

Systemische Grundsätze und Haltung des Coaches

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung
Einleitung
Begriffsdefinition
Historische Entwicklung
Abgrenzung zu anderen Formen
Systemische Grundsätze
Methoden des systemischen Coachings anhand 3 Beispielen
Haltung des Coaches
Fazit

Literaturverzeichnis

Vorbemerkung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form soll als geschlechtsunabhängig verstanden werden und schließt daher weibliche oder diverse Personen ausdrücklich mit ein.

Einleitung

Der überwiegende Teil unserer Alltagswelt sowie unserer heutigen Berufswelt lässt sich kennzeichnen mit den Begriffen „Unbeständigkeit“, „Unsicherheit“, „Komplexität“ und „Mehrdeutigkeit“.

In so einem dynamischen Umfeld sind die Probleme angesiedelt, mit denen Menschen um Unterstützung und Hilfe nachsuchen.

Entsprechende Fälle zeigen, dass die klassischen Vorstellungen von einfachen, linearen Ursache-Wirkung-Verhältnissen bzw. Beziehungen sich häufig als nicht adäquat erweisen und die aus diesen einfachen Denkmustern abgeleiteten Handlungen zu kurz greifen oder zu falschen Ergebnissen führen.

Die Beachtung aller dieser Zusammenhänge ist aber für eine erfolgreiche Beratung oder ein erfolgreiches Coaching dringend erforderlich.

Sie finden sich wieder in systemischen Grundsätzen, die die Grundlagen und Zusammenhänge beachten und vermitteln und daher die Basis für professionelles Arbeiten darstellt.

Begriffsdefinition

Wie aus der Einleitung bereits ersichtlich, wird der Begriff Berater und Coach getrennt genannt. Somit stellt sich u.a. auch die Frage, ist der Coach auch ein Berater oder vice versa? Und sind oder müssen sie auch Experten sein?

Aufgrund fehlender rechtlicher Vorschriften kann sich jeder als Coach bezeichnen und dieser Begriff wird mittlerweile inflationär gehandhabt.

Manche Autoren in der Literatur verwenden dafür den Ausdruck „Container-Begriff“, unter dem man sich alles und nichts vorstellen kann. Ich werde im weiteren Verlauf versuchen, diese und weitere Begriffe zu konkretisieren und die Tätigkeitsschwerpunkte aufzeigen.

Historische Entwicklung

Aufgrund der begrenzten Seitenzahl sei an dieser Stelle nur kurz darauf hingewiesen, dass Coaching kein relativ „junges“ Format ist, sondern schon weit in die Vergangenheit - zum Teil bis zu den griechischen Philosophen - zurückreicht.

Das „moderne“ Coaching erlebte seinen Aufschwung Anfang der 1970er bzw. in den 1980er Jahren in den USA. Auslöser waren die Popularisierung von psychotherapeutischen Methoden sowie die sich verändernden sozioökonomischen Rahmenbedingen (s.a. die Aussagen in der Einleitung).

Dies führte dann zu einer deutlichen Erhöhung des Angebotes an modernem Coaching, also einer individuellen und diskreten „(Beratungs)Beziehung“ gegen ein entsprechendes Honorar.

Wie bereits oben erwähnt, scheint somit eine rudimentäre Einordnung der verschiedenen Begriffe sinnvoll.

Abgrenzung zu anderen Formen

- Coaching vs. Psychotherapie

Coaches dürfen nicht heilkundlich arbeiten, also keine Störungen mit Krankheitswert (wie Depression etc.) diagnostizieren oder vorgeben, diese zu lindern oder zu heilen, denn dazu benötigen sie entweder eine Approbation oder eine Heilpraktiker-Erlaubnis (Psychotherapeutengesetz bzw. Heilpraktikergesetz).

- Coaching vs. Supervision

In der Literatur werden häufig beide Begriffe gleichgesetzt, allerdings weisen andere Autoren auch auf Unterschiede in Bezug auf verschiedenartigen Tätigkeitsgebiet hin.

Kurz dargestellt „Profitbereiche vs. Non-Profit-Bereiche“.

- Coaching vs. Mentoring

Mentoring wird als ein Instrument der Karriereentwicklung verstanden. Es handelt es sich um einen befristeten, informellen Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen einer berufserfahrenen Person (Mentor) und einer weniger erfahrenen Person (Mentee).

