

forderungen gerecht zu werden. Diesbezüglich ist folgendes naheliegend: Coaches brauchen Kreativität und kritisches Denken, um innovative Lösungen für komplexe Probleme zu finden. Sie brauchen die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten und sich auf unterschiedliche Perspektiven einzulassen.

Sie brauchen emotionale und soziale Intelligenz, um Coachees zu verstehen und sie in ihren Entwicklungsprozessen zu begleiten. Und Coaches brauchen ein tiefes Verständnis für die digitale Welt, um die Möglichkeiten der Technologie für Coaches und Coachees zu nutzen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, digitale Kompetenzen, Tools und Methoden an ihre Coachees weiterzugeben, um sie zu befähigen, ihre Ziele selbstständig zu erreichen und eine aktive Rolle im Coaching-Prozess zu übernehmen. Dies fördert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern unterstützt auch die Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Schritte und Ziele.

Der Begriff „ExpertIn“ verliert in einer Welt, in der sich Informationen ständig verändern, an Bedeutung. Stattdessen müssen wir bereit sein, uns selbst zu hinterfragen, unsere eigenen Annahmen in Frage zu stellen und uns auf ein kontinuierliches Lernen einzulassen. Reverse Mentoring könnte dabei eine wichtige Rolle spielen. Hierbei geben jüngere MitarbeiterInnen ihr Wissen an erfahrene KollegInnen weiter, insbesondere in Bereichen wie Technologie. Ältere MitarbeiterInnen bleiben so auf dem neuesten Stand – und jüngere entwickeln ihre Führungsqualitäten und erfahren Wertschätzung, die oben genannten Fähigkeiten allein werden allerdings nicht ausreichen. Coaches müssen sich auch mit ihren eigenen Werten und Privilegien auseinandersetzen. Sie müssen sich bewusst werden, dass sie einige davon ggf. aufgeben müssen. Auch müssen sie bereit sein, sich aktiv zu verändern.

Die Integration von KI in das Coaching ist mehr als nur eine technologische Entwicklung. Sie ist ein Prozess der Selbsterkenntnis und Reflexion, der uns dazu auffordert, unsere Rolle in einer Welt neu zu definieren, in der Mensch und Maschine zunehmend zusammenarbeiten. Die Frage, wie wir die Vorteile der KI nutzen können, ohne unsere Menschlichkeit zu verlieren, ist ein Lernprozess, den wir alle vollziehen müssen. Es gilt, offen zu bleiben für neue Erkenntnisse und für das neue digitale Dasein. Vielleicht werden wir mit Hilfe der KI sogar menschlicher – denn die Gegenwart gehört denen, die neugierig bleiben, offen für Neues sind und bereit sind, sich den Stolpersteinen der Zeit zu stellen.

## Rezension

# Black-Box-Methoden

Jens Förster

Von **Jana Swiderski**

Mithilfe von Black-Box-Methoden können Menschen beraten, gecoacht oder therapiert werden, ohne dass die Beraterin oder der Berater das Problem kennt. Ausgangspunkt dafür ist die These, dass Menschen geschlossene Systeme sind und wir daher andere Menschen nicht verstehen können. Beratung kann aber Klient:innen<sup>1</sup> unterstützen, sich selbst zu verstehen und ihr Problem selbstständig zu erkennen. Es handelt sich um „verdeckte“ Methoden im Gegensatz zu Therapie- und Beratungsansätzen, in denen das gesprochene Wort dominiert. Der Einsatz der Methoden wird anhand von Beispielen aus der Therapie veranschaulicht, lässt sich aber auch für Coaching und Beratung modifizieren. Der Autor ist promovierter Psychologe. Er war u. a. als Professor der Sozialpsychologie tätig. Seine akademische Karriere hat er zugunsten einer selbstständigen Tätigkeit als systemischer Berater, Therapeut und Supervisor aufgegeben.

Das erste Kapitel führt anhand persönlicher Erfahrungen in das Thema Black-Box-Methoden ein und zeigt deren Vorteile im Vergleich zu sprachbasierten Therapie- und Beratungsmethoden auf. Die Kapitel II bis V demonstrieren und begründen anhand von Fallbeispielen die Anwendung verdeckter Methoden, geben einen Methodenleitfaden, anwendungsbezogene Hinweise, Gründe für die Anwendung der Methoden sowie eine theoretische Untermauerung mit systemischen Konzepten, wie z. B. Konstruktivismus, Autopoiese oder Ressourcenarbeit, sowie deren vielfältige beraterische und therapeutische Potenziale. Das letzte Kapitel fasst die Besonder-

<sup>1</sup> Das Gendern mit Doppelpunkt orientiert sich in dieser Rezension an der Vorgabe des Buchautors.

heit des Ansatzes mit Blick auf psychiatrische Störungsbilder und konventionelle Behandlungsmethoden zusammen. Das Buch schließt mit Überlegungen zur Einstellung und Haltung des Therapeuten oder der Beraterin.

