

Ein Interview mit Arist von Schlippe, Walter Schwertl, Günther Emlein (2001)

Blick zurück und in die Zukunft

Ein Blick in die Landschaft systemischer Praxis anlässlich des 20-jährigen Bestehens des Instituts für systemische Theorie und Praxis in Frankfurt

Dr. Arist von Schlippe¹: *Das Institut für systemische Theorie und Praxis Frankfurt besteht nun mehr als zwanzig Jahre. Vielleicht wäre es gut, dass Ihr zu Beginn einmal vorstellt: Wer gehört dazu, in welchen Feldern seid Ihr tätig?*

Günther Emlein²: Wir waren von Anfang an in mehreren Bereichen aktiv. Der damalige Pioniergeist steckte uns an. Mailänder Ideen beeinflussten uns. Später fanden wir die Shazers Praxis interessant und ebenso Michael White. Walter und ich sind, dies ist historisch zu verstehen, besonders von den Heidelbergern inspiriert worden. Später habe ich viel von Ivan Boszormenyi-Nagy gelernt. So haben verschiedene Strömungen unsere Praxis geprägt – und jedes Teammitglied unterschiedlich. Wir haben Schwerpunkte in den Bereichen Therapie, Ausbildung, aber auch bei Sonderthemen wie Sucht oder Paare oder Organisationsberatung und Teamentwicklung. Maria L. Staubach³, seit mehr als zehn Jahren dabei, ist eine Spezialistin für Teamkonflikte.

Dr. Walter Schwertl⁴: Wir haben zusammengezählt insgesamt 5 Ganztagsstellen, die immer auf 6-8 Mitarbeiter aufgeteilt sind. Ich war bisher verantwortlicher Leiter und habe heute den Status eines Beraters. Ich bin frei von operativer Verantwortung, konzentriere mich auf zwei Projekte und stelle meine Erfahrung zur Verfügung. Mein Ausgangspunkt war ein Seminar mit Paul Watzlawick und eine Fortbildungsreihe mit der im letzten Jahr verstorbenen Ingeborg Rücker-Emden-Jonasch.

AvS: Hattet Ihr konkrete Vorstellungen über den Weg des Instituts? Haben sie sich erfüllt?

WS: Ich hatte das Glück, im letzten „Delfin“⁵ meinen Weg beschreiben zu können. Kurz zusammengefasst: Ich wollte Ausbildung und ein therapeutisches Angebot für die Region miteinander verbinden. Diese vermuteten Synergieeffekte interessierten mich. Mein zweites

¹ Arist von Schlippe, *Vorsitzender der Systemischen Gesellschaft*, 1999-2005

² Mitbegründer, *Vorsitzender der Trägervereins*, 1997-2010

³ Mitbegründerin, *Leiterin des Institutes für systemische Theorie und Praxis Frankfurt*, ab 2001

⁴ Gründer und jahrelanger Leiter des *Instituts für systemische Theorie und Praxis Frankfurt*, 1979-2000.

⁵ Rusch, Gebhard; Schmidt, Siegfried J. (Hg., 1999), *Konstruktivismus in Psychologie und Psychiatrie*, Delfin 1998/1999, Suhrkamp, Frankfurt.

Anliegen war, unabhängig, d.h. frei von öffentlichen Geldern, weltanschaulichen Bindungen und wissenschaftlichen Karrierezwängen meinen Ideen nachgehen zu können und damit am Markt zu bestehen. Eigentlich ein unmöglicher Weg; ob dies dennoch gelungen ist, sollten letztlich Andere beurteilen. Frankfurt war schon damals eine psychotherapeutisch überversorgte Stadt. Es gibt hier fast zwanzig mehr oder weniger psychoanalytisch orientierte Ausbildungsinstitute. Heute gehören wir zu den ältesten vergleichbaren Instituten in der BRD und sind hier in der Region die erste Adresse.

GE: Sieht man Kunden in den üblichen Abständen von 3-6 Wochen und insgesamt nur vielleicht 5-10 Mal, stellt sich die Frage: Wie kann man damit wirtschaftlich überleben? Systemische Praxis steht unserer Erfahrung nach vor besonderen wirtschaftlichen Herausforderungen.

WS: Klaus G. Deissler schlug seinerzeit vor, systemische Therapeuten zu verbeamten.

GE: Wir wollten von der Landwirtschaft *leben* und keine Nebenerwerbsbauern werden. Das ist uns allerdings nur teilweise gelungen. Unsere Arbeit selbst ist querdenkerisch in bezug auf den gesellschaftlichen Konsens, was Menschen und ihre Probleme angeht. Wir fanden es spannend, uns und unseren Ideen treu zu bleiben und uns mit originellen Ideen am Markt zu behaupten, aber genau deshalb hatten wir Durststrecken in Kauf zu nehmen. Zur besseren Marktplatzierung entwickelten wir schon bald Schwerpunkte, um mit diesen an die Öffentlichkeit zu treten, z.B. *Sucht in systemischer Perspektive*⁶. Leider hat der Verband deutscher Rentenversicherer die systemische Perspektive als nicht genehm gebrandmarkt. Unser Werdegang ist an dieser Stelle nicht einfach gewesen.

WS: Dahinter stehen ganz handfeste, benennbare wirtschaftliche Interessen und so gibt es auch in Europas New York eine Zensur.

GE: Ein anderer Bereich war Ausbildung. Das ISTUP hat immer Ausbildung und therapeutische Praxis eng verknüpft. Jeder Lehrtherapeut verfügt über therapeutische Praxis innerhalb des Instituts und darf nur aufgrund der therapeutischen Praxis als Trainer arbeiten.

AvS: Anfangs war Euer Name „Institut für Familientherapie Frankfurt“. Es scheint, Ihr habt den Weg von der Familientherapie zur systemischen Perspektive (dieser bekannte Buchtitel) auch vollzogen. Könntet Ihr kurz skizzieren, wie sich Eure inhaltlichen Vorstellungen gewandelt haben?

