



Martina Angela Friedl

Systemisches Coaching

- ▶ Systemische Theorieentwicklung im Überblick
- ▶ Charakteristika des systemischen Coachings
- ▶ Coaching-Instrumente für Anfänger und Fortgeschrittene

Martina Angela Friedl
Systemisches Coaching

Reihe
Coaching Skills kompakt
Band 10



www.junfermann.de



blogweise.junfermann.de



www.facebook.com/junfermann



twitter.com/junfermann



www.youtube.com/user/Junfermann



www.instagram.com/junfermannverlag

MARTINA ANGELA FRIEDL

SYSTEMISCHES COACHING

Junfermann Verlag
Paderborn
2022



Copyright © Junfermann Verlag, Paderborn 2022
Coverfoto © cagkansayin (www.istockphoto.com)
Covergestaltung / Reihenentwurf Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG,
Paderborn
Satz & Layout Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG,
Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7495-0356-8

Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:

ISBN: 978-3-7495-0354-4 (EPUB), 978-3-7495-0353-7 (Print),
978-3-7495-0355-1 (EPUB für Kindle).

Inhalt

Vorwort	9
TEIL I: THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	11
1. Das Konzept Coaching	12
1.1 Allgemeine Definition	12
1.2 Definition des systemischen Coachings	13
1.3 Hinter den Kulissen – der systemische Ansatz im Kontext anderer Theorien	15
1.4 Wichtige Strömungen in der systemischen Psychotherapie und ihre Bedeutung für das Coaching	17
2. Eckpfeiler systemischen Denkens und Handelns	21
2.1 System, Systemtheorie und systemisches Handeln	21
2.2 Unterschiedliche Arten von Systemen	22
2.3 Konstrukte, Konstruktivismus, Konstruktivismus	27
2.4 Systemtheorie und Organisation	33
2.5 Neuere Entwicklungen in der systemischen Theorie	35
3. Haltung in der systemischen Praxis	38
3.1 Auf Augenhöhe mit den Klient*innen	38
3.2 Neue Lösungsmöglichkeiten eröffnen.....	39
3.3 Neutralität im Coaching wahren	40
3.4 Neugier und „Nichtwissen“ pflegen.....	41
3.5 Die Autonomie der Klient*innen fördern.....	42
4. Coaching-Formate und Coaching-Kontexte	43
4.1 Häufige Coaching-Formate	43
4.2 Besondere Coaching-Kontexte	47

5.	Ablauf eines Coaching-Prozesses	50
5.1	Kontaktaufnahme.....	50
5.2	Erstgespräch und Kontrakterstellung.....	50
5.3	Auftragsklärung in der ersten Sitzung	52
5.4	Erarbeiten von Lösungen und Weiterentwickeln des Anliegens.....	52
5.5	Abschluss und Verankerung der Veränderung	53
6.	Abgrenzung zur systemischen Psychotherapie	54
6.1	Definition von Psychotherapie	55
6.2	Häufige Fragestellungen im Arbeitsfeld Coaching	56
6.3	Fragestellungen, die über Coaching hinausgehen und zum Arbeitsbereich der Psychotherapie gehören	56
TEIL II: SYSTEMISCHES COACHING – KOMPETENZEN,		
	METHODEN, ÜBUNGEN.....	59
7.	Anforderungsprofil: Welche Kompetenzen brauchen Coaches? ..	60
7.1	Kommunikationsfähigkeit.....	60
7.2	Beziehungsfähigkeit und Empathie.....	61
7.3	Fähigkeit zur Selbstreflexion.....	61
7.4	Lernfähigkeit und Offenheit für Veränderungen.....	61
7.5	Übung: Kompetenzen trainieren	62
8.	Basis-Methoden	63
8.1	Beobachtung und Steuerung der eigenen Aufmerksamkeit	63
8.2	Systemische Fragetechniken	68
8.3	Übungen zum Thema Fragetechnik	82
8.4	Reframing	85
8.5	Soziometrische Verfahren	89
8.6	Integration kreativer Methoden und Methoden anderer Fachrichtungen	93
8.7	Externalisieren	95

