

Konzepte systemischen Coachings und Supervision

von Dr. Gerhard Lenz und Gisela Osterhold

In den letzten Jahren haben sich Coaching und Supervision als Ausprägungen der Unternehmensberatung in Organisationen etabliert. Zum Teil noch als geheime Kommandosache oder unter dem Deckmantel der Verschwiegenheit holen sich Führungskräfte aus Industrie, Wirtschaft, Politik und Öffentlichem Dienst bei außenstehenden Beratern/Innen persönliche Unterstützung in ihren Führungsaufgaben.

Der Begriff des Coaching entstammt dem professionellen Training von Spitzensportlern, während sich Supervision seit langem im Psychotherapiebereich durchgesetzt hat.

Die Begriffe werden häufig synonym gebraucht, obwohl wesentliche Unterschiede in Hinblick auf Arbeitsauftrag, Zielsetzung und Durchführung bestehen.

Diese Abhandlung hat das Ziel, Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Methoden "Coaching" und "Supervision" herauszuarbeiten und die für beide nach Überzeugung der Verfasser maßgebenden Prinzipien herauszustellen. Weiterhin wird der co-evolutive Prozeß einer solchen Beratung erläutert und gegen die Betrachtungsweise, daß Coaching und Supervision in einem hierarchischen Gefälle unter den Prämissen von "richtig" und "falsch" oder "Wissenden" und "Unwissenden" stattfinden, Stellung bezogen. Eine solche Rollenfestlegung und Sichtweise erscheint den Autoren nicht hilfreich wenn nicht gar kontraproduktiv im Beratungsprozeß zu sein, und sie stellen folgerichtig ihr Vorgehensmodell von Co-Evolution und Dialog als sinnvolle Alternative vor.

Coaching als Beratungsmodell wurde im Training von Spitzensportlern eingeführt. Der Coach trainiert, berät und begleitet seinen Schützling und versucht so, dessen Leistungen zu verbessern. Sieg oder Niederlage wird folgerichtig auch an den Coach gekoppelt und kann im Fall der Niederlage auch zu dessen Entlassung führen. Der Coach verfügt über Erfahrung im Umfeld und beherrscht das Instrumentarium der psychologischen, strategischen und didaktischen Unterstützung perfekt. Supervision bekam ihren Platz in der psychotherapeutischen Fachberatung durch unabhängige Supervisoren, die Therapeuten vor Übertragungen und Gegenübertragungen in der Patientenbeziehung schützen sollen. Der Fokus liegt hier auf dem Besprechen und Bearbeiten von Problemen des Therapeuten in der Durchführung seiner Therapien.

Während der Sportler eine Leistung vollbringt, die es zu verbessern gilt, hat der Therapeut als Klient seines Supervisors ein Problem, das bearbeitet wird. Der Coach fühlt sich der Leistungssteigerung seines Schützlings verpflichtet, der Supervisor verhilft seinem Supervisanten zu Einsichten und Erkenntnissen über sich selbst und in seiner Beziehung zum Klienten. Im Unterschied zum Coach fühlt sich der Supervisor nicht verantwortlich für die Veränderung. Da die Supervision aus der Therapie kommt, werden Neutralität und Abstinenz gern als goldene Kälber der Supervision gepflegt. Bei fortdauernden Schwierigkeiten in der Therapie wird der Therapeut die Schwierigkeiten seinem Klienten und nicht seinem Supervisor anlasten. Der Klient bleibt dem Therapeuten, der Therapeut dem Supervisor viele Jahre erhalten.

In den letzten Jahren haben sich durch Ergebnisse ganzheitlicher Denkansätze und Erkenntnisse der Systemwissenschaften und Chaosforschung die beiden Methoden zugrundeliegenden Konzepte angenähert und erweitert. So ist es zum Beispiel im Coaching immer selbstverständlicher geworden, daß persönliche, familiäre und emotionale Bedingungen in die Analyse des Problemfeldes einfließen. Andererseits stellen wir in der Supervision immer häufiger fest, daß Supervisoren an einer erfolgreichen Umsetzung der Supervisionsergebnisse bis hin zum persönlichen Engagement interessiert sind. Die zunehmende Verbreitung der Erkenntnisse der Systemwissenschaften und Chaosforschung führen damit zu einer Wandlung des Rollenverständnisses bei Coaches, Supervisoren sowie Supervisions- und Coachklienten.

