

Schlüsselwörter

Autopoiesis · Dynamik · Komplexität · Konstruktivismus · Kontext · Kybernetik · Metaposition · Perspektivität · Selbstorganisation · VUCA

Überblick In den vergangenen Jahren hat sich im Coaching zunehmend eine systemische Grundhaltung und Vorgehensweise etabliert. Dabei erleidet das Attribut „systemisch“ oft das gleiche Schicksal wie der Begriff Coaching: es wird häufig inflationär benutzt. Wenn wir hier die Grundlagen eines systemischen Verständnisses skizzieren, knüpfen wir an Erkenntnissen der wissenschaftlichen Psychologie (Konstruktivismus) an und wenden sie aufs Coaching an. Dabei wird deutlich, dass Coaching zuallererst eine Frage der Haltung ist; erst auf dieser Basis soll der reflektierte Einsatz von sog. Tools erfolgen.

► Lernziele

- Erklären können, warum das klassische Beratungsmodell (sog. Maschinenmodell) der Komplexität und Dynamik psychischer und sozialer Prozesse nicht gerecht werden kann.
- Den Unterschied des systemischen Ansatzes zum klassischen Beratungsmodell erklären können.
- Die Konzepte Autopoiesis & Selbstreferenz, Kontextgebundenheit & Perspektivität sowie Komplexität & Dynamik erklären können.

2.1 Der klassische Ansatz (Das „Maschinenmodell“)

Wird Beratung als Expertenberatung konzipiert, ist der Klient der „Dumme“ (weil er ein Problem hat). Der Berater mag ein Gespräch nach professionellen Prinzipien führen, doch er maßt sich an, den Klienten und sein Problem weitgehend zu verstehen und zudem besser zu wissen, was für diesen gut ist. Für klassische Veränderungsprogramme sind Menschen (oder Organisationen) so etwas wie „eine Maschine, die man reparieren kann“ (Maschinenmodell); sie müssen die Notwendigkeit der Veränderung bloß einsehen und den guten Rat umsetzen – dann läuft es wieder (Herwig-Lempp 2002).

Dieses Modell kennen viele Menschen auch aus der Medizin: Der Arzt ist der Experte, er diagnostiziert und therapiert anschließend. Die Rolle des Patienten ist dabei traditionell: Informationen liefern, still halten und Verordnungen des Arztes befolgen. Bedauerlicherweise befolgen viele Patienten Letzteres nicht: Sie halten sich nicht an die Ratschläge des Arztes oder nehmen die verschriebenen Medikamente nicht (bspw. weil ihnen der Beipackzettel Angst einjagt). Klassischerweise bezeichnen Ärzte solche Patienten als noncompliant, als „nicht folgsam“. Nach dem Motto: Der Arzt wollte bloß das Beste für seinen Patienten. Schade ... dann kann man ihm eben nicht helfen.

In dieser grob vereinfachten Logik werden alternative Fragestellungen nicht verfolgt:

- Ist der Therapievorschlag für den Patienten passend oder akzeptabel – insbesondere was Abwägungen zwischen Risiken und Nebenwirkungen sowie Chancen betrifft?
- Was wären alternative Therapien und wie wären diese einzuschätzen?
- Was würde ein ärztliches Consil (also die Befragung von Kollegen) erbringen?
- Warum zahlt die Krankenkasse für eine solche – misslungene – Behandlung?
- Wie könnte man die Akzeptanz des Patienten für den eigenen Therapievorschlag (trotzdem) gewinnen?

Das Beispiel ist sicher überspitzt und tut manchem – engagiertem und aufgeschlossenen – Mediziner Unrecht, keine Frage. Aber es geht nicht darum, einen Berufsstand zu verunglimpfen, sondern darum, eine Menschen unangemessene Logik zu verdeutlichen, die einem Heizungsthermostat-Regelkreises nachempfunden ist: Über den Fühler erhält der Thermostat Feedback über die Umgebungstemperatur. So stehen Temperatur und Heizung in einem Rückkopplungsprozess zueinander und bilden als System ein dynamisches Fließgleichgewicht aus. Sinkt die Raumtemperatur unter den Sollwert, springt die Heizung an und heizt so lange, bis die

Raumtemperatur den Sollwert wieder erreicht hat. Dann schaltet sich die Heizung wieder aus. Nach von Foerster nennt man diese Sichtweise linearer Wirkungsketten „*Kybernetik 1. Ordnung*“ (Bröcker und von Foerster 2002).

