich für mich in Anspruch, dass ich meine Sprachbilder weitgehend aus dem Entwicklungshintergrund systemischer Theorien und Praxis entlehne. Beobachter könnten feststellen, dass in dieser Praxis auch Verfahren und Methoden angewandt werden, die aus anderen als systemischen Ansätzen stammen. Das ist einem Postulat der „Vielfalt statt Einfalt“ (Molter/ von Schlippe 1992) zufolge gewollt. Entscheidend ist für mich, dass ich ausgehend von einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie, „alles wird von einem Beobachter gesagt“ mir der Selbstrückbezüglichkeit meiner Beschreibungen und Aussagen bewusst bin, d. h. ich bin wie die Gruppenteilnehmer Beobachter im System und beobachte mich, wie ich im System beobachte. Inspirierend und neu daran finde ich, dass mir damit eine Theorie der Beobachtung als Ausgangspunkt von Reflexion zur Verfügung steht, mit deren Hilfe ich die Methoden und Konzepte daraufhin überprüfen kann, ob sie geeignet sind, brauchbar zu stören, und die Klienten in ihrem Bemühen beim Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen.

---

<sup>1</sup> vgl. Abschlussarbeiten in der Literaturliste

## **Menschenbild aus systemischer Sicht und die Weisheit der Gruppe**

Mit einem kritischen Blick auf die Praxis der Gruppentherapie kann man feststellen, dass von der theoretischen Orientierung her die Kräfte der Selbstorganisation in der Arbeit mit und in der Gruppe mit in den Blick genommen werden. In der praktischen Anwendung sieht es dann oft so aus, dass die Leiter sich als Alleinunterhalter sehen, welche die Gruppenmitglieder in unterschiedlicher Weise von Zeit zu Zeit um Feedback bitten. Sie sehen sich als Initiatoren von Unterweisung, Veränderung oder Heilung der Teilnehmer. Die Therapeuten wenden die jeweiligen Verfahren und Methoden der unterschiedlichen therapeutischen Ansätze mit Einzelnen vor der Gruppe an. Gruppendynamische Interaktionen zwischen den Teilnehmern und Leitern werden eher als störend empfunden. Beifall ist erwünscht.

Hier hält sich wie auch in einzeltherapeutischen Verfahren hartnäckig der Glaube, dass die Therapeuten und Gruppenleiter die eigentlichen Helden des Geschehens sind, obwohl die Ergebnisse aus der vergleichenden Therapieforschung eine deutlich andere Sprache sprechen. „Die Tatsache, daß über 400 verschiedene psychotherapeutische Ansätze um den ersten Platz kämpfen, bringt die Überzeugung der TherapeutInnen zum Ausdruck, wonach ihr Engagement, ihre Theorien und ihre Techniken für Veränderung verantwortlich sind. In diesem Glauben nehmen verschiedene TherapeutInnen eine übertrieben lange Therapiedauer in Kauf, mit der sie die Überlegenheit ihrer theoretischen Sichtweisen rechtfertigen, und sie forschen, um die Vorrangstellung ihres Ansatzes in der Praxis zu demonstrieren.....Im Gegensatz dazu glauben wir, daß die KlientIn die entscheidende ÄnderungsagentIn ist.“ (Tallman, Bohart S. 88-89)

„Für ein gutes Therapieergebnis spielt es nach Hunderten von Forschungsbefunden eine sehr wichtige Rolle, in welchem Ausmaß der Patient seinen Therapeuten als ihn unterstützend, aufbauend, in seinem Selbstwert positiv bestätigend erlebt.“ (Grawe, S. 136) Grawe folgert daraus, dass der Therapeut darauf hinarbeiten sollte, den Patienten sich selbst als wertvollen und fähigen Beziehungspartner erleben zu lassen.

