

Prof. Dr. Olaf P. Geramanis

Systemisch- Organisationsdynamisches Coaching

eine theoretische Grundlegung und
der Bezug von Theorie und Praxis im Coaching

4600 Olten / Schweiz im Oktober 2005

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG:	
WAS IST EIGENTLICH COACHING – UND WAS NICHT?	4
1. Coaching bedeutet Arbeiten an Zielen	5
2. Coaching bedeutet Arbeiten an Situationen	5
KAPITEL I: DAS SYSTEMISCHE AM SYSTEMISCH-ORGANISATIONSDYNAMISCHEN COACHING	6
1. Die Unterscheidung von System und Umwelt	7
1.1 Ein System ist exklusiv	8
1.2 Ein System hat eine erkennbare Aussengrenze	9
1.3 Innerhalb eines Systems herrschen bestimmte Beziehungen	9
2. Beobachten und Erkennen	10
2.1 Wahrnehmungen sind nichts als Konstruktionen	11
2.2 Beobachtungen sind beobachterabhängig	11
2.3 Unterscheidungen brauchen eine Einheit	12
3. Selbstorganisation – Das Funktionsprinzip von Systemen	13
3.1 Strukturell determiniert	14
3.2 Operationell geschlossen	14
3.3 Selbst erhaltend	16
4. Praktische Folgerungen aus dem Modell: Die Haltung Systemischen Fragens	16
4.1 Prototypischer Verlauf:	16
4.2 Was tun, wenn die Methode nicht klappt?	18
KAPITEL II: DAS ORGANISATIONALE AM SYSTEMISCH-ORGANISATIONSDYNAMISCHEN COACHING	20
1. Erklärungsmöglichkeiten von Theorien	20
1.1 Handlungstheoretische Grundüberlegungen	22
1.2 Das alte Ideal der Organisationsentwicklung	23
1.3 Einstellungen lassen sich nicht verordnen	24
2. Das handlungstheoretische Mikro-Makro-Modell nach James Coleman	26
2.1 Die Logik der Situation	26
2.2 Die Logik der Selektion	28
2.3 Anfragen an das Modell Rationalen Wahlhandelns	31
2.4 Die Logik der Aggregation	32
3. Praktische Folgerungen aus dem Modell: Struktureffekte des Handelns	34
3.1 Produktiver Umgang mit individuellen Ängsten	35
3.2 Antwort auf die Logik der Situation: Lernängste reduzieren	35
3.3 Antwort auf die Logik der Selektion: Ängste individuell reduzieren	36

KAPITEL III: DAS DYNAMISCHE AM SYSTEMISCH-ORGANISATIONSDYNAMISCHEN COACHING	38
1. Zentrale Themen in Gruppen	40
1.1 Gruppenziel / Aufgabe der Gruppe	42
1.2 Gruppengrösse und Dauer	42
1.3 Wechselseitige Beziehungen	43
2. Strukturelle Bedingungen wechselseitiger Beziehungen	43
2.1 Normen	44
2.2 Rollen	44
2.3 Status	45
3. Der Prozess Einzelner im Gruppendynamischen Raum	45
3.1 Macht	47
3.2 Zugehörigkeit	47
3.3 Intimität	47
4. Arbeitsprinzipien der Gruppendynamik	48
4.1 Das Hier und Jetzt-Prinzip	49
4.2 Feedbackprozesse und soziale Wahrnehmung	49
4.3 Die Orientierung auf Struktur und Prozess	50
5. Praktische Folgerungen aus dem interaktionsdynamischen Modell	51
5.1 Interventionsmatrix	51
5.2 Die Beziehung Coach-Coachee selbst	52
SCHLUSS	54
DAS AUFBAUSTUDIUM SOC AN DER FHNW	55
LITERATURVERZEICHNIS	56

Einleitung: Was ist eigentlich Coaching – und was nicht?

*Das Übel besteht nicht in dem, was wir nicht verstehen,
sondern in dem, was wir zu verstehen glauben.
Frei nach J.J. Rousseau*

Es gehört fast schon zum guten Ton, eine Arbeit zum Thema Coaching mit der Bemerkung zu beginnen, dass es keine allgemeine und konsensfähige Definition zu diesem Thema gibt. Das stimmt: Coaching verfügt über kein geschlossenes Theoriegebäude und es gibt keinen eindeutigen Methodenkanon, der zwingend vorgeschrieben ist. Fazit: Coaching ist keine Tätigkeit sui generis. Die Frage ist nun, zu welcher weiterführenden Antwort eine diese Feststellung verleiten soll? Müsste man vernünftigerweise zu der Einsicht gelangen, dass eine solch widersprüchliche Disziplin überhaupt nicht ernst genommen werden kann? Und wenn doch, ist Coaching dann ein Erkenntnismodell, ein Theoriegebäude, eine Methoden-Anwendung oder lediglich eine Anhäufung verschiedener Interventionsmöglichkeiten?

Aus unserer Sicht ist es müssig, sich derartige Ursprungsfragen zu stellen. Allzu leicht gerät man bei solchen Diskussionen in die Legitimitätsfalle: „Darf“ Coaching dieses oder jenes – wo es doch gar nicht diesen oder jenen Voraussetzungen genügt. Im Sinne eines pragmatischen Eklektizismus gestatten wir uns in guter systemischer Manier zu beobachten, wie sich uns derzeit das „System Coaching“ präsentiert. Wir wollen beschreiben, welche Beobachtungen wir in Rahmen der aktuellen Coaching-Diskussion machen und uns im Anschluss fragen, ob sich hieraus ein eigenes System „Coaching“ beschreiben lässt – oder nicht.

Insofern kommen wir dennoch nicht darum herum zu erwähnen, dass es unterschiedliche Herkünfte gibt: Die Wurzeln des Coaching liegen sowohl im sozialen Bereich, bzw. dem Feld der Supervision als auch in der Industrie-, Organisations- und Managementberatung. Es finden sich sowohl Modelle aus der Psychologie und Psychoanalyse als auch aus der Sozialpsychologie und Soziologie wieder. Allein aus dieser Herkunftsvielfalt heraus ist es leicht nachvollziehbar, dass dieser „bunte Mischling Coaching“ viele Farben hat. Wir wollen diese Vielfalt in zwei Varianten bündeln:

1. Coaching bedeutet Arbeiten an Zielen

Hierbei liegt der Fokus auf einer strengen Ergebnisorientierung im Sinne einer Verbesserungs- oder Anpassungsstrategie vornehmlich im beruflichen Umfeld. Es sind tendenziell abgegrenzte Situationen, in denen bestimmte Ziele innerhalb eines relativ engen Korridors erarbeitet werden.

2. Coaching bedeutet Arbeiten an Situationen

In tendenziell uneindeutigen und offenen Situationen, fokussiert Coaching insbesondere auf die Prozesse der Interaktionen und Beziehungen, seien diese im individuell persönlichen Kontext oder in Bezug auf Gruppen, Teams oder Institutionen.

Weil uns unseres Erachtens die Frage nach dem „eigentlichen Wesen“ von Coaching nicht weiter führt, bzw. lediglich einen weiteren Beitrag zur Ungenauigkeit darstellen würde, wollen wir einen anderen Weg beschreiten: Wir werden danach fragen, welche Funktion Coaching derzeit erfüllt, wo es konkret eingesetzt wird und durch welche vergleichbaren Theorien, Tätigkeiten oder Methoden es ergänzt oder ggf. ersetzt werden könnte. Je klarer wir dabei die Anwendungsbereiche von Coaching ausdifferenzieren, desto eher können wir anschliessend prüfen, ob es sich um eine Tätigkeit handelt, die in ihrer heutigen Form gerade dadurch ein eigenes Profil gewonnen hat.

Hierzu werden wir in den folgenden Kapiteln drei zentrale Theorien darstellen die ein Grundgerüst im aktuellen Coaching-Handeln darstellen und sie in ihrer Verwiesenheit zueinander erklären.

- 1. Der systemische Ansatz*
- 2. Der organisationale Ansatz*
- 3. Der interaktions-/ gruppensdynamische Ansatz*

Alle drei Ansätze verzichten auf die Vorstellung eine Situation optimal gestalten und lösen zu können. Stattdessen geht es darum, die Kunden und Klienten bei der selbständigen Definition und Bearbeitung von Problemlagen zu unterstützen.

Kapitel I: Das Systemische am Systemisch-Organisationsdynamischen Coaching

Was bedeutet es von sich als Coach zu behaupten, man verfolge einen systemischen Ansatz? Was kann man von einem systemischen Coach erwarten und was nicht? Inwiefern handelt es sich bei dem Begriff „systemisch“ um einen Begriff der etwas präzise unterscheidet oder wird „systemisch“ nicht allzu gern mit „systematisch“ verwechselt? Oder ist dies alles nicht nur ein modernes Sprachspiel nach Motto: Wir machen alles weiter wie bisher, nur nennen wir es jetzt einfach „systemisch“.

Eine solche Sprachverwirrung ist allerdings leicht nachzuvollziehen, wenn man bedenkt, aus wie vielen unterschiedlichen Wurzeln sich der Systemansatz speist. Nehmen wir als Grundlage die Tradition und die Impulse der Systemtheorie, so schliessen daran an:

- *Die Systemische Familientherapie (Selvini Palazzoli, Boscolo et al., Simon)*
- *Die Kommunikation der Pathologien (Baetson)*
- *Die Theorie sozialer Systeme (Luhmann, Willke, Baecker)*
- *Die Kybernetik zweiter Ordnung (von Foerster)*
- *Das Autopoiesekonzept (Maturana, Varela)*
- *Der Radikale Konstruktivismus (Glaserfeld)*

Der zentrale Ansatz systemischen Beratens liegt darin, Organisationen als geschlossene Systeme zu definieren, die auch nur innerhalb dieser Geschlossenheit operieren können. Darin widerspricht diese Grundüberzeugung allen Vorstellungen direkter Steuerbarkeit und insbesondere einem naiven Veränderungsoptimismus. Ein systemischer Coach betrachtet sein Klientensystem als ein sich selbst organisierendes System, das jegliche Veränderungen auch nur selbst vornehmen kann. Veränderungen können weder durch ihn, noch durch das Management einfach im Voraus geplant und gesteuert werden. Ein Coach kann daher während des Coachings, das zu beratende System maximal irritieren – d.h. Anstösse zur Selbstreflexion bieten und den ausgelösten Prozess begleiten.

Insofern operieren systemische Coachs nicht mit der Frage, wie entstehen gute Systeme, oder wie verhält sich mein Coachee richtig? Es geht viel neutraler darum, den Coachee dabei zu unterstützen, seine eigene Selbstorganisation zu beschreiben und funktionsfähig zu halten. Diese Neutralität des Ansatzes ist seine Stärke und zugleich eine Herausforderung, weil es ein grundsätzliches Umdenken im klassischen Lehr-/Lernverständnis bedeutet.

Anhand von drei zentralen Fragen wollen wir im Folgenden sehr grundlegend und zunächst eher abstrakt beschreiben, was ein Denken in Systemen genau besagt, wohin es führt und inwiefern es Sinn macht, diesem Ansatz im Coaching zu folgen:

1. Wie werden „die Einheiten“ beschrieben auf die sich das systemische Tun bezieht?
Wenn ein systemisches Vorgehen Neutralität erfordert, so braucht es auch neutrale Bezeichnungen. Hinter vielen Begriffen stehen nur zu oft komplette Denkrichtungen. „Individuum und Gesellschaft“, „Mündigkeit und Emanzipation“. Um „das Neue“ des Systemischen beschreiben zu können, braucht es auch einen eigenen „Code“.
→ *Die Unterscheidung von System und Umwelt*
2. Wie findet das Wahrnehmen und Erkennen unter dieser Perspektive statt? Die Wissenschaft hat sich von je her damit beschäftigt, das richtige und wahrhaftige Erkennen der Wirklichkeit zu finden und sicher zu stellen. Allerdings setzt dies voraus, dass es so etwas wie Wahrheit und Wirklichkeit überhaupt gibt. Wenn ein systemischer Coach davon Abstand nimmt, eine wahre und richtige Lösung präsentieren zu wollen, was tut er dann?
→ *Beobachten und Erkennen*
3. Wie handeln Systeme, wie entwickeln und wie erhalten sie sich? Wenn sich Systeme eigenverantwortlich selbst organisieren, trifft dies dann für alle Systeme zu? Und wer fällt alles unter die Kategorie „System“?
→ *Selbstorganisation – das Funktionsprinzip von Systemen*

1. Die Unterscheidung von System und Umwelt

Wenn die Neutralität dieses Ansatzes zugleich seine Stärke ist, so muss sich diese auch in der Form der Sprache und der Bezeichnungen widerspiegeln. Was wird unter einem System verstanden und warum macht es Sinn, diesen zunächst künstlich erscheinenden Begriffen zu folgen?

Helmut Willke (1993) definiert ein System als:

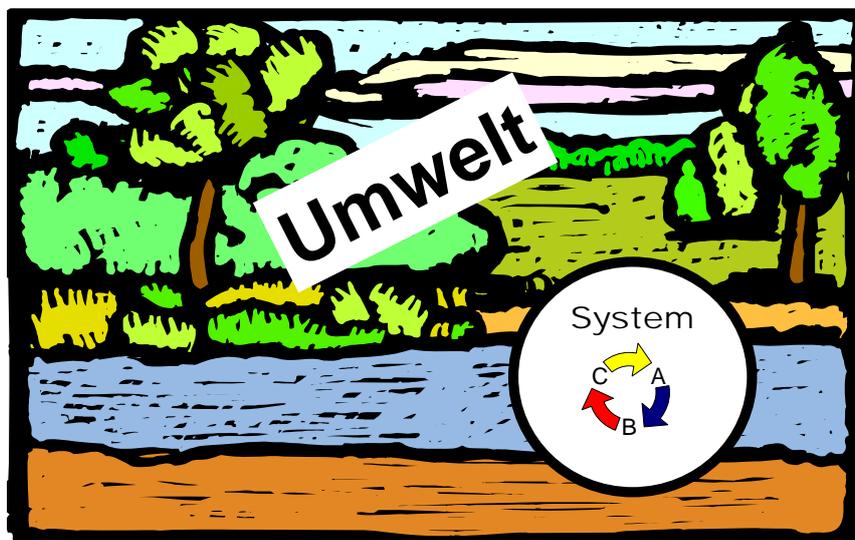
- „einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen,
- deren Beziehung untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen.
- Diese Unterschiedlichkeit der Beziehung konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt trennt.“

Wir wollen also immer dann von einem System sprechen, wenn die Systemteile in einem Zusammenhang zueinander sind, d.h. eine bestimmte Beziehung zueinander haben; wenn sich diese Beziehung dadurch auszeichnet, dass sie intensiv genutzt wird und einen Mehrwert ge-

genüber anderen Beziehungen hat, und wenn sich dieses Beziehungsgeflecht von anderen Dingen unterscheidet. In diesem Sinne wollen wir das Pferd von hinten aufzäumen und erstens definieren, was es ausmacht, „dass“ sich ein System unterscheidet, und vor allem „wo-von“ es sich unterscheidet. Wenn diese Unterscheidung dann erkennbar ist, wollen wir zweitens darauf schauen, „wie“ diese Grenze nach aussen sichtbar wird, um drittes eine Hypothese darüber aufzustellen, wie dieses System im Inneren funktioniert.

→ Auf alle Fälle gilt zunächst für jeden systemisch arbeitenden Menschen:

Am Anfang war die Unterscheidung



1.1 Ein System ist exklusiv

Zunächst zeichnet sich also das, was wir fortan als System bezeichnen wollen dadurch aus, dass es sich ausschliesst. Ein System verfügt über Ausschlusskriterien nach denen eine bestimmte Anzahl von Elementen dazugehört und die verbleibende Anzahl nicht. Diejenigen, die dazugehören sind „drinnen“ im System (Inklusion), die anderen sind „draussen“ (Exklusion) und bleiben damit ein Teil der (nicht weiter definierten) Umwelt.

Das „Draussen“ ist hierbei nicht wertend zu verstehen. Es ist nicht besser oder schlechter dazugehören, weil es sich zunächst nicht definieren lässt, welches Charakteristikum diejenigen, die nicht dazugehören eigentlich haben: Diejenigen, die Arbeit haben, gehören zum System der Erwerbstätigen, die anderen nicht. Das können Arbeitslose sein, aber ebenso gut Rentner, Privaters, Kinder u.v.m. Die verbleibende Umwelt ist daher viel zu komplex, um ihr einen bestimmten Namen zu geben. Lediglich das System lässt sich beschreiben:

- *Diejenigen, die in Italien, Russland oder China einer ganz bestimmten einflussreichen „Familie“ angehören, sind innerhalb des Systems, alle anderen nicht.*
- *Diejenigen, die innerhalb einer Organisation ein bestimmtes Projekt betreuen, gehören zum Projektteam, alle anderen nicht.*
- *Diejenigen, die Mitglieder eines Beraternetzwerkes sind, haben Zugang zu einer Internet-Plattform, alle anderen nicht.*

1.2 Ein System hat eine erkennbare Aussengrenze

Wenn niemand weiss, dass ein bestimmtes System existiert, ist es niemandem von Nutzen. Insofern benötigt ein System eine wahrnehmbare Außenfläche, damit es in das Bewusstsein seiner Umwelt gelangt. Die Art der Aussen-Grenze gibt daher nicht nur dem Inneren des Systems einen bestimmten Sinn (z.B. Zugehörigkeit) sondern macht zugleich nach aussen deutlich wie offen/durchlässig oder geschlossen/abschirmend diese Grenze ist. Grenzen können unterschiedlichster Art sein und auf die verschiedensten Weisen sprachlich, akustisch, schriftlich, optisch dargestellt werden.

