

Die nächsten Schritte gehen

Impulse und Fragen zur Weiterentwicklung des systemischen Ansatzes in der Coaching-Praxis und -Weiterbildung

Hans-Jürgen Balz & Marascha Heisig

Zusammenfassung

Der Beitrag fragt danach, worin die Attraktivität des systemischen Ansatzes auf dem Coaching-Markt besteht. Dazu wird der Coaching-Begriff thematisiert, der Nutzen der systemischen Sicht für das Business-Coaching herausgearbeitet und der Frage nach der Beziehung von systemischer Theoriebildung, Grundhaltung, Prozessgestaltung und Methodik nachgegangen. Der Beitrag zielt auf die Profil-schärfung des systemischen Coaching-Ansatzes im Dschungel der vielfältigen Coaching-Angebote.

Schlüsselwörter: Systemisches Coaching, Business-Coaching, Prozessgestaltung, Methodik

Abstract

Taking the Next Steps –

On widening systemic impact in practice and training of coaching

The present paper is dealing with the attractiveness of systemic theories in the coaching market. On behalf of that the usefulness of systemic perspectives for business-coaching is discussed, as well as the relationship between the construction of systemic theories, attitudes, process design, and methodology. The focus of this article is the improvement of systemic coaching concepts within the jungle of coaching offers.

Keywords: systemic coaching, business coaching, process design, methodology

Einleitung

In zahlreichen Feldern hat Coaching es auf die „Bestsellerlisten“ der Beratungsangebote geschafft. Ob als Karriere-, Business-, Gesundheits-, Mental-, Führungs-, Natur-, Teamcoaching – implizit schwingt im Anglizismus des Coaching-Begriffs ein „Heilsversprechen“ mit, das zur Erfolgsgeschichte des Coachings

beitragen hat. Die Internetrecherche zeigt über sechzehn Millionen Einträge zu Coaching. Bei einer unübersichtlichen Vielfalt und einem häufigen Mangel an klar erkennbarer theoretischer, konzeptionell-methodischer und ethischer Fundierung fehlt es an Trennschärfe gegenüber anderen Beratungsformaten, insbesondere zur Supervision (Fietze 2014, Schreyögg 2017).

Beim Coaching findet sich eine hohe Augenscheinplausibilität für systemisches Denken. Menschen bewegen sich in betrieblichen Strukturen, sind Akteure in Beziehung zu anderen Mitarbeiter_innen mit ihren jeweiligen Rollen innerhalb einer Arbeitseinheit oder über die Abteilungsgrenzen hinaus. Die Organisationseinheiten haben jeweils eigene Ziele, Regeln der Kommunikation, der Arbeitsabläufe und unterschiedliche Kulturen – einfach gesagt – sie bilden vielfältige (Teil-)Systeme mit ihren jeweiligen Eigenlogiken.

Mit der genannten Augenscheinplausibilität in Übereinstimmung findet sich ein Ergebnis der alljährlichen Befragung zum Coaching-Markt in Deutschland. 2016 gaben über 60 % der befragten Coaches an, eine Weiterbildung mit systemischem Schwerpunkt besucht zu haben (Middendorf 2018, S. 9). Auf die besondere Relevanz des systemischen Ansatzes verweist auch die internetbasierte Analyse von Coaching-Weiterbildungen in Deutschland. Siegfried Greif (2014, S. 305) ermittelte darin, dass 55 % der Weiterbildungen sich als systemisch oder systemisch-konstruktivistisch beschreiben. Daraus lässt sich u.E. eine besondere Verantwortung der systemischen Community (Dachverbände, Lehrende und Praktiker) für die Profilschärfung und Weiterentwicklung des systemischen Ansatzes im Coaching ableiten. Als langjährig im Coaching und in der Weiterbildung Tätige liegt für uns darin auch die Motivation für diesen Beitrag.

Es gibt die häufig formulierte Kritik an einer fehlenden theoretischen Fundierung des systemischen Coachings und dies nicht nur von Fachkolleg_innen, die dem systemischen Ansatz kritisch gegenüberstehen (Pelz 2019, Nowak 2017). So formuliert Jürgen Kriz: „Was in dem gegenwärtigen Schrifttum zum Coaching als ‚systemtheoretische‘ Referenz auftaucht, ist ganz überwiegend eine Ad-hoc-Mixtur aus unterschiedlichen Tools und Einsichten, die [...] keine hinreichend schlüssige oder gar

konsistente ‚Systemtheorie‘ im engeren Sinne abgeben können.“ (Kriz 2016, S. 2)

Der vorliegende Beitrag zielt darauf ab, den Coaching-Begriff zu präzisieren, den Beitrag des Systemischen für das Coaching zu beschreiben, seinen Nutzen zu belegen und den inneren Zusammenhang zwischen theoretischen Grundlagen, der professionellen Grundhaltung, der Prozessgestaltung und den systemischen Methoden zu verdeutlichen. Abschließend werden Thesen zur Weiterentwicklung des systemischen Ansatzes im Coaching formuliert. In den Beitrag eingebunden sind illustrierende Praxisbeispiele.

Zur Differenz von Coaching und Supervision

Für das Coaching liegt keine eigene Theorie vor. Es werden Grundlagen insbesondere aus der Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie, der Beratungs- und Kommunikationspsychologie herangezogen (Greif et al. 2018). In dem, was wirksam ist bzw. von den Kund_innen als wirksam erlebt wird, sind sich verschiedene kommunikationsbasierte Interventionsformen (Coaching, Supervision, Mentoring u. a.) ähnlicher als sie sich in ihrem jeweiligen Selbstverständnis beschreiben (vgl. Greif 2012). Aufgrund ihrer Ähnlichkeit als berufsbezogene Unterstützungsformate soll hier auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Supervision eingegangen werden (s. dazu auch Lippmann 2013, S. 33 ff., Belardi 2018, Rauen 2014, Balz & Plöger 2015, S. 42 ff.).¹

Coaching und Supervision richten sich als soziale Dienstleistungen beide auf die Selbstreflexion beruflicher Handlungskontexte, die Stärkung der Selbstwirksamkeit und der Handlungsfähigkeit der Klient_innen (z. B. in beruflichen Übergängen, psychischen Belastungs- und Konfliktsituationen). Sie werden von speziell qualifizierten Fachkräften in einem professionellen Beratungssetting angeboten.

1) Auf die sich inhaltlich anbietende Abgrenzung zur Organisationsberatung (in zahlreichen Praxisfeldern überschneiden sich die Anfragen zu Coaching und Organisationsberatung) wird hier aus Platzgründen verzichtet (s. hierzu Lippmann 2013, Kaufeld & Gessnitzer 2018, Rauen 2014).

*Anwendungsfelder
verschiedenen
Ursprungs*

Supervision und Coaching unterscheiden sich ursprünglich in ihren Anwendungsfeldern. Supervision ist im europäischen Kontext in psychosozialen Institutionen und Non-Profit-Organisationen beheimatet. Demgegenüber hat sich Coaching in Unternehmen des Profit-Sektors etabliert (Schreyögg 2017). Supervision findet sich häufiger in der Form der Gruppensupervision, während Coaching häufiger als Einzelcoaching praktiziert wird. Mit Supervision verbindet sich ein auf Kontinuität angelegtes Qualitätsmerkmal zur beruflichen Selbstreflexion (insbesondere in der Fallsupervision), wohingegen Coaching häufiger anlassbezogen und über eine eng begrenzte Sitzungszahl in Anspruch genommen wird. Eine spezifische Gegenstandsfokussierung und -differenzierung wie zwischen Fall- und Teamsupervision gibt es im Coaching nicht. Hier findet sich neben dem Format des Einzelcoachings (z. B. für Führungskräfte) das Teamcoaching.

*Feldkompetenz
von Coach und
Supervisor_in im
jeweiligen Bereich
weiterhin als be-
deutsam angesehen*

Neben den unterschiedlichen historischen Wurzeln und verschiedenen Zielgruppen zeigt Schreyögg (2017) die Bedeutung der unterschiedlichen Kulturen der beiden Beratungsformate auf. In dieser Verschiedenheit von Non-Profit- und Profit-Sektor und den damit verbundenen Zielperspektiven, Wertemustern und Traditionen wurden lange Zeit Ausschlusskriterien beider Formate gesehen. Heute finden sich zwar deutlich mehr Übergänge und Gemeinsamkeiten, die Feldkompetenz von Coach² und Supervisor_in in dem jeweiligen Bereich wird jedoch von Kund_innen und in der Fachdiskussion weiterhin als sehr bedeutsam angesehen.

