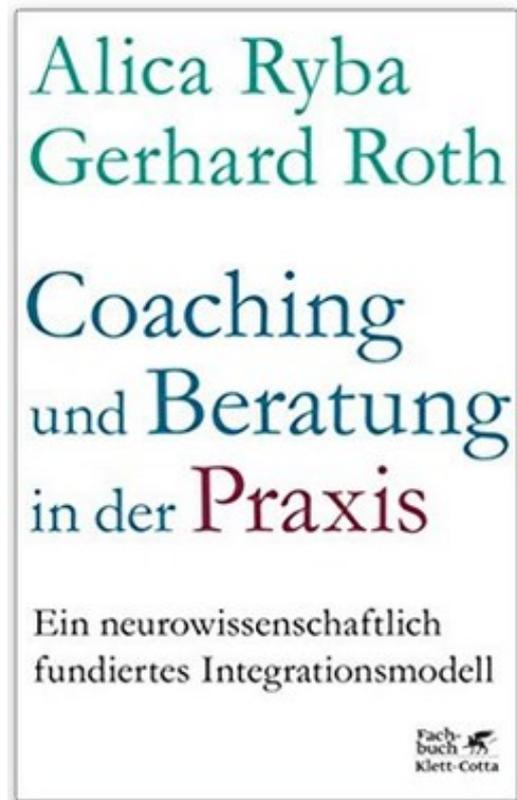


**Erschien Februar 2019**



Wie kann ich meine Klienten dabei unterstützen sich dauerhaft zu verändern? Welche Methoden sind aus neurobiologischer Sicht wirksam? Wie kann integrative Beratung gelingen? Mit diesen grundlegenden Fragen beschäftigen sich die Autoren dieses praxisorientierten Werkes. Führende Experten aus den Bereichen Coaching und Psychotherapie stellen ihre aus neurobiologischer Sicht wirksamen Methoden vor. Dieses Buch versteht sich als praxisorientierte Fortsetzung des erfolgreichen Grundlagenwerks »Coaching, Beratung und Gehirn«. Die dort dargelegten theoretischen Grundlagen werden hier für die praktische Arbeit umsetzbar gemacht. Dadurch entsteht ein erstes integratives Coachingmodell, welches neurobiologische Grundlagenkenntnisse mit hohem Praxisbezug verbindet.

MS-Version (wegen Copyright)

## **Personzentrierte Systemtheorie im Coaching**

Jürgen Kriz

### **Einführung in Grundfragen und Kernkonzepte der Personzentrierten Systemtheorie**

Die Personzentrierte Systemtheorie (Kriz, 2017) ist im Laufe der letzten drei Jahrzehnte mit dem Anspruch entwickelt worden, menschliche (Er-)Lebens-, Handlungs- und Interaktionsprozesse so zu rekonstruieren und zu erklären, dass dabei möglichst unangemessene Reduktionen auf die Fokussierungen einzelner Schulen und Richtungen vermieden werden. Daher werden Aspekte und Befunde aus unterschiedlichen Diskursen berücksichtigt – vor allem aus der Humanistischen Psychotherapie (u.a. Rogers 1973), der Synergetik (einer strukturwissenschaftlichen Systemtheorie, vgl. Haken 1981, Kriz & Tschacher, 2017), der Gestalttheorie (u.a. Metzger 2001), der Biosemiotik (u.a. Uexküll 1980) und der Evolutionspsychologie (u.a. Dunbar 1998).

## ***Das Zusammenwirken bewusster und unbewusster Prozesse***

Betrachtet man einen Menschen A in einer bestimmten Situation – etwa in einer exemplarischen Konfliktsituation mit einem Kollegen B, die uns A im Rahmen von Einzel-Coaching schildert – so wäre zum Verständnis der Vorgänge eine Fülle von Teilprozessen zu berücksichtigen. Beispielsweise dürften zunächst folgende Fragen für den Coachee und den Coach relevant sein (wobei sich jeweils etliche Unterfragen generieren lassen):

### ***Fokus: psychisch-kognitive Prozesse***

- (a) Wie versteht A die Äußerungen bzw. Handlungen von B?
- (b) Wie versteht bzw. erklärt A die „Ursachen“, „Hintergründe“, „Dynamik“ des Konfliktes?
- (c) Welche Erwartungen hat A an B – und an sich (allgemein und in solchen Situationen)?

### ***Fokus: psychisch- affektive Prozesse***

- (d) Welche Affekte und Gefühle hat A in der Situation bzw. verbindet er jetzt mit dem Konflikt?
- (e) Worauf reagiert A – und worauf (vermutlich) B – besonders „empfindlich“?

### ***Fokus: interpersonelle Prozesse***

- (f) Welche betrieblichen Gegebenheiten verhindern, dass sich A und B nicht einfach aus dem Wege gehen können?
- (g) Wie laufen vergleichsweise Interaktionen mit jeweils anderen KollegInnen ab?

### ***Komplexerer Fokus:***

- (h) Welche Lösungsansätze für eine bessere Interaktion sieht A selbst; was fördert und was behindert dies (aus Sicht von A)?

Ein großer Teil der mit (a) – (h) verbundenen Aspekte ist dem Bewusstsein zugänglich. Das heißt nicht, dass sie ständig im begrenzten Fokus der Aufmerksamkeit wären. Aber sie lassen sich typischerweise bei Coaching und Beratung ins Bewusstsein holen und auf der Bewusstseinssebene klärend besprechen.

Es sei ergänzend angemerkt, dass jenseits des Einzelcoaching je nach Auftraggeber und jeweiliger Auftragsklärung eine Konfrontation, Validierung und Abstimmung beider Sichtweisen – die von A und die von B (und ggf. von weiteren Personen und Organisations-ebenen) – für ein sinnvolles Coaching notwendig ist. Für unsere Darstellung soll allerdings der Fokus auf A bleiben.

Obwohl man sich somit die mit (a) – (h) thematisierten Aspekte prinzipiell bewusst machen kann, wirken darauf gleichzeitig massive Einflüsse aus weiteren Prozessen, welche dem Alltagsverständnis und -bewusstsein weniger gut zugänglich sind. Den kognitiven Beschreibungen einer Situation seitens A liegen Schemata und Erklärungsprinzipien zugrunde, die A in seiner Biographie, besonders auch in früher Entwicklungszeit, erworben bzw. gestaltet hat. Gleichzeitig sind hier Affekte in der Strukturierung von Wahrnehmung, Erinnern, Erklären,

Handeln etc. hoch wirksam. Schon Ciompi (1982) spricht von einer Logik der Wut, der Trauer, der Angst, der Freude etc., um deutlich zu machen, wie stark Affekte das kognitive Geschehen (und ebenso das Verhalten) des Menschen mitbestimmen. Affekten, Kognitionen, Verhalten liegen aber noch basalere Prozesse zugrunde, welche der Evolution des Menschen entspringen. Dabei sind hier jene besonders relevant, die in den letzten Jahrzehnten zunehmend unter dem Begriff des sozialen Gehirns (social brain) diskutiert werden (z. B. Dunbar, 1998). Diese biologisch-evolutionären Prästrukturierungen verkörpern Bedeutungszuweisungen des Organismus – im Sinne der Biosemiotik (Uexküll 1980 - vgl. Kriz, 2017) –, die jenseits bewusster kognitiver Prozesse liegen und nur bedingt von diesen moderiert werden. Wir finden kleine Kinder, Teddys und Stofftiere (mit entsprechenden Merkmalen) „süß“. Wir beobachten „kausale Verursachung“ (Heider, 1944) und „soziale Beziehungen“ wie „Aggression“ oder „Fürsorge“ selbst bei Bewegungsmustern zwischen abstrakten Formen (Michotte, 1954). Wir suchen die Lautwelt nach Phonemen ab, um daraus die Grammatik unserer Sprachkultur zu parametrisieren (Chomsky, 1968). Wir ordnen Erfahrungen mit frühen Bezugspersonen in Stresssituationen nach Mustern verlässlicher Unterstützung, um daraus innere Arbeitsmodelle über „sinnvolles“ Bindungsverhalten (Bowlby, 1988) zu generieren. Und wir suchen die soziale „Welt“ sogar dahingehend ab, welche Erwartungen andere an uns richten – wobei die so entstehenden Strukturen von Erwartungs-Erwartungen (Mead 1924/1987) sowohl für die Herausbildung des „Selbst“ als auch für Sozialsysteme auf allen Komplexitätsebenen (Paare, Familien, Institutionen, Gesellschaft) relevant sind.

Viele der hier nur skizzierten Einflüsse (vgl. Kriz, 2017) wirken sich zwar auf unsere bewusstseinsfähigen Wahrnehmungen, Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen, Handlungen etc. aus. Sie sind uns aber als wesentliche *Quelle* dieser Vorgänge nicht bewusst – eine Position, die auch bei Roth & Ryba (2016, vgl. auch Ryba, 2018) betont und von diesen besonders hinsichtlich der Gehirnvorgänge weiter differenziert wird.