Durch Gespräche, Anleitungen und die Einführung in entsprechende Netzwerke durch erfahrene Mentoren werden Mentees in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt.

- Coaching vs. Mediation

Coaching kann zahlreiche Themen betreffen wie z.B. Karriere, motivationale Klärung, Potenzialentwicklung, Zusammenarbeit, Strategie usw.

Mediation als Konfliktlösungsansatz fokussiert primär auf Konflikte.

Unterschiede können auch im Rollenkonzept ausgemacht werden. Der Mediator reklamiert für sich die Allparteilichkeit gegenüber den Konfliktparteien, der Coach ist im privaten Zweiersetting i. d. R. Partei des Klienten, in der er Nähe und Distanz zum Klienten professionell behandeln muss. Ausnahmen sind hier z.B. ein Business-Coaching, bei dem der Coach häufig 2 Auftraggeber hat – den Klienten und ein Unternehmen.

- Coaching vs. (Experten)Beratung

Während es sich beim Coaching um eine Prozessberatung handelt, finden wir in der Beratung das Wissen des Experten im Vordergrund. Er verfügt i.d.R. eben über mehr Wissen und Erfahrung als sein Klient.

In der Prozessberatung verhält sich der Coach inhaltlich weitestgehend neutral, er übernimmt Verantwortung für den Beratungsprozess, aber nicht für das Ergebnis. Der Coach befähigt den Klienten durch geeignete Fragestellungen und Tools, Optionen zu erarbeiten, gibt die Entscheidung für eine Lösungsoption aber immer wieder an den Klienten zurück.

Trotz der recht knappen Darstellungen lässt sich bereits erkennen, dass Unterscheidungen fließend sind und daher auch in der entsprechenden Literatur von vielen Autoren teilweise als identisch und vergleichbar angesehen werden. Daher ist auch nicht verwunderlich, dass in der Praxis viele „Coaches“ mehrere entsprechende Leistungen anbieten.

Systemische Grundsätze

In den bisherigen Ausführungen lassen sich an der einen oder anderen Stelle bereits Grundzüge oder Grundsätze des systemischen Ansatzes erkennen.

Nachfolgend werden diese nun ausführlicher dargestellt und erläutert. Hilfreich bei dieser Betrachtung ist u.a. die Webseite der

„Systemischen Gesellschaft Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e.V.“ in Berlin.

Auf dieser Webseite werden die Verbandsgrundsätze über systemisches Denken und Handeln beschrieben und festgelegt. Der Verband definiert dabei wie folgt:

*„Der systemische Ansatz lässt sich verstehen als eine **multi-perspektivische und multidimensionale Herangehensweise** an die Fragen des Lebens und der sich dabei erschließenden Welt. Biologische, psychische und soziale Systeme werden als autonome, selbstorganisierte Systeme verstanden, die sich in Wechselwirkungen mit ihrer jeweiligen Umwelt entwickeln und nicht durch äußere Eingriffe determiniert, sondern allenfalls zu Änderungen angeregt werden können.*

Diese Herangehensweise geht davon aus, dass jede Erkenntnis der Welt in ihrer Komplexität nur eine mögliche Konstruktion von Wirklichkeit darstellt.

Der systemische Ansatz setzt daher auf eine Vielfalt von Perspektiven anstelle der Suche nach Gewissheit.“

Dies deckt sich mit dem bereits in der Einleitung dargestellten Dilemma der „Unbeständigkeit“, „Unsicherheit“, „Komplexität“ und „Mehrdeutigkeit“.

Im weiteren Verlauf wird die Weltanschauung oder das Paradigma definiert. Der Verband schreibt dazu:

*„Das systemische Paradigma ist **transdisziplinär**. Die Untersuchung und Beschreibung der Dynamik komplexer Systeme im Rahmen eines solchen Paradigmas ermöglicht Fragestellungen und Problembeschreibungen zu formulieren,*

die sich aus den einzeldisziplinären Zugängen allein überhaupt nicht gewinnen lassen.“

So führt der Verband auch weiterhin aus, dass das Praxisziel nicht das gezielte Herbeiführen von Veränderungen durch die Berater oder Coaches darstellt, sondern das Ziel sollte die Herstellung eines kommunikativen Rahmens sein, in dem die Erweiterung von Handlungsspielräumen und Freiheitsgraden der Klienten (Hilfesuchenden) möglich wird.

