



Volker Kiel

Analoge Verfahren in der systemischen Beratung

Ein integrativer Ansatz für Coaching,
Team- und Organisationsentwicklung



Volker Kiel

Analoge Verfahren in der systemischen Beratung

Ein integrativer Ansatz für Coaching,
Team- und Organisationsentwicklung

Mit einem Vorwort von Klaus Lumma

Mit 68 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [na-um/shutterstock.com](https://www.na-um/shutterstock.com)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-40672-5

»Als ich den gelehrten Astronomen hörte,
Als die Beweise, die Zahlen, in Reihen geordnet vor mir lagen,
Als man mir die Karten und Diagramme zeigte,
dass ich sie addiere, dividiere und messe,
Als ich sitzend den Astronomen hörte,
wo er unter reichem Beifall im Hörsaale las –
Wie bald war ich unerklärlich müde und krank:
Bis ich mich erhob und hinausglitt und von selbst davonwanderte
In die mystische, feuchte Nachtluft und von Zeit zu Zeit
In vollkommenem Schweigen emporsah zu den Sternen!«
(Walt Whitman, zit. nach Schoen, 1990, S. 109)

»Und im übrigen lassen Sie sich das Leben geschehen.
Glauben Sie mir: das Leben hat recht, auf alle Fälle.«
(Rainer Maria Rilke: Brief an Franz Xaver Kappus,
4. November 1904; Rilke, 1929, S. 49)

Inhalt

Vorwort von Klaus Lumma	11
Zum persönlichen Hintergrund dieses Buchs	13
Einleitung	18

1 Ein systemisches Verständnis von Beratung

1.1 Geschichtliche Entwicklung systemischen Denkens in der Beratung	25
1.2 Was ist ein System?	30
1.3 Der Mensch als lebendes System	36
1.4 Lebende Systeme in Anbetracht der Autopoiese:	
Der Mensch als autonomes Wesen	39
1.4.1 Die Autonomie lebender Systeme:	
Eigenlogik und Geschlossenheit	42
1.4.2 Strukturelle Kopplung lebender Systeme:	
Anpassung und Entwicklung	45
1.4.3 Menschliches Erkennen:	
Der sich selbst beobachtende Beobachter	50
1.4.4 Die eigensinnige Wahrnehmung und die wirklichkeits- erzeugende Sprache des Beobachters	52
1.5 Menschliche Konstruktion von Wirklichkeit:	
Der Mensch verhaftet in seiner Welt	54
1.5.1 Kognitive Schemata: Die inneren Abbildungen der erfahrenen Welt	57
1.5.2 Sinnesbezogene Vorstellungen: Das innere Vergegenwärtigen von Vergangem, Zukünftigem oder Phantasiertem	65
1.5.3 Gestaltwahrnehmung: Die innere Ordnung des Menschen ...	67
1.6 Subjektives Erleben von Wirklichkeit:	
Die Bedeutung von Bedeutungen	74
1.7 Veränderung des subjektiven Erlebens von Wirklichkeit	78
1.7.1 Veränderung durch Information: Unterschiede, die als Unterschiede wahrgenommen werden	78
1.7.2 Veränderung der Sichtweise: Lösungen zweiter Ordnung ...	80
1.7.3 Veränderung durch Umdeuten und Umfokussieren	84

2 Prinzipien gestaltorientierter Beratung

2.1	Einführung	89
2.2	Gestaltorientierung: Die Selbstregulation des Menschen achten und stärken	91
2.3	Phänomenologische Einstellung: Des Augenfälligen und Offensichtlichen gewahr werden	97
2.4	Feldtheoretische Anschauungen: Den Menschen mit seinem Umfeld verwoben betrachten	101
2.5	Existenzielle Fragen des Menschseins: Wandel durch Annahme	106
2.6	Existenzielle Begegnung: Die Kraft des Zwischenmenschlichen entfalten	110

3 Phasen ganzheitlicher Entwicklung zur Strukturierung von Beratungsprozessen

3.1	Allgemeines	114
3.2	Phase 1: SEIN – die eigene Existenz im privaten und beruflichen Feld festigen	116
3.3	Phase 2: TUN – Neues experimentell erproben und entdecken	120
3.4	Phase 3: DENKEN – sich emotional und rational positionieren	122
3.5	Phase 4: IDENTITÄT – die Besonderheiten erkennen und die Einzigartigkeit würdigen	124
3.6	Phase 5: GESCHICKLICHKEIT – das Vorhandene nutzen und Gelingen ermöglichen	126
3.7	Phase 6: NEUORIENTIERUNG – sich vom Alten lösen und das Neue verankern	127
3.8	Phase 7: WIEDERAUFBEREITUNG – das Gelernte für die persönliche und berufliche Entwicklung einsetzen	129

4 Zum Verständnis von analog-bildhaften Verfahren in der Beratung

4.1	Digitale und analoge Verfahren: Diskursives Erkennen versus intuitives Einsehen	131
4.2	Bildlicher Eindruck und Ausdruck: Analoge Repräsentation der erfahrenen Welt	137
4.3	Resonanz: Die innere Antwort auf die unmittelbar erlebte Welt	141

4.3.1	Wie sind die Zusammenhänge zwischen äußeren Impulsen und inneren Resonanzen zu verstehen?	141
4.3.2	Zusammenfassende Betrachtung	145

5 Die Resonanzbildmethode

5.1	Grundlegendes	148
5.2	Die Resonanzbildmethode als standardisiertes Verfahren	150
5.2.1	Das Initialbild als analoger Ausdruck erlebter Wirklichkeit ...	156
5.2.2	Das Resonanzbild als analoger Ausdruck des unmittelbaren Erlebens	163
5.2.3	Die Auswahl als aktiver Vorgang des Wahrnehmenden	171
5.2.4	Beziehungen zwischen bildlicher und sprachlicher Ebene ...	177
5.2.5	Das Initialbild mit dem Resonanzbild verbinden	183
5.3	Zeichen als Träger von entwicklungsfördernden Botschaften	192

