

## Systemische Beratung und Motivierende Gesprächsführung im Dialog

Matthias Bartscher

*Dieses Manuskript wird in der 2. Ausgabe der diesjährigen Systema (Zeitschrift des IF Weinheim) abgedruckt. Bitte vertraulich behandeln!*

### **Biografische Perspektive: „Eins kommt zum andern“**

2002 entschied ich mich mit 44 Jahren zu einer systemischen Beratungsausbildung beim IF Weinheim. Claudia Terrahe-Hecking und Mohammed el Hachimi bildeten mich aus und begleiteten mich. Ich war begeistert, wie viele andere auch. Endlich hatte ich Erklärungen für das, was mich in der Praxis besonders herausforderte. Ich erweiterte meine Optionen, Neues auszuprobieren, und die Quote guter Gespräche wurde deutlich höher. 2008 ergab sich dann die Chance, die Leitung der kommunalen Erziehungsberatungsstelle in Hamm zu übernehmen. Hier konnte ich meine mit der Zeit wachsenden Beratungskompetenzen in die Leitungstätigkeit und in die praktische Beratungsarbeit einbringen.

Im Arbeitsalltag einer Beratungsstelle erlebte ich viele Grenzen. Die Beratungsarbeit war von einem systemischen Geist geprägt und durch eine hohe Effizienz konnten viele Familien sehr gut unterstützt werden. Doch im Alltag wurden viele methodische systemische Optionen nur selten genutzt. Als „Neuer“ im Team probierte ich zunächst alles Mögliche aus: Genogrammarbeit, Arbeit mit dem Familienbrett, Aufstellungen im Raum - aber dann kehrten auch bei mir Alltäglichkeit und Routinen ein. Der Falldruck führte zu einer auf das Nötigste reduzierten Arbeitsweise. Hinzu kam, dass ich mich mit der Methodenvielfalt nicht selten als überorganisiert erlebte. Und manchmal kamen mir bestimmte Methoden in bestimmten Situationen kontraproduktiv vor. Besonders die Arbeit mit hochstrittigen Eltern forderte, überforderte mich. Mit zwei zerstrittenen, verletzten und verletzenden Menschen Gespräche zu führen, kam mir vor wie „bullriding“: Man hielt sich mit aller Kraft am elementarsten Handwerkszeug fest und trotzdem schleuderte man nach kurzer Zeit aus dem Sattel.

In dieser Zeit lernte ich „Motivierende Gesprächsführung“ als weitere Methode kennen (motivational interviewing; im Folgenden benutze ich häufiger das Kürzel MI). In der Suchtprävention wurden dreitägige Schulungen für pädagogische Fachkräfte und Lehrkräfte unter dem Titel „MOVE“ (MOTivierende KurzinterVENTion) angeboten. Die „ginko Stiftung für Prävention“ ([www.ginko-stiftung.de](http://www.ginko-stiftung.de)) hatte diesen auf MI basierenden Ansatz entwickelt, erprobt und evaluiert und brachte jetzt über die institutionelle Suchtberatung in Nordrhein-Westfalen drei Varianten in die kommunalen Bildungsnetzwerke ein: Kurzinterventionen bei drogenkonsumierenden Jugendlichen sowie Methoden für bessere Elterngespräche zum einen in Kindertageseinrichtungen ([www.kita-move.de](http://www.kita-move.de)) und zum anderen in Schulen.

Auch wenn mir vieles bekannt vorkam, fand ich diese Schulung unter der Leitung von Angelika Fiedler sehr spannend. Es gab zentrale Aspekte guter Beratung, die mir bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht so klar geworden waren. Unter anderem begriff ich, warum manche Methoden in bestimmten Fallkonstellationen nicht wirken können. Ich entschied mich dann zu einer längeren Weiterbildung zum Supervisor und Coach für Motivierende Gesprächsführung bei der GK Quest Akademie Heidelberg ([www.gk-quest.de](http://www.gk-quest.de)). So besitze ich heute zwei unglaublich wertvolle Ressourcen für bessere Kommunikation, die ich nicht nur im beruflichen Kontext nutze, sondern die

mir auch geholfen haben, meine persönlichen Beziehungen befriedigender zu gestalten. Immer wieder habe ich mich dabei mit der Frage beschäftigt, was eigentlich der Unterschied dieser beiden Ansätze ist; die Gemeinsamkeiten sind mehr als augenfällig. Im weiteren Verlauf dieses Beitrags widme ich mich dieser Frage eher auf der Grundlage meines subjektiven Erlebens als aus einer akademischen Perspektive. Im nächsten Schritt möchte ich zunächst den Ansatz zur motivierenden Gesprächsführung in seinen wesentlichen Aspekten vorstellen, bevor ich dann auf Unterschiede zu systemischen Ansätzen eingehe.

## Motivierende Gesprächsführung – motivational interviewing (MI)

Das Konzept der motivierenden Gesprächsführung (vgl. Miller und Rollnick, 2015) beruht im Wesentlichen auf der Arbeit seiner beiden Erfinder und Entwickler, dem amerikanischen Professor für Psychologie und Psychiatrie William R. Miller und seinem britischen Kollegen Stephen Rollnick, einem Professor für Kommunikation im Gesundheitswesen. Heute kann man MI als pragmatisch an den Ansätzen Carl Rogers orientiertes, durch eine „eklektizistische“ Vorgehensweise mit Fokus auf Zielorientierung ergänztes und gut evaluiertes Beratungs- und Gesprächsführungskonzept bezeichnen. Miller und Rollnick übernahmen immer dann, wenn es ihnen sinnvoll erschien, Elemente anderer Methoden und Schulen, ohne dies mit einem theoretischen Fundament zu verbinden. Für mich wesentliche Aspekte sind der besondere Beratungsstil, der Prozess der Gesprächsführung, die verwendeten Basismethoden, der Umgang mit Widerstand und die Rolle veränderungsbezogener Kommunikation.

