

Manuel Barthelmess

## **Coaching als Kunst oder: „Was tut eigentlich ein Systemischer Coach jenseits der Anwendung von Tools?“**

*In: Schmidt-Lellek, C. / Schreyögg, A. (Hrsg.): Praxeologie des Coaching. Sonderheft 2/2008, S. 169 – 179.*

### **Überblick:**

***Der Artikel basiert auf der Grundannahme, dass Systemisches Coaching, Systemische Organisationsberatung und Supervision mehr ist als die („richtige“) Anwendung von gelernter Technik und Methodik. Dies führt zu einer „Metabetrachtung“ von Coaching und Beratung als Kunst oder Kunstform, welche im bewussten Gegensatz zur in den letzten Jahren inflationär auf den Markt kommender Fachliteratur steht, die fast ausschließlich auf Technik, Tools und Fallbeispiele fokussiert.***

Unter dem Oberbegriff „Systemischer Coach“ sind in diesem Artikel unterschiedliche Rollenausführungen gemeint, welche im Kern die professionelle Prozessbegleitung des Klienten- oder Kundensystems verbindet. Im Unterschied zur „Wissensberatung“ oder „Expertenberatung“ ist der Systemiker „Prozessberater“ und gestaltet gemeinsam mit dem Klientensystem einen Prozess hin zu den vom Klienten vorgegebenen Zielen (vgl. Barthelmess 2003). Dies tut er auf der Grundlage des systemisch-konstruktivistischen Gedankenguts sowie auf der Basis seines „systemischen Handwerkskoffers“, welcher ihm als Systemischer Coach Identität verleiht. So ist es nicht verwunderlich, dass zur Beschreibung dessen, was ein Systemischer Coach in seiner professionellen Rollenausführung macht, in der Fachliteratur gängigerweise auf folgenden „Dreiklang“ fokussiert wird:

- a) Es werden die systemtheoretischen (und konstruktivistischen) Grundlagen der Beratungstätigkeit beschrieben (unterschiedliche Systemtheorien von Luhmann bis Bateson, von funktionalen bis zur handlungstheoretisch ausgerichteten Konzeptionen).
- b) Es werden die zur Anwendung kommenden Verfahren dargelegt (Systemische Techniken und Methoden wie Zirkuläres Fragen, Aufstellungsarbeit, „Verflüssigen“ von Symptomen, die „Wunderfrage“ etc.).
- c) Es werden Fallbeispiele aus Coaching, Supervision oder Organisationsberatung dokumentiert, in welchen der hypothesengestützte Einsatz von Systemischen Tools im konkreten Setting beschrieben wird.

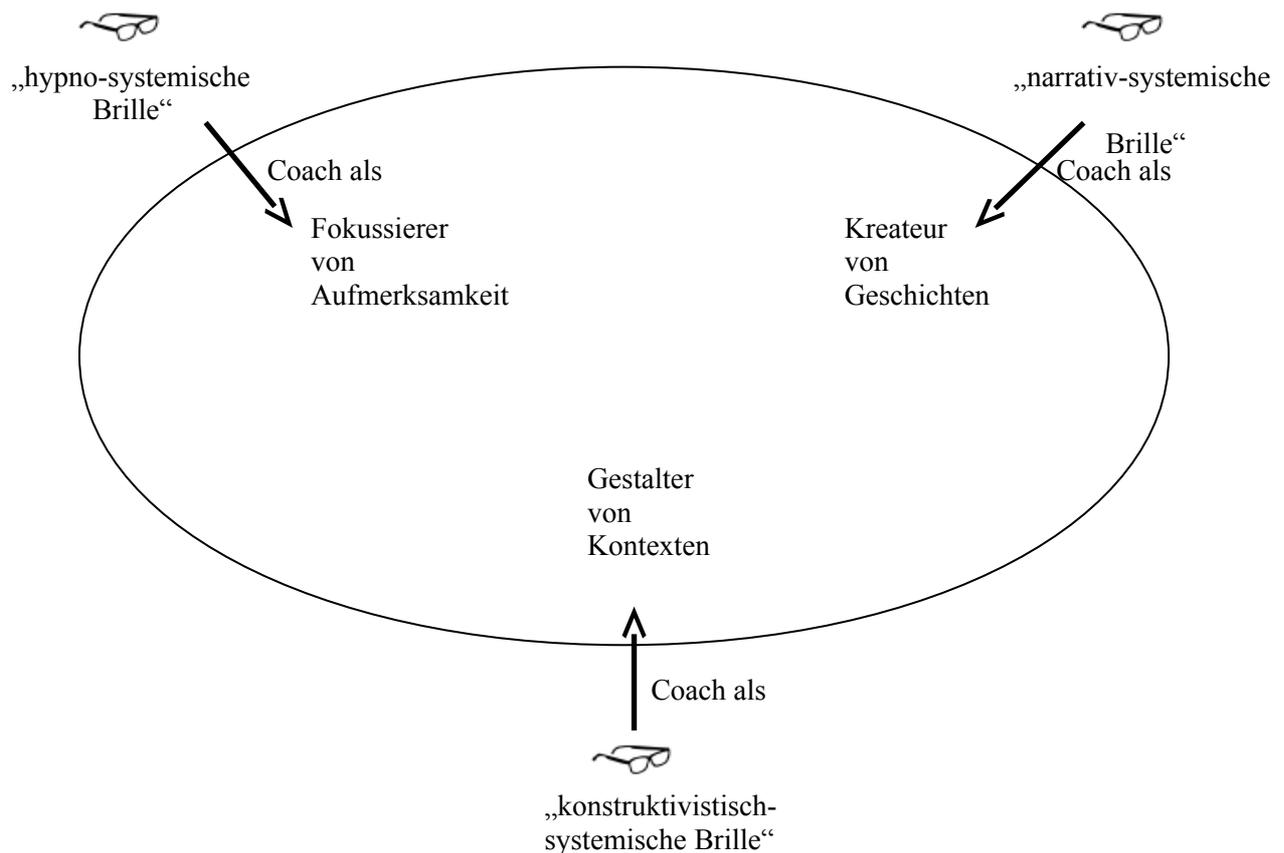
Diese in der Fachliteratur vorherrschenden Beschreibungsformen systemischen Arbeitens sollen an dieser Stelle ergänzt werden durch einen Zugang, welcher zur Klärung des Gegenstandes „Systemisches Coaching“ auf die dargelegten drei gängigen Wege weitgehend verzichtet und einen anderen Weg einschlägt: *Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist die interessante, zum Nachdenken anregende und vielleicht auch provokante Grundannahme,*

