

Coaching – systemisch betrachtet

Eva Kaiser-Nolden

Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden acht Begriffe der Systemtheorie definiert und auf das Praxisfeld Coaching angewendet. Im Anschluss an jede Begriffsdefinition werden verschiedene Möglichkeiten herausgearbeitet, wie ein Coach diese systemischen Ideen in der eigenen Arbeit nutzen kann. Ein Diskurs zwischen zwei imaginären Coaches soll zur gedanklichen und kommunikativen Auseinandersetzung mit systemischen Betrachtungen von Coaching einladen.

Einleitung

Der Markt von Coaching-Literatur ist riesig, der Markt an Coaching-Ausbildungen ebenso. Viele Coaches beschreiben ihre Arbeitsweise als systemisch. Durch die vielfältigen Bedeutungen, die dem Begriff „systemisch“ damit verliehen werden, droht dieser zu einem immer unbestimmteren Container-Begriff zu werden. Wann „ist“ ein Coaching systemisch? „Ist“ dies schon der Fall, wenn der Coach systemische Methoden in seinem Repertoire hat, beobachtbar an seinen konkreten Verhaltensweisen? Oder machen spezifische Beobachtungskompetenzen und Denkfiguren eines Menschen in bestimmten Interaktionskontexten diesen zum „Systemischen Coach“, wenn er oder sie es schafft, diese Sicht- und Denkweisen in die Kommunikation einzubringen?

Dieser Artikel möchte einen – oder mehrere – systemische Blicke auf das Praxisfeld Coaching werfen. Dazu werden Definitionen verschiedener Begriffe der Systemtheorie (Konstruktivismus, Anschlussfähigkeit, Viabilität, Kybernetik 1. und 2. Ordnung, Re-Entry, Autopoiese und strukturelle Kopplung) genutzt und auf das Thema Coaching angewandt. Ein Diskurs zwischen zwei imaginären Coaches soll dabei helfen, die theoretischen – und vielleicht manchmal trockensten – Überlegungen in die lebendige und gelebte Coaching-Arbeit hineinzutragen.

1. Konstruktivismus – Anschlussfähigkeit – Viabilität: Coaching als (Mit-)Gestaltung nützlicher Wirklichkeitskonstruktionen

Der **Konstruktivismus** geht von der Annahme aus, dass die Wirklichkeit, die wir zu sehen glauben, immer eine konstruierte Wirklichkeit ist. Mit anderen Worten: Es gibt keine objektive Wirklichkeit, sondern die Wirklichkeit wird durch den Beobachter einer

Situation oder eines Zustands konstruiert bzw. „erfunden“, es ist also eine subjektive Wirklichkeit. Diese Erfindung hängt von der Geschichte des Beobachters (z. B. Sozialisierung, Kultur) und der Selektion relevanter Daten ab. Eine Wirklichkeitskonstruktion findet dann statt, wenn ich eine Unterscheidung mache, die für mich einen relevanten Unterschied macht. Da es immer mehrere Alternativen gibt, eine Unterscheidung zu machen, muss ich mich für eine entscheiden (Selektion), wohl wissend, dass es noch andere Alternativen gibt, die ebenfalls möglich und zieldienlich gewesen wären (Kontingenz). Wichtige Kriterien der Wirklichkeitskonstruktion sind die Anschlussfähigkeit, die Viabilität und die Zieldienlichkeit. (Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wirklichkeitskonstruktion, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1232/wirklichkeitskonstruktion-v7.html>, Zugriff 21.12.2015)

Wie könnte sich eine konstruktivistische Haltung im Coaching zeigen? Sie könnte für den Coach selbst daran erkennbar werden, dass sich die eigene Aufmerksamkeit auf Unterscheidungen richtet, die von den verschiedenen Akteuren des Coaching-Settings (Coach, Klient, dessen Arbeitskontext) genutzt und in die gemeinsame Kommunikation eingebracht werden. Beispielsweise mag in einem Familienbetrieb der Unterschied „Familie – Angestellte“, in einer börsennotierten Aktiengesellschaft der Unterschied „Investition – Profit“, in einer Behörde „verfahrenskonform – abweichend“ oder in einer Jugendhilfeeinrichtung „verhaltensauffällig – unauffällig“ wichtig sein. Mit konstruktivistischem Blick könnte ein Coach ...

