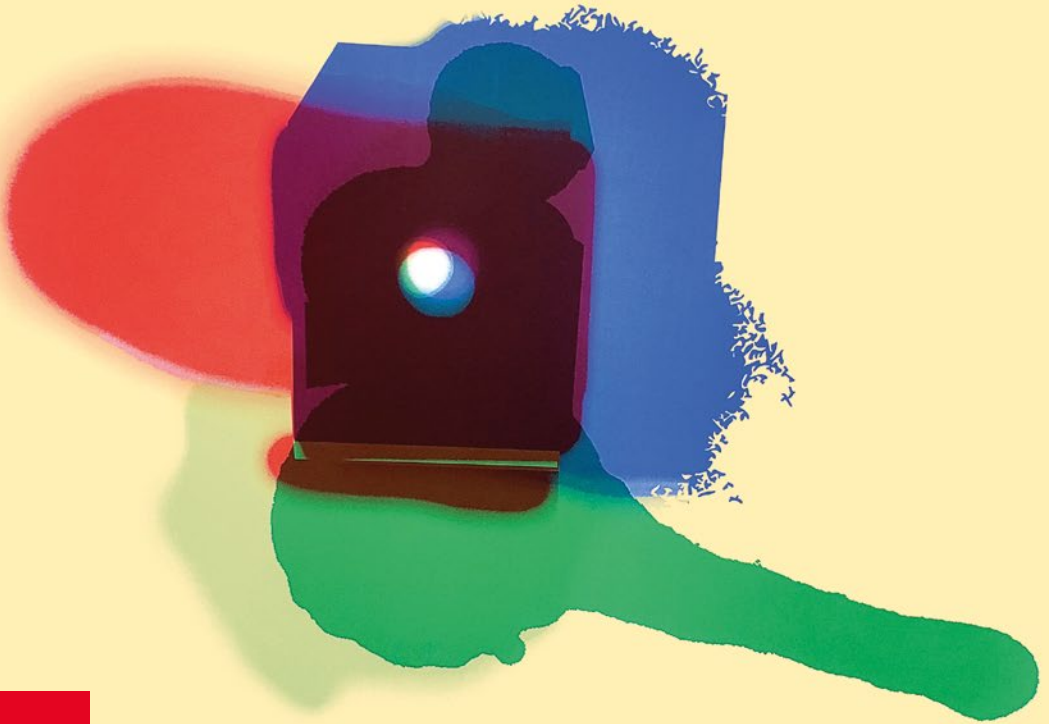


Stefan Goes

Zuhören – gelingende Kommunikation in systemischer Therapie und Beratung



Stefan Goes

Zuhören – gelingende Kommunikation in systemischer Therapie und Beratung

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.

© 2025 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)

Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh,
Brill Fink, Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht,
Böhlau und V&R unipress.

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: Ergebe Farbraum © Erdmute Prautzsch
Abbildungen 2, 4–10, 12, 14–22: Stefan Goes

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen
Druck und Bindung: CPI books, Leck
Printed in the EU

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com
E-Mail: info@v-r.de

ISBN 978-3-525-40063-0 (print)
ISBN 978-3-647-40063-1 (digital) | ISBN 978-3-666-40063-6 (eLibrary)

»Vor allem bunt soll das Leben sein!«

Beate Rehschuh

Atem- und Körpertherapeutin

1940–1998

Inhalt

1	»Vereint ist fein gehört«: die Lingua-Systemische Methode	9
1.1	Ein Welpen im Minenfeld	9
1.2	Unwissentlich systemisch	11
1.3	Schrödingers Berater: zugleich gut und nicht gut	17
1.3.1	Der gute Berater	17
1.3.2	Der schlechte Berater	18
1.4	Geliebter Feind Erfahrungsschatz	20
1.5	Die methodische Vielfalt bewältigen	22
1.6	Back to Basics: Kernkompetenz Zuhören	24
2	»Gehört ist nicht gesagt«: Geschultes Ohr auf falscher Fährte ...	31
2.1	Was wir hören	32
2.2	Die falsche Fährte	39
2.3	Der gute Weg	42
3	»Gesagt ist oft gemeint«: Wie aus Wörtern Bedeutung wird	47
3.1	Sprachliche Elemente: Die Wortarten und ihre Funktionen ...	53
3.1.1	Verben	54
3.1.2	Adverbien	62
3.1.3	Substantive	64
3.1.4	Adjektive	65
3.1.5	Artikel	67
3.1.6	Pronomen	68
3.1.7	Partikeln	69
3.2	Sprachliche Elemente: Die Anwendung im Gespräch	72
3.2.1	Satzbau	72
3.2.2	Prosodie	75

3.2.3	Organisation	79
3.2.4	Körperliche Information	116
4	»Gemeint ist multivers«: Systemische Methoden	125
4.1	Systemische Methoden anhand von Praxisbeispielen	126
4.1.1	Bedingungsvariation	126
4.1.2	Das Drei-Welten-Modell der beruflichen Persönlichkeit von Bernd Schmid	129
4.1.3	Arbeit mit dem Familienbrett	132
4.1.4	Systemische Fragen aus linguistischer Sicht	135
4.1.5	Glaubenssätze	143
4.1.6	Das GHZH-Modell – die fünf Tore zur Freiheit	145
4.1.7	Eine Landkarte zeichnen und die Lupe nutzen	148
4.2	Weitere Systemische Methoden im Überblick	154
4.2.1	Bilder: Zeichnungen, Gemälde, Fotos, Skulpturen, Gegenstände	154
4.2.2	Externalisieren	156
4.2.3	Geschichten erzählen (lassen)	157
4.2.4	Szenarien entwerfen	158
4.3	Ihre eigenen systemischen Methoden	159
4.4	Wer führt das Gespräch?	161
5	»Surfen statt Ackern«: Leichtigkeit	167
5.1	Die fünf Schritte zur Leichtigkeit	169
5.1.1	Innehalten	169
5.1.2	Die Filter erkennen, prüfen und fein einstellen	171
5.1.3	Frei zuhören, um neu zu verstehen	173
5.1.4	Eine Wahl treffen	179
5.1.5	Handeln	183
5.2	Ins Gleiten kommen	184
	Literatur	189

1 »Vereint ist fein gehört«: die Lingua-Systemische Methode

Ich weiß nicht, ob Sie wie ich zu den Menschen gehören, die in Fachbüchern Vorwörter oder einleitende Kapitel gerne überspringen. Für diese Herangehensweise spricht so einiges. Lassen Sie also Kapitel 1.1 gerne aus –, doch ab Kapitel 1.2 aufmerksam zu lesen, empfiehlt sich sehr, denn dort diskutiere ich die Annahmen und Überzeugungen, von denen dieses Buch ausgeht.

