

# Coaching: Nichts für Vorgesetzte?<sup>†</sup> Möglichkeiten und Grenzen aus systemischer Sicht

© Hans Rudi Fischer

Heidelberger Zentrum für systemische Forschung und Beratung

[www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/fischer\\_Coaching.pdf](http://www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/fischer_Coaching.pdf)

## 1 Einleitung

Coaching, ein vermeintliches Zauberwort, ist in aller Munde. Sowohl in der Management-Literatur als auch im Management selbst hat man in den vergangenen Jahren Coaching als äußerst effizienten Weg der Mitarbeiterentwicklung erkannt. Nun ist der Begriff "Coaching" Anfang der 80er Jahre in der Managementliteratur aufgetaucht, nachdem er vorher im Hochleistungssport (insbesondere im Tennis) eingeführt wurde, um die alte Rolle des Trainers als "Coach" neu zu definieren<sup>1</sup>. Mit der Professionalisierung des Sports - insbesondere im Tennis - wurde es möglich und nötig, daß Spitzenspieler und solche, die es werden wollten, sich einen Rundumbetreuer engagieren, der sich nicht nur um ihre physische - wie der klassische Trainer -, sondern auch um die mentale Fitness kümmert. Leib und Seele des Spielers sollen also in Topform gebracht und gehalten werden; so wird er vom Coach nicht nur trainiert, sondern auch bei allen Spielen begleitet, psychologisch vorbereitet und beraten. Er soll den Coachee zu Höchstleistungen führen, dessen Erfolg ist auch sein Erfolg, wobei die Rollen scharf getrennt sind. Auf dem Spielfeld muß der Spieler die Punkte alleine machen, der Coach ist "draußen", er kann nicht ins Spielgeschehen eingreifen und für ihn punkten. Der Spannungsbogen der Aufgaben, die der Coach für den Profi-Sportler übernimmt, kann sehr weit sein, er hängt von der je-

---

<sup>†</sup>Vortrag auf der Handelsblatt Personalkonferenz: Personal im 21. Jahrhundert, München 1998

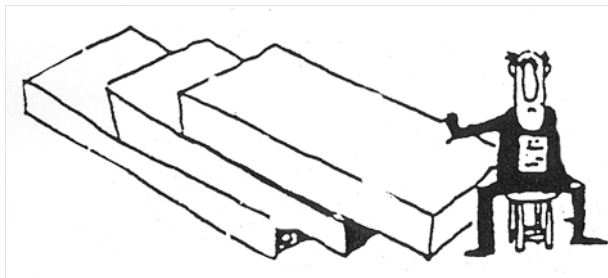
<sup>1</sup>Coach heißt im Englischen auch Kutscher. Die Herkunft dieses Wortes ist jedoch nicht so einfach wie sie häufig dargestellt wird. Das Wort Coach ist mit dem deutschen Substantiv Kutsche verwandt. In dem ungarischen Dorf Kocs wurden im 15. Jahrhundert besonders schöne Pferde-fuhrwerke hergestellt. Die Ungarn nannten sie "Wagen aus Koc", was mit der Zeit im ungarischen zu kosci verkürzt wurde. Die Deutschen entlehnten das Wort und machten Kutsche daraus, die Engländer adaptierten es als Coach. In England wurde die Abrichtung eines Pferdes, daß es vor einer Kutsche laufen konnte "to coach a horse" genannt. Schließlich wurde die Person, die das Pferd trainierte, um es kutschengängig zu machen, Coach genannt (vgl. Keller 1995, 179). Der heutige Coach trainiert keine Pferde mehr, sondern er coached Führungskräfte. Coaching wurde zur individuellen problem- bzw. konfliktorientierten Beratung von Führungskräften.

weiligen Beziehung zwischen Coach und Coachee ab. Inzwischen ist "Coaching" zu einem Modewort auch im Management avanciert. Vor nunmehr 17 Jahren führte die Zeitschrift Management-Wissen eine Umfrage unter Personal- und Weiterbildungsleitern zum "Eigenschafts- und Anforderungsprofil des Managers von morgen" durch. Die Ergebnisse (Weber 1986) wurden unter dem Titel Der Chef als Coach veröffentlicht. Damals sollte der Manager von morgen "Moderator von Talenten, der Coach, der seine Mannschaft menschlich begeistert und zum Erfolg führt. Dabei ist er immer noch ein exzellenter Fachmann, der über den Rahmen seiner Disziplin hinausdenkt." In ihren "Überlegungen zur Führungskraft der Zukunft" fordern Regnet und Schackmann (1991), daß die Führungskraft stärker zum "Coach" des Mitarbeiters werden müßten (S. 51). Der Coach soll "Geburtshelfer", sensibler Begleiter seiner Mitarbeiter sein, Hilfe zur Selbsthilfe geben und Pädagoge, der eine positive Lernumwelt erzeugt. Wer hätte gegen diese Eigenschaften einer modernen Führungskraft etwas einzuwenden? Diese Art von Coaching der Mitarbeitern ist bereits in einigen Firmen in die Ausbildung von Führungskräften übernommen (Hauser 1991). 1987 hat man bei Digital Equipment damit begonnen, den Führungskräften im Rahmen der Management-Ausbildung die "Grundlagen des Coaching" (Hauser 1991) in einem Crash-Kurs von drei Tagen (!) zu vermitteln. Auch in jüngeren Veröffentlichungen zu modernen und zukunftsweisenden Konzepten in der Personalentwicklung wird die Führungskraft als Coach der Mitarbeiter gesehen. Im coachenden Vorgesetzten, sieht man inzwischen häufig die Verwirklichung eines Höchstmaßes an kommunikativer Kompetenz. Bei genauerem Hinsehen erscheint diese Neudefinition der Führungsrollen als Rationalisierung, als Reaktion auf die Verflachung der Hierarchien und der damit einhergehenden Konsequenz, daß viele "Vorgesetztenrollen weggefallen sind. So hat man bspw. in Teilen der Autoindustrie mit der Einführung von selbstorganisierenden Teams die klassische Vorgesetztenrolle des "Meisters" gestrichen, der ehemalige Meister hat nun keine "Weisungsbefugnis" gegenüber den Teammitgliedern mehr, er wurde zum Coach des Teams bzw. der Teammitglieder umbenannt. Natürlich ist es zunächst ein einfaches rhetorisches Manöver, den Namen "Meister" durch den positiv besetzten Namen "Coach" zu ersetzen, aber damit lassen sich freilich die dahinter stehenden sozialen Rollen mit all ihren Implikationen nicht ändern und genau das ist das Problem. Hinter der Namensänderung steckt ein tiefgreifender Wandel der sozialen Beziehung zwischen "Chef" und Mitarbeiter, eine Veränderung der Beziehung, die eine Fülle von Schwierigkeiten mit sich bringt, die ich im folgenden thematisieren möchte. Coaching - wie auch immer es methodisch in die Praxis umgesetzt wird, läuft über Kommunikation. Von daher gelten für jeden Coaching-Prozeß die Grundlagen menschlicher Kommunikation. Ich möchte hier

deshalb zunächst 1) die kommunikationstheoretischen Grundlagen erläutern, um 2) darauf aufbauend begründen zu können, warum ein Coaching durch Vorgesetzte kein sinnvolles Instrument der Personalentwicklung sein kann, um dann 3) Möglichkeiten systemisch verstandenen Coachings zu diskutieren.