- die jeweils in der Kommunikation selektierten Leitunterscheidungen beobachten, beschreiben und mit dem Klienten erkunden („Mir fällt auf, dass mir hier der Begriff... häufig begegnet.“, „Was bedeutet für Sie...?“, „Woran erkennen Sie...?“, „Was ist für Sie das Gegenteil von...? Woran erkennen Sie dieses Gegenteil?“, „Was wäre der kleinste für Sie relevante Unterschied zwischen dem einen und dem anderen?“).
- eigene Leitunterscheidungen in die Coaching-Kommunikation einführen („Wir Systemiker unterscheiden zwischen sozialen Systemen und ihrer Umwelt. Wo würden Sie die Grenzen z. B. Ihres Teams ziehen: Wer/welche Kommunikation gehört (gerade noch) dazu, wer/welche Kommunikation (gerade) nicht mehr? Worin sehen Sie relevante Umweltfaktoren?“)
- die Idee der Kontingenz in die Coaching-Kommunikation einführen und dazu einladen, andere Unterscheidungen als die üblichen und gewohnten zu nutzen („Angenommen, Sie wollten die Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter nicht nur danach einschätzen, ob diese motiviert oder frustriert auf Sie wirken, worauf könnten Sie zusätzlich achten? Worauf noch? Und was wäre ein ganz verrücktes Kriterium? Angenommen, dies würde ebenfalls Ihrem Auftrag als Führungskraft Ihrer Abteilung entsprechen, wozu könnte diese neue Unterscheidung nützlich sein?“)

Anschlussfähigkeit. Eigenschaft von Wirklichkeitsbeschreibungen. Anschlussfähig sind solche Wirklichkeitsbeschreibungen, die von den anderen Mitgliedern einer Kommunikationsgesellschaft als möglich bzw. als sinnvoll akzeptiert werden. Dies ist meistens dann der Fall, wenn diese Beschreibungen in das Weltbild und das Denken der relevanten Gemeinschaft passen. (Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Anschlussfähigkeit, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1231/anschlussfaehigkeit-v5.html>, Zugriff 21.12.2015)

Ein Coach kann in verschiedener Hinsicht auf Anschlussfähigkeit von Wirklichkeitskonstruktionen achten. Für den Coach kann eine Wirklichkeitskonstruktion seines Klienten oder von dessen beruflichem Kontext mehr oder weniger anschlussfähig („einleuchtend, nahe liegend, stimmig“) sein. Für den Klienten können Wirklichkeitskonstruktionen des Coachs mehr oder weniger anschlussfähig sein und im Arbeitskontext des Klienten können sich die im Coaching entstandenen Wirklichkeitskonstruktionen als mehr oder weniger anschlussfähig erweisen. Daher kann ein Coach ...

- die eigenen Resonanzen auf bestimmte Wirklichkeitskonstruktionen beobachten und beschreiben, inwieweit diese aus seiner Sicht Sinn machen oder Sinn machen könnten.
- die Resonanzen des Klienten auf fremde Wirklichkeitskonstruktionen beobachten und erfragen („Sie scheinen mit meiner Beschreibung nicht glücklich, was denken Sie darüber?“, „Wenn ich Ihren Chef fragen würde, ob er aus seiner Sicht genügend Präsenz in Ihrem Bereich zeigt, was würde er mir sagen? Inwieweit – Skala 0–10 – erscheint das für Sie stimmig?“).
- die Resonanzen aus dem Arbeitskontext des Klienten auf neue Wirklichkeitskonstruktionen aus dem Coaching erfragen („Sie hatten zuletzt die Idee, den Konflikt zwischen A und B einmal nicht auf Persönlichkeitsunterschiede, sondern auf Interessenskonflikte, die aus den beruflichen Rollen und Aufträgen resultieren, zurückzuführen. Wie hat Ihre Vorgesetzte darauf reagiert? Was fand sie daran stimmig, was weniger?“).

Viabilität ist ein Konzept des radikalen Konstruktivismus und lässt sich auf Ernst von Glasersfeld zurückführen. Der Begriff ist eine Ableitung oder Wortbildung des Wortes *viabel*, welches zunächst gangbar, passend, brauchbar oder funktional bedeutet. Viabilität bedeutet Gangbarkeit; Gültigkeit von Wirklichkeitskonstruktionen bzw. der ausgewählten Alternative (Kontingenz), solange sich diese im praktischen Handeln bewähren bzw. nützlich sind. Da nach Ansicht des radikalen Konstruktivismus die Übereinstimmung der Überzeugungen mit der Wirklichkeit nicht möglich ist, verzichtet er auf einen

Wahrheitsbegriff. Als Kriterium für die Überzeugungen setzt er statt dieses Begriffes den Begriff Viabilität. „Handlungen, Begriffe und begriffliche Operationen sind dann viabel, wenn sie zu den Zwecken oder Beschreibungen passen, für die wir sie benutzen.“ (Ernst von Glasersfeld (1997), zit. nach Wikipedia <https://de.wikipedia.org/wiki/Viabilit%C3%A4t>, Zugriff 21.12.2015)

Beurteile ich Wirklichkeitskonstruktionen nach dem Kriterium der Viabilität, dann schaue ich nicht nach wahr – unwahr oder richtig – falsch, sondern inwieweit Gedanken, Ideen oder Kommunikationen brauchbar – unbrauchbar oder nützlich – unnützlich für einen bestimmten Zweck sind. Neben theoretischen Implikationen hat dies auch eine ganz praktische Auswirkung im Coaching: Während sich in der nicht-konstruktivistischen Logik viele falsche von in der Regel nur einer richtigen, viele unwahre von nur einer wahren Antwort unterscheiden, lassen sich in der konstruktivistischen Logik unterschiedliche Ideen in Bezug auf einen bestimmten Kontext und einen bestimmten Zweck entlang der Dimension „unnützlich – weniger nützlich – nützlich – sehr nützlich“ unterscheiden und es können sehr wohl verschiedene Ideen eine hohe Nützlichkeit für den gewünschten Zweck haben, nach dem Motto „viele Wege führen nach Rom“. Mit dem Kriterium der Viabilität kann der Coach ...