1.1 Ein Welpen im Minenfeld

Stellen Sie sich zur Zeit des letzten Jahrtausendwechsels ein Tech-Startup am Rande der Universitätsstadt Göttingen vor. Ein junger, selbst in den Gründungsjahren befindlicher Kommunikationsberater mit glattem Zopf und freundlichem Blick verlässt gerade ein Gespräch mit den beiden jungen, unternehmungslustigen Inhaber-Geschäftsführern und ihrem selbstbewussten Verkaufsleiter. Die im Gespräch zu klärende Frage war: Wie kann das Verkaufsteam nach der vor wenigen Tagen durchgeführten Methodenschulung zur Verkaufsgesprächsführung auch menschlich besser zusammenfinden? Antworten auf diese Frage wurden gefunden. Das Beratungsgespräch ist sehr gut verlaufen, die Klienten haben neue Orientierung für sich gewonnen und sind sehr zufrieden. Auf der Seite des Beraters hingegen herrscht Verwirrung: Er hat keine präzise Vorstellung davon, was gerade sein Beitrag zum Gesprächserfolg war. Und dieses Erlebnis hat er seit geraumer Zeit immer öfter – aus einem erfolgreichen Gespräch auf den Flur zu treten und nicht zu wissen, warum das gut gelaufen ist, worin sein Beitrag bestand. Die ersten, innerlichen Alarmglöckchen klingen leise. Sehr verwirrend und etwas beunruhigend.

Im Rückblick liegen die Auslöser der Verstörung der hier genannten Situation ganz deutlich umrissen vor uns auf dem Tisch:

- Die Problemursache und die Macht zur Problemlösung waren nicht im Handlungsbereich der Seminarteilnehmer und des Trainers zu suchen gewesen. Nicht vorrangig in einer vielleicht ausbaufähigen kommunikativen Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter, sondern in einer stärker bedarfsge-rechten Führungsweise des Verkaufsleiters hatten die Chancen für mehr Verkaufserfolg gelegen.
- Im von den Seminarteilnehmern gewünschten Auswertungsgespräch auf Leitungsebene war der Kommunikationstrainer nach der Berichtsphase aus der Trainerrolle in die Beraterrolle gewechselt, ohne hierfür geschult und explizit vorbereitet gewesen zu sein. Diese Rolle füllte er aufgrund seiner Persönlichkeit und seiner kommunikativen Fähigkeiten gut aus – aber eben nicht ausgebildet, nicht gut vorbereitet, nicht situativ perfekt reflektiert.

Hier hatte ein soziales System, bestehend aus Geschäftsführern, Vertriebsleiter und Kommunikationstrainer, gemeinschaftlich und ohne explizite Beauftragung einem Mitglied eine neue Rolle anvertraut: Ein Experte für Sachkomplex »A« wurde als Experte für Sachkomplex »B« zurate gezogen und handelte entsprechend, ohne dass die nötige Expertise vorhanden gewesen wäre, und ohne dass dies einem der Beteiligten aufgefallen wäre. Zumindest hat das niemand angesprochen. Diese und ähnliche Situationen führten während der Berufsausübung des jungen Kollegen nie zu unschönen Konsequenzen, ganz im Gegenteil: Der Trainer-Berater wurde gerne weiterempfohlen und ging auch an anderen Orten mit ähnlichem Erfolg frisch ans Werk. Dies ist nichts Besonderes, es entspricht dem Lernprozess vieler Berufsanfänger. Bloß hätten im Beratungskontext keine Glöckchen bimmeln dürfen, sondern Glocken schrillen müssen. Im Beratungskontext gleicht eine solche Arbeitsweise dem tapsigen Durchhoppeln eines Minenfeldes. Diese Erkenntnis erteilte auch unseren jungen Freund und er beschloss: »Ich brauche dringend eine Weiterbildung zum Coach!«

1.2 Unwissentlich systemisch

Sie werden es sich schon gedacht haben: Der junge Kommunikationstrainer und De-facto-Berater war natürlich ich. Mit meiner Promotionsurkunde der Georg-August-Universität zu Göttingen in der Tasche¹ hatte ich vor einigen Jahren die Hochschule verlassen, um mein Glück in der Wirtschaft zu suchen. Während der Dissertationszeit hatte ich neben meiner eigentlichen Arbeit in Forschung, Lehre (in kleinster Dosierung) und Beratung von Studierenden bereits begonnen, für eine große, internationale Umweltschutzorganisation Kommunikationstrainings für Ehrenamtler durchzuführen. Ermuntert durch den Zuspruch hatte ich den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt. Auf Grundlage meiner Forschungsergebnisse aus der Angewandten Sprachwissenschaft bot ich Trainings an, die den handwerklichen, funktionalen Charakter der Sprache in den Mittelpunkt stellten. Das kam gut an.

Und jetzt, als ich bemerkt hatte, dass es höchste Zeit zum Innehalten und Orientieren war, tat ich, was zu tun war: Ich recherchierte, verglich die Weiterbildungsangebote – und verzweifelte: Vieles sprach mich an, ohne dass ich beurteilen konnte, ob es zu mir und meinen Bedürfnissen passen würde, von wenigem hatte ich bislang gehört, und für nichts konnte ich mich entscheiden. Die Vielzahl der unterschiedlichen theoretischen und methodischen Ansätze machte es mir zu schwer. Aber letztlich war es dann doch sehr einfach.

Ein erfahrener Kollege, mit dem ich zu der Zeit viel gemeinsam arbeitete, erwiderte schmunzelnd auf meine Bitte um Orientierung: »Mach' doch eine systemische Ausbildung – so arbeitest du eh schon!« Ach so. Na klar. Systemisch? Noch nie gehört. Aber bei näherer Beschäftigung mit den Grundlagen der Systemtheorie und der daraus abgeleiteten Methodik wurde mir deutlich, dass dieser Ansatz sehr gut zu meiner Art, auf das Leben zuzugehen, passt.

