

Systemisches Coaching

Gabriele Müller/Kay Hoffman

Handbuch für die Beraterpraxis

Dritte Auflage, 2008

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold	Prof. Dr. Kersten Reich
Prof. Dr. Dirk Baecker	Prof. Dr. Wolf Ritscher
Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Tom Levold	Prof. Dr. Sigrüd Tschöpe-Scheffler
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Reinhard Voß
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Dr. Gunthard Weber
Dr. Burkhard Peter	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Michael Wirsching

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
Carl-Auer-Systeme Verlag und
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Satz: Drißner Design u. DTP, Meßstetten
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, Freiburg i. Br.,
www.fgb.de

Dritte Auflage, 2008
ISBN: 978-3-89670-684-3
© 2002, 2008 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

.....

Die Lösung bitte sofort, Probleme haben Zeit – Vom Problem zur Lösung

*Auch die Früchte der Wahrheit sollten
erst im reifen Zustand gepflückt werden.*

Friedrich Nietzsche

Was heißt „Probleme haben Zeit“? Meinen wir im Ernst, Probleme würden mit der Zeit verschwinden, wenn man sie einfach nicht beachtet? Ganz im Gegenteil: Wir kennen sehr wohl die Eigendynamik, die Probleme entwickeln, wenn sie nicht ins Spiel der Problemlösungsbalance eingebunden sind, wenn ihnen der zustehende Spielraum verwehrt wird. Probleme werden umso virulenter, je hartnäckiger ihnen das Anrecht auf Mitsprache und Beteiligung verweigert wird. Wenn der Prozess der Problemlösung nicht alle Komponenten erfasst, geht er an der Wirklichkeit vorbei.

Wenn wir Rat suchen, suchen wir nach Lösungen: Ohne Probleme also keine Lösung – woran sollten wir auch merken, dass wir die Lösung gefunden haben, wenn nicht daran, dass die Probleme sich gelöst haben? Wir benötigen Probleme, um den Unterschied zu erkennen. Im Fall einer Lösung bemerken wir, dass irgendetwas, dass unser Zustand selbst sich verändert hat: Wir fühlen uns gelöster, erleichtert, befreit, angeregt und manchmal seltsam orientierungslos.

Ein Problem wirkt sich aus wie ein Dämpfer, aber auch wie ein Vermittler zwischen dem allzu Neuen im Leben und den lieb gewonnenen Gewohnheiten, in deren Fahrwasser wir nach dem Abenteuer im Veränderlichen beruhigt in die bekannten Gefühle des alten, vertrauten Gleichgewichts zurückkehren. Im Kontakt mit der Lösung – sei sie nun real, virtuell, illusionär oder ganz „ordinär“ – hebt sich

die Stimmung, es kommt ein frischer Wind auf; endlich wird der Blick frei für den Horizont, ohne am Naheliegenden und Notwendigen abzustumpfen. Räume öffnen sich, wo bislang enge Tunnel eine begrenzte Aussicht boten.

Der Kontakt mit dem Zustand der Gelöstheit, mit der Lösung trägt zu ihrer Verwirklichung bei. Der Wunsch nach mehr Lösung im Leben ist wahrscheinlich der häufigste Auslöser so mancher Such- und Irrfahrten. Als Endziel und Ruhepunkt ist die Lösung an sich fatal; aber als Motiv der immer wieder sich erneuernden Aufbruchsstimmung ist sie das Beste, woran sich die innere Orientierung halten kann, um immer wieder ein Gleichgewicht zwischen den Extremzuständen herstellen zu können.

Da das Leben nun einmal als besonders lebendig erlebt wird, wenn es durcheinander ist, gibt es einen inneren Kompass, der darauf geeicht ist, wieder die richtige Richtung zu finden, wenn das Greifen nach den Sternen alle Richtwerte durcheinander gebracht hat. Daher ist das Gefühl, in Ordnung zu sein, das wichtigste Gefühl im menschlichen Gefühlsrepertoire – ein Gefühl, auf das sich alle anderen Gefühle beziehen, ein Gleichgewichtsorgan für das Innere. Das Gleichgewicht zu halten ist die erfolgreichste Bewegung im Leben; aber der Erfolg dieser lebendigen Bewegung kann nur eintreten, wenn das Gleichgewicht im Leben gestört wurde.

Probleme sind also das Salz in der Suppe des Gleichgewichtssystems. Hier ist jedoch, wie beim Kochen, das richtige Maß bedeutsam. Nur im Kontakt mit dem Problem kommt dieses Seelenorgan, dieser innere Kompass zum Einsatz. Im Kontakt mit dem Problem oder den Problemen mag zwar die freie Aussicht auf die Weite des Horizonts verstellt sein; doch die Hindernisse, die sich davor auf türmen, sind offenbar nur dazu da, damit wir uns auf der Suche nach Auswegen überhaupt auf den Weg machen.

