

Wie gelingt eine kontinuierliche und ganzheitliche Zielarbeit, welche die bewusste und unbewusste Ebene umfasst, in systemischen Supervisionen im Einzel- und Teamsetting?

Masterarbeit

im Rahmen des Master of Advanced Studies (MAS)

in

Systemischer Supervision

eingereicht am

Departement Soziale Arbeit

der Berner Fachhochschule

von

Christian Thalmann

Erstgutachterin

Prof., Gerlinde Tafel

Zweitgutachterin

Bettina Grote

13.07.2023

Die Masterarbeit wurde für die Publikation formal überarbeitet, aber im Inhalt nicht geändert.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	5
Zusammenfassung	6
1 Einleitung	7
1.1 Hinführung zum Thema	7
1.2 Ziel der Arbeit	8
1.3 Fragestellungen	9
1.4 Persönlicher Bezug zum Thema	9
1.5 Methodisches Vorgehen	10
1.6 Aufbau der Arbeit	11
2 Theoretische Grundlagen zum Thema	12
2.1 Ziele aus zielpsychologischer Sicht	13
2.2 Ziele in der systemischen Praxis	14
2.3 Zielebenen	15
2.4 Motiviertes Handeln	18
2.5 Handlungsverlauf: Vom Wunsch zur Zielhandlung	20
2.6 Konflikte zwischen Motiven	22
2.7 Hirnstrukturen und Bewusstseins Ebenen	24
2.8 Zugänge in systemischen Ansätzen	27
2.9 Lernen und Erinnern	30
3 Arbeitskonzept für gelingende Zielarbeit	32
3.1 So gelingt ganzheitliche Zielarbeit	33
3.1.1 Die Wissens Ebenen (Ich-Es-Körper-Selbst) im Blick behalten	33
3.1.2 Offen wahrnehmen - multisensorisch arbeiten	34
3.1.3 Den Körper spüren – mit seinen Reaktionen arbeiten	36
3.1.4 Beziehungen spüren - mit Repräsentanten arbeiten	38
3.1.5 Bedürfnisse kennenlernen - mit Teilen arbeiten	40
3.2 So gelingt kontinuierliche Zielarbeit	40
3.2.1 Sich klar werden, was man erreichen will	41
3.2.2 Trotzdem flexibel bleiben	42
3.2.3 Auf der richtigen Zielebene arbeiten	43
3.2.4 Ziele von innen nach aussen entwickeln	44

3.2.5	Sich früh und regelmässig mit seinen Zielen beschäftigen	46
3.2.6	Lernen ermöglichen	47
3.3	So beeinflusst die Haltung Zielarbeit	48
4	Praktische Ergebnisse	51
4.1	Fallvignette 1: Einzelsupervision	51
4.1.1	Beschreibung des Falls	51
4.1.2	Beschreibung des SV-Prozesses	51
4.1.3	Reflexion in Bezug auf die Zielarbeit	51
4.1.4	Selbstreflexion	54
4.2	Fallvignette 2: Teamsupervision	55
4.2.1	Beschreibung des Falls	55
4.2.2	Beschreibung des SV-Prozesses	56
4.2.3	Reflexion in Bezug auf die Zielarbeit	56
4.2.4	Selbstreflexion	60
5	Diskussion und Fazit	62
6	Literaturverzeichnis	67
	Dank	71
	Anhang	72
	I Fallvignette 1: Beschreibung des SV-Prozesses	72
	II Fallvignette 2: Beschreibung des SV-Prozesses	77
	III Ausgewählte Elemente aus Systemtheorie	81
	IV Ausgewählte Elemente aus Konstruktivismus	82
	V Wichtige Begriffe	83
	Eigenständigkeitserklärung	91

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zielpyramide mit drei Zielebenen nach (Storch 2011, S. 13).	15
Abb. 2. Determinanten motivierten Handelns: Überblicksmodell mit ergebnis- und folgenbezogenen Erwartungen; aus (Heckhausen und Heckhausen 2018, S. 6).	19
Abb. 3. Integration des Modell der Handlungsphasen (oberer Teil der Abbildung) in das Überblicks-modell; aus (Heckhausen und Heckhausen 2018, S. 9).	20
Abb. 4: Der Rubikonprozess im ZRM-Training mit der Erweiterung der Abwägephase bei dem es um den Übergang vom Bedürfnis zum Motiv geht (Storch, S. 12–13).	22
Abb. 5: Erleben als wahrgenommenes Muster eines Erlebnisnetzwerkes. Abbildung von (B. Grote, persönl. Mitteilung, 14.12.2021).	28
Abb. 6: Erleben geht in zwei Richtungen als Ergebnis der Aufmerksamkeitsfokussierung auf Muster aus den Wissenspools der «Ich-Welt», «Es-Welt» und dem «Körperwissen» (eigene Darstellung nach (Meyer-Erben und Zander-Schreindorfer 2021, S. 18)).	29
Abb. 7: Die 12 neurodidaktischen Prinzipien für gehirngerechtes Lernen und Lehren. (In Anlehnung an Caine (Kulpa 2021, S. 63))	31
Abb. 8: Zwei Visualisierungen der Wissensesebenen des Ich-Es-Körper-Selbst-Modells (Meyer-Erben und Zander-Schreindorfer 2021, S. 20–23).	34
Abb. 9: Vier verschiedene Sets an Repräsentanten.	39
Abb. 10: Golden Circle Modell mit den drei Zielebenen Warum-Wie-Was (Why-How-What)?	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über wichtige theoretische Grundlagen aus Psychologie, Neurobiologie und Beratung/Therapie in Bezug auf Zielarbeit.	12
Tabelle 2. Effekte von Zielen in der systemischen Arbeit	14
Tabelle 3: Hirnaktivität bei Probanden, das auf den Grad der Zielannäherung hindeutet, je nach absolviertem Training. Annäherung bedeutet in diesem Zusammenhang, die Entschlossenheit ein Ziel in Angriff zu nehmen (Mühlberger et al. 2018, S. 155–156).	17
Tabelle 4: Überblick über Arbeitskonzept für gelingende Zielarbeit mit Erfolgsfaktoren und Ebene. Einteilung in Methode, Technik, Werkzeug, Konzept ist nicht scharf möglich, da es je nach Auslegung Überlappungen gibt.	32
Tabelle 5: Ablaufschema für Beobachtungsaufgaben, die in Bezug zum SV-Ziel stehen.	46

Abkürzungsverzeichnis

BAS	Behavioural Approach System
BIS	Behavioural Inhibition System
BFH	Berner Fachhochschule
HAFL	Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften
GCM	Golden Circle Model
SV	Supervision
SD	Supervisand/Supervisandin
SR	Supervisor/Supervisorin
S.M.A.R.T.	Spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert
VAKOG	Visuell, akustisch, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch
ZRM	Zürcher Ressourcenmodell

Zusammenfassung

In systemischen Supervisionen (SV) hat die Arbeit mit Zielen eine hohe Relevanz, da Ziele entscheidend für die menschliche Handlungssteuerung sind. Die Festlegung von Zielen legt die gewünschte Richtung der Veränderung vor und dient als roten Faden im SV-Prozess.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die leitende Frage untersucht, wie eine ganzheitliche und kontinuierliche Zielarbeit in systemischen SV aussehen kann, die bewusste und unbewusste Ebenen sowie Körperempfindungen einbezieht.

Dazu wurden die systemischen, psychologischen und neurobiologische Grundlagen, welche die Arbeit mit Zielen bestimmen, zusammengetragen. Die Erfolgsfaktoren wurden in einem iterativen Verfahren zwischen praktischer Anwendung in einer Einzel-SV und einer Team-SV und der Entwicklung eines Arbeitskonzepts, herausgearbeitet.

Es wurde festgestellt, dass der/die SR über zahlreiche Möglichkeiten der Einflussnahme verfügt. Dabei geht es darum ein optimales emotionales und soziales Arbeitsklima zu schaffen. Dieses wird erreicht durch eine förderliche Haltung des/der SR gegenüber dem/der SD, aber auch durch Schaffung einer passenden Arbeitsumgebung. Weiter sollen Lernerlebnisse durch komplexe Lernsituationen ermöglicht werden und es sollen Angebote zur aktiven Konsolidierung geschaffen werden. So soll es in SV dem/der SD möglich sein, bewusste und unbewusste Prozesse sowie Körperwissen zu erleben. Dies kann durch multisensorische und körperorientierte Interventionen erreicht werden. Damit Ziele erfolgreich gesetzt und verfolgt werden können, müssen sie auf der richtigen Zielebene angesiedelt sein und dürfen keine kritischen Konflikte zwischen internalen Faktoren wie impliziten oder expliziten Motiven oder zwischen Bedürfnissen aufweisen. Weitere wichtige Bausteine sind die formale Festlegung des Arbeitsbündnisses und die Offenheit für deren Weiterentwicklung.

Die Arbeit berücksichtigt eine Auswahl wichtiger Einflussebenen für eine erfolgreiche Zielarbeit und liefert Beispiele für geeignete Methoden, Techniken und Werkzeuge. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass der/die SR sich der Thematik und der Zusammenhänge bewusst ist und das SV-Angebot entsprechend ausrichtet.

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

In der individuellen Lebensgestaltung eines Menschen hängt es von dessen Persönlichkeit, Werten und Lebensumständen ab, ob er sich Ziele setzen und verfolgen will oder nicht. Während die einen durch klare Ziele motiviert werden und bei der Verfolgung und Erreichung von Zielen Erfüllung finden, kann es für andere befreiend sein, keine Ziele zu haben und dadurch ein Gefühl der Flexibilität und ein Leben im Hier und Jetzt zu erleben.

Anders sieht es in systemischen Supervisionen (SV) und anderen Beratungsformaten aus, in denen Supervisanden oder Supervisandinnen (SD) die Hilfe von Supervisoren oder Supervisorinnen (SR) suchen, weil sie eine Veränderung erreichen wollen. Für die erbringende Person der Dienstleistung stellt sich damit die Frage, wie er/sie diese gestalten soll, damit diese wirkungsvoll und effizient durchgeführt werden kann.

So stellt sich in SV die Anleitung zu Zielarbeit und die Entwicklung passender Ziele als eine vielschichtige und anspruchsvolle Aufgabe heraus. Das beginnt damit, dass SD noch nicht sicher sind, was ihre Ziele sind, die sie erreichen wollen. Vielleicht sind sie konfus, weil sie nicht wissen, welches Ziel das richtige ist oder sind verwirrt, weil sie das eine denken und das andere tun. Und andere wissen zwar, was und warum sie etwas wollen und haben gute Absichten, aber sie scheitern möglicherweise daran, diese Ziele in die Tat umzusetzen (Ryba & Roth, 2019, S. 74). So ist der/die SR nicht nur mit der Frage konfrontiert, wie er/sie den/die SD anleiten kann, für ihn/sie bedeutungsvolle, stimmige und erstrebenswerte Ziele zu entwickeln, sondern auch, wie er/sie diese erfolgreich in den Alltag übertragen kann.

Da der/die SR für seinen Aufwand entschädigt werden muss, hat er/sie als für den Prozess verantwortliche Person dafür zu sorgen, dass die Zielarbeit effizient gestaltet wird. So muss der/die SR aufmerksam sein, ob man thematisch noch «auf der richtigen Spur» ist und transparent machen, wenn man auf thematische «Nebenschauplätze» gerät.

Der/die systemische SR kann in der Gestaltung der SV auf einen riesigen Methodenkotter mit einer Vielzahl an Methoden, Techniken und Werkzeugen aus den verschiedenen systemischen und auch anderen Ansätzen zurückgreifen. Die grosse Herausforderung besteht für ihn/sie darin, zu erkennen, was in welcher Situation eingesetzt werden soll.

Dafür muss er/sie nicht nur wissen was wirkt, sondern auch warum es wirkt. Wenn auch bei einzelnen systemischen Ansätzen wie dem hypnosystemischen Ansatz (Schmidt, 2017, S. 46–48) dem Zürcher Ressourcenmodell (Krause & Storch, 2018, S. 12–27), die Wirksamkeit und die Wirkmechanismen bekannt und belegt sind, so steht doch die Kritik im Raum, dass für die heterogenen Konzepte der systemischen Therapie bisher kein ausreichend wissenschaftlich fundiertes Wirksamkeitsmodell oder ein «manualisiertes» Konzept ihrer Behandlungsmethoden vorgelegt wurde (Roth & Ryba, 2016, S. 327). Diese Heterogenität der Ansätze widerspiegelt sich bspw. bei der Frage, wie vertieft man sich mit Problemen und Problemerkennen befassen soll. Ebenso ist die gezielte Nutzung von bewussten und insbesondere auch von unbewussten Erlebensprozessen und von Körperempfindungen als wichtige Informationsquelle und Veränderungskraft in der systemischen Arbeit keine Selbstverständlichkeit.

Damit dem/der SR also eine ganzheitliche und kontinuierliche Zielarbeit gelingen kann, muss er/sie sich der verschiedenen Einflussfaktoren und Möglichkeiten bewusst sein, damit er/sie diese strukturiert und trotzdem flexibel einsetzen kann.

1.2 Ziel der Arbeit

Das **theoretische Ziel** dieser Arbeit ist es, die systemischen, psychologischen und neurobiologischen Grundlagen, welche die Arbeit mit Zielen und dem damit verbundenen Zielprozess beeinflussen, zu identifizieren und zu beschreiben. Dabei sollen sowohl die bewusste als auch unbewusste Ebene des psychischen Systems und der Körperempfindungen berücksichtigt werden. Auf dieser Basis soll zur Operationalisierung der identifizierten Einflussfaktoren ein Arbeitskonzept wie ganzheitliche und kontinuierliche Zielarbeit in der SV-Praxis gelingen kann, ausgearbeitet.

Das **praktische Wirkungsziel** der Arbeit ist, dass sich SD mit Unterstützung ihres/ihrer SR wirkungsvoll, motiviert und kontinuierlich mit ihren Zielen beschäftigen können. Dazu sollen sie vom/von der SR strukturiert und trotzdem flexibel angeleitet werden können.

Das **praktische Ziel** der Arbeit ist es, die im Arbeitskonzept beschriebenen Einflussfaktoren in der SV-Praxis in einer Einzel- und einer Team-SV anzuwenden. Daraus soll neues Wissen in Bezug auf Anwendbarkeit des Arbeitskonzepts generiert werden.

Als **persönliches Ziel** soll herausgearbeitet werden, wie Zielarbeit in der eigenen systemischen SV-Praxis wirkungsvoller gestaltet werden kann. Dazu sollen die

persönlichen Kenntnisse und Kompetenzen theoretisch und praktisch erweitert und vertieft werden. Das Zusammenspiel von bewussten und unbewussten Prozessen sowie von Körpererleben ist dabei von besonderem Interesse.

1.3 Fragestellungen

Die leitende Fragestellung dieser Arbeit lautet, wie eine ganzheitliche und kontinuierliche Zielarbeit, welche die bewusste und unbewusste Ebene sowie Körperempfindungen umfasst, in systemischen SV im Einzel- und Teamsetting gelingen kann?

Die Leitfrage teilt sich in folgende Unterfragen auf:

1. Mit welchen Ansätzen, Methoden und Werkzeugen lässt sich erfolgreiche Zielarbeit in systemischen SV erreichen?
2. Wie kann ein geeigneter Zielprozess innerhalb und ausserhalb von SV-Sitzungen aussehen und wie können SR diesen anleiten?
3. Was sind passende Ziele und wie können diese unter Einbezug der bewussten und unbewussten Erlebnisebenen sowie von Körperempfindungen entwickelt werden?
4. Wie wird der Prozess, die verwendeten Leitfäden und Werkzeuge zu Zielarbeit vom Autor als SR wahrgenommen und wo gibt es Optimierungspotenzial?

1.4 Persönlicher Bezug zum Thema

Der Autor dieser Arbeit arbeitet an der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) in Zollikofen als Fach- und Prozessberater zur nachhaltigen Entwicklung von Landwirtschaftsbetrieben. In diesem Kontext bildet er international landwirtschaftliche Berater in der Analyse- und Beratungsmethode RISE aus und begleitet diese supervisorisch. Nach der Weiterbildung «Systemische Supervision» an der Berner Fachhochschule bietet der Autor auf selbständiger Basis systemische Supervisionen für Einzelpersonen, Gruppen und Teams an. Das Angebot ist im Internet unter <http://kraftundwerk.ch> abrufbar.

In allen Tätigkeitskontexten sind Fragen nach den Erwartungen von Klienten und auch von abwesenden Auftraggebern, dem sinnvollen und wirkungsvollen Setzen von Zielen und der Weg zur Zielerreichung und Implementierung im Alltag, stets zentrale Themen. In der Weiterbildung «Systemische Supervision» wurden in Bezug auf Zielarbeit eine

Vielzahl von Modellen, Methoden, Techniken und Werkzeugen aus den verschiedenen systemischen Therapie- und Beratungsansätzen theoretisch und praktisch behandelt. Dabei wurde einerseits sichtbar, wie vielschichtig das Thema Zielarbeit ist. Und andererseits wurde erfahrbar, wie mächtig und faszinierend der Einfluss der bewussten aber noch stärker der unbewussten-unwillkürlichen Ebene für alle Phasen der Zielarbeit ist. Daraus entstand das Bedürfnis, die vielfältigen Aspekte der Zielarbeit besser zu verstehen, um sie wirkungsvoller anwenden zu können.

1.5 Methodisches Vorgehen

Die Arbeit besteht aus einem theoretischen, einem konzeptionellen und einem praktischen Teil.

Im theoretischen Teil der Arbeit werden die grundlegenden Erkenntnisse und Kenntnisse der systemischen, psychologischen und neurobiologischen Theorie und Praxis in Bezug auf Zielarbeit und Zielprozesse identifiziert und beschrieben. Zielarbeit ist ein multidimensionales Querschnittsthema, das von einer Vielzahl verschiedener Faktoren beeinflusst wird. Es handelt sich um ein komplexes Thema, das Aspekte aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zusammenführt.

Viele grundlegende Aspekte der Thematik wurden bereits seit geraumer Zeit in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und Beratungsansätzen erforscht und angewendet. Es existiert eine umfangreiche Auswahl an Fachpublikationen zu diesen Themen. Daher ist die Durchführung einer Literaturrecherche eine geeignete Methode, um einen umfassenden Überblick zu erhalten. Bei der Quellenarbeit wurden Fachbücher, Lehrbücher, peer-reviewte Artikel und andere Fachartikel sowie Vorlesungsunterlagen (DAS Systemische Supervision, Berner Fachhochschule - Soziale Arbeit, Bern) berücksichtigt.

Im konzeptionellen Teil der Arbeit wird ein iteratives Verfahren angewendet, bei dem zwischen dem theoretischen und praktischen Teil hin und her gewechselt wird. Ziel ist es, ein Arbeitskonzept für erfolgreiche Zielarbeit zu entwickeln, das die entscheidenden Erfolgsfaktoren berücksichtigt. Durch dieses Pendeln zwischen theoretischer und praktischer Arbeit können Erkenntnisse aus der Anwendung und Reflexionsprozessen genutzt werden, um das Arbeitskonzept weiterzuentwickeln. Gleichzeitig ermöglicht es, die theoretischen Grundlagen und Konzepte in der Praxis zu erproben. Dieser Zyklus von Theorie, Anwendung und Rückkopplung ermöglicht einen dynamischen und fortschreitenden Erkenntnisprozess.

Im praktischen Teil der Arbeit werden sowohl eine Einzel- SV als auch eine Team-SV durchgeführt. Diese dienen als Quelle für Ideen sowie als Reflexions- und Resonanzraum. Beide SV-Settings beginnen mit einem Vorgespräch, gefolgt von jeweils zwei Sitzungen. Auf diese Weise werden beispielhaft zwei typische SV-Prozesse abgebildet.

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus drei Hauptteilen: Im ersten Teil der Arbeit werden wichtige theoretischen Grundlagen aus der Psychologie, Neurobiologie und Beratung/Therapie, welche die Arbeit mit Zielen beeinflussen, zusammengetragen. Auf dieser Basis wird ein Arbeitskonzept mit handlungswirksamen Elementen für eine gelingende Zielarbeit erstellt. Das Arbeitskonzept wird im dritten Teil zwei SV angewendet und reflektiert.

In den **theoretischen Grundlagen** wird die Bedeutung von Zielen für das menschliche Verhalten aus zielpsychologischer Sicht, sowie die Bedeutung für die systemische Praxis dargelegt. Es folgen Modelle zur Charakterisierung von Zielen, wie diese mit Persönlichkeitstypen von SD interagieren und wie sie in eine produktive Übereinstimmung gebracht werden können. Weiter werden psychologische Modelle zu motiviertem Handeln beleuchtet, um zu verstehen, was Menschen antreibt und was sie zum Handeln bringt. Anhand des Rubikonmodells wird der Handlungsverlauf vom Wunsch bis zur Zielhandlung beleuchtet. Darauf aufbauend wird gezeigt, wie dieses Modell erweitert wurde, um auch die unbewussten Anteile und Körperempfinden berücksichtigen zu können. Um die bei Entscheidungen beobachtbaren psychologischen und somatischen Phänomene erklären zu können, wird auf die zugrundeliegenden neurobiologischen Strukturen eingegangen. Schliesslich wird die Bedeutung der neurobiologischen Gegebenheiten für die Wirkungsmodelle und Arbeitsmethoden von zwei ausgewählte systemische Ansätze vorgestellt.

Das **Arbeitskonzept für gelingende Zielarbeit** gliedert sich in dem Teil der Ganzheitlichkeit der Zielarbeit in Bezug auf die bewusste und unbewusste Ebene sowie Körperempfinden, sowie dem Teil der Kontinuität der Zielarbeit.

Im **praktischen Teil** der Arbeit wird das Arbeitskonzept in je zwei Sitzungen einer Einzel-SV und einer Team- und Fall-SV angewendet. Dabei kommen situativ unterschiedliche Elemente zur Anwendung. Die Erfahrungen werden anschliessend reflektiert.

2 Theoretische Grundlagen zum Thema

Im folgenden Kapitel werden wichtige theoretischen Grundlagen aus der Psychologie, Neurobiologie und Beratung/Therapie vorgestellt, welche die Arbeit mit Zielen beeinflussen (Tabelle 1).

Tabelle 1: Überblick über wichtige theoretische Grundlagen aus Psychologie, Neurobiologie und Beratung/Therapie in Bezug auf Zielarbeit.

Kp.	Grundlage	Inhalte
2.1	Ziele aus zielspsychologischer Sicht	<ul style="list-style-type: none"> - Definition - Bedeutung für Handlungen - Phasen: Engagement, Distanzierung, Nachentscheidungskonflikte
2.2	Ziele in der systemischen Praxis	<ul style="list-style-type: none"> - Bedeutung für Beratung
2.3	Zielebenen	<ul style="list-style-type: none"> - Wirkebene von Zielen (Haltung, Ergebnis, Verhalten) - SMART-Ziele, Wenn-Dann-Pläne - Passung mit Persönlichkeitstyp
2.4	Motiviertes Handeln	<ul style="list-style-type: none"> - Überblicksmodell zu motiviertem Handeln
2.5	Handlungsverlauf: vom Wunsch zur Zielhandlung	<ul style="list-style-type: none"> - Rubikon-Modell mit Handlungsphasen - Intensionsverlauf - Abwägkriterien - Motivations-, Volitionsverlauf - Einbezug von unbewussten Faktoren im Rubikonprozess im ZRM
2.6	Konflikte zwischen Motiven	<ul style="list-style-type: none"> - Bewusste und unbewusste Motive - Körperliche Reaktionen, somatische Marker - Zusammenspiel
2.7	Hirnstrukturen und Bewusstseinssebenen	<ul style="list-style-type: none"> - Schichtenmodell des Gehirns - Vier-Ebenen-Modell von Psyche und Persönlichkeit - Bewusstes, Vorbewusstes, Unbewusstes, Körperwissen - Explizites, implizites Gedächtnis mit Körpergedächtnis
2.8	Zugänge in systemischen Ansätzen	<ul style="list-style-type: none"> - ZRM: Bildmaterial und somatische Marker - Hypnotherapie, Hypnosystemische T.: Erleben durch Aufmerksamkeitsfokussierung auf Muster von Erlebnisnetzwerken - Fokusänderung erzeugt neues Erleben - Fokus auf alle Wissenssebenen - Priming - Steuerungsinstanz für Selbstkompetenz
2.9	Lernen und Erinnern	<ul style="list-style-type: none"> - Wissen wird vergessen - Lernerfolg durch Intensität und Wiederholung - Aktive Konsolidierung von Wissen

2.1 Ziele aus zielpsychologischer Sicht

Ein Ziel zu haben bedeutet, sein Verhalten bewusst auf etwas Wünschenswertes in der Zukunft auszurichten. Aus zielpsychologischer Sicht können Ziele als kognitive Repräsentanten eines gewünschten Zustands oder von zukünftigen Ereignissen beschrieben werden. Ermöglicht wird dies durch die menschliche Fähigkeit das eigene Verhalten auf erwartete Anreize auszurichten und längerfristig und planvoll zu handeln (Brandstätter & Hennecke, 2018, S. 332).

Ziele sind zentrale Elemente der Handlungssteuerung, da sie dem Handeln Richtung und ein Mass für die Zielerreichung geben. Sie dienen auch als Anlass, motivationale Ressourcen zu mobilisieren und vor Ablenkungen zu schützen. Ziele können auf verschiedenen Abstraktionsebenen formuliert werden. Sie organisieren nicht nur das motivierte Verhalten von Einzelpersonen, sondern auch von Gruppen (J. Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 5).

Menschliches Handeln wird nach (J. Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 2–3) bestimmt durch ein Streben nach Wirksamkeit zur Kontrolle der physischen und sozialen Umwelt. Dabei werden Wahrnehmungen, Gedanken, Emotionen, Fertigkeiten und Aktivitäten koordiniert eingesetzt, entweder um Ziele zu erreichen oder sich von unzureichenden Zielen zurückzuziehen. Bei Ersterem, dem **Zielengagement**, werden unwichtige Dinge ausgeblendet, während das Wesentliche hervorgehoben wird. Es werden zentrale Handlungen bereitgestellt, und die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung sind auf Hinweis- und Auslösereize ausgerichtet. Die Erwartung der Wirksamkeit ist optimistisch, und potenzielle Ablenkungen werden ignoriert. Umgekehrt wird bei der **Zieldistanzierung** ein Handlungsziel bewusst deaktiviert. Dies ist kein einfaches Nachlassen des Zielengagements, sondern ein aktiver Prozess, der den typischen Prozessen des Zielengagements entgegenwirkt. Dabei wird das ursprüngliche Ziel abgewertet, Alternativziele werden betont, der eigene Selbstwert gegen den erlebten Misserfolg verteidigt und insgesamt versucht, die Zieldistanzierung nicht zu einer langfristigen Einschränkung der motivationalen Ressourcen werden zu lassen. Im Sinne eines effizienten Ressourceneinsatzes sollten idealerweise keine Mischformen der beiden Zustände über eine längere Zeit stattfinden, da solche **Nachentscheidungskonflikte** neuen Zielengagements wichtige Ressourcen entziehen können.

2.2 Ziele in der systemischen Praxis

In systemischen Ansätzen werden Klienten als Experten für ihre Lebensgestaltung angesehen (Schwing & Fryszer, 2015, S. 105–106). Die Stärkung von eigenverantwortlichem Handeln, Selbstorganisation und Handlungsfähigkeit bedingt die Respektierung der Bedürfnisse und Autonomie des Klientensystems (DGSF, 2019, S. 1). Daher muss sich die Zusammenarbeit zwischen beratender Person und deren Klienten konsequent an deren Zielen und Ressourcen orientieren (Barthelmess, 2016, S. 21–27). So sind es die Kunden, die für sich passende Ziele bestimmen und die dazu notwendigen Schritte entwickeln (Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 33–34).

In der systemischen Praxis hat das Formulieren von Zielen eine hohe Relevanz (Tabelle 2), da dies einen gerichteten Veränderungsprozess erleichtert (Lüschen-Heimer & Michalak, 2019, S. 82–83; Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, S. 33–34). Die Festlegung von Zielen legt die gewünschte Richtung der Veränderung vor und dient als roten Faden im Beratungsprozess. Ziele beeinflussen den Sinn und Richtung von Gesprächen. Auch für van Kaldenkerken (2014, S. 181–184) sind Zielformulierungen unverzichtbar, da es ein wirkungsvolles Instrument zur Steuerung und auch Selbststeuerung darstellt. Durch ein Ziel werden die eigenen Kräfte gebündelt, indem Aufmerksamkeit, Konzentration, Anstrengungsbereitschaft und Ausdauer aktiviert und Verhaltensstrategien zur Zielerreichung entwickelt werden (Brandstätter & Hennecke, 2018, S. 332). Durch das Festlegen von Zielen werden Entwicklungen für alle besser sichtbar und der Beratungserfolg überprüfbar (van Kaldenkerken, 2014, S. 181).

Tabelle 2. Effekte von Zielen in der systemischen Arbeit.