6 Bilder im Dialog besprechen: Das Beratungsgespräch aus systemisch-kunsttherapeutischer Perspektive

6.1	Grundlegendes	198
6.2	Wie können wir das gemalte Bild der Klientin in den Dialog miteinbeziehen?	200

7 Die Anwendung analoger Verfahren in der Beratungspraxis

7.1	Praxisfeld: Einzelcoaching	205
7.1.1	Das Feld und das Anliegen im Bild erkunden	205
7.1.2	Die Biografie einbeziehen und betrachten	223
7.1.3	Praxisfeldstudie 1: Hinweise, Fähigkeiten und Ressourcen aus der persönlichen Lebensgeschichte für die gegenwärtige Lebenssituation einbeziehen	232
7.1.4	Praxisfeldstudie 2: Biografische Prägungen erkennen und Neuentscheidungen auf den Weg bringen	244
7.2	Praxisfeld: Beratung in Gruppen	255
7.2.1	Praxisfeldstudie 3: Das persönliche Erleben in Gruppen biografisch betrachten und neue Verhaltensmuster bestärken – Persönlichkeitsentwicklung	255

7.2.2 Praxisfeldstudie 4: Das aktuelle Lebensthema erkunden und mit der persönlichen Geschichte verbinden – Persönlichkeitsentwicklung	260
7.2.3 Praxisfeldstudie 5: Organisationsentwicklung I – Ausgangslage klären und Handlungsfelder markieren	267
7.2.4 Praxisfeldstudie 6: Organisationsentwicklung II – Derzeitiges Erleben und bisherige Entwicklungen reflektieren	275
7.2.5 Praxisfeldstudie 7: Organisationsentwicklung III – Resonanzen zur aktuellen Situation darlegen und lösungsorientierte Geschichte entwickeln	281
Abbildungsverzeichnis	289
Literatur	292
Anhang: Interview mit Gisela Schmeer	297

Vorwort von Klaus Lumma



Wassily Kandinsky, Kleine Freuden 1913, akg-images

Ich kenne Volker Kiel als Kollege und Freund seit vielen Jahren und betrachte es als Ehre, um ein Vorwort für sein – wie mir scheint – wegweisendes Werk im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht gebeten worden zu sein. Es ist eine solcher »Kleinen Freuden«, wie ich sie etwa auch beim Betrachten des gleichnamigen Kandinsky-Bildes empfinde: sehr vielschichtig in Komposition, Form und Farbe.

Meine Prognose: Volker Kiels Buch über seinen integrativen Ansatz für Coaching, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung wird im Berufsfeld der Counselors, Supervisoren und Personalentwickler zu einem begehrten Werk werden. Wieso?

»It don't mean a thing if it ain't got that swing«, so schrieb Ervin Mills 1931 den Text zu Duke Ellingtons kompositorischem Meisterwerk, geschrieben als erstes Stück, in dem das Wort »Swing« vorkommt, ein Wort, welches jenes Phänomen beschreibt, das weltweit als Heimat des Jazz anerkannt ist. Seit ich Volker Kiels Manuskript erstmals vorliegen habe, drängt sich mir diese Analogie aus der Jazzmusik auch für sein Werk auf: Professor Kiel unterrichtet die Leser dieses wissenschaftlich-praktischen Werkes mit Swing: nicht langweilig, langatmig oder überheblich belehrend, sondern abwechslungsreich mit wechselnden Rhythmen und Tempi zwischen Praxisbeispielen und Theoriebeiträgen, eben überall mit Swing, ohne den seine »Melodien aus den analogen Verfahren systemischer Beratung« viel weniger Bedeutung, Wirkung und »Nachklang« hätten.

Wenn ich dieses Buch als swingend beschreibe, so drängt sich mir ein weiteres Analogie erlaubendes Konzept auf, das ich in der Anwendung meiner eigenen Leitungs- und Lehraufgaben seit 1972 erfolgreich praktiziere. Ich spreche jetzt ganz speziell von der »Denkweise« des Jazz im Beratungswesen, wie sie in

Max DePrees 1992 formulierten Thesen zum »Leadership Jazz« ausformuliert sind – jener Kunst, Teams und Unternehmen gemäß den Prinzipien des Jazz zu beraten mittels der Phänomene Melodieführung, Rhythmus, Berührtsein, Harmonie (Akkorde) und Stimme:

- *Die Melodie:* Damit man (fast) jederzeit weiß, worum es geht, muss sie hörbar und spürbar präsentiert werden. Sie ist gewissermaßen der Inhalt, das Thema, um »was es bei der Beratung geht«.
- *Harmonie und Rhythmus* dienen dem gefälligen Transport einer Melodie (eines Themas), damit der Zuhörer (Klient) sich mit seinem Thema angenommen und verstanden fühlen kann. Es gibt Melodien, die in sich selbst bereits einen Rhythmus tragen. Und es gibt Melodien, die mit ganz unterschiedlichen Harmonien (Akkorden) begleitet werden können.
- *Die Improvisation:* Sind Melodie (Thema), Rhythmus und Harmonie als Grundform allen klar – in professioneller Beratung (Counseling, Supervision, Coaching u. a.) nennen wir das die Kontraktphase – dann geht es an die Bearbeitung des Themas nach spontan-kompositorischen Prinzipien. Das geschieht im Jazz durch Improvisation und in der Beratung durch das Einsetzen situativ zu wählenden Handwerkszeugs.
- *Der Abschluss:* Hier ist beim klassischen Jazz wieder die Melodie gefragt und beim Beraten die Reflexion über das, was beim Bearbeiten in Beziehung zum mitgebrachten Thema als Entwicklungsaufgabe und als möglicher nächster Schritt deutlich geworden ist.

Volker Kiels Buch ist ein in diesem Sinne versiertes Werk mit ganz besonders praxisorientiertem Verständnis der ganzheitlichen Verbindung zwischen Digital-Rationalem und Analog-Bildhaftem im Sinne der Humanistischen Psychologie, gepaart mit systemischem Denken und getragen von der Begeisterung für bildnerische Resonanzen – wie sie auch in seinem Interview mit Gisela Schmeer zum Ausdruck kommt.

Vielen Dank für dieses hervorragende Fachbuch, welches fortan zu meiner »Heimalektüre« als Counselor und Organisationsentwickler gehören wird und eine solche Rolle hoffentlich auch bei zahlreichen anderen Beratungsprofis spielen wird!