- *Sprach-Barrieren signalisieren eine Grenze nach aussen, sei es die Landessprache, ein Slang, ein Dialekt, eine Geheimsprache, ein wissenschaftlicher Code.*
- *Kleidung Tracht, Anzug, Uniform, Accessoires definieren Zugehörigkeit.*
- *Unsichtbare aber dennoch wirkungsvolle Grenzen sind Seilschaften, bestimmte Netzwerke, aber auch Mobbing, Lästereien, Hetzkampagnen,*

1.3 Innerhalb eines Systems herrschen bestimmte Beziehungen

In der Umwelt gibt es alle Möglichkeiten und jegliche Form von Komplexität. Innerhalb eines Systems herrscht demgegenüber eine geringere Komplexität, weil es weniger Möglichkeiten gibt. Viele Verhaltensweisen stehen nicht mehr zur Verfügung, indem sich ein System organisiert und Regelungen trifft, nach denen ein bestimmtes Verhalten funktional und ein anderes Verhalten dysfunktional ist. Die Form der Organisation kann Sinn stiften, Sicherheit gewährleisten und den Mitgliedern erlauben die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einzuordnen. Das einzelne Mitglied muss nicht mehr über alles von Grund auf entscheiden und damit stehen ihm bestimmte Ressourcen für andere Dinge zur Verfügung:

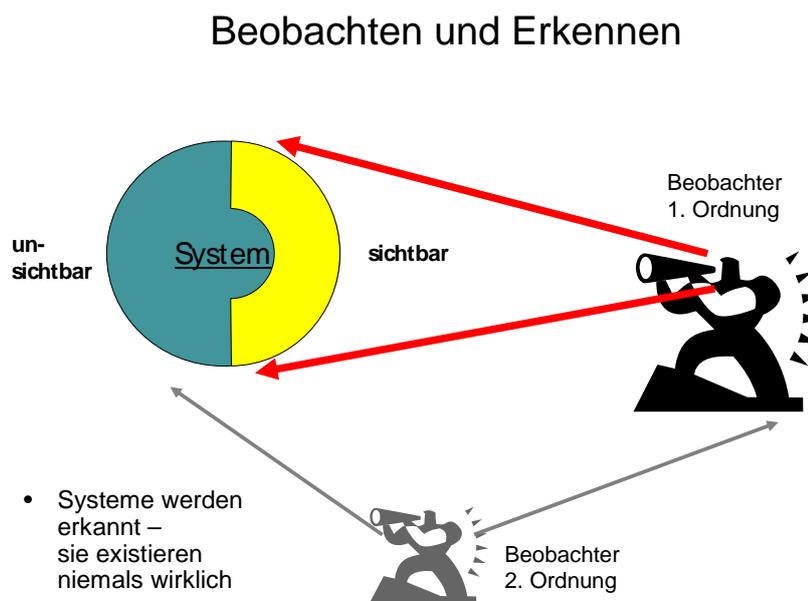
- *Innerhalb des Systems „monogame Ehe“, ist die Variation der Beischlafmöglichkeiten deutlich eingeschränkt, bis monopolisiert. Die Reduktion von Komplexität, nicht ständig etwas Neues suchen zu müssen (oder dürfen), ermöglicht stattdessen ein intensiveres sich einlassen auf eine Person.*
- *Innerhalb einer bürokratischen Ordnung, muss nicht immer wieder von neuem ausgehandelt werden, ob und wie etwas im Einzelfall durchgeführt wird, sondern es wird angeordnet.*
- *Innerhalb eines funktionierenden Netzwerkes, spielt die Frage ob ich eventuell ausgebeutet werden könnte keine Rolle mehr, weil die Beziehungen geklärt sind.*

2. Beobachten und Erkennen

„Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“. Heinz von Foerster

Jean Francoise Lyotard postulierte 1979, dass wir am Ende der grossen Erzählungen angekommen sind. Es gibt keine weltumfassende Philosophie oder Utopie mehr.¹ Ein radikaler Pluralismus hat stattdessen Einzug gehalten und wir müssen uns damit abfinden, dass ganz viele Wahrheiten nebeneinander existieren können (oder müssen). In diesem Sog erkennen wir ebenfalls, dass das mit „den Wahrheiten“ auch nicht so hundertprozentig ist. Wenn der Irak um der Demokratie willen von Saddam Hussein befreit wird, dann fragen wir, welche Geschichten sich wohl hinter den offiziellen Erzählungen noch verbergen. Wo liegt das alternative Wissen? Welche Gesichtspunkte wurden bisher ausgelassen oder unterdrückt und warum ist das so? Wie wahr ist eigentlich die Wahrheit?

Wahrheiten können bereits dadurch dekonstruiert werden, indem die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge umgedreht werden: „*Ich bin deprimiert, weil ich entlassen wurde – ich wurde entlassen, weil ich deprimiert bin.*“ – was stimmt? Der Mensch selbst ist eine Art soziale Konstruktion. Er ist so, wie die anderen – und er selbst – ihn sich vorstellen. Berger und Luckmann fassen es in dem Titel zusammen: „Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit.“ Wenn wir vielleicht auch nicht genau wissen, was der Mensch ist, so können wir uns dennoch selbst als Ausdruck von Beziehung und Bezogenheit beschreiben.



¹ Lyotard ebenso wie Derrida, Foucault und Welsch gehören zur philosophischen Richtung des sozialen Konstruktivismus. Weitere „bekanntere“ Vertreter sind Heinz von Foerster, Gregory Bateson, Humberto Maturana, Francisco Varela, Ernst von Glasersfeld, Watzlawick (um nur einige der Wichtigsten zu nennen).

2.1 Wahrnehmungen sind nichts als Konstruktionen

Im Sinne dieser konstruktivistischen Weltsicht, mögen wir auch Systeme für „wahr“ nehmen, dennoch existieren sie in Wahrheit nicht. Es macht keinen Sinn, sie objektiv suchen zu wollen, weil sie nicht „als solche“ entdeckt werden können. Ein Denken im Sinne des Konstruktivismus, hört damit auf, den Dingen im Voraus ein wahres Wesen zu unterstellen. Die Welt als Ganzes und die Systeme in ihr werden erst durch unsere Wahrnehmung erkannt und erschaffen. Wir entwerfen Konstrukte um uns in der Welt orientieren zu können, aber dürfen diese Konstrukte nicht mit der wahren Welt verwechseln.

Durch diese Art zu denken findet ein elementarer Wechsel von Objektivität auf Subjektivität statt.² Wir erfassen die Wahrheit nicht objektiv, sondern nur über das Medium unserer je subjektiven Konstruktionen – was uns jedoch meist nicht bewusst ist. Der Biologe Francisco J. Varela sagt hierzu: „Bei unserer Wahrnehmung der Welt vergessen wir alles, was wir dazu getan haben, sie in dieser Weise wahrzunehmen.“ Nun wollen wir jedoch den bekannten Begriff der „Wahrnehmung“ durch den neutraleren der „Beobachtung“ ersetzen.³ „Beobachten“ wird im Folgenden weniger umgangssprachlich benutzt, sondern als terminus technicus. Die Annahme des „Wesentlichen“ ist also etwas, das erst ein Beobachter für ein solches hält.

Wenn nun ein Beobachter ein System beobachtet, lauten seine (systemische) Fragen:

- *Wie und unter welchen Bedingungen organisieren sich diese Systeme?*
- *Wie entsteht ihre Ordnung?*
- *Wie erhalten sie sich?*

Die beobachtbaren Regeln, bzw. das, was ein Beobachter als Regel definiert, geben Auskunft darüber, wie wir annehmen, dass sich die Mitglieder eines Systems darauf geeinigt haben:

- *ihre Wirklichkeit zu definieren,*
- *den Dingen Bedeutung zuzuweisen,*
- *Verhalten als möglich, bzw. als unmöglich anzusehen.*

2.2 Beobachtungen sind beobachterabhängig

Die Logik der Beobachtung basiert darauf, dass der Beobachter die Welt durch seine jeweils spezifische Brille sieht. Er selbst legt fest, was er beobachtet und zwar durch die Art und Weise „wie“ er beobachtet. Die Referenz der Beobachtung ist nicht der Gegenstand der Beobachtung, sondern der Beobachter selbst.

² Genauer gesagt: Auf Intersubjektivität; die Wahrheit wird zwischen den Subjekten ausgehandelt.

³ Der Terminus technicus „Wahrnehmung“ ist bereits durch viele andere Theorien besetzt. Sowohl die Wahrnehmungspsychologie im Besonderen, als auch die Kognitionswissenschaften im Allgemeinen beschäftigen sich mit den Vorgängen der Wahrnehmung. Sinneswahrnehmung, Neurobiologie, Gehirnforschung all diese Bereiche wollen wir in unseren Denkmodellen beiseite lassen und einer anderen Denkrichtung folgen.

Wenn wir also etwas Bestimmtes beobachten, dann können wir nur das erkennen, was **wir** erkennen können. Die „andere(n) Seite(n)“ bleibt für uns unsichtbar. Wir müssen uns sowohl von dem Glauben trennen, eine Sache „objektiv“, als auch das ganze System als Ganzes erkennen zu können. Es bleibt immer ein blinder Fleck, weil wir nicht gleichzeitig auf beiden Seiten beobachten können. Aber nicht nur ein Teil des Systems bleibt unbeobachtbar, sondern auch wir als Beobachtende selbst. Nur selten ist uns bewusst, auf welche Art und Weise wir gerade unser Gegenüber beobachten. Diese Form der Beobachtung ist eine Beobachtung erster Ordnung.

- *Wenn der Coachee über seinen Fall erzählt und mit der Situation assoziiert ist, dann berichtet er als ein Beobachter erster Ordnung.*
- *Er beobachtet von seiner Position und durch seine spezifische Brille hindurch.*
- *Das heisst für den Gegenstand der Beobachtung, dass unendlich viele andere beobachterabhängige Bildkonstruktionen nebeneinander definiert werden könnten.*

Wenn wir also ein System beobachten, sind wir selbst die Konstrukteure desselben und können uns nicht zur selben Zeit dabei beobachten, wie wir konstruieren. Wenn uns dann – wenn wir beobachten – jemand dabei zuschaut, wie wir beobachten, entspricht dies einer Beobachtung zweiter Ordnung. Das systemische Beratungskonzept ist in dieser Kybernetik zweiter Ordnung angesiedelt: „Beobachte den Beobachter!“

- *Ein Coach, der seinen Coachee dabei beobachtet, wie dieser etwas beobachtet, fungiert als Beobachter zweiter Ordnung.*
- *Wenn ein Coach seinem Coachee zuhört, wird auch er nie dessen ganze Wahrheit erkennen – nicht einmal der Coachee selbst kennt die Situation genau – sondern der systemische Coach ist eher ein Experte, der Dialoge ermöglicht. Es geht um die Spiegelung unterschiedlicher Beobachtungs-Perspektiven und damit um ein „Spiel“ mit alternativen Wirklichkeits-Konstruktionen. Die Welt kann immer auch ganz anders sein.*
- *Gleich einem Spiegel kann der Coach seinem Coachee eine Aussenseite seines Systems widerspiegeln – und zwar nur die Seite, die er als Coach sieht.*

2.3 Unterscheidungen brauchen eine Einheit

Georg Spencer Brown definiert „Beobachten“ als Gebrauch einer Unterscheidung zum Zwecke der Bezeichnung einer und nicht der anderen Seite. Wenn wir eine Sache beobachten⁴ und dabei Begriffe wie: gross, erfolgreich, gut, effizient, fürsorglich, liebevoll, witzig verwenden, dann bezeichnen wir etwas Bestimmtes – und zugleich schwingt in unseren Erzählungen das Ungenannte und Unbestimmte mit. Etwas Bestimmtes ist immer auch etwas anderes, etwas Unbestimmtes.

- *Einer Frau das Kompliment zu machen, dass ihr Haar gerade heute ausgesprochen gut aussieht – lässt leicht den Zweifel aufkommen, dass die andere Seite der Unterscheidung (sonst sind die Haare wohl nicht so hübsch) eine wichtige Rolle spielt.*

⁴ Ganz gleich ob als Beobachter erster oder zweiter Ordnung

Man erkennt sein Gegenüber nicht objektiv, sondern dieses „Erkennen“ ist eine willkürliche Entscheidung zwischen Ordnung und Unordnung auf Seiten des Beobachters. Die Frage lautet dann: „Welches ist die Einheit der Unterscheidung, die der Beobachter anlegt; und stellt die Bezeichnung auch einen Unterschied dar, der wirklich einen Unterschied macht?“

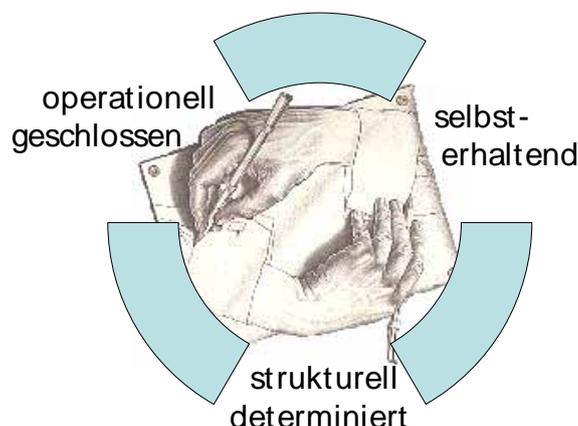
- *Wenn ein Coachee seinen Chef als intolerant bezeichnet, dann stellt der Begriff „Intoleranz“ nicht die Wahrheit über den Chef dar, sondern verweist zunächst lediglich auf die Kategorie der Unterscheidung, welche der Coachee benutzt: Toleranz versus Intoleranz.
Als Coach gilt es nun nicht an der „Wahrheit der Intoleranz“ sondern an der Differenz der Wahrnehmung zu arbeiten. Was hat es mit der Beobachtung von Intoleranz auf sich? Welche Erwartungen hat der Coachee an seinen Chef? Was wird über die Beziehung ausgesagt?*
- *Nicht alle Unterscheidungen, die getroffen werden, machen einen wirklichen Unterschied. Aussagen wie: Das ist „spannend“ – oder „interessant“ verbergen mehr, als sie deutlich machen. Nur selten erfährt man etwas darüber, ob sich für den Beobachter die „spannende Sache“ nun positiv oder negativ/ erwünscht oder unerwünscht darstellt.*

Die Verantwortung für jegliche Form von Wirklichkeitskonstruktion liegt damit immer beim Beobachter selbst. Diese Konstruktionen sind willkürliche subjektive Setzungen. Damit kann kein Beobachter je behaupten im Besitz einer Norm zu sein, die nicht ihrerseits auf eine soziale Übereinkunft in einem sozialen System bezogen wäre.

3. Selbstorganisation – Das Funktionsprinzip von Systemen

Selbstorganisation bezeichnet das grundlegende Funktionsprinzip innerhalb eines Systems: Systeme reproduzieren Elemente aus denen sie bestehen, mit Hilfe von Elementen aus denen sie bestehen. D.h. sie greifen auf das zurück, was ihnen innerhalb ihres Systems zur Verfügung steht – und zwar nur auf das. Hieraus ergeben sich drei Folgerungen:

Selbstorganisierte Systeme



3.1 Strukturell determiniert

Systeme sind strukturell determiniert. Die jeweils aktuelle Struktur determiniert, in welchem Masse und in welchen Grenzen sich ein System verändern kann. Diese Grenzen kann man sich zeitlich und räumlich aber auch sozial vorstellen.

- *Soziale Systeme konstituieren Grenzen entlang der Frage: Welchen Sinn hat das System; welche Elemente und Operationen gehören dazu und welche nicht.*
- *Coaching kann hierbei dem Offenlegen, Definieren und Infragestellen der bisherigen Grenzbeziehungen dienen.*

Neben den Grenzen determinieren aber auch systemeigene Regeln das Ausmass einer möglichen Entwicklung. Diese Regeln sind ebenfalls strukturgebend.

- *Derartige Regeln sagen etwas darüber, wie sich Mitglieder eines Systems darauf geeinigt haben, ihre Wirklichkeit zu definieren, den Dingen Bedeutung zuzuweisen und das Verhalten als möglich bzw. unmöglich anzusehen.*
- *Das Aufstellen dieser Regeln kann implizit oder explizit sein. Viele Regeln werden erst dann deutlich, wenn sie überschritten wurden.⁵*

Ein System kann also nicht jede beliebige Form annehmen, sondern agiert unter „kontingenten“ Bedingungen. Kontingent bedeutet hierbei: Ein System entwickelt sich aktiv unter der Perspektive dessen, was möglich und nicht was notwendig ist:

- *Für das Coaching bedeutet diese Unterscheidung von Möglichkeit und Notwendigkeit, dass sich der Coach eher auf den Bereich der Möglichkeiten als auf den Bereich der Notwendigkeiten konzentriert. Wenn Entlassungen eine unternehmerische Notwendigkeit darstellen, gilt es im Coaching darauf zu schauen, welcher Möglichkeitsraum sich darum herum bietet.*
- *Wenn die Zusammensetzung eines Teams eine strukturelle Notwendigkeit darstellt, kann man im Coaching darauf schauen, welche Handlungsoptionen sich unter der Massgabe dieser Zusammensetzung bieten.⁶*

3.2 Operationell geschlossen

Systeme referieren bei all ihren Operationen ausschliesslich auf sich selbst und weisen dadurch eine operationelle Geschlossenheit auf. Insofern reagieren Systeme solange nicht auf externe Umwelteinflüsse, solange diese nicht in systemeigene Parameter übersetzt werden können. Nur das systemeigene Verhalten ist der Ausgangspunkt für weiteres Verhalten und wirkt sich auf das eigene weitere Verhalten weiter aus.

⁵ Auch hierbei gilt: Regeln sind keine objektiven Wahrheiten, sondern Beschreibungen eines Beobachters, der das, was er beobachtet für Regeln hält.

⁶ Die Unterscheidung zwischen dem, was notwendig und dem, was möglich ist, ist selbstverständlich ihrerseits auch wieder die Konstruktion eines Beobachters. Man muss eine Entlassungswelle nicht als Notwendigkeit – gleich einem Naturgesetz ansehen. Die Frage lautet dann: Welche Unterscheidung – zwischen notwendig und möglich – ist für meinen Coachee zweckmässig, damit er handlungsfähig bleibt.

- *Ein bekannter Spruch heisst: „Man sieht nur das, was man kennt.“ Sehen und im weiteren Verstehen und Verarbeiten ist nur möglich, wenn wir das, was wir wahrnehmen vor unserem je eigenen Wissenshorizont interpretieren und in denselben integrieren können.*
- *Wenn wir noch nie etwas von der Akropolis gehört haben, werden wir nicht verstehen, warum man solch alte Ruinen in Athen nicht einfach abreisst und etwas Neues baut.*

Selbstorganisierende Systeme sind konsequenterweise autonom, weil die Beziehungen und Interaktionen, die das System als Einheit erkennen und definieren kann, eben nur durch das System selbst bestimmt werden – wiederum aufgrund der operationellen Geschlossenheit.⁷ Die Aussenwelt wird nur relevant, wenn sie Zustände anzustossen vermag, die dem System bereits bekannt sind. D.h. Veränderungen innerhalb eines Systems sind nur dann möglich, wenn sie zur inneren Verfasstheit desselben passen.

- *Wenn eine bestimmte Nachricht innerhalb eines Teams keine Resonanz erzeugt, so wird das Team nicht darauf reagieren, obgleich man von aussen vielleicht der Ansicht sein könnte, dass diese Information immens wichtig ist.*
- *Wenn sich ein Coach eine tolle Intervention für seinen Coachee überlegt hat, und die Hoffnung hat, dass dieser daraufhin einen immensen Entwicklungsschritt macht, so heisst dies noch lange nicht, dass es auch funktioniert. Wenn der Coachee weder mit der Sprache noch mit den Beispielen oder Bildern des Coaches etwas anfangen kann, wird er dessen Fragen nicht in sein System integrieren können.*

Für die Art und Weise, wie ein System auf sich selbst zurückgreift wird auch der griechische Begriff der „Autopoiese / Autopoiesis“ verwendet, was soviel heisst wie Selbst-Erzeugung. Ein autopoietisches System operiert in Geschlossenheit, indem es ausschliesslich auf seine eigene Vergangenheit rekurriert und darüber eine eigene Identität aufbaut. Dennoch darf operationelle Geschlossenheit nicht gleichgesetzt werden mit Unberührbarkeit, bzw. Resistenz gegenüber Aussenreizen. Wie in der vorhergehenden Passage besprochen, ist ein System strukturell determiniert.

- *Wenn ein Reiz von aussen stark genug ist, dass er das System verstören kann, so muss dieser Reiz nicht „verstanden“ werden. Er wirkt aufgrund seiner Energie.*
- *Wenn die Verhaltensweisen eines Mitarbeiters kein Verständnis erzeugen, sondern vom Rest der Abteilung unter der Perspektive einer „Störung“ beobachtet werden. So geht von diesem Verhalten in jedem Fall eine Wirkung aus.*

Fazit: Lebendige Systeme sind autonom, d.h. sie sind nicht unmittelbar und nicht im herkömmlichen Sinne kausal über Manipulationen verfügbar. Man kann sie vielleicht mit viel Kraft beherrschen und unterdrücken, aber nicht ihr freiwilliges Verständnis erzwingen.

⁷ Genau genommen sind selbstreferenzielle Systeme nicht autonom sondern autistisch, weil sie die Aussenwelt nicht als mehr wahrnehmen als eine „Verstörung“.

3.3 Selbst erhaltend

Aus systemischer Sicht ist der einzige Sinn und Zweck von Systemen ihr Selbsterhalt, ihre Reproduktion als System. Alle anderen Behauptungen werden erst durch die jeweiligen Beobachter herangetragen. Im Rahmen dieses Selbsterhaltes erfolgt keine Trennung zwischen organisierenden, gestaltenden oder lenkenden Teilen. Alle Teile des Systems stellen potentielle Gestalter dar. Es gibt keine Hierarchie ausser der, die beobachtet wird.

