

Sei vorsichtig, wenn du Leuten etwas erzählst, das sie nicht hören wollen. Die Vorstellung, sich zu irren, kann gewisse Personen sehr verärgern.

(Terry Pratchett 1996)

Auf den ersten Blick scheinen die Anlässe für Beratungswünsche unüberschaubar: kein Thema im menschlichen Leben, privat oder beruflich, das nicht Anlass zur Beratung sein könnte. Oft mangelt es nur an Wissen oder an Fertigkeiten, die dem Ratsuchenden nicht zur Verfügung stehen, die als Kenntnisse oder Techniken jedoch grundsätzlich bekannt sind: Experten, die dieses Feld beherrschen, kann man um Rat fragen.

Eine solche Beratung nennt man *Expertenberatung*. Sie stützt sich auf gesichertes Fachwissen, das häufig so speziell ist, dass es sich nicht für jedermann lohnt, dieses Wissen sich anzueignen. Das Kriterium einer Expertenberatung ist demnach, dass nach allgemeiner Meinung die Lösungsideen klar nach richtig und falsch beurteilt werden können. Verschiedene professionelle Berater gelangen in vergleichbaren Situationen zu annähernd gleichen Ratschlägen, wie etwa Steuerberater oder juristische Berater.

Um eine solche Expertenberatung geht es im Coaching in der Regel aber nicht. Meist beruht das Beratungsanliegen dort gerade nicht auf fehlendem Wissen, zumindest nicht auf einem, über das ein Experte verfügen würde. Im Gegenteil, oft hat nur der Ratsuchende selbst als einziger Zugang zu allem relevanten Wissen, kann sich aber in der Einschätzung und Deutung dieses Wissens *nicht zu einer Entscheidung durchringen*. Es gibt kein klares richtig oder falsch, keine präzise Fachexpertise. Man befindet sich in einem Bereich, in dem die Verhaltensweisen, über die zu entscheiden ist, in komplizierter Weise auf die Voraussetzungen dieser Entscheidung zurückwirken. *Die Wirklichkeit, in der jemand zu entscheiden und zu handeln hat, wird gerade durch die angenommenen Voraussetzungen dieser Entscheidung verändert.*

Als Beispiel für solche gestaltenden Rückkopplungen sei eine Untersuchung des Psychologen Rosenthal angeführt. So testete Rosenthal zu Beginn eines Schuljahres alle Kinder einer Schule. Daraufhin teilte er den Lehrern die Namen der Kinder in ihren Klassen mit, die angeblich besonders begabt seien. In Wirklichkeit waren diese Namen jedoch zufällig ausgewählt worden. Nach einem Jahr wurden die Kinder erneut getestet. Dabei stellte sich heraus, dass besonders in den unteren Klassen die Entwicklungsschritte der angeblich hochbegabten Kinder dramatisch waren. Wie ist dieser sog. Rosenthal-Effekt, auch Pygmalion-Effekt genannt, zu erklären?

Das Handeln der Lehrer wird, wie generell menschliches Verhalten, durch deren Sichtweise bestimmt; Kinder, die sie für besonders intelligent halten, werden von ihnen bevorzugt gefördert. Dieses Verhalten beeinflusst aber zugleich die angenommenen Voraussetzung des gewählten Verhaltens, sodass ein kreisförmiger Bedingungs Zusammenhang entsteht, in diesem Fall eine sich selbst erfüllende Prophezeiung: das Ergebnis hängt in hohem Maße *von der Wahl der unterstellten Vorbedingungen* ab.

2.1 Eine Paradoxie: Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme

Er hatte gedacht, es sei schwer zu lernen, wie ein Lastwagen funktionierte, wie man ihn fuhr, wie man Bücher las. Doch dabei handelte es sich nur um, nun – Aufgaben. Wenn man sich lang genug Mühe gab, erzielte man irgendwann einen Erfolg. Daran bestand kein Zweifel. Weitaus schwieriger war der Umgang mit Nomen (Terry Pratchett 1996).

Wer immer vor der Aufgabe steht, das Verhalten anderer Menschen oder sozialer Systeme zielgerichtet zu beeinflussen, ist mit einer fundamentalen Paradoxie konfrontiert. *Er muss Verantwortung übernehmen für die Steuerung von Systemen, die sich nach aller Erfahrung nur sehr eingeschränkt und wenig zuverlässig von außen steuern bzw. kontrollieren lassen.* Dies betrifft vor allem jene Personen, denen eine solche Aufgabe als gesellschaftliche Rolle zugewiesen ist, also Lehrer, Therapeuten, Berater, Manager, Politiker etc.