*dass Systemisches Coaching oder allgemein Systemische Beratung Kunst ist.* Damit wird das professionelle Handeln eines Systemischen Beraters zu einer künstlerischen Tätigkeit, welche nicht allein durch die Beschreibung von theoretischen Grundannahmen („innere Landkarten des Künstlers über die Welt“) oder Tools („kunsthandwerkliche Fähigkeiten“) zu fassen ist.

Wie lässt sich nun aber unter dieser „Kunst-Prämisse“ des Beratungshandelns professionelles systemisches Agieren jenseits von Technik und Methodik beschreiben?

Im Folgenden werden drei „Brillen“ vorgeschlagen, durch welche man gleichsam jeweils unterschiedliche künstlerische Facetten des beraterischen Tuns erkennen kann. Gleichsam durch die „hypno-systemische Brille“ erkennen wir den Coach als „Fokussierer von Aufmerksamkeit“ (1.), durch die „narrativ-systemische Brille“ lässt sich der „Kreativeur von Geschichten“ ausmachen (2.), und durch die „konstruktivistisch-systemische Brille“ wird der „Gestalter von Kontexten“ erkennbar (3.).

Abb. 1: Drei „Brillen“ zur Betrachtung der „Kunstform Systemisches Coaching“



## 1. Der Coach als Fokussierer von Aufmerksamkeit

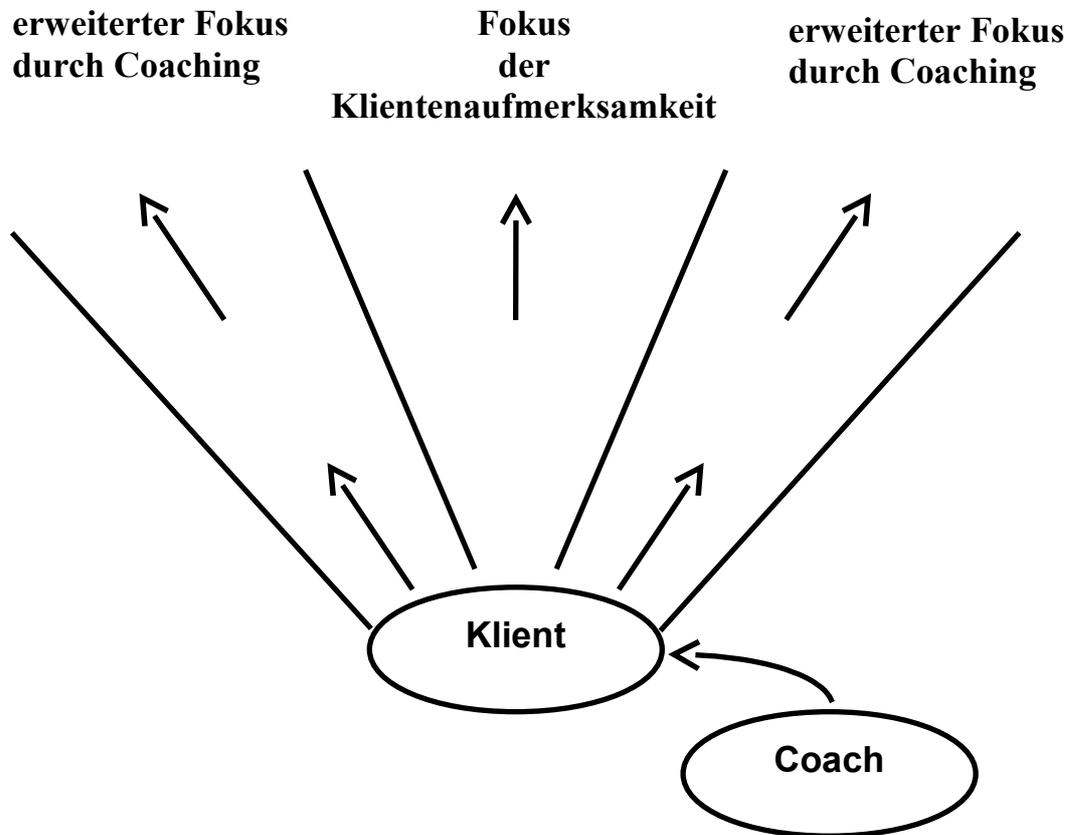
Durch unsere erste „Brille“ betrachten wir den Systemischen Coach als Fokussierer der Klientenaufmerksamkeit, was im Folgenden ausgeführt wird.