4. Praktische Folgerungen aus dem Modell:

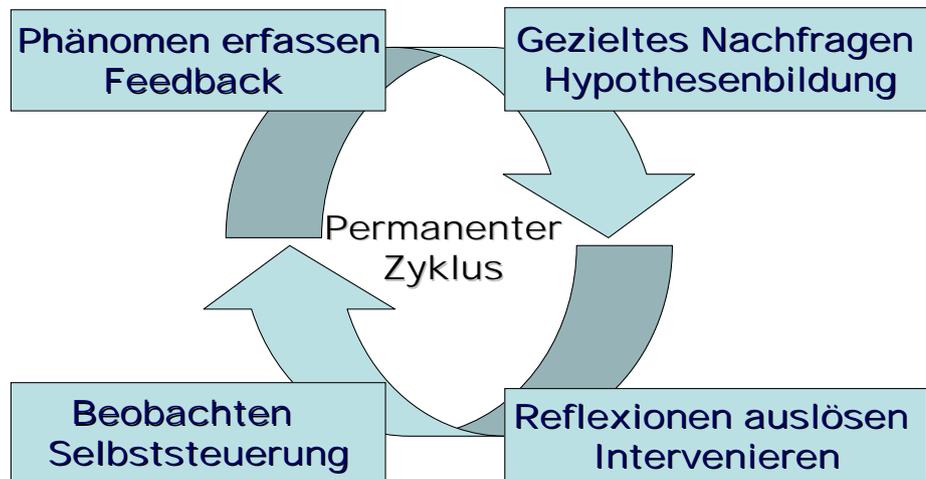
Die Haltung Systemischen Fragens

Das Ziel einer systemischen Fragetechnik ist es, weg vom einzelnen Symptomträger hin zum Gesamtsystem Gruppe/ Team/ Organisation oder allgemein zum System zu kommen. Es geht um das System mit seinen Elementen und mit deren Wechselbeziehungen und gegenseitigen Abhängigkeiten.

In der Art der Fragestellung wird deutlich, dass es nicht um „das Wesen“ des Systems geht. Es geht nicht um „Wahrheit“, sondern um Personen die Auskunft über ihre Beziehungen und Kommunikationen zu anderen geben. Hierauf werden keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten erwartet, sondern es sollen weitere mögliche Sichtweisen und Konstruktionen erreicht werden. Es geht nicht um Finalität, sondern um die zirkulären Prozesse der Wirklichkeitsgestaltung unter der Bedingung von Kontingenz. Typische systemische Fragen sind hierbei: *Fragen zum Kontext – Fragen nach Unterscheidungen und Ausnahmen – Hypothetische Fragen – Triadische bzw. zirkuläre Fragen.*

4.1 Prototypischer Verlauf:

Wie könnte ein typischer vierstufiger Ablauf einer systemischen Coaching-Sitzung aussehen?



1. Phänomene erfassen:

Das Thema/ das System beobachten und umkreisen.

Welches Bild entsteht bei mir als Coach? Was kann ich erkennen? Wo ist das Bild nicht rund für mich? Was fehlt mir noch an weiteren Perspektiven, um ein klares Bild zu erhalten?

2. Gezieltes Nachfragen und Hypothesen bilden:

Meine eigenen blinden Flecken als Beobachter zur Sprache bringen (zunächst für mich selbst – aber auch als Intervention).

Warum wird das, was mir als nahe liegend erscheint vom Coachee nicht angesprochen? Welche Alternativen werden bei den Erzählungen ausgespart? Warum legt er besonderen Wert auf eine bestimmte Formulierung?

Welches Bild von „Wirklichkeit“ konstruiere ich daraufhin für mich anhand der Erzählungen. Welches Modell bilde ich zum Verstehen.

Welche Erklärungen und Deutungen drängen sich nach meinen Fragen für mich auf? Welche Muster springen mir ins Auge? Wo vermute ich (spontan) Zusammenhänge?

3. Reflexionsprozesse auslösen und intervenieren:

Da Systeme nicht zielgerichtet verändert werden können, geht es vor allem darum, sie produktiv „zu stören“

Eine Erweiterung von Perspektiven kann erreicht werden indem z.B. das alte Weltbild ins Wanken gebracht wird. Dies geschieht nicht, weil das Alte schlecht ist, sondern um ein reflektiertes Bild von den eigenen Systemprozessen zu bekommen.

Die Annahme lautet, dass sich Systeme nur selbst helfen können. Hierbei kann es helfen, deren Lösungsblockaden durch hypothetische Fragen aufzuweichen, um selbst Alternativen finden zu können.

Angenommen A würde XY tun, was wäre anders? Angenommen ein Wunder würde passieren? Wenn das Projekt beendet wäre, was würde B in Bezug auf sie ändern? Was wäre dann alles anders?

4. Die Selbststeuerung des Systems beobachten:

Die Auswirkungen der gesetzten Interventionen beobachten und selbst reflektieren.
*Wie verändert die Arbeit das Verhalten des Coachees? Was sind nun die Aufgaben?
Wie sieht die Kooperation aus? Wie hat sich das Anliegen entwickelt?*

5. (und Neubeginn) Verändertes Phänomen erfassen und dies als Feedback dem Coachee zur Verfügung stellen.

Fortführung des Zirkels.

4.2 Was tun, wenn die Methode nicht klappt?

Systemisches Fragen – bzw. systemisches Coaching erschöpft sich nicht allein in der Anwendung von Methoden. Es stellt vielmehr eine Haltung dar. Man selbst ist immer wieder als Beobachtender gefragt, die eigenen Beobachtungsstandards zu prüfen und zu überprüfen. Hierbei ist man selbst nicht vor den eigenen blinden Flecken und Unsicherheiten gefeit. Anhand von 4 „Fallstricken“ macht Helmut Meyer (ZOE 1_05, S.98/99) deutlich, wie man sich innerhalb der Methode verlieren – aber auch wieder finden kann.

1. Starrer Fragenkatalog:

Ein systemisches oder systemtheoretisches Vorgehen, ist etwas anderes als ein systematisches Abfragen. Je starrer ich selbst einem vorgefertigten Beobachtungsschema folge, desto weniger werde ich meinen eigenen Beobachtungsprozess nachvollziehen können. Aber es sind gerade meine eigenen Gedankengänge, die mir Aufschluss über meine Beobachtungen geben können. Was hilft weiter?

- *Es gibt kein „objektives Zuhören“, daher aufmerksam zuhören um die Bedeutung des Gesagten vor dem Hintergrund meiner eigenen Beobachtung zu erfassen.*

- *Keinen ausformulierten Fragenkatalog verwenden, sonst fragt man nur ab und interessiert sich nicht wirklich für die Antworten.*

- *Mut zur Lücke! Es geht nicht um vollständiges Verstehen (was sowieso nicht möglich ist), sondern um die Konstruktion von Zusammenhängen über eigene Hypothesen.*

- *Mut zum Schweigen! Ein guter Coach stellt seine Fragen nicht wie ein Blitzlichtgewitter. Wenn eine wirklich gute Frage an den Coachee gestellt wurde, dann wird dieser richtig Zeit zum Nachdenken brauchen.*

2. Mangelnde Hypothesenbildung:

Coaching stellt eine Beziehung dar. Ich kann nicht als Coach so tun, als ginge mich mein Coachee nichts an und ich wäre nur hier um Fragen zu stellen. Je weniger ich mich dann auf meinen Coachee einlasse, desto weniger werden sich seine Antworten auf meine eigenen Hypothesen auswirken. Statt aktiv Hypothesenbildung zu betreiben, orientiere ich mich am vorab Mitgebrachten. Was hilft weiter?

- *Wiederum gilt es, dem Coachee Zeit zu lassen und sehr genau zuhören.*

- *Sich selbst Fragen. Sich selbst als Coach zu den Antworten in Beziehung stellen:*

„Warum sagte er mir das? Warum ist ihm gerade das wichtig? Wie ginge es mir in einer ähnlichen Situation?“

- *Den eigenen Interventionen nachspüren: „Warum stelle ich jetzt diese Frage? Was verspreche ich mir von einer Antwort“*

3. Schnell verhärtete Sichtweisen:

Je komplexer die Aufgabe, die ich mit meinem Coachee zu bewältigen habe, desto e-

her werde ich meiner eigenen Unsicherheit begegnen. Die Frage ist dann, inwieweit ich der Meinung bin, meiner eigenen Unsicherheit möglichst schnell etwas entgegen stellen zu müssen. Wie kann ich dann verhindern, mich zu vorschnell auf vermeintlich Bekanntes festzulegen. Was hilft weiter?

- *Die Sichtweise nochmals umkehren. Sich selbst fragen: Wie würde ich intervenieren, wenn ich auf der anderen Seite des Systems stünde?*

- *Im Systemisches geht es gerade nicht um wahre oder richtige Antworten, sondern darum, Reflexionsprozesse in Gang zu setzen. Zu schnelle „Wahrheiten“ blockieren.*

- *Ziel des Coachings ist nicht Kausalitäten aufzudecken, sondern die Wahrnehmungen und Beschreibungen des Coachees zu erweitern*

4. **Zu irritierende eigene Interventionen:**

Je tragfähiger eine Coaching-Beziehung ist, desto unbefangener kann ich meine Interventionen platzieren. Dabei kann es passieren dass diese Befremden, Unwillen, Ärger, Widerstand oder auch Widerspruch auslösen. Was tun, wenn ich das Gefühl habe, mein Coachee hält mich gerade für frech und meine Fragen für unpassend? Was hilft weiter?

- *Es geht um Beobachtung und Perspektiven. So kann es eine weitere Perspektive sein, dem Coachee zu erläutern warum man diese Frage so und nicht anders gestellt hat.*

- *Es geht nicht um Gewinnen und Verlieren, sondern darum für Unterscheidungen zu sensibilisieren, das kann manches Mal ein Tabu verletzen.*

- *Man kann auch darauf hinweisen, dass man absichtlich in der Rolle des Advocatus Diaboli geschlüpft ist, um auch „unliebsame Themen“ zur Sprache zu bringen.*

- *Und letztlich gilt auch, dass eine gewisse Spannung wichtig für das Gespräch ist. Wenn der Coachee sich ausschliesslich nur wohl fühlt, dann scheinen die „Irritationen“ nicht besonders wirkungsvoll zu sein.*

Kapitel II: Das Organisationale am Systemisch-Organisationsdynamischen Coaching

»Ich bin wie ein Besessener hinter einem Anschein von Ordnung hergelaufen, während ich doch hätte wissen müssen, dass es in der Welt keine Ordnung gibt.«

»Aber indem Ihr Euch falsche Ordnungen vorgestellt habt, habt Ihr schließlich etwas gefunden ...«

»Da hast du etwas sehr Schönes gesagt, Adson, ich danke dir.«

Umberto Eco: Der Name der Rose.

Mit der Ordnung, bzw. der Vorstellung von Ordnung ist das so eine Sache. Wie können Menschen „ordentlich“ zusammenleben? Wie muss die Ordnung einer Gesellschaft, einer Gemeinschaft, einer Kleingruppe, eines Teams aussehen, damit sie funktionstüchtig ist? Das Nachdenken über derartige Ordnungen, ist so alt wie die Philosophie selbst. Von Platon bis Hobbes, von Kant bis Marx, alle haben sie darüber nachgedacht, wie das zwischenmenschliche Zusammenleben gestaltet sein sollte. Die zentrale Frage lautet fortwährend: Wie muss das Zusammenwirken des Ganzen und seiner Teile gestaltet sein, und die klassische Gegenüberstellung war von je her das Individuum auf der einen und die Gesellschaft auf der anderen Seite. Aber es ist schwer, beides unter einen Hut zu bekommen. Je mehr man den Individuen ihre Freiheit zubilligt, desto weniger hält man eine gemeinsame Ordnung für möglich; und je stärker man eine kollektive Ordnung durchorganisiert, desto eher geht diese auf Kosten der individuellen Entfaltungsmöglichkeiten. Welche Gesellschaftsordnung braucht es tatsächlich für das gemeinsame Agieren der Individuen, bzw. welche Individuen braucht es für eine bestimmte Gesellschaft? Fragen dieser Art sind noch lange nicht beantwortet und es ist fraglich, ob es überhaupt eine Antwort darauf geben wird:

So weit so gut – aber warum muss mich dies als Coach interessieren?

1. Erklärungsmöglichkeiten von Theorien

Wir haben unsere Arbeit mit dem systemischen, bzw. systemtheoretischen Ansatz begonnen. Das entscheidend Neue an dem Modell autopoietischer Systeme ist es, dass die Kategorie „Individuum und Gesellschaft“ nicht mehr entscheidend ist! Es geht sehr viel neutraler um die Unterscheidung von „System und Umwelt“. Die Frage lautet nicht, wie hat eine „richtige“ oder gar „gerechte“ Gesellschaft auszusehen, damit sich der Mensch in ihr gut bewegen kann, sondern es geht lediglich um die „neutrale“ Beschreibung „wie“ ein System funktioniert und

unter welchen Bedingungen es sich selbst organisiert. Die Frage ist: „*Wie können wir das beschreiben, was wir als Ordnung beobachten*“ und nicht, „*wie entsteht gute Ordnung*“. Hierbei werden Systeme ausschliesslich als Kommunikationssysteme definiert, die sich in operativer Geschlossenheit fortentwickeln. Die Neutralität dieses Ansatzes ist einerseits ein grosser Vorteil, weil wir uns von der Vorstellung lösen können, dass es irgendjemanden gibt, der „weiss“, wie es richtig geht. Der Nachteil liegt darin, dass es bei dieser Sichtweise dezidiert nicht um die konkreten Absichten und Handlungen einzelner Menschen geht.

Die Theorie autopoietischer Systeme ist eine Makrotheorie, die den individuell handelnden Menschen in seiner Wirksamkeit systematisch unterschätzt.⁸ Dabei wird nicht übersehen, dass der Mensch selbst auch Teil eines sozialen Systems sein kann, aber er ist nicht der Schlüssel zu dessen Verständnis. Wir wollen nun im Folgenden genauer herausarbeiten welche Prozesse sich dezidiert auf der strukturellen Ebene der Systeme ereignen – hierzu ist es wichtig, den systemischen Ansatz im Hinterkopf zu behalten. Des Weiteren wollen wir auch untersuchen, bei welchen Operationen es sinnvoll ist dezidiert auf den Prozess der absichtsvollen Handlungen einzelner konkreter Akteure⁹ zu schauen.

Die Frage, die sich für einen Coach daraus ergibt lautet: *Wann macht es Sinn, das System als System anzusprechen, und wann muss der individuelle Akteur in den Blick genommen werden?* Dieses Wechselspiel und die Interdependenz von System und individuellem Akteur¹⁰ soll sich auch im Begriff „Organisationsdynamik“ widerspiegeln. Somit verstehen wir unter Organisationsdynamik:

1. **Die organisationalen Strukturen:** *Die Verfahren, Abläufe, Bedingungen, Organisationsstrukturen, die sich auf der System-Ebene der Organisation ereignen.*
2. **Die Interaktions-Dynamik:** *Das, was sich auf der Prozess-Ebene ereignet, wenn Akteure absichtsvoll miteinander interagieren.*
3. **Die Verknüpfung von beidem:** *Wie spielen beide Ebenen ineinander. Welche Ebene wirkt sich wie auf die andere Ebene aus? Und wie kann Coaching, als eine Beratungsform auf der Prozess-Ebene, in seiner Wirksamkeit auf der Struktur-Ebene sichtbar gemacht werden?*

⁸ Das macht die Theorie nicht schlecht. Es zeigt nur auf, dass eine Theorie allein nicht alle Probleme erklären kann. Auch eine Theorie beschreibt nur jeweils die eine bestimmte Seite und eine andere bleibt unbeobachtet.

⁹ Auch die Bezeichnung „Akteur“ ist ein terminus technicus. Ein Akteur ist zunächst lediglich ein „Handelnder“, ohne dass sich damit ein bestimmtes Geschlecht oder ein theoretisches Modelle verbinden. Begriffe wie: Individuum, Mensch, Person, Rollenträger oder Subjekt setzen ja immer schon eine bestimmte Unterscheidung und Denkrichtung voraus. Wir wollen „den Akteur“ insofern als eine ganz neutrale Folie für einen Menschen nehmen, der handelt.

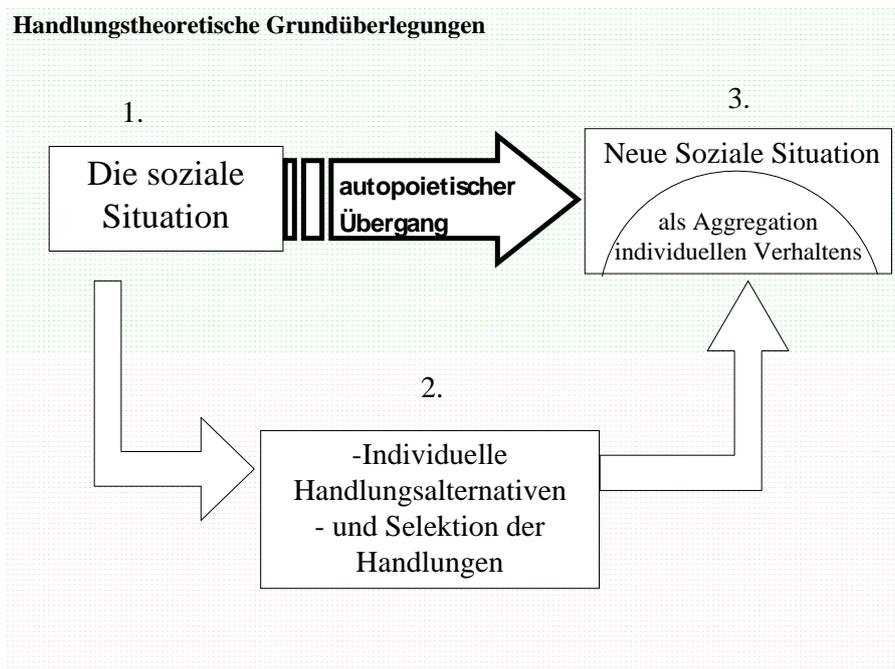
¹⁰ In systemtheoretischem Sinne ist diese Trennung „sinnlos“, weil individuelle Akteure ebenso als Systeme betrachtet werden können, indem sie sich von der Umwelt ausschliessen. Es existiert nur die Unterscheidung System – Umwelt und nicht System – Akteur – Umwelt. Wir wollen prüfen, ob die Erweiterung Sinn macht.

1.1 Handlungstheoretische Grundüberlegungen

Bevor du dich entscheidest, lerne Abschied nehmen

Eine Handlungstheorie stellt eine Theorie über die Art und Weise menschlicher Handlungen zur Verfügung. Der Kerngedanke lautet: Es sollen Aussagen über *soziale* Sachverhalte getroffen werden, indem diese auf *individuelle* Handlungen zurückgeführt werden. Das Soziale konstituiert sich nicht autopietisch, sondern aus den Bedürfnissen, Motiven und Handlungen individueller Akteure. Hieraus lassen sich drei Kernfragen¹¹ ableiten, die zugleich ein diagnostisches Vorgehen im Sinne des Coachings darstellen.

1. **Wie stellt sich die soziale Situation dar?** Von welchen Werten, Normen, Regeln, Grenzen – aber auch Status-Interessen und Rollen-Erwartungen gehen die Akteure aus?
2. **Wie wirken sich diese Motive aus** auf das zielorientierte Verhalten und die zweckgerichteten Entscheidungen der Akteure? Wie gehen sie mit Handlungsalternativen um und wie werden Handlungsentscheidungen selektiert?
3. **Wie konstituiert dieses individuelle Verhalten eine neue Organisationsform** und zwar auf der Ebene des Gesamtsystems?



In der Grafik sehen wir, dass sich die drei Fragen entlang einer U-Kurve bewegen. Soziale Situationen entwickeln sich aus dieser Perspektive nicht „an sich“ und nicht „autopoietisch“, sondern über den Umweg konkreter individueller Handlungen. Wir werden den systemischen Ansatz nicht aufgeben, sondern um die subjektive Komponente individueller Entscheidungen und der sich daraus ergebenden Folgen erweitern.