Im weiteren Verlauf teilen sich dann die Arbeitsbereiche in systemische Beratung, systemisches Coaching, systemische Kinder- und Jugendlichentherapie, systemische Supervision und systemische Therapie und Beratung auf.

Wir sehen aber auch auf dieser Webseite die Probleme, einzelne Begriffe auf bestimmte Einsatzfälle zu fokussieren und entsprechend zu definieren.

Der Begriff des (systemischen) Coaches wird nur in Verbindung mit einem aufgabenbezogenen, ressourcen- und lösungsorientierten (Beratungs)format für Führungs- und Leitungskräfte sowie Teams und Einzelpersonen in Organisationen verwendet.

Lt. Verband dient das systemische Coaching hier der Erweiterung von Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten und der Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Menschen in ihren jeweiligen Arbeitswelten – unter Berücksichtigung aller relevanten Systemebenen.

Im weiteren Verlauf werde ich mich daher ausschließlich auf diesen Bereich beschränken. Es ist naheliegend, dass je nach vorliegenden Arbeitsbereichen auch unterschiedliche Tools und Vorgehensweisen notwendig sind.

Methoden des systemischen Coachings anhand 3 Beispielen

Ausgehend vom Individuum als der Instanz, die im Dialog mit der Umwelt die eigene Wirklichkeit konstruiert, wird in der systemischen Arbeit besonders auf den Einsatz von Methoden Wert gelegt, welche die Wahlmöglichkeiten erhöhen und die Eigenverantwortung des Klienten stärken.

Zum Beginn eines systemischen Arbeitsprozesses gehören im Allgemeinen die Klärung des Anliegens (Fragestellung), die Settingwahl (Methode) und das Aushandeln des Kontrakts (Wünsche, Ziele, Zeitdauer, Honorar).

In allen drei Hinsichten nimmt der Coach in der Regel die Wünsche des Klienten auf, da in ihnen im Allgemeinen deren Ressourcen und deren Feldwissen bereits zum Ausdruck kommen. Der Coach lädt den Klienten dazu ein, sein Anliegen in einer Weise vorzutragen, dass diesen als handelnde Person in Erscheinung treten lässt.

Im Folgenden wird eine kleine Auswahl an systemischen Methoden vorgestellt, wie sie speziell im unternehmensnahen Coaching angewendet wird.

- *Mobbing*

In einem Einzelcoaching würde sich hier die Methode des **Perspektivenwechsels** anbieten. Wichtig ist hierbei, den Klienten durch gezielte Fragen in die Lage zu versetzen, die „Mobbing-situation“ nicht nur von seiner Seite aus zu betrachten, sondern auch von der Seite der anderen Beteiligten, also denen, die (angeblich) mobben.

Ziel sollte also sein, dass der Klient Klarheit darüber bekommt, ob das Szenario tatsächlich so ist wie er es empfindet, ob er es evtl. (teilweise) sogar selbst durch bestimmte Handlungsweisen provoziert und wie er dann in neu auftretenden Situationen damit umgehen will.

- *Beförderung*

Hier bietet sich die Methode des **Empowerments** an. Im Vordergrund dieses Ansatzes steht die Stärkung vorhandener Potenziale und die Ermutigung zum Ausbau dieser Möglichkeiten und sie zur Weiterentwicklung zu motivieren.

Das mögliche Ziel (also z.B. die Beförderung) kann bereits festliegen. Der Klient wird danach über mehrere Stufen befragt. Dies betrifft z.B. die Fähigkeiten, über die der Klient nach Erreichung des Zieles verfügt bzw. die er verstärkt einsetzen kann, um das Ziel zu erreichen.

Der Klient muss sich fragen, ob ein geändertes Verhalten und wie seine Einstellung zu diesem veränderten Verhalten aussehen.

Weiter sind Fragen nach dem Lebenswerten zu stellen. Werden diese durch ein verändertes Verhalten verstärkt oder evtl. sogar negativ betroffen. Dies führt zwangsläufig zu Fragen nach der Identität. Wer sind sie, wenn sie dieses Ziel erreichen und das Verhalten an den Tag legen (müssen).

Damit verbinden sich auch Fragen zu einer Gruppenzugehörigkeit. Zeigen andere Menschen auch dieses Verhalten, würden sie sich dazu zugehörig fühlen.

