



**Systemtheoretische Informationen für
Coaching und Beratung**

Studententext von Michael Loebbert

2023

Inhalt des Studientextes

1. ZWEI INNOVATIONEN DER SYSTEMTHEORIE FÜR BERATUNG	2
2. BAUSTEINE DER SYSTEMTHEORIE	2
3. EINIGE SYSTEMISCHE LEHRSTÜCKE FÜR COACHING UND BERATUNG	4
Die Mobile-Perspektive	5
Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion	5
Ressourcen- und Lösungsorientierung	6
Selbstorganisation.....	6
Perspektivität.....	6
Evolution und Kultur	7
Systemlösungen.....	7
Professionalisierung.....	8
4. ZENTRALE SYSTEMTHEORETISCHE KONZEPTE FÜR COACHING	8
Systemisches Handeln.....	8
Fokussierung der Aufmerksamkeit.....	10
Lösungsfokus.....	11
Haltung, Intuition und Wertschätzung	13
Ressourcenfokus und Wertschätzung	14
Kohärenz und Konsistenz	15
Neurosystemische Modellierung.....	16
Sensemaking.....	18
5. LESEEMPFEHLUNGEN.....	19

Was spricht gegen „systemisch“? (a) Theorie ist etwas kompliziert und kopflastig anstrengend. (b) Kein Nutzen, wenn nur mechanische Anwendung ohne in systemischer Reflexion geübte Haltung. (c) Theorievorsprung der coachenden Person kann „Augenhöhe“ vermeiden ...

Was spricht dafür? (a) Klar, ohne „systemisch“ kein Verständnis von Coaching als Interaktion, welche die erfolgreichere „Selbststeuerung“ unterstützt. (b) Einfache Argumentationskette – System -> Muster -> funktional/dysfunktional -> Intervention als Angebot -> verbesserte Selbststeuerung. (c) Vielfältige Interventionslehre: Beraterische Interventionen sind heute „systemtheoretisch informiert“ gesteuert, was für Klient*innen den für sie nützlichen Unterschied macht.

1. Zwei Innovationen der Systemtheorie für Beratung und Coaching

Viele Coaches und Berater nennen sich heute „systemisch“. Nur eine Mode? – Wie jede erfolgreiche oder wirkungsvolle Mode ist das aus „systemtheoretisch informierter Sicht“ (Theorie sozialer und biologischer Systeme) auch eine Antwort auf gewisse Einseitigkeiten bisheriger stark individuumzentrierter Vorstellungen von Beratung: vom Ich zum Wir, vom Einzelnen zum Kontext.

Das Verständnis sozialer Systeme ist die erste Innovation, systemtheoretisch informierten Denkens – Wechselwirkung. Wir beeinflussen uns wechselseitig in unserer Handlungssteuerung – „never walk alone“. Der soziale Kontext (wir) ist darum eine wichtige Perspektive für Coaching und Beratung.

Die zweite Innovation der Systemtheorie betrifft das *Verständnis von Beratungshandeln* selbst: Interventionen der coachenden Person sind aus systemtheoretischer Perspektive (Beraten als sozial gebundenen Interaktion) „Angebote“ zur Entwicklung von mehr Selbststeuerung für unsere Klient*innen (Theorie psychischer Systeme). Coachen und Beraten zielt in erster Linie auf die Unterstützung und Aktivierung der Selbststeuerung (Autopoiese). Informationen, Lernprozesse, Veränderung, etc. wird erst und nur dann wirksam, wenn sie von unseren Klient*innen für die Verbesserung ihrer Selbststeuerung genutzt werden können.

... diese Argumentation hat mich und viele Kolleginnen überzeugt und inspiriert, Coaching und Beratung heute „systemisch“ zu denken und zu praktizieren. Wir nutzen systemtheoretische Informationen für die Steuerung unserer Beratungsprozesse selbst sowohl wie als inhaltliche Angebote für die Verbesserung der Selbststeuerung unserer Klientinnen. Aus der Perspektive eines weltweit erreichten Standes („state of the art“) der Theoriebildung, Reflexion und Forschung für Beratung ist „systemisch Beraten“ bzw. „systemisch Coachen“ eine Verdoppelung. Beratung und Coaching heute 2023 ist systemtheoretisch informiert.

2. Bausteine der Systemtheorie

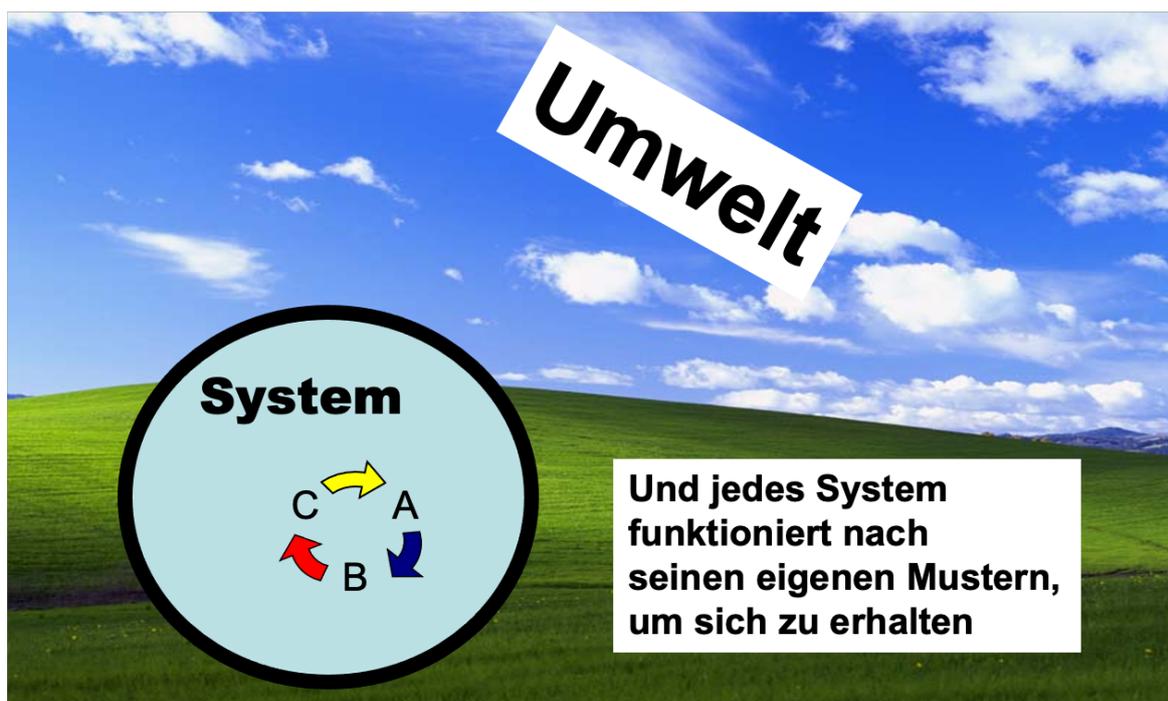
- Systeme unterscheiden sich von ihrer Umwelt.

- Ein System besteht aus Interaktionen.
- Interaktionen sind in Mustern (regelmässig stabileren Zusammenhängen) verbunden.
- Ihre Dynamik heisst «Überleben» und Selbsterhaltung; funktionale Muster dienen dem Überleben.
- «Autopoiese», «Emergenz» und «lose Kopplung» sind weitere zentrale Konzepte zur Erklärung der Funktionsweise von lebenden und sozialen Systemen.

Aufgabe 1: Nenne drei Beispiele, in denen Du schon mit systemtheoretischen Vorstellungen in Berührung gekommen bist. Wie war das für Dich? Welche Gefühle verbindest Du damit? Was müsste sein, damit Dir die Lektüre dieses Arbeitstextes Freude macht? (Echt systemisch: «positive Emotionen bahnen».) – Nenne fünf Punkte.

Aufgabe 2: Recherchiere 15 Minuten selbst, was Du findest.