Ansätze, die sich systemisch legitimieren, sollten in erster Linie die Klienten als Urheber von Veränderung sehen. Übertragen auf den Kontext Gruppe bedeutet das, die Gruppenteilnehmer als kompetente, erfindungsreiche und kundige Mitgestalter zu begreifen und ihnen mit Wertschätzung und Respekt zu begegnen. Aus systemischer Sicht geht es dabei um eine Haltung, mit der man der Komplexität menschlichen Zusammenlebens nicht mit Zuschreibungen und Etikettierungen begegnet. Natürlich kommen die Gruppenmitglieder mit Anliegen, Problemen oder Symptomen, die sie behandelt wissen möchten. Entscheidend sind die Art und Weise, wie Leiter und Gruppenteilnehmer darüber kommunizieren. Die subjektive Problembeschreibung der Gruppenteilnehmer sollte akzeptiert werden. Kausale Erklärungsmodelle können durch Fragen „verflüssigt“ werden. (Simon/ Weber) Die Klienten oder Supervisanden werden zu Eigentümern ihres Veränderungsprozesses.

Wenn in diesem Sinne die Gruppe zur Agentin von Veränderung wird, dann hat die "Weisheit der Gruppe" (Bach/ Molter 1976) Vorrang vor der professionellen Anwendung von Methoden, Techniken und Verfahren, so willkommen und hilfreich sie beim Leiten von Gruppen auch sein können.

### **Gruppe als soziales System**

Wie lässt sich nun eine Gruppe als besonderes System beschreiben? Welche „Landkarten“ sind hilfreiche Helfer?

Unter den vielen Möglichkeiten Gruppe systemisch zu definieren, bezeichne ich Gruppe als einen immer wieder temporär zusammengesetzten Handlungs-Zusammenhang, sprachlichen und außersprachlichen (Kon)text oder soziales System. Die Teilnehmer zeigen in der Gruppe Verhalten und Gefühle, sie sprechen oder schweigen. D. h. örtlich und zeitlich gebunden „ereignen“ sich Kommunikationen, die sich von anderen Umwelten dadurch unterscheiden, dass sie ihre eigenen Sinn – oder Systemgrenzen entwickeln. (Molter 2001)

Eine Zwischenbemerkung: Diese Kommunikationen ereignen sich nicht nur in Sprache. Wenn ich auch für die Vertreter narrativer Richtungen in Therapie und Beratung große Sympathie hege, so empfinde ich doch die Beschränkung auf die transformative Macht des Gesprächs, wo Bedeutungen und Bewertungen

ausgehandelt werden, als einengend. Der Blick auf nicht – und außersprachliche Kommunikationsformen erweitert die Optionen.

Anders formuliert kann man Gruppe als ein operational geschlossenes System betrachten, wo die Teilnehmer das, was sie miteinander tun und wie sie sich verhalten, intern nach eigenen Gesetzmäßigkeiten ordnen und Sinn Grenzen entwickeln. Willke (1993) schreibt über diesen Unterschied zwischen „innen“ und „außen“, indem er System definiert als „einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehung untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt.“ (zit. n. von Schlippe/ Schweitzer S. 55)

Luhmann (1984) hat das autopoietische Konzept Maturanas<sup>2</sup> (1975) auf soziale Systeme übertragen. Die körperlichen, kognitiven und emotionalen Prozesse der Gruppenteilnehmer stellen Umwelten im Sinne Luhmanns (1997) dar.

Psychotherapie oder Supervision in der Gruppe kann man als Folge von Kommunikationen auffassen, die sich von anderen Umwelten deutlich unterscheiden. Sie erhalten sich als abgegrenzte Einheiten, indem sie sich selbstrückbezüglich aktivieren. Die Elemente dieses Systems sind seine Kommunikationen. Mein Interesse als Beobachter richtet sich auf die Innenseite der Unterscheidung.

Mit der Übernahme einer solchen Definition von Gruppe, geht man davon aus, dass Veränderungen eher nicht kausal von außen veranlasst werden können. Die Selbstorganisationsprozesse der Gruppe schaffen einen Kontext, in dem Veränderung, Nicht – Veränderung und anderes stattfinden kann.