Ich entschied mich dann für eine zweijährige, berufsbegleitende Weiterbildung am Institut für Systemische Studien in Hamburg. Und es sollte eine holprige Reise werden. Aber bevor ich Sie einlade, mir beim Rattern über die Buckel und durch die Schlaglöcher dieser Straße ins Neue zuzusehen, vielleicht zuerst einige Worte zum »Erstkontakt« mit der für mich neuen Theorie- und Methodenwelt.

1 Eine empirische Arbeit zum diskursiven Umgang mit von Hörer-Erwartungen abweichenden Äußerungen (Goes, 2001).

Schon in den ersten Wochen der Ausbildung sprachen mich die folgenden, uns als grundsätzlich vermittelten Ideen an:²

1. »Alles Gesagte wird von einem Beobachter gesagt.« In diesen Satz von Humberto Maturana musste ich mich erst einmal hineindenken, aber dann fiel mir auf, dass diese Feststellung 1:1 zu meinen Forschungsergebnissen passte und vor allem den Forschungsergebnissen der Angewandten Linguistik seit den 1960ern. Wir äußern uns nicht unabhängig von unserer Außenwelt und wir tun dies immer nur aus unserer Innenwelt heraus, die durch äußere Eindrücke, also »Beobachtung«, maßgeblich geformt wird.³
2. »Ein Beobachter ist ein Lebewesen ›in Sprache‹ (linguierend).« Mit diesem Satz von Humberto Maturana war es um mich als Sprachwissenschaftler geschehen.⁴ Genauso, wie wir keine Körper *haben*, sondern Körper *sind*, existieren wir *in Sprache*, statt sie nur zu *benutzen*. Diese Vorstellung ist zentral für den Inhalt des gesamten Buches, das Sie gerade in den Händen halten. Wir werden uns fortwährend damit befassen.
3. »Alles Gesagte ist Unterscheiden ›in Sprache‹ zwischen Beobachtern.« Genau. Und deshalb ist auch jede sprachliche Äußerung zwischen gegenseitig das Kommunikationsgeschehen ›beobachtenden‹ Kommunikationspartnern Subjekt von Interpretation und Verhandlung über deren Bedeutung (»Das Ei ist hart!«). Mit diesem Sachverhalt werden wir uns vornehmlich in den Kapiteln 2 und 3 beschäftigen.
4. »Daraus ergeben sich Realitäten (Multiversa) als kommunikative Wirklichkeit.« In dieser Erkenntnis liegt ein wahrer Goldschatz für Berater, Coaches und Therapeutinnen, die zu guten Lösungen gelangen möchten und es zugleich sich und ihren Klienten leicht machen wollen.⁵ Jeder Mensch denkt, fühlt und handelt aus seiner eigenen Welt heraus, meist in der vollkommen irrigen Annahme, dass das Gegenüber dieselbe Welt sein Eigen nenne. Viel-

2 Institut für Systemische Studien, Seminarmaterial 2005 auf Grundlage von Ideen von Kurt Ludewig, wird inhaltlich so noch unterrichtet.

3 Dazu auch überblicksweise gut zusammengefasst von Tom Levold (2023, S. 58 ff.) der von mir sehr geschätzte Ansatz des radikalen Konstruktivismus. Ich werde auch im Weiteren häufiger aus Levold und Wirsching (2023) »Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch« zitieren, weil es den Nicht- und Neu-Systemikern eine gute Orientierung bietet, und den erfahrenen Systemikern eine Gelegenheit gibt, ihre Ideen über Systemische Therapie oder Beratung »auf Null zu setzen« und vielleicht auch noch einmal rechts und links zu schauen, was ihnen eventuell neu sein könnte.

4 Dazu auch überblicksweise eine gute Darstellung des Ansatzes von Maturana in Ludewig (2023, S. 61–64).

5 Dies ist nicht der letzte Satz in diesem Buch, in dem ich das Maskulinum verwende, doch im Folgenden wechsele ich frei zwischen der männlichen und weiblichen Form.

mehr existieren wir in unendlich vielen Parallelwelten. Wirklichkeit ist, wie wir wissen, ein Konstrukt.

Diese Idee findet sich ja schon in den philosophischen Diskursen der Antike, sie wird von Philosophen der neueren Zeit wie Descartes, Leibniz, Schopenhauer oder Wittgenstein aufgenommen und findet sich schließlich wieder in den Annahmen des radikalen Konstruktivismus, etwa bei Umberto Maturana (z. B. Maturana u. Pörksen, 2002) oder Heinz von Foerster (von Foerster u. Pörksen, 2004). Die zentrale, wiederkehrende Frage ist: Wer kann beweisen, dass das, was wir wahrnehmen, tatsächlich existiert? Und die ehrliche Antwort muss sein: Niemand kann das. Sie etwa können nicht beweisen, dass es das Buch, das Sie gerade lesen, gibt. Wie denn auch? Sie können ja nicht einmal beweisen, dass es Sie selbst gibt.⁶ Dieser Ansatz ist für den beraterischen Alltag vielleicht etwas radikal oder ganz im Gegensatz die zentrale Leitidee Ihres beruflichen Selbstverständnisses und somit vielleicht für Sie sogar fast banal. Hierzu mehr in Kapitel 2.

5. »Ein System ist demnach eine durch einen Beobachter ›in Sprache‹ mit einem anderen Beobachter durch Unterscheidung hervorgebrachte, zusammengesetzte Einheit.« Diese Idee ist die logische Konsequenz aus den vorherigen. Und wir werden immer wieder darauf zu sprechen kommen, sobald es um die *gemeinschaftliche* Leistung der Verständigung im Dialog mit den Klientinnen geht.
6. »Systemisch bezeichnet einen erkennenden Umgang, der sich mit dadurch hervorgebrachten Systemen befasst.« Diese Definition ist besonders bedeutsam für ein Buch, in dem es um das Zuhören geht. Es stellen sich sofort diese Fragen: Was ist *Erkennen*? Wie geht das? Geht das überhaupt oder dürfen wir nur vom Versuch des Erkennens und Verstehens sprechen? Hierauf werden wir noch zu sprechen kommen.

Konsequent und eindrucklich abgebildet finde ich diesen zirkulären Gedankengang im Mitgliedskonzept von Kurt Ludewig (siehe Abbildung 1, aktuelle Fassung in Ludewig, 2021, S. 49):

6 Hierzu empfehle ich wärmstens die Lektüre von Gerhard Roth (1994): »Das Gehirn und seine Wirklichkeit«, insbesondere Kapitel 6, 11, 13 und 14.

