

SYSTEMISCHE HALTUNG

Ethische Leitideen für Coachs



Foto: phototechno/Stockphoto.com

Aus dem systemischen Denken haben sich in der Praxis ethische Werte ergeben. Diese temporär als gültig anzuerkennen, sollte jedoch stets mit der Bereitschaft verbunden sein, sie immer wieder infrage zu stellen.

Unter systemischen Beratern herrscht Skepsis gegenüber ethischen Leitlinien. Zu nah sind diese an Gut/Böse- und Richtig/Falsch-Dichotomien, die man doch eigentlich überwinden will. Die systemische Beraterin Mechtild Erpenbeck erklärt, warum es für Coachs dennoch unerlässlich ist, ihre Werthaltungen zu reflektieren, und welche Leitsätze sich aus dem systemischen Denken dafür heranziehen lassen.

„Der Erfolg einer Intervention hängt von dem inneren Ort ab, aus dem heraus der Intervenierende handelt.“ Als dieser Satz von Otto Scharmer vor einigen Jahren publik wurde, klang er recht radikal und provokativ. Eine schlichte und fast vergessene Essenz der Wirksamkeit

menschlichen Handelns kam dadurch wieder ins Visier. Eine innere Haltung in unserem Sinne ist ein Hybrid, zusammengesetzt aus allerlei Komponenten. Sie ist das Produkt vieler verschiedener Erfahrungen, Begegnungen, Erkenntnisse, Ideen, Überlegungen, Entscheidungen und Verwerfungen aus multiplen Kontexten und Lebenszeiten. All dies kondensiert schließlich zu einer

Art innerem Metasystem, dessen Zentrum wir als Wertebindung bezeichnen könnten. Dieses Zentrum ist der innere Ort, aus dem heraus wir handeln.

Im Zusammenhang mit professionellem Handeln über Ethik und Werthaltungen zu sprechen, ist zwar ehrenwert, in Bezug auf konkrete Wirksamkeit jedoch nur dann von Belang, wenn sich ein Zusammenhang zwischen Werthaltung und professioneller Kompetenz herstellen lässt. Der eingangs zitierte Satz postuliert genau hier eine enge Verbindung. Wie aber lässt sich der behauptete Zusammenhang zwischen professioneller Kompetenz und Werthaltung begründen?

Kompetenzen werden durch Werte konstituiert

Der Physiker und Kompetenzforscher John Erpenbeck hat sich mit diesem Thema eingehend beschäftigt und zieht aus seinen Untersuchungen zu den Bedingungen von Kompetenzentwicklung folgendes Fazit: „Kompetenzen werden durch Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, durch Erfahrungen konsolidiert und durch Fähigkeiten disponiert.“ Aus seiner Sicht fungieren Werte in der Selbstorganisation von sozialen Systemen sowie in der des psychischen Systems von Individuen als „Ordner“ oder „Attraktoren“.

Kurz gesagt geht das in der Theorie der Synergetik so: Durch die

Kollektivbewegung der Teile im System entstehen Ordner. Diese binden die Teile an sich, „versklaven“ sie und sorgen damit für eine temporäre Ordnung. Werte haben also eine Leitfunktion. Sie sorgen für ein kompetentes und kohärentes Handeln. Sie organisieren sozusagen von innen heraus, welche Gedanken ich denke, welche Entscheidungen ich treffe, welche Wege ich einschlage. So sind sie ein wichtiger Bestandteil dessen, was wir „innere Haltung“ nennen. Werte sind so etwas wie Landmarken für die innere Navigation.

Das alles mag sehr einleuchtend scheinen, dennoch bleibt im systemischen Denken eine tief sitzende Skepsis gegenüber allem, was mit Wertorientierung oder dem Ausflaggen ethischer Prinzipien zu tun hat. Ethik siedelt eben doch bedenklich nah an den Sümpfen der Moralität – ein falscher Tritt, und schon wird man vom Sog des zweiwertigen Denkens erfasst und ins Fegefeuer der Gut/Böse- und Richtig/Falsch-Dichotomien hinabgezogen. Da bleibt man lieber in sicherer Distanz.