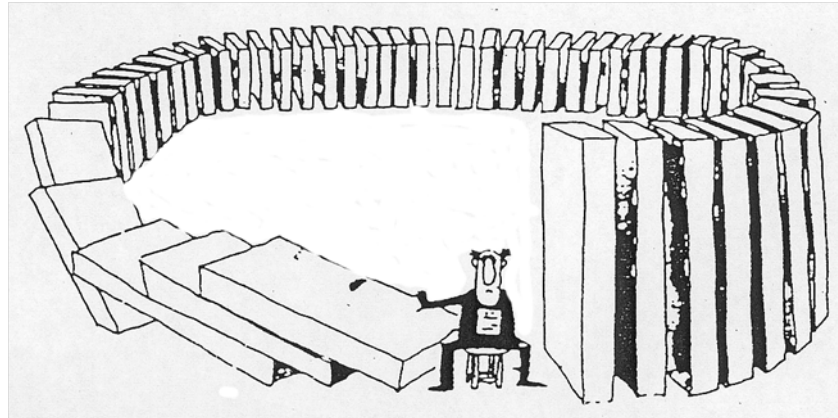
## 2 Kommunikation und Kontrolle, lineare Logik versus systemische Logik

In unserer Denktradition spielt das Konzept des kausalen Determinismus eine entscheidende Rolle. Jede Veränderung wird begriffen als Wirkung einer bestimmten Kraft, die man Ursache nennt. Diese lineare Logik geht davon aus, daß gleiche Ursachen, gleiche Wirkungen haben bzw. daß stärkere Ursachen, stärkere Wirkungen hervorrufen. Diese Denkfigur bestimmt sowohl unsere Handlungslogik als auch unsere alltäglichen Vorstellungen von Kommunikation. Die instrumentelle Vernunft stellt die erforderlichen Zweck-Mittel-Relationen her: Will man bestimmte Veränderung hervorrufen, bspw. Hindernisse beseitigen, so muß man nur auf sie in der gewünschten Weise einwirken.



Hinter jeder Tat, steckt ein Täter. Einer, der Schuld in diesem Sinne ist (das griechische Aita heißt Ursache und Schuld). Das ist natürlich ein asymmetrisches Verhältnis zwischen Täter und Opfer, zwischen Sender und Empfänger. Dieses kausalistische Verständnis offenbart sich auch im gewöhnlichen Verständnis von Kommunikation als Kontrolle. Ein Verständnis, das in der antiken Rhetorik bereits entwickelt wurde; es impliziert, daß der gute Redner (Sender) das Publikum von seinen Auffassungen überzeugt. Kommunikation in diesem Sinne ist gelungen, wenn die Erfolgskriterien des Senders erfüllt sind, das heißt, wenn die beabsichtigten Wirkungen (Überzeugungen, Verhaltensweisen, Handlungen) beim Empfänger erreicht sind. Demnach wird Kommunikation instrumentell verstanden und verläuft vom Sender zum Empfänger: die Botschaft wird als Ursache (Quelle) zum Empfänger geschickt, um dort eine spezifische Wirkung zu erzielen. Kommunikation wird als Instrument der Einflußnahme

und der Macht verstanden ("Wissen ist Macht"). Das Echo läßt nicht lange auf sich warten: Wie es in den Wald hinein ruft, so schallt es heraus! Oder anders gesagt, in einem kommunikativen Netzwerk geht nichts verloren, alles wirkt wieder zurück. So kann es durchaus sein, daß das Feedback 20 Jahre auf sich warten läßt. Die Ökologie liefert viele Beispiele für dieses Phänomen. Das FEEDBACK - wie die Kybernetiker sagen - die Rückkoppelung läßt sich **nicht** ausschließen. Die Wirkung kehrt in die Ursache zurück.

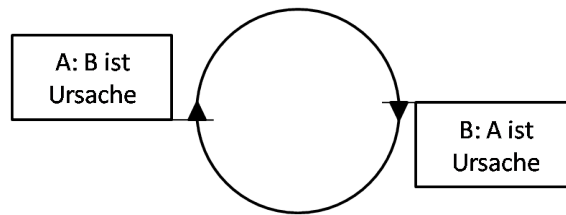


**Nichts geht verloren. Es kommt alles zurück.**

Man stößt hinderliche Mauern um, ein Subjekt, eine Kommunikation (Botschaft) wird zur Ursache, die Mauern der Unbekanntheit, der Unwissenheit umzuwerfen. Das den Impuls gebende Subjekt, die Firma, der Sender sind davon vermeintlich nicht betroffen. Das aber ist ein Trugschluß, der fatale Folgen haben kann. Anders gesagt: Wir alle sind Teil eines größeren Ganzen und alles was ich diesem Ganzen antue, tue ich mir letztlich auch selbst an. Es ist eine Frage des Zeitintervalles, innerhalb dessen ich beobachte und dann Ursache und Wirkung, Botschaft und Feedback verknüpfe.

### 3 Zirkularität und Interpunktion der Kommunikation

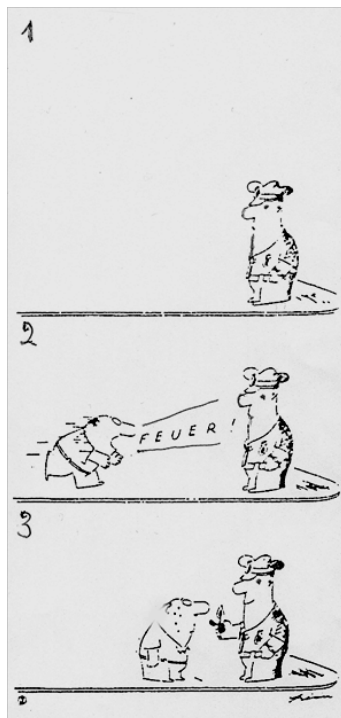
Das systemische Verständnis von Kommunikation überträgt den Gedanken des Feedbacks auf Kommunikation und das schließt eben aus, daß Sender und Empfänger in einem linearen Verhältnis stehen, in dem der eine ("Sender") auf den anderen kontrollierend, steuern einwirkt, in dem einer der Täter und einer das Opfer ist. Wir gehen also von einer zirkulären Kausalität aus. D.h. wir müssen uns hier von der Idee des Anfangs im Sinne einer Ursache, die ja immer Schuld impliziert, verabschieden.



Ein Kreis hat keinen Anfang und keine Ende. Dieser Kreis wird von den Kommunikationspartnern beliebig interpunktiert, gegliedert und so wird wieder Ursache und Wirkung, Täter und Opfer eingeführt. Das führt zu den Spielen ohne Ende, die wir in unserer Kommunikation alle beherrschen. "Du hast angefangen, Du kommst nach Hause und nörgelst..." Only two can play this game! Hier gilt: Beide haben Verantwortung für das Spiel. Sender und Empfänger.

## 4 Beziehung bzw. Kontext bestimmt den Inhalt einer Botschaft Kommunikation systemisch verstanden

Kommunikation besteht als soziale Situation dann, wenn ein Mensch wahrnimmt, daß seine Wahrnehmung von anderen wahrgenommen wird. Ist das der Fall, dann können wir von Kommunikation sprechen und haben die Wechselwirkung zweier Individuen aufeinander. In diesem Moment wird die Situation von den Beteiligten definiert, in der die Begegnung stattfindet. Die soziale Situation bekommt ein Etikett, wir sprechen von Kontextmarkierung. Damit sind implizit auch die Regeln verknüpft, die die Situation bestimmen und die wechselseitigen Rollen zuweisen bzw. die Beziehung der Beteiligten definieren. Genau jener Beziehungsaspekt ist in der systemischen Kommunikationstheorie der entscheidende, er bestimmt, wie der Inhalt einer Botschaft gemeint ist. Kommt es zu einer kommunikativen Situation zwischen mindestens zwei Personen, dann werden beide Beteiligte Signale (verbal oder non-verbal) darüber austauschen, wie sie jeweils die Situation und die Beziehung zum anderen definieren. Ist diese Beziehungsdefinition konsensuell, besteht also Einigkeit darüber, wie beide ihre Beziehung sehen, dann können die wechselseitigen Botschaften entsprechend dieser Beziehung gedeutet und verstanden werden. Besteht keine Einigkeit darüber, wie die Beziehung zu sehen ist, kommt es mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Kommunikationsstörungen.



Schreit eine Person bspw. "Feuer! Feuer!", so hängt meine Bedeutungszuschreibung und das daraus resultierende Verhalten von der Kontextmarkierung ab, die ich als Rezipient bzw. Kommunikant vornehme. Befinde ich mich im Theater und ein Schauspieler ruft während des 1. Aktes "Feuer", so werde ich diese Botschaft als Teil des Schauspiels interpretieren und ruhig und gelassen auf meinem unbequemen Theaterstuhl sitzen bleiben. Was der Ausruf "Feuer!" bedeutet, hängt also sowohl vom Ort bzw. vom Kontext der Äußerung ab, als auch vom Sprecher bzw. dessen Beziehung zum Hörer.