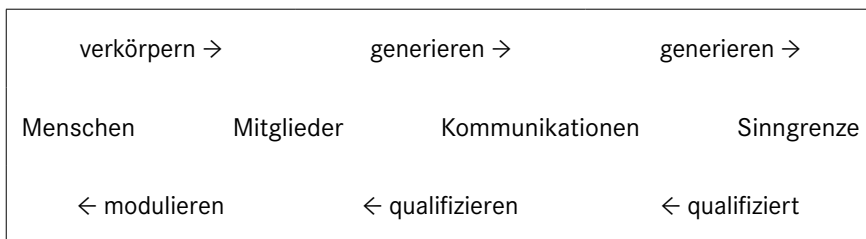


Abbildung 1: Modell eines sozialen Systems nach Kurt Ludewig (2021, S. 49)

Förmlich genial finde ich die Idee, dass nicht Menschen miteinander kommunizieren, sondern die von ihnen verkörpert Mitglieder eines sozialen Systems. Ludewig definiert dieses »Mitglied« so:

»Mitglied« steht nicht für Menschen, sondern für eine sozial konstituierte Einheit. Mitglieder sind als rekursive »Operatoren« aufzufassen, die den Kommunikationsprozess prägen und festigen. Sie emergieren aus der Kommunikation und verändern sich fortwährend, selbst wenn sie »trivialisieren« erscheinen. Mitglieder sind auf sich selbst zurückwirkende, »nicht-triviale Operatoren« im Sinne von Foersters und bestehen, solange der von ihnen konstituierte Prozess anhält« (Ludewig, 1997, S. 110).

Die Unterscheidung zwischen Mensch und Mitglied ermöglicht uns, ein bestimmtes Handeln nicht dem (biologischen) Menschen zuordnen zu müssen, sondern dieses Handeln ausgehend von einer durch diesen erzeugten, sozialen Einheit verstehen zu dürfen.⁷ Auf diese Weise können wir Kommunikation und konkretes Handeln unabhängig von diesem vor uns sitzenden Menschen besprechen und so auch eine Distanz herstellen zwischen den »Mitgliedern« des sozialen Systems, über das wir mit unserem Klienten gerade sprechen, und den biologischen Einheiten, an die er gerade denkt und denen gegenüber er bestimmte Gefühle hegt. Darüber hinaus wird ein Mensch nie in seinem Handeln und Tun allein für sich betrachtet, sondern ausschließlich im Kontext seiner Interaktion mit anderen Menschen. Dieser Ansatz geht weit hinaus über am Menschen selbst verankerte Konzepte wie etwa das »Impression Management« von Erving Goffman (1959/1990), also das gegenseitige Anbieten bestimmter

⁷ Hierzu vertiefend – oder beginnend – empfiehlt sich eines der interessantesten Werke des Sozialkonstruktivismus: Berger u. Luckmann (1966).

Eindrücke aus bestimmten sozialen Rollen heraus, an das auch Niklas Luhmann anknüpfte⁸. Ludewig erklärt:

»Mitglieder tragen die soziale Kommunikation. Ein Beobachter kann die Struktur kommunikativer Prozesse nachvollziehen, indem er die Operationen der Mitglieder verfolgt und beschreibt. Hier liegt der Vorteil des Konzepts für die klinische Theorie: Es erlaubt, zwischen Mensch, Mitglied und Rolle zu unterscheiden. Während ›Mensch‹ ein Lebewesen bezeichnet und sich schon dadurch vom sozialen Operator ›Mitglied‹ unterscheidet, enthält ›Rolle‹ ein verallgemeinertes Programm für die Ausführung einer Klasse von Mitgliedschaften (der Polizist, die Hausfrau). Dadurch lassen sich Begriffe wie Beobachtung, Erwartungen, Sinnverarbeitung operational deuten, ohne dass der Therapeut zwischen Kommunikation und dem undurchschau-baren Individuum vermitteln müsste« (Ludewig, 1997, S. 111).

Er präzisiert das Mitgliedskonzept in Abgrenzung zu Tom Levolts Personen-begriff folgendermaßen:

»Um die vielfältigen Interpretationen des Personenkonzepts zu vermeiden, bot es sich an, eine sonst kaum verwendete Bezeichnung zu wählen: das ›Mitglied‹. Dieses bezeichnet als ›Glie-d‹ ein Element von einem Zusammenhang und kraft des Präfixes ›mit‹ die Zugehörigkeit zu einer Mehrzahl. Ein Mit-Glied ist zunächst ein formaler, inhaltsleerer Begriff, der nur im Zusammenhang mit einem spezifischen System erkennbar und beschreibbar ist. Darin erkenne ich seine semantische Brauchbarkeit. Das Konzept Person hingegen eignet sich dafür, Individuen als Ganzheiten zu bezeichnen, und zwar unabhängig davon, in welchem Zusammenhang sie auftreten. Während das Mitglied ein rein flüchtiger operationaler Begriff ist, der auf die aktuell in sozialen Prozessen Handelnden Bezug nimmt, weist die Person als synthetischer und zeitstabiler Begriff auf inhaltliche Aspekte hin und erfüllt die Aufgabe, die vielfältigen Operationalitäten aus der Vergangenheit eines Menschen im Hinblick auf bestimmte Zwecke zu bündeln und dadurch eine gewisse Vorhersage über sein künftiges Verhalten zu ermöglichen. Gerade durch diese Funktionalität als synthetischer Begriff bietet die Person die notwendige Konstanz und Kontinuität an, um die Operationen von Mitgliedern zu orientieren und einzuschränken« (Ludewig, 2011, S. 230).

8 Zum Einlesen: Luhmann (2004) und (2005).

Ich fasse pointierend zusammen:

1. Menschen existieren denkend, fühlend und handelnd in Sprache.
2. Vermittels Sprache treten sie miteinander in Kontakt und verhandeln die unendlich vielfältige, parallel existierende Anzahl von Wirklichkeiten.
3. Diese Interaktion und deren (flüchtiges) Produkt bildet sich in sozialen Systemen ab, also etwa einem Beratungsgespräch zwischen Klient und Beraterin.
4. Bei der Betrachtung dieser Interaktion und auf der gemeinschaftlichen Suche nach Lösungen unterscheiden wir zwischen (biologisch existierenden) Menschen, (sozial entstehenden) Mitgliedern und (möglichen) sozialen Rollen.

