

Abschlussarbeit

Systemische Beratung versus Systemisches
Coaching:
Himmelweiter Unterschied?

Alexandra Burkhardt

Juni 2022

Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechtsdifferenzierende Formulierungen verzichtet.
Selbstverständlich beziehen sich sämtliche personenbezogenen Wörter auf alle Geschlechter.

Systemische Beratung versus Systemisches Coaching: Himmelweiter Unterschied?

Einleitung

Es ist eine viel diskutierte Frage, wo, welche Unterschiede zwischen Systemischem Coaching und Systemischer Beratung liegen. Da beide Begriffe nicht geschützt sind, gibt es voneinander abweichende Auffassungen, was unter Systemischem Coaching und Systemischer Beratung verstanden wird. Je nach Ausbildungsanbieter bestehen Unterschiede bezüglich der vermittelten Modelle, Inhalte, Werte, Haltungen und dem Einsatz in der Praxis. Oft ist eine Coachinausbildung praxisorientierter und stärker auf die mögliche Intervention bezogen. Dies kann jedoch nicht verallgemeinert werden.

In dieser Arbeit werden beide Ansätze mit Blick auf ihre Prozessorientierung und dem Ziel der Interaktion auf Augenhöhe dargestellt, wobei nur ein grober Überblick gegeben werden kann und keinesfalls der Anspruch auf eine ganzheitliche Darstellung beider Ansätze besteht.

Zunächst haben sich die beiden Ansätze bei unterschiedlichen Zielgruppen entwickelt. Systemische Beratung kommt, dem Ursprung der Beratung im familiären Umfeld entsprechend, eher aus dem sozialen Kontext. Systemisches Coaching hat sich zunächst eher im Businesskontext etabliert.

Entsprechend des im Folgenden dargestellten Verständnisses wird deutlich, dass mit ähnlichen Intentionen und Methoden gearbeitet werden kann, womit sich die beiden Ansätze immer mehr vermischen. Systemische Berater im Unternehmenskontext agieren heutzutage oft ähnlich wie ein Coach.

Systemischer Ansatz

Die Systemtheorie hat ihren Ursprung in dem ersten sozialen System, in dem wir uns befinden, der Familie. Neben diesem System interagieren wir Menschen in vielen anderen Systemen. Ein System ist nicht nur die Summe mehrerer Teile sondern besteht aus Einzelteilen, die miteinander in Abhängigkeit stehen, sich gegenseitig beeinflussen und gemeinsam eine zusammenhängende Einheit ergeben. Diese zusammenhängende Einheit lässt sich von allen außerhalb des Systems liegenden Dingen abgrenzen.

Die Systemtheorie benennt zusätzlich unterschiedlichen Systemebenen, die gleichfalls

miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Am Beispiel eines Unternehmens kann dieses als Ganzes ein System sein. Wenn das Unternehmen in einzelne Geschäftseinheiten eingeteilt ist, die eigenständig agieren, sind diese Geschäftseinheiten je ein Subsystem.

Dem Systemischen Ansatz liegt zugrunde, dass alle Einzelteile wie bei einem Mobilé miteinander verbunden sind. Deshalb wirkt sich eine Veränderung an einem Teil des Mobilé auch auf die anderen Teile aus und das gesamte System kommt in Bewegung. Somit wird bei diesem Ansatz nicht nur der Einzelne betrachtet sondern das ganze System, in dem sich jemand bewegt. Durch das Zusammenwirken aller Teile des Mobilé bestimmt sich das Verhalten des Ganzen.



Photo: pixabay.com

Ansinnen ist, der Komplexität des Systems gerecht zu werden sowie die gegenseitigen Beeinflussungen und Wechselwirkungen zu beachten.

Der Hauptfokus liegt dabei auf Mustern und Regeln, auf Veränderungen des Systemzustandes sowie den Strukturen und dem Verhältnis der einzelnen Bestandteile im Gesamtsystem.

Beim Systemischen Ansatz geht es um zirkuläres Denken. Häufig treffen wir im Unternehmenskontext eher auf linear-kausales Denken, welches vergangenheitsbezogen ist (Ursachen-Wirkungsfolge). Bei linear-kausalem Denken wird jedoch die Komplexität reduziert, da das Umfeld und möglichen Wechselwirkungen aller Beteiligten sowie innere Vorgänge beim Betroffenen ignoriert werden.