Eine beliebte Frage aus der lösungsorientierten Beratung ist: Womit würden Sie sich beschäftigen, wenn Sie sich nicht mehr mit dem Problem beschäftigen könnten, weil es gelöst ist? Probleme zu haben ist als eine Art „Beschäftigungstherapie“ in vielen Fällen immer noch besser als die Leere und Inhaltslosigkeit, die sich aus einem Zustand des problemlosen Glücklichseins ergeben mag. Probleme sind also ein wichtiger Inhalt – nicht nur der Beratung, sondern des Lebens selbst. Sie geben Halt und Struktur – es ist fast ein „Privileg“, Probleme zu haben und sich mit ihnen zu beschäftigen.

Der lösungsorientierte Ansatz richtet sich an den Ressourcen und an der Lösung aus. Es wird also darum gehen, auch hier eine Balance zwischen Problem und Lösung zu finden. Sie erfordert die Berücksichtigung von mindestens zwei Perspektiven: Die Fokussierung sowohl des Problems als auch der Lösung ist in ein und derselben Beratung enthalten. Wir fokussieren die Veränderungen, die sich durch die Fokussierung ergeben, und beachten dabei das Problem, wie es sich in Interaktion mit der Lösung entwickelt. Es geht demgemäß um eine Balance zwischen Veränderungsnotwendigkeiten und Bewahrenswertem.

Alles, was wir in sozialen Gefügen als Form und Struktur wahrnehmen, existiert als solche durch eben unsere Fokussierungen. Der konstruktivistische Grundsatz lautet: Wir erschaffen unsere soziale Wirklichkeit, und sie erschafft das, was wir Wirklichkeit nennen und womit wir uns täglich auseinander setzen – als wäre es wirklich, einfach aufgrund dessen, wie und dass das wirkt, was wir in die Welt gesetzt haben. Der wechselnde Fokus erfasst eine ständig im Wandel begriffene Wirklichkeit.

Die Problemlösungsbalance ist nicht unsere Erfindung; die Begrifflichkeiten und auch die intensive Auseinandersetzung damit stammen von Gunther Schmidt (1985), Arzt und Lehrtherapeut für Systemische Therapie. Die Wahrnehmung ist nicht festgeschrieben und lässt sich auch nicht festhalten. Balance ist demnach das Ergebnis einer Bewegung. Die Problemlösungsbalance verlangt vom menschlichen Bewusstsein den Drahtseilakt, sowohl beim Problem als auch bei der Lösung zu bleiben und hinzunehmen, dass beide sich ständig ändern.

In einer Beratung, die den Energiezustand sowohl von Personen als auch von Systemen berücksichtigt, muss die ganzheitliche Vorgehensweise im Vordergrund stehen.

In *diesem* Sinne haben die Probleme Zeit: Sie haben nämlich ihre eigene Zeit. Sie wachsen und gären vor sich hin, sie beschäftigen das Unbewusste, lange bevor dem Bewusstsein klar werden kann, um was es sich handelt – denn zunächst sind Probleme nichts anderes als Bündel wabernder Irritationen, schwarze Löcher, die Energie verzehren, ohne eine feste Form anzunehmen und sich offen zu zeigen.

Das Problem liebt die Symbiose: Es fädelt und flicht sich ein in die Lebenszusammenhänge und breitet sich aus. Für die Beratung

ist es wichtig, das Problem vom Menschen zu trennen. Denn nicht der Mensch *ist* das Problem, sondern er *hat* ein Problem.

Die Lösung kann nicht Fuß fassen, wenn sie keinen Raum erhält. Das Problem wiederum kann sich nicht ablösen wie eine Frucht vom Baum, wenn keine Zeit fürs Reifen war.

Die Lösung bitte sofort, Probleme haben Zeit: Damit ist gemeint, dass die Lösung das Motiv ist. Mit der Lösung vor Augen sind wir dazu bereit, es mit den Problemen aufzunehmen, ohne den „natürlichen Fluss der Dinge“ herbeizuzwingen oder künstlich umzuleiten. Dazu bedarf es der Kenntnis von Entwicklungsprozessen und einer intuitiven Kenntnis von ganzheitlichen Zusammenhängen.

Eine solche Kenntnis kann im Rahmen einer unterstützenden Beratung als wertvoller Begleiter dienen: indem sie hilft, Tendenzen und Muster zu erkennen und die Dynamik in die gewünschte Richtung zu steuern. Ferner gestattet sie es, die Selbstregulierungsmechanismen eines Systems nicht zu bekämpfen, sondern zu nutzen, Ressourcen zu entdecken, Potenziale zu aktivieren und Interventionen verantwortungsbewusst zu gestalten.

