



Was bedeutet „systemisch“ im Coaching?

GRUNDLAGENDEBATTE. In den letzten 20 Jahren hat der Begriff „Systemisches Coaching“ im deutschsprachigen Raum eine zunehmende Verbreitung und Anerkennung gefunden. Es scheint so, als sei das Wörtchen „systemisch“ für viele zu einem Qualitätsmerkmal geworden. Claus Epe, Maren Fischer-Epe und Martin Reissmann, drei erfahrene Coaches und Ausbilder von Coaches, erklären in diesem Fachartikel, warum Coaching mehr als nur „systemisch“ sein sollte.

Systemtheorie und systemische Beratung haben sich im Laufe der Zeit stark gewandelt. Der Begriff Systemlehre geht auf den Biologen Ludwig von Bertalanffy zurück. Er hat seine Theorie in den 1950er-Jahren in Abgrenzung zur eindimensionalen Ursache-Wirkungsbetrachtung der klassischen Physik entwickelt und war der

Meinung, dass für das Verständnis von Lebewesen mit der ihnen eigenen „organisierten Komplexität“ die Betrachtung von Wechselwirkungen zwischen einem Organismus und seiner Umgebung notwendig sei.

Die ursprüngliche Systemlehre ging davon aus, dass man durch genaueste Beschrei-

bung aller Wechselwirkungen zu einem exakten Verständnis von lebenden Systemen gelangen könne. Dieser Grundgedanke entsprach der in den 1940er-Jahren von Norbert Wiener entwickelten Kybernetik, einer Lehre zur Steuerung komplexer technischer Systeme (vgl. Bluma, L., 2005). Die frühen familientherapeu-



Foto: Ila Schütte / Holthus Graphics

Reflektieren lernt man unter anderem in Zweiergruppen: Dialogübung während einer Coaching-Ausbildung beim Team Fischer-Epe in Hamburg.

tischen Ansätze in den 1970er-Jahren versuchten entsprechend, das Verhalten von Familien mit all ihren Wirkungen und Wechselwirkungen möglichst exakt zu beobachten, um dann mit bestmöglichen Interventionen steuernd einzugreifen. Zu diesem Zweck wurden die familientherapeutischen Sitzungen von Beobachtern hinter Einwegscheiben verfolgt. Am Ende der Sitzungen haben die Therapeuten mit großem Aufwand Schlussinterventionen formuliert, von denen man sich große Wirkungen versprach.

Übertragen auf die kybernetische Steuerung komplexer Maschinen: Es wurde versucht, die richtigen Regler zum richtigen Zeitpunkt auf die richtige Position zu bringen. Bekannte Vertreter dieser frühen familientherapeutischen Schulen waren in den 1970er-Jahren Jay Haley (vgl. Haley, J., 1977) und das sogenannte „Mailänder Modell“, das von einer Forscher- und Therapeutengruppe um Mara Selvini Palazzoli entwickelt wurde (vgl. Selvini Palazzoli, 1977). Markant an den

damaligen Ansätzen war die technologische Herangehensweise. Eine positive, vertrauensvolle Beziehung zwischen Therapeuten und Patienten wurde nicht als wesentlicher Faktor gesehen, und die Therapeuten versuchten kühl, distanziert und sachlich zu arbeiten. Ihr Bestreben war, sich auf keinen Fall „verstricken“ zu lassen, auf keinen Fall ins – oft chaotische oder destruktive – Familiensystem zu geraten. Die Therapeuten waren fokussiert auf Interaktionen, nicht auf die Personen und deren Gefühle.

Das große Verdienst dieser frühen systemischen Ansätze liegt denn auch in der konsequenten Betrachtung von Wirkungen und Wechselwirkungen. Lineares Kausalitätsdenken (wenn/dann) wurde deshalb aufgegeben zugunsten eines zirkulären Denkens. Es gibt weder Täter noch Opfer, weder Aktion noch Reaktion, stattdessen geht es um Prozesse und Interaktionsmuster. Das eine bedingt das andere. Ob die Fehler des Mitarbeiters eine Folge der Kritik des Vorgesetzten sind oder umgekehrt, ist eine Frage der Betrachtung, nicht eine Frage der Wirklichkeit. Die Interpunktion der Ereignisse ist beliebig (vgl. Watzlawick, 1969).

