

# **Erst hatten wir kein Glück und dann kam auch noch Pech dazu.**

Zum Umgang mit Krisen aus systemischer Sicht

*von Frauke Scherotzki-Hanninger und Birgit Heißenbüttel*

## **Zusammenfassung**

*Glück und Pech sind im systemischen Verständnis Konstruktionen, die Beobachter herstellen. Wir möchten zu einem gedanklichen Spaziergang anregen, diese Konstrukte zueinander in Beziehung zu setzen und sich auf die Sichtweise einzulassen, Glück und Krise als Ressourcen zu verstehen, die bei der Beratung in Krisensystemen gemeinsam zu neuer Sinngenerierung anregen. Krise wird von uns als Wendepunkt verstanden, der einen schöpferischen Prozess anstößt. Als Beratende da zu sein, heißt dann, das System in der „Inkubationsphase“ zu begleiten und beim Wendepunkt den Prozess neuer Sinnkonstruktion zu befördern. Wir können uns dabei Verena Kast (1992) anschließen, die den von uns beschriebenen Prozess als notwendig in Krisensituationen beschreibt. Zur Stabilisierung eines Krisensystems, dessen Fähigkeit zur Selbstorganisation bedroht ist, lassen sich dabei Methoden aus der psychologischen Glücksforschung einsetzen.*

Glück als Ressource für Krisenbewältigung zu verstehen, erweckt Erwartungen wie den Schlüssel zu einem Zauberbuch zu finden, das Lösungen wie von Zauberhand verspricht. Die Krise selbst als Ressource zu verstehen, weckt Unbehagen, als gelte es, einen bösen Zauber abzuwenden. Dennoch möchten wir einladen, sich genau auf diese Mixtur einzulassen: Glück und Krise als Ressourcen zu verstehen. Ressourcenaktivierung fördert die Selbstorganisationskräfte von Systemen und ist von daher schlicht das zentrale Anliegen systemischer Interventionen.

Glück und Krise sind aus systemtheoretischer Sicht Realitätskonstruktionen eines Beobachters oder einer Beobachterin. Über Sprache kommen verschiedene Beobachtende zu gemeinsamen Vorstellungen von Realität. Bei der Betrachtung von philosophischen Ausführungen und psychologischen Erkenntnissen lässt sich einiges erfahren über Realitätskonstruktionen von Glück und Krise. Um es vorweg zu nehmen, wir haben bei dem Bemühen um Komplexitätsreduktion drei wesentliche Elemente von Glück entdeckt: Bindung, Sinn sowie Identität/Selbstwertgefühl; bei der Betrachtung des Krisenbegriffs kamen wir zu einer hilfreichen Unterscheidung von Problem, Krise und Trauma. Bevor wir zu unserem Anliegen kommen, Glück und Krise als Ressource im Beratungskontext zu nutzen, möchten wir kurz vorstellen, welche Blickwinkel andere Beobachtende einnehmen:

### ***Glück – aus dem Blickwinkel der westlichen Philosophie***

ist ein schwer zu fassender Begriff. Die westliche Philosophie (Schmid, 2007) unterscheidet das schicksalhafte Zufallsglück, das Wohlfühlglück (angenehme Erfahrungen, Spaß haben etc.) sowie das Glück der Fülle und Stimmigkeit, in dem Entwicklung, Reifung und Sinnfindung bedeutsam sind. Glück im philosophischen Sinne beinhaltet das Erleben von Glück und Unglück zugleich. Es wird erst über die Erfahrung des Kontrastes zugänglich. Glück ist nicht nur auf körperlicher Ebene wahrnehmbar; zum Glücksempfinden gehört auch das Erleben von Bindung dazu. Verlust von Bindung wird in der philosophischen Betrachtung zu Glück als Verlust von Sinn verstanden. Weiter gehören die Fähigkeit, über sich selbst reflektieren zu können, und Zusammenhänge des Lebens analysieren und synthetisieren zu können, sowie narrative Zusammenhänge (Biografien, Historie) herstellen zu können, ebenso dazu, wie über die eigene Existenz und die Existenz des Menschen in seiner Endlichkeit und Wirklichkeit (Erfahrung von Transzendenz) hinaus nachdenken zu können.

