

Leseprobe aus König, Volmer und König,
mini-handbuch Systemisches Coaching,
ISBN 978-3-407-36735-8
© 2020 Beltz Verlag, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36735-8](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36735-8)

Inhaltsverzeichnis

TEIL I SYSTEMISCHES COACHING: WAS IST DAS? 9

Der systemische Blick 10

Systemisches Coaching 21

Menschenbild und Haltung als Grundlage 27

Die Struktur des Coachinggesprächs – GROW und »starke Fragen« 33

Intuition: Bauchgefühl und Empathie im Coachinggespräch 45

Die Struktur längerer Coachingprozesse 49

Gute Vorbereitung ist die halbe Miete 49

Das Erstgespräch 52

Die Auftragsklärung 54

Der Coachingprozess von A bis Z,
zwischen Auftragsklärung und Zielerreichung 58

Z wie Zielerreichung: Der Abschluss des Coachingprozesses 59

Stabilisierung der Veränderung 61

Das Coachingsystem 65

TEIL 2 SYSTEMISCHES COACHING: DER BLICK ÜBER DEN TELLERRAND 69

Wer hat die Fäden in der Hand? Die Personen des sozialen Systems 71

Die Stakeholderanalyse 72

Die Systemvisualisierung 75

Die Landkarte ist nicht die Wirklichkeit 80

- »Subjektive Deutungen« im Coaching 80
- Der Blick auf das Positive 81
- Perspektivwechsel 83
- Vom Opfer zum Gestalter 87
- Emotionen als Botschaften:
 - Emotionen erkennen, nutzen und regulieren 91
- Symbole, Metaphern und Geschichten im Coaching 99

Der Schritt ins Fettnäpfchen – Regeln in sozialen Systemen 107

- Regeln als Thema im Coachinggespräch 108

Immer wieder das gleiche Muster – Regelkreise 116

- Regelkreise als Thema im Coaching 118

Der Blick nach außen: Systemgrenzen und Umwelt 125

- Systemgrenzen 125
- Systemgrenze als Thema im Coaching 126
- Umwelt 129

Der Blick zurück und nach vorn: Entwicklung sozialer Systeme 131

- Der Blick zurück 131
- Entwicklungsphasen 133

TEIL 3: SYSTEMISCHES COACHING: HANDLUNGSFELDER 139

Transition-Coaching 140

- Eine neue Position – ein neues System 140
- Transition-Coaching 143

Wohin geht die Reise? Vision und Strategie 151

- Strategiecoaching 152

Inhaltsverzeichnis

Hilfe, mir wird es zu viel – systemisches Selbstmanagement 164

- Das Selbstmanagement-Prozessmodell 164
- Selbstmanagement im Coaching 166

Coaching von Führungskräften 175

- Hauptaufgaben von Führung 175
- Systemische Führung 177
- Positive Leadership 179

Unterschiedliche Sichtweisen – Konflikte 186

- Konflikte als Systemeigenschaft 187
- Konflikte als Thema im Einzelcoaching 190
- Systemische Konfliktmediation 192
- Fazit 199

TEIL 4: SYSTEMISCHES COACHING: WRAP UP 201

Coaching in unterschiedlichen Rollen 203

- Die verschiedenen Hüte 203

Welche Methode ist die Richtige? 210

Der Kern systemischen Coachings 215

Literaturverzeichnis 219

Der systemische Blick

BEISPIEL: EINE NEUE POSITION IM SYSTEM

Horst Fuchs war bis vor einem halben Jahr Mitarbeiter im Team. Jetzt ist er Abteilungsleiter geworden und hat sich mit Feuereifer an seine neue Aufgabe gemacht. Er hat einige Projekte angeschoben, die ihm schon lange vorschwebten, und er will enger mit den Teamleiterinnen und Teamleitern zusammenarbeiten.