¹¹ Die Haupt-Vertreter dieser Rational Choice Theorie sind u.a.: James Coleman, Hartmut Esser, Jon Elster, Gary S. Becker, Bruno Frey

1.2 Das alte Ideal der Organisationsentwicklung

Wie gesagt: Die Frage, wie sich Organisationen als Ganzes erhalten und entwickeln können, ist so alt wie die Philosophie selbst. Allerdings sprach man damals weder von „Systemen“ noch von „Organisationen“. Erst zum Ende des 19. Jahrhunderts gewinnt der Begriff der Organisation an Kontur – vor allem auf der Ebene der Gesellschaftstheorien. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts werden dann erste allgemeine Organisationslehren veröffentlicht, die sich weniger ausschliesslich auf Gesellschaftsformen beziehen, als vielmehr Spezialfragen nach guter Arbeitsorganisation behandeln. „Organisation“ und auch „Management“ werden zu Worten, die ein separates Wissen über die Einrichtung und die Formen der Überwachung bereitstellen. „Taylorismus“ und „Fordismus“ gehören hierbei zu berühmten Überschriften. Es geht um Weisung und Gehorsam sowie um Rationalität. Eine Organisation verfügt über rationale Herrschaft, wenn sie Weisungen so einsetzt, dass ihre Absichten über Gehorsam erreicht werden können. Dadurch reduziert sie Komplexität und wird arbeitsfähig.

Der Hauptsinn einer Organisation liegt darin, einer komplexen und unüberschaubaren Umwelt Rationalität, Effizienz und Kontrolle entgegenzustellen. Insbesondere bürokratische Organisationsformen haben sich im Umgang mit Ungewissheit bewährt¹². Einer unsicheren Zukunft wird eine geschlossene hierarchische Organisation entgegengestellt. Es werden allgemeine Regeln formuliert, die für alle Beteiligte Gültigkeit besitzen. Dadurch fällt insbesondere der riesige Kommunikations- und Entscheidungsaufwand weg, der entstehen würde, wenn jede Situation individuell geprüft und jede Anweisungen separat erteilt werden müsste. Die „Zukunft“ innerhalb einer solchen Organisation hat nichts Offenes und Überraschendes mehr. Zukunft ist die Fortsetzung einer funktionierenden Vergangenheit, weil die zu treffenden Entscheidungen prinzipiell schon entschieden sind. Sie werden über Struktur von Positionen vorbestimmt und ein Großteil der Verantwortung wird auf die Organisation, d.h., auf deren Programme, Umstände und Zwecke delegiert.

Die alte Idee, dass sich Organisationen – als Organisationen – linear verändern und entwickeln können, entstammt (tendenziell monokausalen) Modellen, in denen davon ausgegangen wird, dass Entwicklungen rein auf der Organisations- und Strukturebene abgehandelt werden können. Die individuellen Handlungen werden dabei maximal als zu disziplinierende Störfaktoren wahrgenommen. Das hat durchaus bis zu einem gewissen Grad Erfolg:

¹² Wir wollen „bürokratische Herrschaft“ keineswegs abwertend verstanden wissen. Im Gegenteil, unter bestimmten Bedingungen ist diese Organisationsform anderen Formen durchaus überlegen.

- Wenn es sich lediglich um adaptive Veränderungen handelt, d.h. um Veränderungen, die relativ leicht nachvollziehbar sind und deren Veränderungsgehalt nach der Integration keine grösseren Verständigungsprobleme nach sich ziehen.
- Wenn individuelles Verhalten keine zentrale Rolle spielt, weil sich lediglich Organisationsabläufe ändern.
- Wenn die einzelnen Akteure eindeutig über Anweisung und Gehorsam geführt werden können und es bei ihnen nicht um Aspekte wie Arbeitsbereitschaft und freiwilliges Engagement geht.

Organisations- / Strukturebene

Das alte Ideal der Organisationsentwicklung



Organisatorisches Vorgehen ist:

- Rational
- Kalkulierbar
- Optimierbar
- Effizient
- Kontrollierbar

1.3 Einstellungen lassen sich nicht verordnen

Es reicht heute für ein Unternehmen nicht mehr aus, zu proklamieren, dass es sich zukünftig von einer Kontrollkultur zu einer Vertrauenskultur wandeln möchte. Eine vorhandene Unternehmenskultur, die bislang mehr oder minder durch bürokratische Führungsstrukturen organisiert war, lässt sich nicht rein auf organisationaler Ebene zu einer neuen Kultur umwandeln.

Es reicht nicht mehr aus, lediglich Struktur zu ändern im Glauben, dass sich die Akteure dann schon richtig im Sinne der Unternehmung entscheiden. Individuelle Einstellungen, die heute immer wichtiger werden, lassen sich nicht strukturell einführen¹³. Dass dies dennoch oft genug versucht wird, lässt sich anhand vieler Beispiele belegen:

- Da „erlässt“ ein Unternehmen „von oben“ neue Führungsleitlinien und wundert sich, dass diese nicht nach unten durchdringen.

¹³ Eine Trendwort der Personalentwicklung heisst: „Wir müssen das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter heben.“ D.h. der Fokus liegt nicht mehr auf Werten wie Beständigkeit, Disziplin, Treue zum Unternehmen, Loyalität und Pünktlichkeit, sondern es kommt auf die „inneren Einstellungen“ an. Engagement, Freiwilligkeit und Leidenschaft sollen für das Unternehmen fruchtbar gemacht werden.

- *Da wird für hohe Investitionskosten „Selbstlern-Software“ eingekauft, die jedoch lange nicht in dem Umfang von den Mitarbeitern genutzt wird, wie es erwartet wird.*
- *Da werden zwei Firmen fusioniert, die unterschiedlicher nicht sein können, unter der offiziellen Parole, dass es genau das Richtige für alle ist – nur keiner glaubt es.*

Die organisationsentwicklerische Problematik eines solchen Denkens liegt darin, dass sich aufgrund einer Serie von individuellen Einzel-Ereignissen und Einzel-Beobachtungen derselbe Effekt nicht eindeutig planbar immer wieder einstellen wird. Nicht immer folgt aus „A“ nach einer Intervention XY der Zustand „B“. Nicht jede Fusion wird gleich aufgenommen, nicht jede Entlassungswelle hat denselben Effekt. Wenn zwei Unternehmen dieselbe beobachtbare Strategie fahren, so zeigen sich nur zu oft unterschiedliche Ergebnisse – wenn zwei das Gleiche tun, ist es selten dasselbe.

Nun könnte man weiterhin versuchen auf der Organisationsebene nach den Struktur-Bedingungen zu suchen und warum es schief gegangen sein könnte. Welche Stellgrößen der Organisation müssten noch verändert werden? Solange der Blick allein hier verbleibt, wird jedoch der individuelle Aspekt sozialen Verhaltens völlig ausgeblendet.

Exkurs eines falschen Übergangs – wer es genau wissen will (nach Coleman)

Das bekannte Werk von Max Weber lautet „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ (1904). Hierbei handelt es sich um eine solche makrosoziale Behauptung, in der davon ausgegangen wird, dass aus einer bestimmten gesellschaftlichen Struktur eine ganz bestimmte neue Struktur resultiert. Die Entstehung des Kapitalismus erfolgt aus dem Protestantismus. Weber beschreibt hierbei zunächst die religiöse Ethik innerhalb einer protestantischen Gesellschaft. Diese Ethik (vor allem die kalvinistische) beinhaltet seines Erachtens bestimmte Werte, die *von sich aus* das Wachstum einer kapitalistischen Wirtschaftsorganisation begünstigen.

Kalvinismus → führt zu → Kapitalismus

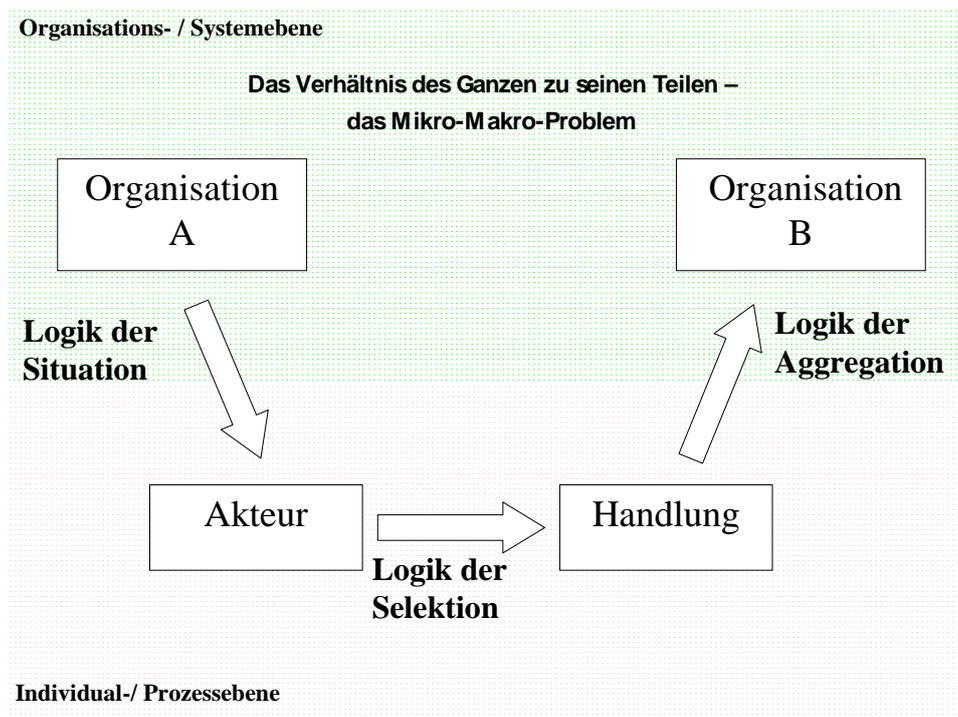
Was untersucht Weber? Seine These lautet, dass die kalvinistische Doktrin eine besondere Art von moralischen Vorschriften hat, die sie ihren Anhängern auferlegt. Es geht um den Begriff der „Tüchtigkeit“ in der Berufspflicht und den Widerstand gegen den Traditionalismus. Dadurch entsteht dann der „Geist“ des modernen Kapitalismus. Alle Personen – so die Annahme – werden sich automatisch in einer kalvinistischen Gesellschaft, „kapitalistisch“ verhalten wollen.

Der zentrale Kritikpunkt lautet: Der gemeinsame Gehalt religiöser und wirtschaftlicher Werte allein sind noch kein Beweis für den Einfluss ersterer auf letztere. Es gibt keine monokausale Verbindung zwischen beidem. Vielleicht spielen ja weitere oder ganz andere Bedingungen eine zusätzliche Rolle beispielsweise Veränderungen die sowohl auf religiöse als auch auf wirtschaftliche Wertsysteme einwirken. Zudem werden kapitalistische Systeme mehr und mehr auch ohne religiöse Minderheiten eingeführt. Die zwei Ereignisse Kalvinismus und Kapitalismus können genauso gut unabhängig voneinander entstehen. In diesem Sinne müssen auch andere „Kurz-Schlüsse“ neu betrachtet werden: Eine Kontrollkultur muss nicht zwingend eine Misstrauenskultur nach sich ziehen. Eine Vertrauenskultur muss nicht automatisch eine grössere Arbeitsbereitschaft der Mitarbeitenden nach sich ziehen.

2. Das handlungstheoretische Mikro-Makro-Modell nach James Coleman

Die Gründe für die Notwendigkeit einer solchen Perspektivenerweiterung wurden verschiedentlich erwähnt. Hier noch mal eine kurzer Überblick:

1. *Die Gesellschaft hat sich individualisiert. Früher wurde vielmehr in kollektiven Kategorien gedacht. Der Blick auf das Individuum war lange Zeit uninteressant, weil das Individuum nur innerhalb der Gesellschaft wichtig war. Demgegenüber verstärkt sich heute der Blick auf das Individuum und allumfassende und übergreifende Sozialmodelle werden nur noch selten gebraucht.*
2. *Die Sozialforschung ist zunehmend zur Erklärung individuellen Verhaltens übergegangen. Systemeinflüsse spielen vor allem als Hintergrundfaktoren eine wichtige, aber keine zentrale Rolle mehr.*
3. *Komplexe psychologische und sozialpsychologische Denkweisen finden mehr und mehr Eingang in allgemeine Modelle und müssen insofern ebenfalls integriert werden.*



2.1 Die Logik der Situation

Zunächst gehen wir davon aus, dass Menschen immer schon in einer bestimmten Organisationsform leben. Dies kann eine Religion ebenso sein, wie ein bestimmtes Unternehmen. Es kann eine Peergruppe ebenso wie ein Arbeitsteam sein. Innerhalb dieser organisierten Formen herrschen strukturelle, institutionelle, kulturelle und organisationelle Voraussetzungen. Es gibt Regeln, Grenzen, Kontrolle und Macht. Diese Bedingungen wirken sich – je nach Ausprägung – auf das individuelle Verhalten aus.

In diesem Sinne ist auch der Rollenbegriff als ein Strukturmerkmal zu verstehen. Die Vater-/Mutterrolle, die Vorgesetztenrolle gibt aufgrund einer herrschenden Organisation vor, was für Verhaltensweisen vom Rollenträger „erwartbar“ sind. Mit einer Rolle sind unterschiedliche (soziale) Regeln und Normen verbunden.

- *Nehmen wir etwa eine bürokratische Organisation, wie das Militär. Hierbei gilt ein strenges Rollen-System von Über- und Unterordnung, von Anweisung und Ausführung. Der Sinn der Hierarchie, von Befehl und Gehorsam besteht darin, den organisationalen Ablauf über koordinierte Handlungen möglichst ohne viele individuelle Variationen sicherzustellen. Die Handhabung der Rollen ist restriktiv.*
- *Aber auch selbstorganisierte Projektteams sind erst dann wirklich arbeitsfähig, wenn sie Klarheit über ihr Rollengefüge und ihre Beziehungen erworben haben. Dies geschieht, wenn nicht über explizite Rollen, dann über eine implizite Rollendifferenzierung.*

Je strenger soziale Normen und die zugehörigen Rollenmodelle durchgesetzt werden, desto weniger muss der Frage nach den individuellen Handlungsmöglichkeiten zwischen den Akteuren, bzw. zwischen dem Einzelnen und dem Ganzen nachgegangen werden. Wenn der Einzelne lediglich „vertraglich funktionieren“ muss, dann werden die Fragen nach seiner Arbeitsbereitschaft oder seinem Entscheidungsspielraum – und damit auch die Frage nach den individuellen Handlungsmöglichkeiten relativ bedeutungslos. Aus diesem Grunde stellt auch die aktuelle Vorstellung von „freiwilliger und motivierter“ Arbeitsbereitschaft etwas vollständig anderes als eine „vertraglich gesicherte“ Arbeitsbereitschaft dar.

Die Unternehmensleitung erwartet mehr freiwilliges Engagement, mehr personale Eigenleistung, mehr Konsens, mehr Motivation und mehr Integration von den Beschäftigten und übersieht dabei tendenziell, dass all dies erst am Ende von Überwachung und Sanktion steht. Die zu erwartende Leistung des freiwilligen Engagements kann gar nicht von der Organisation erwartet werden, weil diese sonst nicht mehr freiwillig wäre. Derartig ruinöse Widersprüche zwischen dem Ganzen und seinen Teilen sind wiederum nicht auflösbar. Sie können nur ignoriert und in Form einer Metakommunikation transparent gemacht werden.

Fazit: Es gibt weder bei geschlossenen Organisationsformen, noch bei irgendeiner anderen einen kausalen Zusammenhang zwischen der Vorschrift und dem tatsächlichen Verhalten. Die Fragen in Bezug auf die Logik der Situation lauten insofern:

1. *Welche Entscheidungsprämissen lassen sich aus den gegebenen organisationalen Bedingungen für den Akteur ableiten?*
2. *Von welchen Präferenzen der Akteure kann ausgegangen werden? Welche Handlungsoptionen erscheinen als wahrscheinlich bzw. rational und welche als abwegig oder uninteressant.*
3. *Welche Belohnungen oder auch Sanktionen werden vom Sozialen System bereitgestellt, bei Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung.*

2.2 Die Logik der Selektion

Der Mensch ist keine „Tabula Rasa“, wir leben nicht wie Robinson auf einer einsamen Insel und können auch nicht so tun, als ob wir keine Vergangenheit hätten. Jeder Mensch hat bereits ganz viele Strukturen und Organisationen erlebt, die sich mehr oder weniger auf seine Handlungsmöglichkeiten ausgewirkt haben. Vieles ist a priori geregelt. Die Frage nach der „Steuerung“ oder „Lenkung“ menschlichen Verhaltens, wird zu einer Frage danach, welches Bild vom Menschen vorausgesetzt wird. Wozu ist ein Mensch in der Lage? Wie trifft er seine Entscheidungen? Wie autonom wie interdependent ist er dabei? Ist er frei in seinen Entscheidungen auch wenn ihm lediglich ein Spielraum von Regeln und Rollenerwartungen, von Normen und Vorschriften gegeben ist, und was ist diese Freiheit dann noch wert? Was wir zunächst brauchen, um der Theorie weiter folgen zu können, ist die Definition ihres Menschenbildes.

Prämisse 1: Der Mensch entscheidet frei und voluntaristisch

Der Mensch hat einen freien Willen!¹⁴ Aber was bedeutet es frei zu sein? Ist es eine Freiheit „von etwas“ oder „zu etwas“? Wenn wir Freiheit nur als die Abwesenheit von Unfreiheit definieren, kommen wir nicht weit. Sind wir frei, wenn wir die Möglichkeit haben, wie eine Nusschale ohne jegliche Behinderung auf hoher See hin und her zu schaukeln – aber was ist eine solche Freiheit wert? Oder besteht Freiheit schlicht darin, die Möglichkeit zu haben, zwischen mindestens zwei Alternativen wählen zu können? Wir wollen „Freiheit“ als ein Konstrukt betrachten, welches erst in Bezug auf sein Gegenteil, den Zwang, sinnvoll wird;¹⁵ und wir verfügen über diese bestimmte Freiheit zur Entscheidung, wenn wir von einem Menschenbild ausgehen, das diese Wahlfreiheit zulässt¹⁶.

Mit dieser Idee, dass Menschen frei handeln, wird nicht ausgeschlossen, dass auch andere Parameter eine wichtige Rolle spielen, z.B.:

- *Werthaltungen im Sinne der erzieherischen Entwicklung,*
- *der Gesellschafts- oder Gruppen-Druck,*
- *idealisierte Vorbilder oder Medieneinflüsse.*

¹⁴ In der Evolutionsgeschichte tritt diese Freiheit erst mit den Säugetieren auf. Ameisen können nicht willentlich verschiedene Verhaltensweisen ausprobieren, weil ihr Verhaltensprogramm derart festgelegt ist, dass für sie keine individuellen Handlungsfreiräume bestehen. Sie verfügen über keine Offenheit für Alternativen. Erst die Säugetiere haben, über Reflexe und Instinkte hinaus, genug Offenheit für ein experimentelles, spielerisches Verhalten zur Welt.

¹⁵ Und die Massgabe lautet, dass Zwang niemals hundertprozentig ist. Man kann einen Menschen niemals 100% beherrschen, weil er immer noch die letzte Möglichkeit hat, sich der Fremdsteuerung durch Tod zu entziehen.

¹⁶ Wir gehen bspw. nicht von kranken Menschen aus, deren Entscheidungsfreiheit physisch oder psychisch eingeschränkt ist: bspw. durch Medikamente, aufgrund eines Unfalls; ebenso wenig wollen wir leugnen, dass viele Entscheidungen nicht ausschliesslich „willentlich“, sondern auch emotional getroffen werden. Um diese anderen Bedingungen ebenfalls erklären zu können, bräuchte es ein weiteres/ anderes Modell.