So betonen Maren Fischer-Epe, Claus Epe und Martin Reismann (2011) als Qualifikationsmerkmal für Coaches insbesondere Erfahrung in der Führungsverantwortung. Wo in der Supervision häufig Fragen der Optimierung der helfenden Beziehung (in Beratung und Therapie), der dabei nützlichen Handlungsstrategien, Methoden und Techniken, der Zusammenarbeit im Team und des beruflichen Selbstverständnisses sowie ethischer Dilemmata thematisiert werden, sind mit Coaching stärker Fragen verbunden, die mit der Berufsrolle und deren Ausgestaltung zusammenhängen, beispielsweise

2) Gemäß Duden kann der Begriff „Coach“ sowohl maskulin wie feminin verwendet werden. Siehe: https://www.duden.de/rechtschreibung/Coach_Kutsche (Zugriff 14.03.2019, Anm. d. Red.)

im Kontext von Hierarchie, Macht, Leistungsfähigkeit, beruflichen Werten und der Karriereentwicklung (Belardi 2018, S. 44 f., Kauffeld & Gessnitzer 2018, S. 22 ff.).

Es finden sich jedoch verstärkt Autor_innen, die die Gemeinsamkeiten beider Formate hervorheben. So weisen Gerhard Fatzer und Sabina Schoefer (2011) darauf hin, dass Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung immer mehr in ihrer Gemeinsamkeit als „Begleitung von Veränderungs- und Lernprozessen bei Personen, Teams und Systemen gesehen“ (S. 394) werden (s. auch Pühl 2017, S. 50 ff.). Auch Astrid Schreyögg sieht in ihren neueren Beiträgen eine größere Schnittmenge zwischen Supervision und Coaching. In Master-Studiengängen und Weiterbildungen, z. B. den Studienangeboten von Hochschulen, werden die drei Themenfelder Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung häufig integriert (s. Ebermann 2016) bzw. modular aufbauend vermittelt. Der größte deutsche Dachverband für Supervision hat 2016 durch seine Umbenennung in Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) eine Grundsatzentscheidung in Richtung Integration getroffen.

Auf welchen Coaching-Begriff beziehen wir uns in diesem Beitrag? Siegfried Greif, Heidi Möller und Wolfgang Scholl (2018, S. 2 ff.) heben unter Bezug auf Greif (2008) hervor, dass Coaching ein Setting zur ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion darstellt, wobei der individuelle, d. h. personenzentrierte Zugang von Coaches zumeist mit dem Grundsatz der „Hilfe zur Selbsthilfe“ verbunden wird. Der „Roundtable Coaching“, ein Netzwerk von heute 17 Fachverbänden und Organisationen, die im Coaching-Bereich tätig sind, hat Eckpunkte für ein gemeinsames Coaching-Verständnis formuliert. In seinem Positionspapier heißt es: „Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben [...]. Im Dialog zwischen Coach und Klient_in werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung mehrerer Perspektiven werden Entwicklungspotentiale und Handlungsspielräume erschlossen, Lern- und Veränderungsprozesse angeregt und begleitet sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt.“ (Roundtable Coaching 2015, S. 2)

Konkreter lässt sich *systemisches Coaching* als anliegen- und klientenfokussiertes, ressourcen- und lösungsorientiertes Beratungsformat für Einzelpersonen und Teams im beruflichen Kontext beschreiben. Es dient der Klärung beruflicher Ziele, der Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten und der Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Menschen in ihren jeweiligen Arbeitswelten unter Berücksichtigung relevanter Systemebenen (Individuum, Dyade, Gruppe, Organisation und Gesellschaft). Dabei integriert der/die Coach Fragen der professionellen Grundhaltung, der Prozessgestaltung, der Methodik und deren Reflexion auf dem Hintergrund systemischer Theoriebezüge (vgl. auch DGSF o. J., König & Volmer 2012, S. 17 ff.).

In unseren weiteren Ausführungen über systemisches Coaching gehen wir von der Abgrenzung zwischen Business-Coaching als engere Definition für Coaching im Unterschied zu anderen Formen des Life-Coachings als erweitertes Begriffsverständnis für verschiedene Angebote außerhalb des beruflichen Kontextes aus. Wir beziehen uns im Folgenden auf das Business-Coaching und gebrauchen den Begriff des beruflichen Coachings, um damit sowohl Coaching in Profit- wie auch in Non-Profit-Organisationen einzubeziehen.

Bestandteile einer „systemischen Brille“ und ihr Nutzen im Coaching

Die Metapher der „systemischen Brille“ will den spezifischen Beitrag des systemischen Ansatzes für ein vertiefendes Verständnis von Coaching-Prozessen und spezifische Einflussfaktoren auf die Situationswahrnehmung im Coaching beschreiben. Damit sind die systemischen Begrifflichkeiten, Modelle und Theorien, mit denen der/die Coach seine Wahrnehmungen und die Kommunikation mit den Klient_innen (vor)strukturiert und daraus Hypothesen für Veränderungsimpulse ableitet, gemeint. Unsere Ausführungen richten sich im Kern auf die Beschreibung des „gemeinsam geteilten Wissens“ im systemischen Denken und Handeln. Dies stellt eine besondere Herausforderung dar, da in der systemischen Community Pluralität vor Homogenität, Vielfalt vor innerer Schlüssigkeit gesetzt werden.

Dieser Abschnitt beginnt mit den Überlegungen zu relevanten konzeptionellen Elementen (Begrifflichkeiten, Modelle und

Theorien) (1). Anschließend wird nach Prinzipien der Prozessgestaltung im systemischen Ansatz und der konkreten methodischen Ausgestaltung der Coaching-Praxis gefragt (2), um danach auf Grundlage eines Praxisbeispiels exemplarisch zu illustrieren, wie die Elemente nutzbringend zusammenwirken und auf welchem Weg die Klient_innen vom systemischen Coaching profitieren können (3).

Zu 1) Überlegungen zu den konzeptionellen Elementen und ihrem Nutzen

Im Zentrum stehen der Systembegriff und die Funktionalität als konstituierendes Merkmal eines jeden Systems. In diesem Kontext wird sich mit den Begriffen System und Subsystem, System-Umwelt-Beziehung, Funktionalität des Systems, Systemgrenzen und ihre Durchlässigkeit, Systemsprache (Code), Beziehung der Systemakteure, Feedback der Informations- und Entscheidungssteuerung auseinandergesetzt (Krieger 1996, Schlippe & Schweitzer 2013, S. 87 ff.). Zentrale Analyseeinheiten sind der „Mensch in der Situation“ und die Beziehungsdynamik zwischen den (System-)Akteuren in Abgrenzung zum eigenschaftsorientierten Denken (z. B. der egoistische Kollege; der dominante Vorgesetzte).

Zentrale Analyseeinheiten „der Mensch in der Situation“ und seine Beziehungsdynamiken

Von Norbert Müller (2016) liegt eine sprachanalytische Studie vor, in der der Autor systemische Fachzeitschriften, Sammelbände, Internetquellen u. a. heranzieht, um die grundlegenden Bausteine systemischer Beratung zu ermitteln. Er systematisiert die Themenfelder auf vier Ebenen:

1. das System (Klienten-System, Berater-System, Auftraggeber-System, Beratungs-System)
2. Kommunikation (Beratungsanlass, -anliegen, -auftrag)
3. Modus (Beratungsformat, -verfahren, -methode, -haltung)
4. Medium (Beratungsraum, -zeit, -medium im Sinne von Material)

(Müller 2016, S. 26 ff.)

Der Autor illustriert seine Analyse anhand von Beratungsfällen (darunter ein Coaching) und entwickelt eine Taxonomie mit 14 Begriffsclustern. Diese Forschungsstrategie hilft dabei, den Sprachraum des systemischen Beratungsansatzes zu vermessen (so auch der Buchtitel), die konsensfähigen Kernbestand-

teile der systemischen Begrifflichkeiten zu ermitteln, und trägt dadurch zur Profilschärfung bei.