Nur, es entwickelt sich nicht so, wie er sich das vorgestellt hatte. Bislang war er geschätzter Kollege. Doch in der neuen Position hat er mit Problemen und Widerständen zu kämpfen: Das Verhältnis zu einigen Kollegen hat sich merklich abgekühlt. Frau Flick, eine ehemalige Kollegin, die sich selbst Hoffnungen auf diese Position gemacht hat, lässt sich von ihm nichts sagen. In den Abteilungsbesprechungen gibt es endlose Diskussionen. Die Projekte geraten ins Stocken – und auch vonseiten der Geschäftsführung kommt zunehmend Kritik, dass er die in ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllt. Horst Fuchs weiß nicht weiter und bittet die Personalleiterin, Frau Voss, um Unterstützung. Diese schlägt ein Coaching vor.

Möglicherweise haben Sie selbst ähnliche Erfahrungen gemacht: Sie kommen in eine neue Position, Sie haben einen Beratungsauftrag oder Sie führen ein Training durch – und auf einmal klappt nichts mehr. Irgendwie kommen Sie nicht voran. Genau das entspricht der Situation von Herrn Fuchs.

Was wird er in dieser Situation tun? Vermutlich sich überlegen, wo die Ursache für diese Probleme ist. Liegt es an Frau Flick? Liegt es an ihm, dass er Situation nicht gewachsen ist? Liegt es am Geschäftsführer, der ihn zu wenig unterstützt?

Doch jetzt wechseln wir einmal die Perspektive und versetzen uns in die Situation von Frau Flick oder von Herrn Söllner, dem Geschäftsführer. Für Frau Flick ist vermutlich die Situation klar: Es liegt einzig und allein an Herrn Fuchs, der in seiner neuen Rolle plötzlich arrogant geworden ist und seine Macht ausspielt. Auch Herr Söllner wird die Ursache vermutlich in Herrn Fuchs sehen und sich überlegen, ob er möglicherweise den Falschen auf diese Position gesetzt hat.

Allen Überlegungen ist eines gemeinsam: Sie beruhen auf einem Ursache-Wirkungs-Denken, also auf der Annahme, dass es eine Ursache für diese Probleme gibt.

Dieses Ursache-Wirkungs-Denken hilft uns dabei, uns im Alltag zurechtzufinden. Wenn das Auto streikt, dann ist es hilfreich, nach der Ursache zu fragen: Ist die Batterie leer? Hat ein Marder die Leitungen angefressen? Ist es ein Defekt in der Elektronik? Vermutlich wird man (oder zumindest ein Experte) die Ursache herausfinden und das Auto reparieren.

Doch greift dieses Modell auch in komplexen Situationen wie in unserem Beispiel? Gibt es hier wirklich die eine Ursache, die ich nur herausfinden muss, um das Problem zu lösen?

Wenn wir die Situation von außen betrachten, dann wird vermutlich schnell deutlich, dass dieses einfache Ursache-Wirkungs-Denken hier zu kurz gegriffen ist. Stattdessen sind es mehrere Faktoren, die eine Rolle spielen. Sicher leistet Frau Flick ihren Beitrag dazu, indem sie immer wieder ihre Meinung nachdrücklich vertritt. Sicher hat auch Herr Fuchs seinen Anteil – sei es, dass er zu wenig Position bezieht und immer noch Kollege sein möchte, sei es, dass er von vornherein Frau Flick als Konkurrentin gesehen hat und sie auszuspielen sucht. Und möglicherweise wirken sich noch ganz andere Faktoren aus: Unternehmensstruktur, Kultur der Organisation oder die Vorgeschichte (Frau Flick war früher einmal Führungskraft). – Genau das ist der Anstoß für systemisches Denken.

SYSTEMISCHES DENKEN

Systemisches Denken ist ein Denkmodell, das dazu dient, komplexe Situationen zu begreifen und in ihnen erfolgreich zu handeln.

Zentrale These ist, dass es in einem sozialen System nicht die eine Ursache gibt, sondern dass hier stets verschiedene Faktoren sich wechselseitig beeinflussen.

Doch was heißt das konkret? Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Welche Faktoren beeinflussen sich im System von Herrn Fuchs wechselseitig?

PERSONEN ALS ELEMENTE SOZIALE SYSTEME: Dieser Faktor fällt unmittelbar ins Auge. Natürlich hat die Situation etwas mit Herrn Fuchs zu tun – wenn stattdessen eine neue Abteilungsleiterin von außen gekommen wäre, wäre die Situation eine andere. Möglicherweise hätte sie keine Probleme in der Startphase gehabt – oder andere. Sicherlich hat die Situation auch mit Frau Flick etwas zu tun, vermutlich ebenso mit dem Geschäftsführer. Und möglicherweise spielen weitere Personen eine Rolle.

