



**Abstract zum Vortrag „Coaching und Systemtheorie“,  
Dr. Peter Steinkellner, Popper Society, 4. 4. 2006**

**1. Einleitung Coaching und Systemtheorie**

Systemtheoretische Konzeptionen haben in einer Zeit der „neuen Unübersichtlichkeit“ Konjunktur, denn die zunehmende Komplexität auf individueller, gruppenbezogener und organisationaler Ebene mit verschiedensten Einflussfaktoren fordert eine Abkehr von eindimensionalen und monokausalen Ansätzen. Eine grundlegende Erkenntnis der **Systemtheorie** ist, dass hoch komplexe Systeme nicht zielgerichtet beeinflusst werden können. Dies gilt besonders für Coaching (von Führungskräften) und führt dazu, dass vermehrt versucht wird, betriebswirtschaftlich und soziologisch geprägte Ansätze mit psychologisch geprägten Ansätzen zu kombinieren. Die Systemtheorie und systemtheoretische Überlegungen spielen dabei eine wesentliche Rolle.

**Coaching** ist momentan in aller Munde. Systemisches Coaching ist hierbei eine sehr aktuelle Anwendung systemischer Ansätze, die sich seit den 80'er Jahren sehr erfolgreich entwickelt hat. **Systemisches Coaching** basiert auf der Praxisumsetzung konstruktivistischer Epistemologie und der Systemtheorie. Die Systeme, d.h. die Beziehungsgefüge, in die der Klient eingebunden ist, stehen dabei im Vordergrund der Betrachtung, der Klient wird als autonomes kognitives System verstanden, der sich als eigenverantwortliches Wesen nicht direkt verändern lässt. Wie eng ist nun der Zusammenhang zwischen Systemischen Coaching und der Systemtheorie?

**2. Coaching**

Coaching<sup>1</sup> ist momentan in aller Munde, die Nachfrage nach Coaching steigt. Der „schillernde Begriff“ Coaching wird allerdings manchmal für fast jegliche Tätigkeit sei es nun Training, Beratung, etc. verwendet. Deshalb erscheint es sinnvoll, den Begriff Coaching zu definieren und von ähnlichen Konzepten abzugrenzen.

**Coaching** ist Prozessberatung mit Individuen. Beim Coaching versucht ein Coach als objektiver und professioneller Gesprächspartner Hilfestellungen zur Selbsthilfe zu geben, wenn das bisherige Verhaltensrepertoire des Klienten oder dessen Interpretationsmöglichkeiten zur Bewältigung aktueller Situationen nicht mehr ausreichen. Er versucht damit die Anzahl der Möglichkeiten zu maximieren. Beispiele für Situationen in der Führungskräfteentwicklung, in denen Coaching erfolgreich angewendet werden kann, sind: Vorbereitung auf eine neue Führungsaufgabe, Bewältigung herausfordernder innovativer Projekte und Self-Assesement in Zusammenhang mit kritischen Situationen.

**Ziel von Coaching** ist es vor allem, die Wirksamkeit einer Person in einer gegenwärtigen oder zukünftigen Position zu erhöhen oder Führungskräften zu helfen, sich so zu sehen, wie sie von anderen gesehen werden, im Hinblick auf deren Erwartungen, Reaktionen, Wahrnehmungen und Kriterien. In den meisten Fällen geht es im Coaching darum, mit dem Kunden neue Beschreibungen, Erklärungen oder Bewertungen von Situationen und/oder Verhaltensweisen zu erarbeiten.

**Coaching** wird in aller Regel **definiert** als „ein individueller Beratungsprozess einer Person, die ein spezielles Problem im beruflichen Kontext, d.h. in einer Organisation, einem Unternehmen, hat und somit in ein größeres kommunikatives Netzwerk eingebettet ist, das bei der Problementstehung und Problemlösung zu berücksichtigen ist“. Diese Definition engt Coaching auf den beruflichen Kontext ein, ist aber nicht so eng wie die gängige Definition von Schreyögg, welche auf die wichtige Funktion von Coaching in der Führungskräfteentwicklung hinweist: Coaching wird „... ganz dezidiert als ‚professionelle Managementberatung‘, also als Beratung für Manager thematisiert“ und an anderer Stelle Coaching „als eine innovative Form der Personalentwicklung für Menschen mit Managementfunktionen“.

Coaching ist dabei eine Form der Beratung, die vor allem für Bereiche bestimmt ist, in denen es keine Rezepte richtigen Handelns im Sinne von präskriptiven Regeln gibt. Laut Gebert kann „Coaching ... auf der theoretischen Ebene als Fortsetzung der

---

<sup>1</sup> Zur Herkunft des Wortes Coach: „Coach“ heißt im Englischen unter anderem auch Kutscher. Im ungarischen Dorf Kocs wurden im 15. Jahrhundert besonders schöne Pferdefuhrwerke hergestellt, die man „Kocsi“ (Wagen aus Kocs) nannte. Das Abrichten eines Kutschenpferdes in England wurde dann „to coach a horse“ genannt.