Einige Tätigkeiten sind besonders betroffen, da man es dort in doppelter Weise mit dieser fundamentalen Paradoxie zu tun hat. Dazu zählt auch das Coaching, denn

- zum einen versucht ein Coach, seine Klienten zielorientiert zu beeinflussen,
- zum andern ist das Anliegen eines Klienten, also der Inhalt des Gesprächs, meist die Darstellung eines mehr oder weniger gelungenen Versuchs dieses Klienten, das Verhalten anderer, dritter Personen zielgerichtet zu beeinflussen.

Man hat es folglich im Akt des Coachings von vornherein mit zwei Systemen zu tun, die in besonderer Weise gekoppelt sind: Das Klientensystem und das Beratungssystem (Abb. 2.1).

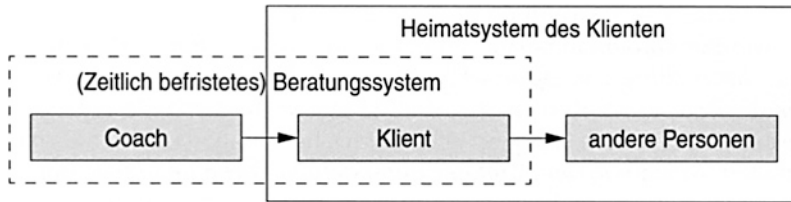


Abb. 2.1 Die doppelte Kopplung im Coaching

- Das erste ist das System, zu dem der Coachee gehört und an dessen Prozessgeschehen er beteiligt ist. Aus diesem System heraus entsteht für ihn das Beratungsanliegen. Man bezeichnet dieses System als das *Klientensystem* oder als *Heimatsystem* des Klienten. *Um dieses Klientensystems willen wird das Coaching durchgeführt.*

Dazu muss im Prozess des Coachings das Klientensystem beschrieben werden, da dies üblicherweise nur in dieser Form verfügbar ist und der Coach in der Regel keinen eigenen Kontakt zu dem Klientensystem hat, außer über den Coachee. Je nach Perspektive, Art des Beteiligtseins und Interesse des Klienten (und des Coaches) lassen sich sehr unterschiedliche Beschreibungen entwickeln, gleichsam konstruieren oder – wie einige Autoren dann mit einem gewissen Recht sagen (z. B. von Förster und Glasersfeld 1999) – „erfinden“. In einem bestimmten Sinne sind diese Beschreibungen alle „richtig“, solange sie mit den verfügbaren Daten übereinstimmen. Sie unterscheiden sich aber in der Art und Weise, wie diese Daten miteinander verknüpft und entsprechend interpretiert werden. So gesehen ist eine Beschreibung eines Systems durchaus eine Erfindung, zwar keine beliebige, aber doch mit weitem Spielraum. *An der Beschreibung des Heimatsystems* und damit an seiner Erfindung sind Coach und Coachee gemeinsam beteiligt, wenn auch in unterschiedlicher Funktion. In den Überlegungen bezüglich der Beeinflussung des Heimatsystems müssen Coach und Coachee als Erstes mit der *Paradoxie der Steuerung des Nicht-Steuerbaren umgehen*.

- Das zweite System, das es zu berücksichtigen gilt, ist das *Beratungssystem*, das von Coach und Coachee gemeinsam gebildet wird und das das Klientensystem „erfindet“. In dieses System bringt der Coachee sein Anliegen aus dem Klientensystem ein in der Hoffnung, durch Überlegungen oder Aktivitäten im Beratungssystem in seinem Heimatsystem einen Schritt voran zu kommen.

Damit offenbart sich die Doppelheit der Paradoxie: *der Coach versucht durch zielgerichtete Kommunikationen innerhalb des Beratungssystem – das einzige, zu dem er Zugang hat – den Coachee zu beeinflussen, und zwar durch die gemeinsam erfundene Beschreibung und Erklärung des Klientensystems, sodass der Coachee die gewünschten Veränderungen in seinem Heimatsystem bewirken kann* (vgl. Abb. 2.1). Dort gilt für den

Klienten die Paradoxie der Nicht-Steuerbarkeit der anderen Beteiligten. Die Handlungen des Coachees, die jener mit dem Ziel der Veränderung seines Heimatsystems durchführt, sind letztlich der Versuch einer zielorientierten Beeinflussung, also der Steuerung der anderen Mitglieder des Systems.