SUBJEKTIVE DEUTUNGEN DER SITUATION: Aber es sind nicht nur die Personen an sich, sondern auch deren Gedanken und Empfindungen sind entscheidend. Frau Flick hält Herrn Fuchs für arrogant und ist der Meinung, dass sie besser für diese Position geeignet wäre. Sie ist wütend, dass er die Position bekommen hat. Herr Fuchs ist möglicherweise unsicher gegenüber Frau Flick, fühlt sich fortwährend angegriffen. Jeder sieht vermutlich den anderen als den Schuldigen. Die Situation ist also entscheidend davon beeinflusst, wie die beteiligten Personen die Situation »deuten«. Wir verwenden hierfür den Begriff »subjektive Deutung« wobei »subjektiv« darauf hinweist, dass es die einzelnen Personen (Subjekte) sind, die sich jeweils ein Bild von der

Wirklichkeit machen. Dabei geschieht diese Deutung der Wirklichkeit auf zwei Ebenen:

- Die *Kognitionen*, das heißt, die Gedanken, die sich eine Person zu dieser Situation macht. Man kann sich gut vorstellen, dass sich Herr Fuchs den Kopf darüber zerbricht, was hier los ist. Er versucht, sich die Situation zu erklären. Er möchte die Ursachen herausfinden und auf dieser Basis seine »Handlungsstrategie« festlegen – möglicherweise nimmt er sich vor, gegenüber Frau Flick härter aufzutreten und sich durchzusetzen. Entsprechend deuten die anderen Personen die Situation. Auch Frau Flick hat eine Erklärung für die Situation: Herr Fuchs ist schuld. Daher nimmt sie sich vor, sich »nichts gefallen zu lassen«.
- Die *Emotionen*, also die Empfindungen und Gefühle. Herr Fuchs fühlt sich unsicher gegenüber Frau Flick – während diese wütend ist. Jeder lässt den anderen seine Emotionen spüren.

Während man in der Verhaltenstheorie bis Ende des 20. Jahrhunderts überwiegend die Emotionen als Resultat der Gedanken ansah, wissen wir nun, dass Gedanken und Emotionen eher so etwas wie zwei unterschiedliche Signalsysteme sind. Beide helfen uns, uns in der Welt zurechtzufinden: Die Gedanken von Herr Fuchs sind die Basis für seine »Strategie«, aber auch die Gefühle sind »Botschaften«. Beispielsweise vermittelt das Gefühl der Unsicherheit die Botschaft: »Halt, nicht vorschnell handeln, nimm dir Zeit zum Überlegen!«

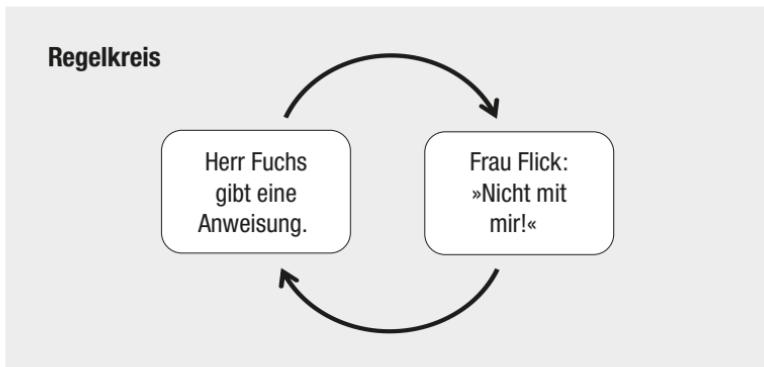
REGELKREISE ALS IMMER WIEDERKEHRENDE MUSTER: Vermutlich können Sie sich die Interaktion zwischen Herrn Fuchs und Frau Flick vorstellen. Herr Fuchs versucht, seine Position als Vorgesetzter zu behaupten, aber gleichzeitig Frau Flick nicht zu sehr anzugreifen – Frau Flick beharrt auf ihrer Position. Und dieses Muster wiederholt sich nahezu in jeder Besprechung und gleichermaßen in anderen Situationen.