Dr. Klaus Lumma

Gründer und Senior Berater IHP: Institut
für Humanistische Psychologie

Zum persönlichen Hintergrund dieses Buchs

»Lasst uns den Menschen verwirklichen!«
(Martin Buber: Das echte Gespräch und
die Möglichkeit des Friedens. Dankesrede
anlässlich der Verleihung des Friedenspreises
des Deutschen Buchhandels, 1953, S. 9)

Seit nun mehr als 25 Jahren beschäftige ich mich mit Bildungs- und Entwicklungsprozessen von Menschen aus und in unterschiedlichen Lebenswelten. Meine Faszination für analoge Methoden begann im ersten Kurs einer mehrjährigen Ausbildung in Gestalttherapie im Herbst 1997. Hier wirkte schon einer meiner ersten Lehrtherapeuten, Tom Frazier, damals im Alter von 78 Jahren, viel mehr analog als durch Worte: durch seine Gestik, Mimik, Stimmlage, Tonalität und vor allem durch seine Art, sein Gegenüber anzuschauen und zu sehen. Durch seine Art, dir als Mensch echt und wohlwollend zu begegnen: von Mensch zu Mensch. Oder wie der Existenzialphilosoph Martin Buber es verdichtend formuliert hat: »Der Mensch wird am Du zum Ich!« Gewöhnlich sagte Tom Frazier: »Sprich jetzt nicht, bleibe bei deinem Gefühl, ich sehe dich!« Ja, ich fühlte mich auf *seine* ungewohnte und unsagbare Art wirklich gesehen. Und das tut uns wohl. Barry Stevens, eine Wegbereiterin der Gestalttherapie, schreibt in den 1960er Jahren in ihrem Buch »Don't push the river«, dass die Navajo-Indianer sich begrüßen mit: »Ich sehe dich!« Ich glaube, es ist ein ureigenes und existenzielles Bedürfnis des Menschen, sich gesehen zu fühlen. Sich-Gesehenfühlen kann uns im Innersten berühren.

Eigentlich reden wir viel zu viel und überdecken indessen viel zu viel, nämlich das, was zwischen den Worten geschieht: das Wesentliche, ja das Wahrhafte. Könnten wir das (aus)halten?

Später fand ich vermehrt den Zugang zu anlogem-bildhaften Methoden und konnte in meiner Ausbildung in beeindruckender Weise mir wesentliche und weiterführende Einsichten über mich, meine Anliegen und Lebensthemen vor Augen führen. Dieses Einsehen trägt auch dazu bei, die Persönlichkeit zu entfalten: mehr und mehr ich selbst zu sein. Mein Dank gilt hier vor allem Klaus Lumma, meinem Lehrtrainer und Lehrtherapeuten und langjährigen Wegbegleiter. Durch seine Arbeit ist mir auch die Bedeutung von biografischen Szenen über »Spontanerinnerungen« für aktuelle Lebensthemen bewusst geworden. Mit ihm fühle ich mich seit vielen Jahren freundschaftlich sehr verbunden.

Nach Aristoteles haben wir Menschen eine natürliche Kraft in uns, die sogenannte *Entelechie*, die uns zur Selbstverwirklichung bringt. Eine Kraft, die die Verwirklichung des Selbst anstrebt. So eine Energie oder etwas Ähnliches ist gewiss in uns gegeben, wenn auch nicht empirisch messbar.

Im Jahr 2012 fiel mir bei der Sichtung alter und teilweise verstaubter Unterlagen aus meiner Weiterbildung in Gestalttherapie zufällig ein Arbeitsblatt »Grundhaltungen für das Arbeiten mit Bildern« der Kunsttherapeutin Gisela Schmeer in die Hände. Seitdem habe ich einige Seminare bei ihr in München besucht. Durch Gisela Schmeer ist mir noch deutlicher geworden, wie über analoge Methoden auf unspektakuläre Weise unscheinbare Lösungen aus dem Hintergrund plötzlich sichtbar und im Vordergrund wirksam werden. Aus ihrer besonderen Art, Themen oder Zusammenhänge in Bildern zu sehen, ergeben sich intuitiv überraschende Lösungsideen – und zwar immer aus einem gemeinsamen Feld hervorgehend: aus den Wechselwirkungen zwischen ihr, der Klientin und dem Sichtbaren im Bild. In den Seminaren entfaltet sich aus dem Zusammenwirken mit ihr und den anderen Teilnehmenden sowie aus den zahlreichen visuellen Eindrücken der Bilder und bildlichen Vorstellungen eine Atmosphäre, die einladend wirkt, sich in seiner eigenen Existenz angesprochen zu fühlen, sich seinem Selbst bewusster zu werden und aus sich selbst heraus ausdrücken zu dürfen.

Heute, im Alter von über neunzig Jahren, sagt sie, dass es in der Beratung vor allem auf eines ankommt: Sehen zu lernen! Und: Welche Personen oder Ereignisse haben *dich* Sehen gelehrt? Ja, das scheint ein wesentlicher Moment von Beratung zu sein: sehen, schauen, auf sich einwirken lassen und nachspüren: Was klingt an? Was resoniert in mir? Welche Bilder und Körperempfindungen rühren sich in diesem Feld hier und jetzt in mir? Sowohl aufseiten des Klienten als auch aufseiten der Beraterin. Noch in ihrem Alter war Gisela Schmeer Anfang 2016 bereit, über drei Stunden ein ausführliches Gespräch mit mir zu führen, um ihre prägenden theoretischen Grundlagen und Überzeugungen zu teilen. Die Transkription dieses Interviews ist im Anhang dieses Buchs beigelegt.

Achtsamkeit ist heute in aller *Munde*. Es geht aber nicht darum, über Achtsamkeit ausgiebig zu lesen oder zu reden, sondern einfach sich selbst und den anderen emotional, körperlich und geistig zu (be)achten. Es einfach *tun*. Was hindert uns?