Coachs sind unweigerlich an den ethischen Diskurs angekoppelt

Auch wenn ich an dieser Stelle dem philosophischen Treiben der systemischen Auseinandersetzung mit Ethik gewiss keine weiteren richtungsweisenden Impulse hinzufügen kann, so bleibt doch das Praxisproblem: Als Funktionsbereich in dieser Gesellschaft sind wir als Coachs unweigerlich

an den ethisch-moralischen Diskurs angekoppelt, der jeder gesellschaftlichen Entwicklung immanent ist. Dies gilt für unseren Bereich sogar in besonderer Weise, da wir es mit Klientensystemen zu tun haben, die als Wirtschaftsunternehmen im Zentrum dieser Gesellschaftsordnung stehen. Vor diesem Hintergrund scheint es unumgänglich, die eigenen ethischen Positionen, die eigenen Werthaltungen stetig zu reflektieren.

Für viele systemisch arbeitende Menschen ist es unversehens zur Selbstverständlichkeit geworden, dass sie sich einigen Werten des systemischen Denkraums verbunden fühlen, die sich in der Praxis ganz von allein ergeben haben. Als Grundannahme sei hier gesetzt, dass man solcherlei Orientierungen zumindest temporär für gültig anerkennen kann – immer verbunden mit der Bereitschaft, die gewonnenen „Gewissheiten“ rekursiv infrage zu stellen. Dies geschieht mit der Offenheit für neue Erfahrungen in neuen Kontexten, die die gerade amtierenden Leitideen gegebenenfalls dekonstruieren und verändern können. So ergibt sich eine zirkuläre Bewegung, eine fortlaufende Schleife, ein Prozess des Lernens und Verstehens durch Konstruieren, Ausprobieren und Verbessern.

Um dem weiteren Nachdenken darüber eine vorläufige Form zu geben, sei hier auf einen Vorstoß zum Thema verwiesen, den der Therapeut und Systemiker Arist von Schlippe bereits zu Beginn dieses Jahrtausends unternommen hat. Er skizzierte vier ethische

LITERATUR

»» **Mechtild Erpenbeck: *Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching*, Carl-Auer, Heidelberg 2017, 17,95 Euro.**

Wie findet man eine innere Haltung fürs Coaching? Wie sollte sie gestaltet sein? Und wie kann man sie – einmal gefunden – dauerhaft erhalten? In ihrem Buch reflektiert Erpenbeck über diese Fragen, die über die Handlungswirksamkeit und berufliche Identität von Coachs entscheiden.

Grundpositionen systemischer Therapie und hat versucht, damit die Schlussfolgerungen einer kritischen Reflexion der jahrelangen praktischen systemischen Arbeit einzufangen.

Ethische Leitsätze aus der Praxis für die Praxis

Es handelt sich dabei um vier Imperative, die gewissermaßen die wichtigsten Wurzeln einer systemischen Haltung umreißen. Diese Leitsätze stellen insofern den für unsere Belange tauglichsten Versuch einer ethischen Aussage dar, als sie *aus* der Praxis *für* die Praxis formuliert worden sind. Im Folgenden möchte ich sie in den Kontext der hier zum Ausdruck gebrachten Gedanken zum Coaching stellen und durch entsprechende Interpretationen ergänzen.

1. Denke und handle ökologisch valide (oder: Es gibt immer einen größeren Kontext).

Mit diesem Leitsatz verbindet sich so etwas wie Achtsamkeit und Weitblick. Immer nach Wechselwirkungen Ausschau zu halten, nach der Dehnung von Grenzen, nach der Ausweitung des Wahrnehmungsradius, danach, dass die Eigenlogik des Kontextsystems gewürdigt wird. Er verweist auch darauf, dass es keinen finalen Zustand von Verstehen geben kann, da hinter dem Verstehen immer das neue Rätsel beginnt.

Im Coaching bedeutet das zunächst ganz pragmatisch, die organisationalen Gegebenheiten und deren Umwelt stetig im Blick zu behalten und die persönlichen Veränderungsprozesse des Klienten immer wieder daraufhin zu reflektieren. Es verweist auch mittelbar auf die Verpflichtung zur Lauterkeit dem Kundensystem gegenüber. Es bedeutet zu lernen, das Große im Spiegel des Kleinen und das Kleine im Spiegel des Großen zu sehen; und zu wissen, dass der Korridor, der durch den Spiegel im Spiegel entsteht, keinen Anfang und kein Ende hat.

