

»Die Geschichten haben mich mein ganzes Leben begleitet«

Dörte Foertsch (DF) im Gespräch mit Arist von Schlippe (AvS)¹

Am 15.12.2015 durfte ich das folgende Gespräch mit Arist von Schlippe führen. Nach einem vorangegangenen sehr schönen Abendessen, bei dem wir schon über vieles ins Gespräch kamen, berufliches, persönliches und Gott und die Welt, trafen wir uns am nächsten Morgen im Berliner Institut für Familientherapie und Systemische Beratung (BIF), um das Gespräch mit Aufzeichnung fortzusetzen.



AvS: Jetzt haben wir gar keine Vorbesprechung gemacht.

DF: Wir haben doch gestern Abend schon ganz viel Vorbesprechung gemacht.

AvS: Ja, wahrscheinlich, aber erkläre doch noch mal kurz etwas über Eure Reihe von Interviews, die Ihr im KONTEXT veröffentlicht. Wollt Ihr verschiedene Menschen als Zeitzeugen interviewen?

DF: Ja, wir haben, manchmal auch anlässlich runder Geburtstage, schon einige Interviews veröffentlichen können. Beispielsweise mit Gunthard Weber und Fritz Simon, Joseph Duss-von Werdt, Gisal Wnuk-Gette, auch mit Max van Trommel, ach ich weiß gar nicht genau, wer da schon alles im Interview war. Die bisherigen Gespräche, die wir als Herausgeber/innen weniger als Interviews verstehen, waren davon geprägt, dass es Menschen und Kolleg/innen gibt, die sowohl aus ihrer längeren beruflichen als auch persönlichen Geschichte viel zu erzählen haben. Das ist eine gute Mischung für die immer jünger werdenden Kontextleser/innen. Ja, und jetzt bist du hier. Das freut mich wirklich, dass du dir die Zeit genommen. Du hast sehr viel zu tun und bist engagiert unterwegs mit Vorträgen, Veröffentlichungen, Bücher schreibend und das neben deiner Professur in Witten-Herdecke und Lehrtherapeut am Weinheimer Institut.

AvS: Ja, ich hoffe, dass das im nächsten Jahr besser wird, wenn ich meinen 65. Geburtstag hinter mir habe. Derzeit ist das wirklich zu viel. Ich wollte, aber das schon seit Jahren, um fünf bis zehn Prozent weniger machen, stattdessen mach ich immer fünf bis zehn Prozent mehr. Dann wäre es gut, doch etwas weniger zu arbeiten. Ehrlich gesagt weiß ich noch nicht, wie ich das umsetzen werde.

DF: Warum machst Du das, was treibt dich an, wie bleibst Du motiviert?

¹ Transkript: Nora Belghaus, Berlin

- AvS: Besser wäre die Frage, wie ich das mache. Warum ist ja immer ne blöde Frage.
- DF: Das stimmt. Die blöde Frage ziehe ich zurück. Du hast sehr eindrucksvoll am Wieslocher Institut einen Vortrag über Erwartungen gehalten und über Erwartungserwartungen und Erwartungshaltungen. Daher frage ich dich: Was glaubst du könnten jetzt unsere Erwartungen aneinander sein? Was glaubst du, was ich jetzt von dir erwarten könnte?
- AvS: Na, das kommt auf die Ebenen an, die man da unterscheiden kann (lacht). Auf der Ebene der Erwartungserwartungen verhalte ich mich entsprechend der Erwartungen, die dieser Kontext mit sich bringt. Ich denke, du wirst erwarten, dass ich vernünftig sitze, dass ich nicht anfangе, etwas zu tun, was nicht in diese Situation passt, etwa dumme Lieder zu singen oder auf dem Fußboden ein Feuer zu machen und Spiegeleier zu braten. Dass ich irgendwas Sinnvolles von mir gebe. Auch dass ich nicht einfach auf einmal aufspringe und dich küsse (lacht).
- DF: Wie schade (lacht).
- AvS: Sorry, ja, auch das wäre eine von unendlich vielen Möglichkeiten, die wir hätten, wenn wir nicht beide die große »Trivialisierungsmaschine« Sozialisation durchlaufen hätten, wie Heinz von Förster² es einmal über die Schule sagte (lacht). Ich weiß, hier bin ich in einem professionellen Kontext und da gehören bestimmte Verhaltensweisen nicht hin. Und dann gibt es die Erwartungserwartung, was ich wohl denke, was du jetzt inhaltlich von mir erwartest. Ich muss überlegen, was ihr mit dem Projekt der Interviews vorhabt. Also die Spezifikation von den Erwartungserwartungen: Worauf wollt ihr genau heraus? Seid ihr eher interessiert an der Entwicklung von bestimmten Gedanken oder seid ihr interessiert an meiner persönlichen Entwicklung? Soll ich euch erzählen, wie ich als kleines Kind gewesen bin? Und da bin ich jetzt nicht ganz sicher. Da habe ich jetzt keine Idee. Ich habe auch die Interviews, die ihr bisher gemacht habt, nicht so vor Augen.
- DF: Aber die sind ja eh alle einmalig.
- AvS: Ja, es geht nicht darum etwas nachzumachen! Klar!
- DF: Genau.
- AvS: So gesehen könnte ich mir auch vorstellen, dass du von mir erwartest, dass wir einfach locker ins Gespräch hineinmäandern und schauen wo wir landen, oder?
- DF: Na, da fällt mir doch eine Frage ein, die ich dir schon gerne stellen würde. Du sagtest gerade: »Wie war ich als kleines Kind?« Du bist ja viel beschäftigt mit mehrgenerationalem Denken. Was hat dich da eigentlich aus deiner eigenen Geschichte heraus zu deinem Beruf gebracht? Was treibt dich da selbst mehrgenerational an?

2 Heinz von Förster (1911-2002), Mitbegründer des radikalen Konstruktivismus.

AvS: Das ist eine interessante Frage. Ich glaube, die könnte man doppelt beantworten. Das eine ist: Wenn man so zurückschaut, »aus der Rückschau sieht das Leben ja aus wie eine Gerade«, sagt ein Sprichwort. Man sieht Verästelungen, aber es wirkt irgendwie so, als hätte sich das alles schlüssig ergeben. Von dem Anfangspunkt aus gesehen sieht man erstmal nur ein großes Dickicht, voller Zufälle und Punkte, an denen sich neue Möglichkeiten ergeben. Von da aus gibt es viele Bifurkationen, bei denen der Zufall eine große Rolle spielt. Und ich glaube, dass es ein großer Zufall ist, dass ich zur Familientherapie kam. Denn eigentlich wollte ich Gestalttherapeut werden. Ich hatte Gesprächspsychotherapie an der Uni gelernt, eine Ausbildung bekommen und dann war gerade Gestalt »in«. Solche markigen Sprüche wie: »Wer arbeiten will, der kann arbeiten, der heiße Stuhl ist frei!«, die imponierten mir, auch diese emotionalen Ausbrüche der Gestaltsitzungen. Nach dem Diplom bekam ich aber dann eine Stelle in der Kinderpsychiatrie. Tja, und wenn ich da den Jugendlichen so etwas sagte: »Wenn du arbeiten willst, dann kannst du arbeiten!«, kam keine tiefe emotionale Bewegung dabei heraus, sondern vielleicht so etwas wie: »Hä?! Mir doch egal, weiß nich, keine Ahnung ...«. Und auch das offene Beziehungsangebot im Roger'schen³ Sinne verfiel mir wenig. Die Jungs, die redeten einfach gar nicht, und in den Familien kam ich mit dem verstehenden Nachgehen der Gesprächspsychotherapie allein auch nur teilweise zurecht. Ich merkte schnell, dass das Werkzeug aus der Uni allein nicht reichte. Und so bin ich auf die Suche gegangen und bin durch einen Zufall zur Familientherapie gekommen: Siegfried Essen⁴ war damals Co-Trainer in meiner Gestalttherapiegruppe und erzählte davon, dass er in Weinheim an einem neuen Ausbildungsinstitut für Familientherapie sei.⁵ Und da hab ich mir gesagt: »Dann mache ich doch mal da einen Kurs!« und stellte fest, mit dem Instrumentarium, was ich da lernte, konnte ich viel besser in meinem Arbeitsfeld umgehen. So bin ich zur Familientherapie gekommen.