Während wir miteinander kommunizieren, fokussieren wir unsere Aufmerksamkeit auf die Kommunikation und damit auf deren Inhalte und die dazugehörige Beziehung. Wir können uns unser Bewusstsein als psychisches System vorstellen, welches permanent Bewusstsein erschafft. Dabei schließt ein „Bewusstseinsfunken“ an den nächsten an. Dieses Bewusstsein kann unterschiedlichen Ebenen zugeordnet werden, so dass wir etwa die Wahrnehmung, das Denken, das Fühlen sowie die Motivation des Individuums und sein Verhalten unterscheiden können (vgl. Barthelmess 2005).

Hierbei ist interessant, dass sich Bewusstseinsmuster bilden. Diese entstehen, indem sich im Zuge des Denkens an eine bestimmte Sache parallel entsprechende Gefühle, Wahrnehmungen, Körperhaltungen etc. einstellen, so dass der Coachee / Klient, der sich beispielsweise wieder an das bereits lange zurückliegende Ausscheiden eines ihm nahe stehenden Kollegen oder Vorgesetzten aus der Firma denkt, auch in diesem Bewusstseinsmuster fühlt, wahrnimmt, seine Körperhaltung ausrichtet usw. So wird in diesem Moment zum Beispiel „der Trauernde“ aktiviert – mit all seinen Facetten. Durch eine andere Bewusstseinsausrichtung ist es nun möglich, mehr oder weniger im nächsten Moment „den sich Freuenden“ oder einen anderen inneren Anteil zu aktivieren, wenn die Aufmerksamkeit des Bewusstseins in diese Richtung geht. Dieses Phänomen kann man gut bei kleineren Kindern beobachten, die auf der einen Seite aus Leibeskräften weinen und Schmerz ausdrücken können, wenn sie gestürzt sind. Die nahende Mutter, die das Kind auf den Arm nimmt und tröstet, wird nach kurzer Zeit die Aufmerksamkeit ablenken (das Plüschtier wird aktiviert und „spricht“ mit dem Kleinen): Der Schmerz ist „vergessen“ und die Freude am Spiel wiederhergestellt. Diese Bewusstseinsausrichtungen mit ihren Entsprechungen auch im emotionalen und körperlichen Bereich können wir Hypnose nennen. Diese wird durch Kommunikation erreicht, wie wir am Beispiel der Mutter mit dem Plüschtier erkennen können. Sie stellt ein Kommunikationsangebot an ihr Kind in den Raum, wobei mit diesem Kommunikationsangebot eine bestimmte Aufmerksamkeitsfokussierung verbunden ist.

Ähnliches passiert im Austausch zwischen Coach und Coachee, zwischen Berater und Klient: Durch seine Fragen bietet der Professionelle Kommunikationsangebote mit einer bestimmten Aufmerksamkeitsfokussierung an, wobei der Klient seinerseits natürlich auch durch die Schilderung seiner Not, seines Anliegen und seiner Wirklichkeitssicht den Coach hypnotisiert. Insofern findet in jeder Kommunikation (und in der Kommunikation zwischen Coach und Coachee zumal) „hypnotische Kommunikation“ (Schmidt 2004) statt.

Abb. 2: Die Veränderung und Erweiterung von Klientenaufmerksamkeit



*Der Coach klopft gleichsam dem Klienten von hinten auf die Schulter und lädt dazu ein, seine bisherige Fixierung der Aufmerksamkeit zu verlassen und immer wieder den Fokus zu verändern und zu erweitern.*

Unser Erleben der Welt ist an die skizzierten Muster der Aufmerksamkeitsfokussierung bzw. Bewusstseinsfokussierung gebunden. Wir leben in der Welt, die wir gerade wahrnehmen, auf die wir im Moment unsere Aufmerksamkeit lenken. So befinden wir uns gewissermaßen in einer anderen Welt, wenn wir nicht mehr an den geschätzten und verlorenen Vorgesetzten, sondern an unseren letzten großen beruflichen Erfolg oder an ein schönes und freudiges Ereignis in der Familie oder Partnerschaft denken. Wir wechseln permanent unsere Aufmerksamkeitsmuster, ohne dies bewusst zu steuern. Insofern gehen wir immer wieder in neue Trancen hinein, wechseln sie und werden so zu einer multiplen Persönlichkeit. Denn mit jedem Bewusstseinszustand (mit jeder Trance) ist gleichsam ein andere Persönlichkeitsanteil des Individuums aktiv (beispielsweise „der Ängstliche“ versus „der Mutige“). Es wird deutlich, dass die Grundlage unserer Beschreibungen ein erweiterter Trance-Begriff darstellt, wie er in der modernen Hypnotherapie verwendet wird: Trance als Aufmerksamkeitsfokussierung, die durch sprachliche Intervention erzielt wird.