Besonders die Familientherapeuten der Mailänder Schule um Selvini Palazzoli arbeiteten ursprünglich noch mit der Annahme, dass sie es wären, die mit ihren Interventionen das System veränderten (vgl. von Schlippe, 2007). Genau diese

Überzeugung findet man bei heutigen systemischen Ansätzen nicht mehr. Im Gegenteil: Systemische Berater gehen heute mehrheitlich davon aus, dass lebende Systeme von außen nicht zielgerichtet beeinflusst werden können. Diese Hypothese ist abgeleitet aus den Forschungen der chilenischen Neurobiologen Maturana und Varela in den 1980er-Jahren (vgl. Maturana, 1987).

Sie betrachten alle lebenden Systeme als operativ geschlossen. Dies bedeutet, dass sie auf äußere Reize und Einflüsse ganz autonom nach eigenen Gesetzmäßigkeiten reagieren und nur solche Einflüsse und Anregungen aufnehmen, die zu ihnen passen, die ihren eigenen Regeln entsprechen und die sie konstruktiv im Sinne der eigenen Stabilität verwerten können. Alle lebenden Systeme seien autopoietisch, ihre Fähigkeit, ihr Bestreben und ihr einziger Sinn sei, sich immer wieder selbst zu erzeugen und zu reproduzieren. Eng verknüpft mit dem Autopoiesis-Konzept ist eine konstruktivistische Erkenntnistheorie: So wie jedes Lebewesen sich immer wieder aus sich selbst heraus erschafft, so produziert und konstruiert jeder Mensch auch seine eigene Wahrnehmung und seine eigene Wirklichkeit selbst. Äußere Gegebenheiten erzeugen nicht unsere inneren Bilder, sie stoßen nur unsere Nervenzellen an. Das Nervensystem erzeugt dann selbst nach eigenen Gesetzmäßigkeiten →

AUTOREN



Maren Fischer-Epe, Claus Epe und Martin Reissmann ...

... sind Kollegen in einem interdisziplinären Beraterteam (Fischer-Epe-Team). Sie arbeiten als Prozessberater, Trainer und Coach in der Personal- und Organisationsentwicklung. Seit 1992 bilden sie Prozessberater und Coaches aus und entwickeln pragmatische Vorgehensmodelle für das Coaching von Führungskräften und Projektverantwortlichen. Maren

Fischer-Epe ist Autorin des langjährigen Bestsellers „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“ (rororo) und zusammen mit Claus Epe vom Ergänzungsband „Selbstcoaching“ (rororo).

Fischer-Epe Team
Strandweg 12, 22587 Hamburg
Tel. 040 470505
www.fischer-epe.de

Beispiel für Coaching-Verständnis

Hintergrund. Vorgehensmodelle und Tools bilden nur die sichtbare handwerkliche Oberfläche im Coaching. Darunter liegen Theorien und Grundannahmen. Sie bilden die Basis und halten die vom Coach ausgewählten Methoden zusammen. Beispielhaft zeigen wir hier leicht gekürzt, wie ein Coaching-Anbieter, das Team Fischer-Epe, Hamburg, sein Coaching-Verständnis formuliert. Es ...

... **ist systemisch.** Menschen, ihr Verhalten, ihr Erleben und ihre Ziele sind nur im Kontext ihrer sozialen Bezüge und Rollen, ihrer Kommunikation und Interaktion zu verstehen. Das Zusammenspiel von Menschen in Organisationen lässt sich erst vor dem Hintergrund bestehender Strukturen, Hierarchien, Grenzen, Regeln und Unternehmenskultur begreifen. Im Coaching fördern wir daher eine multiperspektivische Betrachtungsweise, um der Komplexität der Fragestellungen gerecht zu werden, um Interaktionen in ihren Wirkungen und Wechselwirkungen zu verstehen und angemessene Lösungen zu erarbeiten.

... **ist konstruktivistisch.** Wir sensibilisieren unsere Coachees dafür, dass ihre Sicht der Dinge weder objektiv noch im allgemeinen Sinne wahr sein kann. Dieselbe Situation wird von verschiedenen Menschen ganz unterschiedlich wahrgenommen. Wahrnehmung ist mehr und etwas anderes als die bloße Aufnahme äußerer Geschehnisse. Wahrnehmung ist ein aktiver Konstruktionsprozess auf der Grundlage individueller Lebenserfahrung und gegenwärtiger Motivationslage.