Damit das Maschinenmodell funktioniert, müssen wir natürlich voraussetzen, dass jedes Element auch tut, was es soll. Die Leitidee des französischen Philosophen René Descartes (1596–1650) lautet: „*Maîtres et possesseurs de la nature*“ (also Meister und Herrscher über die Natur). Was passiert aber, wenn

- das nicht (mehr) der Fall ist? Wenn jedes Element unberechenbar wird?
- unklar ist, ob das Signal von Element 1 auch wirklich bei Element 2 ankommt?
- Element 2 überlegt, ob es Lust hat, die Erwartungen von Element 1 zu erfüllen?
- Element 2 sich entscheidet, doch etwas anderes zu tun als Element 1 wollte, dass es tut?

An dieser Stelle wird ersichtlich, dass das mechanistische Weltbild, das Berechenbarkeit unterstellt, entscheidende Fragen nicht zufriedenstellend beantworten kann. Die psychische und soziale Welt erscheint uns – und daran wird auch kein noch besserer Supercomputer etwas ändern – als grundsätzlich unberechenbar, als chaotisch und hochkomplex. Seit den 1990er-Jahren wird diese Erfahrung auch immer wieder mit der VUCA-Metapher (s. Kasten: VUCA) beschrieben: Wir leben in einer hochkomplexen Welt – und man kann sich auf (fast) nichts mehr verlassen.

VUCA

VUCA ist ein populäres Akronym und steht für: Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. Als Metapher bündelt es die Erfahrung vieler Menschen, die sich mit Unternehmensstrategie, Führung, Change Management und Marketing beschäftigen; ebenso wird es im politisch-militärischen Kontext verwandt. Die Akteure erleben sich mit nichtlinearen Dynamik konfrontiert, realisieren die zunehmende Unvorhersagbarkeit von Ergebnissen, sehen sich einer Vielzahl von vernetzten Parametern gegenüber und rätseln über die Mehrdeutigkeit von Situationen. Die Essenz lautet: Planung wird immer weniger möglich. Als Konsequenz folgt aus dieser Überzeugung: Sei wachsam und bereit – und fahre „auf Sicht“.

2.2 Das „Systemmodell“

Der systemische Ansatz konzipiert den Menschen als „minded system“ (Backhausen und Thommen 2007), als jemanden, der mitdenkt, seinen „eigenen Kopf“ und eigene Ziele hat und darin ziemlich unbeirrbar ist.

Im systemischen Denken wird dies in Anlehnung an Maturana (1998) Auto-poiesis (gr.: autos=selbst; poiesis=Erschaffung) genannt. Es bezeichnet ein fun-

damentales Prinzip der *Selbstorganisation und Selbstreferenz* aller lebenden Systeme, zu denen insb. Menschen gehören. Hieraus resultiert als weiteres Prinzip das der *Kontextgebundenheit und Perspektivität*. Dies führt zu einer Weltansicht, die von höchster *Komplexität und Dynamik* geprägt ist und dem Anliegen, Menschen (Klienten) gerecht zu werden, deutlich eher entspricht als das „Maschinenmodell“.

2.2.1 Selbstorganisation & Selbstreferenz

Zahlreiche Befunde, unter anderem aus der Psychologie, bspw. der Wahrnehmungspsychologie, sprechen für eine solche eigenwillige, autopoietische Sicht. Wenn hier visuelle Beispiele im Vordergrund stehen, wird damit lediglich ein Ausschnitt adressiert; ähnliche Befunde gäbe es auch für die anderen Sinneskanäle zu berichten (Kriz und von Schlippe 2011):

Selektive Wahrnehmung Es ist mitnichten so, dass wir die Welt wie durch die Linse einer Videokamera wahrnehmen. Zunächst sehen wir nur im Bereich der Fovea centralis (zentraler Bereich der Netzhaut) scharf, auch wenn wir uns im Nachhinein an das ganze Bild erinnern wollen. Zudem springt unser visueller Fokus laufend: Nur bei Fixationen sehen wir etwas, während der Sakkaden (also den Sprüngen) sind wir nahezu blind. Wir neigen allerdings zur Illusion, wir sähen das „ganze Bild“.

