

## 8.150 Das Systemische am systemischen Coaching

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche Grundhaltung und Verhaltensethik sich hinter dem Konzept des systemischen Coachings verbirgt,
- warum die Wahrheit die Erfindung eines Lügners ist und worum es im systemischen Coaching stattdessen geht,
- welche Formen von Sinn durch einen Coachee konstruiert werden und warum dieser Sinn nicht automatisch gut, positiv oder erfüllend sein muss,
- wie sich ein Coach persönlich einmischen kann, ohne seine Neutralität zu verlieren,
- inwiefern sich durch das Coaching auch die Vergangenheit verändern lässt,
- welche Interventionsmöglichkeiten und welche Grenzen es im systemischen Coaching gibt.

---

### Der Autor

**Prof. Dr. Olaf Geramanis**, leidenschaftlicher Gruppendynamiker. Dozent FHNW, Diplompädagoge (univ.), Coach, Supervisor und Organisationsberater (BSO), ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGO). Dozent für angewandte Gruppendynamik und personensorientierte Beratung an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW in Muttenz. Er ist in der Weiterbildung und Dienstleistung in den Bereichen Beratung, Coaching, Change und Teamentwicklung unterwegs. Studienleiter des MAS Change und Organisationsdynamik. Sein „minihandbuch Gruppendynamik“ BELTZ-Verlag, erschien 2020 in der zweiten Auflage.

*Kontakt:* Hofackerstraße 30, 4132 Muttenz, Schweiz,

E-Mail: [Olaf.geramanis@fhnw.ch](mailto:Olaf.geramanis@fhnw.ch); [www.organisationsdynamik.ch](http://www.organisationsdynamik.ch)

## Inhalt

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners .....                  | 3  |
| 2 | Beobachtung braucht eine Einheit der Unterscheidung .....       | 7  |
| 3 | Systeme produzieren Sinn .....                                  | 9  |
| 4 | Neutralität ist eine Frage der Wirkung, nicht der Absicht ..... | 12 |
| 5 | Zeit ist nicht chronologisch .....                              | 14 |
| 6 | Interventionen sind das Gegenteil von Erlösung .....            | 16 |
| 7 | Die Grenzen systemischer Veränderungstheorie .....              | 18 |
| 8 | Zusammenfassung .....   | 20 |

Was bedeutet es, wenn ein Coach von sich behauptet, er oder sie verfolge einen systemischen Ansatz? Was genau kann man von einem systemischen Coach erwarten und was nicht?

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass das systemische Coaching einen ganzheitlichen Coaching-Ansatz verfolgt, der die Verflechtung aller Aspekte des Lebens einer Person und die Bedeutung der Berücksichtigung dieser Dimensionen betont, anstatt sich nur auf ein einziges Thema oder Ziel zu konzentrieren. Dieser Ansatz berücksichtigt die Beziehungen, das Umfeld und die Kultur ebenso wie individuelle Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen. Der Schwerpunkt liegt darauf, der Person zu helfen, ihre Beziehungen zu sich selbst und zu anderen zu verstehen und zu bewältigen, und sie dabei zu unterstützen, Wege zur Erreichung ihrer Ziele zu ermitteln und zu ergreifen. Der systemische Coaching-Ansatz nutzt hierfür Instrumente wie die inzwischen sehr bekannte Wunderfrage, zirkuläres Fragen sowie Reframing. Das Ziel besteht darin, dem Coachee dabei zu helfen, sich seiner Absicht, der Handlungsmöglichkeiten und der dafür notwendigen Ressourcen bewusst zu werden und selbst eine Entscheidung zu treffen, welches Vorgehen er für seine aktuelle Situation wählen möchte.<sup>1</sup>

Im vorliegenden Artikel stehen allerdings nicht spezifische Methoden im Vordergrund, sondern die ethischen Grundlagen systemischen Arbeit.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird der aus dem Englischen entlehnte genderneutrale Begriff des „Coachees“ in einer männlichen Form „der Coachee“ verwendet. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten die Aussagen grundsätzlich für alle Geschlechter.

tens, die durch Respekt vor der Autonomie des Individuums und Wertschätzung gegenüber einzelnen Personen und Systemen geprägt ist. Anhand unterschiedlicher und mitunter sehr philosophischer Überlegungen werden diese Grundlagen in den jeweiligen Kapiteln illustriert.

## 1 Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners

Lange Zeit waren die Menschheit allgemein und vor allem die Wissenschaften damit beschäftigt, das Wahre, das Schöne und das Gute zu finden und der Wirklichkeit ihre letzten Geheimnisse zu entreißen. Allerdings setzt dies voraus, dass es so etwas wie Wahrheit und Wirklichkeit überhaupt gibt. Was aber würde passieren, wenn wir dem Satz von Heinz von Foerster Glauben schenken und anerkennen würden, dass es „die Wahrheit“ gar nicht gibt, sondern diese lediglich die Erfindung eines Lügners ist? Dann gäbe es mindestens so viele erlogene Wahrheiten wie es Lügner gibt.

Was gewinnen und was verlieren wir, wenn wir diesem Gedanken weiter folgen? Erstens verlören wir den Glauben daran, dass es so etwas wie „das Wesentliche“ oder „des Pudels Kern“ eines Menschen oder einer Sache gibt. Zweitens müssten wir dann zugleich sämtliche Kategorien der Art von „richtig oder falsch“ und „gut oder schlecht“ abschaffen, denn dafür gäbe es nun keinen legitimen Maßstab mehr.<sup>2</sup>

Das ist viel leichter geschrieben als getan, denn Zeit unseres Lebens beschäftigen uns die Fragen, was denn nun tatsächlich richtig oder falsch ist, was das Wesen von Politik, von Religionen oder von Organisationen ist. Die philosophische Aufforderung „erkenne dich selbst“ oder „werde zu dem, der du bist“ setzt ja bereits voraus, dass es so etwas wie einen Wesenskern tief in uns gibt, den wir nur „ent“-decken müssten. Selbst die Angst, vor der eigenen inneren Leere, setzt die Annahme voraus, dass es eine Fülle im Leben eines Menschen zu geben hat, und dass diese Fülle etwas Gutes und die Leere eher etwas Schlecht ist.

<sup>2</sup> Solange wir nicht wissen, was „das Wesen“ des Menschen ist, ob er tatsächlich gut oder schlecht ist, einen freien Willen hat oder nicht, solange sind alle „Wahrheiten“, die wir darüber verbreiten, gelogen. Wenn bspw. die Kirche verlautbaren lässt, dass Gott das, was gerade passiert, so nicht gewollt hätte, mutet der Satz doch eigenwillig an, denn wer will tatsächlich von sich behaupten, zu wissen was Gott gewollt hat oder nicht – sofern es ihn oder sie überhaupt gibt.