Bei zirkulär-kausalem Denken steht im Mittelpunkt, dass nie davon ausgegangen werden kann, dass ein bestimmtes Ergebnis auf eine einzige klar auszumachende Ursache zurückgeführt werden kann. Vielmehr betrachtet zirkulär-kausales Denken die Wechselbeziehungen zwischen dem Verhalten eines Klienten und dem Verhalten anderer im System. Dabei ist der Systemische Ansatz lösungs- sowie ziel- und nicht vergangenheitsorientiert.

Systemische Beratung

Hier wird die Systemische Beratung von Führungskräften und Personal im Kontext eines wirtschaftlich orientierten Umfelds beleuchtet. Beim Verständnis von Beratung als "sich beraten" wird das Miteinander und die gemeinsame Problemlösung auf Augenhöhe fokussiert. Mit diesem Blickwinkel des partizipativen Beratungsbegriffs liegt der Schwerpunkt auf der Stärkung der eigenverantwortlichen Lösungsentwicklung und -umsetzung.

In einer prozessorientierten Beratung bringt der Berater den Klienten mit Einsatz geeigneter Instrumente dazu, eigene Reflektionsergebnisse und Lösungen zu entwickeln. Damit soll das Kompetenzgefälle aus der klassischen Inhalts- oder Expertenberatung vermieden werden.

Hier finden sich die Berührungspunkte zwischen Beratung und Coaching. Ein prozessorientiertes Beratungsverständnis ist in vielen Aspekten dem Coaching-Verständnis der systemisch-konstruktivistischen Schule ähnlich, da jeweils auf die Prozessgestaltung und die Interaktion auf Augenhöhe abgestellt wird und inhaltliche Ratschläge vermieden werden bzw. sich auf den Prozess beziehen.

Systemische Beratung nach diesem Verständnis lässt sich mit folgenden Punkten beschreiben:

- Zielgruppe sind in der Regel Organisationen, Firmen, Unternehmen oder Teile von diesen.
- Der Berater gibt mit Interventionen lediglich Impulse, aus denen der Klient etwas macht. Die Einflussmöglichkeit des Beraters ist begrenzt.
- Das Berater-System kann aus mehreren Beratern mit unterschiedlichen Rollen bestehen.
- Berater öffnen den Blick auf Widersprüche bezüglich verändern und bewahren. Die Entscheidung, wie er damit umgeht, trifft der Klient selbst.
- In Relation zum Sinn hat alles seine Funktion. Die Frage danach, was Gutes am Schlechten ist und Schlechtes am Guten, kann helfen.
- Die Funktionalität zu definieren, ist Sache des Klienten.

Der Berater hat die Aufgabe mit dem Klienten permanent eine Reflektionsschleife zu durchlaufen:

- Informationen sammeln
- Hypothesen bilden
- Interventionen planen
- Intervenieren
- Evaluation



Auch das Einbringen eines inhaltlichen Inputs kann als systemische Intervention angesehen werden, wenn dies mit der Absicht eines Energizers bzw. einer bewussten Verwirrung des Klienten erfolgt, es aber dennoch dem Klienten überlassen bleibt, was er damit macht.

Interventionsarchitektur und Interventionsdesign

Interventionsarchitektur

Der Berater gestaltet seine Interventionsplanung in Abhängigkeit von der Organisation des Klienten. Dabei werden Strukturen geschaffen, die erwünschten Kommunikationsabläufen den Weg bereiten und Blockaden möglichst verhindern. Ähnlich eines Architekten, der die Umgebung, den Baugrund sowie die Bedürfnisse des Bauherrn bei seinen Entwürfen zu berücksichtigen hat, plant der Berater den Gesamt Ablauf eines Beratungsprozesses und gestaltet diesen gemeinsam mit dem Klienten.

- Welche manifesten und latenten Inhalte sind zu bearbeiten?
- In welcher Reihenfolge?
- Welchen zeitlichen Rhythmus vertragen die sozialen Strukturen?
- Welche Zielgruppe wird wann und wie einbezogen?
- Welcher räumliche Rahmen ist passend?
- Was passiert zwischen den fixierten Rhythmen?