### ***Glück – aus dem Blickwinkel der östlichen Philosophie***

zu betrachten, erfordert einen ungewohnten Perspektivwechsel. Der Blick ist auf das Leiden gerichtet, das allem Menschlichen innewohnt. Über Achtsamkeitspraxis wird ein Umgang mit dem Leid möglich. Unter Achtsamkeit wird ein gelassenes, nicht zielgerichtetes, nicht-wertendes Gewahrsein (Akzeptanz) immer wieder neu in jedem Augenblick verstanden. Wird Glück als eine gehobene Emotion mit Ergriffenheit im Augenblick verstanden, lässt sich über Achtsamkeitspraxis eine ganz besondere Ressourcenstärkung erreichen. Zahlreiche Veröffentlichungen haben dazu beigetragen, die Haltung der Achtsamkeit in der westlichen Welt bekannt zu machen (Kabat-Zinn, 2003; Thich Nhat Han, 1975).

### ***Glück – aus dem Blickwinkel der Psychologie***

Die Psychologie knüpft an die Glücksbegriffe der westlichen und östlichen Philosophie an. Während empirische Forschung sich im Wesentlichen auf das Wohlfühlglück bezieht, findet sich in Konzepten wie „Resilienz“ und „Salutogenese“ das Glück der Fülle und Stimmigkeit wieder. Zunehmend werden fernöstliche Herangehensweisen in die (westliche) Psychologie mit einbezogen, wie die mittlerweile umfassende Auseinandersetzung mit den Konzepten der Achtsamkeit und Akzeptanz zeigen (Heidenreich & Michalak, 2004).

Die **psychologische Forschung zum Glück** arbeitet mit dem Konstrukt des subjektiven Wohlbefindens (Bucher, 2009; Klein, 2002). Die psychologische Glücksforschung bezieht sich in ihren Grundlagen im Wesentlichen auf Ergebnisse der Neurowissenschaften wie die Annahme, dass:

- es Gebiete im Gehirn gibt, in denen Wohlbefinden lokalisiert werden kann
- eine lebenslange Veränderbarkeit bzw. Plastizität des Gehirns existiert
- dass Emotionen Umbauten im Gehirn in Gang bringen.

Aus diesen Befunden wird abgeleitet, dass mit den richtigen Übungen die eigene Glücksfähigkeit gesteigert werden kann, „gute Gefühle“ sich wie eine Fremdsprache aneignen lassen.

Die positive Psychologie (Seligman, 2002) hat versucht, aus den Erkenntnissen der Glücksforschung Glückstherapien zu entwickeln. So wird z.B. dazu eingeladen, Freudetagebücher zu führen, in denen täglich ausschließlich Momente von Freudeerleben festgehalten werden. Die Aufmerksamkeit wird dabei bewusst auf die Ressourcen gelenkt. Wie populärwissenschaftlich mit den Erkenntnissen und Methoden der positiven Psychologie umgegangen wird, zeigt der Buchtitel der amerikanischen Autorin Barbara Ehrenreich (2010): „Smile or Die“. Die Vielzahl der populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen verstellt dabei leicht den Blick auf wesentliche Erkenntnisse der positiven Psychologie zum Glückserleben: das Erleben von Bindung, Selbstwirksamkeit und Sinn, wie sie sich insbesondere in den Konzepten von Salutogenese und Resilienz abbilden.

Der zentrale Gedanke der **Salutogenese** (Antonovsky, 1997) basiert auf der Annahme, dass die Gesundheit von Menschen mit dem Gefühl von Stimmigkeit (Kohärenz) des eigenen Lebens zusammen hängt. **Verstehbarkeit** (Vorhersagbarkeit, Durchschaubarkeit), **Handhabbarkeit** und **Sinnhaftigkeit** (Bedeutsamkeit) gelten als die drei Kriterien des Kohärenzgefühls. Mit Verstehbarkeit ist gemeint, dass sowohl die Herausforderungen der eigenen Umwelt als auch interne (körperliche, psychische) und externe Stimuli als verständlich, und durchschaubar wahrgenommen werden. Handhabbarkeit beinhaltet das Erleben von geeigneten Ressourcen (die unter eigener Kontrolle stehen oder von anderen kontrolliert werden, denen man vertraut) zur Bewältigung von Herausforderungen. Sinnhaftigkeit wird erlebt bei Herausforderungen, die als lohnenswert erlebt werden und die in einen sinnstiftenden Kontext eingebunden sind.