Wie leicht sich solche Wahrheiten allerdings dekonstruieren lassen, lässt sich erkennen, wenn man Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge umdreht. Nehmen wir die folgenden Sätze:

- *„Ich bin immer so deprimiert, weil mein Job so schwer ist,“* oder *„weil ich immer so deprimiert bin, ist mein Job so schwer.“* – Was ist die Wahrheit?
- *„Weil man nicht mit mir redet, nörgle ich an allem und jedem herum,“* oder *„weil ich an allem und jedem herumnörgle, redet man nicht mit mir“.* – Was stimmt?

Wenn Wahrheit nicht absolut ist, sondern wenn sie sich dekonstruieren lässt, dann lässt sie sich auch konstruieren. Im Sinne einer konstruktivistischen Weltsicht existieren die Dinge nicht in Wahrheit. Es ist aussichtslos, sie objektiv sehen 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 wir in ihr, all das wird für uns selbst erst durch unsere Wahrnehmung erkannt und erschaffen. Wir selbst sind die Konstrukteure unserer eigenen Welt und entwerfen Konstrukte, um uns in der Welt orientieren zu können. Aber diese Konstrukte dürfen nicht mit der Welt verwechselt werden.

An dieser Stelle kommen gern und oft Einwände der Gestalt: „Ja, aber dieser Tisch hier ist doch wohl REAL oder etwa nicht!?“ Der Tisch – und was auch immer wir so bezeichnen mögen – mag durchaus existieren. Womit wir allerdings umgehen, sind unsere Wahrnehmungen und Interpretationen von diesem Tisch: Welche Form hat er? Wie ist das Material? Wie alt und wertvoll ist er? Ist es ein Ziertisch oder ein Arbeitstisch oder ein Erbstück? Welche Bedeutung hat er für die anderen? Alle diese Wahrnehmungen bestimmen die Art und Weise unseres Umgangs mit diesem Tisch – es ist nicht der Tisch, der bestimmt wie man „richtig“ mit ihm umzugehen hat, sondern unsere Konstruktionen und die Bedeutungen, die wir diesen Konstruktionen geben.

Durch diese Art zu denken, findet ein elementarer Wechsel von Objektivität auf Subjektivität statt. Wir erfassen die Wahrheit nicht objektiv, sondern nur über das Medium unserer je subjektiven Konstruktionen – was uns jedoch zumeist 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.“ Systemisches Coaching kann dann dabei helfen, sich eben dieser „Konstruiertheit der Welt“ bewusst zu werden und die Möglichkeiten zu entdecken, die sich daraus ergeben.

Der Kerngedanke dieser unterschiedlichen Wahrheiten und Wahrnehmungen lässt sich gut anhand des folgenden Beispiels erläutern: In der amerikanischen Medizinsoziologie gibt es für den einen deutschen Begriff „Krankheit“ drei Übersetzungen: *Disease*, *Sickness*, *Illness*. Jeder Begriff beschreibt eine ganz spezifische „Wahrheit“. Nehmen wir an, ein Mann hat sich mit dem HI-Virus infiziert. Mit „Disease“ wird dann die biomedizinisch objektivierbare Krankheit benannt (faktischer Aspekt). Mithilfe von Tests lässt sich dabei nachweisen, dass medizinisch eine ganz bestimmte Infektion vorhanden ist. Mit „Sickness“ wird die von anderen wahrgenommene und zugestandene Krankheit bezeichnet (sozialer Aspekt). Das heißt, wie reagiert die Umwelt darauf? Welche familiären Dramen könnten sich aufgrund der Diagnose abspielen? Wer muss alles, unabhängig vom „eigentlichen Patienten“ beruhigt und getröstet werden? Welche Stigmatisierung könnte entstehen? Oder auch, was passiert, wenn gar niemand etwas von dieser Krankheit erfährt? Und drittens wird mit „Illness“ die persönlich erlebte und gefühlte Krankheit ausgedrückt (psychischer Aspekt). Womit das ganz individuelle Empfinden gemeint ist. HIV-positive Menschen fühlen sich oftmals absolut gesund oder haben noch gar nichts von ihrer Infektion bemerkt, da ein Großteil der Infektionen komplett symptomfrei verläuft. Jeder dieser drei Begriffe beschreibt eine eigene Welt mit je eigener Dynamik und „Wahrheit“. Je nachdem worauf wir unsere Aufmerksamkeit legen, werden wir völlig andere Dinge erfahren und Reaktionen auslösen, die ihrerseits ganz andere Bedeutungen nach sich ziehen. Und selbst wenn nun jemand kommt und sagt: „*aber in Wahrheit ist er doch krank*“, gibt es keinen Automatismus, wie sich dies auf die anderen beiden Welten auswirken *muss*.

Der Hauptfokus, innerhalb dessen systemisches Coaching „operiert“, ist die soziale Welt. Dies ist der Ort, an dem Menschen miteinander in Beziehung gehen und miteinander mithilfe von Kommunikation ihre Konstruktionen von Welt austauschen. Daraus ergeben sich zwei zentrale Fragen:

- Wer beobachtet was, von welchem Standpunkt aus?
- Welche Bedeutung misst die Person, die beobachtet, dieser Beobachtung bei?

Die Idee, statt von Erkennen und Entdecken lediglich von Beobachten zu sprechen, basiert darauf, dass es aus systemischer Sicht keine Wahrheit gibt. Das bedeutet zugleich, dass es auch keinen objektiven Standort (und keinen Feldherrenhügel) gibt, von dem aus wir „die Welt als Ganzes“ erkennen könnte. Jede Person hat einen je eigenen Standpunkt und beobachtet von dort aus die Welt durch ihre ganz spezifische Brille. Und indem wir beobachten, legen wir (meist unbewusst) selbst fest, „was“ wir beobachten und was nicht. Dies geschieht durch die Art und Weise wie und von wo aus wir beobachten: Stehen wir eher am Rand oder mittendrin, sind wir selbst involviert oder distanziert, sind wir neugierig oder eher desinteressiert? Im systemischen Coaching interessiert der Gegenstand der Beobachtung selbst viel weniger als die Art und Weise, wie die beobachtende Person ihre jeweilige Welt konstruiert hat und wie sie aufgrund eben dieser selbstgemachten Konstruktionen weitere Entscheidungen trifft.