Sprachliche Kommunikation ist in hohem Maße bedeutungsambig, sie ist mehrdeutig und durch die Kontextmarkierung des Rezipienten (Hörers): Dies ist Theater! wird diese Äußerung disambiguiert, die Doppeldeutigkeit wird aufgelöst und damit für den Hörer verständlich. Das ist ein Prozeß, bei dem der Hörer

**aktiv** einer Botschaft die Bedeutung zuschreiben muß, sie ist seine Konstruktion. Bedeutung kann nicht als objektive Gegebenheit verstanden werden, die über Kommunikation von einem Kopf zum anderen "übertragen" wird - wie es die irreleitende Metapher von der "Übertragung der Information" suggeriert -, sondern sie wird auf der Grundlage der kognitiven Autonomie des "Empfängers" über selektive und interpretative Prozesse erzeugt. Ein Beispiel soll dieses Modell illustrieren und weiter präzisieren.

## 5 Symmetrische versus komplementäre Kommunikation

Person A ist im eigenen Haus. Es läutet und Herr (B), Kollege und Vorgesetzter von Herrn (A) steht vor der Tür. A öffnet und steht B gegenüber. Sie nehmen sich wechselseitig wahr und ein Begrüßungsritual läuft ab. Herr A gibt der Situation das Etikett "Besuch", Herr B ebenfalls. Damit sind die Rollen verteilt: Wir haben einen Hausherrn/Gastgeber und einen Besucher/Gast. Das Verhalten (auch das sprachliche) der jeweiligen Kommunikanten wird aus ihrer Rolle heraus verständlich. Der Hausherr bietet einen Platz, ein Getränk etc. an. Der Gast nimmt Platz, trinkt einen Sherry etc. Wir haben hier eine Interaktion, die in der Kommunikationstheorie

**komplementär** genannt wird. Das Tun des einen, **ergänzt** das Tun des anderen. Diese Interaktion basiert auf der Anerkennung und Akzeptanz des Unterschiedes bzw. der Ungleichheit zwischen den Beteiligten. In der Beziehung zwischen Herrn A als Hausherr und Herrn B als Gast ist der Hausherr in der primären Position, er ist one-up, der Gast ist in der sekundären, untergeordneten Position. Setzt man voraus, daß sich die Spieler an die konventionellen Spielregeln halten, dann läuft die Kommunikation zwischen beiden problemlos ab. Die *innerhalb* dieser Kontext- bzw. Beziehungsdefinition gemachten Äußerungen (Botschaften) sind *durch* den Kontext disambiguiert, also relativ eindeutig.



Hierarchie ("geheiligte Herrschaft") ist eine formale Beziehungsdefinition, die Über- und Unterordnung festlegt. Insofern ist die Beziehung von Herrn A und B im Kontext der Firma ebenfalls komplementär, allerdings ist Herr B als Chef dort gegenüber A in einer superioren Rolle und B ist in der inferioren des Mitarbeiters. Selbst bei formeller Festlegung von Beziehung wie in hierarchisch organisierten Unternehmen bleiben

Beziehungen häufig unklar, weil sich Beziehungen einseitig nicht kontrollieren bzw. bestimmen lassen. Dies ist die Quelle vieler Konflikte in Unternehmen, weil die formelle Beziehungsdefinition von einem der Beteiligten implizit nicht akzeptiert wird.

Komplementäre Beziehungsmustern basieren also auf anerkannter Unterschiedlichkeit: Einer stellt die Fragen ("führt"), der andere antwortet, einer gibt Anweisungen, der andere befolgt sie, einer dominiert, der andere ordnet sich unter usw. Neben dem komplementären Beziehungsmuster gibt es nach Bateson noch das symmetrische. Symmetrisch ist eine Kommunikation dann, wenn das Verhalten das A gegenüber B zeigen kann, auch B gegenüber A zeigen kann. Dieses Muster basiert also auf dem Bestreben der Partner nach Gleichheit (Egalität). A kritisiert B und B darf von A kritisiert werden<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Die Theorie ist hier noch etwas komplizierter als ich sie hier für meine Darstellung brauche. Es wird ein drittes Muster beschrieben, bei dem die Positionen der Partner umkehrbar, also reziprok sind. A kann sowohl in der sekundären Rolle gegenüber B sein als auch in der primären, ohne daß es für die Beziehung zu schweren Komplikationen oder Störungen kommt. Reziproke Beziehungen sind, wenn sie einmal realisiert sind und gelebt werden, am wenigsten anfällig für Störungen. Bei solchen Beziehungen wird temporär Ungleichheit akzeptiert, um langfristig den Ausgleich bzw. die Gleichheit herzustellen. Bei symmetrischen Mustern kann es ebenso wie bei komplementären zu Störungen bzw. Konflikten kommen, wenn sie eskalierende Formen angenommen haben.

## 6 Der Chef als Coach - der Bock als Gärtner?

### 6.1 Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme

Bietet ein Vorgesetzter im Rahmen der Personalentwicklung ein Coaching als Qualifizierungshilfe für seinen Mitarbeiter an - der übliche Grund, wenn ein Vorgesetzter einen MA coacht - so geschieht das erst einmal in guter Absicht. Der ge-coachte Mitarbeiter soll seine Führungsqualitäten, seine sozialen Kompetenzen, seine Konflikt- und Handlungsfähigkeit u.ä. weiter entwickeln, um insgesamt für das ganze Unternehmen, das heißt auch für sich selbst und den Vorgesetzten erfolgreicher zu agieren. Prinzipiell gibt es gegen diese Intention nichts einzusetzen, im Gegenteil, ein Unternehmen, das das Entwicklungspotential der Mitarbeiter nicht fördert und fordert, wird langfristig kaum Überlebenschancen haben. Aber: trivialerweise ist eine gute Absicht keine Garantie für ein gutes Resultat. Ist das Konzept eines Beratungsprozesses wie es sich im Hochleistungssport entwickelt hat einfach auf Wirtschaftsunternehmen und die dortigen "Hochleistungswilligen" zu übertragen? Schon ein oberflächlicher Vergleich zwischen dem Coaching von Profisportlern und dem Coaching von Mitarbeitern zeigt einen fundamentalen Unterschied in der den Beratungsprozeß tragenden Beziehung zwischen Coach und Coachee.



Aus: Handy, Charles (1993)

### 6.2 Coaching und Coaching - zum kleinen Unterschied bei Sportlern und Mitarbeitern

Im Sport ist der Spieler, also der Coachee der Auftraggeber, der Unternehmer, der sich einen Coach engagiert und bezahlt, er kann den Coaching-Vertrag beenden, wenn das Coaching für ihn nicht mehr fruchtbar ist. Der Coach ist mehr oder minder in einem Angestelltenverhältnis beim Coachee, so daß der Coachee vor diesem Hintergrund gegenüber dem Coach in einer übergeordneten, superioren Rolle ist. Hinzu kommt, daß der Coachee auf dem Gebiet, wo er seine Leistung steigern bzw. stabilisieren will, seinem Coach in aller Regel haushoch überlegen ist. Dieses Verhältnis ist bei einem Coaching zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eher umgekehrt, der Mitarbeiter kann dem Vorgesetzten nicht kündigen, wenn er schlecht "gecoacht" wird. Der Coach ist nicht vom Mitarbeiter abhängig. Auf dem Gebiet, wo der Mitar-



beiter seine Kompetenzen und Fähigkeiten erweitern soll, sieht sich der Coach dem Mitarbeiter überlegen.



Aus: Brandau, (1991), S. 91.