2. Achte auf Definitionen und Bewertungen, die du vornimmst (oder: Es könnte auch alles ganz anders sein).

Dazu passt eine Haltung der Demut, vielleicht auch Zurückhaltung oder Bescheidenheit – eine tastende und gleichzeitig neugierige Hinbewegung, mit eingebauter Skepsis gegenüber Gewissheiten. Das Gewährsein, dass alles, was ich denke und tue, meinem eigenen Skript folgt und möglicherweise völlig unbrauchbar und bedeutungslos

für mein Gegenüber ist. Und wenn ich noch so überzeugt bin von meinen eigenen Einschätzungen – es braucht nur eine kleine Drehung des Blicks, und schon kann alles geräuschlos in sich zusammenfallen.

Es braucht die Fähigkeit, sich selbst immer wieder infrage zu stellen

Geschieht dies, braucht es die Größe, sich ohne Federlesen von dem trennen zu können, was man als gegeben annimmt. Das ist nicht immer einfach, denn an dieser Ecke lauert in der Regel eine persönliche Kränkung. Es geht um die Fähigkeit und Bereitschaft, sich selbst und die eigenen Überzeugungen immer wieder infrage zu stellen. Das gilt in letzter Konsequenz auch für diese ethischen Leitsätze.

3. Besinne dich auf deine persönliche Verantwortung (oder: Es gibt kein Richtig und Falsch, aber du bist Teil des Kontextes – und alles, was du tust, hat Konsequenzen).

Dies ist das Gravitationszentrum der ethischen Grundpositionen. Hier geht es explizit um ein systemisches Verantwortungsverständnis. Niemand außer uns selbst, die wir unsere Wirklichkeiten erzeugen, kann für den Zustand dieser Wirklichkeiten verantwortlich sein. Auch wenn es im systemischen Denken keine Kausalität gibt, keine lineare Verbindung von Ursache und Wirkung, so gibt es doch eine Verantwortung für das eigene Tun und – das sei hinzugefügt – auch für das eigene Lassen. Denn alles, was ich tue, sowie alles, was ich lasse, hat Auswirkungen,

die ihrerseits wieder zu Anlässen für Auswirkungen werden.

Alles, was ich tue oder lasse, ist ein Impuls

Es geht also darum, wahrzunehmen, dass ich zwar nichts steuern kann, dass aber dennoch alles, was ich tue oder lasse, ein Impuls ist, der sich auch außerhalb meiner Reichweite weiter fortsetzt. Ein Impuls, für den ich verantwortlich bin – auch wenn ich seine Folgen nicht habe kennen können. Wir alle gestalten mit unserem Handeln die menschliche und dingliche Welt, in jedem Moment, zu jeder Zeit. Ein „Sichraushalten“ gibt es nicht, drin bin ich sowieso und immer. Ich habe stets eine Wahl. Ich tue im Lassen, wie ich auch lasse, indem ich Ausgewähltes tue. Dieses Bewusstsein ist nicht zuletzt im Hinblick auf ein gesellschaftlich-politisches Handeln von Belang.

Was mir bei alledem obliegt, ist, meine Sinne zu schärfen und nach genauer Prüfung der in meinem Wahrnehmungsradius zugänglichen Informationen etwas zu tun, was ich in dem Moment aufrichtig für das Angemessene halte – um dann aus den Auswirkungen zu lernen und beim nächsten Mal vielleicht etwas anderes tun zu können.

4. Achte darauf, in respektvoller Weise Unterschiede zu schaffen (oder: Füge dem Bild des Klienten etwas Neues hinzu).

Dieser Imperativ umschreibt die Aufgabe, Aufgeschlossenheit für das Trennende und für Unterschiede mit Respekt und Empathie gegenüber den

Klienten zu verbinden. Man kann dabei an das Ringen um die richtige Nähe und Distanz denken. An das Oscillieren von Mitschwingen und Reflektieren, an die Balance zwischen Bestätigen/Würdigen/Unterstützen auf der einen und Fordern/Verstören/Konfrontieren auf der anderen Seite. Und an Interventionen zur Musterunterbrechung, die von alledem das richtige Maß brauchen.

