

# Coaching-Letter

seit 2003

Jubiläums-Ausgabe: 5 Jahre Coaching-Letter!

Nr. 61, Juni 2008

Thema:

## **SYSTEMISCHES COACHING TEIL 2: SYSTEMISCHE GESETZMÄßIGKEITEN**

INHALT:

- Systemisches Coaching
- System-Gesetze im Überblick
- Die systemischen Gesetzmäßigkeiten
- Fragen zu den systemischen Gesetzmäßigkeiten
- Literaturliste Systemisches Coaching
- Zu guter Letzt...

## Systemisches Coaching

Systemisches Coaching (auch Systemisch-konstruktivistisches Coaching) ist Beratung zu Fragen, die überwiegend im beruflichen Kontext bestehen, mit dem Ziel einer Problem(auf)lösung durch den Klienten.

Coaching wird dabei als ressourcen- und lösungsorientierte Prozessberatung verstanden: Der Klient ist Experte für seine Probleme und Lösungen, der Coach ist Experte für den Weg zum Finden der Lösungen. Der Coach unterstützt den Kunden dabei, individuell passende Lösungen zu (er-)finden und gibt selbst keine Lösungen vor. Dies geschieht durch verschiedene systemische Interventionen (meist Fragetechniken sowie Metaphern, Externalisierungs- und Verflüssigungstechniken, Tetralemma, etc.). Systemisches Coaching ist zielorientiert und anhand konkreter, mit dem Kunden erarbeiteter Zielkriterien evaluierbar.

Systemisches Coaching betrachtet immer die Interaktion (Kommunikation bzw. Verhalten) im System, d.h. von mindestens zwei Personen - nicht einer ist "bad or mad".

Der Coachee (Klient) analysiert seinen "Beitrag" und seine Möglichkeiten in der Interaktion. Dann entwickelt er Alternativen zum Problemverhalten bzw. zu seinen Sichtweisen (lösungs- und ressourcenorientierter Ansatz). Die Veränderungen auf Seiten des Coachee finden bzgl. seines Verhaltens und/oder seiner Sichtweisen (Konstruktionen) statt. Hierbei helfen unter anderem auch sog. zirkuläre Fragen - der Coachee antwortet und reflektiert dabei die Situation aus einer anderen Perspektive; oder er imaginiert die Lösung durch die sog. Wunderfrage. Der Klient beschreibt die mögliche/gewünschte Lösung und analysiert die Faktoren die zu ihrer Realisierung notwendig sind bzw. die Lösung bedingen. Aus diesen Erkenntnissen heraus plant der Coachee sein (neues) Verhalten und/oder verändert seine Sichtweisen (Konstruktionen) auf das Problem.

Die Grundlagen des Systemischen Coachings bilden die Erkenntnisse der Systemtheorie (vor allem Niklas Luhmanns), die Philosophie des radikalen Konstruktivismus (Heinz von Foerster, Humberto Maturana und Ernst von Glasersfeld) und die Ansätze der Systemischen Therapie (Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Kurt Ludewig). Ein Modell des Systemischen Coachings ist das Kieler Beratungsmodell, das in den 80er Jahren von Uwe Grau begründet wurde. Ein weiteres Konzept des Systemischen Coachings wurde von König/Volmer aus der Systemischen Organisationsberatung, die auf der Personalen Systemtheorie (Bateson/Watzlawick) basiert, weiterentwickelt.

Quelle: wikipedia.de



## Systemische Gesetzmäßigkeiten im Überblick

Die Systemischen Gesetzmäßigkeiten sind psychologische Wirkungsgesetze. Ähnlich wie die Naturgesetze sind sie permanent wirksam, unabhängig, ob es in dem System ein Bewusstsein dafür gibt oder nicht. Verstößt ein System (Gruppe, Abteilung, Bereich) gegen diese Prinzipien, entstehen Konflikte. Als Coach lohnt es sich, die nachfolgenden Wirkungsmechanismen zu verinnerlichen und in der Auftragsklärung bzw. im Coaching-Prozess mit zu berücksichtigen.

