

Manfred von Bebenburg

EIGENAUFTRÄGE

Eine systemische Navigationshilfe

Erwartungen an sich selbst entschlüsseln und verändern



V&R



Manfred von Bebenburg

Eigenaufträge: Eine systemische Navigationshilfe

Erwartungen an sich selbst
entschlüsseln und verändern

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 6 Tabellen, 21 Abbildungen und
11 Cartoons von Jörg Plannerer

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2023 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutsch-
land; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei,
Brill Schönigh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau,
V&R unipress und Wageningen Academic.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Christina Conti/shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-40804-0

Inhalt

Eine Geschichte vorab	9
Einführung	10
Für wen ist das Buch gedacht?	10
Wie ist dieses Buch entstanden?	11
Wie ist das Buch aufgebaut?	13
1 Erste Erkundungsreise:	
Eigenaufträge – worum es sich handelt	17
1.1 Was ist ein Eigenauftrag? Begriff und Systematik	17
1.2 Aufträge von außen und Eigenaufträge: Wie unterscheiden sie sich?	21
1.3 Die Entstehung von Eigenaufträgen: Ein unwillkürlicher Prozess	23
1.4 Wann ist die Analyse von Eigenaufträgen sinnvoll?	25
1.5 Selbsterprobung einer Eigenauftragsanalyse – gleich jetzt?	28
2 Zweite Erkundungsreise:	
Ein Blick hinter die Kulissen	31
2.1 Welche inneren Systeme sind an Eigenaufträgen beteiligt? Ein Schema	31
2.2 Werte und Normen	36
2.3 Glaubenssätze	37
2.4 Psychologische Antreiber	39
2.5 Bedürfnisse	40
2.6 Ängste und Sorgen	42
2.7 Kleiner Exkurs: Eigen- und Fremdwahrnehmung	42
2.8 Eigenaufträge und Identität, Lebensentwurf und Lebensinn: Eine spannende Beziehung	43
2.9 Wechselwirkungen in Eigenauftragssystemen: Von Gratwanderungen und Flowempfindungen	47

3	Dritte Erkundungsreise:	
	Die Entschlüsselung von Eigenaufträgen	49
3.1	Vom nichtsprachlichen Erleben zum sprachlichen Ausdruck ...	49
3.2	Welchen Ausdruck innere Systeme in Eigenaufträgen finden ...	52
3.3	Das Vier-Ohren-Modell und das Metamodelle	57
4	Vierte Erkundungsreise:	
	Wie Fremdaufträge zu Eigenaufträgen werden	61
4.1	Aufträge von außen	61
4.2	»Verdeckte« Aufträge	62
4.3	Macht und Anpassung	63
4.4	Nicht Nein sagen können: Die Versuchung des Ja-Sagens	74
4.5	Der »Mach's-alles-recht!«-Antreiber	75
4.6	Eine kleine Rast: Die Geschichte vom Bär, der es bleiben ließ	77
5	Fünfte Erkundungsreise:	
	Wie Eigenaufträge identifiziert und verändert werden können	81
5.1	Eigenaufträge durch gezielte Fragen bewusst machen	81
5.2	Eigenaufträge sprachlich transformieren	81
5.3	Eigenaufträge als Teile der Person: Gute Absichten würdigen ...	82
5.4	Widersprüchliche Eigenaufträge: Wie inneres Konfliktmanagement gelingt	83
5.5	Gleiche Kontexte, gleiche Eigenaufträge?	84
5.6	Kausale Modelle von Veränderung und die Umsetzbarkeit von Eigenaufträgen	86
5.7	Eigenaufträge und unser Umgang mit der Zeit	87
5.8	Was die sprachliche Veränderung von Eigenaufträgen bewirkt	90
5.9	Exkurs: Hinter einem Eigenauftrag stehende Glaubenssätze verändern	91
6	Sechste Erkundungsreise:	
	Interviews und Selbstbefragung – Eigenaufträgen auf der Spur	95
6.1	Wann ist eine Eigenauftragsanalyse hilfreich?	95
6.2	Sie haben die Wahl: Die einfache und die ausführliche Variante der Eigenauftragsanalyse	96
6.3	Die Arbeit mit Interviewpartner*innen: Worauf es ankommt	107

6.4	Zur Methodik des Selbstinterviews: Externalisierung, Selbstbefragung und Reflexion	108
6.5	Die Visualisierung und Aufstellung von Eigenaufträgen	110
7	Siebte Erkundungsreise: Eigenaufträge und Lebenskunst	121
7.1	Eigenauftragssysteme und (neuro-)logische Ebenen: Was verbindet sie?	121
7.2	Mit Wechselwirkungen in Eigenauftragssystemen achtsam umgehen	125
7.3	Wie Eigenaufträge und die Verwirklichung des eigenen Lebensentwurfs zusammenhängen	126
7.4	Gesund bleiben – auch ein Eigenauftrag	137
7.5	Exkurs: Polynesisches Segeln	139
8	Zum Schluss: Eigenaufträge und Humor	141
9	Dank	143
10	Anhang: Arbeits- und Zusatzmaterialien	145
10.1	Arbeitsblatt zur Eigenauftragsanalyse – einfache Version	145
10.2	Arbeitsblatt zur Eigenauftragsanalyse – ausführlichere Version	146
10.3	Das Metamodell der Sprache: Methode und Erläuterungen	151
10.4	Die Fragetechnik des Chunking up und Chunking down	159
	Literatur	163