Solche festgefahrenen Muster, die sich ständig wiederholen, nennt man in der Begrifflichkeit der Systemtheorie »Regelkreise«.

Regelkreise sind das wohl augenfälligste Merkmal sozialer Systeme. Hier wird der Unterschied zum linearen Ursache-Wirkungs-Denken deutlich: Jeder ist der Meinung, die Ursache zu kennen. Jeder sieht die Ursache im anderen.

Systemisch bedeutet demgegenüber, dass es nicht *die* Ursache gibt, sondern dass verschiedene Faktoren aufeinander wirken und sich wechselseitig verstärken beziehungsweise sich allgemein beeinflussen. Die Versuche von Herr Fuchs, seine Position zu behaupten, verstärken einerseits den Widerstand bei Frau Flick, während andererseits die Argumentationen von Frau Flick das Verhalten von Herrn Fuchs verstärken. Regelkreise haben häufig überhaupt keine erkennbare Ursache, sondern können aus Kleinigkeiten entstehen und sich allmählich steigern – oder sie resultieren aus Ereignissen, die lange Zeit zurückliegen, und den verschiedenen subjektiven Deutungen der Personen.

Man kann einen Regelkreis bildlich darstellen:



Die Interaktion als Regelkreis zu betrachten, bedeutet zugleich, dass jeder etwas dazu getan hat, dass es so geworden ist – und dass damit auch jeder etwas daran ändern kann.

SOZIALE REGELN: Regeln sind Anweisungen, die festlegen, was man in einem sozialen System tun soll, tun darf oder nicht tun darf. Die

Einhaltung von Regeln ist durch Sanktionen gestützt. Denken Sie an die Regeln des Straßenverkehrs – und die entsprechenden Sanktionen, die die Einhaltung dieser Regeln sichern sollen. Auch die Situation in unserem Beispiel ist von Regeln beeinflusst. Es existieren zum Beispiel Regeln der klassischen Abteilungsstruktur, wobei durch Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegt wird, was der Einzelne zu tun hat – und wo vermutlich auch festgelegt ist, dass Herr Fuchs die Aufgabe hat, Frau Flick zu führen.

Neben diesen »offiziellen« Regeln, die in Gesetzen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Erlassen und dergleichen kodiert sind, gibt es aber in jedem System zudem geheime Regeln, die nicht offiziell festgelegt sind, möglicherweise sogar im Gegensatz zu offiziellen Regeln stehen, aber trotzdem Geltung besitzen und deren Einhaltung durch Sanktionen abgesichert wird. Möglicherweise gibt es in der Abteilung eine ungeschriebene Regel, dass man »rücksichtsvoll« miteinander umgeht und Probleme »unter den Tisch gekehrt werden« – was dazu führt, dass Herr Fuchs und Frau Flick zwar in Diskussionen aneinandergeraten, aber die Probleme in keinem gemeinsamen Gespräch angegangen werden.

SYSTEMGRENZEN UND UMWELT: Jedes soziale System ist durch eine Systemgrenze von anderen sozialen Systemen abgetrennt. So gibt es eine Systemgrenze zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, aber auch zwischen der Geschäftsführung und der Abteilung. Systemgrenzen sind durch Regeln definiert, die festlegen, was von außen hineinkommen oder was nach außen gegeben werden kann. Denken Sie an die Systemgrenzen zwischen Führung und Mitarbeitenden: Was darf im Team allein entschieden werden? Wo ist die Zustimmung des Vorgesetzten erforderlich? Darf die übergeordnete Vorgesetzte direkt auf Mitarbeiter zugehen – oder muss das über den Vorgesetzten laufen?

Je nach den jeweiligen Regeln können Systemgrenzen mehr oder weniger durchlässig sein. Vielleicht kennen Sie Teams, die sich massiv gegeneinander abschotten, die Systemgrenze ist geschlossen.

Oder eine Bereichsleiterin geht immer wieder unter Umgehung des Abteilungsleiters auf Mitarbeiter zu, dann fehlt hier eine klare Abgrenzung. Systemgrenzen können auch diffus sein: Es ist völlig unklar, was im Team entschieden wird und wo der Vorgesetzte einzubeziehen ist.