Heute bin ich in meiner Praxis als Seminarleiter, Coach, Berater und Lehrsupervisor von der Wirkung analoger und insbesondere von bildhaften Verfahren überzeugt. Gerade bildhafte analoge Verfahren haben offensichtlich und spürbar eine ausgeprägte Wirkung bei Klienten in Einzelberatungen oder bei Teilnehmenden von Seminaren zu verschiedenen Fragestellungen und in

unterschiedlichen Kontexten. Auch in umfassenden und längerfristigen Prozessen zur Team- und Organisationsentwicklung sind analoge Methoden sehr aufschlussreich, reduzieren die Komplexität und führen unmittelbar vor Augen, worauf es jetzt ankommt. Analoge Verfahren verdichten auf das Wesentliche.

Analoge Verfahren sind aus der Praxis nicht mehr wegzudenken und dennoch unzureichend theoretisch begründet. Der berühmte Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (1967/1990) hat mit seiner Forschungsgruppe schon in den 1960er Jahren deutlich herausgestellt, dass das Analoge die eigentliche Beziehung meint, ja das »Dinghafte« unverblümt zeigt. Das Wesentliche liegt uns offensichtlich vor Augen. Wir brauchen es nur durch Anschauung zu erfassen.

Mir ist es wichtig, nicht nur äußere Bilder einzubeziehen, sondern sich auch der »Kraft der inneren Bilder« zu widmen und sich dessen bewusster zu werden: Welche Vorstellungen oder inneren Bilder leiten mich über vergangene, gegenwärtige oder künftige Ereignisse? Jetzt, in diesem Moment – unwillkürlich, wie von selbst? Und: Was fühle ich über diese Vorstellungen oder Bilder? Der populäre Hirnforscher Gerald Hüther spricht von der »Macht der inneren Bilder« (2010).

Menschen sollten in ihren Entwicklungsprozessen ganzheitlich begleitet werden. Das bedeutet, neben dem begrifflich-sprachlichen Denken – das Denken in Worten, Erklärungen und Schlussfolgerungen – den Zugang zum intuitiv bildhaften Denken ermöglichen. Neben dem Kognitiven auch das Emotionale eines Menschen spürbar und fühlbar werden lassen. Denken und Fühlen unmittelbar miteinander verweben: »Was fühle ich über das, was ich denke?« Und: »Was denke ich über das, was ich fühle?«

Üblicherweise werden in Entwicklungsprozessen Methoden angewandt, die hauptsächlich auf begrifflich-sprachlichem Denken beruhen. Die entsprechende Situation wird genau analysiert, ausgiebig diskutiert und logische Zusammenhänge werden (auch systemisch) rational verstanden. Beziehungen, verschiedene Perspektiven, Wechselwirkungen oder gar »Wunder über Nacht« werden fast schon virtuos zirkulär und hypothetisch erfragt und beschrieben. Sicherlich ist dies alles zur Gewinnung von Informationen hilfreich und bekannterweise sind nach Gregory Bateson Informationen Unterschiede, die einen Unterschied machen, und bewirken daher auch neue Sichtweisen.

Obwohl ich mich selbst in verschiedenen Weiterbildungen über viele Jahre mit diesen Dingen beschäftigt habe, würde ich mich nicht als »Systemischer Berater« oder gar als »Systemiker« bezeichnen. Die Wirklichkeit lässt sich nicht nur kognitiv oder systemisch erfassen.

Auch das systemische Vokabular könnte überdacht werden. Manche Begriffe, wie »utilisieren«, »pacen«, »driften« oder »ankoppeln«, erscheinen je nach

Gebrauch als seelenlose Worthülsen. Wie würde ich diese Begriffe meinem sechsjährigen Sohn erklären und welche Haltung zu Menschen würde ich ihm dabei vermitteln? Lasst uns aus der Begegnung mit unseren Klienten eine Sprache entwickeln, die berührt, oder wie der Gestalttherapeut und Theologe Erhard Doubrawa (2002) ein Buch betitelt: »Die Seele berühren«. »Eine Sprache sprechen, die die Seele versteht«, sagt Doubrawa in seinen Seminaren.

In diesem Buch verwende ich auch Begriffe aus der Systemtheorie und der systemischen Beratung, und meine Sprache wird sich immer mal wieder wandeln. Je nachdem, ob ich beim Schreiben gedanklich mit theoretischen Ansätzen befasst bin oder mir innerlich Klienten oder Beratungen aus der Praxis vor Augen führe, wandelt sich die Sprache von allgemein-abstrakt zu konkret-praktisch. Die Sprache verändert sich auch geschrieben oder gesprochen vor dem Hintergrund systemischer oder humanistischer Ansätze.

In meiner persönlichen systemischen Entwicklung bin ich insbesondere Jürgen Linke vom Berliner Institut für Familientherapie dankbar, der leider Ende 2004 im Alter von 53 Jahren viel zu früh gestorben ist. Und Gunther Schmidt, dem Begründer des Milton-Erickson-Instituts in Heidelberg. Beide haben mein systemisches Denken und meine Praxis als Berater über Jahre in verschiedenen Weiterbildungen stark geprägt und ihre Spuren trage ich bis heute in mir.

»Sei eine positive Umwelt für deine Mitmenschen!« Jürgen Linke pflegte das *so* zu sagen.

Einseitig kopflastige Prozesse scheinen häufig langwierig, energieraubend und somit ermüdend zu sein. Obwohl alles so logisch und vernünftig ist, verlaufen die gewonnenen Erkenntnisse und definierten Maßnahmen zur Verbesserung der entsprechenden Situation nicht selten im Sand. Und das aus gutem Grund: Diesen meist mühselig kognitiv herausgearbeiteten Erkenntnissen und Maßnahmen fehlt ein emotionales Empfinden ihrer Bedeutung. Es fehlt die Emotionalität. Es fehlt die nötige Umsetzungskraft aus der klaren Einsicht verbunden mit dem eindrücklichen Gefühl heraus: Das Erkannte ist unumgänglich jetzt geboten. Da helfen auch keine detaillierten Maßnahmenpläne und kein ausgeklügeltes Maßnahmencontrolling. Diese laden vielmehr zu Schuldgefühlen ein und föhglich zu infantilem Rechtfertigungs- oder Trotzgehab. Und bei Einzelnen – und das nicht nur im Coaching – macht sich ein Gefühl bemerkbar: »Irgendwie fehlt doch etwas!« Oder: »Ich fühle mich nicht *ganz* angesprochen!«

Bei analogen Verfahren wählt z. B. die Klientin oder der Teilnehmer für die gemeinte Situation ein Symbol, Motiv oder eine Metapher, malt ein Bild oder stellt erlebte Beziehungen zwischen relevanten Personen mit Figuren auf. Dabei wird das Analoge von der Klientin oder dem Teilnehmer intuitiv

tiv eingesehen. Das heißt, das Wesentliche wird durch unmittelbare sinnliche Anschauung (nicht durch Denken) erkennbar. Es ist ein Erkennen über intuitives Einsehen von Objekten, Personen, Beziehungen oder Ereignissen in der sinnlichen Anschauung.