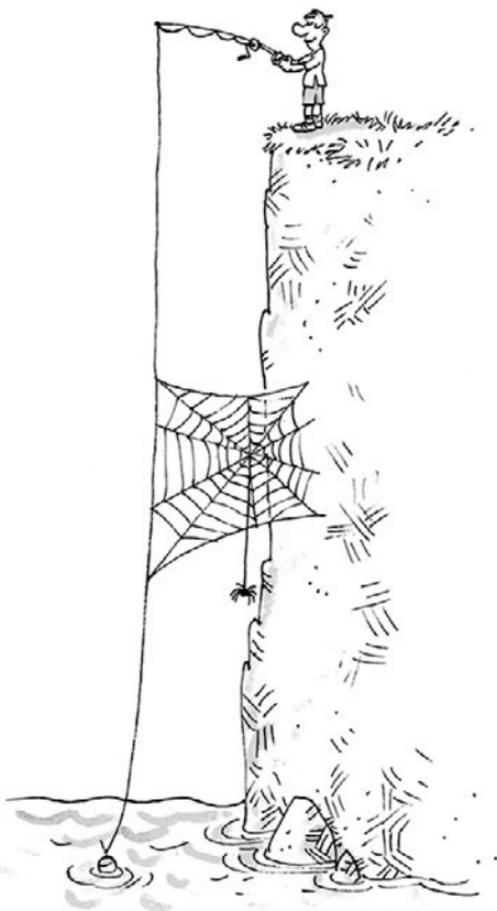


Abbildung 1: Das Buch zu lesen dauert ja ewig ...

Eine Geschichte vorab

Mulla Nasrudin gilt heute auch als Till Eulenspiegel des Vorderen Orients. Er lebte vor langer Zeit (im 13./14. Jahrhundert), wahrscheinlich im südwestlichen Anatolien. Er hatte viele Berufe: Kaufmann, Richter, religiöser Lehrmeister, daher auch die Bezeichnung Hodscha. Ihm werden viele Geschichten zugeschrieben. Ob sie »wahr« sind, spielt keine Rolle, wichtig war und ist immer, was sie den Menschen lehren ...

Mulla Nasrudin und der verlorene Schlüssel

Eines Abends kehrte Nasrudin von einem Gelage bei Freunden heim. Es war bereits Mitternacht. Zu Hause angekommen, kramte er in seinen Taschen nach dem Hauschlüssel. Er konnte ihn nicht finden. Auch vor der Haustür war nichts zu sehen. In der Nähe stand eine Straßenlaterne, er begann dort zu suchen.

Ein Freund kehrte auch von dem Fest heim und sah den Mulla suchen.

»Wonach suchst du?« »Nach meinem Schlüssel.« Der Freund war hilfsbereit, und so suchten beide unter der Laterne. Es wurde später und später.

»Mulla, wir haben jetzt jeden Stein dreimal umgedreht. Dein Schlüssel ist nicht hier. Wo hast du ihn denn verloren?«

Der Mulla streifte sich den Staub vom Gewand und antwortete: »Dort hinten in der finsternen Ecke habe ich ihn verloren.« Der Mann traute seinen Ohren nicht und erwiderte ungläubig: »Aber wieso suchen wir dann hier unter dieser Laterne, und nicht dort hinten, wo du den Schlüssel verloren hast?« Der Mulla erwiderte: »Hier ist es schön hell!«

(Nacherzählt von Manfred von Bebenburg)

Einführung

Dieses Buch beginnt mit dem Begriff des Eigenauftrags und zugleich ist es das Ergebnis eines Eigenauftrags. In der Fachdiskussion kommt dieser Begriff so gut wie nicht vor. Insofern möchte ich mich hier einem Thema widmen, das zwar im beruflichen wie im privaten Leben ständig präsent ist, aber dennoch selten im Rampenlicht steht.

Der Begriff »Selbstauftrag« würde sich auch anbieten, denn es handelt sich um Aufträge, die man *sich selbst* gibt. Einträge im Internet unter diesem Begriff führen allerdings unter anderem in juristische Bereiche. Aufgetaucht ist für mich der Begriff »Eigenauftrag« vor vielen Jahren im Rahmen eines Seminars, in dem es um die Auftragsklärung in Betreuungen, Begleitungen und Beratungen ging und mit Fallbeispielen aus dem Kreis der Teilnehmer*innen gearbeitet wurde. Ich erinnere mich nicht mehr genau, aber bei einer dieser Fallarbeiten fiel in der Seminarrunde der Satz: »Das ist ja ein Eigenauftrag!« Ab diesem Zeitpunkt ließ mich der Begriff nicht mehr los. In weiteren Seminaren und Fallsupervisionen entwickelte ich das theoretische Konzept und praktische Methoden des Umgangs mit Eigenaufträgen weiter. Da mir noch keine Veröffentlichung zu dem Thema über den Weg gelaufen ist, schien es mir passend, ein solches Buch für die Praxis zu verfassen.

Für wen ist das Buch gedacht?