Aber gleichzeitig war natürlich auch vorher eine Menge in mir vorbereitet, dazu dass ich gerade auf die Familientherapie angesprungen bin. Unsere Familie erlebe ich sehr explizit als eine »Mehrgenerationenfamilie«, die das gewohnte Konzept der »Dreigenerationenfamilie« überschreitet. Es gibt viele Geschichten von meinen Großeltern, Urgroßeltern, von dem Ururgroßvater, der damals den Adelstitel vom russischen Zaren bekommen hatte. Der war von Sachsen nach Moskau gegangen, hat dort eine chemische Industrie aufgebaut und ist unglaublich reich geworden. Übrigens ist da auch ein Familienunternehmen entstanden, im alten Russland – und heute arbeite ich ja

3 Carl Rogers (1902-1987), Begründer der klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie, eine der Schlüsselfiguren der Humanistischen Psychologie.

4 Siegfried Essen, Gestalttherapeut, systemischer Familientherapeut, lebt heute in Graz.

5 Gemeint ist das heutige IF Weinheim, Institut für systemische Ausbildung und Entwicklung.

mit Familienunternehmen (lacht). Das ist aber alles damals 1919, zwei Jahre nach der großen Revolution, verloren gegangen. Doch die Geschichten, die haben mich mein ganzes Leben begleitet. Ich war immer in eine große Familie eingebettet, einen großen Familienverbund, und die Geschichten haben mich auch, na, wie soll ich sagen, belastet? Hm, eigentlich ein zu starkes Wort. Aber nehmen wir die Story, dass mein Großvater eine Medaille bekommen hat, weil er das beste Abitur an der deutschen Schule in Moskau gemacht hat, das je ein Schüler gemacht hat. Und solche Geschichten hörte ich schon ein wenig nach dem Motto: »Schau mal, dein Großvater – und du?« Ich hatte jedenfalls selbst nicht gerade das beste Abitur. Heute kann ich mich beruhigen, auch so ist was aus mir geworden. Aber es war nicht ganz einfach. Mein Name Arist stammt von dem griechischen Aristos, der Beste, und so habe ich immer ein Bewusstsein gehabt, in einer Tradition zu stehen, die mehrgenerational ist, ein Bewusstsein, von meinen Vorfahren beobachtet zu werden, eigentlich immer verbunden mit dem leichten Gefühl, den Erwartungen nicht wirklich gerecht zu werden. Das waren Aspekte, für die ich dann bei Helm Stierlin⁶ oder Ivan Boszormenyi-Nagy⁷ Begriffe fand: das Verhältnis von Vermächtnis und Verdienst, das Führen familiärer »Beziehungskonten«, das Bewusstsein für Anforderungen der Familie und familiäre Ausgleichslogiken. Bis heute begleitet mich manchmal ein Grundgefühl, dass ich eigentlich ein Hochstapler bin, der mehr vorgibt zu sein als er ist, auch wenn sich das Thema langsam im Hintergrund verliert, je älter ich werde und je mehr Titel ich gesammelt habe. Aber das hat mich doch ziemlich lange beschäftigt. Und das ist, glaube ich, ein Teil von diesem transgenerationalen Erbe, – und das war ja deine Ausgangsfrage, nicht wahr?

- DF: Aber gibt es denn in deiner Familie noch jemanden, der so ein bisschen »hochstaplerisch« unterwegs war?
- AvS: Hmm, wenn ich genau nachdenke, fallen mir einige in meiner Familie ein, die dieses Gefühl kennen könnten – und zugleich aus einer anderen Warte aus gesehen ein ganz solides Leben führen. Aber lass uns lieber weiter über mich sprechen, ich kann mir vorstellen, dass die es komisch fänden, meine Hypothesen über sie im Kontext zu lesen ... Aber es ist schon ein Thema, das ich verschiedentlich in meiner Familie wiederfinde.
- DF: Da würde ich dir gern eine Rückmeldung geben. Als ich dich kennengelernt habe als Vorsitzenden der systemischen Gesellschaft, fand ich dich immer sehr menschlich. Mir war das sehr sympathisch, jemanden zu haben, der einerseits eine doch ziemlich wichtige Rolle einnimmt und trotzdem Berührbarkeit ausstrahlt.

6 Helm Stierlin, Jahrgang 1926, Begründer der »Heidelberger Schule« der Familientherapie.

7 Ivan Boszormenyi-Nagy (1920-2007), Begründer der »Kontextuellen Therapie« und Pionier der Familientherapie, bekannt vor allem durch das Buch »Unsichtbare Bindungen« (mit Geraldine Spark).

AvS: Das ist vielleicht die andere Seite dieses »Hochstaplergefühls«, dass es mir hilft, nicht abzuheben und überheblich zu werden. Ich kenne das auch als ganz tief verwurzelten Wert in mir! Ich will nicht jemand sein, bei dem die Leute sich in Bewunderung klein fühlen: »Boah, toll, fantastisch, Wahnsinn, so schaffe ich das nie, so kann ich das nie!« Ich erinnere mich an ein Seminar gestern, ich habe mit einem Teilnehmer gearbeitet und die Leute waren hinterher total beeindruckt: »Ja wie kann man das lernen, wie machst du das genau?« Natürlich freut mich die Anerkennung, das habe ich auch gesagt, doch zugleich ist mir die Frage unheimlich. Sie trifft etwas, das ich gerade nicht vermitteln will. Ich bin überzeugt, einen anderen zu bewundern, macht einen selbst klein, es schwächt. Und ich will nicht so einer für andere sein. Sehr wichtig wurde mir in dem Zusammenhang ein Wort von Alfred Dürkop,⁸ das war einer meiner gestalttherapeutischen Lehrer. Er sagte: »Es ist immer besser ein kleines Original zu sein, als ein großes Abziehbild!« Das war in dem beschriebenen Lebensgefühl mir sehr wichtig: ich muss mich nicht ständig an den großen Vorfahren messen und im Verhältnis zu ihnen nur ein hochstaplerisches Abziehbild sein! Ich kann ein »Original« sein – na gut, dann eben ein Kleines, so what? Wie war ich von Virginia Satir⁹ begeistert! Ich habe mehrere Seminare bei ihr gemacht und fand sie fantastisch. So müsste ich arbeiten können! Und die Schattenseite: solange ich das nicht kann, ist meine Arbeit auch nichts wert ... Irgendwann habe ich mit diesem Wort von Alfred Dürkop verstanden: »Wenn ich die Großen sehe, ist die eigentliche Botschaft nicht, so zu arbeiten wie sie, ich muss arbeiten wie Arist!« Wenn ich jemand wie Virginia sehe, beobachte ich jemanden, der hat sein eigenes Potenzial verwirklicht und hat aus dem, was er oder sie da mitgebracht hat, etwas Gutes gemacht, hilft Menschen, sich zu öffnen und Vertrauen zu fassen. Und es geht gerade nicht darum, dass ich das alles kopiere, sondern darum, dass ich mich frage, was denn *meine* Art ist, auf Menschen zuzugehen. Das ist es, was ich gerne Menschen in Ausbildungskontexten mitgeben möchte. Das Eigentliche ist nicht: »Mach es so wie ich«, sondern: »Mach es so wie du!«

DF: Und gibt's dennoch jemand, von dem du viel gelernt hast? So in deiner Laufbahn, in deinem Lernen und so? So ein Vorbild?