⁶ Siehe: Schwertl, Walter; Emlein, Günther; Staubach, Maria L. & Zwingmann, Elke (Hg., 1998): Sucht in systemischer Perspektive. Theorie – Forschung – Praxis. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

GE: Die Entwicklung der Ideen und der Praxis ist bei uns ähnlich verlaufen wie in anderen Instituten. Der Diskurs von Theoretikern und Praktikern überschritt den Rahmen der Kybernetik erster Ordnung und entwickelte die Kybernetik zweiter Ordnung. Weg von der Beschreibung von Familien und hin zur Frage, wie der Beobachter mit seiner Beschreibung sein Gegenüber gestaltet. Wir möchten mit unseren Ideen neue Diskurse über die von den Kunden angebotenen Themen anregen.

WS: Ich habe mich trotz der erheblichen theoretischen Probleme, man scheitert ja schon an der Setting Frage, therapeutisch sehr wohl mit Familien gefühlt. Metatheoretisch war es für mich fast zwangsläufig, den Wechsel von der Kybernetik 1. Ordnung zur Kybernetik 2. Ordnung nachzuvollziehen. Diese Entwicklung hat allerdings eine zweite, für mich traurige Seite. Es war Mode, metatheoretisch zu argumentieren und dabei aber alle klinischen Erkenntnisse mit dem Gestus der Besserwisserei zur Seite zu legen. Wir haben den Erfahrungsgewinn aus der Praxis mit Familien folglich unterbewertet. Ich denke mit Wehmut an die Zeit der Familientherapie zurück. Reiter sprach vom Zusammenbruch der Forschung. Zurück blieben Freiräume, die häufig als Einladungen zum „anything goes“ und zu Besserwisserei missbraucht wurden. Zum Teil wurde Wissenschaft, z.B. Psychotherapieforschung, als Referenz aufgegeben und dadurch viel Kredit verspielt. Ich will darauf hinaus zu sagen, wir können uns auf Dauer mit dem leichtfüßigen Verweis auf Konstruktivismus nicht vor der Frage drücken, was wir für richtig halten und was für falsch. Professionalitätsansprüche verlangen dies. Es werden auch Fehler gemacht, aber wir sprechen nicht über sie. Wir kennen z.B. keine Debatte über Kunstfehler, wir haben praktisch keine Forschung. Bei Bedarf verweisen wir immer auf eine Art Vulgär-Konstruktivismus. Ludwig Reiter, dieser unbestechliche und kritische Geist, hat mit vielen seiner Warnungen leider recht behalten.

AvS: Was meinst Du damit genau?

WS: Wir hätten den Dialog mit anderen Psychotherapieformen, mit klinischer Forschung suchen müssen. Diese erkenntnistheoretische Debatte ist kompliziert und lässt sich nicht mit leichter Hand führen. Scholastik und Tautologiekaskaden verbunden mit sprachzerstörenden Wortschöpfungen reichen nicht. Die heute dominanten Referenzsysteme sind ideologischer Natur oder moralischer Abstammung. Philosophisch, wenn ich mir so ein großes Wort erlauben darf, teile ich die Entwicklung, in der Praxis bedaure ich sie. Familientherapie, dies war meine Welt. Um es direkt zu sagen, ich hätte mir eine Weiterentwicklung der Familientherapie gewünscht. Leider kam es nicht zur Familientherapie aus der Perspektive der Kybernetik 2. Ordnung, sondern zu Familienaufstellungen nach Hellinger.

AvS: Was hat Euch daran gehindert, eine Familientherapie 2. Ordnung zu entwickeln?

GE: Ohne Universität und die damit verbundenen Bedingungen und Möglichkeiten ist das schwer zu schaffen. Es wäre fast ein Lebenswerk, und so etwas geht kaum nebenher. Ich bin auch nicht sicher, ob es neben der Kybernetik 2. Ordnung der systemischen Praxis eine eigene Kybernetik 2. Ordnung der Familientherapie braucht. Meine Ansicht ist zurzeit vielmehr, dass Familienarbeit ein Anwendungsfall einer allgemein zu fassenden systemischen Praxis ist. So zu denken wiederum steht für mich in engem Zusammenhang mit einer sauber ausformulierten Systemtheorie. Also: Was ist ein soziales System, was sind dessen Operationen, usw.? Hier habe ich das meiste von Niklas Luhmann gelernt.

WS: Ich bin ein Praktiker. Ich habe es mir nicht zugetraut.

AvS: Seid ihr in Euren Einschätzungen immer homogen?

GE: Nein, natürlich nicht. Kritische Debatten mit durchaus unterschiedlichen Standpunkten führen wir intern. Der Respekt und die Achtung für den Anderen werden nicht in Frage gestellt. Ich suche oft vermittelnde Standpunkte, stehe oft auf Seiten des Ausgleichs, Walter neigt zu scharfer und provokanter Polemik, bringt Dinge auf den Punkt. Meistens helfen wir uns gegenseitig durch Feedback.

WS: Ich liebe Thomas Bernhard⁷, den misantropen Kritikaster, und Günther muß dann wieder mit Balsam kitten, ein schwerer Job.

AvS: Was meinst Du damit in diesem Zusammenhang?

WS: Thomas Bernhard kritisierte nur, was er liebte, über den Rest schwieg er. Ich sage zu oft und dann häufig noch in politisch nicht korrekter Form meine Meinung.

AvS: Vielleicht eine dumme Frage, vielleicht auch die schwerste: Wie würdet Ihr „systemisch“ skizzieren, was gehört für Euch dazu?