Diese Paradoxie der Steuerung des Nicht-Steuerbaren im Bereich sozialer Systeme ist heute weniger denn je zu vernachlässigen. Dies liegt daran, dass im Zusammenhang mit der generell zunehmenden Vernetzung auch die Unvorhersehbarkeiten von Handlungsauswirkungen enger vernetzt werden, sodass sich selbst verstärkende Rückkopplungsschleifen bilden können. Dies wurde oben am Beispiel der Schulklassen gezeigt.

Im Coaching muss folglich in einem viel stärkeren Maße, als es die Formulierung „A berät B“ nahe legt, mit dem Dilemma der zielorientierten Steuerung von lebenden Systemen umgegangen werden, die sich einer solchen Steuerung im Prinzip entziehen. Anders formuliert, *Coaching hat gerade die Beeinflussung des Nicht-Steuerbaren zum Thema.*

- In den zwischenmenschlichen Bereichen der nicht direktiven Steuerung gibt es keine generelle Fachexpertise und folglich keine Fachberatung. Stattdessen ist der Prozess der Entscheidung über eine durchzuführende Handlung selbst Thema der Betrachtung und Gestaltung. Dies wird als *Prozessberatung* von der Expertenberatung unterschieden.

Natürlich setzt auch diese Prozessberatung bei dem Berater eine Expertise voraus, ein Wissen um die *Grenzen und Möglichkeiten der Steuerung von sozialkommunikativen Prozessen.*

- Im professionellen Beratungs- und Coachingbereich geht es um eine gemeinsam zu entwickelnde Prozesskompetenz für das Heimatsystem des Klienten.

Natürlich ist klar, dass man bisweilen – und gar nicht so selten – durchaus so tun kann, als ob man prognostizieren und steuern könnte. Allerdings weiß man aus der Chaos- bzw. Komplexitätstheorie, dass kommunikatives Handeln nicht nur infolge von Missgeschick und Versagen jederzeit auf unvorhersehbare Gleise geraten kann, sondern insbesondere dann, wenn komplexe soziale Systeme betroffen sind. Hier trotz aller Unvorhersehbarkeiten hinreichend zielsicher „navigieren“ zu können (Simon und Weber 1987), ist die Expertise eines professionellen Coaches. „Wir können dem Wind nicht befehlen, aber wir können Segel setzen.“

Wie unter solchen Bedingungen, theoretisch und vor allem praktisch, Coaching möglich ist, ist der zentrale Aspekt jedes Modells von Beratung und Coaching. Es geht um eine Theorie und eine Praxis des *induzierten Wandels*, wobei das Ziel dieses Wandels als Performance Improvement beschrieben werden kann.¹ Dabei werden nicht primär einzelne

¹Vgl. dazu Teil III, Kap. 9 „Performance Improvement Coaching“.

„Spielzüge“ verbessert, sondern die „Spielstrategie“ insgesamt auf der Basis eines neuen Verständnisses der Situation verändert.

- Der Prozess der Konstruktion von Systemen und deren Einfluss auf die sich bildende Wirklichkeit muss – gerade beim Coaching – zentral berücksichtigt werden.

2.2 Vom operativen zum strategischen Coaching: Der doppelte Markt für Verhalten

Wenn man einen Stein in die Luft wirft, beschreibt seine Bahn eine Parabel. Er gehorcht den Gesetzen der Physik. Er kann nur auf eine Weise auf die Kräfte, die von außen auf ihn wirken, reagieren. Wenn man aber einen Vogel in die Luft wirft, passiert etwas ganz anderes. Er fliegt davon ... (M. Mitchell Waldrop 1993).

Das lange Zeit gültige Maschinenmodell der Steuerung von Menschen und Organisationen, also die Steuerung des Verhaltens von lebenden Systemen, wurde aus dem technischen Bereich übernommen, wo es sich überaus gut bewährt hat. Maschinen wurden schon immer so konstruiert, dass die beabsichtigten Auswirkungen mit den steuernden Einwirkungen linear gekoppelt sind. Dies garantiert Vorhersehbarkeit und zielorientierten Einfluss. *In linearen Systemen ist das Ganze die Summe seiner Teile.*