AvS: Da fallen mir einige ein, also eher Vorbilder und nicht nur eines. Etwa meine Großmutter mütterlicherseits: Sie stammt aus Pommern und gehörte zu den ersten drei Frauen, die vor mehr als hundert Jahren an der Uni Greifswald studieren durften – Philosophie. Bis zu ihrem Totenbett hat sie täglich altgriechische und lateinische Texte gelernt und war hoch politisch engagiert. Das

8 Alfred Dürkop, Hamburger Psychotherapeut, Lehrtherapeut am Fritz-Perls-Institut (u. a. gestalttherapeutische Arbeit mit Träumen).

9 Virginia Satir (1916-1988), amerikanische Familientherapeutin, gilt als eine der großen Pionierinnen des systemischen Ansatzes.

auch noch kurz zum Thema der familiären Verbindungen. Wenn ich beruflich schaue, dann war und ist bis heute Carl Rogers ein wichtiges Vorbild.

DF: Hast du den auch persönlich kennengelernt?

AvS: Leider nicht. Aber ich hab damals in Hamburg studiert, und da waren Friedemann Schulz-von Thun¹⁰ und Reinhard Tausch,¹¹ das war ...

DF: Ja, das war eine große Szene da in Hamburg ...

AvS: Ja, ein Ort, an dem die Humanistische Psychologie sehr stark vertreten war – heute ist davon nichts mehr übrig, glaube ich. Aber Rogers habe ich leider nie persönlich erlebt. Ich habe viele Videos gesehen, sehr viel auch von ihm gelesen. Er ist für mich der Inbegriff eines authentischen Menschen, dem man sich anvertrauen könnte. Du kennst vielleicht dieses Video mit Gloria, eine Filmreihe aus den 60er Jahren. Ein Projekt, bei dem Rogers, Albert Ellis¹² und Fritz Perls¹³ mit der gleichen Klientin arbeiten (auf YouTube zu sehen). Die beiden anderen sehen neben Rogers ausgesprochen schlecht aus. Er war für mich auch deshalb wichtig, weil ich mich so schnell verantwortlich dafür fühle, wenn jemand ein Problem hat, ihm das »wegzumachen«. Bei Rogers habe ich gelernt, dass es viel mehr darum geht, einen Kontext bereitzustellen, in dem Änderungen passieren können. Das ist unmittelbar für mich anschlussfähig mit der systemischen Praxis. Mit Luhmann¹⁴ können wir sagen: Wir können niemanden ändern, wir können nicht eine Änderung *in* einen anderen hineinbringen. Das Einzige, was wir tun können, ist die Wahrscheinlichkeit konstruktiver Anschlussinteraktionen zu erhöhen. Wir können nur mit Wahrscheinlichkeiten operieren, Kontexte bereitstellen, in denen ein anderer sagen kann: »Ach, das ist für mich ein guter Kontext. Hier kann ich etwas Neues in mir entdecken. Und hier kann ich wachsen!« Und dieses Bild aus der humanistischen Psychologie, aus der Human Potential Bewegung, hat mich sehr geprägt, für mich ist es mit dem systemischen Ansatz voll kompatibel. Virginia Satir war auch ein Vorbild, wenn sie mir dann irgendwann auch zu sehr auf Versöhnung als einzigen Weg hinarbeitete. Anfangs war ich sehr begeistert, sie hat immer so schnell erreicht, dass die Leute sich tränenüberströmt gegenüberstanden und sich umarmten. Irgendwann habe ich einmal einen Lehrfilm über sie gemacht und dabei ein Interview von ihr mit einer Familie 30-40 mal gesehen. Irgendwann wurde mir klar, aha, ok: auch sie hat

10 Friedemann Schulz-von Thun (Jahrgang 1944), Hamburger Psychologieprofessor, Kommunikationswissenschaftler.

11 Reinhard Tausch (1921-2013), Hamburger Psychologieprofessor, brachte die Gesprächspsychotherapie nach Rogers nach Deutschland.

12 Albert Ellis (1913-2007), Begründer der Rational emotiven Therapie (RET), Vorläufer der kognitiven Therapien.

13 Fritz Perls (1893-1970), Begründer der Gestalttherapie.

14 Niklas Luhmann (1927-1998), Professor für Soziologie in Bielefeld, Begründer der Theorie sozialer Systeme.

ihre Strategien, auch sie weiß, mit welchen Worten sie jemanden dazu bringen kann zu weinen, berührt zu sein und so. Und dann dachte ich, das ist irgendwie auch nicht meins. Also ich bin eher, also nicht so emotional. Nein, das stimmt eigentlich nicht. Aber ich bin nicht mehr so emotionsfokussiert. Ich hänge nicht mehr an der Idee, dass je mehr geweint wird desto besser die Therapie sei. Das war in den 80er Jahren doch sehr das Bild.

DF: Wenn du von deinen Erfahrungen mit Rogers erzählst, was ist für dich denn der Unterschied zum systemischen Arbeiten?

AvS: Eigentlich ist der gar nicht so groß. Wie soll ich das sagen? Für mich ist eine der faszinierendsten Formen des systemischen Arbeitens das Reflektierende Team. Die Idee, dass systemisches Arbeiten vor allem darin besteht, einen Rahmen aufzubauen, in dem eine andere Art der Selbstbeobachtung für ein System möglich wird, ob es nun ein psychisches oder ein soziales System ist. Ich liefere sozusagen ein Brille, durch die es einem – System ist in dem Zusammenhang eigentlich ein zu technisches Wort – in dem es einer Person oder eben auch einer Familie, einer Gruppe möglich wird, sich auf eine andere Weise zu beobachten. Und das ist für mich nah dran an der Grundidee von Rogers. Es geht darum, einen Kontext bereitzustellen, in dem eine andere Art von Reflexion und Reflexivität möglich ist. Das ist für mich sehr viel mehr mit dem Wort »systemisch« verbunden als, was ich schon auch gelernt habe, etwa den Ansatz von Minuchin.¹⁵ Zu ihm war ich immer in einer gewissen Distanz. Diese Haltung, die er von seinen Arbeiten mit Slumfamilien übernommen hatte: »You must be in, you must be up!«, passte für mich nicht mehr, dieses: »Moment, und jetzt schweigen Sie, und jetzt setzen Sie sich mal hier hin und du dahin!« Er war mir zu direktiv, zu aktivistisch, zu interventionistisch – auch wenn ich seine Leistung durchaus bewundere, ein großer Pionier. Für mich heißt systemisches Arbeiten, und da sehe ich eine ganz gerade Linie zu meiner Begeisterung für Rogers, einen Kontext bereitzustellen, in dem es möglich wird, dass man sich anders versteht, anders reflektiert, auf eine andere Weise beobachtet als bisher.

DF: Hast du viel Erfahrungen mit dem Reflektierenden Team?