Dem durch (a)-(h) skizzierten Geschehen liegen aber nicht nur diese somatischen Ordner zugrunde, welche evolutionär erworben und biographisch ausdifferenziert und ergänzt wurden. Sondern es wirken auch ordnende Einflüsse von einer ganz anderen Ebene ein: nämlich der gesellschaftlich-kulturellen. Dies ist keineswegs darauf beschränkt, dass die interpersonellen Prozesse (z.B. oben durch (f) + (g) thematisiert) natürlich in weitere soziale Prozesse eingebettet sind – etwa die Strukturen in der Firma, die selbst im Gefüge konkurrierender Unternehmen stehen, ferner Gesetzgebung, Massenmedien usw. Vielmehr betreffen die gesellschaftlich-kulturellen Aspekte zentral die Art und Weise, wie A sich selbst, seinen Kollegen B und die „Welt“ sieht und versteht: Als Organismus nimmt A zwar funktionell an den Prozessen seiner Umwelt teil und generiert, wie eben betont wurde, durch seine Verknüpfung von Wahrnehmungen und Handlungen Bedeutungszuweisungen. Als Mensch aber muss und will A das Geschehen auch verstehen. Und dazu muss A die „Kulturwerkzeuge“ seiner sozialen Umwelt anwenden – selbst und besonders dann, wenn A seine ureigensten, „innersten“, „subjektiven“ Vorgänge (Affekte, Wahrnehmungen etc.) verstehen will. Hier sind vor allem die

Werkzeuge der Sprache gemeint. Diese sind allerdings weit umfassender als das, was gewöhnlich mit „Symbolisieren“ (z.B. Rogers, 1973) oder „Mentalisieren“ (Asen & Fonagy, 2014) thematisiert wird. Denn mit der Sprache werden quasi automatisch auch narrative Strukturen, Deutungs- und Erklärungsprinzipien, Geschichten und Geschichtlichkeit usw. vermittelt. Und diese wiederum generieren Vorstellungen über „richtig versus falsch“, über „gerecht versus ungerecht“, über „wichtig versus unwichtig“, über „normal versus krank/verrückt“ usw.

Auch diese Wirkungen der kulturellen Prozessebene sind zumindest dem Alltagsbewusstsein weitgehend verborgen – etwa die Wirkung der verdinglichenden Struktur unseres indo-europäischen Sprachsystems, dessen Grammatik auf Substantiven sowie Attributen und Verben beruht, womit wir Prozesse aus sehr vielen kleinen Einzelmomenten zu Dingen werden lassen. Sie sind aber z.B. wesentliche Komponenten der Strukturen in den o.a. Erwartungs-Erwartungen.

Ein Coach oder Berater sollte diese Einflüssebenen – also besonders auch die somatischen und kulturellen Einflüsse – und deren Zusammenhänge explizit für eine theoretische Fundierung seiner Arbeit in Betracht ziehen können, ohne dass er in der Praxis immer alles im aktuellen Aufmerksamkeitsfokus haben müsste. Wie weit es allerdings nötig ist, dies alles auch dem Coachee explizit bewusst zu machen, hängt sehr von dem Auftrag, der Gesamtsituation und der Arbeitsweise des Coaches ab: Veränderungen – beispielsweise der bessere Zugriff auf eigene Lösungs-Ressourcen oder eine neue Sicht auf bisher verstellte Wege bzw. Verstehensweisen – können durchaus auch auf der impliziten und prozeduralen Ebene gefördert werden. Auch wenn dann die Umsetzung dieser veränderten Möglichkeiten explizit verfügbar gemacht werden muss. Person A kann dann beispielsweise erkennen, welche inneren Bilder (die vielleicht gar nichts direkt mit B zu tun haben) ihn bei bestimmten Äußerungen von B „hochbringen“ und mit welchen destruktiven Handlungsschemata er vielleicht darauf reagiert (die vielleicht eher Leid-Ideen aus seiner Herkunftsfamilie entsprungen sind, als der aktuellen Konstellation des Konfliktes mit B gerecht zu werden). Diese einführende und nur exemplarische Darstellung der vielen Aspekte, die zusammenwirken und damit in jeder Situation zum Tragen kommen, gibt einen skizzenhaften Einblick in das komplexe Netzwerk aus Teilprozessen.

### ***Einige zentrale Konzepte der Personzentrierten Systemtheorie***

**Vier Prozessebenen:** Zentrales Anliegen der Personzentrierten Systemtheorie ist es, die Wechselwirkungen unterschiedlicher Prozessebenen konzeptuell fassen zu können ist. Dabei werden vier Ebenen herausgehoben - nämlich die somatische, die psychische, die interpersonelle und die kulturelle Prozessebene. Zwar ist die Vielfalt der sich gegenseitig beeinflussenden Prozesse, welche in jedem Moment die (Er)-Lebenswelt eines Menschen ausmachen,

weitaus größer. Wobei die Betrachtung der realen Interaktion zwischen mehreren Menschen die Komplexität sogar noch erhöht. Je nach Interesse und Fragestellung können (und müssen!) zudem sehr feine Teilaspekte betrachtet und unterschieden werden. Eine solche Feinstruktur würde aber ohne eine entsprechend spezifische Fragestellung weitaus zu komplex und damit unübersichtlich werden. Mindestens die genannten vier Ebenen sind aber nötig, um eine unangemessen Reduktion zu verhindern: Die Vernachlässigung einer oder mehrerer dieser Ebenen würde auf unzulässige Weise die essentiellen Lebensprozesse eines Menschen vorschnell ignorieren.

**Synergetik:** Systemtheoretisch gesehen fußt die Personzentrierte Systemtheorie auf einer humanwissenschaftlichen Interpretation und Ausgestaltung des strukturwissenschaftlichen Ansatzes „Synergetik“. Dieser interdisziplinäre Ansatz des Physikers Hermann Haken (1981) hat den Vorteil, dass gerade das Zusammenwirken unterschiedlicher Prozessebenen, die selbstorganisierte Strukturbildung (im Humanbereich: Symptome, Probleme, interpersonelle Konflikte) sowie deren Veränderung beschrieben und erklärt werden können.

Bei den für Menschen relevanten Prozessen lassen sich auf jeder Prozessebene selbstorganisierte Strukturen (bzw. Muster oder Ordnungen) identifizieren, welche zwar einerseits Stabilität geben, andererseits aber notwendige Entwicklungsschritte oder Veränderungen behindern können. Gemeint sind die o.a. typischen Denk- und Verhaltensschemata, familiäre Interaktionsmuster oder kulturelle Leit- (und Leid-) Ideen, verbunden mit den von ihnen vermittelten Werten und Normen. Wobei aber eben nicht so sehr die isolierten Ebenen bedeutsam sind, sondern ihr Zusammenwirken beim Entstehen, Stabilisieren oder Verändern dieser Ordnungen.

**Attraktor:** Solche dynamischen selbstorganisierten Muster werden in der Systemtheorie mit dem Konzept „Attraktor“ beschrieben: Bei Prozessen, deren Komponenten Rückkopplungsschleifen durchlaufen, entstehen stabile Ordnungen, welche den Raum an Möglichkeiten für die weitere Entwicklung stark reduzieren. Dem trägt das Konzept des „Sinnattraktors“ (Kriz, 2017) Rechnung: Wie schon Bartlett (1932) zeigen konnte, werden komplexe Geschehnisse oder Geschichten, die man sich selbst oder anderen immer wieder erzählt, in ihrem Sinn stark reduziert, wodurch sie gleichzeitig besser behalten, verstanden und reproduziert werden können. Dies geschieht sowohl beim „Erinnern“ – dem ja, prozessual betrachtet, eine ständige Rückkopplungsschleife zwischen Arbeits- und Langzeitgedächtnis zugrunde liegt – als auch z.B. bei oft wiederholten (nicht normierten) Beschreibungen in einem Team. Letzteres führt zu Phänomenen wie „Sündenbock“ oder „Mobbing“.

**Bottom-Up und Top-Down:** Relevant sind bei Sinnattraktoren die bereits von der Gestalttheorie vor hundert Jahren hervorgehobenen Bottom-Up- und Top-Down-Prozesse: Eine „Melodie“ wird aus nichts anderem als aus Tönen gebildet (bottom-up), beeinflusst aber (top-down) zentrale Eigenschaften der Töne (z.B. als „beruhigender Grundton“ oder als „drängende Dominante“ wahrgenommen zu werden). Analog besteht unser Wissen über sehr viele an uns

herangetragene „Geschichten“ und „Sachverhalte“ aus einer Unzahl von einzelnen Informationspartikeln, welche zunehmend einen Sinn-Kern bilden (bottom-up), während dieser gleichzeitig (top-down) die selektive Aufnahme, Interpretation und Einordnung dieser Partikel in die Sinnstrukturen moderiert.

**Komplettierungsdynamik:** Ein wichtiges Konzept ist hierbei auch die „Komplettierungsdynamik“: Ist bei einer attrahierenden Dynamik nur ein ganz kleiner Teil geordnet (meist bottom-up entstanden), so führt eben diese Ordnung im weiteren Verlauf (top-down) dazu, dass im Sinne dieser Ordnung ergänzt wird. Wenn A beispielsweise meint, bei B Anzeichen dafür entdeckt zu haben, dass dieser ihn hintergeht, wird er viele weitere Situationen in diesem Sinne interpretieren. Dabei wird er zunehmend sicherer in seinem Urteil, was die selektive Beobachtung und Deutung von „Anzeichen“ noch verstärkt.