Geht es um Veränderung, um Lernen und Wandel - wie bei jedem Coaching -, ist die Motivation der Betroffenen eine entscheidende Variable. Betrachtet wird die Situation der Vergabe eines Coachingauftrages, so zeigen sich auch hier grundsätzliche Unterschiede: bietet der Vorgesetzte dem Mitarbeiter ein Coaching an, so ist dies ein pädagogisches Beziehungsangebot (Lehrer-Schüler-Verhältnis) das die implizite Botschaft beinhaltet: Sie können Ihre Leistung steigern, Sie können besser werden und ich kann Ihnen dabei helfen. Das ist ein Versuch der Fremdmotivation, der nichts über die

Selbstmotivation des Mitarbeiters aussagt<sup>3</sup>.

Beim Coaching eines Sportlers ist auch hier die Ausgangssituation völlig konträr. Der Tennisspieler ist selbst hoch motiviert sich zu entwickeln, besser und damit erfolgreicher zu werden, insofern kommt hier das Beziehungsangebot vom Coachee: **Ich** will meine Leistung steigern und dazu möchte **ich** Sie als Coach engagieren.

Mit der Beschreibung dieser Unterschiede ist zunächst keine kritische Intention mit dem Coaching durch Chefs verbunden, ich wollte damit nur zeigen, wie weit das, was in den Unternehmen unter Coaching von Mitarbeitern läuft, strukturell von dem entfernt ist, was im Hochleistungssport unter dem Terminus Coaching stattfindet.

Nun spricht allein der Unterschied des Coachings von Mitarbeiter zum Coaching eines Hochleistungssportlers nicht gegen das Mitarbeiter-Coaching. Aus systemischer Sicht ist nun ein anderes Argument gegen das Mitarbeiter-Coaching ins Felde zu führen: Ein Coaching-Angebot innerhalb einer hierarchischen Beziehung hat die zentralen Aspekte eines Kommunikationsmusters, das in der Kommunikationstheorie Beziehungsfalle (double-bind) genannt wurde, weil es die Betroffenen in unhaltbare

<sup>3</sup>Das ist im übrigen der paradoxe Kern der Beratungspflicht, die durch das Verfassungsgerichtsurteil zur Abtreibung eingeführt wurde. Beratung im genuinen Sinne kann nur stattfinden, wenn der zu Beratende dazu motiviert ist. Alles andere kann nur Belehrung mit dem dazugehörigen Beziehungsangebot sein: Wissender Oberlehrer-dummer Schüler.

Situationen bringt, die die Kommunikation massiv stört und pathologische Konsequenzen haben können.

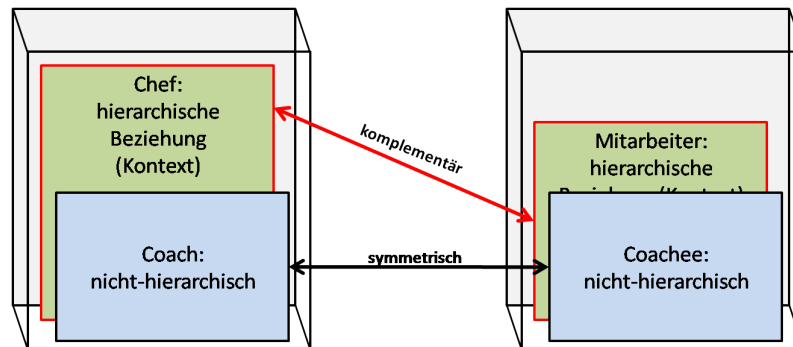
### **6.3 Die Beziehungsfalle oder der Chef als Coach**

”Coaching ist ein äußerst wirkungsvoller Weg zur Mitarbeiterentwicklung, wenn er auf richtige Weise beschritten wird. Durch Coaching lernt ein Mitarbeiter ”aus erster Hand”: in der realen Arbeitssituation, an sich selbst und mit partnerschaftlicher Unterstützung seines direkten Vorgesetzten...” (Hauser 1991, S. 200). Diese Art des Coachings soll eine ”partnerschaftliche”, also nicht-hierarchische Beziehung zwischen Coach (Chef) und Coachee (Mitarbeiter) etablieren. Nun ist aber diese für das Coaching-Gespräch zu praktizierende Partnerschaft auf dem Fundament einer hierarchischen Beziehung aufzubauen. Man kann dies auch so beschreiben, daß im Kontext einer hierarchischen Beziehung, eine nicht-hierarchische Beziehung gelebt werden soll. Zwischen Kontext (hierarchisch bzw. komplementär) und Metakontext (nicht-hierarchisch bzw. symmetrisch) besteht somit Inkongruenz oder eine Art logischer Widerspruch. Sowohl Vorgesetzter als auch Mitarbeiter können mindestens zwei Rollen übernehmen, wobei jeweils die andere in den Hintergrund tritt. Betrachten wir dazu folgende Grafiken. Zunächst der Kontext, der als Coaching-Gespräch markiert wird. Dann der übliche Kontext, bei dem der Chef in der Vorgesetztenrolle ist.

### 1. Chef coached Mitarbeiter

Beziehungsdefinitionen während eines als Coaching definierten Gespräches:

Vermischung der Kontexte. Beziehungsfalle



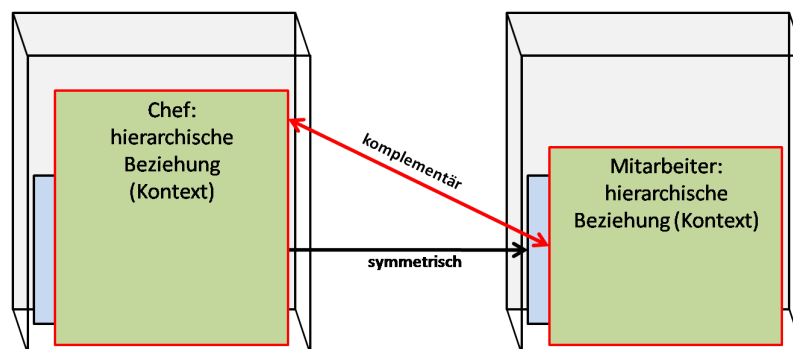
Chef spricht als **Coach** mit Mitarbeiter (**Coachee**)

Während des Coachinggespräches: vordergründig **symmetrische (gleichberechtigte)** Beziehung,  
 hintergründig **komplementäre (nicht-gleichberechtigten)** Beziehung

### 2. Chef-Mitarbeiter-Gespräch

symmetrische Beziehung tritt in den Hintergrund

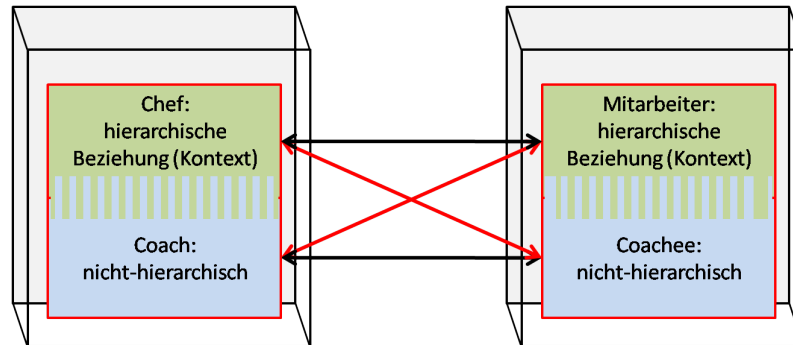
Vermischung der Kontexte: Beziehungsfalle



Chef spricht als **Chef** mit Mitarbeiter

Im Vordergrund eine **komplementäre (nicht-gleichberechtigte)** Beziehung,  
 im Hintergrund eine **symmetrische (gleichberechtigte)** Beziehung

**3. Chef coached Mitarbeiter: Wer spricht gerade?**  
**Vermischung der Kontexte (Rollen) für beide Gesprächspartner:**  
**unklare Bedeutung**



Aus der Hörerperspektive (Empfänger) betrachtet gibt es prinzipiell vier Beziehungsangebote, die der Coach/Chef dem Coachee/Mitarbeiter machen kann:

- (1) Vorgesetzter → Mitarbeiter
- (2) **Vorgesetzter → Coachee**
- (3) Coach → Coachee
- (4) **Coach → Mitarbeiter**