AvS: Ja, wir haben sehr viel damit gearbeitet. Mehr als 16 Jahre hatten Gesa Jürgens, Michael Grabbe und ich – wir waren damals gemeinsam als Lehrtherapeuten am IF Weinheim – eine gemeinsame Lehrpraxis betrieben. Dafür haben wir uns alle sechs Wochen für jeweils zwei Tage getroffen. Teams, Paare, Einzelpersonen, Familien konnten sich anmelden. Wir haben mit ihnen gearbeitet. Immer war einer vorne und führte das Gespräch, die beiden anderen (manchmal auch Therapeut/innen in Ausbildung dabei) saßen im Reflektierenden Team. Ich habe in dieser Zeit so viel gelernt (nicht zuletzt auch, meine Scheu

15 Salvatore Minuchin (Jahrgang 1921), unter anderem in Philadelphia, Begründer der strukturellen Familientherapie.

zu überwinden, vor Zuhörern ein Gespräch zu führen). Diese Erfahrung, was da passiert: Du hast mit, sagen wir, einer Familie 30-40 Minuten gesprochen und dann wenden wir uns dem Reflektierenden Team zu und da unterhalten sich zwei oder drei Leute miteinander und die Familie guckt zu. Und die Beobachter sprechen liebevoll, suchend, aber auch konfrontativ miteinander über das Gespräch, über das Anliegen der Gäste – und du siehst plötzlich, wie jemand in Tränen ausbricht und deutlich macht, dass er sich auf besondere Weise verstanden und erkannt fühlt, – und das nur, weil er zuhört, wie zwei Leute sich wertschätzend, nach diesen einfachen, aber gleichzeitig sehr sensiblen Regeln der Reflexion unterhalten. Was dadurch möglich wird, wie sich das Gespräch sich verändert, wie sich die Gesprächsintensität verändert und der Grad der Selbstauseinandersetzung, ist faszinierend. Es geht darum, das Sinngebäude, in dem wir uns bewegen und an dem wir im Laufe unserer Ko-Evolution mit anderen gebaut haben, anzugucken, sich damit auseinanderzusetzen und zu fragen, ob es sich vielleicht auf eine Art umbauen lässt, dass es mir/uns danach besser geht als vorher.

DF: Mir fällt da gerade ein, diese wunderbare Tagung bei euch. Mit Tom Andersen.¹⁶

AvS: In Osnabrück?

DF: Ja, das war wirklich beeindruckend.

AvS: Ja, das war 2000: »Fragen über Fragen. Die Kraft reflektierender Prozesse«. Genau, ich wollte ihn sehr gern kennenlernen – und was ist da einfacher, wenn man an der Uni tätig ist, als ihn einfach einzuladen? Da hat damals auch Haim Omer¹⁷ das erste Mal bei uns einen Vortrag gehalten. Auch Jürgen Kriz¹⁸ war dabei, mein langjähriger Chef und Freund in Osnabrück.

DF: Und was so beeindruckend war, wie Tom Andersen es mit so wenigen Worten schafft, einen in Bewegung zu bringen.

AvS: Ich erinnere eine Sequenz, die mich total berührt hat. Er sprach mit einem Klienten, der irgendwie das Wort »Frieden« sagte. Tom sagte: »Frieden ist das eigentlich ein kleines oder ein großes Wort?« – »Das ist ein großes Wort.« – »Kannst du in dieses Wort hineingehen? Was siehst du dann, was hörst du?« Und der Klient sagte, er sehe sich in einem sommerlichen Feld und höre Musik. Auf die Frage, mit wem er zusammen sei, begann er zu weinen, er sei allein. Und dann fragte Tom so etwas wie: »Wenn du in diesem Sommerfeld

16 Tom Andersen (1936-2007), norwegischer Psychiater, mit dessen Namen des »Reflektierende Team« verbunden ist.

17 Haim Omer (Jahrgang 1949), Professor für Klinische Psychologie an der Universität Tel Aviv, übertrug das Konzept des gewaltlosen Widerstands aus dem politischen Feld in die Beratungsarbeit. Seine Konzepte der »elterlichen Präsenz« und der »Funktion des Ankers« wurden in Deutschland gemeinsam mit Arist von Schlippe weiterentwickelt.

18 Jürgen Kriz (Jahrgang 1944), Professor emeritus für Klinische Psychologie an der Universität Osnabrück, Begründer der personzentrierten Systemtheorie.

jetzt mit jemandem zusammen wärst und hättest einen Picknickkorb – wer wäre das und wie wäre das? Würde das den Frieden vergrößern, verringern oder würde es gleich bleiben?« Also er führte eine neue Möglichkeit in das Bild ein, zugleich ließ er sehr viel Zeit, um in eine nachdenkliche, selbstreflexive Stimmung kommen zu können. Das ist für mich ein schönes Geschenk, wenn das möglich wird. Das geht oft gar nicht, im Alltag stehen wir unter ganz anderem Druck – und der Wert, den das Arbeiten mit Reflektierendem Team hat, wird viel zu wenig gesehen.

Wenn du einverstanden bist, du hast mich ja nach Vorbildern gefragt, da würde ich gern noch auf die Kollegen aus dem ursprünglichen Weinheimer Team (des IF-Weinheim) kommen. Viel habe ich da gelernt von Rudolf Kaufmann. Sehr, sehr viel über innere Haltung hab ich gelernt von Irene Wielpütz, für mich eine sehr authentische, liebevolle Lehrerin. Die Leute aus der Gestaltszene, wie etwa Alfred Dürkop, habe ich schon erwähnt, auch Hilarion Petzold¹⁹ gehört dazu. Ich habe mich immer im Grenzbereich von humanistischer Psychologie und Systemischer Therapie bewegt – und hier sehr viel auch von dem schon erwähnten Jürgen Kriz gelernt, der in diesem Feld ähnlich verortet ist und an dessen Lehrstuhl an der Universität Osnabrück ich 24 Jahre lang gearbeitet habe. Ohne ihn, seine Anregung und Unterstützung, hätte ich mich wohl nie habilitiert und wäre heute nicht auf dem Lehrstuhl, den ich besetze.

Und dann ist natürlich Haim Omer zu nennen. Da passt der Begriff »Vorbild« eigentlich nicht. Wir haben uns eher auf Augenhöhe angefreundet. Seine Gedanken und seine Art, mit menschlichen, mit sozialen Problemen umzugehen, fasziniert und begeistert mich. Ich glaube, es gibt auch noch eine ganz besondere Verbindung zwischen Haim und mir, die was mit den Geschichten unserer Familien zu tun hat, mit dem Krieg und der tiefen Erschütterung, die unser beider Familie erlebt haben: Meine beiden Eltern sind Flüchtlinge. Meine Mutter stammt aus Pommern, mein Vater ist in Riga geboren und wurde mit zwölf Jahren nach Nazi-Deutschland umgesiedelt, als die Balten-Deutschen im Krieg aus dem Baltikum umgesiedelt wurden.

DF: Wann war das?

AvS: 1939, mit dem geheimen Hitler-Stalin-Pakt hatte Hitler das Baltikum aufgegeben und der sowjetischen Einflussphäre zugeschlagen. Es lebten damals 55.000 Deutsche im Baltikum, teilweise schon seit Jahrhunderten. Innerhalb von sechs Wochen mussten die sich entscheiden, ob sie unter einer sehr anti-deutschen und faschistischen Regierung, die damals herrschte, bleiben oder gehen. So sind meine Großeltern mit den Kindern nach Posen gekommen und mitten in den Krieg, in eine schon nazifizierte Gesellschaft geraten. Für

19 Hilarion Petzold (Jahrgang 1944), Professor emeritus für Klinische Psychologie Amsterdam, Begründer der Integrativen Therapie.

meinen Vater war es immer der Verlust der Kindheit. Mit dem 12. Lebensjahr Umsiedlung, dann Hitlerjugend, Arbeitsdienst, Wehrmacht und auf seinen 18. Geburtstag hat er bei seinem ersten und letzten Gefecht eine MG-Garbe in den Kopf gekriegt, drei Kopfschüsse und wäre fast gestorben, wenn nicht ein polnischer Bauer ihn gerettet hätte. Das war die Geschichte meines Vaters. Meine Mutter ist aus Pommern, ihr Vater leitete da ein Sanatorium. Sie ist damals geflohen, getreckt und hat fürchterliche Sachen erlebt. Das Gute war, dass meine Eltern redeten. Es gab kein Schweigen bei uns, aber so war der Krieg für uns auch sehr nahe. Bei Haim war es ähnlich und anders zugleich. Seine beiden Eltern sind als Jugendliche im KZ gewesen und haben unter entsetzlichen Umständen dort gelebt.

DF: Und nicht überlebt?