Dieses Buch ist als praxisorientiertes Hilfsmittel für alle gedacht, die in psychosozialen Bereichen tätig sind. Es beschreibt die Entstehung von Eigenaufträgen und bietet Erklärungsmodelle an. Sie können der Veränderung von Eigenaufträgen dienen, die sich als hinderlich erweisen. Beispiele aus der Praxis veranschaulichen das Konzept.

Die Analyse von Eigenaufträgen ist neben ihrem Nutzen für die therapeutisch oder beraterisch unterstützende Tätigkeit auch eine

attraktive Methode in Fallsupervisionen. Auch im privaten Bereich ist sie vor allem in ihrer einfachen Variante anwendbar.

Wenn einen etwas nervt oder hilflos macht, liegt das meistens an Eigenaufträgen. »Wie, jetzt soll ich auch noch selbst schuld sein, wenn es mir schlecht geht?!«, könnte die empörte Frage lauten. Meine Antwort lautet »Ja!«, doch nur, wenn mit »selbst schuld sein« gemeint ist, dass jemand absichtlich und wissentlich durch Eigenaufträge zur jeweiligen Situation beiträgt. Natürlich kann davon nicht die Rede sein. Niemand bringt sich und andere absichtlich durch seine Eigenaufträge in Schwierigkeiten. Allerhöchstens kann man vielleicht von Fahrlässigkeit sprechen.

Die Frage »Wozu mache ich das eigentlich?« ist eine Art rasch wirkende Medizin, um Eigenaufträge zu hinterfragen. Sich diese Frage zu stellen ist ungewohnt und macht auch nicht unbedingt Spaß: Motive oder Absichten kommen ans Licht, die vielleicht eher im Verborgenen bleiben sollten.

Wie ist dieses Buch entstanden?

Die Entstehungsgeschichte des Buchs ist bereits eine gute Einführung in das Thema selbst. Es zeichnet sich sozusagen durch die Besonderheit aus, dass es *in sich selbst* vorkommt¹: Über Eigenaufträge zu schreiben, war die Auswirkung eines Eigenauftrags, den ich mir gegeben habe.

Ich musste eigentlich daher damit rechnen, dass ich bei diesem Eigenauftrag selbst mit all den Eigentümlichkeiten zu tun haben würde, die erkundet werden: unter anderem Stress, Burnout, Sinnkrisen. Ehrlicher Weise muss ich sagen: Dass mich die Auswirkungen dieses Eigenauftrags und noch anderer, mit denen ich in der Schreibzeit massiv zu tun bekam, so »erwischen« würden, dass das ganze Projekt auf der Kippe stand, habe ich dennoch nicht erwartet.

Ein Vorteil bestand jedoch darin, dass ich gleich direkten Anschauungsunterricht bekam, wovon mein Buch handelt! Die rege

1 Bücher, die sich selbst enthalten, haben mich immer schon besonders fasziniert, beispielsweise »Das Kartengeheimnis« von Jostein Gaarder oder »Die unendliche Geschichte« von Michael Ende.

Nachfrage, auf die eine Veranstaltung stieß², ließ mich vermuten, dass das Thema der Eigenaufträge nicht nur bei mir einen Nerv traf. Obwohl meiner Erfahrung nach Eigenaufträge relativ wenig Aufmerksamkeit genießen, sind sie ständig wirksam – oder vielleicht gerade deshalb. Der Workshop, meine langjährigen Erfahrungen in der Arbeit mit Eigenaufträgen in Supervisionen und Seminaren sowie die dazu passende Anfrage des Verlags haben mich motiviert, zum Stift zu greifen.

Etwas aus meiner Sicht zum Schreiben selbst: Es ist schwierig Formulierungen zu vermeiden, hinter denen leicht der Umstand verschwinden kann, dass es sich jeweils um persönliche Ansichten, Hypothesen oder Modelle handelt und nicht unbedingt um Tatsachen. Deshalb möchte ich an dieser Stelle betonen, dass ich Konzepte und Sichtweisen verwende, die ich selbst von anderen Autor*innen übernommen und an denen ich weitergearbeitet habe, wenn sie mir als tauglich erschienen, das Phänomen der Eigenaufträge zu erklären. Vieles beruht außerdem auf meinen eigenen Erfahrungen.³

Wenn ich öfter das Wort »wir« verwende und dabei quasi unterstelle, die jeweiligen Sachverhalte würden für alle gelten, versuche ich damit das Wörtchen »man« zu umgehen. Im Sinne gendersensibler Sprache spreche ich auch von Leser*innen, Klient*innen usw.⁴

Manche Konzepte habe ich in Fortbildungen und Büchern kennengelernt. Die Abbildungen sind im Rahmen meiner eigenen Fortbildungs- und Beratungspraxis entstanden. Insofern haben indirekt viele Kolleg*innen und Klient*innen etwas zu diesem Buch beigesteuert, wofür ich dankbar bin.

2 Workshop zum Umgang mit Eigenaufträgen bei der wissenschaftlichen Jahrestagung der DGSF 2018 in Oldenburg.

3 Von Erfahrungen ist oft die Rede. Ich betrachte sie relativierend als von einem selbst interpretierte Erlebnisse, obwohl sie oft wie objektive Erkenntnisse erscheinen, auf die sich jemand beruft, um eine Meinung zu untermauern.

4 Im Sinne einer gendersensiblen Sprache verwende ich die mittlerweile geläufige *-Schreibweise. In Fällen, in denen die Lesbarkeit dadurch eingeschränkt wird, weiche ich davon ab.