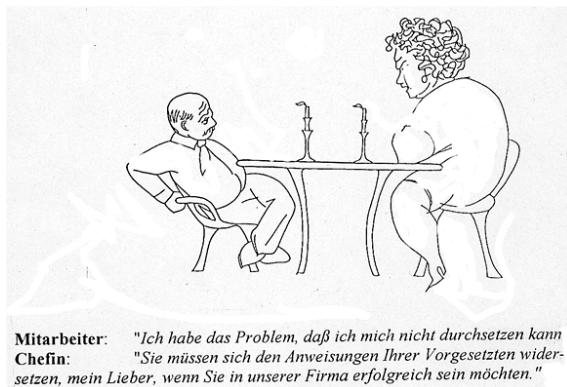
Umgekehrt gilt das gleiche für den Vorgesetzten: Als was/wer spricht der Mitarbeiter/Coachee mit ihm? Die fett markierten Beziehungsangebote (2) und (4) sind die problematischen, sie bringen die double-bind-Situation zum Ausdruck. Die Komplexität des Ganzen wird noch klarer, wenn man sich vergegenwärtigt, daß normalerweise der Rahmen eines Coachings räumlich und zeitlich markiert wird, was ein Versuch ist, die Situation eindeutig zu machen. So wird das Gespräch üblicherweise als Coaching-Gespräch klassifiziert werden und möglicherweise im Büro des Vorgesetzten zu einer bestimmten Zeit stattfinden. So gesehen müßten dann die Rollen durch den Gesprächsrahmen ("Coaching") klar definiert sein.

**Rahmen: Das Gespräch ist ein Coaching**

- (1) Vorgesetzter → Mitarbeiter
- (2) Vorgesetzter → Coachee
- (3) Coach → Coachee
- (4) Coach → Mitarbeiter

So definiert, dürfte nur das Beziehungsangebot (3) der Interpretationsrahmen der Kommunikation sein. Die Kontextmarkierung "Das was jetzt, hier im Büro.... stattfindet ist Coaching" vermag den double-bind Rahmen für den/die Kommunikanten nicht zu beseitigen, weil sie es sind, die den Kontext disambiguieren müssen. So bleibt für den Hörer, in unserem Fall der gecoachte Mitarbeiter, prinzipiell das Problem, die hoch-ambigue Situation so zu decodieren, daß die Bedeutung der in diesem Kontext kommunizierten Zeichen, klar wird. Eine theoretisch unlösbare Aufgabe, weil der Deutungsrahmen der Kommunikation ("Dies ist Coaching..") natürlich derselben prinzipiellen Ambiguität unterliegt, wie die innerhalb dieses Kontextes kommunizierten Zeichen.

Nun wird klar, daß jede Äußerung, die in einem Gespräch zwischen beiden Gesprächspartnern gemacht wird, nicht nur hoch-ambigue sein kann, sondern auch paradox.



Karikatur aus Watzlawick (1969), Text von mir.

Äußert Person A als Vorgesetzter den Satz p, dann hat dieser eine andere Bedeutung, als wenn derselbe Satz von ihm als Coach geäußert wird. Will der Rezipient (Hörer) eine Äußerung richtig verstehen, muß er wissen wer bzw. aus welcher Rolle gerade kommuniziert wird, d.h. er muß den Kontext "richtig" markieren.

"Es ist offensichtlich, daß jede Person ihre eigenen Sichtweisen

über die Etikettierung der Situation hat, und daß sich viel Konfusion ergibt, wenn Menschen **nicht** mit der Definition der Situation übereinstimmen. Durch die Kommunikation mit anderen werden gegenseitig Rollen zugewiesen, und durch wechselseitige Exploration wird häufig Einvernehmen über die Natur der Situation erreicht. In Verbindung mit Kommunikation bezieht sich der Begriff Rolle auf nichts anderes als den Code, der benutzt wird, um den Fluß der Botschaften zu interpretieren." (Bateson 1995, S. 39 )

Die Übereinstimmung in Kontextdefinition der Gesprächspartner ist **Voraussetzung** für eine gelingende Interpretation der darin geäußerten Botschaften. Gerade diese Voraussetzung ist kommunikativ **nicht** einholbar, weil jede Äußerung inner-

halb eines Kontextes gedeutet werden muß<sup>4</sup>.

Wenn unter Coaching von Mitarbeitern ein partnerschaftliches, d.i. ein symmetrisches, Beziehungsangebot verstanden wird, dann steht dieses Beziehungsangebot im größeren Kontext einer hierarchischen, d.i. komplementären Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter und ist unweigerlich in der Grundstruktur paradox<sup>5</sup>. Dies ist sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeiter eine unhaltbare Situation. Nun ist das ein Argument, das von der Form der Kommunikation gegen ein Mitarbeiter-Coaching spricht. Man könnte das lerntheoretisch noch begründen, was ich mir hier ersparen möchte. Hinzu kommt, daß Coach und Coachee Teilnehmer (Elemente) des gleichen kommunikativen Netzwerkes sind und das heißt, daß der Coach nicht die Neutralität gegenüber dem Coach aufbringen kann, die nötig wäre, um für ihn eine produktive Lernumgebung zu bieten. Bezüglich der Inhalte, die nach meiner Erfahrung in einem Coaching bearbeitet werden, ist in den meisten meiner Coachings von Führungskräften die gestörte Beziehung bzw. Kommunikation zu Vorgesetzten und/oder Mitarbeitern ein wesentlicher Aspekt des Problems. Diese Thematik müßte in einem Mitarbeiter-Coaching völlig ausgespart bleiben, denn jeder der Beteiligten ist in diesem Falle Teil des Problems und keiner der beiden Beteiligten kann eine Außenperspektive auf das Problem einnehmen. Jede Aussage in einem solchen Interaktionssystem wird in diesem Kontext interpretiert werden

---

<sup>4</sup>Hauser erkennt in seinem Artikel "Coaching von Mitarbeitern" die "Janusköpfigkeit" des Chefs als Coach: "Der Coach ist ein Partner, der .. nicht bewertet, sondern den Coachee behutsam bei der Erlangung neuer Fertigkeiten unterstützt. Dagegen ist es die Aufgabe des Vorgesetzten zu bewerten und zu beurteilen. Er hat das Recht zu fordern und zu disziplinieren. Dieser Widerspruch ist zunächst real vorhanden und kann bei Mitarbeitern Mißtrauen auslösen. Der Schlüssel zur Überwindung dieses Widerspruchs liegt in der persönlichen Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten." (Hauser, S. 205). Der Beschreibung des Widerspruchs beider Rollen kann ich zustimmen, der Lösung des Widerspruchs allerdings nicht. Glaubwürdigkeit ist keine Eigenschaft des Vorgesetzten, sondern sie ist als Aspekt der Beziehung, der Kommunikation zwischen A und B vorhanden oder nicht. Ob B seinem Coach A vertraut oder nicht, ist ein spontaner Akt von B, dies ist nicht durch A kontrollier- bzw. steuerbar. Glaubwürdigkeit ist inkommunikabel, denn sie wird durch Kommunikation unglaubwürdig. (Vgl. Luhmann 1984, S. 207: Kommunikation setzt "einen alles untergreifenden, universellen, unbehebbaeren Verdacht frei, und alles Beteuern und Beschwichtigen regeneriert nur den Verdacht." Luhmann deutet hier an, daß der Versuch, dieses Problem zu lösen, bei der Paradoxie des Epimenides landet: Der Kreter, der sagt: Alle Kreter sind Lügner. Die Situation ist die der "doppelten Kontingenz". Ich habe sie ausführlich beschrieben am Beispiel eines Gespräches, bei dem die Ziele des Mitarbeiters ausgehandelt werden sollen (MbO). Vgl. Fischer 1991.