- die Kommunikationsbeiträge im Coaching hinsichtlich der Nützlichkeit für den Klienten betrachten („Was von dem, was wir heute besprochen haben, erscheint Ihnen nützlich im Hinblick auf Ihre Zielsetzung?“, „Ich hatte den Eindruck, dass die Ideen xyz auch noch brauchbar für Sie waren, stimmt das?“).
- den Klienten dabei unterstützen, die eigenen Beobachtungen, Beschreibungen und Erklärungen nach Nützlichkeit zu unterscheiden („Was erscheint Ihnen für die Erreichung des Projektziels nützlicher: Ihre Aufmerksamkeit auf das Verhalten Einzelner oder auf die Interaktionen im Team zu richten?“, „Wenn Sie sich das Verhalten von Herrn Maier als Leistungsverweigerung erklären oder als Überforderung: Zu welchen Lösungsideen bringt Sie die eine Erklärung und zu welchen die andere?“).
- die Kommunikationsbeiträge des Klienten zu seinem Arbeitssystem hinsichtlich der Nützlichkeit untersuchen („Wer in Ihrem Arbeitskontext findet Ihre Idee eher nützlich, wer eher hinderlich?“, „Wenn Sie erreichen wollten, dass möglichst viele der genannten Akteure Ihre Idee hinderlich finden, wie könnten Sie das anstellen?“).

Diskurs zwischen zwei imaginären Coachs:

Coach A: *Wenn ich das so lese, merke ich, dass Anschlussfähigkeit und Viabilität für mich im Coaching unterschiedliche Wertigkeiten besitzen. Das hat auch was mit meinen persönlichen Werten zu tun. Ob die gemeinsame Zusammenarbeit für meinen Klienten nützlich ist,*

liegt mir sehr am Herzen. Ich kann es schlecht aushalten, wenn ein Klient über längere Dauer keinen Nutzen in der Coaching-Arbeit erkennen kann. Ob dagegen etwas für ihn sofort anschlussfähig ist oder für ihn zunächst keinen Sinn macht, da kann ich geduldiger sein. Auch dank der Idee, dass aus Irritation (also fehlender Anschlussfähigkeit) etwas Neues entstehen kann. Ich strebe also gefühlsmäßig mit meinen Kommunikationsbeiträgen eine „50%-Anschlussfähigkeit“ mit einem „100%-Nutzen“ an. Irgendwie paradox. Wie ist das bei dir?

Coach B: Ich finde die Begriffe Anschlussfähigkeit und Viabilität schon ziemlich theoretisch und anstrengend. Was habe ich davon, meine Arbeit auf derart philosophischen Höhen zu betrachten? Ich muss die Sprache des Kunden sprechen und ich muss ihm oder ihr helfen, vorwärtszukommen. Was ist daran systemisch? Das ist für mich gesunder Menschenverstand. Ich sehe an der Stelle keinen Mehrwert der Systemtheorie. Systemiker haben für mich gute Methoden – ich mag lösungsorientierte Fragen und den Blick für die Ressourcen des Klienten – aber das Welt- und Menschenbild finde ich unnötig abstrakt!

Coach A: Na, spannend ist doch, dass du selbst gerade die Systemtheorie nach ihrer Viabilität für deine Coaching-Arbeit beurteilst. Du fragst dich, was dir die abstrakten Begriffe konkret bringen. Und du findest die systemischen Begriffe wenig einleuchtend, für dich wenig stimmig, d. h., du erlebst auch noch eine geringe Anschlussfähigkeit der Systemtheorie. Beides sind legitime Einschätzungen, finde ich. Und die Systemtheorie muss sich selbst auch an den eigenen Kriterien messen lassen. Ich schwenke mal auf eine andere Frage: Inwiefern findest du den Konstruktivismus, d. h. die Idee, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit erzeugt, für deine konkrete Coaching-Arbeit relevant?

Coach B: Die Idee mit den subjektiven Wirklichkeiten habe ich in Konfliktdynamiken als hilfreich erlebt, auch wenn man dabei Gefahr läuft, dass sich der Klient nicht ernst genommen fühlt, wenn ich „die Wahrheit“ nur als seine „subjektive Wirklichkeit“ beschreibe. Wenn ich beobachte, dass es für meinen Gesprächspartner gerade sehr wichtig ist, dass „die Dinge sind, wie sie sind“ und es bei ihm oder ihr gerade keinen Raum dafür gibt, dass „alles ja auch ganz anders sein könnte“ – z. B. in Stress-Situationen oder bei Selbstwert-Bedrohung – dann nehm ich dies erst einmal so hin, bis ich verstehe oder ahne, inwiefern diese Wahrheit für den Klienten oder in diesem Arbeitskontext einen Sinn macht.