9.	Systemische Interventionen für spezifische Themen	100
9.1	Zur Zielfindung: Zieldefinition über ein Symbol	100
9.2	Zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen	101
9.3	Zum Umgang mit Schuld: die Schuldorte	104
9.4	Zum Wechsel der Perspektive.....	106
9.5	Zum Durchbrechen bestehender Kommunikations- und Verhaltensmuster	111
9.6	Zum Aufrütteln festgefahrener Annahmen	116
9.7	Zur Stärkung des Selbstwertes	120
9.8	Zur Bearbeitung von Konflikten	123
9.9	Zur Entlastung bzw. zum Gewinnen von Energie: der persönliche Energietopf	124
9.10	Zum Aufrechterhalten von Motivation	126
10.	Falldarstellungen	130
10.1	Falldarstellung 1: Überraschende Wendungen	130
10.2	Falldarstellung 2: Wenn dem*der Coach die Neutralität abhandenkommt	132
10.3	Falldarstellung 3: Wie man mit einer Besucherin zu einem echten Auftrag kommt	133
11.	Führung und Coaching	135
11.1	Wie Führungsarbeit von der systemischen Praxis profitieren kann	135
11.2	Führungskräfte sind keine Coaches – Rollenkonflikte und Begrenzungen	137
12.	Coach werden und sein	140
12.1	Wirksam sein als Coach	140
12.2	Zum Abschluss – Wie werden Sie nun ein*e gute*r systemische*r Coach?	142
	Leseempfehlungen	147
	Danksagung	149
	Literatur	151
	Index	157

Vorwort

Systemisches Coaching ist als Beratungsformat für berufliche Fragen höchst erfolgreich. Entsprechend beliebt ist diese Berufssparte. Eine Menge systemische Coaches sind bereits auf dem Markt aktiv und es gibt eine Vielzahl von Ausbildungsmöglichkeiten – seit Jahren boomen die Lehrgänge. Die Literatur zum Thema ist umfangreich, solange Bücher zu einzelnen Aspekten des systemischen Coachings gebraucht werden (etwa zu Führungsfragen oder als Hilfe im Projektmanagement). Sucht man hingegen eine praxisorientierte Einführung ins systemische Coaching, nimmt die Auswahl schlagartig ab. Hier soll dieses Buch Abhilfe schaffen.

Seit vielen Jahren leite ich Ausbildungen zum*zur systemischen Coach bzw. Berater*in und habe ein eigenes Konzept dafür entwickelt, wie ich systemisches Coaching vermittele und praktisch erlebbar mache. Auf Grundlage dieser Praxiserfahrungen entstand die vorliegende Einführung. Sie finden darin die komplexe Theorie in leicht verständlicher Form dargelegt und sicherlich werden Sie meine Begeisterung für systemisches Denken und Handeln herauslesen können – und dadurch selbst einen guten Zugang zur entsprechenden Haltung einer*s systemischen Coach*es finden. Damit haben Sie alle wichtigen Grundlagen zur Hand und einen Überblick über Anforderungen und Techniken im systemischen Coaching. Mithilfe weiterführender Literaturhinweise können Sie Ihr Wissen zu den angesprochenen Themen dann je nach Bedarf vertiefen.

Ein Buch für Anfänger*innen und Fortgeschrittene

Wenn Sie sich erstmals mit systemischem Coaching auseinandersetzen, sollten Sie mit den theoretischen Grundlagen starten (Teil I). Erst mit diesem Hintergrundwissen werden Sie viele meiner Hinweise zum Einsatz der im zweiten Teil beschriebenen Methoden nachvollziehen und einordnen können. Dieser zweite Teil startet mit einem Überblick über das Handwerkszeug, das Sie als systemische*r Coach beherrschen sollten. Es folgt eine Zusammenstellung systemischer Interventionen für bestimmte Themen und Fragestellungen.

Wenn Sie bereits systemische*r Praktiker*in sind, lesen Sie das Buch ruhig quer und konzentrieren Sie sich auf Passagen, die Ihnen aktuell weiterhel-

fen. Zusätzlich lade ich Sie ein, die aufgeführten Interventionsmöglichkeiten an Ihre Bedürfnisse und Fragestellungen anzupassen. Eine Idee, wie Sie dabei im Rahmen des systemischen Coachings bleiben, werden Sie nach der Lektüre dieses Buches haben.

Ich wünsche Ihnen viel Freude, interessante Erkenntnisse und erfolgreiche Coaching-Prozesse. Über Anmerkungen und Rückmeldungen zum Buch (an mf@martinafriedl.com) freue ich mich sehr: Lassen Sie mich wissen, wie Ihnen die Umsetzung der beschriebenen Interventionen gelingt!