<sup>5</sup>"Die Hypothese geht auch davon aus, daß alles, was in dem engeren Kontext passiert ...von dem weiteren Kontext beeinflusst wird, in dem sich der engere befindet. Zwischen Kontext und Metakontext kann Inkongruenz oder Widerspruch bestehen... Der Organismus ist dann mit dem Dilemma konfrontiert, entweder in dem primären Kontext falsch zu reagieren oder aus den falschen Gründen oder auf eine falsche Weise richtig zu handeln. Das ist der sogenannte double bind." (Bateson 1981, S. 322) ..."Dieses Verweben von Kontexten und Mitteilungen, die einen Kontext setzten - die aber, wie alle Mitteilungen überhaupt, nur vermöge des Kontexts "Bedeutung" haben -, ist das Thema der sogenannten double-bind-Theorie." (a.a.O., S. 358)

müssen, so daß auch der Ausweg in die mögliche "Metakommunikation" zwischen Chef und Mitarbeiter denselben paradoxen Bedingungen unterworfen wäre wie sie oben ausgeführt wurden.

Geht es beim Coaching nur um die Vermittlung von Fähigkeiten, dann haben wir eine einfache Ausbildungssituation vor uns, die über ein Lehrer-Schüler-Verhältnis pädagogisch realisiert werden könnte und die hier vorgetragene Argumentation greift nicht. Meine Argumentation hier richtet sich nicht gegen Coaching, wenn darunter eine moderne, eher partnerschaftliche Form der Mitarbeiterführung verstanden wird.

## 7 Coaching: Therapie für die Chefs? Systemische Perspektiven

### 7.1 Was ist Coaching systemisch betrachtet?

Abschließend möchte ich eine systemische Sicht von Coaching entwerfen. Was ist das systemische Verständnis von Problem und Problementstehung? Am Beispiel möchte ich eine bekannte systemische Interventionsform, nämlich die paradoxe Intervention erläutern.

*Coaching ist ein Beratungsprozeß einer Person (oder eines Teams), die ein "Problem" im beruflichen Kontext, d.h. in einer Organisation hat und somit in ein größeres kommunikatives Netzwerk eingebettet ist, das bei der Problementstehung und Problemlösung zu berücksichtigen ist (System). "Probleme" wie "Lösungen" sind Konstruktionen eines Beobachters. Coaching ist die Bereitstellung einer kommunikativen Umwelt, die eine methodisch (systemische) geführte Form der Reflexion, der Selbstreflexion, und Metareflexion, ermöglicht, mit dem Ziel, dass der Klient sein vorgebrachtes Problem lösen kann oder das Problem nicht mehr als solches gesehen wird.*

Da der Klient als autonomes kognitives System verstanden wird, wird alle Pädagogik als vergeblich betrachtet, ein erwachsener, eigenverantwortlicher Klient läßt sich **nicht** erziehen. Insofern ist **Ziel** jedes systemischen Coachings:

*Problemerzeugende bzw. problemstabilisierende Verhaltens- und Kommunikationsmuster des Klienten zu erkennen und durch geeignete Interventionen zu unterbrechen, um so Selbstorganisationsprozesse auszulösen, die zu geändertem Verhalten bzw. geänderter Einstellung ("innerer Landkarte") führen.*

***Kommunikation ist Einflußnahme auf einen anderen, unter Berücksichtigung seiner kognitiven Autonomie, d.h. seiner Entscheidungs- bzw. Interpretationsfreiheit.***

Das Handwerkszeug des Coaches ist Kommunikation und Meta-Kommunikation mittels der der Klienten angeregt wird, Information zu erzeugen und darüber Lernprozesse zu initiieren. Dabei gibt es zwei logisch unterschiedliche Ebenen des Lernens: Verhaltensänderungen oder Denk- bzw. Einstellungsänderung.

Der Coach versteht sich als "Geburtshelfer" - der nicht selbst gebärt! - , der mittels **Fragen die Reflexion, die Selbstreflexion und die Meta-Reflexion des Coachees mit dem Ziel des synoptischen Blickwinkels steuert**, ihn zu neuen Einsichten (i.e. Information, Neues) über sich selbst, seine Rolle in der Organisation, seine Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen, seine Kommunikations- und Interaktions-Muster zu bringen und so Lernen, d.i. Veränderung ermöglichen können. **Kurz gesagt, Ziel wäre:** Entweder *Metanoia* (Denkänderungen), ein **Sehen des Alten mit anderen, fremden, neuen Augen** das die Sinne erfrischt und neue Wahrnehmung und darüber **neues Denken** ermöglicht oder Verhaltensänderungen, die dann wieder auf verändertes Denken schließen lassen.

## 7.2 Probleme und ihre Entstehung

Um systemtherapeutische Vorgehensweisen, Strategien und Methoden zu verstehen, ist zunächst die Frage zu klären, was systemisch unter einem Problem zu verstehen ist. Aus systemisch evolutionärem Blickwinkel ist alles Leben per se ein "Problemlösen" (Popper), nämlich die Anpassung des Organismus an die jeweiligen Umweltbedingungen. Aus kybernetischer Sicht handelt es sich bei Organismen um Systeme, die sich über negative Rückkopplung (Feedback) selbst steuern. Anders als bei der positiven Rückkoppelung verstärken sich hier nicht Ursache und Wirkung gleichzeitig, sondern die Wirkung wirkt **hemmend** auf die Ursache zurück. Die Betrachtung des Feedbacks ist also die Betrachtung der **Wirkung der Wirkung** und das ist der zentrale Fokus systemischen Denkens. Mit "negativ" wird die Rückwirkung der Ursache auf sich selbst (das Feedback) bezeichnet, weil es hier um eine der Ursache



entgegengerichtete Wirkung geht, die die Ursache hemmt bzw. deren Wert verringert. Man kann dies mit den mathematischen Operatoren Plus (+) und Minus (-) kennzeichnen und dann auf die Form bringen:

**Negative Rückkoppelung:**

Je mehr (+), desto mehr (-) bzw. weniger (+)

Je mehr (-), desto mehr (+) bzw. weniger (-)

**Positive Rückkoppelung:**

Je mehr (+), desto mehr (+)

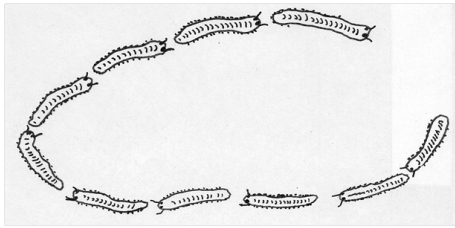
Je mehr (-), desto mehr (-)

Es geht bei dieser "Steuerung" (control) dabei immer um die Korrektur eines bestimmten Wertes oder Zustandes, insofern geht es um die Einführung eines gegenüber dem Vorhandenen entgegengesetzten. Ist es in einem Raum die Luft zu kalt, wird das "Gegenteil", nämlich wärmere Luft über eine Heizung eingeführt.

Die Steuerung lebender Systeme über negatives Feedback läuft also über Unterschiede bzw. Unterscheidungen, die von einem "Organ" "wahrgenommen" bzw. kodiert werden.

Je schneller ein Unternehmen sich an die Gegebenheiten des Marktes anpassen kann, um so größeren Umsatz kann es machen. Je mehr es wächst, um so größer wird der Aufwand an Personal, Logistik, etc., Bürokratie, um so langsamer wird es in der Anpassungsfähigkeit auf neuere Marktentwicklung. Mit negativer Rückkoppelung arbeitende Systeme sind also im Prinzip stabil. Sie verhalten sich so, daß sich jede Zustandsänderung über die Rückkoppelung selbst korrigiert. Negative Rückkoppelung ist die Haupteigenschaft stabiler Regelkreise, die die Grundlage aller sich selbst steuernden Systeme bilden.