Wir können davon ausgehen, dass Klienten, die Coaching oder Beratung in Anspruch nehmen, ihre Aufmerksamkeit überwiegend auf Problemlagen und Symptome fokussieren. Das erste Zusammentreffen findet also zunächst unter einem problemfokussierten

Bewusstseinsmuster des Klientensystems („Problem führt zu professioneller Hilfe führt zur Lösung“) statt, auf welches der Systemische Berater einzugehen hat. Der Betreffende befindet sich also in einer „Problemtrance“: Seine Aufmerksamkeit und sein Erleben ist auf ein Problem (oder mehrere) ausgerichtet. Je mehr er seine Aufmerksamkeit darauf fokussiert, desto detaillierter wird er das Problem auch wahrnehmen und empfinden können, was leicht zu einer Steigerung des Problembewusstseins führen kann. Betrachtet man das Problem als notwendiges „Ticket“ und damit als Zugangsberechtigung für eine gewünschte Hilfestellung, kann es für den Klienten unter dem Aspekt, Beratung in Anspruch nehmen zu wollen, geradezu „sinnvoll“ sein, die Aufmerksamkeit auf Probleme zu fokussieren.

Beginnt sich das Gespräch zwischen Ratsuchendem und Systemischem Prozessberater zu entfalten, so wird der Betreffende eine Vielzahl von Kommunikationsbeiträgen anbieten, welche mit seiner „Problemtrance“ verbunden sind. Somit wird der Coach – wenn er nicht aufpasst und bewusst gegensteuert – in diese Problemtrance „hineingezogen“. Dies kann so perfekt funktionieren, dass am Ende der Sitzung zwar völlige Übereinstimmung und das Gefühl von viel Verständnis vorhanden ist, andererseits sich beim Berater jedoch totale Ratlosigkeit breit macht. Der Klient hat ihn gleichsam perfekt von seiner Sichtweise und seinem Bewusstseinszustand „überzeugen können“. Ähnliche Prozesse finden in sozialen Situationen eigentlich immer statt:

„In Interaktion `hypnotisieren` (durch entsprechende Aufmerksamkeitsfokussierung) wir uns ständig (und oft ungewollt) gegenseitig in einer bewusst nicht wahrnehmbaren, aber höchst wirksamen Weise. Die dabei entstehenden Muster können nach einiger Zeit wie automatisiert ganz unwillkürlich abgerufen werden. Ich nenne das `systemische Regeltrance` ... Dazu tragen nicht nur kognitive Prozesse, sondern auch die Art der Körperkoordination, der Atmung, des Muskeltonus und multiple andere unbewusste Prozesse bei, die bis zur Produktion fast identischer Erlebnisprozesse bei allen Beteiligten führen können. In therapeutischer Interaktion geschieht dies selbstverständlich auch“ (Schmidt 2004, 187f).

Der Coach als Aufmerksamkeitsfokussierer nutzt eben diese Chance zur Hypnose des Gegenübers, die in jeder Kommunikation liegt, professionell. Durch entsprechende Fragen bietet er ausgewählte Aufmerksamkeitsfokussierungen an, so dass der Coachee im Gespräch die Möglichkeit erhält, neue oder andere Aufmerksamkeiten und Bewusstseinszustände einzunehmen und somit „ein anderer“ zu werden. Dies erweitert den Horizont und ermöglicht mehr Wahlmöglichkeiten zwischen Perspektiven (und damit einhergehend auch zwischen unterschiedlichen Denkmustern, Gefühlen, Motivationslagen, Verhalten usw.).

Der Systemische Coach tut in diesem Sinne eigentlich nichts anderes, als über sprachliche und nonverbale Angebote die Aufmerksamkeitsprozesse des Klienten in neuer und verstörender Weise anzuregen.

## **2. Der Coach als Kreativeur von Geschichten**

Nun nehmen wir gleichsam die „hypno-systemische Brille“, welche uns den Systemischen Coach als Veränderer und Fokussierer der Klientenaufmerksamkeit vorgeführt hat, ab. Im Rahmen unserer Betrachtung dessen, was die Profession eines Systemischen Coachs oder Beraters jenseits von Technik und Methode ausmacht, wechseln wir die Perspektive: Durch unsere zweite „Brille“ (die „narrativ-systemische“) wird sichtbar, dass ein Systemischer Prozessberater gemeinsam mit dem Klientensystem erzählte Geschichten ergänzt, verändert oder neu kreiert.

