

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 60, Mai 2008

Thema:

SYSTEMISCHES COACHING TEIL 1: EINFÜHRUNG

INHALT:

- Komplexität und systemisches Denken
- Der Versuch der Vereinfachung im System
- Coaching in komplexen Systemen
- Die systemische Wechselwirkung
- Systemisches Managen von Komplexität
- Die zwölf Fragen: Elemente eines erstklassigen Arbeitsumfeldes
- Zu guter Letzt...

Komplexität und systemisches Denken

Wirken

Das Wort „wirken“ hat den gleichen Ursprung wie „werken“, „Werk“ und bedeutet: Arbeit, Energie, Hürde, Umhegung, einschließen, flechten.

Wirkung wird im Duden folgendermaßen beschrieben: Einfluss, erzielte Veränderung, Effekt, Ausstrahlungskraft, Erfolg, Folge, Reaktion.

Die beiden letztgenannten Wörter führen auf die Meinung des Kausalzusammenhangs zwischen Ursache und Wirkung hin, wie sie auch in Meyers Großes Taschenlexikon (1987, Bd. 24) beschrieben wird: „Wirkung - ein Geschehen oder Handeln bzw. deren Ergebnis (...), das in einem Kausalzusammenhang mit einem anderen (vorausgehenden) Geschehen oder Ereignis bzw. Sachverhalt steht - s. auch Kausalität.“

In der Quantenphysik gibt es eine fundamentale physikalische Größe: Das Plancksche Wirkungsquantum h , welches die Quantenphysik bestimmt. Die Wirkung ist dort als Produkt aus Energie multipliziert mit der Zeit definiert.

Das Kausalitätsprinzip

Das Kausalitätsprinzip, welches normalerweise unser Denken bestimmt, bedeutet vereinfacht: Gleiche Ursache, gleiche Wirkung. In nichtkomplexen also linearen Systemen ist diese Annahme gerechtfertigt, z.B. beim Autofahren; je mehr Gas ich gebe, desto schneller fährt das Auto. Beim Sport ist diese Annahme nicht mehr immer richtig: „Je mehr ich mich anstrenge, desto besser sind meine Leistungen“ ist nur eingeschränkt richtig. Der Grund dafür ist, dass der Mensch ein nichtlineares komplexes System ist.

Was ist ein komplexes, dynamisches System?

Ein System ist eine Menge von Teilen, die in einer dynamischen Beziehung zueinander stehen. In jedem System gibt es Rückkopplungen, d.h. eine vorhandene Kraft wirkt sich zwischen den verschiedenen Beziehungen und den Teilen des Systems aus, es ist vernetzt. Beispiele hierfür sind alle Lebewesen, das Wetter, Staaten, die Politik, Familien, Teams, Projektgruppen, Aktienmärkte usw.

Ein Unternehmen ist ebenfalls ein komplexes System, es besteht aus vielen Mitarbeitern, die nichtlineare vernetzte Beziehungen zueinander haben.



Der Versuch der Vereinfachung im System

Die meisten Menschen, und insbesondere auch Führungskräfte, möchten die Zukunft exakt vorhersagen. Dabei stehen wichtige Fragen im Zentrum des Interesses, wie zum Beispiel: Wie wird der Marktanteil sein? Welcher Gewinn wird erwirtschaftet? Wie wird das Produkt am Markt ankommen? usw.

Wir Menschen neigen dazu, diese Fragen auf der Grundlage eines Ursache–Wirkungsprinzips zu analysieren. Und sehr gerne hätten wir hierzu eine verlässliche Sicherheit über die Entwicklungen in der Zukunft. Diese Denkweise führt dazu, dass wir die natürliche Wirkungsweise komplexer Systeme auf möglichst wenige Teile reduzieren und die Beziehungen vereinfachen (wenn-dann-Prinzip), d.h. wir gehen unbewusst davon aus, dass Beziehungen linear sind (Ursprung bei Galilei und Descartes).