Nun bilden soziale Systeme, Systeme also, die über Kommunikation aufrechterhalten werden, bestimmte Kommunikations- bzw. Verhaltensmuster aus, Muster, die unabhängig von wechselnden Inhalten stabil bleiben. D.h. die Kommunikation bzw. das Verhalten der Beteiligten folgt bestimmten Regeln. Diese Regeln begrenzen den Handlungsspielraum innerhalb des Spiels und legen das fest, was den Partnern als Spielzug möglich ist. Betrachten wir das Beispiel der Prozessions-Spinner-Raupen, ein Spezies, die sich auch bei uns in den vergangenen Jahren massenhaft vermehrt hat. Das Verhalten dieser Falter-Art läßt sich auf zwei Regeln reduzieren: Mach dich auf die Suche nach Nahrung, hast Du einen Artgenossen vor Dir, so folge ihm. Dies führt gelegentlich dazu, daß diese Falter-Art Prozessionen von mehreren Metern Länge bildet, bei der ein Individuum hinter dem anderen herläuft. Dieses Verhaltensmuster hat dieser Art über Jahrtausende das Überleben garantiert. Jede Raupe orientiert sich im Falle der Prozessionsbildung am Vordermann. Ein Muster, das sowohl im Management wie in der Politik häufig üblich ist.



Prozessionsspinner bei der Arbeit

Jetzt kann man in einem - zugegebenerweise bösen - Experiment die Kette zu einem Kreis schließen, indem man steuern eingreift. Ist der Kreis geschlossen, so bewegen sich die Tiere unter Einhaltung ihrer Regeln im Kreis, ein Ausbruch ist ihnen logisch verwehrt. Bis die ersten Individuen eingehen, erst dann löst sich der Kreis auf.

Das ist 1. ein Beispiel für ein System, was gewissen Regeln folgt, aber keine Regeln zur Veränderung der Regeln kennt - die Selbstkorrektur in Form von Feedback ist ausgeschlossen.

2. zeigt es, daß durch das individuelle Verhalten der Vielen im Kollektiv eine Ordnung zustande kommt - durch Selbstorganisation - die funktional oder dysfunktional sein kann, Ordnung oder Chaos.

### 7.3 Probleme und Problemlösungsmuster

Unter Rückgriff auf das kybernetische Modell eines sich selbststeuernden Regelkreises (Feedback) läßt sich nun ein recht praktikabler Begriff dessen gewinnen, wie sich ein Problem systemisch begreifen läßt.

Wenn man mit den mathematischen Vorzeichen plus (+) und minus (-) hier arbeitet, läßt sich sagen, daß die Veränderung eines Zustandes in die gewünschte Richtung durch Einführung des Gegenteils erreicht wird. Nehmen wir das Beispiel, daß die Zimmertemperatur zu hoch ist, es ist also zu warm. Also führen wir das Gegenteil, nämlich Kälte ein - wir öffnen die Fenster.

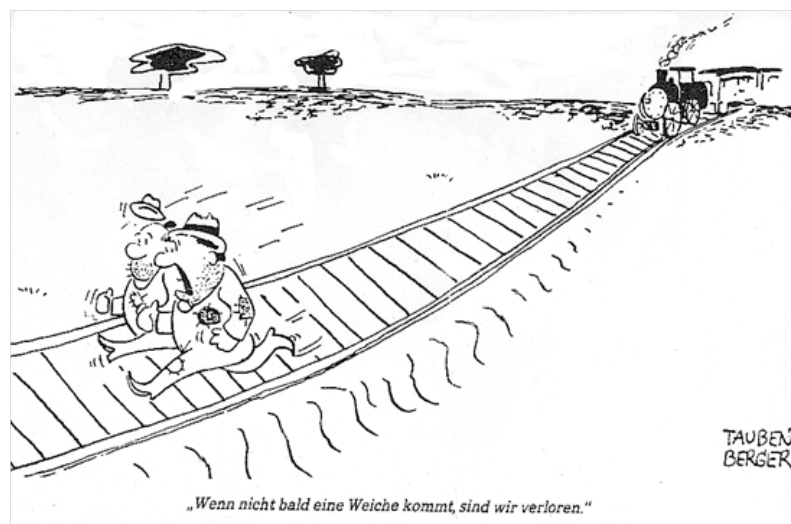
Bei Beratungsprozessen - wie im Coaching - geht es im allgemeinen darum, Veränderung für ein System (Individuum) zu ermöglichen oder einen für das System bedrohlichen Wandel zu verhindern. Vertraut ein Staat wie die ehemalige DDR seinen Bürgern zu wenig, führt man das Gegenteil von Vertrauen ein, nämlich Kontrolle, man engagiert IM's, die die Bürger überwachen. Ist das Produkt zu wenig beim Verbraucher bekannt, wird das Gegenteil in Form von Werbung eingeführt, um den erwünschten Zustand herzustellen.

Es gibt in diesem Regelungssystem prinzipiell zwei Möglichkeiten der Abweichung: der angestrebte, erwünschte Soll-Zustand ist **nicht** erreicht, er ist überschritten oder unterschritten, d.h. es ist von dem, was "beobachtet" (von "etwas", das ein Verhalten oder eine Handlung sein kann) bzw. wahrgenommen werden kann, entweder **zuviel** oder **zu wenig** vorhanden. Hier zeigt sich die Relevanz des wichtigsten Begriffs der Kybernetik, dem des **Unterschieds**. Selbststeuerung basiert auf der Möglichkeit der Selbstbeobachtung und Beobachten kann auf Unterscheiden zurückgeführt

werden<sup>6</sup>.

Die Logik dieser Lösungen ist die: Haben wir zuviel an Plus, führen wir Minus ein und umgekehrt. Das wären Problemlösungen 1. Ordnung, dh. Wandel, der unter Beibehaltung des Systemzustandes (der Soll-Zustände) das System anpaßt. Die Logik dieser Lösungen ist die: Haben wir zuviel an Plus, führen wir Minus ein und umgekehrt. Nun ist das ein Problemlösungsmuster, das in der Regel so gut funktioniert, daß wir im Falle ausbleibenden Erfolges noch mehr desselben einführen. Ist unser Zimmer immer noch zu warm, lassen wir noch mehr kalte Luft herein. Haben wir immer noch nicht genug Vertrauen in die Loyalität unserer Bürger, lassen wir sie noch mehr überwachen. Hier regiert das lineare Motto: mehr ist besser! Dieser Prozeß ist unberechenbar.

Genau dieses Muster nennt man **Mehr-Dasselben**, mehr derselben Maßnahme und dies ist ein Versuch, **innerhalb** eines Systems, mit den diesem System zur Verfügung stehenden Mechanismen den Wandel, die Veränderung bzw. Lösung zu erreichen.



**Das übliche Problemlösungsmuster: Mehr-Dasselben. Abstand verringert sich: Abstand wieder herstellen, durch Einführung des Gegenteils (schneller, mehr...)**

Nun gibt es aber viele Fälle, wo diese lineare Logik nicht mehr funktioniert, wo diese Logik Probleme nicht nur stabilisiert, sondern gerade erst erzeugt. Hier wird dann der Lösungsversuch zum Problem. Siehe ehemalige DDR mit unübersehbar vielen Stasi-IM's, ähnliche Muster gibt es im Management mit steilen Hierarchien, Kontrolle der Kontrolleure etc..

<sup>6</sup>Das festgelegte Ziel, der erwünschte Soll-Zustand wird in allen kybernetischen Maschinen von außen festgelegt, damit natürlich auch, was als unerwünscht gilt So schreibt Ashby (1985): "In diesem Buch wird durchgängig vorausgesetzt, daß von außerhalb kommende Erwägungen bereits festgelegt haben, was das Ziel sein soll, d.h. welche die erwünschten Zustände sind. Wir haben in diesem Buch lediglich mit dem Problem zu befassen, wie dieses Ziel trotz Störungen und Schwierigkeiten erreichbar ist. (S. 317)



Übertragen wir diesen Lösungsversuch auf die kommunikative Situation zwischen zwei Partnern, dann spielen zwei Mehr-Desselben. Dazu ein Beispiel aus der eigenen Beratungspraxis: Ich hatte einen Manager im Coaching, der Probleme mit seinem Vorstand hatte. Er fühlte sich zu viel kontrolliert und in seinen Handlungsspielräumen beschnitten. Sein hohes Autonomiebedürfnis führte dazu, daß er sich Bereiche schuf, in denen er unkontrolliert agieren konnte. Zufällig wurde dem Vorstand bekannt, daß sein Mitarbeiter "Heimlichkeiten" - sprich Freiräume - vor ihm hat, was natürlich sein Mißtrauen schürte und sein Kontrollbedürfnis anstachelte und dies führte dazu, daß er diese Freihandelszone des Managers auch kontrollierte. Dies führte dazu, daß der Manager sich wieder anderenorts einen Bereich suchte, wo er nach seinen Spielregeln spielen konnte usw. Wir haben hier ein schönes Beispiel für die Zirkularität der Handlungs- bzw. Kommunikationssequenzen und die Tendenz der Beteiligten: Mehr-Desselben zu spielen.