*Theorieelemente
der systemischen
Brille*

Neben den Begrifflichkeiten stellen systemische Modelle und Theorien Elemente der von uns so genannten systemischen Brille dar. Für das systemische Coaching beschreibt Jürgen Kriz (2018, S. 587 ff.) folgende vier Theorie-Cluster: Prozess, Rückkopplung/Feld, Mikro-Makro-Ebene und die System-Umwelt-Beziehung:

- ▶ Das Prozessverständnis in Systemen bildet dabei ein erstes Cluster: „Es geht um *Prozesse* (nicht um *Dinge*) von miteinander dynamisch vernetzten *Teilen* – wobei *Teile* als Teil des Feldes zu verstehen sind (als nichts Gegenständliches), z. B. Handlungen, Kommunikationen, Gedanken, Wahrnehmungen etc.“ (Kriz 2018, S. 587; Hervorh. im Original)
- ▶ Ein weiteres Cluster bilden die *Rückkopplung* und das *Feld*. Hier geht es um die Frage, wie komplexe Systeme auf eine Veränderung eines Teils reagieren. Kriz argumentiert, dass die anderen Teile im System nicht im Sinne klassischer mechanistischer Modelle elementaristisch isoliert, sondern ganzheitlich reagieren (z. B. Reaktion der Teammitglieder auf eine Intervention im Teamcoaching).
- ▶ Die *Mikro-Makro-Ebene* gilt es in ihrer Wechselseitigkeit zu betrachten: „Die vernetzte und rückgekoppelte Dynamik der *Teile* (Mikro-Ebene) bildet bottom-up selbstorganisiert *Ordnungen* (Makro-Ebene) aus, welche dann top-down im weiteren Prozess wiederum Einfluss auf die Dynamik der *Teile* hat.“ (Kriz 2018, S. 588, Hervorh. im Original) Ein Beispiel ist die Herausbildung von Interaktionsformen/-gewohnheiten und Ritualen in Teams wie beispielsweise gemeinsame Morgenkaffee-Runden oder die Form der Geburtstagsfeiern.
- ▶ Das vierte Theorie-Cluster ist die *System-Umwelt-Beziehung*. Ausgangspunkt sind die innerhalb eines Systems geltenden Regeln, Rollen und Austauschbeziehungen. Diese konstituieren das Systemgeschehen im Unterschied zu Prozessen in der Umwelt. In welcher Weise sich diese Systemmerkmale ausgestalten, ist z.T. von der Umwelt abhängig. Insofern nimmt die Umwelt, beispielsweise die Führungskultur einer Gesamtorganisation, Einfluss auf die Kommuni-

kationsprozesse, Rollenstrukturen, Entscheidungswege in einem Team dieser Organisation.

Ein Praxisbeispiel zur Bedeutung von System-Umwelt-Beziehung: Ein Bereichsleiter kommt zum Coaching mit der drängenden Frage, ob er den neuen Job, den er seit drei Monaten ausübt, sofort beenden soll. Mit Mitte 50 hatte er den Sprung gewagt, noch einmal etwas Neues anzugehen und seine vorangegangene Führungsposition hinter sich gelassen. Für seine aktuelle Situation möchte er im Coaching neue Perspektiven entwickeln.

Im Raum verortet er mit Bodenankern vier Positionen (in Anlehnung an „Love it, change it or leave it“): „Ertragen“, „Aufhören“, „Gestalten“ (innerhalb der Stelle), „Etwas anderes“, die er jeweils mit einer Körperhaltung/Skulptur ausdrückt, sich einfühlt und mittels Fragen differenziert. Über das Fühlen, Differenzieren, das Betrachten aus einer Metaposition und v. a. über die Frage, was sein Körper ihm raten würde, gewinnt er schnell Klarheit. Auch werden Hypothesen evident wie „Organisations-Kulturschock“, vor allem auf der mitmenschlichen Ebene, innere Dilemmata, alte Glaubenssätze zum Scheitern, Versagen, erlebte Inkompatibilität zwischen seinem Chef und ihm und wie er als Chef die Rolle gestalten würde. Durch die Frage, ob es dem Chef vielleicht ähnlich gehen könnte und was rein hypothetisch passieren würde, wenn er offen mit dem neuen Chef spräche, öffneten sich neue Blickwinkel auf das angespannte Verhältnis. Das Ausdrücken der aktuellen Gefühle und Gedanken in Möglichkeitsräumen half ihm beim Klären der eigenen Position. Am Schluss der Sitzung skalierte er die Tendenzen, in die es ihn hinsichtlich seiner Ausgangsfrage und der anstehenden Entscheidung zieht.

Das Cluster *System-Umwelt-Beziehung* sieht Kriz (2018) als konstitutiv an und verweist darauf, dass in den verschiedenen systemischen Ansätzen jeweils einzelne Aspekte dieses Clusters hervorgehoben werden und sich in der Hypothesenbildung wiederfinden (s. dazu Schlippe & Schweitzer 2013, S. 44 ff.). Zentrale Bedeutung zum Verständnis der Beziehungsdynamik hat dabei die von Maturana und Varela entwickelte Theorie autopoietischer Systeme und ihre Übertragung auf soziale Systeme durch Luhmann (1984).

Zu 2) Zur Prozess- und Methodengestaltung

Im Folgenden wollen wir auf die Konsequenzen der systemischen Brille für die Coaching-Praxis eingehen und dabei besonders charakteristische Teilaspekte der Prozessgestaltung und Methodenauswahl hervorheben (weiterführend dazu Backhausen & Thommen 2017, Janßen & Schödlbauer 2017, König & Volmer 2012, Radatz 2010). Systemisches Coaching ist im Unterschied zur Expertenberatung als Prozessberatung konzipiert, d. h., der/die Coach geht anliegen- und auftragsfokussiert vor und stimmt sein Vorgehen eng mit den Klient_innen ab. Die Experten- bzw. Fachberatung bezeichnet Edgar Schein (2010) als „Telling-and-selling-Modell“. Die Annahme eines quasi objektiven und interessenneutralen Wissens „da draußen“, das (gegen Geld) nur eingeholt werden muss, gilt sowohl für Analyse, Erklärung wie auch für Konzeptvorschläge und Entscheidungsfragen im Modell der Expertenberatung. Dabei delegieren die Klient_innen die Verantwortung und zum Teil auch die Deutungsmacht an den/die Coach (Schein 2010, S. 27 f.). Dies kann darüber hinaus zu einer Konsumentenhaltung der Klient_innen, einer eingeschränkten Neutralität des Beraters/der Beraterin und einer geringeren Handlungsbereitschaft der Kund_innen, den Empfehlungen der Coaches zu folgen, führen.

Systemische Beratung als „Kunstform“ mit geteilter Verantwortung

Prozessberatung ist im Kern klientenzentriert und kontextbezogen. Es wird von einer geteilten Verantwortung ausgegangen, d. h., die Klient_innen sind verantwortlich für die Zielformulierung und -umsetzung, und die Coaches bringen ihre Prozess- und Methodenkompetenz zum Zwecke der Unterstützung der Klient_innen ein. Manuel Barthelmess (2016, S. 52 ff.) sieht die systemische Beratung als „Kunstform“, insbesondere in der konstruktiven Gestaltung der Kontextbedingungen und der Fokussierung im Kommunikationsprozess. Aus diesem Verständnis leiten sich auch die Grundhaltung des Nichtwissens, Nichtverstehens, des Eingebundenseins und des Vertrauens ab (Barthelmess 2016, S. 21 ff.).

Die spezifische Analyse des Kontextes beschreiben Schwing & Fryzer (2010, S. 90 f.) als Grundprinzip in der systemischen Arbeit. Es werden in diesem Zusammenhang biographische, lebensgeschichtliche und situative Informationen herangezogen. Zur ressourcenorientierten methodischen Reflexion dieser Bezüge sind dann das Genogramm, die Timeline, zirkuläre

und hypothetische Fragen sowie das positive Konnotieren und das Reframing hilfreich.

Es liegen für die Prozessgestaltung im systemischen Ansatz unterschiedliche Phasenmodelle vor (s. Radatz 2010, Janßen & Schödlbauer 2017, König & Volmer 2012), übereinstimmend werden im systemischen Ansatz die Eingangs- und die Abschlussphase für den Coaching-Erfolg als zentral gesehen. Die Bedeutung der Eingangsphase wird aus der Annahme abgeleitet, dass jedes System sich durch seine eigene Funktionalität konstituiert. Dies gilt auch bei der Etablierung des Unterstützungssystems zwischen Coach und Klient_in am Anfang des Coaching-Prozesses. So wird den Zielen der Klient_innen im Coaching, den Rollen, den Austauschbeziehungen und den Vorerfahrungen, die die Klient_innen mitbringen, besondere Beachtung geschenkt. Insbesondere der Erstkontakt, das externe Beziehungs- und Erwartungsnetzwerk relevanter sozialer Akteure, der Auftrag und der Kontrakt zwischen Coach und Klient_in haben eine differenzierte methodisch-konzeptionelle Ausgestaltung erfahren (s. dazu Ludewig 2005, S. 72 ff., Balz & Plöger 2015, S. 137 ff.).