... **ist psychologisch.** Wir gehen davon aus, dass das Erleben und Verhalten von Personen maßgeblich durch ihre Persönlichkeit und durch ihre individuelle Lern- und Entwicklungsgeschichte geprägt sind. Die systemische und die psychologische Perspektive haben in unserem Coaching-Verständnis den gleichen Stellenwert.

... **ist phänomenologisch.** Wir ermutigen unsere Coachees, ihre subjektiven und sinnlichen Erfahrungen wahrzunehmen und für ihre Entscheidungen und Zielfindungen zu nutzen. Dazu hinterfragen wir schnelle Verallgemeinerungen, Interpretationen, Glaubenssätze und Theorien.

... **ist entwicklungsorientiert.** Menschen sind von ihrem Wesen her kreativ, neugierig und auf der Suche nach für sie passenden Zielen, Lösungen und Verbesserungen. Wir sind überzeugt, dass Menschen sich lebenslang verändern können.

... **basiert auf humanistischen Grundwerten** wie Verantwortung, Freiheit, Achtsamkeit, Würde und Toleranz. Wir ermutigen unsere Coachees, Verantwortung für sich und ihr Lebensumfeld zu übernehmen: Bewusst Entscheidungen zu treffen, die Konse-

quenzen zu bedenken und für eigene Entscheidungen und Handlungen einzustehen. Als Coach verpflichten wir uns, mit transparenten, nachvollziehbaren Methoden/Interventionen zu arbeiten, die für den Coachee zugleich nützlich und verständlich sind. Wir übernehmen nur Coaching-Aufträge, deren Zielsetzungen wir akzeptieren können.

... **ist dialogisch.** Wir sind überzeugt, dass ein partnerschaftlicher, wertschätzender, im Idealfall intersubjektiver Dialog zwischen Coach und Coachee entwicklungsfördernd ist.

... **nutzt den aktuellen Stand der Neurowissenschaften.** Die Neurowissenschaften liefern aus unserer Sicht fundierte und nachvollziehbare Erklärungsmodelle über Wahrnehmungen, Gefühle, Gedächtnis, Lernen, sowie auch über bewusste und unbewusste Verhaltenssteuerung.

... **integriert Interventionstechniken aus unterschiedlichen Beratungsschulen,** soweit diese in ihren erkenntnistheoretischen, anthropologischen und ethischen Grundannahmen miteinander vereinbar sind.

Quelle: Fischer-Epe, „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“, rororo 2011

→ unsere Wahrnehmung. Die konstruktivistische Erkenntnistheorie ist heute im systemischen Denken und in den unterschiedlichen systemischen Beratungsansätzen fest verankert.

Der Grundgedanke des Konstruktivismus: Objektive Erkenntnis ist unmöglich, weil sie immer an ein erkennendes Subjekt gebunden ist. Wir können nicht anders, als mit unseren eigenen Augen zu schauen, mit unseren eigenen Ohren zu hören und die Sinneseindrücke mit unserem eigenen Gehirn zu verarbeiten. Die äußeren Gegebenheiten werden in der Vorstellung des

Konstruktivismus erst durch die aktive Wahrnehmungsleistung eines Menschen zu seiner subjektiven Wirklichkeit. Es spielt dann keine Rolle, ob eine objektive Realität jenseits der subjektiven Wahrnehmung existiert.

Diese konstruktivistische Sicht entspricht auch unserer alltäglichen Lebenserfahrung und ist insofern leicht nachvollziehbar. So hat jeder vermutlich schon erlebt, dass zwei Menschen die gleiche Situation unterschiedlich wahrnehmen, verstehen und beschreiben, oder dass Gemälde oder Musikstücke von verschiedenen

Menschen vollkommen unterschiedlich aufgenommen werden und auch unterschiedliche Wirkungen hinterlassen.

Diskussion der systemischen Theorie und Praxis

Einige Grundpfeiler der Systemtheorie und der systemischen Beratung sind auch für unser Coaching-Verständnis prägend: Die konstruktivistische Erkenntnistheorie, das zirkuläre Denken in Wirkungen und Wechselwirkungen und der lösungsorientierte und ressourcenbetonte Ansatz von

Steve De Shazer. Die ziel- und lösungsorientierten Interventionen und Frage-techniken, Erfolgs- und Wunderfragen, die Arbeit mit Skalierungen, das Reframing und das ganze Spektrum zirkulärer Fragen (vgl. 2.3).