Oft ist zu beobachten, dass durch analoge Methoden der Klient oder Teilnehmer vorher nicht bewusste Elemente, Facetten oder Beziehungen der dargelegten Situation plötzlich und überraschend einsieht, wodurch sich sein Erleben verändert. Dieses augenblickliche Gewahrwerden des eigentlich »Dinghaften« oder »Wahrhaften« des Gemeinten rührt häufig unerwartet Emotionen an und erzeugt die nötige Handlungskraft: ein »magischer Moment«.

Ich empfinde viel Dankbarkeit für die vielen Menschen, denen ich in meinem beruflichen Feld begegnet bin und die ich für eine gewisse Zeit begleiten durfte. Diese wertvollen gemeinsamen Gespräche, Diskussionen und Erlebnisse mit Klienten, Teilnehmenden oder Kollegen trage ich in mir. Ja, das gemeinsame Staunen darüber, was zwischen Menschen möglich werden kann: die berührenden Momente. Besonders bedanken möchte ich mich bei Aldo, Daniel, Daniela, Franziska, Hubert, Isabelle, Judith, Julia, Kevin, Patrick, Laura, Marcèlle, Mike, Silvana und Simon, die ihre Praxisfälle zur Untermauerung der Theorie und zur Veranschaulichung der Methoden zur Verfügung gestellt und somit das vorliegende Buch sehr bereichert haben, und bei Cécile Brun für die hervorragenden Skizzen und Illustrationen. Großer Dank gilt auch dem IAP, dem Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW in Zürich, an dem ich seit 2009 tätig bin: den Kolleginnen und Kollegen, dass wir vieles möglich machen.

Genug der persönlichen Worte. Nun wünsche ich Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, Freude mit diesem Buch sowie viele Anregungen und wertvolle Hinweise für Ihre Praxis.

Einleitung

Seit Mitte der 1980er Jahre wurden zunehmend systemtheoretische Konzepte für die Begründung psychosozialer Beratungspraxis herangezogen, woraus die sogenannte »Systemische Beratung« hervorgegangen ist. Systemische Beratung ist heute weit verbreitet und wird für einzelne Personen, Gruppen, Teams, Familien und für Organisationen angeboten.

Systemische Beratung wird als konzeptioneller Entwurf psychosozialer Praxis auf der Grundlage »systemischen Denkens« verstanden. Mit systemischem Denken ist eine grundlegende Betrachtungsweise psychischer und sozialer Phänomene gemeint, die den Blick auf Muster, Zusammenhänge und Dynamiken lenkt (Böse u. Schiepek, 1989, S. 198). Dabei ist systemisches Denken sowohl durch systemtheoretische Konzepte als auch durch erkenntnistheoretische Ansätze begründet.

Auf der Grundlage systemtheoretischer Prinzipien und Begriffe werden zum einen die Funktionsweise von psychischen und sozialen Systemen allgemein und zum anderen das *Wie von Veränderung* und somit Rahmenbedingungen und Vorgänge von Veränderung beschrieben. Vor dem Hintergrund verschiedener Facetten konstruktivistischer Erkenntnistheorie ist der Gegenstand systemischer Beratung auch die *Veränderung kognitiver Konstrukte von Wirklichkeit*, die zur subjektiven Orientierung für das Denken und Handeln dienen. Über konstruktivistische Ansätze wird das *Wie des menschlichen Erkennens* und das *Was der Veränderung* und somit der Gegenstand bzw. Inhalt systemischer Beratungspraxis dargelegt.

Demnach kann als Gegenstand systemischer Beratung die Veränderung problemerzeugender oder einschränkender subjektiver Konstruktion von Wirklichkeit betrachtet werden. Die Methoden und Interventionen der systemischen Beratung zielen vor allem darauf ab, problemerzeugende »Prämissen«, die dem Denken und Handeln zugrunde liegen, zu hinterfragen und zu »verstören«, um den Klienten mehr Wahlmöglichkeiten zu eröffnen (v. Schlippe u. Schweitzer, 1996). Aus diesem Verständnis ist auch der *ressourcen- und lösungsorientierte*

Ansatz systemischer Beratung hervorgegangen. Je nachdem, wohin wir die Aufmerksamkeit lenken, erzeugen wir ein subjektives Erleben von Wirklichkeit (Schmidt, 2008).

In unserem Erleben ergibt sich augenblicklich ein Unterschied, wenn wir unsere Wahrnehmung auf Hindernisse, Nachteile und Probleme oder auf Ressourcen, Vorteile und Lösungen fokussieren. Führe ich mir Menschen vor Augen, die mir wohltuend und kraftgebend sind, oder Menschen, die mir Schwierigkeiten bereiten und Energie rauben? Hier gelten Umdeutung, Umfokussierung und Imagination als wirksame Interventionen.

Dabei liegt bis heute das Hauptaugenmerk auf der Wechselwirkung zwischen Kognition und Verhalten: Da das Verhalten von Menschen durch deren *kognitiven Konstrukte von Wirklichkeit* bestimmt sei, würde eine Veränderung der subjektiven Prämissen auch eine Veränderung der Verhaltensweisen bewirken. Der hauptsächliche Gegenstand systemischer Beratung ist bis heute eine Veränderung problemerzeugender Konstrukte von Wirklichkeit.

Ist eine Veränderung des menschlichen Erlebens und Verhaltens wirklich so einfach?