Interventionsdesign

Wie gestaltet der Innenarchitekt die vorgegebenen Räume und füllt diese mit Leben? Den Rahmen gibt die Architektur vor und das Design hat die Aufgabe, den je ausgewählten Interventionsraum zu gestalten. Wenn z.B. ein Workshop im Rahmen der Intervention geplant ist, geht es um die Gestaltung/das Design dieses Workshops.

- Wer macht die Eröffnung, wer moderiert?
- Welche Informationen werden zu Beginn gegeben?
- Wie werden Themenschwerpunkte erarbeitet? (Gruppenarbeiten, World Café o.ä)?
- Wie und durch wen werden die Themen zusammengefasst und priorisiert?
- Welche Arbeitsschritte werden für wann festgelegt (zeitlicher Ablauf)?
- Wie ist der Raum gestaltet (z. B. offener Stuhlkreis)?
- Gibt es zusätzliche Gruppenräume?

Interventionstechniken

Durch **zirkuläres Fragen** mit systemischen Fragen werden in Relation stehende Strukturen ausfindig gemacht um komplexe Handlungsabläufe klarer zu machen. Dabei geht es um die Sammlung von Informationen über Beziehungen und Ereignisse einer Systemstruktur.

Eingesetzt werden z. B. Fragen nach Unterschieden, Rangfolgen, vorher/nachher, Alternativen, Unterschieden der Sichtweisen von Subgruppen.

Paradoxe Intervention

Damit sind solche Interventionsformen gemeint, die den Erwartungen des Klienten entgegenstehen. Sie zielen darauf ab, dem Klienten zu signalisieren, dass sich ganz sicher etwas ändern wird, wenn er so bleibt wie er ist.

Hierbei wird es dem Klienten überlassen, die Gegenposition selbst auszutragen, um kreative Alternativen zu ermöglichen. Bereits das Aufzeigen und Beschreiben der vorhandenen Widersprüche und Paradoxien kann für einen Reflektionsschub beim Klienten sorgen. Beispiele können sein:

- Symptomverschreibung, gerade das, was als symptomatisch oder krank gilt, wird "verordnet"
- Umdeutung oder Reframing
- Splitting, was im Klienten-System an Widersprüchen vorhanden ist, wird bewusst in die Intervention übernommen. Z. B. je ein Berater repräsentiert eine Seite des Widerspruchs
- Fishbowl
- Positive Konnotation auf eine Situation oder ein Symptom, um eine veränderte Bewertung zu bewirken.

Analoge Intervention

Am häufigsten kommen hier Metaphern, Bilder, Sketches, Märchen und Geschichten zum Einsatz.

In **Metaphern** z.B. werden bildliche Redewendungen verwendet. Diese werden symbolisch für die vorliegende Situation angewendet. Da hierbei durch Mimik, Gestik, Tonfall die Beziehungsebene angesprochen wird, sprechen sie auch das gefühlsmäßige Erleben an. Dies fördert die Möglichkeit zur Assoziation und öffnet dadurch den Blickwinkel auch auf totgeschwiegene Inhalte.

Ebenfalls kann die **räumliche Sichtbarmachung** einer Situation in einem Unternehmen eine beachtenswerte Wirkung haben.

Bei einem in Geschäftseinheiten strukturierten Konzern haben die Geschäftsführer je zwei oder mehrere Einheiten gleichzeitig zu verantworten. Bei einer Veranstaltung mit allen Geschäftsführern lässt der Berater den Stuhl derjenigen, die eine Mehrfachfunktion ausüben, leer. Jeder kann schließlich gleichzeitig nur auf einem Stuhl sitzen. Wenn der Berater nun alle Geschäftsführungen simultan unter Zeitdruck ein Thema erarbeiten lässt, wird die Spannung der Doppelverantwortung deutlich sichtbar und spürbar.