---

<sup>2</sup> Für Maturana zeigt sich Leben in einer besonderen Form der Organisation von Prozessen, durch die ein lebender Organismus sich von seiner Umwelt abgrenzt und unterscheidet. Er beschreibt den biologischen Lebensprozess.

## **Zuweisungskontext für und Erwartungen in Gruppen**

### **Ein wichtiger Aspekt im systemischen Weltbild**

Wer kommt wie in Gruppen? Ich werde kurz einige Aspekte skizzieren, die ich systemisch für bedeutsam halte und dann mögliche konkrete Schritte für die Praxis beschreiben.

Leiter und Gruppenteilnehmer kommen aus unterschiedlichen familiären, beruflichen und gesellschaftlichen Systemen. Sie haben unterschiedliche Auftraggeber und/ oder Zuweisungen. Je nach dem Kontext, in dem die Gruppen stattfinden (z. B. Therapie, Supervision) bringen sie unterschiedliche Erwartungen, Fragen, Diagnosen, Symptome, Probleme, Neugierde, Zielvorstellungen u. a. m. zu dem vorbestimmten Ort und Zeitpunkt mit. Alle haben ihre eigene Geschichte und erzählen ihre eigenen Geschichten.

Um diesen unterschiedlichen Geschichten, Erwartungen und Zielen gerecht zu werden, sollte innerhalb der Gruppe eine prozessorientierte Dynamik entstehen, welche die Ressourcen der Teilnehmer so nutzt, dass das (Er)Finden von Lösungen statt Erklären und Verstehen von Problemen im Vordergrund stehen. Dabei bietet das Anerkennen der unterschiedlichen subjektiven Wirklichkeiten der Beteiligten die Möglichkeit für Lösungssuche und Entwicklung von Zielen. Voraussetzung dafür ist, dass im sozialen Kontext der Gruppe wertschätzende Kommunikation (s.o.), die sich im Spiel mit vielen Vernetzungsmöglichkeiten etablieren kann, als Basis der Beziehungsgestaltung gelebt werden kann. Dies gilt für die Beziehungsgestaltung vom Leiter zu den einzelnen Teilnehmern und umgekehrt sowie der Teilnehmer untereinander. Dann können Klienten wie Gruppenleiter die Vielfalt familiärer, persönlicher, beruflicher und gesellschaftlicher Erfahrungen so nutzen, dass bisherige Sinngebungen, Lösungen und Glaubenssätze unterbrochen werden und so etwas Neues entstehen kann. Trotz der zeitlichen Abstände werden sich die Gruppen durch ihre Regeln und entstehende Kultur über die Zeit hinweg als etwas Einmaliges und Unverwechselbares beschreiben lassen. Sie bilden wie oben beschrieben relativ geschlossene Systeme gegenüber verschiedenen Umwelten.

Vielleicht fragt sich mancher Leser, wo und wie kann man solche paradiesähnlichen Zustände in der Arbeit mit und in Gruppen herstellen. Die gesellschaftlichen und kulturellen Lebensräume, in denen Teilnehmer und Leiter üblicherweise ihre Sozialisation erhielten, lassen sich eher als eine Kultur des Tadels (Laing 1972 b) verbunden mit einer zunehmenden Defizitorientierung charakterisieren. Gergen macht dafür u. a. das „Wissenschaftlichmachen“ (1996, S. 42) der menschlichen Verhaltenscharakteristika der modernen Ära“ verantwortlich, die Defizite klassifizierte und Ressourcen vernachlässigte. Systemisches Denken und Handeln fokussieren dem gegenüber auf vorhandenen und nicht genutzten Ressourcen.

### **Vom „Beisteuern“<sup>3</sup> zu Selbstorganisation**

Welche Konsequenzen kann man daraus als Leiter/ Therapeut von Gruppen ziehen? Wie kann man zu einer Selbstorganisation beitragen, die für Gruppenteilnehmer ein entwicklungsförderndes Klima erzeugt?