Der Beratungsprozess ist in sehr starkem Maße von Sprache und damit von sprachlicher Interaktion geprägt. Es finden „Sprachspiele“ statt, innerhalb derer (neue) Geschichten erzählt werden. Der Klient sucht den Berater auf und bietet ihm zunächst seine Geschichte an, indem er in der Exploration dazu gebeten wird. Insofern ist der Berater ein aufmerksamer Hörer von Geschichten. Die Expertise des Beratenden umfasst das Hören, aber vor allem auch die Unterstützung des Klienten beim Erfinden und Erzählen neuer Geschichten (vgl. Kaimer 1999). Diese beraterische Unterstützung vollzieht sich im Wesentlichen durch die Art und Weise des Fragenstellens. Fragen erfordern Antworten. Die Antworten des Klienten auf die Beraterfragen werden seine (bisher erzählte) Geschichte erweitern und damit verändern. Diese Sichtweise von Beratung entspricht einem narrativen und hermeneutischen Zugang (vgl. hierzu und im Folgenden Anderson/Goolishian 1992):

Menschliche Systeme können als sprachliche Systeme betrachtet werden, so dass jegliche Kommunikation zwischen Menschen als sprachliches Ereignis betrachtet werden kann.<sup>1</sup> Dabei entstehen alle für die einzelnen Menschen vorhandenen Bedeutungen im Prozess der sprachlichen Kommunikation mit anderen und mit sich selbst.

Sprache hat also eine Doppelfunktion: Zum einen dient sie uns Menschen als Kommunikationsmittel, um gezielt und konkret in Kontakt treten und sich austauschen zu können. Zum anderen stellt sie ein Repräsentationssystem dar, welches jedem Individuum ermöglicht, seine Erfahrungen intern zu speichern und kognitiv zu organisieren, um sie dann auch sprachlich anderen Menschen mitteilen zu können.

Für beide Funktionen stellt die Sprache ein geniales und präzises Werkzeug dar. Beginnen wir mit der kommunikativen Funktion: Sprache ermöglicht Kommunikation gleichsam auf der Meta-Ebene. Was ist damit gemeint? Maturana (1994) spricht davon, dass Sprache Verhalten koordiniert, ja sogar „koordinierte Verhaltenskoordination“ ermöglicht. Mit der evolutionären Entwicklung des Sprachsystems konnte der Mensch das gegenseitige Verhalten besser aufeinander abstimmen, als dies in der vorsprachlichen Zeit möglich gewesen war. Sprachliche Kommunikation ermöglicht eine Abstimmung nicht nur im Hier-und-Jetzt, sondern auch auf die Vergangenheit und Zukunft bezogen. Vor allem wird durch Sprache ermöglicht, detaillierter und auf einer höheren Ebene Koordination zwischen Menschen herzustellen. Durch diese Meta-Ebene der Kommunikation wird durch Sprache eine „eigene Welt“ erschaffen. Der Mensch ist so stark von Sprache und damit von Geschichten umgeben, dass er es gar nicht merkt - wie der Fisch im Wasser das Wasser nicht wahrnimmt. Wir bewegen uns in Sprache, in sprachlichen Geschichten und in einem sprachlich-kommunikativen Raum. Diese sprachliche Welt wirkt zurück auf unsere Gefühle, auf unsere Denkweisen und auf unser Tun. Insofern besteht eine enge Verknüpfung zwischen dem „In-Sprache-Sein“ und dem Verhalten des Individuums.

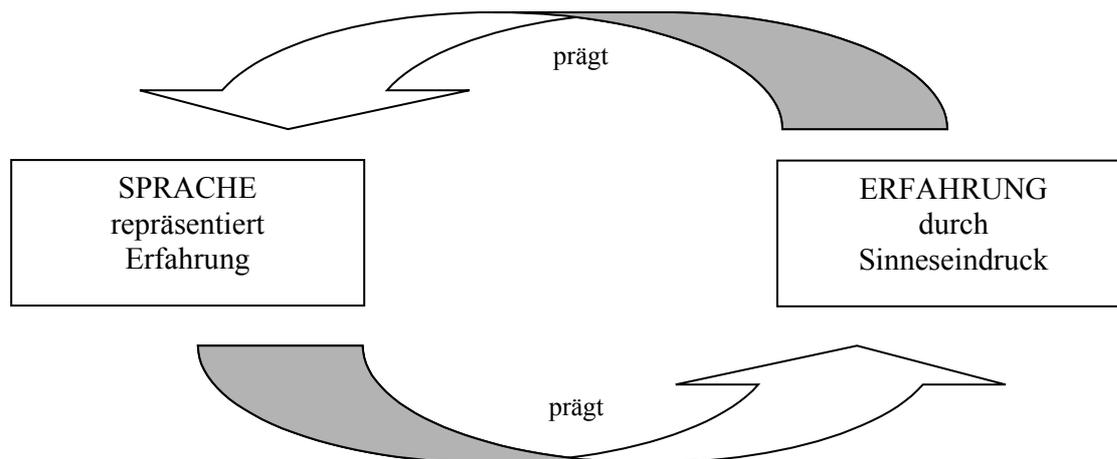
Damit sind wir bereits bei der zweiten Funktion der Sprache: Sie dient dem Individuum als Repräsentationssystem. Die unmittelbare Erfahrung des Menschen, wie sie über seine Sinne und damit verbunden mit seinen körperlichen und emotionalen Empfindungen einhergeht, ist zunächst nichtsprachlich. Wenn die Psyche nun diese nichtsprachliche Erfahrungswelt ordnen und ihr Sinn geben will, ist die kognitive sprachliche Struktur des Gehirns eine wesentliche Hilfe. Sie stellt gleichsam ein sprachliches Abbildungssystem und ein Speichersystem für