Wie ist das Buch aufgebaut?

Die Hauptkapitel überschreibe ich mit dem Wort »Erkundungsreise«. Das ist eine Metapher: Sinngemäß lade ich zu Reisen ein, die allerdings nicht an ferne Orte führen, sondern in unsere inneren Landschaften, mit dem Ziel, sich selbst auf diese Weise noch genauer kennenzulernen. Am Beginn der Erkundungsreisen stehen als kurze Zusammenfassung die Reiserouten.

Sie dienen der Hilfe zur Selbsthilfe, die nicht nur unsere Klient*innen brauchen: Es geht uns als Fachkräfte im psychosozialen und pädagogischen Bereich auch um unser eigenes seelisches und geistiges Wohl, denn die Arbeit macht einen großen Teil unseres Lebens und damit seiner Qualität aus. Der achtsame Umgang mit Eigenaufträgen kann somit einen Beitrag zur eigenen Gesundheit leisten (vgl. u. a. Antonovsky, 1997). Die Erkundungsreisen sollen also unsere professionelle Arbeit zum Wohle aller Klient*innen bzw. beteiligten Personen verbessern.

Dieses Buch ist auch ein Kreuz-und-Quer-Lesebuch: Manche von Ihnen, liebe Leser*innen, wollen zuerst wissen, »wie es geht«, und interessieren sich vorrangig für die Praxis. Wer im psychosozialen Bereich arbeitet, kann es sowohl für die Arbeit mit Klient*innen als auch zur Selbstreflexion verwenden; es ist für alle Berufsgruppen in diesem Bereich zu empfehlen. Darüber erfahren Sie Wesentliches auf der *sechsten Erkundungsreise*.

Manche von Ihnen möchten vielleicht zuerst erfahren, wie Eigenaufträge entstehen. In der *ersten und zweiten Erkundungsreise* erfahren Sie einiges über die Hintergründe von Eigenaufträgen. Manche von Ihnen interessiert es vielleicht am meisten, was sie tun können, um gesund zu bleiben. Dass Eigenaufträge einen maßgeblichen Einfluss auf die Gesundheit haben, ist kein alltägliches Wissen. Mehr darüber erfahren Sie auf der *siebten, der letzten Reise*. Eigenaufträge haben auch einen philosophischen Hintergrund, der hier nur behandelt wird, soweit er mir für das Verständnis des Buches erforderlich erscheint. In diesem Zusammenhang tauchen Fragen der Lebenskunst auf, auf die wir immer wieder stoßen werden.

Die systemische Rahmung des ganzen Konzepts verstehe ich als eine Art »Navigationshilfe«. Die Methode des polynesischen Segelns

hat mich dabei besonders angesprochen.⁵ Manche interessieren sich zuerst für den psychologischen Hintergrund und möchten sich der Betrachtung der an Eigenaufträgen beteiligten inneren Systeme widmen, die uns im Buch stets begleitet und uns vor allem in der *dritten, vierten und fünften Erkundungsreise* begegnen wird.

Der *Anhang* wird meist zuletzt gelesen. Dort erwarten Sie einige wichtige Zusatzinformationen und Arbeitsblätter, die ich in Supervisionen verwende und die Ihnen vielleicht für die Beratungspraxis hilfreich sind.

Noch ein praktischer Hinweis: Wenngleich manche Beispiele zur Analyse von Eigenaufträgen recht umfangreich ausfallen, sind sie dennoch aufschlussreich und veranschaulichen die Theorie. Es handelt sich oft um Beispiele von Kolleg*innen, die meiner Einladung gefolgt sind, meine Methodik der Eigenauftragsanalysen gerade in verzwickten Situationen zu erproben. Kurzum: Dies ist ein Buch zum Schmökern.

5 Gunther Schmidt hat auf der Jahrestagung der DGFSF 2018 einen Vortrag darüber gehalten. Dieses Prinzip beschreibe ich in Kapitel 7.5.



Abbildung 2: Die Umsetzung von Eigenaufträgen stößt nicht immer auf Gegenliebe

1 Erste Erkundungsreise: Eigenaufträge – worum es sich handelt

Die erste Reiseroute führt durch ein Gebiet, das wir alle kennen, mit dem wir aber dennoch nicht vertraut sind. Unseren Eigenaufträgen sind wir quasi ausgesetzt. Wir merken das meist erst, wenn wir Schwierigkeiten mit der Umsetzung haben. Wie es dazu kommen kann, erläutere ich an einem Beispiel aus der Praxis. Ich führe ein Modell der Entstehung von Eigenaufträgen ein und zeige erste Möglichkeiten des Umgangs mit ihnen auf.

1.1 Was ist ein Eigenauftrag? Begriff und Systematik

Der Begriff »Eigenauftrag« steht in Verbindung mit der Auftragsklärung als einer zentralen Methode im systemischen Arbeiten. Eigenaufträge dienen oft dazu, so zu handeln, dass unser Tun für uns einen Sinn ergibt. Unglücklicherweise birgt die Umsetzung von Eigenaufträgen zugleich das Risiko, in Stress oder schlimmstenfalls in einen Burnout zu geraten.