Auch in der klassischen Physik wird möglichst viel linearisiert und reduziert. Lassen wir zum Beispiel eine Feder im Vakuum herabfallen, so gelten die linearen Fallgesetze und es ist möglich mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit vorauszusagen, wo die Feder auf dem Boden aufkommen wird. Doch sobald Manager mit der bestehenden Komplexität ihres Unternehmens konfrontiert werden, sind diese Annahmen nicht mehr möglich. Es können maximal nur noch Möglichkeiten antizipiert werden. Bezogen auf unser Federbeispiel bedeutet dies, sobald die realen Einflüsse, wie Luft/Wetter und damit Reibung hinzukommen, wird das System nichtlinear und damit unvorhersagbar. Wo landet die Feder, nach welcher Zeit und in welcher Geschwindigkeit? Eine nicht mehr im Voraus zu beantwortende Frage ist geboren.

Wie viele Beispiele aus der Vergangenheit, sei es in der Politik, im Business usw., zeigen, wird oft zu kurzfristig gedacht – was lediglich eine andere Art von Reduzierung darstellt. Als Beispiel: Nur der Profit zählt, in das Bildungssystem wird zuwenig investiert, da das Geld angeblich fehlt. Dieses kurzfristige Denken führt dazu, nur noch zu ernten und nicht mehr genügend zu säen. Wir zahlen durch das Vereinfachen und Reduzieren also langfristig einen hohen Preis.

Viel zu lange war es gang und gäbe, dass sich auch Unternehmen strikt linearer Mittel bedienen wollten, um ihre vorformulierten Ziele zu erreichen. Da wurden dann klassische Unternehmensberatungen als externe Expertenberater beauftragt, Lösungen zu erarbeiten und diese im Unternehmen umzusetzen. Diese Lösungen konnten aus betriebswirtschaftlicher Sicht exzellent sein, da sie jedoch die einzelnen Mitarbeiter samt deren Commitments und Motivationsmustern unberücksichtigt ließen, kam es in der Umsetzungsphase sehr oft zu Widerstand oder Sabotage. Wieso ist es in großen Unternehmen häufig immer noch so, dass eine Unternehmensberatung das Haus verlässt und die nächste das Haus betritt um wenig später wieder von einer weiteren...? Oder dass im Laufe von wenigen Jahren eine Umstrukturierung auf die nächste auf die übernächste folgt?

Einem komplexen System lässt sich keine Lösung von außen aufpropfen. Es kann nur aus sich selbst heraus eine Lösung finden; *sich selbst* organisieren.



Coaching in komplexen Systemen

Der Coach agiert in komplexen Systemen als Prozessbegleiter. Er interveniert auf der Prozessebene. Zusätzlich bringt er mögliche Lösungsvorschläge oder inhaltlichen Input ein, die aber als Vorschläge zu verstehen sind und natürlich von den Teilnehmern angenommen, verändert oder auch verworfen werden können.

Der Prozessberater ist demnach genau das Gegenteil zum Expertenberater, welcher eine inhaltliche Lösung für ein Problem zur Verfügung stellt, die dann eins zu eins zu implementieren ist. Ein Expertenberater ist z.B. ein Kfz-Mechaniker, von dem wir natürlich erwarten, dass er die Lösung kennt. Menschen, Teams oder Organisationen sind jedoch sehr viel kompliziertere Systeme als Autos. Die moderne Systemtheorie, allen voran die Chaostheorie und die Selbstorganisationstheorie zeigen deutlich auf, dass derart komplexe dynamische Systeme nicht vorhersagbar sind (wer hat nicht schon vom Schmetterlingseffekt gehört), es also keinen Sinn macht, als Experte für eine inhaltliche Lösung aufzutreten, sondern als Experte für die Steuerung eines zielführenden Prozesses.