**Synlogisation:** Bottom-Up- und Top-Down-Prozesse sind letztlich auch für „Synlogisation“ relevant. Gemeint sind damit Prozesse gemeinsam abgestimmter Bedeutung zwischen zwei und mehr Menschen - im Gegensatz zur zeitlich-räumlichen Abstimmung von Bewegungen z.B. beim Tanzen, wofür *Synchronisation* wesentlich ist. *Synlogisation* liegt die Abstimmung von Bedeutungszuweisungen durch gemeinsame Sinnattraktoren zugrunde.

**Bedeutungsfelder:** In experimentellen Anordnungen können Sinnattraktoren relativ isoliert betrachtet werden. Doch in der Realität spielen recht viele Einflüsse von unterschiedlichen Ebenen bei der Bildung, Stabilisierung und Destabilisierung von Sinnattraktoren zusammen. Bedeutungen hängen daher nicht nur von einem einzelnen Bottom-Up- und Top-Down-Prozess ab, sondern viele solcher Prozesse sind an sich überlagernden „Bedeutungsfeldern“ (Kriz, 2017) beteiligt.

### ***Subjektive versus intersubjektive Perspektive***

Ein letzter hier hervorzuhebender Aspekt, der sowohl für die Personzentrierte Systemtheorie selbst als auch ihre Anwendung in der Praxis des Coaching sehr wichtig ist, betrifft den essentiellen Unterschied zwischen der Perspektive des Subjekts in seiner Lebenswelt und der Perspektive intersubjektiver Objektivität. In seinem Konzept der Bedeutungszuweisung betonte der Biosemiotiker J. v. Uexküll (vgl. T. v. Uexküll, 1980) bereits vor über hundert Jahren, die Subjektivität selbst bei einfachen Organismen und Tieren. Da sie von „der Welt“ nur darüber etwas „wissen“ können, dass sie mit ihren „Merkorganen“ etwas sinnlich erfassen und über „Wirkorgane“ in die Welt hineinwirken können, ist „die Welt“ unterschiedlicher Spezies keineswegs gleich, oft nicht einmal ähnlich. Beispielsweise bilden „Ameisen“ und „Blattläuse“ auf einer „Sommerwiese“ zwar eine „Symbiose“ – doch gibt es für keines der beteiligten Lebewesen auch nur annähernd das, was wir Menschen mit „Ameisen“, „Blattläusen“, „Sommerwiese“ oder „Symbiose“ meinen (daher auch die Führungszeichen). In Laufe der Evolution von Organismen schiebt sich mit komplexer werdenden Gehirnen zwar

immer mehr an neuronalen Systemen zwischen Merk- und Wirkorganen, welche der Koordination unterschiedlicher Teilsysteme für die Ein- und Ausdrücke dienen. Aber das Problem der Subjektivität bleibt: Auch ein spielendes Kind, ein Spaziergänger, ein Botaniker, der Wiesenbesitzer, der den Grundstückswert abschätzt, oder jemand der dies zu einem Baugrundstück für sein Haus umgestalten möchte, betrachten und erleben „die Sommerwiese“ jeweils deutlich anders. Unterschiedlichen Details dieser gemeinsamen Umgebung weisen sie dabei jeweils eine unterschiedliche Bedeutung zu.

„Ameise“, „Blattläuse“, „Sommerwiese“ und „Symbiose“ sind somit Beschreibungen aus einer *abstrakten Perspektive*, aus einem „View from nowhere“, wie dies Thomas Nagel (1989) treffend beschrieb. Für die Wissenschaft und die Alltagswelt ist diese Perspektive typisch. Und sie macht auch Sinn, um sich gemeinsam – intersubjektiv – auf etwas beziehen zu können. Beide Perspektiven, die subjektive und die intersubjektive können auch nicht gegeneinander ausgespielt werden. Sie kommen beispielsweise zum Ausdruck, wenn in der Medizin zwischen „Befindlichkeiten“ und „Befunden“ unterschieden wird (die oft wenig zusammenhängen – Kriz, 2017), oder von „Bedürfnissen“ und „Bedarf“ in der Versorgung. Auch die o.a. Strukturen der Erwartungs-Erwartungen spiegeln diese Komplementarität zwischen subjektiver und intersubjektiver Perspektive wieder. Wenn ein Berater nur die Perspektive einnimmt, was „man“ in einer Konfliktsituation zwischen A und B „sinnvollerweise“ jeweils erwarten kann, so entgeht ihm vielleicht, dass die Dynamik ggf. weniger von seiner (Beobachter)-Logik sondern vielmehr von der Psycho-Logik der Erwartungs-Erwartungen seitens A und B vorangetrieben wird.

Grundsätzlich problematisch ist es, wenn die abstrakte, intersubjektiv konstruierte Perspektive für „die“ (einzig wahre) Beschreibung – oder gar „die“ objektive Darstellung – der Wirklichkeit gehalten wird. Wenn in dem obigen Beispiel A die mit (a)-(h) skizzierten Aspekte nicht als seine subjektive Sicht, sondern als Wiedergabe objektiver Tatsachen versteht, und B dies mit seiner Sicht ebenfalls so geht, müssen sich beide geradezu gegenseitig für „böswillig“, „verrückt“ oder zumindest für „nicht verständigungsbereit“ erklären. Jedenfalls dann, wenn es bedeutsame Unterschiede gibt. Eine zentrale praktische Aufgabe jedes Coaching ist daher die Förderung der Bereitschaft und Fähigkeit beim Coachee, die Sichtweisen, Motivationen, Gefühle etc. anderer als genauso real und berechtigt zu akzeptieren und - durch Perspektivwechsel - möglichst nachzuvollziehen, wie das eigene subjektive Erleben und die damit verbundenen Bedeutungszuweisungen.

## **Persönlichkeitstheorie**

### ***Das Zusammenwirken von Evolution und Sozialgemeinschaft***

Der Ansatz, der auch im deutschen Sprachraum im Kontext von Psychotherapie, Beratung und Coaching am stärksten mit dem Konzept der „Person“ verbunden wird, ist der personen-

trierte Ansatz von Carl Rogers (1973). Obwohl es sich um einen Ansatz der Humanistischen Psychologie handelt, geht dieser ebenfalls zunächst vom menschlichen Organismus aus und betont, dass die Potentiale der Entwicklung dieses Organismus hin zur „Person“ evolutionär vorstrukturiert sind – ein Vorgang von adaptiver Entfaltung, der als „Aktualisierung“ bezeichnet wird (Rogers, 1973). Damit sich aber diese Potentiale zur „Person“ entfalten können, bedarf es hinreichend guter Entwicklungsbedingungen. Die Aktualisierung der Potentiale erfolgt somit immer in angemessener Adaptation an eine spezifische Umwelt im Rahmen der Potentiale. Diese Umwelt wird (in unserer Kultur) zunächst einmal durch die Mutter bzw. die Eltern und die Familie, zunehmend auch durch weitere Mitglieder der Sozialgemeinschaft repräsentiert. Die Aktualisierung des Menschen zur „Person“ findet somit weder im physisch noch im psychosozial „leeren“ Raum statt. Zu Recht wird in diesem Zusammenhang oft Buber (1923) zitiert: „Nur am *Du* kann man zum *Ich* werden“.

Bereits oben wurde auf die Forschung und Diskurse zum „social brain“ hingewiesen: Die Vermittlung und Abstimmung grundlegender Strukturen der Lebenswelt zwischen Neugeborenem und der Elterngeneration gelingt nur, weil die bio-physiologische Struktur des menschlichen Hirns auf ein Leben in einer sozialen Gemeinschaft hin ausgelegt ist. Diese Evolution befähigt auf der einen Seite Neugeborene, ihre Umwelt nach bestimmten Mustern abzusuchen – Bindung, Grammatik, „Lebenspläne“ (i.S. Alfred Adlers) usw. werden hier strukturiert. Auf der anderen Seite ist die Vorgeneration in spezifischer Weise gerade auf die Fürsorge von Neugeborenen und Erfüllung von deren evolutionären Erwartungen ausgerichtet – wir finden Babys „niedlich“, reagieren oft mit veränderter Stimmlage, bieten einfache Regeln des Verhaltens an, fühlen uns durch Baby-Schreien in besonderer Weise tangiert usw. Kurz: Entwicklung allgemein und die der Persönlichkeit im Besonderen findet immer in adaptiver Abstimmung und durch systemische Rückkopplungsschleifen zwischen neuer und alter Generation statt.