**Am Anfang war die (autopoietische) Unterscheidung:
Ein Unterschied, der einen Unterschied macht. – Soziale Systeme,
psychische Systeme, biologische Systeme etc.**



(Bild von Olaf Geramanis)

... allgemeine Systemtheorie in 6 Sätzen – Bezug zum Coaching

- Elemente eines Systems sind „**Interaktionen**“. Die Dazwischen, manche sagen auch Relationen sind das System. – *Coaching ist Interaktion.*
- Interaktionen in ihrem Zusammenhang bilden „**Muster**“, und zwar spezifische Muster für ein spezifisches System. – *Muster der Prozessphasen für Coaching.*

- Systeme sind auf „**Überleben**“ ausgerichtet. Muster, d.h. der spezifische Zusammenhang von Interaktionen, sichern das Überleben des Systems, jedenfalls als „**funktionale Muster**“. – *Wertschätzung als Voraussetzung.*
- „**Dysfunktionale Muster**“ gefährden das Überleben. – *Hypothesen, was funktioniert.*
- Lebende Systeme sind „**operativ geschlossen**“. Sie bilden ihre Muster aus sich selbst heraus ... Wunder des Lebens. – *Interventionen sind Angebote.*
- Lebende Systeme können sich „**verändern und entwickeln**“, wenn sie die Interventionen eines „**Beobachters**“ (Meta) nutzen. – *Mit Coaching führt die Klientin einen Beobachter in ihr System ein. Coaching ist Ko-Kreation in der Passung von Interventionen und ihrer Nutzung.*

3. Einige systemische Lehrstücke für Coaching und Beratung¹

Systemische Denk- und Handlungsmodelle wurden im Bereich der Beratung – und auch im Bereich Management und Führung - in den letzten Jahren intensiv aufgenommen und diskutiert. Symptome, wie z.B. «unmotiviert», sind nicht (nur) Merkmale von Personen, sondern von sozialen Systemen. Für die Erhaltung eines Systems erfüllen sie eine eminente wichtige Funktion. Was würde geschehen, wenn Mitarbeitende plötzlich motiviert wären? – Eben, sie würden sich in Sachen einmischen, die sie nichts angehen. Sie würden vielleicht sogar die Führungslinie in Frage stellen. Nein, aus systemischer Sicht ist das kein Witz. Die systemische Regel sagt, wer in Systemen etwas verändern will, muss das im Kontext tun. Also: Mitarbeitende und Führungskräfte schauen zusammen. Was motiviert uns? Wie können wir zusammen unsere Motivation verbessern? Intervenieren in sozialen Systemen (Familien, Organisationen, Teams) heisst vom Ich zum Wir.

Das klassische Beispiel aus der Familientherapie: Maria Selvini Palazzoli (1916-1999) Psychoanalytikerin, system. Familientherapeutin.

Ein körperbehinderter Vater und seine jüngere, hübsche Frau haben zwei Kinder, Anna und Federica, die Indexpatientin. Sie gilt seit der Kindheit als schizophren. Die Beziehungen der Mutter zu den eigenen und den Schwiegereltern sind extrem gespannt, obwohl die Mutter sich viel Mühe gab, ihnen alles recht zu machen. Der Ehemann unterstützt seine Frau nicht, sondern macht ihr wegen der Störung der Tochter Vorwürfe. Die Mutter ihrerseits greift ihren Mann heftig an, wenn er mit Federica schimpft. Am Ende der 2. Sitzung kommt Selvini zu folgender Schlussintervention:

»Deine Mutter benimmt sich fast wie eine Heilige, um Deinen Grosseltern zu gefallen. Sie hasst Deinen Vater, aber sie kann es ihm nur sagen, wenn Du die Blöde spielst und er Dich schimpft; dann kann sie Dampf ablassen. Und für Deinen Vater tust Du auch etwas ganz Wichtiges. Deine Mutter ist eine schöne Frau und Dein Vater ist ein Krüppel,

¹ Vergleiche zu diesem Abschnitt Bernd Schmid (1989). Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive - Systemisches Denken und Professionalität von morgen. In: ZOE 2, S. 49-65. Insgesamt verdanken wir Bernd Schmid die intelligente Umsetzung systemischer Annahmen für die Gestaltung von alltagsrobustem Coaching- und Beratungshandeln.

alt und eifersüchtig. Deine Mutter würde gern mal rauskommen und Freunde haben, aber sie muss zu Hause bleiben, weil sie ein verrücktes Kind hat. – Du bist ja so dumm, dass Du Dich in die Probleme deiner Eltern mischst. Du bist dumm, nicht weil Dir ein Psychiater gesagt hat, Du seiest verrückt, sondern weil Du beschlossen hast, verrückt zu sein, um so mächtig zu sein. Deine Schwester wird bald einen Freund haben und dann in einem weissen Schleier mit ihm in der Kirche stehen. Und du? Machst Du dann immer noch ein blödes Gesicht und äh, äh?«

«Provokative Intervention» – damit die Klientin diese Intervention wirklich nutzen kann, braucht es eine gut belastbare Beziehung mit der Therapeutin (Kontakt). Bei Maria Selvini hat es funktioniert – jedenfalls ist das das klassische Beispiel. Die Patientin konnte ihre Schizophrenie-Symptome (Schreien, Haare Raufen, Verweigerung von Kommunikation) mindestens zeitweise aussetzen.

Ihre Wurzeln haben systemische Modelle und Vorstellungen in verschiedenen Wissenschaftsgebieten der Soziologie und der Psychologie, welche die allgemeine Systemtheorie nutzen. In der Familientherapie wurden diese zuerst für Therapie bzw. Beratung nutzbar gemacht. Hier sind einige zentrale Annahmen, die auch für unser Denken und Handeln in Coaching und Beratung bedeutsam sind.

Die Mobile-Perspektive

«Alles ist mit Allem verbunden».

Organisatorische Einheiten (Bereiche, Abteilungen, Teams, etc.) werden als Systeme betrachtet, die sich durch Wechselwirkungen gegenseitig in ihrer Eigenart begründen, stabilisieren und verändern. Individuelle Verhaltensweisen (z.B. Management- und Führungsverhalten) werden als Teil einer komplexen Interaktion („Mobile“) konzipiert. Die Art der Vernetzung und die Regeln des Zusammenspiels entscheiden darüber, wie eine Einwirkung von außen oder eine Veränderung von innen auf das System wirken. Im betrieblichen Kontext wird per Personenzuschreibung (z.B. bezüglich „Low Performern“) überlegt, welche Führungsstrategien Verbesserungen bringen könnten. Aus einer systemischen Perspektive würde man dagegen darüber nachdenken, wie ein Interaktionssystem insgesamt gestaltet werden sollte, damit sich das darin eingebettete Mitarbeitendenverhalten (selbstgesteuert) verändern kann.

Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion

«Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners» (Heinz von Foerster).

Menschen und Organisationen werden als wirklichkeits-erzeugende Systeme konzipiert. Die durch sie erzeugten Wirklichkeiten sind weniger Wahrheiten oder Sachzwänge, als vielmehr zu Gewohnheiten gewordene Überzeugungen und deren materielle(n) Ausdrucksformen. Sie scheinen geeignet, neue Geschehnisse zu interpretieren und Reaktionen darauf erfolgreich zu organisieren. Gesellschaftliche Wirklichkeiten sind Produkte gemeinschaftlicher Erfindungen, die durch ihre Verbreitung und ihre „Verobjektivierungen“ (Straßennetze, gesetzliche Regelungen, Gehaltssysteme) stabilisiert werden und weitere

Plausibilitäten erzeugen. – Wirklichkeit als Konstruktion zu verstehen, bedeutet auch, feststellen zu können, dass eine bestimmte Konstruktion nicht mehr funktioniert bzw. auch pragmatischer Sicht, Handeln nicht mehr zum Erfolg führt.