Interpretierende Wahrnehmung Schon früh wurden die Gestaltgesetze der Wahrnehmung beschrieben, die erklären, dass wir Dinge sehen, die es nicht gibt (optische Täuschungen) oder die wir sehen möchten. Etwas jünger ist das breiter ansetzende Konzept der Heuristiken. Diese „Daumenregeln“ ermöglichen uns schnelles Orientieren in der Welt, zugleich vermögen sie zu erklären, warum wir zu diversen Fehlschlüssen neigen.

Wertende Wahrnehmung Unsere Wünsche und Motive, aber auch körperliche Zustände bestimmen, was und wie wir wahrnehmen. So kennt sicher jeder das Phänomen, dass man hungrig unterwegs an jeder Ecke verlockende Nahrungsmittel, Restaurants und so weiter sieht. Noch weiter geht die Hypothesentheorie der Wahrnehmung, die konstatiert, dass unsere Einstellungen unsere Wahrnehmung beeinflusst: man sieht nur, was man sehen will und erwartet (sich selbst erfüllende Prophezeiung).

Wir nehmen nicht nur „eigenwillig“ wahr. Wir erinnern uns auch „eigenwillig“. Dies belegen Befunde aus der Gedächtnispsychologie (Kriz und von Schlippe

2011). Erinnern ist eine aktive Konstruktionsleistung des Individuums, die durch- aus störanfällig ist, wie uns beispielsweise die „Psychologie der Zeugenaussage“ lehrt: „Sind Sie sicher, dass die Farbe des Wagens nicht noch dunkelblau statt schwarz war“, fragt uns der gegnerische Anwalt vor Gericht scheinbar harmlos – und untergräbt damit unsere Sicherheit. Der Grund dafür liegt in der Arbeitsweise unseres Gedächtnisses, das eigentlich ein Pool von Gedächtnissen ist – dies ist die Annahme des „Speicher-Modells“ (Atkinson und Shiffrin 1968): Wir unterscheiden ein *episodisches*, ein *prozedurales*, ein *emotionales* und *semantisches* Langzeitgedächtnis.

Alle Information, die in unser Langzeitgedächtnis wandert, wird in entsprechende Informationsteile gesplittet und separat abgespeichert. Das ist für das Gehirn ökonomisch. Wir müssen Routinen (bspw. prozedurale wie „Schuhe zubinden“) nicht jedes Mal 1:1 abspeichern, sondern greifen beim Abruf der Erinnerung auf gespeicherte Modelle zurück.

Die Geschichte eines Menschen wird von diesem auf dieselbe Art geschrieben: Sie wird immer wieder *neu* konstruiert, mit hohen Anteilen an Selbstähnlichkeit (Identität), aber nie „gleich“ ... Zwei extreme Beispiele mögen den Unterschied menschlichen Erinnerns zum Modell der digitalen Festplatte verdeutlichen:

- **Das Immergleiche:** „Und täglich grüßt das Murmeltier“ heißt der Film mit Bill Murray aus dem Jahre 1993, in dem der Protagonist immer wieder am selben Tag am selben Ort im selben sozialen Kontext aufwacht.
- **Die abrupte Veränderung:** In Franz Kafkas Erzählung „Die Verwandlung“ (1912) erwacht der Handlungsreisende Gregor Samsa eines Morgens als riesiges Ungeziefer in seinem Bett – und fortan ist gar nichts mehr so wie früher.

Unser Gedächtnis gleicht also nicht einem Buch, an das jeden Tag ein neues Kapitel angefügt wird, sondern es wird insgesamt permanent überarbeitet. Zu einem hohen Grad verbleibt es dabei kohärent, also *selbstähnlich*, so dass wir unsere Identität (Lippmann 2014) damit verknüpfen. Das Individuum bezieht sich immer wieder auf sich selbst, auf seine eigene Wahrnehmung, sein Denken, seine Geschichte – das meint selbstreferenziell: Ich will so bleiben wie ich bin! (Das war übrigens in den 1980er-Jahren einmal ein bekannter Werbeslogan für eine Margarine).