GE: Ich verstehe dies als die Frage nach dem Spezifischen unseres Instituts im Gegenüber zu anderen systemischen Instituten in der Systemischen Gesellschaft und anderswo. Das rückt theoretische Implikationen allerdings in die Nähe von Bekenntnissen und Schulen. Allein in der Systemischen Gesellschaft gibt es aktuell 20 Institute. Man muss diese unterscheiden können; und eine Möglichkeit wäre das Theoriebekenntnis. Wir gehen einen anderen Weg: In der Ausbildung laden wir Gastdozenten ein, die für andere Versionen als wir stehen. Unser

⁷ Bedeutender österreichischer Dramatiker.

Markenzeichen ist die Vielfalt der Ideen, ein hoher Grad an Professionalität und eine gewisse Konsistenz zwischen Theorie und Praxis. Wir sprechen auch von theoriegeleiteter Praxis.

WS: Wir sind keine Schule mit einer Anhängerschaft und entsprechenden Gegnern. Wir verstehen uns als psychologische Dienstleister. Wir erklären und begründen, was wir wie tun, sehr genau, aber wir bestimmen dies weniger über feinste Theorieverästelungen.

GE: Wir vermeiden Formulierungen, die dogmatisch, moralisch oder anderweitig festlegend sind. Deine Frage kann ich beantworten mit dem Hinweis auf Kontextorientierung, Ressourcenorientierung, Therapie als Modifikation von sozial gestaltetem Sinn. Allerdings erbringt dies Allgemeinplätze und kurz angebundene Richtigkeiten, und diese eignen sich nicht, unser Institut von anderen zu unterscheiden. Unsere Fortbildungsinteressenten entscheiden sich für unser Institut aufgrund anderer Kriterien, die eher mit ihnen als Personen und unserem Angebot der Vielfalt zu tun haben.

WS: Früher hätte ich auf die Frage Luhmann, er war mir auch als Persönlichkeit nahe, zitiert, heute beantworte ich die Frage nicht mehr gerne. Warum sollte ich an all die unzähligen eine weitere unzulängliche Definition des Begriffs „systemisch“ anfügen. In diesem Konzert des Fingerhebens, des „Schaut her, ich bin auch da“, singe ich aus Altersgründen nicht mehr mit. Mich interessiert die Qualität einer Dienstleistung. Ich versuche, nein, ich lerne es täglich, meine Dinge vom Kunden her zum Dienstleister zu denken. Mein Ausgangspunkt des Denkens ist nicht mehr der Anbieter. Arnold Retzer hat 1998 in einem Vortrag ein Szenario beschrieben: Alle arbeiten systemisch, alles ist systemisch, die Beratungsangebote sind systemisch, aber immer noch mehr für die Therapeuten und weniger für die Kunden gebaut, aber keinen stört das, da es systemisch ist. Viele haben damals gelacht, mich hat es bedrückt.

GE: Wir denken viel über Professionalität nach. Historisch kommt Profession aus der Theologie, war also ursprünglich eine Art Bekenntnis, eine Art Berufung. Dies ist allerdings nur die persönliche Seite, auch heute noch ist das Stichwort „Profession“ anbieterorientiert gefasst. Professionalität hingegen beinhaltet auch, *dem Kunden* gegenüber dem eigenen Tun zu verantworten, der Blickwinkel ist adressatenorientiert.

WS: Wir dürfen systemische Angebote nicht durch Beliebigkeit nach dem Geschmack der Anbieter verkommen lassen. Nicht unsere Vorlieben, die Kunden müssen das letzte Wort haben.

AvS: Dem kann ich nur beipflichten. Ich stimme Euch auch zu, dass der Begriff droht zu einem Allerweltswort zu werden und zu verwässern. Dennoch, Walter, mit der Antwort möchte ich Dich nicht gern ohne weiteres davonkommen lassen. Immerhin habt Ihr den Titel „systemisch“

in Eurem Institutsnamen. Was sagt Ihr denn Euren Ausbildungsinteressenten, was das „Systemische“ an Eurem Konzept ist?

WS: Das habe ich befürchtet. Die Frage erlaubt allerdings nur eine Antwort in der Ich-Form. Als erstes fällt mir immer der Verzicht auf allgemeingültige Wahrheiten ein. Philosophisch gesprochen bedeutet es, die Idee eines archimedischen Punktes zurück zu weisen. Systemtheoretisch gesprochen beinhaltet es die Verpflichtung, die Beobachterproblematik sehr ernst zu nehmen. Praktisch hatte dies die Konsequenz, dass sich meine Vorstellungen von Pathologie weitgehend reduziert haben. Ich habe gelernt, andere Kulturen, oder anders formuliert: Systeme zu achten und zu respektieren. Dies ist bei Ähnlichkeit der Kulturen ohne Bedeutung. Es wird aber bei großen, schwer nachvollziehbaren Unterschieden zu einem ernsten Prüfstein. Wer sich ernsthaft mit anderen Kulturen auseinandergesetzt hat, weiß, wovon ich spreche. Früher hätte ich meine therapeutische Arbeit entweder moralisch oder mit Hilfe psychopathologischer Schemata begründet, heute tue ich dies über eine entsprechende Vereinbarung mit Kunden. Dies waren ein paar Stichworte, es gehört im Kontext von Ausbildung ein solider Verweis auf Grundlagenliteratur dazu. Hier würde ich meta-theoretisch wieder auf Luhmann Bezug nehmen. Unsere Ausbildungskunden sollten genau wissen, was unsere Grundlagen sind. Ich habe die Grundlagenliteratur, z.B. zu Erkenntnistheorien, obwohl oft nicht ganz leicht, sehr ernst genommen.

GE: Auf Luhmann zu setzen, heißt für uns auch, auf Aussagen über das Innenleben von Menschen zu verzichten. Wir beobachten das Zusammenspiel der Ideen der Beteiligten und fädeln unsere Ideen dazu. Dann schauen wir, was geschieht, und oft geschieht Unerwartetes. Da wir nicht nach Ursachen suchen, verlegen wir uns auf Ressourcen. Uns interessiert nicht die Wahrheit, sondern die Wirkung.