Wenn dann die Art und Weise, wie sich Beobachtung vollzieht, geklärt ist, lässt sich weiterhin danach fragen, welche Bedeutung die Personen ihren Beobachtungen geben – genauer gesagt, welchen „Sinn“ sie dem unterstellen, was sie beobachtet haben und wie plausibel diese Sinnggebung ist. Wird also vom Coachee das Verhalten einer Kollegin in einer bestimmten Situation beschrieben, so ist es zunächst irrelevant, ob diese Kollegin tatsächlich aggressiv, emotional, rational oder liebevoll war. Als Coach wissen wir nicht, wie die Kollegin in Wahrheit war – und unser Coachee weiß ebenso wenig, ob seine Wahrnehmung tatsächlich der Wahrheit entspricht. Was wir sagen können, ist, dass unser Coachee das Verhalten seiner Kollegin ihm gegenüber in einer ganz bestimmten Art und Weise wahrgenommen hat und die Wahrnehmung seine subjektiv konstruierte Beobachtung ist. Konkret heißt das: Es besteht immer die Möglichkeit, dass andere Personen dieselbe Situation vollkommen anders wahrnehmen. Das bedeutet nicht das Ende von Coaching, aber das Ende der Wahrheitssuche. Stattdessen geht es um die viel spannenderen Fragen, aus welchem Grund mein Coachee die eigene Welt so konstruiert, wie er sie konstruiert hat und welche Konsequenzen sich für ihn aus diesen Konstruktionen ergeben.

**Fazit 1.1: Systemisches Coaching → jenseits von Wesensannahmen**

Die klassische Frage nach der Wahrheit und dem Wesen, nach richtig/falsch, wahr/gelogen, gerecht/ungerecht wird ersetzt durch die Idee, dass Wahrheiten subjektiv konstruiert werden. All diese Konstruktionen sind nur Beschreibungen – und jede Beschreibung erzeugt, verhärtet oder verändert ihrerseits das Beschriebene. Diese Beschreibungen lassen sich offenlegen, infrage stellen und auf Plausibilität prüfen. Über diesen gemeinsamen Prozess können Veränderungen stattfinden und neue Handlungsoptionen entdeckt werden. Als Coach fokussiere ich vor allem die „soziale Welt“, d. h. die Art und Weise wie Menschen mithilfe von Kommunikation gemeinsam „Wirklichkeit erzeugen“, in Beziehung gehen und wie sie diese Beziehungen gestalten.

**Fazit 1.2: Systemisches Coaching → ein gemeinsames Ringen um Wirklichkeit**

Coaching ist ein gemeinsames Ringen um *soziale* Wirklichkeitsdefinitionen. Dies sollte in möglichst „moralfreier Respektlosigkeit“ gegenüber jeglicher Gewissheit stattfinden, weil Gewissheit selbst nur eine Konstruktion ist. Das beste Beispiel hierfür sind sogenannte Glaubenssätze wie „ich darf keine Fehler machen“, „nur, wenn ich etwas leiste, werde ich geliebt“, „ich muss alles alleine schaffen.“ Indem man im Coaching solche Sätze als individuelle Konstruktionen entlarvt, verbietet man seinem Coachee keineswegs danach zu handeln. Man macht lediglich deutlich, dass man auch die Wahl hat, dem Glaubenssatz nicht mehr zu folgen. Der einzige ethische Imperativ systemischen Coachings lautet daher: *„Handle stets so, dass Du die Anzahl der Möglichkeiten deines Coachees vergrößerst!“*

## 2 Beobachtung braucht eine Einheit der Unterscheidung

Das Werkzeug, mit dem ein Coach arbeitet ist Kommunikation. Das ist eine komplexe Angelegenheit. Es fängt bei der Sprache an, denn es gibt keine objektive oder neutrale Sprache. Nehmen wir den Begriff „Wahr“-Nehmung, hierbei wird vorausgesetzt, dass es Wahrheit gibt, die nur „ge“-nommen werden muss. Insofern geht man im systemischen

Denken dazu über neutraler von „Beobachtung“ zu sprechen. Georg Spencer Brown definiert „Beobachten“ als den Gebrauch einer Unterscheidung, um damit eine ganz bestimmte Seite zu bezeichnen und nicht die andere Seite. Wenn wir eine Sache beobachten und dabei Begriffe verwenden wie: erfolgreich, effizient, liebevoll, dann bezeichnen wir damit etwas Bestimmtes. Wir haben in uns ein vor-bestimmtes individuelles Bild von dem, was für uns Erfolg, Effizienz oder Liebe ist. Zugleich transportieren wir durch unsere Erzählungen ebenso das Ungenannte und Unbestimmte mit. Wir behaupten nämlich zugleich, dass die andere Seite dessen, was wir gerade bezeichnet haben Erfolglosigkeit, Ineffizient und Lieblosigkeit ist. Wer etwas Bestimmtes sagt, teilt das Unbestimmt ebenso mit:

- Seinem Gegenüber das Kompliment zu machen, dass die Haare gerade heute ausgesprochen gut aussehen, könnte die Vermutung aufkommen lassen, dass die andere Seite der Unterscheidung – nämlich, dass die Haare an anderen Tagen offenbar nicht so gut aussehen – eine wichtige Rolle in der gegenseitigen Beobachtung spielt.
- Wenn ein Coachee seinen Chef als extrem rücksichtvoll bezeichnet, dann stellt der Begriff „extreme Rücksichtnahme“ nicht die Wahrheit über den Chef dar, sondern verweist zunächst lediglich auf die beobachtete Unterscheidung, die dem Coachee aktuell am wichtigsten ist: Rücksicht versus Rücksichtslosigkeit.

Man beobachtet niemals objektiv oder neutral, sondern immer vor dem Hintergrund individuell relevanter Differenzierungen – die einem keineswegs immer bewusst sind. Diese Differenzierungen aufzuspüren, sichtbar und reflektierbar zu machen, ist ein wichtiger Schritt im Coaching, weil es darum geht, dem Coachee die Verantwortung für diese Form von Wirklichkeitskonstruktion zurückzugeben.<sup>3</sup> Die spannende Frage im Coaching lautet daher: Welches ist die Einheit der Unterscheidung, die der Beobachter anlegt? – Als Coach gilt es dann nicht, an der Wahrheit der Unterscheidung zu arbeiten, sondern an der Differenz der Wahrnehmung: Was hat es für den Coachee mit der Beobachtung von Rücksicht versus Rücksichtslosigkeit

3 Ein schönes Beispiel hierfür ist das Gedicht von Rene Borbonus: „Und deshalb: Achte auf Deine Worte! Vor allem auf die Sorte derer, die verletzen – die Menschen entsetzen...“.

auf sich? Welche Erwartungen hat der Coachee vornehmlich an seinen Chef? Wovor hat er am meisten Angst? Was hemmt ihn, was lässt ihn frei werden? Und was sagt all das über die Beziehung zu anderen aus?