Ebenfalls wurde bereits betont, dass „Person“ gerade in ihrer Subjektivität der Kulturwerkzeuge bedarf. Zwar gibt es beim Menschen auch rein organismisches Erleben. So wie beim Tier nimmt auch der menschliche Organismus seine Umwelt sowie innere Prozesse wahr und reagiert darauf bewertend (z.B. mit Flucht, Erstarren, Angriff etc.) und vollbringt dabei ggf. komplexe, situationsadäquate Reaktionssteuerungen. Aber um dieses organismische Erleben selbst zu verstehen und sich damit anderen verständlich zu machen, braucht es Sprache mit ihren Begriffen, Bildern, Metaphern, Kategorisierungen, Verstehensprinzipien usw. Unsere Gefühle von Traurigkeit, von Stolz, von Sinnlosigkeit oder Einsamkeit verweisen zwar auf unser ureigenes Erleben, das durch keine Beschreibung, Beobachtung oder gar Messung ersetzt werden kann. Gleichwohl ist Symbolisierung notwendig – d.h. das verstehende Einordnen unseres Spürens und Erlebens mittels Sprache.

Diese kognitiven Werkzeuge differieren allerdings erheblich in unterschiedlichen (Sub-)Kulturen und Gruppen (z.B. Familien). Daher wird bei Wahrnehmungs-, Interpretations-,

Denk-, Fühl- und Handlungsprozessen den Subjekten neben dem „objektiven“ „View from nowhere“ auch subkulturell spezifisch vermittelt, wie man leben und was man fürchten soll, wie man mit Krisen umgeht, wofür es sich zu kämpfen lohnt oder wann Flucht, Erstarren oder Resignation angesagt ist, usw. All dies schlägt sich nicht nur in den inneren Arbeitsmodellen nieder, was wir von „der Welt“ erwarten können. Sondern im Bereich der sozialen „Welt“ geht es auch um das, was „die Welt“ von uns erwartet – kurz: es geht um die Strukturen der Erwartungs-Erwartungen. Diese, vor allem auf Mead (1924/1987) zurückgehende Erkenntnis ist von vielen anderen aufgegriffen und in ihre eigenen Ansätze integriert worden (z.B. Luhmann, 1984).

Es ist daher zwar gut für die Entwicklung des Neugeborenen, wenn die Mutter (oder eine andere Bindungsperson) das Kind in seinen Affektäußerungen und Bedürfnissen „lesen“ und adäquat darauf eingehen kann. Für die Entwicklung einer „Person“ würde das allerdings nicht ausreichen. Sondern dafür ist es notwendig, dass das „Du“ im obigen Sinne mit seinen empathischen Rückmeldungen an das Baby eine sinnverstehende Symbolisierung der wahrzunehmenden Welt, der eigenen Gefühle und Verhaltensweisen heranträgt. Das heißt, die Beziehungspersonen sind auch dafür zuständig, dass die inneren, subjektiven, „individuellen“ Prozesse mit den äußeren, objektiven, interpersonellen Prozessen und ihren geronnenen Kulturwerkzeugen zusammengebracht werden. Nur so kann der sich entwickelnde Mensch seine „Weisen in der Welt zu sein“ selbst-reflexiv verstehen und sich anderen und sich selbst verständlich machen.

In der „Person“ sind somit immer schon die drei o.a. Perspektiven miteinander verschränkt: die des Ich-Subjekts (1.-Person-Perspektive), die der objektiven und objekthaften Außensicht (3.-Person-Perspektive) und ein begegnendes und sozialisierendes „Du“ (2.-Person-Perspektive), das eben diese Verbindung gewährleistet.

### ***Zur Bedeutung von „Person“ und „Systemtheorie“***

Berücksichtigt man diese Essentials der Persönlichkeitsentwicklung gemeinsam mit den im ersten Abschnitt dargestellten Prozessebenen, so wird damit auch der Begriff „Personen-zentrierte Systemtheorie“ verständlich (Kriz, 2017):

Mit dem ersten Begriffsteil „Person“ betont die PZS ihre humanistische Perspektive auf den Menschen, der als „Person“ immer nur und immer schon im Zusammenwirken des Individuums mit seiner sozialen Mitwelt in einem Kontext evolutionärer, bio-psycho-sozialer und soziogenetisch-kultureller Entwicklungsdynamik gesehen werden kann und muss. Zentrale Aspekte wie Sinn, Bedeutung oder Kohärenz finden auf der Ebene personaler Prozesse statt – auch wenn diese ganz erheblich durch soziale Prozesse in ihrer biographischen und historischen Dynamik beeinflusst werden. Ein Sozialsystem wie die Familie oder gar die Gesellschaft kann etwas als „sinnvoll“ definieren oder vorschreiben – aber ob es als etwas Sinnvolles erfahren wird, ist ein Prozess innerhalb der Person. Bubers oben angeführter

Kernsatz: „Nur am Du kann man zum Ich werden“, erhält hier somit einen umfassenderen Kontext, der u.a. makro- und mikrosoziale, historische oder evolutionäre Perspektiven auf die aktuelle Interaktion des Menschen mit „der Welt“ (die natürlich auch andere Menschen umfasst) mit einbezieht.

Mit dem zweiten Begriffsteil „Systemtheorie“ verweist die PZS darauf, dass die Beschreibung und Erklärung dieser hoch komplexen Interaktion vor allem Prinzipien folgt, wie sie – ausgehend von der Gestaltpsychologie der Berliner Schule vor rund hundert Jahren – heute für die interdisziplinäre Systemtheorie der Synergetik typisch ist: Im Gegensatz zu klassischen Ursache-Wirkungs-Modellen, die auf unabhängigen versus abhängigen Variablen, linearer Kausalität, und instruktivem Interventionismus durch externe Ordnungen beruhen, geht es hier um vernetzte Variablen, die selbstorganisiert Strukturen bilden und verändern. Daher sind nicht-lineare Entwicklungssprünge typisch.

Im Zentrum von Beratung und Coaching steht daher die Förderung inhärenter Möglichkeiten zur Aktualisierung neuer Interaktions- und Denkstrukturen. Dazu dient die Veränderung von Bedingungen, welche die leidvollen Strukturen stabilisieren. Aus einer theoretisch-erklärenden Sicht lässt sich sagen, dass diese Bedingungen wahrscheinlich auch zur Herausbildung dieser Strukturen beigetragen haben. Für die konkrete Arbeit ist aber eine „objektive“ Klärung von „Ursachen“ selten hilfreich (da die wieder den „View from nowhere“ einnimmt). Vielmehr geht es um die Frage, was aktuell zur Stabilisierung leidvoller Strukturen beiträgt und was daher für eine Destabilisierung dienlich sein könnte.

## **Störungstheorie**

Menschen begeben sich in Beratung oder Coaching, weil sie „ein Problem“ haben. Dies kann bisweilen darin bestehen, dass andere Menschen, die ihnen wichtig sind, darauf insistieren, mit ihnen „ein Problem zu haben“, das sie selbst nicht so empfinden. „Problem“ ist daher in einem sehr weiten Sinne gemeint und umfasst auch scheinbar nicht zu bewältigende Anforderungen des Berufs-, Sozial- und Alltagslebens oder problematische Konstellationen in diversen Lebenssituationen.

All diese Probleme verweisen auf solche prozessualen Ordnungen (bzw. Muster oder Strukturen) in den kognitiven oder interaktiven Prozessen, die zum Kontext der Situation oder zu den Anforderungen nicht passen. Diese Ordnungen sind also einerseits nicht genügend oder nicht mehr adäquat für das, was die Beteiligten zur Bewältigung anstehender Aufgaben erwarten. Sie sind andererseits aber auch nicht adaptiv an die Struktur der neuen Herausforderungen. Das heißt, sie können nicht von den Beteiligten selbst in neue Lösungsmuster transformiert werden. Die Ordnungen erweisen sich in inadäquater Weise als überstabil und sind gegen Veränderungen offenbar resistent.

## ***Ordnung ist vertraute Stabilität der Welterfahrung***

Es ist allerdings wichtig, die Etablierung von Ordnung in unserer Lebenswelt als im wörtlichen Sinne „Not-wendig“ zu würdigen. Denn Ordnung vermag die unfassbare Not, der wir im Erlebenschaos ausgeliefert wären, abzuwenden. Schon auf der Ebene des Subjekts lassen psychotische Einbrüche, Alpträume, Panik etc. erahnen, wie eine Welt ohne jede kognitive Ordnung für uns wäre. Reduktion von Komplexität, (Er-)finden von Ordnung und ein hinreichendes Kohärenzgefühl sind bekanntlich wichtige Bedingungen für psychische Gesundheit.

Auch makrosoziale Strukturen, wie die Gesellschaft, dienen u.a. dazu, den Raum an Deutungsalternativen und Veränderungspotenzialen zugunsten unhinterfragter Selbstverständlichkeiten zu verkleinern. Die Sinnstrukturen sind dabei allerdings nicht als ein hierarchisches Korsett zu verstehen, das von der gesellschaftlichen Ebene über meso- und mikrosoziale Einheiten letztlich das Subjekt vereinnahmt. Vielmehr wirken Sinnstrukturen als Bedeutungsfelder für die Prozesse auf unterschiedlichen sozialen Komplexitätsebenen. Somit gibt es in der makroskopischen Alltagswelt der Kultur zahlreiche „Sinnprovinzen“ mit jeweils ebenso selbstverständlichen, aber teilweise spezifischen Sinnstrukturen.