Letztlich wird deutlich, wie Interventionen in diesem Kontext der Systemischen Beratung wirken sollen. „Sie sollen

1. die Grundhaltung des systemischen Ansatzes ausdrücken;
2. auf der Basis von überlegten Hypothesen gesetzt werden;
3. eine dosierte Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild des Klientensystems setzen. Die neuen Sichtweisen sollten aber nicht überfordernd sein. Sie sollten

- überraschen, zum Nachdenken anregen, aber keinen Widerstand erzeugen;
4. einen Kontext des Nichtbedrohtseins schaffen;
 5. bildhaft, "künstlerisch" sein, da das Ansprechen der rechten Gehirnhälfte der Intuition latente, unbewußte Inhalte leichter aufnehmen läßt;
 6. auch Latentes berühren, aber nicht aufdeckend sein, sondern behutsam vorgehen (sachte Verstörung);
 7. anschußfähig sein, d.h. die Sprache des Klientensystems sprechen, an ihr Weltbild anknüpfen, den dem Klientensystem adäquaten Komplexitätsgrad treffen;
 8. die vorher klar definierte Grenzzeichnung des zu beratenden Klientensystems reflektieren;
 9. bei Handlungsmustern und -spielen ansetzen, um sie besprechbar zu machen, nicht aber an der Personenebene;
 10. nicht nur in Richtung Veränderung intervenieren, sondern auch auf Bewahrenswertes achten;
 11. das Gute im Schlechten und das Schlechte im Guten herausarbeiten, d.h. die Funktionalität fokussieren;
 12. die Widersprüche aufgreifen, sie in eine Balance bringen;
 13. eine bewußte Entscheidung über die soziale Architektur und das soziale Design treffen.“¹

¹ Roswita Köngiswieser, Alexander Exner - Systemische Intervention, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, 2006

Systemisches Coaching

Coaching wird als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden. Es geht um die "Förderung der Selbstreflektion und -wahrnehmung" und der "selbstgesteuerten Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten. Dies ist lt. dem Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC, 2022) ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings.

Die individuelle Veränderungsmöglichkeit des Klienten wird unterstützt. Dabei werden der Systemtheorie folgend, die relevanten Teile des Mobilé einbezogen, z.B. Persönliches, Organisationales, Kulturelles, Zwischenmenschliches etc.. Der Kontext, in dem das Thema des Klienten angesiedelt ist, wird also mitberücksichtigt. Damit wird das Bewusstsein geschaffen, dass Veränderungen beim Klienten ebenfalls Änderungen in dem System bewirken, in dem sich der Klient befindet.

Grundsätzlich soll der Coach aus einem anderen System kommen als der Klient und nicht im näheren Lebensumfeld des Klienten sein.

Systemisches Coaching verfolgt den lösungsfokussierten Ansatz. Die Konzentration liegt auf Zielen, Lösungen und Ressourcen. Die Beleuchtung von Problemen und deren Entstehung ist nicht Ansatzpunkt. Da der Klient oft sein Problem nicht klar benennen kann, aber dessen Auswirkungen spürt, dient das Betrachten des Problems lediglich der Aufdeckung von Unterschieden gegenüber der Wunschsituation, mit welchen Auswirkungen dies verbunden ist und welchen Bedürfnissen damit genüge getan wird.

Dies verfolgt immer das Ziel, Veränderungsmöglichkeiten hin zur Lösung zu entwickeln und die Erarbeitung neuer Verhaltensmuster zu ermöglichen.



Photo: pixabay.com

Merkmale des Coaching

- Zielgruppe: Personen mit belastendem Thema, welches nicht in eine Therapie gehört. In der Regel agiert ein Coach allein.
- Prozessorientierung: der Coach ist verantwortlich für die Gestaltung des Prozesses im Coaching. Dabei geht es um interaktive Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient. Durch die Unterstützung des Klienten evtl. "blinde Flecken" zu erkennen, hilft der Coach dabei, dass der Klient alternative Lösungsansätze findet. Dabei geht es um die Förderung von Selbstreflexion und Umsetzungsgestaltung, wobei der Coach im gesamten Prozess transparent und im Rahmen der vorher vereinbarten Ziele mit dem Klienten arbeitet.
- Beziehungsebene: eine auf gegenseitiger Akzeptanz und Vertrauen begründete Beziehung zwischen Coach und Klient ist wichtige Basis. Des Weiteren sollte das Coaching vom Klienten freiwillig gewünscht sein.
- Zielorientierung: Der Klient tritt mit einem gewünschten Ziel an den Coach heran, welches er erreichen möchte. Meist ist die erste Aufgabe des Coachs den Klienten dabei zu unterstützen ein SMARTes Ziel zu formulieren. Anschließend klärt der Coach den konkreten Auftrag an sich für die jeweilige Coaching-Sitzung.
- Methodenkoffer/Qualifikation: Der Coach verfügt über konzeptionelles und methodisches Wissen, um entscheiden zu können, welche Interventionen, wann und wie verwendet werden können. Daneben ist praktische Erfahrung erforderlich, um Wirkzusammenhänge möglichst aus einem Selbsterleben heraus einschätzen zu können.