Die Erinnerung bleibt aber nie identisch. Wir schreiben unsere Geschichte immer wieder neu. Manchmal geschieht das langsam und kaum merklich. Der Volksmund sagt: Die Zeit heilt alle Wunden. Manchmal geschieht das aber auch abrupt. Wir ziehen einen Schlusstrich unter eine Episode und ändern unsere Einstellung dazu deutlich. Dann sagen wir, nachdem wir uns länger gegrämt haben: „Es mag von außen betrachtet ausgesehen haben, als ob die Firma mir gekündigt hätte. De

jure hat sie das ja auch, aber vorher hatte ich schon längst mit dem Job abgeschlossen“.

Leben ist ein Prozess, es bedeutet Veränderung. Diese Veränderungen müssen ins Selbstkonzept integriert werden. Deshalb erzählen wir uns und anderen unsere Geschichte verändert neu. Und jeder weiß, dass es nicht die eine Geschichte von uns gibt, es gibt unterschiedliche Varianten – je nach Zeit und sozialem Kontext. In der Psychologie nennen wir dies *die narrative Perspektive* (Stelter 2013): *Menschen sind Geschichtenerzähler*.

Der Gedanke, den wir hier an Wahrnehmungs- und Erinnerungsaspekten dargestellt haben, dass Menschen sehr selbstbezüglich und selbstorganisierend operieren, wird in diversen Wissenschaften unter dem Etikett *Konstruktivismus* diskutiert (s. Kasten: Konstruktivismus).

Konstruktivismus

Der Konstruktivismus ist eine Erkenntnistheorie, die das Coaching und Managementtraining massiv beeinflusst hat. *Die Kernthese lautet: Wir alle konstruieren uns eine eigene Wirklichkeit*. Es ist unsere besondere und eigenwillige Sicht der Dinge. Schon Platon (428-348 v. Chr.) warnte seine Zeitgenossen mit dem „Höhlengleichnis“ davor, das, was man vermeint zu sehen, mit der Wirklichkeit gleichzusetzen. Auch der Philosoph Arthur Schopenhauer (1788–1860) stellt fest: „Bei gleicher Umgebung lebt doch jeder in einer anderen Welt“.

Der US-amerikanische Psychologe George Kelly brachte 1955 den Begriff der „personell constructs“ ins Spiel. Für ihn ist der Mensch ein subjektiver Wissenschaftler, der immer wieder eigene Unterscheidungen trifft, sich die Welt also individuell erklärt. Der chilenische Neurobiologe Humberto Maturana schlägt dann im Jahre 1970 vor, den Prozess des Erkennens aus einer biologischen Perspektive zu betrachten. Derart erscheinen im Akt des Erkennens der Beobachter und das Beobachtete (Subjekt und Objekt) unauflösbar miteinander verbunden. Die Welt, in der wir leben, ist nicht unabhängig von uns; wir bringen sie buchstäblich selbst hervor. Oder mit den Worten Maturanas: „Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt“ (Pörksen 2011).

Im Sinne eines sozialen Konstruktivismus verstehen wir das individuelle Erkennen als fundamental sozial und kulturell geprägt. Der Sammelband von Pörksen (2011) erschließt dem Interessierten die Bandbreite des Felds.

Wenn das Prinzip Autopoiesis den Menschen als recht stabil und änderungsresistent und über den Zeitverlauf hochgradig selbständig und kongruent konzipiert, kann das Persönlichkeit und Identität plausibel machen. Will man sich erklären, wie diese Stabilität entsteht, dann kann man einen Attraktor als Ursache postulieren, der spezifische *Muster* erzeugt.

Man stelle sich einen Attraktor wie einen Magneten vor, der die Eisenspäne auf einer Glasplatte entlang des Magnetfeldes (*Muster*) ausrichtet. Das *Muster* können wir beobachten, auf den Attraktor schließen wir bloß, so wie Persönlichkeit nicht sichtbar ist (sie ist ein Konstrukt), wir schließen auf sie durch Verhaltensbeobachtung.

Wenn wir solche Muster (passend zu unseren Einstellungen, Erfahrungen) erkennen, reduzieren wir Komplexität (aus der Fülle von anderweitigen Lösungen) und produzieren Sinn: Wir wollen unsere Welt als sinnvoll (kohärent) erleben, diese Maxime hat sich inzwischen auch in der Arbeits- und Gesundheitspsychologie tief verankert (s. Kasten: Kohärenzprinzip und Salutogenese).