Ressourcen- und Lösungsorientierung

«Wie wir in den Wald hineinrufen, so schallt es heraus.» (Sprichwort)

In der systemischen Praxis ist der wirklichkeitskonstruktive Ansatz meist mit einer Ressourcen- und Lösungsorientierung verbunden. Man „konstruiert“ Lösungen und die Nutzung von Potentialen anstatt Defizite und Problembeseitigung. Einerseits müssen die Betrachtungen so angepasst („rekonstruiert“) werden, dass sie mit dem Selbst- und Weltverständnis der Kund*innen vereinbar sind, andererseits müssen eingeschränkte oder einseitige Wirklichkeitsverständnisse relativiert („aufgeweicht“) und ressourcen- und lösungsorientiert kreativ weiterentwickelt werden.

Selbstorganisation

«Go with the flow».

Wirklichkeitskonstruktionen und Interaktionsmuster werden aus „klassischer“ systemischer Sicht ausschließlich als Produkte der Selbstorganisation sozialer Systeme betrachtet. Deshalb auch der Begriff „Autopoiese“ = (sich) selbst schaffen. Veränderungen sind demgemäß nur in der Weise möglich, wie sie in der Eigengesetzlichkeit (im Wesen der Systeme) vorgesehen sind, bzw. aus den angelegten Eigendynamiken hervorgehen können. Externe Einwirkungen auf solche Systeme werden folglich eher als Anreize für neue Formen einer möglichen Selbstorganisation betrachtet. Das Ergebnis dieses evolutionären Prozesses ist deshalb nicht vorrangig durch die Außeneinwirkung definiert (und damit vorhersagbar / steuerbar), sondern wird vorrangig durch das Spektrum der potenziellen Reaktions- und Entwicklungsmöglichkeiten dieser „lebenden Systeme“ definiert. Gregory Bateson illustrierte mit folgender Geschichte, dass man lebende Systeme nicht „instruktiv“ steuern kann: „Wenn man einen Stein, dessen Gewicht, Form und Größe bekannt ist, in einem bestimmten Winkel mit einer bestimmten Kraft tritt, dann kann man ziemlich genau vorhersagen, in welcher ballistischen Flugbahn der Stein fliegen und wo er landen wird. Wenn man jedoch einen Hund tritt, ist das anders.“ Was die Steuerung sozialer Systeme und die Vorhersage bezüglich der Wirkungen unseres professionellen Handelns in Training und Beratung betrifft, werden wir als Systemiker*innen experimentierfreudig und bescheiden zugleich. Das Studium der sich selbst organisierenden Prozesse ermöglicht uns Interventionen, die Entwicklungsmöglichkeiten von Kund*innen spezifisch berücksichtigen.

Perspektivität

«Die Wirklichkeit liegt im Auge des Betrachters».

Wirklichkeit ist immer die Wirklichkeit einer Beobachterin. Sie wird folglich weniger objektiv herausgefunden als dem Erkenntnisraster und -interesse entsprechend

„hineingefunden“. (Klient/innen-)Systeme als wirklichkeits-erzeugende und sich selbst organisierende Einheiten zu begreifen, führt konsequenterweise zu der Auffassung, auch uns als Coaches und Berater/innen als Konstrukteure unserer eigenen professionellen Wirklichkeiten zu betrachten. Wirklichkeitsgewohnheiten, wie z.B. bestimmte Vorlieben, die Fragestellungen unserer Klienten unter einer bestimmten Perspektive zu betrachten, sind zwar auf Notwendigkeiten in der Welt bezogen, jedoch primär Ausdruck unserer Selbstorganisation. Diese gründet in eigenen Entwicklungsinteressen und auf berufliche Sozialisation und Erfahrung. Beispielsweise „entdeckt“ ein Experte für ablauforganisatorische Fragestellungen in der Organisationsberatung zuerst die Optimierungsmöglichkeiten der Ablauforganisation. Im gleichen Kontext bringt ein psychologisch orientierter Managementberater Probleme eher mit persönlichen Eigenheiten und seelischen Dynamiken der jeweiligen Funktionsträger in Zusammenhang. Diese unterschiedlichen Perspektiven und die daraus resultierenden Fokussierungen sind im beraterischen Handeln nicht als solche einseitig oder falsch. Sie können es allerdings werden, wenn sie durch das Beratersystem unreflektiert eingenommen, plausibel gemacht und verwirklicht werden. Mit einer bewussten Perspektivenflexibilität können in der Beratung vielschichtige Lösungsmöglichkeiten und Interventionsstrategien entwickelt werden.

Evolution und Kultur

«The survival of the fittest» (Charles Darwin).

... was am besten «passt», nicht Überleben der Stärksten. Wichtigste Zielgrößen lebender Systeme sind Weiterleben, Fortbestand als Individuum und/oder Gattung über die Zeit und Identität. Dies gilt auch für Coaches und Berater/innen. Ihre Tätigkeit zielt natürlicherweise auf die Weiterentwicklung ihres Berufs, und sie versuchen durch Diagnosen und Dienstleistungen interessante Umwelten zu einer Abgabe von dafür geeigneten Gütern (Geld, Reputation etc.) zu bewegen. Systemische Beratung bedeutet aus dieser Sicht, einen Metastandpunkt gegenüber den eigenen Gewohnheitswirklichkeiten und der eigenen Profession einnehmen zu können. Aha, so ticken wir also! - Wie sind uns bewusst, dass wir uns untereinander und im Umgang mit Kunden permanent in einem Prozess der Kulturentwicklung befinden und machen uns die neugierige und respektvolle Haltung von Ethnologinnen zur Gewohnheit.

Systemlösungen

«Es gibt keinen Zufall».

Welche Perspektiven müssen wie zusammengefügt werden, damit für ein System (eine Organisation) wirksame und alltagstaugliche Lösungen zustande kommen? Es geht um die Optimierung von pflegbaren Gesamtlösungen und nicht um die modisch wechselnde Betonung von Teillösungen. Diese Perspektive ist auch dann wichtig, wenn man sich auf Teilperspektiven spezialisiert hat. – In der Praxis bedeutet das die Regel, dass wir als Coaches und Berater/innen immer mehr im Kontext mehrerer Perspektiven von der Fachberatung, Psychotherapie bis Managementberatung unsere Leistungen und Wertbeiträge gestalten. Kooperation und Systemdesign werden dabei zu den Stellgrößen erfolgreicher Beratungsprozesse

Professionalisierung

«Hier stehe ich und kann auch anders».

Professionalisierung aus systemischer Sicht trägt den dargestellten Annahmen Rechnung. Und wir bleiben dabei bescheiden und auf der Hut, was ihre Reichweite und mögliche Falsifizierung betrifft. Professionalisierung ist für uns weniger ein soziologisches oder politisches Konzept der Beschreibung gesellschaftlicher Strukturen oder der Einkommenssicherung, als mit dem Begriff einer *professionellen Haltung* ausgezeichnet, die Bescheidenheit der eigenen Möglichkeiten mit Leidenschaft (Ambition) für den Nutzen unserer Coachees und Klient/innen verbindet. Professionalisierung bedeutet, genau darin immer besser zu werden.

Aufgabe: Schreibe eine Liste. Was sind daraus Deine 10 Merksätze oder Maximen für Coaching und Beratung? (Echt Coaching: was evaluiert wird, bringt Resultate in der wirklichen Welt.)

Polemik: Die systemische Innovation für Coaching und Beratung

... früher

- Klient hat einen Defekt
- Interventionen als Schraubenschlüssel, eingreifend
- Ursache - Wirkung
- Coach/Beraterin repariert oder gibt ein Mittel (Arzt)
- Coach/Beraterin weiss, wie es wirklich ist – die Klientin weiss es nicht
- Wenn es nicht klappt, ist die Klientin schuld, im Widerstand
- Klient soll sich verändern
- Chemie, zufällige Intuition, geniale Beraterinnen
- Moral: Du solltest aber ...!