Zur wichtigen Stabilität von Sinnstrukturen trägt die Dynamik von Sinnattraktoren und Komplettierungsdynamiken in einem Gesamtgeschehen bei, das von weiteren Bedeutungsfeldern durchzogen ist. Sowohl die ungeheure Vielfalt von Sinnbruchstücken als auch die Vieldeutigkeit (Polysemantik) jeden Augenblicks und jeder wahrgenommenen Äußerung wird auf Einfaches, weitgehend Bekanntes und narrativ Strukturiertes reduziert. Auch wenn Subjekte oft die Macht interaktiver Strukturen und gemeinsamer Bedeutungsfelder nicht durchschauen, müssen sie sich doch ihren „Reim“ darauf machen. Die Sinn deutenden und Komplexität reduzierenden Narrationen über „Opfer“ und „Täter“, über die Unterschiede zwischen „anderen“ und „uns“ etc. werden so nicht nur fortgeschrieben und neu ausgelegt, sondern sie dienen auch der Stabilisierung von Realität und Gruppenkohärenz.

All diese Ordnungstendenzen und -stabilisatoren (die hier nur sehr kurz und bruchstückhaft angeführt wurden – ausführlicher in Kriz, 2017) gilt es als positive Seite der Ordnung unserer Alltagswelt zu würdigen. Denn nur diese Konstruktion von regelhaft wiederkehrenden Klassen von Phänomenen ermöglicht Prognosen, reduziert damit die Unsicherheit und schafft so Verlässlichkeit. Diese verlässliche Ordnung begleitet uns von den ersten Lebenstagen an.

## ***Ordnung kann aber auch Hemmnis für Transformationsprozesse sein***

Genauso „Not-wendig“ wie die Ordnung der Lebenswelt ist allerdings auch die phasenweise Transformation von Ordnungsstrukturen: Ordnung wendet die Not, in lebensfeindlichem Chaos zu versinken, Transformation von Ordnung wendet die Not, in inadäquaten Zwangsordnungen zu erstarren (Kriz, 2011). Stabilität und Kohärenz der Lebenswelt sind nämlich nicht auf die Weise möglich, dass eine einmal etablierte Ordnung und ein gefundener, erreichter oder erkämpfter Sinn „eingefroren“ oder „versteinert“ erhalten werden. Schon diese Begrifflichkeit weist darauf hin, dass dynamische Prozesse, um die es ja in Bezug auf Phänomene des Lebens immer geht, nicht wie ein Marmordenkmal einfach eine vergleichsweise lange Zeit überstehen können.

Die Stabilität von Attraktoren bzw. Sinnattraktoren ist vielmehr immer nur relativ zur Systemumgebung zu verstehen. Und in unserer Welt sind die jeweiligen Umgebungsbedingungen eben nicht konstant, sondern ändern sich fortwährend. Somit stellen sich Entwicklungsaufgaben, die bisher erreichten strukturellen Lösungen an die veränderten Anforderungen anzupassen. Dies geschieht in Form von Ordnungs-Ordnungs-Übergängen (Schiepek, 1999): Ordnungen, die sich als nicht mehr adäquat erweisen, adaptieren sich dabei an die neuen Bedingungen, indem sie sich zu einer (partiell) neuen Ordnung transformieren. Dieses „Stirb und werde!“ ist so typisch für alle Entwicklungsprozesse, dass besonders wichtige Übergänge mit Riten begleitet werden (z. B. Abitur, Promotion, Trauung, Pensionierung). Auch im Coaching gibt es dafür Begrifflichkeiten - z. B. „Change-Management“. Üblicherweise geschehen solche Ordnungs-Ordnungs-Übergänge auf vielen Ebenen unzählige Male in unserer Alltagswelt – und zwar recht brauchbar und hinreichend zufriedenstellend.

Beratung und Coaching sind allerdings dann angesagt, wenn „Not-wendige“ Ordnungs-Ordnungs-Übergänge nicht vollzogen werden. Dann wird Not eben nicht gewendet. Vielmehr wird immer wieder zu Lösungen für Probleme gegriffen, die es so längst nicht mehr gibt. So halten Menschen privat und am Arbeitsplatz an Interaktionsmustern fest, obwohl alle Beteiligten diese als leidvoll erleben. Sie scheinen wie gelähmt, neue Lösungsmöglichkeiten für die Herausforderungen zu entwickeln. Teams und Betriebe greifen zu alten, einst vielleicht erfolgreichen „Rezepten“ und Lösungen, obwohl sie sehen, dass diese längst nicht mehr funktionieren. Das genau macht ein „Problem“ aus.

Das Phänomen der Überstabilität scheint bei oberflächlicher Betrachtung erstaunlich, weil oben betont wurde, dass Systeme immer adaptiv an ihre Umgebungsbedingungen sind. Der scheinbare Widerspruch löst sich allerdings auf, wenn man sich klar macht, dass es eben immer um die **Gesamtheit aller Bedingungen** geht und nicht nur um die von einem äußeren Beobachter beschriebenen. Hier kommt somit die Unterscheidung zwischen dem objektiven „View from nowhere“ und die Perspektive der Subjekte besonders zum Tragen. Wesentlich sind somit auch (bzw. gar primär) die subjektiven Deutungen der Betroffenen. Schon die griechischen Philosophen um Epiktet (50–125 n. Chr.) haben sinngemäß formuliert: „Nicht die Dinge selbst, sondern unsere Meinung von den Dingen beruhigen oder beunruhigen den Menschen.“

Freilich sind nicht nur „die Dinge selbst“, sondern eben auch „die Meinungen und Beurteilungen“ dann oft einer rein individuellen Verfügbarkeit entzogen, wenn sie auf nicht (oder nicht mehr) bewusste organismische und biographische Strukturen oder auf nicht durchschaubare interpersonelle und kulturelle Muster zurückgehen. Das Subjekt, das mit den Kulturwerkzeugen seine inneren Befindlichkeiten und Motive deutet, kann sich dabei nämlich ganz erheblich über sich selbst irren – wie sich besonders im Rahmen von Psychotherapie zeigt. Der Mensch versteht sich, sein Erleben, Fühlen und Handeln dann selbst nur teilweise.

Die „Meinungen und Beurteilungen“ sind zudem in Netze interpersoneller Sinnattraktoren eingewoben, die selbstorganisiert „Sinnprovinzen“ erzeugen, welche sich zudem gegenseitig stabilisieren. Dabei spielen noch umfassendere und stabilere Bedeutungsfelder eine Rolle, die aus sozialen Strukturen stammen, welche die Lebensspanne des Individuums oder realer interpersoneller Systeme weit überdauern.

### ***Auch „Störungen“ sind sowohl subjektiv als auch intersubjektiv zu betrachten***

Auch hier ist somit die Komplementarität von intersubjektiven und subjektiven Perspektiven zu berücksichtigen. Bereits an anderer Stelle (Kriz, 1990) wurde ausgeführt, wie Mikroanalysen "gestörter" Kommunikation Beobachter oft erstaunen lassen, welche Äußerungen aufeinander folgen: Vieles ist unerwartet, scheinbar absurd, und es fällt schwer, einen "Anschluss" nachzuvollziehen. Eine wesentliche Ursache hierfür ist, dass die Äußerungen oft weniger als "Anschluss" bzw. "adäquate Reaktionen" auf beobachtbare vorangegangene Handlungen zu verstehen sind, sondern vielmehr durch Erwartungsstrukturen bestimmt werden, die sich im Laufe der Ko-Evolution dieser Personen zu einem „System“ herausgebildet haben. Die Handlungen folgen somit der Psycho-Logik von Erwartungsstrukturen und weniger beobachter-objektiven Erwartungen über sinnvolle "Reaktionen" auf eine vorangegangene Handlung eines anderen.

Salopp könnte man sagen, dass eine bestimmte Äußerung von Person B in der Wahrnehmung und Verarbeitung seitens Person A nur noch als recht unspezifischer Auslöser wirkt, um den "inneren Film" erwarteter Bedeutungen bei A ablaufen zu lassen. Und auf diesen Film wird dann mit einer Handlung reagiert. Offenbar sind hier die Möglichkeiten für Veränderungen extrem reduziert: Handlungen der jeweils anderen werden gar nicht mehr differenziert wahrgenommen, sondern auf wenige Bedeutungskategorien reduziert (d.h. Veränderung bei nur einem der Beteiligten würde auch kaum wahrgenommen werden). Da sich in der o.a. Koevolution jene Deutungsmuster und Handlungen als "erfolgreich" entwickelt haben, die sich (im Sinne der Deutungen) gegenseitig bestätigen, können im ungünstigen Falle die Freiheitsgrade immer weiter eingeengt worden sein. Diese Konstellation erleben Beobachter und oft auch die Beteiligten selbst als die typisch "verkrusteten Strukturen" eines Problems.