Der Abschlussphase kommt unter dem Gesichtspunkt der gemeinsamen Prozess- und Ergebnisauswertung und des Transfers für den beruflichen Kontext der Klient_innen eine besondere Relevanz zu. So formuliert der lösungsfokussierte Ansatz beim Abschlusskommentar den Dreischritt von Kompliment, Rückmeldung und Vorschlägen für die Zeit bis zur nächsten Sitzung (s. Szabó & Berg 2006, S. 87).

Die Beobachter_innenperspektive ist prägend für die Form der Wahrnehmung, Beschreibung und die Interpretation sozialer Situationen. Demzufolge hilft die Veränderung des Standorts auch beim Erweitern der Perspektiven sowie beim Klären und Vermehren von Handlungsoptionen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Vorgesetzte angeregt werden, ihre Aufmerksamkeit auf die Vielfalt der Wahrnehmungspositionen ihrer Mitarbeitenden im Team zu richten, methodisch umgesetzt z. B. durch zirkuläre Fragen, Aufstellungen oder die Arbeit mit Stühlen (zur Reflektierenden Position s. Schwing & Fryzer 2010, S. 243).

*Anschaulichkeit
von Systemzusammenhängen durch
sprachunabhängigen Zugang*

Zu 3) Zum Nutzen für die unmittelbare Klient_innenarbeit

Ein wichtiger Aspekt ist die Anregung zu einer vertiefenden Reflexion über die Systemdynamik durch die Klient_innen. Aus Platzgründen möchten wir uns hier auf diesen Aspekt beschränken. Einen anschaulichen Zugang zu Systemzusammenhängen wird Klient_innen insbesondere im Kontext darstellender Methoden (Aufstellung, Skulptur, Systembrett) vermittelt. Die Attraktivität dieser Methoden liegt in dem sprachunabhängigen Zugang, dem erlebnisaktivierenden Charakter, der Aktualisierung der Situationswahrnehmung und der Erarbeitung von Zukunftsideen. Entwickelt wurden Aufstellungen und Skulpturen im humanistischen Ansatz insbesondere von Jacob Levy Moreno. Virginia Satir führte Aufstellungen und Skulpturen in die Familientherapie ein und Kurt Ludewig entwickelte mit dem Familienbrett eine weitere Methode in diesem Bereich (s. Theuretzbacher & Nemetschek 2015, Schlippe & Schweitzer 2013, S. 280 ff.).

Im folgenden Anwendungsbeispiel besteht das Team aus einer langjährigen Mitarbeiterin und einer jungen Kollegin, die nach mehrjähriger Familienpause wieder in die Arbeit einsteigt. Die Kolleginnen kommen zum Coaching mit dem Anliegen, ihre Zusammenarbeit bezüglich der gemeinsamen Begleitung einer Pflegefamilie inhaltlich und emotional zu klären und abzustimmen. Die jetzige Form der Zusammenarbeit bedeutet eine konzeptionelle Änderung der bisherigen Struktur, Pflegefamilien einzeln zu begleiten, und ist ausgelöst durch das Bedürfnis der Familie, die in den Zuständigkeitsbereich der neuen Kollegin übergehen sollte, weiterhin von der bisherigen Kollegin begleitet zu werden. Die Leitungsebene stimmt der gemeinsamen Begleitung zu.

Zur Klärung emotionaler Aspekte in der Arbeitsbeziehung wird eine Skulpturarbeit durchgeführt, in der die beiden Kolleginnen sich nacheinander in voneinander separierten Skulpturen zeigen, wie sie die Ist-Situation erleben und was ihr Veränderungs- bzw. Lösungsbild wäre. Die jüngere Kollegin beginnt und stellt sich mit am Rücken verschränkten Armen hinter die langjährige Kollegin, die sie wiederum mit viel Kraft und Bezogenheit mit offenen Armen in Richtung Familie vor sich stellt – ohne Kontakt zu ihr. Sie hat das Gefühl, abgehängt zu sein, wenig Raum zu haben, als wäre sie gefesselt. Ihr Lösungsbild ist

ein klar bezogenes Miteinander, in dem beide Kolleginnen auf Augenhöhe nebeneinanderstehen.

Die langjährige Kollegin stellt sich ebenfalls nach vorne, ganz im Kontakt zur Familie, die junge Kollegin hinter sich, an ihren Schultern ziehend. Es fühlt sich wie eine „Bremse“ an, sie fühlt sich ausgebremst und spürt, dass ihr der Übergang von der autonomen Selbstbestimmung zur Bezogenheit und das „Loslassen/Teilen“ der vertrauensvollen Beziehung zur Pflegefamilie schwerfallen. In ihrem Lösungsbild stellt auch sie sich neben die neue Kollegin, aufeinander bezogen, und spürt, wie viel Anspannung dadurch von ihr abfällt.

Während der Skulpturarbeit werden vielfältige weitere Blickwinkel eingenommen und zirkulär erfragt: Metaposition, Rollentausch, Vorgesetzte, Familie, Jugendamt. Die beiden verankern die Erfahrungen mit den Schlüsselwörtern von Fessel und Bremse. Sollten sie in der zukünftigen Arbeit wahrnehmen, dass sie in diese Rollenkonstellationen fallen, wollen sie sich gegenseitig erinnern und die Situation erneut reflektieren. Es wird deutlich: Durch die Klärung des emotionalen Aspekts in der neuen Rollenkonstellation, des sich Einfindens in einem „neuen System“ und der Gestaltung des Übergangs empfinden beide ganz deutlich, dass sie nun viel leichter die Sachebene klären und gemeinsam nach außen auftreten können.

Dieses Beispiel führt uns zu dem Nutzen, den die systemische Brille für Klient_innen hat. Dieser liegt zuallererst in dem wertfreien, nichtwissenden und nichtwollenden Raum von Coaches, getragen von einer wertschätzenden Haltung und Würdigung des aktuellen Erlebens. Durch den hohen Grad an Individualisierung wird es den Klient_innen erleichtert, sich auf die Suche nach der eigenen, aktualisierten, selbst überprüften neuen (neu konstruierten) Wahrheit zu machen. In diesem Sinne trägt systemisches Coaching konstruktiv dazu bei, Veränderungen und Phasenübergänge zu gestalten (Heisig 2013), und zwar sowohl für die innere als auch für die äußere Entwicklung (vgl. Heisig & Savory-Deermann 2001). Die Klient_innen blicken dann häufig auch angstfreier und zuversichtlicher in ihre Zukunft.

Was die Welt zusammenhält – Zum Verhältnis von systemischer Theorie, Grundhaltung, Prozessgestaltung und Methoden im Coaching

Bild des „systemischen Coaching-Hauses“

Die drei Ebenen des systemischen Ansatzes (Theorie/Begrifflichkeit; Prozessgestaltung und Methodeneinsatz) sollen nun nochmals in ihrem Zusammenhang betrachtet werden. Dazu nutzen wir das Bild des „systemischen Coaching-Hauses“, um die innere Beziehung zwischen den theoretischen Grundlagen, der professionellen Grundhaltung, der Prozessgestaltung und den systemischen Methoden zu beschreiben. Die Metapher fasst die relevanten Aspekte des systemischen Coachings zusammen, ordnet sie und versucht dabei, eine Art kleinsten gemeinsamen Nenner zahlreicher systemischer Coaches zu beschreiben. Die Metapher des Hauses impliziert eine Art „Beheimatung“. Das systemische Coaching-Haus ist deduktiv aufgebaut, d. h. nach dem Prinzip vom Allgemeinen zum Speziellen.

Unsere Ausführungen sind geleitet von der These, dass das Verständnis theoretischer Begründungszusammenhänge und organisationaler Zusammenhänge unverzichtbar ist, um eine schematisch „kochbuchartige“ Coaching-Praxeologie zu vermeiden. Auf dem Boden einer tragfähigen Beziehung zwischen Coach und Klient_innen und einer klaren wertschätzenden Haltung erscheint uns die Frage nach der Anwendung der Methode sekundär.