Mit der Entwicklung einer systemischen „Choreographie oder Partitur für Improvisation“ als Metastrategie zeige ich Schritte der Annäherung an eine Gruppenkultur, wo und wie sich Verhaltensmuster zeigen können, welche die oben beschriebene systemische Haltung zur Förderung von Lösungen und Erreichung von Zielen nach den bisher gemachten Erfahrungen herstellen lässt. Der „Tanz“ wird in der Praxis sei es Therapie oder Supervision unterschiedlich getanzt werden.

Ein Choreograph ist jemand, der Schritte und Figuren benutzt und erfindet, um Tänze in Szene zu setzen. Ähnlich kann man einen Leiter von Gruppen sehen, der den Gruppenteilnehmern „Übungen“ und „Rituale“ anbietet, die sich von den üblicherweise praktizierten Kommunikationsformen so unterscheiden, dass sie einen „Unterschied machen, der einen Unterschied“ macht. Beim Gebrauch dieser Metapher wird der Therapeut oder Supervisor als zeitlich und örtlich in das Geschehen eingebunden und beteiligt gesehen. Das lässt sich auch anders gestalten. In der Praxis auf die ich zurückschauen kann, wurde z. B. Gruppentherapie so durchgeführt, dass die therapeutische Gruppe 90 Minuten mit

---

<sup>3</sup> Beisteuern ist nicht das gleiche wie Steuern. Es ist aber nicht das gleiche wie einfach dabeizusitzen. Beisteuern meint die Kompetenz, sich erkennbar, verantwortlich und anschlussfähig daran zu beteiligen, Perspektiven zu

dem therapeutischen Leiter arbeitete und dann nach einer Pause von 15 Minuten 90 Minuten allein weiter arbeitete.<sup>4</sup>

Um in einer Gruppe ein Klima von wertschätzender Kommunikation mit zu schaffen, verfolge ich das Ziel, mit den Teilnehmern einen Gruppenzusammenhang zu entwickeln, wo innerhalb der Grenzen der Gruppe sich Kräfte der Selbstorganisation so entfalten können, dass sie den Zielen der Teilnehmer sind. Um das zu erreichen, haben sich vielfältige verbale und nonverbale Vorgehensweisen oder Rituale bewährt. Der Leiter leistet hier einen sehr aktiven Beitrag. Man könnte sagen, er hilft mit, einen Phasenübergang zu schaffen, bis die früher benutzten Kommunikationsformen der einzelnen Teilnehmer in der Gruppe kippen und sich etwas unverwechselbares Neues im Umgang mit einander zeigt und die Gruppe auch ohne Leiter arbeiten kann. Aus einem anderen systemischen Hintergrund heraus beschreibend versucht der Leiter so lange zu „verstören“ bis seine „Interventionen“ anschlussfähig sind: die Kommunikationsschleifen werden sich anders als bisher organisieren. Auf der Praxisebene kann so gestaltetes systemisches Denken und Handeln auch als eine Metastrategie im Sinne der hier beschriebenen Choreografie verstanden werden. (Kriz 1991).

Zu Beginn einer Gruppe werden die Teilnehmer die Kommunikationsmuster zeigen, die sie ihrem Alltagsrepertoire entnehmen oder sie versuchen sich den „Erwartungserwartungen“ gemäß zu verhalten. Sie verhalten sich so, wie sie denken, dass z. B. die Gruppenleiter, Überweiser oder andere „Auftraggeber“ aus dem familiären oder beruflichen Kontext erwarten, wie sie sich verhalten sollten.

- Zirkuläre Fragen eignen sich hier hervorragend erste Verstörungen in den beginnenden Gruppenprozess einzubringen.
- Als weitere Musterunterbrechungen verwende ich konjunktivische Sprachformen und Reframings. „Man könnte, das auch so sehen.“
- Über zirkuläre Fragen rege ich Gruppenteilnehmer an, sich an den Äußerungen anderer Teilnehmer kommentierend zu beteiligen. „Was denken sie, wie geht es ihrer Nachbarin, wenn sie Herrn A. so über seine Frau reden hört?“

---

weiten und neue Möglichkeiten zu erschließen, ohne dies einseitig und allein entscheidend tun zu können.“ (Loth, W. 1998, S. 41f.) vgl. auch Molter (2000).

