



Für PBC¹ Studierende – ein Aperitif

„Systemiker zu sein, reicht nicht.“

Oder – was uns verwirrt. Versuch einer Degustation des PBC

Autorin: Dr. Astrid Mundt (2022)

1. Die große Verwirrung im PBC – wozu das gut ist

Warum denkt man das, was der Titel provokant andeutet², irgendwann, wenn man im PBC Studium steckt? Ich nehme eine Antwort vorweg, es ist keine Ausbildung zum systemischen Coach, es ist viel mehr, das zeigt sich erst später.

Am Anfang des Studiums werden Begriffe und deren Mütter und Väter präsentiert.

Systemik, Biologie, Konstruktivismus, Lösungsorientierung, Humanismus, Existenzialismus, Phänomenologie usw. Viele Schulen und Begriffe tauchen auf, reine Verwirrung, „wo bin ich grade?“ „Das unterscheidet oder überschneidet sich wie?“ „Welche Methode gehört denn wohin?“

Drop your tools: Also zur Beruhigung, diese Verwirrung ist ganz normal und wird bis zum Studienende und darüber hinaus anhalten. Es gibt nämlich keine Wahrheit, zumindest wenn man Fritz B. Simon und anderen (von ihm zitierten oder gemeinten) glaubt. Es gibt allenfalls mehr oder weniger konsensfähige Wirklichkeiten: „Der Himmel ist Blau“ und

Wirklichkeitskonstruktionen jedes Einzelnen: „Ich sehe bedeutend mehr Farben als Blau da oben“. So ist es auch im Coaching. Jeder macht das etwas anders. Das ist nämlich das individuelle **Beratersystem, in dem** jeder Coach steckt. Das trifft auf ein **Klientensystem** und dann geht's los. **Wozu bin ich hier?** Eine der wichtigen Fragen.

Es hilft den Studierenden, um das alles ein wenig einzuordnen, sich der Literatur hinzugeben und gedanklich nachzuvollziehen, was Fritz B. Simon und Co. über die Systeme (meist Familien oder sonstige Organisationen) und deren Konstruktionen und Muster schreiben.

¹ Ausbildung zum Professional Business Coach an der Universität Bielefeld

² Der ehemalige Arbeitstitel lautete etwas drastisch: „Nur ein toter Systemiker ist ein guter Systemiker“, das schien mir etwas zu hart, umschreibt aber zwischenzeitliche Gefühle in der Ausbildung zum PBC. Das zu Funktionale kann nerven.

2. Geistige Väter, Mütter und Begriffe im PBC

Das PBC-Studium fußt auf der Soziologie, diese steht „an *einem* Ende“ einer Nahrungskette von Philosophie, Kommunikationstheorie, Psychologie, Biologie und weiteren Wissenschaften, mit ihren Müttern und Vätern u. a. der Systemtheorie. Es ist also von allem etwas dabei, was die Sache sehr interessant, aber eben auch komplex macht.

Vom Bielefelder Soziologen und Zettelkasten-Juristen (das erklärt ggf. einiges) **Niklas Luhmann (1927 – 1998)**, der eine mögliche Metaebene beziehungsweise einen gedanklichen Rahmen des systemischen Coachings bietet, ist im Studien-Zusammenhang ein Grundansatz wichtig:

Luhmann zerlegt in seiner Systemtheorie die gesamte Welt in einzelne **Systeme**, die jeweils durch **Kommunikation** (verbal, nonverbal, latente Regeln etc.) zusammenhalten. Nach außen sind sie abgegrenzt zu anderen oder umgebenden Systemen. Sie sind in dieser **Differenz** beschreibbar. Diese anderen Systeme im Gesamtsystem bilden die mehr oder weniger **relevante Umwelt(bedingungen)** für die jeweils (im Coaching) betrachteten Systeme (psychische Systeme – Individuen, Familien oder Organisationen oder auch – weniger im Coaching – politische Systeme etc.).

Irgendwie steckt also jedes System in einem anderen System oder bildet für andere eine Umwelt. Alles hängt mit allem zusammen und ist doch trennbar. Wichtig ist, jedes System kann jeweils einzeln betrachtet werden.

Wie die Zettel im berühmten Luhmannschen Zettelkasten, die Gedanken sammelten und durch ihre Querverweise nahezu beliebig kombiniert werden konnten und so zu neuen Gedankenkonstrukten führten.

Das ist auch der Trick im systemisch ausgerichteten Coaching → **die Komplexität ist reduzierbar**, wenn man einzelne Systeme betrachtet und deren **Muster und Konstruktionen**. Darauf kann man sich konzentrieren. Diese Mechanik nutzt der Systemiker.

Und – ich gebe zu – das hat mich skeptisch gemacht und mich zu diesem Titel bewegt. Das war mir zu mechanisch und funktionalistisch, da fehlt doch was! Wir kommen später dazu.