Am Ende stehen auch Fragen nach der Mission oder einer Botschaft, die ggf. sogar über die Erreichung des Zieles hinausgehen. Am Ende des Prozesses sollte sich der Klient also darüber im Klaren sein, ob er diesen Weg gehen will und anstehende Veränderungen (abseits von fachlichen Voraussetzungen und Kenntnissen) angehen will.

- *Entwicklung von Führungskräften*

Hier bietet sich die Möglichkeit des **360° Feedbacks** an. Die große Objektivität dieser Methode kommt dadurch zustande, dass sich der Klient selbst bewertet (Selbstbild) und gleichzeitig aus verschiedenen Perspektiven beobachtet und eingeschätzt wird.

Die Feedbackgeber steuern somit das Fremdbild bei. Durch den Vergleich von Selbst- und Fremdbild entsteht eine meistens sehr realistische Einschätzung der Leistungen und Verhaltensweisen des Klienten.

Aus der Analyse der Stärken und Schwächen lassen sich sehr konkrete und praxisnahe Lern- und Verbesserungsmöglichkeiten ableiten. Die Wirksamkeit des Feedbacks wird weitgehend bestimmt vom Grad des Vertrauens zwischen den betroffenen Personen, falls das Feedback offen und nicht anonym abgehalten wird.

Die Erfahrung hat gezeigt, wenn der Feedbackprozess ausdrücklich zur persönlichen und fachlichen Entwicklung initiiert wird, stellen sich deutlich positivere Effekte ein, als wenn dies aus Anlass von „offiziellen“ Leistungs- oder Regelbeurteilungen geschieht.

Haltung des Coaches

Unabhängig davon, in welchen Bereichen ein Coach tätig ist, gelten für diesen wesentliche Voraussetzungen. Grundlegend ist dabei die Persönlichkeit des Coaches verbunden mit hohen Anforderungen an Wissen, Erfahrung und persönlicher Kompetenz.

Dazu schreibt die Systemische Gesellschaft ebenfalls auf ihrer Webseite:

„Systemische Coaches (SG) verfügen über einen multiprofessionellen Erfahrungshintergrund. Sie verfügen über ein systemisches Verständnis der strukturellen und kommunikativen Komplexität von Organisationshandeln und verbinden personenspezifische und organisationsbezogene Beratungskompetenz.

Ein besonderer Akzent liegt auf der Kenntnis und Nutzung psychodynamischer Prozesse und kommunikativer Muster der Beziehungsgestaltung, ergänzt um ein fundiertes Erfahrungswissen im Bereich von Führung und Struktur von Unternehmen und Organisationen und ein breites Repertoire beraterischer Methoden und (Frage-)Techniken.

Loyalität gegenüber Klienten und Auftraggeber, klare Abstimmungen bei Dreiecksverträgen, „best practice“ im Dienst des Anliegens, Ziel- und Ergebnisorientierung des Prozesses sowie Transparenz des Vorgehens und Verschwiegenheit gegenüber Dritten sind dabei selbstverständliche Arbeitsprinzipien.

Damit ist die Haltung von Coaches m.M.n. im begrenzten Rahmen dieser Arbeit ausreichend erläutert.

Fazit

Es wurde dargestellt, dass systemisches Coaching bedeutet, welche systemischen Faktoren führen zu einer bestimmten Situation? Welche Interventionsmöglichkeiten gibt es im Hinblick auf diese systemischen Faktoren?

Systemisches Coaching ist eine durch Vertrauen geprägte komplexe, lebendige Interaktion zwischen Coach und Klienten – und zugleich eine sehr gute Möglichkeit, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen, ohne ihnen dabei die Verantwortung abzunehmen.

Literaturhinweise

- <https://systemische-gesellschaft.de/verband/position/grundsaeetze-systemischen-denkens-und-handelns-in-der-sg/>
- DBVC (Hrsg.). (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl.). Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching.
- Rauen, C. (2014). *Coaching* (3., akt. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Lindner, E. (2011). *Coachingwahn: Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen*. Düsseldorf: Econ.
- Pelzer, K. (2011). Systemische Haltung und Balance. In H. Schindler, W. Loth & J. von Schlippe (Hrsg.), *Systemische Horizonte* (S. 39–48). Göttingen: V&R.

Philipp Stegemann M.A.
Bochum, im Herbst 2021