Wozu dienen Ziele?	Quelle
Orientierung: Gibt Richtung der Veränderung vor; roter Faden im SV-Prozess	Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 33
Ziele sind Vehikel, um dem Gespräch eine Richtung zu geben	Lüschen-Heimer & Michalak, 2019, S. 41
Imagination des Zielerlebens	van Kaldenkerken, 2014, S. 181
Erlaubt Fokussierung auf Erwünschtes anstatt auf Unerwünschtes	Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 34
SD agieren als Experten/Expertinnen für ihre Lösungen. Dadurch wird ihre Handlungsfähigkeit gestärkt.	Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 33–34
Aktivierung von Ressourcen (Wünsche, Motivation, Kräfte, Auf	van Kaldenkerken, 2014, S. 181

Erfolgskontrolle, ob Ziele erreicht wurden.	van Kaldenkerken, 2014, S. 181
Überprüfung der Zielerreichung erlaubt Prozesssteuerung	van Kaldenkerken, 2014, S. 181
Ermöglicht das Erleben von Erfolgsgefühlen bei erfolgreicher Zielerreichung	Ebbecke-Nohlen, 2020, S. 62–63
Ziele steuern Denken, Fühlen und Handeln.	Brandstätter & Hennecke, 2018, S. 332–333

2.3 Zielebenen

Ziele können auf verschiedenen Ebenen formuliert werden. Diese lassen sich in Zielhierarchien darstellen und umfassen je nach Konzept bis zwölf verschiedenen Ebenen. Maja Storch schlägt für praktische Zwecke in Coaching und Beratung eine dreiteilige Abstufung mit der Haltungsebene, der Ergebnisebene und der Verhaltensebene vor (Abb. 1)(Storch, 2011, S. 10–13).

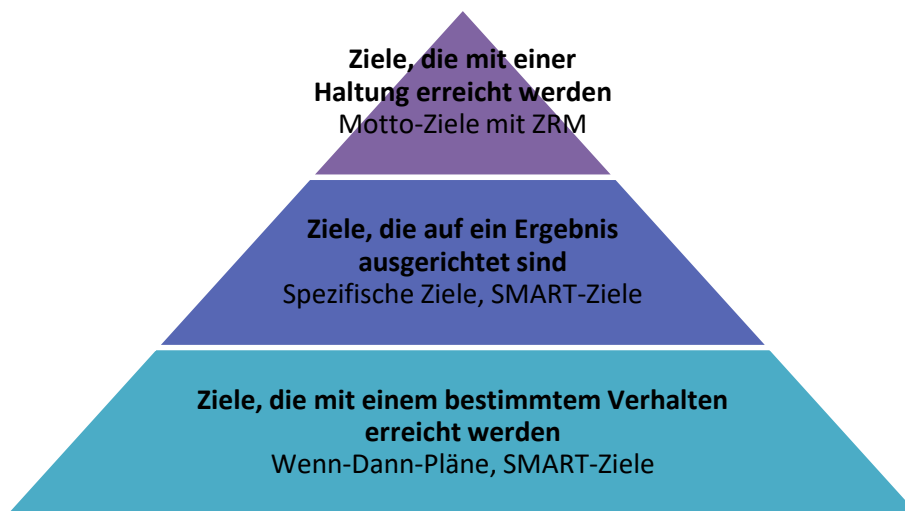


Abb. 1: Zielpyramide mit drei Zielebenen nach (Storch, 2011, S. 13).

Die Formulierung von Zielen auf der **Haltungsebene** stellt die stärkste Abstraktionsstufe dar. Dabei wird eine benötigte innere Einstellung oder Haltung zur Erreichung eines Ziels entwickelt. Ziele auf dieser Ebene sprechen die Person als Ganzes an (auf emotionaler, körperlicher und kognitiver Ebene) und steuern so ihr Handeln. Ziele auf der Haltungsebene erlauben oftmals situationsübergreifend zu handeln. Das Aufbauen einer inneren Haltung ist auch dann wichtig, wenn unbewusste Bedürfnisse in Konflikt mit einem bewusst formulierten Ziel auf der Verstandesebene stehen. Für die Entwicklung von Zielen auf der Haltungsebene kann mit den Motto-Zielen des Zürcher Ressourcenmodells

(ZRM) gearbeitet werden (Krause & Storch, 2006). Es beinhaltet die Verwendung von somatischen Markern, positiven und negativen Affekten, Assoziationen und Bildern, um einen prägnanten Mottosatz zu formulieren, der die gewünschte Haltung verkörpert.

Auf der **Ergebnisebene** beschreiben Personen, welches Ergebnis sie erreichen möchten. Es werden konkrete, ergebnisbezogene und messbare Ziele definiert, wie «ich will einen Marathon laufen», «ich will eine bestimmte Note erreichen», «ich will X kg abnehmen». Ergebnisziele eignen sich gut, um konkrete Ergebnisse anzustreben, die gemessen und erreicht werden können. Sie bieten eine klare Orientierung und ermöglichen eine gezielte Planung und Umsetzung von Aktivitäten, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Ergebnisziele folgen oft dem SMART-Konzept (Doran, 1981, S. 35–36), das für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert steht. Durch die Berücksichtigung dieser Kriterien wird sichergestellt, dass das Ziel klar definiert ist, eine Überprüfung des Fortschritts möglich ist und es realistisch und erreichbar ist. Für erfolgreiche Ergebnisziele müssen Umsetzungsstrategien bekannt sein und angewendet werden können.

Auf der **Verhaltensebene** wird das Ziel spezifisch und detailliert in konkrete Verhaltensweisen zerlegt, z.B. jemand nimmt sich vor täglich eine To-Do-Liste zu erstellen, jemand verwendet Jutetaschen anstelle von Plastiksäcken, jemand macht zur Verbesserung der Kommunikation bewusst Komplimente.

Auf dieser Ebene können mit Wenn-Dann-Plänen (Gollwitzer, 1999, S. 493) oder mit dem SMART-Konzept gearbeitet werden, um Ziele auf dieser Ebene präzise zu formulieren. Verschiedene Forschungen zeigen, dass die Methode dann gut funktioniert, wenn der Aufgabentyp einfach und das Thema ergebnisbezogen ist. In diesem Fall können unspezifische und vage Formulierungen die Erfolgswahrscheinlichkeit sogar reduzieren. Verhaltensziele sollten spezifisch, messbar und aktionsorientiert sein, um klare Handlungsanweisungen zu bieten und den Fortschritt leicht überprüfbar zu machen. Es ist wichtig, realistische und erreichbare Verhaltensziele zu setzen, die zur Umsetzung von übergeordneten Zielen beitragen.

Die Autoren der Publikation von Mühlberger, Büche & Jonas (2018, S. 154–156) zeigen auch auf, dass der Persönlichkeitstyp oder die Motivationslage von Personen bei der Entwicklung von Zielen beachtet werden muss. Dabei wird unterschieden, ob Personen einem Thema oder einem Ziel vermeidungsorientiert (Behavioral Inhibition System (BIS)) oder annäherungsorientiert (Behavioral Approach System (BAS)) gegenüberstehen. Die Unterscheidung zwischen vermeidungsmotivierten und annäherungsmotivierten Menschen ist eine wichtige Unterscheidung in der Motivationspsychologie. Während

vermeidungsmotivierte Menschen bestrebt sind, negative Ergebnisse zu vermeiden, sind annäherungsmotivierte Menschen motiviert, positive Ergebnisse oder Belohnungen zu erreichen. In ihrer Forschung stellten die Autoren fest, dass vermeidungsmotivierte Probanden mehr Mühe mit konkreten Verhaltenszielen zeigten, in diesem Fall zur Vermeidung von Prokrastination, weil sie die Ziele nicht als ihre eigenen wahrnahmen. Die Autoren erklärten dies mit einer fehlenden Passung zwischen ihrem Persönlichkeitstyp und der Strategie zur Zielerreichung. Bei annäherungsmotivierten Probanden hingegen, führten die Ziele auf der Verhaltensebene zu einer Verbesserung der Prokrastination.

Die Autoren konnten in ihren Studien die Bedeutung der Passung des Persönlichkeitstyps und der richtigen Zielebene bestätigen. Dabei untersuchten sie die Wirksamkeit von Trainings auf Haltungsebene und auf der Handlungsebene bei vermeidungs- resp. annäherungsorientierten Personen.

Tabelle 3: Hirnaktivität bei Probanden, das auf den Grad der Zielannäherung hindeutet, je nach absolviertem Training. Annäherung bedeutet in diesem Zusammenhang, die Entschlossenheit ein Ziel in Angriff zu nehmen (Mühlberger et al., 2018, S. 155–156).

Persönlichkeitstyp	Motto-Training und Ziel auf Haltungsebene	SMART-Training und Ziel auf Handlungsebene
Vermeidungsorientierte Person (BIS)	Mehr Annäherung	Weniger Annäherung
Annäherungsorientierte Person (BAS)	Weniger Annäherung	Mehr Annäherung

Dabei zeigte sich, dass besorgte (verunsicherte, gehemmte, nervöse, unruhige, ängstliche) Personen (BIS) vom Motto-Training mehr profitierten als wenig besorgte Personen (BAS) (Tabelle 3). Bei ängstlichen Personen mit Vermeidungsmotivation ist es wichtig, zuerst die Haltung gegenüber dem Ziel zu entwickeln. Dies dient dann als Grundlage für die weitere Zielsetzung.

Umgekehrt zeigte sich, dass bei wenig besorgte Personen SMART besser wirkte als Motto. Für zuversichtliche Personen mit Annäherungsmotivation ist ein SMART-Ziel angemessen. Diese Art von Zielsetzung passt gut zu Personen, die Zuversicht und Motivation haben, ein klares Ergebnis zu erreichen.

2.4 Motiviertes Handeln

Der Anreiz sich für ein Ziel zu engagieren kann aus der Tätigkeit bei der Zielerreichung stammen; dies wird Tätigkeitsanreiz genannt. Der Anreiz kann aber auch aus einem erwünschten Zustand bei der Zielerreichung stammen, aus dem etwas Angenehmes resultiert oder etwas Unangenehmen vermieden werden kann; dies wird Zweckanreiz genannt.

Gemäss dem in J. Heckhausen & Heckhausen (2018, S. 3–7) beschriebenen **Überblicksmodell zu motiviertem Handeln** von Menschen, werden persönliche und situationsbedingte Faktoren als Hauptdeterminanten genannt (Abb. 2). Die beiden Faktoren lassen sich nicht strikt trennen, u.a. weil sie voneinander abhängen und es auf die Beobachtungsperspektive ankommt.

Bei den **persönlichen Faktoren** spielen die Bedürfnisse der Person sowie ihre impliziten und expliziten Motive eine Rolle. **Bedürfnisse** sind oft unbewusst und können elementare physische Bedürfnisse, Streben nach Wirksamkeit oder auch Antriebe und Wünsche sein. **Implizite Motive** sind ebenfalls oft unbewusst und beziehen sich auf unbewusste Antriebe, Bedürfnisse oder Motivationen, die unser Verhalten beeinflussen. Sie können beispielsweise das Streben nach Macht, Leistung oder sozialer Bindung umfassen (Brandstätter & Hennecke, 2018, S. 344). Diese überdauernden individuellen Motivdispositionen, habituelle Gewohnheiten und unbewussten Präferenzen werden oft bereits in früher Kindheit geprägt. Dagegen sind **explizite Motive** meist bewusste Vorgänge und bezeichnen bewusste Selbstbilder, Werte, Ziele und Selbstzuschreibungen. Sie beziehen sich auf bewusste und deklarative Motivationen, die einer Person bekannt und zugänglich sind. Im Idealfall stimmen implizite und explizite Motive überein, wenn die eigenen unbewussten Präferenzen und habituellen Gewohnheiten mit den eigenen Selbstkonzepten und Motivvorstellungen übereinstimmen. Nicht selten stehen sie jedoch in Konflikt zueinander und verfolgen abweichende Ziele. Dies kann die eigene Handlungseffizienz, das subjektive Wohlbefinden und sogar die psychische Gesundheit beeinträchtigen. Darauf wird weiter unten vertieft eingegangen.

Motivationspsychologen meinen mit Motiven oft die unbewussten Handlungsantriebe (implizite Motive), während Ziele ein Teil der expliziten Motive umfasst und die bewussten Handlungsantriebe darstellen. Gemäss dieser Unterscheidung können Motive durch stammesgeschichtliche, individualgenetische d.h. bindungsbedingte und frühkindlich erworbene Faktoren geprägt werden, während Ziele eher durch Handlungsantriebe

entstehen, die in späterer Kindheit, Jugend und im Erwachsenenalter entwickelt werden. Ziele werden insbesondere durch bewusste Vorstellungen von angestrebten Zuständen geformt (Roth & Ryba, 2016, S. 218).

Situative Faktoren beeinflussen das Handeln einer Person durch positive oder negative Anreize. Diese Anreize können mit der Handlung selbst, dem Ergebnis der Handlung und verschiedenen Arten von Handlungsfolgen verbunden sein. Situative Faktoren können auch Gelegenheiten schaffen, etwas zu tun oder zu wollen.

Die Stärke der Motivation einer Person für eine Handlung zur Erreichung eines Ergebnisses, wird von verschiedenen Erwartungen bestimmt (Abb. 2). So führt die Erwartung, dass ein erwünschtes Ergebnis aufgrund einer positiven Situation und ohne eigenes Dazutun zu den gewünschten Ergebnis führt, zu einer geringen Handlungsmotivation (Punkt 7). Hingegen wird die Handlungsmotivation umso grösser, wenn erwartet wird, dass nur das eigene Handeln zum gewünschten Ergebnis führt (Punkt 8), oder wenn die Folgen des gewünschten Ergebnisses, wie bspw. Anerkennung oder Belohnung, positive Erwartungen wecken (Punkt 9).

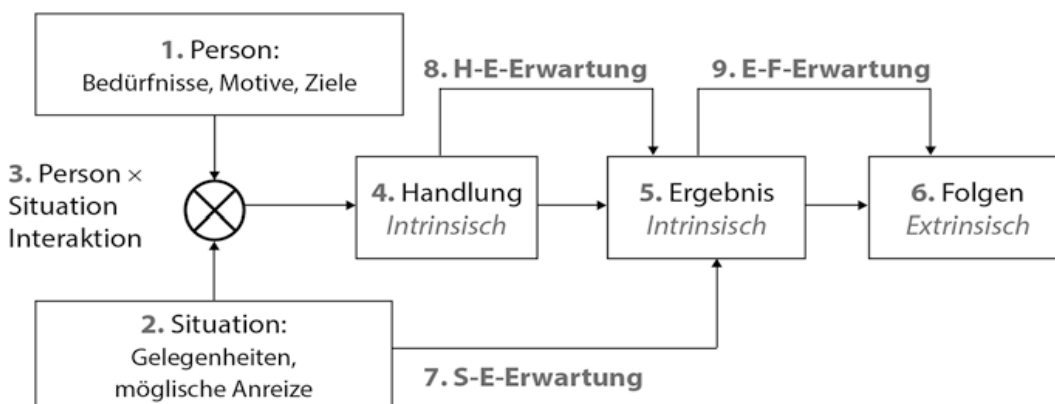


Abb. 2. Determinanten motivierten Handelns: Überblicksmodell mit ergebnis- und folgenbezogenen Erwartungen; aus (J. Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 6).

Wenn eine Handlung für sich resp. ein Ergebnis der Anlass zu einer Handlung ist, dann wirken diese intrinsisch motiviert. Externe Handlungsanreize umfassen die Folgen der Handlung und des Ergebnisses, wie die Annäherung an langfristige Ziele, die Selbst- und Fremdbewertung sowie materielle Belohnungen.

In Modellen, welche die persönlichen und situativen Faktoren integrieren, wird sich eine Person diejenigen Ziele setzen und anstreben, bei denen sie bei einer realistischen

Erreichbarkeit (Realisierbarkeit) den höchstmöglichen Anreizwert aus der situativen Gelegenheit und den persönlichen impliziten und expliziten Motiven (Wünschbarkeit) hat (J. Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 7).

2.5 Handlungsverlauf: Vom Wunsch zur Zielhandlung

Das oben vorgestellte Überblicksmodell zum motiviertem Handeln (J. Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 3–7) lässt sich mit dem Rubikon-Modell der Handlungsphasen verbinden (Achtziger & Gollwitzer, 2018, S. 357–361; J. Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 8–9). Das Rubikon-Modell ist eine vereinfachte Darstellung der Handlungsphasen von der Entstehung einer Motivation, zum Wählen eines Zieles und Handlungsplanung, zur Ausführung der Handlung, bis hin zur Bewertung der Zielerreichung und Deaktivierung der Zielmotivation (Abb. 3).

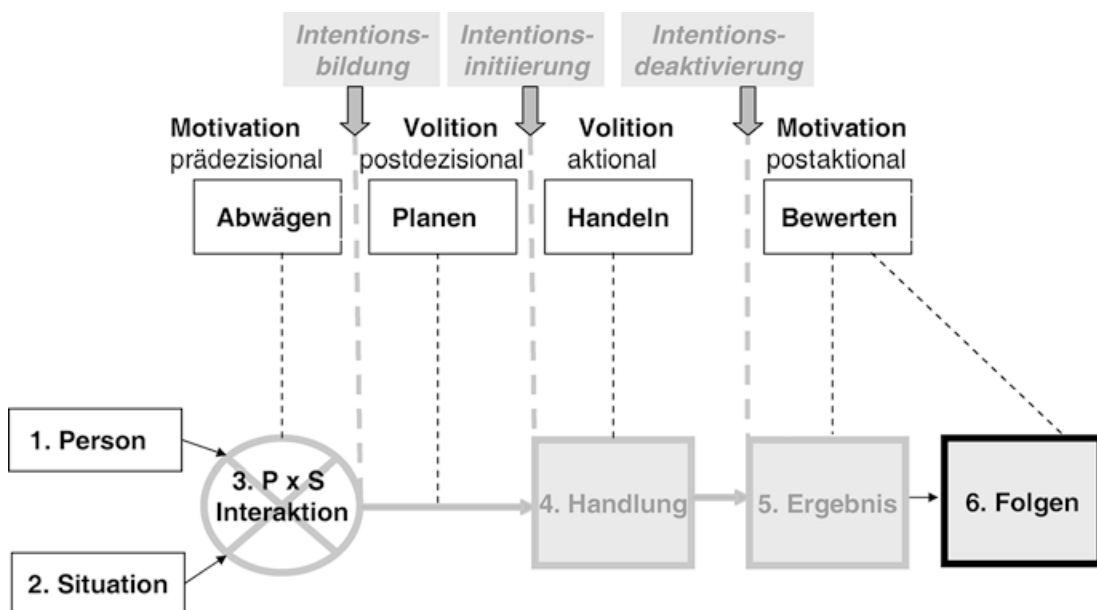


Abb. 3. Integration des Modell der Handlungsphasen (oberer Teil der Abbildung) in das Überblicksmodell; aus (J. Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 9).

Heckhausen und Gollwitzer haben dem Rubikonmodell den Namen wegen des Rubikonschritts gegeben. Dieser bezieht sich auf die bewusste und unumkehrliche Auslösung eines Bürgerkrieges durch die Überquerung der Truppen von Julius Cäsar über den Fluss Rubicone. Der Schritt bezeichnet den Übergang von einem Wunsch zu einem zu

erreichenden Ziel und markiert auch den Übergang vom Prozess der Zielsetzung zum Prozess der Zielverfolgung; dies wird **Intensionsbildung** genannt. Während des Prozesses der Zielverfolgung wird die zielführende Handlung durch **Intensionsinitiierung** ausgelöst. Nach Erreichung des Ziels folgt die Zielablösung durch **Intensionsdeaktivierung**.

In der Abwägephase muss eine Person sich klar darüber werden, welche seiner/ihrer Wünsche und Anliegen in die Tat umgesetzt werden sollen (Achtziger & Gollwitzer, 2018, S. 358–359). Da Bedürfnisse und Motive oft mehr Wünsche und Anliegen «produzieren», als umgesetzt werden können, müssen Wünschbarkeit und Realisierbarkeit gegeneinander abgewogen werden. Die Person muss also ein Begriff für den Wert eines Handlungsergebnisses haben und andererseits fassen können, ob das eigene Handeln zum erwünschten Ergebnis führt.

In der Planungsphase wird das erforderliche Verhalten zur Zielerreichung vorbereitet. Dabei verschiebt sich der Fokus von der Motivation zur Volition. **Motivation** beschreibt wie der Antrieb zu einer bestimmten Handlung entsteht und wie Ziele gesetzt oder bewertet werden. **Volition** bezieht sich auf die Willenskraft und Fähigkeit, die gesetzten Ziele in die Tat umzusetzen. Die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung hängt von der Stärke der Volition ab. Nachdem das Ziel erreicht wurde, erfolgt eine Bewertung des Ergebnisses. In dieser Phase spielt die Motivation erneut eine entscheidende Rolle, da das Ergebnis bewusst mit den expliziten Motiven und überwiegend unbewusst mit den inneren Motiven verglichen wird. Aus der bewussten und auch unbewussten SOLL-IST-Überprüfung werden Schlüsse für die Bewertung der Zielerreichung gezogen.

In der Realität finden die Handlungsphasen oftmals nicht schön getrennt statt, wie das Rubikonmodell idealisiert vorgibt. So kann es vorkommen, dass zwischen den Phasen während der Zielsetzung, Zielverfolgung und Zielablösung gependelt wird. So werden bspw. oft bereits in der Abwägephase zur Überprüfung der Realisierbarkeit eines Ziels mögliche Umsetzungsplanungen mehr oder weniger konkret durchgeführt, bevor es zu der Intensionsbildung (dem Rubikonschritt) kommt. Auch sind Handlungsentscheidungen vielschichtig, beinhalten oft individuelle, soziale und situationsabhängige Faktoren und können sich auch über längere Zeit erstrecken. Neurologische Forschungen legen ebenfalls nahe, dass Entscheidungsprozesse und Handlungsprozesse komplexer sind (Haggard, 2019). Trotzdem hat das Modell als heuristisches Modell seine Nützlichkeit und Berechtigung behalten (Storch, S. 12).

Eine Verfeinerung erfährt das Rubikonmodell durch die Kombination mit dem oben

beschriebenen Übersichtsmodell motivierten Handelns (Abb. 3). Dabei finden während der Abwägephase auch individuelle und situative Faktoren Eingang in die Betrachtung (J. Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 8). Bei den **individuellen Faktoren** wird von verschiedenen Autoren auf intrapsychische Interaktionen zwischen expliziten Motiven und impliziten Motiven bei Entscheidungen hingewiesen (Brandstätter & Hennecke, 2018, S. 344–345; Brunstein, 2018, S. 282–290; J. Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 4–5). Auch das Zürcher Ressourcenmodell, das auf dem Rubikonmodell aufbaut, erweitert und verfeinert die Abwägephase um die bewussten, vorbewussten und unbewussten Bedürfnisse, die hinter Motiven stehen, die anschliessend zu bewussten Zielen werden (Abb. 4). Mit projektiven Verfahren wird mit Bildmaterial unbewusste Vorgänge aktiviert und in den Zielprozess eingespielen (Storch, S. 12–13).

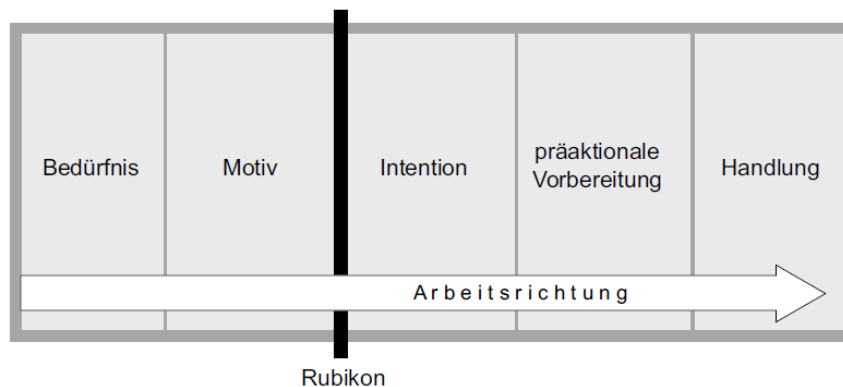


Abb. 4: Der Rubikonprozess im ZRM-Training mit der Erweiterung der Abwägephase bei dem es um den Übergang vom Bedürfnis zum Motiv geht (Storch, S. 12–13).

2.6 Konflikte zwischen Motiven

Optimalerweise wirken die verschiedenen Motive synergistisch und weisen in dieselbe Zielrichtung. Ein Zustand der Konsistenz, also der widerspruchsfreien Organisation von Überzeugungen, Einstellungen und Handlungen wird als angenehm und spannungsfrei erlebt (Tschacher, Storch, Hüther & Cantieni, 2022, S. 170). Ebenso bewirkt Kongruenz von unbewussten Motiven und bewussten Zielen Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit. Es ermöglicht das Erleben von Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung, dass das eigene Verhalten die Zielverwirklichung beeinflussen kann. Selbstwirksame Menschen zeigen Hartnäckigkeit und Persistenz bei der Verfolgung ihrer Ziele (Roth & Ryba, 2016, S. 219).

Im Alltag kämpfen Motive oft unbewusst miteinander. Manchmal zögert man kurz, tut es dann aber trotzdem mit einem merkwürdigen Gefühl. Dann hat ein Motiv vorübergehend die Handlungsbereitschaft verringert, wurde jedoch von anderen unbewussten Motiven überstimmt (Roth & Ryba, 2016, S. 221). Wenn Menschen jedoch in für sie wichtigen Fragen von Motiven geleitet werden, die unvereinbar sind und sich gegenseitig behindern (Storch, S. 13), kann dies belastend sein und das subjektive Wohlbefinden beeinträchtigen. Solche Konflikte oder Inkonsistenzen zwischen wesentlichen Inhalten des psychischen Systems können sowohl zwischen expliziten, impliziten als auch zwischen expliziten und impliziten Motiven auftreten (Tschacher et al., 2022, S. 168).

Konflikte zwischen expliziten Motiven sind kognitiv zugänglich und können mit visualisierenden Techniken, Perspektivwechseln, Rollenspielen, etc. bearbeitet werden. Einfache Managementmethoden wie Pro- und Kontralisten (Benjamin Franklin-Methode), Kosten-Nutzenanalysen oder Nutzwertanalysen können bearbeitet werden. Konflikte zwischen impliziten Motiven sind schwieriger zu fassen, da diese oft unbewusst sind. Dies kann sich dann bspw. so äussern, dass die Argumente in einer Sache das eine sagen, es sich für die Person jedoch nicht richtig anfühlt. «Gefühl» verwenden Entscheidungspsychologen in diesem Kontext als ein globaler Empfindungsaspekt im Sinne von gut oder schlecht. Das Gefühl tritt unmittelbar auf und ist weitgehend unabhängig von der langsamer arbeitenden Kognition (Betsch, Funke & Plessner, 2011, S. 124).

Das Gefühl oder auch Empfindung kann sich auch in **körperlichen Reaktionen** wie Änderung der Atmung, warmem Bauchgefühl, Schweissausbrüche, Zusammenziehen des Magens, oder andere Empfindungen, die mit Emotionen wie Angst, Freude oder Aufregung verbunden sind (Krause & Storch, 2018, S. 23; Schmidt, 2022, S. 29–30).

Solche körperlichen Reaktionen oder Empfindungen, die mit bestimmten emotionalen Zuständen oder erlebten Erfahrungen verbunden sind, werden **somatische Marker** genannt (Damasio, 1995). In *Kp. 2.7 Hirnstrukturen und Bewusstseinssebenen* werden die neurobiologischen Strukturen somatischer Marker beschrieben. Die Theorie der somatischen Marker besagt, dass diese körperlichen Reaktionen oder Empfindungen schon während frühkindlicher Erfahrungen erlernt und mit emotionalen Bewertungen verknüpft wurden. Wenn eine ähnliche Situation oder Entscheidung erneut auftritt, werden die somatischen Marker aktiviert und beeinflussen die Bewertung und den Entscheidungsprozess, indem sie als Signal für Risiken, Belohnungen oder Gefahren dienen. Somatische Marker können dazu beitragen, Entscheidungen effizienter, schneller und intuitiver zu treffen, da sie auf bereits gelernten emotionalen Erfahrungen basieren und es

ermöglichen, wichtige Informationen über eine Situation zu berücksichtigen, selbst wenn sie nicht bewusst wahrgenommen werden (Krause & Storch, 2018, S. 23–27).

Verschiedene Autoren der systemischen und hypnosystemischen Arbeit betonen, dass es nicht darum geht, das kognitive oder das unbewusste-unwillkürliche System dem anderen vorzuziehen. Vielmehr sollte es als synergistisches und kooperatives Team verstanden werden (Storch) (Schmidt, 2017, S. 46–47, 2022, S. 30), das bei wertschätzender Verhandlungen eine ganzheitliche Integration der beiden Kompetenzbereiche erlaubt. Diese Arbeitshaltung wird, wie im nächsten Kapitel beschrieben, auch von den neurobiologischen Strukturen des Hirns gestützt und gefordert.

2.7 Hirnstrukturen und Bewusstseinssebenen

Im Folgenden werden zwei Modelle zum Zusammenhang zwischen den Hirnstrukturen und der verschiedenen Bewusstseinssebenen vorgestellt.

Nach dem **Schichtenmodell des menschlichen Gehirns**, besteht das Gehirn aus drei verschiedenen Strukturen, die jeweils spezifische Funktionen erfüllen, aber auch zusammenarbeiten, um eine Vielzahl an kognitiven, affektiven und emotionalen Prozessen zu ermöglichen (Tschacher et al., 2022, S. 96–99). Der in der stammesgeschichtlichen Entwicklung von Tieren aber auch in der menschlichen Embryonalentwicklung älteste Teil des Gehirns ist das **Stammhirn**, weshalb es auch als das Reptiliengehirn bezeichnet wird. Es ist verantwortlich für die Regelkreise zur Steuerung körperlicher Prozesse, Reflexe und Instinkte. Das **limbische System**, das einem Vogel- und Säugetiergehirn gleichkommt, spielt eine wichtige Rolle bei der Verarbeitung von Gefühlen, Anpassungsreaktionen, Ausdrucksverhalten und Stimmungen. Die **Grosshirnrinde**, das für das Primatengehirn steht, ermöglicht bewusstes willkürliche Bewegungen, Sprache, Erleben, Denken und Handlungsplanung.