2. Kybernetik – Re-Entry: Coaching als Spiel mit Beobachtungspositionen

Kybernetik ist die Wissenschaft der Steuerung und Regelung und der Verortung eines Elements in einem System. In der Kybernetik erster Ordnung beobachtet ein Beobachter seine Umwelt und strebt objektive Aussagen über Systeme und ihr Verhalten an. In der Kybernetik zweiter Ordnung beobachtet ein Beobachter, wie ein Beobachter beobachtet (ein anderer oder er selbst). Nach der Kybernetik zweiter Ordnung wird beobachtet, dass und wie die „Realität“, die man sieht, durch Beobachtung erzeugt wird (Simon, 2006, zit. nach Lieb, 2014, Störungen systemisch behandeln: Glossar).

Coaching kann als Beratungsform beschrieben werden, die Fach- und Führungskräfte bei der Steuerung und Regelung sozialer Systeme (Mitarbeiter, Teams, Organisationen) unterstützt.

Im Sinne der **Kybernetik 1. Ordnung** versteht sich der Coach als Experte, der den Coaching-Klienten und dessen Situation objektiv einschätzen und wirksame Lösungsmöglichkeiten innerhalb der beobachteten Systeme anregen kann. Die meisten heute auf dem Markt verbreiteten Führungstheorien können als Modelle der Kybernetik 1. Ordnung betrachtet werden: In Situation A ist das Führungsverhalten B richtig, bei Klient C ist die Coaching-Intervention D angemessen. Diese Logik impliziert, dass eine Führungskraft (oder ihr Coach) nur genug Expertise und genug Informationen über ein komplexes System haben muss, um eine passende Intervention in einer bestimmten Situation wählen zu können. Im Sinne der Kybernetik 1. Ordnung kann ein Coach ...

- eine Ist-Situation erfassen (Diagnose), eine Soll-Situation definieren (Ziel), eine Intervention planen und umsetzen, diese anschließend evaluieren und dem Klienten Feedback geben.
- mit verschiedenen Instrumenten die Persönlichkeitseigenschaften seines Klienten und ggf. seiner Mitarbeiter bestimmen und diese darin unterrichten, mit Unterschiedlichkeiten im Team besser umzugehen oder die eigenen Eigenschaften in Balance zu bringen.
- den Klienten dazu anleiten, schwierige Mitarbeitergespräche zu führen, herausfordern den Team-Dynamiken zu begegnen und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Im Sinne der **Kybernetik 2. Ordnung** versteht der Coach sich selbst und andere als Beobachter von eigenen und fremden Beobachtungen sowie als Teilnehmer an Kommunikationen (Coaching-Kommunikation, Führungskommunikation), die ihre jeweilige Wirklichkeit

erzeugen. Hier wird die Idee aufgegeben, Personen, Prozesse oder Systeme seien von außen zu steuern oder in ihrer Entwicklung vorhersagbar. Das bedeutet jedoch nicht, dass Führungsmodelle verworfen werden müssten. Sie können vielmehr im Sinne von Landkarten genutzt werden: In Situation A kann das Führungsverhalten B nützlich sein, bei Klient C könnte sich die Coaching-Intervention D als brauchbar erweisen. Folgende Geschichte beschreibt diese Logik anschaulich: „Ein Bergführer will einer Gruppe italienischer Touristen einen schwierigen Aufstieg in den Schweizer Alpen erklären. Die Touristen winken ab, sie hätten eine gute Karte. Als der Bergführer die Touristen später auf dem Gipfel in Empfang nimmt, schildern sie, man hätte sich ein paar Mal verlaufen, aber im Prinzip den Weg dank der Karte gut gefunden. Beim Blick auf die Karte stellt der Bergführer verwundert fest, dass es sich um die Karte einer italienischen Bergregion handelt.“ (frei nach mündlicher Erzählung von Haja Molter, Dezember 2015). In dieser Geschichte entsprechen der Arbeitskontext, die Rolle und die beruflichen Aufgaben eines Coaching-Klienten der Landschaft, in der er oder sie sich orientieren und einen (von mehreren) geeigneten Weg finden muss. Jedes Modell – eine Theorie, ein persönliches mentales Modell oder erfahrungsbasierte Heuristiken – kann hierzu als Landkarte genutzt werden, wobei sich die Landkarten im Grad der Viabilität, der Brauchbarkeit im praktischen Handeln, unterscheiden können. Im Sinne der Kybernetik 2. Ordnung kann ein Coach ...