AvS: Wenn Ihr in der Vielfalt systemischer Methoden und Settings (also Zweikammernsystem o.ä.) Euren Platz beschreiben solltet: Welche Methoden, welche Settings liegen Euch besonders, welche weniger?

WS: Es gab vieles, was uns beeinflusste. Aber wir haben all die Möglichkeiten verwandelt, ihnen unseren Eigen-Sinn aufgedrückt. Reflecting Team, ein differenziertes Fragerepertoire, viele Möglichkeiten für Impulse und Anregungen sind uns wichtig, hier kennt unsere Phantasie kaum Grenzen. Ich bin ein verhinderter Schriftsteller, erzähle daher gerne Geschichten, arbeite mit Metaphern, mit Sprachbildern. Aber all diese Möglichkeiten des Geschichtenerzählens haben mich nicht vergessen lassen, dass auch Geschichten nur manchmal hilfreich sind.

Manchmal ist Schweigen würdevoller. Oft fällt mir dann Paul Celan mit seinem Satz von den zu eng gewordenen Sprachgittern ein.

Mir ist Neutralität zwischen den Generationen und bezüglich der Geschlechter wichtig. Dies ist für mich auch ein wichtiges Ausbildungsziel. Therapeuten und Berater müssen neutral sein und in diesen Spannungsfeldern zwischen Generationen und Geschlechtern Dialoge fördern und nicht den ersten Stein werfen. Ich bin kein Retter, kein Befreiungskrieger. Dieser Beruf ist wunderschön, aber leise. Er verträgt keinen Lärm, keinen Exhibitionismus.

AvS: Hast Du ein Beispiel?

WS: Missbrauchte Kinder, die für zwei oder drei Jahre zum Blickpunkt der Medien und zu Objekten von Geschlechterkriegern werden, werden nochmals, wenn auch nicht körperlich, missbraucht. Hier braucht es leise, hochprofessionelle Hilfe. Die mit Selbstberufung verbundene Leidenschaft wäre durch adäquate Distanz zu ersetzen. Eine Analogie: Chirurgen, die ihre Aufregung oder ihre eigenen Interessen nicht zurückdrängen können, machen mehr Fehler.

GE: Um noch einmal auf Deine Frage zurück zu kommen: Ich benutze gerne Bilder und Symboliken. Wenn aus meiner Sicht sich eine Sinngestalt im therapeutischen System entwickelt hat, beginne ich, zentrale Stichwörter zu erweitern, abzuwandeln, zu ersetzen. Der rote Faden unserer Arbeit ist dialogisch, nicht methodisch oder strategisch entwickelt. Wichtig ist mir der Blick auf die Wirkung: Welche Wirkung hat welche Methode und welches Setting auf mein Bild von den Kunden, auf ihr Bild von mir, auf unsere Kommunikation? Es fällt also in jedem Kundenkontakt anders aus. Ich könnte also nicht für uns typische Interventionsformen identifizieren. In dieser Hinsicht beanspruchen wir keinen „Platz“, der uns von anderen unterscheiden könnte.

WS: Höchstens im Sinne einer negativen Abgrenzung.

AvS: Wovon grenzt Ihr Euch ab?

GE: Wir haben in den 80er Jahren nicht mit Familienskulpturen gearbeitet und tun es heute nicht mit Aufstellungen. Ich finde die Diskussion über Methoden und Settings viel zu dogmatisch und rechthaberisch.

AvS: Den letzten Satz verstehe ich nicht. Liegt es Euch einfach nicht, mit Skulpturen und Aufstellungen zu arbeiten, oder seid vielleicht in diesem Fall auch Ihr es, die sich da „dogmatisch“ abgrenzen?

GE: Ich habe etwas salopp gesprochen. Gewisse Vorgehensweisen liegen uns nicht, wir sind damit nicht vertraut. An uns, interessanterweise an uns allen, würden Skulpturen gekünstelt wirken und vor den Kunden wenig glaubhaft aussehen, vermute ich, und entsprechend wenig gute Wirkung entfalten. Hier haben wir eine Gemeinsamkeit im Team. Methoden sind eher eine Frage, wer sich mit welchen Stilmitteln identifiziert. Im populärwissenschaftlichen Diskurs dagegen kursieren Ideen wie, dass ein Interview dann systemisch ist, wenn mehr als eine Kundenperson zugegen ist oder wenn man zirkuläre Fragen einsetzt oder paradox interveniert oder Aufstellungen macht. Das aber würde die Idee des Systemischen einengen und festlegen.

WS: Ich habe auf allen relevanten Ebenen, d.h. philosophisch, psychologisch, aber auch berufsethischer Natur, schwerste Bedenken gegen Aufstellungen. Auch wenn dies dogmatisch erscheint, ich kann und will mich nicht darüber hinwegsetzen.

AvS: Wen seht Ihr in besonderer Weise als Eure Lehrer? Gab es Vorbilder?

GE: Ich verdanke Helm Stierlin, dass ich den Weg damals zur Familientherapie gefunden habe. Ich saß vor jetzt 26 Jahren in seinen Vorlesungen in Heidelberg und war einfach angenehm berührt davon, dass er – und einigen Studenten gefiel dies wenig – Eltern in Schutz nahm, anstatt sie als Verursacher kindlicher Probleme zu brandmarken. Später habe ich viel von Ivan Boszormenyi-Nagy gelernt und von seiner Art, die Motivation von Menschen zu nutzen, etwas beizutragen oder einen Ausgleich zu suchen. Die unkonventionelle Arbeitsweise von Carl Whitaker hat mich beeindruckt. Später haben mich die Ideen von Michael White und Steve de Shazer inspiriert. Nie vergessen werde ich den trockenen, hintergründigen Humor von Niklas Luhmann. Bei ihm habe ich Theorie gelernt.