Kohärenzprinzip und Salutogenese

Das Kohärenzprinzip (sense of coherence, SOC) steht im Zentrum des Salutogenese-Konzeptes von Antonovsky. Das Kohärenzgefühl „ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß eine Person ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens darauf hat, dass

- die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
- einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
- diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen“ (Antonovsky 1997, S. 36).

Was einerseits praktisch ist, ist auf der anderen Seite eine Vereinfachung, die dann zu Schwierigkeiten führt, wenn wir die Komplexitätsreduktion ausblenden oder schlicht vergessen. Dann sind wir uns der Begrenztheit unserer Sinngebung nicht mehr bewusst. Oder wir treffen auf Personen, die etwas anderes sinnvoll finden, unsere Muster nicht teilen. Für die einen ist der „feixende Peter“ der „Klassenclown“, der eine Verhaltensstörung hat. Für die anderen ist er schlicht ein aufgeweckter Junge.

Auch Sprachen mit ihren eigenen Wortbedeutungen und Grammatiken erzeugen Muster. Wenn wir häufig Nomen gebrauchen, neigen wir dazu, Sachverhalte zu verdinglichen (Reifizierung). Nutzen wir stärker Verben, betonen wir damit den Prozesscharakter dessen, was wir beschreiben – das ist übrigens der Grund dafür, dass wir hier von systemischen Ansatz statt von Systemtheorie sprechen. Rollen, die wir in Beruf und Privatleben inne haben, sind ebenfalls solche Muster, die uns orientieren, weil sie Erwartungen an uns bündeln. Und Kultur, die wir als ein System von Denk-, Fühl- und Spielregeln verstehen können: sie ist ein Meta-Muster.

Bei den dynamischen Anpassungen der jeweiligen Lebenswelten an veränderte Bedingungen müssen *bisher erfolgreiche Konzepte* (Muster) zumindest teilweise aufgegeben und neue entwickelt werden. Dahinter liegende Sinn-Attraktoren (Überzeugungen, Vorurteile, Weltbilder) aufzulösen, war immer schon Anliegen psychotherapeutischer Arbeit (Kriz und von Schlippe 2011) – und ist es auch im Coaching. Doch das ist gar nicht so einfach. Denn Menschen als selbst gesteuerte Systeme können von der Umwelt nicht direkt determiniert werden. Sie sind

relativ immun gegen Anregungen von außen. „Es muss sich etwas ändern“, sagt der Coaching-Klient und hält zugleich tief an der Überzeugung fest, „ich will so bleiben wie ich bin“. Statt seiner sollen sich die Anderen ändern ... (der Chef, die Kollegen ...). Die Autopoiesis ist für den Coach eine echte Herausforderung (Ludewig 2005).

Die Veränderung von gewachsenen Mustern ist häufig nicht leicht, aber auch nicht unmöglich. Man nennt dies üblicherweise *Lernen*. Auch Lernen geschieht – nicht nur nach systemischen Verständnis – selbstreferentiell.

Gregory Bateson hat in seinem berühmten Aufsatz „Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation“ (Bateson 1981) hierarchische Ebenen des Lernens definiert. Auch wenn zahlreiche Lernprozesse im Alltag (Lernen I) zumeist unbewusst stattfinden (Habitation, klassisches Konditionieren, Priming), können wir feststellen, dass Lernen immer noch nicht nach dem Prinzip des „Nürnberger Trichters“ – fünf Liter Wissen tanken – funktioniert, sondern Individuen nicht nur recht eigenwillig wahrnehmen und erinnern – sie lernen auch eigenwillig und wollen dabei ihren Spaß haben. Dies wird insbesondere bei Prozessen des operanten Lernens offensichtlich: Individuen lehnen Verstärkungen, die ihren Einstellungen nicht entsprechen, ab oder, wenn sie dies nicht können, verstärken sie ihre konträre Einstellungen. So kommt gar mancher Überzeugungsversuch als Bumerang (bspw. als Shitstorm) zurück.