- Beobachtungen auf der Ebene der Phänomene (hören, sehen, tasten, schmecken, riechen) erfragen und dabei die Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten (zwischen Beobachtern, zwischen Beobachtungskontexten und -zeitpunkten) in den Blick nehmen.
- das Kommunikationssystem bestehend aus den nonverbalen und verbalen Kommunikationen von sich selbst (Coach) und dem Coaching-Klienten (oder von dem Coaching-Klienten und seinen Mitarbeitern) beobachten, auch mit den darin entstehenden und verhinderten Wirklichkeitskonstruktionen (dominierende und „übersehene“ Annahmen, Deutungen, Schlussfolgerungen, Entscheidungen).
- Visualisierungen anbieten, um unterschiedliche innere Landkarten der bewussten Beobachtung und der Coach-Coachee-Kommunikation zugänglich zu machen (Systemaufstellungen, Timelines, Verschriftlichung von genutzten Begriffen).
- kontinuierlich die genutzten Landkarten (die eigenen, die des Klienten und die seines Arbeitskontextes) auf die Brauchbarkeit für die Landschafts-Exploration bzw. den zu gehenden Weg überprüfen, unbrauchbare Landkarten leidenschaftslos verwerfen und brauchbare aufmerksam weiter (re-)konstruieren.

Re-Entry bezeichnet eine Beobachtungsoperation aus der Kybernetik 2. Ordnung, bei der ein Beobachter die Unterscheidung, die er sonst in seiner Umwelt trifft, auf sich selbst anwendet. Ein fundamentales Re-Entry findet statt, wenn die grundlegende Unterscheidung „System – Umwelt“ in die Selbstbeobachtung eingeführt wird und ein System sich ein Bild von der Beziehung zwischen sich und der Umwelt macht. (Luhmann, 2002, zit. nach Lieb, 2014, Störungen systemisch behandeln: Glossar).

Auf Coaching bezogen kann als Re-Entry beschrieben werden, wenn ...

- Coach und Klient dieselben Leitunterscheidungen als Beobachtungskategorien im Coaching anwenden, mit denen sie üblicherweise ihre Umwelt beobachten (z. B. der Coach fragt sich „Wie wertschätzend agiere ich?“ anstatt „Wie wertschätzend agiert mein Klient?“ oder der Klient fragt sich „Wie zielfokussiert agiere ich?“ anstatt „Wie zielfokussiert agieren meine Mitarbeiter?“).
- Coach und Klient in der Coaching-Kommunikation die Coaching-Kommunikation selbst in den Blick nehmen („Was fällt uns am Coaching auf? Wie würden wir die Zusammenarbeit im Coaching beschreiben?“).
- Coach und Klient sich als Kommunikationssystem betrachten und gemeinsam dessen Abgrenzung vom Nicht-Coaching beschreiben („Welche Themen, Arbeitsweisen, Regeln gehören für uns ins Coaching? Welche verorten wir außerhalb von Coaching?“, „Woran erkennen wir eine Coaching-Kommunikation? Was unterscheidet diese von einer Nicht-Coaching-Kommunikation?“).
- Coach und Klient andere Systeme in den Blick nehmen, die auf das Coaching wirken bzw. auf die das Coaching wirken könnte (z. B. „Wer beobachtet das Coaching?“, „Wen beobachtet das Coaching?“, „Wer kommuniziert mit wem über das Coaching?“).

Diskurs zwischen zwei imaginären Coachs

Coach A: *Wenn ich das so lese, dann merke ich, dass ich in meiner Coaching-Arbeit nicht so klar zwischen der Kybernetik 1. und 2. Ordnung unterscheiden kann. Wann beobachte ich ein System und wann beobachte ich eine Beobachtung? Wenn ich z. B. sage: „Ich höre, dass Sie von Ihrem Mitarbeiter als ‚Low Performer‘ sprechen.“, ist das dann eine Aussage der Kybernetik 1. oder 2. Ordnung? Oder entscheidet sich das erst, wenn ich entweder anschließend selbst deute: „Das halte ich für einen abwertenden Begriff!“ (Kybernetik 1. Ordnung) oder den Deutungsprozess des Klienten weiter erfrage: „Woran machen Sie denn Low Performance in diesem Kontext fest und was müssten Sie dann unternehmen, wenn es sich bei Ihrem Mitarbeiter um einen Low Performer handeln würde?“ (Kybernetik 2. Ordnung). Ich finde das schwierig. Wie geht es dir damit?*

Coach B: *Lass es uns mal mit klareren Kontrasten versuchen. Wenn ich sage „Sie führen direktiv, systemisch, wertschätzend und das ist grundsätzlich richtig!“, dann agiere ich in der Kybernetik 1. Ordnung. Sobald ich aber den Beobachtungsstandpunkt als solchen markiere und dadurch relativiere, bewege ich mich in der Kybernetik 2. Ordnung, z. B. „Ich würde das Verhalten X als direktiv und vielleicht wenig zielführend bewerten, wer in Ihrem Umfeld würde mir da zustimmen, wer würde dem widersprechen?“.*