Experten- u. Prozessberater

Expertenberater:

- z.B. Kfz-Mechaniker (oder klassischer Unternehmensberater)
- Ist Experte, das Problem zu erkunden und gibt dann die Lösung vor
- Arbeitet mit problemorientierten Fragen
- + in nichtkomplexen Systemen wie Autos sehr hilfreich
- - in komplexen Systemen wie Menschen mit Konflikten nicht hilfreich
- Das komplexe System kann nur eine Lösung aus sich heraus finden

Prozessberater:

- z.B. guter Mediator (oder systemischer Unternehmensberater)
- Ist Experte für die Rahmensetzung, so dass das System selbst die Lösung findet
- Arbeitet mit problem- u. lösungsorientierten Fragen
- + in nichtkomplexen Systemen wie Autos nicht unbedingt hilfreich
- - in komplexen Systemen wie Menschen mit Konflikten sehr hilfreich
- Hält sich mit eigenen Lösungen zurück
- Achtet auf die Frage, ob er noch im Prozess ist oder inhaltlich gefangen ist



Die systemische Wechselwirkung

In Netzwerken komplexer Systeme ist nicht mehr eindeutig zu sagen, was Ursache und was Wirkung ist, denn eine Wirkung kann aus einer Ursache resultieren, die gleichzeitig, aber für uns unsichtbar, an anderer Stelle auftritt und selbst Wirkung der gleichen oder einer dritten Ursache ist. Von unserer Vorstellung der Kausalkette kommen wir also zu einem vernetzten komplexen Bild, in dem Ereignisse synchron an verschiedenen Stellen auftreten und zu Ergebnissen/Ereignissen führen - der systemischen Wechselwirkung.

Sind wir als Coach Ursache oder Wirkung von Veränderungen oder beides?

Vernetzung im System - der Beobachter (Coach) ist Teil des Systems

In einem komplexen lebenden System bleiben wir als Beobachter immer Teil des Systems. Zwei Entdeckungen aus der Physik zeigen dieses deutlich.

- Albert Einstein sagt in der Speziellen Relativitätstheorie, dass Beobachtungen nicht absolut sind, sondern relativ zum Standpunkt eines Beobachters.
- Heisenberg zeigte dann in der Quantentheorie, dass Beobachtungen das Beobachtete beeinflussen, also jede Hoffnung des Beobachters zunichte macht, Vorhersagen treffen zu können. Die Unsicherheit ist absolut. Es ist unmöglich, den Ort und den Impuls (Geschwindigkeit mal Masse) eines mikroskopischen Objekts gleichzeitig messen zu können. Als Beobachter müssen wir uns entscheiden, welche Komponente gemessen werden soll, über die andere Komponente erhalten wir keine Aussage.

Stellen Sie sich vor, das Wasser in der morgendlichen Dusche wird plötzlich sehr heiß. Nachdem Sie einen Schritt zur Seite getan haben, werden Sie wahrscheinlich gewohnheitsmäßig das kalte Wasser aufdrehen. Als Beobachter reagieren Sie auf das Ursache-Wirkungs-Prinzip und stehen außerhalb des Duschsystems.

Falls Sie aber systemisch denken, also die Dusche in ihrem Systemzusammenhang sehen, könnten Sie das Installationssystem als Ganzes bedenken und sich daran erinnern, dass Sie kurz vor der Temperaturänderung eine Toilettenspülung gehört haben. Daraus würden Sie schließen, dass nicht genügend Druck in den Wasserleitungen herrscht, so dass die Toilette kurzfristig den Kaltwasserfluss beansprucht. Sie würden daraufhin von Ihrem ursprünglichen Vorhaben absehen und warten, bis sich der Kaltwasserdruck wieder aufgebaut hat.

Vernetzungen in einer Gemeinschaft sind wechselseitige Beziehungen, alle Teile des Systems sind auf irgendeine Weise miteinander verbunden. Für viele Systeme nehmen wir diese Sichtweise auch an, z.B. die Erde als Ökosystem oder die Zelle, der Laser usw. Doch wie sieht es mit unseren alltäglichen Kontexten aus? Fühlen wir uns verbunden mit allen Menschen, mit unseren Konfliktpartnern, mit unseren Mitarbeitern? Hier ist ein Lernen, also eine Erweiterung der gezogenen Grenze nötig.