Als wichtigste Aufgabe des Gehirns wird das Herstellen, Aufrechterhalten und Gestalten von Beziehungen genannt (Tschacher et al., 2022, S. 96). Um mit der Umgebung in Beziehung treten zu können, werden die entsprechenden Hirnstrukturen gebildet. Dabei geht es in einem ersten Schritt um den Aufbau neuronaler Regelkreise zur Steuerung von Körperfunktionen und Koordination von Organfunktionen. Durch Verschalten und Bahnung von Nervenzellen entstehen neuronale Netzwerke. Dabei prägen sich Strukturen, die verstärkt verwendet werden, über «Sprouting» (ein Überangebot an Verknüpfungen wird gebildet) und «Pruning» (Zurückbildung auf die aktivierten Strukturen)

stärker aus. Donald Hebb prägte den Satz "Neurons that fire together, wire together" (Neuronen, die gleichzeitig feuern, verknüpfen sich), um seine Theorie zur synaptischen Plastizität zu beschreiben. Dies bedeutet, dass wenn Neuronen wiederholt gleichzeitig aktiviert werden, sich ihre Verbindungen verstärken und effizienter werden (Roth & Ryba, 2016, S. 183–184). Dadurch erklärt sich auch, warum es so schwierig ist, alte Gewohnheiten mit den entsprechend ausgebildeten neuronalen Strukturen zu verlassen.

Die frischen neuronalen Netzwerke verknüpfen sich schichtweise zu übergeordneten neuronalen Netzwerken. Dabei erzeugen die tieferliegenden Netzwerke eine Art «innere Bilder» von Vorgängen im Körper, die über Hirnstamm und Hypothalamus unbewusst und kontinuierlich ans Gehirn weitergegeben werden. Die zusammenhängende Sammlung der neuronalen Muster des physischen Zustands des Organismus in seinen verschiedenen Dimensionen nennt der Hirnforscher Damasio Proto-Selbst. Über das limbische System und dem assoziativen Kortex werden diese Bilder oder Vorstellungen davon als körperliches Gefühl bewusst oder unbewusst im Sinne von Vermeidungs- oder Annäherungsverhalten wahrgenommen. Dabei spielen individuelle und frühkindliche Erfahrungen eine entscheidende Rolle. Damasio nennt diese körperlichen Reaktionen somatische Marker (Tschacher et al., 2022, S. 98–99). Auf diese wurde weiter oben im *Kp. 2.6 Konflikte zwischen Motiven* eingegangen.

Das zweite Modell ist das **Vier-Ebenen-Modell von Psyche und Persönlichkeit** des Biologen und Hirnforschers Gerhard Roth (Roth & Ryba, 2016, S. 339–340) postuliert, dass die bewusst, intuitiv oder unbewusst ablaufenden psychischen Prozessen massgeblich durch vier verschiedene Hirnstrukturen bestimmt werden: drei davon gehören zum limbischen System und eine zu den Strukturen des Grosshirns. Die **untere limbische Ebene** wird durch Strukturen der limbisch-vegetativen Grundachse gebildet und ist die in der körperlichen Entwicklung älteste Struktur. Sie sichert unsere biologische Existenz durch die Kontrolle vegetativer Funktionen und steuert elementare affektive Verhaltensweisen wie Angriff, Verteidigung, Flucht, Erstarren, Aggressivität, Wut und Sexualverhalten. Diese Zustände sind grösstenteils genetisch-epigenetisch und durch vorgeburtliche Einflüsse über den Körper und das Gehirn der Mutter bedingt. Sie verlaufen unbewusst und sind nur geringfügig durch Erfahrung und bewusste Kontrolle beeinflussbar. Die individuelle Ausprägung dieser Funktionen legt das angeborene Temperament einer Person fest. Die **mittlere limbische Ebene** mit der Amygdala und dem mesolimbischen System ist verantwortlich für die emotionale Prägung und verknüpft relevante emotionale und motivationale Ereignisse mit angeborenen Grundgefühlen wie Freude, Furcht, Ärger, Neid und Überraschung. Sie ermöglicht die Erkennung von

emotional-kommunikativen Signalen und die Verarbeitung natürlicher Belohnungsereignisse. Diese Ebene bildet das grundlegende Motivationssystem, das unser Verhalten steuert. Sie entwickelt sich hauptsächlich in den ersten Lebensjahren und formt die unbewussten Anteile des Selbst basierend auf frühkindlichen Erfahrungen, insbesondere frühen Bindungserfahrungen. Diese prägen das Selbstbild, die Empathiefähigkeit und die Grundkategorien von Gut und Schlecht. Diese Grundstrukturen entstehen durch bewusste und unbewusste Lernprozesse, die aufgrund der infantilen Amnesie nicht erinnerungsfähig sind. Sie können die im Temperament vorhandenen Vorgaben verstärken oder abschwächen und bilden den Rahmen für die weitere Entwicklung von Psyche und Persönlichkeit im Kleinkindalter. Die **obere limbische Ebene** mit den limbischen Arealen der Grosshirnrinde ist verantwortlich für bewusste, sozial vermittelte Antriebe und Erfahrungen. Hier entwickeln sich Impulshemmung, Risikowahrnehmung, Belohnungs- und Bestrafungsgedächtnis sowie moralisch-ethische Regeln. Sie ermöglicht die Anpassung des egozentrischen Verhaltens des Kleinkindes an die Anforderungen des gesellschaftlichen Zusammenlebens, innerhalb der Vorgaben der unteren und mittleren limbischen Ebene. Dieser komplexe Prozess der Erziehung und Sozialisation dauert am längsten und ist erst im Alter von 18 bis 20 Jahren weitgehend abgeschlossen. Die **kognitiv-sprachliche Ebene** in der linken Grosshirnrinde umfasst handlungsvorbereitende Areale und Teile des Arbeitsgedächtnisses. Sie bildet damit Grundlagen von Intelligenz, Verstand und Einsicht. Sie ermöglicht planvolles und kontextgerechtes Handeln sowie die rationale oder pseudorationale Darstellung und Rechtfertigung des bewussten Ichs vor sich selbst und anderen.

Analog zu Schichtenmodell geht das Vier-Ebenen-Modell auch davon aus, dass für die Zugänglichkeit des Bewusstseins auf Erinnerungen und Erfahrungen die Reihenfolge der körperlichen Entwicklung der Hirnstrukturen eine zentrale Rolle spielt (Ryba & Roth, 2019, S. 24). So sind die sehr frühen Erfahrungen der unteren limbischen Ebene für das Bewusstsein nicht erinnerbar. Sie gelten als **primär unbewusst**, was bedeutet, dass von diesem Wissen nie ein Bewusstsein bestand. Die Information der Strukturen der mittleren limbischen Ebene gelten als **sekundär unbewusst**, was bedeutet, dass diese Inhalte zwar einmal bewusst waren, aber aufgrund infantiler Amnesie, wieder vergessen wurden. Dieses Wissen gilt ebenfalls als nicht erinnerungsfähig, da auch sie zu einer Zeit gebildet wurden, als das Langzeitgedächtnis noch nicht ausgebildet war. Dennoch werden die Erfahrungen z.B. im **Körpergedächtnis** abgespeichert und sind dadurch für das menschliche Erleben auch in späteren Lebensphasen prägend. Das Körpergedächtnis rechnet man dem **impliziten Gedächtnis** zu, das auf einen Auslösereiz blitzschnell

Körperreaktionen freisetzt (Schmidt, 2022, S. 26). Dazu rechnet man auch die unbewussten Erinnerungen, Einschätzungen, und Handlungsimpulse, die sich oft wirkungsvoll gegen die langsameren Impulse des **expliziten, narrativen Gedächtnisses** durchsetzen. Bewusste geplante Handlungen werden nur dann ausgeführt, wenn sie das limbische System und von ihm gesteuerte Strukturen (Basalganglien) passiert haben. Willkürliche Handlungen bedürfen demnach der «Zustimmung» des limbischen Systems.

Die bewussten Inhalte der oberen limbischen Ebene und der kognitiv-sprachlichen Ebene können vergessen werden und ins **Vorbewusste** absinken (Roth & Ryba, 2016, S. 195–196). Ob vergessene Inhalte wieder erinnert werden können, hängt von Faktoren wie der Wahrnehmungszeit, der Bedeutung vom oder Vernetzungsgrad mit anderem Wissen zusammen. Diese vergessenen aber potenziell aktivierbaren Inhalte können so tief im Gedächtnis abgesunken sind (ins tiefe Vorbewusste), dass sie, wenn überhaupt, nur mit fremder Hilfe erinnert werden können.

In dieser Arbeit wird nicht zwischen vorbewussten und unbewussten Prozessen unterschieden. Beide Prozesse werden der Einfachheit halber mit dem Begriff der unbewussten Anteile zusammengefasst.

2.8 Zugänge in systemischen Ansätzen

Gemäss der oben beschriebenen neurobiologischen Erkenntnissen hat die kognitiv-sprachliche Ebene keinen direkten Einfluss auf die Verhaltenssteuerung. Diese kommt nur in Verbindung mit starken Gefühlen und Motiven zum Tragen. Im Gegensatz dazu beeinflussen die drei limbischen Ebenen die kognitiv-sprachliche Ebene stark. Das bedeutet, dass es ein rein affektiv-emotionales und impulsives Verhalten gibt, jedoch kein rein verstandesmässiges Handeln (Roth & Ryba, 2016, S. 340). Für systemische SV folgt daraus, dass bei kognitiven Interventionen immer auch die Gefühls- und Erlebensebene aktiviert werden muss. Beispiele wie das in systemischen SV umgesetzt werden kann, werden im *Kp. 3.1.2 Offen wahrnehmen - multisensorisch arbeiten* und *Kp. 3.1.3 Den Körper spüren – mit seinen Reaktionen arbeiten* vorgestellt.

Systemische Ansätze wie das ZRM oder der hypnosystemische Ansatz berücksichtigen die oben genannten neurobiologischen Gegebenheiten in ihren Wirkungsmodellen und richten ihre Arbeitsmethoden danach aus (Roth & Ryba, 2016, S. 43; Ryba & Roth, 2019, S. 95–101).

So werden im ZRM projektive Verfahren mit Bildmaterial verwendet, um implizite Gedächtnisinhalte zu erfassen, die nicht direkt verbal zugänglich sind (Storch, S. 13–14). Durch die Nutzung von somatischen Markern werden Bilder ausgewählt, die die Aktivierung von Ressourcen fördern sollen. Wie Autoren selbst einräumen, ist es zwar nicht möglich, den Wahrheitsgehalt der gewonnenen Erkenntnisse zu beweisen, da die entsprechenden Gedächtnisinhalte kognitiv nicht zugänglich sind. Dennoch dient das ZRM als wertvolle Anregung für Reflexion und Gespräch in Kombination mit Körperempfinden.

In der Hypnotherapie von Milton Erickson und in dem von Gunther Schmidt weiterentwickelten hypnosystemischen Ansatz wird Erleben als kontinuierlichen Prozess der Aufmerksamkeitsfokussierung verstanden (Schmidt, 2017, S. 181–183). Dabei werden in einer selbstorganisierten Form eine Vielzahl an sinnlichen Erlebniselementen zu einem Gesamtmuster zusammengefügt (Abb. 5). Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Sinnesquellen und Sinneseindrücken. Da das erlebte Muster an bewussten und auch unbewussten Elementen durch die individuelle Selektion der Information (oder Fokussierung der Aufmerksamkeit) zustande kommt, spricht Gunther Schmidt auch von «Wahr-Gebung» anstelle von «Wahr-Nehmung».

Diese Deutung ist gleichzeitig eine mächtige Intervention, da sie impliziert, dass der/die SD die Macht hat, das Erleben durch Änderung der Aufmerksamkeitsfokussierung und damit des Erlebnismusters zu beeinflussen. Der «Locus of control» wird in den Einflussbereich des/der SD verschoben, was zu dessen/deren Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung führt.

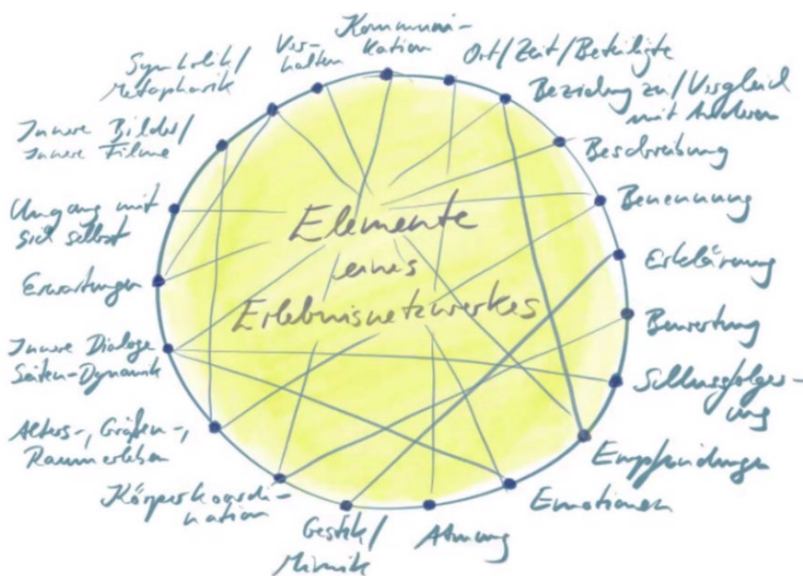


Abb. 5: Erleben als wahrgenommenes Muster eines Erlebnismetzwerkes (Schmidt, 2017, S. 181–183). Abbildung (B. Grote, persönl. Mitteilung, 14.12.2021).

Eine weitere mächtige Intervention in Verbindung mit Erlebnisnetzwerken, ist das «Priming» was so viel wie Bahnung bedeutet. Dabei wurde festgestellt, dass eine vorab gegebene Information die Verarbeitung ähnlicher nachfolgender Reize verbessert. Der/die SR kann demnach zieldienliche Netzwerke aktivieren, so dass entsprechende Assoziationen aus diesen Netzwerken häufiger und schneller erfolgen (Kulpa, 2021, S. 75).

Wie oben beschrieben, findet der Fokussierungsprozess auf verschiedenen Ebenen statt, denen auch unterschiedliche neurobiologische Strukturen zugrunde liegen. Aus Sicht der willkürlichen Kontrolle lassen sie sich in drei sogenannte Wissenspools der «Ich-Welt», der «Es-Welt» und dem eng damit verknüpften «Körperwissen» zuordnen (Abb. 6) (Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 17–23).

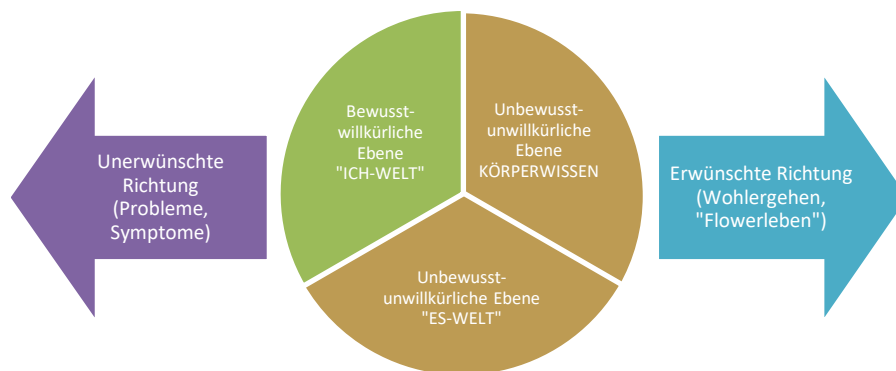


Abb. 6: Erleben geht in zwei Richtungen als Ergebnis der Aufmerksamkeitsfokussierung auf Muster aus den Wissenspools der «Ich-Welt», «Es-Welt» und dem «Körperwissen» (eigene Darstellung nach (Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 18)).

Als «Ich-Welt» wird dabei das kognitiv zugängliche Wissen verstanden, das rational, logisch und von Vernunft geprägt ist. Das Wissen der «Es-Welt» bezieht sich auf Sinneswahrnehmungen (VAKOG) und intuitivem Erlebenswissen, das in neuronalen Netzwerken gespeichert ist. Das «Körperwissen» ist eng verbunden mit der «Es-Welt» und umfasst das Körpergedächtnis mit intuitiven Körperempfindungen und -reaktionen.

Die drei Wissenspools werden als Träger von wichtigen Anliegen der Bedürfnisse betrachtet. So kann auf Signale von ausgeblendeten, unterdrückten oder vernachlässigten Es-Prozessen und Körperempfindungen geachtet werden. In einem ersten Schritt werden diese Informationen zur Geltung gebracht und als wertvolle Signale für verdeckte

Anliegen wertgeschätzt. Sie geben wichtige Hinweise für die Richtung, wie Veränderung stattfinden kann. Zur Steuerung dieser drei internalen Ebenen schlägt Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer (2021, S. 22–23) vor, eine vierte Beobachterebene, die Selbst-Ebene, in dem Modell einzuführen (Abb. 8). Diese Instanz soll die anderen Ebenen im Blick haben und auf ihre spezifischen Bedürfnisse achten. Der Aufbau dieser Steuerungsinstantz in SV ist daher auch zur Stärkung der Selbstkompetenz nützlich. Dabei soll das Selbst durch wohlwollende Beobachtung der inneren und äusseren Zustände als moderierender Vermittler zwischen den drei Ebenen auftreten und sie unterstützen zu kooperieren. Durch den Aussenblick des Selbst sollen die unterschiedlichen Bedürfnisse reflektiert werden und die Kommunikation zwischen ihnen angeregt werden. Das Selbst soll eine Strategie oder eine Haltung entwickeln, wie erfolgreiche Veränderungen im Alltag erreicht werden können.

2.9 Lernen und Erinnern

Eine ausführliche Darstellung der neurobiologischen Vorgänge von Lernen und Erinnern übersteigt den Umfang dieser Arbeit und wird daher rudimentär behandelt und im Hinblick auf die SV-Praxis. Detailliertere Informationen zu diesem Thema können in Baddeley, Eysenck & Anderson (2020), Kulpa, (2021) oder Roth & Ryba (2016) nachgeschlagen werden.

Lernen und Denken ist ein aktiver Prozess, der mit hohem energetischen Aufwand verbunden ist (Kulpa, 2021, S. 65–66). Wohl auch aus diesem Grund laufen viele internalen Prozesse automatisch und ohne Zutun des Bewusstseins ab. Nach der pointierten Aussage von Gerhard Roth wird der bewusste Verstand nur in wichtigen Notfällen eingeschaltet (Krause & Storch, 2018, S. 13). So wird neues Wissen nach Neuigkeitsgehalt und Wichtigkeit bewertet. Weniger wichtige bewusste Inhalte, die vom Arbeitsgedächtnis verarbeitet werden, sinken im Verlauf ihrer Weiterverarbeitung im Zwischen- und Langzeitgedächtnis ins Vorbewusste ab. Generell verblasst neu Gelerntes und Wissen schnell, wie durch die Vergessenskurve von Ebbinghaus illustriert wird (Baddeley et al., 2020, S. 6–7). Durch Wiederholungsschleifen können diese Inhalte allerdings länger im bewussten Denken präsent gehalten werden (Roth & Ryba, 2016, S. 198–199). Dabei wird der Lernerfolg durch Intensität des Lernens und Wiederholung der Inhalte bestimmt (Storch, S. 288). Neben dem Aufbau auf dem Erfahrungswissen ist die richtige Verknüpfung mit dem Kontext entscheidend für den angestrebten Lernerfolg. Das Anknüpfen an

das Vorwissen gelingt am besten, wenn die Lernenden unterschiedliche Zugangspunkte mit Alltagsrelevanz entdecken können (Kulpa, 2021, S. 69–70; Roth & Ryba, 2016, S. 186). Die Konsolidierung von Wissen hat auch mit Bildung und Abrufen von Gewohnheiten zu tun. Dazu wird dasjenige konsolidiert, was nützlich erscheint, lustvoll ist und gut gelingt.

In Übereinstimmung dazu fassen Renate und Geoffrey Cane zwölf neurodidaktische Prinzipien zu drei wichtigen Einflussgrößen für gehirngerechtes Lernen zusammen: erstens einem optimalen emotionalen und sozialen Klima, zweitens Lernerlebnisse durch komplexe Lernerfahrungen und drittens Angebote zur aktiven Konsolidierung (Abb. 7)(Kulpa, 2021, 63; 80-82).

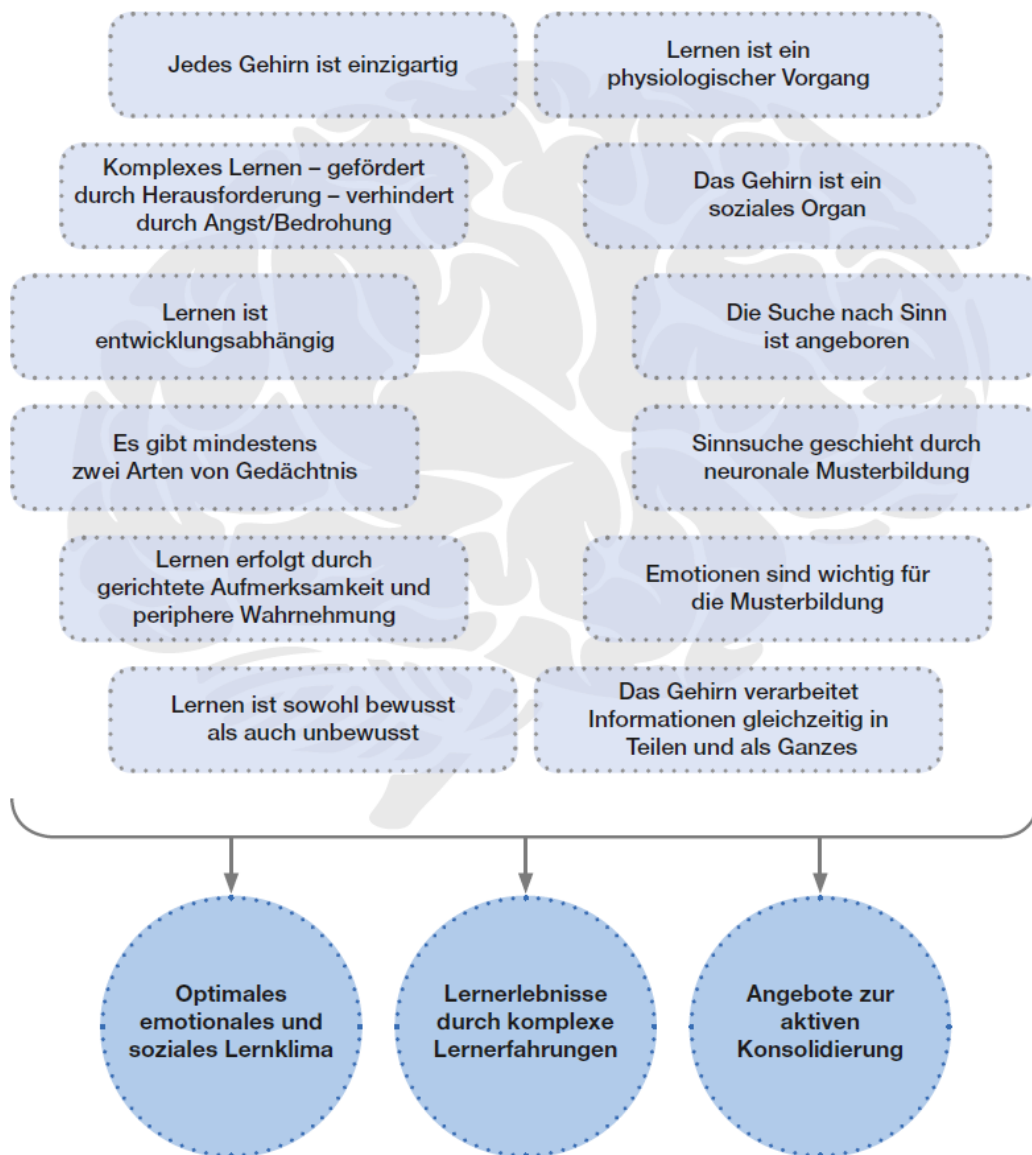


Abb. 7: Die 12 neurodidaktischen Prinzipien für gehirngerechtes Lernen und Lehren. In Anlehnung an Caine (Kulpa, 2021, S. 63).

3 Arbeitskonzept für gelingende Zielarbeit

Im folgenden Kapitel werden die im *Kp. 2 Theoretische Grundlagen zum Thema* herausgearbeiteten Gesetzmässigkeiten in ein Arbeitskonzept eingebettet, das nach den beiden Aspekten der Ganzheitlichkeit der Zielarbeit und der kontinuierlichen Hinwendung zu den Zielen gegliedert sind. Darüber hinaus finden weitere wichtige Aspekte Eingang ins Arbeitskonzept, die für eine gelingende Zielarbeit massgebend sind (Tabelle 4).

Tabelle 4: Überblick über Arbeitskonzept für gelingende Zielarbeit mit Erfolgsfaktoren und Ebene. Die Einteilung in Methode (M), Technik (T), Werkzeug (W), Konzept (K) ist nicht scharf möglich, da es je nach Auslegung und Anwendung Überlappungen gibt.

Kp.	Erfolgsfaktoren	Methode, Technik, Werkzeug, Konzept, Prozess, Haltung	Abk.
3.1	So gelingt ganzheitliche Zielarbeit		
3.1.1	Die Wissensebenen (Ich-Es-Körper-Selbst) im Blick behalten	- Visualisierung: Tetraeder, Gegenständen - Achtsamkeitsübungen (Gedankenreisen, Körperreisen)	- W - T
3.1.2	Offen wahrnehmen - multisensorisch arbeiten	- VAKOG-Techniken - Sprache - Bsp. Ikigai (multisensorisch)	- T - T - W/K
3.1.3	Den Körper spüren – mit seinen Reaktionen arbeiten	- Mottosätze - Body Scan, Somatische Marker Training - Problem-Lösungs-Gymnastik	- T - T - T
3.1.4	Beziehungen spüren - mit Repräsentanten arbeiten	- Aufstellungsarbeit (Stuhltechnik, Positionsskulptur, humorvolle Interventionen)	- M (T)
3.1.5	Bedürfnisse kennenlernen - mit Teilen arbeiten	- Teilarbeit (Inneres Team, Parts Party, Ego-State-Therapie, Schematherapie)	- M (T)
3.2	So gelingt kontinuierliche Zielarbeit		
3.2.1	Sich klar werden, was man erreichen will	- Auftragsklärung und Kontraktgestaltung - Zielsondierung - Wunderfrage	- T - T - W
3.2.2	Trotzdem flexibel bleiben	- Auftragsklärung - Fragen	- T - W
3.2.3	Auf der richtigen Zielebene arbeiten	- Zielpyramide (Haltungsziel, Ergebnisziel, Verhaltensziel)	- W
3.2.4	Ziele von innen nach aussen entwickeln	- Golden Circle Model (Vision-Strategie-Plan) - Wohldefinierte Ziele	- W - T
3.2.5	Sich früh und regelmässig mit seinen Zielen beschäftigen	- Beobachtungsauftrag, Hausaufgaben - Einbettung in SV-Prozess - Aufgaben mit Arbeitsheft	- W - P - W
3.2.6	Lernen ermöglichen	- emotionales und soziales Klima, komplexe Lernerfahrungen, Angebote zur aktiven Konsolidierung - Reflexion mit Arbeitsheft	- P - H - T - W
3.3	So beeinflusst die Haltung Zielarbeit	- Nichtwissen, Nichtverstehen, Eingebundensein, Vertrauen, Wertschätzung	- H

3.1 So gelingt ganzheitliche Zielerarbeit

Wie in *Kp. 2.6 Konflikte zwischen Motiven* festgestellt wurde, kommt es häufig zu Konflikten zwischen bewussten und unbewussten Motiven und Bedürfnissen, was zu Verunsicherung, Verwirrung oder Lähmung des/der SD führen kann. Im Folgenden werden wichtige Elemente vorgestellt, wie in SV auf die bewusst-willkürliche, die unbewusst-unwillkürliche und die körperlichen Ebene angemessen eingegangen werden kann (Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 20–23).

3.1.1 Die Wissensebenen (Ich-Es-Körper-Selbst) im Blick behalten

Als ersten Schritt kann der/die SR dafür sorgen, dass in SV die verschiedenen Wissens-ebenen nach Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer (2021, S. 20–23) passend berücksichtigt werden. Da es vorkommen kann, dass gewisse Ebenen aus dem Blick geraten, können Erinnerungshilfen und Visualisierungen helfen, sich an die anderen Ebenen zu erinnern und in den Fokus zu nehmen (Abb. 8). Dabei kann der Abstraktionsgrad von vier Worten bis zu vier im Raum aufgestellten Gegenständen reichen. Es bietet sich an, das Wissensebenenmodell zu Beginn der SV einzuführen und regelmässig zu ihm zurückzukehren. Der/die SD kann vor oder nach Interventionen reflektieren, auf welcher Ebene gearbeitet wurde und welche Ebene nicht zum Zuge kam. Dies stärkt und verbessert die Selbstwahrnehmung des/der SD. Diese Reflexionen werden aus der Selbst-Ebene (auch Ballon-, Adler-, Helikopterperspektive) heraus gemacht. Durch wiederholtes Sich-damit-beschäftigen, wird das Modell verinnerlicht und die Reflexion und Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Ebenen eingeübt. Die Steuerung geschieht über die Metaposition, die der/die SD lernt einzunehmen, was die Reflexionsfähigkeit und Selbststeuerung verbessert. Insgesamt wird die Selbstkompetenz erhöht.