Mit diesem Modell lassen sich aber lebende Systeme nur begrenzt prognostizieren und als zieldienliches Lenkungsmodell reicht es bei weitem nicht aus. Man denke etwa an den Unterschied, ein Auto zu lenken oder ein Pferd. Dabei wird gerade die Pferd-Reiter-Metapher häufig als Bild eines Unternehmens und seines Managers benutzt, womit sich das intuitive Wissen um die Inadäquatheit des Maschinenmodells andeutet (Morgan 1997). Die Verführung des Maschinenmodells liegt in der enormen *Komplexitätsreduktion*, die dadurch ermöglicht wird. Ursache und Wirkung sind linear miteinander verknüpft und können, auch wenn sie als Glied in einer langen Kette eingebunden sind, in ihrer Gesetzmäßigkeit, in den Regeln ihrer Verknüpfung, vollständig erfasst werden ohne die Berücksichtigung der anderen Kettenglieder. Ein komplexer Wirkzusammenhang lässt sich wie ein Bauwerk aus Legobausteinen Stück für Stück aufbauen. Kein Legosteine ändert dadurch seine Form oder seine Verknüpfungsmöglichkeiten.

Diese Bedingungen erfüllen lebende Systeme gerade nicht. *Personen, Teams und Organisationen verhalten sich je nach Kontext sehr unterschiedlich, oft so sehr, dass die Idee einer festen Identität dieser Einheiten schnell an ihre Grenzen stößt.* Anders formuliert, der Versuch, Menschen wie Legobausteine mit festen Eigenschaften zu betrachten, scheitert an der durchgängigen Erfahrung, dass Menschen sehr spezifisch und individuell auf die Bedingungen ihres Kontextes reagieren. Man nennt dies *Kontextsensitivität*. Würde man versuchen, diese flexible Vielfältigkeit der Menschen ihrer Eigenschaft als „Legobaustein“ zuzuordnen, ging genau der Vorteil des Baukastenmodells verloren, die

verführerische Einfachheit und das Potenzial an Komplexitätsreduktion, eben der Baukastencharakter. Es wäre so, als ob Legobausteine ihre Form und Größe verändern würden, je nachdem wie sie ihre Verwendung in dem Bauwerk einschätzen.

Dennoch ist dieses Baukasten-Denken wegen des erhofften Vorteils der Überschaubarkeit und Machbarkeit weit verbreitet. Dies zeigen viele Bücher und Verhaltensweisen etwa zum Thema Personalauswahl und -einsatz, insbesondere bei Überlegungen zur Teamzusammensetzung. Meist geht es nur um die operative Frage, wer „passt“ – wie ein Legobaustein – in die zu füllende Lücke. Dies ist allemal einfacher als die komplexen und unvorhersehbaren Rückkopplungsprozesse einer neuen strategischen Teamgestaltung abzuschätzen.

Will man die Begrenztheit des Maschinen- oder Baukastenmodells überwinden, hilft folglich keine „kontinuierliche Verbesserung“ des Modells, sondern nur ein *radikaler Modellwechsel*. Damit stellt sich die Frage, welche alternativen Modellvorstellungen für das Verständnis der Kontextsensitivität lebender Systeme und für den zielorientierten Umgang damit geeignet sein könnten.

Im Wesentlichen bieten sich zwei unterschiedliche, sich aber ergänzende grundlegende Paradigmen an. Da ist einmal das vom Bild der Marktwirtschaft geprägte Modell für *Verhalten als Tauschhandel*, zum andern das aus der neueren Biologie stammende Modell der *Ökosysteme* mit den Vorstellungen von Selbstorganisation und Evolution komplexer Ganzheiten.

In diesem Abschnitt soll zunächst der doppelte Markt für Verhalten einer Betrachtung unterzogen werden. Wir folgen dabei im ersten Teil den Überlegungen von Fritz Simon, die er in seinem Buch „*Radikale Marktwirtschaft*“ (2013) dargelegt hat, im zweiten Teil dem Entwurf von Georg Franck aus seinem Buch „*Ökonomie der Aufmerksamkeit*“ (1998). Es deutet sich damit an, dass wir einen Markt 1. Ordnung und einen Markt 2. Ordnung unterscheiden werden. Dieser Unterschied ist dem von Kybernetik I und Kybernetik II vergleichbar².

2.2.1 „Wer handelt, der handelt!“, Der 1. Markt für Verhalten

Generell lässt sich das Modell des Tauschs auf die Interaktionen eines lernenden Systems mit seiner Umwelt (zum Beispiel eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen, oder auch umgekehrt: eines Unternehmens mit seinen Mitarbeitern) anwenden. Stets werden Rechnungen präsentiert, muss Nutzen mit Kosten bezahlt werden (Fritz B. Simon 2013).