... heute

- Klient will etwas erreichen
- Interventionen als Angebote, nicht invasive lose Kopplung
- Wechselwirkung, Muster
- Passende Angebote unterstützen eine erfolgreiche Selbststeuerung
- Nur die Klientin weiss es, Coach not knowing, bescheiden/humble
- Coaches und Beraterinnen machen Fehler
- Klient steuert sich selbst
- gutes Handwerk, wissenschaftsbasiert
- Ethik: Was ist jetzt und hier das Passende/Richtige? ... kann auch anders.

4. Zentrale systemtheoretische Konzepte für Coaching

Systemisches Handeln

Im Unterschied zu Theorien mit einem bestimmten Inhalt aus der Psychologie als Theorie der Seele oder der Biologie als Theorie lebendiger Organismen ist die Systemtheorie

zunächst allgemein und abstrakt.² Systemtheoretische Konzepte wie *System*, *Umwelt*, *Komplexität*, *Interaktion*, *Muster*, *Selbstorganisation* und *Funktionalität* werden ausgehend von der Biologie für die Konzipierung ganz unterschiedlicher Wissensgebiete benutzt: systemische Psychologie, systemische Biologie, Systemtheorie der Gesellschaft usw. Systemtheoretische Konzepte erweisen sich in vielen Wissensgebieten als fruchtbar.³ Wegen der logischen Konsistenz und Einfachheit ihrer Konzepte eignet sich die Systemtheorie besonders gut für wissenschaftliche Modellbildungen und auch zur Einordnung bestehender Konzepte und Modelle (systemtheoretische Rahmung). Die Systemtheorie ist in den letzten Jahrzehnten eine Art Leittheorie geworden, die psychologische, biologische und soziale Phänomene mit Fragestellungen der Neurologie und Informatik verbinden kann. Disziplinäre Perspektiven können so transdisziplinär zusammengebracht werden.

Das macht die allgemeine Systemtheorie insbesondere für theoretische Ansätze im Coaching so interessant. Eine transdisziplinäre Rekonstruktion von Handeln und seinen Erfolgsbedingungen ermöglicht es dem Coach, Hypothesen zu unterschiedlichen Faktoren der Steuerung miteinander in Beziehung zu setzen. Je genauer es dem Coach mit seiner Intervention gelingt, seinen Klienten in seinem spezifischen Anliegen mit seinen spezifischen Aspekten zu unterstützen, desto effizienter – im Sinne des Verhältnisses von Aufwand und Wirkung – ist auch die Coaching-Leistung. Dazu braucht es einen gewissen Vorrat an konsistenten und theoretisch miteinander verbundenen Konzepten zur Entwicklung und Verbesserung der Handlungssteuerung. Gleiches gilt für das Handeln von Klienten, die mit der theoretischen Fassung von *Handeln als Intervenieren in sozialen Systemen* neue und wirksamere Handlungsoptionen erschließen können.

- *Beraterische Handlungstheorie* gebraucht die systemtheoretischen Konzepte *System* und *Interaktion* für eine Verständigung darüber, was unter einer *Intervention* verstanden werden kann, bzw. was eben nicht.
- Beratungshandeln wird als *Interaktion* von unterschiedlichen psychischen Systemen aufgefasst. Das heißt, es gehören mindestens zwei dazu, und sei es, dass ich in mir selbst einen Unterschied mache.
- Und *Interaktion* schließt die Vorstellung eines *Eingriffs* aus; im beraterischen Kontext bedeutet eine Intervention, dass wir ein Angebot machen, zu dem sich der Klient (frei) verhalten kann.
- *Eine erfolgreiche Intervention bedeutet für das psychische oder soziale System des Klienten eine Störung oder eine Irritation der eingefahrenen Interaktionsmuster*. Diese hatten wahrscheinlich früher in anderen Zusammenhängen durchaus eine wichtige Funktion für die Lebensfähigkeit einer Person bzw. eines sozialen Systems, sind jetzt aber dysfunktional geworden.
- Durch die *Störung* wird ein Impuls für eine mögliche neue, *funktionalere Selbstorganisation* gesetzt, eine *Musteränderung*. Eine Änderung, Öffnung und Flexibilisierung der sonst regelmäßig in einem spezifischen Muster verbundenen Handlungsmerkmale, das sind die damit verbundenen Emotionen, Gedanken und konkreten Verhaltensmerkmale, wird möglich. Das ist die Voraussetzung für eine

² In früheren Jahrhunderten hätte man die allgemeine Systemtheorie wahrscheinlich als eine *Metaphysik* bezeichnet.

³ Klassisch Ludwig von Bertalanffy (1949) „General System Theory“.

funktionalere Handlungsausrichtung, die das *Überleben*⁴ des Systems stärkt. – Zum Beispiel war es früher durchaus *passend* (Passung), in Bezug auf neue Leistungsanforderungen mit Rückzug zu reagieren, jetzt, als Führungskraft oder Sportlerin, möchte ich aber neue Ziele energiereich angehen. Da hilft mir die Intervention eines Coachs, der mich fragt, in welchen Situationen mein Rückzugsverhaltensmuster denn früher nützlich für mich gewesen ist, und was diese Situationen von meiner Situation heute unterscheidet.

Mit einem Klienten ist immer zugleich sein soziales System mit anwesend, in gewisser Weise jedenfalls. Die Theorie sozialer Systeme wie Familien und Organisationen weist darauf hin, dass Menschen in Interaktionen miteinander verbunden sind.⁵ Wenn also eine einzelne Person ihr Verhalten ändert, hat das in der Regel nur ganz kurzfristige Wirkung, wenn sich nicht auch ihr soziales System ändert. Andernfalls sind Musteränderungen im sozialen Handeln wenig wirksam und nachhaltig. Das hat in der Familientherapie dazu geführt, dass die Familien von Patienten möglichst miteinbezogen werden. Im Coaching arbeiten wir mit *systemischen Interventionen*,⁶ das sind Interventionen, die explizit auf die Gestaltung des Interaktionssystems des Klienten zielen (Familien- und Organisationsaufstellungen, Stühlearbeit, zirkuläres Fragen usw.), wenn wir aufgrund der Darstellung des Klienten (Diagnose) die *Hypothese* haben, dass genau diese Neuorientierung seines Handlungsrahmens für seine Möglichkeit, erfolgreich zu sein, einen Unterschied macht.

Die Systemtheorie ist mit einer *konstruktivistischen bzw. pragmatischen Erkenntnistheorie* verbunden, also der Vorstellung, dass das, was wir als Wirklichkeit behaupten, mit (sprachlichen) Konstruktionen zusammenhängt, die wir von dieser Wirklichkeit machen. Mit dem Konzept *System* konstruieren wir unsere Wirklichkeit als coachende Personen theoretisch konsistent und pragmatisch gängig, wenn wir z.B. für Coachingklienten mit ihrer Selbstorganisation und damit einer prinzipiellen Grenze von Interventionen rechnen.

Fokussierung der Aufmerksamkeit

Entscheidend dafür, was wir von der Welt wahrnehmen, ist die Art unserer *Beobachtung*, worauf wir unsere *Aufmerksamkeit* (Fokussieren der Aufmerksamkeit, vgl. Abbildung 4.2) richten und welche Bedeutungen wir unseren Wahrnehmungen geben.⁷ Veränderung ist aus systemtheoretischer Sicht immer mit einer neuen Fokussierung der Aufmerksamkeit der Beteiligten verbunden. ... Denke auch an die buddhistische Praxis der „Achtsamkeit“; das sind ähnliche Erfahrungen.

⁴ Hiermit wird auch eine Grenze der Anwendung für systemtheoretische Konzepte wahrnehmbar. Für die Rekonstruktion der biologischen Evolution war das Konzept des *Überlebens* nützlich. Und wir wissen, dass es bei der Funktionalität von psychischen und sozialen Systemen menschlicher Interaktionen nicht immer um *Überleben* geht, sondern eben manchmal auch um gelingendes *Sterben*, sei es für Personen und/oder auch Organisationen.

⁵ Vgl. zur Theorie sozialer Systeme die umfassende Darstellung in drei Bänden von Helmut Willke (1982ff.).