Sichere Dauerstellung als Professor, aber mit einem Sechzehn-Stunden-Arbeitstag, oder das Wagnis einer selbstständigen Existenz als Therapeut und Berater? Diese Frage bewegt den Autor, als er selbst als Klient die Erfahrung einer Black-Box-Methode macht. Die Therapeutin kennt sein Problem nicht. Sie beobachtet nur sein Zittern, sein Schwitzen, fragt ihn nach seinen Körperempfindungen und Impulsen, animiert ihn, Ressourcenkarten zu streuen, sich im Raum zwischen den Alternativen zu bewegen, Ängste, Herausforderungen und Schwierigkeiten in sich wahrzunehmen. Die Therapeutin regt einen Prozess der Selbsterkenntnis an, ohne selbst involviert zu sein. Am Ende der Sitzung beschließt der Autor, seine Universitätskarriere zu

---

*„Aus dem nach außen gerichteten  
Narrativ wird ein inneres  
Gespräch und eine innere Suche  
nach Lösungen.“*

beenden. Und er interessiert sich für Black-Box-Methoden, die Prozesse begleiten, ohne dass der Berater viele Informationen über das Problem oder Thema der Klient:innen hat. Dem liegt die konstruktivistische Annahme zugrunde, dass wir geschlossene Systeme sind, die einander eigentlich nicht verstehen können. Kommunikation kann nicht kontrolliert werden, da nur gehört wird, was gehört werden will und kann (vgl. S. 24). Oft funktioniert Wahrnehmung wie Schubladendenken und führt zu „vorurteilsbasierten Bewertungen“ (S. 25), unplausiblen Hypothesen oder unbewussten Stereotypisierungen (vgl. S. 26). Um dies zu umgehen, arbeiten Black-Box-Methoden mit Körper, Raum und Metaphern. Sie schaffen Rahmenbedingungen, „in denen Klient:innen Ideen und Lösungsimpulse entwickeln“ (S. 29), vermeiden psychologische Zuschreibungen und räumen den Klient:innen Rechte ein, u. a. zum Denken, zu Widerständen, zur Verdrängung, zur Nicht-Veränderung oder zur Nicht-Bewertung und Nicht-Analyse durch die Beraterin, auch das Recht, sich nicht schämen zu müssen oder in einen co-kreativen Raum einzutreten. Aus dem nach außen gerichteten Narrativ wird ein inneres Gespräch und eine innere Suche nach Lösungen (vgl. S. 38). Der Berater begleitet aus einer „Haltung des Nichtwissens“ (S. 40) und im „Vertrauen in die Selbstorganisation der Klient:innen“ (ebd.) , ohne zu analysieren oder zu beraten.

Die Kapitel II bis V schildern, wie die Anwendung von Black-Box-Methoden in konkreten Fällen aussieht. Es kommen Körperübungen, Metaphern, Symbole, Moderationskarten, ein Seil, Bilder oder auch die Körper anderer Gruppenmitglieder zum Einsatz. Moderationskarten symbolisieren die infrage stehenden Alternativen, Möglichkeiten, Probleme oder den Stand des Entscheidungsprozesses. Wenn sie auf dem Boden ausgelegt werden, ermöglichen sie eine körperliche Bewegung zwischen den Alternativen. Der Klient geht selbstständig mit den Symbolen um. Die Beraterin beobachtet, gibt Rückmeldungen zu Mimik, Gestik, Körperhaltung, wahrgenommener Stimmung, Stimme und Lautstärke (vgl. S. 57). Sie fasst Gehörtes und Gesehenes zusammen. Sie stellt Fragen zu Gefühlen, zu möglichen Veränderungen und Ideen oder zum Stand der Problembewältigung.

In Entscheidungssituationen mit zwei Alternativen wird die Methode des „Tetralemma“ (S. 57) genutzt, bei der es fünf Optionen gibt: das eine, das andere, keines, beides oder nichts von allem und auch das nicht. Der Autor beschreibt Anwendung und Einbindung der Methode. Es werden immer eine Visualisierung und eine Bewegung ermöglicht. Der Berater beobachtet Unterschiede, ohne zu bewerten.

Eine weitere Methode ist das Fragenstellen. Das soll Komplexität reduzieren und neue Sichtweisen ermöglichen. Die Schritte hierzu werden detailliert beschrieben (vgl. S. 118–123). In einer weiteren Methode symbolisiert ein Seil eine Zeitlinie mit Anfang und Ende des Lebens und Moderationskarten markieren bestimmte Lebensstationen. Auch hier gibt der Autor einen detaillierten Leitfaden für die Anwendung (vgl. S. 160ff.). Bei der Methode des „Resonanzbilds“ (S. 191) reagieren Klient:innen mit einem Antwortbild auf das Bild eines anderen Klienten. Der Vergleich beider Bilder und entsprechende Fragen sollen den Klienten zur Reflexion des dargestellten Problems anregen. Die Methode bietet sich in Mehrpersonensettings an.