Simon geht von der Idee aus, nicht Unternehmen mit Lebewesen zu vergleichen, wie es beispielsweise in der oben erwähnten Metapher von Pferd und Reiter der Fall ist, sondern *lebende Systeme als Unternehmen* zu betrachten. Auf diese Weise werden die verschiedenen Handlungen von Personen, die ein komplexes rückbezügliches

²Vgl. Abschn. 3.2.2 „Wirklichkeit als Joint Venture: Harte und weiche Wirklichkeiten“.

Handlungssystem bilden, als ein Handelssystem miteinander verknüpft. Sinn von Handlungen ist dann der erhoffte Tauschwert. „Wer handelt, der handelt“ (Simon 2013, S. 16). Motivation für diesen Handel ist wie üblich der erwartete Gewinn.

- Verhaltensweisen werden als *Ware* betrachtet, die auf dem Markt für Verhalten durch die potenziellen Kunden bewertet und gegebenenfalls getauscht werden. Als Gegenlieferung werden wiederum Verhaltensweisen angeboten, die den gleichen Marktbedingungen unterworfen sind.

Dieses Modell scheint den Merkantilismus auf die Spitze zu treiben, bietet aber einige bedenkenswerte Vorteile:

1. Es wird eine verborgene wirtschaftliche Vernunft unterstellt, die die oft unverständlich erscheinenden Verhaltensweisen erklärt. *Der Maßstab für individuelles Verhalten ist der ökonomische Tauschwert.*
2. Der Wert der Ware „Verhalten“ wird von den Kunden, seien es Personen oder Organisationen, nach eigener privater Tauschwährung beurteilt. Es gibt keinen allgemein verbindlichen Bewertungsmaßstab. Wegen dieser *Nicht-Kompatibilität der privaten Währungen* muss ein Teilnehmer am Markt für jeden Handelspartner ein gesondertes Konto führen, um Kreditwürdigkeit und Investitionschancen abwägen zu können.
3. „Ware ist, was wahrgenommen wird“ (Simon 2013, S. 45). Diese ökonomische Sichtweise korreliert eng mit solchen, die auf der klassischen Wahrnehmungstheorie basieren. Dies enthüllt ein Blick in ein etymologisches Wörterbuch. Nach Kluge (1975, S. 832) hängt „wahr“ mit bewähren zusammen, ist abgeleitet von dem Wort „wahren“, das nur noch in der Form „bewahren“ gebräuchlich ist; es hat die Bedeutung „aufmerksam beachten“. Verwandt sind „warnen“ und „warten“. „Ware“ ist ebenfalls verwandt und bedeutet „das, was man in Gewahrsam hat, dem man Aufmerksamkeit schenkt“. Ware, wahrnehmen und Aufmerksamkeit hängen also auf das engste miteinander zusammen.

- „Ware“ ist nicht etwas an und für sich, ist keine Eigenschaft von etwas Speziellem, sondern drückt eine Beziehung aus zwischen einem Lieferanten, der etwas in Gewahrsam hat, und einem interessierten Beobachter, für den dies gemäß seiner Bewertung als „Ware“ zieldienlich ist.

Nach Erkenntnis der mathematischen Spieltheorie sind Spiele mit Wiederholungscharakter, also beispielsweise ein andauernder Handelsaustausch, nur sinnvoll, wenn beide Seiten Gewinne machen.³ Damit zeigt sich in dem scheinbar so unpersönlichen Merkantilismus eine überraschende Ethik, die nicht primär auf moralischen, sondern pragmatischen Nützlichkeitsüberlegungen baut.

³Vgl. die Untersuchungen zum „Gefangenendilemma“, z. B. Axelrod (1984).

- „Lebende Systeme kooperieren, wenn und weil es für die Beteiligten ein ‚gutes Geschäft‘ ist“ (Simon 2013, S. 19).

Damit auf einem Markt Investitionen für die Zukunft lohnend sind, bedarf es einer gewissen *Zuverlässigkeit und Vorhersehbarkeit* für die Beteiligten (vgl. Simon 2013). Beides wird in sozialen Systemen durch „Interaktionsregeln“ gewährleistet.