Coach A: *Und was ist dann ein Re-Entry? Wenn ich einen Beobachtungsstandpunkt einnehme, von dem aus ich mich selbst in den Blick nehme? Oder geht es darum, mich im Kontext, d. h. in Interaktion mit anderen in den Blick zu nehmen? Irgendwas hat es für mich mit Selbstreflexion zu tun...*

Coach B: *Naja, als Systemiker würde ich denken, du nimmst immer das System – also dich selbst – im Kontext der relevanten Umwelten – also z. B. anderer Interaktionspartner – in den Blick.*

Coach A: *Ich finde es spannend, mal meinen eigenen systemischen Werdegang zu betrachten, wie sich mein Verständnis und meine Hoffnungen an systemisches Arbeiten gewandelt haben. Anfangs hat das Systemische mein Interesse geweckt, weil ich damit mehrere Personen statt primär Einzelne betrachten konnte. Auch das Fehlen von defizitorientierten Eigenschaftszuschreibungen fand ich für mich sympathisch. Irgendwann habe ich den Blick weg von den Personen, hin zu kollektiven Verhaltensmustern gelenkt: Wer sitzt wo am Besprechungstisch? Wer hat bei welchen Themen welche Körperhaltung, Mimik, Gestik? Wer sagt was wann zu wem und wie wird darauf reagiert? Wie entstehen daraus Entscheidungen? Dann habe ich irgendwann meine Aufmerksamkeit auf die Kontexte gelegt: Wenn diese beiden Manager im Besprechungsraum mit zwanzig Anwesenden in dieser Weise kommunizieren, wie verhalten sie sich dann zu zweit auf dem Flur? Wie kommt es, dass eine Entscheidung vor der Mittagspause eines Workshops undenkbar schien und sich nach der Mittagspause überraschend eine Einigung ergibt?*

Coach B: *Wenn ich dich mal unterbrechen darf: Und das alles sind aus meiner Sicht Überlegungen der Kybernetik 1. Ordnung. Erst wenn du dann schaust, wie sich diese Phänomene ändern, wenn du dabei bist (wenn du nicht dabei bist, kannst du natürlich leider nix beobachten) bzw. wenn du bestimmte Kommunikationsbeiträge beisteuerst, dann bist du in der Kybernetik 2. Ordnung und im Re-Entry.*

3. Autopoiese – strukturelle Kopplung: Coaching als gemeinsames Driften von sinnkonstituierenden Systemen

Autopoiese ist ein Begriff der chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana und Francisco Varela und heißt übersetzt „Selbsterstellung“. Maturana und Varela bezogen dies auf organische Prozesse und meinten damit, dass Systeme sich mit Hilfe ihrer eigenen Elemente selbst herstellen, ohne dass ein äußerer herstellender Prozess eingreift. Luhmann überträgt das Konzept auf Systeme, die er als „sinnkonstituierende Systeme“ beschreibt; das umfasst psychische und soziale Systeme. Luhmann versteht unter Operation die Reproduktion eines Elements eines autopoietischen Systems mit Hilfe der Elemente desselben Systems. Ein System entsteht und erhält sich dadurch, dass Operationen aneinander anschließen. Wenn organische Prozesse als Operationen aneinander anschließen, entsteht ein organisches System. Wenn Gedanken als Operationen aneinander anschließen, entsteht ein psychisches System (auch: „Bewusstseinssystem“). Wenn Kommunikationen als Operationen aneinander anschließen, entsteht ein soziales System (auch: „Kommunikationssystem“). Operationen können nur von einem Beobachter festgestellt werden. Beobachten ist die spezifische Operationsweise sinnkonstituierender Systeme, die darin besteht, Unterscheidungen zu machen und zu bezeichnen. Dabei ist die Beobachtung immer an die gewählte Unterscheidung gebunden, sie kann also nicht sehen, was sie nicht sehen kann („blinder Fleck“). Diesen blinden Fleck kann nur ein Beobachter zweiter Ordnung beobachten, wobei auch dieser Beobachter wegen seines eigenen blinden Flecks nur sehen kann, was er sehen kann, usw. (Luhmann, 2001, zit. nach Christopher Rauen, Coaching-Report Online-Lexikon, <http://www.coaching-report.de/lexikon/systemtheorie.html>, Zugriff 21.12.2015)

Den Beginn eines Coachings kann man im Sinne der Autopoiese als Beginn eines neuen Kommunikationssystems beschreiben, das so lange besteht, wie sich Coaching-Kommunikation an Coaching-Kommunikation anschließt. Dabei sind die Bewusstseinssysteme des Coachs und des Klienten, in denen sich Gedanken an Gedanken anschließen, eine (von vielen) Umwelten dieses Kommunikationssystems. Ebenso können andere Kommunikationssysteme des Coachs (z. B. Weiterbildungs- und Interventionskommunikationen, Klientenkommunikationen, Unternehmenskommunikationen etc.) und des Klienten (Führungskommunikationen mit einzelnen Mitarbeitern, Abstimmungskommunikationen mit dem Vorgesetzten, Führungskommunikationen mit dem Abteilungsteam, Familienkommunikationen zuhause etc.) als Umwelten betrachtet werden. Vor diesem Hintergrund kann der Coach...