Es ergibt übrigens wenig Sinn, den Begriff »Eigenauftrag« im normalen Alltag, im täglichen Lebensvollzug zu verwenden, obwohl er auch da hinpassen würde: Fast allem, was wir tun, geht ein Entschluss, ein innerer Impuls bzw. Vorsatz voraus, beispielsweise aufzustehen, das Zimmer aufzuräumen usw. Alles, was wir tun, würde demnach auf Eigenaufträgen beruhen. Mit den Modellen, die hier vorgestellt werden, hat dies aber nur am Rande zu tun. Im Alltag ständig an Eigenauftrag zu denken oder sie sogar zu untersuchen, ist nicht nötig und auch nicht praktikabel. Allerdings ist natürlich die Frage »Wozu mache ich das gerade?« durchaus immer dann hilfreich, wenn man erschöpft ist oder sich ärgert.

Der Begriff »Eigenauftrag« beschreibt ein Phänomen, in dem innere Systemprozesse in Wechselwirkung mit äußeren sozialen Systemen treten. Wären diese Vorgänge frei von Verwicklungen, von

Widersprüchen oder Paradoxien, dann bedürfte es wohl keiner näheren Betrachtung. Gerade der Praxis in psychosozialen Berufen ergibt sich aber oft ein anderes Bild.

Das folgende Beispiel stammt aus der sozialpädagogischen Familienhilfe (SpFH) und zeigt, wie sich dieses Hilfeangebot oft im Kontext mangelnder Freiwilligkeit bewegt und von Familien nur widerwillig angenommen wird, um dem Druck des Jugendamtes auszuweichen.

In vielen Fällen bewegen sich also die Beteiligten in einem Zwangskontext, die Grauzone zwischen der freiwilligen Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten des Jugendamts wie der SpFH und einer oft auch gerichtlich angeordneten Auflage der Familie gegenüber, mit der Fachkraft zusammenzuarbeiten (vgl. Conen, 1999), ist groß. Aus Sicht der Eltern wird die SpFH häufig als eine Art Puffer gegenüber den vermeintlichen und befürchteten Bestrebungen des Jugendamts gesehen, das Kind oder die Kinder »wegzunehmen«. Oft überträgt das Jugendamt einen Kontrollauftrag an die SpFH, der vom gesetzlichen Auftrag des Kinderschutzes herrührt. Dem versuchen sich die Eltern zu entziehen, so auch in diesem Fall.

Vor verschlossener Tür

Klaus versucht als Fachkraft dem Auftrag aus dem Hilfeplan und auch seinem professionellen Eigenauftrag nachzukommen. Schon bald werden die »verabredeten« Termine⁶ von der Mutter abgesagt oder Klaus steht vor verschlossener Tür. Sein Ärger wächst. Dann findet mal wieder ein Termin statt, bei dem sich die Eltern einsichtig zeigen. Allerdings scheint ihnen der Zweck der SpFH und das, was im Hilfeplan verabredet wurde, meistens gar nicht mehr präsent. Klaus spricht das an. Daraufhin halten die Eltern alle Termine ein, doch nur eine Weile. Dann gibt es wieder die vergebliche Anfahrt, wieder wird die Tür nicht geöffnet. Spontan würde Klaus am liebsten den Bettel hinschmeißen.

Aber die Lage ist wegen der konstatierten Kindeswohlgefährdung schon so zugespitzt, dass die Herausnahme des Kindes droht. Das wollen die Eltern auf keinen Fall und auch Klaus möchte vermeiden,

6 Das Wort steht hier in Anführungszeichen, weil die Familie unter Umständen unter einer Verabredung etwas anderes versteht als Klaus.

dass es dazu kommt. Bevor es wirklich ernst wird, sozusagen im letzten Moment, nehmen die Eltern die Termine wieder wahr.

Die Beziehung zwischen der Mutter und Klaus ist im Grunde gut. Das Kind, Robert, vier Jahre alt, freut sich, wenn Klaus kommt und mit ihm spielt. Und die Mutter freut sich auch, weil sie dann etwas Ruhe hat. In Gesprächen klagt die Mutter darüber, dass Robert ihr »auf der Nase herumtanze«. Sie nimmt dankbar die Vorschläge von Klaus an. Aber beim nächsten Besuch hat sie nichts davon umgesetzt. Stattdessen klagt sie darüber, dass sie ihr Mann kaum unterstütze und nur seinen Sportverein im Sinn habe. Im Hilfeplan war jedoch eines der formulierten Ziele die »Stärkung der Erziehungsfähigkeit« der Eltern. Der Vater solle auch seine Kooperationswilligkeit zum Erreichen dieses Ziels leisten. Doch der hat hauptsächlich einen Verein im Sinn. So dreht sich alles lediglich im Kreis.

Hier folgt nun die der Untersuchung der Eigenaufträge, die bei Klaus wirksam sind. Das erfolgt anhand verschiedener Fragen (Interviewleitfaden siehe Anhang, S. 145 ff.). Die nun folgende Sammlung der Eigenaufträge wird mit EA1, EA2 usw. abgekürzt und nummeriert. Sie ergeben sich aus den Fragen des genannten Arbeitsblatts, das ich im Rahmen einer Supervision mit Klaus bearbeitet habe.