Sie können sich bestimmt vorstellen, dass ich bereits in den ersten Wochen der Weiterbildung die staunende Entdeckungsreise in die »neue« systemische Welt in Abgleich mit der mir so vertrauten »alten« Welt der Linguistik brachte. Für mich fand zusammen, was zusammengehört, die bislang sperrig zwischen den Fingern klemmenden Bestandteile eines noch nicht zu Ende gedachten Gedankenkonstrukts fügten sich plötzlich mit leichter Bewegung ineinander.⁹ In den folgenden Monaten reifte die Idee zur methodischen Verbindung von sprachwissenschaftlichen und systemischen Methoden heran. Den gesamten Weg vom rein sprachwissenschaftlichen Ansatz hin zu einer organischen Verbindung aus Linguistik und Systemtheorie/systemischer Methodik habe ich in Goes (2017) skizziert. Hier nur so viel:

- Der systemische Ansatz erlaubt, ermuntert oder erfordert, den Blick zu weiten und nach Einflussgrößen menschlicher und nichtmenschlicher Natur sowie deren Verwobenheiten zu suchen, die das Erkennen erleichtern. Der umfängliche Methodenschatz bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten der konstruktiven Erkundung.
- Das Wissen um die Funktionsweise der Sprache – und hier insbesondere die Erkenntnisse der Angewandten Sprachwissenschaft – erlaubt, vollkommen sachlich, fokussiert und zugleich feinsinnig zuzuhören.
- Vereint angewandt entfalten beide Ansätze ihr eigentliches Potenzial: Die systemische Methodik unterstützt die sprachwissenschaftliche Methodik dabei, auf die richtigen und vielfach verborgenen Redebestandteile zu achten. Dies gilt selbstverständlich für die Wahrnehmung der Äußerung der Klienten, aber auch für die Wahrnehmung und Reflexion der eigenen Sprachhandlungen. Die Sprachwissenschaft ihrerseits unterstützt das systemische

9 Damals hat mich der Artikel von Ludewig (1987a) sehr berührt. Wenn Sie ihn noch nicht kennen, wollen Sie ihn eventuell auch lesen. Ludewig schildert sehr anschaulich den Ursprung und das Werden der systemischen Therapie, wie er sie versteht, und bietet sehr hilfreiche Leitsätze zur Orientierung in der Rolle des Therapeuten.

Erkunden darin, ein Vielfaches dessen zu hören, was sonst unsere Wahrnehmungsschwelle nicht überwindet, oder was durch unsere kognitiven und emotionalen Filter aussortiert wird.

- Das feine Wahrnehmen und Erkunden der Partnerwelt mit systemischen und linguistischen Mitteln erlaubt uns, mit empathisch wie sachlich daraus abgeleiteten Sprachhandlungen viel detaillierter und wirksamer unserem jeweiligen Auftrag gerecht zu werden.

Hierzu gleich mehr. Jetzt aber vorerst zurück zu Schrödingers Berater auf der Holperstrecke.

1.3 Schrödingers Berater: zugleich gut und nicht gut

In den zwei Lehrjahren lernte und verstand ich, dass ich als Trainer/Berater gleichzeitig gut und nicht gut handelte. Lassen Sie mich verdeutlichen, was ich meine:

1.3.1 Der gute Berater

- Meine Grundhaltung war zugewandt, interessiert, ressourcenorientiert. Ich erinnere mich an meine ersten Aufträge in Technologieunternehmen, bei denen ich mich hätte zwingen müssen, anders zu sein. Das war für mich wie im Schlaraffenland, wie in der »Sendung mit der Maus«. Wobei mich am Prozessualen, Technischen vor allem die sozialen und kommunikativen Aspekte interessierten.
- Wenn ich etwas nicht verstand, fragte ich nach. In den ersten Jahren nach Gründung waren ja fast alle Branchen Neuland für mich. Messtechnik. Finanzbehörde. Informationstechnologie. Bürobedarfsfabrik. Tischlerei. Das unvoreingenommene, verständnissuchende Fragen wurde mir zur zweiten Natur.
- Ich versuchte, im Gespräch mit den Klienten den Dingen auf den Grund zu gehen – ähnlich wie ein Ingenieur oder Feinmechaniker, der eine Funktionsweise oder ein Problem verstehen möchte, indem er es geduldig prüft und gegebenenfalls zerlegt. Diese Vorgehensweise hatte ich mir in praktischen Dingen von meinem Vater abgeschaut und später während des Studiums und der Forschung auf geistige Problemstellungen übertragen. Gerade, wenn

man mit Führungskräften oder Experten über deren Probleme und Anliegen spricht, ist das beharrliche und auch durchaus kritische, herausfordernde Fragen oft die einzige Möglichkeit, mit ihnen voranzukommen – denn in der Regel stehen sie sich mit ihrer Fach- und Methodenkompetenz in bestimmten Dingen selbst im Weg.

- Ich war geschätzt für meine klare, präzise Sprache in Rückmeldung und Anleitung. Nachdem ich in den Norden gezogen war, hatte ich schnell auch Schiffsfinanzierer und Reedereien als Kunden. Der Ton dort entsprach meist einem erfrischenden Ostwind eines Mecklenburger Hochdruckgebiets, aber wenn es kritisch wurde, konnten sie auch »südwestlicher« sprechen, also mit Sturm und Regen. Ich selbst kam mit meiner frischen Nord-West-Wind-Sprache recht gut an: Klare und deutliche Ansagen gepaart mit Freundlichkeit und Frische (aber siehe auch unten die Negativliste!).
- Flexibel bot ich zum richtigen Zeitpunkt an, was die Klientinnen brauchten. Das Gute an Gründern ist ja, dass sie gleichermaßen abenteuerlustig und bereit sind. Der Kalender ist in den Anfangsjahren mit so großen Lücken bestückt, dass man sich gut angewöhnen kann, spontan und kundenorientiert auf Kundenwünsche einzugehen. Für den Kunden hat das den zusätzlichen Vorteil, dass Probleme und Lösungswünsche noch ganz frisch sind, wenn man zur Tür hineinkommt. Übertragen auf jede Gesprächssituation bedeutet das, ganz bei der Klientin zu sein, sich von keinem Gedanken oder Impuls ablenken zu lassen, den Moment intensiv wahrzunehmen und zu nutzen.
- Meine Kunden empfahlen mich weiter, weil sie mit dem Ergebnis zufrieden waren.