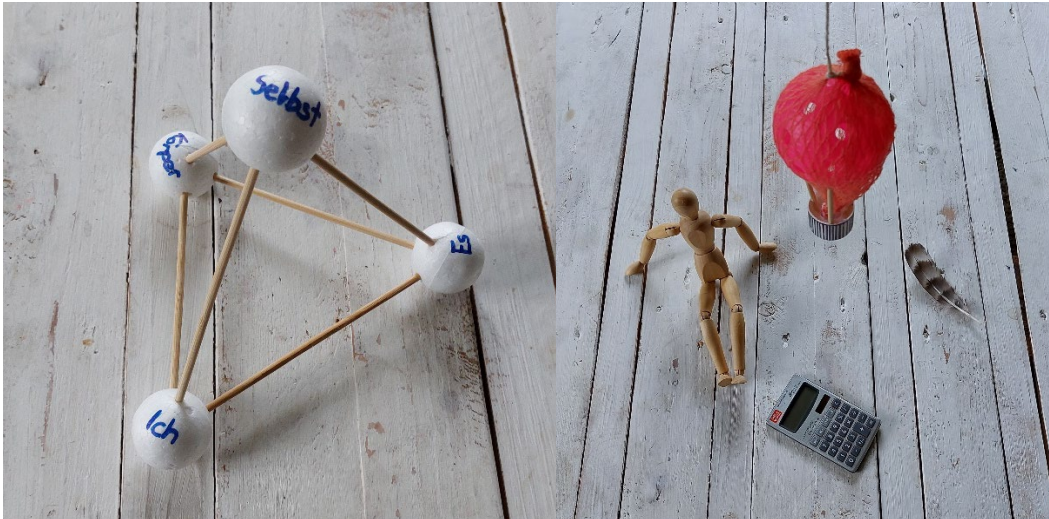


Abb. 8: Zwei eigene Visualisierungen der Wissens Ebenen des Ich-Es-Körper-Selbst-Modells (Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 20–23).

Durch die Visualisierung und der hohen Präsenz des Modells im SV-Verlauf, wird der/die SR davon entlastet, die Ebenen ins Spiel zu bringen. Interventionen auf den verschiedenen Ebenen werden dann nicht mehr wegen einer «Laune» des/der SR gemacht, sondern weil das Modell einleuchtend ist.

Eine andere Möglichkeit die Aufmerksamkeit der SD auf die drei Wissens Ebenen zu lenken, sind **Achtsamkeitsübungen** wie angeleitete Gedankenreisen oder Körperreisen. Dazu können SD vom/von der SR zu Beginn einer SV-Sitzung eingeladen werden, die Augen zu schliessen und in Gedanken in einen Ballon (Selbst-Ebene) einzusteigen und hochzuschweben. Aus der Metaposition kann die Aufmerksamkeit auf die Sinneswahrnehmung, Gestimmtheit und Empfindungen der verschiedenen Wissens Ebenen gelenkt werden.

An dieser Stelle sei auf das Buch von Gross & Popper (2020) verwiesen, das eine reiche Sammlung an Interventionen, nach den drei Wissens Ebenen gegliedert, enthält.

3.1.2 Offen wahrnehmen - multisensorisch arbeiten

Nach dem hypnosystemischem Ansatz entsteht Erleben durch kontinuierliche Aufmerksamkeitsfokussierung auf Erlebnismuster der Elemente des Erlebnisnetzwerkes. Durch Lenkung der Aufmerksamkeit auf andere Sinneskanäle, Empfindungen und Gefühle, entstehen neue Erlebnismuster, die auch zu einer neuen Bewertung führen können. Durch die Arbeit auf mehr Sinneskanälen können auch Emotionen geweckt, bewusste und unbewusste Erinnerungen geschaffen und Zugänge zu nicht bewusstem Wissen

geschaffen werden.

Für die Arbeit des/der SR bedeutet dies, dass er/sie multisensorische Angebote machen soll (VAKOG), damit neue Erlebnismuster entstehen können. Dies ist ein sehr universeller Ansatz, wie Ziele (und auch andere Fragestellungen) in SV ganzheitlich bearbeitet werden können. Eine mächtige und wohl oft vernachlässigte Intervention ist **präzise Verwendung der Sprache**. So wird die Frage «was denken Sie?» eher eine kognitive Reaktion auslösen. Während die Fragen «was spüren/empfinden Sie?» oder «was kommt in Schwingung?» eher die unbewusste und körperliche Wissens Ebene aktiviert (B. Grote, persönl. Mitteilung, 25.05.2022).

Viele bestehende Methoden, Techniken und Werkzeuge lassen sich multisensorisch erweitern, so dass auch unbewusste Aspekte sowie körperliche Reaktionen berücksichtigt werden können.

Konkret kann der/die SR den/die SD fragen, welche Bilder, Farben, Töne, Körperempfindungen, Gerüche, Geschmäcker bei einer gewissen Frage (oder Ziel, etc.) auftauchen. Am Beispiel des **Ikigai** soll exemplarisch gezeigt werden, dass auch eine «klassische» Coaching- und Beratungsmethode für eine ganzheitliche Zielarbeit genutzt werden kann, obschon sie in der Regel auf der kognitiven Ebene angewandt wird.

Ikigai ist ein Glückskonzept aus der japanischen Kultur, das oft als "Lebenssinn" oder „wofür es sich zu leben lohnt" übersetzt wird (Seidl & Seidl, 2022b, S. 8–9). Es bezieht sich auf das Streben nach einer ausgewogenen und erfüllten Existenz, indem man persönliche oder berufliche Ziele findet, bei denen sich die vier Glückskriterien „Was du liebst“, „Was die Welt braucht“, „Wofür jemand bezahlt“ und „Was du gut kannst“, möglichst optimal verbinden lassen. Durch die vier einleuchtenden Kriterien wird Ikigai typischerweise für die Arbeit an langfristigen Zielen wie Karriereplanung oder Reflexion der Work-Life-Balance eingesetzt. Eine Stärke der Methode ist die Betrachtung von Zielen vor dem Hintergrund eines multifaktoriellen Kriterienrahmens, was zu einer Komplexitätsreduktion beiträgt und sehr unterschiedliche Kriterien (scheinbar) vergleichbar macht.

Damit wird auch klar, dass aus systemisch-konstruktivistischer Sicht die Methode auch problematische Seiten hat. Dazu zählt bspw., dass üblicherweise der Kriterienrahmen nicht hinterfragt und an das Weltbild des/der SD angepasst wird. Der gesetzte inhaltliche Fokus ist kulturell geprägt und gibt ein gesellschaftsideales Glücksmodell vor. Auch wenn dieses für viele Menschen eine gewisse Gültigkeit hat, können für die einzelne

Person andere Kriterien wichtiger sein. Für den Einsatz in einer systemischen SV kann der Ikigai-Kriterienrahmen mit dem/der SD neu entwickelt werden, oder zumindest zur Diskussion gestellt werden.

In Bezug auf das Thema dieser Arbeit ist jedoch vermutlich die Hauptgefahr, dass ausschliesslich auf der kognitiven Ebene gearbeitet wird und unbewusste Anteile keine oder zu wenig Beachtung finden.

Um auch diese in die Betrachtungen einzubeziehen, können diese bspw. mit Techniken des ZRM sichtbar gemacht werden. Dazu kann der/die SD eingeladen werden, während einer gewissen Zeit möglichst viele Assoziationen zu einem Ziel aufzuzählen. Der/die SR notiert die Begriffe auf Kärtchen, die der/die SD anschliessend den persönlichen Glückskriterien zuordnen kann. Der/die SD kann bei den Begriffen auch auf somatische Marker achten. Jedoch nicht wie im ZRM, um die Begriffe mittels einer Gefühlsbilanz auszusortieren, sondern um unbewusste positive und negative Bewertungen aufzudecken. Damit entsteht eine Vielzahl an Informationen, über die reflektiert werden kann. Bspw. wofür stehen die Begriffe und welche Bedürfnisse könnten sich hinter dem Begriff verstecken. Als Anschlussmethode können sich auch Methoden der Telearbeit anbieten, wie Parts Party oder den Ego-States. Dabei kann ergründet werden, welcher innerer Teil eine bestimmte Nennungen gemacht hat und was die Gründe sein können.

Mit dieser angepassten Ikigai-Methode können die individuellen Wirklichkeits- und Zielkonstruktionen berücksichtigt werden. Weiter erlaubt sie ein grösseres Spektrum an Betrachtungsebenen, so auch unbewussten Anteilen, in den Blick zu nehmen.

3.1.3 Den Körper spüren – mit seinen Reaktionen arbeiten

Körperreaktionen und Körperempfindungen auf einen Reiz können Informationen über unbewusstes Wissen geben. Das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) arbeitet mit somatischen Markern zur Entwicklung von ressourcenvollen **Mottosätzen** zur Stärkung von nützlichen Haltung des/der SD in Bezug zu bestimmten Fragen oder Situationen.

Das ZRM wurde ursprünglich als Selbstmanagement-Methode entwickelt. Sie wird aber auch gerne in SV angewendet, wobei der/die SR den/die SD durch den Prozess führt. Der erste Schritt besteht darin, ein Annäherungsziel zu definieren, um zu verstehen, was erreicht werden soll. Anschliessend wählt der/die SD Bilder aus, bei denen er/sie somatische Marker wahrnimmt. Diese Bilder werden anhand ihrer positiven und negativen Affekten bewertet. Für die weitere Arbeit wird das Bild ausgewählt mit dem geringsten

negativen und gleichzeitig höchsten positiven Bewertungssignal, um sicherzustellen, dass es zur Aktivierung von Ressourcen, die gewünschten positiven Emotionen hervorruft. Zum gewählten Bild wird ein Ideenkorb erstellt, indem während einer gewissen Zeit Assoziationen und Gedanken gesammelt werden, die mit dem Bild in Verbindung stehen. Die Begriffe werden erneut anhand von somatischen Markern bewertet. Die rein positiv bewerteten Begriffe werden ausgewählt, da davon ausgegangen wird, dass sie die gewünschten Emotionen und Assoziationen repräsentieren. Die ausgewählten Begriffe werden schliesslich zu einem prägnanten Mottosatz kondensiert, der die gewünschte Botschaft oder das gewünschte Gefühl verkörpert. Dieser Mottosatz wird verinnerlicht, um ihn während des weiteren Arbeitsprozesses aber v.a. für den Alltag präsent zu haben. Dazu wird nach Ankerpunkten im Alltag gesucht, die an die Arbeit erinnern und eine kontinuierliche Umsetzung unterstützen.

Weitere Arbeitsmethoden im Rahmen des ZRM zum Einbezug der körperlichen Ebene sind der **Body Scan** (Tschacher et al., 2022, S. 158–161). Dabei verknüpft der/die SD bei einer vom/von der SR angeleiteten Fantasiereise den Mottosatz mit seinen/ihren körperlichen Reaktionen. Diese zeichnet der/die SD anschliessend auf einem sogenannten Somatogramm des Embodiments ein.

Das ZRM bietet auch vorbereitende Übungen, das **Somatische-Marker-Training**, zur Verbesserung der Gefühlswahrnehmung von körperlichen Reaktionen an (Krause & Storch, 2018, S. 76–79). Da das Gehirn negative somatische Marker stärker wahrnimmt als positive, wird zu Beginn mit negativen Gefühlen gearbeitet. Im ersten Schritt geht es darum, dass somatische Marker wahrgenommen werden können und auf einer Comicfigur eingezeichnet werden können. So können verschiedene negative und zunehmend auch positive Gefühle eingezeichnet werden.

Erlebensmuster können auch in Körperpositionen oder auch Körperbewegungen ausgedrückt werden. Darauf baut die Technik der **Problem-Lösungs-Gymnastik** auf (B. Grote, persönl. Mitteilung, 14.12.2021). Dabei versucht sich der/die SD mit seinem/ihrer Problem auf Gedanken- und Gefühlsebene zu verbinden. Dann sucht er/sie eine passende Körperposition, die das aktuelle Problemerleben verkörpert. Der/die SR hilft durch Nachfragen die Aufmerksamkeit auf viele Sinneseindrücke, wie Positionen von Körperteilen, Atmung, Körperspannung, Mimik, innere Stimmen, etc. zu lenken. Es geht um ein umfassendes Erleben des Problemzustands. In einem zweiten Schritt wird der/die SD eingeladen, eine angenehmere oder hilfreichere Lösungsposition einzunehmen. Auch diese Position wird multisensorisch und körperlich ergründet. Zwischen den beiden

Zuständen kann auch hin und her gewechselt werden. Diese Bewegung kann auch als Anker für den Alltag installiert werden.

3.1.4 Beziehungen spüren - mit Repräsentanten arbeiten

Die Arbeit mit Repräsentanten kann genutzt werden, um innere oder zwischenmenschliche Dynamiken zu visualisieren und erlebbar zu machen (Drexler, 2015, S. 12–14; Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 70–75). Die verschiedenen Formen von Aufstellungsarbeiten inszenieren und externalisieren innere Bilder. Dabei ist Sprache weniger wichtig als das Tun und der Symbolgehalt der Elemente und der Handlungen. Dadurch wird der emotionale und körperliche Ausdruck gestärkt (D. Drexler, persönl. Mitteilung, 19.10.2021).

Grundsätzlich ist es offen, was die Repräsentanten sind und wofür sie stehen. Beides wird der Klärung des Anliegens festgelegt. Repräsentanten können Personen, Gegenstände, Bilder, Metaphern, Geschichten, Symbole, Genogramme, Organigramme, Stühle, Bodenankern, «Struktis», Playmobilfiguren etc. sein. Sie können für Ziele, innere Anteile, andere Personen, Ideen, etc. stehen (D. Drexler, persönl. Mitteilung, 19.10.2021).

Repräsentanten können im Raum oder auf einem Tisch aufgestellt oder ausgelegt werden, um Beziehungen und Interaktionen zwischen Elementen darzustellen. Dies kann dem/der SD ermöglichen, unbewusste Muster, Beziehungsdynamiken oder innere Konflikte wahrzunehmen, um damit neue Perspektiven und Lösungen zu entwickeln.

Im Zusammenhang mit der Arbeit an Zielen sind hier verschiedene Techniken und Ideen genannt:

Die eine Technik ist die einfache Aufstellung von etwa drei Repräsentanten eines zu überprüfenden Systems im Sinne der **Stuhltechnik**. Dabei kann der/die SD einen Gegenstand (z.B. ein Schleichtier) oder eine Karte bspw. für das «Selbst» auswählen und auf einem Tisch platzieren. Ein zweiter Repräsentant könnte für einen inneren Anteil stehen, bspw. «der Bequeme» stehen. Und als dritten Repräsentant könnte das zu überprüfende Ziel, bspw. eine Ausbildung, platziert werden. Durch das Aufstellen der symbolischen Repräsentanten können verborgene und unbewusste Muster sichtbar gemacht werden. Durch die Suche nach einem besseren, stimmigeren Bild kann auch die Suche nach besseren Lösungen angeregt werden.

Ein zweite Technik ist die Aufstellung von Personen als Repräsentanten in Fall- oder Gruppen-SV als sogenannte **Positionsskulptur**. Es kann so vorgegangen werden, dass

die falleinbringende Person damit beginnt, Repräsentanten aus der Gruppe auszuwählen und im Raum aufzustellen. Er/sie kann sie auch Bewegungen ausführen oder Körperstellungen einnehmen lassen. Danach können die Repräsentanten ihre Gedanken und Empfindungen äussern. Sie werden eingeladen für sie angenehmere Positionen einzunehmen. Durch die neuen Positionen entsteht ein neues Bild für die falleinbringende Person. Dieser/diese wird nach seinen/ihren Gedanken und Empfinden gefragt und ihm/ihr angeboten, die Positionierung nochmals anzupassen. Der Massstab für Entscheidungen liegt dabei stets auf der Beurteilung, ob die neuen Positionen und die damit verbundenen Veränderungen als besser, gleich oder schlechter angesehen werden. Es wird evaluiert, ob die neuen Positionen zu einer Verbesserung des Wohlbefindens und je nach Fall der Interaktionen in der Gruppe beitragen oder ob weitere Anpassungen erforderlich sind.

Je nach Zielpublikum und passender Beziehung zwischen SD und SR können auch **humorvolle Interventionen** angeboten werden. So können SD Märchen, Cartoons, Comics, Filme oder Bücher aussuchen und ihre Fragestellung oder Ausgangslage in metaphorischer Form darstellen. Rollen können vergeben werden und das Ziel oder die Lösung auf die Geschichte übertragen werden (G. Tafel, persönl. Mitteilung, 10.01.2022). Es kann für SD einfacher sein, aus einer Auswahl an Bildern, Figuren, etc. die passenden Repräsentanten auszuwählen, als sich diese kognitiv vorzustellen. Der/die SR kann ein entsprechendes Angebot bereithalten (Abb. 9), oder auch den/die SD einladen in seiner/ihrer Umgebung oder mit den vorhandenen Utensilien nach entsprechenden Repräsentanten zu suchen.



Abb. 9: Vier verschiedene Sets an Repräsentanten.

Der/die SR muss darauf achten, dass SD die angebotenen Materialien akzeptieren können. So kann es vorkommen, dass sich SD bspw. provoziert fühlen, wenn sie mit Schleichtieren arbeiten sollen, da ihnen dies kindisch oder unprofessionell vorkommt. Die Akzeptanz kann allerdings verbessert werden, wenn der Hintergrund der Intervention transparent gemacht wird (Schmidt, 2022, S. 96).

3.1.5 Bedürfnisse kennenlernen - mit Teilen arbeiten

Zur Bewusstmachung von Bedürfnissen, impliziten und expliziten Motiven, Gefühlen, aber auch von Ressourcen kann mit inneren Teilen oder Anteilen oder Seiten der Persönlichkeit gearbeitet werden (Schmidt, 2017, S. 279–283, 2022, S. 96–97). Dazu können Dissoziationsmodelle wie Parts Party von Virginia Satir, das Innere Team (Schulz von Thun & Stegemann, 2020), Ego-State-Therapie (Fritzsche & Hartman, 2019) oder der Schematherapie (Jacob, 2020) hilfreich sein. Teilearbeit kann man auch als eine Form von Aufstellungsarbeit ansehen.

Dabei kann der/die SR nach den verschiedenen inneren Teilen, Seiten oder Stimmen fragen und was deren unterschiedliche Bedürfnisse, Überzeugungen und Gefühle sind. Dabei gibt es eine Vielzahl an Techniken wie über Sprachmuster, autonomes inneres Geschehen, konkrete Symptome, wie mit den Teilen Kontakt aufgenommen werden kann (Fritzsche & Hartman, 2019, S. 20–36).

Es kann elaboriert werden, ob diese inneren Teile in Konflikt zueinander stehen und ob es innere Spannungen gibt. Dabei geht es darum, diese inneren Teile zu erkennen, zu benennen und ihnen Raum zu geben. Eine wertschätzende Haltung auch gegenüber unliebsamen Anteilen ist dabei wichtig. Hilfreiche Fragen können sein, für welche Bedürfnisse die Anteile eintreten und was sie allenfalls brauchen, um bspw. in den Hintergrund treten zu können.

3.2 So gelingt kontinuierliche Zielarbeit

Jede SV bedeutet menschliches und zielgerichtetes Handeln mit einem eigenen Handlungsverlauf. Sie kann folglich als Rubikon-Prozess betrachtet werden, bei dem Ziele abgewogen, geplant, gehandelt und bewertet werden. Wie J. Heckhausen & Heckhausen (2018, S. 3) beschreiben, bedeutet Zielengagement Aktivierung vielfältiger mentaler und verhaltensbezogener Ressourcen, bei dem Unwichtiges ausgeblendet, Wichtiges hervorgehoben und mögliche Ablenkungen ferngehalten werden.

3.2.1 Sich klar werden, was man erreichen will

Wie in *Kp. 2.2 Ziele in der systemischen Praxis* dargelegt, ist eine SV ohne Ziel undenkbar. So geben Ziele die Richtung der SV vor und dienen als Gradmesser zur Überprüfung des Fortschritts. Dies sagt nichts über den Konkretisierungsgrad des SV-Ziels bei der Kontaktaufnahme und beim Start der Zusammenarbeit. Dieses kann zu Beginn noch diffus und unklar sein und sich erst im Laufe der Zusammenarbeit konkretisieren. Dennoch muss es so weit konkretisiert sein, dass der/die SR abschätzen kann, ob er/sie mit dieser ersten Arbeitshypothese des SV-Ziels starten kann.

In der systemischen Arbeit hat sich deshalb zu Beginn einer Zusammenarbeit eine mehr oder weniger formale **Auftragsklärung und Kontraktgestaltung** wie in Schlippe & Schweitzer (2016, S. 235–241) oder Lüschen-Heimer & Michalak (2019, S. 95–104) beschrieben, etabliert. Ein häufig verwendeter Ansatz ist der von Schlippe und Schweitzer beschriebenen Ansatz der «4+1A's». Darin werden v.a. folgende Punkte besprochen:

- «Anlass» mit der Beschreibung des Auslösers der Kontaktaufnahme,
- «Anliegen» mit der Klärung, was der/die SD und/oder andere Personen in der SV erreichen möchten; **dies gilt als erste Version/Arbeitshypothese des SV-Ziels,**
- «Auftrag» mit der Klärung der Erwartungen des/der SD an den/die SR,
- «Abmachung» mit der Klärung, was der/die SR anbieten kann,
- «Arbeitsbeginn» als zusätzliches A, das den Start der Arbeit bezeichnet.

Im Verlaufe der ersten SV-Sitzung kann dann die Arbeitshypothese des SV-Ziels aufgegriffen werden, um dieses in möglichst vielen Facetten zu ergründen. Dabei kann bspw. nach dem Zielsondierungsschema von Kohli (2022) vorgegangen werden, das aus B. Grote (persönl. Mitteilung, 14.12.2021) und Gross & Popper (2020, S. 70) hervorgegangen ist. Das Schema erlaubt eine ganzheitliche Betrachtungsweise, welche neben der unbewussten auch die unbewusste Ebene und die Körperebene anspricht. Bei der Zielsondierung können folgende Fragen ergründet werden:

1. Erste Benennung des Ziels,
2. Bestandesaufnahme: Wie ist aktuell die Beziehung zum Ziel? Z.B. nah – fern, schwer – leicht,
3. Erkunden des Zielerlebens: Was ist dann da? Was beginnt dann? Was anstelle von ...wäre dann da? (Bei Benennung von Abwesenheiten als Ziel),
4. Bewertung des Ziel-Zustands/des Beginnenden, auch des aktuellen

Zustands oder der Hindernisse,

5. Erneuter Check: Wie ist jetzt die Beziehung zum Ziel? Was ist anders als vorhin?
6. Mal angenommen, das Ziel ist bereits erreicht, woran würdest du es innerlich merken? (internal) Woran merkst du es körperlich oder wo in deinem Körper merkst du es? Welche inneren Bilder tauchen auf? Welche Gedanken hast du? Welche inneren Dialoge führst du? Wie gross oder wie alt fühlst du dich? Wie erlebst du den Raum um dich herum? Was hörst du? Wie atmest oder stehst du? Welche Gefühle tauchen auf? (Aspekte des Erlebnisnetzwerkes)
7. Wenn das Ziel bereits erreicht wäre, wer in deinem Umfeld würde es bemerken und woran? (external).

An der Stelle soll auch die Arbeit mit der **Wunderfrage** erwähnt sein. Darunter versteht man eine Technik der lösungsorientierten Kurzzeittherapie (Shazer & Dolan, 2018, S. 70–101). Sie dient SD, ihre gewünschte Zukunft oder Lösung zu visualisieren und sie auf ihrem Weg dorthin zu bestärken. Steve de Shazer schlägt vor, die Wunderfrage in folgendem Format zu stellen: "Angenommen, es würde eines Nachts, während Sie schlafen, ein Wunder geschehen und ihr Problem wäre gelöst. Wie würden Sie das merken? Was wäre anders? Wie wird ihr Ehemann [oder die Leute um Sie herum] davon erfahren, ohne dass sie ein Wort darüber zu ihm sagen?"

Durch diese Frage werden SD angeregt, sich eine Zukunft vorzustellen, in der ihr Problem oder ihre Herausforderung bereits gelöst ist. Dies ermöglicht es ihnen, sich auf ihre Ziele und Ressourcen, anstatt auf Probleme und Hindernisse, zu konzentrieren.

Damit die Frage ganzheitlich bearbeitet werden kann, kann bei der Imagination des Zielzustands mit den im *Kp. 3.1.1 Die Wissensebenen (Ich-Es-Körper-Selbst) im Blick behalten* beschriebenen Techniken erlebbar und fühlbar gemacht werden. Bspw. kann nach körperlichen Reaktionen nach Eintreten des Wunders gefragt werden.

3.2.2 Trotzdem flexibel bleiben

Anliegen und Ziele sind nicht statisch, sondern ändern sich oft im Laufe des SV-Prozesses. Durch Konkretisierungen und Bearbeitung können sie sich auch innerhalb der SV-Sitzung ändern. Diese Veränderungen festzustellen, liegt in der Verantwortung des/der SR. Dazu müssen Ziele immer wieder transparent gemacht und wandelbar angeboten werden.

Zur Klärung des Ziels zu Beginn einer Sitzung, schlägt van Kaldenkerken (2014, S. 182) Fragen vor wie:

- Über welches Thema möchten Sie heute sprechen und was möchten Sie heute erreichen?
- Was sollten wir heute besprechen, damit Sie zum Abschluss der Sitzung zufrieden gehen?
- Was müsste ich Sie fragen, damit Sie sicher sind, dass diese Sitzung erfolgreich wird?
- Was müsste heute passieren, damit Sie am Ende der Sitzung sagen können, dass sie hilfreich und erfolgreich war?

Diese Flexibilität in Bezug auf die Ziele und die Orientierung darauf stellt sicher, dass sich der/die SR an den Wünschen, Bedürfnissen und Möglichkeiten des/der SD ausrichtet. van Kaldenkerken (2014, S. 18–23) beschreibt dieses Nachjustieren und Überprüfen von Zielen als ein lernendes kybernetisches System, das in zyklischen Schleifen, sogenannten Lernschleifen, abläuft.

3.2.3 Auf der richtigen Zielebene arbeiten

In SV ist es wichtig, Ziele auf der richtigen Ebene anzusiedeln, wie in *Kp. 2.3 Zielebenen* gezeigt. Dies kann einen erheblichen Einfluss auf die Motivation der Person, den Erfolg und Wirksamkeit von Zielen haben. Ziele auf der richtigen Ebene schafft Klarheit darüber, was genau erreicht werden soll. So geben Ziele auf der Haltungsebene die Richtung vor, während Ziele auf einer niedrigeren Ebene die Details und den Fokus von Handlungen liefern. Wie Mühlberger et al. (2018, S. 150–151) ausführen, sind die verschiedenen Zielebenen nicht Gegensätze, sondern sollten als aufeinander aufbauende Elemente verstanden werden. Bspw. kann bei einer hohen Bindung an ein Ziel (grosse Zielmotivation) und bei geringen Zielkonflikten direkt mit der Planung von spezifischen (z.B. SMART) Zielen oder Verhaltenszielen (z.B. Wenn-Dann-Pläne) begonnen werden. Besteht diese Entschlossenheit noch nicht oder bestehen Konfusion über die Ziele oder Zielkonflikte, muss eher auf der Haltungsebene angesetzt werden, um erst mal ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen und eine Zielmotivation aufzubauen.

3.2.4 Ziele von innen nach aussen entwickeln

Das Golden Circle Modell (GCM) wird als weiteres Beispiel gewählt, um zu zeigen, wie ein klassisches Coachingwerkzeug auf für systemische Arbeit genutzt werden kann. Das GCM ist ein Management-Beratungswerkzeug, das bei Veränderungsvorhaben eingesetzt wird. Damit kann mit einer Person oder einer Gruppe der Prozess von richtungsweisenden Sinn- und Visionsfragen über strategische Fragen bis zu den kleinteiligen Planungsschritten gegangen werden (Abb. 10)(Seidl & Seidl, 2022a, S. 3–5; Sinek, 2011).

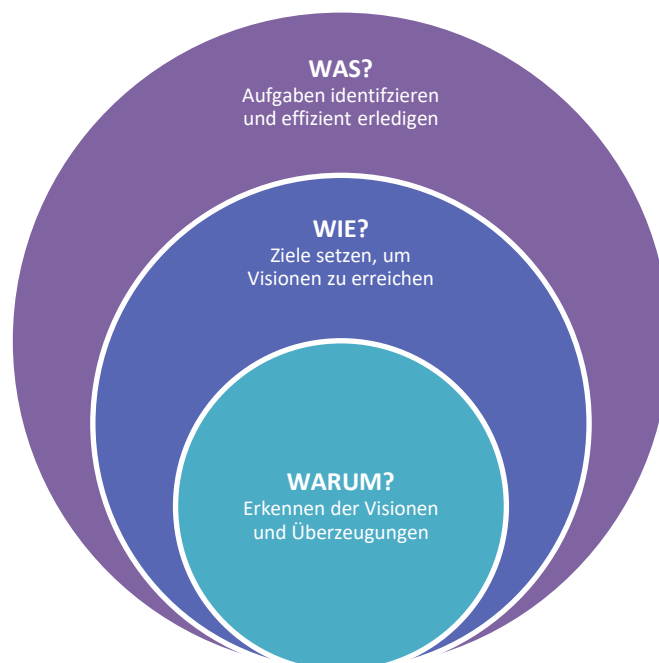


Abb. 10: Golden Circle Modell mit den drei Zielebenen Warum-Wie-Was (Why-How-What)?