Betrachten wir hierzu ein Beispiel: Ein Team fragt Teamcoaching an, um Unsicherheiten, die aus ihren sehr unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen resultieren, zu klären, die interne Kooperation und Kommunikation zu verbessern und konstruktiv mit anstehenden Personalveränderungen umzugehen.

Bereits beim Visualisieren der Anstellungsverhältnisse, der Durchführung eines Teamogramms (Timeline zu den Fragen: Wer ist wann gekommen, gegangen, mit welcher Vision, aus welchen Motiven, unter welchen Bedingungen? vgl. Balz 2016) und anschließender Aufstellung der Aufgaben und Zuständigkeiten kann das Team recht schnell selbst Hypothesen darüber bilden, was los ist.

Die Mitarbeiter_innen formulieren, dass die mangelnde Unterstützung und Klärungsbereitschaft der unterschiedlichen Anstellungsträger, die selektive Information, die fehlende Fachkompetenz bei gleichzeitiger Einmischung der Leitung sowie unklar formulierte Zuständigkeiten bei den Mitarbeiter_innen zu Irritationen und Konflikten führen. Sie formulieren die Hypothese „Was eigentlich oben geklärt werden sollte, wird an uns delegiert. Wir tragen es dann in Form von Beziehungskonflikten aus“. Eine weitere These ist, dass es innerhalb der unterschiedlichen Träger zu unterschiedlichen Privilegien und Pflichten kommt, da die Mitarbeiter_innen quasi bei gleichen Aufgaben in sehr unterschiedlichen Kulturen (Kreis versus Land) arbeiten. Erst mit ihrer letzten Hypothese der unterschiedlichen Arbeitsweisen und Vorstellungen von Arbeitserledigung (was Prioritäten, Zusammenarbeit, Geben und Nehmen sowie die Arbeitsverteilung anbelangt) sehen sie auch individuelle Beiträge für eine verbesserte Kooperation. Dazu kommt eine unsichere zukünftige Personalsituation: eine Kollegin geht in Ruhestand, eine weitere Kollegin teilt während der Coaching-Sitzung mit, dass sie eine neue Stelle habe. Durch diese neue Perspektive auf die Situation werden als Ziele formuliert: einen versöhnlichen Umgang miteinander und größere Akzeptanz der Unterschiede.

Im darauffolgenden Prozess der Versöhnung (Heisig 2016) sprechen sich die Mitarbeiter_innen gegenseitig Wertschätzung aus, würdigen, was für sie schwierig war, reflektieren, was ihr eigener Anteil am Konflikt war, und beschreiben mögliche Schritte aufeinander zu. Abschließend wird der weitere Klärungsbedarf formuliert, Neuverhandlungen mit den zuständigen Leitungen vereinbart sowie definiert, wer welche Aufgaben verbindlich übernimmt.

Das Beispiel verdeutlicht, wie wichtig es ist, Organisationssysteme als Ganzes mit einzubeziehen und auf der organisationalen Ebene nach Hypothesen zu suchen, die die emotionalen Spannungen von Mitarbeiter_innen miterklären. Das Wissen um Zirkularität, Konstruktivismus, Hypothesenbildung und Perspektiverweiterung kombiniert mit Feldkenntnissen über Verwaltungsstrukturen ermöglicht eine systemische Gesamtschau.

Diese systemische Gesamtschau lässt sich mit Hilfe des systemischen Coaching-Hauses verdeutlichen. Das *Fundament*

*Das Fundament –
der theoretische
Erklärungsrahmen*

bildet dabei der theoretische Erklärungsrahmen. Im Wissen um viele interdisziplinäre Wurzeln speisen sich die theoretischen Grundlagen des systemischen Coachings insbesondere aus der allgemeinen Systemtheorie, dem Konstruktivismus und der Kybernetik. Zunehmende Bedeutung für das Weltverstehen und das Menschenbild im systemischen Ansatz erhält dabei der Konstruktivismus (s. von Foerster et al. 2008, Simon 2015, Watzlawick 2005). Da der systemische Ansatz darüber hinaus mehrere Strömungen umfasst, gehören diese Strömungen und deren Modellannahmen ebenfalls zu den theoretischen Grundlagen. Die systemischen Ansätze waren und sind von jeher integrativ in Bezug auf traditionelle und neuere Ansätze, nicht dichotom kontrastierend, sondern die historischen Vorläufer würdigend.

Für die Ableitung der Grundhaltung im systemischen Ansatz spielen darüber hinaus die ethischen Prinzipien und Richtlinien eine unverzichtbare Rolle (s. SG 2017, DGSF 2016). Dieses theoretisch-ethische Fundament des systemischen Coachings kann wohl als ein Alleinstellungsmerkmal in der Coaching-Landschaft gesehen werden und ist vielleicht etwas, was für systemische Coaches „die Welt im Innersten zusammenhält“ (Goethe³).

Ein weiterer Baustein im Fundament sind fachwissenschaftliche Bezüge außerhalb der systemischen Theorie, die für die Coaching-Praxis relevant sind, wie Organisations- und Führungstheorien, Gruppendynamik, Stress-, Resilienz- und Achtsamkeitstheorien u. a. Mit diesen Ergänzungen kann der Vielfalt der Coaching-Anliegen professionell genügt werden.

Aus diesem Fundament leiten sich die systemischen Haltungen ab (s. Abbildung, S. 63). Sie bilden die tragenden Säulen des Coaching-Hauses und etablieren das Rollenverständnis, die Selbstpositionierung des Coaches und stellen damit eine Art Navigationsfunktion für das Coaching-Handeln dar. „Systemisch zu arbeiten bedeutet also im Kern, eine bestimmte Haltung verinnerlicht zu haben und ihr im Kontakt mit den Klienten zu folgen.“ (Barthelmess 2016, S. 9) Um die Grundhaltung von der nächsten Ebene, der Prozessgestaltung, zu differenzieren,

