
Abschlussarbeit zum Lerngang

SYSTEMISCHES COACHING UND

CONSULTING COMPETENCE

2008/09

Autor: DI Renate Steidl

Einleitung

Im der folgenden kurzen Arbeit möchte ich gerne von der Lernerfahrung berichten, die ich im Zuge des mehr als ein Jahr dauerenden Lerngangs gemacht habe. Vielleicht hilft diese Erfahrung meinen Kolleginnen und Kollegen, sich ihre eigenen Erfahrung zu verdeutlichen oder – und das wage ich kaum zu hoffen – noch einen kleinen neuen Aspekt hinzufügen zu können.

Da ich mich schon seit einiger Zeit mit der systemischen Gedankenwelt beschäftige, dachte ich, dass ich bei den Grundkonzepten der Systemtheorie nichts Neues lernen werde. Doch weit gefehlt! Einerseits wurde mir wieder sehr deutlich bewusst, welch großer Unterscheid zwischen hören, lernen und verinnerlichen ist und andererseits habe ich auch neues gehört, gelernt und hoffentlich auch ein bisschen etwas davon verinnerlicht.

Lernerfahrung 1: Grenzen des mechanistischen Ansatzes –richtig und falsch

Mein bisheriges Leben, Lernen und Wirken war immer sehr stark von einem mechanistischen Weltbild geprägt. Physik und Mathematik waren Jahrelang die „Königsdisziplin“ für mich. Dass sich die reale Welt nicht immer in „richtig“ und „falsch“ einteilen lässt, habe ich erst mit viel Unwillen nach meinem Studium zur Kenntnis genommen. Später ist es für mich selbstverständlich geworden, dass Menschen Unterschiedliches als „richtig“ und „falsch“ definieren und dass es nicht darum geht, dass wir alle dasselbe als richtig und falsch verstehen. Ja, es geht auch nicht einmal um richtig und falsch (oder gut und böse, etc). Jeder Mensch lebt in seiner Welt, mit seinem Weltbild, dass er sich

selber konstruiert hat, geprägt durch seine bisherigen Erfahrungen – und das nennt sich Konstruktivismus. Es geht lediglich darum, soviel vom Weltbild (im Lerngang auch Landkarte genannt) des anderen zu verstehen, dass man mit ihm kommunizieren kann. Im Idealfall bekommen beide voneinander Anstöße, die ihr eigenes Leben verändern oder bei einer Problemlösung unterstützen.

Es geht nicht darum, dem anderen mit vielen logischen Argumenten zu beweisen, dass man selber recht und er unrecht hat. Das führt zu Konflikten oder pseudo-Kommunikation und missachtet das Recht des anderen auf seine Sicht der Dinge. Darüber hinaus nimmt es die Chance auf Lernen.

Kommunikation ist nichts anderes als die Abstimmung der Landkarten.

Lernerfahrung 2: Grenzen des mechanistischen Ansatzes –wenn man es genau genug untersucht, gelangt man zu einer eindeutigen Sicht

Geprägt durch mein physikalisch / mathematisches Verständnis (und ich gestehe – ich habe die Relativitätstheorie und Quantenmechanik nicht verinnerlicht), das ja bei uns immer noch auf Newton beruht, war mein Denken durch folgendes geprägt.

- das rationale Denken
- lineare Kausalzusammenhänge, also der Zusammenhang von Ursache und Wirkung
- Der Annahme, dass man in allem den funktionalen Zusammenhang entdeckt, wenn man etwas nur genau genug untersucht und noch mehr in Details zerlegt. Und dies ist Voraussetzung dafür, dass man dann das Problem lösen kann.

Und vermutlich bin ich nicht die einzig, die solche Ideen hatte. Durch den Lerngang ist mir sehr klar geworden, dass dies mit unserem europäischen jüdisch-christlichem Erbe zu tun hat.