**Resilienz** meint die Fähigkeit einer Person oder eines sozialen Systems, erfolgreich mit belastenden Lebensumständen umzugehen und mit negativen Folgen von Stress umgehen zu können. „Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“ (Welter-Enderlin & Hildenbrand, 2009). Resilient sein heißt nicht, auf Lösungen zu fokussieren (denn manchmal gibt es keine Lösung, stattdessen muss man lernen, mit unbeantworteten Fragen zu leben). Die Krise gilt aus dem Blickwinkel der Resilienz als der Normalfall, Routine ist der Sonderfall im menschlichen Lebenszyklus insofern, als nur in der Krisenbewältigung die Autonomie sich Geltung verschaffen kann, indem kreative Problemlösungen gefunden werden. Im Konzept der Resilienz findet sich damit auch der Aspekt der Akzeptanz des Leids aus dem Konzept der Achtsamkeit wieder.

Die Fähigkeit zur Resilienz ist nicht angeboren, sondern entwickelt sich in einem Interaktionsprozess zwischen Individuum und Umwelt. Es lassen sich schützende (protektive) Faktoren feststellen, die dazu beitragen, die Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen zu unterstützen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2009). Der bedeutendste Schutzfaktor ist das Erleben von zuverlässiger Bindung. Das Bindungsbedürfnis ist ein menschliches Grundbedürfnis, das in der Neurobiologie und der Physiologie des Menschen tief verankert ist (Grawe, 2004). Es wird angenommen, dass das „Trennungsschmerz-System“ sich phylogenetisch

aus dem Schmerzsystem entwickelt haben könnte. Verletzungen des Bindungsbedürfnisses führen zu psychischen Problemen. Weitere empirisch belegte Schutzfaktoren aus der Resilienzforschung sind Selbstwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Selbststeuerung, soziale Kompetenz, Umgang mit Stress, Problemlösefähigkeiten.

Während die Salutogenese den Schwerpunkt auf Schutzfaktoren zur Erhaltung der Gesundheit legt, konzentriert sich die Resilienzforschung mehr auf den Prozess der positiven Anpassung und Bewältigung. Der Resilienzansatz ist stärker methodenorientiert. Insgesamt lässt sich der Resilienzansatz in das Salutogenesemodell integrieren. Er kann es sinnvoll ergänzen.

### ***Was ist nun unter dem Begriff Krise zu verstehen?***

Der Begriff Krise kommt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutet „Meinung“, „Beurteilung“, „Entscheidung“, Zuspitzung einer Situation. Im heutigen sprachlichen Verständnis ist mit dem Wort Krise eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation gemeint.

Systemtheoretisch ist Krise ein Zustand der Psyche und nicht des Körpers. Ein Körper funktioniert in seiner Autopoiese (Selbstorganisation) oder er überlebt auf Dauer nicht. Ihm Krankheiten oder „Krisen“ zuzusprechen, ist eine Kategorie des Beobachters. Die Psyche hat ggf. ihre Krise mit ihrem Bild vom Körper (Lieb, 2009). Eine Krise entsteht, wenn die dem System üblichen Möglichkeiten des Problemlösens versagen und dadurch ein Spannungszustand entsteht, der beinhaltet, dass das System die Veränderung nicht mit gewohnten, vertrauten Mitteln lösen kann. Die anwachsende Spannung wird zu einem starken Stimulus, der innere und äußere Ressourcen des Systems mobilisiert. Das System erprobt zunächst bekannte Lösungen für Veränderungssituationen. Findet das System keine geeignete Lösung, wird die Spannung im System so stark, dass sie zu einer Desorganisation des Systems führt. Diese Desorganisation lässt sich - im Unterschied zur bloßen Veränderung - als Krise verstehen.