*Die Säulen – die
Grundhaltung und
Prozessgestaltung*

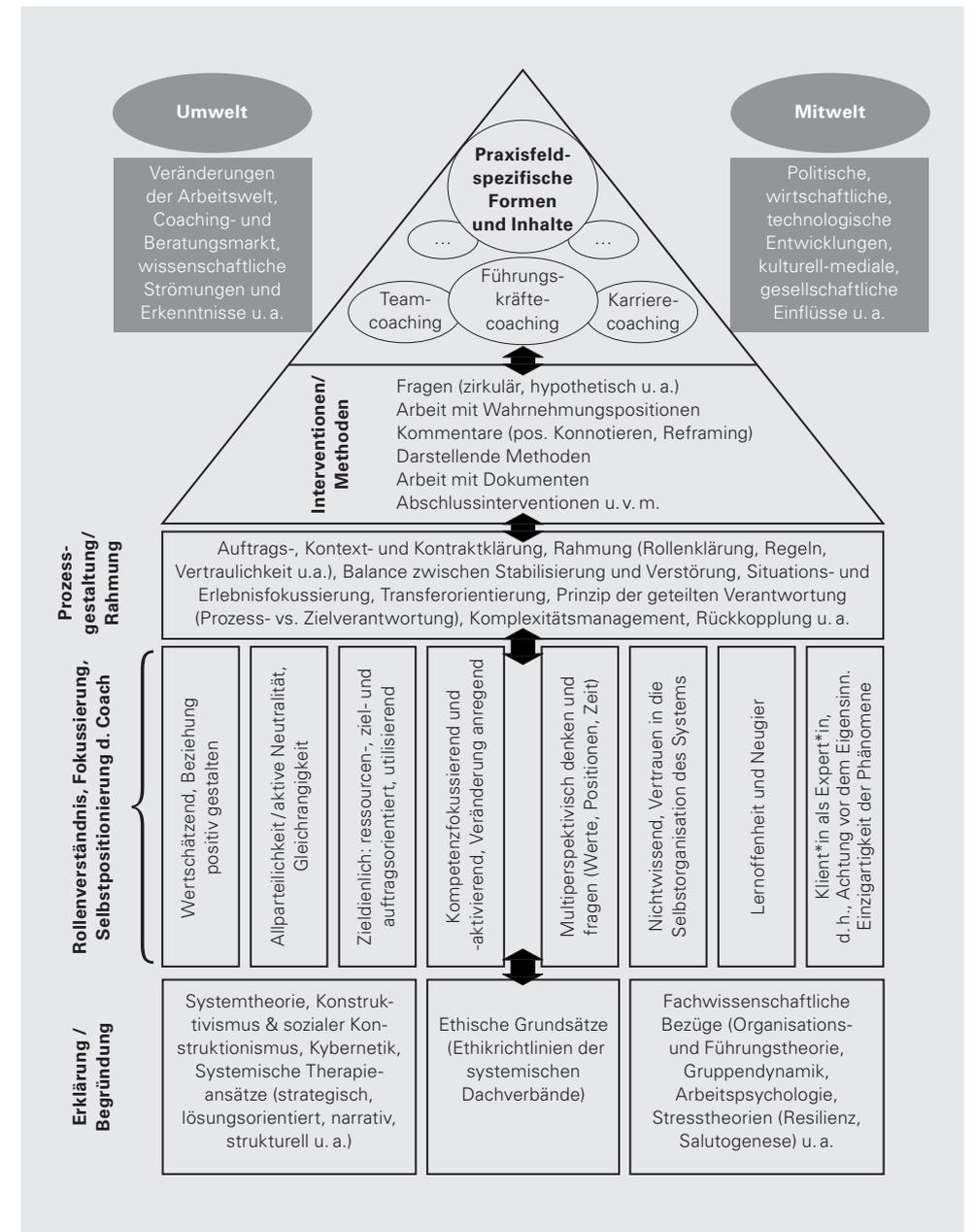


Abbildung 1: Das systemische Coaching-Haus – Zusammenhang von theoretischen Grundlagen, professioneller Grundhaltung, Prozessgestaltung und Methoden im systemischen Coaching

3) Faust: Der Tragödie Erster Teil, Kap. 4 (Anm. d. Red.)

kann die Grundhaltung als Quelle der Ausrichtung der Aufmerksamkeit, der Handlungsorientierung und -bereitschaft für das kommunikative Handeln beschrieben werden (vgl. auch Schlippe & Schweitzer 2013, S. 199 ff.). So ist beispielsweise die Ressourcenorientierung in Abhängigkeit vom Auftrag der Klient_innen und je nach Verlauf des Coachings spezifisch methodisch auszugestalten. Zusammen mit den theoretisch-ethischen Grundlagen wirkt die Grundhaltung quasi nach innen, im Gegensatz zur Prozessgestaltung und methodischen Arbeitsweise, die den Klient_innen unmittelbar zugänglich sind.

Auf diese Säulen gestützt folgt die Prozessgestaltung. Eine der wesentlichen Funktionen der Prozessgestaltung liegt in der System-Etablierung, d. h. der Etablierung eines Coaching-Systems. Diese ermöglicht die Strukturierung der Interaktions- und Rollenmuster und schafft damit Handlungssicherheit. Hierzu gehört neben der Auftrags-, Kontext- und Kontraktklärung insbesondere, eine stimmige Balance zwischen Stabilisierung und Verstärkung zu realisieren, sowie die Komplexitätsregulation. Zu Beginn eines Coachings findet sich häufig eine zugespitzte Beschreibung der Ausgangssituation bei den Klient_innen. Diese häufig von einer unterkomplexen Eigenschaftsbeschreibung des Verhaltens charakterisierte Wahrnehmung (z. B. der unfähige Mitarbeiter; der machtbesessene Chef) gilt es „zu verflüssigen“, d. h. durch eine erweiterte Betrachtung der Handlungsintentionen aus verschiedenen Perspektiven der Bedürfnisse und Motive der anderen Beteiligten aus der häufig zu findenden Polarisierung zu führen. Im Sinne des „Realitätenkellers“ (Gunter Schmidt 2017) ist dies immer nur ein Angebot.

Notwendig kann auch eine Komplexitätsreduktion sein, beispielsweise trifft dies bei Überforderungs- und Krisensituationen bei den Klient_innen zu. Hier gilt es emotional zu stabilisieren und die allgemeine Handlungsfähigkeit zu fördern. Dazu kann es beispielsweise sinnvoll sein, Themen zu konkretisieren, Prioritäten abzufragen und ressourcenorientiert „die kleinen Erfolge“ zu sehen.

Die Methoden und Techniken (allgemein Interventionen) bilden einen Teil des *Daches*. Sie sind Manifestationen der darunterliegenden und der durch sie verkörperten Haltung, die zu Kompetenzen gereift sind. Zum Beispiel ermöglicht die Methode

*Das Dach –
Methoden und
Techniken*

der Timeline u. a. einen Perspektivwechsel. Einen Perspektivwechsel anzuregen ist wiederum Ausdruck der Haltung. Wichtig ist also nicht die Methode, sondern das Wirken der Haltung, durch die die Methode begründet ist. Bevor eine Methodenauswahl erfolgt, gilt es sich damit zu beschäftigen: Worum geht es? Was soll im Hinblick auf das Anliegen bewirkt werden? Was braucht mein Gegenüber? Und erst danach kommt die Frage nach der Auswahl der Methode: Wie und mit welcher Methode kann ich das Thema/Ziel bei den Klient_innen anregen? Zentral ist dabei, ob eine Intervention zu dem Anliegen der gecoachten Person passt.

Wichtig ist es, einer Überhöhung des Stellenwerts der Methodenanwendung vorzubeugen und anstatt dessen auf der Beziehungsebene achtsam herauszukristallisieren, was zur Situation und zum Auftrag passt. Die besondere Kompetenz von systemischen Coaches sehen wir in diesem Prinzip der Resonanz bzw. der stimmigen Passung. Dies ist nur durch das Zusammenspiel der Ebenen im Coaching-Haus möglich. In der Ausgestaltung von Beziehung und Setting liegt wohl auch die „Kunst“ des systemischen Coachings.

Die Dachfenster im Haus des systemischen Coachings sind die praxisfeldspezifischen Formen und Inhalte, mit denen Coaches sich in der Außenwelt präsentieren und verorten: Als Teamcoach, Führungskräftecoach oder Karrierecoach. Diese sind in ständigem Kontakt mit den von außen einwirkenden Einflussfaktoren wie politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen sowie mit Veränderungen der Arbeitswelt, dem Coaching- und Beratungsmarkt und wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Betrachten wir zur Verdeutlichung des Zusammenhangs von Organisationsstruktur und individuellem Erleben das Beispiel einer ersten Coaching-Sitzung: Eine Schulleiterin, die aus dem Kollegium heraus erst das Konrektorat, dann die Leitung übernommen hat, äußert vielfältige Schwierigkeiten der Sekretärin gegenüber. Sie nimmt die Sekretärin als sehr dominant wahr, mitunter mit aggressivem Verhalten Lehrer_innen und Schüler_innen gegenüber. Auch sie selbst fühlt sich von ihr eingeschüchtert und hat Schwierigkeiten, ihr klare Grenzen zu setzen. Sie erlebt die Formulierungen der Sekretärin Eltern gegenüber „Da kommt die dumme Leitung“ als Angriff auf ihren Selbst-

wert und erlebt eine Tabuisierung des Themas bei Eltern, Lehrer_innen und auch bei ihr selbst.

Bei genauerem Erkunden werden vielfältige systemische Einflüsse auf die Situation deutlich: Der frühere Schulleiter hat das Verhalten der Sekretärin „gedeckt“, sie selbst hatte sich als Konrektorin abhängig gefühlt vom ehemaligen Schulleiter und war eher angepasst z.T. auch unterwürfig. Sie tritt ein „Erbe“ des Vorgängers an (mehrgenerationale Perspektive auf die Organisation).

Von einer systemisch-strukturellen Perspektive aus gesehen unterliegt die Sekretärin einer anderen Führungsstruktur und hat andere Vorgesetzte als sie selbst. Weil die Sekretärin bei der Stadt angestellt ist und sie selbst als Beamtin beim Land, ist sie ihr nicht vorgesetzt. Hier werden die Systemgrenzen deutlich. Auf der Ebene der Isomorphie erkennt die Schulleiterin ihre Konfliktscheu als ein altes verinnerlichtes Familienmuster. Durch Bewusstmachung zirkulärer Prozesse wird der Kreislauf von Bagatellisierung des Verhaltens, Tabuisierung und Schweigen aus Angst deutlich, was letztendlich die Machtstellung der Sekretärin verstärkt. Die vielfältigen Rückkopplungen im System (Wer erzählt wem was? Wer schweigt wem gegenüber? Wer erlegt wem gegenüber ein Tabu/Redeverbot auf?) sind Lösungen 1. Ordnung (im Sinne von „Mehr von dem Gleichen“), die den Konflikt ausweiten, ohne ihn offen anzugehen. Das wirkt auf die Beteiligten zurück.