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis gibt es allerdings auch einige Aspekte, die wir kritisch sehen und die sich mit unserem Coaching-Verständnis nicht gut vertragen. Dies betrifft insbesondere:

- die Übertragung des Autopoiesis-Konzepts auf Coaching und das daraus resultierende Menschenbild,
- die neutrale Position des Coaches,
- die fehlende Persönlichkeitsdimension in der Systemtheorie,
- die abstrakte systemische Sprache.

Das beschriebene Autopoiesis-Konzept der Neurobiologen Maturana und Varela (vgl. Maturana, 1987) ist in der neueren Systemtheorie zentral. Die Übertragung dieser biologischen Theorie auf soziale Systeme ist schon oft kritisiert worden

und wurde auch von Maturana selbst kritisch gesehen (vgl. von Schlippe, 2007). Die Vorstellung, der einzige Sinn eines Lebewesens sei die eigene Selbsterzeugung und Reproduktion, ist aus biologischer Sicht schlüssig, führt aber zu einem Menschenbild, mit dem wir uns im Hinblick auf Coaching nur schwer anfreunden können. Moral, Ethik und Verantwortung hätten darin keine eigenständige Bedeutung und ließen sich nur abgeleitet und funktional im Dienst erfolgreicher Überlebensstrategien verstehen. Außerdem erscheint uns die Vorstellung operativer Geschlossenheit nicht geeignet, um dialogische Beratungsbeziehungen und ihre Wirkungen zu beschreiben oder zu verstehen. Schon in der frühen Familientherapie versuchten die Therapeuten, sich neutral gegenüber den verschiedenen Familienmitgliedern zu verhalten, auf keinen Fall parteiisch zu sein und nicht „ins System zu geraten“.

Die Idee einer strikt neutralen Beratungs-

haltung findet sich bis heute bei vielen systemischen Beratern, oft verknüpft mit dem Hinweis auf die Nichtsteuerbarkeit operativ-geschlossener Systeme. Neutralität bezieht sich dabei einerseits auf die Personen, andererseits auch auf Neutralität gegenüber den Inhalten, Ergebnissen und Lösungen. In praktischer Konsequenz bedeutet das u.a. eine besondere Zurückhaltung, Stellung zu nehmen oder Ratschläge zu geben (vgl. Backhausen, 2004 und Radatz, 2000).

Wegen ihrer abstinent-neutralen Position und der relativierenden Haltung gegenüber der Wirklichkeit wird systemischer Beratung manchmal Beliebigkeit vorgeworfen. Schon der Untertitel des Buchs „Miteinander Ziele erreichen“ deutet darauf hin, dass wir ein anderes Verständnis von der Coach-Rolle haben. Wir definieren den Coach als Beteiligten, der sich nach Möglichkeit mit den Zielen und Lösungen des Coachees identifiziert und parziell eine solidarische Haltung →

JÜNGER TrainTools

NEU



Seminarpakete

Komplettlösungen für professionelles Training

Fertige Trainingskonzepte

zur Durchführung von

- ✓ 2-Tages-Seminaren
- ✓ Halbtagesseminaren
- ✓ 30-Minuten-Trainings
- ✓ Mikro-Trainings
- + PC-Lernquiz

Einführungspreis:

€ 99,00

(zeitlich begrenzt)

Bestellen Sie jetzt!

Noch Fragen?

info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach

→ einnimmt. Aus unserer Sicht ist es ohnehin nicht möglich, sich als Coach nicht verwickeln zu lassen. Indem wir zuhören, mitdenken und mitfühlen, sind wir bereits verwickelt. Wichtig ist, dies im Prozess zu reflektieren. Insofern sind wir als Coach nicht konsequent abtinent, weder emotional noch in unseren Interventionen. Auch Ratschläge und kritische Stellungnahmen haben da durchaus gelegentlich Platz.