Eine Krisenbewältigung bedeutet für das System eine Umorganisation, Neuorganisation des Systems, die ein Weiterleben möglich macht. Beratung unterstützt das in die Krise gekommene System (die Klienten) dabei, dass ein Weiterleben (des Systems) möglich wird. Bei einer Krise geht es um einschneidende Auswirkungen auf das System. Während Entwicklungs- und Reifekrisen notwendige Bestandteile eines jeden Lebens sind, bedeuten traumatische Krisen tiefgreifende, unerwartete, plötzlich auftretende Veränderungen.

Im Berufsleben zum ersten Mal eine Führungsposition zu übernehmen und mit den Verunsicherungen, diese Rolle auszufüllen, konfrontiert zu werden, kann als eine **Entwicklungskrise** umschrieben werden. Es gilt, etwas zu tun, für das es im eigenen Handlungsrepertoire noch nicht genügend Erfahrungshintergrund gibt, um gelassen und mit allen Anforderungen angemessen umgehen zu können.

Ein Beispiel für eine **Reifungskrise** kann in der Auseinandersetzung darin gesehen werden, nach der Geburt eines Kindes mit der Frage konfrontiert zu sein, wie sich Beruf und Familie vereinbaren lassen, welche Prioritäten es zu setzen gilt, welche veränderten Sinnkonstruktionen für den eigenen Lebensentwurf. Auch der vorhersehbare Abschied aus dem Berufsleben mit dem Eintritt in das Rentenalter kann als Reifungskrise verstanden werden.

Insolvenz, Mobbing, Unfälle, der plötzliche Arbeitsplatzverlust stellen in der Regel **traumatische Krisen** dar, wenn sie zur Frage führen, wie das Leben überhaupt weitergestaltet werden kann, weil die bisherige berufliche Tätigkeit, die auch einen bedeutsamen Teil der eigenen Identität ausmachte, nicht mehr ausgeübt werden kann.

Die Krise beinhaltet die Möglichkeit zur Anregung eines schöpferischen Prozesses, bei dem es zum Erhalt des Systems zu einer neuen Sinnfindung kommt. Bei dieser Betrachtungsweise kann die Krise selbst als Ressource verstanden werden.

#### ***Unterscheidung Krise – Problem -Trauma***

Während eine Krise zu unbekanntem Veränderungen herausfordert, steht bei der Problembewältigung die Arbeit an Zielen im Vordergrund. „Ein **Problem** ist etwas, das von jemandem einerseits als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen wird, andererseits aber auch als prinzipiell veränderbar (Arist von Schlippe, 2007, 1996). Es handelt sich um eine bekannte Ist-Soll-Differenz. Das Ziel ist als Sollentwurf im System vorhanden. Wer ein Problem kennt, hat daher eigentlich auch schon die Lösung. Er weiß nur den Weg dorthin (noch) nicht oder es gibt Hindernisse (Lieb, 2009). An dieser Stelle kann Beratung hilfreich anknüpfen.

Eine Krise, die zu einer existentiellen Bedrohung des Systems führt, kann als **Trauma** verstanden werden. Ein wesentlicher Bestandteil von Traumabehandlung (Reddemann 2003, 2004) ist ein Prozess, der unter dem Begriff Stabilisierung des Systems zusammengefasst wird: Es gilt, das System in seinen System erhaltenden (vitalen) Funktionen zu unterstützen. Es geht für die Beraterin dabei also um eine Unterstützung zur Autopoiesis des Systems, d.h. Maßnahmen, die Selbstorganisation erst wieder möglich machen. In der Behandlung von Traumata wird Integration des existentiell Bedrohlichen in das eigene System über das Pendeln zwischen Sicherheit, Halt gebenden Aspekten und dem Bedrohlichen ermöglicht. Es gilt von daher, zunächst die Ressourcen des vom Trauma erfassten Systems zu kräftigen, seine Sicherheit aufrecht zu erhalten bevor an einem schöpferischen Prozess mit neuer Sinnfindung gearbeitet werden kann. Eine systemische Haltung basiert auf dem Wissen, dass Systeme nicht instruierbar sind. Ausschließlich Selbstorganisationsprozesse des Systems können über die Position des Beobachters und die dadurch ermöglichte Unterschiedbildung angeregt werden. Die Haltung der Beraterin bei Traumata, aber auch bei Krisen (diese sind bisweilen nahe dran, zu einer existentiellen Bedrohung des Systems zu werden) besteht dem-

nach darin, zunächst über die Beförderung der Selbsterhaltungskräfte des Systems erst die Selbstorganisationskräfte des Systems anzuregen.