### **Veränderungstheorie**

Bei den „Problemen“, aufgrund derer Menschen um Beratung und Coaching nachsuchen, gibt es meist besonders gute Gründe, die Veränderung der alten Ordnung zu fürchten. Oft wurden diese Lösungen früher unter besonders hohem Einsatz erworben: Auf der individuellen Ebene konnte man vielleicht überhaupt nur so psychisch oder gar physisch überleben; bei einem Unternehmen war es vielleicht eine Lösung, welche dieses einst aus einer schweren Krise gerettet hat. So etwas stellt man nicht leichtfertig zur Disposition. Hinzu kommt, dass in der näheren Umgebung des „Lösungs“-Attraktors – die vorsichtig zu erkunden man noch gewillt wäre – meist in der Tat eher noch schlechtere Lösungen zu finden sind. Ordnungs-Ordnungs-Übergänge bestehen eben, wie oben betont, nicht aus kleinen, linearen Schritten aus der Krise. Zwar sind auch kleine Schritte im Rahmen der bisherigen Logik für Veränderungen in Form von Nachjustierungen nützlich – das sollte nicht unterschätzt werden. Doch in der Regel kann man diese eben alleine durchführen und braucht kein Coaching oder Beratung.

#### **- Veränderungsziele**

Alle beraterischen Techniken beruhen aus Sicht der Personzentrierten Systemtheorie im Kern zunächst auf einer Destabilisierung aktueller Muster (von Teil-Dynamiken) durch Offenlegung, Hinterfragung, Perspektivänderung, Neubewertung, Reflexion etc. des bisher allzu „Selbstverständlichen“. Es geht somit um eine Anreicherung der zu stark reduzierten Möglichkeiten mit Deutungs-Komplexität. Die bisherige, aber eben maligne Sicherheit im Abspulen der immer gleichen kognitiven Schleifen wird dabei destabilisiert, die Anzahl an möglichen (Teil-)Weltdeutungen und Bewertungen steigt. Damit vergrößert sich auch der Raum an neuen Sichtweisen, Bewertungen und, damit verbunden, an Lösungsmöglichkeiten – auch wenn diese nicht gleich akzeptiert bzw. umgesetzt, sondern vorerst nur einmal als Möglichkeiten wahrgenommen werden.

Mit einer sodann konkret erprobten und weiterverfolgten neuen Lösung wird der Raum der Möglichkeiten und Deutungen allerdings später wieder enger: Es entsteht ein neuer Sinnattraktor, d.h. eine neue dynamisch-stabile Ordnung in der Lebenswelt, die an die neuen Bedingungen besser adaptiert ist.

Diese Begleitung in einem Ordnungs-Ordnungs-Übergang – „durch das Tor des Chaos“ – ist die zentrale Aufgabe von Beratern und Coaches. Was sie Hilfreiches tun können, läuft letztlich darauf hinaus, Umgebungsbedingungen zu etablieren, unter denen ein Ordnungs-Ordnungs-Übergang möglich wird. Ziele der Veränderung liegen somit in der Rückgewinnung der Fähigkeiten, sich an die Erfordernisse durch neue Entwicklungsaufgaben zu adaptieren. Damit ist keineswegs eine rigide Einordnung in äußere Strukturen gemeint, sondern eine dynamische Abstimmung von vorhandenen Ressourcen und eigenen Zielen mit den Erfordernissen. In der Regel ist dies ein kreativer Prozess.

### - **Veränderungsstrategie**

Die Würdigung der berechtigten Ängste und Widerstände gegen Destabilisierung erfordert es, sichere und klare Bezugsrahmen für die Beziehung zwischen Coach und Coachee aber auch für die ablaufenden Prozesse sicherzustellen. Gerade innovative und kreative Prozesse brauchen eine feste Rahmung. Wesentlich ist auch die Beachtung der Komplementarität von subjektiver und intersubjektiver Perspektive.

Als praktische Essentials für eine Unterstützung von Veränderungsprozessen lässt sich hervorheben, dass darauf zu achten ist,

- die *Leistungen* und die *Not-Wendigkeit* solcher (über)stabilen Muster und Ordnungen zu sehen und wertzuschätzen; dann aber ebenfalls
- die Notwendigkeit von deren Destabilisierung zu berücksichtigen, damit „Ordnungs-Ordnungs-Übergänge“ stattfinden können; sodann
- nachzuvollziehen, was diese „Ordnungs-Ordnungs-Übergänge“ behindert; insbesondere
- die mit der Destabilisierung verbundenen Erwartungsängste und Widerstände zu verstehen und zu würdigen; womit dann
- die Rolle von Beratern und Coaches als Begleiter durch diesen „fürchterlichen“ Übergang deutlich wird; woraus sich wiederum

- Konsequenzen für eine sichere und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung ergeben.

### - **Veränderungsmethoden**

Die Personzentrierte Systemtheorie ist keine Methode bzw. kein Werkzeugkasten von Methoden. Vielmehr stellt sie - neben der theoretischen Fundierung - für die Praxis eine konzeptionelle Matrix bereit, die es erleichtert, unterschiedliche (vorhandene) Methoden zu kombinieren, zu modifizieren und Übergänge zu nutzen, ohne rein eklektisch zu arbeiten. Der Gesamtfokus der Arbeit bleibt dabei stets auf die Frage nach Kontexten für die Destabilisierung „problematischer“ Teilprozesse gerichtet, die in einem Netzwerk der vier Prozessebenen – somatisch, psychisch, interpersonell und kulturell – überstabil und dysfunktional geworden sind.

Zur besseren Veranschaulichung wird hier exemplarisch auf zwei Methoden verwiesen, die in besonderer Nähe zur Personzentrierten Systemtheorie stehen (und auch in dieser Nähe entwickelt wurden). Wegen detaillierteren Veröffentlichungen an anderen Stellen kann hier eine Skizzierung reichen.

#### **Das Auftrags- bzw. Erwartungs-Karussell**

**Abstract:** Methode zur Klärung von verworren wirkenden unterschiedlichen Erwartungen anderer (also Erwartungs-Erwartungen aus Sicht des Klienten); Klärung von Fragen, wie man darauf reagieren soll. Dauer ca. 60-90 min. Material: Karteikarten. Einzel-Beratung/Coaching. Kann sogar zur Selbst-Supervision verwendet werden – d.h. man wendet dies allein auf sich selbst an.

**Ziele und Anwendung:** Oft stehen unterschiedlich und widersprüchlich wahrgenommene Anforderungen anderer sowie eigene Wünsche, Vorstellungen und Möglichkeiten in einem komplexen Beziehungsgeflecht. Durch gegensätzliche Tendenzen scheinen Lösungsmöglichkeiten blockiert. Hier kann das „Auftrags- bzw. Erwartungs-Karussell“ klärend eingesetzt werden. Diese Methode arbeitet mit den o.a. Erwartungs-Erwartungen. Auf dieses Konzept haben sich viele andere bezogen (z.B. Luhmann 1984) und für die praktische Arbeit wurde es u.a. von Laing et al. (1976) umgesetzt. Als Methode in Coaching und Beratung wurde dieses Konzept von v.Schlippe ausgearbeitet (v.Schlippe & Kriz, 1996, v.Schlippe, 2017). Wie oben an etlichen Stellen dargestellt wurde, spielen sich Erwartungs-Erwartungen ja nicht nur in der Psyche einer Person ab, wo sie meist implizit als „Aufträge“ anderer erlebt werden. Sondern sie spiegeln auch in der Deutung dieses Geschehens in besonderer Weise die interpersonellen Erfahrungen und die kulturellen Regeln, Normen und Werte wider. Zudem sind sie oft mit massiven, vielfach unbewussten Gefühlen, Wünschen, Befürchtungen auf der emotionalen Ebene verbunden, deren Wurzeln frühe biographische wie sogar evolutionäre organismische

Bedeutungszuweisungen betreffen. Kurz: Erwartungs-Erwartungen betreffen das gesamte Geflecht der vier Prozessebenen der Personzentrierten Systemtheorie.

**Beschreibung:** Der Coach hilft dem Klienten im 1. Schritt, die am „Problem“ zentral beteiligten Personen, Institutionen, „inneren Auftraggeber“ etc. zu identifizieren. Für jeden dieser „Auftraggeber“ wird eine Karte angelegt und alle in einem Kreis angeordnet (daher: „Karussell“). Im 2. Schritt wendet sich der Klient jeder Karte zu und arbeitet die gespürten Anforderungen und „Aufträge“ heraus. Im 3. Schritt gilt es, für jeden dieser „Aufträge“ zu überlegen, ob er angenommen werden kann, abzulehnen ist oder modifiziert werden muss, damit dies entscheidbar wird (vgl. v. Schlippe, 2017).