### Geleitender Beratungsstil

„Man kann sich vorstellen, dass helfende Gespräche entlang eines Spektrums angeordnet sind. An einem Ende steht der lenkende Stil, bei dem der Helfer Informationen, Instruktionen und Empfehlungen einbringt. Lenkend ist, wer den Menschen sagt, was zu tun und wie vorzugehen ist. (...). Das andere Ende des Spektrums bildet der folgende Stil. Gute Zuhörer nehmen Anteil an dem, was ihr Gegenüber zu sagen hat, versuchen, es zu verstehen, und unterlassen es (zumindest zeitweilig), eigene Standpunkte einzubringen. Die Botschaft lautet: ‚Ich vertraue Ihrem Gespür, bleibe an Ihrer Seite und lasse Sie auf Ihre eigene Weise eine Lösung finden.‘ (...) In der Mitte befindet sich der geleitende Stil. (...) MI bewegt sich in diesem mittleren Spektrum zwischen lenkend und folgend und greift Elemente aus allen Stilen auf“ (Miller und Rollnick, 2015, S. 18f.). Dies lässt sich folgendermaßen illustrieren:

Wie Gesprächsführende mit MI gleichzeitig in Richtung Veränderung führen und akzeptierend arbeiten		
	„Direktiv“	„akzeptierend“
Vereinbarungen über die Zusammenarbeit in den Gesprächen	Den eigenen Auftrag, die eigene Rolle und das eigene Anliegen klar benennen.	Den Willen, die Sichtweisen und die Eigenverantwortung der Adressaten wertschätzen und akzeptieren.
Interventionen, Methoden (Fragen, Zusammenfassungen, Würdigung)	Über die Auswahl der Interventionen und die Fokussierung von Fragen die Richtung vorgeben.	Die Äußerungen ernst nehmen, den Gedanken des Adressaten folgen.
Umgang mit Ambivalenzen	Sich auf die Suche nach Ambivalenzen begeben, sie thematisieren.	Nicht Partei für eine Seite der Ambivalenz ergreifen.

Tabelle 1: Die Verbindung von Akzeptanz und Zielorientierung im Beratungsstil

## Gesprächsführung als Prozess

Miller und Rollnick entwickeln ihr Modell entlang der in Abbildung 1 skizzierten vier Prozessphasen Beziehungsaufbau, Fokussierung, Evokation und Planung. Sie plädieren dafür, in jeder einzelnen Gesprächsphase sorgfältig zu arbeiten und nicht zu schnell in Richtung der Veränderung zu stürmen, weil dies in der Regel Widerstand hervorrufe. Die Versuchung ist groß, wenn Fachkräfte selbst unter Veränderungsdruck stehen. Durch den „geleitenden“ Beratungsstil bestimmen jedoch die Klient:innen das Tempo und das Vorankommen in der Beratung. Eine meiner Schlüsselerkenntnisse war das Paradoxon, dass das Herausnehmen des Tempos aus der Beratung die Prozesse häufig beschleunigt; eine in Fortbildungen schwer zu vermittelnde Erkenntnis, denn fast alle Teilnehmenden stehen in der Praxis unter Druck und sind auf der Suche nach Effektivität, die sie häufig mit Tempo oder Druck verwechseln.

Das Modell der Prozesse stellt keine einmalige Folge der einzelnen Stufen dar, sondern die Beratung kann sich zwischen diesen Stufen vorwärts und rückwärts bewegen. Wenn etwa in dem einen Beratungsgespräch klar zu sein scheint, was das Ziel ist und wohin die Entwicklung geht, kann im nächsten Gesprächstermin schon wieder alles ganz anders aussehen und eine erneute Fokussierung wird notwendig.

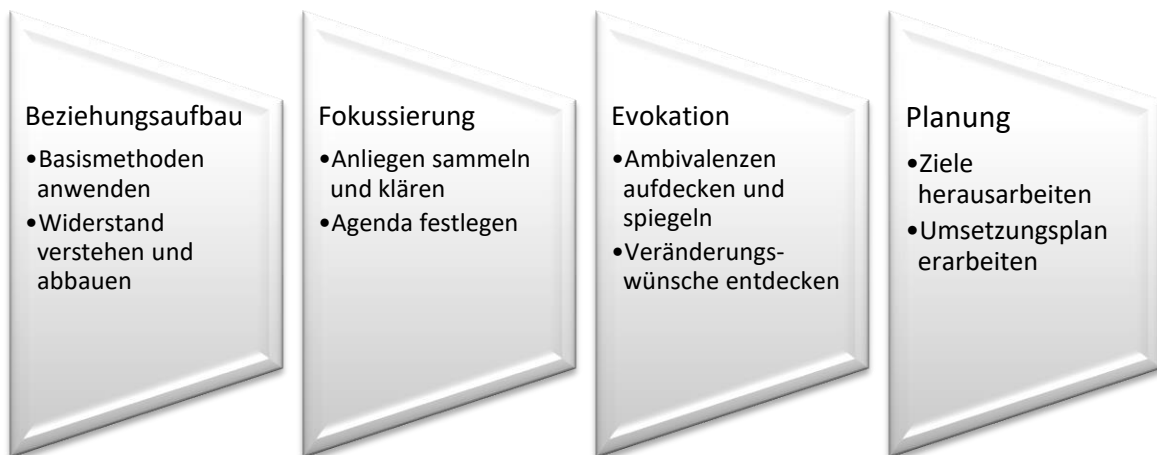


Abbildung. 1: Die Prozesse im MI

## Basismethoden

Der Ansatz zur motivierenden Gesprächsführung kennt zunächst einmal vier Basismethoden. In enger Orientierung an Carl Rogers steht das *Aktive Zuhören* im Zentrum der Basismethoden. *Offene Fragen* helfen, das Gespräch in Gang zu bringen und Selbstreflexion anzuregen. Nach Miller und Rollnick gilt es als gutes MI, wenn mindestens genauso viele Interventionen aus aktivem Zuhören bestehen wie aus Fragen, besser noch, wenn doppelt so viel aktiv zugehört wie gefragt wird (vgl. Miller und Rollnick, 2015, S. 463). Darüber hinaus gehören *Wertschätzung und Würdigung* zu den basalen Methoden. Nicht zuletzt können *Zusammenfassungen* zwischen- und immer wieder dazu beitragen, Struktur und Klarheit in der Gesprächsführung zu schaffen. Aus den englischen Begriffen für diese vier Basismethoden (open question, affirmation, reflection, summary) entsteht das Akronym *OARS*, was sich mit „*Ruder*“ übersetzen lässt. Im Sinne von Miller und Rollnick wird somit mit dem Ruder das Gespräch vorangebracht, so ihre Idee.