WS: Helm Stierlin war mir ein sehr guter Lehrer und ein großes Vorbild, mit Max van Trommel verbinden mich berufliche und persönliche Erfahrungen, Ingeborg Rücker-Emden-Jonach mochte ich sehr und Ludwig Reiter kann man in seiner Ernsthaftigkeit und seinem Bemühen kaum überschätzen. Ich freue mich, dass er berufenes Mitglied der systemischen Gesellschaft geworden ist. Dem Philosophen und Kulturtheoretiker Siegfried J. Schmidt habe ich viel zu verdanken. Ich möchte ausdrücklich Günther Emlein, Manfred Enders und Maria Staubach sowie meine frühere Kollegin Irm Schaltenbrandt erwähnen, sie waren mir im strengen Sinne keine Lehrer, aber sie haben mich sehr beeinflusst.

AvS: Therapie, Beratung und Ausbildung haben ja auch eine geschäftliche Seite. Wie steht es da bei Euch?

WS: Ich verkaufe seit vierzig Jahren meine Ware Arbeitskraft. Ich bemühe mich um Qualität, und gute Honorare. Als ehemaliger Leiter kann ich hinzufügen, diejenigen Referenten, die keine klaren Vorstellungen über Tagessätze hatten, waren am Ende meistens kaum bezahlbar.

GE: Qualität ist unsere erste Priorität – aber von den Kunden hergesehen. Ich will damit sagen: Eine von den Kunden uns bescheinigte Qualität unserer Dienstleistung ist unser Ziel. Das wiederum ist nicht kostenlos zu haben. Honorare zeigen auch: Unsere Dienstleistung ist kostbar.

AvS: Wenn psychologische Dienstleistungen etwas kosten, was haltet Ihr von dem Versuch, systemische Therapie zur Kassenleistung zu machen?

WS: Ich habe gestern im „Spiegel“ ein Interview mit Seehofer gelesen, dem ehemaligen Gesundheitsminister. Er spricht von Kartellbildung, von Mafiastrukturen innerhalb des Gesundheitswesens. Ich habe Verständnis für andere Kollegen, aber ich traure dem medizinisch-industriellen Komplex, in dem Menschen nach Krankenscheinen und den Abrechnungspunktwerten gezählt werden, nicht nach.

AvS: Aber Du bist auch Geschäftsmann...

WS: Das ist richtig, aber ich mag keine Heuchelei!

GE: Ich bin an dieser Stelle hin- und hergerissen. Ich kann die Motive nachvollziehen, wenn systemische Therapie als Kassenleistung abgesichert wäre, könnten Anbieter sich eine Existenz aufbauen und diese sichern. Auch die Kunden könnten leichter diese Dienste in Anspruch nehmen. Die Kehrseite ist, dass man das Spiel unseres Gesundheitswesens mitspielen muss, in welchem immer mehr Bewandnisse des Lebens medizinalisiert werden. Vor 200 Jahren galten Sucht und Suizid als pädagogische Fragen, heute werden sie als Krankheiten behandelt und Betroffene vernehmen, dass solches Verhalten „schädlich“ oder „krankhaft“ sei und man sie davon befreien müsse, Stichwort: Therapeutische Gesellschaft. Es hätte sicher auch andere Möglichkeiten gegeben, dass Menschen, die Unterstützung suchen und sie nicht selbst bezahlen können, diese bezahlt bekommen. Von Krankheit zu reden, kann auch Entmündigung oder gar Selbstentmündigung bedeuten.

WS: Die Entwicklung der Krankheit „Sucht“ ist ein medizinhistorisch außergewöhnlich gutes Lehrbeispiel.

AvS: Das führt ja direkt zu der Frage, inwieweit Ihr Euch an berufspolitischen und politischen Fragen beteiligt. Kann man seine politischen Ideen aus der Beratungstätigkeit raushalten?

WS: Ein (berufs-)politisches Engagement halte ich für notwendig, die konkrete Dienstleistung organisiert sich jedoch nach anderen Leitdifferenzen. Ich danke all jenen Kollegen und Vorbildern, viele davon waren Psychoanalytiker, die mich genau dies lehrten. Ich diskutiere mit meiner Frau, meinen Kindern, meinen Freunden und streite bei Bedarf mit dem Bürgermeister, dies tue ich als Bürger. Aber man kann nicht in jeder Minute alles tun. Auf den Beifall für politisch korrektes Verhalten oder die richtige Gesinnung muss ich eben verzichten. Ich habe mir mit meiner Grundhaltung allerdings wenig Freunde gemacht.

GE: Ich stolpere gelegentlich über Ideen wie, dass man doch die intime Sphäre einer Psychotherapie als Keimzelle gesellschaftlicher Veränderung definieren sollte und entsprechend handeln. Das sind Ideen, die ausschließlich vom Anbieter und dessen Ideologie her entwickelt worden sind – und die Kunden werden ungefragt in dieses Szenario eingefügt, ohne dass sie mitentschieden hätten. Nicht *jedes* Ungleichgewicht zwischen Partnern reflektiert das, was vielfach die gesellschaftliche Benachteiligung von Frauen genannt wird. Hier plädiere ich für die Trennung der Kontexte, anstatt dass wir den Kunden vermitteln, wie die Welt richtig zu erklären sei. Dies entlastet auch den therapeutischen Prozess. Man sollte also seine politischen Ideen, aber genau so seine persönlichen Präferenzen nicht zum therapeutischen Maßstab machen. Neutralität verstehe ich als Haltung, sich nicht auf eine Seite (und damit gegen eine andere) ziehen zu lassen. Dies beziehe ich auf Personen, Themen, Veränderungswünsche und Kontexte.

WS: Ich plädiere mit größter Leidenschaft gegen verdeckte Erziehung. Ich setze auf Entwicklung, deren Richtung ich allerdings nicht bestimme.