Systemisch betrachtet bedeutet diese Kontextualisierung eine Klärung der Frage, in welchen Bereichen die Schulleiterin Einfluss nehmen kann und wo strukturelle Systemgrenzen der Einflussnahme liegen. Hier zeigt sich, wie wichtig es gerade im betrieblichen Kontext ist, neben der individualistischen vor allem die organisationale Perspektive zu berücksichtigen.

Nächste Schritte – zwischen Integration und Spezialisierung. Ein Ausblick

Bei der Erarbeitung des Coaching-Hauses stellte sich uns die Frage, was von den beschriebenen Elementen originär systemisch ist und was auch von zahlreichen anderen Coaches als gemeinsames Wissen und Grundverständnis geteilt wird. Die Attraktivität des systemischen Ansatzes im Coaching hat zu

einer breiten Rezeption von (Einzel-)Methoden und Arbeitsgrundsätzen in der Coaching-Literatur geführt. So würden wohl die meisten Coaches der Aussage zustimmen, dass professionelles Coaching eine konstruktive Arbeitsbeziehung, die klientenzentriert, wertschätzend, ressourcen-, anliegen- und auftragsorientiert ausgerichtet ist, benötigt. Unterstützung bekommen diese Grundsätze auch aus der Wirksamkeitsforschung zum Coaching (Greif 2012, Behrendt & Greif 2018, Wegener et al. 2018).

Ein historisches Beispiel für eine Übernahme von Arbeitsgrundsätzen (ohne dass auf die Ursprünge des Beratungsansatzes explizit Bezug genommen wird) stellt das aus der humanistischen Psychologie stammende und von Carl Rogers erarbeitete Konzept der therapeutischen Basisvariablen (Empathie, Wertschätzung und Kongruenz) dar (Rogers 1972, 1942). Seine in den 30er und 40er Jahren des letzten Jahrhunderts revolutionären Erkenntnisse zur Anschlussfähigkeit von Kommunikation und Förderung der Selbstaktualisierung der Klient_innen sind heute Allgemeinwissen in der Beratungsfachprofession, ohne dass sich dabei explizit auf den Ansatz der personenzentrierten Beratung, sein Menschenbild und seine theoretischen Grundlagen bezogen wird.

In ähnlicher Weise beobachten wir eine Übernahme bzw. Verallgemeinerung von systemischen Grundsätzen und Methoden als Allgemeingut (z.B. Migge 2014, Wehrle 2013). Dies lässt sich als positives Zeichen von Anschlussfähigkeit und Nützlichkeit interpretieren. Damit verlieren die Grenzen zwischen dem systemischen und anderen Ansätzen jedoch an Trennschärfe. So liegt von Simone Kauffeld und Sina Gessnitzer (2018, S. 70 ff.) ein integriertes Coaching-Konzept aus klientenzentrierten, lösungs- und ressourcenorientierten und systemischen Elementen vor. Dies spricht für die These einer Vergrößerung der gemeinsamen Schnittmenge in den theoretischen Annahmen und Arbeitsgrundsätzen verschiedener Ansätze. U. E. ist die sich abzeichnende wissenschaftliche Fundierung dessen, was Coaching ausmacht, mit einer derartigen Annäherung bzw. Integration der sich bisher zumeist kontrastierend abgrenzenden Ansätze verbunden (s. Greif et al. 2018, Wegener et al. 2018).

Auf dem Hintergrund ihrer Attraktivität erscheint die Vermittlung systemischer Grundlagen an Nicht-Systemiker_innen für die systemischen Weiterbildungsinstitute ein wichtiger Auftrag. Nur so lässt sich das systemische Gesamtkonzept, das Theorie, Grundhaltung, Prozessgestaltung und Methodeneinsatz kombiniert, fundiert vermitteln und wird einem fehlerhaften Einsatz und der Überhöhung der Wirkung einzelner Methoden (z. B. der Aufstellungen) vorgebeugt.

Gleichzeitig kommt der kontinuierlichen Reflexion und Weiterentwicklung der Coaching-Curricula durch die systemischen Dachverbände im Sinne einer Fundierung eine besondere Bedeutung zu. Eine Grundlage hierzu liefern die vorliegenden systemischen Coaching-Modelle (s. Backhaus & Thommen 2017, König & Volmer 2012, Janßen & Schödlbauer 2017, Radatz 2010, Schmid 2009, Meier & Szabo 2008).

Eine weitere Entwicklungstendenz ist die Spezialisierung und das Aufgreifen neuer Themen des Coaching-Marktes (Gross & Stephan 2015, Greif et al. 2018). Schaut man auf das, was die besonderen Stärken des systemischen Ansatzes ausmachen, so ist u. E. dazu der Umgang mit Komplexität, institutioneller Paradoxie und Dilemmata zu zählen. Der systemische Ansatz verdankt seine Entstehung komplexen technischen, naturwissenschaftlichen und gesellschaftlichen Fragen. Im betrieblichen Coaching beobachten wir heute eine Zunahme an Komplexität in Handlungs- und Entscheidungsfragen der verantwortlichen Akteure. Eine solche Situation stellen Konflikte in Organisationen zwischen Arbeitseinheiten mit divergenten Zielen dar (z. B. Qualität vs. Quantität, Kundenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung und (kurzfristige) Profitabilität vs. Nachhaltigkeit; s. Simon 2007, Pfläging & Hermann 2015). Insofern wäre für das systemische Coaching die Beschäftigung mit Paradoxien in Organisationen ein Thema zur weiteren Konzept- und Methodenentwicklung. Diese Themenfelder weisen jedoch auch darauf hin, dass Coaches auf organisationales Wissen angewiesen sind. Insofern erscheint eine enge Verbindung zwischen Coaching und Organisationsberatung notwendig, beispielsweise in einer modularen Kombination beider Weiterbildungsgänge.

Ein aktuelles Konzept in der Organisationsberatung und im Coaching stellt die Agilität dar.⁴ Geht man vom Kern des Konzeptes aus, so sind hier Fragen der Partizipation, eines neuen Führungsverständnisses und des Abbaus von formalisierten Strukturen beschrieben (s. Hofert 2016). Aus systemischer Sicht erscheint es nutzbringend, Agilität kritisch auf seinen Innovationskern zu überprüfen und die Gestaltungsspielräume, die sich für Mitarbeiter_innen im Sinne der Humanisierung der Arbeit ergeben können, zu analysieren. Auch wäre für den positiven Fall der Innovationschancen des Konzepts der Einbezug von systemischen Methodenelementen zu prüfen. So kann die Arbeit mit Teamaufstellungen, zirkulären Fragen und dem reflektierenden Team (Andersen 2018) nützliche Zugänge zu den verschiedenen Werteorientierungen, Wahrnehmungen und Handlungsmustern der beteiligten Akteure liefern.

Zu Beginn des Beitrags hatten wir kritische Stimmen aufgenommen, die danach fragen, was den Gewinn des systemischen Ansatzes für das Coaching ausmacht (Nowak 2017, Pelz 2019). Mit der Metapher des systemischen Coaching-Hauses und durch Praxisbeispiele wurde illustriert, wie der innere Zusammenhang von Begrifflichkeiten/Theorie, professioneller Grundhaltung, Prozessgestaltung und Methodeneinsatz nutzbringend wirkt. Diese Vergewisserung im Hinblick auf systemische Wurzeln und Grundsätze der Arbeitsweise ist u. a. notwendig, da nach den Pionieren des systemischen Ansatzes und ihren Schüler_innen nun die dritte (z.T. schon vierte) Generation systemischer Fachkolleg_innen die Arbeit in den Praxiseinrichtungen und Weiterbildungsinstituten gestaltet. Hier ging es uns darum, das Bewusstsein für die Grundlagen und das „ganze Haus“ zu schärfen und Anregungen zur Weiterentwicklung des systemischen Coachings zu geben.

4) „Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv.“ (O. Bendel 2019: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852> (Zugriff 14.03.2019, Anm. d. Red.)