Sie stellen jedoch keine absoluten Determinanten dar, welche die Entscheidung im Voraus entscheiden, sondern gehen lediglich als Parameter in die Willensbildung der Akteure ein. Sie nehmen Einfluss auf die Präferenzen, aber Präferenzen sind wählbar: Erst der Wille macht die Handlung zur Entscheidung und erst die Entscheidung macht die Handlung individuell zuschreibbar und verantwortbar. Der handelnde Akteur wird als solcher behandelt, der sich für seine Taten persönlich rechtfertigen muss.¹⁷

Prämisse 2: Der Mensch entscheidet rational und nutzenmaximierend

Die erste Prämisse wird meist gern als Idee oder besser Ideal hingenommen und stellt auch noch keinen Widerspruch zur systemischen Sichtweise dar. Erst die zweite Prämisse löst oft heftige Abwehrreaktionen aus: Was ist denn mit „rational“ gemeint und warum sollen wir Menschen ausschliesslich ausbeuterisch im Sinne der Nutzenmaximierung miteinander umgehen – so sehe ich mich nicht gern selbst!

Akteure gehen aufgrund ihrer Willensfreiheit nicht willkürlich miteinander um. Es ist ja nicht so, als dass man sich bei seinen Mitmenschen auf gar nichts mehr verlassen könnte. Aufgrund einer gegebenen Situation sind bestimmte Entscheidungen strukturell für einen Akteur günstiger als andere, so dass bspw. Teamkollegen tendenziell davon ausgehen können, dass es rational für ein Mitglied ist, die als günstiger eingeschätzte Entscheidungsmöglichkeit zu bevorzugen. Die Handlungsrationalität selbst enthält keinerlei Werturteil.¹⁸ Ein Wert wird lediglich ökonomisch bestimmt. Dies muss nicht heißen, dass er primär finanzieller oder materieller Art ist. Der ökonomische Wert ist ganz einfach der Wert für Individuen, wie er von ihnen selbst beurteilt wird und in ihren Handlungen zum Vorschein kommt. David Friedman verdeutlicht dies an einem Beispiel:

- *Aus ökonomischer Sicht ist der Satz falsch, dass arme Menschen auf die Alternative verzichten zum Arzt zu gehen, weil sie es sich einfach nicht leisten „können“. Sie „entscheiden“ sich dazu, weil sie ansonsten Dinge aufgeben müssten, die ihnen noch wichtiger sind – Essen vielleicht oder Heizung.*
- *Der Zynismus an diesem Beispiel, so Friedman weiter, liegt nicht darin, zu sagen, jemand entscheidet sich dazu, kein Geld für medizinische Versorgung auszugeben, wenn ihm als „Alternative“ zu verhungern oder zu erfrieren bleibt. Die Lage der Menschen wird gewöhnlich nicht besser, wenn eine Regierung die Alternativen für die Personen verringert, zwischen einem von beidem „wählen“ zu müssen – das ist zynisch.*

¹⁷ Auch mit dem Begriff der „Rechtfertigung“ ist kein moralisches Weltgericht gemeint, sondern es geht um individuelle Gründe und Begründungen – und auch diese sind frei wählbar.

¹⁸ Ein Wert ist nichts per se Moralische, etwas, das „an sich“ für wertvoll erachtet werden *müsste*. Ein Brotkanten in der Hand eines Verhungerten mag einen vergleichbar hohen Wert haben wie die Heroinspritze für einen Süchtigen.

Das Handeln nach dieser Maßgabe wird als rational – oder auch als *opportunistisch* rational bezeichnet. Wobei auch der Begriff des Opportunismus ohne wertenden Unterton benutzt wird. Opportunistisch rational handeln zu können bedeutet, eine sich bietende Chance (eine Opportunität) wahrzunehmen. Auch dieser Sachverhalt ist dem freien Willen zuzuschreiben. Wir sind frei in unseren Wahlentscheidungen und es ist eine plausible Annahme, dass sich die Rationalität unserer Wahl nach dem Wert richtet, den wir einer Sache beimessen. Worin dieser Wert besteht, muss nicht durch Worte expliziert werden, sondern kann sich durch unsere bekundeten oder offenbarten Präferenzen darstellen. Es kann rational sein:

- *bei seinem Einstand im Betrieb eine grosszügige Feier zu organisieren, damit einen die anderen nicht für geizig halten.*
- *einen bestimmten Mitarbeiter zu unterstützen in der Hoffnung, dass dieser einem später nützlich ist.*
- *sich selbst immer als Opfer hinzustellen und alle anderen als Täter, im Glauben dadurch besser durchs Leben zu kommen.*
- *sein Privatleben trotz Widerständen von aussen gänzlich aus dem Beruf herauszuhalten, weil die Vermischung zu viele Unklarheiten nach sich ziehen könnte.*

Wir entfalten oder unterlassen bestimmte Aktivitäten, wenn wir uns ein größeres Wohlbefinden dadurch versprechen. Unter dieser Perspektive lassen sich nun auch die Handlungen unseres Coachees betrachten und rekonstruieren. Nichts anderes ist im systemischen Ansatz damit gemeint, wenn es (wesentlich neutraler) heisst, dass Systeme vor allem an ihrem Selbsterhalt interessiert sind. Typisch systemische Fragen lauten:

- *Welchen Nutzen hat das Problem für sie? Wofür wäre es gut, das Problem (vorläufig) noch eine Weile zu behalten oder es gelegentlich noch einmal einzuladen?*
- *Wie lange werden Sie Ihrem Problem noch einen Platz in Ihrer Arbeit gewähren? Wann werden Sie es vor die Tür setzen? Wie lange wäre es dafür noch zu früh?*

Die These hinter solchen Fragen lautet, dass das Problem ein integraler Bestandteil einer aktuell rationalen Handlungsstrategie ist. Für den Akteur ist es rational, das scheinbare Problem noch eine Weile beizubehalten, weil es mehr Nutzen verspricht als etwas anderes:

- *Es kann durchaus sein, dass jemand darunter leidet, sich selbst fortwährend in der Opferrolle wieder zu finden. Solange er sich jedoch einen grösseren Nutzen davon verspricht, diese altbekannte und oft „erfolgreiche“ Handlungsstrategie fortzusetzen, anstatt eine neue unbekanntere Strategie zu erlernen, wird er für sich nichts ändern.*
- *Solche „alten Strategien“ besitzen meist eine enorme Schwerkraft. Sie wurden über Jahre einstudiert und haben sich oft „bewährt“. ¹⁹ Demgegenüber kann es durchaus sein, dass „andere Strategien“ attraktiver erscheinen. Solange aber das Bewährte einen grösseren (weil sicheren) Nutzen verspricht, wird sich die neue Strategie wohl nicht durchsetzen.*

¹⁹ Auch ein schlechter Ruf kann verpflichten; und ich kann es durchaus als einen „Erfolg“ verbuchen, wenn ich durch weitere schlechte Handlungen meinem Ruf „treu“ bleibe.

2.3 Anfragen an das Modell Rationalen Wahlhandelns

Gibt es nicht doch auch altruistisches Handeln?

- *Offensichtlich verbinden wir mit dem Nutzenaspekt den Gedanken, dass dieser unsere Aktivitäten letztlich schlechter macht. Was, wenn wir tatsächlich immer nur das Beste für die anderen wollen? Die Frage ist dann, ob „das Gute für andere zu tun“ für einen selbst auch nützlich und nutzenmaximierend sein darf?*
- *Vielleicht sind manche Menschen enttäuscht, wenn sie Hilfe durch andere erfahren, und feststellen, dass diese anderen nicht „rein altruistisch“ gehandelt haben, oder wenn sie bemerken, dass der Altruist quasi seine Hintergedanken hatte: „Ach nur deshalb hast du mir geholfen, weil du von mir was willst...!“ Aber selbst wenn man seinen Kollegen aus einer moralischen Verpflichtung heraus die Wahrheit sagt, so kann dieses moralisch gute Handeln doch auch als ein Nutzen definiert werden.*
- *Es kommt auf die Einschätzung des Wertes bestimmter Handlungen im Hinblick auf den individuellen Nutzengewinn an. Auch so genannte uneigennützig Menschen – Wohltäterinnen wie Mutter Theresa, sich aufopfernde Retter und Helden oder „bedürfnislose“ Asketen und Eremiten – maximieren durch ihre Taten auch ihr persönliches Wohlbefinden – und das macht diese Taten nicht schlechter! Insofern bleibt es ein hoffnungsloses Unterfangen, menschlichen Handlungen rein moralische Beweggründe unterstellen zu wollen, es wird sich immer ein „privates Vergnügen“ beimessen lassen.*
- *Die Frage im Coaching wäre dann eine ganz andere: „Welchen Nutzen verspricht sich ein Coachee davon, ausschliesslich als altruistischer Mensch wahrgenommen werden zu wollen?“*

Wie werden Emotionen und Affekte erklärt?

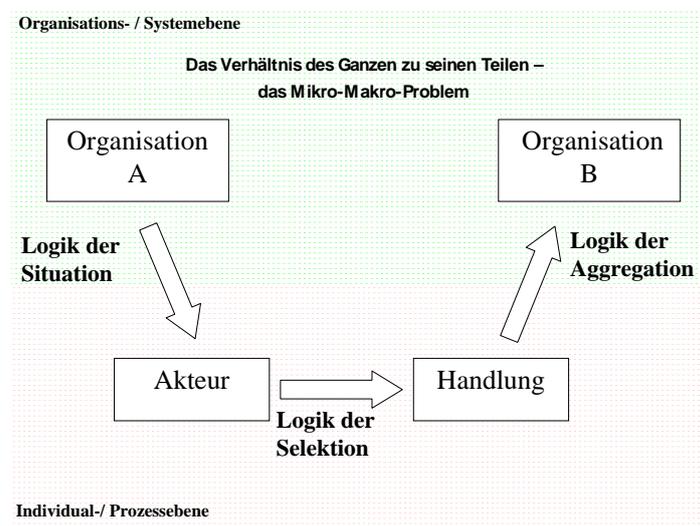
- *Unter einer systemischen Perspektive spielen Emotionen und Affekte nur insofern eine Rolle, als sie eine Zuschreibung sind, die von Beobachtern beobachtet und beschrieben werden. Wenn ein Beobachter also ein Verhalten als „hysterisch“ bezeichnet, so kann man sich immer noch davor schützen, indem man es als eine Unterscheidung des Beobachters definiert, die nichts mit einem selbst zu tun hat. Oder Emotionen und Affekte sind schlicht ein Teil der Autopoiesis und insofern nicht weiter erklärungsbedürftig.*
- *Aus der Theorie rationaler Wahlhandlung heraus werden Emotionen und Affekte unter der Perspektive rekonstruiert, dass diese als Teil einer Strategie gewählt und angewandt werden. Eine Mitarbeiterin entscheidet sich dafür, von ihren Kolleginnen als depressiv wahrgenommen zu werden, weil sie sich davon mehr Rücksicht verspricht. Ein Chef wählt für sich die Rolle des Cholerikers, weil er sich dadurch bei seinen Wutausbrüchen nicht mehr im Zaum halten muss, sondern sich ganz seiner Wut hingeben kann.*
- *Affekte und Emotionen machen Sinn im Rahmen des zielorientierten Handelns der Akteure.*
- *Die Frage im Coaching lautet dann: „Was würde sich in der Beziehung zu ihren Kollegen ändern, wenn diese sie nicht mehr als hysterisch wahrnehmen würden?“ „Angenommen es gäbe einen Zusammenhang zwischen ihrem tendenziell ängstlichen Verhalten und der Dynamik in ihrem Team, wie könnte ich mir das vorstellen?“*

Handeln ist oft an Normen und Regeln orientiert, die nicht ständig zur Wahl stehen!

- *Das ist richtig. Auch wenn das Modell davon ausgeht, dass Menschen grundsätzlich voluntaristisch, rational und nutzenmaximierend handeln, so heisst dies nicht, dass sie immer und zu jeder Zeit ALLE Entscheidungen einer erneuten Prüfung unterziehen – aber sie könnten es.*
- *Skripts, Cognitiv Maps, Regeln und Routinen sind ein Konglomerat von gefällten Entscheidungen, die sich (meist) bewährt haben. Es ist rational und nützlich nicht immer alles von neuem entscheiden zu müssen. Es ist aber immer eine willentliche Entscheidung, bestimmte Dinge als veränderlich oder unveränderlich anzusehen und zu definieren.*
- *Wenn ich als Coach mit meinem Coachee herausarbeite, dass es eine Entscheidung von ihm war, sich selbst als arrogant und unnahbar seinen Kollegen zu präsentieren, dann konstruiert dies einen anderen Zusammenhang von Vergangenheit und Zukunft. Die Möglichkeit, in der Gegenwart eine Entscheidung zu treffen, macht die Vergangenheit als eine Ressource verfügbar. Gerade dies ist der Dreh- und Angelpunkt lösungs- und ressourcenorientierter Methoden.*

2.4 Die Logik der Aggregation

Die Aufgabe der heutigen Form von Organisationsentwicklung besteht in der Wiedereinführung der individuellen Kommunikation in die Organisation, das heisst in der Korrektur eines lediglich technischen, monokausalen Verständnisses von Organisationen zugunsten eines sozialen. Es geht um die Einbindung individuellen Verhaltens in den Kontext der Organisation.



Waren in unserer bisherigen Betrachtung die Rekonstruktion der Situation und die Annahme von Rationalität und Plausibilität auf der Ebene der individuellen Selektion verhältnismässig leicht nachvollziehbar, so ist dies beim dritten Übergang nicht mehr der Fall. Bisher ergaben sich aus den Systemen und Organisationen, welche aus handelnden Akteuren konstruiert wurden, Folgen für die Entscheidungen anderer Akteure. Dabei haben wir betrachtet, wie die

Handlungen der Akteure unter den bestehenden organisationalen Bedingungen geformt und beeinflusst werden können. Die verbleibende Frage lautet nun:

- *Wie verknüpfen sich die zweckgerichteten Handlungen der Akteure wiederum zu einem Systemverhalten?*

Um es vorweg zu nehmen: Es gibt keine logische Beziehung, wie man von der operativen Ebene der Handlungen wieder zurück zum Ganzen kommt. Die Beschreibung einzelner Verhaltensweisen ist keine hinreichende Erklärung dafür, dass es sich in ihrer Folge wiederum um eine speziell erwünschte Organisation oder ein System handelt. Wenn das Ganze mehr ist, als die Summe seiner Teile, dann stellt sich die Frage, ab wann sich dann das „Mehr des Ganzen“ dazugesellt?²⁰

Allein die zahlenmässige Aggregation von Einzelverhalten erklärt noch keinen kollektiven Effekt. Ein Beispiel: Wenn sehr viele Bergsteiger auf einen bestimmten Gipfel wollen, kommt es zur Überfüllung. Es herrscht aber de facto keine Organisation, da die einzelnen Akteure keine Beziehungen untereinander haben. Insofern wäre allein die systemische Beobachtung, dass es sich um tendenziell ähnlich gekleidete Menschen handelt (Innen-/ Aussengrenze), die sich in einer vergleichbaren Art und Weise fortbewegen und alle dasselbe Ziel vor Augen haben (systeminterne Funktionsweise) kein Grund dafür, dass es sich tatsächlich um ein System handelt. James Coleman sagt hierzu:

- *„Das größte theoretische Hindernis einer Sozialtheorie, die handlungstheoretisch fundiert ist, liegt in der Art und Weise, wie das zielgerichtete Handeln der Individuen miteinander verknüpft wird, um ein soziales Phänomen zu erzeugen.“*

Dies ist nicht nur das Problem der Handlungstheoretiker, sondern grundsätzlich von allen Personen, die mit den Handlungen und Entscheidungen individueller Akteure zu tun haben. Kein geringeres Phänomen verbirgt sich hinter den Begriffen Organisations- und Personalentwicklung. Der Übergang von der individuellen Prozessebene zur organisationalen Makroebene impliziert mehrere Probleme, denen man sich annähern kann, indem man davon ausgeht:

- *dass die Interessen und Ziele von Akteuren in **unterschiedlichen Beziehungen zueinander** stehen können,*
- *und dies wiederum **unterschiedliche soziale Prozesse und unterschiedliche Systeme/Organisationen** zur Folge hat.*

Aber diese Feststellung allein bringt uns auch nicht weiter. Damit sind wir im Sinne des Coachings an der Grenze auch dieses theoretischen Ansatzes angekommen. Das heisst nicht, dass die Theorie rationaler Wahlhandlung keine Erklärungsmuster für diesen Übergang bereithalten würde, jedoch können sie nicht mehr in einem Coaching-Sinn fruchtbar gemacht werden.

²⁰ Genauso gut könnte man fragen, wie viele Bäume es zu einem Wald braucht – 10, 15, 500?

3. Praktische Folgerungen aus dem Modell:

Struktureffekte des Handelns

Es ist zu einem Gemeinplatz geworden, dass die Unternehmenswelt derzeit an einer Überdosis an Veränderungen leidet. Insofern muss diese These nicht weiter begründet werden. Begründungspflichtig sind diejenigen, die behaupten wollen, dass sich hierdurch keine grundlegenden Veränderungen innerhalb der Arbeitswelt ereignen. Die **Logik der Situation** innerhalb der Organisationen stellt sich wie folgt dar:²¹

- *Das einzige Stabile sind die permanenten Strategiewechsel.*
- *Für diese gibt es keine Zeit mehr bei der Vor- und Nachbereitung, sondern nur noch effektorientierten Aktionismus im Sinne blitzschneller strategischer Fortschritte.*
- *Dies löst markerschütternde Reorganisation aus,*
- *gefolgt von katastrophalen Überraschungen national, international und global,*
- *verbunden mit wahllosen personalen Kahlschlägen.*

Wie wirken sich solche Vorgaben auf unsere Akteure aus, die im Sinne einer freien Wahlhandlung rational und nutzenmaximierend entscheiden werden? Für **die Logik der Selektion** bedeutet dies:

- *Wenn es in Phasen der Stabilität rational ist, bestimmten Vorgaben der Vorgesetzten weiterhin zu folgen, so wird es in ungewissen Not-Zeiten rationaler sein, sich nur noch um sich selbst zu kümmern. In Stress-Situationen schauen doch alle anderen ebenso egoistisch auf sich selbst.*
- *Wenn ein System nachvollziehbar an Verbesserungen arbeitet, deren Nutzen für die Akteure offensichtlich ist und wo Einzelne davon ausgehen können, dass weitere Verbesserungen folgen, ist es rational einander zu vertrauen und sich zu engagieren. Wenn sich aus Reorganisationen existenzielle Bedrohungen für den eigenen Arbeitsplatz ergeben, ist es besser misstrauisch zu sein und vor allem in die eigene Sicherheit zu investieren.*
- *Wenn es klare Leistungsstandards zu erfüllen gibt und die Mitarbeitenden ein Ziel vor Augen haben, können sie ihre eigenen Leistungen leichter einschätzen und sich selbst dazu in Beziehung setzen. Wenn es kein „offizielles Genug“ gibt, sondern nur noch ein „wir müssen IMMER besser werden“, werden nur noch die überleben, die die permanente Unsicherheit zur „tolle Herausforderung“ reframen.*

Das Plädoyer hieraus soll nicht lauten, dass wir zukünftig alle Veränderungen sein lassen. Ein zu zögerlicher Wandel, eine schwache Unternehmensführung oder ein Klima von Gemütlichkeit können ebenso die Leistungen der Mitarbeitenden deutlich bremsen. Aber gegen zu starke Veränderungszumutungen von aussen ist es für die Akteure hoch rational zunächst mit Angst und das heisst mit Schliessung zu reagieren. In diesem Sinne bremst eine Überdosis an Wandel.

²¹ Die ausserordentliche Polemik dieser Sequenz dient der Pointierung – für diejenigen, denen es zu übertrieben vorkommt.