AvS: Nun seid Ihr als ISTUP ja auch Gründungsinstitut der Systemischen Gesellschaft gewesen. Wie steht Ihr zur berufspolitischen Arbeit der Gesellschaft?

GE: Ich habe es damals sehr begrüßt, Ideen organisatorisch zu bündeln, gemeinsam zu vertreten, Standards zu schaffen, systemischen Ideen ein Profil zu geben. Das halte ich für marktnotwendig. Lizenzierungen ermöglichen Karrieren. Der Wissenschaftspreis, den die SG ausgelobt hat, ist eine Weise, Forschung zu systemischen Themen zu fördern. Der Verband kann juristische Fragen angehen, kann systemische Ideen in der Öffentlichkeit propagieren. Die SG könnte also gut zu einem Dienstleister für Instituts- und Personenmitglieder werden. Vielleicht habe ich hier große Wünsche, das ist insgesamt viel Arbeit, die ehrenamtlich geleistet wird, und so wird sich nicht alles erreichen lassen trotz leiser zu hörender Appelle bezüglich Professionalität.

WS: Alles bisher im Interview Gesagte würde ich der SG gerne in das Stammbuch schreiben. Wir als ISTUP haben uns anfangs sehr engagiert. Ich würde mir für die Zukunft noch mehr Professionalität der SG wünschen. Wir sind letztlich ein Zusammenschluss an Wettbewerbern. Wenn man die Muster erfolgreicher Zusammenschlüsse von Wettbewerbern untersucht, erkennt man eine wichtige Tendenz. Solche Zusammenschlüsse können nur erfolgreich sein, wenn der Wettbewerbsgedanke durch Vertrauen reduziert werden kann. Die Wettbewerbsidee und die Einigungs-idee stehen in einem fortwährenden Spannungsverhältnis. Hier Entgleisungen zu vermeiden und Professionalität voranzutreiben sehe ich als die großen Aufgaben des Vorstands.

AvS: Einverstanden. Vertrauen ist aber auch eine zweiseitige Sache. Du sagst, Walter, das ISTUP hat sich anfangs sehr engagiert. Ich sehe das auch so: Ihr habt Euch später ein Stück weit zurückgezogen. Was wäre denn von heute ausgesehen, lösungsorientiert gesehen, ein Schritt zur Vertrauensbildung in der SG, den Ihr als Institut vorschlagen würdet oder auch gehen könntet? Denn egal, wie viel Energie der beste Vorstand aufbringt, die Mitglieder und Mitgliedsinstitute müssen Vertrauen auch lebbar machen und leben.

GE: Ich glaube, wir haben anfangs in der SG aus Begeisterung uns hineingekniert. Inzwischen sind es wohl doppelt so viele Institute wie bisher und zusätzlich haben wir eine Einzelmitgliederkammer. Wir stehen vor neuen Verhältnissen, die wir mit einer verbesserten Vereinsstruktur beantworten könnten. Das läuft wohl auf mehr Professionalität hinaus. Vielleicht könnte man sich auf einer der nächsten Jahrestagungen darüber Gedanken machen. Wir haben als Graswurzelrevolution oder Ideenbewegung angefangen, ich glaube, jetzt steht eine Metamorphose an. Ich scheue mich ein wenig, jetzt weiter zu fabulieren, denn ich stehe vor der Frage, wie viel Zeit ich investiere. Ich sehe unsere Beziehung zur SG nicht als Problem an und benötige aus meiner Sicht dann auch keine Lösung. Aber meine Haltung hat sich gewandelt. Wo ich meine Zeit sehr genau einteile, motiviert es mich nicht, qua institutioneller Mitgliedschaft in einem Ausschuss zu sitzen und mitzuarbeiten, so lange der Ausschuss existiert. Das erinnert mich zu sehr an traditionelles Vereinsleben. Ehrenamtliches Engagement läuft besser als Projektarbeit, weil dieser Anfang, Engagement Phase und Ende hat und damit überschaubar ist. Vielleicht wäre dies eine neue strukturelle Möglichkeit.

WS: Günthers Einschätzung teile ich. Es gibt sehr viele Elemente erfolgreicher Organisationen, sogenannte *best Patterns*, von denen wir lernen könnten. Oft ist dies nichts als solides handwerkliches Wissen und Tun in einer Organisation und für eine Organisation. Es findet meistens jenseits der großen Worte statt. Ich plädiere auch für einen Blick auf uns selbst. Es ist

für mich nicht die Frage, wie ich wieder mehr ins Boot komme. So etwas ist ja kein Selbstzweck. Ich habe eher die Frage: Kann ich einen sinnvollen Beitrag leisten? Und die eben von Günther genannten organisationalen Fragen interessieren mich sehr, und wenn es eine Fragestellung gibt oder wir eine gemeinsam finden, bei der ich Feuer fange und etwas beitragen zu können glaube, dann werde ich dies auch tun.

AvS: Das freut mich zu hören, denn genau dieser Schritt weg von einer zu starren Ausschussorganisation zu einer Projektorganisation wird gerade in der SG konkret diskutiert und umgesetzt. Noch einmal eine ganz andere Frage: Welchen Stellenwert hat Selbsterfahrung in Eurer Ausbildung, wie steht Ihr selbst dazu?