Besondere Achtsamkeit gilt darüber hinaus den im Beratungsprozess entstehenden Ambivalenzen. Dabei geht es im Ansatz von Miller und Rollnick darum, diese Ambivalenzen im Gespräch herauszuhören, auch wenn sie nicht klar formuliert sind, und sie wertfrei zu spiegeln. Dies soll es den Klient:innen ermöglichen, den bislang nicht beachteten inneren Stimmen, die für eine

Veränderung eintreten, mehr Raum und Geltung zu geben. Wenn Berater:innen sich hingegen zu Anwält:innen der Veränderung machen, verhindert sie genau dies.

Die Nutzung der vier Basismethoden erfordern nicht das Erlernen neuer Kommunikationsstrategien, weil sie zum natürlichen Spektrum menschlicher Kommunikation gehören. Vielmehr wächst durch Reflexion und Training das Vertrauen darin, dass diese Methoden vollkommen ausreichen, um Menschen zur Selbstreflexion anzuregen und Optionen für Veränderungen herauszuarbeiten. Die Anwendung der Basismethoden stärkt aus meiner Sicht den Aufbau von Kontakt und Beziehung, weil sie in der Regel als angenehm empfunden werden. Der oder die Gesprächsführende zeigt Empathie, Interesse und Achtsamkeit und scheint gleichzeitig eine gute Moderatorin bzw. ein guter Moderator zu sein. Dieser Rahmen erlaubt es Eltern, Jugendlichen und auch Kindern, bei schwierigen Fragen über sich selbst nachzudenken.

Über die vier Basismethoden hinaus beschreiben Miller und Rollnick das „Anbieten von Rat und Informationen“ als weitere basale Technik. Dabei definieren sie einen Unterschied zwischen einem professionellen Angebot von Informationen und Rat und spontanen Ratschlägen. Fachkräfte handeln demnach professionell, wenn sie sich vor einer Empfehlung oder vor der Vermittlung von Informationen ein Verständnis für die Situation des Adressaten erarbeiten, die Vorgeschichte der bearbeiteten Problematik eruieren und wenn eine *Bitte um Erlaubnis* dem Gegenüber Wahlfreiheit signalisiert. Im Anschluss an Rat und Informationen spielen Berater:innen „den Ball zurück“ und regen durch Fragen und aktives Zuhören die Auseinandersetzung an, ob die Intervention als hilfreich erlebt wird und wie sie sich nutzen lässt.

### **Umgang mit Widerstand**

Die explizite und intensive Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Widerstands scheint mir eine besondere Stärke des MI zu sein. Widerstand galt in vielen beratenden und therapeutischen Konzepten lange als Weigerung von Klient:innen, sich auf wichtige Einsichten einzulassen. Diese Auffassung wird heute überwiegend als antiquiert erachtet. Vielmehr betrachtet insbesondere MI – wie auch systemische Ansätze - Gesprächssituationen, in denen Eltern oder Heranwachsende zurückweisend, empört, aggressiv oder mit Rückzug reagieren, als eine Störung auf der Beziehungsebene, die es zu klären gilt. Dabei haben sich Miller und Rollnick mittlerweile vom Begriff des Widerstandes verabschiedet, weil er aus ihrer Sicht immer noch als Merkmal der Klient:innen gesehen werden kann. Sie sprechen stattdessen von „Dissonanz“ („discord talk“) und betonen, dass diese *„ihren Ursprung auch in der Stimmung oder in der Vorgehensweise des Therapeuten haben“* (Miller und Rollnick, 2015; S. 242). Ein professioneller Umgang mit entsprechend schwierigen Situationen besteht darin, sensibel auf die hinter den vordergründigen Botschaften liegenden Empfindungen und Motive einzugehen und diese empathisch zu thematisieren. Dafür bietet der Ansatz zur motivierenden Gesprächsführung ein differenziertes Werkzeugset an.

### **Veränderungsbezogene Kommunikation**

Wenn eine Beziehung erarbeitet und ein Thema fokussiert ist, beginnt im MI die Arbeit an der Motivation. Miller und Rollnick haben ein umfangreiches Instrumentarium für unterschiedliche Gesprächssituationen bereitgestellt, das Menschen anregt, selbst über Veränderung nachzudenken und auch darüber zu sprechen. *„Menschen lassen sich leichter von dem überreden, was sie sich selbst sagen hören“* (Miller und Rollnick, 2015; S. 28). Solche veränderungsbezogenen Äußerungen von Klienten nennen Miller und Rollnick „Change Talk“. MI-Berater:innen richten dabei den Blick auf Quellen der Motivation, wie z.B. auf innere Wünsche und Bedürfnisse, aber auch auf Gründe und Notwendigkeiten, die durchaus in äußeren Zwängen liegen können. Wenn in diesem inneren Auseinandersetzungsprozess der Anteil von Äußerungen steigt, mit denen Klient:innen selbst die Vorteile der Veränderung formulieren, dann wächst die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einer Veränderung kommt. Das Argumentieren und Beharren auf dem Status Quo („Sustain Talk“) hat seine Berechtigung, sollte aber nicht zu viel Raum einnehmen. "Hear

complaints but do not elicit grievances“ („Höre die Klagen, aber rufe keine Beschwerden hervor!“ (Berg, 2015; S. 2, eigene Übersetzung).

Mit Blick auf eine veränderungsbezogene Kommunikation haben Miller und Rollnick das transtheoretische Modell der Verhaltensänderungen von Prochaska und DiClemente (vgl. DiClemente u.a., 1991) in ihren Ansatz integriert. Das Konzept von Prochaska und DiClemente ist in Abbildung 2 skizziert und beschreibt unterschiedliche Stadien individueller Veränderungsprozesse. Darüber hinaus werden für die einzelnen Stadien jeweils geeignete pädagogische oder beraterische Interventionen vorgeschlagen. Dieses Modell erscheint mir sehr hilfreich, weil es erklärt, warum bestimmte grundsätzlich gute Beratungsmethoden in bestimmten Situationen zwecklos oder sogar kontraproduktiv sein können. Die Integration dieses transtheoretischen Modells war für mich einer der Gründe, warum ich mich für MI entschied und mehr darüber lernen wollte.