**Fazit 2: Systemisches Coaching → das ganze Phänomen erfassen**

Als Coach stehe ich zunächst unwissend meinem Coachee gegenüber. Erst dieses Eingeständnis ermöglicht es mir; in Offenheit und Neugier zuzuhören, wie er seinerseits das Thema beobachtet und umkreist. Wenn ich dann meinem Coachee zuhöre, frage ich mich zweierlei: Erstens, was ist seine Perspektive, d. h. was beobachtet er, wenn er von „Streit“, „Rollenverhalten“, „Konkurrenz im Team“ oder „Verhandlungskultur“ spricht? Und zweitens, welches Bild entsteht bei mir als Coach, wenn ich ihm dabei zuhöre? Also wo ist das Bild für mich nicht rund? Was irritiert mich noch, um ein klares Bild zu erhalten? Welche Idee bekomme ich davon, welche Einheit der Unterscheidung für mein Coachee bedeutsam ist?

### 3 Systeme produzieren Sinn

Wenn wir unserem Coachee dabei zuhören, welche Unterscheidungskriterien er anlegt, dann sind wir selbst keineswegs objektiv, sondern beobachten unsererseits ebenso unseren Coachee. Wir sind dabei das, was man im systemischen Ansatz einen „Beobachter zweiter Ordnung“ nennt, weil wir unseren Coachee dabei beobachten, wie er uns von seinen unmittelbaren Beobachtungen (d. h. Beobachtung erster Ordnung) erzählt. Diese Bezeichnungen sind mehr als nur akademische Spitzfindigkeiten, sie erinnern uns daran, dass wir mit der Rolle des Coachs nicht einfach wieder Objektivität und Wahrheit durch die Hintertüre einführen, nach dem Motto: „Als Coach bin ich schließlich von all dem unbetroffen.“ Nein, das bin ich eben nicht! Für uns gelten dieselben Spielregeln! Auch wir sehen nur das, was wir sehen, mit den Unterscheidungen, die wir treffen; und wir sehen das nicht, was wir nicht sehen, weil auch wir „Blinde Flecken“ haben und uns ebenfalls nicht immer unserer eigenen Unterscheidungen bewusst sind.

Das mag sich nun so anhören, als ob beide, Coach und Coachee gemeinsam im Dunkeln herumstocherten. Und es stimmt! Wenn wir uns als Coach genau das vor Augen führen, haben wir eine weitere wichtige

Lektion in Sachen systemischer Haltung gelernt: „Wir wissen niemals mehr als unser Coachee.“ Aber was ist dann unsere Aufgabe und was haben wir zu tun, wenn unser Coachee uns von seinem Fall berichtet hat?

Zunächst schauen wir darauf, „wie“ er seine Welt konstruiert. Die zentrale Frage hierbei lautet: „Was ist für ihn bedeutsam“ oder genauer: „*Wo ist der Sinn?*“ Das ist übrigens die einzige „Wesensannahme“ im systemischen Denken: Die Unterstellung von „Sinn“. Wir unterstellen unserem Coachee, dem Team von dem er berichtet, der Organisation um die es geht, sinnvolles Handeln. Darin ist der systemische Ansatz radikal respektvoll, denn es mag nicht immer leicht sein und oftmals irritieren, Coachee bei seinen Konstruktionen zu folgen. Aber nach wie vor gilt, dass auch hierbei kein objektives, sondern nur ein subjektives und beobachtungsabhängiges Kriterium für „sinnvoll“ existiert.

- Hierzu ein paar Beispiele: Muss man Überstunden aufschreiben? „Aber klar doch!“, könnte die spontane Antwort sein. Ebenso plausibel ist das Gegenteil. Für manche ist es *sinnvoll*, Überstunden nicht aufzuschreiben, wenn sie Angst vor der Unterstellung haben, dass sie ihre Arbeit nicht zeitgerecht erledigt bekommt.
- Für manche Teams ist es *sinnvoll*, sich einen Sündenbock zu leisten, um darüber die eigenen Frustrationen besser kanalisieren zu können, auch wenn dies für die betreffende Person belastend ist.
- Für manche Schülerinnen ist es *sinnvoll*, sich bei der Lehrerin unbeliebt zu machen, wenn dadurch die Aufmerksamkeit der Klasse sichergestellt ist.
- Für manche Arbeitnehmer ist es *sinnvoll*, sich in ihrem Job demütigen zu lassen, wenn sie befürchten, keine andere Anstellung mehr zu finden.

Wo genau in der jeweils dargestellten Situation der Sinn verborgen liegt und wie die Rahmung aussieht, in der der Sinn produziert wird – all dies ist wiederum nichts, was es aufzudecken gilt, in der Hoffnung, dass darunter die Wahrheit liegt. Vielmehr geht es darum, eher mutig als zurückhaltend, teils naheliegende, teils absurd anmutende Sinnangebote zu machen und diese auf Plausibilität zu prüfen. Allein die Frage zu stellen: „Was ist das Gute im Schlechten?“, kann leicht als respektlos oder zynisch interpretiert werden. Aber es ist das Gegenteil. Dass der systemische Ansatz radikal respektvoll ist, spiegelt sich insbesondere in einer

der genialsten systemischen Fragen wider, die da lautet: „Für welches Problem ist das, was hier gerade passiert, die Lösung?“ Darin wird positiv unterstellt, dass die handelnden Personen, die sich vielleicht aktuell in einer schwierigen Situation wiederfinden, nicht per se dumm, faul oder desinteressiert sind, sondern dass sie immer absichtsvoll und lösungsorientiert handeln. Jede Person reagiert auf ihre Umwelt und trifft in ihrem eigenen Erleben sinnvolle Entscheidungen, um gut weiterleben zu können.

*Ein Beispiel:* Wenn ich früher gelernt habe, dass es besser ist, den Mund zu halten, als sich zu exponieren, dann habe ich seinerzeit auf eine problematische Situation reagiert und eine für mich akzeptable Lösung gefunden. Wenn ich demgegenüber heute vorgeworfen bekomme, dass mein Problem darin besteht, dass ich mich nicht öffentlich äußere, kann mir bewusstwerden, dass ich nicht „an sich“ ein schweigsamer Mensch bin, sondern dass mir aktuell ein ehemaliges Problemlösungsmuster im Weg steht.

