

Systemisches Coaching

Klarheit gewinnen und Lösungen finden



IM GESPRÄCH MIT
GISELA MEESE

Als systemischer Coach unterstützt Gisela Meese Organisationen, Vereine und andere Gruppen dabei, Konflikte zu lösen, Visionen zu entwickeln und die Potenziale der Gemeinschaft zu entfalten. Sie ist davon überzeugt: Auch für buddhistische Gemeinschaften kann ein Coaching heilsam sein – und in Krisenzeiten auch angeraten.

BUDDHISMUS aktuell: Was verbindet Sie mit dem Buddhismus?

Gisela Meese: Das war, glaube ich, ein ziemlich typischer Weg. Ich gehöre zur Generation der Babyboomer – und Ende der 1980er-, Anfang der 1990er-Jahre erlebte der tibetische Buddhismus ja einen regelrechten Hype. Es war eine große Alterskohorte, die sich damals für diese Themen öffnete, und ich mittendrin. 1989 hat der Dalai Lama den Friedensnobelpreis erhalten, und man konnte dabei zusehen, wie buddhistische Gruppen und Zentren gewachsen sind. Ich erinnere mich an große Veranstaltungen mit bekannten Rinpoches. Tibet wurde quasi in die Eifel transferiert. Wir haben in großen Zelten gegessen und diesen Zauber, diese Magie erlebt. Natürlich wusste man nicht genau, wie man sich verhalten sollte, aber ich hatte sofort das Gefühl: Da ist etwas, das mich trägt.

„Ich nenne das heute den Lösungsraum: Man sitzt zusammen, spekuliert, träumt, lässt Gedanken fließen – und plötzlich entsteht etwas.“



Und wie sind Sie zum systemischen Coaching gekommen?

Mein eigener Einstieg ins systemische Coaching entstand aus einer beruflichen Notwendigkeit: Ich war Geschäftsführerin eines Vereins im Gesundheitswesen, dem über 130 Kliniken angeschlossen waren. Dort habe ich erlebt, wie herausfordernd es sein kann, die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen unter einen Hut zu bringen. Als der Verein interne Konflikte nicht mehr lösen konnte und in eine Krise kam, haben wir damals einen systemischen Coach engagiert. Für mich war das ein Schlüsselerlebnis: In einer scheinbar ausweglosen Situation haben sich plötzlich neue Wege aufgetan, einfach dadurch, dass man mit allen Betroffenen in einer besonderen Atmosphäre zusammenkommt. Ich nenne das heute den Lösungsraum: Man sitzt zusammen, spekuliert, träumt, lässt Gedanken fließen – und plötzlich entsteht etwas. Ich habe erlebt, wie mit systemischer Arbeit tiefgreifende Konflikte bearbeitet und tragfähige Visionen entwickelt werden konnten. Das hat mich motiviert, mich in dieser Richtung auszubilden und selbst Coach zu werden.

Was sind die Grundideen des systemischen Coachings?

Im systemischen Coaching betrachten wir eine Gruppe als ein System, das aus vielen einzelnen Elementen besteht und sich nach außen hin abgrenzt – also unterscheidbar ist von anderen Systemen. Es kann Überschneidungen geben, aber jedes System hat eine gewisse Eigenständigkeit, wie eine Familie, eine Partnerschaft, eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – oder eben auch eine buddhistische Gemeinschaft, eine Sangha.

Die Elemente innerhalb eines Systems stehen nicht einfach isoliert in der Welt herum, sondern sie interagieren miteinander. Durch diese Interaktion entsteht Wirklichkeit – oder besser gesagt: eine Wirklichkeitskonstruktion. Denn im systemischen Coaching betrachten wir die Wirklichkeit als etwas, das Menschen gemeinsam erzeugen. Deshalb sind auch Probleme konstruiert und das bedeutet: Als Coach kann ich dabei helfen, Probleme zu dekonstruieren – sie verstehbar zu machen.

Bedeutet das nicht auch: Es ist nie eine einzelne Person für Probleme verantwortlich, sondern immer das System insgesamt?