Organisationsentwicklungsprämissen auf der individuellen Ebene interpretiert und insofern als Individual-Entwicklung bezeichnet werden“ .

### 3. Systemtheorie

Systemtheorien werden in unterschiedlichsten **Forschungsgebieten** angewandt: systemische Therapie, Systemtheorie in der Soziologie (Theorie Sozialer Systeme, Luhmann, 1984), systemtheoretisch ausgerichtete Biologie, Chaosforschung, Synergetik, etc.

Die **Theorie Sozialer Systeme** (Luhmann, 1984) spricht von Sinnsystemen und unterscheidet psychische Systeme und soziale Systeme:

- **Psychische Systeme:** Menschen bilden eigenständige Systeme, die zwar an sozialen Systemen teilnehmen (können), sich aber von diesen unterscheiden. Elemente psychischer Systeme sind Gedanken bzw. Vorstellungen (Bewusstsein).
- **Soziale Systeme:** sind Kommunikationssysteme, die sich reproduzieren, indem dauernd Kommunikationen an Kommunikationen angeschlossen werden. Soziale Systeme haben folgende Eigenschaften: nicht trivial, autopoietisch (selbsterzeugend), operativ geschlossen, Leitdifferenz System/Umwelt, selbstgesteuert, Grundelement Kommunikation, Personen als Umwelt.

Die Theorie Sozialer Systeme ist eine allgemeine Systemtheorie, die auf Grund Ihrer Abstraktheit in der Lage ist, verschiedenste Systeme zu beschreiben. Allerdings ist sie keine Interventionstheorie, sie bietet daher nur sehr bedingt Handlungsanleitungen um Systeme zu verändern. Sie fokussiert eher auf die Schwierigkeit von Veränderungen. Gleichzeitig zeigt aber der Erfolg systemischer Ansätze, dass die Systemtheorie sehr wohl Praxisfelder befruchten kann, und zwar vor allem in Verbindung mit erprobten Instrumentarien der Systemischen Therapie.

### 4. Systemische Interventionen

Eine **systemische Intervention** ist eine zielgerichtete Kommunikation zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird, und in der man sich der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines sozialen Systems bewusst ist.

Im Bereich des Coaching gibt es kaum „allgemeingültige“ Interventionstechniken, die Möglichkeit der Intervention im Sinne eines Steuerungsversuches wird aber nicht in Frage gestellt. Coaches können grundsätzlich nur über Interventionen versuchen Einfluss zu nehmen. Die Kernaufgabe dabei ist es, mittels kontextueller Intervention zu versuchen, Systemveränderung über eine entsprechende Gestaltung des „Umweltrauschens“ herbeizuführen. Dabei wird versucht, Bedingungen und Möglichkeiten zu schaffen, dass sich das System in die „richtige“ Richtung bewegt. **Systemische Interventionstechniken** aus anderen Bereichen (Therapie, Organisationsberatung) sind hierbei „nützlich“ als Anregung für den Systemischen Coach um im jeweiligen Kontext „seine“ Interventionstechniken zu finden. Interventionen werden hierbei als Anregung der Person im Sinne einer Förderung des vorhandenen Selbststeuerungspotentials gesehen. Die Systemtheorie wird verbunden mit den erprobten Instrumenten der Familientherapie und Ihrer Weiterentwicklung der Systemischen Therapie.

Folgende drei Punkte sind hier als **Leitfragen systemischer Ansätze** zu betrachten:

- **Realität:** Wirklichkeitskonstruktionen von Personen und Systemen
- **Kausalität:** Denken in Kausalzusammenhängen reicht in komplexen Umgebungen nicht mehr aus (Laut Riedl ist Denken in Kausalzusammenhängen eine angeborenen Erkenntnisstruktur, die in einer mittel-komplex strukturierten Lebenswelt sinnvoll u. sehr effektiv ist)
- **Sprache:** soziale Systeme als sprachliche Systeme, die Bedeutung erzeugen

### 5. Systemisches Coaching

**Systemisches Coaching** ist eine Coachingform, die sich seit den 80'er Jahren sehr erfolgreich entwickelt hat. Systemisches Coaching basiert auf der Praxisumsetzung konstruktivistischer Epistemologie und der Systemtheorie. Die Systeme, d.h. die Beziehungsgefüge, in die der Klient eingebunden ist, stehen im Vordergrund der Betrachtung und werden zum Ausgangspunkt für das weitere Handeln gewählt. Systemisches Coaching bedeutet, die Aufmerksamkeit nicht nur auf bestimmte Inhalte, sondern auf das soziale System zu richten. Es geht davon aus, dass der Klient nicht in einem luftleeren Raum lebt, sondern er sich in unterschiedlichen sozialen Systemen bewegt. Die angebotenen Probleme der Klienten werden



hierbei nicht als Ausdruck von deren Defiziten erklärt, sondern die gleichen Problemphänomene werden eher aus einer kompetenzorientierten Sicht verstanden, als Ausdruck von Lösungsversuchen und einer Art Lösungskompetenz, die aber bisher nicht den Zielen dient.