Der vorrangige Fokus auf die kognitiven Konstrukte von Wirklichkeit ist meines Erachtens unzureichend, um ein umfassendes Verständnis von Veränderung psychischer und sozialer Systeme zu erlangen. Zum Beispiel werden *Emotionen* bis in die 1990er Jahre von den meisten Autoren der systemischen Beratung wenig berücksichtigt.¹ Erst in den vergangenen Jahren erhält die *Bedeutung des Körpers für das Erleben von Wirklichkeit* mehr Beachtung.²

Zudem ist die systemische Beratungspraxis bis heute überwiegend durch *sprachliche Interventionen*, wie z. B. zirkuläre Fragen, Skalierungsfragen, Kom-

1 Von Schlippe und Schweitzer widmen 2013 in der neu überarbeiteten Ausgabe ihres weitverbreiteten Lehrbuchs zur systemischen Beratung und Therapie gesonderte Kapitel dem Thema »Emotionen« und »Über Gefühle sprechen«. Hierbei liegt die Betonung auf dem Wort »sprechen«, wodurch das Hauptaugenmerk der Methodik systemischer Beratungspraxis deutlich wird: die Sprache. In ihrer ersten Ausgabe des Lehrbuchs von 1996 war von »Emotionen« oder »Gefühlen« in der Beratungspraxis oder als Forschungsgegenstand nicht ausdrücklich »die Rede«. Auch Ludewig geht in seinem 2015 neu aufgelegten Lehrbuch der systemischen Therapie vermehrt auf die Bedeutung von »Emotionen« in der Beratungspraxis ein.

2 Die Bedeutung des Körpers für das psychische System und insbesondere für das subjektive Erleben von Wirklichkeit wird in den letzten Jahren unter dem Begriff »Embodiment« u. a. auch durch Vertreter der Synergetik wie Wolfgang Tschacher untersucht (z. B. Storch, Cantieni, Hüther u. Tschacher, 2010). An dieser Stelle möchte ich darauf hinweisen, dass Beratungsansätze der Humanistischen Psychologie und insbesondere die Gestalttherapie schon seit den 1950er Jahren dem Körper besondere Beachtung schenken. Hierzu ist das Buch von James Kepner (1989) über Körperprozesse zu empfehlen.

mentare, paradoxe Interventionen, Umdeutungen, Metaphern oder Geschichten geprägt. Metaphern oder Geschichten lösen zwar Analogien in Form von inneren Bildern aus, sind jedoch rein sprachlich vermittelt. Analoge nicht sprachliche Methoden beschränken sich in der Regel auf soziale Skulpturen, Systemaufstellungen oder Rituale (z. B. Schwing u. Fryszer, 2007; Königswieser u. Hildebrand, 2007; König u. Vollmer, 2008; v. Schlippe u. Schweitzer, 2010).

Bildhafte analoge Methoden werden in der gängigen Literatur systemischer Beratung nicht aufgeführt oder nur vage angedeutet. Gleichzeitig fordern Vertreter der systemischen Beratung, dass der Handlungsspielraum systemischer Praktiker nicht durch die Bestimmung originärer Methoden eingeschränkt wird. Berater brauchen Wahlfreiheit in ihrem methodischen Vorgehen, um möglichst ihren persönlichen Kompetenzen, Neigungen und Grenzen zu entsprechen (Schiepek, Eckert u. Kravanja, 2013, S. 27 f.). Hier stellt sich die Frage:

Durch welche Methoden und Interventionen kann das Repertoire systemischer Beratungspraxis erweitert werden?

Analoge Methoden scheinen auf eine überraschende Weise das subjektive Blickfeld augenblicklich zu erweitern und damit verbunden die *subjektive Sichtweise* auf gemeinte Personen, Objekte oder Ereignisse zu verändern. Oft ist zu beobachten, dass durch die Anwendung analoger Methoden die Klientin oder Teilnehmerin vorher nicht bewusste Facetten, Muster oder Zusammenhänge der dargelegten Situation plötzlich einsieht, wodurch sich ihr Erleben verändert und neue Handlungsfelder erkannt werden. Auch in anschließenden mündlichen Reflexionen oder schriftlichen Auswertungen wurde in unzähligen Aussagen von Klienten oder Teilnehmenden die Wirkung in ähnlicher Weise beschrieben.

Zwar werden in der einschlägigen Literatur zur praktischen Gestaltung von Seminaren, Trainings, Workshops oder Coachings im psychosozialen Bereich mitunter analoge Methoden aufgeführt, die jedoch als »Werkzeuge« oder »Techniken« für die Praxis eher nur kurz beschrieben, als theoretisch begründet werden. Im Zusammenhang mit analogen Methoden werden weder wesentliche Begriffe erläutert noch die Wirkweise beschrieben. Insgesamt gesehen ist die theoretische Begründung und Fundierung von analogen Methoden unzureichend. In diesem Zusammenhang stellt sich auch folgende Frage:

Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen sprachlich-rationalen und analogen Methoden?

In der Gesamtbetrachtung ist demnach zum einen der Versuch von Vertretern systemischer Beratung zu erkennen, die Praxis sowohl durch systemtheoretische Konzepte als auch durch konstruktivistische Ansätze ausgiebig zu fundieren,

wobei die Praxis vor allem auf sprachlichen Interventionen wie z. B. Fragen oder Kommentaren beruht. Zum anderen werden bis heute analoge Verfahren und hier insbesondere bildhafte Methoden in die systemische Beratungspraxis nur gelegentlich einbezogen, obwohl diese Verfahren offensichtlich subjektive Sichtweisen und das damit verbundene kognitiv-emotionale und körperliche Erleben wirksam verändern und somit dem Gegenstand systemischer Beratung ausdrücklich entsprechen würden. Zugleich ist die Anwendung von analogen Methoden in der Beratungspraxis nicht ausreichend theoretisch beschrieben und begründet.

Was bedeutet vor diesem Hintergrund »integrativer Ansatz«?

Was wird im Folgenden miteinander integriert?