Die aus der lösungsorientierten Beratung stammende Idee, alle Ressourcen für die Lösung von Problemen seien im System des Coachees bereits vorhanden, deckt sich nicht mit unserer Erfahrung. Manchmal fehlt es einfach an Erfahrung oder Expertise – oder der notwendigen Zeit, Expertise zu entwickeln. Dann erscheint es uns absurd, sich als Coach mit der eigenen Erfahrung zurückzuhalten. Aber Ideen, Vorschläge und kritische Stellungnahmen müssen mit einer respektvollen Haltung gegenüber dem Coachee verbunden sein. Der Coach drängt nicht zu etwas Bestimmten. Er stellt Sichtweisen, Erfahrungen und Möglichkeiten zur

Verfügung und lässt den Coachee dann sorgfältig prüfen, was für ihn, seine Situation und Rollengestaltung stimmig und nützlich ist.

Verhalten statt Eigenschaften betrachten

In der Systemtheorie spielt die Person mit ihren Eigenheiten und ihrer Persönlichkeit keine Rolle. Stattdessen geht es um Interaktionen und Kommunikationsprozesse. Luhmann hat scharf zwischen sozialen und psychischen Systemen getrennt. Eine Entpersönlichung sei notwendig, um die Besonderheit und Eigengesetzlichkeit sozialer Systeme herauszuarbeiten. (vgl. Luhmann, 1986). „Problematisches“ Verhalten wird im systemischen Denken nicht durch Eigenschaften von Personen erklärt, sondern konsequent als Ergebnis von Kommunikation und Interaktion betrachtet. Jemanden als ängstlich und entscheidungsschwach zu bezeichnen, klingt wie eine Festschreibung. Zu beschreiben, dass er sich nach einigem Hin und Her und sehr langsam zu einer Ent-

scheidung durchgerungen habe, reduziert das Problem auf ein aktuelles Verhalten und wirkt dadurch veränderbar.

Die systemische Betrachtung von Verhalten statt Eigenschaften scheint auch im Coaching auf den ersten Blick nur Vorteile zu haben. Aber es gibt Themen und Fragestellungen, bei denen man bei konsequenter Einhaltung dieser Perspektive schnell den Eindruck bekommt, nur an der Oberfläche gekratzt zu haben. Natürlich kann sich ein unengagierter Mitarbeiter in einer neuen Abteilung plötzlich auch sehr engagiert verhalten, oder ein streitbarer Mitarbeiter ist in einer neuen Umgebung plötzlich zahm wie ein Lamm. Es gibt aber auch genügend Beispiele für das Gegenteil: Menschen verhalten sich immer wieder ähnlich, zu unterschiedlichen Zeiten, mit unterschiedlichen Menschen und in unterschiedlichen Kontexten. Man kann sich noch so oft in eine neue Situation begeben, man nimmt sich selbst immer wieder mit.

Aufgrund dieser Erfahrung möchten manche Menschen im Coaching ihr Verhalten grundsätzlicher betrachten. Sie wollen nicht nur lernen, sich in einer bestimmten Situation anders verhalten zu können. Sie leiden generell zum Beispiel unter ihrer Schüchternheit, ihrer Konfliktvermeidung, ihrer überbordenden Emotionalität und fehlender Impulskontrolle oder ihrem überstarken Kontrollbedürfnis. Sie möchten reflektieren und begreifen, warum sie so reagieren und so schwer aus ihrer Haut können und wie sie sich weiterentwickeln können. Dies ist explizit die Dimension der Persönlichkeit. Coachees, die das Bedürfnis haben, sich selbst in ihrer Persönlichkeit und Identität besser zu verstehen, kann man mit einer ausschließlich sozialen, systemischen Perspektive nicht gerecht werden. Hier ist die Psychologie gefragt.

Systemische Sprache

„Bedürfnisse sind die systemische Reaktion auf die Gefahr des Verfalls eines Systems infolge der nach der Thermodynamik unausweichlichen Zunahme von Entropie und damit des Zerfalls der autokatalytischen Selbstorganisation“ (Backhausen, 2004). Die Sprache der systemischen Theorie ist oft abstrakt und

Literaturhinweise

Quellen. Die in diesem Artikel angegebenen Quellen sind in dieser kleinen Literaturliste zusammengefasst:

Backhausen, W. und Thommen, J.-P.: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden 2004/2006

Bluma, L.: Norbert Wiener und die Entstehung der Kybernetik im Zweiten Weltkrieg, Münster 2005.