⁶ Vgl. Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (2009). Und auch insgesamt zu diesem Abschnitt Fritz B. Simon (2014). Aus der hier vertretenen Sicht eine schöne kleine Einführung in wichtige systemtheoretische Konzepte für Beratung und keine *Theorie der Beratung*.

⁷ Vgl. dazu Fritz B. Simon (2006 und 2014).

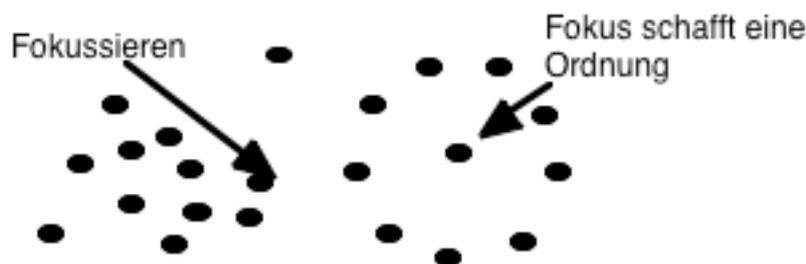


Abbildung 4.1: Fokussieren der Aufmerksamkeit

Fokussieren schafft eine (neue) Ordnung: Indem wir bestimmte Merkmale ins Zentrum unserer Aufmerksamkeit stellen, ordnen sich andere Merkmale in ihrem Kontext (vgl. Abbildung 4.2).

Systemtheoretische Konzepte der Psychologie (systemische Psychologie⁸) erinnern uns daran, dass psychologische Konzepte im Coaching nicht als dogmatische Wahrheiten über die seelische Wirklichkeit (ontologisch) verstanden werden dürfen. Die systemtheoretische oder systemische Rahmung klassischer Konzepte, wie zum Beispiel die Unterscheidung von *bewusst* und *unbewusst* als unterschiedlichen seelischen Funktionen von psychischen Systemen oder das Konzept des *Widerstandes* als Modell für die Funktionalität von dysfunktionalen Mustern, unterstützen den Coach bei seinen grundsätzlich wertschätzenden und ressourcenorientierten Vorgehensweisen zur Unterstützung der Selbststeuerung seiner Klienten.

Lösungsfokus

„Worte waren ursprünglich Zauber, und das Wort hat noch heute viel von seiner ursprünglichen Zauberkraft bewahrt. Durch Worte kann ein Mensch den anderen selig machen oder zur Verzweiflung treiben [...]. Worte rufen Affekte hervor und sind das allgemeinere Mittel zur Beeinflussung der Menschen untereinander.“⁹ – Die Sprache ist „das Haus des Seins“ (Martin Heidegger), und „alles, was gesagt werden kann, ist Sprache“ (Hans-Georg Gadamer). – Wenn wir uns sowohl individuell als auch gemeinsam nur vorstellen können, wofür wir letztlich Sprache haben, ist unsere Sprache, die uns jeweils zur Verfügung stehende Bedeutung auch Grenze und Gefängnis unserer Handlungspläne und Lebensperspektiven.

Es sind solche sprachphilosophischen Erwägungen, die Steve de Shazer in seiner Innovation für die Psychotherapie geleitet haben. Denn wenn solche Dinge wie *Eheprobleme* oder *Depression* sprachliche Konstruktionen sind, dann würden klassische Therapieformen das Leiden eher noch verstärken, indem sie es immer wieder nacherzählen lassen.

⁸ Vgl. Guido Strunk und Günter Schiepek (2006).

⁹ Zitat von Sigmund Freud nach Steve de Shazer (1996, S. 19).

„Stellen Sie sich vor ... Sie haben die letzte halbe Stunde damit verbracht, mit Herrn A über sämtliche Probleme Ihres Lebens zu sprechen ... Wie fühlen Sie sich dann?“¹⁰

Wie viel angenehmer und freudvoller ist es im Vergleich, wenn Sie eine halbe Stunde mit einer Therapeutin über all die Dinge sprechen, die in Ihrem Leben gut gelaufen sind. Während Sie über Ihre größeren und kleineren Erfolge erzählen, fühlen Sie sich nicht nur wesentlich besser als in der *Problemsprache*, Sie *konstruieren* auch eine ganz andere und viel erfreulichere Welt. – Und so macht die Unterscheidung von *Problem Talk* und *Solution Talk* (de Shazer) einen Unterschied, der für die Wahl therapeutischer Interventionen und Vorgehensweisen einen Unterschied macht. Steve de Shazer schlägt deshalb vor, psychotherapeutische Gespräche überhaupt nur als *Solution Talk*, also lösungsorientiert zu führen.

Aus der Sicht einer systemischen Sprachwissenschaft, die sprachliche Konstruktionen auch im Zusammenhang kultureller und geschichtlicher Kontexte beschreibt, erscheinen *Problem* und *Lösung* als Bestandteile desselben *Sprachspiels*: Eine Lösung ist in der Regel die Lösung eines Problems. Die Unterscheidung, die für de Shazer einen prinzipiellen Unterschied für die Methodenwahl macht, ist aus dieser Sicht gerahmt von unterschiedlichen beraterischen und therapeutischen Wirkungskalkülen, (a) eher kurzfristig¹¹ zu erreichender Entlastung und Erweiterung der Handlungssteuerung und (b) eher längerfristig angelegten Veränderungen von umfassenden Kontexten. – Das macht Steve de Shazers Innovation psychotherapeutischer Methodik nicht weniger bedeutsam, stellt sie allerdings in einen allgemeineren Rahmen.

Die Diskussion in der Psychotherapie zur Reichweite des lösungsorientierten Vorgehens kann ich nicht beurteilen. Die von Steve de Shazer und seinen Kolleginnen berichteten Therapieerfolge sind jedenfalls beeindruckend.

Für viele Coaching-Aufgaben ist die Entdeckung und Entwicklung der lösungsorientierten Methodik von grossem Nutzen.¹² Es schafft schnelle Entlastung, und Handlungssteuerung kann rasch einsetzen, wenn nicht zuerst das Problem befragt wird, sondern Handlungsspielräume ausgelotet werden.

Die berühmte Wunderfrage¹³ bezeichnet einen Umschlagpunkt, von dem aus sich die Handlungssteuerung neu ausrichten kann. Aus systemischer Sicht machen Unterschiede Unterschiede, die etwas Neues ermöglichen. Etwas pathetisch könnte man sagen, die lösungsorientierte Vorgehensweise baue eine Brücke zu einem noch unbekanntem Land. Für systemisch informierte Coaches bietet sie eine ausgezeichnete Möglichkeit, schnelle Erfolge (*quick wins*) zu erreichen, schnelle seelische Entlastung zu ermöglichen, und konkretes Handeln und *Selbstwirksamkeitserleben*¹⁴ des Coachee zu initiieren.

¹⁰ Vgl. a.a.O., S. 86. Steve de Shazer, Insoo Kim Berg and Yvonne Dolan experimentierten seit Anfang der 1970er-Jahre am Milwaukee Brief Family Therapy Center mit lösungsorientierten Therapiemethoden.

¹¹ Kurzzeit-Coaching und -Therapie beschreiben einen Rahmen von einer bis maximal vier Sitzungen oder Treffen.

¹² Vgl. die empirische Studie von Anthony M. Grant (2011).

¹³ Vgl. Wolfgang Eberling (2013; vgl. auch Wolfgang Eberling et al. 1998).

¹⁴ Wir haben gute empirische Evidenz dafür, dass Selbstwirksamkeitserleben (vgl. den nächsten Abschnitt) Voraussetzung und wichtiges Merkmal erfolgreicher Handlungssteuerung ist. Vielleicht ist das auch eine Erklärung dafür, warum Lösungs-Coaching so gut funktioniert.