Zum einen wird der Mensch ganzheitlich als kognitiver, emotionaler und körperlicher Organismus betrachtet, wobei diese Ebenen nicht isoliert, sondern als unmittelbar miteinander verwoben gesehen werden. Zum anderen werden sowohl systemische Denkmodelle als auch Ansätze des Konstruktivismus mit Prinzipien der Gestaltpsychologie (Berliner Schule) und der Feldtheorie (Kurt Lewin) ergänzt und fundiert. Es ist schon erstaunlich, welche Gemeinsamkeiten zwischen diesen Ansätzen offensichtlich sind, wobei die jeweils anderen Schwerpunkte und Begriffe die Beratungspraxis befruchten und bereichern können. Hierdurch werden »althergebrachte« theoretische Konzepte und neuere Grundlagen der systemischen Beratung zusammengeführt. Bemerkenswert an dieser Stelle ist, dass auch Vertreter der aktuellen Forschung systemischer Beratung deutlich auf die Gestaltpsychologie und zudem auf die Kognitionstheorie von Jean Piaget verweisen (z. B. Kriz, 2013, 2014; Schiepek et al., 2013). Die theoretischen Überlegungen von Jean Piaget zu kognitiven Schemata greife auch ich in diesem Buch auf und verbinde diese mit der aktuellen Diskussion (siehe Abschnitt 1.5.1).

Über die Gestaltpsychologie und Feldtheorie gelangen wir auf das Terrain der Humanistischen Psychologie und insbesondere zur Gestalttherapie. Die Prinzipien gestaltorientierter Beratung gelten in diesem Buch als wesentliche Grundlage für die Beratungspraxis. Darüber hinaus werden Ansätze der Transaktionsanalyse (Pamela Levin, Mary und Bob Goulding) sowie aus der systemischen Kunsttherapie (Gisela Schmeer) eingeflochten, die sich für die Beratungspraxis als sehr brauchbar erwiesen haben. Ausführlich werde ich die von Gisela Schmeer entwickelte Resonanzbildmethode darlegen, um an diesem Beispiel allgemeine Prinzipien für die Beratung mit analog-bildhaften Verfahren herauszustellen.

Integrativ bedeutet hier auch, in der Beratungspraxis sowohl dem sprachlichen als auch dem bildhaften Denken unserer Klienten zu entsprechen und

somit dem diskursiven Erkennen und dem intuitiven Einsehen. Und das geschieht über analoge Verfahren.

Wofür die ganze Theorie? Es sollte doch ein Buch für die Praxis sein!

Ein vertieftes Verständnis theoretischer Ansätze und Begriffe ermöglicht uns, die Praxis gedanklich und sprachlich zu erfassen, um auf diese Weise Phänomene einordnen, verstehen und nachvollziehen zu können. Ein tiefgründiges begriffliches Auseinandersetzen wirkt sich auf unsere Haltung und unser Verhalten in der Praxis aus. Es macht einen Unterschied, ob ich die Bedeutung von »Autonomie«, »Intuition« oder »Resonanz« bloß lese und wieder abtue oder kognitiv-emotional begreife, gedanklich mit eigenen Erlebnissen und Vorstellungen verbinde und sie mir hierdurch spürbar unter die Haut gehen und wirken lasse. Theorie und Praxis werden hier als unmittelbar miteinander verknüpft betrachtet.

Immanuel Kant soll gesagt haben »Theorie ohne Praxis ist leer, Praxis ohne Theorie ist blind«. Gleichzeitig sollten wir uns vor Augen führen: Das Wissen der Akademiker ist nicht die Weisheit der Menschheit. Hierzu eine kurze Geschichte:

Nan-in, ein japanischer Zenmeister, empfing einen Universitätsprofessor, der ihn über die Kunst des Zen befragen wollte. Er füllte die Tasse seines Besuchers bis zum Rand und goss immer weiter. Als der Professor die Tasse überlaufen sah, konnte er sich nicht mehr zurückhalten. »Sie ist übervoll. Es passt nichts mehr hinein!« »Wie die Tasse«, sagte Nan-in, »bist du auch voll – mit Meinungen und Spekulationen. Wie kann ich dir zeigen, was Zen bedeutet, wenn du nicht zuerst deine Tasse leerst?« (Zitat aus Paul Reps: *Zen Flesh, Zen Bones*; nach Stevens, 1970/2000, S. 44).

Und wofür Erkenntnistheorie?

In der Beratung steht *das Erkennen* neuer Aspekte, Zusammenhänge oder Lösungen in der von der Klientin oder dem Teilnehmer gemeinten Situation im Vordergrund. Das, was wir von der Welt erkennen, sind unsere Erkenntnisse von der Welt, die unsere Wirklichkeit und somit unser Erleben von Wirklichkeit prägen. Dabei ist die Frage wesentlich: *Wie und was erkennen wir Menschen überhaupt?*

Ein kurzer Überblick über das Buch

In *Kapitel 1* lege ich den theoretischen Rahmen für ein Verständnis von systemischer Beratung dar. Diese theoretischen Grundlagen dienen für den weiteren Verlauf als Bezugsrahmen für die Beratungspraxis und deren Methodik. Hier wird die Entwicklung systemischen Denkens in der Beratung von der Ent-

stehung bis zum heutigen Stand der Forschung grob nachgezeichnet sowie der Begriff »System« erläutert.

Für ein Verständnis von den Bedingungen und Möglichkeiten der Veränderung lebender Systeme dienen uns die wesentlichen Prinzipien der Theorie autopoietischer Systeme nach Humberto Maturana (Unterkapitel 1.4). Das Konzept der Autopoiese stammt aus der Biologie und wird vor allem von Psychologen, Pädagogen, Geistes- und Sozialwissenschaftlern auf den Phänomenbereich der systemischen Beratung als Orientierungsmodell für das Verständnis der Funktionsweisen psychischer und sozialer Systeme übertragen.

Im Unterkapitel 1.5 bespreche ich das Phänomen der »Menschlichen Konstruktion von Wirklichkeit« aus verschiedenen Sichtweisen. Die Darlegung wesentlicher Ansätze des Konstruktivismus mündet in einem zusammenfassendem und für die Praxis relevantem Verständnis »Subjektiven Erlebens von Wirklichkeit« (Unterkapitel 1.6). Ein verinnerlichtes und existenziell durchdringendes Verständnis konstruktivistischen Denkens beeinflusst erheblich die Haltung und das Verhalten von Beratenden in der Praxis.