<sup>4</sup> Institute of Group Psychotherapy, Beverly Hills



- „Angemessen ungewöhnliche“ Fragen (Anderson) oder „freche“ Fragen in einer guten Dosierung ermutigen die Teilnehmer, sich mehr und mehr zu öffnen. „Was ist Ihnen gelungen?“ Statt „was ist Ihr Problem „ oder „was können Sie in Zukunft tun, damit es noch schlimmer wird?“
- Skalierungen fördern Unterschiede.
- Ich setze Metaphern und Geschichten ein.
- Bei defizitorientierten Schilderungen biete ich über Fragen nach Ausnahmen und Wundern den lösungsorientierten Fokus an.
- Daran kann sich anschließen: „Wenn etwas gut funktioniert, machen Sie mehr davon.“
- Als Musterunterbrechung bei Beschwerden öffnet die Frage: „Was könnten Sie statt dessen tun?“
- Bei negativen Einlassungen der Teilnehmer über sich oder andere mache ich das Angebot, gleichsam als Experiment auch andere Beschreibungen auszuprobieren. Das fördert die Kunst des Reframings.
- Das Ganze sollte getragen sein von einer wohlwollenden Neutralität und zugewandten Neugierhaltung.
- Um flexibel zu bleiben, empfiehlt sich Respektlosigkeit gegenüber den eigenen Ideen und Hypothesen.

Diese Haltung und die damit verbundenen „Interventionen“ sind Systemikern auch in der Arbeit mit einzelnen geläufig. Im Gruppenkontext können sie durch Vernetzung der Teilnehmer untereinander anders genutzt werden, indem darauf geachtet wird, dass es nicht bei der Kommunikation zwischen Leiter und einem Gruppenmitglied bleibt, sondern die übrigen Gruppenmitglieder aktiv mit einbezogen werden.

Als Leiter möchte ich aus der Position heraustreten, dass ich ausschließlich mit einzelnen vor der Gruppe arbeite. Ich möchte die „Weisheit der Gruppe“ nutzen und dazu beitragen Formen von Selbstorganisation mit zu kreieren.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass das möglich wird, wenn ich Gruppenteilnehmern zunehmend einen anderen Organisationsrahmen als z. B. nur das kreisförmige Sitzen anbiete.

Skulpturen, Aufstellungen, viele Vernetzungen in immer wieder mit unterschiedlichen Teilnehmern besetzten Kleingruppen bringen auch auf der körperlichen Ebene Bewegung in die Gruppe. Skulpturen und Aufstellungen ermöglichen über willkürlich gefundene Stellvertreter aus der Gruppe z. B. familiäre oder berufliche Systeme von Gruppenteilnehmern in Szene zu setzen und sinnlich und körperlich erlebbar werden zu lassen. Die Erfahrungen, welche die Protagonisten in den aufgestellten Systemen über ihre Fähigkeit der repräsentierenden Wahrnehmung (Varga von Kibed, Sparrer 2000) machen, nutze ich so, dass jeder Protagonist einen Beobachter (Schutzengel, Coach) aus der Gruppe wählen kann, mit dem er nach dem Abschluss der Skulpturarbeit in Austausch treten kann. Auch das Gruppenmitglied, für das die Aufstellung durchgeführt wurde, kann sich vor Beginn der Aufstellung einen „Schutz – Engel“ (s. w. u.) wählen, mit dem es nach der Aufstellung ohne den Leiter die Nachwirkung der Aufstellung besprechen kann. In einer kurzen Runde erhält jeder Gelegenheit, Feedback im Sinne eines „sharing“ zu geben, d. h. jeder erzählt von sich statt über den andern. Man kann das als eine Gegenbewegung zum zirkulären Fragen sehen.