Erst recht wird dies beim Modell-Lernen ersichtlich: Lernen und Ausführen einer Handlung oder Übernahme einer Einstellung sind zweierlei. Hier spielen Einstellungen, Werthaltungen und Konsequenzerwartungen (als Muster) eine entscheidende Rolle. Bateson nennt dies Lernen II (oder Deutero-Lernen bzw. Lernen lernen). Zu Lernen III kommt es dann, wenn die Prämissen des Denkens reflektiert und verändert werden (Metaposition, Musterwechsel). Dies wäre dann der Möglichkeitsraum, den – neben Kunst und Meditation – Coaching eröffnen sollte (Dietz und Dietz 2007; Mohr 2013).

2.2.2 Perspektivität & Kontextgebundenheit

Wenn man berücksichtigt, dass wir Menschen soziale Wesen sind, ergibt sich aus dem Prinzip der Selbstorganisation ein Pluralismus der Perspektiven: Jeder Mensch hat – zwangsläufig, weil er ein eigenes Leben führt, eine eigene Perspektive entwickelt – eine einzigartige Geschichte.

Auf diese Weise erscheinen uns Probleme als von einer Person – oder meistens: innerhalb einer sozialen Gruppe – (un)bewusst konstruiert; nämlich als spezifische Sichtweisen, nicht als die „Wahrheit“ an sich. Es gibt daher Probleme nicht „an

und für sich“. Personen oder Gruppen „haben“ kein Problem, sondern sie „machen“ sich eines: Gemeinsam erzählt man sich eine Problemgeschichte als „Lösung“, die uns im Coaching dann oft als nicht optimale oder nicht mehr passende erscheint (s. Kasten: Kybernetik 2. Ordnung). Diese Erkenntnis sollte daher zu einer Fokusverschiebung führen:

- *weg von:* Wer hat (ist) das Problem? Seit wann und warum?
- *hin zu:* „Wer beschreibt das Problem und die damit verbundenen Interaktionen in welcher Weise?“ (von Schlippe und Schweitzer 2009, S. 7).

Kybernetik 2. Ordnung

Heinz von Foerster hat diesen Begriff geprägt. Er fragte: „Was braucht man, um ein Gehirn zu verstehen?“ Und antwortete: „Ein Gehirn“. Eine zirkuläre Position, die nicht trivial ist. Denn sie impliziert, dass es keinen archimedischen Punkt außerhalb gibt. Die Trennung von Subjekt und Objekt, der Philosoph René Descartes hatte sie explizit postuliert, wird damit obsolet. Der Neurobiologe António Damásio (1994) titelt deshalb: „Descartes' Irrtum“.

Die Kybernetik 1. Ordnung beruht auf dieser Unterscheidung zwischen Subjekt und Objekt. Das Subjekt bleibt als „Versuchsleiter“ immer außen vor und variiert die Objekte. Es ist der Mensch, der aus einer Metaposition ans Thermometer tritt und die Temperatur einstellt. Wird diese Logik auf soziale oder psychische Systeme angewandt, zeigt sich dessen mechanistische Begrenzung.

In der Kybernetik 2. Ordnung erscheinen Beobachter und Beobachtetes in unauflösbare Weise miteinander verflochten. Ich entscheide, wie ich beobachte, was ich mir dabei denke und wie ich handle (Metaposition) – bin dabei aber kontingent; ich könnte also auch immer anders beobachten. Der Schriftsteller und Psychologe Robert Musil (1880–1942) nennt dies in seinem Jahrhundertroman „Der Mann ohne Eigenschaften“ (2014) den Möglichkeitssinn. Alles könnte (!) möglich sein. Aus dieser Vielfalt wählen wir zwangsweise immer aus. Es hängt folglich *nicht* alles miteinander zusammen – wie das Mantra in esoterischen Kreisen lautet. Wir sind nicht mit *allen* befreundet, sondern nur mit *ausgewählten* Menschen. Aus dem Bausatz eines Regals aus dem Baumarkt wird nur ein funktionstüchtiges Regal, wenn wir *bestimmte* Teile in einer bestimmten *Reihenfolge* zusammensetzen: also Komplexität herstellen. Oder ein letztes Beispiel: Die Elemente eines Schachspiels sind – im Gegensatz zur Kybernetik 1. Ordnung – nicht die Spielfiguren. Es sind die hoch selektiven Spielzüge!