Nach diesen Begriffsklärungen betrachten wir Möglichkeiten der Veränderung des subjektiven Erlebens, wie durch Umdeutung, Umfokussierung oder Imagination (Unterkapitel 1.7). Dabei wird die Veränderung von problem-erzeugenden oder einschränkenden Wirklichkeitskonstruktionen und insbesondere von kognitiven Schemata als Gegenstand systemischer Beratung verstanden. Grundlage für diese theoretischen Ausführungen ist meine Dissertation (Kiel, 2016), die hier verkürzt dargelegt wird.

In *Kapitel 2* wende ich die Blickrichtung und beschäftige mich mit Prinzipien gestaltorientierter Beratung. Hier werden neben Selbstregulation, Feldtheorie und Phänomenologie auch die »echte Begegnung zwischen Menschen« als das »Wesentliche von Beratung« thematisiert. In diesem Zusammenhang gehe ich auf die Unterscheidung von Martin Buber zwischen Ich-Es und Ich-Du menschlicher Beziehung ein. Dieser existenzialphilosophische Ansatz ist grundlegend für Beratungsansätze der Humanistischen Psychologie und steht eigentlich im Widerspruch mit konstruktivistischem Denken. Hier distanzieren sich von den geläufigen Ansätzen des Konstruktivismus und erweitere diese durch die Möglichkeit des Menschen, das »Wesen«, das »Wahrhafte« und gleichzeitig Unsagbare im Analogen unmittelbar und intuitiv zu erfassen.

In *Kapitel 3* werfe ich einen Blick auf die Phasen »Ganzheitlicher Entwicklung« in Anlehnung an die Transaktionsanalytikerin Pamela Levin. Diese Phasen sind für die Strukturierung von Beratungsprozessen von Einzelnen, Teams und Organisationen sehr dienlich. Levin hat jeweils für die einzelnen Phasen Botschaften formuliert, die für die Entwicklung des Menschen bestärkend

und förderlich sein können. Durch Praxisbeispiele werden Möglichkeiten zur Ausgestaltung dieser Phasen in der Team- und Organisationsentwicklung aufgezeigt.

In *Kapitel 4* stelle ich, um die Wirkung und Wirkweise von analogen Verfahren zu begründen, zunächst digitale und analoge Verfahren gegenüber. Anschließend gehe ich auf die Begriffe »Bild« und »Resonanz« ein. Ein umfassendes Verständnis von »Bild« und »Resonanz« ist grundlegend für die Beratungspraxis.

In *Kapitel 5* widme ich mich der Resonanzbildmethode nach Gisela Schmeer, Ärztin für Psychoanalyse und Kunsttherapeutin. Dieses analoge Verfahren weist für die Beratung von Einzelnen, Teams und Organisationen eine hohe Relevanz auf. Die ausführliche Betrachtung der wesentlichen Elemente und Aspekte der Resonanzbildmethode dient dazu, im Allgemeinen die Wirkweise von analogen Verfahren in der Praxis zu verstehen und nachzuvollziehen.

In *Kapitel 6* fundiere ich das Beratungsgespräch aus systemisch-kunsttherapeutischer Perspektive. Diese Ausführungen ebnen den Weg für die Praxis.

Für die theoretischen Herleitungen in den Kapiteln 4, 5 und 6 dient ebenfalls meine Dissertation als Quelle (Kiel, 2016), die in diesem Buch erheblich auf die Praxis bezogen dargestellt und über zahlreiche Beispiele erläutert wird.

In *Kapitel 7*, dem Praxisteil, werden wichtige analoge Verfahren für Einzelcoaching sowie für Team- und Organisationsentwicklung aufgeführt und mit zahlreichen Beispielen veranschaulicht. Alle hier beschriebenen Verfahren haben sich in der Praxis in verschiedenen Kontexten bewährt und sind auf weitere Praxisfelder übertragbar.

1 Ein systemisches Verständnis von Beratung

1.1 Geschichtliche Entwicklung systemischen Denkens in der Beratung

Am Anfang der Entwicklung systemischer Beratung in den 1950er bis 1970er Jahren lag der Fokus insbesondere auf dem Familiensystem. Erst in den 1980er Jahren wurden auch andere soziale Systeme, wie Teams oder Organisationen sowie Einzelpersonen, ausdrücklicher in die Betrachtung miteinbezogen, aber eigentlich ist die systemische Beratung aus der systemischen Familientherapie hervorgegangen. Die theoretische Fundierung der Familientherapie erfolgte in den 1950er bis 1980er Jahren auf der Grundlage der Informationstheorie (Claude Shannon), der Kybernetik (Nobert Wiener) und der allgemeinen Systemtheorie (Ludwig von Bertalanffy). In diesem Zeitraum stand die Frage nach der Erhaltung des Gleichgewichts (Homöostase) im Mittelpunkt der Betrachtung von Systemen und somit die Angleichung des Ist-Zustandes an einen Soll-Zustand. Systeme wurden als offene Systeme verstanden, wobei hier komplexe Prozesse als plan- und steuerbar galten. Diese Auffassung wurde auch von Theoretikern und Praktikern der systemischen Familientherapie in den 1960er und 1970er Jahren weitgehend vertreten – z. B. von den strukturellen (Salvador Minuchin) oder strategischen Ansätzen (Jay Haley oder Selvini Palazzoli). Diese Therapeuten entwickelten Konzepte einer »funktionalen Familie« und verglichen diese mit dem »dysfunktionalen« Zustand der Familien, die in die Beratung kamen. Durch Interventionen sollte der Übergang von einer »dysfunktionalen« Familie (Ist-Zustand) zu einer »funktionalen« Familie (Soll-Zustand) erfolgen. Diese Therapiekonzepte beinhalteten die Vorstellung von einer zielbewussten und geplanten Steuerung von Systemen. Lebende Systeme galten als kontrollierbar (v. Schlippe u. Schweitzer, 1996, S. 50; Ludewig, 2009, S. 61 ff.).

Seit Anfang der 1980er Jahre wurde das Verständnis von systemischer Beratung durch die Theorie autopoietischer Systeme (Maturana, 1985; Maturana u. Varela, 1987) und die Synergetik (Haken, 1981) weitreichend beeinflusst.