1.3.2 Der schlechte Berater

- Die Expertenrolle des Kommunikationstrainers samt Aufgaben, Rechten und Pflichten nahm ich auch in den Kontext der begleitenden Beratung mit. Sie erinnern sich: In den ersten Jahren war ich fast ausschließlich als Kommunikationstrainer tätig, bevor ich zunehmend in beraterische Kontexte geriet. Und natürlich braucht man ein Weilchen, bis man versteht und verinnerlicht, dass eine gute Beratung (und auf jeden Fall ein gutes Coaching), einen guten Rat vorwiegend in Form eines reflektierenden Schweigens, einer präzisen Frage, in der Wiederholung des vermeintlich Verstandenen anbietet.
- Zu häufig dachte ich, ich hätte verstanden, und wunderte mich, weshalb wir keine Fortschritte machten, oder weswegen Aufträge einen ganz anderen Verlauf nahmen als gedacht. So erinnere ich mich noch sehr deutlich und mit

Unbehagen an den Auftrag des damals größten deutschen Herstellers von Telefonen, die Bedienungsanleitung eines neuen Mobiltelefons auf Anwenderfreundlichkeit hin zu untersuchen. Erst weit im Projektverlauf verstand ich, dass ich nicht wie zuvor gebucht worden war, um ein Redaktionsteam zu unterstützen, sondern um den (zugegebenermaßen recht überforderten) Redakteuren einen der letzten Nägel in den Sarg zu hämmern – meine Stellungnahme wurde als Begründung verwendet, das Team erheblich »umzubauen«. Seitdem bin ich aufmerksamer während der Auftragsklärung.

- Je weniger der Klient weiterwusste, desto mehr strengte ich mich an: mehr Ideen, mehr Beispiele, mehr »Überzeugungsarbeit«, statt besser verstehen zu wollen. Ich erkannte die Grenzen meiner eigenen Wirksamkeit nicht oder vielleicht akzeptierte ich sie auch nicht. Kurz vor Beginn meiner Weiterbildung zum Systemischen Berater überwog der beraterische Anteil meiner Arbeit im Jahresdurchschnitt, und ich war oft konfrontiert mit Klienten, die kognitiv und bewusst ein Anliegen formulierten, und emotional und unbewusst einen widersprüchlichen Wunsch hegten – meist zur Melodie des den Älteren unter uns sattem vertrauten Werbejingles für eine Lebensmittelmarke: »Ich will so bleiben wie ich bin – du darfst!«. Ach, hätte ich doch besser hingehört, ich wäre ihnen und mir auf die Schliche gekommen.
- In meiner sachlich-ingenieurhaften Art übersah ich gelegentlich die emotionalen Bedürfnisse meiner Klientinnen, bzw. deren vornehmlich aus der Gefühlswelt erwachsenden Motive. Meine klare Sprache war nicht nur klar, sondern gelegentlich auch ungewollt direkt. Zu oft sah ich Sachverhalte schwarz-weiß, absolut, statt die Schattierungen zu sehen und zu akzeptieren, und das Sowohl-als-auch willkommen zu heißen. Dieses – ich möchte sagen – Verhalten war meine recht unreflektierte zweite Natur bis in meine Weiterbildung hinein. Ich kann mich noch gut an das Befremden meiner mitlernenden Psychotherapeutinnen, Sozialarbeiter und Pastorinnen erinnern, mit dem sie auf meine im kantigen Indikativ formulierten Setzungen reagierten. Es kulminierte im ironischerweise ebenfalls im Indikativ formulierten Gesprächsangebot »Du, wir müssen reden ...«

Sie sehen: Es war höchste Zeit gewesen, innezuhalten, zu reflektieren und etwas Neues zu lernen.

1.4 Geliebter Feind Erfahrungsschatz

Zwanzig Jahre später scheint nun alles in Ordnung zu sein. Selbst komplexe, sehr herausfordernde Aufträge bringen mich nicht aus der Ruhe. Die Gespräche fühlen sich leicht an, die Kunden sind zufrieden. So soll es sein. Doch stopp! So ganz stimmt es leider nicht: Viel zu oft gleite ich nicht dahin wie der Surfer auf meinem Lieblingsbild des Zürchers Ressourcenmodells (Krause u. Storch, 2016), sondern quäle mich durch ein Gespräch wie ein vor einen Pflug gespannter Ackergaul durch nassen, lehmigen Boden. Doch nicht nur das. Nach wie vor und für meinen Geschmack zu häufig gelangen die Klientin und ich nicht nur mühsam zum Ergebnis, sondern Gesprächsverlauf oder Gesprächsergebnis sind nicht so gut, wie sie sein sollten. Wie kann das passieren?

Selbstverständlich habe ich nachgedacht, mit meinem Supervisor gesprochen und mich mit Kollegen ausgetauscht. Zu meiner Erleichterung waren weder Supervisor noch Kolleginnen erstaunt: Meine Irritation war ihnen nicht fremd. Aus den vielen Gesprächen leite ich für die weitere Diskussion diese drei Thesen ab:

THESE 1:

Wir »verpassen« wertvolle Hinweise im Gespräch, weil wir nicht richtig zuhören, weil wir so gute Zuhörer sind.

Lassen Sie mich erklären, wie ich das meine: Für uns alle, ob Berater, Coach oder Therapeutin, ob Anfänger, Erfahrene, Systemikerin oder Nicht-Systemiker, ist das aufmerksame Zuhören eine der zentralen Fertigkeiten zur Ausübung unserer Profession.

Wenn wir neu im Beruf sind, kann es geschehen, dass wir nicht die richtigen Fragen stellen oder uns zu stark an bestimmten, frisch gelernten Vorgehensweisen orientieren. Wenn wir erfahren im Beruf sind, sind wir erwartungsgemäß so feinfühlig und methodisch versiert, dass diese Kunstfertigkeit zu unserem blinden Fleck geworden sein kann und wir auf diese Weise wichtige Hinweise übersehen. Oder, das dürfen wir nicht ausschließen, wir sind durch die Vielzahl der erfolgreich geführten Gespräche nicht nur routiniert, sondern über-routiniert, vielleicht sogar ver-routiniert. Auf gewisse Weise etwas eingefahren oder abgestumpft. Würden Sie mir zustimmen? Was ist Ihre Erfahrung? Welche anderen Gründe fallen Ihnen möglicherweise ein? Machen

Sie sich, wenn Sie möchten, ein paar Notizen, denn in Kapitel 2 schauen wir uns das genauer an.