AvS: Doch, doch überlebt haben sie. Haim ist ja Jahrgang 1949. Sie haben sich nach dem Krieg kennengelernt und sind ausgewandert nach Brasilien, schwer traumatisiert. Uns beide hat diese Geschichte unglaublich geprägt und das war, glaube ich, das, worüber wir uns ganz schnell gefunden haben und was bis heute uns sehr beschäftigt. Sein Sohn Noam ist ein inzwischen bedeutender Künstler in Israel geworden, seine Bilder spiegeln ebenfalls diese Geschichte wieder. Wir haben zweimal in Deutschland eine Ausstellung organisiert, auf der auch mein Vater gesprochen hat – für mich sehr wichtige Ereignisse, sehr versöhnlich.

DF: Ja, jetzt verstehe ich den Hintergrund eurer gemeinsamen Bücher noch einmal besser. Darf ich trotzdem noch auf eine andere Frage kommen? Du bist ja heute auch in einem ganz neuen Feld unterwegs, mit Familienunternehmen. Wie kommen denn da eigentlich systemische und transgenerationale Ideen an? Sind die interessant in dem Zusammenhang?

AvS: Ja, das würde ich schon sagen. Diese Familien sind, je näher man sie kennenlernt, auch und in erster Linie einfach nur Familien. Das heißt, sie sind als Familien um Beziehungen herum »gebaut«. Aber sie sind immer auch noch etwas Anderes. Und als »Unternehmerfamilien« sind sie anders als andere Familien. In meiner Arbeit in Witten habe ich mich stark fokussiert auf das Spezifische von Konflikten in Familienunternehmen. Vor Kurzem kam dazu ein Buch²⁰ von mir heraus: »Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen«. In die Arbeit mit Konflikten fließt natürlich auch ganz viel von dem ein, was ich über den intensiven Austausch mit Haim Omer erworben habe, vor allem wenn es um die Möglichkeiten geht, wie man sich in Konflikten so verhalten kann, dass man die beiden großen Fallen vermeidet: einfach nur nachzugeben, also in die Komplementarität zu gehen, oder symmetrisch zu agieren. Die Fehler heißen: komplementäre oder symmetrische Eskalation. Und der gewaltlose

20 Erschienen 2014 im Concadora Verlag, Stuttgart.

Widerstand ist eben so interessant, weil es etwas dazwischen gibt. Es gibt ein »Zwischen«, weder symmetrisch eskalieren noch komplementär, weder immer nachgeben (und wenn man dann irgendwann sagt: »Also jetzt reicht's aber«, kippt die Dynamik oft um in hohe symmetrische Eskalation) noch immer stärker Symmetrie aufzubauen. Gewaltloser Widerstand hilft, präsent zu bleiben, die eigene Position zu behalten und gleichzeitig nicht sprachlich oder physisch in die »Domäne« des anderen einzugreifen, ihn weder zu beleidigen noch zu verletzen oder zu kränken, sondern die eigenen Themen klar zu vertreten. Das ist sehr gut anschlussfähig, auch in Unternehmerfamilien.

DF: Bist du da auch schon mal an Grenzen gestoßen? Das sind doch schon auch Persönlichkeiten, die einen bestimmten Habitus haben oder unnachgiebig sein können.

AvS: Ja, ok, an Grenzen bin ich oft gestoßen. Ich erlebe es relativ oft gerade bei hocheskalierten Konflikten, dass man vielleicht dann eine mediative Lösung hinkriegt. Aber dann wird es nicht unbedingt wieder gut in dem Sinn, dass dann die Leute sich tränenüberströmt in den Armen liegen und sagen, »Ach verzeih mir, das wusste ich ja nicht« oder sowas. Solche »RTL-II-Lösungen« sind eigentlich relativ selten. Und es gibt noch einen Unterschied zu meiner früheren Arbeit. In Familienunternehmen haben wir noch eine Dimension, die eben auch ganz konkret und viel stärker als in anderen Familien Macht bedeutet, im Sinne der Verfügung über Finanzmittel, über Regulierung von Zugangsmöglichkeiten etwa zur Nachfolge in operativen Positionen usw. Und bei manchen Generationenkonflikten merkt man diese Dimension. Ich erinnere mich an die Arbeit mit einer Familie, da hat der Sohn vier Jahre schon im Unternehmen in einer Führungsposition gearbeitet. Und dann sagt der Vater: »Ach, ich hab mich in dir getäuscht, ich glaube du bist doch nicht geeignet für die Nachfolge.« Wir versuchten, an Kriterien zu arbeiten, die für beide nachvollziehbar sind, bei denen der Sohn prüfen kann, wo er nachbessern kann usw. Plötzlich, als wir eigentlich auf einem ganz guten Weg waren, sagt der Vater: »Ach, das bringt hier glaube ich nix. Ich nehm' nicht mehr teil an diesen Gesprächen«. Da gab es einen Punkt, wo er ganz konkret ein Stück Macht hätte aus der Hand geben müssen, sich auf etwas einlassen müssen, was irgendeine Art von Kompromiss gewesen wäre, und das wollte er nicht.

Das ist vielleicht der besondere Unterschied: wenn du mit anderen Familien arbeitest, ist das Gut, um das verhandelt wird, Beziehung. Und in Unternehmensfamilien ist das Gut, was verhandelt wird, zwar auch Beziehung, aber dann geht es auch noch um ganz konkrete Vorteile, ganz konkrete Dinge, Geld, Positionen und so was. Und wenn da jemand das Gefühl hat, wenn ich jetzt hier weitermache, ist möglicherweise so eine Position bedroht, ist möglicherweise meine Stellung bedroht, dann ist es vielleicht attraktiver so einen Prozess zu torpedieren und zu unterbrechen. Aber, um fair zu sein, in den meisten Fällen geht es erstmal auch um Beziehungen und um das Retten von Beziehungen. Ein

Beispiel: Michael Grabbe und ich haben einmal lange mit einer Unternehmerfamilie gearbeitet. Über ein Jahr, wir haben uns einmal im Monat getroffen. Die kamen aus drei verschiedenen Städten Deutschlands zusammen, immer zu uns. Wir haben Tagesworkshops gemacht, es ging um ein Nachfolgethema. Irgendwann riefen sie an und sagten: »Wir haben uns entschieden, die Nachfolgefrage nicht weiter zu verfolgen und einen externen Geschäftsführer einzustellen. Aber wir würden gerne noch einmal mit Ihnen einen Termin machen!« Michael und ich dachten: »Oh, jetzt werden wir wahrscheinlich was zu hören bekommen! Nach dem Motto: So viel Geld haben wir investiert und nichts bei rausgekommen!« Und dann kamen sie und waren ganz anders als wir gedacht hatten. Sie sagten: »Wir haben uns entschieden, dass uns die Familie und die Beziehungen in der Familie wichtiger sind, als dass wir hier den Nachfolgeprozess hinkriegen. Wir haben festgestellt, beides werden wir nicht schaffen. Und lieber verzichten wir auf Nachfolge und achten darauf, dass unsere Familie zusammenbleibt. Und wir wollten Ihnen danken, weil diesen Prozess des Durchringens zu dieser Entscheidung, das hätten wir als Familie ohne Sie wahrscheinlich nicht hingekriegt!« Das ist so eine schöne prototypische Geschichte. Dass eben die Familien auch selbst erleben, was das für eine starke Bedrohung sein kann, ein Unternehmen in der engsten Umgebung zu haben. Dass dieses viele Geld und die Sachwerte, um die es da geht, auch die Beziehungen vergiften können. Und dann wird ihnen bewusst, das Wichtigste ist es, als Familie liebevoll weiter miteinander zusammenleben zu können.

DF: Das ist ja eine starke Entscheidung, wenn das gelingt. Aber da bist du wahrscheinlich nicht unbeteiligt daran, wenn solche Einladungen ausgesprochen werden, oder?