Die Lösung in Aussicht ist der Gegenzauber, der nötig ist, um die negativen Suggestivwirkungen von sich selbst erfüllenden Prophezeiungen und anderen Selbstverzauberungen aufzuheben. Die Lösung ins Blickfeld hereinzuholen ist immer noch die beste Intervention, die es gibt, weil sie eine sofortige Wirkung hat. Lösungsorientierte Beratung fokussiert den Prozess *und* ein Ergebnis, das gut genug ist, um als Motiv zu dienen.

Dieser Balanceakt wird oft als Eiertanz beschrieben und setzt mehr als Vernunft, Muskelkraft und guten Willen voraus. Man braucht dazu einen Sinn für Koordination, für das gelingende Zusammenspiel, und Feingefühl für die richtigen Schritte zum richtigen Zeitpunkt.

.....

Einleitung

AN WEN RICHTET SICH DIESES BUCH?

Für Führungskräfte, Personen in beratender Tätigkeit, in Managementfunktionen oder Selbstständige, die hauptberuflich als Coach für verschiedene Organisationen arbeiten und das „Wie“ verbessern wollen, ist unser Buch ein Arbeitsmittel und eine Quelle ungeahnter Möglichkeiten.

WORUM GEHT ES, UND WIE IST ES AUFGEBAUT?

Wenn Sie schon lange beratend tätig sind, besitzen Sie Interventionsfähigkeiten, die bereits automatisch integriert sind. In diesem Fall ist es leicht, zu vergessen, wie anspruchsvoll es doch war, die dazugehörigen Kompetenzen zu erlernen. Vor allem wie es Ihnen gelungen ist, diese Kompetenzen zu verinnerlichen. Sie werden sich an eine Fülle von Informationen und Methoden erinnern. Doch wie ist diese Fülle zu ordnen? Hier ist unser Buch eine Orientierungshilfe, die unbewusste Kompetenz in bewusste Kompetenz zu überführen.

Wir wählten die unverbindlichste aller Leseordnungen, nämlich die lexikalische: Wissen von A bis Z geordnet und mit einem Griff zugänglich, durch einfaches Nachschlagen verfügbar.

Wir beginnen mit der Philosophie und mit dem geschichtlichen Hintergrund der einzelnen Begriffe als Grundlage, es folgen die Fragen, mit denen ein Coaching in die gewünschte Richtung gelenkt werden kann, anschließend Beispiele aus Managementstrategien und Coachingtechniken und zum Schluss der systemische Ansatz.

Coaching ist eine Methode, die weitgehend über die sprachliche Ebene stattfindet und somit auf einen treffenden Wortschatz ange-

wiesen ist. Wir möchten Sie mit diesem Buch verführen, sich umfassend und zielsicher einzelnen Begriffen zu widmen, um somit einen weiten Überblick über Entstehung, Anwendung und Transfer zu bekommen.

WAS IST DER NUTZEN?

Bezogen auf die thematische Vielfalt, mussten wir uns begrenzen, haben uns aber trotzdem den Luxus erlaubt, durch Methodenvielfalt unbegrenzte Aussichten zu eröffnen. Durch die Verbindung der philosophischen Praxis mit psychologischen Theorien, wie dem systemischen Ansatz, dem NLP (Neuro-linguistischen Programmieren) und der Prozessarbeit, vermittelt unser Buch Ihnen eine übergreifende Perspektive, die Sie Ihren ganz persönlichen Beratungsstil verfeinern lässt, unabhängig von modischen Trends.

Die im Buch beschriebene Palette von Fertigkeiten, die in vielerlei Hinsicht einzigartig ist, bietet Ihnen als Coach Wahlmöglichkeiten in Ihren emotionalen und kognitiven Handlungen.

Besonders nützlich ist das Buch für die Berater, deren Verständnis der Arbeit ist, dass ihre Kunden ihren Klärungs- und Sortierprozess in ihrem *eigenen* Bezugsrahmen finden.

WIE IST DIESES BUCH ZU LESEN?

Sie werden feststellen, dass die Kapitel in sich geschlossen sind. Das bedeutet, Sie müssen das Buch nicht von A bis Z durchlesen, um zu verstehen, worum es in den einzelnen Kapiteln geht. Vielmehr sind die Wörter und Ausdrücke eine Aufforderung zur Schnitzeljagd. Je eifriger Sie den einzelnen Wörtern hinterherjagen und sie nachschlagen, desto intensiver erfassen Sie den Gesamtzusammenhang. Jedes Wort führt Sie näher an das Ziel, dieses komplexe Thema gründlich zu durchdringen; nämlich durch Querverweise, die den Quereinstig beim Querlesen erleichtern – was dieses Werk zu einem verqueren Wörterbuch der besonderen, der systemischen Art macht.

Wir hoffen, dass Ihnen dieses Buch eine wertvolle Ressource sein wird.