Der Coach durchläuft im Coaching mit dem Klienten sich wiederholend die Interventionsschleife.

- Wahrnehmung aus geschilderter Situation
- Hypothesen bilden
- Intention/Absicht
- Intervention
- Evaluation



Dafür greift der Coach auf sein Wissen zu verschiedenen Modellen zurück, die dabei unterstützen, die Interventionsschleife prozessorientiert zu durchlaufen und eine Intervention zu setzen.

Ein geläufiges und leicht verständliches Beispiel für ein solches Modell ist das GROW-Modell. Mit Blick auf die auf S. 6 beschriebene Herangehensweise der Systemischen Beratung könnte man hier Interventionsdesign und Interventionstechnik gegenüberstellen.

Das Design ist das GROW-Modell an sich und im Modell können ebenfalls die meisten der auf S. 6 und 7 genannten Interventionstechniken wie **zirkuläres Fragen** mit Systemischen Fragen, **Metaphern**, **paradoxe Interventionen** usw. verwendet werden.

GROW-Modell

Goal: in Kontakt kommen und Anliegen klären – Ziel- und Auftragsklärung

Reality: Prüfung der aktuellen Situation/Realität, in der sich der Klient bewegt - Ausgangssituation mit Berücksichtigung des Systemischen Kontexts

Options: Entwicklung von alternativen Handlungsmöglichkeiten/Optionen und wer oder was dabei hilfreich/unterstützend sein kann

Way forward: erste Schritte planen - konkrete Umsetzung vereinbaren

Die Planung der Intervention hängt stark von der Ausbildung des Coaches ab. Eher kognitiv ausgebildete Coaches werden andere Techniken wählen als hypno-systemisch ausgebildete Coaches.

Vielfältig ausgebildete Coaches mit einem breiten Methodenrepertoire bedienen sich je nach Problem und Situation des Klienten unterschiedlichen Ansätzen. Aus der Darstellung des Themas und dem Redefluss des Klienten ergibt sich dann eine Mischung aus Gesprächstechniken, Imagination, Paradoxien, Nachdenken, Ausprobieren im Handeln, Rollenspiel, schriftlichem Festhalten etc..

Dabei werden die verschiedenen Ansätze mit Augenmerk auf die Interessen des Klienten gewählt. Es gibt nicht die EINE sinnvolle Technik. Vielmehr ist das Ziel, integrative Coachingarbeit zu leisten.

Wie in der Systemischen Beratung kann das Einbringen eines Lösungsangebots oder einer Metapher in der Hypothese-Phase als Systemische Intervention angesehen werden. Auch hier ist die Absicht, einen Energizer anzubieten bzw. eine bewusste Verwirrung oder die Lenkung des Klienten auf einen anderen Fokus. Letztlich bleibt es aber dennoch dem Klienten überlassen, was er damit macht.

„Ist Coaching Beratung?

Der Coach kann keinen Fachberater (z.B. Unternehmensberater, IT-Berater, Arbeitsmediziner, Rechtsanwalt usw.) ersetzen. Dennoch wird der Coach häufig auch als fachlicher Ansprechpartner bei bestimmten Anliegen gesehen und um Ratschlag oder eine persönliche Stellungnahme gebeten. Sofern dies für den Beratungsprozess sinnvoll ist und der Coach über die entsprechende fachliche Kompetenz verfügt, kann dies ein Teil von Coaching-Prozessen sein²

² Homepage DBVC, 2022

Literaturverzeichnis:

Coachingbande - Der Coaching Podcast von Astrid Kellenbenz und Susanne Henkel

Coaching Magazin - Training, Beratung, Supervision oder Coaching?

Dr. Axel Miller - Coaching und Beratung

Roswita Königswieser, Alexander Exner - Systemische Intervention, Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, 2006

Mitschriften und Unterlagen INKONSTELLATION Systemische Coachingsausbildung 2022

Sonja Radatz - Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen, 2000

Christopher Rauen - Handbuch Coaching, 2005

Björn Migge - Handbuch Business-Coaching, 2011

Homepage DBVC, 2022