Abbildung 2: Das transtheoretische Modell der Verhaltensänderungen nach Prochaska und DiClemente

Die in dem Ansatz beschriebenen Entwicklungsschritte – Absichtslosigkeit, Absichtsbildung, Veränderungsplanung, Veränderung, aufrechterhaltende Rückfallsicherung und Stabilisierung – sind nicht als lineares Modell mit einem Endpunkt zu verstehen, sondern als ein zirkulärer Prozess, der sich im Idealfall als Spirale fortschreitender Entwicklung mit wiederkehrenden Veränderungsphasen darstellt und letztlich zu einer Stabilisierung von Veränderungen auf einem neuen Niveau führt. Für Fachkräfte ist es in der Praxis schwer zu akzeptieren, dass, wenn Eltern einmal ein Motivationsniveau erreicht haben („Wir wollen endlich aufhören mit den eskalierenden Konflikten und der daraus entstehenden Gewalt in unserer Familie“), dies beim nächsten Gespräch nicht mehr so ist („Wir haben mit Freunden über unsere Situation gesprochen. Die finden das auch gar nicht so schlimm!“). Selbst während eines Gesprächs können sich Menschen in diesem Zyklus vor- oder auch zurückbewegen.

	Grad der Motivation ist erkennbar an	Sinnvolle Methoden
<b>Absichtslosigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekräftigung des Status Quo</li> <li>• Abwehrende Aussagen</li> <li>• Ausweichen, Rückzug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basismethoden der Kommunikation (Offene Fragen stellen, aktiv zuhören, Wertschätzung äußern, zusammenfassen)</li> <li>• Empathie</li> <li>• Umgang mit Widerstand</li> </ul>
<b>Absichtsbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambivalenzen</li> <li>• Konjunktivische Formulierungen</li> <li>• Allgemeine, unkonkrete Wünsche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basismethoden; zusätzlich wertfreie Spiegelung der Ambivalenz</li> <li>• Angebot von Rat und Informationen</li> </ul>
<b>Zielfindung Veränderungsplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Äußerung klarer Wünsche</li> <li>• Formuliert Ziele</li> <li>• Eindeutige Sprache</li> <li>• Aktivitäten, erste Schritte</li> <li>• Aktive Suche nach entscheidungsrelevanten Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basismethoden, zusätzlich:</li> <li>• Ziele herausarbeiten</li> <li>• Mögliche Hemmnisse in den Blick nehmen</li> <li>• Umsetzungsplan entwickeln</li> </ul>
<b>Durchführung der Veränderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele werden umgesetzt</li> <li>• Rückschritte werden überwunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung, Ermutigung</li> <li>• Bei Rückschritten: Geduld, Ermutigung, Basismethoden, Analyse der Hemmnisse und Überwindungsstrategien</li> </ul>
<b>Aufrechterhaltung/ Rückfallsicherung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutlosigkeit</li> <li>• Verhalten des alten Status Quo</li> <li>• Rückfall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückfallrisiken im Blick haben</li> <li>• Gründe für Rückfall analysieren, Strategien entwickeln</li> <li>• Ermutigen</li> <li>• Zurück zu Stufe 1-4</li> </ul>
<b>Stabilisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauerhafter Zustand ist erreicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feiern</li> <li>• Rückblick</li> <li>• Abschied in der Beratung</li> </ul>

Tabelle 2: Motivation und Methoden in den einzelnen Phasen des transtheoretischen Modells der Verhaltensänderungen

Das Modell kann als Orientierungsrahmen genutzt werden, um bei Gesprächen mit Adressat:innen einzuschätzen, an welchen Punkt die Betroffenen in Bezug auf mögliche Veränderungen stehen, und die beraterischen Interventionen darauf abzustimmen. Tabelle 2 zeigt Motivation und Methoden in den einzelnen Phasen des transtheoretischen Modells der Verhaltensänderungen und veranschaulicht darüber eine mögliche Nutzung des Modells im Beratungsalltag.

## MI und systemische Beratung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Nach der Darstellung von aus meiner Sicht wesentlichen Aspekten des Konzeptes zur motivierenden Gesprächsführung möchte ich im weiteren Verlauf dieses Beitrags auf Unterschiede zu systemischen Ansätzen eingehen. Dabei beschäftige ich mich zunächst mit Entstehung, Verbreitung und Kontexte beider Ansätze, bevor ich mich dann mit ihrer Passung für Spannungsfelder

in der Arbeit mit unklaren Auftrags- und Motivationslagen auseinandersetze und zuletzt Unterschiede und Gemeinsamkeiten in professionellen Haltungen beschreibe.

## Entstehung - Verbreitung – Kontexte

Größere Unterschiede zwischen den beiden Beratungsmethoden besteht meines Erachtens in ihren theoretischen Grundlagen, ihren Entstehungskontexten und ihrer Verbreitung. So gehört die systemische Beratung oder Therapie aktuell zu den am meisten verbreiteten Ansätzen im Bildungssystem und in der Kinder- und Jugendhilfe. In meinem beruflichen Umfeld entschieden sich in den letzten 30 Jahren nahezu alle Kolleg:innen, die sich in Beratung und Gesprächsführung qualifizieren wollten, für eine systemische Ausbildung. In der Erziehungsberatung sind die systemische Beratung und systemische Therapie die am stärksten verbreiteten Zusatzqualifikationen (vgl. z.B. Berg, 2019, bke, 2010). Auch in schulischen Kontexten wird dort, wo Beratung gelehrt wird, immer auch auf systemische Bausteine zurückgegriffen (vgl. Bartscher, 2021b, Kap. 2).