### System-Gesetze:



## Systemische Gesetzmäßigkeiten

### **Was ist, muss auch anerkannt werden**

Die aktuelle Situation, die sich aus den Zahlen, Daten und Fakten ergibt, darf nicht geleugnet werden. Oft werden kritische Entwicklungen in Systemen schöneredet, obwohl viele spüren, dass etwas nicht stimmt. Um handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben, muss die aktuelle Lage des Systems realistisch eingeschätzt werden.

### **Recht auf Zugehörigkeit**

Zugehörigkeit verjährt nicht. Ob Gründervater, junger Geschäftsführer oder ehemaliger Mitarbeiter - das Gefühl der Zugehörigkeit stärkt das System und bildet in Form von Traditionen die Wurzel des Systems.

### **Ausgleich von Geben und Nehmen**

Ohne den Ausgleich von Geben und Nehmen entsteht keine wirkliche Zusammenarbeit. Wer nur gibt und sogar Probleme für andere löst, raubt den anderen ihre Entwicklungschancen und muss selber lernen zu nehmen, um sich über die eigenen Grenzen weiterentwickeln zu können.

### **Vorrang des Früheren vor dem Späteren**

Wenn ein neuer Geschäftsführer in ein Unternehmen kommt, will er häufig erst einmal „aufräumen“ und alles Alte verbessern. Er leitet eine Reihe von sinnvollen Maßnahmen ein, aber sie greifen nicht dauerhaft. Die Mitarbeiter werden lustloser - die Leistung sinkt. Der neue Geschäftsführer hatte zwar eine gute Absicht, aber er vergaß anzuerkennen, dass viele Mitarbeiter schon vor ihm hier gearbeitet haben und er deren Leistungen wertschätzen muss, wenn er selbst Wertschätzung erfahren möchte.

### **Vorrang der höheren Verantwortung**

Hierarchien haben unter anderem den Sinn, Verantwortlichkeiten klar zu definieren. Doch selbst in Teams mit flachen Hierarchien gibt es Menschen, die mehr Verantwortung für das Ganze übernehmen als andere. Um diese natürliche Systemstruktur zu würdigen, müssen alle anderen den Hauptverantwortlichen in seiner Rolle anerkennen, auch wenn sie nicht immer seiner Meinung sind.

### **Vorrang der höheren Leistung**

Leistung lässt sich nicht unbedingt nach der erbrachten Arbeitszeit messen. In einem transparenten und intelligent strukturierten System „weiß“ jedoch jeder, wer wie viel leistet und an welcher Stelle welcher Mitarbeiter steht.

### **Wissens- und Kompetenzvorrang**

Es gibt hochbegabte und fähige Mitarbeiter, die in ihrer Firma kaum Anerkennung finden. Der Wissens- und Kompetenzvorrang auf der Sachebene muss auch auf der Beziehungsebene untermauert werden. Nur wer auch seine soziale Kompetenz einbringt, findet Anerkennung als kompetente Führungskraft.



## Fragen zu den systemischen Gesetzmäßigkeiten

### 1. Gesetz: Was ist, muss anerkannt werden

- Ist die wirtschaftliche Lage der Organisation den Mitarbeitern bekannt?
- Ist der Zweck der Organisation (welche Produkte / Dienstleistungen) eindeutig und allen bekannt?
- Wird über Krisen und Veränderungen (aktuelle und geplante) offen gesprochen?
- Werden Fehler zugegeben bzw. als Feedback genutzt?
- Wird positiv über die ehemaligen Mitarbeiter gesprochen?
- Werden Erfolge und Leistungen anerkannt?
- Wird in der Organisation anerkennend über die „Kunden“ gesprochen?
- Werden Chefs bzw. Mitarbeiter anerkannt?
- Gibt es offene Geheimnisse bzw. Mobbing und Konflikte?
- ...