3.1 Produktiver Umgang mit individuellen Ängsten

Die Ängste auf der Handlungsebene spiegeln sich in zwei Arten wider. Zum einen ist es die grundsätzliche Existenzangst, zum anderen die allgemeinere Angst vor Veränderung, d.h. die Angst vor dem Lernen.²² Die bevorzugte Methode von Managern ist es, die Existenzangst zu steigern, indem sie Veränderungen als unumgänglich verkünden. Daran knüpfen sie ein paar Drohungen, Schuldzuweisungen oder anderen Kniffe. Beliebt ist diese Methode, weil sie die Illusion vollständiger Kontrolle vermittelt. Führen durch Angst und Schmerz lautet die Devise. Unglücklicherweise tun Menschen nicht immer das, was die „vermeintliche Logik“ ihnen diktiert. Lernen durch Schmerz ist ein besonders schlechter Lehrmeister, weil es die Akteure vor allem dazu veranlasst, sich so zu verhalten, dass der Schmerz schnell aufhört. Diese meist erstbeste Lösung ist allerdings selten eine gute Antwort auf aktuelle Probleme. Je länger der Schmerz dennoch anhält desto eher wird Seitens der Mitarbeitenden ein defensives Verhalten wahrscheinlich werden, gefolgt von einem konsequenten Verkennen der Situation und einem Verleugnen der Realität. Es verstärkt sich ein feindseliges Klima und die Unterstellung von unlauteren Motiven an die Seite der Manager.

3.2 Antwort auf die Logik der Situation: Lernängste reduzieren

Folgende Massnahmen können strukturell helfen, die Situation positiv zu bewerten:

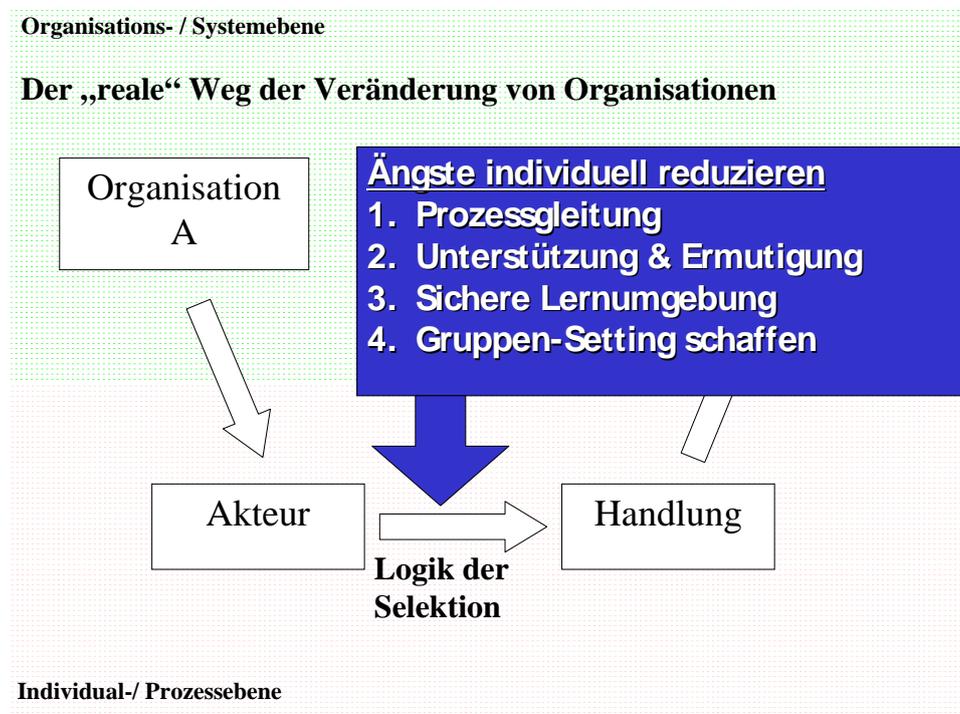


²² Auch wenn wir in einer Zeit angekommen sind, in der das Konzept „lebenslanges Lernen“ zur Selbstverständlichkeit geworden ist, ändert dies nichts daran, dass Lernen ein Veränderungskonzept ist – und das muss nicht per se gut und erfolgreich sein. Auch dysfunktionales Verhalten ist schliesslich ein Lerneffekt.

1. Attraktive Zukunftsvisionen bieten: Das heisst, positive Vision und klare Zielrichtungen für die Organisation als Ganzes angeben, sowie für die Akteure und die Gruppe zu der sie gehören. Die meiste Angst vor dem Lernen wird oft dadurch ausgelöst, dass die Lernenden ganz einfach nicht wissen, wo starten und wie sie zu gehen haben – dies kann strukturell unterstützt werden.
2. Nahbare Rollenmodelle bieten und Coachen. Die Vorgesetzten dürfen nicht zu weit weg sein, sie müssen ihre Mitarbeiter bei deren ersten Schritten coachen um die gewünschte Lernrichtung anzuzeigen. Das Gespräch muss struktureller Bestandteil der Führung sein.
3. Die formellen Belohnungs- und Bestrafungswege überprüfen. Es macht wenig Sinn, wenn Vorgesetzte eine Vision von Teamarbeit und Offenheit verkünden, und gleichzeitig mit der Belohnung individueller Leistungen und eines kompetitiven Wettbewerbs fortfahren. Vorgesetzte sind Personen, die die Autorität haben, das formale System zu verändern und sie sollten dies auch tun!

3.3 Antwort auf die Logik der Selektion: Ängste individuell reduzieren

Folgende Massnahmen können für Plausibilität und Rationalität werben:



1. Die Lernenden am Prozess beteiligen: Auch wenn oft Ziele nicht verhandelbar sind, können dennoch die Beschäftigten bei der Implementierung des Veränderungsprozesses mitwirken. Es ist wichtig, den individuellen Hauptängsten bei Veränderun-

gen nicht auszuweichen, sondern diese bearbeitbar zu machen – sie lauten: „Was werden wohl die anderen denken?“ „Hoffentlich mache ich mich nicht zum Narren?“ „Was passiert, wenn ich langsamer als die anderen bin?“

2. Ein Klima der Unterstützung und Ermutigung schaffen: Ein Akteur wird sich eher nicht dafür entscheiden, einen Weg zu beschreiten, bei dem er befürchten muss, dass dieser sein Selbstwertgefühl schädigt. Hier braucht es die aktive Ermunterung durch Vorgesetzte, oder auch die eines externen Coachs.
3. Sichere Lernumgebung ermöglichen: Lernsituationen, die ausschliesslich „on the job“, bzw. unter Ernstcharakter sind, machen es unmöglich grundlegende Annahmen des Arbeitens zu überdenken. Es fällt schwer, neue Wege des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens auszuprobieren, wenn die Angst im Nacken sitzt, dass „real“ alles schief gehen könnte. Dies ist auch einer der Hauptgründe, warum wir nicht aus unseren Fehlern lernen, weil wir – um alles wieder gut machen zu wollen – sofort mit der nächsten Aktion beginnen, ohne darüber nachdenken, wie wir unser Verhalten grundsätzlich verändern könnten
4. Ein Gruppen-Setting zum Lernen schaffen: Menschen suchen andere Menschen, wenn sie ängstlich sind. Wenn ich sehe, dass ich in meiner Angst, meiner vorübergehenden Inkompetenz und meiner Langsamkeit nicht allein bin, fällt es mir leichter durchzuhalten. Hierbei geht es nicht um karitative Fürsorge, sondern um den effektiven Erhalt der Arbeitsfähigkeit unter Berücksichtigung menschlichen Verhaltens.

Diese Vorschläge sind ein Vorschlag, das Modell im Sinne von Interventionen zu nutzen. Sie stellen weder eine Anweisung noch eine Erfolgsgarantie dar. Das Ziel kann es dann sein, menschliches Verhalten besser unter der Annahme von Plausibilität und Rationalität zu rekonstruieren.

Kapitel III: Das Dynamische am Systemisch-Organisationsdynamischen Coaching

„Die Welt ist alles, was der Fall ist“

Mit diesem Satz beginnt Ludwig Wittgenstein seinen berühmten Tractatus Logico Philosophicus. Dies gilt ebenso für jede Coaching-Situation. Zum einen ist alles das, was vom Coachee beschrieben wird, der Fall und muss mehr oder weniger umfassend bearbeitet werden (sein Berufsfeld, seine Haltung, seine persönliche Einstellung). Zum anderen ist aber auch die unmittelbare Coaching-Situation ein eigener Fall. Die professionelle Beratungs-Beziehung zwischen Coach und Coachee kann selbst jederzeit Gegenstand der Auseinandersetzung werden. Jede Beratungssituation spielt sich immer auch real in Form eines interaktionsdynamischen Prozesses ab. Sei es innerhalb eines Team-Coachings, einer Teamentwicklung oder auch im Einzel-Coaching. Die aktuelle Dynamik der Interaktion spielt für den Erfolg des Coachings eine wichtige Rolle. Jedes Erleben und Verhalten sowohl vom Coach als auch vom Coachee wird hierdurch im realen Prozess mitbestimmt. Man würde eine grosse Chance verschenken, wenn man diese Möglichkeit nicht nutzt. Hierzu braucht es ein Wissen über die Interaktionsdynamik in Gruppen und Teams, sowie über das Verhalten einzelner innerhalb von Gruppen. Wie sieht ihre Entwicklung, ihre Verflechtung mit einzelnen und mit anderen Gruppen oder Organisationen aus?

Schauen wir zunächst nochmals auf „typische Coaching-Anlässe“, die offiziell verhandelt werden. Astrid Schreyögg beschreibt diese wie folgt:

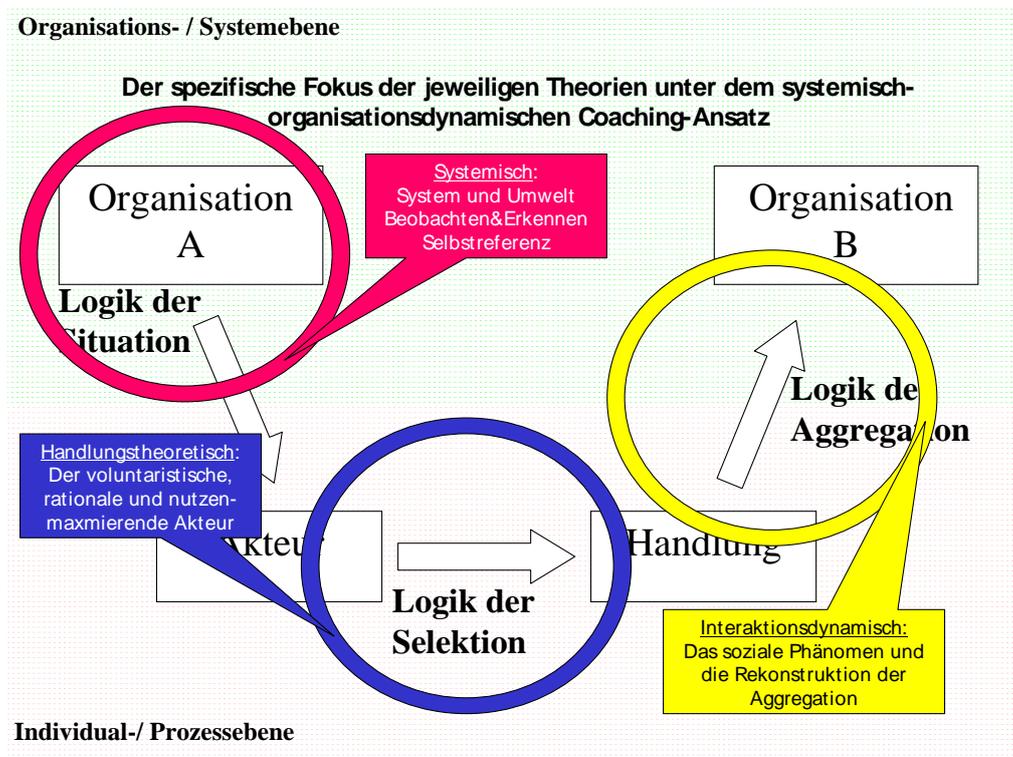
- *Verbesserung der Management- und Führungskompetenzen und der sozialen Kompetenzen*
- *Unterstützung bei aufkeimenden oder eskalierenden Beziehungskonflikten,*
- *Reflexion und Optimierung konflikträchtiger Interaktions- und Führungssituationen,*
- *Umgang mit komplexen Strukturen (Komplexitätsmanagement),*
- *Erlernen des Umgangs mit neuen Rollen, Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen,*
- *Erkennen und Auflösen unangemessener Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen,*
- *Abbau von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden,*
- *Verbesserung der individuellen Arbeitsqualität,*
- *Erweiterung des Verhaltensrepertoires, insbesondere die Flexibilisierung von routinebedingtem Standardverhalten,*
- *Lösen von persönlichen (Sinn-)Krisen*
- *Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung.*

Eine ganze Reihe dieser Anlässe können bereits im Bereich der bisher beschriebenen Situations- und Selektions-Logik zugeordnet und erklärt werden:

- Viele Management- und Führungskompetenzen können dadurch erlernt werden, dass Coachees die Situationen in ihren komplexen Strukturen erfassen und anhand der zur Verfügung stehenden Informationen eine Entscheidung treffen.
- Auch weitere Themen wie individuelle Leistungsblockaden, Karriereplanung, Vorbereitung auf neue Aufgaben und die eigene Arbeitsqualität können unter dem Fokus „Situation und Selektion“ im Coaching gut bearbeitet werden.

Dennoch gibt es Themen, über deren „Funktionsweise“ wir bisher noch keine umfassenden Erklärungen angeboten haben. Welchen Fokus braucht es um Beziehungskonflikte anzuschauen? Was erwartet ein Coachee wenn er eine neue Rolle einnehmen muss? Wann sind Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen unangemessen und wer beurteilt die Angemessenheit? Bei all diesen Fragen geht es nicht mehr allein darum, die Logik der Situation hinreichend zu erfassen. Ebenso ist die Ebene der Selektion von Entscheidungen irgendwann erschöpft. Der Erfolg vieler Entscheidungen hängt nicht allein davon ab, ob eine Führungskraft im Vorfeld alles so detailliert geplant hat, dass die Handlungen „logisch“ in einer neuen Struktur enden. Die Realität sieht nur zu oft ganz anders aus.

→ Damit sind wir bei der Logik der Aggregation von Handlungen angekommen.



Zur Wiederholung: Es geht beim systemischen Ansatz um das selbstreferenzielle Funktionsprinzip von Systemen. Jenseits von Wesenannahmen wird neutral das beobachtet, was ein

System nach aussen sichtbar macht, und wie es sich aus seiner Umwelt ausschliesst. Die interne Geschlossenheit ist eine Hauptbedingung um Handlungsfähigkeit zu produzieren. Daraufhin schauen wir im Rahmen der Gesamtorganisation auf die Ebene der Handlungen und auf die individuelle Sicht der Akteure. Alle Veränderungen (auch organisational) geschehen von den Akteuren selbst aus und werden von ihnen geleistet. Dieser vor allem personenzentrierte Ansatz fokussiert auf das einzelne Individuum.

In beiden Ansätzen bleiben die konkreten Interaktionen der Akteure miteinander unterbelichtet. Im systemischen Ansatz ist alle Interaktion „Autopoiese“, im handlungstheoretischen Ansatz sind es bloss Aggregationen im Sinne einer Aufsummierung von Einzelhandlungen.

Wir wollen nun über den dritten, den interaktionsdynamischen Ansatz²³ versuchen, die soziale Situation selbst wieder in die Beratung hinein zu nehmen. Es handelt sich hierbei um eine Erweiterung der gängigen Modelle, die in der Beratung Gefahr laufen, einen ausschliesslichen Individualismus zu propagieren. Wenn wir immer nur auf den solipsistischen Akteur schauen, der sein Leben für sich allein skaliert, verschleiern wir konsequent die strukturellen Gefährdungen des Individuums.²⁴ Daher muss ein Coaching-Konzept um die Dynamik der Interaktions- und Beziehungsdimension ergänzt werden.

1. Zentrale Themen in Gruppen

Ein Beispiel:

Der Teilnehmer Herr A zeigt bei der Teamentwicklung eines grossen Unternehmens im Rahmen eines Veränderungsprozesses ausgesprochen wenig Kooperationsbereitschaft. Er macht zwar mit, zeigt aber weder eigenes Engagement, noch scheint er sich viel von der Veranstaltung zu versprechen.

Als Coach könnte man der ersten Vermutung nachgehen und dem vermeintlichen Widerstand von Herrn A eine lösungsorientierte Perspektive entgegenhalten. Die positiven Aufforderungen an ihn könnten wie folgt lauten:

- *Alle Teilnehmenden schreiben auf, warum diese Teamentwicklung die Ressourcen des gesamten Teams positiv fördert!*
- *Stellt euch vor, was alles nach dieser Veranstaltung besser sein wird!*
- *Auf einer Scala von 1-10, was haben Sie bisher alles Gutes geleistet um auf dem derzeitigen Skalenwert 5 zu sein? Was müsste passieren, um das Team auf eine 7 zu bringen?*

Alles schön und gut. Vielleicht wird sich der renitente Mitarbeiter nun eingliedern und fügen – oder aber seinen Widerstand verstärken.

²³ Wir wollen bewusst von einem „interaktionsdynamischen Ansatz“ sprechen, auch wenn die Referenztheorie die der Gruppendynamik ist. Viele Prinzipien lassen sich auf ganz allgemeine Interaktionsbeziehungen anwenden, d.h. sowohl auf Zweierbeziehungen als auch auf struktureller Ebene. Zudem entgehen wir dadurch dem „Ideologieverdacht“, dass die Gruppendynamik nur etwas für „Alt68er“ ist.

²⁴ Auch der aktuelle Trend in Sachen Gehirnforschung beschreibt bspw. diesen individualistischen Weg.

Was passiert, wenn man stattdessen eine gruppensdynamische Folie auf die Szene legt und folgende Fragen stellt?

- *Wie geht das Team/ wie gehen die Interaktionspartner mit der Bewältigung der Aufgabe um? Wie gestalten sich die Interaktionen zwischen den Anwesenden bei der Bewältigung der Aufgabe?*
- *Wer übernimmt welche Rollen? Wem werden welche Rollen angetragen oder zugeschrieben? Wie verläuft der Prozess des Aushandelns?*
- *Wie sieht das Zusammenspiel der Gruppe aus? Wie vollzieht sich die Interaktion? Wie steht es um die Arbeitsfähigkeit des Teams?*

Im Coaching geht es ganz allgemein um Veränderungs- und/oder Anpassungsprozesse. Wenn ein Team eine Teamentwicklung macht, wird es sich verändern. Allein die Möglichkeit der Veränderung wird nicht nur Begeisterung, sondern selbstverständlich auch Bedenken, Vorbehalte, Sorgen und Ängste mobilisieren. Weil eine solche Reaktion grundsätzlich nachvollziehbar ist, kann man entweder darüber hinweg gehen (indem man ausschliesslich auf die Lösung schaut) oder aber darauf achten, wie das Team als Ganzes damit umgeht. Die Bandbreite selbstverständlicher Reaktionen auf Veränderungen ist gross. Die Fragen lauten dann:

- *Wer übernimmt die Funktion, vor „zu viel Veränderung“ zu warnen?
→ Für eine Gruppe kann es wichtig sein, jemanden zu haben, der den alten Status Quo bewahrt.*
- *Wer hat die Rolle des Bremsers inne?
→ Eine Gruppe braucht dann einen Bremsen, wenn es Mitglieder gibt, die zu schnell zu viel vorantreiben wollen und eine berechtigte Angst bei einigen besteht, selbst nicht Schritt halten zu können.*

Eine solche Sichtweise auf Interaktionen ermöglicht zweierlei:

1. *Wichtige Anliegen der Mitglieder – ihre unterschiedlichen Themen, Sorgen, Ängste, Nöte, Hoffnungen dürfen einen Raum und eine Zeit haben.
→ Bedenken und Vorbehalte können in der Masse angesprochen werden, wie es die Gruppe für notwendig hält, ohne dass daraus ein Tabu gemacht werden muss oder Bedenken ausgeklammert werden müssen.*
2. *Je mehr sich der Coach in der sachlichen/ inhaltlichen Diskussion zurückhält, desto eher entfaltet er das Problemlösungspotenzial der Gruppe.
→ Hierbei gilt es eine Gewissheit zu entwickeln, dass Gruppen tatsächlich alle Probleme lösen können, die sich ihnen stellen, wenn es ihnen zugetraut wird.*

Es geht uns nicht darum, über diesen Ansatz, eine „Problemzentriertheit“ in die Beratung zurück zu holen. Aber wir wollen auch Abstand nehmen von einer undifferenzierten Fetischisierung der Lösung. Wirklich stabile Konfliktlösungen in Gruppen ergeben sich nur selten aus einer bloßen Funktionstüchtigkeit. Eine Einzelperson, ein Team oder eine Organisation suchen im Normalfall nur dann Hilfe, wenn etwas nicht gut läuft, wenn Probleme vorhanden sind. Der Ausgangspunkt in einem Coaching ist insofern meist Konflikt. In Form einer guten

Diagnose gilt es dann, das Konflikthafte zu erkennen und den Konflikt effizient und wenn möglich mit einfachen Mitteln zu lösen, um den Coachee oder das Team wieder arbeitsfähig zu machen.