THESE 2:

Gelegentlich lassen wir uns von Klienten »verführen« (im eigentlichen Sinne des Wortes). Bestimmte Worte, Gesten, Gesichtsausdrücke oder eine gewisse Stimmführung steuern uns unbewusst, indem sie von uns selbst erwartete oder häufige Bilder in uns erzeugen, oder indem sie Gefühle, Gedanken oder Handlungsimpulse auslösen, die mit unseren persönlichen oder professionellen Mustern zusammenhängen.

Dies merken wir etwa daran, dass sich in uns eine gewisse Irritation ausbreitet, die sich mit Worten wie »Was tue ich hier eigentlich?!« oder »Was ist hier gerade los?« beschreiben ließe. Möglicherweise bemerken wir auch, dass wir nicht wirksam zu sein scheinen, bzw. der Klient verdächtig leicht zu einer Lösung kommt, die zudem nicht selten auf tönernen Füßen steht. Stimmt das? Wenn nicht, wie ist es dann? Was fällt Ihnen diesbezüglich ein? Auch hierzu mehr in Kapitel 2.

THESE 3:

Weil wir nicht richtig zuhören und uns darüber hinaus verführen lassen, müssen wir uns in der Folge viel zu sehr anstrengen oder bleiben hinter unseren Möglichkeiten zurück.

Präziser gesagt: Die mangelnde Fähigkeit, vielleicht gepaart mit der falschen Haltung, lässt uns unratsam handeln oder nötigt uns zu sinnloser Anstrengung. Und vielleicht ist es ja dieses Gefühl der Anstrengung, was uns immer wieder dazu bewegt, etwas Neues lernen zu wollen. Möglicherweise haben Sie aus einem solchen oder leicht ähnlichen Anlass dieses Buch zur Hand genommen. Oder Sie haben sich, so wie ich vor vielen Jahren, in eine umfängliche Weiterbildung begeben. Was immer Sie auch tun, um den Anforderungen Ihrer Klientinnen und Ihren eigenen gerecht zu werden, so sind Sie doch konfrontiert mit dieser Problematik:

An die Qualität, die Wirksamkeit und die Lösungszugänglichkeit von Beratung, Coaching und Therapie werden von Jahrzehnt zu Jahrzehnt immer stren-

gere Maßstäbe gelegt. Und das ist vollkommen richtig, denn unsere Gesellschaft entwickelt sich weiter und wird zunehmend komplexer. Unsere Kenntnis der Funktionsweise des menschlichen Gehirns erweitert sich von Jahr zu Jahr. Die Forschung in Bereichen wie Neurobiologie, Psychologie, Soziologie oder auch Kommunikationswissenschaften schenkt uns jedes Jahr neue Entdeckungen, die ihr Abbild in einer unüberschaubar scheinenden Menge von Fachliteratur findet. Klienten dürfen erwarten, dass wir als ihre Ratgeber und Begleiter mit dieser Entwicklung Schritt halten, unser Wissen und unser Können hieraus speisen und zu ihrem bestmöglichen Wohl einsetzen. Doch diese fortwährende, oft überwältigend wirkende Entwicklung bringt uns auch in ein kaum auflösbares Dilemma, denn wir sind meist keine Forscherinnen, sondern Praktikerinnen. Unsere Arbeitszeit verbringen wir vorwiegend damit, Menschen auf dem Weg zu einer guten Lösung zu begleiten und zu unterstützen.

1.5 Die methodische Vielfalt bewältigen

Vieles spricht im Berufsalltag deshalb für eine gewisse Fokussierung, vielleicht auch Vereinfachung, oder sogar routinierte Gelassenheit auf Grundlage gesunden Selbstvertrauens. Dieser Umgang mit der Überfülle von Theorien, »Schulen« und Methoden ist Ihnen sicher nicht fremd – entweder durch eigenes Abwägen, Handeln, oder durch den Austausch mit Kolleginnen. Lassen Sie mich das Resultat dieser Auseinandersetzung auf drei Vorgehensweisen zuspitzen:

Weg 1: Wir wenden uns vor, während und nach einer Aus- oder Weiterbildung einer geeigneten Methode samt ihrem Bündel von Analyse- und Gesprächstechniken zu und vertrauen uns ihr an. Die Vorteile:

- Stimmigkeit mit der eigenen Persönlichkeit und den eigenen Überzeugungen durch enge Auswahl
- ein überschaubares Theorie- und Methodenkonstrukt
- ein Rahmen, innerhalb dessen fokussiert, klar und stimmig interagiert werden kann

Weg 2: Wir wählen wie auf Weg 1 einen geeigneten Ansatz und weichen hier und da methodisch von ihm ab, um sinnvolle Impulse aus anderen Theorie- und Methodenwelten in unser Handeln einbinden zu können. Die Vorteile:

- weitestgehende Stimmigkeit mit der eigenen Persönlichkeit und den eigenen Überzeugungen

- höhere Wahrscheinlichkeit, den Anliegen der Klientinnen angemessen begegnen zu können
- größere Freiheit im eigenen Handeln

Weg 3: Wir überlassen uns der Dynamik des Moments, unserer Intuition, unserer Erfahrung, unseren Hypothesen und tun »das Richtige«. Die Vorteile:

- ganz bei sich zu sein und dadurch stark agieren zu können
- die Chance, ganz im Flow perfekt mit dem Klienten in Kontakt zu treten
- vollkommene Freiheit und Flexibilität in der beraterischen, coachenden oder therapeutischen Handlung

Wem von Ihnen, geneigte Leser, die Lektüre gerade den Puls beschleunigt oder welche von Ihnen, geneigte Leserinnen, betrübt den Kopf schüttelt, sei der Balsam meines Mitgefühls angetragen: So holzschnittartig, wie ich es gerade tat, sollte man das nicht schreiben – zumal ich die Klientenperspektive weitestgehend außer Acht gelassen habe. Wir alle wissen, dass jede der drei von mir skizzierten Vorgehensweisen oft, nicht aber verlässlich immer zum Wohle der Klientinnen funktioniert. Und auch grundsätzlich gibt es einige Risiken zu bedenken:

- Die enge Bindung an eine »Schule«, an ein Bündel von Analyse- und Gesprächstechniken schränkt uns ein und birgt die Gefahr in sich, einer Klientin nicht so zu begegnen, wie Anlass, Anliegen und Auftrag/Kontrakt es verlangen.
- Dieser Einschränkung und dieser Gefahr dadurch begegnen zu wollen, dass man mit einem Klienten in »Nebenzimmer« in »Anbauten« hineinwandert und das Gespräch einer gewissen Beliebigkeit oder Unbestimmtheit in der Vorgehensweise ausliefert.
- Situativ geleitet das intuitiv oder – noch bedenklicher – »immer« Richtige zu tun, gleicht einem Drahtseilakt, bei dem die Klientin das volle Risiko trägt. Sehr erfahrene, sehr von sich selbst überzeugte oder einfach auch nur in der routinierten Ermattung angekommene Kolleginnen und Kollegen werden öfter diesen Weg beschreiten, als sie wollen, denken oder ahnen.