Ihre

Martina A. Friedl

Teil I

Theoretische Grundlagen

„Nichts ist schließlich so praktisch wie eine gute Theorie.“

(übersetzt nach Kurt Lewin)

Die Einführung ins systemische Coaching beginnt mit einer Erörterung des Konzepts Coaching. Sie erhalten einen Überblick darüber, was dieses Beratungsformat ausmacht und von anderen Formen der Beratung wie zum Beispiel der systemischen Psychotherapie abgrenzt. Ebenfalls finden Sie in diesem Teil des Buches eine Zusammenfassung der wichtigsten theoretischen Konzepte des systemischen Coachings und eine Beschreibung essenzieller systemischer Haltungen. Zusätzlich beschreibe ich unterschiedliche Settings, in denen Coaching aktuell stattfindet.

Alles nur „graue Theorie“? Im Gegenteil! Ich lade Sie ein, die folgenden Kapitel aufmerksam zu lesen und – sobald Sie sich praktisch als systemische*r Coach betätigen – wieder darauf zurückzukommen. Sie werden erstaunt sein, wie hilfreich die theoretischen Impulse in der Praxis sind und wie sich Theorie und Praxis wechselseitig erschließen. Die Theorie eröffnet sich einem am besten über das Umsetzen und die Wiederholung. Dadurch geht sie in Fleisch und Blut über und kann passend zum jeweiligen Kontext eingesetzt werden: „Nichts ist schließlich so praktisch wie eine gute Theorie“ (Fritz B. Simon, 2012, persönliche Notizen).

1. | Das Konzept Coaching

1.1 Allgemeine Definition

Coaching hat sich als Methode seit den 1980er Jahren etabliert, sowohl das Angebot als auch der Markt dafür wachsen rasant. Laut einer Studie der International Coaching Federation (ICF) arbeiteten im Jahr 2019 rund 71.000 Personen weltweit als Coach. Die meisten davon praktizierten in Nordamerika, gefolgt von Westeuropa. Seit 2015 war die Zahl um 33 Prozent gestiegen (ICF, 2020), für den deutschsprachigen Raum wird eine weiterhin positive Entwicklung prognostiziert (Stephan & Rötzig, 2017).

Nach wie vor ist der Begriff allerdings – im Gegensatz zu anderen beratenden Tätigkeiten und Gesundheitsberufen wie der Psychotherapie, der klinischen Psychologie oder in Österreich der Lebens- und Sozialberatung – nicht durch ein Berufsgesetz definiert und geschützt. In der Literatur findet man daher auch unterschiedliche Definitionen des Begriffs. Ich stelle hier zwei aus meiner Sicht sehr treffende vor:

1. Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- bzw. Steuerungsfunktionen und von Expert*innen in Unternehmen und Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung individueller oder kollektiver Lern- und Leistungsprozesse primär im beruflichen Kontext. Inhaltlich kombiniert Coaching individuelle Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönliche Beratung. In einer solchen Beratung werden Klient*innen angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. (Vgl. Website des Deutschen Bundesverbandes für Coaching: <https://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching>, August 2021.)
2. „Coaching ist zum einen die individuellste Form von Personalentwicklung und eröffnet zum anderen einen Raum für Reflexion über Freud und Leid sowie aktuelle Ambitionen im Beruf“ (Schreyögg, 2012, S. 20).

Mit diesen beiden Definitionen sind aus meiner Sicht alle wichtigen Stichworte zur Beschreibung von Coaching genannt. Sowohl Zielsetzung und Zielgruppe sind beschrieben als auch wichtige Charakteristika systemischen Arbeitens: Klient*innen werden dabei begleitet, ihre eigenen Lösungen zu entwickeln. Dies geschieht durch gemeinsame Reflexion und auch den einen oder anderen Impuls durch den*die Coach.

1.2 Definition des systemischen Coachings

Wie bei den meisten anderen Beratungsformen ist das Hauptinstrument auch des systemischen Coachings das Gespräch. Dabei liegt das Augenmerk darauf, gemeinsam (also durch Coach und Klient*in) Klarheit über den Status quo herzustellen, Ziele zu definieren und Veränderungsmöglichkeiten zu finden.

Zu einem systemischen Coaching wird eine Beratungssituation, indem die beratende Person bestimmte Methoden einsetzt und eine bestimmte mentale Haltung einnimmt. Diese Methoden beziehen sich auf die Systemtheorie und den Konstruktivismus. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesen Theorien ist daher für jede*n systemische*n Coach essenziell. Kapitel 2 liefert Ihnen die wichtigsten Eckpfeiler des systemischen Denkens und Handelns. Auf dieser Basis können Sie eine Vorstellung von systemischem Arbeiten entwickeln.