### ***Glück und Krise als Ressource im Beratungskontext***

#### **1. Die Haltung von Beratern in Krisensystemen**

bedarf einer Erweiterung der systemischen Herangehensweise: Es geht um eine aktivere Ressourcenunterstützung von außen (durch den Berater oder die Beraterin selbst). Im Beratungsprozess geht es dann zunächst vorrangig um das Bereitstellen von Ressourcenmöglichkeiten, die das System erst wieder in Kontakt mit den eigenen Ressourcen zu bringen ermöglicht. Bildlich gesprochen: Es geht beim Schock darum, zunächst einmal die wärmende Decke als Betroffener zu erfahren, Schutz und Halt zu erleben, bevor der Geschockte selbst wieder einen Zugang zu den eigenen Möglichkeiten herstellen kann. Aus der sicheren Perspektive heraus kann dann zu dem als schwierig Erlebten auslösenden Moment der Krise zurückgependelt werden.

So führt die betriebsbedingte Kündigung eines 49jährigen Abteilungsleiters mit 20jähriger Betriebszugehörigkeit nach Einstellung seines Produktionsbereiches zu dem Gefühl einer starken Verunsicherung und Ängsten, die existentiellen Charakter annehmen können. In einem Coaching, das dieser Mann aufsucht, wäre es dann nur bedingt hilfreich, den Blick auf Aspekte zu richten, die ihm Halt geben aus seinen anderen Lebensbereichen, wie eine liebevolle Partnerschaft, die ehrenamtliche Tätigkeit im Fußballverein des Sohnes, sein Hobby usw. Eine hilfreichere Ressource könnte hingegen der Blick auf die Vergangenheit sein mit der Frage, welche Möglichkeiten er zur Bewältigung von Krisen in seinem Leben bereits hilfreich waren. Die emotionale Aufgewühltheit dieses Mannes in der akuten Krisensituation erfordert als grundlegende Bedingung jedoch zunächst eine empathische Würdigung seines Leids durch den Coach, die den Bindungsaspekt stärkt. Die Verzweiflung des Mannes, der vielleicht bis zu seiner Kündigung ein sehr hohes Maß an Engagement und Kraft in seine Arbeit gegeben haben mag, führt neben den Gefühlen von Kränkung und sich „ausgebrannt“ fühlen, zu einem Sinnverlust in dem System seiner beruflichen Identität. Um auf die oben aufgeführte Metapher der wärmenden Decke zurück zu kommen, gilt es in der Coachingsituation dann um eine aktive Unterstützung, wie die nächsten Tage gestaltet werden könnten und welche soziale Unterstützung zu organisieren ist. Es geht um die Eröffnung von Perspektivwechseln wie die Möglichkeit, rechtliche Schritte zu prüfen, die eigene Gesundheit durch geeignete Maßnahmen, wie z.B. den Aufenthalt in einer psychosomatischen Klinik zu kräftigen.

#### **2. Das Pendel**

Sowohl Glück als auch Krise lassen sich im Beratungskontext als Ressource nutzen. Wichtig scheint dabei vor allem zu sein, aus einer krisenspezifischen Fixiertheit herauszukommen, aus einer Verengung der Perspektive, die auch als Tunnelblick umschrieben werden kann. Die Haltung des Beraters bei einer Begleitung eines Krisensystems lässt sich als Pendeln zwi-

schen Krise und Glück beschreiben. Es beinhaltet ein stetiges Hin- und Her zwischen dem problematischen, schmerzhaften, zerstörerischen des Krisenerlebens und einem Sicherheit und Halt gebenden Moment, das über die Beförderung von Glückserleben angeregt wird. Über das „Pendeln“ wird eine Integration des Erlebten in das System angeregt und die Autopoiesis des Systems befördert.