Die Idee, dass hinter aktuellen Problemlagen immer ein vorgängiger Lösungsversuch stand, findet sich vergleichbar im Konzept des „Reframing“ wieder. Es geht um sinnhafte und weniger sinnhafte Rahmungen, oder anders gesagt: Welcher Kontext ist denkbar, unter dem das Problem einen positiven Sinn erhält, ja vielleicht sogar die beste Lösung wäre? Jedes Verhalten ist sinnvoll, wenn man den Kontext kennt. Es gibt keine vom Kontext losgelösten Eigenschaften einer Person.

**Fazit 3: Systemisches Coaching → Hypothesen bilden und prüfen**

Als Coach gehe ich nicht davon aus, dass ich „verstehen kann“, was mein Coachee genau meint. Vielleicht ist ihm selbst noch unklar, ob es überhaupt einen Sinn in dem gibt, was um ihn herum passiert. Vielmehr bin ich ein Sparringspartner für Realitätsentwürfe. Ich tausche mich mit ihm darüber aus, welche Muster ihm und mir ins Auge springen. Wo vermute ich Zusammenhänge? Welchen Sinn unterstellt er, welchen ich? Um dann gemeinsam nach der Plausibilität der unterschiedlichen Sinnentwürfe zu suchen. Dies kann auch bedeuten die eigene Unklarheit und Unsicherheit als Coach zur Sprache zu bringen: „Warum wird das, was mir als nahe liegend erscheint, vom Coachee nicht angesprochen? Welche meiner Meinung nach offensichtlichen Alternativen werden bei den Erzählungen ausgespart? Warum legt das Gegenüber einen besonderen Wert auf bestimmte Formulierungen oder kommt nur mir als Coach das so vor?“

#### 4 Neutralität ist eine Frage der Wirkung, nicht der Absicht

Nach wie vor hält sich innerhalb der systemischen Beratungszunft noch der Idee, dass man als Coach *keine* eigenen Hypothesen haben darf. Nach all dem, was bisher gesagt wurde, ist es kaum möglich, dass ich als Coach dem, was ich höre, nicht selbst einen Sinn zu unterstellen versuche!<sup>4</sup>

Allerdings ist es nicht mein Auftrag und ich darf mich auch nicht dazu verführen lassen, dem Coachee die eigene Sinnggebung abzunehmen! Das gemeinsame Ringen um Wirklichkeitsdefinitionen hat zum Ziel, dass mein Coachee sich seinen eigenen Konstruktionen stellt. Oft versucht der Coachee Verbündete für seine Sache zu finden und legt es darauf an, zusammen mit seinem Coach Zustimmung, Empörung oder Ablehnung zu zelebrieren: „*Sie sind doch auch der Meinung, dass das so nicht geht – oder?*“

Wenn wir gesagt haben, dass es das Ziel ist, meinem Coachee dabei zu helfen, sich seines eigenen Standpunktes bewusst zu sein, so gilt dasselbe auch für mich als Coach. Je genauer ich weiß, wo ich selbst stehe, umso weniger wird es mir passieren, mich zur Parteinahme verführen zu lassen. Ich muss stets einen eigenen – reflektierten – Standpunkt haben. Und das steht keinesfalls im Widerspruch zur Neutralität, die einen Teil unserer Professionalität ausmacht. Neutralität ist jedoch in erster Linie eine Frage der Wirkung und nicht eine Frage der Absicht. Neutralität meint nicht kühle Distanziertheit und Unberührbarkeit. Nach Schweitzer und Schlippe lassen sich drei verschiedene Arten von Neutralität unterscheiden:

##### **Neutralität gegenüber Personen:**

Ich kann mich sehr wohl für alle in den Erzählungen des Coachees auftauchenden Personen interessieren und zeitweilig sogar Partei ergreifen, auch wenn sie in den Augen meines Coachees unwichtig erscheinen oder sogar mit einem Tabu belegt sind. Neutralität bedeutet, dass ich es letztlich unklar halte, auf wessen Seite ich als Coach mehr oder weniger stehe.

4 Das Zitat in Anlehnung an Steve de Shazer lautet: „Wenn Dich eine Hypothese heimsucht, dann setze Dich in die nächste Ecke, nimm eine Kopfschmerztablette und warte, bis der Anfall vorbei ist.“

Dies hilft einerseits, nicht in die Konflikte zwischen den Mitgliedern verwickelt zu werden. Es ermöglicht andererseits eine produktive „innere Distanz“ zu den Einzelnen. Dies erleichtert es, den Fokus der Aufmerksamkeit auf das „Dazwischen“ bzw. auf das, was sonst noch möglich ist, zu richten.

***Neutralität gegenüber den Problemen oder Symptomen:***

Es bleibt offen, ob ich als Coach das Symptom bzw. das Problem eigentlich für etwas Gutes oder Schlechtes halte: ob ich es gut oder eher schlecht finde, wenn jemand im Zorn die Teamsitzung verlässt, wenn die Führungskraft nur selten persönlich vor Ort ist, wenn Vorgesetzte weit über Hierarchiestufen hinweg intervenieren oder wenn der Kollege trinkt. Zugleich bleibt offen, ob ich als Coach das Problem lieber „wegmachen“ oder sogar seinen Erhalt fördern würde. Auch hier gilt die Frage: „Was ist das Gute im Schlechten?“ Als Coach weiß ich nicht, ob sich das Teammitglied seine ausgeprägte Emotionalität besser bewahren oder sich lieber ordentlich zusammenreißen sollte, ob es ein Zeichen von Vertrauen oder Ignoranz ist, wenn eine Führungskraft nicht vor Ort ist.

Dies fördert eine respektvoll-ambivalente Haltung gegenüber dem geschilderten Problem, die sowohl das Leiden daran als auch den möglichen Sinn des Problems für die Stabilität des Coachees und seines Umfelds würdigt und anerkennt. Wenn mein Coachee meint, dass er unbedingt eine härtere Gangart als Chef an den Tag legen muss, um in seinem Führungszirkel mehr Respekt zu erhalten, und er zugleich insgeheim Angst davor hat, dass sein Team nicht mehr hinter ihm steht, dann helfen allzu interventionistische, kontextunsensible „Hau-Ruck“- oder „Weg-mit ...“-Haltungen, wenig.