Ja, das folgt daraus. Es geht nicht darum, zu sagen: „Der tut immer ...“ oder „Ständig sagst du ...“, sondern der Fokus liegt auf den Interaktionen in der Gruppe. Wie wird Verhalten wahrgenommen? Wie verändert es sich? Man könnte auch sagen: Wir arbeiten am Thema, nicht an der Person. Denn in Konflikten entstehen oft starke Antipathien, und wir versuchen, den Fokus davon wegzulenken. Stattdessen fragen wir: Was wollt ihr anstelle eures Problems?

Das ist auch ein zentraler Gedanke im systemischen Coaching: Lösungsorientierung. In der Gesellschaft insgesamt und eben auch im Coaching zeigt sich oft, wie schnell Menschen in eine Art „Problemtrance“ geraten: Sie können sehr genau und ausführlich beschreiben, was ihr Problem ist. Aber wenn man fragt: „Was willst du stattdessen?“, entsteht häufig Sprachlosigkeit. Meine Aufgabe als Coach ist es, Menschen aus dieser Trance herauszuholen und ihren Blick auf mögliche Lösungen zu lenken.

Welche Parallelen sehen Sie zwischen der systemischen Perspektive und dem buddhistischen Dharma?

Im Dharma wie im systemischen Coaching geht es darum, unbewusste Muster sichtbar zu machen, etwa indem man Wertarbeit macht. Werte sind tief verwurzelte Entscheidungen, die unser Handeln prägen, auch wenn sie uns nicht bewusst sind. Im Buddhismus sprechen wir von Konzepten, die stark auf unser Verhalten einwirken. Ein weiterer gemeinsamer Punkt ist das Menschenbild. Im systemischen Coaching heißt es: Jedem Handeln liegt eine positive Absicht zugrunde. Das erinnert stark an die buddhistische Vorstellung davon, dass der Mensch im Kern gut ist. Und auch die Haltung, dass die Lösung im Menschen selbst liegt, verbindet beide Ansätze. Der Coach hilft lediglich dabei, diese Lösung sichtbar zu machen. Das stärkt die Selbstwirksamkeit – ein zentraler Aspekt in beiden Welten.



„Wenn Menschen wieder ins Problemdenken zurückfallen, stellt der Coach gezielte Fragen, aber immer mit Blick auf die Lösung.“

Buddhistische Gemeinschaften scheinen, selbst wenn es Konflikte oder große Herausforderungen gibt, wenig auf solche beratenden Angebote zurückzugreifen. Wie lässt sich das erklären?

Das habe ich auch festgestellt: Die Bereitschaft, die eigene Struktur ernsthaft anzuschauen, ist nicht besonders ausgeprägt. Dahinter steht meines Erachtens das klassische Denken „Not in my backyard“, „Aber bitte nicht bei mir“. Die Leute finden neue Maßnahmen zwar grundsätzlich gut – aber nur, solange sie nicht die eigene Umgebung verändern. Letztlich ist das etwas sehr Menschliches. Wir wünschen uns Stabilität und mögen es nicht, wenn an dem, was wir kennen, gerüttelt wird.

In buddhistischen Gemeinschaften wird der Wert der Sangha als Gemeinschaft oft nicht genügend erkannt. Ich glaube, das liegt an dem sehr verbreiteten „Frontalunterricht“, der die Lehre und den Lehrenden in den Fokus rückt. Die Sangha gerät dabei in den Hintergrund. Dabei wäre es so wichtig, die Sangha zu hegen und pflegen. Es geht nicht darum, sich einmal ein Coaching zu kaufen, um einen akuten Konflikt zu lösen, und dann ist alles gut. Wichtiger ist es, zu erkennen, welche Bereiche eine kontinuierliche Aufmerksamkeit brauchen. Man sollte sich fragen: Wie kümmern wir uns gut um unsere Gemeinschaft? Was sind das für Menschen, die hier zusammensitzen? Allein schon der Blick auf die Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder wäre wichtig und auf einer niederschweligen Ebene hilfreich. Oft geht es auch um die Frage, wo man neue Mitglieder herbekommt. Wichtiger wäre es zu fragen, was macht uns eigentlich aus, was bieten wir, wie können wir „anziehend“ sein für potenzielle Interessenten.

Wie findet man denn heraus, was die eigene Gruppe oder Gemeinschaft ausmacht?