Sieben Grundelemente systemischen Coachings und Supervision

1. Element Ökologie

Der Beratungsprozeß findet in einem Umfeld - geprägt durch Menschen und Bedeutungszusammenhänge mit vielen Faktoren - statt, die untereinander rückbezüglich vernetzt sind. Jedes Geschehen hat Auswirkungen auf alle Beteiligten und Faktoren. Will man erfolgreich beraten, dann ist es notwendig, die folgenden Variablen mit in die Betrachtung einzubeziehen:

(

1) Überweisungskontext

Wer hat zur Beratung überwiesen, geraten, empfohlen? Was sind die Vorstellungen des Überweisers, wie ist die Beziehung zwischen Überweiser, Klient und Berater? Welche Konsequenzen könnte die Überweisung und Beratung im Beziehungsnetz zur Folge haben?

(2) Beratungskontext

Gehören Berater und Klient der selben Organisation und Institution an, sind sie eventuell hierarchisch miteinander verbunden, sind sie über dritte Personen bekannt, ist der Beratungsprozeß freiwillig oder angeordnet, welche Erwartungen haben Klient und Berater aneinander usw.? Welche Konsequenzen könnte die Beratung im Beziehungsnetz nach sich ziehen?

(3) Regeln, Mythen und Weltanschauungen

Welche Vorstellungen herrschen über die Art der Beratung, über Erfolg und Mißerfolg, über Zeitdauer und Intensität, über Kooperation und Konkurrenz? Welche vermuteten Regeln und Aufträge sind aus den Organisationen, Firmen, Familien-, Gesellschafts- und Unternehmenskultur wirksam?

(4) Erweiterter Kontext

Wie reagieren Chef, Mitarbeiter, Ehefrau etc. auf die Beratung und eventuelle Veränderungen? Welche Konsequenzen haben Einwände aus diesen Systemen?

(5) Gewählte und ausgehandelte Organisationsform und - setting

Dauer und Abstand der Sitzungen, Kosten und wer bezahlt, Treffpunkt etc.?

Der Coach/Supervisor und sein Klient stellen dabei nur zwei der konstituierenden Variablen in diesem Feld dar und die Auswirkungen des Coachings und Supervisionsprozesses werden auf das gesamte Feld hin erörtert und geprüft. Die Autoren nennen dies ökologische Validitätsprüfung. Dieser Vernetzungs- und Ergänzungsprozeß zwischen den beteiligten Personen und Faktoren löst die hierarchische Konzeptualisierung auf und bringt sie auf gleicher Ebene in einen rekursiven Prozeß der gegenseitigen Beeinflussung.

2. Element Anerkennung bereits gefundener Problemlösungen

Statt nur die Problemseite der vorgestellten Thematik zu betrachten, werden Lösungen der Vergangenheit respektiert und als zu diesem Zeitpunkt nützliche und mögliche Strategien anerkannt. Die Autoren bewerten es als wenig hilfreich, Entscheidungen von gestern aus der Sicht von heute zu kritisieren und als falsch zu bezeichnen. Es führt zu Demotivation, sich anzuhören, was man gestern hätte alles besser machen können.

Dagegen leitet es zur Entwicklung kreativer Lösungen, wenn alte Strategien auf ihre damalige Nützlichkeit überprüft und im Hinblick auf ihre Wirkung für heute und morgen verbessert werden. Damit erfahren auch in der Vergangenheit beteiligte und handelnde Personen eine Wertschätzung ihrer Leistung, statt überheblich demontiert zu werden. Dies hat auch positive Folgen für die Entscheidungsfreudigkeit der beteiligten Personen.