Haltung, Intuition und Wertschätzung

Das Konzept der *Haltung* wurde von Aristoteles in seiner *Nikomachischen Ethik*¹⁵ genutzt, um zu erklären, wie bestimmte dauerhafte Handlungsgewohnheiten bzw. Handlungsmuster geprägt werden, mit denen wir unser Handeln steuern. Seine These ist, dass wir einerseits durch vielfaches *Üben* von Handlungen unsere Handlungsmuster stabilisieren und dass das Abrufen dieser Handlungen mit angenehmen Emotionen verbunden ist. Eine Haltung, so würden wir aus systemtheoretischer Sicht sagen, ist ein mit angenehmen Emotionen verbundenes und durch Übung geprägtes Handlungsmuster. Darin sind Gefühle, Gedanken und Handlungspläne miteinander verbunden. Aristoteles interessierte sich in seinem ethischen Diskurs vor allem dafür, wie sittliches bzw. sittlich *gutes Handeln* ausgeprägt wird. Darin wird das Konzept der sittlichen Haltung als *Tugend*, die zu einem guten Handeln führt, zu einem Zentralbegriff.

Für Aristoteles' Bildungsvorstellung ist *Haltung* eine Verbindung von einzelnen Handlungen und der Ausprägung von Charakteren und Einstellungen. Pierre Bourdieu nennt entsprechend den „Habitus“ (lateinisch für *Haltung*) einen „Vermittler zwischen Struktur und Praxis“;¹⁶ Haltung steuert nach dieser Vorstellung also unsere Denk-, Fühl- und Handlungsweisen, sie geht ihnen voraus, ist aber auch wieder ihr Resultat. Haltung wird durch unsere Geschichte, unsere Prägungen, Erfahrungen, Bewertungen gebildet, und sie beeinflusst wiederum unsere Einstellung zur Welt. Unsere Haltung bestimmt unsere Konstruktion der Wirklichkeit: was wir wahrnehmen und wie wir es bewerten. Umgekehrt wird die Möglichkeit von Klienten, bestimmte Interventionen im Coaching zu nutzen, mit der von der coachenden Person ausgeprägten Haltung in Zusammenhang gebracht.

Damit wird ein weiterer wichtiger Begriff systemtheoretisch informierter Handlungstheorie eingeführt: *Intuition*. Die Haltung des Coachs steuert die Auswahl und die Art und Weise von Handlungen. Haltung bestimmt unsere *Intuition als die Fähigkeit, in einer Situation unmittelbar und ohne weitere Reflexionsschleifen zu beurteilen und zu agieren*.¹⁷ Damit knüpft das Konzept der Intuition an die handlungstheoretische Vorstellung der *Vorzugswahl* an, einer Art von Entscheidung, bei mehreren Optionen ohne weiteres Nachdenken lieber der *Gewohnheit* bzw. dem schon ausgeprägten Handlungsmuster zu folgen. Aristoteles nennt das eine spontane Wahl einer freiwilligen Handlung, der keine längere Überlegung vorausgeht.¹⁸

Insofern stellen Coaches (wie Vertreter anderer Berufe auch) erlernte und in der Erfahrung bewährte und geübte Wahrnehmungs- und Handlungsmuster meist intuitiv zur Verfügung. Diese sind auf einem persönlichen Lern- und Übungsweg lange reflektiert und erworben. Bernd Schmid folgend, kann man von „*geläuterter Intuition*“¹⁹ sprechen, wenn diese durch *reflektierte Haltung* geprägt ist. Im übertragenen Sinne bedeutet das: „Die wichtigste und wirkungsvollste Intervention in einem Coaching ist die Person des Coachs

¹⁵ Vgl. Aristoteles (1999, 1105b20–1107a27). Das Konzept des Musters stand Aristoteles noch nicht zur Verfügung. Die systemische Rekonstruktion macht «Haltung» jedoch unmittelbar anschlussfähig an systemtheoretische Konzepte der Handlungstheorie.

¹⁶ Vgl. Pierre Bourdieu (1974).

¹⁷ Vgl. insgesamt zur Darstellung des Zusammenhangs von *Haltung* und *Intuition* Markus Hänsel (2002).

¹⁸ Aristoteles (1999), *Nikomachische Ethik*, 1111b9-13.

¹⁹ Vgl. Bernd Schmid und Joachim Hipp (2003, S. 37).

selbst.²⁰ Intuition ist schneller als Reflexion und zugleich auch störungsanfällig durch Reflexion: Das Nachdenken stoppt das Handeln.

Eine intuitive, durch Haltung geprägte Handlungssteuerung bestimmt wahrscheinlich den größeren Teil des Handelns des Coachs und des Alltagshandelns von Coaching-Klienten. Aus systemischer Sicht gehen wir deshalb davon aus, dass nachhaltig wirksame Musteränderungen von Denk-, Fühl- und Handlungsgewohnheiten, also auch nachhaltige Verhaltensänderungen, eine gewisse Zeit und Übung brauchen.

In der systemischen Beratung wird *Haltung* bzw. die Ausbildung einer *systemischen Haltung*²¹ zuvorderst für die systemische Haltung der Beratungsperson diskutiert. Merkmale wie *Neugier*, *Respekt* und vor allem unbedingte *Wertschätzung* des Klienten *sollen* diese Haltung bestimmen: Wenn du deiner Klientin für sie annehmbare Interventionen zur Verfügung stellen willst, tue, was du tust, mit Wertschätzung. Empirische Untersuchungen²² einer stärkenorientierten Psychologie zeigen gute Evidenz für die These, dass Interventionen, die mit Wertschätzung verbunden sind, tatsächlich besser wirken, das heißt leichter vom Klienten angenommen werden können. Nur wenn Klienten Interventionen einer ausgeprägten Coaching-Haltung als mit Wertschätzung verbundene Angebote intuitiv wahrnehmen, können sie diese für die Unterstützung ihres Handlungsanliegens überhaupt nutzen.

Die Wertschätzung des Coachs und die Selbstwertschätzung des Klienten fungieren aus dieser Sicht als eine Art von Schlüssel für die mögliche Verhaltensänderung des Klienten, verstanden als Musteränderung. Der Klient nimmt sich selbst leichter als Subjekt seines Handelns wahr, wenn dieses mit positiven Emotionen verbunden ist. Klienten ändern ihr Verhalten leichter, wenn sie sich selbst so akzeptieren können, wie sie sind. – Und nicht zuletzt machen coachende Personen damit auch einen Unterschied zu anderen Erfahrungen ihrer Klienten im Sinne einer positiven *Störung* ihrer Handlungsmuster.

Ressourcenfokus und Wertschätzung

Die Einführung von *Ressourcen* (des Ressourcenkonzeptes) in die Handlungstheorie erweitert die Möglichkeit für Interventionen und der Selbstverständigung von Klienten. Welche Ressourcen sind notwendig, um mein Anliegen zu verwirklichen? Auf welche Ressourcen, seien es Erfahrungen und auch materielle Ressourcen, kann ich zurückgreifen? Welche möchte ich allererst entwickeln? – Das *Fokussieren der Aufmerksamkeit auf Ressourcen* macht aus systemischer Sicht den Unterschied, ob ich mich als selbstwirksam wahrnehmen kann oder eher keine Chance sehe, meine Ziele zu erreichen.²³ Ich verfüge vielleicht über mehr Ressourcen, als ich zunächst dachte.

Der gelegentlich von Coaches vernehmbare Satz: „Der Klient trägt alle Ressourcen für die erfolgreiche Realisierung seines Anliegens in sich“, ist allerdings ein Euphemismus. Denn unsere Vorstellungen von erfolgreichem Handeln (Lösungsfokus) werden uns in

²⁰ Katrin Welge (2013, S. 147).

²¹ Vgl. Roswitha Königwieser und Martin Hillebrand (2004, S. 39–41). Siehe auch Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (1996).

²² Zum Beispiel Martin Seligman (2007).