Auch Organisationen können in Krisensituationen in Momente der Erstarrung und die Position des Tunnelblicks geraten. Im sozialen Bereich haben Einrichtungen angesichts von erheblichen Mittelkürzungen auf Grund von Einsparungsmaßnahmen in den Budgets der öffentlichen Hand immer wieder mit Sorgen um den Erhalt sinnvoller Angebote zu tun. So werden z.B. langjährige etablierte Angebote wie Erziehungsberatung unter dem Kostendruck der finanzierenden Kommunen nicht weiter ermöglicht. Die davon betroffenen Einrichtungen können dann schon bei Bekanntwerden des Verlustes der finanziellen Mittel in eine Schockstarre mit Tunnelblick verfallen und laufen Gefahr, vorhandene Möglichkeiten nicht mehr zu sehen. Organisationsberatung kann im Vorfeld dieser einschneidenden Veränderungen z.B. hilfreich sein, die vor dem Druck der Einsparungen stehenden Träger der Hilfsangebote dabei zu unterstützen, nicht in Erstarrung zu verfallen, sondern über die Anregung von Perspektivwechseln und neuen Sinnkonstruktionen zu Veränderungen in der Angebots- und Finanzierungsstruktur zu finden. So wird eine Pendelbewegung angeregt zwischen dem schmerzhaften Abschied bewährter Arbeitsfelder und der Entwicklungsaufgabe neuer Arbeitsfelder.

### **3. Beobachterposition**

Das Herstellen von Sicherheit wird über den Aufbau einer geschützten Meta-Position (Beobachter/innen/position) möglich. Das Konzept der Beobachterposition ist gleichzeitig eine systemische Herangehensweise. Diese Beobachterposition einnehmen zu können und aus ihr heraus, geeigneten Schutz und Sicherheit zu entwickeln, ist ein zentraler Bestandteil von Traumatherapie geworden und lässt sich durchaus auf den Umgang mit anderen Krisensystemen übertragen. Über die Distanzierung in der Meta-Position wird Sicherheit erfahren. Aus sicherer Distanz wird die Erfahrung von Selbstwirksamkeit ermöglicht. Durch wiederholtes Einüben dieser Haltung entwickeln sich nach einer Zeit neue neuronale Netzwerke. Sie bilden letztendlich die Grundlage für weitere Selbstorganisationsprozesse. Berater sollten sich vor dem Hintergrund des Wissens, wie Menschen in traumatisierenden Situationen reagieren können, d.h. sich auch von emotional Belastendem zu dissoziieren, bewusst sein, dass es in Krisensystemen auch zu einer Dissoziation des Systems von seinen ihm immanenten Ressourcen kommen kann. Hilfreiche Interventionen können dabei die Förderung von Blickwinkelwechsel sein oder mit Zeitprogression oder Zeitregression zu arbeiten.

### **4. Sinn – Bindung - Selbstwirksamkeit**

Zentrale Elemente im Beratungsprozess sind Bindung, Sinngenerierung und Förderung von Selbstwirksamkeit. Dem Bindungsaspekt wird über die Art der Beziehungsaufnahme des Beraters oder der Beraterin Raum gegeben. Die Beziehungsaufnahme in systemischen Kontex-

ten ist von einer respektvollen, wertschätzenden, klientenzentrierten Haltung der Beraterin gekennzeichnet. Die klientenzentrierte Haltung ist in ein prozesshaftes Vorgehen eingebettet, bei dem Lösungen angeregt werden, die im System bereits angelegt sind. Systemisches Arbeiten bedeutet, einen schöpferischen Prozess anzuregen und zu begleiten. Für ein System, dem der Zustand Krise zugeschrieben wird, gilt es allerdings, die Krise selbst als Systemressource anzuerkennen. Es geht nicht darum, diesen Zustand zu bekämpfen, sondern die Krise als einen Umschlagpunkt zu verstehen, aus dem das Neue entsteht. Die Aufgabe des Beraters ist im Sinne eines Geburtshelfers für den dabei stattfindenden schöpferischen Prozess zu sehen. Es geht insbesondere um Fragen der Sinnkonstruktion und Identität.