- Kommunikationen zum Coaching beisteuern, die an vorhergehende Coaching-Kommunikationen anschließen („Was ist Ihnen vom letzten Gespräch noch als relevant in Erinnerung? Was hat sich seitdem für Sie verändert?“) oder bewusst die Kommunikation unterbrechen („Ich würde an dieser Stelle gerne eine kurze Pause machen und anschließend schauen, in welcher Richtung Sie dann weiterarbeiten möchten.“).
- Beobachtungs-Beobachtungen nutzen, um „blinde Flecke“ zu sehen („Wir haben im heutigen Gespräch den Unterschied zwischen Führen und Geführtwerden betrachtet. Wer aus Ihrem Arbeitsumfeld hätte ein völlig anderes Thema vorgeschlagen? Welches?“, „Angenommen, wir hätten heute etwas Wichtiges in unserem Gespräch übersehen und würden es nicht merken: Wem wäre das aufgefallen?“).
- den sinnkonstituierenden Charakter sozialer Systeme nutzen („Welchen Sinn könnte die aktuelle Teamdynamik im gegenwärtigen Geschäftskontext machen?“, „Welchen Sinn könnte unsere heutige Ratlosigkeit im Kontext des anstehenden Veränderungsprozesses machen?“).

Strukturelle Kopplung. Nach Luhmann sind soziale Systeme sowohl offen als auch geschlossen, dies erläutert er in seinem Konzept der Autopoiese: alle Elemente, aus denen sie bestehen, erzeugen sie selbst. Psychische Systeme erzeugen Gedanken, psychische Systeme können aber nicht kommunizieren; soziale Systeme erzeugen Kommunikationen, soziale Systeme können dagegen nicht denken. Deshalb gehören nach Luhmann psychische Systeme zur Umwelt sozialer Systeme. Soziale Systeme sind mit psychischen Systemen durch Sprache strukturell gekoppelt. Strukturelle Kopplung löst das Problem, dass selbstreferentielle Systeme nicht in ihrer Umwelt, also auch nicht innerhalb anderer Systeme operieren können, dennoch aber scheinbar aufeinander abgestimmte Entwicklungen zu beobachten sind. Strukturelle Kopplung zwischen Systemen und ihrer Umwelt besteht dann, wenn das jeweilige System Erwartungsstrukturen aufbaut, die es für bestimmte Irritationen sensibler macht. Diese Vorgänge erzeugen „structural drift“, also eine Entwicklung verschiedener Systeme, die so aussieht, als hätten gegenseitige Eingriffe stattgefunden. (Luhmann, 2001, zit. nach Christopher Rauen, Coaching-Report Online-Lexikon, <http://www.coaching-report.de/lexikon/systemtheorie.html>, Zugriff 21.12.2015)

Nach dieser Beschreibung kann es das Ziel eines Coachs sein, das eigene psychische System mit dem psychischen System des Klienten durch Sprache strukturell zu koppeln, so dass es zu einer scheinbar aufeinander abgestimmten Entwicklung beider Systeme kommt. Beide psychischen Systeme bauen durch Sprache gegenseitige Erwartungsstrukturen auf, wie z. B. „Ich erwarte, dass mein Klient auf zirkuläre oder die Wunderfrage zunächst mit Irritation

reagiert.“ „Ich erwarte, dass mein Coach seltsame Fragen stellt, über die ich lachen darf.“. Beide psychischen Systeme werden dadurch für bestimmte Irritationen sensibler, wie z. B. „Hoppla, mein Klient hat meine zirkuläre Frage spontan beantwortet!“, „Hoppla, mein Coach hat seine persönliche Meinung gesagt, anstatt eine Frage zu stellen!“. Basierend auf diesen Ideen kann ein Coach...

- kontinuierlich den Aufbau gegenseitiger Erwartungsstrukturen fördern („Was erwarten Sie vom heutigen Gespräch? Was dazu von mir? Was dazu von Ihnen selbst?“, „Ich möchte Ihnen ein paar Ideen zu meiner Arbeitsweise geben: Üblicherweise beginne ich mit ...“).
- die eigene Aufmerksamkeit auf gegenseitige Irritationen lenken und diese sprachlich in das Kommunikationssystem einführen („Mir ist gerade aufgefallen, dass Sie die Stirn gerunzelt haben – was ging Ihnen da durch den Kopf?“, „Wenn ich Ihrer Situationsschilderung zuhöre, dann bemerke ich eine Irritation bei mir: Wie kann es sein, dass Sie sich für den Projekterfolg verantwortlich fühlen und gleichzeitig Ihr Vorgesetzter alle Entscheidungen trifft?“).
- die eigene Aufmerksamkeit auf verschiedene, sprachlich miteinander gekoppelte Kommunikationssysteme lenken (Kommunikation Coach – Chef – Klient, Kommunikation Coach – Klient, Kommunikation Klient – Chef, Kommunikation Klient – Mitarbeiter) und beobachten oder den Klient beobachten lassen, ob und wann verschiedene Leitunterscheidungen („wertschätzend vs. abwertend“, „Erfolg vs. Versagen“, „Karriere vs. Stillstand vs. Degradierung“, „eigenes Erleben von Entwicklung vs. von außen zugeschriebene Entwicklung“) durch Sprache von einem Kommunikationssystem in ein anderes übergehen.