²³ Das ist eine gute Brücke zum Konzept der Selbstwirksamkeit, vgl. unten S. 60f.

der Praxis öfter mal dazu führen, zunächst dafür zu sorgen, dass wir auch über die notwendigen Ressourcen verfügen, bzw. einen realistischen Plan dafür zu machen, wie wir die notwendigen Fähigkeiten entwickeln, Verbündete finden, Zeit und Geld organisieren. Die Verschiebung der Aufmerksamkeit von Zielen auf Ressourcen des Handelns bietet insbesondere für Klienten, die Schwierigkeiten haben, ihre Ziele zu erreichen, eine Neuformulierung ihrer Handlungsplanung.²⁴

Ressourcenfokus ist mit dem Konzept der Wertschätzung eng verknüpft: In der Wertschätzung durch den Coach lernt oder gewöhnt sich der Coachee, seine eigenen Ressourcen wertzuschätzen – und einzuschätzen. Als Coach vertraue ich auf die Ressourcen meines Coachee. Meine Klientin verfügt über die Mittel und Fähigkeiten, ihre Situation selbst zu verbessern. Sie ist die Expertin für ihre Praxis! – Und dabei ist auch das *Coaching* selbst eine Ressource. Kompliment für den Coachee, seine Vertrauensfähigkeit, seine Kreativität, seine Experimentierfreudigkeit und Neugier! Es geht um *Wertschätzung der Ressourcen* des Klienten als Voraussetzung und Ansatzpunkt für gelingendes Coaching.

Kohärenz und Konsistenz

Das Konzept der *Kohärenz* – wir übersetzen auch *Stimmigkeit* oder *Zusammenhang* und *Passung* – führe ich hier unter der Überschrift systemischer Konzepte ein.²⁵ Darin wird der Ressourcenfokus aufgenommen und ausgeführt. Kohärenz markiert zugleich eine Grenze systemischer Betrachtung von Merkmalen und Mustern sozialer und psychischer Systeme. Es geht um Menschen: Welche Merkmale zeichnen Personen aus, die in stark beeinträchtigenden Kontexten handlungs- und lebensfähig bleiben? – Bahnbrechend war die Studie von Aaron Antonovsky.²⁶ Er fand bei einer Studie über Frauen, welche die deutschen nationalsozialistischen Konzentrationslager erlitten hatten, große Unterschiede. Viele Frauen waren durch ihr Erleben im Konzentrationslager und die nachfolgende Flucht körperlich und psychisch stark versehrt und in schlechtem Gesundheitszustand. Allerdings hatten fast dreißig Prozent diese Erfahrung auch relativ unbeschadet überstanden. Daraus entwickelte Antonovsky seine Theorie der Salutogenese, wie Menschen gesund bleiben und gesund werden. Im Zentrum steht das Konzept des *Kohärenzgefühls*: Menschen in stark beeinträchtigenden und kritischen Situationen können diese besser bewältigen, wenn sie das subjektive Gefühl haben, dass diese Situationen (1) prinzipiell verständlich sind, (2) dass sie sie auch bewältigen können und (3) dass sie auch für ihr Leben sinnvoll und bedeutsam sind. Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl, so ergab eine Vielzahl von Untersuchungen im Anschluss an Antonovsky, sind nicht nur gesünder, sondern können überhaupt mit schwierigen Situationen erfolgreicher umgehen. Und das betrifft nicht nur die Stimmigkeit in Bezug auf die eigenen

²⁴ Vgl. das Praxisbuch von Christoph Flückiger und Günther Wüsten (2008).

²⁵ Psychologisch orientierte Autoren (Peter Behrendt 2004, S. 12f.) nehmen Bezug auf das Konzept der *Kongruenz* bzw. *Inkongruenz*: Die wahrgenommene Situation stimmt nicht mit den Zielen überein. „Werden Ziele nicht erreicht und Grundbedürfnisse nicht erfüllt bzw. geschützt, entsteht *Inkongruenz*“ (a.a.O., S. 12). Die Wahrnehmung von Inkongruenz ist aus dieser Sicht ein *Motor* für die Entwicklung neuer seelischer Muster des Denkens, Wahrnehmens und Fühlens. Andere psychologische Konzepte wie zum Beispiel *kognitive Dissonanz* gehen in eine ähnliche Richtung.

²⁶ Aaron Antonovsky (1997).

Gefühle, Wahrnehmungen und Gedanken, sondern auch in Bezug auf soziale Beziehungen in der Familie oder bei der Arbeit (psychische und soziale Muster).

Damit lässt sich das Konzept der *Kohärenz* als Oberbegriff für verwandte Konzepte wie *Konsistenz* (logisch und inhaltlich) in Bezug auf (1) Verständlichkeit, (2) Bedingungen für Selbstwirksamkeit und (3) erfolgreiches Handeln verwenden.

Kohärenzgefühl meint das aktuelle *Kohärenzerleben* des Klienten. Es ist damit der erste Prüfstein für die Tauglichkeit von Interventionen und Coaching-Tools.²⁷ Jede Intervention als systemische Störung muss vom Klienten auch aktiv verarbeitet werden können und letztlich wieder kohärent eingebettet werden. Interventionen, die nur verstören, seien es Handlungen des Coachs oder des Klienten in seinem Kontext, sind nicht geeignet, um erfolgreich seine Handlungsabsichten zu verwirklichen.²⁸

Neurosystemische Modellierung

Modelle der Sozialwissenschaften versuchen, komplexere theoretische Zusammenhänge grafisch oder auch in einer Computersimulation zusammen zu fassen. Einfachheit, Plausibilität und Konsistenz sollten mit einer gewissen Handhabbarkeit in der Praxis verbunden sein.

Neurosystemische Modellierung meint genauer ein *neurologisch-systemisches Modell für Verhaltensänderung und Handlungssteuerung*. *Neurologisch* bezieht sich auf Erkenntnisse der neurologischen Hirnforschung. Darin werden für die Erklärung und Voraussage von Handeln wichtige Erkenntnisse der Psychologie und Bildungstheorie auch materiell (bildgebende Verfahren, Computersimulationen) *modelliert*. Systemisch bedeutet *systemtheoretisch inspiriert* durch Modelle und Konzepte der Theorien sozialer und psychischer Systeme.

Die systemtheoretische Rekonstruktion der Muster menschlichen Handelns als Muster von seelischen und sozialen Systemen erweist sich als erklärungs mächtig und auch im Coaching als einfach genug, um Klienten wirksame Vorstellungen der Steuerung von Verhaltensänderungen zur Verfügung zu stellen:

- **Aufmerksamkeit und Vorzugswahl** steuern die Organisation und Veränderung von Verhaltensmustern als Konstellation psychischer und sozialer Merkmale.
- Für die **Bahnung (Priming)** von Merkmalsmustern – also der Art und Weise, wie bestimmte Merkmale interagieren – gilt: Neuronen, die zusammen aktiviert werden, verbinden sich in neuronalen Mustern.
- **Positive Emotionen bahnen** und unterstützen die Herstellung von neuen Verbindungen, negative Emotionen hemmen. Verhaltensänderung wird durch positive Emotionen angeregt.

²⁷ In der Coaching-Praxis gut bewährt hat sich darum zum Beispiel die Arbeit mit den *logischen Ebenen* nach Robert Dilts (2005). Diese eignen sich sowohl für die Einschätzung der Kohärenz von Interventionen durch den Coach als auch als Intervention, um dem Klienten eine Kohärenzprüfung seiner Handlungsvorstellungen zu ermöglichen und sogar konkrete Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Handlungsplanung zu finden.

²⁸ Weitere Konzepte einer Coaching-Praxislehre wie *provokative Intervention* können daran geknüpft werden.

- Lebenslange **neurologische Plastizität** unseres Gehirns heißt auch: Wir gestalten unser Hirn selbst autopoetisch (ob wir es wollen oder nicht).
- Die Systemtheorie modelliert den Zusammenhang von psychischen und sozialen Merkmalen. Das bedeutet, in einer Metapher ausgedrückt: „**Wir sind unser Gehirn.**“ Verhaltensänderung geschieht in psychischen *und* sozialen Kontexten.
- Nachhaltige **Verhaltensänderung ist Musteränderung**. Sie setzt die Veränderung von Gewohnheiten und Haltungen als stabilisierenden Kern von Verhaltensmustern voraus (und nicht nur die Veränderung von Intentionen).
- Musteränderung wird darin zu einem weitreichenden Konzept für Verhaltensänderung, zugleich zur Adresse der **evolutionären Passung (fit)**: Glück und Sinn – Konsistenz und Kohärenz.