Ich halte das für eine wesentliche Erweiterung der Skulptur – und Aufstellungsarbeit im Kontext Gruppe. Durch die vielen Metaperspektiven wird der Leiter entzaubert und einem systemischen Postulat der Anerkennung und Würdigung unterschiedlicher Wirklichkeitskonstruktionen wird Raum gegeben. Nicht nur der Leiter steht als Resonanzkörper und Deutungsgeber zur Verfügung, sondern die besondere Vernetzung nutzt die gesamte Gruppe als Resonanzkörper und Schöpfer von Bedeutungen.

Viele einfachen Techniken oder „Arbeitsschritte“ können helfen diesen Prozess zu fördern:

- Das kreisförmige Sitzen im Kreis unterbreche ich sehr oft. „Jeder wechselt, bitte, den Platz“ oder „jeder rückt zwei Plätze nach links.“ Das fördert die Multiperspektivität.
- Ich biete Dissoziationen an. „Jeder stellt sich, bitte, hinter seinen Stuhl und blickt wohlwollend auf sich herab.“ Das eröffnet Metaperspektiven.

- Durch Abzählen lasse ich immer wieder neue Kleingruppen entstehen. Das fördert Begegnung und Vernetzung und läuft dem aus der Gruppendynamik bekannten Trend der „Cliquesbildung“ entgegen.
- Mit ähnlicher Intention fordere ich z. B. auf: Bildet Dreiergruppen mit den Gruppenmitgliedern, mit denen ihr heute noch nicht gearbeitet habt.
- Ich setze Reflektierende Teams ein. Die Gruppenteilnehmer werden zu Experten. Das fördert:
  - Kooperation
  - Gleichberechtigung aller am Prozess Beteiligten
  - Transparenz und
  - das Anbieten von Komplexität.
- Um Ressourcen der Gruppenteilnehmer zu aktivieren, können kollektive Tranceinduktionen oder Entspannungsübungen durchgeführt werden.
- Ich biete „Unterbrecher“, z. B. körperliche Übungen oder Pausen zwischen einzelnen Arbeitsabschnitten an.

Die hier beschriebenen „Arbeitsschritte“ sind nicht so zu verstehen, dass sie hintereinander abgespult werden müssen, sondern sind eher sparsam zu gebrauchen. Sie haben keinen Sinn in sich selbst, sondern sie dienen heuristisch als unterstützende „Helfer“ die Anliegen der Klienten oder Supervisanden im Kontext Gruppe als gemeinsame Arbeit der Gruppenmitglieder und Leiter zu begreifen. Sie tragen dazu bei, dass sich Kommunikationsformen organisieren, mit deren Hilfe über Sprache und in Szene setzen die Fragen, die mit den Anliegen einzelner Gruppenmitglieder verbunden sind, weg vom „warum“ zu „wie“ und „wozu“ führen. Die Übernahme oder Zuweisung von Schuld kann in selbstverantwortliches Handeln umgewandelt werden. (Molter, Ellebracht 1997)

An dieser Stelle möchte ich kurz eine Variante einer solchen Praxis kurz skizzieren. Sie zeigt besonders deutlich, wie man aus der Arbeit mit einzelnen in eine Vernetzung mit der gesamten Gruppe treten kann.

Wenn man im Prozess von Gruppentherapie oder Supervision in der Gruppe Konzepte von Neutralität oder Allparteilichkeit verwendet, beraubt man sich damit der Option der Parteilichkeit. Um mit mehreren Optionen gleichzeitig zu operieren, hat

sich das Konzept von „Schutz - Engeln“ oder „privaten Coaches“ bewährt. Im Bereich des Sports will der Coach, dass sein Kunde gewinnt. Diesen Aspekt des Coachings nutzt dieses Konzept.