Haley, J.: Direktive Familientherapie. München 1977

Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt 1988.

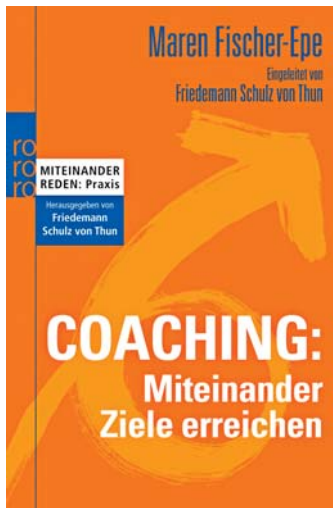
Maturana, H.R. und Varela, F.J.: Der Baum der Erkenntnis. Bern 1987

von Schlippe, A. und Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen 1996/2007

Radatz, S.: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien 2000

Selvini Palazzoli, M. et.al.: Paradoxon und Gegenparadoxon. Stuttgart 1977

Watzlawick, P. et al.: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 1969



Buchtipp: Dieser Artikel basiert auf einem Kapitel der vollständig überarbeiteten Neuauflage (erscheint am 1. März) des Taschenbuchs „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“, rororo, 272 Seiten, 8,99 Euro.

gespickt mit in der Regel erklärungsbedürftigen Begrifflichkeiten. Sprache ist vom Denken nicht zu trennen und beeinflusst natürlich auch das Handeln. Es wird einen Einfluss auf den Stil der Beratung haben,

wenn der Coach sich als „Beobachter 2. Ordnung“ definiert (das ist in der systemischen Theorie die Beobachtung des Beobachtens) und den Coachee als „operativ geschlossenes System“ betrachtet. Vermutlich trägt die systemisch-soziologische Begrifflichkeit eher zu sachlich-neutraler Distanz des Coaches bei als zu einer vertrauensvollen, partnerschaftlich-dialogischen Beziehung – die dem Coaching-Verständnis der Autoren eher entsprechen würde.

Fazit:

Ist unser Coaching-Verständnis trotz der genannten kritischen Aspekte systemisch? Ja, unter anderem auch. Aber wir sprechen dennoch nicht von „Systemischem Coaching“. Der wichtigste Grund ist, dass wir die Bezeichnung „systemisch“ für alle Formen von Einzelberatung grundsätzlich für verwirrend halten. Die bahnbrechende Idee der systemischen Familientherapie war ja, nicht nur den vermeintlich Kranken zu behandeln, sondern das ganze Familiensystem. Wenn man diesen Gedan-

ken auf die Arbeit in Organisationen übertragen würde, dann müsste „systemische Beratung“ relevante Personen oder das gesamte System aktiv einbeziehen. Nur hier kann man aus unserer Sicht unmissverständlich von systemischer Beratung sprechen.

Die besondere Stärke und Bedeutung des Einzel-Coachings ist aber gerade, dass hier das Individuum im Mittelpunkt steht. Die Organisation und die darin bestehenden Spielregeln, Wirkungen und Wechselwirkungen werden zwar intensiv reflektiert, und der Coach kann den Coachee darin unterstützen, sich individuell besser im System zurechtzufinden und erfolgversprechender zu verhalten – und damit oft auch konstruktive Entwicklungen in seinem Umfeld anzustoßen. Aber es bleibt doch die individuelle Sicht eines Einzelnen, bestenfalls zweier Personen, auf ein System.

Claus Epe, Maren Fischer-Epe und
Martin Reissmann ●

JÜNGER TrainTools

NEU



Seminarpakete

Komplettlösungen für professionelles Training

Sie erhalten komplette Trainingsmaterialien mit praxiserprobten didaktischen Konzepten und Unterlagen, die mit unterschiedlichsten Seminarformaten den vielfältigen Anforderungen zeitgemäßer Trainingsmaßnahmen gerecht werden.