Kennzeichnend für die systemischen Konzepte ist die Vielfalt ihrer Wurzeln und theoretischen Grundlagen. „Diese gehen unter anderem zurück auf die sogenannte ‚Double-Bind‘-Hypothese von Gregory Bateson und Paul Watzlawick, soziologische Systemtheorie von Luhmann, die weiterentwickelte Kybernetik (die sogenannte ‚Kybernetik zweiter Ordnung‘) von Heinz von Förster, die biologische Systemtheorie von Roberto Maturana und Francisco Varela, den radikalen Konstruktivismus von Ernst von Glasersfeld und die physikalische bzw. biologische Systemtheorie bzw. Synergieethik von Hermann Haken und Ludwig von Bertalanffy sowie die praktischen Erfahrungen der systemischen Familientherapie“ (Roth & Ryba, 2016, S. 38f.; vgl. auch Schlippe, Schweizer, 1996). Roth und Ryba lassen in ihrer kurzen prägnanten Darstellung, die keineswegs vollständig ist, eine Ahnung davon entstehen, wie komplex und anspruchsvoll diese Grundlagen sind. Ich habe immer wieder neue Anläufe gemacht, meine Kenntnisse der theoretischen Grundlagen aufzufrischen oder um neue Aspekte zu erweitern, immer mit dem Gefühl, sie keineswegs auch nur annähernd erfassen zu können. Was ich verstanden habe und was mir als Berater hilft, ist folgendes (und das kann ich auch in meinen Seminaren vermitteln):

- Zunächst erscheint es mir sinnvoll, Menschen und soziale Systeme als Systeme zu begreifen, die nur aus sich selbst heraus zu verstehen sind und nicht zielgerichtet von außen verändert werden können. Daraus lässt sich die Notwendigkeit emphatischen Verstehens ableiten, um es auf der Basis einer wertschätzenden und ressourcenorientierten Haltung dem Gesprächspartner zu ermöglichen, sich selbst besser zu verstehen und eigene Lösungen zu finden. Auf diesem Weg kann es hilfreich sein, seine Beziehungsnetzwerke und das eigene Verhalten mit den Regeln, Mustern und Strukturen besser zu verstehen und sich in seinem Blick auf die soziale Umwelt und sich selbst irritieren zu lassen.
- Veränderung und Entwicklung kann nur auf Basis einer guten Beziehung gelingen. Insofern kommt der therapeutischen bzw. beraterischen Haltung und der daraus entstehenden Beziehung eine große Bedeutung zu. Systemische Beratung stößt durch die „Verstörung“ der Weltbilder und Erarbeitung neuer Sichtweisen als krisenhaft erlebte Entwicklungen an und hilft Menschen dabei, sich neu zu organisieren und zu strukturieren.
- Die Idee, dass aktuelle Probleme auf Verhaltensweisen basieren, die in anderen bzw. früheren Situationen Lösungen dargestellt haben, lässt sich in der Praxis häufig gut nachvollziehen und vermitteln.
- Eine der wichtigsten Erkenntnisse war für mich, dass Probleme weniger individuelle Ursachen bzw. Verantwortlichkeiten darstellen als vielmehr kontext- und personenbezogene Phänomene sind, die es zu verstehen gilt. So liegt die Verantwortung für Entwicklung und Problemlösung nicht beim „Problemverursacher“, sondern bei allen Beteiligten.
- Auch die Beiträge der lösungsorientierten Ansätze (vgl. z.B. de Jong und Berg, 1998) erschienen mir sinnvoll, nachvollziehbar mit Blick auf folgende Aspekte auch

hilfreich zu sein: dass man sich nicht zu lange mit der Problemanalyse beschäftigen sollte; dass die Thematisierung von Zukunftsvisionen und ihre Konkretisierung helfen kann, neue Wege zu entdecken.

- Systemische Fragen bieten ein unerschöpfliches Reservoir an Perspektiven, allerdings immer mit dem Risiko, es zu übertreiben.
- Und nicht zuletzt: Die Themen zu visualisieren – auf der Flipchart, im Raum oder anders – ergibt meist neue und interessante Perspektiven.

Im Unterschied zu der zuvor beschriebenen Vielfalt, Komplexität und Diversität systemischer Ansätze beruht das Konzept der *motivierenden Gesprächsführung* bis heute auf der Arbeit seiner beiden Erfinder und Entwickler William R. Miller und Stephen Rollnick. Dabei begann Miller, der selbst neben einer verhaltenstherapeutischen Qualifikation eine Ausbildung in klientenzentrierter Gesprächspsychotherapie nach Carl Rogers absolviert hatte, Anfang der 1980er Jahre therapeutisch mit alkoholabhängigen Menschen zu arbeiten und gleichzeitig angehende Therapeut:innen auszubilden (vgl. Miller und Rollnick, 2015, S. 430 ff.). Die Evaluation seiner Arbeit brachte ihn zur Formulierung einer seiner zentralen Arbeitshypothesen. Danach liegt der wichtigste Schlüssel für wirksame Veränderungen in der Empathiefähigkeit der Therapeut:innen. Unter dem Titel „motivational interviewing“ stellte er 1983 sein Gesamtkonzept zum ersten Mal im Rahmen eines Praxisberichts vor. In den folgenden Jahren differenzierte und erweiterte er es. In dieser Phase integrierte er u.a. auch das zuvor beschriebene transtheoretische Modell der Verhaltensänderung (TTM).

1989 lernte Miller bei einem Forschungsaufenthalt in Australien Stephen Rollnick kennen. Dieser hatte seinerseits nach der Veröffentlichung von Millers Praxisbericht begonnen, MI in Großbritannien als Therapiemethode zu etablieren. Miller und Rollnick entschlossen sich, das Konzept fortan gemeinsam weiterzuentwickeln, und veröffentlichten 1991 ihr erstes Fachbuch „Motivational Interviewing“. Die deutsche Übersetzung „Motivierende Gesprächsführung“ erscheint zuerst 1999 im Lambertus Verlag. Bis heute setzen beide ihre gemeinsame Arbeit fort, indem sie die Methode pragmatisch weiterentwickeln, weitere theoretische bzw. konzeptionelle Bausteine ergänzen und den Ansatz kontinuierlich evaluieren. Mit der dritten Auflage, die 2015 in Deutschland erschien, stellen sie schließlich eine grundlegende Revision und Weiterentwicklung ihres Konzeptes vor.