GE: Zu diesem Thema haben wir mehrfach unsere Position geändert. Wir sprechen nicht mehr von Selbsterfahrung, sondern von Selbstreflexion: Anders als bisher über sich selbst nachdenken, neue Ideen zu sich selbst entwickeln. Wir haben uns damit auch von der traditionellen Konnotation verabschiedet, dass man erst seine Familienerfahrungen „aufarbeiten“ muss, um selbst therapeutisch hilfreich tätig sein zu können. Der Blick richtet sich für uns mehr darauf, wie die eigene Haltung professionelle Neutralität und Kundenorientierung ermöglicht oder erschwert. Das kann einen Blick auf die Familie einschließen, aber das ist nicht in jedem Falle der Schwerpunkt. Ziel unseres Angebotes ist es, die eigenen Präferenzen von den Präferenzen der Kunden unterscheiden zu lernen, anstatt die eigenen unvermittelt „aus theoretischen oder politischen Gründen“ zum Maßstab zu machen. Eine Therapieausbildung ist aus unserer Sicht keine Selbsttherapie. Manchmal nutzen unsere Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer die Anstöße aus Selbstreflexionen und beginnen eine Eigenthherapie.

WS: Ich habe einmal mit Heinrich von Thüngen und Reichenbach eine Familie interviewt. Plötzlich stürmte seine Sprechstundenhilfe ins Zimmer und rief: „Herr Graf, Ihr Hund wurde eben totgefahren.“ Er antwortete: „Ist gut“, und sagte zur Familie: „Entschuldigen sie bitte die Störung“, und setzte das Interview fort. Heinrich liebte diese Hündin sehr, und wir sprachen den ganzen Abend über diese Situation. Ich bin ihm sehr dankbar für dieses Gespräch. Seit diesem Abend weiß ich für mich, dass Selbstdisziplin eine wichtige Voraussetzung dieser Profession ist. Dies bedeutet einerseits, wir plädieren für Selbstdisziplin, damit wir Kundenorientierung überhaupt leisten können, aber dies bedeutet auch, dass wir den Teilnehmern durch Selbstreflexion helfen, genau dies zu erlernen. Es ist ein scheinbar sich widersprechender Prozess, aber dies verträgt sich gut.

GE: Einen anderen Aspekt möchte ich anfügen. Unsere Kunden haben uns gelehrt, dass sie oft Hilfe suchen, sich beruflich gut zu positionieren. Dies beginnt mit ihrer *Performance*, der Vertretung der eigenen Interessen, kommunikativer Kompetenz beim Managen von Dissens⁸ usw. Wir haben damit Selbstreflexion noch mehr an Professionalität gekoppelt.

WS: Wenn sie das wollen, unterstützen wir unsere Kunden dabei, erfolgreicher zu werden. Es ist ein freiwilliger Teil der Ausbildung. Eine professionelle Selbstpräsentation ist oft entscheidend für Glaubhaftigkeit und Erfolg. Ich habe lange gebraucht, dies zu akzeptieren.

AvS: Ich denke noch über Dein Beispiel mit dem toten Hund nach. Glaubst Du wirklich, man kann eine solche Situation durch Selbstdisziplin auflösen?

WS: Ich kann nur sagen, Heinrich machte es so! Unser damaliges Gespräch drehte sich u.a. genau um diese Frage. Technisch gesprochen, erlaubte ihm die erworbene Selbstdisziplin, die Bewältigung der Situation zu verschieben. Er hat nicht den Verlust des Hundes durch Selbstdisziplin bewältigt, sondern die Bewältigung des Verlustes zeitlich verschoben. Es geht aber nicht um die eine oder die andere Lösung, sondern darum, dass ein gewisses Maß an Selbstdisziplin unverzichtbar ist. Wir sprechen von Dienstleistung, darin kommt das Wort „dienen“ vor. Etwas polemisch gefragt: Wie sollte ich einer Idee, einem Kontrakt dienen, wenn ich permanent von eigenen Impulsen und Wünschen getrieben bin? Aber dies sind nur meine Ideen, es gibt sicherlich sehr gute andere Überlegungen

GE: Hier gibt es sicher keine einfachen Lösungen. Das zeigen auch die Erfahrungen der Psychoanalyse. Persönliche Empfindlichkeiten spielen eine Rolle. Sich unberührt zu zeigen, muss nicht immer überzeugend sein. Das hängt auch von institutionellen Kontexten und Settings ab. Wir vermitteln unseren Fortbildungsteilnehmern, dass es hilfreich ist und professionell, so lange es geht, das Eigene von dem, was die Kunden äußern, auseinander zu halten und – unterschiedlich damit umzugehen.

AvS: Seht Ihr für die Weiterentwicklung systemischer Praxis Themen, die Eurer Ansicht nach wichtig wären?

GE: Deine Frage regt bei mir Erinnerungen an die Pionierzeit der Familientherapie an. Damals haben Kolleginnen und Kollegen sich gegenseitig ihre Videobänder vorgestellt und aus unterschiedlichen Warten betrachtet, sie haben ihre Theorien zur Debatte gestellt und verglichen. Man war neugierig aufeinander. Ich hatte das Glück, in den USA in den 80er Jahren

⁸ Zwingmann, Elke; Schwertl, Walter; Staubach, Maria L., & Emlein, Günther (2000): Management von Dissens, Campus Verlag, Frankfurt (2. erweiterte Aufl.).

diese Bewegung und Beweglichkeit miterleben zu dürfen. Es ist wohl ein wenig aus der Mode gekommen. Ich fände es noch immer reizvoll und lehrreich. Eine weitere Frage ist die nach klinischer Forschung. Ludwig Reiter hat auf unserem 10-Jahres-Symposium 1991 mit deutlichen Worten darauf hingewiesen, dass auf dem konstruktivistischen Hintergrund die (klassische) Forschung der Familientherapie zusammengebrochen sei. Vielleicht war dies unvermeidlich. Aber es ist bislang nicht geklärt, wie eine Forschung im Rahmen der Kybernetik 2. Ordnung aussehen könnte, sofern sie über unmittelbar forschende Interaktion hinausgeht.

WS: Vorüberlegungen sehe ich gewichtige, ich denke an Günter Schiepek oder an all die Fragen, die Ludwig Reiter aufgeworfen hat, aber es gibt noch viel zu tun. Ich denke über Kernkompetenzen von Beratern nach und Maria L. Staubach schreibt über ein ähnliches Thema.