Die Gesamtpakete sind als **2-Tages-Seminare** konzipiert, deren einzelne Module auch als **halbtägige Mini-Trainings** durchführbar sind, mit

- ausführlichem Leitfaden für Trainer
- Unterlagen für Teilnehmer
- Seminarplänen mit Zeitangaben und Methodenhinweisen
- anschaulichen Präsentationsfolien
- Übungsaufgaben für Einzel- und Gruppenarbeiten
- Fallbeispielen und Spielanleitungen für Rollenspiele
- Checklisten und Formulare für die Teilnehmerpraxis
- Lernerfolgstests und Transferhilfen für die Teilnehmer
- Vorlagen für die Vor- und Nachbereitung der Seminare

info@juenger.de

INTERVIEW. Auch wenn systemisches Arbeiten nicht alles ist: Jeder Coach sollte es können. Maren Fischer-Epe erklärt, wie sie ganz konkret ihre Ausbildungsteilnehmer zum systemischen Arbeiten anleitet und wie nützlich dabei kollegiale Übungs- und Supervisionsgruppen sind.

Wie kommt das Systemische in die Coaching-Ausbildung?

Laut Presseberichten befinden sich 8.000 Psychologen in der Ausbildung zum Psychotherapeuten. Wahrscheinlich wird nur ein sehr kleiner Teil eine Kasenzulassung erhalten. Der Rest könnte auch ins Business-Coaching drängen. Wäre hier nicht eine systemische Coaching-Ausbildung ideal, um Psychologen darauf vorzubereiten, wie man Organisationsmitglieder leistungsfähiger macht?

Maren Fischer-Epe: Ich glaube nicht, dass es primär der systemische Blickwinkel ist, der therapeutisch vorgebildeten Quereinsteigern fehlt. Im Gegenteil, solche Teilnehmer bringen oft sogar eher die Geduld auf, sich nicht sofort auf die Problemlösung zu stürzen, sondern sich Zeit zu nehmen für die mehrperspektivische Analyse einer komplexen Situation. In den meisten Beratungsausbildungen ist es heute eine Selbstverständlichkeit, systemische Auswirkungen auf Erleben und Verhalten einzubeziehen und mit dem Klienten die relevanten Rahmenbedingungen, Spielregeln und Rollenerwartungen in seinem Umfeld zu reflektieren. Und das sollte natürlich erst recht für alle Coaching-Ausbildungen im Business-Feld gelten – und zwar unabhängig davon, ob sie sich nun „systemisch“ nennen oder nicht. Ich empfinde nur gerade beim Thema Coaching das Prädikat „systemisch“ eher als zu einschränkend, weil es zwar eine sehr wichtige, aber eben nur eine von mehreren relevanten Grundlagen darstellt. Wenn mit diesem Begriff alles erschlagen wird, erklärt er am Ende gar nichts mehr.

Was tun Sie denn, damit in Ihrer Ausbildung systemisches Gedankengut

verstanden und in die spätere Arbeit übernommen wird?

Fischer-Epe: Wir gehen dabei einen gezielt handwerklichen Weg. Natürlich vermitteln wir systemisch-lösungsorientierte Haltungen und Werkzeuge – Fragetechniken, Modelle und Interventionen. Und damit das in Fleisch und Blut übergehen kann, bringen wir unsere Teilnehmer nach kurzen Inputs und Demonstrationen schnell und viel ins Üben an Fallbeispielen aus der Berufs- und Unternehmensrealität. Die Teilnehmer bringen als Führungskräfte, Personalentwickler, Trainer oder Unternehmensberater viele relevante Fragestellungen aus ihrem Arbeitsalltag mit. Daran lässt sich wunderbar systemisch-lösungsorientiert üben und reflektieren.

Sie binden seit vielen Jahren echte Coaching-Fälle in Ihre Ausbildungen ein, das heißt, Sie arbeiten dort mit sogenannten Live-Coaches. Welchen Stellenwert haben diese Fälle in Ihrem Ausbildungskonzept?

Fischer-Epe: Die Live-Coachings sind für uns ein zentrales didaktisches Instrument – sie ziehen sich durch die gesamte Ausbildung wie ein roter Faden, an dem wir die vermittelten Haltungen, Modelle und Methoden erleben und überprüfen lassen können. Wir wollen, dass unsere Teilnehmer neben den vielen punktuellen Übungsmöglichkeiten auch längere Coaching-Prozesse mit allen Höhen und Tiefen kennenlernen und dabei möglichst intensiv auch voneinander lernen. Dazu suchen wir geeignete Coachees, die Lust haben, sich an fünf Sitzungen – verteilt über ein Jahr – zu ihren Führungsthemen