Ebenso wichtig ist der Begriff der **Kontingenz**, welcher besagt, dass in jedem Moment die relevante Umwelt völlig anders sein kann als zuvor. Der aktuelle Ukraine-Krieg ist ein tragisches, aber gutes Beispiel hierfür. Auch Corona, Covid-19 und die gesellschaftlichen Auswirkungen daraus sind Beispiele. Relevant ist der Kontingenz-Gedanke in Bezug auf unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen und Kommunikationsregeln zweier Systeme (z. B. Individuen oder Abteilungen). Im Rahmen der **doppelten Kontingenz** reden und handeln zwei Systeme aneinander vorbei und merken es nicht.



Das ist zum Beispiel für den Bereich der **Konflikte** wichtig. Es muss der kleinste gemeinsame Nenner zweier Systeme gefunden werden, um Konflikte (nur im Idealfall) zu lösen oder wenigstens zu erkennen und zu bewegen und zu befrieden.

Von **Humberto Maturana (1928 – 2021)**, einem chilenischen Neurobiologen, stammt der Begriff der **Autopoiese (Autopoiesis)**, der besagt, dass jedes System auf Selbsterhalt/Überleben bedacht ist. Hier mischt sich die Biologie mit der Luhmannschen Systemtheorie. Denn ein System hat einen starken Drang zum Überleben und weist dadurch in der Regel hohe Stabilität auf.

Eine Organisation (z. B. eine Firma) ist dabei nicht auf einzelne Individuen (psychische Systeme) angewiesen. Höchstens auf ihre Rollen, und selbst die sind variabel. Eine vielleicht bittere Erkenntnis und auch ein Gegenstand im Coaching von Unternehmen → Jeder/Jede ist austauschbar, auch der Papst oder Olli Kahn und aktuell Manuel Neuer. Das bedeutet, Change und Outplacement befassen sich in Bezug auf die Firma/Organisation mit systemischen Wirkungen von Veränderungen, nicht als Erstes mit dem Individuum. Das Coaching jedoch sollte auch das Individuum in seiner Komplexität einbeziehen. Wir bewegen uns in einem Arbeitnehmermarkt, dies zu beachten in der Unternehmensentwicklung kann noch sehr wichtig werden.

Hier kommen ergänzend ein paar Gedanken zum Tragen, die sich mit dem Begriff **Kopplung** befassen. Ein Unternehmen oder eine Organisation sind i. d. R. nicht besonders eng an die in ihr wirkenden Individuen gekoppelt (**lose Kopplung**). Diese können also relativ leicht ausgetauscht werden. Man kann das gut an Fußballmannschaften nachvollziehen, da werden Spieler und Trainer fröhlich ausgetauscht. Trotzdem wird (meist) Bayern Meister. Bei Familien und auch der Mischform Familienunternehmen ist das unter Umständen etwas anders. Familien sind per se **eng gekoppelt** – durch Geburt/Adoption/Heirat etc. Schlaue Familienunternehmen leben gut mit der Paradoxie, Familiensystem und Unternehmenssystem gleichzeitig am Leben zu halten. Das geht, wenn man die Systeme nicht krampfhaft mischt. Auch ein großer Lebensmittelkonzern aus Bielefeld hat inzwischen bemerkt, dass nicht zwingend ein Familienmitglied die Firma leiten muss, wenn diese überleben soll.

Wer in der Ausbildung zum Professional Business Coach auch benannt werden muss, ist natürlich der Philosoph, Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler **Paul Watzlawick (1921–2007)**, der alle Vertreter inspiriert hat. Er hat den Weg zum **radikalen Konstruktivismus** (von Glasersfeld, Heinz von Foerster, Maturana, Varela) gefunden und dadurch die rückschauende Psychoanalyse verlassen und sich auf die individuellen Konstruktionen der Gegenwart konzentriert. **Kommunikation** und der radikale Konstruktivismus sind mit Paul Watzlawick also eng verbunden.

Bekanntester Spruch von Watzlawick oder besser ein Axiom: „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“. Für Luhmann ist die Kommunikation übrigens ebenfalls elementar für die Überlebensfähigkeit eines Systems.



Auf **von Glasersfeld** geht der Begriff der **Viabilität** zurück, der sich auch im Streben nach Überleben eines Systems abbildet. Es geht bei Konstruktionen nie um richtig oder falsch, denn es gibt ja keine erkennbare absolute Wahrheit, sondern nur um **Wirklichkeitskonstruktionen**. Es geht immer nur darum, unter allen Umständen, viable Konstruktionen zu finden und am Leben zu erhalten.