---

<sup>1</sup> Aus dieser Sicht heraus steht auch die nonverbale Kommunikation mit Sprache in Verbindung, da jegliches (kommunikatives) Verhalten eines Menschen kognitiv und damit im Zusammenhang mit seinen internen sprachlichen Strukturen erzeugt wird und nichtsprachliche Erfahrung wiederum zurückwirkt auf interne sprachlich-kognitive Strukturen.

nichtsprachliche Ereignisse dar. Nun wird jedoch unsere Wahrnehmung der Welt bereits durch unsere (sprachlichen) Vorannahmen und Wirklichkeitskonstruktionen geprägt, so dass das sprachliche Repräsentationssystem auch weitere Erfahrungen steuert und prägt. Wir haben es also mit einer Wechselwirkung zwischen Sprache als Repräsentation von Erfahrung auf der einen Seite und Erfahrung als durch die sprachliche Repräsentation geprägte Sinneswahrnehmung des Menschen auf der anderen Seite zu tun.

Abb. 3: Interdependenz von innerpsychischer sprachlicher Repräsentation und Erfahrung der Lebenswelt



Was bedeutet dies für die Arbeit eines Systemischen Coachs? Coaching stellt ein sprachliches Ereignis dar, das sich im Umfeld um ein „Problem“ etabliert. Dieses „Problem“ zeigt sich insbesondere sprachlich: Die Klienten haben im Vorfeld der Beratung ein (sprachliches) System entstehen lassen oder wurden Teil davon. Innerhalb dieses Systems erhält die sprachliche Organisation ein „Problem“ aufrecht. Insofern stellen „Probleme“ Handlungen dar, die vom Coachee sprachlich so zum Ausdruck gebracht werden, dass sie seine Handlungsmöglichkeiten einschränken. Der Betreffende hat also eine spezifische Verknüpfung zwischen bestimmten Handlungen und seiner Sprache hergestellt, deren Ergebnis ist: Er „hat“ ein „Problem“ – Er „sieht“ ein „Problem“ – Er „konstruiert“ ein „Problem“ – oder eben aus hermeneutischer Sicht: Er „spricht“ über ein „Problem“.

Damit wird auch die intern repräsentierte „problematische“ Erfahrung der Welt offenbar, welche ja die weiteren Erfahrungsoptionen des Klienten „problemorientiert einfärbt“. Ziel des Beratenden ist es, den Teufelskreis „problematische Erfahrung“ führt zu „problematischer sprachlicher Repräsentation“ führt zu weiterer „problematischer Erfahrung“ usw. zu durchbrechen (vgl. Abb. 3). Es soll verhindert werden, dass die sprachliche Repräsentation des Klienten, problemgefärbt wie sie nun einmal ist, dafür sorgt, dass die Lebenswelt vom Klienten weiterhin als problemgefärbt wahrgenommen wird. Hier bietet sich der Systemische Coach als „Sprachkünstler“ an: Im Beratungssetting werden die internen sprachlichen Repräsentationen des Klienten durch das Aussprechen „nach außen gestülpt“ und durch „Co-Kreation“ (Klient und Berater gemeinsam) verändert.

Wenn sprachliche Strukturen geschaffen werden können (sprachliche Spiele gespielt werden können, Geschichten erzeugt werden können), welche dem „Problem“ nicht mehr diese Aufmerksamkeit zu Teil werden lassen, kommt der Klient einer Lösung näher. Es geht also darum, die erzählerische Identität des Klienten durch gemeinsame sprachliche Kreationen von Berater und Betroffenen zu erweitern und zu verändern. Es geht um eine dialogische Kreation neuer Erzählungen im Coachingprozess. Dadurch wird es dem Coachee möglich, neue Möglichkeiten für kompetentes Handeln zu entwickeln. Es wird nicht vorwiegend auf verändertes Verhalten abgezielt, sondern zunächst auf die Schaffung eines erweiterten sprachlichen Raumes. Innerhalb dieses Raumes wird es für den Klienten möglich, die Geschichte über sich selbst und über seine ihm wichtigen Arbeitszusammenhänge neu bzw. erweitert zu erzählen, was wiederum durch die enge Verknüpfung zwischen Sprache, Psyche und Verhalten positive Auswirkungen auf sein Arbeitsleben und auf seine professionelle Rollenübernahme haben wird. Die Auflösung des Problems findet gleichsam in der Sprache statt und setzt sich dann auf anderen Ebenen fort.