Generierung von **Sinn** ist in der Systemik ein zentraler Begriff. In der Systemtheorie Luhmanns (1984) wird Sinn Ordnungsfunktion in einer komplexen Welt zugewiesen. Sinn strukturiert Kommunikation. Kommunikation ist eine fortlaufende Sinnselektion. Die Rolle des Beraters in Lösungssystemen besteht darin, die Anschlussfähigkeit der Konversation, also das zirkuläre Prozessieren von Sinn in der Kommunikation aufrechtzuerhalten, Sinn zu generieren. Sinn ermöglicht Kohärenzerleben. (Manteufel, 2005). Die Erfahrung von Kohärenz stärkt die Selbstwirksamkeit und befördert die Selbstorganisationskräfte des Systems. „In Krisen geht es zwar auch um Kommunikationsstile und Selbstwert, grundsätzlich aber um die Rettung einer bedrohten Identität. Das geschieht immer auch in einem kommunikativ sozialen Raum, der Fokus liegt aber auf der Wiedergewinnung einer bedrohten Identität im innen und im außen.“ (Lieb, 2009 Teil 2)

### **5. Der Wendepunkt – der schöpferische Sprung**

Wird die Krise als Wendepunkt/ Umschlagpunkt verstanden, ist es in einem prozessorientierten Arbeiten in Krisensystemen wichtig, genau diesen Wendepunkt im Blick zu behalten. Solange das Krisensystem sich, wie bei einer schweren körperlichen Krankheit in der Inkubationsphase befindet, geht es um eine (aktive) Halt gebende Begleitung sowie um Aspekte wie „Würdigung des Leids.“ Die Ressource der Krise liegt in dem Wendepunkt. Ist dieser erreicht, werden in einem schöpferischen Sprung (Kast, 1992) ganz eigene, vorher nicht absehbare Lösungen für das System möglich; das System ist zur Neuorganisation bereit. Etwas Neues wird kreiert. Aufgabe systemischer Beratung ist die Begleitung dieses schöpferischen Prozesses und letztendlich die Organisation der Selbstorganisation des Systems.

### **6. Beraterinnen als Teil des Systems**

Beratende in Krisensystemen haben auch mit dem Erhalt der eigenen Identität zu tun, weil sie es bei der Begleitung von Krisen mit heftigen Gefühlen zu tun haben, von denen sie über den Mechanismus der Spiegelneurone quasi „angesteckt“ werden können (Bauer, 2005): Ebenso wie das Krisensystem können Beratende dabei in den Sog des Geschehens geraten und z.B. Erfahrungen mit Gefühlen von Angst und Hilflosigkeit machen. Nicht nur bei Individuen läuft diese Infizierung ab. Auch ganze Organisationen können teilweise epidemieartig erfasst werden und in Entwicklungen geraten, die individuelles Krisenerleben noch verstärken und zu destruktiven Eskalationen führen können (Schmidt, 2010). Daraus lässt sich ablei-



ten, dass Beratende in Krisensystemen auch gleichzeitig an der eigenen Identität und den dazugehörigen Selbstorganisationsprozessen arbeiten.

### ***Abschluss: wir selbst als Teil des System***

Glück und Krise scheinen zwei Pole zu bilden, wie eine Gegenüberstellung von „Glück ist die Abwesenheit von Unglück“ oder „Glück als Unterscheidung zu Krise, Pech, Depression“ suggerieren. Beide Begriffe beinhalten eine sehr große Komplexität. Gemeinsam ist ihnen, dass sie von einem ganzen Strudel von Emotionen begleitet werden. Es kommt zu unerwarteter, plötzlicher, hoher emotionaler Beteiligung wie Freude, Hochgefühlen, Lachen, Hoffnung oder Angst, Hilflosigkeit usw. Mit dieser Emotionalität bekommen wir es dann auch bei der Arbeit mit Klientensystemen in Krisensituationen zu tun.