*Die leitenden Fragen sind hier:*

*Wieso dauert die problematische Situation an?*

*Wie wird sie erzeugt und wie kann sie verändert werden?*

Jeder macht den anderen zum Täter und sich zum Opfer und so funktioniert das Spiel. Auch hier wird die Lösung 1. Ordnung zum eigentlichen Problem. "Das Tun des einen ist das Tun des anderen" (Hegel).

## **7.4 Paradoxe Interventionen als ein Werkzeug systemischen Coachings**

Hier ist nun der Einsatzpunkt von "paradoxen Interventionen". Eine paradoxe Intervention ist nun eine Verschreibung des Gegenteils dessen, was der Coach erreichen will. So wird der Klient am Mehr-Desselben gehindert. Wenn es für eine Veränderung nötig ist, daß ein bestimmtes Verhalten nicht mehr gezeigt wird, so wird genau dieses Verhalten verschrieben: Machen Sie weiter so! Paradoxe Aufgaben sind überall dort angebracht, wo sich soziale Systeme wie Familien, Paarbeziehungen oder Unternehmen den unmittelbaren Wegen zur Veränderung widersetzen oder wo solche wirkungslos sind. Wo Systeme durch dysfunktionale Muster zusammengehalten werden, wird jede Veränderung als Bedrohung der Stabilisierungsregeln empfunden.

Insofern verschreibt man das, was sie ohnehin machen. So habe ich bspw. einem Vorgesetzten, der sich zwanghaft um seinen Mitarbeiter kümmert, ihn also kontrolliert, vorgeschlagen, sich täglich 1 Stunde "Sorgezeit" zu reservieren, um die Arbeiten seines MA zu tun bzw. zu kontrollieren. In der nächsten Sitzung kam er und berichtete, daß er das einmal gemacht hätte und dann sei es ihm zu blöd gewesen: Der MA habe doch seinen Job zu machen und ich muß mich auf ihn verlassen können.... Danach hat er seine überzogenen Kontrolle auf ein normales Maß zurückgeführt. Wir sehen im Lösungsversuch 1. Ordnung ein problemerzeugendes Muster, das durch eine paradoxe Intervention unterbrochen und so einer Lösung 2. Ordnung zugeführt wird, das wäre aber dann eine Veränderung des Systems bzw. seiner Spielregeln. Eine Transformation der Transformation, eine Veränderung der Einstellung des Betroffenen.

## 7.5 Warum "paradoxe Interventionen" wirken

Wir gehen von einer anthropologischen Prämisse aus, nach der der Mensch autonom ist. Diese Autonomie ist gerade in unserer abendländischen Kultur egozentriert. Das heißt, daß Individuation oder Selbstbestimmung über Abgrenzung, über Negation im Sinne von Anders-Sein als läuft. Ich bin also nur dann autonom, wenn ich mich Fremdbestimmung gegenüber abgrenzen kann. Unter Voraussetzung dieser Prämisse, führt natürlich die Verschreibung von Minus zu Plus, wenn Minus die Ausgangsposition ist und umgekehrt. Und das ist ein Prinzip, das sehr häufig funktioniert. Wir werfen uns auf die andere Seite. In der Sexualtherapie ist die Verschreibung der Abstinenz eine bewährte paradoxe Intervention: Sie dürfen in den nächsten 4 Wochen keinen Sex miteinander haben. Natürlich entscheidet sich das Paar in aller Regel für das Gegenteil, das Verbotene. Das Andere ist das, was reizt! Wie das funktioniert, schildert eine Geschichte von Mark Twain: Ein älterer Herr saß um die Mittagszeit am einer Bank im Park. Da kommt eine Horde junger Burschen, die ihn beschimpfen. Beim ersten Mal steigt er auf das Spiel ein, versucht die Burschen zu vertreiben, beschimpft sie ebenfalls. Am nächsten Tag das gleiche Spiel. Am dritten Tag kommt er auf eine glorreiche Idee. Er ruft die schimpfenden Burschen zu sich und lobt sie, für das, was sie tun und verspricht ihnen, wenn sie am nächsten Tag wieder kommen, ihnen ein Eis zu spendieren. Jubelnd kommen die Burschen am nächsten Tag und beschimpfen den alten Mann so gut sie können. Dieser macht sein Versprechen wahr und lobt sie dafür, spendiert ihnen ein Eis und sagt: Morgen sehen wir uns wieder, wenn ihr gut schimpft, bezahle ich euch wieder ein Eis. Am anderen Tag, sind die Burschen nicht mehr gekommen.

## 8 Literatur

Bateson, Gregory (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt/Main (Suhrkamp).

Brandau, Johannes (Hrsg): Supervision aus systemischer Sicht, Salzburg 1991

Fischer, Hans Rudi (1987): Sprache und Lebensform. Wittgenstein über Freud und die Geisteskrankheit. Frankfurt, Athenäum. 2. Aufl. 1991.

Fischer, Hans Rudi (1991): Information, Kommunikation und Sprache. Fragen eines Beobachters. In: H.R.Fischer (Hrsg.): Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik. Heidelberg 1991, Carl-Auer-Systeme. 2. verbesserte Auflage 1992 , S. 67-98.

Fischer, Hans Rudi (1991): Selbstorganisation. Abschied vom Management? In: Karl W. Kratky, Systemische Perspektiven. Zur Theorie und Praxis systemischen Denkens. S. 207-224, Heidelberg 1991. Carl-Auer-Systeme.

Fischer, Hans Rudi (1991): Sprache, Interpretation, Verständigung. Zus. mit Ernst von Glasersfeld. 3 Audio-Cassetten. Workshop auf dem Int. Kongreß "Das Ende der großen Entwürfe..." Heidelberg 1991, Carl-Auer-Systeme Verlag.

Fischer, Hans Rudi (1992): Management by bye? Philosophische Nachschläge zum Abschied vom Prinzipiellen. In: J. Schmitz, P., Gester u. B. Heitger (Hg), Managerie, 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management., Heidelberg, S. 15-40.

Fischer, Hans Rudi (1993): Die unsichtbare Hand in Organisationen. Ein Beitrag zur systemischen Managementphilosophie. In: P.W. Gester et. al. (Hg), Managerie, 2. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, 1993, S. 16-48.

Fischer, Hans Rudi et. al. (1992) (Hg): Das Ende der großen Entwürfe. Frankfurt, Suhrkamp, 3. Aufl. 1996 Handy, Charles (1993): Im Bauch der Organisation. Frankfurt, Campus.

Hauser, Eberhard (1991): Coaching von Mitarbeitern. in: Rosenstiel et al. 1991, S. 198-206.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frank-

furt, Suhrkamp.

Regnet, Erika und Schackmann, Valentin (1991): Überlegungen zur Führungskraft der Zukunft. in: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Hrsg. von Lutz Rosenstiel, Erika Regnet und Michael Domsch, Stuttgart, S. 43-51.

Reinhard Sprenger, Besonders listig. Über Coaching. WirtschaftsWoche Nr. 44, vom 26.10.95, S. 134.

Rüsch, Jürgen und Bateson Gregory (1949/1995): Kommunikation. Die soziale Matrix der Psychiatrie. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme.

Watzlawick, P., J. H. Beavin, D. D. Jackson (1969): Menschliche Kommunikation. Bern (Huber).

Weber, A. (1986): Der Chef als Coach. In: Management-Wissen 10, 1986, S. 12-21.

Watzlawick, Paul, Weakland, J. H., Fisch Richard (1988): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. 4. Auflage, Bern-Stuttgart-Toronto, Hans Huber.