### 2. Gesetz: Ausgleich von Geben und Nehmen

- Sind die Mitarbeiter motiviert bzw. arbeiten sie auch einmal etwas mehr und länger, wenn es Engpässe gibt?
- Empfinden die Mitarbeiter ihre Bezahlung als angemessen?
- Fühlen sie sich von ihren Chefs anerkannt?
- Übernehmen sie gern Verantwortung in ihren Bereichen?
- Ist die Arbeitsbelastung in Gruppen und (Projekt-) Teams ausgeglichen und fair?
- Kümmern sich die Führungskräfte um die Belange der Mitarbeiter?
- Geben sie klare Aufträge und Anweisungen?
- Werden Beurteilungsgespräche von beiden Seiten als fair erlebt?
- ...

### 3. Gesetz: Recht auf Zugehörigkeit

- Sind die Gründer der Organisation bekannt und gewürdigt?
- Werden frühere Chefs, Bürgermeister, Vorsitzende, Leiter, ... anerkannt und darf über sie gesprochen werden?
- Ist ihre Geschichte bekannt?
- Gehören ehemalige Mitarbeiter „im Geiste“ dazu?
- Darf offen über „unehrenhaft“ gegangene Mitarbeiter ( z.B. Kündigung, Tod) geredet werden?
- Wird in der Organisation über die Chefs / Mitarbeiter und Abteilungen anerkennend gesprochen?
- Haben alle Mitarbeiter das gleiche Recht, dazuzugehören?
- Werden schwächere oder zu starke Personen bzw. Personengruppen gleichermaßen als zugehörig erlebt?
- Fühlen sich die Eigentümer, Vorstände, Organisationsspitzen zugehörig, und werden sie von den Mitarbeitern als zugehörig erlebt?
- Sind Mitarbeiter und Unternehmensführer in einer Krise loyal zum Unternehmen?
- ...



#### 4. Gesetz: Vorrang des Früheren vor dem Späteren

- Gibt es in der Organisation eine Tradition? Wird sie gepflegt?
- Wird lange Zugehörigkeit gewürdigt (z.B. durch Jubiläumsfeiern, Anerkennungen, Artikel in Hauszeitungen usw.)
- Hat die Erfahrung der langjährigen Mitarbeiter einen besonderen Stellenwert?
- Nutzen die später dazugekommenen Mitarbeiter und Führungskräfte die Erfahrung der früheren?
- Werden bei Modernisierung / Umstrukturierung / technischer Innovation die alten Verfahren / die alten Strukturen / die alten Produkte in ihrer Art anerkannt?
- Arbeiten die langjährigen Mitarbeiter und Führungskräfte bei Innovationen, Veränderungen und Umstrukturierungen konstruktiv mit?
- ...

#### 5. Gesetz: Vorrang der höheren Verantwortung

- Nehmen die Chefs ihre Führungsaufgabe den Mitarbeitern gegenüber wahr?
- Werden Sie von den Mitarbeitern als Chefs ernst genommen und respektiert?
- Werden die Entscheidungen der Führungskräfte von den Mitarbeitern anerkannt?
- Nehmen die Unternehmensführer ihre Verantwortung für das Ganze wahr?
- Verstehen sich die Führungskräfte auch als Dienstleister der Organisation und den Mitarbeiter gegenüber?
- Sprechen die Mitarbeiter positiv über ihre Organisation, ihre Produkte und ihre Chefs?
- Gibt es in (Projekt-) Teams klare Kompetenzen von Teamleitern und Teammitgliedern?
- Sind die Rollen als Führungskraft bzw. Mitarbeiter geklärt und gibt es eine klar gestufte Verantwortung?
- Ist die inoffizielle Führung bekannt und wird sie genügend gewürdigt?
- ...