Das Golden-Circle-Modell ist kompatibel mit der verbreiteten Vorgehensweise in systemischer Arbeit, wenn es um die Entwicklung von Zielen geht.

Dabei wird mit dem **«Warum»** des Ziels d.h. mit der Vision von einem neuen Zustand begonnen. Veränderungsprozesse sind besonders erfolgreich, wenn die beteiligten Personen eine klare und positive Zielvision haben, die sie erreichen möchten. Die Vision dient als Ankerpunkt und Orientierungspunkt für die Veränderungsarbeit. Zielvisionen werden oft allgemein formuliert. Sie sind emotional und inhaltlich positiv besetzt, was sie attraktiv macht (Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 34). Bei der Entwicklung

einer stimmigen und tragfähigen Zielvision können auch die Antreiber, wie die zugrunde liegenden Glaubenssätze, Werte usw. thematisiert und mit passenden Methoden und Techniken (z.B. Inneres Team, Eisbergmodell, 5 Säulen der Identität) bearbeitet werden. Weitere wichtige Themen für das «Warum» sind auch auf die Bedürfnisse des/der SD sowie und seine/ihre expliziten und impliziten Motive für eine Veränderung einzugehen.

Der nächste Schritt liegt im «**Wie**». Im mittleren Kreis geht es darum, herauszufinden, wie die Vision in die Realität umgesetzt werden kann. Die Übersetzung der Visionen und Überzeugungen erfordert die Entwicklung passender Ziele, Strategien, Prozesse und Prinzipien.

Schliesslich kommt das «**Was**» ins Spiel. Der äusserste Kreis beschreibt konkret die Produkte, Dienstleistungen, Ressourcen oder Aktivitäten, die erforderlich sind, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Hier geht es darum, konkrete Schritte aber auch Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Aktivitäten zu identifizieren und umzusetzen.

Der Wie und Was-Schritt lässt sich auch mit dem Begriff «**wohldefinierte Ziele**» des lösungsorientierten, aber auch hypnosystemischen Ansatzes zusammenfassen. Nach Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer (2021, S. 35–36) sollen die Ziele für den/die SD bedeutsam sind, folgendermassen formuliert werden:

- in der Sprache des/der SD und innerhalb dessen/deren Wirklichkeitskonstruktion
- positiv und als Hin-zu-Ziel; negative Beschreibungen oder Beenden von Unerwünschtem werden ersetzt durch den Beginn neuen Verhaltens oder Erlebens
- im Hier und Jetzt
- realistisch
- in kleinen Schritten und vom/von der SD umsetzbar
- verhaltensbezogen und im Einflussbereich des/der SD
- interaktionell, also mit Blick auf zirkuläre Interaktionen wichtiger Bezugspersonen

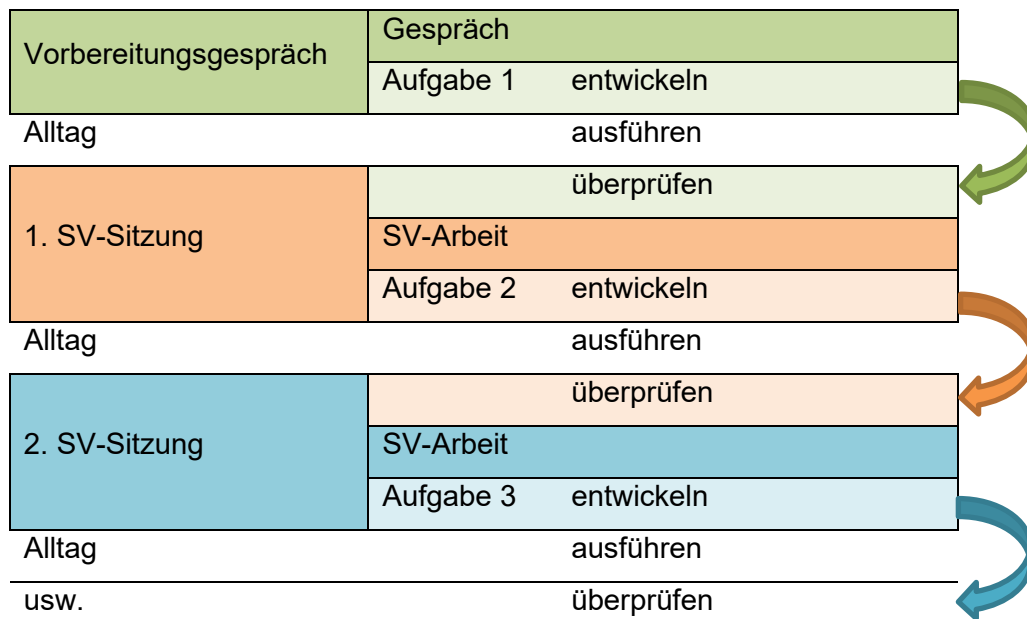
Wie im *Kp. 3.1.1 Die Wissens Ebenen (Ich-Es-Körper-Selbst) im Blick behalten* beschrieben, kann auf jeder Ebene die Aufmerksamkeit auf Informationen von den drei Wissens Ebenen gelenkt werden. So kann jeweils nach Sinneswahrnehmungen, Empfindungen und Assoziationen gesucht werden. Es können auch mit Repräsentanten von Begriffen gearbeitet werden. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, dass auch unbewusste Aspekte und Körperempfindungen in Zielentwicklung einfließen können.

3.2.5 Sich früh und regelmässig mit seinen Zielen beschäftigen

Aus der Arbeit von Steve de Shazer und Mitarbeitern weiss man, dass ein grosser Prozentsatz von Klienten eine Verbesserung in Bezug auf ihr Problem feststellen, wenn sie sich auf positive Veränderungen zwischen dem telefonischen Vorgespräch und der ersten Sitzung achteten. Dieselbe Suggestion wendet auch der Psychologe Manfred Prior erfolgreich an (Prior & Trenkle, 2022). Er beschreibt diese kurze Intervention als sehr effektiv, da sich sein Gegenüber vom ersten Moment an damit beschäftigt, was die angestrebten Ziele sind und wie der/die SR sie dabei unterstützen kann, diese zu erreichen. Die Klienten würden eine hohe Motivation entwickelt, Ressourcen zu aktivieren und eigene Fähigkeiten einzubringen, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Natürlich kann der/die SV diese Intervention nicht nur zu Beginn der Zusammenarbeit anwenden, sondern auch im weiteren Verlauf des SV-Prozesses. So lädt auch Gunther Schmidt Klienten dazu ein in ihrem Alltag immer wieder das entwickelte Wunscherleben zu reaktivieren oder zu beobachten, wann es spontan, unwillkürlich auftritt (Schmidt, 2022, S. 103). Dabei kann der/die SD jeweils am Ende der SV-Sitzung ein sinnvolles, attraktives und lohnendes Beobachtungsaufgabe evtl. mit Unterstützung des/der SR entwickeln. Diese Aufgaben in systemischen SV mögen Parallelen zu Hausaufgabenvereinbarungen wie sie auch in psychotherapeutischen Interventionen angewendet werden (Fehm & Helbig-Lang, 2009, S. 377–391). Doch ist darauf zu achten, dass Aufgaben stets den oben genannten Kriterien für «wohldefinierte Ziele», entsprechen. In der nachfolgenden SV-Sitzung werden dann gleich zu Beginn die Beobachtungen besprochen und die positive Erwartung (hoffentlich) bestätigt (Tabelle 5). Sie so erfahrene Problemlösungskompetenz kann dann vom/von der SR gewürdigt werden.

Tabelle 5: Ablaufschema für Beobachtungsaufgaben, die in Bezug zum SV-Ziel stehen.



3.2.6 Lernen ermöglichen

Wie in *Kp. 2.9 Lernen und Erinnern* beschrieben, gelingen Lernprozesse, wie sie auch in SV stattfinden, am besten, wenn das emotionale und soziale Klima stimmt, komplexe Lernerfahrungen gemacht werden können und eine aktive Konsolidierung des Wissens stattfinden kann. Alle drei Ebenen liegen im Einflussbereich des/der SR:

Stimmiges emotionales und soziales Klima: Vertrauensvolles Arbeitsklima wird durch vielfältige Faktoren bestimmt wie durch förderliche Haltung (vgl. *Kp. 3.3 So beeinflusst die Haltung Zielarbeit*), Wertschätzung, Allparteilichkeit (durch die Fähigkeit des/der SR, für alle Personen des SV-Systems gleichermaßen Partei zu ergreifen), Neutralität (des/der SR gegenüber Personen, Wirklichkeitskonstruktionen) (Lüschen-Heimer & Michalak, 2019, S. 77). Die Aufzählung ist nicht abschliessend und soll nur auf das breite Spektrum der Einflussfaktoren und -möglichkeiten hindeuten.

Komplexe Lernerfahrungen ermöglichen: Der/die SR kann verschiedene Zugänge schaffen zu Wirklichkeitskonstruktionen: VAKOG-Sinneskanäle aktivierende Interventionen anbieten (vgl. *Kp. 3.1.2 Offen wahrnehmen - multisensorisch arbeiten*), Aufmerksamkeitsfokus auf Körperempfindungen legen (vgl. *Kp. 3.1.3 Den Körper spüren – mit seinen Reaktionen arbeiten*), verschiedenartige Interventionen anbieten, um neue Zugänge zu erschliessen (Gross & Popper, 2020), Perspektivwechsel ermöglichen z.B. mit

zirkulären Fragen arbeiten.

Aktive Konsolidierung des Wissens: In SV kann dem/der SD explizit die Möglichkeit geboten werden, vorhandenes Vorwissen mit neuen Erkenntnissen der Sitzung zu verbinden und auf diese Weise neues Wissen aufzubauen und zu konsolidieren. Gelerntes wird umso besser behalten, je besser es mit vorhandenem Vorwissen und den individuellen Wirklichkeitskonstruktionen verknüpft wird. Dieser internale Arbeitsschritt muss der/die SD selbständig machen. Der/die SR kann ihn/sie jedoch dabei unterstützen, indem er/sie in den SV-Sitzungen entsprechende Angebote macht.

So kann er/sie den/die SD ermuntern wichtige Erkenntnisse in einem **Arbeitsheft** festzuhalten. Damit der Arbeitsfluss während der SV-Sitzung nicht unnötig unterbrochen wird, kann es sinnvoll sein, ein Zeitfenster von etwa 5 bis 10 Minuten zum Ende der Sitzung für eine stille Selbstreflexion und Dokumentation zu reservieren. Das Arbeitsheft kann der/die SR dem/der SD zur Verfügung stellen, oder den/die SD dazu ermuntern, sich bis zur nächsten Sitzung mit einem schönem Arbeitsheft auszurüsten.

Wenn sich der/die SD ausserhalb der SV-Sitzungen mit Aufgaben beschäftigt, die sich auf sein/ihr SV-Ziel beziehen, dann führt das zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit den zu erreichenden Zielen. Durch die wiederkehrende Beschäftigung mit den Zielen wird Lösungsverhalten geübt und automatisiert.

3.3 So beeinflusst die Haltung Zielarbeit

Der/die SR beeinflusst mit seiner/ihrer Person, der Gestaltung der Beziehung sowie des Kontextes das Ergebnis einer SV (Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 199–211). Im Folgenden werden Haltungsfragen des SV in Bezug auf ihre Wirkung auf Zielarbeit besprochen.

Der Konstruktivismus aus der Erkenntnistheorie hat einen wesentlichen Einfluss auf die Haltung des/der SR. Der Konstruktivismus besagt, dass es die objektive Realität nicht gibt, weil jede Person die Welt aus ihrer Warte heraus erlebt und beschreibt. Folglich kann auch nur der/die SD wissen, welches Ziel und welcher Weg dahin für ihn/sie passend ist. Dazu muss der/die SR der Versuchung widerstehen, zu glauben, er/sie wüsste, wie eine Lösungen auszusehen habe. Oder er/sie würde verstehen, warum jemand etwas so macht. Aus den von Barthelmess entwickelten systemischen Haltungen (Barthelmess, 2016, S. 24–27), folgt daraus die Haltung des «Nichtwissens» und des «Nichtverstehens», das zu einer konstruktionsoffenen und neugierigen Haltung führt, aus der

heraus er/sie den/die SD z.B. mit zirkulären Fragen anregt seine/ihre Konstruktionen zu beschreiben (Barthelmess, 2016, S. 34; Ebbecke-Nohlen, 2020, S. 32). Auf Ebene der Erlebnisnetzwerke, stärkt und baut der/die SR zusammen mit dem/der SD nützliche (wohladaptive) Netzwerke auf, während er/sie unbrauchbare (maladaptive) Netzwerke schwächt und hilft diese zu verlernen (Krause & Storch, 2018, S. 17–19). Um Veränderungen zu ermöglichen und den oben erwähnten Möglichkeitsraum mit dem/der SD zusammen auszuloten und zu erweitern, ist es auch seine/ihre Aufgabe, auf eine respektvolle Art respektlos gegenüber Konstruktionen zu sein und diese auch in Frage zu stellen (Ebbecke-Nohlen, 2020, S. 31). Dadurch können Denkmuster verflüssigt, Zusammenhänge erkannt und neue Handlungsmöglichkeiten erschlossen werden. Als wichtige Folge dieser Haltung nennt Ebbecke-Nohlen (2020, S. 32–33), dass die Eigenverantwortlichkeit des/der SD für die gewählte Lösung durch die Stärkung der Selbstorganisation des SD-Systems sowie der Autopoiese gestärkt wird; beides wichtige Elemente der Systemtheorie (Varela, Maturana & Uribe, 1974).

Für die Ganzheitlichkeit der Zielarbeit sind die beiden von Barthelmess beschriebenen Haltungen des «Nichtwissens» und «Nichtverstehens» zentral, da Erlebnismuster der bewussten, unbewussten und körperlichen Ebene des/der SD interne Prozesse und damit nur dem/der SD zugänglich sind. Da der Arbeits- und Suchprozess, in dem neue Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden, aus der Interaktion zwischen SR und SD entsteht, muss der/die SR trotzdem in Kontakt zu den eigenen Konstruktionen und Empfindungen sein. Diese Resonanz, die für den Arbeitsprozess angeboten wird, ist zum einen eine Ressource, zum anderen erlaubt es dem/der SR situativ und flexibel agieren zu können. Aus diesem gegenseitigen Wechselspiel von Aktion und Reaktion zwischen SR und SD lässt sich die von Barthelmess beschriebene Haltung des «Eingebundenseins» ableiten. Der/die SR steht mit dieser Haltung nicht neben dem SD-System und gibt Empfehlungen ab, was zu tun sei, sondern er/sie ist Teil des nun erweiterten Hilfsystems (Lüschen-Heimer & Michalak, 2019, S. 77). Die Kybernetik zweiter Ordnung hilft dem/der SR seine/ihre Rolle und Handlungen im Blick zu behalten.

Die von Barthelmess beschriebene Haltung des «Vertrauens» in die Lösungskompetenzen des/der SD (Barthelmess, 2016, S. 34–36), ist eng verbunden mit dem Aufbau von positiven Erwartungen. Es ist die Gewissheit, dass der/die SD das Wissen um für ihn/sie hilfreiche Lösungen in sich trägt und die Zusammenarbeit rasch zu einer Verbesserung der Situation respektive Erreichen des SV-Ziels führen wird. Ein Beispiel für die Funktionsweise ist das Experiment von Rosenthal und Jacobson, bei der die Erfolgserwartung von Lehrern, die schulische Entwicklung ihrer Schüler massgeblich beeinflussten (Prior &

Trenkle, 2022, S. 95). Aber auch in der systemischen Praxis konnte die Wirksamkeit positiver Erwartungen gezeigt werden (Prior & Trenkle, 2022, S. 93–94).

Die Gewissheit der Wirksamkeit stützt sich auch auf die Potenzialhypothese von Milton Erickson, die besagt, dass SD aus seinem/ihrem Erfahrungsschatz das Potenzial für Veränderung in sich trägt (Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 26–27; Schmidt, 2017, S. 150–151). Gunther Schmidt spricht in dem Zusammenhang auch vom aktuellen Fokus einer Person, der als Wirklichkeit erlebt wird und dem gesamten Erlebnispotenzial, dem «Möglichkeitsraum», der eine Person in sich trägt (Schmidt, 2022, S. 37). Dieses Vertrauen des/der SR überträgt sich auf den/die SD und lassen auch bei ihm/ihr eine positive Veränderungserwartung und Aufmerksamkeit diesbezüglich entstehen (Barthelmess, 2016, S. 35). Um diesen Prozess zu unterstützen, wird der/die SR aufmerksam sein, welche erfolgreichen Schritte der/die SD auf seinem/ihrem Lösungsweg gegangen ist. Bei dem Blick auf Gelingendes werden Erfolge gewürdigt und als Bestätigung der Selbstkompetenz des/der SD genutzt. Eine erfolgreiche Zielarbeit braucht eine vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit. Eine solche Haltung kann als Voraussetzung betrachtet werden, damit SD sich öffnen können und eine offene Kommunikation möglich ist (Roth & Ryba, 2016, S. 329).

4 Praktische Ergebnisse

4.1 Fallvignette 1: Einzelsupervision

Die hier beschriebene Fallvignette fand im Kontext der selbständigen Supervisionstätigkeit des SR statt.

4.1.1 Beschreibung des Falls

Die SD arbeitet seit drei Jahren als Teamleiterin im Gesundheitswesen. Sie ist eine erfahrene Führungskraft und leitete ein Pflgeteam mit 25 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Während der Corona-Pandemie musste sie wegen vieler Personalausfällen flexibel sein und grossen Einsatz leisten. Die SD erzählt, dass dieses ausserordentliche Engagement von den Vorgesetzten nie angemessen gewürdigt wurde. Nach einem Ausfall der SD vor ein paar Monaten wurde ihr von Leitung mitgeteilt, dass man mit ihrer Leistung und ihrem Führungsverständnis nicht mehr zufrieden war. Es wurde ihr nahegelegt, die Stelle zu verlassen.

Die SD reagierte mit körperlichen Symptomen und musste sich krankschreiben lassen. In der Folge entschied sie sich als Selbstschutz, die Anstellung zu kündigen. Seit fünf Wochen ist sie nun für diese Arbeitsstelle krankgeschrieben und auch für die Zeit bis zum Anstellungsende in zwei Monaten.

Was die SD nun beschäftigt, ist der Umstand, dass sie seit ihrer Krankschreibung kein Zeichen und keine Nachfrage von ihrem Team erhalten hat. Sie beschreibt den Umgang mit dem Team als professionell und freundlich. Umso mehr ist die SD verunsichert, da sie sich als erfahrene und aufmerksame Vorgesetzte einschätzt. Sie zeigt sich von den Leuten enttäuscht, umso mehr, als dass Leute, die im Sozialwesen arbeiten, empathisch sein sollten.

4.1.2 Beschreibung des SV-Prozesses

Die Beschreibung des SV-Prozesses findet sich im Anhang I.

4.1.3 Reflexion in Bezug auf die Zielarbeit

Kontinuität der Zielfokussierung über den SV-Prozess hinweg

Bei der Kontaktaufnahme per SMS blieb der Anlass und das Ziel noch unerwähnt; es ging lediglich um eine Terminvereinbarung. Das passte, da das Vorgespräch zeitnah durchgeführt werden konnte.

Das Vorgespräch verlief produktiv in Bezug auf die Zielarbeit. Der Leitfaden von Manfred Prior (Prior & Trenkle, 2022) gab eine klare Struktur und die wichtigsten Punkte für diese Phase wurden besprochen, ohne bereits zu stark ins Detail zu gehen. Die SD kam mit den Fragen nach Ziel und Anlass der Anfrage umgehend auf das erlebte Problem und den dringenden Wunsch nach einer Verbesserung zu sprechen.

Beobachtungsaufgabe: Der Auftrag im Alltag zu beobachten, was sich in Bezug auf das SV-Ziel verbessert, löste bei der SD eine Fokussierung auf das gewünschte Zielerleben aus. Bereits bei der ersten Sitzung nannte die SD viele Aspekte in ihrem Leben, die sich in kurzer Zeit verbesserten. Die aufgebaute Erwartung an eine Besserung der Situation, liessen die SD demzufolge in ihrem Alltag aktiv und selbstwirksam werden. Die Aktivierung blieb auch von der ersten zur zweiten Sitzung erhalten. Jedoch verblasste etwas die Novität und das Erstaunen über die rasche positive Entwicklung; man hatte sich bereits an den neuen Zustand gewöhnt.

Über die Sitzungen hinweg gab die Beobachtungsaufgabe eine klar erkennbare Struktur; einen roten Faden durch den SV-Prozess. Die Aufgabe erinnerte die SD und den SR immer wieder an das SV-Ziel. Die SD musste sich überlegen, was die erkennbaren Merkmale der Zielerreichung waren und woran sich das Ziel messen liess. Es führte die SD auch zur Frage, was und wie sich das Erarbeitete in den Alltag übertragen liess.

Arbeitsheft zur Reflexion und Festlegung der Beobachtungsaufgaben: Die SD brachte von sich aus ein Arbeitsheft für Notizen mit zur ersten SV-Sitzung. Alternativ hätte der SR ein leeres Arbeitsheft angeboten. Das Arbeiten mit einem neuen und schönen Arbeitsheft signalisierten der SD, dass jetzt etwas Neues, ein persönliches Entwicklungsprojekt, anfang. Die Verschriftlichung im Arbeitsbuch und auch die Offenlegung und Besprechung gegenüber dem SR erhöhten den Verbindlichkeitscharakter der Übertragung in den Alltag.

Das genaue Nachfragen in der nächsten SV-Einheit war wichtig zur Aufrechterhaltung der Motivation der Aufmerksamkeitsfokussierung.

Das Zielerleben und Verbesserungserleben im Laufe des SV-Prozesses könnte noch verstärkt werden, indem die SD die Stärke ihres Leides transparent machen würde. Ebenso könnte nach Gründen für Verbesserungen erfragt werden, damit Bewusstsein

für Gestaltbarkeit gestärkt werden kann.

Zum Ende der zweiten Sitzung verzichtete der SR darauf, die SD die Erkenntnisse zusammenfassen zu lassen und sich allenfalls neue Beobachtungsaufgaben zu stellen. Die Sitzungszeit war durch das inhaltlich und methodisch befrachtete Programm bereits zu weit fortgeschritten. In Hinblick auf den Abschluss der SV und als Ergebnissicherung wäre natürlich eine (Selbst-)Reflexion wünschenswert. Im Rückblick auf die zweiten SV, der gleichzeitig der Abschluss der SV war, hätte es vom Zeitmanagement auch gepasst, auf den ZRM-Teil in dieser Sitzung zu verzichten. Damit hätte genügend Zeit für die Konsolidierung des Erarbeiteten und Abschluss der SV-Prozesses zur Verfügung gestanden. Zudem hätte zum Abschluss auch ein kurzes Feedback der SD zur erlebten Zusammenarbeit, zum Grad der Zielerreichung und ein Ausblick eingeholt werden können.

Kontinuität der Zielfokussierung innerhalb der SV-Sitzung

Zielsondierung: Nach der Begrüssung und dem Check der Beobachtungsaufgabe fragte der SR bei beiden SV-Sitzungen nach dem Ziel der jeweiligen Sitzung. Bei der ersten SV war es der SR, der den Auftrag formulierte, so wie er ihn vom Vorgespräch verstanden hatte. Der SR liess ihn sich lediglich von der SD bestätigen; die SD formulierte ihn jedoch nicht selbst. Dies ist sowohl mit Blick auf die Stärkung der Eigenverantwortung für das Ziel als auch, dass sich das Ziel verändern kann, nicht optimal. In der zweiten Sitzung achtete der SR darauf, dass die SD selbst die beiden Ziele für die Sitzung nannte; nämlich ein Ritual zu vollziehen und sich zur Stärkung mit dem Gelingendem zu beschäftigen.

Ganzheitliche Zielarbeit (bewusste und unbewusste Ebene)

In der ersten SV-Sitzung lag der Hauptfokus auf der bewusst-willkürlichen Ebene. Es wurde ausführlich über Fakten gesprochen. Es ging um Fragen der Anstellung, Vorkommnisse, Beziehungen. Mit fortschreitender Erzählung stieg die Komplexität des Falles an, bis sich eine Systematisierung der Fakten aufdrängte. Die Verschriftlichung und Bewertung der Lösungsmöglichkeiten führte wieder zur einer Komplexitätsreduktion. Die für den SR freischwebenden Gedanken fanden so einen Platz auf einer Karte und dem Flipchart. Die erkannten Themen konnten gruppiert werden.

Der SR versuchte mit sprachlichen Interventionen die Aufmerksamkeit auf somatische

Empfindungen zu lenken. So fragte er bspw. danach, wie sich Lösungen anfühlten. Es gab auch multisensorische Angebote, wie die Frage nach Bildern von der als problematisch erlebten Situation. Die SD nannte spontan das Bild von einer Leitstute, die sich fluchtartig in die Wüste davonrennt und nun zu grasen beginnt. Die Metapher des Pferdes und der Herde konnte gut genutzt werden. So konnten bspw. mögliche Reaktionsmöglichkeiten des Tiers metaphorisch durchgespielt werden.

In der zweiten SV-Sitzung wurde mithilfe des ZRM an einem Haltungsziel gearbeitet. Die SD zeigte in Bezug auf die Auseinandersetzung mit dem Team und der Leitung eine Vermeidungsorientierung. Daher war die Stärkung eines hilfreichen Haltungsziels eine geeignete Zielebene. Der SD fiel es leicht, somatische Marker bei den Bildern und auch bei der Auswahl der Begriffe des Ideenkorbs wahrzunehmen.

Auf der Körperebene wurden auch verschiedene Bewegungen, welche das problematische Erleben und das angenehmere Erleben repräsentierten, ausprobiert. Die SD machte bei den Interventionen zwar mit, doch eher zögerlich und es war nicht klar erkennbar, ob sie die Vorgehensweise nützlich fand.

Bezüglich der Selbstkompetenz zeigte die SD gute Fähigkeiten. So merkte die SD bspw., wie weit ihre Kräfte reichten und wann wie ihre Arbeitsstelle verlassen musste. Sie nahm die Signale des Körpers ernst, wenn auch spät. Weiter suchte sie aktiv nach Hilfe und besuchte einen Kurs zum Umgang mit Enttäuschung.

4.1.4 Selbstreflexion

Im Vorgespräch wünschte die SD wirksame Methoden und Lösungsansätze für ein einseitiges Abschiednehmen kennenzulernen. Für den SR hörte sich das nach dem Wunsch nach einer fertigen Lösung von aussen an. Dies veranlasste den SR darauf hinzuweisen, dass er keine fertige Lösung zur Hand hätte, aber dass er die SD unterstützen könne, passende Lösungen zu finden. Damit war die SD dann auch einverstanden.

Zu Beginn der ersten SV-Sitzung nahm der SR die SD als recht angespannt und vorsichtig wahr. Sie sprach überlegt und kontrolliert. Bei der Frage, ob man bei Sie bleiben oder man sich duzen wolle, reagierte sie zurückhaltend. Dies gab dem SR das Gefühl, das Duzis aufgedrängt zu haben. In der Folge war der SR etwas vorsichtiger in seinen Formulierungen und generell etwas zögerlicher.

Die erste SV-Sitzung konnte sehr schön gestartet werden, da die SD von vielen positiven Veränderungen in ihrem Umfeld berichten konnte. Das gab der Arbeitsbeziehung zwischen dem SR und SD einen soliden Boden und der SR konnte bei sich ein grosses Vertrauen in die Fähigkeiten und Kompetenzen der SD aufbauen.

Im Verlaufe der Erzählungen wurde deutlich, dass es Kontaktversuche und auch Einladungen des Teams an die SD gab, die von ihr aber abgelehnt wurden. Der SR überlegte sich, ob es Gründe geben könnte, warum sich das Team nicht meldete. In der Folge verspürte der SR das Bedürfnis, die Wirkung auf das Team der Ablehnung der SD zu thematisieren. Dazu wendete er zirkulären Fragen zum Erleben des Teams und bot Hypothesen für das Nicht-Reagieren an. Der SR erzählte auch von eigenen Erfahrungen im Umgang mit unerwarteten Abgängen. Dies machte er mit dem Hintergedanken, das Verhalten des Teams entschuldbarer zu machen und von ihrer Person zu lösen: das Team meldet sich nicht wegen ihr nicht, sondern aus entschuldbaren Gründen. Der SR verstand seine Rolle als Realitätenkellner, der verschiedene Reaktionsmöglichkeiten anbot. Der SR machte recht lange «Werbung» für das direkte Verabschiedens. (Lüschen-Heimer & Michalak, 2019, S. 40). Ihm erschien diese Lösung als am wirkungsvollsten und einfachsten. In der Folge versuchte er die Vorzüge dieser Lösung herauszuarbeiten und war erstaunt und beeindruckt, dass die SD nicht auf die Werbung reagierte und mit derselben Vehemenz vom Team enttäuscht war. Im Rückblick war seine Haltung aus systemischer Sicht insofern nicht optimal, als er dachte, er wüsste, wie sich das Problem mit dem Team am einfachsten lösen lässt. Das ist aus konstruktivistischer Sicht nicht möglich und er der SR hätte sich schon früher von seiner Idee lösen können. Es ist denkbar, dass sich die SD durch das Insistieren nicht ernst genommen und provoziert fühlte, was ihre Ablehnung weiter stärkte.