Ich stelle hier kurz den Rahmen des Ablaufs vor. Wenn ich als Leiter einer Gruppe mit einem Klienten oder Supervisanden, die ein Anliegen vortragen, zu arbeiten beginne, bitte ich die Klienten oder Supervisanden sich zwei „Schutz - Engel“ aus der Gruppe für sich und zwei für mich auszusuchen. Vom Setting her setzen sich die „privaten Coaches“ hinter oder leicht schräg neben die Klienten und den Leiter. Dann beginne ich mit dem Interview. Die restlichen Gruppenmitglieder bilden durch Abzählen kleine Untergruppen, die z. B. die Aufgabe erhalten können, sowohl auf die sich zeigenden als auch auf die nicht genutzten Ressourcen zu achten. Oder sie bekommen als Aufgabe besondere reflektierende Positionen einzunehmen.<sup>5</sup> Der Prozess kann und darf an mehreren Stellen unterbrochen werden. Ziel ist, in einer Zwischen – Review für die Ziele des Klienten oder Supervisanden andere Sichtweisen und Unterstützung anzubieten. Die Coaches beraten ihre „Kunden“ und den Leiter einzeln. Gleichzeitig tauschen sich die Subgruppen über ihre Beobachtungen oder reflektierenden Positionen aus. Als Leitlinie für Beratung kann gelten: was sollte noch passieren, dass sie heute mit dem Ergebnis ihrer Arbeit zufrieden sein werden. Der Leiter hat Gelegenheit sich mit seinen Coaches über seine Beziehungsgestaltung, Ressourcenaktivierung, Einfühlung u. a. auszutauschen.

Anschließend können reflektieren die Kleingruppen vor der Gruppe.

Dann können eine oder zwei weitere Beratungsrunden mit dem gleichen Ablauf folgen. Am Ende dieses Arbeitsprozesses können Delegierte aus den Untergruppen auf dem Stuhl des Leiters Platz nehmen und dem Protagonisten Komplimente machen. Oder sie können im Plenum ihre Beobachtungen mitteilen. Oder ein sharing aller Gruppenmitglieder schließt diesen Prozess vorläufig ab.

### **Möglichkeitssinn**

Systemisches Arbeiten mit und in Gruppen kann vielfältige Zugänge zu Wirklichkeitskonstruktionen anbieten. Für entscheidend halte ich, Arbeitsstrukturen

---

<sup>5</sup> z. B. nach dem archetypischen Perspektivenrad: Narren, Weise, Krieger des Herzens, Heiler. ( Brandau 1998)

bereitzustellen, wo die Gruppenteilnehmer im Kontext Gruppe Unterschiede zulassen, aushalten und – das ist die größte Herausforderung – wertschätzen. Prozesse von Selbstorganisation, die sich als hilfreich und förderlich erweisen, entstehen nicht von selbst. Gruppenteilnehmer und Gruppenleiter können dazu beitragen, wenn sie das commitment, die gegenseitige Verpflichtung, mitbringen, gemeinsam in diesem Sinne neugierig und erfinderisch miteinander zu arbeiten. Sie orientieren sich am Möglichkeitssinn. „Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen. Muss geschehen; sondern erfindet: Hier könnte, sollte oder müsste geschehen; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, dass es so sei, wie es ist, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein.“ (Musil 1930/42, S. 16)