Ausführlich bespricht Förster die systemischen Grundpfeiler der Methoden: Selbstorganisation nach Maturana, Konstruktivismus nach Luhmann, Kybernetik 2. Ordnung, Zirkularität, Ressourcenorientierung oder die Haltung des Nichtwissens (vgl. S. 69f.). Wissenschaftstheoretische Überlegungen zur Bedeutung des Konstruktivismus nehmen einen breiten Raum ein. Förster begründet, warum Methoden, die auf diesen Ansätzen, insbesondere auf motorischer Aktivierung, basieren, Selbstwirksamkeit, Kreativität und neue Zugänge zum Problem ermöglichen. Durch kontinuierliche Selbstreflexion und Schulung der eigenen Beobachtungsfähigkeit kann der Berater seinen Einfluss minimieren (vgl. S. 88). Beobachtungen sollen mitgeteilt, nie bewertet werden (vgl. S. 91). Narrationen von Klient:innen werden wörtlich wiedergegeben, da sie sich so ernst genommen fühlen (vgl. S. 97).

Sozialpsychologische und systemische Ansätze setzen Kreativität und Dynamik in therapeutischen und beratenden Prozessen frei. Sie fördern intrinsische Motivation, regen an, lassen gewähren und sich entwickeln (vgl. 133). Sie verbessern die Stimmung und aktivieren den Körper. Immer geht es um eigene Lösungsimpulse sowie den „Verzicht auf Kontrolle, Bewertung, Druck und extrinsische Motivierung.“ (S. 139). Förster greift Ergebnisse der Embodimentforschung auf. Diese unterstreicht die Bedeutung des Körpers in therapeutischen Prozessen. Ressourcenarbeit ermöglicht ein positives Grundgefühl und die Stärkung des Selbstwerts. Resümierend plädiert der Autor für die Kreativität der Beratenden. Er schließt keine Personengruppe, auch suizidgefährdete oder psychotische Menschen, von Black-Box-Methoden aus, wenngleich er eine sensible Anpassung für nötig hält. Grundlegend ist eine „humanistische Haltung auf Augenhöhe“ (S. 217) und der Verzicht auf Deutungen und Analysen. Im Mittelpunkt steht die Stärkung der Selbstwirksamkeit und die Unterstützung intrinsischer Motivation (vgl. S. 218). Das Buch schließt mit der Beschreibung von Haltung und Einstellung von systemisch Beratenden.

Verdeckte Methoden stellen eine Bereicherung für Beratung und Therapie dar. Förster erweitert analysekritische

Ansätze, wie z. B. die „Nichtwissende Beratung“ (Arnold : 2019), die von Schreiber et al. beschriebenen narrativen Ansätze (2022), oder kreative Beratungsmethoden (Fachgruppe CM : 2018) um körperbetonte, beobachtungsintensive und selbstaktivierende Aspekte. Will man diese Methoden in der Bildungs- und Berufsberatung nutzen, braucht es erstens die Einstimmung und das Einverständnis der Ratsuchenden und zweitens den entsprechenden örtlichen und zeitlichen Rahmen. Mit Übung, Experimentierfreude, der Orientierung an Grundsätzen des verdeckten Arbeitens sowie einer ständigen Abstimmung mit den Ratsuchenden können co-kreative Prozesse gelingen. Der Mehrwert liegt in der Anregung der Ratsuchenden zur selbstständigen Bearbeitung ihrer Probleme, ohne dass Meinungen oder Sichtweisen des Beraters einfließen. Gerade das könnte auch ein Nachteil sein – wenn Ratsuchende sich nicht mit anderen und neuen Sichtweisen, Fragen oder Hypothesen für ihr Problem auseinandersetzen und Lösungswege nicht im wechselseitigen Austausch entwickeln. Berater:innen sollten jedoch auch in sprachbasierten Beratungen selbstreflexiv und selbstkritisch bleiben, um ungewollte Beeinflussungen zu vermeiden. Försters Buch bietet nicht nur eine theoretische Einführung von Black-Box-Methoden, sondern zugleich praktische Anregungen für kreative, nicht sprachbasierte Zugänge in der Beratungs- und Therapiepraxis.

## Literatur

Arnold, Rolf (2019): Nichtwissende Beratung. Von der Intervention zur Übung. Hohengehren. Schneider Verlag

Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration – AG Süd-West (2018): Workbook – Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielarbeit in Case Management. Mannheim, Stuttgart. <https://www.dgcc.de/service/literatur/> [Zugriff: 07.06.2024]

Schreiber, Marc (Hrsg.) (2022): Narrative Ansätze in Beratung und Coaching. Das Modell der Persönlichkeits- und Identitätskonstruktion (MPI) in der Praxis. Wiesbaden. Springer



Abb.: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag

## Black-Box-Methoden

*Mit systemischer Haltung therapieren, coachen und beraten, ohne das Problem zu kennen*

Jens Förster



**Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2024**  
235 Seiten  
ISBN 978-3-525-40035-7  
[vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](https://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)