Im **Systemischen Coaching** wird der Klient als autonomes kognitives System verstanden, der sich als erwachsenes, eigenverantwortliches Wesen nicht erziehen oder direkt verändern lässt. Individuen und soziale Systeme werden als autonome sich selbst organisierende Systeme aufgefasst, die ihre jeweiligen „Wirklichkeiten“ konstruieren. Wesentlich ist die generelle Relativität von Aussagen, denn Aussagen werden immer von einem Beobachter getroffen und die von einem anderen Beobachter über dasselbe System getroffenen Aussagen werden vermutlich ganz anders sein. Systemisches Coaching ist ein Prozess, bei dem Experten zusammentreffen: Der Coach ist der Experte für den ziel- und lösungsorientierten Umgang mit Problemen. Der Klient ist Experte für seinen spezifischen Kontext und steht immer im Zentrum des Coaching. Das Grundprinzip hierbei ist das Kooperieren zwischen dem Experten „Klient“ und dem Experten „Coach“. Der Klient bringt seine Problem-Rekonstruktion in den Coaching-Prozess ein. In der Kommunikation zwischen Coach und Klient werden Informationen über das Problem und die beteiligten Systeme zusammengetragen. Auf dieser Basis entwickeln nun Coach und Klient gemeinsam neue, veränderte Sichtweisen und Perspektiven zum Problem und den beteiligten Systemen. Diese Veränderung der Sichtweisen ermöglicht dann letztendlich die Entwicklung alternativer Handlungsentwürfe mit dem Ziel, diese in Passung an das System des Klienten umzusetzen.

**Ziel** jedes systemischen Coachings ist: „Problemerzeugende bzw. stabilisierende Verhaltens- und Kommunikationsmuster des Klienten zu erkennen und durch geeignete Interventionen zu unterbrechen, um so Selbstorganisationsprozesse auszulösen, die zu geändertem Verhalten bzw. geänderter Einstellung („innerer Landkarte“) führen. Man arbeitet also im systemischen Coaching immer an der Veränderung von Beziehungen, Kommunikationen und Handlungen, nicht aber an der Veränderung von Menschen. Dabei geht man davon aus, dass die Veränderung in den Beziehungs-, Kommunikations- und Handlungsmustern einer Person immer Auswirkungen auf das betreffende Heimatsystem der Person hat. Ziel ist hierbei das gemeinsame Problem(auf)lösen durch konstruktive, konstruktivistische Kommunikation.

**Systemisches Coaching** ist ein sehr erfolgsversprechender Coachingansatz. Es bietet alternative Möglichkeiten, aber keine „einzig richtigen“ Instrumente, sondern nur mehr oder weniger „passende“ Interventionen, die abhängig vom jeweiligen Kontext sind. Denn da jeder Mensch und jedes soziale System verschieden ist, ist jede Situation einzigartig. Das Reflexionspotential der Theorie Sozialer Systeme kann dabei dem Coach sehr viel bieten – eines allerdings nicht: Gewissheit.

#### **A. Literaturvorschläge**

##### **(Systemisches) Coaching:**

Steinkellner, P., Grünberger, N., Frankus, E. (2006). *Coaching der Erfolgsfaktor in der Führungskräfteentwicklung*. In O. Dengg (Hrsg.), Die Bedeutung von Coaching im Rahmen von Führung und Management. Wien: LVAk.

Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe.

Tomaschek, N. (2003). *Systemisches Coaching: Ein zielorientierter Beratungsansatz*. Wien: Facultas.

##### **Führung und Systemtheorie:**

Steinkellner, P. (2005). *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Steinkellner, P. (2006). *Systemische Führung*. In O. Dengg (Hrsg.), Die Bedeutung von Coaching im Rahmen von Führung und Management. Wien: LVAk.

##### **Systemtheorie:**

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.

Willke, H. (2000). *Systemtheorie 1. Grundlagen: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. Stuttgart: Lucius und Lucius.

##### **Intervention:**

Königswieser, R. & Exner, A. (2002). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Willke, H. (1996). *Systemtheorie 2. Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. Stuttgart: Lucius und Lucius.