Es ist hier nicht der Ort und die Notwendigkeit, die Eigenheiten von Gruppen selbst zu differenzieren, weil wir bereits eine Stufe früher ansetzen. Wir wollen danach fragen, wie es Gruppen ganz allgemein gelingt arbeitsfähig zu werden. Eine arbeitsfähige Gruppe ist auf jeden Fall mehr, als die Summe der Persönlichkeiten ihrer Mitglieder. Und die Frage lautet: Wie sich dieses „Mehr“ beschreiben lässt. In Anlehnung an Doppler und Voigt (in Antons 2000) müssen in Gruppen zunächst drei zentrale struktursetzende Themen bearbeitet werden:

Zentrale Themen in Gruppen



1.1 Gruppenziel / Aufgabe der Gruppe:

Ohne ein gemeinsames Ziel wird sich kaum eine Gruppe bilden oder längere Zeit bestehen können. Offizielle inhaltliche Zielvorgaben können in Form von Ausschreibungen, Aufträgen, Anweisungen oder Anlässen vorgegeben sein. Diese Ziele bieten einen Anlass für das erste Zusammensein, ungeachtet dessen, dass sich das Gewicht solcher Ziele mittelfristig durchaus ändern kann.

1.2 Gruppengrösse und Dauer:

Eine überschaubare Gruppengrösse sind drei bis ungefähr zwölf Mitglieder. Sind es mehr als zwölf, so sind die Mitglieder für die Einzelnen nicht mehr so überschaubar und es bilden sich in der Regel Untergruppen. Neben der Überschaubarkeit spielt auch

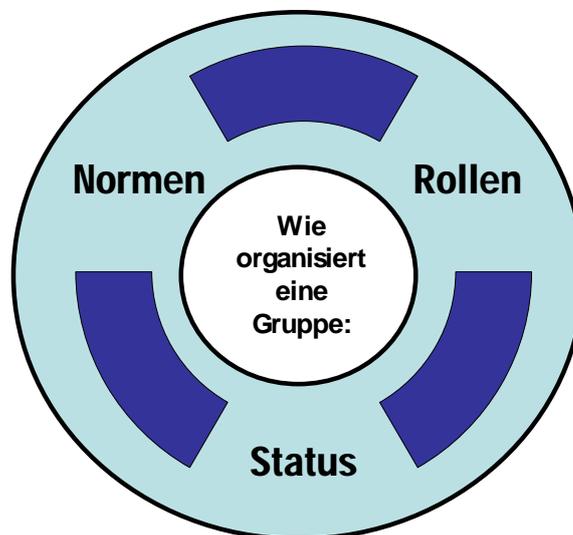
die Existenzdauer einer Gruppe eine wichtige Rolle. Je länger eine Gruppe existiert und unabsehbarer ihr Ende ist, desto eher müssen sich ihre Mitglieder mit dem Thema Engagement und Identifikation auseinander setzen – und umgekehrt: Je kurzfristiger das Zusammensein, desto leichter der Entzug.

1.3 Wechselseitige Beziehungen:

Je nach Ziel, Aufgabe, Grösse und Dauer der Gruppe werden die Mitglieder in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen, sich kennen und als Gruppe gegenseitig beeinflussen. Hierauf wollen wir das Hauptaugenmerk richten

Wir wollen den weiteren Fokus nun speziell auf die wechselseitigen Beziehungen legen. Hierbei wollen wir Prozess- und Strukturelemente voneinander unterscheiden. Zum einen ist eine Gruppe im Prozess das, was sich aktuell zwischen ihren Mitgliedern ereignet. Zugleich bekommt sie durch diese für eine Gruppe typische Handlungen immer auch eine Eigengesetzlichkeit. Diese Struktur wirkt wiederum auf die Persönlichkeit der Mitglieder zurück, beeinflusst, fördert oder hemmt sie.

2. Strukturelle Bedingungen wechselseitiger Beziehungen



Damit Gruppen als Gruppen arbeitsfähig werden, müssen ihre Mitglieder jenseits der offiziellen Aufgaben die Beziehungen klären, die für das Zusammenwirken einer Gruppe notwendig sind. Diese Klärungsaufgabe lässt sich unter drei zentrale Themen zusammenfassen: Normen, Rollen und Status. Die Mitglieder jeder Gruppe müssen im Laufe ihrer Kooperation darüber übereinkommen, wie sie ihre wechselseitigen Beziehungen, die sich innerhalb der Gruppe ereignen werden, über Normen, Rollen und Status ausagieren.

2.1 Normen:

Jede Gruppe besitzt und entwickelt ganz bestimmte Normen, Regeln und Werte, die das Verhalten der Mitglieder nach der Massgabe richtig oder falsch ordnen.²⁵ Die Einhaltung bzw. Verletzung wird über direkte oder indirekte Belohnungen oder Bestrafungen gewährleistet.

Über offizielle Normen und Werte hat man sich ausdrücklich geeinigt. Sie sind offiziell messbar, wie Kleiderordnungen, Kommunikationsregeln oder bestimmte Leistungsvorhaben. Daneben gibt es immer auch eine Reihe inoffizieller Gruppengesetze. Über diese wird offiziell kaum geredet und sie sind auch nicht für alle ersichtlich, aber als Gruppenmitglied erkennt man sie immer dann (meist schmerzlich), wenn man sie überschritten hat. Offizielle und inoffizielle Normen müssen keineswegs im Einklang miteinander sein.

2.2 Rollen:

Rollen sind Konstruktionen der Gemeinschaft zum Zwecke der Gemeinschaft. Sie sind ein Bündel an Verhaltensanforderungen, an Erwartungen, Rechten und Pflichten, Erlaubnissen und Verboten. Eine klar definierte und offiziell anerkannte Rolle erleichtert das wechselseitige In-Beziehungtreten in Gruppen. Jeder weiss, was von einem bestimmten Rolleninhaber zu erwarten ist, ebenso weiss der Rolleninhaber, was andere von ihm erwarten: Sei es die Rolle Vater oder Mutter, die Rolle des Kollegen, der Freundin oder des Feindes.

In jeder Gruppe entsteht strukturell ein solches Netz von mehr oder weniger deutlich definierten Rollenbeziehungen. Menschen können in Gruppen gar nicht anders miteinander umgehen, als die Erwartungen an ihre unterschiedlichen Gegenüber in dieser Form zu bündeln. Es gibt formelle Rollen, wie die des Vorstandes oder Betriebsrates und es gibt informelle Rollen, wie die des Meinungsführers oder Sündenbocks. Auch hier gilt, dass formelle und informelle Rollen keineswegs deckungsgleich sein müssen. Dies ist aber nicht die einzige Spannung, die sich ergibt. Der Zusammenhang zwischen der Rollenstruktur und dem Prozess in dem die konkreten Personen die Rollen übernehmen, ist ebenfalls komplex. Es gibt Rollen, die einem eher liegen und solche, die einem nicht liegen; Rollen in die man erst hinein- und solche aus denen man hinauswächst. Es gibt Rollenstarrheit, Rollenunsicherheit und Rollenflexibilität, aber dazu später mehr.

²⁵ Auch die Aufforderung sich non-konform oder autonom verhalten zu müssen, ist eine Norm.

2.3 Status:

Im Zusammenhang mit der Differenzierung der Gruppe durch formelle und informelle Rollen kommt es zugleich zu einer Differenzierung des Status einzelner Mitglieder. In jeder Gruppe gibt es ein Rangsystem mit hohen und niedrigen Positionen. Die einzelnen Akteure erfahren immer unterschiedliche Bewertungen, Wertschätzungen und Anerkennungen durch andere Gruppenmitglieder. Je nach Statusunterschied der Mitglieder können diese das Verhalten der Gruppen unterschiedlich beeinflussen.

Wiederum kann man formellen und informellen Status erwerben. Formellen Status verleiht bspw. eine Organisation mit der Vorgabe formeller Rollen oder offizieller Anerkennungen. Informellen Status erhalten Mitglieder durch ihr tatsächliches Verhalten, wie es von anderen erlebt wird. Auch hierbei gilt: Der formelle Status deckt sich eher selten mit dem informellen. Ein Abteilungsleiter muss nicht die massgebende Person sein, nach deren Meinung sich alle ausrichten.

3. Der Prozess Einzelner im Gruppendynamischen Raum

Normen, Rollen und Status sind das, was strukturell in jeder Gruppe existiert. Sobald sich Menschen in einer Gemeinschaft wieder finden, werden sie mit diesen Differenzierungen konfrontiert. Es ist das a priori welches sich dem einzelnen Individuum entgegenstellt. Es gibt keine Gruppe, kein Team, keine Gemeinschaft in der das Beziehungsnetz nicht über diese Ausdifferenzierungen läuft.

Auf mögliche Spannungen zwischen den zu bekleidenden Rollen innerhalb der Gruppe und dem individuellen Befinden in Bezug auf die Übernahme der eigenen Rolle haben wir kurz hingedeutet. Eine Rolle übernommen oder übertragen bekommen zu haben, bedeutet nicht automatisch, dass sich die Person auch mit der Rolle identifiziert, die Normen gern befolgt oder den Statuten freiwillig Folge leistet.

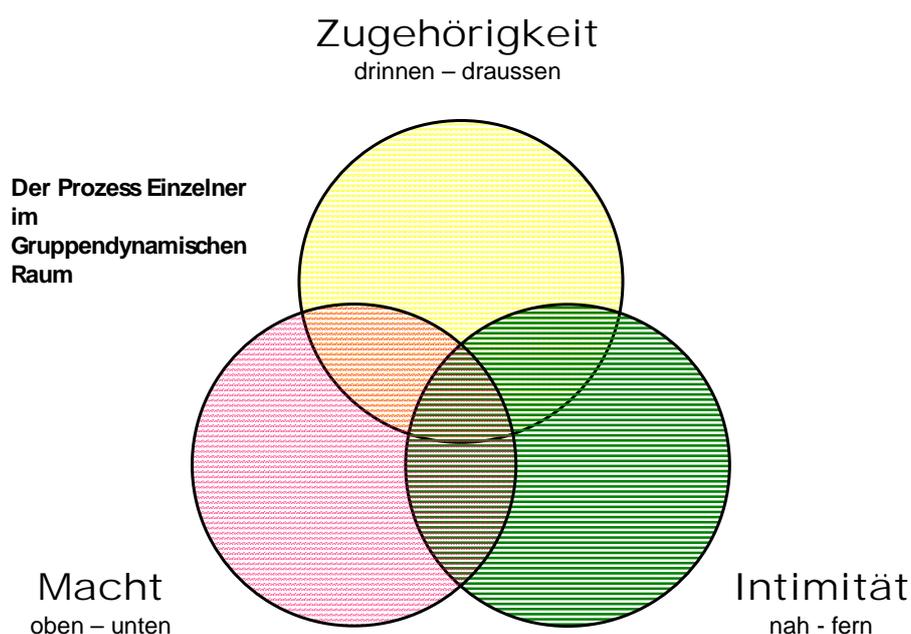
Verschiedene Prozessmodelle der Gruppenentwicklung wurden diesbezüglich bereits vorgelegt (z.B. das populäre TUCKMAN-Modell "forming, storming, norming, performing", vgl. Stahl, oder von Kh. A. Geissler die Anfangs-, Ausdifferenzierungs-, Arbeitsfähigkeits- und Schlussphase), die eine regelhafte Abfolge von Entwicklungsphasen und unterscheidbaren Stadien beschreiben. Das Charakteristische ist, dass es jeweils um inhaltlich-thematische wie auch sozio-emotionale Prägung geht. Gemeinsame Grundlinien solcher Modelle sind:

- *Eine Entwicklung von anfänglicher Unselbständigkeit und Abhängigkeit der Gruppe von äußeren Vorgaben, offiziellen Zielen, sowie vom Leiter oder von der Leiterin,*
- *über Phasen der "Gegenabhängigkeit" im Sinne stereotyper Opposition und losgelöster Unabhängigkeit,*

- *hin zu einem Zustand interdependenter Interaktionen, die durch reifes, solidarisches, verantwortungsvolles, kreatives und selbstreguliertes, der individuellen Entfaltung Raum gebendes Gruppenhandeln gekennzeichnet ist. (vgl. Homepage DAGG).*

Dennoch greifen solche Phasenmodelle zu kurz, wenn man davon ausgeht, dass Gruppen lediglich nacheinander bestimmte Themen und Phasen abarbeiten müssen. Es ist klar, dass eine Gruppe in Anfangssituationen andere Themen bearbeiten muss, als wenn sie einander vertraut sind. Dies ändert jedoch nichts daran, dass die strukturellen Bedingungen wechselseitiger Beziehungen immer wieder von neuem austariert und in Frage gestellt werden. Je weniger restriktiv in aktuellen Arbeitssituationen Normen, Rollen und Status vorgegeben sind, desto öfter müssen die Gruppen, d.h. die Individuen in ihnen selbst diese Differenzierung leisten. Gleichsam auf der anderen Seite der Gruppen-Werdungs-Medaille sind die Individuen, bei denen jegliche dieser Entwicklungen basale Erfahrungen auslösen. Sei es in der Familie, in der Peer-Gruppe, in der Schule, in der Arbeit oder im Freundeskreis, immer wieder müssen wir uns den strukturellen Bedingungen von Gemeinschaften stellen. Gruppenprozesse sind typische Prozesse der Vergemeinschaftung, die jeder Mensch im Lauf seiner Sozialisation erlebt hat und mit denen er immer wieder von neuem konfrontiert wird.

Andreas Amman (Heft GD, S. 204) schliesst an Schutz (1966) an und definiert drei elementare Leitdifferenzen, die unser persönliches Handeln bei dieser Ausdifferenzierung bestimmen: Macht, Intimität und Zugehörigkeit. Oder übersetzt in eine geläufige Praxisformel von Trainern: In gruppendynamischen Prozessen geht es immer um die Fragen: Wer ist oben oder unten? Wer ist nah oder fern? Wer ist drinnen oder draussen?



Kurz gesagt: Immer dann, wenn in Gruppen Normen, Rollen und Status verhandelt werden, wird der Einzelne sein eigenes Handeln im Sinne dieser Leitdifferenzen beschreiten, sei dies in „Reinform“ oder in einer Kombination. Hier eine Definition der drei Dimensionen:

3.1 Macht:

Der Machtbegriff ist zwar plakativ, aber selten positiv besetzt. Man kann ihn auch durch die Worte Einfluss oder Steuerung ersetzen. Die individuellen Fragen von Gruppenmitgliedern lauten diesbezüglich:

Kann ich persönlich genug Einfluss ausüben, um die eigene Zukunft für mich günstig mitzubestimmen? Kann ich genug Steuerung preisgeben, um mich auch von anderen unterstützen und belehren zu lassen? Kann ich mir ein Stück Verantwortung abnehmen lassen oder muss ich mich für alles selbst verantwortlich zeichnen?

3.2 Zugehörigkeit:

Zugehörigkeit ist das Bedürfnis, sowohl mit anderen Menschen zusammen als auch allein zu sein. Es ist der Widerspruch, sich sowohl mit anderen vergemeinschaften zu wollen, als auch der Wunsch ungeteilt der eigenen Individualität nachzukommen. Es ist die Angst davor, in einem Ganzen vollständig aufzugehen, und die Sehnsucht zugleich als eigene abgegrenzte Persönlichkeit wahrgenommen zu werden. Die individuellen Fragen lauten:

Will ich wirklich dazugehören? Wie attraktiv ist die Gruppe, bzw. wie reizvoll ist es Aussenseiter zu sein? Wie muss ich mich verhalten, um dazuzugehören?

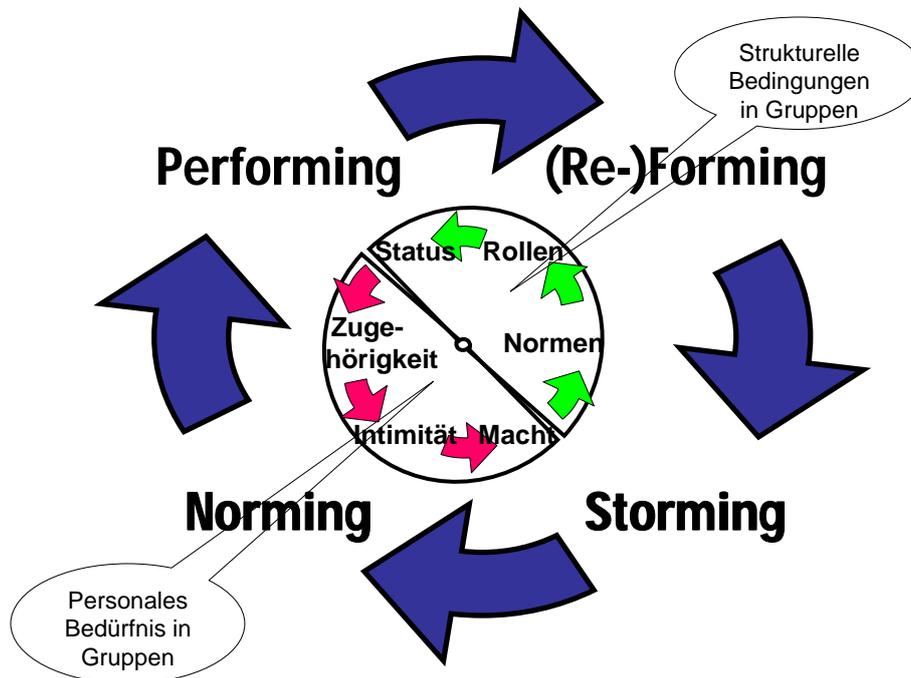
3.3 Intimität:

Auch der Begriff der Intimität ist tendenziell uneindeutig. Es geht um Nähe, um Zuneigung, Wärme, Liebe und Zärtlichkeit ohne die sich ein Mensch nicht einem anderen anvertrauen könnte. Ohne Intimität wäre das Leben öde und steril. Zugleich können aber auch zu starke innere Bindungen zu emotionalen Schwierigkeiten führen – gerade in Arbeitsbeziehungen. Die Fragen lauten:

Wer hat mich hier gern? Zu wem fühle ich mich hingezogen? Wer stösst mich eher ab, wen kann ich nicht riechen? Von wem möchte ich gern angefragt werden?