Die Antworten, die Klaus gibt, werden hier gleich in Eigenaufträge übersetzt, mit der Anrede »Du« und einem Rufzeichen versehen und in die Form eines Imperativs gebracht. Das kürzt das ganze Verfahren etwas ab und macht vor allem den Aufforderungscharakter von Eigenaufträgen deutlich. Sich ihnen mit einer Abwehr: »Mach ich nicht!« zu widersetzen, gelingt meistens nicht oder erst nach einigem Nachdenken.

Bei der Frage, was Klaus spontan am liebsten machen würde, ergeben sich gleich mehrere Eigenaufträge:

EA1: »Schmeiß den Bettel hin!«

EA2: »Konfrontiere die Eltern massiv und drohe ihnen, mit der SpFH aufzuhören!«

Es melden sich daraufhin sofort Einwände.

EA3: »Schmeiß den Bettel nicht hin, mach weiter! Den Schaden hätte Robert!«

Bei der Frage, was Klaus aus fachlicher Sicht machen sollte, ergibt sich:

EA4: »Konfrontiere sie nicht massiv, denn sonst machen die Eltern nur dicht, und auch da hätte Robert den Schaden!«

EA5: »Behalte deine wertschätzende Haltung und deine Fachlichkeit bei!«

Da sich die Eigenaufträge EA1, EA2, EA3 und EA4 widersprechen, lässt Klaus sie nach einigem Überlegen fallen. Statt sich vergeblich zu ärgern, kommt er darauf, gelassener zu bleiben, und es auch mal wieder mit Humor zu versuchen. Wenn wieder was »nicht geklappt hat«, stellt er seinen Ärger hintan, der im Grunde daher rührt, dass die Familie ihm den Erfolg seiner Arbeit »vermasselt«. Er versucht es mit einer humorvollen Spiegelung: »Würden Sie sich jetzt an meiner Stelle ärgern? Was würden Sie mir raten?« Klaus macht die Erfahrung, dass das viel besser ankommt, als sich ärgerlich zu zeigen.

Der EA5 bleibt bestehen.

EA6: »Verhindere, dass Robert aus der Familie herausgenommen wird!« und EA7: »Hole den Vater ins Boot!« können in der bestehenden Form nicht umgesetzt werden. Denn dazu ist Klaus auf die Freiwilligkeit des Vaters bzw. der Eltern angewiesen. Sie werden sprachlich etwas verändert:

EA6: »*Versuche* zu verhindern, dass Robert aus der Familie genommen wird, aber lass die Verantwortung bei den Eltern!«

EA7: »*Versuche* den Vater mit ins Boot zu holen, zum Beispiel mit einem gemeinsamen Ausflug zu dritt! Oder damit, dass er Robert in seinen Verein mal mitnimmt, *so gut das geht!*«

Die kursiv hervorgehobenen Ausdrücke zeigen sprachliche Veränderungen der Eigenaufträge, wie sie in Kapitel 2 noch genauer beschrieben und dadurch überhaupt erst umsetzbar werden.

Hinter dem EA6 und EA7 steht auch das Bedürfnis von Klaus nach der eigenen professionellen Wirksamkeit und der damit für ihn verbundenen Selbstanerkennung. Das wird ihm beim Nachdenken bewusst. Daraus ergibt sich für ihn der neu formulierter EA8: »Akzeptiere deine Grenzen!«

Durch diese Neuformulierung der Eigenaufträge fühlt sich Klaus wieder sicherer im Umgang mit der Familie und die SpFH verläuft bald um einiges besser.

Die Zahl der Eigenaufträge ist in diesem Beispiel noch übersichtlich. Wir werden anderen Beispielen begegnen, bei denen zehn oder sogar mehr Eigenaufträge zusammenkommen. Der Versuch, ihnen allen gerecht zu werden, führt meist zu Stress, zu Überforderung, verbunden mit dem Erleben von Hilflosigkeit.

Auf den nächsten Seiten werden verschiedene Zusammenhänge zwischen Eigenaufträgen, Bereichen systemischen Arbeitens und inneren Systemen untersucht. Eigenaufträge geraten in ein kritisches Licht, fast nach dem Motto: »Bloß keine Eigenaufträge.« Das sogenannte Helfersyndrom (Schmidbauer, 1978) wird inzwischen manchmal als Etikett verwendet. Eigenaufträge geraten fast schon in Verdacht, etwas Neurotisches zu sein. Das wäre ein Missverständnis: Eigenaufträge sind im Leben eine wichtige Ressource; sie sind auch Wegweiser und tragen zu wichtigen Erfahrungen bei. Sie helfen bei der Entdeckung nützlicher Erkenntnisse in allen Lebensbereichen. Wenn aber bei der Umsetzung der Eigenaufträge Schwierigkeiten auftreten, ist damit niemandem gedient. Diese möglichst zu umgehen, dafür sind die Eigenauftragsanalysen, wie sie in diesem Buch vorgeschlagen werden, vor allem gedacht.

1.2 Aufträge von außen und Eigenaufträge: Wie unterscheiden sie sich?

Aufträge, die von außen kommen, also von Klient*innen, von der eigenen Institution, von Kolleg*innen oder Vorgesetzten oder die sich aus der Konzeption eines Dienstes oder einer Einrichtung ergeben, werden sprachlich ausgedrückt. Sich mit ihnen auseinanderzusetzen, gelingt relativ leicht. Die Darstellung des Auftragskarussells (Abbildung 3) wird in diesem Zusammenhang häufig verwendet.