### Literatur:

- Bach, G. (1950). Dramatic play therapy with adult groups. *J. Psychol.* 29, 225-246
- Bach, G. (1954). *Intensive Group Psychotherapy*. New York: Ronald Press
- Bach, G., Molter, H. (1976). *Psychoboom – Wege und Abwege moderner Psychotherapie*. Köln: Diederichs
- Brandau, H. (1998). Spielerische Möglichkeiten in der fallorientierten Gruppensupervision. In: Neumann – Wirsig, H., Kersting, H. Hrsg. (1998). *Supervision in der Postmoderne*. Aachen: Dr. Heinz Kersting, Wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision
- Gergen, K. (1996). *Das übersättigte Selbst*. Heidelberg. Carl Auer
- Grawe, K. (1995). Grundriss einer allgemeinen Psychotherapie. In: *Psychotherapeut* (1995) 40: S. 130 –145)
- Kriz, Jürgen (1991). Systemisches Denken und Gestalten bei klinischen Prozessen. In K. W. Kratky (Ed.), *Systemische Perspektiven* (S. 113-126). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Laing, R. (1972 a) *Knoten*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Laing, R. (1972 b). *Phänomenologie der Erfahrung*. Frankfurt: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Maturana, H. (1975). *Die Organisation des Lebendigen: eine Theorie der lebendigen Organisation*. In: Maturana, H.: *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig: Vieweg
- Molter, H. (1985) *Lebensraum als therapeutisches Konzept*. In: Petzold, H., Scharfe, H. *Kreative Agression, Festschrift für George Bach. Integrative Therapie, Beiheft 9*, Junfermann Verlag
- Molter, H., Schlippe, A. von (1992). *Das Weinheimer Modell – ein Modell der Vielfalt*. In: *Systema* 13(1), S. 41 –49
- Molter, H., Ellebracht, H. (1997). *Hans im Glück(s) – Systemkompetenz und andere Märchen*. *Kontext* 28, 1, S. 5 - 14
- Molter, H. (2000). *Systeme zum Singen und Tanzen bringen. Systemisch – lösungsorientierte Supervision im Kontext Gruppe*. In: Vogt – Hillmann, M. u.a. (2000). *Gelöst und los! Systemisch – Lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung*. Dortmund: Borgmann
- Molter, H. (2001). *Anmerkungen zu Theorie und Praxis systemischer Gruppentherapie*. In: *Z.system.Ther.* – Jg. 19 (1), S. 30 –32
- Musil, R. (1930/42). *Der Mann ohne Eigenschaften. Erstes und zweites Buch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Tallman, K., Bohart A. (2001). *Gemeinsamer Faktor KlientIn: Selbst – HeilerIn*. In: Hubble, M. u.a. Hrsg. (2001). *So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen*. Dortmund: verlag modernes lernen

Tschuschke, V.(2001). Gruppenpsychotherapie – Entwicklungslinien, Diversifikationen, Praxis und Möglichkeiten. In: Psychologie im Dialog, 1/2001

Schlippe, A. v., Schweitzer, J. (1996). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Simon F. B., Weber, G. (1988). Das Ding an sich. Wie man „Krankheiten“ erweicht, verflüssigt, entdinglicht. Familiendynamik 13, 51 – 61

Varga von Kibed, M., Sparrer, I. (2000). Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Yalom, I.(1996). Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. Ein Lehrbuch. Neuausgabe. München: Pfeifer

Unveröffentlichte Abschlussarbeiten am Institut für Familientherapie, Ausbildung und Entwicklung e. V., Weinheim

Arndt, B. (1997). Möglichkeiten systemischer Arbeit in der ambulanten Therapie von Menschen mit Autismus in der Einrichtung eines Elternverbandes.

Brink, U. ten (2000). Einführung systemischen Denkens beim Aufbau einer Entgiftungsstation oder Wie eine Traumstelle zum Albtraum wurde.

Fischer, M. (1993). Tausendundeine Möglichkeit mit Gruppen systemisch zu arbeiten.

Formeseyn, H. (1997). Gruppenpsychotherapie in einer Tagesklinik.

Gierse, J. (1995). Ausgewählte Elemente der Jazzmusik im „Zusammenspiel“ mit der Jazzmusik.

Hoyer, M. (1998). Das System Familie im System Schule. „Windmühlen stehen überall.“ (M)eine Geschichte über eine Suche.

Kleuker, S. (2001). „Kinderleicht“. Lösungsorientierte Interventionen bei übergewichtigen Kindern und ihren Familien in einer Universitätsklinik.

Steffen-Lunnebach, T. (2000). Männerwege. Systemische Gruppentherapie mit alkoholabhängigen Männern.

Walter, C. (1997). „Einführung in systemisches Denken“. Entwicklung einer Unterrichtseinheit für die Ausbildung zum Heilpädagogen.

Wangemann, R. (1997). Familienrekonstruktion als Abschnitt strukturierter Selbsterfahrung in der Telefonseelsorge – Ausbildung.

Wittmund, B. (1998). Systemische Konzepte in der Praxis einer psychiatrischen Tagesklinik.