3. Element Beratungsprozeß als Dialog

Berater und Klienten sind gemeinsam Suchende und geben beide ihr Bestes. Während Fragen und Antworten sich gegenseitig befruchtende Elemente sind, wirken Interpretationen und Behauptungen hier weniger hilfreich. Das Tun des Einen stimuliert das Tun des Anderen, beide schaffen sich einen Kontext und gelangen so in eine Haltung, in der Kreativität und Flexibilität stattfinden können. Blockierungen werden als Teil des Prozesses verstanden und als Information statt als Schuld, Widerstand

und Versagen genutzt. Ergebnis und Wirkung sind vom Prozeß nicht zu trennen, die Urheberschaft gebührt beiden und ist mehr als "die Summe ihrer Teile".

4. Element: Selbstreferenz

Statt der Omnipotenz des Beraters als Macher zu huldigen, ist es erfolgreicher und vielversprechender, die Rückbezüglichkeit von Transaktionsprozessen einzubeziehen. Das bedeutet, daß jeder Beobachter sieht, was er selbst in der Beobachtung sucht, und daß es keine Beobachtung ohne Beobachter gibt. Gern werden Eigenschaften und Etiketten Personen und Organisationen zugeschrieben, ohne zu analysieren, inwieweit es in dem Beobachter begründet ist, daß er ein Phänomen in dieser oder jener Weise sieht und in bestimmter Art wertet. Da Klient und Berater im selben Boot sitzen, dient es dem Beratungsprozeß wesentlich mehr, die Rückbezüglichkeit aller dort ablaufenden Transaktionen einzubeziehen. Diese Selbstreferenz findet sich natürlicherweise auch wieder auf jeder Organisationsebene, z.B. bei allen beteiligten Personen, Bereichen, Abteilungen, Firmen usw.

5. Element Wandlung und Entwicklung

Der Berater fühlt sich Wandlung und Entwicklung zugehörig und verpflichtet. Dies gilt für die weitere Entwicklung des Klienten wie seine eigene und ihre gemeinsamen Arbeitsbeziehung. Schwierigkeiten im Beratungsprozeß sind so normale Verlaufsformen und werden nicht einseitig zugeschrieben, sondern als Ansporn zu alternativen Sichtweisen, Ideen und Lösungen betrachtet. Genauso werden Entwicklungen und Veränderungen im Transaktionsfeld in die Betrachtung einbezogen.

Es ist viel zu eng gegriffen, Veränderung nur in der Interaktion zwischen Berater und Klienten beschreiben zu wollen. Unerwartete und nicht zu berechnende Ereignisse wie zum Beispiel der kleine Autounfall auf dem Weg zur Arbeit, das Gespräch beim Friseur, der Film am Vorabend, drohende Arbeitslosigkeit oder Supergau, das Lächeln einer attraktiven Person in der Kantine können manchmal größere Wirkungen als der Beratungsprozeß erzielen.

6. Element Selbstwert und Kongruenz

Dies bedeutet, daß eine anerkennende und wertschätzende Haltung sich selbst und dem anderen gegenüber eingenommen wird. Immer noch werden in unserem Kulturkreis das Ansprechen von Problemen und Defiziten als Tugenden betrachtet und Selbstwertschätzung mit Arroganz und Überhöhung gleichgesetzt. Statt Fähigkeiten und Kenntnisse positiv herauszustellen werden Fehler und Versäumnisse addiert und bewertet.

Dies führt zwangsläufig zu vermindertem Selbstwertgefühl und hat wiederum eine verminderte Handlungskompetenz, eingeschränkte Flexibilität und Kreativität zur Folge. Umgekehrt stärkt ein positives Selbstwertgefühl die Handlungs- und Begegnungsbereitschaft, den Mut zum Risiko, stachelt zum Gehen neuer Wege an und führt zu einer erhöhten Problemlösungskompetenz.

Deshalb ist es im Prozeß zwischen Berater und Klient unverzichtbar, herauszustellen, was gut gelaufen ist und zum Gelingen beitrug. Welche positiven Aspekte können auch einem Problem abgerungen werden? Wie können Leistungen, Bemühungen und Motivationen honoriert werden? Das Motto muß sein: Was war gut, und wie können wir es noch besser machen? Dies führt zu einer menschlichen Grundhaltung, die weit über die Beratungssituation hinaus wirksam ist.