Bei unserem Beispiel lässt sich vermuten, dass die Systemgrenze zwischen Vorgesetztem und Team zumindest diffus ist und möglicherweise unterschiedliche Vorstellungen bestehen. Frau Flick versucht, sich von ihrem Vorgesetzten so weit als möglich abzugrenzen, indem sie sich nichts sagen lässt. Herr Fuchs sieht sich vielleicht weiterhin als Teil des Teams. Möglicherweise ist ihm nicht klar, dass durch den Wechsel in die Führungsposition jetzt zwangsläufig eine Systemgrenze zwischen Team und Vorgesetztem entsteht, wobei die Regeln, was kann das Team (was kann Frau Flick) allein entscheiden, was muss gemeinsam abgestimmt werden, bislang strittig sind.

Systemumwelt ist damit zum einen die soziale Umwelt, wie zum Beispiel andere Teams, die Vorgesetzten, die Geschäftsführung, Schüler und Eltern für ein Lehrerteam oder Patienten in einem Krankenhaus. Dabei gibt es keine allgemeingültigen Kriterien, was man als System und was als Umwelt betrachtet. Es mag sinnvoll sein, ein Schulleitungsteam als System zu betrachten und die Systemgrenze zum weiteren Kollegium zu thematisieren. Es wird aber genauso sinnvoll sein, das Kollegium insgesamt als System zu verstehen, wenn es um die Beziehungen etwa zu anderen Trägern einer Bildungsregion geht. Was wir jeweils als System und was als Umwelt betrachten, hängt von der jeweiligen Fragestellung ab.

Systemumwelt können darüber hinaus gesetzliche Vorgaben, Betriebsvereinbarungen, Erlasse des Ministeriums oder Ähnliches sein. Auch solche Vorgaben sind Regeln, die sich aber meistens nicht beliebig verändern lassen. Offen ist aber dabei, wie jemand damit umgeht: Die Vorgaben als absolut verpflichtend wahrnehmen, den Spielraum ausweiten, darauf hinwirken, dass bestimmte Vorgaben abgeändert werden?

Systemumwelt ist zudem die technische Umwelt: ein spezielles Computerprogramm, die Technik, auch die örtliche Situation, die Einrichtung des Büros: Hat jeder sein eigenes Büro, in dem er oder sie sich abschotten kann? Oder gibt es ein Großraumbüro oder überhaupt nur noch flexible Arbeitsplätze? Gibt es Heimarbeitsplätze? Auch das sind Faktoren, die ein soziales System beeinflussen.

ENTWICKLUNG SOZIALE SYSTEME: Jedes soziale System hat einen Anfang und ein Ende. Mit dem Wechsel von Herrn Fuchs in die Position des Abteilungsleiters ist ein neues soziales System entstanden, das sich neu zusammenfinden muss – und anzunehmen, es liefe alles so weiter wie bisher, ist ein häufiger Fehler.

Jedes System hat eine Vorgeschichte, die in die Gegenwart hineinwirkt: Die Situation von Herrn Fuchs ist beispielsweise gekennzeichnet von der Vorgeschichte, dass Frau Flick früher selbst einmal Führungskraft war, es aber nicht mehr ist, oder davon, dass Herr Fuchs früher selbst Mitglied im Team war. Möglicherweise ist es hilfreich, diese Vorgeschichte (im Team, mit Frau Flick) zu reflektieren und bewusst zu machen, was jeder aus der Vergangenheit mitträgt. Und Herr Fuchs muss sich überlegen, wie er die weitere Entwicklung in seiner Abteilung vorantreibt: Soll er es erst einmal laufen lassen? Soll er das Thema mit Frau Flick allein klären? Oder soll er seine neue Rolle im Team thematisieren?

Zusammenfassend lässt sich festhalten: In komplexen sozialen Situationen wie in unserem Beispiel gibt es nicht *die* eine Ursache, sondern es spielen zahlreiche Faktoren ineinander. Systemisches Denken bedeutet, den Blick auszuweiten auf die verschiedenen Faktoren des sozialen Systems, zu schauen, welchen Einfluss sie jeweils haben und wo sich Ansatzpunkte für eine Veränderung ergeben. Auf unser Beispiel angewandt hat Herr Fuchs eine ganze Reihe von Ansatzpunkten:

- Er kann Nähe und Distanz zu anderen Personen (zum Beispiel zu Frau Flick) verändern. Er könnte versuchen, einen Wechsel

zu erreichen – sei es, dass Frau Flick in eine andere Abteilung geht, sei es, dass er selbst versucht, sich in einen anderen Bereich versetzen zu lassen.