#### 6. Gesetz: Vorrang der größeren Leistung

- Setzen sich die Mitarbeiter spürbar und sichtbar für die gemeinsamen Ziele ein?
- Wird und wie wird der höhere Einsatz für das ganze System von weniger einsatzfreudigen Mitarbeitern gewürdigt?
- Ist die Führungskraft in der Lage, seine Leistungsträger zu benennen? Wird dies offen kommuniziert?
- Wie wird in dem Team mit Erfolg umgegangen? Ist Erfolg erlaubt?
- Darf man sich mit seiner Leistung von den anderen abheben?
- ...

#### 7. Gesetz: Wissens- / Kompetenz-Vorrang

- Werden besondere Fähigkeiten und Kompetenzen / Leistungen von Mitarbeitern anerkannt und genutzt?
- Erkennen Leistungsträger bzw. Hochbegabte ihren Chef als Chef an? (III. Ordnung vor IV. Ordnung)
- Sind die drei vorgenannten Prinzipien wichtiger als Leistungen und Fähigkeiten oder umgekehrt?
- Werden Informationen zurückgehalten?
- ...



## Literaturliste „Systemisches Coaching“

- Backhausen, Wilhelm / Thommen, Jean-Paul: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden 2003.
- Bamberger, Günter G.: Lösungsorientierte Beratung, Weinheim 2005 (3. Auflage).
- König, Eckard / Volmer, Gerda: Systemisches Coaching - Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer, Weinheim 2003.
- Königswieser R., et al: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg 2005
- Pohl, Michael / Braun, Michael: Vom Zeichen zum System - Coaching und Wissensmanagement in modernen Bildungsprozessen. Waltrop 2004.
- Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag, Wien 2006.
- Rückertl, Thomas / Rückertl, Torsten: Coaching mit NLP-Werkzeugen. Weinheim 2008.
- Steinkellner, Peter: Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung, Heidelberg 2005.
- Schmid, Bernd: Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung, Bergisch Gladbach 2004 (2. Auflage 2006).
- Tomaschek, Nino: Systemisches Coaching - Ein zielorientierter Beratungsansatz, Wien 2003.
- Tomaschek, Nino: Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg 2006.

Quelle: wikipedia.de, et al



## Und zu guter Letzt noch einige Zitate zum Thema:

In systemischer Sicht sind Menschen nicht so oder so, sondern sie sehen oder erleben sich so oder so, oder sie werden so oder so gesehen.  
*Gesellschaft für systemische Beratung e. V.*

Nicht was wir erleben, sondern wie wir es empfinden, macht unser Schicksal aus.  
*Marie von Ebner-Eschenbach*

Willst Du im laufenden Jahr ein Ergebnis sehen, so säe Samenkörner. Willst Du in zehn Jahren ein Ergebnis sehen, so setze Bäume. Willst Du das ganze Leben lang ein Ergebnis sehen, so entwickle die Menschen.  
*Kuan Chung Tzu*

Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst!  
*Heinz von Förster*

Alles ist verbunden, nichts existiert für sich allein.  
Spräche ich nicht diese Worte, könntet ihr sie nicht hören. Ohne meine Eltern wäre ich nicht, und ohne ihre Eltern wären sie nicht. Ohne Sonne und Regen für die Feldfrüchte, ohne den Bauern, der sie anbaute, und den Bäcker, der das Brot buk, hätten sie nichts zu essen gehabt. Ohne die Erde, die uns trägt, ohne Luft zum Atmen - wie wollten wir leben? Wovon könnte man überhaupt sagen, es könne ohne all die anderen Dinge sein? Alle Dinge sind Teil des einen Dings. Das ist nicht erklügelt, sondern die Wahrheit.  
*T'AO-SHAN*

Man kann vom Fußballspiel viel lernen. Vor allem weiß man nie, aus welcher Richtung der Ball kommt.  
*Albert Camus (1913 - 1960), französischer Novellist, Essayist, und Dramatiker*

Herausgeber: V.I.E.L.<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückertl GbR  
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