- Aus der *Innensicht* eines Teilnehmers am sozialen Geschehen drücken die Regeln das eigene Verständnis aus, wie die Strukturiertheit des beobachteten Feldes zu erklären und die soziale Wirklichkeit zu verstehen ist.
- Aus der *Außensicht* eines externen Beobachters definieren Regeln gemäß der Spieltheorie sogenannte „Spiele“, also aufeinander bezogene Interaktionszusammenhänge.

Da nun Personen stets in mehrere solcher Interaktionszusammenhänge involviert sind, also an mehreren „Spiele“ zugleich teilnehmen, entstehen leicht Zwickmühlen und Ambivalenzen.⁴ Im Konfliktfall stellt sich die Frage, welches der Spiele bedeutsamer ist als andere. Es bedarf einer Gewichtung, einer Bewertung der Rangfolge. Als ein sinnvolles Kriterium bietet sich eine Ordnung nach dem gewünschten und erwarteten Gewinn an, wobei die Währung wiederum sehr individuell und nicht kompatibel ist. Oft ist sogar die „Fremdwährung“, also die Währung des möglichen Kunden,⁵ unbekannt bzw. muss in Gesprächen erkundet werden. Das allerdings ist selbst wieder ein „Zug“ im Spiel.

Die Komplexitätsreduktion, die nach diesem marktwirtschaftlichen Modell in Bezug auf die verwirrende Vielfältigkeit menschlicher Verhaltensweisen und Vernetzungen sowohl aus der Innensicht als auch aus der Außensicht erreicht wird, ist offensichtlich. Dies geschieht allerdings gerade nicht durch die Definition fester Eigenschaften von „Bausteinen“ und deren Verknüpfungen, sondern *durch die Beachtung der Fokussierung von Aufmerksamkeit gemäß den Interessen der Handelnden*.

- Komplexitätsreduktion lässt sich als Fokussierung von Aufmerksamkeit verstehen. Sie geschieht durch individuelle Bewertung der angebotenen (Verhaltens-)Ware.

Die Beziehung zwischen Bewertung und angebotenem Verhalten ist rekursiv, vergleichbar den Kursen an der Börse, wo beispielsweise das realisierte Verkaufen von Aktien wegen erwarteter fallender Kurse das Verhalten anderer potenzieller Verkäufer beeinflusst und so den befürchteten Kursrutsch erst erzeugt. Das Beispiel der Börse trifft die Verhältnisse recht gut, da oft nicht nur ein unmittelbares Geben und Nehmen von

⁴Vgl. z. B. die „Spiele“ Familienvater und Abteilungsleiter.

⁵Im Beispiel sind dies auf der einen Seite die Familienmitglieder und auf der anderen Seite die Mitarbeitenden.

Verhalten stattfindet, sondern in Interaktionen häufig Geschäfte mit Optionen auf die Zukunft gemacht werden.

Allgemein lässt sich nach diesem Modell sagen, dass für einen Beobachter die erforderliche Komplexitätsreduktion durch Auswahl geschieht. Es wird über Unterschiede entschieden, die einen Unterschied machen, und über solche, die keinen machen. Erste nennt man seit Bateson (1981) „*Information*“, für letzte hat Norretranders (1994, S. 148 ff.) den Ausdruck „*Exformation*“ geprägt. Darunter wird all das zusammengefasst, womit man sich nicht mehr beschäftigen muss.

- Durch Information erfährt ein Beobachter etwas über relevante Bedingungen seines Beobachtungs- bzw. Handlungsfeldes, durch Exformation stützt er sich auf die geronnene Erfahrung aus der Vergangenheit, was als nicht relevant aussortiert werden kann. *Exformation ist Komplexitätsreduktion.*

Die Kunst, weise zu sein, besteht in der Kunst zu wissen, über was man hinwegsehen muss (William James 1920).

2.2.2 „Ökonomie der Aufmerksamkeit“: Der 2. Markt für Verhalten

Die Aufmerksamkeit anderer Menschen ist die unwiderstehlichste aller Drogen. Ihr Bezug sticht jedes andere Einkommen aus (Georg Franck 1998).

Die Fokussierung der Aufmerksamkeit eines lebenden Systems auf ein anderes, also die Bewertung eines beobachteten Systems als bedeutsam für ein beobachtendes System, wird von dem beobachteten System häufig als erwünschte *Beachtung* erlebt. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Beachtung von einer Person bezogen wird, die von dem beachteten System seinerseits bevorzugt beachtet wird. Falls es sich dabei um „wertschätzende“ Zuwendung handelt, ist der Gewinn die guten Gefühle, die damit einhergehen. In diesem Fall ist es für beide Beteiligten „ein gutes Geschäft“.