In der zweiten Sitzung änderte der SR seine Haltung dahingehend, dass er darauf achtete, die SD stärker als handelnde und entscheidende Person anzusprechen. Der SR hatte den Eindruck, dass es in der zweiten Sitzung besser gelang, zusammen mit SD ein Hilffsystem aufzubauen, in dem die Fragen der SD auf Augenhöhe bearbeitet werden konnten.

4.2 Fallvignette 2: Teamsupervision

4.2.1 Beschreibung des Falls

Beim zweiten Fall geht es um vier Mitglieder des Teams, mit dem der Autor bei seiner

Anstellung an der Fachhochschule, zusammenarbeiten. Sie haben alle einen naturwissenschaftlichen Ausbildungshintergrund und beraten landwirtschaftliche Betriebsleiter bei der nachhaltigen Entwicklung ihrer Betriebe. Eine Person ist als Dozent angestellt und leitet das Team seit 15 Jahren. Er ist mit knapp 50 Jahre die älteste Person der vier Personen. Die anderen sind zwischen 25 und 35 und arbeiten als wissenschaftliche Mitarbeiter. In einem Fall ist die Person seit fünf und in zwei Fällen seit zwei Jahre angestellt. Die verschiedenen Personen haben entsprechend unterschiedlich lange Erfahrung mit der verwendeten Beratungsmethode.

In diesem Fall leitet der Autor die SV in der Rolle als systemischer SR an. Seine Beratungserfahrung im selben Themenfeld wie das Team soll für die passende Methodewahl und Prozessgestaltung dienen und nicht direkt für die inhaltliche Lösungsfindung. Dazu wurde die SV als Reflexionsraum zu Beratungsthemen angekündigt. Der Rahmen der Fall-SV wurde vorgeschlagen, um allfällige Rollenkonflikte zwischen SV und Arbeitskollege zu minimieren.

4.2.2 Beschreibung des SV-Prozesses

Die Beschreibung des SV-Prozesses findet sich im Anhang II.

4.2.3 Reflexion in Bezug auf die Zielarbeit

Im Vorgespräch führte der SR die Begriffe einer willkürlich-bewussten und unwillkürlich-unbewussten Ebene ein. Damit sollte das Spektrum der möglichen Bearbeitungsebenen aufgetan werden, damit spätere Interventionen in dem angekündigten Spektrum zu liegen kommen und damit als «normal» erscheinen. Vom SR wurden Lösungen, welche die verschiedenen Ebenen berücksichtigt als die tragfähigsten beschrieben (Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 20). Dies sollte auch die Sinnhaftigkeit der Auseinandersetzung mit diesen Ebenen legitimieren. Die Erklärungen können auch als Priming, also als Bahnung von möglichen Reaktionen, verstanden werden (Schmidt, 2022, S. 40–43).

Kontinuität der Zielfokussierung über den SV-Prozess hinweg

Beobachtungsaufgabe: Das Beratungsformat der Fall-SV stellte eine Herausforderung in Bezug auf die vorgängige Installation der Beobachtungsaufgabe heraus. Die Schwierigkeit bestand darin, dass die SD zum Zeitpunkt des Vorgesprächs ihre Fälle noch nicht

ausgewählt hatten. Dies hatte selbständig im Vorfeld der erste Fall-SV zu geschehen. Sie mussten folglich selbständig den Schritt von der Beschreibung des Falls, zu der Bestimmung eines passenden Ziels und weiter zur Beobachtung einer Verbesserung gehen. Dies aufgrund einer rein mündlichen Anleitung zu machen, war für die SD eine bedeutende Hürde. Im Unterschied zur Einzel-SV musste die Zielbestimmung selbständig ohne Unterstützung des SR gemacht werden; es findet in dem Sinne keine begleitete Zielsondierung statt. Der Darstellung von Barthelmess (2016, S. 55) folgend, behält der SD den bisherigen «Tunnelblick» bei und erfährt keinen «erweiterten Fokus» auf die Ziele durch die Beratung. Diese Vermutung bestätigte sich in der ersten SV-Sitzung: Die beiden Falleinbringer sagten, dass der Leidensdruck in Bezug auf das Ziel gleich blieb oder sich sogar vergrösserte. Dies weil sie sich gedanklich mit dem Thema auseinandersetzen mussten, aber in der Bewältigung nicht weiterkam. Die Bewertung verbesserte sich aber deutlich nach der Bearbeitung. Die Verbesserung hielt auch in der zweiten SV an, als nach dem Leidensdruck bei den aus den Fällen abgeleiteten Aufgaben gefragt wurde. In beiden Fällen sank dieser auf den Wert 1, während er vorher 5 bis 7 war.

Es liegt der Schluss nahe, dass diese Intervention im Vorgespräch in der Fall-SV zumindest bei nicht gewohnten Personen nicht zum gewünschten Resultat führt. Allenfalls könnte eine selbständige Zielsondierung bei einer geübten und motivierten Gruppe schriftlich angeleitet werden. Bei einer «normalen» Gruppe stellt sich aber die Frage nach der Verhältnismässigkeit des Aufwandes. Wenn die Fall-SV regelmässig stattfindet, kann diese Anleitung zur individuellen Zielsondierung auch in einer normalen Sitzung eingeführt werden.

In gewisser Weise widerspricht diese Erfahrung der Haltung des Vertrauens auf die Selbstorganisationsprozesse (Barthelmess, 2016, S. 126–127). Möglicherweise konnte die Intervention des Erwartungsaufbaus zu wenig gezielt stattfinden, wodurch ihre Wirkung verpuffte. Dennoch bleibt zu überprüfen, ob nicht durch die stetige Wiederholung des Prozesses «Fallbeschreibung, Zielbeschreibung, Beobachtung von Verbesserungen», eine Aufmerksamkeitsfokussierung auf positive Veränderungen erreicht werden kann.

Arbeitsheft: Das Angebot mit dem Arbeitsheft, in das die Erfahrungen und eine Aufgabe festgehalten werden sollte, wurde von der Gruppe gut aufgenommen. Die Personen freuten sich am schönen Heft und waren motiviert ihre «Lessons learned» festzuhalten sowie

sich Aufgaben auf die nächste Sitzung vorzunehmen. Drei der vier SD brachten in der zweiten Sitzung selbständig das Heft mit, was auf eine gute Annahme des Arbeitsinstruments hindeutet.

Bei der zweiten SV wurde explizit nach dem Ergebnis der vorgenommenen Aufgaben gefragt, auch wenn zwischen den beiden Terminen nur wenige Tage lagen. Der SR wollte damit erreichen, dass sich die SD an ihre Aufgaben erinnerten und die Angewohnheit mit dem Arbeitsheft zu arbeiten trainiert wurde.

Kontinuität der Zielfokussierung innerhalb der SV-Sitzung

Zielsondierung: In der ersten SV-Sitzung wurde die Zielsondierung bei beiden eingebrachten Fällen eher oberflächlich gemacht. Der SR akzeptierte rasch die formulierte Frage zum Fall, wodurch wichtige Aspekte, wie der genauen Beweggründe für die Frage und die dahinterliegenden Bedürfnisse erst mal im Dunkeln blieben. Die erste Falleinbringerin nannte als Frage, wie das Team Konfliktsituationen unter Klienten handhaben würde, damit sie eine bessere Vorstellung davon hätte, wie sie in solchen Situationen handeln könne. Interessanterweise wurden fehlende Informationen im Verlaufe der Fallbearbeitung nachträglich eingeholt, so dass gemäss der Falleinbringerin trotzdem nützliche Informationen gewinnen liess.

In der zweiten SV-Sitzung machte der SR eine ausführlichere Zielsondierung und nutzte dazu folgendes Schema:

1. Beschreibung des Falls/Frage/Wunsch
2. Was wäre ein gutes Ziel in diesem Fall?
3. Genaue Beobachtung, was sich in Bezug auf das Ziel verbessert

Ganzheitliche Zielarbeit (bewusste und unbewusste Ebene)

Bei beiden Sitzungen wurde die Aufmerksamkeit wiederholt auf die verschiedenen Ebenen gelenkt: zu Beginn der **ersten SV** wurden die SD eingeladen bei der **Gedankenreise** ihre Gedanken, Körperempfindungen und Gestimmtheiten aus einer Metaposition heraus auf eine wertschätzende Art zu beobachten. Wie die einige SD zurückmeldeten, schätzten sie diesen Teil sehr, da es sie aus dem Berufsalltag herausholte, den Fokus auf die eigene Person lenkte und die Gruppe «offen und entspannt machte». Die unkommentierte Platzierung des Modell-Heissluftballons zu Beginn sollte eine

Gespanntheit und Vorfreude aufbauen und die Imagination der Metaposition erleichtern. Zu Beginn der **zweiten SV** wurden die SD in der Schleichtier-Ressourcenübung zu metaphorischem und bildlichen Denken angeregt, wodurch bei den SD ihre Erlebnisnetzwerke aktiviert wurden. Einblick in solche Netzwerke gab es bspw. bei der Assoziationskette eines SD, der von einem gemalten Bild mit diesem Tier von seinem Vater berichtete. Dies lässt vermuten, dass in solchen Assoziationen auch viele Beziehungs- und Gefühlselemente verknüpft werden, die vermutlich unbewusst weiterwirken.

An die **Gedankenreise** anknüpfend, war bei der **Aufstellungsarbeit** der Beobachtungsauftrag an die Teilnehmer derselbe, als dass sie ihren Aufmerksamkeitsfokus auf ihre Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen richten und davon berichten sollten. Es war eindrücklich so sehen, dass die SD ein feines Gespür für Distanzen zwischen Personen, der Platzierung und Ausrichtung von Personen sowie von Körperhaltungen zeigten; dies obwohl bis anhin niemand Erfahrung mit Ausstellungsarbeit hatte. Das Ziel dieser Intervention war, dass die Falleinbringerin nochmals erleben konnte, wie sie sich die Persönlichkeiten und Rollen der verschiedenen Personen und die Beziehungen zueinander darstellten. Da in diesem Setting Menschen aufgestellt werden konnten, wurden Gefühle für die Falleinbringerin erneut erlebbar. Durch die Umstellung der Positionen erlebte sie die Wandelbarkeit ihrer Rolle einerseits und die Rückkoppelungen auf ihre drei Klienten andererseits. Dem ethischen Imperativ von Foerster (1985) folgend, erhöhten sich durch die Intervention die Handlungsmöglichkeiten der SD. Konkret erhöhte sie die Gestaltungsmöglichkeit ihrer Rolle, aber auch des Beratungsprozesses wie der Klärung des Beratungssettings bei der Vorbereitung. Die Intervention der Aufstellung trug gemäss Rückmeldung der Falleinbringerin dazu bei, eine Metaperspektive einnehmen und von aussen auf die Situation blicken zu können, in der man sich befand.

Im bearbeiteten Fall zur passenden Nähe in der Nachhaltigkeitsberatung in der zweiten SV-Sitzung wurde weniger explizit auf die verschiedenen Bewusstseinssebenen eingegangen, obschon es hier implizit um Fragen von unbewussten Verhalten ging. Der Falleinbringer nimmt sich aufgrund seiner grossen Erfahrung, Fachwissen und Persönlichkeit die Freiheit intuitiv die Beratungen anzupassen: «es» tut ihm das, weil sich der Prozess für ihn so besser anfühlt. Andererseits weiss und beobachtet er kognitiv, dass dies nicht den Regeln der Kunst entspricht und fühlt er sich durch diese Diskrepanz verunsichert. In der Reflexion des Falles wurde klar, dass sich für die Bearbeitung auch gut die Arbeit mit dem inneren Team nach Schulz von Thun in Schlippe & Schweitzer (2016, S. 352–354) angeboten hätte. Diese Anteile können bewusst aber auch schwer zugänglich oder unbewusst sein. Dabei werden verschiedene intrapsychische

Persönlichkeitsteile mit einer leitenden Instanz zu einem Dialog eingeladen mit dem Ziel einer besseren Zusammenarbeit und Integration der Anteile.

4.2.4 Selbstreflexion

In diesem Setting mit einer SV mit dem eigenen Arbeitsteam stellte die Haltung des Nichtwissens für die Rollenklarheit eine besondere Herausforderung dar. Im Rückblick trat der Rollenkonflikt gegenüber dem supervidierten Team zwar kaum explizit zu Tage, da der SR praktisch durchgehend in der Rolle des SR blieb. In der ersten SV verhielt er sich wie bei einem fremden Team «neben dem Team» und nicht «im Team». Für die Fallbearbeitung ging dadurch dieses Verhalten zwar seine Felderfahrung verloren, jedoch konnte er sich so besser auf die Prozessgestaltung der SV konzentrieren. Dies änderte sich in der zweiten SV als der SR explizit ankündigte, nun aus Rolle als SR in die des Arbeitskollegen zu wechseln. Die SD reagierten positiv darauf, was sich auch in einer produktiven Diskussion äusserte. Auch der Rollenwechsel zurück verlief für alle transparent und nachvollziehbar.

Der Rollenkonflikt mochte gerade in der ersten SV präsent gewesen sein, bspw. als der SR feststellte, dass es ihn Überwindung kostete, auf Antworten zu beharren, da diese Hartnäckigkeit unter Kollegen unüblich war. Dies war besonders spürbar bei der Zielsondierung, die durch diese Hemmung oberflächlich ausfiel. Die Benützung eines Leitfadens zur Zielsondierung (B. Grote, persönl. Mitteilung, 14.12.2021; Kohli, 2022, S. 14) oder andere Vorschläge nützlicher Zielfragen (Meyer-Erben & Zander-Schreindorfer, 2021, S. 33–38) hätten mehr Struktur gegeben und die Anfälligkeit beim SR reduziert, den bequemeren Weg zu nehmen. In der zweiten SV nahm sich der SR vor, länger in der Zielsondierungsphase zu verweilen und unangenehme Gefühl auszuhalten und beharrlich zu bleiben. Die erwähnten Fragevorschläge stellten sich als hilfreich heraus auf der Spur zu bleiben. Interessanterweise stellte sich das befürchtete negative Gefühl nicht ein, sondern der SR nahm den Suchprozess positiv und für alle Seiten spannend wahr. Der Falleinbringer erzählte engagiert, reflektiert und offen von seinen Erfahrungen und Gedanken. Nach einer Weile bemerkte der SR, dass das Team schon länger inaktiv war und fühlte sich etwas verpflichtet, es wieder dazu zu holen. Das fiel leicht, weil das Team aufmerksam mitverfolgte und auf die Einladung eines Reframings willig einstieg.

Grundsätzlich fühlte sich für den SR die SV mit diesem/seinem Team als stimmig und inhaltlich als überfällig heraus. Bis anhin fand der Austausch und Reflexion über die Nachhaltigkeitsberatungen nur anekdotisch und unsystematisch statt. Das Gefäss der

SV bot einen wertvollen Reflexionsraum für Herausforderungen dieser Art Beratungen. Zudem führte es die Gruppe an die Frage, was man mit den Beratungen genau erreichen will und was die Rolle des Beraters ist. Dies stärkte das Zusammengehörigkeitsgefühl und das gegenseitige Vertrauen der Gruppe.

5 Diskussion und Fazit

Die Arbeit hat die überragende Bedeutung von Zielen für die Handlungssteuerung von Menschen unterstrichen. Die Quellen stimmen darin überein, dass Ziele die gewünschte Richtung von Veränderungen vorgeben und eine wichtige Kraft zur Aktivierung von Aufmerksamkeit, Konzentration, Anstrengungsbereitschaft, Ausdauer und Ressourcen darstellen. Sie eignen sich als Gradmesser der Zielerreichung und funktionieren als wichtiges Instrument der (Selbst-)Steuerung.

Die Arbeit zeigt weiter, dass viele Ansätze, Methoden, Techniken und Werkzeuge auf der kognitiven und bewusst zugänglichen Wissensebene verbleiben und die unbewusste Wissensebene und das Körperempfinden nicht miteinbeziehen. Bei der Abwägung von Argumenten oder später in der Handlungsphase können Konflikte zwischen bewussten und unbewussten Anteilen die erfolgreiche Zielerreichung behindern. Das ist daran erkennbar, dass sich Ziele nicht stimmig anfühlen, geringes Zielengagement aufgebaut wird und Ziele damit im Alltag nicht umgesetzt werden können.

Die ganzheitliche Durchführung von Zielarbeit in SV geschieht nicht automatisch, sondern erfordert vielmehr eine bewusste Entscheidung des SR, entsprechende Angebote zu machen. Ebenso ist die Bereitschaft des SD erforderlich, sich darauf einzulassen. Ganzheitliche SV gehen tiefer und können möglicherweise auch unangenehme Aspekte der Persönlichkeit berühren, einschliesslich verdrängter Traumata. Der/die SR muss aufmerksam sein und erkennen, bis zu welchem Punkt er/sie die richtige Person für den Auftrag ist und ab wann andere Fachpersonen hinzugezogen werden müssen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die leitende Frage untersucht, wie eine ganzheitliche und kontinuierliche Zielarbeit in systemischen SV aussehen kann, die bewusste und unbewusste Ebenen sowie Körperempfindungen einbezieht. Es wurde festgestellt, dass der SR über zahlreiche Möglichkeiten der Einflussnahme verfügt. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass der SR sich der Thematik und der Zusammenhänge bewusst ist und das SV-Angebot entsprechend ausrichtet. Ganzheitliche und kontinuierliche Zielarbeit geschieht nicht von selbst, sondern erfordert aktives Handeln seitens des SR.

Als erstes können die Gestaltungsmöglichkeiten benannt werden, die weitgehend unter den aus der Neurodidaktik abgeleiteten Einflussgrössen für erfolgreiches und gehirngerechtes Lernen subsummiert werden (Kulpa, 2021, S. 63).

Dabei geht es erstens darum, ein optimales emotionales und soziales Klima zu schaffen

(Unterfrage 1). Dieses wird erreicht durch eine förderliche Haltung des SR gegenüber dem SD, aber auch durch Schaffung einer angenehmen und anregenden Arbeitsumgebung. Dabei kann auch der gezielte Aufbau von Erfolgserwartungen durch ziel- und ressourcenfokussierende Beobachtungsaufträge eine wirkungsvolle Technik darstellen. Diese aufmerksamkeitsfokussierende Suggestion kann über den SV-Prozess hinweg weitergeführt werden.

Zweitens sollen Lernerlebnisse durch komplexe Lernsituationen bereichert werden (**Unterfragen 1 und 3**). So soll es in SV den SD möglich sein, bewusste und unbewusste Prozesse sowie Körperwissen zu erleben. Dies kann durch multisensorische und körperorientierte Interventionen erreicht werden. Damit der SR und SD aufmerksam sind und überprüfen können, ob die bewusste, unbewusste und körperliche Wissens Ebene im Laufe eines SV-Prozesses angesprochen werden, können Visualisierungen als Erinnerungstütze helfen. Aufstellungsarbeiten und Telearbeit ergänzen das Methodenangebot, um bewusste und unbewusste Informationen zu Beziehungen und Bedürfnissen bearbeiten zu können. Interventionen sollen den SD dabei helfen, relevante Unterschiede in ihren Erlebnismustern wahrzunehmen und dadurch neue Erkenntnisse zu gewinnen oder eine Verbindung mit ihren internalen Ressourcen herzustellen.

Drittens sollen Angebote zur aktiven Konsolidierung geschaffen werden (**Unterfragen 1 und 2**). Dabei wird vorhandenes Erfahrungswissen mit neuen Erkenntnissen verknüpft. Dieser Vorgang findet einerseits während der direkten Zusammenarbeit zwischen SR und SD statt. Darüber hinaus kann der SR aber auch Zeitfenster im SV-Prozess für selbständige Reflexion und Konsolidierung der Erkenntnisse vorsehen.

Zudem wurden weitere wichtige Bausteine identifiziert. So spielt die formale Festlegung des Arbeitsbündnisses und die Offenheit für deren Weiterentwicklung eine wichtige Rolle (**Unterfrage 2**): dabei gilt es die Balance zwischen Verbindlichkeit einerseits und Flexibilität andererseits zu finden. Konkret muss im gesamten SV-Prozess Klarheit darüber bestehen, an was in einer SV gearbeitet werden soll und was das Ziel der Zusammenarbeit ist. Die im systemischen Beratungskontext bekannte und übliche Auftragsklärung sollte daher früh im SV-Prozess mit einer ganzheitlichen Zielsondierung ergänzt werden. Auch braucht es bei der Zielverfolgung Konzentration und Abschirmung gegenüber Ablenkung. Dies kann erreicht werden, indem wiederkehrende Anliegen und Ziele im Blick behalten und regelmässig auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Damit kann einerseits ein fokussierender und gleichzeitig flexibler Arbeitsrahmen geschaffen werden.

Bezüglich der Frage, wie passende Ziele, d.h. bedeutungsvolle, motivierende und

internal konflikttolerante Ziele, entwickelt werden können, hat sich ergeben, dass es darauf ankommt, Ziele auf der richtigen Ebene anzusiedeln (**Unterfrage 3**). Für den systemischen Beratungskontext haben sich dabei die drei Zielebenen der Haltungsziele, Ergebnisziele und Verhaltensziele bewährt. Zur Entwicklung von Haltungszielen kann mit Mottozielen aus dem ZRM gearbeitet werden; für Ergebnisziele und Verhaltensziele können Ziele SMART formuliert werden. Für vorhersehbare Situationen können für Verhaltensziele auch Wenn-Dann-Pläne entwickelt werden. Zudem gilt es bei der Wahl der Zielebene auch den Persönlichkeitstyp zu beachten; also ob jemand eine vermeidungsorientierte respektive annäherungsorientierte Person ist. Erstere zeigen bessere Zielerfolge mit Mottozielen auf der Haltungsebene, letztere mit SMART-Zielen auf der Ergebnis- oder Verhaltensebene.

Wie oben geschildert, kommt dem/der SR bei der Gestaltung der ganzzeitigen und kontinuierlichen Zielarbeit eine überragende Rolle zu (**Unterfrage 4**). Gleichzeitig hat er/sie eine grosse Anzahl an Gestaltungsmöglichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen, was das Unterfangen für ihn/sie komplex und anspruchsvoll macht. Im praktischen Teil dieser Arbeit wurden frühere Versionen des Arbeitskonzepts angewendet. Dabei zeigte sich, dass das Arbeitskonzept bereits in der Planungsphase der beiden SV half, die verschiedenen Einflussebenen in den Blick zu bekommen: So konnte vorbereitend entsprechende Arbeitsmaterialien und Werkzeuge (z.B. ZRM-Bildkarten, Symbole für die Wissenssebenen) bereitgestellt werden, um sie situativ einsetzen zu können. Beim SR fand gewissermassen ein Priming in Bezug auf die verschiedenen Einflussebenen statt. Durch Visualisierungen blieben die Wissenssebenen im Blick, was grossen Einfluss auf die angebotenen Interventionen hatte. Auch die SD berichteten von der aufmerksamkeitsfokussierenden Wirkung der Visualisierungen (roter Ballon). Im Kontakt mit den SD konnte der SR schon früh, die Aufmerksamkeit auf gelingende Faktoren lenken, was sich in der Einzel-SV als wirkungsvolle Veränderungskraft bestätigte. Anhand dieser Intervention wurde auch deutlich, dass Interventionen stets zur Situation und in diesem Fall, zum Beratungsformat passen müssen. So konnte in der Fall-SV (Team-SV) bei denen SD ihre eigenen Beratungsfälle einbrachten, keine Erwartungshaltung mit der Suggestion aus dem Vorgespräch aufgebaut werden. Jedoch führte das erneute Nachhaken nach positiven Entwicklungen des Falls zu wiederholter Beschäftigung mit den Zielen. Grenzen für das formale Nachverfolgen von Erfolgserleben war erkennbar an dem nicht unerheblichen Zeitbedarf. Auch da galt es eine Balance zu finden zwischen formalem und flexiblem Vorgehen.

Die im theoretischen Teil erarbeiteten Grundlagen zeigen keine relevanten inhaltliche

Widersprüche. Es wurde aber deutlich, dass die wissenschaftlichen Disziplinen sehr unterschiedliche Historien in Bezug auf die Integration von unbewussten internalen Vorgängen und Körpererleben in ihren psychischen Erklärungsmodellen aufweisen. Insbesondere in der wissenschaftlichen Psychologie lässt sich ein konfliktreicher Weg für ganzheitlichere Modelle gegenüber etablierten Erklärungsansätzen erkennen. Hingegen scheinen neuere Wissenschaftsdisziplinen, wie die Neurobiologie, die sich massgeblich an naturwissenschaftlichen Kriterien orientieren, offener für Erklärungsmodelle zu sein, die auf empirischen Beobachtungen aus der Therapie basieren, wie beispielsweise der Hypnotherapie von Milton Erickson (Roth & Ryba, 2016, S. 274–310).

Gerade die modernen neurobiologischen Methoden liefern durch die Überprüfung der psychologischen Erklärungsmodelle sowie therapeutischer Wirkungsmodelle wertvolle Hinweise und Impulse für deren Weiterentwicklung (Roth & Ryba, 2016, S. 242–335). Besonders in Bezug auf die Integration des Körpers in psychologische Modelle wird es zu weiteren Entwicklungen kommen (Tschacher et al., 2022, S. 9–12).

Diese Skepsis gegenüber den unbewussten internalen psychischen Vorgängen begegnet der SR auch im SV-Alltag. So ist die gemischte Akzeptanz von multisensorischen und körperorientierten Interventionen in vielen beruflichen Kontexten verbreitet und stellt für ganzheitlich arbeitende systemisch SR eine Herausforderung dar.

Diesbezüglich scheint es einen gewissen Forschungsbedarf für die klientengerechte Kommunikation von ganzheitlichen Wirkungsmodellen im Allgemeinen und von Interventionen im Speziellen zu geben. Auch die Palette an Interventionsmöglichkeiten könnte auf ihre «Kliententauglichkeit» überprüft und bei festgestellten Lücken ergänzt werden. Die transdisziplinäre Zusammenarbeit z.B. mit didaktischen Disziplinen bietet sich dabei an.

Im Rahmen dieser Arbeit war es möglich eine begrenzte Auswahl an wissenschaftlichen Ergebnissen, Beratungsansätzen, Methoden, Techniken und Werkzeuge zu untersuchen. Bspw. wurde in Bezug auf die Arbeit mit Körperempfindung hauptsächlich auf Methoden und Techniken aus dem ZRM und dem hypnosystemischen Ansatz eingegangen. Die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Körper und Psyche sind jedoch ein weites Feld und der ganze Bereich was unter «Embodiment» subsummiert wird, konnte nur punktuell beleuchtet werden. Das gleiche betrifft andere Bereiche wie die verschiedenen Techniken der Aufstellungsarbeit oder Telearbeit, die nur beispielhaft aufgegriffen wurden. Die Arbeit kann in dem Sinne kein vollständiges Bild der Erfolgsfaktoren und der möglichen Interventionen liefern. Hingegen kann es den Blick auf die verschiedenen

Einflussebenen schärfen und Beispiele für mögliche Interventionen anbieten.

Für den Autor persönlich war die Beschäftigung mit den Forschungsfragen eine bereichernde und lehrreiche Erfahrung. Dabei stellte sich Zielarbeit als Querschnittsthema verschiedener Disziplinen dar, was für ihn eine Herausforderung bei Bearbeitung der Forschungsfragen darstellte. Dennoch war es eine spannende Entdeckungsreise, wie die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen das Thema des Unbewussten aufgreifen. Zudem war es auch faszinierend zu sehen, dass es für neue Ideen immer Menschen benötigt, die sich für ihre Idee engagieren und sie gegen bestehende Lehrmeinungen verteidigen.

Mit der Arbeit wurden die systemischen, psychologischen und neurobiologische Grundlagen, welche die Arbeit mit Zielen bestimmen, beleuchtet. Die identifizierten Erfolgsfaktoren wurden in einem iterativen Verfahren zwischen praktischer Anwendung und der Entwicklung des Arbeitskonzepts herausgearbeitet. Jedoch ist es für eine erfolgreiche Umsetzung unerlässlich, dass sich SR des Themas und der Zusammenhänge bewusst ist und sein/ihr SV-Angebot entsprechend ausrichten kann.

6 Literaturverzeichnis

- Achtziger, A. & Gollwitzer, P. M. [P. M.] (2018). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (Springer-Lehrbuch, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 355–388). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9_12
- Baddeley, A. D., Eysenck, M. W. & Anderson, M. C. (2020). *Memory* (3. edition). London, New York: Routledge Taylor & Francis. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6132278>
- Barthelmess, M. (2016). *Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*: Vandenhoeck & Ruprecht Gm.
- Betsch, T., Funke, J. & Plessner, H. (2011). *Allgemeine Psychologie für Bachelor: Denken - Urteilen, Entscheiden, Problemlösen. Lesen, Hören, Lernen im Web* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1542596>
- Brandstätter, V. & Hennecke, M. (2018). Ziele. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (Springer-Lehrbuch, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 331–353). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9_11
- Brunstein, J. C. (2018). Implizite und explizite Motive. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (Springer-Lehrbuch, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 269–295). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9_9
- Damasio, A. R. (1995). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn* (H. Kober, Übers.). München, Leipzig: List.
- DGSF (Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie DGSF, Hrsg.). (2019). *Ethik-Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie*. Verfügbar unter: <https://www.dgsf.org/service/download-bereich/dgsf-rili-ethik.END.pdf>
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management Review*, (70 (11)), 35–36. Verfügbar unter: <http://www.ctwomen.org/blog/?offset=1525436874947>
- Drexler, D. (2015). *Einführung in die Praxis der Systemaufstellungen* (Carl-Auer Compact, Erste Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Drexler, D. (19.10.2021). *Aufstellungsarbeit in der Supervision* (Mündliche Mitteilung).