Da möchte ich auf die Wertearbeit zurückkommen, die hier sehr hilfreich sein kann. Wenn man ernsthaft anfängt, darüber zu sprechen, welche Werte man verwirklicht sehen möchte, gelangt

man oft direkt zu den konflikträchtigen Themen. Zum Beispiel ruft der eine: „Innovation“, und der andere: „Tradition.“ Man kann dann einen „Werteradar“ erstellen, auf dem die Werte skaliert dargestellt werden – von „gar nicht eingelöst“ bis „vollständig eingelöst“. Das ergibt ein sehr klares Bild, an dem man weiterarbeiten kann, um die unterschiedlichen Werte auszubalancieren.

Das Gleiche gilt für die Arbeit an Rollen: Wie sehe ich meine Rolle in der Gruppe? Wie sehen die anderen mich? Stimmen diese Bilder überein? Auch darüber kann man sehr gut ins Gespräch kommen und sich als Gruppe weiterentwickeln. Eine weitere schöne Methode ist die systemische Strukturaufstellung, bei der man symbolisch ein Thema, beispielsweise die aktuelle Situation der Sangha, aufstellt. Man bittet reale Personen aus der Gruppe, bestimmte Aspekte zu repräsentieren, zum Beispiel die Tradition, die verstorbene Lehrerin oder neue Mitglieder. Diese Personen stellen sich dann im Raum auf und es entsteht ein Bild von der als problematisch erlebten Situation.

Es ist dann sehr faszinierend, zu erleben, wie die Menschen beginnen, sozusagen „mit dem Körper zu denken“. Die Person, die das neue Mitglied repräsentiert, sagt vielleicht: „Ich fühle mich hier unwohl, das ist mir zu eng, ich möchte lieber weiter draußen stehen.“ So arbeitet man sich an die Themen heran, die ohnehin schon in der Luft liegen, aber bisher nicht ausgesprochen wurden. Die Repräsentierenden spüren das oft sehr deutlich. Dieses „Problembild“ wird dann im weiteren Prozess durch Veränderungen der Positionen in ein „Lösungsbild“ verwandelt. Das ist das Schöne an dieser Methode: Man muss nicht alles diskutieren, sondern kann Dinge körperlich erfahrbar machen.

In vielen buddhistischen Gemeinschaften gibt es wenig Klarheit darüber, wer eigentlich „die Gruppe“ ist. Wie kann man das erarbeiten?

Ja, das kenne ich sehr gut, auch aus anderen Zusammenhängen. In der Organisationsentwicklung sprechen wir in solchen

Fällen von einer Stakeholder-Analyse. Stakeholder sind diejenigen, die ein berechtigtes Interesse an einem bestimmten Thema haben, und wir versuchen in der Analyse herauszufinden, wer zu diesem Personenkreis und damit zum System gehört. Wenn die Gruppe groß ist, bildet man die interessierten Parteien idealerweise in einer Projektgruppe ab. Hier beginnt dann die eigentliche Arbeit: Zuerst wird das Thema analysiert, dann wird gemeinsam eine Vision entwickelt, die so gestaltet ist, dass alle sagen: Ja, das ist großartig, das ist sinnvoll, das wollen wir. So entsteht ein gemeinsamer Orientierungspunkt. Aus der Vision werden Ziele abgeleitet und aus den Zielen die einzelnen Maßnahmen.

Nicht optimal ist, wenn man es andersherum aufzieht, das erlebe ich häufig: Man beginnt mit einzelnen Maßnahmen, ohne dass die übergeordnete Vision und die daraus abgeleiteten Ziele überhaupt klar sind. Oft wird dann viel Energie in eine Maßnahme investiert, ohne dass man einen nachhaltigen Erfolg erzielt. Nein, der Weg beginnt mit der Ziel- und Visionsarbeit: Erst wenn klar ist, wohin man will, kann man sich sinnvoll Gedanken über geeignete Maßnahmen machen.

Wie genau gestaltet sich Ihre Rolle als Coach bei einer systemischen Begleitung?