Um gemeinsam mit dem oder den Klienten nützliche Geschichten kreieren zu können, wird der „Kreateur von Geschichten“ zunächst einen Rahmen für (sprachliche) Begegnung herstellen und die Geschichten des/der Klienten ans Licht bringen (dies sind in der Regel Geschichten über Probleme oder Leid), um sie im Beratungssetting gleichsam in Szene setzen zu können. Durch seine sprachlichen Beiträge (überwiegend Fragen) wird der Coach nun auf dieser Basis alternative Geschichten fördern und gemeinsam mit den Kunden entwickeln. Die in der Beratung entwickelten Geschichten müssen sich dann gleichsam im Alltag des Klienten bewähren, weshalb der Systemische Berater auf die Wechselwirkung zwischen den „Geschichtenkreationssitzungen“ und der Alltagswirklichkeit des Betreffenden achtet und offen für die Weiterentwicklung der Geschichten durch den Klienten in dessen Wirklichkeit ist.<sup>2</sup>

Es wird deutlich, dass sich das hermeneutisch-narrative Verständnis von Coaching gut versteht mit der Sichtweise der lösungsorientierten Beratung, innerhalb derer ja versucht wird, nicht mehr Aufmerksamkeit auf das „Problem“ zu richten als nötig. Der lösungsorientierte Berater gestaltet den Prozess so, dass die Aufmerksamkeit auf Lösungen und Ausnahmen fokussiert wird, dass „Lösungsgeschichten“ und weniger „Problemgeschichten“ erzählt werden. Ferner hängt das hier dargelegte Verständnis des Coachs als „Kreateur von Geschichten“ auch mit der systemisch-konstruktivistischen Sichtweise von Beratungsprozessen eng zusammen (der Coach als „Kontextkünstler“), welcher wir uns im folgenden näher widmen wollen.

### **3. Der Coach als Gestalter von Kontexten**

In unserer Beschreibung der Systemischen Beratung bzw. des Systemischen Coachings als Kunstform verändern wir erneut unseren Zugang. Unsere dritte „Brille“ (die „konstruktivistisch-systemische“) zeigt uns den Systemischen Coach als „Gestalter von Kontexten“.

Aus systemischer Sicht stellt der Versuch, beraterisch beeinflussen, also intervenieren zu wollen, eine Paradoxie dar: Man wirkt auf Menschen ein, die sich eigentlich nur selbst

<sup>2</sup> Kaimer (2003) beschreibt fünf Phasen der Herausbildung von Erzählungen im Beratungssetting: 1. Einen Rahmen für die Begegnung herstellen 2. die Geschichte ans Licht bringen 3. alternative Geschichten fördern 4. die neue Geschichte einbringen und ausbauen 5. die neue Geschichte verankern.

verändern können. Die Systemtheorie spricht von „selbstorganisierten Systemen“ und meint damit die Fähigkeit unserer Klienten, die eigenen psychischen Strukturen (im Falle von Menschen) bzw. die eigenen sozialen Strukturen (im Falle von Teams, Organisationen) selbst herzustellen und aufgrund dieser selbst hergestellten Strukturen wiederum die Umwelt wahrzunehmen. Insofern weisen Individuen, aber auch soziale Systeme wie Teams und Organisationen, die beraten werden wollen, eine besondere Eigenschaft auf: Sie sind beratungsresistent insofern, als sie sich nur selbst ändern können. Jede Veränderung eines Systems stellt Selbstveränderung dar. Andererseits sind selbstorganisierte Systeme auf den Kontakt und den Einfluss der Umwelt angewiesen, ja sie gehen auf Umweltimpulse und –veränderungen ein. Sie verarbeiten jedoch Umwelt gemäß ihren eigenen Strukturen. Für Beratungsklienten bedeutet dies, dass sie die Impulse des Beraters gemäß ihrer Weltsicht, ihrer Wirklichkeitskonstruktionen, ihrer Bedeutungszuschreibungen und Werte aufnehmen und verarbeiten.

Der Systemische Coach hat keine direkte Einflussmöglichkeit, weil er die inneren Strukturen des Ratsuchenden nicht verändern kann. Er kann jedoch durch das Schaffen möglichst wirksamer und hilfreicher äußerer Anregungsbedingungen dafür sorgen, dass der Betreffende die Möglichkeit erhält, sich weiterzuentwickeln. Beratung stellt eine Kunst der Kontextgestaltung dar, weil der Berater aus der Sicht des Klienten von außen (Kontext) versucht, die eigenen inneren Strukturen zu verändern, die der Betreffende nur selbst verändern kann. Die Möglichkeiten der Selbstveränderung des Klienten hängen dagegen mit den Umweltbedingungen und damit mit den Kommunikationsbeiträgen des Beraters zusammen.

Der Berater ist also auf die Gestaltung des Kontextes verwiesen, weil er in selbstorganisierte (Klienten)Systeme keinen direkten Einfluss ausüben kann.

Die Umweltwahrnehmung eines (Klienten)Systems ist streng genommen immer Selbstwahrnehmung, da das Umfeld nur aufgrund der internen Strukturen wahrgenommen und verarbeitet werden kann. Informationen aufzunehmen und nutzbar zu machen stellt also eine interne Leistung der Einheit dar. Damit basiert die moderne Systemtheorie auf dem Informationsbegriff von Bateson:

„Informationen bestehen aus Unterschieden, die einen Unterschied machen“ (1995, S. 123).

„Eine Information kommt immer dann zustande, wenn ein selektives Ereignis (externer oder interner Art) im System selektiv wirken, das heißt Systemzustände auswählen kann“ (Luhmann 1994, S. 68).