**Praxistipps:** Mit dieser Methode wird nicht nur das Problem überschaubar und damit deutlich weniger belastend, sondern es treten auch vorher nicht gesehene Zusammenhänge zutage und damit zeichnen sich neue Lösungs- und Handlungsoptionen ab. Diese sollten allerdings zunächst noch nicht zu sehr konkretisiert werden. Denn in der Realität reagieren Menschen meist anders, als man es sich im Beratungsraum vorstellen kann. Der Raum an Ideen, Sichtweisen und Erwartungen ist zwar durch diese Methode deutlich strukturierter geworden, sollte aber in seiner Vielfalt erhalten bleiben. Die Klienten sollten ermuntert werden, konkrete Umsetzungen erst in der Realität der fraglichen Situationen vorzunehmen. Handlungen werden also nicht geplant, sondern entfalten sich situationsadäquat als Adaptation der neu gewonnenen Übersicht an die konkret-situativen Erfordernisse.

### ***Intermodale Dezentrierung***

**Abstract:** Methode, bei der durch Einsatz von künstlerischen Medien sprachlich bzw. begrifflich „festgefahrene“ Verstehensweisen umgangen werden, welche die Kreativität für mögliche Lösungen durch Reduktion auf schon Bekanntes behindern. Dauer: 90-120 min. Möglichst viele Materialien zur kreativen Betätigung (Papiere, Farben, Stifte, Objekte zur Tonerzeugung etc.). Wenn möglich: 2 Räume, sonst zumindest deutliche abgrenzbare Raumbereiche.

**Ziele und Anwendung:** In unserer Kultur sind die o.a. Sinnattraktoren in einem hohen Maße mit Sprachstrukturen verknüpft, welche über Begriffe, Metaphern, Prinzipien, Bewertungen die Lebenswelt stabilisieren. Dies kann zur Überstabilität von „Problemen“ führen. Allein schon deshalb hilft der Einsatz von Sprache im Sinne von Erklärungen, Ratschlägen etc. allein oft wenig. Die „Intermodale Dezentrierung“ hat das Ziel, die attrahierende Funktion der Sprache und ihrer Begriffe weitgehend zu unterlaufen, indem man zu intuitivem kreativem, künstlerischem Gestalten anleitet und so die Beratungssituation von den sprachlich-begrifflichen Fixierungen „dezentriert“. Dies haben Eberhart und Knill (2010) als Methode ausgearbeitet und „Intermodales Dezentrieren, IDEC®“ genannt.

**Beschreibung:** Mit dem Klienten wird zunächst eine Beschreibung der Problemsituation aus dessen Sicht (als Ausgangsordnung) dialogisch erarbeitet. Daraufhin begeben sich Coach und

Klient in einen Nebenraum – oder zu einem anderen Ort im Raum –, der ein großes Angebot an Materialien für eine „künstlerische“ Betätigung enthält. Wichtig ist es zu vermitteln, dass diese Betätigung keine künstlerische Begabung oder Professionalität verlangt, sondern eher ein spielerisches Ausprobieren sein soll. Der Klient wird aufgefordert, sich die Materialien anzusehen und von seiner Intuition leiten zu lassen, um damit etwas „Künstlerisches“ herzustellen. Eine (explizite) Bezugnahme auf das eben geschilderte „Problem“ soll während der Arbeit am Werk möglichst vermieden werden.

Die gemeinsame Besprechung beginnt zunächst mit der Frage, was beim Produzieren des Werkes erlebt wurde. Es geht um Gefühle, Wahrnehmungen, Gedanken, Schwierigkeiten und Hindernisse, Einfälle und Ideen. Erst danach wird gefragt, ob mögliche Zusammenhänge mit dem „Problem“ gesehen werden (vgl. Eberhart und Knill, 2010).

**Praxistipps:** Da Klienten recht unterschiedliche Vorlieben und Vorbehalte in Bezug auf ein solches Tun haben, bietet sich an, nicht eine bestimmte Modalität – Malen *oder* Musik *oder* Tanz *oder* Dichten – vorzugeben, sondern intermodal zu arbeiten und entsprechende Möglichkeiten und Materialien vorzuhalten.

## Summary und Praxistipps

Die Personzentrierte Systemtheorie stellt eine kognitive Matrix bzw. „Landkarte“ bereit, um einen strukturierten Einblick in die komplexen Prozesse in Beratung und Coaching zu ermöglichen. Dazu werden einerseits vier zentrale Prozessebenen unterschieden: die somatische, psychische, interpersonelle und kulturelle. Mit Hilfe synergetischer Systemtheorie lassen sich auf jeder Ebene Fragen von Stabilität und Veränderung behandeln, wobei die anderen Ebenen jeweils als wichtige Umgebungsbedingungen mitwirken. Da „Probleme“ als inadäquate Über-Stabilitäten verstanden werden, besteht die Aufgabe des Coaches bzw. Beraters darin, Ordnungs-Ordnungs-Übergänge zu fördern. Alle systemischen Interventionen dienen diesem Zweck.

Theoretisch, aber auch für die Praxis ist wesentlich, die Komplementarität von subjektiver und intersubjektiver Perspektive auf das Geschehen zu beachten: Subjektive Sichtweisen und Beschreibungen von „außen“ und können erheblich differieren. Beide aber sind wesentlich: „Befindlichkeiten“ und „Befunde“ oder „Bedürfnisse“ und „Bedarf“ sind nicht gegeneinander auszuspielen. Die Vorgehensweisen von Berater bzw. Coach sollten dies berücksichtigen.

Da die Werkzeuge unserer Sprache (Begriffe, Metaphern, Prinzipien etc.) Über-Stabilitäten eher fördern, bieten sich besonders Interventionen an, welche durch imaginative, erlebensaktivierende, kreative Prozessgestaltung die weniger bewussten Wirkeinflüsse in die Veränderungsarbeit mit einbeziehen.

- Asen, E. & Fonagy, P. (2014). Mentalisierungsbasierte therapeutische Intervention für Familien. *Familiendynamik*, 39, 3, S. 234 – 249
- Bartlett, F. C. (1932). *Remembering*. Cambridge: Cambridge Univ. Press
- Buber, M. (1923). *Ich und Du*. Heidelberg: Lambert Schneider
- Ciampi, L. (1982). *Affektlogik. Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung. Ein Beitrag zur Schizophrenieforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dunbar, R. (1998). The social brain hypothesis. *Evolutionary Anthropology*, 23, 178–190.
- Eberhart, H. & Knill, P.J.. (2010). *Lösungskunst. Lehrbuch der kunst- und ressourcenorientierten Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haken, H. (1981). *Synergetics. An introduction*. Berlin: Springer.
- Heider, F. (1944). Social Perception and Phenomenal Causality. *Psychol. Rev.* 51, 358–410.
- Kriz, J. (1990). Pragmatik systemischer Therapie-Theorie. Teil II: Der Mensch als Bezugspunkt systemischer Perspektiven. *System Familie*, 3, 97 – 107
- Kriz, J. (2011). *Chaos, Angst und Ordnung. Wie wir unsere Lebenswelt gestalten*. 3. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kriz, J. & Tschacher W. (Hrsg.) (2017). Synergetik als Ordner. Die strukturierende Wirkung der interdisziplinären Ideen Hermann Hakens. Lengerich: Pabst
- Laing, R.D. (1966). *Interpersonal Perception*. London: Tavistock Publ.
- Luhmann N (1984a) *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp, Frankfurt
- Mead, G.H., 1924/1987: Die Genesis der Identität und die soziale Kontrolle. S. 299–328 in: ders., *Gesammelte Aufsätze* Bd. I. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Metzger, W. (2001). *Psychologie. Die Entwicklung ihrer Grundannahmen seit der Einführung des Experiments*. 6. Aufl. Wien: Krammer
- Michotte, A. (1954). La perception de la causalité. *Studia Psychologica*. Louvain: Publications Universitaires.
- Nagel, T. (1989). *The View From Nowhere*. New York: Oxford UP.
- Rogers, C.R. (1973). *Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett
- Roth, G. & Ryba, A. (2016). *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Ryba, A. (2018). *Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching unter besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten*. XXX – XXXX
- Schiepek, G. (1999): *Die Grundlagen der Systemischen Therapie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schlippe, A.v. (2017) Das Auftragskarussell–Ein Instrument der Klärung eigener Erwartungs-Erwartungen. In: Tom A.Rüsen /Arist vonSchlippe (Hg.). *Dynamiken in Familie und Unternehmen*. Göttingen: V&R, 257-262

- Schlippe, A.v. & Kriz, J. (1996): Das "Auftragskarussell" Eine Möglichkeit der Selbstsupervision in systemischer Therapie und Beratung. *System Familie*, 9, 3, 106-110
- Uexküll, T v. (1980). Die Umweltlehre als Theorie der Zeichenprozesse. In T. v. Uexküll (Hrsg.), *Jakob von Uexküll. Kompositionslehre der Natur*. Frankfurt a. M. u. a.: Ullstein.