- Ein Gott, der alles geschaffen hat (Ursache-> Wirkung) und nicht ein System, das aus sich heraus entstanden ist.
- Die Aristotelische Logik – die Lehre vom richtigen Denken (und wer anderes denkt, denkt falsch). Und nicht, jeder hat seine Sicht der Welt und alle Sichten haben ihre Berechtigung, keine Sicht ist besser als die andere.

-
- Dazu dann noch die Wichtigkeit und Dominanz der Naturwissenschaften, die ja alles genau messen und zerlegen und messen und zerlegen und messen und zerlegen.... Und auch noch Objektivität fordern. Und nicht das System im Ganzen betrachten, denn auch wenn ich es noch so genau zerlege, verstehe ich es immer noch. Im Gegenteil, es geht Wissen verloren. Dies sieht man heutzutage in vielen Bereichen sehr deutlich, wie etwa in der Medizin. Wo der Mensch in einzelne Organe und Körperteile zerlegt wird und dann je nach dem wo es weh tut zu einem anderen Arzt gehen muss. Als hätten die einzelnen Körperteile nichts mit einander zu tun! Der Mensch als Ganzes wird in der westlichen Medizin nur in Ausnahmefällen betrachtet.
 - Darüber hinaus wird dann auch noch das mechanistische Weltbild (begründet durch Newton und seiner klassischen Mechanik), das die ganze Welt als eine Art von Maschine sieht, die man steuern kann. Also ein Input hier und die Weltmaschine macht das vorhergesagte. Diese Lineare Kausalität (also aus Ursache folgt Wirkung) wird dann auch noch auf den Menschen und soziale Systeme übertragen. Kein Wunder, dass Manager mit diesem Bild im Kopf an der „Steuerbarkeit“ ihrer Mitarbeiter scheitern.

Lernerfahrung 3: Problemtrance hilft nicht zur Lösungsfindung

Der mechanistische Zugang führt dazu, dass man glaubt, ein Problem genau verstehen zu müssen bevor man es lösen kann. Durch den Lerngang ist mir klar geworden, dass dies ein absoluter Blödsinn ist, wenn es um soziale System geht.

Natürlich stimmt es oft, wenn es um Maschinen und Computer geht. Aber selbst wenn mein Computer wieder mal spinnt, muss ich nicht immer wissen, was das Problem im Detail ist. Oft reicht auch schon ein einfacher Neustart und alles funktioniert wieder. Und dann ist es mir auch wirklich völlig gleichgültig, was das Problem war. Wichtig ist eine Lösungsidee zu haben und auszuprobieren, ob sie funktioniert.

Bei Menschen und sozialen Systemen ist dieser Ausnahmefalle (also „ich muss das Problem nicht verstanden haben um es zu lösen“) die Regel. Ich kann das Problem eines anderen nie so gut verstehen wie er selber, da ich ja eine ganz andere Landkarte habe als er. Auch bin nicht ich es, der für ihn eine Lösung finden kann. Ich kann ihn lediglich dabei unterstützen und helfen, Lösungsideen zu generieren und Mut zum Ausprobieren fördern. Ich kann nicht beurteilen, was eine gute Lösung für ihn ist. Eine Lösung, die für mich gut wäre oder mir gut erscheint, mag für ihn völlig sinnlos sein. Nur er kann beurteilen, ob eine Lösung passend ist und funktionieren kann.

Es scheint in der Natur des Menschen zu liegen, dass er sich von der Problembeschreibung angezogen fühlt und immer noch mehr Details wissen will (->geprägt durch das mechanistisches Weltbild). Da befindet man sich dann rasch in der Situation, wo man gemeinsam mit seinem Vis-à-vis in die Tiefen des Problems eintaucht, in der Hoffnung, am Grunde des Problems eine Lösung zu finden. Doch meistens finden sich am Grunde des Problems nur noch weitere Probleme oder weitere vermeintliche Problemursachen (->geprägt durch die Annahme „jedes Problem hat eine Ursache“ die auf der linearen Kausalität beruht) und die Lösung verschwindet völlig aus dem Blickfeld.