Diese Sichtweise von Information hat nichts mit dem „Nachrichtenmodell“ zu tun, nach welchem man sich Information als von einem Sender zu einem Empfänger übertragbar vorstellt. Vielmehr betrachtet man den Klienten als eigenständiges hochkomplexes System und interessiert sich eben für diese komplizierte innere Struktur. Man interessiert sich dafür und nimmt diese interne Komplexität ernst, obwohl man sie von außen als Berater nicht betrachten kann. Was einem bleibt, ist, über „Äußeres“ auf das „Innere“ des Klienten zu schließen. Das „Äußere“ ist hier vorwiegend die Sprache, aber auch andere Repräsentationen wie beispielsweise Körperhaltung und –ausdruck spielen natürlich eine Rolle. Ebenso können Bilder, Aufstellungen oder in der Sitzung kreierte Symbole oder Metaphern für die Coachingarbeit genutzt werden (an dieser Stelle wäre die Verbindung zur konkreten Technik und Methode gegeben, welcher wir jedoch im Rahmen der Perspektive dieses Artikels keine weitere Aufmerksamkeit schenken).

Der „Gestalter von Kontexten“ betrachtet seine Klienten somit als autonome Wesen, die ihre eigene Art aufweisen, Umwelteinflüsse (und damit auch Beratungsinterventionen) intern zu repräsentieren und dementsprechend auf diese Repräsentationen zu reagieren. Gleichzeitig werden die Klienten als kontextabhängig betrachtet, und genau darin sieht der Coach seine Chance, wirksame Impulse für die Betroffenen im Beratungssetting geben zu können. Das selbstorganisierte Klientensystem wird mit anregungsreichen und die bisherigen Sicht- und Erlebensweisen der Klienten potentiell erweiternden Kontexten angeregt.

Der „Kontextgestalter“ sieht seine Interventionen als „Versuchsballons“. Er wird am Feedback des Klientensystems bemerken, ob und inwiefern die vorangegangene Intervention für den oder die Betroffenen Relevanz besitzt. Der Systemische Coach arbeitet hypothesengestützt, jedoch liegt für ihn „die Wahrheit auf dem Platz“ – oder, um es aus der „Fußballersprache“ in die „systemische Sprache“ zu überführen: Das Klientensystem in seiner Eigenlogik entscheidet, was Bedeutung hat und was nicht – daran hat sich der Coach immer wieder aufs Neue in seiner Gestaltung des Kontextes für das Klientensystem auszurichten.

#### **4. Zusammenfassung: Systemisches Coaching als Kunstform**

Ansatzpunkte für eine Beschreibung von Systemischem Coaching als Kunst jenseits der Anwendung von Tools zu bieten, war und ist Anliegen dieser Ausführungen. Die Hinwendung zu einer derartigen „Metabetrachtung“ der Systemischen Arbeit bietet die Chance zu erkennen, dass professionelles systemisches Handeln mehr ist als die („richtige“) Anwendung von gelernten Techniken und Methoden.

*Coaching als Kunst bedeutet,*

*1. ...das Gerichtet-Sein von Klientenaufmerksamkeiten verändern (und erweitern) zu können. Aufmerksamkeit, die im Coachingprozess zunehmend aus einer „Problemtrance“ herausgelöst und in Richtung einer „Lösungstrance“ genutzt werden kann.*

*2. ... Geschichten verändern (und erweitern) zu können.*

Geschichten, die für Coachees „wahr“ sind, weil sie sie für „wahr“ halten, indem sie in ihnen leben und durch sie und ihre Beschränktheit („Problemgeschichten“) bzw. durch sie und ihre ermöglichende Offenheit („Lösungsgeschichten“) Lebenswelt „wahr-nehmen“ und intern repräsentieren.

*3. ...durch anregungsreiche Kontexte Entwicklungen anzuregen (und zu fördern).*

Kontexte, die dem Kundensystem als „Versuchsballons“ im Rahmen der professionellen Prozessgestaltung zur Verfügung gestellt werden, ohne dass der Künstler vorher definitiv weiß, welche Impulse für das selbstorganisierte Klientensystem die passenden und anregungsreichen sein werden.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, H. ; Goolishian, H. (1992): Der Klient ist Experte: Ein therapeutischer Ansatz des Nichtwissens. Zeitschrift für systemische Therapie 10(3), S. 176-189.
- Barthelmess, Manuel: Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe. Weinheim 2005<sup>3</sup>.
- Barthelmess, M. (2003): Von der Hybris zur Expertise. Was ist eigentlich Beratungskompetenz? In: Familiendynamik 4/2003, S. 454-466.
- Bateson, G. (1995<sup>4</sup>): Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt a.M.
- Kaimer, P. (1999): Lösungsfokussierte Therapie. In: Psychotherapie Forum 1/1999, S. 8-20.
- Kaimer, P. (2003): Story Dealer – ein Vorschlag zur Selbstbeschreibung von Psychotherapeut/inn/en. In: Schemmel, H.; Schaller, J. (Hrsg.): Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit. S. 61-80. Tübingen.
- Luhmann, N. (1994<sup>5</sup>): Soziale Systeme. Frankfurt a.M.
- Schmidt, G. (2004): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung – hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Heidelberg.

© Dr. Manuel Barthelmess  
Institut für Systemische Beratung und Bildung (INSYS)  
Albertstraße 11  
93047 Regensburg

Tel. 0941 / 70 56 270  
[barthelmess@insys-institut.de](mailto:barthelmess@insys-institut.de)