Charakteristisch für systemisches Arbeiten ist unter anderem das konsequente Einbringen neuer (manchmal auch überraschender oder sogar provokativer) Sichtweisen auf die Ausgangslage bzw. das geschilderte Problem durch den*die Coach, das sogenannte Reframing.

Einen weiteren wichtigen Eckpfeiler systemischer Arbeit bildet die Auffassung, dass Sprache Wirklichkeit schafft und damit die Handlungsmöglichkeiten des Menschen erweitert oder einschränkt. Viele systemische Coaches nehmen sehr sensibel wahr, mit welchen Worten jemand Probleme und mögliche Lösungen beschreibt. Was auf den ersten Blick wie Wortklauberei wirkt, entfaltet letztendlich große Wirkung. Es ist eben ein Unterschied, ob jemand von einem „Berg von Arbeit“ spricht, der unbezwingbar erscheint, oder von einer „Reihe von Aufgaben“, die Schritt für Schritt erledigt werden sollen.

Aus der systemischen Familientherapie hat das systemische Coaching den Blick auf das soziale System übernommen, in welchem Schwierigkeiten erlebt bzw. Veränderungen angestrebt werden, also auf die Familie bzw. auf Teams, Abteilungen, Organisationen. Systemische Coaches fragen daher häufig nach den Personen rundherum – beteiligt und (vermeintlich) unbeteiligt –, verwenden dazu grafische Darstellungen wie Organigramme oder lassen sich die genaue Struktur sozialer Systeme über das Aufstellen von Gegenständen erklären. Vielfach fragen sie auch nach den Gedanken anderer, nicht beim Coaching anwesender Personen, z. B. „Was würde Ihre Vorgesetzte jetzt dazu sagen?“, „Was denken Sie, welche Ziele Ihr Kollege verfolgt?“.

Durch die Fokussierung auf soziale Systeme in ihrer Gesamtheit rücken auch Wechselwirkungen ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Im systemischen Arbeiten geht man davon aus, dass Mitglieder einer Familie oder Organisation sich gegenseitig auf vielfältige Art und Weise beeinflussen. Gerade in schwierigen zwischenmenschlichen Situationen ist aus systemischer Sicht nicht festzustellen, zu welchem Zeitpunkt, an welchem Ort oder mit welcher Person die Probleme begonnen haben. Vielmehr gehen systemische Coaches davon aus, dass alle Beteiligten zum Konflikt oder Problem beigetragen haben und damit mitverantwortlich sind. Eine ihrer typischen Fragen lautet daher: „Was haben Sie als Führungskraft dazu beigetragen, dass sich Ihr Teammitglied so schwierig verhält?“ Und anschließend: „Und was könnten Sie demnach verändern?“

Was systemisches Arbeiten und gute systemische Coaches zusätzlich ausmacht, ist eine hohe Sensibilität für gesellschaftliche Diskurse zu verschiedenen Themen und Lebensbereichen, kurz: für die vorherrschende öffentliche Meinung. Mit der Methode der sogenannten Dekonstruktion (Abschnitt 2.3) wird konsequent hinterfragt, ob die Dinge, die wir als gegeben annehmen (z. B. Geschlechterrollen oder Erwartungen an die ideale Führungskraft), nicht auch ganz anders sein könnten. Ziel ist dabei immer, dass der*die Klient*in autonom die eigene Position zu gesellschaftlichen und kulturellen Konventionen formuliert und die möglichen Folgen dieser Positionierung (z. B. Kritik durch Dritte) gemeinsam mit dem*der Coach durchdenkt. Ein Beispiel: „Muss eine Führungskraft wirklich immer im Büro präsent sein und kann sie daher nicht in Teilzeit arbeiten? Und wenn ich mich um die ausgeschriebene Stelle als Führungskraft bewerbe, obwohl ich weiterhin in Teilzeit arbeiten will: Welche Reaktionen sollte ich aufgrund dessen erwarten und wie gehe ich mit ihnen um?“

Ein weiterer wichtiger Aspekt systemischen Arbeitens ist es anzuerkennen, dass lebende Systeme wie Menschen und Organisationen sehr viel weniger berechenbar sind als technische Systeme (Maschinen) und auf verschiedenste Weisen mit Impulsen von außen umgehen. Systemische Coaches rechnen also ständig mit Überraschungen und können diese gut in den Prozess integrieren.