Um bei der Problemlösung unterstützen zu können, muss ich nur ein ganz grobes Bild vom Problem haben, um dann mit gezielter Intervention (und das sind vor allem Fragen) zum Finden von Lösungsideen beizutragen.

Ach ja, und ich durfte mich im Zuge des Lerngangs auch noch davon verabschieden, dass ich bei einer Lösungsidee im Vorfeld herausfinden kann, ob sie funktionieren wird. Das weiß man vorher nie. Lösungen sind immer nur Lösungsideen oder Lösungsversuche. Man muss sie ausprobieren und dann funktionieren sie oder auch nicht. Und nur weil sie einmal funktioniert haben, heißt das nicht, dass sie auch beim nächsten mal – wenn ich einem gleich aussehenden Problem gegenüberstehe – wieder funktionieren. Das ist sogar bei Maschinen so. Wenn mein Computer spinnt, hilft manches Mal ein Neustart und manches Mal auch nicht.

Lernerfahrung 4: Fragen, Fragen, Fragen und Zuhören mit viel Geduld

Aber was mache nur, um eine Lösungsidee zu finden ohne das Problem bis ins letzte Detail verstanden zu haben? Wie stelle ich das nur an?

Die Antwort ist einfach und doch so schwierig in der Umsetzung: Fragen stellen, geduldig zuhören und hinein spüren. Und nicht gleich die Lösung parat haben.

Die Fragen gliedern sich für mich in 2 Gruppen: die Fragen nach Beobachtungen und Fragen zu zur Intervention

Fragen zur Beobachtungen dienen dem Erkunden des Problems, sind also investigative Fragen, sodass ich eine ausreichend gute Idee der Situation habe. Das sind Fragen wie:

- Wie lang gibt es das Problem schon?
- Wer ist aller vom Problem betroffen?
- Wie oft tritt das Problem auf?
- Woran, haben Sie gemerkt, dass... ?
- Was genau meinen Sie mit „besser“, „schlechter“, „verweigern“,... ?

Zu den wichtigsten Fragen zur Intervention gehören für mich:

- Fragen zum Perspektivenwechsel und zirkuläre Fragen, wie etwa „wie würde denn Hr. X die Situation beschreiben“ oder „was glaube Sie, wie Hr. X Hr. Y die Situation schildern würde“. Durch das Erfragen der unterschiedlichen Sichtweisen wird natürlich die Komplexität erhöht, allerdings werden auch neue Perspektiven eröffnet.
- Fragen nach dem Vorteil des Problems und dem Nachteil der Lösung, wie etwa „Gibt es jemanden, der durch eine Lösung einen Nachteil hätte und welchen“? Oder „Was würden Sie durch eine Lösung aufgeben müssen?“ Oder auch „Was würde passieren, wenn das Problem nicht gelöst würde und alles beim alten bliebe?“
- Fragen nach den Ressourcen, wie etwa „War die Situation schon mal weniger schlimm und was glauben Sie hat dazu beigetragen, dass es weniger schlimm war?“ oder „Was bewirkt Ihrer Meinung nach, dass die Situation nicht noch schlimmer ist?“
- Und natürlich die Wunderfrage nach dem idealen Szenario der Lösung und wer welche Änderung wahrnehmen würde, was dann anders wäre, wer am meisten dazu beitragen könnte, was der erste Schritt in Richtung Wunder wäre, etc.

Diese Fragen probiere ich immer mehr aus, sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld und erlebe erstaunliche Reaktionen darauf, wie etwa Irritierung, Nachdenken aber auch Aha-Erlebnisse.