- Ebbecke-Nohlen, A. (2020). *Einführung in die systemische Supervision* (Carl-Auer Compact, 5th ed.). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Fehm, L. & Helbig-Lang, S. (2009). Hausaufgaben in der Psychotherapie. *Psychotherapeut*, 54(5), 377–392. <https://doi.org/10.1007/s00278-009-0686-2>
- Foerster, H. von (1985). Über das Konstruieren von Wirklichkeiten. In H. von Foerster & W. K. Köck (Hrsg.), *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie* (Wissenschaftstheorie, Wissenschaft und Philosophie, Bd. 21, S. 25–42). Braunschweig: Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-663-13942-3_3
- Fritzsche, K. & Hartman, W. (2019). *Einführung in die Ego-State-Therapie* (Carl-Auer Compact, Vierte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Gollwitzer, P. M. [Peter M.] (1990). Action phases and mind-sets. In *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior, Vol. 2* (S. 53–92). New York, NY, US: The Guilford Press.
- Gollwitzer, P. M. [Peter M.]. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493–503. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493>
- Gross, M. & Popper, V. (2020). *Und die Maus hört ein Rauschen. Hypnosystemisches Erleben in Therapie, Coaching und Beratung* (Reden reicht nicht!?, Erste Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6406043>
- Grote, B. (14.12.2021). *Hypnosystemische Zugänge in der Supervision* (Mündliche Mitteilung).
- Grote, B. (25.05.2022). *Kunst und Körper in der Supervision* (Mündliche Mitteilung).
- Haggard, P. (2019). The Neurocognitive Bases of Human Volition. *Annual Review of Psychology*, 70, 9–28. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103348>
- Heckhausen, J. [J.] & Heckhausen, H. [H.] (2018). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (Springer-Lehrbuch, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 1–11). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9_1
- Heckhausen, J. [Jutta] & Heckhausen, H. [Heinz]. (2010). *Motivation und Handeln* (Springer-Lehrbuch, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg, New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-12693-2>
- Jacob, G. (2020). *Raus aus Schema F. Das innere Kind verstehen, Verhaltensmuster ändern und neue Wege gehen* (3., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.
- Kohli, E. (2022). *Die neue Kunst des Nachfragens. Zielsondierung in der Fallsupervision*. Diplomarbeit im Rahmen des DAS Systemische Supervision. Berner

Fachhochschule, Bern.

- Krause, F. & Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell - ZRM. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Maja-Storch/publication/238726391_Ressourcenorientiert_coachen_mit_dem_Zuercher_Ressourcen_Modell_-_ZRM/links/55f3d02d08ae7a10cf88de33/Ressourcenorientiert-coachen-mit-dem-Zuercher-Ressourcen-Modell-ZRM.pdf
- Krause, F. & Storch, M. (2018). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten*. Hogrefe. <https://doi.org/10.1024/85863-000>
- Kulpa, H.-U. (2021). Neurodidaktik für Trainingsexperten: Neurowissenschaftliche Prinzipien für die Gestaltung erfolgreicher Lernangebote im modernen Setting. In E. Schwarz (Hrsg.), *Omnichannel im Pharma-Vertrieb : Grundlagen, Benchmarks und Beispiele für den Pharma-Außendienst* (S. 61–85). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34432-0_3
- Lüschen-Heimer, C. & Michalak, U. (2019). *Werkstattbuch systemische Supervision* (1. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1456269>
- Meyer-Erben, C. & Zander-Schreindorfer, U. (2021). *Hypnosystemisch arbeiten* (1st ed.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6736896>
- Mühlberger, C., Büche, A. & Jonas, E. (2018). SMART oder MOTTO? Von der Hemmung in die Handlungsfähigkeit durch passende Zielformulierung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 25(2), 147–160. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0546-4>
- Prior, M. & Trenkle, B. (2022). *Beratung und Therapie optimal vorbereiten. Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch* (Systemische Therapie, Beratung, Neunte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Roth, G. & Ryba, A. (2016). *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte* (3rd ed.). Stuttgart: Klett-Cotta. Verfügbar unter: <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.5555/9783608203226>
- Ryba, A. & Roth, G. (2019). *Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell* (1st ed.). Stuttgart: Klett-Cotta. Verfügbar unter: <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.5555/9783608203967>
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1* (Studienausgabe). Göttingen: Vandenhoeck et Ruprecht.
- Schmidt, G. (2017). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten* (Hypnotherapie, Systemische Therapie,

- Beratung, Siebte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Schmidt, G. (2022). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung* (Carl-Auer Compact, Zehnte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Schulz von Thun, F. & Stegemann, W. (Hrsg.). (2020). *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell* (Rororo Miteinander reden, Bd. 61644, 11. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schwing, R. & Fryszer, A. (2015). *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis ; mit 14 Tabellen* (7., durchges. Aufl.). Göttingen, Bristol, Conn.: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Seidl, T. & Seidl, S. (2022a). Einleitung. In T. Seidl & S. Seidl (Hrsg.), *Selbstmanagement im Studium. Für Studierende der Geistes- und Sozialwissenschaften* (essentials, S. 1–5). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36362-8_1
- Seidl, T. & Seidl, S. (2022b). Why? – Die eigenen Visionen, Überzeugungen und langfristigen Ziele herausarbeiten. In T. Seidl & S. Seidl (Hrsg.), *Selbstmanagement im Studium. Für Studierende der Geistes- und Sozialwissenschaften* (essentials, S. 7–13). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36362-8_2
- Shazer, S. de & Dolan, Y. M. (2018). *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute* (A. Hildenbrand, Übers.) (Systemische Therapie, Sechste Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Sinek, S. (2011). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. London: Portfolio Penguin.
- Storch, M. Die Bedeutung neurowissenschaftlicher Forschung für die psychotherapeutische Praxis, Teil II: Praxis: Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). In *Psychotherapie* (7, Heft 2, S. 11–29). Verfügbar unter: https://zrm.ch/images/stories/download/pdf/publikationen/publikation_storch_20030102.pdf
- Storch, M. Die Bedeutung neurowissenschaftlicher Forschungsansätze für die psychotherapeutische Praxis. Teil I: Theorie. In *Psychotherapie* (8, Heft 1, S. 281–294). Verfügbar unter: https://zrm.ch/images/stories/download/pdf/publikationen/publikation_storch_20020101.pdf
- Storch, M. (2011). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 185–205). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93039-8_12
- Tafel, G. (10.01.2022). *Hypnosystemische Supervision - Humor als Musterunterbrecher* (Mündliche Mitteilung).
- Tschacher, W., Storch, M., Hüther, G. & Cantieni, B. (2022). *Embodiment. Die*

Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen (4., überarbeitete Auflage). Bern: Hogrefe.

Van Kaldenkerken, C. (2014). *Wissen was wirkt. Modelle und Praxis pragmatisch-systemischer Supervision*. Hamburg: tredition.

Varela, F. G., Maturana, H. R. & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5(4), 187–196.

[https://doi.org/10.1016/0303-2647\(74\)90031-8](https://doi.org/10.1016/0303-2647(74)90031-8)

Dank

Prof. Gerlinde Tafel für die fachliche Unterstützung und ihre motivierende Art.

Bettina Grote für ihre Bereitschaft, das Zweitgutachten zu übernehmen.

Zudem möchte ich beiden Dozentinnen für die äusserst vielseitige und bereichernde Weiterbildung danken, die ich bei Ihnen absolvieren durfte.

Den Supervisanden und Supervisandinnen für ihre Offenheit und ihr Einverständnis ihren Fall in der Arbeit darstellen zu dürfen.

Der Interventionsgruppe für ihr offenes Ohr und die vielen guten Ideen.

Meiner Familie für ihre Geduld, Interesse und Unterstützung.

Anhang

I Fallvignette 1: Beschreibung des SV-Prozesses

Die Kontaktaufnahme der SD erfolgte per SMS, in der sie für eine Sitzung anfragte. Ebenfalls per SMS schlug der SR ihr eine telefonische Vorbesprechung vor, womit sie einverstanden war. Während des etwa viertelstündigen Vorgesprächs folgte der SR dem Gesprächsleitfaden von Manfred Prior. Wichtige Aussagen und Abmachungen protokollierte er auf dem vorbereiteten Erfassungsbogen.

Vorgespräch

Der SR beginnt das Telefongespräch mit der Aufforderung, ein Stichwort zu geben, was die SD mit der Zusammenarbeit erreichen wolle. Die SD beginnt, dass sie sich in einer «komischen Situation» befände. Sie erzählt von der angedrohten Kündigung, der Krankenschreibung, Kündigung und dass sie keine Resonanz vom Team erhalten habe. Sie möchte sich auf eine neue Stelle vorbereiten und merke nun, dass sie nicht Abschied nehmen konnte. Möglicherweise wolle sie das auch nicht. Sie sei enttäuscht von Team und Leitung.

Auf die Frage, was ihr Ziel und Anliegen für die SV sei, antwortete die SD, dass sie gerne Methoden und Lösungsansätze kennenlernen möchte, wie sie Abschied nehmen könne. Kontakt wolle sie mit dem Team und Vorgesetzten nicht mehr aufnehmen. Sie wolle gestärkt für eine neue Arbeitsstelle sein. Rational könne sie das Vorgefallene wegstecken, doch stimme das Gefühl für sie nicht und das belaste sie.

Der SR informierte die SD, dass er in dem Sinne nicht fertige Lösungen/«Medizin» anbieten könne, jedoch, dass er sie gerne bei der Entwicklung von für sie passende Lösungen/«Medizin» unterstütze. Er müsse noch wissen, ob die Anzahl von einer Sitzung feststehe, oder ob es auch zwei oder je nach Verlauf der SV mehrere Sitzungen sein könnten. Davon hänge ab, ob man direkter oder aber thematisch und methodisch etwas breiter vorgehen würden. Die SD stimmte in das zweite Vorgehen ein.

Auf die Frage, was sie schon unternommen hätte, das sie in Bezug auf ihr Supervisionsziel als hilfreich empfand, erwähnte die SD die ärztliche Behandlung mit der Krankenschreibung, Gespräche mit Freunden sowie einen Tageskurs zum Thema «Kränkung». Während der Coronazeit hätte sie nämlich sehr grossen Einsatz geleistet und dafür nie ein

Merci oder Anerkennung erhalten.

Der SV fragte die SD, ob er ihr eine Aufgabe stellen dürfe; sie solle bis zum ersten Supervisionstermin genau beobachten und notieren, was sich alles in Bezug auf ihre Ziele verbessert habe. Man wüsste aus der Forschung, dass sich dadurch bei sehr vielen Leuten Verbesserungen einstellten.

Zum Abschluss verabredeten sie sich zu einer ersten Supervisionssitzung in einem Besprechungsraum beim SR.

Erste SV-Sitzung

Zu Beginn der ersten SV-Sitzung vergewisserte sich der SR, dass der Raum für die SD in Ordnung ist. Weiter fragte er die SD, ob er ihren Fall in dieser MAS-Arbeit verwenden dürfe. Damit war sie einverstanden und auch damit, eine Audioaufnahme des Gesprächs zu erstellen; jedoch nicht eine Videoaufnahme.

Der SR startete die Sitzung mit dem Vorschlag, dass sie mit der **Aufgabe aus dem Vorgespräch** starten; nämlich, genau zu beobachten, was sich alles positiv in Bezug auf das SV-Ziel verändert habe. Die SD war einverstanden und berichtete von sehr positiven Veränderungen in der kurzen Zeit. So ginge es ihr körperlich viel besser, hätte weniger Stress, das Gesundheitsproblem sei stabil, psychisch gehe es ihr besser, so hätte sich ihre Laune verbessert, sie hätte mehr Zeit und Energie für Familie, Haushalt und Pferd. Sie hätte einen Malkurs und mit Singen begonnen und sei wieder kreativer. Auf die beeindruckte Würdigung des SR hin erzählte die SD spontan von ihrem familiären Umfeld und von ihren Nebentätigkeiten.

Damit kamen der Prozess zum eigentlichen Arbeitsteil SV-Sitzung. Der SV vergewisserte sich, ob das im Vorgespräch formulierte SV-Ziel noch gültig sei, indem er den Anlass und Auftrag gemäss dem Vorgespräch zusammenfasste und bestätigen liess. Die SD berichtete dann ausführlicher über ihre Arbeitssituation, ihre Beziehung zur Leitung und zum Team und auch über ihre Kränkung über das nicht Wertschätzen ihrer Arbeit und nicht Nachfragen des Teams, wie es ihr gehe. Die Fragen der SR hatten zu diesem Zeitpunkt das Ziel, die Situation und relevanten Elemente des Falls zu erkunden, weiter auch ein Gefühl für das Leiden und die Belastbarkeit der SD zu erhalten und auch zu ergründen, ob gewisse Lösungsschritte ausprobiert wurden (z.B. Arbeitskolleginnen kontaktieren, in der Institution vorbeigehen, Mail schreiben). Die Fragen waren entsprechend vorsichtig und sondierend, da er sich über die Belastbarkeit der SD unsicher war.

Entsprechende Hinweise gaben Aussagen der SD, wenn sie sagte, es wäre fatal, wenn sie wieder vorbeigehen würde, sie müsse sich selbst schützen.

Es folgten zirkuläre Fragen, wie ihr Team ihr Arbeitende erlebt hätten. Die SD meinte, diese hätten ihren Abgang gar nicht richtig mitgekriegt; ausser ihrer Familie wisse es eigentlich niemand. Eine Kollegin ausserhalb des Teams hätte sie zwei, drei Mal kontaktiert, doch habe sie sie geblockt, da es ihr damals nicht gut ging. Kürzlich sei sie zum Abschied einer Person aus dem Team eingeladen worden, doch auch da sei sie nicht hingegangen. Das Team bestände aus Personen aus vielen Kulturkreisen und hätten teilweise auch Mühe mit der deutschen Sprache. Der SR bot auch eine mögliche Erklärung an, dass in ihrem Fall die Leitung Desinformation betrieben hatte und deshalb das Team sich nicht hartnäckiger meldete. Die SD konnte zwar vielem beipflichten. Dennoch überwog bei ihr das Gefühl der Enttäuschung über das Team.

Daraufhin machte der SR den Vorschlag alle möglichen verschiedenen Lösungsoptionen **auf Karten zu sammeln** und anschliessend zu überprüfen, wie sie sich «anföhlten» (gutes/schlechtes Gefühl). Dabei könne sie z.B. auch auf körperliche Reaktionen achten. Die SD war einverstanden doch schränkte sie das Spektrum ein auf Reaktionen ohne Kontakt zum Team, da diesen eine gewisse Bedürftigkeit anhaften würden. Der SR schrieb danach Karten mit den Vorschlägen der SD. Sie notierten dann trotzdem auch Reaktionen, wo sie im Austausch zum Team stehen würde. Diese fühlten sich jedoch klar weniger gut an als diejenigen ohne direkte Verabschiedung vom Team. Sie elaborierten recht lange den Gewinn und die Kosten der verschiedenen Optionen. Ein metaphorischer Ansatz war die Frage des SR, mit welchem Tier sie sich und ihre Situation vergleichen würde. Sie verglich sich spontan mit einer Leitstute, die verschreckt in die Würste geflüchtet sei. Da die Herde ihr nicht folgte, würde diese sich nun eine andere Herde suchen und sich auch nicht von der alten verabschieden. Das Rating der verschiedenen Optionen zum Ende bestätigte das ursprüngliche Empfinden der SD. Als hilfreichste Option nannte die SD ein Ritual zum Abschied zu vollziehen. Dazu wollte sie das Erlebte aufschreiben und dann verbrennen.

Zum Ende der Sitzung lud der SR die SD dazu ein, in ihrem mitgebrachten Arbeitsheft die wichtigsten Erkenntnisse der Sitzung zu notieren und sich Aufgaben für die nächste Phase vorzunehmen. Die SD nannte als Aufgaben sich auf die Besserungen zu achten und mit dem Anwalt weiter gegen die Leitung vorzugehen.

Daraufhin wurde ein zweiter Supervisionstermin in zwei Wochen abgemacht.

Zweite SV-Sitzung

Der SR startete die Sitzung mit der Frage, was sich Relevantes seit der letzten Sitzung ergeben hatte. Die SD erzählte von negativen Vorfällen wie einem inakzeptablen Arbeitszeugnis, das sie erhalten hätte und Probleme mit der Taggeldkasse. Vom Team hätte sie nichts gehört ausser einer SMS, in der sie gefragt wurde, wie es ihr gehe. Dies bestätigte ihr, dass es das richtige Vorgehen sei, das Kapitel lediglich geistig und methodisch [mit einem Ritual] abzuschliessen; «das andere bringt nichts und ist verlorene Energie». Auf Nachfrage des SR bestätigte die SD, dass das SMS sie gefreut habe, ging aber nicht weiter darauf ein.

Der SR lenkte das Gespräch auf den Beobachtungsauftrag, was sich an ihrer Situation weiter verbessert hätte. Die SD bestätigt die positive Tendenz; so gehe es ihr gesundheitlich besser, sei weniger gestresst, nehme es generell lockerer und sie würde v.a. nach vorne schauen. In Erwartung, dass der Blick nach vorne positiv besetzt ist, fragte der SR explizit nach dem Unterschied, zwischen dem Blick aufs Neue und dem Blick zurück. Es schien, dass auch der Blick auf die neue Stelle zurzeit eine gewisse Unsicherheit auslöst, auch wenn sie den neuen Arbeitsort bereits von früher kennt und weniger Verantwortung tragen werde. Der Blick zurück zur alte Arbeitsstelle löst ein Gefühl des Ärgers und der ungerechten Behandlung aus.

Als nächstes fragte der SR, an was heute gearbeitet werden soll. Die SD nennt das Ritual, bei dem das Negative verbrannt werden kann. Sie wünscht sich, dass man das aufschreibt, «büschelet» [gruppiert, einordnet], dann im Ofen verbrennt und nochmal den Blick auf das Positive, was besser geworden ist, lenkt. Sie vergesse das sonst immer. Warum konnte sie das vorher nicht? Warum konnte sie sich das nicht zugestehen? Warum konnte sie sich den Raum nicht nehmen, z.B. auch mal 'Nein' zu sagen und für sich einzugestehen.

Für dieses Thema bot der SR an, im Anschluss an das Abschiedsritual ein Mottoziel (Mottosatz, Leitsatz) zu entwickeln, oder eine Metapher oder sogar Bewegung herauszuarbeiten, der ihr helfen würde, ihr Ziel zu verfolgen [z.B. zu sich zu schauen, Nein sagen].

Bei dem Abschiedsritual wünschte die SD, ihre Gedanken, Fakten und Erlebnisse auf Kärtchen zu sammeln. Während einer knappen halben Stunde nannte die SD die relevanten und auch schmerzvollen Aspekte ihrer Anstellung und gruppierte das in die drei

Ebenen «Ich», «das Team» und «die Leitung». Der SR notierte alles auf Karten und hielt den Fluss der Erzählung aufrecht. Zum Ende fragte der SR die SD, was sie mit dem Verbrennen der Karten loslassen würde und was stattdessen da sein werde. Die SD nannte beim Team die Personen, die Verantwortung zu den Personen zu schauen und den Zusammenhalt und bei der Leitung die Kommunikation, die nun über einen Anwalt stattfinden würde. Daraufhin beförderte die SD die Karten in den Ofen und sah den Karten beim Verbrennen und Zerfallen zu Asche zu. Die SD bestätigte, dass es sich gut anfühlen würde. Der SR fragte weiter, ob es allenfalls ein Bild von dem gerade erleben gebe, worauf sie spontan «Asche und Asche» nannte und dass es nun aufgelöst sei. Auf die Nachfrage hin, wie sie merken würde, meinte sie, dass es sich im Bauch gut anfühlen würde, der Druck dort weg sei und es sich leichter anfühlen würde. Wenn sie es als Bewegung formulieren müsste, so wäre das eine Haltung beim Reiten, wo sie den Bauch und das Kreuz anspannen würde, um dem Pferd ein 'Stopp' anzuzeigen. Was hätte sie früher schon machen müsse, um sich nicht ausgebeutet zu fühlen und in der Folge nicht verletzt zu werden, wenn der Einsatz nicht gewürdigt wird. Der SR lud in verschiedenen Gesprächsschleifen die SD wiederholt dazu ein, in Körperhaltungen hineinzuspüren und auch zwischen Haltungen hin und her zu wechseln. Man elaborierte, was die Stopp-Haltung beim Pferd und auf den Alltag übertragen bedeuten würde. Die SD bestätigte, dass man das Haltesignal klar zeigen müsste, da man ansonsten vom Pferd runterfallen würde. Es folgte ein Gespräch über berufliche Möglichkeiten, das vom SR unterbrochen wurde, wo man in Bezug auf das Sitzungsziel stehen würde. Die SD wünschte sich 'einen unterstützenden Leitsatz herauszufinden und zu schauen, wie man den im Alltag umsetzen könne'. Der SR schlug vor nach der Methode des ZRM vorzugehen. Im Folgenden ging es darum herauszuarbeiten, bei was der Leitsatz die SD genau unterstützen soll. In der Logik des ZRM ging es darum, ein nützliches erstes Annäherungsziel zu definieren. Die SD war sich diesbezüglich unsicher und gab dazu thematisch wechselnde Hinweise. Der SR versuchte mit Fragen, Doppelungen und Zuspitzungen die darunterliegenden Bedürfnisse zu ergründen, um sicher zu stellen, dass das Annäherungsziel dazu passte. Dann arbeitete man weiter entlang der Arbeitsschritte «Auswahl von ressourcenvollen Bildern anhand von somatischen Markern», «Erstellung von Gefühlsbilanzen der ausgewählten Bilder» und «Auswahl des passendsten Bildes». Weiter wurden auf Kärtchen ein Ideenkorb mit assoziativen Begriffen zum Bild erstellt. Aus den rund dreissig Begriffen selektierte die SD diejenigen aus, die sie spontan als positiv empfand. Diese legte die SD vor sich aus und versuchte einen passenden Mottosatz zu bilden. Als letzten Schritt wurden nach Erinnerungshilfen im Alltag gesucht, um sich möglichst oft an den Satz zu erinnern. Die SD wollte sich ein entsprechendes Bild in ihrer

Wohnung aufhängen.

Die Sitzungszeit war schon ziemlich fortgeschritten und die SD signalisierte, dass sie gerne abschliessen würde. Daher wurde auf die Zielrahmung mit Zusammenfassen der Erkenntnisse und Beobachtungsaufgaben für den Alltag verzichtet. Man verblieb, dass sich die SD jederzeit für weitere Fragestellungen und SV beim SR melden könne, und man verabschiedete sich voneinander.

II Fallvignette 2: Beschreibung des SV-Prozesses

Vorgespräch

Der SV fragte die vier Teammitglieder per E-Mail an, ob sie im Rahmen dieser MAS-Arbeit Interesse an einer Fall-SV hätten. Als mögliche Themenfelder schlug er herausfordernde Beratungssituationen und das Rollenverständnis als Nachhaltigkeitsberater vor. Die vier waren einverstanden und einige Tage später trafen man sich zum Vorgespräch in seinem Sitzungszimmer der Arbeitsstelle.

Nach der Begrüssung und Erklärung des Grundes für den Anlass wurde nach den Bedürfnissen der einzelnen Teammitgliedern gefragt. Dabei wurde genannt, dass man in den Beratungen sehr individuelle Fälle antreffe. Teilweise würde man auch belastende Situationen und persönliche Schicksale antreffen. Da der Datenschutz es verbiete, zuhause davon zu erzählen, bestehe das Bedürfnis, abladen zu können und die Erfahrungen mit jemandem teilen zu können. Weiter wünsche man sich in den Sitzungen Inputs zu fachlichen [v.a. agronomischen, wirtschaftlichen, sozialen] Themen zu erhalten, aber auch zu «weichen» [menschlichen, persönlichen, didaktischen, ...] Themen. Man möchte auch von den Erfahrungen der anderen hören, auch um auf herausfordernde Situationen besser vorbereitet zu sein. Dabei wolle man auch reflektieren, ob man in Belastungssituationen richtig reagiert habe.

Es wurde auch die grundsätzliche Frage gestellt, was SV überhaupt sei und ob das nicht mehr etwas zur Kontrolle sei. Nach einem kurzen Input zu den historischen Wurzeln der SV gab der SR-Produktinformation zu systemischer SV und strich dabei die Sinnhaftigkeit und Wichtigkeit des Einbezugs der bewussten und unbewussten Erlebniswelten in Lösungsfindungen heraus. Daraufhin wurden auch stressende Themen und negative Gefühle genannt, die aus dem Vergleich zwischen den verschiedenen Beratungsstilen herrührt. Dabei war man auch beim Thema der zugeschriebenen und selbstgewählten

Rollen, mit welchen die Teammitglieder konfrontiert sind. In der Folge schlug der SR vor, erst mal mit einer Sitzung Fall-SV zu starten und dann in einer zweiten Sitzung mithilfe des ZRM sich der Rollenfrage anzunehmen.

Erste SV-Sitzung

Eine Woche nach dem Vorgespräch fand die erste SV-Sitzung statt. Zu Beginn platzierte der SV einen kleinen roten Heissluftballon ohne weitere Erklärung in der Mitte eines Stuhlkreises. Er liess die vier Team-Mitglieder Platz nehmen, begrüusste sie und liess sich den zeitlichen Rahmen und die geplanten Programmpunkte bestätigen. Darauf lud er sie zu einer Gedankenreise ein, wo er sie mit dem Luftballon über sich schweben liess und die Aufmerksamkeit auf vorbeiziehende Gedanken, Empfindungen im Körper und auf die aktuellen Gestimmtheiten lenkte. Die Gruppe machte gut mit und hob diesen Teil am Ende in der Feedbackrunde auch als notwendige Zäsur zum Alltag hervor.

Daran schloss eine Befindlichkeits- und Themensammelrunde an. Alle vier Personen stellten kurz ihren Fall vor. Der SR notierte einen Arbeitstitel auf einem Flipchart. Bei der Priorisierung kam der Vorschlag auf, der Reihe nach die Fälle abzuarbeiten, da mit einer Ausnahme alles nicht aktuelle Fälle und allgemeine Themen wären, die normalerweise gar nicht thematisiert worden wären. Der SR fragte noch nach einer Priorisierung nach Leidensdruck, doch waren alle mit dem ursprünglichen Vorschlag einverstanden.

Der SR lud daraufhin die erste Person ein, ihren Fall zu schildern. Sie fasste den Fall zusammen, dass es um eine Nachhaltigkeitsanalyse auf einem Betrieb gehe, wo die familiären Probleme zwischen Betriebsleiter, Ehefrau und Sohn greifbar wären. Sie fühlte sich hilflos und herausgefordert, weil nicht klar war, ob die Frau und der Sohn bei der Nachhaltigkeitsberatung mitmachen wollten und nachdem diese verneinten, wie ein vertrauliches Beratungssetting mit dem Betriebsleiter gestaltet werden konnte, ohne die Ehefrau zu brüskieren. Die Ehefrau verblieb während des Gesprächs nämlich in der Nähe und verrichtete Hausarbeiten.

Der SR fragte die Beraterin nach der Frage, die sie beantwortet haben wollte. Sie nannte, dass sie gerne wissen möchte, wie die anderen Teammitglieder mit solchen Situationen umgingen. Der SR fragte nach, was sie mit der Information anfangen würde. Sie antwortete, dass sie diese nutzen möchte, um zu überdenken, wie sie es auch sehen könnte. Mit anderen Worten möchte sie ihr Handlungsspektrum mit dem Team abgleichen und erweitern, damit sie das nächste Mal weniger gestresst sei. Der SR schlug vor, eine

Runde zu machen und zu schauen, was die anderen zu der Frage erlebt hatten. Es zeigte sich, dass alle konfliktbehaftete Situationen schon erlebt haben und dass sie unterschiedliche Strategien verfolgen, mit diesen umzugehen. Eine Person berichtete, dass sie Konflikte wie die Falleinbringerin nicht thematisieren würde [da er für die Lösung des Konflikts keine Verantwortung hätte]. Er nähme halt in Kauf, dass das Gespräch länger dauere, weil Diskussionen neben dem eigentlichen Thema stattfinden würden. Es zeigte sich, dass das Ansprechen schwierig ist und man sich in der Regel nicht traut einzugreifen. Auf die Frage des SR nach dem Verantwortungsbereich des Beraters, verneint die Falleinbringerin, die Verantwortung für die Lösung des Konflikts zu haben. Eine weitere Person bestätigt diese Haltung mit der Begründung, dass er auf psychologischer Ebene nicht geschult sei und deshalb solche Themen nicht selbst bearbeiten würde, sondern Kunden Informationen für externe Hilfe aushändige und an Fachleute weitervermittele.

Daraufhin schlug der SR vor, den Fall durch die Falleinbringerin aufstellen zu lassen. Diese stellte ihre drei Teammitglieder und den SR als den Betriebsleiter, die Ehefrau, den Sohn und sich selbst im Raum auf und gab ihnen Körperhaltungen. Die Personen erzählten ihre Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Im nächsten Schritt wurden sie aufgefordert einen angenehmeren Ort und Haltung einzunehmen und die Veränderung zu kommentieren. Daraufhin wurde die Falleinbringerin nach ihren Eindrücken gefragt und zum Ende gebeten, ihre eigene Position in der Aufstellung einzunehmen und zu beobachten, was anders zur ursprünglichen Position ist. Als Quintessenz aus der Aufstellung gab die Falleinbringerin an, dass sie in Zukunft im Vorfeld der Beratung besser klären wolle, wer bei dem Beratungsgespräch anwesend sein werde und wie die betriebliche Situation sei [seht eine Hofübernahme an; soll der Nachfolger auch dabei sein]. Dadurch ergibt sich ein klareres Beratungssetting. Die Falleinbringerin bestätigte auch, dass damit ihre Frage beantwortet sei.