Der Coach ist allparteilich; er oder sie blickt auf das gesamte System, betrachtet alle Beteiligten als gleichwertig und versucht, das System möglichst umfassend abzubilden. Dabei ist wichtig, dass der Coach eine innere Haltung des Nichtwissens einnimmt. Beispielsweise würde ich als Coach nie in einen Prozess hineingehen und sagen: „Das müsst ihr jetzt tun.“ Die Verantwortung sowohl für die Themen wie auch für die Lösungen liegt beim Klienten. Meine Aufgabe ist es, einen Lösungsraum aufrechtzuerhalten – also dafür zu sorgen, dass alle Stimmen gehört werden, dass Emotionen nicht überkochen, dass nicht zu viele Themen gleichzeitig aufkommen und dass am Ende konkrete Ergebnisse stehen.

Wenn Menschen wieder ins Problemendenken zurückfallen, stellt der Coach gezielte Fragen, aber immer mit Blick auf die Lösung. Ich achte dabei sehr auf die Gruppe, auch auf nonverbale Signale. Wenn ich merke, dass sich jemand innerlich zurückzieht, würde ich gezielt nachfragen: „Wie müsste das Thema für unser Coaching denn aussehen, damit du mitmachen kannst?“ So kommt man oft wieder in einen konstruktiven Dialog, bis irgendwann der Funke überspringt und die angesprochene Person sagt: Ja, wenn das so läuft, dann mache ich mit.

Wenn eine Gemeinschaft merkt, dass sie sich für eine Beratung zur Weiterentwicklung interessiert – wie könnte sie dann weiter vorgehen?

Ich sehe zwei Szenarien, in denen man sich unbedingt professionelle Unterstützung holen sollte: Der eine Fall sind Transformationsprozesse, beispielsweise nach dem Tod des zentralen Lehrers oder der Lehrerin. Bei einer so tiefgreifen-

den Veränderung zu denken, die neue Situation wird sich schon von allein einpendeln, ist ein großes Risiko. Das zweite Szenario sind massive Konflikte, die eine Gruppe lähmen oder spalten. Jenseits dieser Szenarien gibt es weitere Bereiche, die Gruppen voranbringen können, beispielsweise die Visionsarbeit, die ein zielgerichtetes Handeln ermöglicht. Grundsätzlich finde ich es hilfreich, wenn Gruppen sich ein Grundwissen über Kommunikation aneignen. Kommunikation bedeutet ja gerade, dass die Elemente innerhalb eines Systems interagieren und damit eine Wirklichkeit erzeugen. Beispielsweise kann man sich mit dem Modell von Friedemann Schulz von Thun befassen, der die verschiedenen Ebenen der Kommunikation sehr gut und hilfreich beschreibt. Auch die gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg ist ein wertvoller Ansatz. Sie hilft, Verantwortung für die eigenen Gefühle zu übernehmen, ohne den anderen zu zwingen, die Dinge genauso zu sehen. Das ist ein wichtiger Schritt in Richtung Verständigung.

Wichtig ist auch die Frage: Wie gehen wir eigentlich mit Fehlern um? Fehler oder Abweichungen sind aus systemischer Sicht Hinweise darauf, dass im System etwas nicht stimmig ist. Wir neigen dazu, Fehler als etwas zu sehen, das „wegmuss“. Aber eigentlich sind sie Lernchancen. Systemisches Coaching ist übrigens sehr pragmatisch: Es geht nicht darum, sich wochenlang mit Fehlentwicklungen zu beschäftigen, aber man kann durchaus mal einen Tag investieren: für Wertearbeit, für eine Rollenklärung oder eine Aufstellung. Das sind überschaubare Vorhaben, die heilsame Impulse geben können.

Danke, dass Sie uns für den Schwerpunkt „Heilung“ dieses Gespräch angeboten haben! 🌸

Das Gespräch führte Susanne Billig. Bearbeitung und Kürzung von Sarina Hassine.

Weitere Informationen

Website von Gisela Meese: www.alvs.de



Gisela Meese ist systemischer Coach (ECA-zertifiziert) und Organisationsentwicklerin (IHK). Als Organisationsentwicklerin kombiniert sie praktisches Erfahrungswissen und theoretische Konzepte, um Organisationen in Veränderungsprozessen zu begleiten. Sie war viele Jahre Geschäftsführerin mit Personalverantwortung im Gesundheitswesen, weshalb ihre Erfahrungen als Führungsverantwortliche ihre Branchenkenntnisse in die Seminare, Workshops und Einzelcoachings einfließen, die sie anbietet. Sie hat ein Buch zur Patientenkommunikation und zahlreiche Fachbeiträge veröffentlicht.