Und noch ein Satz zum Thema „Geduld“. Ganz zu Beginn habe ich eine nützliche Anregung bekommen, um mit mehr Geduld zuhören zu können und den andere nicht zu unterbrechen bzw. zu beschleunigen, weil ich ja glaube zu wissen, was er meint. Der Trick ist: Wenn ich eh schon weiß, was er sagen bzw. vermitteln will, dann kann ich ja in aller Ruhe zuhören und mich dabei auch noch auf andere Beobachtungen (wie etwa die Körpersprache des anderen oder meine eigene Reaktion auf den anderen) konzentrieren. Das hilft mir eigene Ungeduld, die aus dem „ich weiß ja eh, was jetzt kommt“ resultiert, mit etwas anderem, nämlich der Beobachtung zu beschäftigen, sodass sie nicht so stark aufkommt. Und zuzüglich erfahre ich natürlich auch doch noch neues. Wer hätte das gedacht !

Lernerfahrung 5: Prozessberatung versus Fachberatung

Und auch wenn ich all das obige gelernt habe, gelingt es mir oft nicht aus der Fachberatung („ich habe die Lösung“) auszusteigen und zur Prozessberatung über zu gehen. Es ist ja nicht so, dass Fachberatung immer falsch ist. Oft ist es so, dass ein Kunde einen Fachberater holt, um eine Lösung für ein Problem zu finden, das wirklich mit Fachwissen zu lösen ist. Wie etwa: In meinem Haus regnet es ein – bitte reparieren. Aber auch: Bitte erstellen Sie mir eine Software, die meine Abrechnung übernimmt. Der Kunde würde da schön schauen und zu recht völlig irritiert sein, wenn ich hier nur

Prozessberatung machen würde. Doch es mag durchaus sein (und das ist sehr wahrscheinlich), dass man im Zuge der Fachberatung an einem Punkt ankommt, wo man mit Prozessberatung besser weiterkommt.

Hier ein Beispiel aus meiner täglichen Arbeit als Business-Analytikerin:

Der Kunde sagt mir ich solle ihm ein Software-System konzipieren, das seinen Business-Prozess besser unterstützt. z.B. Geld-Überweisungen. Das Wort „besser“ lässt schon vermuten, dass ich mit ihm zuerst mal herausfinden muss, woran er erkennt, dass es „besser“ ist, also was das „besser“ ausmacht. Das ist eine Mini-Prozessberatung. Dann tüftle ich mit ihm ein Software-System aus. Und im Zuge dessen, kommen wir drauf, dass sich eine Abwehrhaltung einiger seiner Kollegen, Chefs oder Mitarbeiter ausbreitet. Und nun kommt auch die Prozessberatung (in dessen Zuge ein alter Konflikt mit seinen Kollegen auftaucht und bearbeitet wird) sowie Change-Management (denn die Mitarbeiter werden auf Grund des neuen Software-Systems in Zukunft anders (zusammen)arbeiten. Und parallel dazu geht es weiter mit der Fachberatung, weil ja auch das Software System (mein eigentlicher Auftrag) konzipiert werden muss.

Und dieses Hin- und Her-Wechseln zwischen den unterschiedlichen Beratungsansätzen fällt mir oft noch sehr schwer. Doch mache ich es immer bewusster. Oft passiert es mir, dass ich an der „falschen“ Stelle eine Lösung habe und auch gleich verordne (und leider nicht nur anbiete). Da dominiert der Fachberater in mir deutlich über dem Prozessberater. Und natürlich tauche ich auch oft noch in die Problemtrance mit ein – es ist einfach zu schön, das Problem immer noch genauer zu beleuchten. Doch das fällt mir immer früher auf – und bald schon werde ich es nur mehr bewusst tun und nicht einfach hineinstolpern.

Abschluss und Nachwort, speziell für meine LerngangKollegInnen

Ich hoffe, ich konnte Euch mit dieser kurzen Zusammenstellung einen Einblick in meine eigenen Veränderungen geben. Vielleicht findet ihr das eine oder andere unterhaltsam oder sogar nützlich. Ich würde mich wirklich sehr darüber freuen, wenn Ihr mir Feedback dazu geben möchtet. Ich bin schon unglaublich gespannt darauf, wen von Euch ich in welcher Situation wieder sehen werde – ich würde mich auf das Wiedersehen mit jedem einzelnen von Euch sehr freuen. Ihr wart und seid wirklich eine Bereicherung für mich – Danke!