Oft jedoch vergisst man dabei sich selbst als Auftraggeber*in. Die Eigenaufträge fehlen im System aller Aufträge. Das kann problematische Auswirkungen in der Praxis haben. Die Eigenaufträge bleiben unbemerkt und wirken im Hintergrund umso mehr.

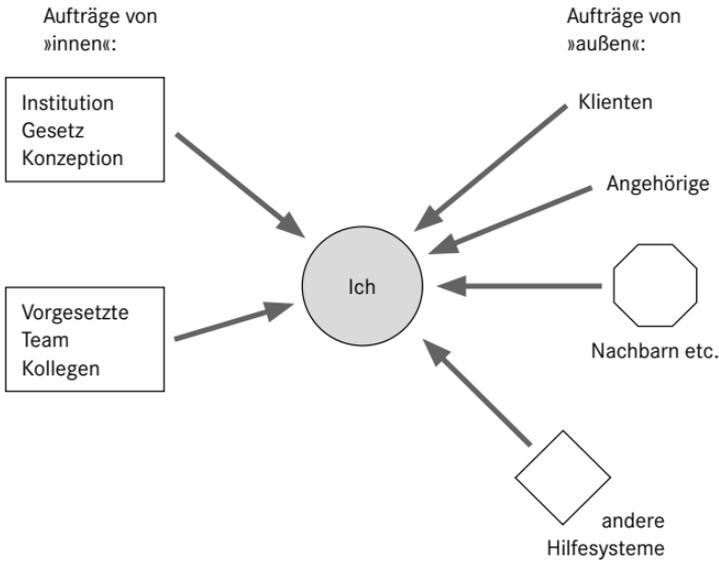


Abbildung 3: Auftragskarussell

Die Aufträge, die jemand an sich selbst richtet, lassen sich wie folgt darstellen:

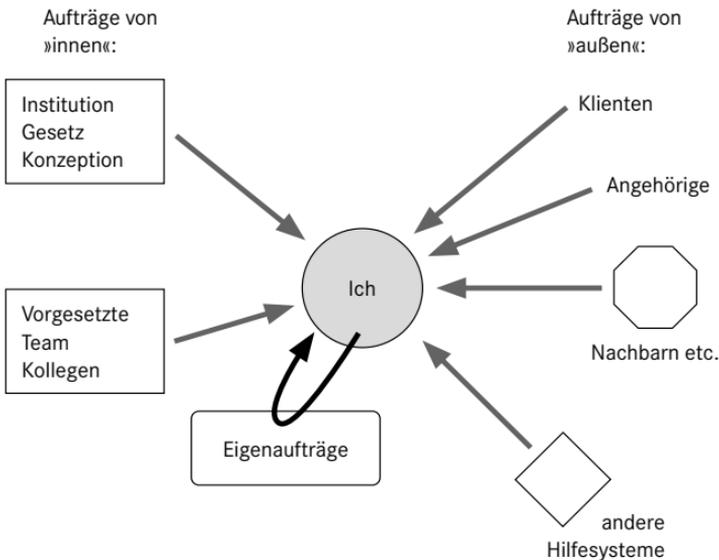


Abbildung 4: Darstellung von Eigenaufträgen im Auftragskarussell

Eigenaufträge entstehen gegenüber Aufträgen von außen im Inneren von einem selbst, meistens spontan und unwillkürlich. Sie zeigen sich in einem entsprechenden Handlungsimpuls und erscheinen einem selbst (zunächst) als unabweislich und nicht hinterfragbar. Bildlich gesprochen: Man rennt schon und weiß noch gar nicht, warum und wozu.

Übrigens: In unserer Alltagssprache wird häufig *nicht* zwischen der Frage nach dem »Warum« und der Frage nach dem »Wozu« unterschieden, obwohl es einen gravierenden Unterschied gibt. Mit »Warum« wird nach Begründungen oder Ursachen gefragt, die Frage ist prinzipiell in die Vergangenheit gerichtet und unterstellt in der Regel einen linear-kausalen Zusammenhang zwischen einer Ursache und einer Wirkung. Was aber, wenn die zugrundeliegende Hypothese im Umgang mit lebenden Systemen fraglich ist oder nachweislich nicht stimmt?

Die Frage nach dem »Wozu« oder »Wofür« hingegen fragt, wie schon erwähnt, nach Zielen, Absichten und Motiven. Das führt zu aufschlussreicheren (Selbst-)Einsichten als die Frage nach dem »Warum«. Diese Frage kann aber auch unbequem sein, denn mit ihr wird die Aufmerksamkeit auf die eigenen Motive und Ziele gelenkt, die man manchmal vor sich selbst lieber im Verborgenen halten würde. In gewisser Weise liegt allerdings der Frage nach dem »Wozu« auch eine lineare Denkweise zugrunde: Man tut etwas, das zum Ergebnis, zum Ziel führen soll. Eigenaufträge enthalten oft unbemerkt die Annahme, dass bei genügender Anstrengung das Ziel auch erreichbar sei. Diese Annahme ist oft eine Auswirkung des »Streng-dich-an!«-Antreibers (siehe S. 39 f.). Das kann ein folgenschwerer Irrtum sein: Sich immer noch mehr anzustrengen führt nicht unbedingt zum Ziel, oft sogar zum Gegenteil.