Viel wichtiger aber als meine Mutmaßungen sind doch die Fragen:

1. Wie begegnen Sie der Überfülle? Was ist Ihr Weg bis hierhin?
2. Aus welchem Anlass und mit welchem Ziel haben Sie dieses Buch geöffnet?
3. Was soll nach dem Überfliegen, dem Querlesen, der eingehenden Lektüre oder gar ernsthaften Arbeit mit diesem Buch für Sie und Ihre Klienten anders und besser sein?

Vielleicht notieren Sie auch zu diesen drei Fragen Ihre Gedanken, bevor Sie weiterlesen, wie einfach die Lösung sein kann (und nein, dies ist kein Paradox, Sie benötigen nur etwas Disziplin und Impulskontrolle).

1.6 Back to Basics: Kernkompetenz Zuhören

»Ein Beobachter ist ein Lebewesen ›in Sprache‹.« Mit diesem Satz Humberto Maturanas habe ich Sie eingangs (wieder) vertraut gemacht. In diesem Zusammenhang hatte ich in Anlehnung an ein geflügeltes Wort aus der Theaterpädagogik, dem auch neurobiologisch nichts entgegengesetzt ist, behauptet:

»Wir haben keine Körper – wir sind Körper.«

In Synthese der beiden Sätze biete ich Ihnen diesen Satz an:¹⁰

»Wir haben keine Sprache – wir sind Sprache.«

Diese Behauptung kann in ihrer Zuspitzung befremdlich wirken, doch während Sie gerade darüber nachdenken, was Sie von ihr halten sollen, tun Sie das auf der Bewusstseins-ebene mit Sprache, und falls Sie Ihre Gefühle dazu benennen wollten, bräuchten Sie ebenfalls Sprache.¹¹ Falls Sie jetzt mit den Augen rollen, die Stirn runzeln, schnauben, sich räuspern oder auch nur seufzen sollten: Seien Sie bitte großmütig mit mir, indem Sie mir erlauben, diese non- und paraverbalen Äußerungen zum Zwecke der Argumentationsführung vorerst ebenfalls der Sprache zuzuordnen. Ich möchte Ihnen nämlich anbieten, sich dem Zuhören noch einmal ganz neu zu nähern, indem Sie sich vollkommen frei machen von jeglicher Interpretation:

10 Fast genau so schreibt ihn auch Lieb (2021, S. 13), was mich nicht wundert, denn irgendwann fällt das jedem, auch Ihnen, auf, der sich eingehender mit der Sache beschäftigt.

11 Siehe hierzu auch Lieb (2020, S. 14 ff.), der uns im Folgenden einen interessanten Überblick über Auffassungen der Sprachphilosophie von Aristoteles bis Bourdieu anbietet sowie einen Blick in die Systemtheorie (Kapitel 3), um dann mit linguistischer Brille über Sprachpraxis nachzudenken (Kapitel 4).

THESE 4

Zuhören wird zu einer erleichternden Fertigkeit, wenn wir es vom Interpretieren im Dienste der hypothesengestützten Intervention lösen, um es in der Haltung des Verstehenwollens wieder in den Dienst des Auftrags zu stellen.

Bevor Sie entscheiden, ob Sie zustimmen, bzw. weise nicken möchten, lassen Sie bitte diese vielfach rezipierte und diskutierte Passage aus Sigmund Freuds Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse auf sich wirken, in der er die Bedeutung des Wortes und den Wert des Zuhörens hervorhebt:

»In der analytischen Behandlung geht nichts anderes vor als ein Austausch von Worten zwischen dem Analysierten und dem Arzt. Der Patient spricht, erzählt von vergangenen Erlebnissen und gegenwärtigen Eindrücken, klagt, bekennt seine Wünsche und Gefühlsregungen. Der Arzt hört zu, sucht die Gedankengänge des Patienten zu dirigieren, mahnt, drängt seine Aufmerksamkeit nach gewissen Richtungen, gibt ihm Aufklärungen und beobachtet die Reaktionen von Verständnis oder von Ablehnung, welche er so beim Kranken hervorruft. [...] Worte waren ursprünglich Zauber, und das Wort hat noch heute viel von seiner alten Zauberkraft bewahrt. Durch Worte kann ein Mensch den anderen selig machen oder zur Verzweiflung treiben, durch Worte überträgt der Lehrer sein Wissen auf die Schüler, durch Worte reißt der Redner die Versammlung der Zuhörer mit sich fort und bestimmt ihre Urteile und Entscheidungen. Worte rufen Affekte hervor und sind das allgemeine Mittel zur Beeinflussung der Menschen untereinander. Wir werden also die Verwendung der Worte in der Psychotherapie nicht geringschätzen und werden zufrieden sein, wenn wir Zuhörer der Worte sein können, die zwischen dem Analytiker und seinem Patienten gewechselt werden« (Freud, 1916–17/ 1948, S. 9).

Jetzt, im 21. Jahrhundert und drei bis vier Generationen von Psychotherapeuten, Beraterinnen und Coaches später, werden zumindest einige von Ihnen der Freud'schen Rollenbeschreibung des Therapeuten widersprechen, wenn auch einige von Ihnen ganz im Gegenteil die kundige, lenkende Intervention als wichtiges Rollenmerkmal benennen würden.¹² Als Freund der sanften Schattierungen, des Pastells, des Sowohl-als-auch nehme ich die Position zwischen diesen Polen ein, wie es sicher einige von Ihnen ebenfalls tun: Ich denke, es

12 Zur vertiefenden Lektüre bietet sich an Kersting (1991).