Ausgehend von der Behandlung suchtkranker Menschen wurde die Methode auch in anderen medizinischen Arbeitsbereichen eingesetzt (z.B. in der Ernährungsberatung oder bei der Steigerung von Compliance in der Medikamententherapie) und später auch in weiteren Arbeitsfeldern, in denen es um die Entwicklung und Steigerung von Motivation geht - zum Beispiel im Strafvollzug oder in der Arbeitsmarktintegration. Zugang im deutschen Jugendhilfe- und Bildungssystem hat die Methode vor allem über die Suchtprävention gefunden, ist in vielen Arbeitsfeldern aber noch häufig unbekannt. In Deutschland wird MI seit Anfang der 2000er Jahre aufgegriffen und gelehrt. Georg Kremer, psychologischer Psychotherapeut in der Psychiatrie (Kremer und Schulz 2012), gilt als einer der ersten, der MI nach Deutschland geholt und z. B. MOVE mit initiiert hat. Anfang der 2000er Jahre begann die GK Quest Akademie ([www.gk-quest.de](http://www.gk-quest.de)) damit, in Deutschland Schulungen durchzuführen. Ebenso hat sich der Psychologe und Psychotherapeut Ralf Demmel ([www.motivationalinterviewing.de](http://www.motivationalinterviewing.de)) u. a. durch die Mitwirkung an der Übersetzung des Buches von Miller und Rollnick (2015) um die deutschsprachige Verbreitung verdient gemacht. Im Jahr 2014 hat sich die Deutschsprachige Gesellschaft für Motivierende Gesprächsführung e.V. (DeGeMG) gegründet ([www.degemg.org](http://www.degemg.org)).

### **Spannungsfelder in der Arbeit mit unklaren Auftrags- und Motivationslagen**

Eines meiner stärksten Motive auf der Suche nach Methoden und Arbeitsweisen für meine berufliche Entwicklung war es, Handwerkszeug für Situationen und Kontexte zu finden, in denen Auftrags- und Motivationslage seitens der Klient:innen nicht eindeutig sind. Vor meiner Zeit in der Erziehungsberatung hatte ich viele Jahre in Berufsfeldern wie der offenen Kinder- und Jugendarbeit, der Sozialarbeit in sozialen Brennpunkten oder in Antigewalttrainings gearbeitet, in



denen Auftrags- und Motivationslagen häufig eher diffus waren. Mit dem Einstieg in die Erziehungsberatung verband ich die Erwartung, dort auf eindeutig motivierte Klient:innen zu treffen. Doch schon in einer alltäglichen Sprechstunde in der Erziehungsberatungsstelle stellt sich dies schnell als Mythos heraus. Sätze wie „*Ich bin hier, weil die Kita mich geschickt hat!*“ Und „*Ich bin gekommen, damit mal jemand mit meinem Sohn spricht und ihm sagt, dass er zur Schule gehen soll!*“ waren eher die Regel als die Ausnahme. Die Bereitschaft, Probleme und Veränderungsnotwendigkeiten bei sich selbst zu erkennen, war nicht selten gering. Andererseits war für mich häufig ein gesellschaftlicher Auftrag erkennbar, tätig zu werden. Beispielsweise sehen es die rechtlichen Regelungen zum Kinderschutz im SGB VIII und im Bundeskinderschutzgesetz vor, dass Fachkräfte nach vorgegebenen Regeln tätig werden müssen, wenn es gewichtige Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung gibt. Darunter fällt u.a. auch das veränderungsmotivierende Gespräch mit den Eltern (vgl. dazu ausführlich Bartscher, 2021a, Kap. 8, und Bartscher, 2021b, Kap. 7.4). Zudem sehen Fachkräfte bei sich selbst einen ethischen, nicht selten auch einen gesetzlichen Auftrag, zum Wohle des Kindes das Gespräch mit den Eltern zu suchen - auch wenn dazu zunächst keine freiwillige Motivation erkennbar ist. Die Eltern zurückzuschicken und sie zu bitten, wiederzukommen, wenn ihnen ihr Anliegen klargeworden sei, war also insgesamt keine gute Option.

Auf der Suche nach Handwerkszeug für die Arbeit sowohl in diffusen Auftrags- und Motivationslagen als auch in Zwangskontexten war ich in der systemischen Beratung nur bedingt fündig geworden. Aus meiner Sicht ist die systemische Arbeit ursprünglich als ein Ansatz entwickelt worden, bei dem sich Berater:innen ausschließlich am Auftrag der Klient:innen orientieren. Eine Ausnahme stellen hier sicherlich die Überlegungen von Marie-Luise Conen (2002, Conen und Cecchin, 2013) dar, die die systemische Arbeit im Zwangskontext am intensivsten durchdacht und legitimiert hat. Der Buchtitel „*Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden?*“ (vgl. Conen und Cecchin, 2013) skizziert diese Art zu arbeiten mit einem Augenzwinkern. In der Folge hat sich z.B. die aufsuchende Familientherapie in vielen Jugendämtern als ein Baustein des Angebotes etabliert. Trotz allem gibt es nicht selten Fälle, in denen Berater:innen Aufträge zurückgeben mit dem Kommentar, die Eltern sei nicht motiviert.

Diffuse Auftrags- und Motivationslagen sind einer der zentralen Gründe, warum mir das Konzept der motivierenden Gesprächsführung so gut geeignet erscheint. Dies hat aus meiner Sicht etwas mit der Herkunft des Ansatzes aus der Suchttherapie zu tun, denn dort gibt es Notwendigkeiten, sowohl aus einem institutionellen als auch einem inneren Auftrag heraus, das Gespräch mit „nicht motivierten“ Klient:innen zu suchen. Und Motivational Interviewing (MI) sieht Motivation nicht als Voraussetzung zum Gespräch an, sondern ermöglicht es Fachkräften, Motivation im Gespräch zu erarbeiten. In diesem Sinne definieren Miller und Rollnick MI als eine „*direktive Methode zur Verbesserung der intrinsischen Motivation für eine Veränderung mittels der Erforschung und Auflösung von Ambivalenz*“ (Miller und Rollnick, 2015: S. 47). Gleichzeitig ist die Herkunft aus der Suchttherapie möglicherweise ein wesentlicher Grund dafür, dass MI in der deutschen Bildungs- und Jugendhilfelandchaft so wenig adaptiert wird. So ist mir immer wieder eine Haltung begegnet, nach der man Eltern und Kinder nicht mit süchtigen Menschen gleichsetzen sollte.