1.3 Die Entstehung von Eigenaufträgen: Ein unwillkürlicher Prozess

Ein wesentliches Merkmal von Eigenaufträgen ist meiner Erfahrung nach, dass sie oft unwillkürlich entstehen. Das ist eine wichtige Feststellung: Würde jemand in einer Notsituation zuerst lang nachdenken und dazu eine Eigenauftragsanalyse machen (wollen), wäre

das fehlt am Platz, eventuell auch fahrlässig. Hier muss rasch gehandelt werden!

Eigenauftragungssysteme dienen daher der Selbstorientierung, also einem Prozess, der ausreichend Zeit benötigt. Es passt das Bild eines Lotsen, der an Bord geht, um Navigationshilfe in unübersichtlichem Gewässer zu geben. In der Schifffahrt geht meistens nur ein Lotse an Bord. In unserem Zusammenhang verhält es sich jedoch so, als würden gleich viele Lotsen auf der Brücke sein. Solange sie sich über den einzuschlagenden Kurs einig sind, ist es leicht, ihnen zu folgen. Was aber, wenn sie in ganz verschiedene Richtung weisen, sich vielleicht sogar gegenseitig blockieren?

Wie bereits erwähnt, sind viele Eigenaufträge in einer Wenn-dann-Logik aufgebaut, also mit Prognosen bzw. »Hochrechnungen« darüber verbunden, was eintreten wird, wenn sie umgesetzt werden. Unser ganzes normales alltägliches Leben funktioniert auf der Basis solcher Vorhersagen: Könnten wir uns zum Beispiel nicht darauf verlassen, dass mit dem passenden Schlüssel die Haustür aufgesperrt werden kann, wären wir praktisch handlungsunfähig (es sei denn, wir machen es wie Mulla Nasrudin in der Geschichte am Anfang des Buchs). Die Wenn-dann-Logik von Eigenaufträgen hat weitreichende Konsequenzen. Es geht hier um die Arbeit mit lebenden Systemen, also mit Menschen, und nicht mit mechanischen Systemen. Autonomie, Eigensinn und Autopoiese sind ihre Eigenschaften (vgl. Maturana u. Varela, 2009). In der alltäglichen Praxis sozialer Berufe fällt es allerdings den Beteiligten manchmal sehr schwer anzunehmen, dass sich das Ergebnis nicht sicher vorhersagen lässt und oft nicht mehr möglich ist, als zu experimentieren. Das Bedürfnis nach Wirksamkeit kommt einem immer mal wieder in die Quere.

Auch externe Auftraggeber akzeptieren das oft nicht, sie erwarten von uns als Leuten »vom Fach« eindeutig wirkungsvolle, der linearen Logik folgende Interventionen: »Wieso, Sie sind doch Erzieher*in, Sie müssen das doch hinbekommen!« Solche Erwartungen abzulehnen, weil – theoretisch ausgedrückt – instruktive Interaktion bei Menschen nicht möglich ist, wird schwierig.

1.4 Wann ist die Analyse von Eigenaufträgen sinnvoll?

Die Eigenaufträge zu untersuchen und eventuell zu verändern, ist vor allem dann sinnvoll, wenn negative Empfindungen und Belastungen in einer Arbeitssituation entstehen, wie sie in Abbildung 3 (S. 22) als häufige Ergebnisse bei den Schwierigkeiten gezeigt werden. Es kann sich dabei um professionelle Situationen in Betreuung, Beratung und Therapie handeln, aber auch um schwierigen Verhältnisse in der Institution, in der man tätig ist. Jedoch können uns auch »private« Situationen extrem zusetzen.

Es folgt das Beispiel einer Kollegin, die ihre Eigenaufträge in einer für sie schwierigen Situation untersuchen wollte, was in einige Beratungstermine einmündete, an deren Ende ein neuer Eigenauftrag zum Umgang damit stand. Dessen Umsetzung und der aktuelle Stand wird zum Schluss geschildert.

Ich verwende dazu das Arbeitsblatt zur Untersuchung von Eigenaufträgen, wie es in Kapitel 5.4 genauer beschrieben wird und wie es sich auch im Anhang befindet (S.145 ff.).

Die Angst vor der Gruppe

Das Thema von Agnes ist ihr Problem, sich in Gruppen zu äußern. Agnes ist Sozialpädagogin, also »vom Fach«. Gerade da, beispielsweise im eigenen Team, ist es wichtig, sich einbringen zu können. Sie schildert die Situation, um die es geht, so: »Ich schaffe es nicht, mich in Gruppen, auch Freundesgruppen zu äußern, bleibe still, obwohl ich schon etwas zu sagen hätte und beitragen könnte. Ich bin traurig, frustriert und enttäuscht, wenn ich es wieder mal nicht geschafft habe!« Im Folgenden wird diese Situation mit XY abgekürzt.

Es folgten Fragen zur Situation, die Antworten werden gleich wieder in Eigenaufträge übersetzt.

1. *»Wonach ist dir in der Situation XY gefühlsmäßig zumute, was würdest du liebsten tun?«*
EA1: »Sag spontan, was du beitragen möchtest!«
2. *»Was davon erlaubst du dir aber dann doch nicht?«*
EA2: »Sei still, denn wenn du etwas Dummes sagst, wäre das sehr beschämend!«