Die Entwicklung von Theorie und Methodenspektrum im systemischen Coaching ist sehr eng mit der Entwicklung der systemischen Psychotherapie verknüpft. Viele Konzepte wurden erst in einem therapeutischen Kontext angewendet und dann nach und nach ins Coaching übertragen. Im folgenden Abschnitt gebe ich daher einen kurzen Überblick über wichtige Meilensteine dieser Theorieentwicklung.

1.3 Hinter den Kulissen – der systemische Ansatz im Kontext anderer Theorien

Von ca. 1900 bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs war die Psychoanalyse (damals auch „Sprechkur“ genannt) nach Sigmund Freud bzw. in Abwandlungen und Weiterentwicklungen (z. B. nach C. G. Jung oder Alfred Adler) das einzig etablierte „Beratungsformat“ im Umgang mit psychischen Leiden (Sluneco, 2017). Ausgeübt wurde dieser Beruf ausschließlich von Ärzt*innen. Erst Anfang der 1970er Jahre wurden in den USA auch Personen mit anderen Ausbildungshintergründen zur psychoanalytischen Ausbildung zugelassen. Noch heute dauert die Diskussion dazu in den psychoanalytischen Gesellschaften der einzelnen Länder an. Sigmund Freud persönlich bezeichnete 1926 alle „Nicht-Ärzte“ als „Laianalytiker“ (Freud, 2019).

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs sahen sich die USA mit einer hohen Anzahl von Kriegstraumatisierten konfrontiert. Auch in Europa war die Lage schlimm, allerdings stand hier der Wiederaufbau im Vordergrund. Das Angebot von Psychoanalyse in den USA reichte nicht aus, zumal die Behandlung sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Aus dieser Not heraus übernahmen andere Berufsgruppen wie Sozialarbeiter*innen Aufgaben in der Behandlung, ohne offiziell dafür ausgebildet worden zu sein. Den Widerstand gegen diese sogenannte Laienanalyse gab die American Psychiatric Association erst im Laufe der 1960er Jahre nach und nach auf

(vgl. Nölleke, 2021). Zugehörige anderer Berufsgruppen arbeiteten in dieser Zeit auf eigenes Risiko und konnten beispielsweise keine Berufshaftpflichtversicherung abschließen (Walker, 2018).

So begann auch Virginia Satir, die ursprünglich Sozialarbeiterin war, ihre Arbeit mit Psychotherapieklient*innen um 1950 in New York (Walker, 2018). Rasch stellte sie fest, dass sich die Symptome ihrer Schützlinge bei Kontakt mit der Ursprungsfamilie wieder verschlechterten. Sie begann daher, wichtige Bezugspersonen in die Behandlung ihrer Klient*innen mit einzubeziehen, und experimentierte damit als eine der Ersten mit familientherapeutischen Settings.

Gleichzeitig etablierte sich in Palo Alto (Kalifornien), dort, wo heute Internet-Giganten wie Google oder Apple ihre Firmenzentralen haben, rund um den Sprachwissenschaftler Gregory Bateson das Epizentrum systemischer Theorieentwicklung: das Mental Research Institute (MRI). 1958 von Don D. Jackson gegründet, wurde es in den 1960er Jahren „the place to go“ für alle, die an den neuesten Entwicklungen der Psychotherapie und vor allem der Familientherapie teilhaben wollten. Hier arbeiteten Paul Watzlawick, Richard Fisch, Jules Riskin, Salvador Minuchin, R. D. Laing, Irvin D. Yalom (vielen auch durch seine Romane bekannt) und Cloe Madanes. Etwas später stieß Virginia Satir dazu. Steve de Shazer betrieb in Palo Alto seine eigene Praxis und lernte dort seine spätere Frau Insoo Kim Berg kennen, mit der er dann nach Milwaukee übersiedelte.

Im Palo Alto der 1960er und 1970er Jahre entwickelte sich das, was wir heute unter systemischer Psychotherapie verstehen, und es wurde früh mit Kurzzeit-Therapiemodellen experimentiert.

Wer mehr zur Entstehungsgeschichte und zur Arbeit am MRI in den 1960er und 1970er Jahren erfahren möchte, dem*der empfehle ich die Biografie von Paul Watzlawick, verfasst von seiner Großnichte Andrea Köhler-Ludescher (Köhler-Ludescher, 2014).