GE: Ich habe noch eine weitere Überlegung. Bislang scheinen mir die verschiedenen Theorieversionen im systemischen Feld einfach nebeneinander zu stehen. Man kann wählen zwischen der Theorie nichtlinearer dynamischer Systeme, dem Sozialen Konstruktivismus und einer Sozialtheorie im Gefolge von Luhmann, und es gibt sicher noch mehr. Welcher Version man anhängt, ist eine Frage der Vorlieben: Es gibt noch wenig Diskurs zwischen den Positionen. Hier sehe ich eine Chance, die bisher noch nicht genutzt wurde.

WS: Wenn wir am Markt bestehen wollen, müssen wir auf Professionalität und ihre Verbesserung achten. Der Markt, das sind die Kunden und deren Entscheidungen. In allem sind wir Praktiker. Eine Weiterentwicklung im Bereich systemischer Praxis hat für meine Begriffe sich an Professionalität auszurichten, mehr Beruf und weniger (systemische) Berufung und Bekenntnisse, dafür interessieren sich die Kunden nicht. Diese wollen gute Beratungsarbeit. Was also macht systemische Praxis zu einer professionellen Praxis? Und hier ist es nicht damit getan, professionell mit „richtig systemisch“ gleichzusetzen. Ich möchte es mit einer Metapher beschreiben: Ich habe viele und vielleicht theoretisch wichtige Abhandlungen über den spanischen Bürgerkrieg gelesen. Jetzt gibt es die ersten guten Romane über die Franco-Zeit, erst jetzt beginne ich die Schmerzen der Betroffenen zu ahnen. Unser Beruf gebietet es, aber ich wiederhole mich, immer wieder von den Wünschen, dies heißt manchmal von den Schmerzen der Kunden aus zu denken.

AvS: Denkt Ihr, dass die Entwicklung der letzten 20 Jahre bestimmte notwendige Themen vermieden hat, also etwas unterblieben ist?

WS: Hier wären die Fragen nach Kunstfehlern, Qualität von Beratung, follow-up Studies, der Diskurs mit anderen Therapierichtungen, aber auch die Frage nach der Qualität systemischer

Berater zu nennen. Es gibt viele heilige Kühe zu schlachten, ich baue auf die nächste Generation.

GE: Meine Vision ist, dass Menschen, die professionelle Unterstützung suchen und Qualität suchen, immer öfter bei systemischer Therapie landen.

WS: Günther, das gefiele mir auch.

GE: Wir sind wohl, was öffentliche Präsentation von systemischer Praxis angeht, ins Hintertreffen geraten.

AvS: Stichwort Visionen: Welche Visionen und Pläne habt Ihr für das ISTUP, sagen wir mal, für die nächsten 20 Jahre?

WS: Wir werden ISTUP um ein *Center of Competence* für Paare erweitern. Dieses zu entwickeln wird mein letztes größeres Projekt für ISTUP sein. Als gelernter Familientherapeut alter Prägung sage ich, dass man den Aspekt von Partnerschaft und Liebe gar nicht überschätzen kann. Ich freue mich sehr auf diese Aufgabe. Weiter hat sich der längst tot geglaubte Schriftsteller in mir energisch zurückgemeldet, wir verhandeln zurzeit. Ich bin geschäftsführender Partner von K³ Beratergruppe Frankfurt und als solcher für Organisationsprojekte verantwortlich. Auch dies fordert mich. Ich bin zufrieden, übermäßige Freizeit droht nicht.

GE: Als Vorsitzender des Trägervereins habe ich an unserem Jubiläumstag Walter Schwertl aus der Geschäftsführung verabschiedet. Die neue Geschäftsführerin Frau Cornelia Mertins-Baumbach hat sich inzwischen in diese Funktion sehr gut eingearbeitet und beginnt, das Institut mit ihren Ideen und Visionen zu bereichern. Sie wird ihre eigenen Akzente setzen. Wir sind mitten in einem Generationswechsel. Es verschieben sich die Gewichte, und diesen Wechsel auf verträgliche und kreative Art hinzukriegen, ist sozusagen das Scharnier von der Vergangenheit in die Zukunft. Weiter gibt es neben dem *Center of Competence* für Paare zwei neue Projekte in der Planung. Diese können wir aber in Rücksichtnahme auf Partner noch nicht veröffentlichen. Wir werden immer wieder vor der Frage stehen, welche Themen aus Sicht der Kunden relevant sind, aber im Moment gilt es, den Wandel im Sinne einer guten Weiterentwicklung zu bewältigen. Über einen Zeitraum von 20 Jahren etwas zu sagen, fällt mir schwer. Wir suchen in zeitlich näheren Abständen herauszufinden, welche Fragen die Menschen bewegen, und machen dazu dann ein Angebot. Die Taktung ist also enger. Und bis dann bin ich wohl eine der pensionierten „grauen Eminenzen“...

WS: In zwanzig Jahren treffe ich Niklas Luhmann wieder oder spiele in Andalusien Domino.

AvS: Wie in einem bekannten Wochenmagazin üblich, danke ich Euch für das Gespräch. Ihr habt jeder noch einen Schlusssatz.

GE: Je länger ich arbeite, desto mehr wird mir klar, dass ich das meiste von unseren Kunden gelernt habe. Jeder Kontakt ist einzigartig. Und das erlaubt mir mehr und mehr, auf Techniken und Methoden zu verzichten. Ich möchte mich im Namen von ISTUP für dieses Interview bedanken.

WS: Am Ende eines Weges empfinde ich große Dankbarkeit gegenüber all unseren Kunden und meinen Weggefährten. Ich wurde reich beschenkt und möchte keine Stunde missen. Ich fürchte, oft habe ich mehr bekommen, als ich geben konnte. Vielen Dank!