Allerdings ist Zuwendung eine sehr „verderbliche“ Ware, die kaum den Akt ihrer Erzeugung überdauert. Zwar lässt sich Beachtung „erinnern“, nicht aber bewahren⁶ und anhäufen wie Geld⁷. Da aber unser Selbstwertgefühl „auf der Beglaubigung durch äußere Wertschätzung“ angewiesen ist, bedarf es – wie bei körperlicher Nahrung – der nahezu permanenten Zufuhr von äußerer Beachtung. „Aus gutem Grund ist die erste Lektion, die wir hier auf Erden lernen, die, dass gut ist, was Zuwendung verschafft, und schlecht, was sie abspenstig macht“ (Franck 1998, S. 82). Oder wie es Spencer Brown auf einem Managementkongress 1998 in Zürich in einem Vortrag auf den Punkt brachte:

⁶Vgl. die Etymologie von wahr in Abschn. 5.2.5 „Zusammenfassung und Orientierungen für die Praxis des Coachings“.

⁷„Der Tausch gegen Geld bedeutet den Tausch gegen Tauschmöglichkeiten“ (Franck 1998).

„Gut ist, was Mammi gefällt, und schlecht sind die erstarrten Gesichter (the frozen faces) der Autoritäten.“

- Folglich gilt, „erstens, möglichst viel und möglichst geneigte Aufmerksamkeit von denjenigen Menschen einzunehmen, die wir selbst am meisten schätzen. Es gilt zweitens, den Wert der eigenen Aufmerksamkeit in den Augen derer zu maximieren, auf die es uns ankommt. Es gilt drittens, dieses Geschäft so abzuwickeln, dass die Selbstachtung keinen Schaden nimmt“ (Franck 1998, S. 83).

Dies ist ein komplexes Geschäft, da es sich nicht um ein einfaches Tauschgeschäft von Aufmerksamkeit gegen Aufmerksamkeit handelt. Vielmehr ist der Wert der empfangenen Aufmerksamkeit mit dem Wert der verschenkten Aufmerksamkeit im Erleben des Beschenkten rückkoppelnd verbunden. Diese zirkuläre Verknüpfung etabliert folglich ein *Geschäft 2. Ordnung*.⁸ „Es ist ein strategisches Spiel, weil wir im Tausch von Aufmerksamkeit die Zwecke des Partners zum Mittel für die Verfolgung der eigenen Zwecke machen“ (Franck 1998, S. 84).

Da Aufmerksamkeit beziehen heißt, im Bewusstsein eines anderen eine Rolle zu spielen, diese Rolle aber nur gewährt wird, wenn der andere sich davon einen Nutzen verspricht, wird die für die eigene Selbstwertbalance so dringend erforderliche Beachtung durch andere zu einem Handelsgut 2. Ordnung:

- Zum einen kann die Beachtung nicht völlig „vermarktet“ werden, weil es sich nicht um eine einfache Tauschrelation handelt, sondern der Warenwert mit dem Beziehungswert der Tauschpartner untrennbar verknüpft und auf Wechselseitigkeit angelegt ist;
- zum anderen kommt aber bis zu einem gewissen Grad auch hier – wie in einer normalen Marktsituation – eine „Beziehungslosigkeit“ ins Spiel, die durch die Anonymisierung von Personen zugunsten ihrer Bedeutung und Rolle im Rahmen einer sozialen Bezugsgemeinschaft erreicht wird.

Erst dadurch, dass eine duale Tauschbeziehung durch den Einbezug Dritter „trianguliert“ wird, entsteht ein Markt der Aufmerksamkeit als ein Markt 2. Ordnung für Verhalten:

- Die von Dritten geschenkte Beachtung bestimmt das Ansehen einer Person innerhalb der Bezugsgemeinschaft und damit den Wert der von ihr verschenkten Aufmerksamkeit.

Das Ansehen ist unpersönlich in dem Sinne, als es nicht an eine konkrete andere Person gebunden ist, sondern über Dritte generalisiert ist. Zugleich ist es aber sehr individuell,

⁸Siehe dazu besonders Abschn. 3.2.1 „Der Herr der Dinge: Die Rolle des Beobachters“.

weil die Selbstwertschätzung der betroffenen „angesehenen“ Person dadurch maßgeblich bestimmt ist und damit auch der Beitrag definiert wird, den diese Person zum Ansehen anderer leisten kann. Der Beitrag einer „angesehenen“ Person wird als bedeutsam geschätzt, wodurch sich rückwirkend wiederum das Ansehen dieser Person erhöht.