## **2.21 Kommentar zur Einführung in den Systemischen Ansatz und zum Beitrag von Jürgen Kriz**

Gerhard Roth

Wie in der Einführung dargestellt, verbirgt sich hinter dem Begriff »Systemischer Ansatz« eine Vielzahl von Richtungen und Konzepten in der Psychotherapie und im Coaching, die die unterschiedlichsten Wurzeln haben, vornehmlich aber aus der Familientherapie und Systemtheorie stammen. Dies betrifft Konzepte aus biologisch-kybernetischen Systemtheorien, wie sie von Ludwig von Bertalanffy, Heinz von Foerster, Humberto Maturana und Francisco Varela entwickelt wurden. Sie wurden durch (radikal-) konstruktivistische Ansätze innerhalb der Psychologie von Ernst von Glasersfeld sowie durch systemtheoretische Konzepte aus der Physik von Hermann Haken ergänzt. Sie fanden schließlich Eingang in die soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann und seinen Schülern. Eine Grundidee all dieser Richtungen war die Suche nach übergreifenden Prinzipien komplexer Systeme »vom Einzeller über das Gehirn zur Gesellschaft«.

Diese Hoffnung auf eine »allgemeine Systemtheorie« hat sich bisher nur bedingt erfüllt. Ein Teil der zugrunde liegenden Konzepte, etwa das Konzept der Homöostase, der Rückkopplungen, der Durchdringung von »Top-down-« und »Bottom-up-«-Kontrollmechanismen, wurde zwar in fruchtbarer Weise in die theoretischen und experimentellen Bio- und Neurowissenschaften sowie in die Kognitionswissenschaften übernommen, sie werden aber nicht mit den genannten Namen verbunden. Es gelang insbesondere bisher nicht, übergreifende Mechanismen komplexer Systeme im physikalischen, chemischen und biologischen Bereich einerseits und im kognitions-, kommunikations- und sozialwissenschaftlichen Bereich andererseits zu identifizieren, die über die Feststellung hinausgehen, dass das »Ganze«, d. h. das System, mehr ist als seine »Teile« d. h. die Systemkomponenten, und dass komplexe Systeme »emergente Eigenschaften« hervorbringen. Die empirisch-experimentell arbeitenden Neuro- und Kognitionswissenschaften haben bisher noch nicht substantiell von systemtheoretischen Ansätzen profitiert, was zu bedauern ist.

Aufgrund des Scheiterns einer »allgemeinen Systemtheorie« hat man in sich deshalb in jüngerer Zeit in der Psychotherapie und im Coaching bereichsspezifischen systemischen Ansätzen zugewandt. Dabei steht das Verhältnis zwischen dem Individuum und seiner sozialen und kommunikativen Umwelt im Vordergrund. Hier sind zwei Grundpositionen zu unterscheiden. In der einen Position wird das Individuum überwiegend als bloßer Schnittpunkt oder »Interaktionsknoten« kommunikativ-sozialer Beziehungen angesehen: Was der Mensch seinem Wesen nach ist, wird durch diese Kommunikationsbeziehungen, insbesondere sprachlicher Art, bestimmt. Deshalb muss hier angesetzt werden, und »psychische Störungen« im klassischen Sinne sind nichts anderes als Störungen der Beziehungsmuster. Aus diesen Beziehungsmustern entspringen Konstruktionen der Realität, die adäquat oder inadäquat sein können, allerdings nicht im Sinne einer objektiven, d.h. bewusstseinsunabhängigen Welt, sondern im Sinne der Brauchbarkeit (»Viabilität« im Sinne von Ernst von Glasersfeld). Erfolgreiche Interventionen in der Therapie und im Coaching sind daher Neukonstruktionen der Beziehungs- und Deutungs-räume, und zwar wesentlich im Rahmen sprachlicher Interaktion.

Die andere Position, wie sie etwa in der »Personzentrierten Systemtheorie« (s. unten) zu finden ist, sieht dagegen eine Gleichwertigkeit in der Beziehung von Individuum/Person und kommunikativ-sozialem System, z.B. Familie oder Organisation. Interessant ist hier die Brücke zur Evolutionspsychologie, wie sie von dem Psychologen Robin Dunbar entwickelt wurde. Die Aussagen Dunbars zum Verhältnis von Gehirnevolution und Sozialverhalten bei Primaten einschließlich des Menschen sind zwar umstritten, aber die neurowissenschaftliche Forschung der vergangenen zwei Jahrzehnte hat eindeutig belegt, dass das Gehirn der Primaten und damit auch des Menschen im Wesentlichen ein »soziales Gehirn« ist: Menschen werden in ihrer gesamten Entwicklung und zum Teil vorgeburtlich über die Mutter »sozial geprägt«, und die Regeln der Kommunikation und des sozialen Verhaltens sind entweder stammesgeschichtlich bereits vorhanden oder werden im Laufe der Individualentwicklung tief in ihrem Gehirn verankert. Geschieht dies nicht (aus welchen Gründen auch immer), so können Individuen nicht adäquat kommunizieren und sozial interagieren. Dies ist der Hauptgrund dafür, dass systemische oder familientherapeutische Interventionen an Widerständen in den beteiligten Personen

scheitern können und dies auch oft genug tun (ebenso wie andere Interventionen!).

Insofern ist eine Position, die im Bereich der systemischen Therapie und Familientherapie eine »Personzentriertheit« respektiert, wie dies im Aufsatz von Kriz geschieht, gut mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen vereinbar. Sinnstiftung ist für Kriz immer personengebunden. Zudem wird hierbei die Tatsache in Rechnung gestellt, dass Kommunikations- und Beziehungskonflikte oft in früher Kindheit entstehen. Hinzu kommen evolutionäre Bedingtheiten des »sozialen Gehirns«. Dies wäre in einem neurowissenschaftlichen Kontext genauer herunterzubrechen in Anteile der basalen Bedürfnisbefriedigung einschließlich des generellen Bedürfnisses nach Schutz, Nähe und Kommunikation und in Anteile der sechs psychoneuronalen Grundsysteme, die in ihrer jeweiligen Ausbildung die psychische Grundstruktur eines Menschen festlegen (Stressverarbeitung, Selbstberuhigung, Bindung, Realitätsbewusstsein usw.). Dies wäre im Rahmen des Krizschen Modells der vier Ebenen der Wechselwirkungen fruchtbar, nämlich einer somatischen, psychischen, interpersonellen und kulturellen Ebene und entsprechender Störungen auf und zwischen diesen Ebenen.

Der Ansatz von Kriz vermeidet ein Defizit anderer systemtheoretischer Ansätze, nämlich von einem Primat der Sprache für das Verstehen auszugehen. Die menschliche Sprache ist in ihren syntaktisch-grammatikalischen Merkmalen erst vor ca. 100.000 Jahren entstanden — ist evolutionär also sehr jung. Die für syntaktisch-grammatische Sprachbedeutungen zuständigen Mechanismen sind überwiegend linkshemisphärisch angesiedelt und haben die stammesgeschichtlich viel älteren affektiv-emotionalen Kommunikationsformen (beim Menschen überwiegend rechtshemisphärisch) ergänzt, aber keineswegs ersetzt. Aus neurowissenschaftlicher Sicht sind diese linkshemisphärischen Funktionen zwar eng mit (meist ebenfalls linkshemisphärisch angesiedelten) »höheren kognitiven Funktionen« wie Denken, Vorstellen, Erinnern, Handlungsplanen verbunden, besitzen aber überraschend geringe Verbindungen zu den limbisch-emotionalen und verhaltenssteuernden Zentren innerhalb und außerhalb der Großhirnrinde. Für eine überwiegend sprachzentrierte Therapie und ein entsprechendes Coaching bedeutet dies, dass die Inhalte der verbalen Kommunika-

tion (also das, was gesagt wird) allein wenig Auskunft über die dem Fühlen und Handeln sowie der Körperlichkeit zugrunde liegenden Gegebenheiten eines Menschen liefern — der Mensch kann lernen, seine sprachliche Kommunikation völlig von diesen Gegebenheiten abzutrennen und sich so darzustellen, wie es im sozialen Kontext brauchbar oder nötig ist. Viel wichtiger sind aber die paraverbalen Kommunikationen (wie ein Mensch etwas sagt, was er nicht sagt) und insbesondere die nonverbalen Kommunikationen in Mimik, Gestik und sonstiger Körperlichkeit sowie im Verhalten. Diese Kommunikationen werden mehr oder weniger direkt von den corticalen und subcorticalen limbischen Zentren gesteuert und sind, wenn gut beobachtet und gedeutet, viel aussagekräftiger als das, was ein Mensch über seine Befindlichkeit, seine Probleme usw. berichtet. Daraus folgt, dass ein erfolgreiches Coaching bzw. eine erfolgreiche Psychotherapie nicht nur auf der sprachlichen, sondern auch auf der nichtsprachlichen Ebene der Gestik, Mimik, des Körpers und des Verhaltens ansetzen muss. Dem trägt der Ansatz von Kriz Rechnung, indem er auf die »biologisch-evolutionären Prästrukturierungen der Bedeutungszuweisungen des Organismus« hinweist. Diese bilden auch für Kriz ein nur schwer veränderbares Fundament menschlicher Kommunikation, das umso wichtiger wird, je tiefer die Störungen und Verletzungen der Psyche reichen.

#### Literatur

Roth, G. und N. Strüber (2018): *Wie das Gehirn die Seele macht*. 7., erweiterte Aufl., Stuttgart 2018: Klett-Cotta

*Aus: Ryba, A./Roth, G. (2019): Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell. Stuttgart: Klett-Cotta.*