Diskurs zwischen zwei imaginären Coachs

Coach A: *Wenn ich das lese, denke ich an die Anfangsphase vieler Coaching-Prozesse, die ich als gegenseitige Kalibrierung (von Erwartungen, Sprache, Arbeitsstilen, Denkfiguren) beschreiben würde. Das erlebe ich manchmal so, als ob ich „die Autopoiese anschieben“ muss, d. h., es ist noch unklar, ob auf eine Coaching-Kommunikation (was ich sage, was mein Klient sagt) eine weitere folgt. Manchmal habe ich auch den Eindruck, dass die sich ergebenden Coaching-Kommunikationen die Dynamik des Systems widerspiegeln, von dem der Klient im Coaching berichtet. Wäre das dann eine strukturelle Kopplung und ein gemeinsames Driften?*

Coach B: *Wer weiß, was Luhmann darauf sagen würde?! Seine Beschreibung, dass die psychischen Vorgänge von Coach und Klient „nur“ Umwelten des Kommunikationssystems Coaching sind, ist für mich in jedem Fall stimmig. Ich sage zu den Klienten immer „trotz*

meines Berufes kann ich nicht in die Köpfe gucken, aber wir können miteinander reden.“ Damit wird auch deutlich, wie viel Einfluss meine Auswahl hat, was ich zu Kommunikationen beisteuere. Ich habe ja in mir (wie vermutlich jeder andere Mensch auch) einen unendlich reichen Strom an Empfindungen, Wahrnehmungen, Erinnerungen, Zukunftserwartungen ... Da ist sprachliches Kommunizieren wie Angeln im riesigen Fischeschwarm. Und in der Kommunikation wirkt dann nur der eine Fisch, der über dem Wasser baumelt, als gäbe es den Rest des Fischeschwarms gar nicht.

Coach A: Na, jetzt haben wir zwei ja schön miteinander über unsere Arbeit philosophiert. Und nun?

Coach B: Jetzt hoffen wir mal, dass irgendwelche anderen sinnkonstituierenden Systeme sich von unseren Kommunikationen irritieren lassen – vielleicht denkt ja einer drüber nach oder es sprechen sogar welche darüber...

Fazit

Coaching ist ein weites Praxisfeld, systemisches Denken und Handeln ebenfalls. Die Verschränkung von beiden Erfahrungswelten wirft spannende Fragen auf und ermöglicht (nicht-systemischen) Coaches wie (nicht-coachenden) Systemikern neue Sicht- und Arbeitsweisen. Beide Welten beinhalten unzählige Landschaften und Landkarten, Erlebnisse, Beobachtungs- und Beschreibungsweisen. Dieser Artikel kann zwangsläufig nur einige Aussichtspunkte und kurze Wanderpfade beschreiben, möchte aber gleichwohl Abenteuerlust und Entdeckergeist wecken.

„Wer an der Küste bleibt, kann keine neuen Ozeane entdecken.“ Magellan (1480–1521), eigentlich Fernando de Magalhaes, portugiesischer Seefahrer und Namensgeber der Magellanstraße

„Und wer Sterne entdecken will, lerne Brillen schleifen.“ Christian Friedrich Hebbel (1813–1863), deutscher Dramatiker und Lyriker

Literatur

Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag, Zugriff 21.12.2015.

Wikipedia zu Viabilität, Zugriff 21.12.2015.

Lieb, H. (2014). Störungsspezifische Systemtherapie Zusatzmaterial Glossar, Heidelberg: Carl-Auer.

Rauen, C., Coaching-Report Online-Lexikon, Zugriff 21.12.2015.

Eva Kaiser-Nolden: Diplom-Psychologin, Systemische Beraterin (SG), Systemische Familientherapeutin (IFW), Systemische Supervisorin (SG) und Lehrender Coach (SG). Langjährige Beratungs- und Führungserfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung eines amerikanischen Automobilkonzerns. Seit 2006 selbstständig tätig als Supervisorin, Trainerin, Prozessbegleiterin und Coach für Profit- wie Non-Profit-Organisationen, Verwaltungen und NGOs. Lehrender Coach am IF Weinheim seit Februar 2014.
www.way2vision.de