Literatur

- Andersen T (2018) Das reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge (6. Aufl., Orig 1990). Verlag modernes lernen, Dortmund
- Backhausen W, Thommen J-P (2017) Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung (4. Aufl.). Gabler, Wiesbaden
- Balz H-J (2016) Teamogramm – Von den Geschichten und Zukunftsvisionen eines Teams. In: Neumann-Wirsig H (Hrsg) Lösungsorientierte Supervisions-Tools. managerSeminare, Bonn, S. 265-269
- Balz H-J (2018) Der Runde Tisch der Auftraggeber – Welche Hüte sind im Spiel? Coaching Magazin 2/2018, S. 43-46
- Balz H-J, Plöger P (2015) Systemisches Karrierecoaching. Berufsbiographien neu gedacht. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Barthelmess M (2016) Die systemische Haltung. Was systemische Arbeit im Kern ausmacht. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Behrend P, Greif S (2018) Erfolgsfaktoren im Coaching. In: Greif S, Möller H, Scholl W (Hrsg) Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer, Berlin, S. 163-172
- Belardi N (2018) Supervision und Coaching. Grundlagen, Techniken, Perspektiven (5. Vollst. Überarb. Aufl.). Beck, München
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) (2017) Geschäftsbericht 2016/2017. www.dgsv.de/wp-content/uploads/2017/08/Geschaeftsbericht_DGSv_2017.pdf (Zugriff: 15.02.2019)
- DGSF (oJ) Systemisches Coaching: https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm (Zugriff 15.02.2019)
- DGSF (2016) Ethik-Richtlinien der DGSF. <https://www.dgsf.org/ueberuns/ethik-richtlinien.htm>. (Zugriff 15.02.2019)
- Ebermann D (2016) Studiengänge im Coaching-Bereich. Teil 1: Übersicht akkreditierter Master-Studiengänge Coaching-Magazin 2/2016, S. 9-11
- Fatzer G, Schoefer S (2011) Coaching als Begleitung von Transformationsprozessen. In: Birgmeier B (Hrsg) Coachingwissen. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 387-403
- Fietze B (2014) Coaching auf dem Weg zur Professionalisierung? Eine professionssoziologische Einordnung. OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching 21: 279-294
- Fischer-Epe M, Epe C, Reissmann M (2011) Was bedeutet „systemisch“ im Coaching? Wirtschaft Weiterbildung 3/2011: 34-39
- Foerster H v, Glaserfeld E v, Hejl PM, Schmidt SJ, Watzlawick P (2008) Einführung in den Konstruktivismus. Piper, München
- Greif S (2008) Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Högrefe, Göttingen
- Greif S (2012) Warum und wodurch Coaching wirkt. Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching 19: 375-390
- Greif S (2014) Coaching und Wissenschaft – Geschichte einer schwierigen Beziehung. OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching 21: 295-311
- Greif S, Möller H, Scholl W (2018) Coachingdefinitionen und -konzepte In: Greif S, Möller H, Scholl W (Hrsg) Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer, Berlin, S. 1-9
- Gross P, Stephan M (2015) Der Coaching-Markt. Coaching – Theorie & Praxis 10(1): 15-24
- Heisig MD (2013) Sinn finden in der Natur. Heilsame Rituale für Lebensübergänge Patmos, Ostfildern
- Heisig MD (2016) Trotz allem Liebe. Wie Paaren Versöhnung gelingt. Patmos, Ostfildern
- Heisig MD, Savory-Deermann C (2001) Mein Echo im Beruf. Wege zum Einklang zwischen innerer Entwicklung und Arbeitsleben. Psychosozial Verlag, Gießen
- Hofert S (2016) Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Springer Gabler, Wiesbaden
- Janßen A, Schödlbauer C (2017) Systemisches Management-Coaching. managerSeminare, Bonn
- Kauffeld S, Gessnitzer S (2018) Coaching. Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Anwendung. Kohlhammer, Stuttgart
- König E, Volmer G (2012) Handbuch Systemisches Coaching (3. Aufl.). Beltz, Weinheim
- Königswieser R, Hillebrand M (2004) Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl-Auer compact, Heidelberg
- Krieger DJ (1996) Einführung in die allgemeine Systemtheorie (2. Aufl.). UTB Fink, München
- Kriz J (2016) Systemtheorie für Coaches. Einführung und kritische Diskussion. Springer, Wiesbaden
- Kriz J (2018) Systemtheorien als Grundlage im Coaching. In: Greif S, Möller H, Scholl W (Hrsg) Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer, Berlin, S. 583-592
- Lippmann E (2013) Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes. In: Lippmann E (Hrsg) Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Springer, Heidelberg, S. 13-52
- Ludewig K (2005) Einführung in die theoretischen Grundlagen der systemischen Therapie. Carl-Auer, Heidelberg

- Luhmann N (1984) Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt
- Meier D, Szabo P (2008) Coaching – Erfrischend einfach. Einführung ins lösungsfokussierte Kurzcoaching. Solutionsurfers, Luzern
- Middendorf J (2018) 16. Coaching-Umfrage. <https://coachingumfrage.wordpress.com/startseite/bisherige-ergebnisse-2/> (Zugriff 15.10.2018)
- Migge B (2014) Handbuch Coaching und Beratung (3 Aufl.). Beltz, Weinheim
- Müller N (2016) Die Vermessung Systemischer Beratung. Strukturanalyse und Entwicklung einer allgemeinen Beratungssyntax. Systemische Forschung im Carl-Auer Verlag, Heidelberg
- Nowak C (2017) Systemisch – was denn sonst! Zur inflationären Verwendung des Begriffs in der Beratung. OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching 24: 477-487
- Pelz W (2019) Systemisches Coaching. Kann das Systemische Coaching den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit und Wirksamkeit erfüllen? Eine kritische Analyse. <https://www.management-innovation.com/download/Systemisches-Coaching.pdf> (Zugriff 14.03.2019)
- Pfläging N, Hermann S (2015) Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. Redline, München
- Pühl H (Hrsg) (2017) Das aktuelle Handbuch der Supervision (3. Aufl.). Psychosozial-Verlag, Gießen
- Radatz S (2010) Einführung in das systemische Coaching. Carl-Auer compact, Heidelberg
- Rauen Ch (2014) Coaching (3 überarb u erw Aufl.). Hogrefe, Göttingen
- Rogers CR (1972) Die nicht direktive Beratung. Kindler, München (Orig. 1942: Counseling and Psychotherapy. Newer Concepts in Practice. Houghton Mifflin, Boston)
- Roundtable Coaching (2015) Profession: Coach. Ein Commitment des Roundtable der Coachingverbände. <https://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf> (Zugriff 12.02.2019)
- Schein EH (2010) Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung (3. Aufl.). EHP-Verlag, Bergisch Gladbach
- Schlippe A v, Schweitzer J (2013) Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1. Das Grundlagenwissen (2. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Schmid B (2009) Systemisches Coaching (3. Aufl.). EHP-Verlag, Bergisch Gladbach

- Schmidt G (2017) Berater als „Realitätenkellner“ und Beratung als ko-evolutionäres Konstruktionsritual für ziieldienliche Netzwerkaktivierungen – Einige hypnosystemische Implikationen. In: Leeb WA, Trenkle B, Weckenmann MF (Hrsg) Der Realitätenkellner. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision (2. Aufl.). Carl-Auer, Heidelberg, S. 18-35
- Schreyögg A (2017) Besonderheiten des Coachings – Unterschiede zur Supervision. In: Pühl H (Hrsg) Das aktuelle Handbuch der Supervision (3. Aufl.). Psychosozial-Verlag, Gießen, S. 196-208
- Schwing R, Fryzer A (2010) Systemisches Handwerk (3. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Simon FB (2007) Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer compact, Heidelberg
- Simon FB (2015) Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus (5. Aufl.). Carl-Auer compact, Heidelberg
- Systemische Gesellschaft (2017) Ethik-Richtlinien der Systemischen Gesellschaft. https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2017/08/Ethik-Richtlinien_der_Systemischen_Gesellschaft.pdf (Zugriff 14.03.2019)
- Szabó P, Kim Berg I (2006) Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Borgmann, Dortmund
- Theuretzbacher K, Nemetschek P (2015) Coaching und Systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand (3. Aufl.). Klett-Cotta, Stuttgart
- Wegener R, Fritze A, Hänsele M, Loebbert M (Hrsg) (2018) Coaching-Prozessforschung. Forschung und Praxis im Dialog. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Wehrle M (2013) Die 500 besten Coaching-Fragen (2. Aufl.). Bonn, managerSeminare
- Watzlawick P (2005) Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. Piper, München

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz
e-mail: balz@loesungsfokussiert.de

Marascha Heisig
e-mail: mdheisig@aol.com