Bei all diesen Prozessen kommt es darauf an, ein flexibles Verhältnis zwischen uns und den anderen herzustellen. Die personalen Bedürfnisse des Menschen herrschen in wechselseitigen Beziehungen. Je nachdem, wohin sich eine Gruppe im Laufe ihrer Differenzierung entwickelt, wird sie mit unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitglieder konfrontiert sein. Die Besonderheit und unverwechselbare Gestalt einer jeden Gruppe und die Schwierigkeit diese Dynamik zu leiten besteht darin, diese sozialen dialektischen Dimensionen und Spannungen im Laufe der Entwicklung einer Gruppe auszubalancieren. Oft wird der Coach dabei zum Anwalt jenes Gesichtspunktes, der in einer gegebenen Situation gerade am meisten unterzugehen droht.

Hier eine Grafik, die die Komplexität eines Phasenmodells in gruppensystemischem Sinn erweitert:



4. Arbeitsprinzipien der Gruppendynamik

Eine typische Frage von Gruppendynamikern innerhalb eines Trainings, einer Teamentwicklung oder auch eines Coachings lautet: „Was wird hier gerade hinter der Vorderbühne der Sachfragen noch alles verhandelt?“ Je nach Kontext zielt diese Frage auf mögliche Konfliktlagen, die hinter dem Fachdiskurs stehen, seien dies

- personengebundene
- interpersonelle/ interaktionistische oder
- organisationsspezifische bzw. institutionelle Konfliktlagen

Oliver König (DGSv aktuell 4/2004) nennt die spezifischen Methoden der Gruppendynamik „Arbeitsprinzipien“, weil sie für ihn mehr sind als bloße Techniken, aber auch weniger als ganze Theorien. Hierzu zählen:

1. Das Hier und Jetzt-Prinzip
2. Die Initiierung von Feedbackprozessen im Sinne des Austauschs sozialer Wahrnehmungen
3. Die doppelte Orientierung auf Struktur und Prozess

4.1 Das Hier und Jetzt-Prinzip

Im Mittelpunkt gruppendynamischen Arbeitens steht in der Regel die Arbeit an den aktuellen Vorgängen im Hier und Jetzt der Interaktion. Das Hier und Jetzt bezeichnet dabei die unmittelbaren Vorgänge bspw. in einem Einzel- oder Team-Coaching. Thematisiert wird das, was Hier (in diesem Raum, in dieser Beziehung zwischen mir und Coachee(s)) und Jetzt (genau in dieser Sitzung) geschieht. Diese Arbeitsweise legt weniger Wert auf die Vergangenheit der Coachees oder auf Ereignisse in ihrem sonstigen Leben, ohne deren Bedeutung zu negieren.

Alle die Anteile des Interaktionsgeschehens, die sonst zwar wahrgenommen, aber bestenfalls informell besprochen werden, rücken nun in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Dabei geht es um all die konkreten Interaktionsweisen die wir bereits aufgezählt haben: Prozesse der Normbildung, der Gruppenformierung, der Regelung von Zugehörigkeit und Sanktionen; es geht um Mechanismen der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung, um die Verteilung von Macht und Autorität, Attraktivität, Führung, Gefolgschaft, usw. Gruppendynamisch müssen also keine grossen Lern-Arrangements getroffen werden, sondern es wird davon ausgegangen, dass sich die basalen Beziehungs-Themen früher oder später auch in dieser aktuellen Beziehung im Hier und Jetzt widerspiegeln.

Durch den dann stattfindenden Austausch über die eigenen Beweggründe und über vermutete Beweggründe anderer, über differierende subjektive Interpretationen und emotionale Reaktionen zu ein und demselben Ereignis werden die Zusammenhänge wechselseitiger Beziehungen erfahrbar und reflektierbar, sowie neue Verhaltensweise erlebbar. Je klarer der Gruppe als Ganzes dann ihr jeweiliges Gefüge ist, desto konkreter können sich die Einzelnen dazu in Beziehung setzen, und je eindeutiger sich die Einzelnen verhalten können, desto arbeitsfähiger wird die Gruppe.

4.2 Feedbackprozesse und soziale Wahrnehmung

Wenn nicht die Arbeit an Sachthemen den Interaktionsprozess bestimmt, dann stehen die Personen mit ihren wechselseitigen Beziehungen und die zwischen ihnen stattfindenden Interaktionen im Zentrum des Interesses. Feedback ist das zentrale Instrument in diesem Prozess. Es meint die unmittelbare Rückkopplung von Beobachtungen und Empfindungen über die Wirkung eines konkreten Verhaltens des Gegenübers. Diese Mitteilung wird umso klarer, je mehr die persönliche emotionale Resonanz und deren Hintergründe dabei deutlich werden. Ein solches Feedback will keine Wahrheiten produzieren, sondern stellt allenfalls ein Bündel subjektiver Wahrnehmungen dar, gewonnen unter spezifischen situativen Bedingungen. Inwiefern

die Einschätzung des erhaltenen Feedbacks auch eine Relevanz im Alltag bedeutet bleibt Aufgabe des Empfängers, bzw. des weitergehenden Prozesses.

Im Sinne des populären JOHARI-Modells von LUFT und INGHAM (vgl. Antons 2000) bewirkt Feedback im Kommunikationsprozess eine Erhöhung der Verhaltenssicherheit beim Geber, die Förderung des Vertrauens zwischen den Kommunikationspartnern und eine Aufhellung blinder Flecken sowie eine teilweise Bewusstwerdung unbewusster Verhaltenshintergründe beim Empfänger. Dieser gegenseitige Abgleich zwischen Selbstbild, vermutetem Fremdbild sowie tatsächlich rückgemeldetem Fremdbild erlaubt die Identifizierung persönlicher Entwicklungsbereiche, ohne der Person die Entscheidungsfreiheit über Veränderungsnotwendigkeiten zu entziehen. Für diesen Abgleich braucht es kein besonderes methodisches Setting. Im Gegenteil, je routinierter die Initiierung einer solchen Meta-Kommunikation stattfindet, desto eher erhöht sie die Handlungs- und Problemlösungskompetenz von Gruppen allgemein.

4.3 Die Orientierung auf Struktur und Prozess

Strukturelle Vorgaben eines Gruppen-Settings wie Raum, Zeiten, Zusammensetzung der Gruppe, mitgebrachte Regeln und Normen, vorgefundene Beziehungen, Statusunterschiede, Rollen- und Funktionsfestlegungen usw. sind von erheblichem Einfluss auf den aktuellen Prozess jeder Gruppe. Wie im letzten Kapitel beschrieben setzen Strukturelemente den Rahmen, innerhalb dessen sich die Dynamik einer Gruppe entfalten kann. Über diese Einflussnahme auf die strukturelle Ebene kann der Prozess einerseits gestaltet und gesteuert werden.

Demgegenüber umschreibt der Prozessbegriff das Offene, noch nicht Festgelegte, das, was sich im Laufe der Zeit aus den Interaktionen und ihren Rückwirkungen entwickelt – kurz: Das "Unplanbare". Gruppendynamisches Arbeiten erfolgt vor allem prozessorientiert, aber dennoch nicht ohne Reflexionsschleifen über den Zustand der aktuellen Struktur einzuleiten. Interventionen von Trainerseite werden in diesem Sinne mit Blick auf eine gewollte oder notwendige prozessuale Entwicklung eingeleitet, verbunden mit einer darauf folgenden Analyse des aktuellen Prozessstands. Die Struktur wird danach untersucht, inwiefern sie sich den prozessualen Erfordernissen ausrichtet. Dabei folgen Gruppendynamiker der Devise: "So wenig Struktur wie möglich, so viel wie nötig!" So sollte sich der Prozess angemessen frei in einem großzügig strukturierten Raum entfalten.

Die häufig unvermutete Konfrontation mit scheinbarer Unstrukturiertheit kann mitunter Irritationen auslösen und kann zu „unproduktiven“ Reibereien führen, weshalb heute in der Regel

eine minimale Eröffnungsstruktur vorgegeben wird, die die TeilnehmerInnen "abholt" und in die GD-Arbeit einführt.

Prozessorientierung meint Respekt vor dem Lernen und das Zubilligen einer Eigenzeit für Veränderung jenseits technokratischer Verkürzungen. Einer Gruppe wird bei ihrem Prozess so viel Freiheit gelassen, wie sie zur Aushandlung ihrer Differenzen benötigt. Der regelmässige Blick auf die stattgefundenen Handlungen stellt dann eine Prozessevaluation und Gruppenanalyse dar. Die Fragen lauten dabei:

- *Welche Normen sind entstanden?*
- *Was haben wir erreicht?*
- *Was bedeutet dies für unsere weitere Zusammenarbeit?*
- *Was müssen wir weiterentwickeln?*

5. Praktische Folgerungen aus dem interaktionsdynamischen Modell

Gemäss unseren dargestellten strukturellen Bedingungen und den personalen Bedürfnissen können wir nun eine Interventionsmatrix erstellen, auf deren Folie wir das aktuelle Gruppengeschehen aus einer Meta-Perspektive reflektieren können:

5.1 Interventionsmatrix

	Regeln / Normen		Rolle		Status	
	Formell	Informell	Formell	Informell	Formell	Informell
Macht / Einfluss						
Zugehörigkeit						
Intimität						

Je nachdem ob der Fokus auf den Bedürfnissen der einzelnen Akteure oder auf der Gruppe und ihrer Strukturfindung liegt, werden die Fragen und die Interventionen anders aussehen.

Fragen auf personaler Ebene können lauten:

- *Wie geht der Einzelne in der Gruppe mit Macht um? Gibt es Normen, die seine Einflussnahme regeln? Wie viele Machtrollen gibt es noch? Wie wichtig ist es für ihn in der Gruppe angesehen zu sein? Etc.*
- *Wie regelt der Einzelne seine Zugehörigkeit? Wie sehen die Einschluss- / Ausschluss-Kriterien aus? Sind sie für ihn transparent? Werden sie von ihm mitgetragen? Gibt es zentrale Rolle, die seine Zugehörigkeit sicherstellt? Gibt es Positionen, die hilfreicher sind als andere? Etc.*
- *Auf welche Art und Weise wird dem Wunsch nach Nähe Ausdruck verliehen? Darf der Einzelne einfach über seine Bedürfnisse reden oder gibt es Vorschriften? An welchen Rollen kann Intimität festgemacht werden? Etc.*

Fragen auf Gruppenebene können lauten:

- *Was ermöglicht es der Gruppe, wenn ihre Regeln offiziell ausformuliert werden? Kann es die Arbeitsfähigkeit erhöhen, wenn die Rollen mit ihren Arbeitsaufgaben benannt sind, oder ist es sinnvoller, dies nicht zu klar zu benennen?*
- *Wie sehen die offiziellen Eintrittsbedingungen für diese Gruppe aus? Warum ist es für diese Gruppe gerade nützlich, einen Aussenseiter zu haben?*
- *Warum legt diese Gruppe so viel Wert darauf, dass immer über Gefühle geredet werden muss? An welchen Rollen wird hier die Emotionalität festgemacht? Etc.*

5.2 Die Beziehung Coach-Coachee selbst

Immer dann, wenn der Coach selbst seine Wahrnehmung im Hier und Jetzt über die gemeinsam erlebte Situation zur Verfügung stellt, mischt er sich unweigerlich ins Geschehen ein. Er selbst ist damit immer auch ein Teil dieser Prozesse und solange er sich selbst, seine Rolle und seinen Status, sowie die Beziehung zu seinem Coachee nicht unter derselben Brille mitreflektiert, wird eine entscheidende (Interventions-)Perspektive aus der Beratung ausgeklammert bleiben.

- *Auch hier ist das Thema die Auseinandersetzung mit Fragen von Autorität und Macht. Die latenten Bedürfnisse der Coachees sind es nur zu oft, sich passiv-konsumierend zu verhalten, in der Abhängigkeit von dem "omnipotenten" Coach zu verharren, oder sich durch ein diffuses, hilfloses und schwaches "Coachee-Bildes" der Eigenverantwortung zu entledigen. Als Coach gilt es, sich diesen Ansprüchen bewusst zu verweigern und die grundlegenden Mechanismen damit zugleich erfahrbar und reflektierbar zu machen. Die Machtthematik wird auch in Bezug zum Coach durch die zentralen Themen der Zugehörigkeit und der Intimität erweitert.*
- *Jeder Coachee und jede Gruppe muss die Bedingungen der Zugehörigkeit des Coaches zur Gruppe regeln und klären. Wie soll mit dem Coach umgegangen werden, der sich einmal in den Prozess einmischt, aber dann auch wieder heraushält?*

- *Es muss das Verhältnis von Nähe und Distanz zwischen den einzelnen Personen und von ihnen zum Coache individuell und insgesamt geregelt werden, insbesondere auch die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Geschlechtern. Alle diese Themen und Klärungsprozesse sind miteinander verflochten.*

Damit haben wir zwar nicht eindeutig geklärt, wie die Aggregation von Einzelhandlungen gezielt gesteuert und berechnet werden kann – andererseits würde sich ein solcher Anspruch auch nicht mit unseren bisherigen Prämissen vertragen. Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass der Mensch frei in seinen Entscheidungen ist. Nur wenn wir ihm diese Freiheit zubilligen, können wir ihm auch Verantwortung zuschreiben. Immer dann, wenn Menschen in Beziehung zu anderen sind, müssen sie sich frei entscheiden können, eine bestimmte Handlung durchzuführen oder eben nicht – alles andere wären Sozialtechnologien oder schlicht Manipulation. Dies gilt auch für Gruppen. Auch wenn sich Gruppen in diesem Sinne nicht „entscheiden“ können und man auch schlecht ganze Gruppen „verantwortlich“ machen kann – weil Verantwortung nur individuell ist. Wenn Gruppen als Gruppen arbeitsfähig werden sollen, muss man ihnen dieselben Freiheiten und dasselbe Vertrauen entgegenbringen wie Einzelpersonen. Dann können sie mehr erreichen als die Summe ihrer Teile.

Schluss

Am Ende einer Arbeit, die doch einen eher umfassenden Anspruch erhebt, indem sie gleich drei unterschiedliche Theorien gegeneinander stellt, drängt sich der schöne Satz von Karl Valentin auf:

→ *Es ist schon alles gesagt, aber noch nicht von allen.*

Das Ziel dieser Arbeit war es nicht, alles lediglich ein weiteres Mal zu sagen, sondern die derzeitige Coaching-Praxis auf ihre konzeptuellen Grundlagen hin zu untersuchen. In Anlehnung an das Modell von Astrid Schreyögg (S. 134) gehen auch wir von einem vierstufigen Modell der Konzeptualisierung aus. Wenn Coaching einen eigenen Anspruch als Profession erwerben oder erhalten will, muss es all diesen Ebenen mit einer eigenen Identität entsprechen können.

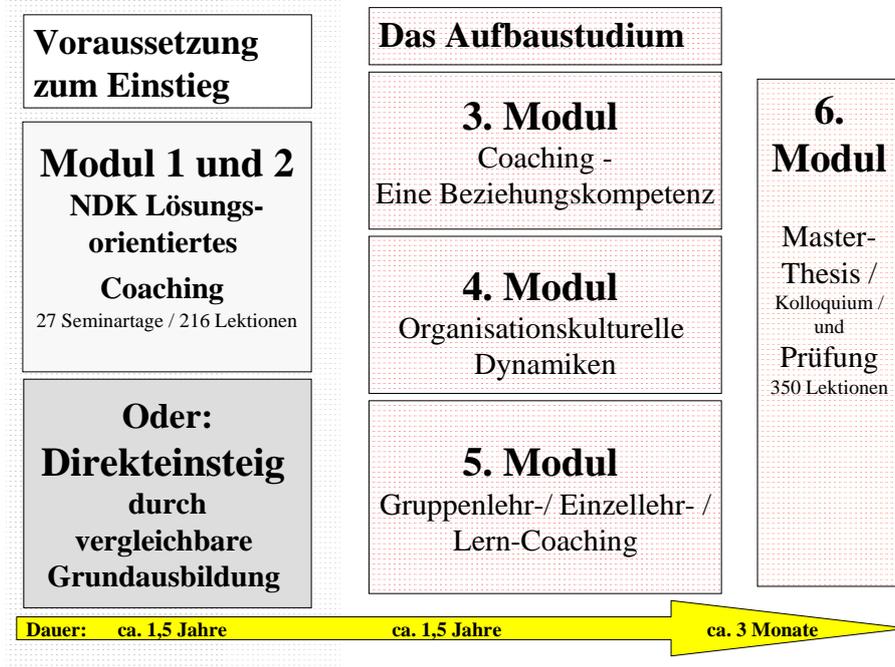
→ Meta-Modell	Dies umfasst Die Anthropologische Grundpositionen über die Handlungsfreiheit des Menschen, seinen Wunsch nach Selbstverwirklichung und Identitätsentwicklung; sowie: Erkenntnistheoretische Positionen über Kognition und Erkennen, sowie das Verhältnis von Körper-Geist-Seele.
→ Theorie-Ebene	Dies umfasst: Das Verhältnis von Struktur – Beziehung – Individuum und die entsprechenden Theorie-Modelle.
→ Strategie-Ebene	Dies umfasst eine Anleitung zur Methodenanwendung: Die Prämissen der Intervention , d.h. Ziele, Effekte, Stil der Interaktion, äussere Konstellationen.
→ Methoden-Ebene	Dies umfasst das praktische Handeln: Das Methoden-Inventarium , konkrete Abläufe und Durchführungsmodelle, Wortwahl, sowie Unterrichts- und Hilfsmittel.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt eindeutig auf der Theorie-Ebene. Von dort aus war es unsere Absicht Bezüge zu den entsprechenden Meta-Modellen herzustellen, sowie Anweisungen zur Methodenanwendung zu generieren. Es ist uns bewusst, dass dabei vor allem die konkreten Praxismethoden zu kurz gekommen sind. Aber diesbezüglich wollen wir es schlicht mit Immanuel Kant halten, der sagt:

→ *Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie*

Das Aufbaustudium SOC an der FHNW

Unter der Leitung von Dr. Olaf P. Geramanis



Systemisch-Organisationsdynamisches Coaching

Wer über schlüssige Theorien verfügt,
wird sich nicht in widersprüchlichen Strategien verstricken



Literaturverzeichnis

und Literaturempfehlungen

- Amman Andreas 2003 Vergemeinschaftungsmuster – Zugehörigkeit und Individualisierung im gruppensystemischen Raum. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik; 3. Vierteljahresheft, 39. Jahrgang
- Antons Klaus 2000 Praxis der Gruppendynamik; Göttingen, Bern
- Antons, Amman, Clausen, König, Schattenhofer 2004 Gruppenprozesse verstehen; Wiesbaden
- Coleman James S. 1991 Grundlagen der Sozialtheorie Band 1; München
- DAGG – Sektion Gruppendynamik <http://www.gruppendynamik-dagg.de/>
- Fatzer Gerhard, Eck Claus D. 1990 Supervision und Beratung; Köln
- Friedman David 1999 Der ökonomische Code; Frankfurt/Main
- Geissler Karlheinz A. 1995 Lernprozesse steuern; Weinheim, Basel
- Geramanis Olaf 2002 Vertrauen – die Entdeckung einer sozialen Ressource; Stuttgart
- König Eckard, Volmer Gerda 2003 Systemisches Coaching, Handbuch für Führungskräfte; Berater und Trainer, Weinheim und Basel
- König Oliver 2004 Vom Nutzen der Gruppendynamik für die Supervision; In: GSv aktuell – Mitgliederzeitschrift der Deutschen Gesellschaft für Supervision 4/2004
- Luhmann Niklas 2000 Organisation und Entscheidung; Opladen/Wiesbaden
- Müller Gabriele 2003 Systemisches Coaching im Management; Weinheim, Basel, Berlin
- Schlippe Arist, von / Schweitzer Jochen 1996 Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung; Göttingen; Zürich
- Schreyögg Astrid 1995 Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung; Frankfurt/Main; New York
- Schulz von Thun Friedemann 2003 Praxisberatung in Gruppen; Weinheim, Basel, Berlin
- Stahl Eberhard 2002 Dynamik in Gruppen; Weinheim, Basel, Berlin
- Willke Helmut 1998 Systemisches Wissensmanagement; Stuttgart