In diesem Prozess der wechselseitigen Beachtung kann der Aufmerksamkeitswert eines Verhaltens bedeutsamer werden als der Tauschwert im Rahmen einer zielorientierten Kooperation. Diese „Politik“ kann so weit gehen, dass der Wert für das Ansehen über den Wert für die Kooperation dominiert. Dies gilt besonders für Verhalten, das dem Austausch von Information dient. *Eine Klage über mangelnde Information ist deshalb meist eine Klage über mangelnde Beachtung, eine Meinungsverschiedenheit leicht ein „Kurssturz“ an der Aufmerksamkeitsbörse.*

Im Reden über Dritte „preisen wir unserem Partner diejenigen an, die Grund haben, gut von uns zu reden; wir kratzen am Lack derer, die sich vermutlich abfällig über uns äußern. Im Reden über andere treiben wir Politik in eigener Sache. ... Wenn wir unsere Bekanntschaft einsetzen, um anderen zu imponieren, dann schmücken wir uns nicht nur mit fremden Federn, sondern spekulieren regelrecht mit ihnen. Und die Spekulation baut nicht nur Luftschlösser. Zieht der Trick, dann kann man sehr ordentlich damit verdienen“ (Franck 1998, S. 104).

Damit wird erneut deutlich, dass zur Etablierung eines Marktes über die Zweier-tauschbeziehung hinaus Dritte erforderlich sind, denn das Reden über Dritte ist die Börse des Ansehens, die über den Wert der erhaltenen und geschenkten Beachtung bestimmt.

Durch die Vernetzung der relevanten Dritten entstehen „lokale Märkte“, etwa Abteilungen, Firmen oder Branchen, wodurch einer „gleichmacherischen“ Globalisierung ein Gegenpol entsteht. Falls man von der Dynamik eines solchen Marktes betroffen ist, man diesen Markt also als eine relevante Umwelt erwählt hat, ist dies im Erleben mit einem Gefühl von Zugehörigkeit verbunden.⁹ Wie wir noch zeigen werden, ist die Bedrohung der Zugehörigkeit eine als existenziell empfundene Gefahr, die es unbedingt zu vermeiden gilt.

Damit wird offensichtlich, welche enorme Bedeutung dem Austausch von Aufmerksamkeit als Regulativ des Marktes für Verhalten zukommt. Die alleinige Betrachtung vermeintlich „sachlicher“ und (zweck-)rationaler Kriterien der Kooperation geht an wesentlichen Bedingungen des Marktes für Verhalten vorbei und bedarf deshalb gerade wegen der verbreiteten „Sachlichkeitsideologie“ und dem Ideal der Emotionsfreiheit¹⁰ „vernünftigen“ Handels der besonderen Aufmerksamkeit im Coaching. Natürlich wird diese Aufmerksamkeit ihrerseits als Beachtung erlebt und unterliegt damit den zirkulären Spielregeln des 2. Marktes: das Ansehen von Coach und Coachee sind zentrale „Hintergrundfaktoren“, die wesentlich die Möglichkeiten des gemeinsamen Coachingprozesses mitbestimmen.

⁹Vgl. Abschn. 4.3.3 „Was Menschen bewegt“.

¹⁰Vgl. Abschn. 5.1.3 „Emotionalität im Coachingprozess“.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit den beiden Modellen eines 1. und 2. Marktes für Verhalten das Problem „der veränderlichen Legobausteine“¹¹, also die Kontextsensitivität lebender Systeme, eine adäquatere Modellierung gefunden hat: Statt des linearen Baukasten-Denkens empfehlen wir eine ökonomische Marktbetrachtung, die allerdings durch die Einbeziehung zirkulärer Prozesse 2. Ordnung und nur dadurch von einem simplifizierenden „do ut des“ (ich gebe, damit du gibst) bewahrt wird.

¹¹Siehe Abschn. 2.2 „Vom operativen zum strategischen Coaching: Der doppelte Markt für Verhalten“.

Coaching

Durch systemisches Denken zu innovativer
Personalentwicklung

Backhausen, W.; Thommen, J.-P.

2017, XI, 206 S. 34 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-3415-4