## **Unterschiede und Gemeinsamkeiten in professionellen Haltungen**

Bei der professionellen Haltung fällt es schwer, Unterschiede zwischen den beiden Beratungsansätzen auszumachen, „die einen Unterschied ausmachen“. Hier geht es eher um Nuancen, die in beiden Welten je nach Autor bzw. je nach Entwicklungsstand des Ansatzes unterschiedliche Akzente setzen (vgl. ausführlich dazu Bartscher, 2019).

Mit Blick auf den Ansatz zur motivierende Gesprächsführung betonen Miller und Rollnick, dass sie selbst zum Thema Haltung einen Entwicklungsprozess durchlaufen haben. Während es ihnen zunächst eher um Methoden und Techniken der Beratung ging, lernten sie mit der Zeit, dass erst die Haltung einen Unterschied zum manipulativen Einsatz von Gesprächstechniken ausmacht. Dabei sei die Haltung nicht die Voraussetzung guter Gesprächsführung, sondern

werde in einem interaktiven Handlungs- und Reflexionsprozess erworben und vertieft. „Denn wenn wir bereits eine ganz und gar akzeptierende und mitfühlende Haltung erreicht haben müssten, um MI anwenden zu können, würden wir vielleicht unser ganzes Leben vergeblich darauf warten, dass wir so weit sind“ (Miller und Rollnick, 2015; S. 30). Die Autoren bezeichnen „Partnerschaftlichkeit“, „Akzeptanz“, „Mitgefühl“ und „Evokation“ als Schlüsselemente der MI-Grundhaltung. Dabei bezieht sich der Aspekt der Evokation auf eine Grundannahme der humanistischen Ansätze, nach denen der Kern der Veränderung in den einzelnen Klient:innen liege und „nur“ hervorgehoben werden müsse. Miller und Rollnick verweisen darauf, dass Haltung jeweils unmittelbar mit methodischer Kompetenz verknüpft ist. Die Haltungselemente seien jeweils auf der Ebene des Erlebens und des Verhaltens bedeutsam. „Wenn wir z.B. einer Person gegenüber Akzeptanz oder Mitgefühl empfinden, dies aber nicht in unserem Verhalten zum Ausdruck bringen, wird nichts davon bei ihr ankommen“ (ebd.).

Auch für Systemiker:innen ist die Haltung entscheidend. Ich orientiere mich hier vor allem an Barthelmess (2016), der u.a. betont: „Die systemische Haltung ist die Basis einer wirklichen, innerlich gereiften persönlichen Beratungskompetenz. (...) Es geht nicht nur um das Erlernen und Anwenden beraterischer und therapeutischer Methoden. Vielmehr führt die systemische Grundhaltung zum Erfolg“ (S. 9). Dabei beschreibt er vier zentrale Dimensionen einer systemischen Haltung:

- Die „Haltung des Nichtwissens“ hilft, sich ganz auf die Perspektive des Gegenübers in der Beratung einzulassen und die eigenen Ideen und das eigene Expertentum für bessere Lösungen als naive und kontraproduktive Impulse zu begreifen.
- Die „Haltung des Nichtverstehens“ wendet sich gegen ein naives Verständnis von Empathie im Sinne „Ich verstehe dich ganz und gar“. Aus Sicht von Berater:innen sei es eigentlich unnötig, die einzelnen Klient:innen zu verstehen. Viel wichtiger sei es, dass diese sich selbst verstehen.
- Die „Haltung des Eingebundenseins“ richtet den Fokus auf die therapeutische oder beraterische Beziehung mit den jeweiligen Verantwortlichkeiten – jene der Berater:innen für den Prozess, und jene der Klient:innen für die Lösung.
- Mit der „Haltung des Vertrauens“ machen sich Beratende auf den Weg einer Reise in ein unbekanntes Land, weil es keine Rezepte für die richtige Beratung, sondern nur die Suche nach einem individuellen Weg gibt. Die Haltung des Vertrauens bedeutet also, sich selbst zu vertrauen, schon das „Richtige“ zu tun, und den Klient:innen zu vertrauen, dass sie eine Lösung finden werden.

Sowohl dem Ansatz zur motivierenden Gesprächsführung als auch in der systemischen Arbeit erscheint also das tiefe Vertrauen auf die Potenziale der Gesprächspartner:innen wesentlich, ebenso der Aufbau einer guten und wertschätzenden Beziehung „auf Augenhöhe“, die (Be)achtung der Autonomie der Klient:innen und die Anerkennung ihrer Verantwortung für die Lösungsfindung. Aus meiner Sicht gibt es allerdings einen bedeutsamen Unterschied, denn dort, wo Barthelmess (2016) eigene Ideen von systemischen Berater:innen und ihr eigenes Expertentum für bessere Lösungen als naive und kontraproduktive Impulse ansieht, geben Miller und Rollnick v.a. in ihrer letzten Konzeptüberarbeitung praktische Hinweise, wie man Rat und Informationen anbieten kann.

## **Mein Fazit: MI und Systemische Beratung – Eine gute Kombination**

Sowohl die motivierende Gesprächsführung als auch die systemische Beratung sind zu einem festen Bestandteil meines Methodenrepertoires geworden, und auch die Haltungsimpulse passen gut zueinander. Gleichzeitig sehe ich einige wesentliche Unterschiede, die ich abschließend noch einmal zusammenfassen möchte.