- Er kann seine Aufmerksamkeit auf die subjektiven Deutungen, also die Gedanken und Empfindungen richten – sei es, dass er seine eigenen Annahmen überprüft und möglicherweise erkennt, dass seine Befürchtungen überzogen sind. Dann kann er gelassener mit der Situation umgehen. Er kann sich überlegen, was Frau Flick braucht, um mit der Situation anders umzugehen. Oder beide können ihre Gedanken und Empfindungen transparent machen und gegebenenfalls korrigieren.
- Er kann versuchen, hinderliche Regelkreise zu unterbrechen.
- Er kann sich die in seinem System geltenden offiziellen und geheimen Regeln bewusst machen und überlegen, ob hier Änderungen möglich sind.
- Aber auch: Er kann sich bewusst machen, dass jetzt – trotz aller Nähe zu ehemaligen Kollegen – eine Systemgrenze zwischen ihm und seinem Team besteht und bestehen muss. Er kann versuchen, diese Systemgrenze (zum Beispiel in einem Teamworkshop oder in Einzelgesprächen) zu klären und klare Vereinbarungen treffen.
- Schließlich: Er kann sich die Vorgeschichte bewusst machen – oder sie zusammen mit Frau Flick thematisieren: erkennen, dass gegenwärtige Probleme ihre Ursache in der Vergangenheit haben. Und er wird sich überlegen, wie schnell er vorgeht: Soll er es erst laufen lassen – oder das Thema sofort angehen?

Systemisches Denken, so das Ergebnis, bedeutet, sich von dem klassischen Ursache-Wirkungs-Denken zu lösen und »über den Tellerrand« auf das soziale System zu schauen. Das heißt, zu fragen, welche Faktoren des sozialen Systems zu der gegenwärtigen Situation, den gegenwärtigen Problemen, beigetragen haben und welche Faktoren sich verändern lassen. Hier nochmals als Übersicht:

SYSTEMISCHE DIAGNOSE UND INTERVENTION AUF VERSCHIEDENEN EBENEN		
	DIAGNOSE DES SOZIALEN SYSTEMS	SYSTEMISCHE INTERVENTIONEN
Personen	<ul style="list-style-type: none">• Wer sind die relevanten Personen?	<ul style="list-style-type: none">• Veränderung von Nähe und Distanz• Wechsel von Personen
Subjektive Deutungen	<ul style="list-style-type: none">• Was sind ihre (kognitiven und emotionalen) subjektiven Deutungen?	<ul style="list-style-type: none">• Veränderung subjektiver Deutungen
Soziale Regeln	<ul style="list-style-type: none">• Welche sozialen Regeln bestehen?	<ul style="list-style-type: none">• Veränderung sozialer Regeln
Regelkreise	<ul style="list-style-type: none">• Welche Regelkreise bestehen?	<ul style="list-style-type: none">• Unterbrechung hinderlicher Regelkreise
Umwelt und Grenzen	<ul style="list-style-type: none">• Welche Bedeutung hat die (soziale oder materielle) Systemumwelt?• Wie ist die Grenze zu anderen sozialen Systemen?	<ul style="list-style-type: none">• Veränderung der materiellen Umwelt• Veränderung der Grenze zur sozialen Umwelt

Anregung zur Weiterarbeit: Um den eigenen systemischen Blick zu schärfen, können Sie folgende Übung durchführen: Nehmen Sie sich Ihr Team oder eine Organisation, mit der Sie arbeiten, als Beispiel und betrachten Sie anhand dieses Beispiels die Systemfaktoren:

- Wer sind die Personen, die eine Rolle spielen?
- Was sind deren subjektive Deutungen?
- Was die Regeln und Regelkreise, was die Systemumwelt, und wie hat sich dieses System entwickelt?

Sie schulen damit Ihren systemischen Blick.