Offen sein für das, was neu kreiert wird

Auch geht es hier darum, der Kraft der Ko-Kreation zu vertrauen, sich offen zu halten für all das, was man außerhalb des Erwartbaren an Neuem kreieren kann. Diese ethische Grundposition kommt der berühmten Maxime sehr nah, die Heinz von Foerster im Rahmen der konstruktivistischen Theoriebildung als ethischen Imperativ so formuliert hat: „Handle stets so, dass weitere Möglichkeiten entstehen.“ Darum geht es: Unterschiede zu schaffen, die einen Möglichkeitsraum öffnen, ohne das Gewordene zu denunzieren.

Diesen vier ethischen Grundpositionen möchte ich zwei weitere hinzufügen, die einige zentrale Aspekte meiner eigenen systemischen Arbeit mit einbinden:

5. Widme dich bewusst und gestaltend deinen internalen Prozessen (oder: Fang bei dir selbst an – alles, was du denkst und fühlst, ist bereits eine Intervention).

Im Coachingsystem bin ich zusammen mit dem Coachee in einem dynamischen Verbund, in dem wir

wechselseitig voneinander abhängig sind. Alles Gedachte, Gefühlte und Gesagte wird zwischen einer beobachtenden Person und einer anderen beobachtenden Person ausgetauscht. So bringen sich die Beobachtungen gegenseitig hervor und formen eine Geschichte.

Meine Haltung zu mir selbst wirkt sich auf mein Gegenüber aus

Im systemischen Verständnis bin ich immer selbst Teil des Prozesses, den ich beobachte. Also bin ich auch Teil des Erlebnisprozesses, den mein Gegenüber durchläuft. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass mein Gegenüber auch Teil von mir ist. Wenn ich der anderen Person schade, schade ich mir selbst. Und wieder umgekehrt: Wenn ich mit mir selbst schlampig umgehe, behandle ich damit auch mein Gegenüber schlampig. Jegliche innere Verfasstheit, alle Gedanken und Gefühle, jede Haltung zu mir selbst, meinem Gegenüber, zum Leben und zur Welt hat unweigerlich Auswirkungen auf mein Gegenüber.

In Bezug auf Coaching und Beratung als soziales System kann das Interdependenzparadigma nur auf diese Weise konsequent zu Ende gedacht werden: In dem Maße, in dem ich die Verantwortung für mich selbst übernehme, Sorge ich auch für mein Gegenüber.

Verantwortlich bin ich damit für mein eigenes Wohlergehen, für die Beobachtung und bewusste Gestaltung meiner inneren Aufstellung und für meine Handlungsentscheidungen.

6. Begegne deinen Klienten mit liebevoller Achtung vor ihrem Eigen-Sinn (oder: Dein Gegenüber ist genau wie du – nur anders).

Der Aufbau einer achtungsvollen symmetrischen Beziehung ist die Grundvoraussetzung für die Arbeit im Coaching. Mit diesem Leitsatz soll umrissen werden, wie man dies als primäre Gestaltungsaufgabe begreifen kann, die einer beherzten und kontinuierlichen Initiative sowie einer steten Selbstbeobachtung und -steuerung bedarf.

In jeder individuellen Klientengeschichte die gestaltende, sinnstiftende Kraft zu erspüren, die allem Bemühen innewohnt, sie grundsätzlich als kreative Bewältigungsleistung zu schätzen und sie den Klienten als ihren autonomen Selbstentwurf achtungsvoll widerzuspiegeln – das ist der Boden, aus dem die Arbeitsbeziehung wächst. Dabei geht es nicht darum, sich mit dem Gegenüber zu identifizieren, sondern sich „auf eine Reise zu begeben, in deren Verlauf wir uns selbst und die anderen als unvermeidlich flüchtig und uneinheitlich begreifen lernen“, wie



Foto: Jurga Graf Photography

Die Autorin: Die Dipl.-Pädagogin und Psychologin Mechtild Erpenbeck ist seit 1998 in verschiedenen Feldern der Organisations- und Individualberatung tätig, insbesondere in der Führungskräfteentwicklung und der Konfliktmoderation. Sie ist Senior Coach (DBVC) und bildet seit 2008 selbst Coaches aus. Außerdem leitet sie die Beratungspraxis Consultact in Berlin. Kontakt: www.consultact.de