***Neutralität gegenüber Ideen:***

Es bleibt offen, welche von den im Gespräch vertretenen Problemerkklärungen, Lösungsideen, Sinnangeboten, Werthaltungen, Meinungen ich als Coach bevorzuge. Es bleibt unklar, ob ich es gut oder schlecht findet, dass mein Coachee seit zehn Jahren denselben Job macht oder alle drei Wochen etwas Neues sucht, wenn er seinen Schreibtisch täglich aufräumt und putzt oder nur einmal im Jahr, wenn ein Team es in der Zusammenarbeit lieber heftig, laut und emotional oder lieber sachlich-rational mag. Dadurch wird der Beratungsprozess offen gehalten

für andere und eventuell bessere Ideen als die des Coachs. Zudem schützt es davor, in symmetrisch eskalierende Kämpfe, um die „richtigere“ Problemdefinition oder das „bessere“ Lösungskonzept einzusteigen.

**Fazit 4: Systemisches Coaching → Neutralität hat die Parteilichkeit im Blick**

Systemische Neugier interessiert sich für die jedem System immanente Eigenlogik. Als systemischer Coach habe ich ständig die Frage vor Augen: „Weiß ich schon genug?“ Eine derartige Neutralität verträgt es, intensiv nachzufragen, sich einzumischen und eine eigene Meinung zu haben; die Kunst besteht darin, diese nicht in einer doktrinären Form einzubringen. Eine so verstandene Neutralität begünstigt eine Haltung respektvoller Neugier und diese Idee der Neugier steht einer allzu ökonomistischen Reparaturlogik entgegen.

## 5 Zeit ist nicht chronologisch

Von Friedrich Dürrenmatt stammt der Satz: „Je planmäßiger Menschen vorgehen, desto wirksamer vermag sie der Zufall treffen.“ Als systemischer Coach stelle ich vor allem die Wahrheit in Frage, und zwar die Wahrheit, die meinen Coachee in Form von „wahrhaftigen Glaubenssätzen“ daran hindert, andere Chancen und Entwicklungen anzugehen. Das heißt auch die Idee aufzugeben, dass die Vergangenheit vorüber und die Zukunft offen und gestaltbar ist. Wenn wir die Wahrheit aufgeben und Ursache und Wirkung als austauschbar behandeln, dann müssen wir auch so konsequent sein, die kausale Reihung Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft der Vergangenheit selbst zu überlassen. Auch das ist radikal. Was folgt daraus?

### Erstens: Zeiten sind austauschbar

„Die“ Vergangenheit, so wie sie sich wirklich zugetragen hat, kann nicht verändert werden, das mag so sein. Aber wer will schon von sich behaupten, sicher zu erinnern, wie sie wirklich war? Jeder Blick zurück ist geprägt von dem jeweils aktuellen Fokus, unter dem ich zurückschaue. Wenn ich ausschließlich auf die Krisen und negativen Momente meiner letzten Arbeitsstelle schaue, werde ich ein völlig anderes Bild zeichnen, als wenn ich vor allem die positiven Aspekte hervorhebe.

Damit hat jeder Mensch die Möglichkeit selbst zu entscheiden, welche Aspekte der Vergangenheit er aktiviert. Und je offener ich mir dabei selbst gestatte, neue Perspektiven auszuprobieren, desto mehr Beschreibungen lassen sich erzeugen. Dann haben wir nicht mehr nur eine Vergangenheit, sondern hunderte! In Konsequenz bleibt dann auch meine Zukunft nicht unberührt von der Vergangenheit, die ich mir selbst gegeben habe. So lässt sich auch der folgende Satz verstehen: „Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit zu haben,“ denn was auch immer passiert sein mag, es war bestimmt nicht ausschließlich rosarot und gut oder abgrundtief schlecht und negativ.

#### **Zweitens: Die Zukunft bleibt ungewiss und riskant**

Die Zukunft bietet Gelegenheiten, aber wir müssen etwas tun, um diese zu verwirklichen. Für den Coachee führt das zu einem Dilemma: Er widmet sich einer Zukunft, die er nicht kennen kann, die aber von der Gegenwart, d. h. von dem, was er hier und jetzt tut und entscheidet, abhängt. Coaching nährt damit die Illusion, vorbereitet zu sein, indem ich die nächste Sitzung oder das drohende Konfliktgespräch durchspiele. Aber trotz aller Konstruktionen findet die Zukunft heute noch nicht statt. Denn wenn unsere Vorhaben dann Wirklichkeit werden, werden sie immer anders sein als alle imaginierten Szenarien.

Die Zukunft bleibt offen, und die Unwägbarkeiten nehmen nicht dadurch ab, dass man im Coaching war. Im Gegenteil: Sie nehmen eher zu! Gegen Unfälle oder Krankheiten versichert zu sein garantiert nicht, dass wir nicht krank werden oder keine Unfälle erleiden – im Gegenteil, die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten des Unglücks steigt, weil man tendenziell weniger vorsichtig handelt. In dem Moment, in dem wir unsere Erwartungen ändern, ändern sich ebenfalls die potenziellen Szenarien. Die mutmaßliche Sicherheit bedeutet vor allem, dass wir uns in der Gegenwart dem drohenden Unglück gegenüber ruhig fühlen, weil wir denken geschützt zu sein. Und das spezifische Dilemma daran ist, dass wir mithilfe des Coachings eventuell mehr riskieren und dadurch auch neue Risiken produzieren.

#### **Drittens: Beratung ermöglicht Kontingenz-Erfahrung**

Aber heißt das nicht, dass letztlich alles beliebig ist? Ich könnte mir jede x-beliebige oder absurde Form von Vergangenheit oder Zukunft ausdenken! Ja, im Prinzip kann ich das – und Nein, beliebig ist es des-

wegen nicht. Es ist „kontingent“. „Kontingent“ ist alles das, was möglich, aber nicht notwendig ist. Für mich als Person beinhaltet Kontingenz all die Handlungs- bzw. Verhaltensmöglichkeiten, die nicht vorab festgelegt sind. Es bezeichnet das Ausmaß meiner Handlungsalternativen und darin enthaltenen Freiheitsgrade. Je mehr Möglichkeiten sich mir darin bieten, desto wahrscheinlicher ist es, dass etwas auch ganz anders als erwartet ausfallen könnte. Im Prinzip hat jeder Mensch die Möglichkeit, unvorhergesehen, offen, also kontingent zu handeln und zu reagieren.