oder Fragen der beruflichen Entwicklung coachen zu lassen. Das Coaching wird in einem interdisziplinären Viererteam durchgeführt: Einer führt jeweils das Gespräch, die anderen unterstützen als Reflecting-Team, geben ein konstruktives Feedback zu Ressourcen und Lösungsideen. So entsteht ein intensiver mehrperspektivischer Dialog – über Rahmenbedingungen und Rollenerwartungen, Interaktions- und Verhaltensmuster, Führungsverständnis, Werte und Einstellungen. Das sind ja alles gestandene Leute, die aus ihren unterschiedlichen Arbeitsfeldern vieles mitbringen an Gesprächserfahrung und Feldkompetenz. Der Coachee profitiert also in jedem Fall von der versammelten Berufserfahrung und Feldkompetenz. Und für die Coaches gilt das natürlich ebenso.

Dieses Live-Coaching fördert die systemische Perspektive?

Fischer-Epe: Ja, durch das Reflecting-Team, aber auch durch die systematische Vor- und Nachbereitung dieser Coachingsitzungen und die anschließende Fallsupervision schärft sich natürlich der systemische Blick. Aber gleichzeitig vertieft sich auch das psychologische Verständnis des Coachee mit seinen persönlichen Ressourcen und Begrenzungen. Und das ist uns mindestens ebenso wichtig! Wir leiten die Teilnehmer immer wieder dazu an, sich auch auf die innere Erlebniswelt des Coachee einzulassen, sich auf die Insel des anderen zu begeben, ihm mit Interesse und Würdigung zu begegnen. Und bei aller wohlgemeinten Ziel- und Ergebnisorientierung doch Lösungsideen zu



Foto: Illa Schütte / Holthus Graphics

Maren Fischer-Epe leitet eine interdisziplinäre Coaching-Ausbildung.

entwickeln, die wirklich zur Person passen und von diesem konkreten Menschen auch umgesetzt werden können.

Wie können Teilnehmer ohne vorherige Unternehmensefahrungen hier ausreichend lernen, um dann Führungskräfte coachen zu können?

Fischer-Epe: Eine Coaching-Ausbildung, und sei sie noch so umfangreich, wird das Fehlen dieser Erfahrungen nicht vollständig kompensieren können. Aber sie kann einen guten Einstieg bieten und klären helfen, was der Einzelne wirklich braucht – und wo er das dann am besten finden kann.

Manche Teilnehmer bilden intensive Lernpartnerschaften mit Führungskräften, Personalentwicklern oder externen Trainern und organisieren sich Praktika, Projektassistenzen oder Hospitationen in Unternehmen – und manches kann man sich natürlich auch anlesen. Aber vor allem wird durch die intensive Re-

flexion relevanter Fallbeispiele aus dem Unternehmensalltag gelernt. Durch die gemeinsame Ausbildung haben sich die Teilnehmer einen gemeinsamen Fundus von Haltungen, Modellen und Vorgehensweisen erarbeitet und einen Lernrahmen geschaffen, in dem man sich kennt und nicht perfekt sein muss, in dem man sich ausprobieren und ein konstruktiv-kritisches Feedback erwarten kann.

Das ist das A und O und damit sollte es nach der Ausbildung weitergehen. Insofern gilt hier dieselbe Empfehlung, die wir ohnehin allen Teilnehmern geben: Kollegiale Übungs- und Supervisionsgruppen pflegen und langfristig so viel wie möglich mit Kollegen an konkreten Fragen und Fällen aus dem Unternehmenskontext arbeiten. Und wer dabei mehr über Prozesse in Unternehmen lernen will, der müsste dafür sorgen, dass genügend Kollegen mit der entsprechenden Felderfahrung an Bord sind.

Interview: Martin Pichler ●

JÜNGER TrainTools

NEU



Seminarpaket

Mitarbeitergespräche

CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren
in 4 Themenmodulen

- jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formulare, Vorlagen
- 4 30-Minuten-Bausteine
- 9 Mikro-Trainings

- 4 PC-Lernquiz
- Methoden, Tools und Vorlagen zum Seminareinstieg
- Illustrationen und Foliengestaltungsvorlagen

€ 99,00

Lieferung zuzügl. Portokosten von max. € 4,50 innerhalb Deutschlands.

Einführungspreis

bestellung@juenger.de