7. Element: Selbstorganisation

Statt die zu beratende Organisation oder Person von außen zu instruieren und in direkter Linearität eine Umsetzung der eingegebenen Impulse zu erwarten, was bei Nichterfüllung nur zu Frustrationen bei Beratern und Kunden führt, werden diese in ihrer Wirkung überprüft, berücksichtigt und verarbeitet. Dies wird als Teil der Selbstorganisation gesehen und verstanden. Häufig werden Erfahrungen als richtig-falsch oder auch angenehm-unangenehm klassifiziert, statt zur Erhellung wichtiger Transaktionsmuster der Organisation und der Wirkung des Beraters auf die Organisation genutzt zu werden.

Gerade als unangenehm erlebte Wirkungen und Entwicklungen sind häufig Ausdruck und Zeichen einer gewünschten Instabilitäts- und Übergangsphase, die von Autoren als Vorstufe und Voraussetzung für eine Neuorganisation angesehen wird. Oft werden hier kurzfristige Erfolge gesucht und dadurch wertvolle Zwischenstufen des Beratungsprozesses entwertet und verpaßt. Der Berater hat die Aufgabe, den

Selbstorganisationsprozeß in seiner Stabilisierung und Differenzierung zu erkennen und in seiner Veränderung zu begleiten.

Werden Coaching und Supervision nach den Elementen dieses Konzepts durchgeführt, verfließen die Grenzen zwischen den beiden Beratungsmethoden. Verschwinden dann Mißerfolge vom Ablaufplan der Beratung, sind eine hohe Wirksamkeit, Zufriedenheit und Kooperation zu erwarten. Da die Beziehung nicht auf Abhängigkeit aufgebaut wird, ist es nicht ungewöhnlich, daß sich Klient und Berater bereits nach wenigen Treffen wieder trennen und sich neuen und erweiterten Aufgaben zuwenden. Ein über den aktuellen Beratungsanlaß hinausgehender Erkenntnisgewinn über die beteiligten Variablen führt so häufig zur Verselbständigung und erweiterten Problemlösungskompetenz des Klienten.

Verfasser:

Gisela Osterhold und Dr. Gerhard Lenz, beide Jahrgang 1950,
Partner der Eurosystem, Europäische Gesellschaft für Systemische Consultation und Training
Steinhofweg 33a
6900 Heidelberg
Beide Autoren sind langjährige Trainer und Ausbilder in systemischer Therapie, Supervision, Coaching und Organisationsberatung

Quellenangaben:

Bateson, G.; Ökologie des Geistes, Suhrkamp, Frankfurt 1981
Geo-Wissen, Chaos und Kreativität
Der blinde Tanz zur lautlosen Musik - die Organisation von Humansystemen,
3. Internationales ISO-Symposium, ISO, Brig 1987
Guntern, G.; Im Zeichen des Schmetterlings - Vom Powerplay zum sanften Spiel der Kräfte,
Scherz, Bern, München, Wien 1992
Kriz, J.; Chaos und Struktur. Grundkonzepte der Systemtheorie, Bd. 1, Quintessenz, München
Guntern, G. (Hg.);
Maturana, H.; Varela, F. L.; Der Baum der Erkenntnis - Wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen - Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Scherz, Bern, München, Wien 1987
Lenz, G.; Osterhold, G.; Sucht und systemische Therapie, in: SYSTHEMA 3(3), 1989
Lenz, G.; Osterhold, G.; Ellebracht, H.; Molter, H.; Wenn ich wollte, könnte ich, in: Osterhold, G.; Molter, H. (Hg.); Systemische Suchttherapie, Asanger, Heidelberg
Probst, G.; Selbstorganisation - Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Parey, 1987
Tschacher, W.; Interaktion in selbstorganisierten Systemen. Grundlegung eines dynamisch-synergetischen Forschungsprogramms in der Psychologie, Asanger, Heidelberg 1990