Der größte Unterschied scheint mir in den unterschiedlichen Entstehungsgeschichten und den theoretischen Hintergründen zu liegen. Während in MI der Bezug zu Carl Rogers immer noch

sehr stark spürbar ist (ich fand die dadurch angeregte Auseinandersetzung mit ihm hoch produktiv), und damit eine basale, auf intuitiven Kompetenzen beruhende Professionalität unterstützt wird, fordert eine Ausbildung in systemischer Beratung die Auseinandersetzung mit hochtheoretischen Grundlagen, die für mich am Ende immer noch viele Fragen offenlassen. Miller und Rollnick haben sich m.E. bei der Entwicklung ihres Konzeptes auch hemmungslos im Methodenbaukasten der systemischen Ansätze bedient, ohne dass das immer so genannt wird. Andererseits gibt es auch bei Carl Rogers ausgeprägte systemische Orientierungen, sodass es aus meiner Sicht nicht nachzuvollziehen ist, wo genau die MI-Erfinder sich bedient haben.

Die systemische Beratung beschäftigt sich stärker mit der Dekonstruktion von inneren Weltbildern und Denkmustern auf der Basis theoretischer Konstrukte, während MI vor allem Wert auf eine gute Beziehung legt und die Entdeckungsreise zu inneren und äußeren Motivationsquellen begleitet.

Auf der praktischen Ebene scheint mir der größte Unterschied darin zu liegen, dass die systemische Arbeit sehr stark auf guten Fragen beruht, während MI stärkeres Gewicht auf das Zuhören legt. Zumindest habe ich diese Veränderung in meiner eigenen beruflichen Beratungstätigkeit gespürt und als wertvoll erlebt. Als Berater ist man nicht mehr so stark mit der Hypothesenbildung und daraus abzuleitenden Fragen beschäftigt und kann sich mehr „zurücklehnen“ und mit dem Klient:innen gehen. Erstaunlicherweise erlebe ich die Prozesse dadurch nicht langsamer, sondern eher schneller.

MI hat ein viel kleineres Methodenspektrum, beschäftigt sich dafür intensiv mit den Basismethoden und ihren Differenzierungen und praxisnahen, beispielhaften und sehr genauen Anregungen für die Anwendung in der Praxis. Im Unterschied dazu bietet die systemische Beratung m.E. einen riesigen, manchmal überbordenden Methoden-Werkzeugkasten.

Ein weiterer Unterschied liegt im Umgang mit dem Thema „Ratschläge“. In der Theorie werden in der systemischen Arbeit Ratschläge eher ablehnend konnotiert, wobei systemische Berater:innen in der Praxis auch Empfehlungen geben. Dagegen haben Miller und Rollnick eine pragmatisch orientierte genaue Anleitung entwickelt, unter welchen Bedingungen man wie genau Rat und Informationen anbieten kann.

Mit MI habe ich für meine beraterische Arbeit ein wunderbares Konzept gefunden, das mir als Basis für meine Schulungen und Trainings für pädagogische Fachkräfte dient, damit sich ihre Beziehungen zu den Klient:innen zu echten Bildungs- und Erziehungspartnerschaften entwickeln. Systemische Ansätze integriere ich. Wenn Fachkräfte den Weg in institutionelle Beratungsfelder wählen wollen, ist eine Ausbildung in systemischer Beratung m.E. eine vertiefende, erweiternde Bereicherung.

## Literatur

Barthelmess, Manuel (2016): Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Bartscher, M. (2019). „Haltung“ entwickeln! Professionelle Beziehungsgestaltung in „Bildungs- und Erziehungspartnerschaften“ – Anregungen für die Arbeit mit „Haltungskarten“. Hamm: Eigene Veröffentlichung

Bartscher, M. (2021a). Bildungs- und Erziehungspartnerschaften in Schulen. Zusammenarbeit mit Eltern lebensweltorientiert planen und gestalten (Band 1): Hannover: Friedrich-Verlag

Bartscher, M. (2021b). Bildungs- und Erziehungspartnerschaften in Schulen. Beziehungen motivierend gestalten und inspirierend kommunizieren! (Band 2). Hannover: Friedrich.

„Berg, J. (2015). Notes From Motivational Interviewing in Groups. Online abrufbar unter [http://www.intrinsic-change.com/uploads/4/8/9/8/48980893/motivational\\_interviewing\\_in\\_groups\\_notes.pdf](http://www.intrinsic-change.com/uploads/4/8/9/8/48980893/motivational_interviewing_in_groups_notes.pdf). Zuletzt

abgerufen am 12.05.2022

- Berg, M. (2019). Auswirkungen systemischer Beratung und Therapie in einer Erziehungs- und Familienberatungsstelle auf die Bindungssicherheit verhaltensauffälliger Kinder im Grundschulalter. Forschungsbericht – Abschlussbericht für die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) im Rahmen der Forschungsförderung. Online abrufbar unter <https://www.dgsf.org/ueber-uns/foerderpreise/material/auswirkungen-systemischer-beratung-und-therapie-in-einer-erziehungs-und-familienberatungsstelle>. Zuletzt abgerufen am 19.04.2022.
- bke – Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (2010). Personeller Stand der Erziehungsberatung. Online abrufbar unter <https://bke.de/content/application/explorer/public/statistik/neu-2014/personellerstand.docx>. Zuletzt abgerufen am 19.04.2022.
- Conen, M.-L., Cecchin, G. (2013). Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden?: Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und in Zwangskontexten. Heidelberg: Carl-Auer.
- Conen, M.-L. (Hrsg.) (2002). Wo keine Hoffnung ist, muss man sie erfinden. Aufsuchende Familientherapie. Heidelberg: Carl-Auer.
- De Jong, P., Berg, I. (1998). Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie. Dortmund: verlag modernes leben
- DiClemente, C. C., Prochaska, J. O., Fairhurst, S. K., Velicer, W. F., Velasquez, M. M., & Rossi, J. S. (1991). The process of smoking cessation: an analysis of precontemplation, contemplation, and preparation stages of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59(2), 295-304.
- Kremer, G., Schulz, M. (2012). Motivierende Gesprächsführung in der Psychiatrie. Köln: Psychiatrie Verlag.
- Miller, William R., Rollnick, Stephen (2015). Motivierende Gesprächsführung. Freiburg: Lambertus.
- Roth, G., Ryba, A. (2016). Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schlippe, A. v., Schweitzer, J. (1996). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.