Aber auch die subjektive Unterscheidung von Möglichkeit und Notwendigkeit ist eine Konstruktion. Was ich für mich als Möglichkeit erlebe, fühlt sich für andere als Notwendigkeit an. Für manche ist Kündigung eine valable Option, für manche nie. Manche „müssen“ ihren Eltern gehorchen und den Betrieb übernehmen, manche nicht. Manche stellen fest, dass es möglich wäre, 20 % weniger zu arbeiten, andere haben gerade ein Haus gebaut und Kinder bekommen und halten es daher für notwendig 100 % weiterzuarbeiten.

**Fazit 5: Die Vergangenheit ist wählbar → Die Zukunft ist kontingent**

Systemisches Coaching ist die Chance, die Vergangenheit als individuelle Wahlhandlung zu rekonstruieren, und in dieser Bewusstheit für die eintretende Zukunft offen zu bleiben. Man darf Coaching aber nicht dahingehend missverstehen, die Zukunft kontrollieren und binden zu wollen. Je enger man die Zukunft macht, je weniger verfügbare Zukunft man „mental“ zur Verfügung hat, desto schmerzhafter wird das Scheitern sein. Schließlich hat man sich doch so gut vorbereitet und sich so intensiv coachen lassen. Chancenreicher ist es, die eigene Bereitschaft zur kritischen Selbstbeobachtung wachzuhalten und zu fördern, und sich Toleranz gegenüber Kontingenzen zu bewahren.

## 6 Interventionen sind das Gegenteil von Erlösung

Das Interventionsdilemma im systemischen Coaching dürfte nun hinreichend offensichtlich sein, es lautet: „Handle wirksam, ohne im Voraus zu wissen, wie und was dein Handeln auslösen wird!“ Der Ausweg aus dem Dilemma lautet, dass es eben nicht um die Behandlung der Ursachen geht, von denen wir niemals wissen können, ob sie wirklich die

Ursachen waren. Stattdessen geht es um die Idee, die gewohnten Muster des aktuellen Umgangs mit einem Problem zu unterbrechen, bzw. so zu verstören, dass sie nicht mehr wie gewohnt ablaufen können. Damit geht es nicht automatisch um eine positive Lösung oder bessere Zukunft, sondern zunächst um die Verhinderung von Chronifizierung und Festschreibung von (dysfunktionalen) Symptomen.

- Wenn ich als Coach meinen Coachee auffordere, mir mal genau zu erklären, was er tun müsste, um weiterhin gemobbt zu werden, bzw. wie er sein Team darin unterstützen könnte, nicht mit dem Mobbing aufzuhören, passiert etwas sehr Spezielles: Es werden die gewohnten Abläufe auf den Kopf gestellt. Statt sich selbst immer nur als Opfer und in den anderen Täter zu sehen, wird nun ein anderes Muster nötig, mithilfe dessen sich die Interaktionen um ein Problem herum völlig verändern.
- Ähnliche Fragen an Führungskräfte könnten lauten: „Wie können Sie sich noch unentbehrlicher machen?“ „Was müssten Sie dafür tun, dass Herr X in einem halben Jahr sicher zum Außenseiter geworden ist?“ „Wer in Ihrem Umfeld kann Sie tatkräftig dabei unterstützen, Ihre aktuellen Gefühle von Überforderung sicherlich nicht zur Kenntnis zu nehmen?“

Vielleicht drängt sich bei dem einen oder der anderen der Verdacht auf, dass systemisches Coaching vielleicht doch nahe am Zynismus ist. Dieser Verdacht ist nachvollziehbar, aber unberechtigt. Zynisch ist nicht die Frage, zynisch sind bisweilen unsere Konstruktionen und Selbstbilder, mit denen wir mit Verve an uns selbst vorbeirennen. Zynisch ist ein Coaching, in dem wir uns als Coach dazu verführen lassen, unseren Coachee lediglich in seinen selbstgebastelten Posen zu unterstützen. Und darin ist systemisches Coaching genau nicht beliebig, sondern von seiner Haltung her humanistisch: Es geht um das Aufdecken des Zwiespalts von Verändern und Bewahren, von systematischer Selbstunterschätzung und der Hybris alles zu wissen und unter Kontrolle zu haben. Es gilt, den Coachee in die Verantwortung gegenüber seinen eigenen Handlungen zurückzuführen. Er ist niemals nur Getriebener, sondern immer auch Antreiber. Er ist niemals nur passiv, sondern trifft immer auch Entscheidung – auch die Entscheidung, sich nicht zu entscheiden, ist eine Entscheidung!

**Fazit 6: Systemisches Coaching → nimmt das Gegenüber ernst**

Systemisches Coaching bietet Rat-Suchenden einen günstigen Rahmen für die Möglichkeit zur Selbstveränderung. Es ermöglicht durch Vertrauen eine stabile Beratungs-Beziehung und regt einen Wechsel der Präferenzen an. Das Ziel ist nicht Kontrolle, Heilung, Glückseligkeit, sondern erkennen, verstehen und verantworten.

**7 Die Grenzen systemischer Veränderungstheorie**

Systemisches Coaching steht ebenso wie viele andere Beratungsformate vor dem Problem des „Technologiedefizits“: Damit Coaching wie eine gute Technologie funktionieren könnte, müssten sowohl der Ausgangs- als auch der Endzustand eines Prozesses genau definiert werden; ebenso müssten die Transformationsschritte vom Ausgangs- in den Endzustand genau beschrieben sein. Dann könnte die Coaching-Tätigkeit routinisiert und mit einem hohen Maß an Berechenbarkeit durchgeführt werden. So mag ein Coach zwar über bewährte Frageroutinen verfügen, aber letztlich wird er keine Sicherheit haben, dass diese Frageroutinen beim Coachee zu den erhofften Ergebnissen führen.

Das betrifft allerdings nicht nur das Coaching. Eine ganze Reihe von Tätigkeiten entziehen sich einer solchen Technologisierung. Die Transformation von einer schlechten zu einer guten Lateinschülerin lässt sich nicht vorausplanen. Bei einem Rechtsverfahren verfügt ein Anwalt über keine erfolgssichere Technologie, wie seine Mandantin einen Zivilprozess gewinnen kann.

Zurück zum Coaching, das vor drei zentralen Beschränkungen steht:

**Erstens: Schlecht definierte Probleme**

Kann man als Coachee die eigenen Probleme wirklich „gut definieren“ und im Detail und im Voraus beschreiben, damit sie im Coaching nur noch angegangen werden müssen? Es mag ja sein, dass die Abstimmungsschwierigkeiten in einer Abteilung der fehlenden Konfliktfähigkeit einer Führungskraft zugerechnet werden oder dass nach einer Fusion mit einem ausländischen Unternehmen „erkannt“ wird, dass die Führungskräfte aufgrund fehlender „interkulturellen Kompetenzen“ ein Problem mit der Kommunikation haben. Aber würde Coaching genau diese Probleme lösen?