Aus Platzgründen wird auf die Schilderung des zweiten Falls verzichtet.

Nach dessen Abschluss wurde den Personen ein leeres Arbeitsheft verteilt und aufgefordert ihre wichtigen Erkenntnisse aus der heutigen Sitzung aufzuschreiben. Weiter wurden sie auch dazu aufgefordert, sich eine Aufgabe für den Alltag bis zum nächsten Mal vorzunehmen.

Zum Abschluss der Sitzung wurde eine Zweisatz-Runde gemacht, bei der alle Personen zwei Sätze zu der SV-Sitzung abgeben konnten.

Zweite SV-Sitzung

Schon die Woche darauf traf man sich zu einer zweiten SV-Sitzung. Zur Einstimmung wurde eine Assoziation und Ressourcen aktivierende Übung gemacht, bei der jeder und jede SD ein Schleichtier auswählen durfte, das für sie gerade nützliche Eigenschaften und Ressourcen hat. Die anderen in der Runde sollten Eigenschaften dieser Tiere nennen und nach positiven Verbindungen zu der Person suchen. Zum Abschluss nahmen sie Personen zu dem Gesagten Stellung und nannten auch ihre Motive für die Wahl der Tiere.

Danach gab es eine Runde, ob im Nachgang an die letzte SV etwas nachgeklungen sei oder die Leute beschäftigt habe. Eine Falleinbringerin berichtete, dass es Klärung ihrer Rolle als Beraterin gegeben hätte; eine weitere SD beschloss, ihr Thema für die heutige Sitzung zu ändern, nachdem sie nun wisse, wie gearbeitet würde. Der SR kündigte einen Rollenwechsel vom SR zum Teamkollegen an, um zum letzten Fall seine Erfahrung und Haltung zu seiner Rolle als Nachhaltigkeitsberater zur Verfügung stellen zu können. Daraufhin entspann sich eine rege Diskussion. Zum Ende kündigte der SR an, dass er nun wieder in die Rolle des SR wechsele.

Danach fragte der SR nach den zu behandelnden Fällen. Von den beiden unbearbeiteten Fällen der ersten Sitzung wechselte eine SD das Thema und das andere Thema blieb unverändert. Die beiden Falleinbringer einigten sich darauf das Thema einer „passenden Nähe zu den Betriebsleitern bei den Nachhaltigkeitsberatungen“ als erstes anzugehen. Der SR erkundete mithilfe von Fragen zu dem Ziel verschiedene Aspekte des Zielerlebens. Der Falleinbringer stieg gut auf den Dialog ein. Es kam heraus, dass er sich zur Sicherstellung der Beratungsqualität wünscht, klarere Vorgaben zu seiner Rolle an die Hand zu bekommen, damit er die Nachhaltigkeitsberatungen nicht aus dem Bauch heraus durchführen würde. Offenbar war ihm seine intuitive und lustorientierte Auslegung seiner Rolle, auch im Unterschied zur formaleren Auslegung von Kollegen und Kolleginnen, suspekt und wünschte sich mehr Vorgaben durch die Beratungsmethode. Da es sich beim Falleinbringer um einen erfahrenen Berater und Experten für Nachhaltigkeitsfragen handelt, wollte der SR mithilfe des Teams überprüfen, ob in diesem Vorgehen auch positive und erhaltenswerte Aspekte steckten. Dazu lud er das Team zu einem Reframing ein. Es wurde anerkannt, dass in dem intuitiven Vorgehen viel Kreativität, Intelligenz und Effizienz steckt, es aber auch anfällig für Verzerrungen und Beeinflussungen bspw. auf der Beziehungsebene macht. Die Gruppe fand, dass je nach Ziel-

setzung eines Beratungsauftrags der Freiheitsgrad der Formalität bestimmt werden muss.

Es folgte die Rückversicherung beim Falleinbringer, dass die Frage zufriedenstellend bearbeitet wurde. Dabei wies eine SD darauf hin, dass ein aufgebracht Aspekt für sie noch nicht ausreichend beantwortet wäre und sie diesen gerne in einer weiteren Sitzung bearbeiten würde.

Danach gab der SR Zeit, die wichtigen Erkenntnisse im Arbeitsheft festzuhalten und daraus wieder für sich passende Aufgaben für den Beratungsalltag abzuleiten. Der SR kündigte an, dass es bei der nächsten SV wieder darauf zurückkommen wolle, wie die Umsetzung funktioniert habe.

Zuletzt gab es wieder die Zweisatz-Feedbackrunde zur SV-Sitzung. Dabei wurde vom Falleinbringer seine Schwierigkeit bei der eindeutigen Definition der Frage hervorgehoben und andererseits gab er seiner Erleichterung Ausdruck, dass sein Suchprozess offenbar auch für die anderen nützlich war. Weiter wurde auf die Wichtigkeit der Erarbeitung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses hingewiesen.

III Ausgewählte Elemente aus Systemtheorie

Tabelle 6: Ausgewählte Elemente aus Systemtheorie (Ebbecke-Nohlen, 2020, S. 35–56)

Ansätze aus Systemtheorie	Bedeutung
Kybernetik erster Ordnung	Zielgerichtete IST-SOLL-Steuerungen zur Erreichung resp. Erhaltung von Gleichgewichten
Allgemeine Systemtheorie	Versteht lebende Organismen als offene Systeme und erlaubt Strukturen und Funktionen Gesetzmässigkeiten von Systemen zu beschreiben (z.B. welche Regeln gelten in einer Institution).
Kommunikationstheorie	Den Kommunikationsprozessen wird hohe Bedeutung beigemessen. Da jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat, werden Haltungen und Beziehungen aus Schilderungen erkennbar. Kommunikationen bedienen sich digitaler und analoger Modalitäten; dadurch wird erkennbar, wann Lösungen passen. Neue Interpretationen von Verhalten werden erkennbar.
Chaostheorie	In der Entwicklung von Systemen gibt es dynamische Wechselspiele zwischen stabilen und instabilen Prozessen.

	<p>Es besteht Nichtlinearität von Ursachen und Effekte. Demzufolge können kleine Ursachen grosse Folgen haben. Daher können auch einfache Interventionen wie Reframing oder die Wunderfrage eine grosse Wirkung entfalten.</p> <p>Das Konzept der Affektlogik hat ebenfalls Wurzeln in der Chaostheorie (affektive Stimmungen werden als chaotische Attraktoren verstanden (beliebig kleine Änderungen des Anfangszustandes führen zu unterschiedlichen Verläufen). Die Affektlogik beschäftigt sich mit Gesetzmässigkeiten des Zusammenwirkens von Emotion (Fühlen), Kognition (Denken) und Aktion (Verhalten). Es wird beobachtet, dass sich Muster auf verschiedenen Grössenebenen wiederholen (Einzelperson – Gruppe – Nationen). Lösungen erweisen sich als umso nachhaltiger, je stärker diese an die drei Ebenen ankoppeln und mit konkreten Anregungen verbunden werden konnten.</p>
Theorie sozialer Systeme	<p>In sozialen Systemen gilt nicht das Individuum, sondern die Kommunikation als zentrales Systemelement. In Supervisionen in Gruppen führt dies zu Komplexitätsreduktion und lenkt den Fokus weg von Einzelpersonen hin zur konstruktiven Bearbeitung der Kommunikation. Menschen in Organisationen werden über ihre Funktion definiert. Auch die lenkt den Fokus weg vom Individuum hin zu konstrutiven Dies erleichtert die Erkenntnis der Austauschbarkeit von Personen.</p>
Differenztheorie	<p>Beschreibungen setzen immer Unterscheidungen voraus: was gehört dazu, was gehört nicht dazu, wodurch kennzeichnet sich die Grenze, in welchem Kontext ist etwas relevant und was ist die Motivation? Für den Supervisor sind dies wichtige Leitfragen zur Beobachtung von Beschreibungen.</p>

IV Ausgewählte Elemente aus Konstruktivismus

Tabelle 7: Ausgewählte Elemente aus Konstruktivismus (Ebbecke-Nohlen, 2020, S. 35–56)

Ansätze aus dem Konstruktivismus	
Kybernetik zweiter Ordnung	<p>Die Kybernetik zweiter Ordnung beschäftigt sich mit der Beobachtung der Beobachtung resp. der Steuerung der Steuerung. Der Supervisor versteht sich als Beobachter als Teil des Supervisionssystems. Er ist sich bewusst, dass seine Beobachtungen nicht objektiv sind, sondern seine Konstruktionen der Wirklichkeit. Er macht Beobachtungen einer Beobachtung des SD und gibt diese als Beitrag zur Veränderung ins Klientensystem. Aufgrund</p>

	von Beobachtungen können Hypothesen formuliert werden und existierende Bewertungen aufgedeckt werden. Dies macht die subjektiven Realitätskonstruktionen der SD erkenn- und veränderbar.
Autopoiesetheorie	Menschen können nur sehr begrenzt beeinflusst werden. Veränderungen werden vom System selbst vorgenommen und können von der Umwelt (z.B. supervisorische Interventionen) nur begrenzt beeinflusst werden. Dies gilt besonders bei festgefahrenen Problemen, wo in Supervisionen mit Irritationen und Musterverstörung gearbeitet wird.
Radikaler Konstruktivismus	Wissen kann nicht aus der Realität abgeleitet werden, sondern wird durch Wahrnehmung und Denkprozesse von Menschen konstruiert. Folglich kann es auch keine objektive Wahrheit geben, sondern lediglich individuelle und subjektive Wahrnehmungen. SD werden folglich als Experten für ihre Lebenswelten verstanden. Durch Verlängerung der Denk- und Suchprozesse kann der Lösungsraum vergrößert werden. Gangbarkeit von Lösungen ist wichtiger als die perfekte Lösung. Daher ist «Gut genug» das relevante Kriterium bei der Erreichung von Zielen.
Sozialer Konstruktivismus	Wissen aber auch Bedeutungen und Werte werden durch Kommunikation und soziale Interaktion zwischen Menschen konstruiert. Die Wahrnehmung ist demnach durch den kulturellen, sozialen und historischen Kontext beeinflusst. Im Wissen darum nimmt der Supervisor eine wertschätzende Haltung gegenüber der Vielfalt an Lösungen und Lösungswegen.

V Wichtige Begriffe

Im folgenden Abschnitt werden für diese Arbeit wichtige Begriffe definiert.

Supervision

Das Wort «Supervision» stammt aus dem Lateinischen und bedeutet «von oben ansehen» oder auch «Aufsicht». Dieser Begriff deutet auf die historischen Wurzeln der Supervision, bei der in den USA während der Industrialisierung in Produktionsprozessen Arbeiter durch Vorgesetzte kontrolliert wurden. Supervisionen wendete man auch im sozialen Kontext an; dort beinhaltete Supervisionen neben Kontrolle auch den Aspekt der Hilfestellung. So wurden in der Sozialarbeit freiwillige Helfer durch qualifizierte Personen nicht nur kontrolliert, sondern auch angeleitet und beraten (Ebbecke-Nohlen, 2020, S. 11).

Heute wird Supervision in verschiedenen Bereichen eingesetzt, z.B. in der Pädagogik, Sozialarbeit, Psychologie, Medizin, Therapie oder Beratung. Im Kontext von

Arbeitsprozessen bezieht sich Supervision auf eine Methode der Anleitung, Beratung und Reflexion, bei der eine erfahrene Person (SR) eine andere Person oder eine Gruppe von Personen (SD) in ihrem Arbeits- oder Lernprozess unterstützt. Die Methode wird eingesetzt, um die Qualität der Arbeit und der Dienstleistungen zu verbessern und das persönliche und berufliche Wachstum des Einzelnen oder einer Gruppe zu fördern.

Bei der Supervision geht es darum, gemeinsam mit dem Supervisor über praktische Erfahrungen und Herausforderungen zu reflektieren, die in einem beruflichen Kontext auftreten. Der SR unterstützt den SD dabei, neue Perspektiven auf die Herausforderungen zu gewinnen, kritische Reflexion und Selbstreflexion zu fördern und neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Typische Ziele von Supervisionen sind dabei gemäss Ebbecke-Nohlen (2020, S. 13) (1) persönliche Erkenntnisse über eigene Möglichkeiten, Grenzen, Einstellungen und Werthaltungen zu erweitern, (2) eigenes Verhalten zu ändern, (3) das Wissen über soziale und institutionelle Rahmenbedingungen für das berufliche Handeln zu verbessern, (4) die soziale Handlungskompetenzen und praktische Fertigkeiten zu erweitern und verbessern, (5) die Praxistätigkeit im jeweiligen Aufgabenfeld zu verbessern und (6) das erlernte berufliche Know-how zu verbreiten. Gute Übersichten über verschiedenen Formen von Supervisionen finden sich in Ebbecke-Nohlen (2020, S. 18–20) und van Kaldenkerken (2014, S. 73–78).

Supervision kann sowohl in Gruppen- als auch in Einzelgesprächen stattfinden. van Kaldenkerken (2014, S. 30–31) unterscheidet verschiedene Programme, die Kunden nach der Auftragsklärung angeboten werden. Bei klienten- bzw. kundenbezogener Fallreflexion wird eine Fallsupervision und bei kooperativen Themen eine Team-Supervision angeboten.

Rollenbezogene Themen finden in Einzelsupervisionen statt. Geht es um Führungsfragen einer Leitungskraft im Zentrum, gibt es eine Leitungssupervision/Coaching; Strukturelle Fragen eine Organisationssupervision, Erlernen einer Profession oder Methode Ausbildungssupervision.

Systemische Supervision

Bei systemischen Supervisionen geht es um das Beratungsformat Supervision, die sich dem systemischen Denken und Handeln verpflichtet fühlt (Ebbecke-Nohlen, 2020, S. 11). In der systemischen Supervision geht es um die Begleitung und Anleitung von Menschen bei der Reflexion von ihren Fragestellungen im beruflichen Kontext (Ebbecke-

Nohlen, 2020, S. 18-19). Dabei geht es in der Regel darum, komplexe Situationen für Klientinnen und Klienten zugänglich und dadurch bearbeitbar zu machen.

Dazu wird geschaut, welche relevanten Elemente die Fragestellungen enthalten und wie diese zueinander in Beziehung stehen. Verschiedene Arten der Visualisierung helfen dabei die Systeme zu beschreiben, deren Elemente und deren Beziehung zueinander, wächst beim Klienten oder Klientin das Verständnis darüber. Dadurch können neue Handlungsmöglichkeiten erkennbar werden.

Je nach Beratungssituation kann es sinnvoll sein, mit Klientinnen und Klienten nicht nur auf kognitiver Ebene zu arbeiten, sondern auch mit ihrem unbewusst arbeitenden Informationsverarbeitungssystem. Sie werden dann eingeladen, auch auf Körpersignale und Reaktion des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses zu achten (B. Grote, persönl. Mitteilung, 14.12.2021). Diese geben Klientinnen und Klienten wertvolle Hinweise auf eigene Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Entscheidungen und werden so für den Entwicklungsprozess nutzbar.

Das Systemische in Supervisionen wird gemäss Ebbecke-Nohlen, 2020, S. 31–34) so beschrieben, dass diese (1) verstärkt auf Beziehungsmuster und das Individuum fokussieren, (2) als Bewertungsschema nützlich/nicht nützlich anstelle von richtig/falsch verwenden, (3) eine nichtwissende Haltung als Expertise einsetzen sowie mit Hypothesen arbeiten, (4) Supervisoren als Experten für Kommunikationsprozesse und SD als Experten für inhaltliche Lösungen verstehen, (5) Selbststeuerung, Selbstorganisation, Autopoiese, und Eigenverantwortung stärken, (6) sich von Neugier, Fragen und Reflexion leiten lassen, (7) Lösungs- und Ressourcen- und Zukunftsorientiert sind, (8) Probleme als Lösungsversuche anerkennen, (9) mit Metaphern und Visionen arbeiten und (10) stets Wahlmöglichkeiten anbieten und diese für die Klienten erhöhen.

Die theoretischen und metatheoretischen Wurzeln der systemischen Supervision stammen aus der systemtheoretischen bzw. der Systemtheorie nahestehenden Ansätzen, sowie aus konstruktivistischen und ihnen nahestehenden Ansätzen. Im Anhang in Tabelle 6 findet sich eine Auswahl an wichtigen Ansätzen und ihre Relevanz für die systemische Praxis wieder.

Zürcher Ressourcenmodell

Das ZRM (Zürcher Ressourcen Modell) wurde als Selbstmanagement-Training für Einzelpersonen und Gruppen entwickelt, um Massnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung mit einem starken Fokus auf die Ressourcenperspektive zu erarbeiten (Krause & Storch,

2006, 2018). Es basiert auf einem neurowissenschaftlichen Ressourcenkonzept und beinhaltet den Aufbau eines Ressourcenpools. Es unterstützt den Transfer in den Alltag durch die Analyse unterschiedlicher Situationstypen und die Planung des Ressourceneinsatzes mittels Ausführungsintentionen.

Als Grundlage diente das Rubikon-Modell der Handlungsphasen aus der Motivationspsychologie (Gollwitzer, 1990; Jutta Heckhausen & Heckhausen, 2010), das jede Handlung in eine Abwägungs-, Planungs-, Handlungs- und Bewertungsphase unterteilt. Im ZRM wurde dieser Prozess um die Phase der unbewussten Bedürfnisse zu Beginn des Prozesses erweitert (Krause & Storch, 2018, S. 20). Dabei wird der Prozess von einem unbewussten Bedürfnis, zu einem bewussten Wunsch, hin zu Planung, bis schliesslich zur aktiven Handlung durchlaufen.

Ein wichtiger Ansatzpunkt ist die Berücksichtigung körperlicher Reaktionen, sogenannten somatischen Markern, bei der Auswahl von ressourcenstärkenden Bildern oder Begriffen. Dabei geht man davon aus, dass das Körpergedächtnis aufgrund früherer Erlebnisse unbewusst reagiert.

Hypnosystemischer Ansatz

Ein Kernelement des hypnosystemischen Ansatzes ist, dass Erleben durch Aufmerksamkeitsfokussierung gestaltbar ist (Schmidt, 2018). Mit gezielten Interventionen sollen Klientinnen und Klienten ihr Problemerkennen als veränderbar wahrnehmen und Gelegenheiten von Lösungserleben bekommen. Dies kann durch Interventionen wie Priming (Aktivierung von positiv besetzten neuronalen Netzwerken), Reframing (Entdecken von guten Gründen für beobachtetes Verhalten), Einladungen zu Perspektivwechsel (Kennenlernen und Anerkennen von anderen Wirklichkeitskonstruktionen), Einnahme von Metapositionen, Anbieten von Hypothesen (Erhöhung von Erklärungsmöglichkeiten, Aufbrechen von Blockaden) und der Wunderfrage (Entwicklung von Lösungsvorstellungen) erreicht werden. Dabei geht es sowohl darum, den Handlungsspielraum für Klientinnen und Klienten zu vergrössern (nach dem Handlungsimperativ von von Förster (2019) so zu handeln, dass sich die Anzahl der Möglichkeiten vergrössern) als auch die eigene Handlungsfähigkeit zu erleben, z.B. indem sie sich an erfolgreiche Lösungsversuche erinnern.

Potentialhypothese

Potentialhypothese von Milton Erickson besagt, dass jeder Mensch aufgrund seines

immensen Erfahrungsschatzes das Potenzial für Veränderung in sich trägt. Diese Erfahrungen sind bewusst, meist aber unbewusst, abgespeichert.

Lösungsorientierter Ansatz

Der lösungsorientierte Ansatz wie ihn maßgeblich Steve de Shazer und seine Frau Insoo Kim Berg begründet haben, ist gekennzeichnet durch ihre Fokussierung auf Lösungen statt Probleme (Shazer & Dolan, 2018). Dies unter der Annahme, dass zwischen Problem und Lösung kein Zusammenhang bestehen muss. Im Gegenteil, dass Sprechen über Probleme, selbst wieder Probleme hervorbringen soll. Der Ansatz hat konstruktivistische Wurzeln. Daher gibt es auch eine starke Klienten-Zentriertheit, was bedeutet, dass der Klient mit seinen Ressourcen und Kompetenzen gestärkt wird und darauf aufbauend seine eigenen passenden Lösungen entwickelt.

Lösungsorientiert arbeitende Personen arbeiten mit verschiedenen Methoden und Techniken wie Reframing, Lösungsskalierung und speziellen Fragen, wie Skalierungsfragen, Wunderfrage, Ausnahmefragen (Shazer & Dolan, 2018). Dabei sollen positive Veränderungen angestoßen und den Klienten dabei unterstützt werden, ihre Ressourcen und Stärken zu nutzen, um ihre Ziele zu erreichen.

Zielarbeit wird im lösungsorientierten Ansatz als Prozess verstanden, bei dem die Aufmerksamkeit auf die Zukunft gerichtet wird, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen (Lüschen-Heimer & Michalak, 2019, S. 110). Die Klienten definieren ihr Ziel und arbeiten mit dem Therapeuten zusammen, um konkrete Schritte zu identifizieren, die zur Erreichung des Zieles beitragen können. Der Fokus liegt auf kurzfristigen Zielen, die schnell erreichbar sind und für den Klienten motivierend sind. Dabei wird versucht, realistische und konkrete Handlungsschritte zu identifizieren, um das Ziel rasch zu erreichen. Dazu ist auch wichtig für beide Seiten zu erkennen, wann ein Problem gelöst ist, respektive das Ziel erreicht wurde (Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 56).

Die Verwendung von speziellen Fragen, wie der Wunderfrage haben den Zweck die Aufmerksamkeit auf die Ziele zu lenken und positive Veränderungen zu ermöglichen. Denselben Zweck können auch Beobachtungsaufträge zwischen Sitzungen haben. So können Klienten beobachten, was an einer bestimmten Situation alles so bleiben soll, wie es ist. Dies motiviert Klienten auch, ihr Verhaltensrepertoire zur Problemlösung auszuweiten (Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 57–58).

Zu einem Perspektivwechsel kann auch Reframing führen, um negative Gedanken oder

Überzeugungen in positive umzuformen. Die neue Sichtweise kann dem Klienten helfen, neue Lösungsmöglichkeiten zu entdecken, um das Ziel zu erreichen.

Der Therapeut konzentriert sich auf die Stärken und Ressourcen des Klienten und nutzt diese, um das Ziel zu erreichen.

Motivation

Motivation beschreibt wie der Antrieb zu einer bestimmten Handlung entsteht und wie Ziele gesetzt oder bewertet werden.

Volition

Volition bezieht sich auf die Willenskraft und Fähigkeit die gesetzten Ziele in die Tat umzusetzen.

Emotionen

Emotionen sind dynamische Prozesse, die von konkreten Ereignissen ausgelöst werden. Sie sind gekennzeichnet durch eine Reaktionstriade bestehend aus Veränderungen auf der neurophysiologischen, der Gefühls- und der Verhaltensebene.

Beispiele für spezifische Emotionen wären Angst, Ärger, Freude, Trauer, Bedauern, Enttäuschung, Scham und Stolz (Betsch et al., 2011, S. 124).

Gefühle, Affekte

Gefühle oder Affekte ("feelings" oder "affective reactions") sind Teil des emotionalen Erlebens, müssen aber nicht einer bestimmten Emotionsdimension zugeordnet werden.

Mit dem Begriff meint man die Reaktion einer Person auf einen Reiz, die als mehr oder weniger angenehme (positive) oder unangenehme (negative) Empfindung wahrgenommen wird (Betsch et al., 2011, S. 123–124).

Stimmung

Gute und schlechte Stimmungen sind Gefühle mit geringer Intensität, die sich nicht auf ein konkretes Objekt richten, sondern den Hintergrund unseres Erlebens darstellen (Betsch et al., 2011, S. 126).

Kognitive und affektive Entscheidungsfaktoren

In Entscheidungsprozessen spielen kognitive Überlegungen aber auch Gefühle oder Affekte eine wichtige Rolle. Mit Gefühl ist hier weniger die emotionale Qualität wie Angst, Freude, Ärger, etc. gemeint, sondern die unwillkürliche und qualitative Bewertung des Gehirns als «erwünscht» und «unerwünscht». Diese Bewertung wird im limbischen System gemacht, einem entwicklungsgeschichtlich alten Teilen des Gehirns (Schmidt, 2022, S. 24).

Die Funktionsmodelle, wie kognitive und affektive Faktoren bei Entscheiden wirken, entwickelten sich in der Geschichte der Entscheidungspsychologie immer weiter (Betsch et al., 2011, S. 123–124). Während frühe Ansätze Gefühle eher als Begleiterscheinungen betrachten, erkennen neuere Ansätze auch durch den Fortschritt in der Hirnforschung ihre direkte Einflussnahme auf den Entscheidungsprozess an (Abb. 11):

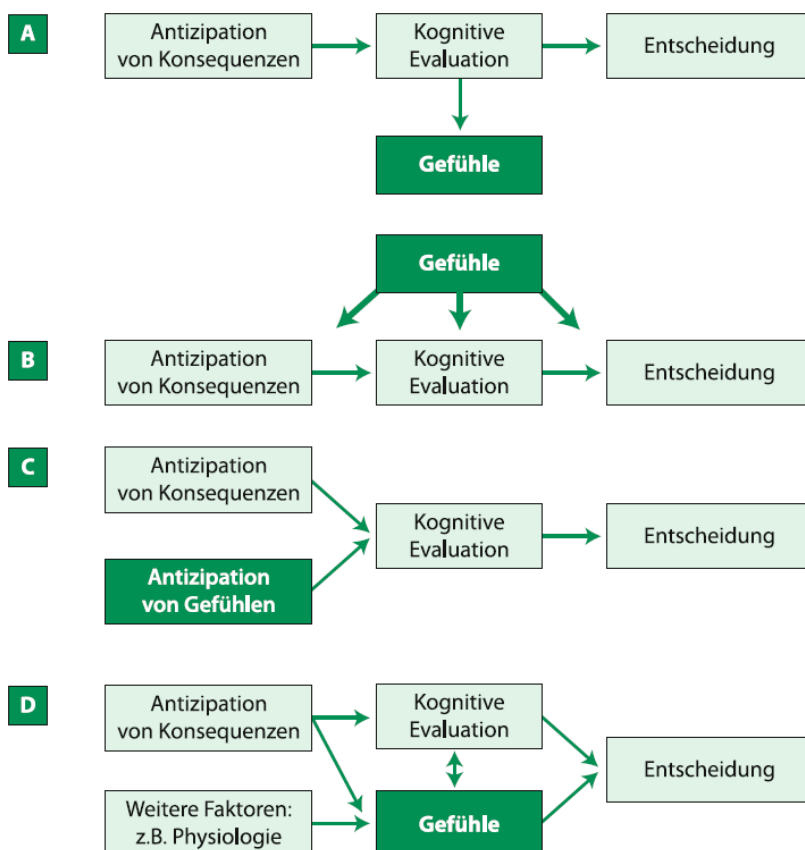


Abb. 11: Vier verschiedene Ansätze der Entscheidungsforschung über den Einbezug von Gefühlen in Entscheidungsprozessen (Betsch et al., 2011, S. 125).

Klassische rationalistische Ansätze (Ansatz A) betrachten Gefühle als Nebenprodukt oder Epiphänomen des Entscheidungsprozesses, bei denen Gefühlen kein kausaler Einfluss zugestanden wird. Diese Ansätze waren von einem rationalistischen Menschenbild

geprägt, das die Rolle der Vernunft und den Versuch des Individuums, seinen Nutzen durch rationale Überlegungen zu maximieren, betonte.

Spätere Ansätze betrachteten Gefühle als Prozessdeterminanten und postulierten, dass Gefühle den Entscheidungsprozess beeinflussen können, insbesondere die Informationsbeschaffung und -verarbeitung (Ansatz B). Das bedeutet, dass der momentane emotionale Zustand einer Person sich auf ihre Entscheidungsfindung auswirken kann. So können Personen, die sich momentan gut fühlen, eine Entscheidung anders treffen, als wenn sie sich schlecht fühlen. Weitere Ansätze betrachten Gefühle als Entscheidungskriterium, wobei ihr Einfluss kognitiv vermittelt wird (Ansatz C). Das bedeutet, dass die individuellen Bewertungen und Interpretationen der Gefühle durch kognitive Prozesse beeinflusst werden. Die Gefühle dienen dabei als wichtige Information, die in den Entscheidungsprozess einfließt. Heutige Ansätze gehen nun davon aus, dass sich Gefühle als ein eigenständiges Kriterium direkt und unabhängig von der Kognition auf die Entscheidung auswirken können (Ansatz D). Das bedeutet, dass die Gefühle selbst als Entscheidungsgrundlage dienen und nicht durch kognitive Prozesse vermittelt werden müssen.

So zeigen Untersuchungen, dass das Unbewusste fähig ist, schnelle und effiziente Entscheidungen zu treffen und auf implizites Wissen und emotionale Bewertungen zurückzugreifen. Dies kann sowohl bei einfachen, automatischen Entscheidungen aber auch in komplexen Situationen durch intuitive Entscheidungen hilfreich sein (Krause & Storch, 2006, S. 13–14; Roth & Ryba, 2016, S. 83–114; Schmidt, 2022, S. 22–33).

Ressourcen

Es gibt verschiedene Definitionen von Ressourcen. Im Zürcher Ressourcenmodell gilt als Ressource alles, was gesundheitsfördernde neuronale Netze aktiviert und entsprechende Ziele fördern hilft (Krause & Storch, 2006, S. 33).