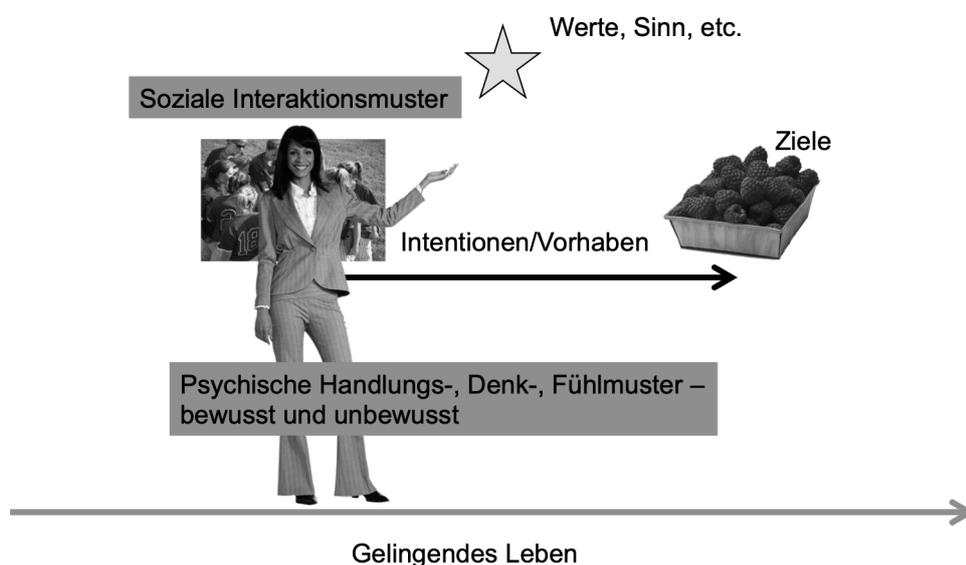


Abbildung 4.2: Neurosystemische Handlungssteuerung

Mit diesem allgemeinen Modell (vgl. Abbildung 4.3) fasse ich den aktuellen Stand neurowissenschaftlicher und (sozial-)psychologischer Forschung zusammen. Das Konzept der neurosystemischen Handlungssteuerung bildet wichtige Faktoren und Merkmale der Handlungssteuerung in einem einfachen und hoffentlich verständlichen Modell ab.²⁹ Die etwas herausgehoben dargestellten Merkmale *Werte* und *gelingendes Leben* als Orientierungspunkte gehören aus systemischer Sicht zu den Merkmalen von Denk-, Fühl- und Handlungsmustern. In Bezug auf die Interaktionsmuster haben sie wahrscheinlich zentrale Eigenschaften. Hier bezeichnen sie die handlungstheoretische Rahmung³⁰ der

²⁹ Für die Praxis von Beratung und Therapie hat ein ähnliches Modell im deutschsprachigen Raum vor anderen Gunther Schmidt (2005) ausgeführt. Darauf beziehe ich mich hier ausdrücklich. In der Nachfolge des amerikanischen Psychotherapeuten Milton Erickson nennt er diesen Ansatz „hypnosystemisch“. In seinem einführenden Lehrbuch sind die sozialen Faktoren des Handelns nicht berücksichtigt. Ich habe das Modell daher ein wenig sozialpsychologisch erweitert bzw. mit Rückgriff auf Kurt Lewin (1953, vgl. auch Anmerkungen im Folgenden) ergänzt.

³⁰ Vgl. noch einmal oben Abbildung 4.2 zur Modellierung allgemeiner Handlungstheorie. Das neurosystemische Modell bedeutet eine weitere Konkretisierung der Vorstellung von Handlungssteuerung bzw. ihrer Veränderung: Das Subjekt ist ein identifizierbarer Mensch, sein Ziel ist der konkrete Verzehr dieser süßen Kirschen.

psychologischen Annahmen: Wir würden über Psychologie nicht nachdenken, wenn wir nicht etwas für uns Sinnvolles durch Handeln erreichen wollten.

a. Positive Emotionen bahnen neurologisch. Negative Emotionen hemmen. Um wirksame Steuerungs- und damit Verhaltensänderung zu ermöglichen, setzen Coaches deshalb an emotional positiv wahrgenommenen Ressourcen und Lösungsvorstellungen an.

b. Interaktionen des Denkens, Fühlens, Wahrnehmens und Handelns (Wollen) sind systemisch miteinander verbunden (Muster). Um hier relativ gefestigte Muster, die ja bisher oft funktional und erfolgreich waren, zu ändern und Erfolg zu ermöglichen, *bewirken* Coaching-Interventionen die Störung und Innovation dieser Muster. Es geht deshalb immer um den Unterschied, den die coachende Person für ihren Klienten macht.

c. Handlungssteuerung ist eine Funktion von Mustern der Vorzugswahl der Person (seelische Muster) und des Sozialen Kontextes (soziale Muster): $H = f(P, S)$.³¹ Dieses Konzept beinhaltet: Veränderung von sozialen Systemen und Veränderung von Personen sind in einem Wirkungszusammenhang (Musteränderung) miteinander verknüpft: Ich kann mich nicht ändern, ohne die (meine) Welt zu ändern; die Welt ändert sich nicht ohne mich.

Sensemaking

Dass «etwas Sinn macht», sagen wir im deutschen. Eine direkte Übersetzung von Sensemaking finde ich nicht. Gehirn- und Organisationsforscher haben bei ihren Versuchen menschliche Systeme z.B. mit künstlicher Intelligenz zu simulieren einen blinden Fleck gefunden. Wie steuerungswirksame Bedeutung (z.B. Vorzugswahl oben) entsteht, bleibt im Dunkeln. Die Leistung von Algorithmen ist für komplexe Systeme schon per Definition begrenzt. Die Prozessierung des Unterschieds von System und Umwelt, kann selbst nicht als Prozess erklärt und beschrieben werden. Autopoiese als Selbstschöpfung ist ein unmittelbarer Akt der Setzung. Menschen und Organisationen sind sinnverfertigend. ***Es sind die bedeutsamen Erlebnisse, die unsere Musteränderung organisieren, mit denen wir unsere Musteränderung organisieren, indem wir ihnen (neue) Bedeutung geben.***

Damit kommen die sogenannten «narrativen» Ansätze ins Spiel: Sinn und Bedeutung entstehen (nur) in Geschichten; Sinn wird in Geschichten kommuniziert und weitergegeben; Geschichten/Episoden sind die kleinsten Sinneinheiten (nicht Worte oder Sätze). – Coaching mit Geschichten ... aber das ist eine andere Geschichte.

Aufgabe: Denke nach. Wo und wann bist Du schon vorher mit systemtheoretischen Konzepten in Berührung gekommen? Was kommt für Dich nach der Lektüre des Textes hier irgendwie nicht zusammen? ... Inspiration zum Weiterdenken.

³¹ Vgl. dazu Kurt Lewins Feldtheorie in den Sozialwissenschaften (2012), insbesondere Kapitel 12 Verhalten und Entwicklung als eine Funktion der Gesamtsituation.

5. Leseempfehlungen

Kannicht, Andreas; Schmid, Bernd (2015). Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung. Heidelberg. – *Mehr als eine Einführung für fortgeschrittene Praktiker*innen.*

Simon, Fritz B. (2009). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg. – *Vom Nestor systemischer Beratung: einfach, klar, übersichtlich, kurz und gut.*

Von Schlippe, Arist; Schweitzer, Jochen (2010). Systemische Interventionen. Göttingen. *Kompakte und griffige Einführung.*