Systemisches Managen von Komplexität

Ein erfolgreicher Ansatz ist die **systemische Organisationsentwicklung**. Sie gibt keine Lösungen vor, sondern erarbeitet mit dem System eine Lösung. Der Berater oder Coach ist Moderator und Prozessbegleiter. Der Moderator stellt vor allem sein methodisches Können zur Verfügung. Die Hauptaufgabe ist es, den Prozess der Weiterentwicklung voranzubringen, indem lösungs-, ziel- und stärkenorientiert gearbeitet wird.

Der Prozessbegleiter sorgt dafür, dass die Teilnehmer/Mitarbeiter in gute und ressourcenvolle Zustände gelangen und dadurch das volle Potenzial ihrer Möglichkeiten zur Lösungsfindung und Weiterentwicklung zur Verfügung haben.

Systemisch Managen bedeutet für Sie als Führungskraft und/oder Coach, Rahmenbedingungen zu setzen, zu verändern und als Prozessberater tätig zu sein:

- **Managen in sich selbstorganisierenden Systemen** - Große Organisationen sind kaum in einem instrumentellen Sinne steuerbar. Steuerung erfolgt über die Selbstorganisation aller Teilsysteme. Effiziente Führung heißt hier, die Selbstorganisationsfähigkeit eines Systems nicht durch unnötige Führungseingriffe zu stören, andererseits ist Führung nicht unmöglich sondern nötig. Führung hat die Aufgabe, die Bedingungen (Kontrollparameter in der Synergetik, Hebelwirkungen nach P. Senge), in denen ein System operiert, so zu beeinflussen, dass seine Entwicklung in eine gewünschte Richtung eher wahrscheinlich wird als in eine andere.
- **ökologisch Managen** - Das Denken in vernetzten Strukturen einschließlich der darin enthaltenen Rückkopplungsschleifen und Auswirkungen wird zur Voraussetzung effizienter Entscheidungen.
- **das Management von Visionen, mentalen Modellen und Teamentwicklung** - nicht problem- sondern lösungs- und prozessorientiert.
- **Managen von Wissen bzw. Lernen** - Führungskräfte sollten Designer, Coach, Mediator und Lehrer sein. Sie sind verantwortlich für den Aufbau von Organisationen, deren Mitglieder ihre Fähigkeiten kontinuierlich ausweiten (Personal Empowerment), um komplexe Zusammenhänge zu begreifen, ihre Vision zu klären und ihre gemeinsamen mentalen Modelle und Kommunikationen zu verbessern - d.h. die Führungskräfte sind für den Prozess des Lernens verantwortlich.
- **Intuitiv Managen** - Wie die Literatur zeigt, können Topmanager oder Börsengurus nicht genau erklären, warum sie eine wichtige Entscheidung so getroffen haben. Gerade deswegen, weil sie auf ihr „Bauchgefühl“ achten, sind sie erfolgreich.

Am Ende bedeutet dies, dass Unternehmen, die sich auf den Weg zur Lernenden Organisation machen, einen echten Trumpf in der Hand halten. „Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz“, so Arie De Geus, Planungsleiter von Royal Dutch/Shell, „ist vielleicht der einzig wirklich dauerhafte Wettbewerbsvorteil.“ (P. Senge, Die fünfte Disziplin).



Die zwölf Fragen

Elemente eines erstklassigen Arbeitsumfeldes

Diese zwölf Fragen helfen in der Selbstreflektion, die eigene Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu reflektieren. Als systemischer Manager meines Arbeitsumfeldes kann ich mir diese Fragen auch für meine Mitarbeiter stellen. Als Coach helfen mir diese Fragen, meinen Coachee in der Rolle als Führungskraft und/oder Mitarbeiter kreativ zu unterstützen.

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten ?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Aus:

Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln
Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts
Marcus Buckingham, Curt Hoffman, Campus Verlag, Frankfurt 2001



**Und zu guter Letzt
hier noch ein Beitrag zum Thema
„Systemisches im Alltag“...**



Herausgeber: V.I.E.L.[®] Coaching + Training

Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückertl GbR

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