AvS: Naja, eher nein. Wir waren zum Beispiel von der Entscheidung, die die Familie getroffen hat, sehr überrascht. Es war zwar immer wieder schwierig, doch wir hatten auch das Gefühl, dass sie langsam besser zusammen klar kamen. Und dann auf einmal: »Ja wir haben uns entschieden, wir machen das jetzt anders.«

DF: Und du hast mir noch ein Stichwort geliefert, worüber ich auch gerne mit dir reden würde, nämlich Nachfolge. Welche Gedanken hast du, wie in der systemischen Landschaft Nachfolge passieren kann. Das hat ja auch einen gewissen »familiären Charakter«. Die beiden Fachverbände wachsen und wachsen. Wie denkst du darüber? Wie kann das weitergehen? Und auch: womit sollen sich heute so jüngere Menschen auch mehr beschäftigen, wenn sie, weiß ich nicht, Beratung, Therapie, Coaching und so weiter, das sind ja alles so Felder?

AvS: Das ist eine große Frage.

DF: Ja, soll ich dir lieber eine kleine Frage stellen? (lacht) Brauchst du noch 'nen Kaffee?

AvS: Ja, kleiner Kaffee wäre gut (lacht). Das ist tatsächlich was, was mich beschäftigt. Unter anderem beschäftigt auch in Bezug auf meine eigene Nach-

folge in Witten. Lass mich doch einmal damit anfangen: Ungefähr seit zwei Jahren suchen wir nach Leuten, die ein ähnliches Profil haben wie ich. Wichtig sind eine systemische Grundausrichtung, eine systemtheoretische Basis, Erfahrung in der Arbeit mit Familien, eine qualitative Ausrichtung als Forscher. Ein ganzes Spektrum, möglichst inklusive Habilitation. Und bei dieser Suche bin ich immer wieder auf etwas gestoßen, was ich als Folge der Auseinandersetzung zwischen den Therapieschulen sehe: Es gibt keinen wissenschaftlichen Nachwuchs. Zwar ist die systemische Therapie heute wissenschaftlich anerkannt, sie wird vermutlich irgendwann auch als Verfahren in die Gesundheitsversorgung reinkommen. Aber ein »großer Sieg der Vernunft« ist das nicht, nicht mehr. Denn wir sind ja für die anderen Schulenvertreter jetzt keine Bedrohung mehr. Die wichtigen Positionen sind verteilt, die Kassenplätze sind besetzt und vor allem ist der akademische Nachwuchs ausgetrocknet. Es gibt einfach fast niemanden, der, wenn er oder sie die Idee hat, als Wissenschaftler Karriere machen zu wollen, sagen würde: »Hey, systemische Therapie, das ist es doch!« Es gibt fast keine Leute, die habilitiert sind und eine systemische Ausbildung mitbringen.

DF: Und wie erklärst du dir das? Liegt das daran, dass systemische Praxis an den Universitäten nicht stattfindet?

AvS: Ich würde sagen ja. Wir haben in der Psychologie eine Entwicklung, die im Moment, so würde ich sagen, unserer Disziplin durchaus schadet. Es hat sich von den therapeutischen Methoden her eine Monokultur entwickelt, heute werden in der Psychologie vornehmlich Störungsbilder gelernt. Die ganze Bandbreite des prozeduralen Wissens: »Wie gestaltet man eine Beziehung, wie führt man ein hilfreiches Gespräch, welche verschiedenen Konzepte der Zugänge zum Seelischen gibt es usw.?« ist ausgedünnt auf die Frage: Wie kann ich möglichst effektiv die »richtige Diagnose« stellen. Das finde ich gefährlich. Wir versuchen, in Witten ein Humboldt'sches Wissenschaftsverständnis hochzuhalten. Also uns zumindest ein wenig unabhängig zu halten von solchen Fragen wie: »Hast du denn schon in einem A-Journal veröffentlicht?« Das ist eine Tradition, in der Monokulturen wachsen, und wir wissen, wie bedrohlich Monokulturen für ökologische Systeme sind. Ich höre von Kollegen immer wieder Aussagen wie: »Oh, was macht Ihr für interessante Projekte, für interessante Forschungen! Damit kämen wir bei uns nie durch. Damit würde ich ja nie in ein A-Journal kommen!« Und natürlich wenn du als junger Mensch überlegst: »Ich würde gerne als Wissenschaftler Karriere machen«, dann gehst du nicht auf den systemischen Ansatz zu. In meiner Generation gab es noch viel mehr Freiheit an Möglichkeiten.

DF: Du hast jetzt in dem Rahmen von Universität und Wissenschaft gesprochen. Meine Frage war aber allgemeiner gemeint.

- AvS: Ja, ich hab das jetzt für einen kleinen Ausflug genutzt. Ich sehe das aber auch sehr symptomatisch für das Feld. Wir haben eine Kultur, in der auch in der Ausbildung einseitig ein Modell bevorzugt wird. Und das war die Brücke. Das Interessante ist, dass das systemische Modell trotzdem nach wie vor so attraktiv ist.
- DF: Vielleicht gerade deswegen.
- AvS: Ja, vielleicht gerade deswegen. Wer weiß was uns blüht, wenn wir jetzt ein kassenzugelassenes Verfahren werden und auf einmal irgendwelche regulierten Kanons von Wissensvermittlung durchsetzen müssen, auf einmal »Krankheitsbilder« lehren müssen. Ich erinnere mich, wenn man früher einem Ausbildungskandidaten sagte: »Willst nicht mal bald deinen Abschluss machen?«, dann gab es vielleicht die Antwort: »Ich bin noch nicht so weit. Ich glaub, ich brauch noch ein Jahr Supervision. Ich will noch ein paar Kurse machen. Und dann guck' ich mal, ob ich dann den Abschluss mache.« Heute wenn du sagst: »Willst du nicht noch ein bisschen Supervision machen?« – »Nee, ich hab meine Punkte voll, ich brauch nicht mehr.« Aber trotzdem, um zurückzukommen, ist es natürlich schön, dass es eine neue engagierte Generation gibt, also Enno Hermanns²¹ etwa. Der steht wirklich für eine neue Generation von Leuten, die in Verantwortung reingehen und etwas weiterführen. Und so wie ich den Eindruck habe, ist da in der DGSG und der SG Einiges in Bewegung.
- DF: Die beiden Verbände nähern sich ja eh immer mehr an.
- AvS: Ja, aber das war schon so, als ich Vorsitzender der SG war. Wir haben immer gesagt, dass wir eigentlich weitgehend gleiche Zielsetzungen haben, aber sehen müssen, dass wir die auf unterschiedlichen Wegen erreichen, dass wir uns genügend unterscheiden und dass wir Unterschiede entwickeln, aber nie vergessen, dass wir ein gemeinsames Ziel haben und dass wir nie in die Situation geraten dürfen, gegeneinander zu kämpfen. Wir haben ja auch immer schon gemeinsame Vorstandssitzungen gehabt und so. Aber was ich schlecht absehen kann, ist, wohin sich das systemische Feld entwickeln wird, wenn wir einmal die Kassenzulassung haben.
- DF: Ein kritischer Punkt wäre, glaube ich, inwiefern man sich öffnen sollte gegenüber anderen Methoden oder inwiefern man sich weiter abschließt gegenüber anderen Methoden, um als eigenständiges Verfahren wahrgenommen zu werden. Das finde ich ein ziemlich heikles Geschehen.
- AvS: Also ich bin sehr für Dialoge. Das eine ist, ich bin ja gar kein »Gegner« der Verhaltenstherapie. Mich besorgt eher eine gewisse »imperialistische Struktur«, die den quantitativ ausgerichteten Ansätzen innewohnt, die Idee: »Wir wissen, wie die Welt wirklich funktioniert und Ihr habt keine Ahnung!« Mit konkreten Personen aus anderen therapeutischen Schulen gibt es immer wie-

21 Enno Hermanns, 1. Vorsitzender der DGSG.

der ausgesprochen gute Dialoge. Für mich ist etwa die Freundschaft zu Steffl Fliegel²² und Ulrich Streeck²³ ein gutes Beispiel, wir waren zusammen lange Mitherausgeber der *Zeitschrift Psychotherapie im Dialog*, die ja auch bewusst dialogisch ausgerichtet ist. Die Therapieformen sind durchaus in einer fruchtbaren Diskussion. Der Ansatz von Klaus Grawe²⁴ sagt mir sehr zu: Jede Therapieform bietet eine Perspektive, und der Gegenstand, mit dem wir zu tun haben, ist so komplex, dass eine einzige Perspektive nie das ganze Bild rekonstruieren kann! Aber dazu braucht es ein Bewusstsein der eigenen Identität, zugleich dann aber auch Dialogfähigkeit.