Dabei bleiben wir aber immer „Teil der Welt“ (Bröcker und von Foerster 2002). *Wir sind bloß Mitspieler*. Über den Gegner können wir nicht verfügen, seine Spielstrategie bleibt, auch wenn wir die vergangenen Züge analysieren und Zukunftsszenarien entwerfen, nur begrenzt zugänglich und ändert sich womöglich dynamisch (das macht das Spiel ja so spannend). Das „Ganze“ aber entzieht sich, ist für keinen als Metaposition verfügbar.

Andererseits wird der spezifische Sinn, den Menschen aus ihrer Perspektive heraus produzieren, in einem bestimmten Kontext – und damit in einem sozialen Zusammenhang – konstruiert. Sowie Fische im Wasser leben und an Land nicht existieren können, sind Lebewesen nicht unabhängig von ihrem Kontext. Nichts ist ohne Kontext, das ist die Lehre aus der Biologie. Das vergessen wir allerdings leicht. So

wird uns auch Kultur zumeist erst dann bewusst, wenn wir aus unserem gewohnten Rahmen heraus treten (Urlaub, Auslandssemester).

Verhalten, das in dem einen Kontext sinnvoll ist, wird in einem anderen gegebenenfalls als sinnlos wahrgenommen oder erscheint „komisch“. Im systemischen Zusammenhang nennen wir das *Kontextmarkierung* (Bateson 1981). Wir können beispielsweise unsere Kompetenzen nicht optimal ausspielen, da wir „die falsche Person an der falschen Stelle“ sind oder nicht zur Kultur passen. Das Fitting (Denken, Fühlen, Verhalten in spezifischen Situationen) zu überprüfen und neue, andere Rahmen („Brillen“) auszuprobieren, ist daher eine essenzielle Methodik im Coaching.

Ein schönes Beispiel für die „eigenwillige“ Perspektive liefert die schon aus der indischen Mythologie stammende *Metapher von den blinden Forschern*: Da trifft eine Gruppe blinder Forscher auf einen Elefanten. Jeder Forscher berührt den Elefanten an einer anderen Stelle. Und so behauptet jeder, etwas anderes gefunden zu haben. Der eine, der den Stoßzahn berührt, behauptet, er habe einen Speer gefunden. Der Kollege nebenan, der den Rüssel ergriffen hat, glaubt, eine Schlange identifiziert zu haben. Derjenige, der auf das Bein trifft, behauptet, vor einem Baum zu stehen. Der Entdecker des Ohrs spricht von einem Fächer ...

Eine moderne Variante, diese eigenwillige Wahrnehmung zu erklären, ist das *Eisberg-Modell* (Ruch und Zimbardo 1974). Wir sehen in der Regel nur den Teil der Welt, der aus dem Wasser ragt, doch der größte Teil liegt für uns unsichtbar unter der Wasseroberfläche. Die Passagiere der „Titanic“ mussten das schmerzhaft erfahren.

Wenn uns aber klar wird, dass wir nur ein Beobachter unter vielen sind mit einer spezifischen Perspektive in einem spezifischen Kontext, sollte uns dies bescheiden stimmen gegenüber allgemeingültigen Wahrheitsansprüchen. Es muss uns andererseits nicht lähmen, sondern kann uns beim Gestalten unserer Wirklichkeit helfen: *Wir Beobachter beobachten andere Beobachter beim Beobachten*. Welche Beobachtungen wir und sie dabei machen, können wir gemeinsam diskutieren. Das kann uns weiter bringen – beispielsweise im Coaching (s. Kap. 3).

2.2.3 Komplexität & Dynamik

Nimmt man die Selbstorganisation und Kontextgebundenheit ernst, führt sie zu einer Weltansicht, die von höchster Komplexität und Dynamik (Nichtlinearität) geprägt ist; vor ihr offenbart sich das Maschinenmodell-Denken als illusionär (Simon 2007).

Gregory Bateson (1904–1980) war Biologe und Anthropologe und kann als einer der Gründerväter systemischen Denkens bezeichnet werden. Er bringt folgendes Beispiel: „Tritt man gegen einen Stein, dann bewegt er sich mit dieser



<http://www.springer.com/978-3-658-08478-3>

Systemisches Coaching

Psychologische Grundlagen

Webers, Th.

2015, XII, 178 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08478-3