3. Was es menschlich macht

Die Systemik ist das eine, sie hilft bei Mustern, Konstruktionen und Interventionen. (vgl. **systemische Schleife** als Vorgehensweise in Beratung und Coaching).

Was bisher noch nicht angerissen wurde, ist der **humanistische Ansatz** im Coaching, er rückt den Menschen mit all seinen Teilen, Ambivalenzen und Emotionen in den Mittelpunkt. So austauschbar und funktionabel ist dieser nämlich nicht, wie es die Systemiker auf den ersten Blick schließen lassen könnten. Im PBC Studium geht es dabei daher auch um den **existentialistischen Ansatz** nach **Viktor Frankl und Alfred Längle**.

Im existentialistischen Kontext findet sich zum Beispiel auch die **Haltung des Beraters** wieder und Begriffe wie Empathie, Langsamkeit und den Klienten arbeiten lassen. Erkenntnisse zu Können, Mögen, Dürfen und Sollen des Klienten/Coachee, und damit viele Sinnfragen sowie würdevoller und wertschätzender Umgang miteinander, sind die humanistischen und existentialistischen Zauberformeln des PBC.

Rollenspiele in Kopf und Bauch: Dabei schaut man auch verstärkt auf die **Phänomenologie** (*Was zeigt sich bei mir oder beim Klienten/Coachee? Was spüre ich? Welche Bilder und Filme laufen ab bei mir, wenn ich dem Coachee zuhöre oder auch bei ihm, was erzählt er/sie mir? Kann der Klient ein Drehbuch schreiben?*) Man entdeckt auch das eigene innere Team und das des Coachees und lernt damit für sich selbst und den Coachee zu interagieren.

4. Lösungen sind langweilig

Es gibt auch das **lösungsorientierte Coaching**, das zumindest in einer Tabelle im Studium steht. Letztlich wird der Klient ohnehin seine Lösungen finden, darum geht es schon. Aber, wir sind in der Rolle des Coaches zumindest kein Fachberater. Wir sind allenfalls Pfadfinder – gemeinsam mit den Klienten. Wenn wir Troubleshooter sind, dann machen wir hier ggf. auch mal mehr, aber mit Bedacht und Empathie.

Kommt der Klient mit einer Frage, bei der wir ihm eine Entscheidung abnehmen sollen, müssen wir passen, das ist nicht unser Job. Wir fragen ihn aber, warum er oder sie das noch nicht geklärt hat oder wie sich etwas anfühlt und kommen so auf dahinter liegende Fragestellungen, die bisher eine Entscheidung verhinderten. Daran können wir mit dem Coachee weiterarbeiten. Dann sind wir ganz schnell wieder beim System und den existentialistischen Fragen. Was benötigt der Coachee noch, um weiterzukommen? Welcher innere Part von ihm/ihr kann gestärkt werden oder fehlt noch ganz? Kann der Rahmen verändert werden?



5. Was uns das alles sagt

Hier wird das Studium angeteasert, aber was sagt uns das?

Da alles mit allem zusammenhängt, merkt man, dass die Verwirrung des angehenden Coaches vom Anfang in gewissem Sinne bestehen bleibt, man aber dennoch immer wissen sollte, was man gerade mit welchem Ziel tut.

Zum Beispiel: Irritiert man Muster, oder stellt man lösungsorientierte Fragen, verordnet man das Problem und hilft, neue Wege und Konstruktionen zu finden? Muss man vorsichtig sein und öffnen sowie Blickwinkel verändern und den Möglichkeitsraum erweitern? Muss man härter sein und Handlungsräume verengen? Arbeitet man (noch) an Deck (plattenbohrender Systemiker)? Oder arbeitet man (schon) im Maschinenraum an den Grundkonstruktionen und Werten? Ist man behutsamer Gärtner (Humanist/Existenzialist)?

Wir haben mit dem Studium zum PBC einen entscheidenden Vorteil für die spätere Tätigkeit, **wir lassen uns nämlich nicht festlegen. Wir sind kein „systemischer Coach“**. Das wäre viel zu kurz gegriffen. Wir denken und arbeiten allenfalls auch systemisch, da es hilft zu strukturieren. Nicht mehr und nicht weniger.

Was sind wir denn am Ende? Agile Coach? NLP Meister? Nein, **wir haben keine eigenen Ziele in Bezug auf den Klienten**, wir stützen nichts über und sind nicht auf ein Beratungssystem festgeschrieben. Wir bringen uns selbst aber immer mit und lernen gleichzeitig, von uns zu abstrahieren. Das ist dann das P des PBC.

Wir sind Zuhörer, Squashcourt, Meister der Ambivalenz (alles hat mindestens zwei Seiten), Komplexitätslöser und Wegfinder, immer Begleiterin, nie Heilsbringer.

Und nun viel Spaß im PBC.

Dr. Astrid Mundt

– ambimotion –