DF: Was meinst du, aus der Sicht der Verbände, mit wem sollten die mehr in Dialog gehen? Es gibt ja die Tendenz, vor allem über Richtlinien nachzudenken usw. Muss man da nicht mal wieder an die Ränder gehen? In die Außenbezirke sozusagen, weil die Stadt voll ist sozusagen? Alle wollen innerhalb vom S-Bahn-Ring wohnen und der Außenbezirk ist vielleicht Marzahn-Hellersdorf. Eine lustige Geschichte nebenbei: Meine Tochter will schnell heiraten und den einzigen Termin im Standesamt kriegt sie in Marzahn-Hellersdorf! Das fällt mir jetzt gerade so ein (lacht).

Was ich meine: diese Tendenz, immer mehr in den Kern zu kommen, das ist ja eine Bewegung. Die ist ja auch wichtig, um seine Identität zu finden. Dann braucht es aber wieder eine Bewegung nach außen, an die Ränder. An welche Ränder sollten wir wieder mehr gehen? Was findest du interessant?

AvS: Das ist eine wirklich gute Frage. Darüber habe ich, ehrlich gesagt, noch nie nachgedacht. In der Zeit, als ich in der SG war, war es eigentlich eher so, dass überhaupt die ersten Dialoge innerhalb der verschiedenen systemischen Institute begonnen haben. Das war eine Phase, wo man sich erst mal kennenlernen und feststellte, dass die Vorurteile, die man voneinander hatte, so nicht stimmten. Daraus sind richtige Freundschaften entstanden. Diese Funktion, die auch die Idee der Gründung der Systemischen Gesellschaft begleitet hat, hat dieser Verband wirklich gut erfüllt. Heute kann ich mich vertrauensvoll in der gesamten »systemischen Landschaft« bewegen – ich denke übrigens, dass auch die Freundschaft von Jochen Schweitzer²⁵ und mir hier eine wichtige Rolle gespielt hat, er war übrigens auch in der *Psychotherapie im Dialog* als Mitherausgeber!

22 Steffen Fliegel, Psychotherapeut in Münster, Mitbegründer eines verhaltenstherapeutischen Ausbildungsinstituts.

23 Ulrich Streeck, langjähriger ärztlicher Direktor der Klinik Tiefenbrunn bei Göttingen.

24 Klaus Grawe (1943-2005), Professor für Klinische Psychologie an der Universität Bern, Psychotherapieforscher.

25 Jochen Schweitzer (Jahrgang 1953), Heidelberger Hochschullehrer, langjähriger Vorsitzender der DGSF und mit Arist von Schlippe Co-Autor der beiden zentralen Lehrbücher für systemischen Therapie und Beratung.

Eine ähnliche Dynamik wäre wohl auch zwischen den Therapieschulen heute angesagt, also etwa stärker in den Dialog mit den anderen Schulen zu gehen. Das beginnt ja auch, mit den Büchern wie von Hans Lieb²⁶ etwa. 2017 ist eine Tagung geplant, wo man konkret auf der Ebene des Handwerks auf die Unterschiede in den Perspektiven schaut. Ich denke auch an dieses schöne Buch von Jürgen Kriz *Grundkonzepte der Psychotherapie*. Abgesehen davon, dass er mein Ex-Chef ist, ist es das beste Überblicksbuch, das ich kenne, weil es die verschiedenen Ansätze gleichberechtigt nebeneinander stellt und sagt: »Lasst uns immer wieder die verschiedenen Scheinwerfer nehmen, um die Komplexität, mit der wir es zu tun haben, zu betrachten!« Letztlich wäre es gut, auch in Zukunft diese verschiedene Formen als Perspektiven hochzuhalten und zu sagen: »Ok, ich muss mich erst mal für eine Perspektive entscheiden«, so wie ich mir einen Gegenstand in einem Raum angucke: Ich kann entscheiden, ihn aus *der* Ecke oder aus *der* Ecke oder aus *der* Ecke anzugucken! Aber ich muss mich für eine Ecke entscheiden. Ich kann nicht in allen vier Ecken gleichzeitig sein. Nur ich bleibe mir bewusst, dass wenn ich ihn aus der einen Ecke sehe, ... du kennst die Elefanten-Geschichte: wenn ich dem an dem Schwanz ziehe, fühlt der sich anders an als der Rüssel oder das Bein. Ich sehe immer nur einen Teil und der andere sieht eben einen anderen, im Dialog können wir uns weiterentwickeln. Vielleicht wird es irgendwann mal eine schulübergreifende Gesamtperspektive geben, aber die sehe ich im Moment noch nicht.

DF: Die Frage ist ja immer in solchen Prozesse: Wo bleibt die eigene Identität? Wo gibt es Auseinandersetzungen und Entscheidungen, bleibe ich auch bei meinen ... Schuster bleib bei deinen Leisten sozusagen!

AvS: Ich nehme das mal als Stichwort und wechsle noch einmal in einen anderen Kontext. In der Arbeit mit Familienunternehmen ist man besonders konfrontiert mit dem Konzept der Paradoxien. Also Familienunternehmen, gerade weil die beiden sozialen Systeme eben nicht zusammen passen, Familie und Unternehmen, entstehen ständig Paradoxien und paradoxe Konstellationen. Wir haben gerade ein Projekt abgeschlossen über Familienstrategien. Eine der wichtigsten Qualitäten offenbar, wie Unternehmensfamilien die Spannung der beiden inkompatiblen Systemlogiken überleben, ist die Fähigkeit paradoxiefreundlich zu sein. Wir haben viele Interviews analysiert und immer wieder das gefunden: Paradoxiefreundlichkeit. Das ist ein gutes Bild für unsere ganze Arbeit. Wir sind ständig in Paradoxien, bewegen uns ständig in Paradoxien und die müssen wir aushalten.

DF: Und es gibt eigentlich auch keine Lösungen.

AvS: Genau, darin liegt sogar die große Gefahr, davon auszugehen, es gäbe eine Lösung. Manchmal erleben wir eine brachiale »Entparadoxierung«. Ein kleines

26 Hans Lieb, Verhaltenstherapeut und systemischer Psychotherapeut und Lehrtherapeut am IF Weinheim, Autor des Buchs: »Systemische Therapie für Verhaltenstherapeuten«.