Während bei der Stabilisierung des Systems Techniken, die im Abschnitt psychologische Glücksforschung angedeutet wurden, hilfreich zum Einsatz kommen können und somit eher als Werkzeuge verstanden werden können, geht es beim schöpferischen Prozess um Sinngenerierung – verstanden als Kohärenzsinn im Konzept der Salutogenese, aber auch darüber hinaus als Sinngenerierung der Systemik. Wie schon in den Ausführungen zum philosophischen Glücksbegriff deutlich wurde über das „Glück der Fülle“, basiert Reifung und Entwicklung von Menschen nicht auf konsequent gelebten Maßnahmen zur Steigerung des Glücksempfindens, sondern findet in schöpferischer Auseinandersetzung mit Krisen statt. Es geht schlichtweg um beständig neue Sinnkonstruktion.

Für Leser und Leserinnen mit einem Sinn für Abkürzungen möchten wir mit einem „Glücksrezept“ von Abraham Lincoln schließen:

*„Nimm dir jeden Tag dreißig Minuten für deine Sorgen und mach in der Zeit ein Nickerchen.“*

### ***Literatur***

- **Antonovsky, Aaron:** Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit", Tübingen, 1997
- **Bauer, Joachim:** Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Hamburg, 2005
- **Bucher, Anton A.:** Psychologie des Glücks. Weinheim, Basel, 2009
- **Ehrenreich, Barbara:** Smile or Die. Wie die Ideologie des positiven Denkens die Welt verdummt. 2010
- **Fröhlich-Gildhoff, Klaus; Rönnau-Böse, Maike:** Resilienz. München, 2009
- **Grawe, Klaus:** Neuropsychotherapie. Göttingen, 2004
- **Grawe, Klaus und Grawe-Gerbert:** Ressourcenaktivierung. In: Psychotherapeut 2, S.63-73, 1999

- **Heidenreich, Thomas; Michalak, Johannes (Hrsg.):** Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Ein Handbuch. dgvt Verlag, Tübingen, 2004
- **Kabat Zinn, Jon:** Im Alltag Ruhe finden. Das umfassende Meditationsprogramm. Freiburg im Breisgau 2003
- **Kast, Verena:** Der schöpferische Sprung. Vom therapeutischen Umgang mit Krisen. Düsseldorf, 1992
- **Klein, Stefan:** Die Glücksformel oder Wie die guten Gefühle entstehen. Reinbek 2002
- **Lieb, Hans:** Krise – Herausforderung und Chance. Teil 1: Krisenbewältigung als schöpferischer Prozess. In: *systema*, 1/2009, 23. Jahrgang, S. 25-39
- **Lieb, Hans:** Krise – Herausforderung und Chance. Teil 2: In *systema*, 2/2009, 23. Jahrgang, S. 151-165
- **Luhmann, Niklas:** Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1984
- **Manteufel, Andreas:** Sinn und Sinnerleben – Perspektiven der systemischen Therapie. In: Petzold, Hilarion, G.; Orth, Ilse (Hrsg.): Sinn, Sinnerfahrung, Lebenssinn in Psychologie und Psychotherapie – Band II: Sinn, Sinnfindung, Sinnerfahrung – Perspektiven der Psychotherapeutischen Schulen. Bielefeld und Locarno, 2005
- **Reddemann, Luise:** Eine Reise von 1.000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt – Seelische Kräfte entwickeln und fördern. Freiburg im Breisgau 2004
- **Reddemann, Luise:** Imagination als heilsame Kraft. Stuttgart 2003
- **Seligmann, Martin E.P.:** Der Glücksfaktor. Bergisch Gladbach 2002
- **Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen:** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen 2007, 1996
- **Schmid, Wilhelm:** Glück. Alles, was Sie darüber wissen müssen und warum es nicht das Wichtigste im Leben ist. Frankfurt am Main, Leipzig,
- **Schmidt, Gunther; Dollinger, Anna; Müller-Kalthoff, Björn (Hrsg.):** Gut beraten in der Krise. Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. Bonn, 2010
- **Thich Nhat Hanh:** Das Wunder der Achtsamkeit. Berlin 1975
- **Welter-Enderlin, Rosmarie; Hildenbrand, Bruno (Hrsg.):** Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg 2006