Mit Herbert Simon würde man diese Probleme als „schlecht definiert“ bezeichnen: Es sind Probleme, über deren Struktur man nur begrenzte Informationen hat, deren Definition von Person zu Person unterschiedlich ist und zu deren Lösung aufgrund ihrer Komplexität nicht alle Handlungsalternativen erwogen und auf ihre Folgen hin überprüft werden können. Man erkennt schlecht definierte Probleme daran, dass vor, während und nach eines Beratungsprozesses immer wieder intensive Verständigungs- und Aushandlungsprozesse einsetzen und es zu häufigen Neudefinitionen der Probleme kommt. Damit liegt es nicht an der Unfähigkeit des Coachs oder Coachees eine eindeutige Auftragsklärung von Zielen im Rahmen von Zielvereinbarungen durchgeführt zu haben, sondern daran, dass es aufgrund der Komplexität der sozialen Situation gar nicht möglich ist, es klarer zu bekommen – ohne dass es dadurch falsch wird.

### **Zweites: People Processing**

Die Herstellung der Beratungsleistung als Coach entsteht erst in der Interaktion mit meinem Coachee. Coaching sowie Beratung von Organisationen beruht auf einer Tätigkeit, die Jeffrey Manditch Prottas (1979) als „Prozessieren von Menschen“ – als „People Processing“ – bezeichnet hat. Genauso wie die Arbeit von Lehrpersonen, Geistlichen, medizinischem Personal oder Psychotherapeutinnen, immer dann, wenn es um die Änderung der Person geht, muss diese selbst aktiv an der Leistungserbringung mitwirken. Die Arbeit des „People Processing“ basiert auf direkter Face-to-Face-Interaktion zwischen Leistungserbringern und -Empfängern.

So gibt es für das Coaching aufgrund seiner Abhängigkeit von der Interaktion unter Anwesenden keine erfolgssicheren Technologien

### **Drittens: Individuelle Veränderungsbereitschaft**

Menschliche Probleme folgen eher einer „konservativen Logik“ im Sinne einer emotionalen Dynamik, die da lautet: „Lieber ein bekanntes Unglück als ein unbekanntes Glück.“ Und auch im täglichen „Sprüchebereich“ gibt es viele Sätze, die auf diese Logik einzahlen: „Lieber der Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach“ oder „es kommt selten was Besseres nach“ oder „wenn die Götter uns bestrafen wollen, erhören sie unsere Gebete“.

Je grösser die Änderungen, desto höher die Ungewissheit, desto grösser die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Der „sinnvolle“ Vermeidungsaspekt dahinter lautet: Lieber das Alte aushalten als eine Veränderung zu riskieren, die alles noch schlimmer machen könnte. Das Problem kann Coaching nicht lösen. Coaching kann lediglich die Bedingungen schaffen, die ein riskantes Wagnis begünstigen und damit auch einen Wechsel der Präferenzen wahrscheinlich macht.

**Fazit 7: Coaching ist keine Technologie und Grenzen sind allgegenwärtig**

Wenn ein Coachee ins Coaching kommt, können wir davon ausgehen, dass es um individuell empfundene Problemlagen geht. Bestimmte Verhaltens- und Erlebensmuster lösen einen gewissen Leidensdruck aus. Das systemische Coaching „behandelt“ allerdings nicht „das Individuum“, sondern fokussiert auf das interaktionelle System des Coachees. Der Fokus liegt auf der Art und Weise wie das soziale System via Kommunikation und Interaktion Problemmuster (re-)produziert. Aufgrund dieser komplexen Gemengelage muss ich mir als Coach bewusst sein, dass ich weder das Problem des Coachees noch den gemeinsamen Prozess noch die etwaigen Verhaltensänderungen genau erfassen oder kontrollieren kann.

## 8 Zusammenfassung

Das Schwierige am systemischen Ansatz ist nicht seine Komplexität. Es gibt keine großartigen Axiome und ausschweifende Bedingungen, keine langen Formeln oder sprachlich ausgeklügelte Codes, die man erst verstanden und durchdrungen haben muss, um überhaupt mitreden zu können. Aber vielleicht ist gerade das die Herausforderung, dass wir scharf an unseren ursprünglichen Konstruktionen von Wahrheit vorbeidenken müssen:

- Es gibt keine objektive Wahrheit jenseits unserer subjektiven Beobachtung.
- Der Existenzgrund von Systemen ist es, Sinn zu produzieren, wobei jegliche Unterstellung von Sinn nichts weiter als eine Beobachtung ist.

- Es gibt keine beobachtungsunabhängige Position, sodass wir immer wieder dazu aufgefordert sind, unsere Konstruktionen gemeinsam auf Plausibilität zu prüfen.

Systemisches Coaching offenbart sich in der Art der Fragestellung, indem es nicht darum geht, das Wesen des Systems zu entdecken. Es geht nicht um „Wahrheit“, sondern um Personen die Auskunft über ihre Beziehungen und Kommunikationen zu anderen geben. Hierauf werden vom Coachee 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.

Systemisches Coaching erschöpft sich nicht allein in der Anwendung von Methoden. Es stellt vielmehr eine Haltung dar. Als Coach ist man immer wieder als Beobachter gefragt, die eigenen Beobachtungsstandards zu prüfen und zu überprüfen. Hierbei ist man selbst niemals vor den eigenen „Blinden Flecken“ und Unsicherheiten gefeit: Ein zu starrer Fragenkatalog mit genialen systemischen Formulierungen ist ebenso hinderlich wie eine mangelnde Hypothesenbildung, wenn ich meinen Coachee Dank meiner großen Erfahrung zu schnell „schubladisiere“. Meiner eigenen Unsicherheit zu schnell durch eine verhärtete Sichtweise entgegenzutreten, ist ebenso blockierend wie zu irritierende Interventionen zu starten, die nur noch Befremden, Unwillen und Ärger auf Seiten des Coachees auslösen.

Systemisches Coaching ist vor allem eine Beziehungskompetenz. Es ist ein gemeinsames Ringen um unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen zwischen Coach und Coachee, in dem es nicht um Gewinnen oder Verlieren, sondern um immer nur vorläufige Plausibilität geht.

unbesetzt