Beispiel. Es geht ja immer um diese Überschneidung – theoretisch nicht ganz sauber gesagt – von Familienlogiken und Unternehmenslogiken. Manchmal versucht ein Unternehmer das Dilemma dadurch zu lösen, dass er eine Logik löscht. Und ein ehemaliger Nachfolger, der aus dem Unternehmen ausgeschieden ist, erzählt mir, wie sein Vater ihm, als er Anfang zwanzig ist, einen eingeschriebenen Brief schickt, auf Firmenbriefpapier und ihn so anspricht: »Sehr geehrter Herr xy, hiermit fordere ich Sie auf, sich bis zum 30. Juni von Ihrer Freundin zu trennen. Andernfalls haben Sie damit zu rechnen, erbt zu werden. Hochachtungsvoll ...« und dann unterschreibt der Vater mit vollem Namen und schickt diesen Brief als Einschreiben an seinen eigenen Sohn, mit Firmenpost! Wenn man das den Studenten erzählt, sind die immer ganz empört über den Vater. Aber eigentlich muss man sich neben ihn stellen und überlegen, was der verzweifelt zu lösen versucht. Sein Weg zu entparadoxieren ist, dass er eine Seite der Unterscheidung als einfach nicht-existent erklärt, damit aber eine neue Paradoxie schafft: Indem er ein Familienthema in Unternehmenslogik behandelt, zerstört er die Beziehung. Das war dann der Punkt, an dem es zum Bruch zwischen Vater und Sohn kam. Die Tragik ist, dass, wann immer wir versuchen, etwas zu entparadoxieren, wir in der Gefahr stehen, neue Paradoxien zu erzeugen. Alle Versuche, Ambiguität aus der Welt zu verbannen, erzeugen wieder neue Ambiguitäten.

- DF: Da könnte man eigentlich wieder die Geschichte von deinem Vater und dem polnischen Bauern erzählen, der ihm das Leben rettete. Das ist ja auch eine völlig verrückte Geschichte. Er entscheidet, dass eigentlich der Mensch wichtiger ist, als die Frage, woher der kommt!
- AvS: Ich habe ihn einmal gefragt, was er sich dabei gedacht hat. Er sagte nur: »Ich hab nicht nachgedacht. Wenn ich gedacht hätte, hätte ich es wahrscheinlich nicht gemacht!« Er hat sich ja selbst in Lebensgefahr gebracht, einen deutschen Soldaten, einen Feind, zu retten.
- DF: Das ist ja fast ein Plädoyer fürs Nicht-Denken. Dass man in bestimmten Situationen nicht denken sollte.
- AvS: Das passt auch auf die Lage heute: Wenn du einem Flüchtling begegnest, ist es vielleicht auch gut, spontan zu gucken, was der erste Impuls ist. Wenn man beginnt zu überlegen, kommen die Zweifel.
- DF: Ich hab mir noch eine andere Frage überlegt. Du hast ja jetzt viel mit Unternehmen zu tun. Wenn du Einfluss hättest auf Wirtschaftspolitik. Was würdest du am liebsten machen?
- AvS: Das ist schwierig zu sagen. Ich bin zwar an einer Wirtschaftsfakultät und formal der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet, aber das Feld, in dem ich mich bewege, ist ja eher ein psychologisches. Ich schaue mir an, wie Unternehmerfamilien Konfliktmanagement betreiben, wie ihre Familienstrategie aussieht. Aus Wirtschaftsfragen halte ich mich eher heraus.
- DF: Aber, wenn du gefragt wärest. Mit deiner Erfahrung.

AvS: Wie soll ich sagen, – mein Verhältnis zu Unternehmen und Unternehmern hat sich doch sehr gewandelt. Ich hatte da früher ein relativ undifferenziertes Feindbild. Als Schüler war ich dem SDS nah, auch als Student eher links. Und jetzt hab ich eben mit Leuten zu tun, die früher in das Feindbild passten und bin oft erstaunt über deren Differenziertheit und Wertorientierung. Es gibt natürlich auch darunter schwarze Schafe und man muss aufpassen, dass man die Gruppe nicht als Ganzes idealisiert. Aber für mich ist es der Einblick in eine neue Welt. Wir haben mal eine kleine Studie über das Image von Familienunternehmen in der Öffentlichkeit gemacht und festgestellt, dass Familienunternehmen offenbar als das »menschliche Gesicht der Wirtschaft« angesehen werden, im Gegensatz zu den anonymen Großkonzernen. Wenn ich wirklich etwas zu sagen hätte, würde ich Strukturen entwickeln, wie die Macht dieser Großkonzerne begrenzt werden kann, die transnational agieren und die Möglichkeit haben, ganze Volkswirtschaften unter Druck zu setzen. Diese Dynamiken finde ich ziemlich bedrohlich. Familienunternehmer erlebe ich sehr anders, zu einem großen Teil sind sie ihren Mitarbeiter/innen und der Region, aus der sie kommen, eng verbunden: »Wir sehen unsere Aufgabe darin, hier vor Ort zu wirtschaften!« Sogar wenn sie international agierende Unternehmen sind, die die Produktion ins Ausland verlagert haben, bleibt trotzdem das Gefühl: »Unser Zuhause ist hier. Wir verstehen uns als deutsche Unternehmen!« Das finde ich ganz sympathisch im Vergleich zu eben der Logik, mit der viele andere Konzerne unterwegs sind. Aber mit großer Skepsis und Sorge beobachte ich die Dynamik, dass die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter auseinander geht. Ich denke, wir schaffen vielleicht wieder weltweit eine revolutionäre Situation, die ein Pulverfass ist, und wenn das dann mal richtig explodiert, dann ist die russische Oktoberrevolution ein kleiner Spaziergang dagegen. Wenn wir die Flüchtlingsströme erleben, kriegen wir einen Hauch davon mit, welche Dynamik sich aus der Spannung zwischen Armut und Überbevölkerung auf der einen und Gier, Eigennutz und Abschottung auf der anderen Seite ergibt. Dann merkt man, was die Erde doch für ein unsicherer Ort ist und wie wichtig es ist, immer wieder daran zu arbeiten, stabile, vorhersagbare Bereiche zu schaffen. Vor allem geht es darum, nicht der Gier zu viel Raum zu geben. Die Inder sagen ja, Gier ist die schlimmste »Krankheit«. Sie ist unheilbar. Das finde ich eine ganz gute Metapher. Ich denke an einen Unternehmer, der sagte: »Geld ist Gift und wenn man seinen Kindern zu viel davon gibt, dann vergiftet man sie, weil man dann in ihnen das Feuer der Gier erzeugt.«

DF: Wo ist für dich der beste Ort auf der Erde?

AvS: Zu Hause. Wir haben Glück, das schönste Haus von Osnabrück zu bewohnen. Ich bin sehr glücklich mit meiner Frau und mit dem Weg, den unsere Kinder jetzt genommen haben. Ich bin ja viel unterwegs, und ich merke immer wieder, was für ein beglückendes Gefühl es ist, nach Hause zu kommen. Das Schönste ist, im Sommer, um fünf, wenn ich am Schreibtisch sitze und meine

Frau kommt und schwenkt ein Glas und sagt: »Was hältst du davon, wenn wir uns in den Garten setzen und 'ne Flasche Weißwein aufmachen?« Und dann essen wir ein bisschen Schafskäse und trinken einen Wein. Danach setze ich mich noch mal für zwei Stunden an den Schreibtisch. Dieser Moment so in der Sonne, dann im Garten zu sitzen, das ist sehr, sehr schön.

DF: Du hast gestern auch von deinen Kindern erzählt, dass die beide in deine Fußstapfen getreten sind. Das fand ich interessant ...

AvS: Nicht nur in meine. Meine Frau ist ja auch Psychologische Psychotherapeutin und unsere beiden Kinder haben Psychologie studiert. Wir sagen scherzhaft, dass es sich entweder um ein Zeichen mangelnder Ablösung handelt oder dass wir ein gutes Vorbild sind. Wir haben uns entschieden, uns lieber als gutes Vorbild zu sehen.

DF: Gibt's eine Frage, die ich dir noch stellen sollte, die du noch erwartet hättest?

AvS: Ach, eigentlich haben wir die verschiedenen Themen ganz gut »abgefrühstückt«.

DF: Dann sage ich dir jetzt einfach mal »Vielen Dank«.