

Systemisches Coaching – ein weißer Schimmel?

Zur Bedeutung systemischer Methoden in der Coaching-Praxis und -Weiterbildung

Hans-Jürgen Balz



Zusammenfassung

Die „heimliche“ Erfolgsgeschichte des systemischen Coachings in Deutschland geht einher mit kritischen Beiträgen zur Profilschärfe und zu ihrer Wirksamkeit. Der Beitrag fragt danach, was Coaching als arbeitsweltbezogenes Beratungsangebot auszeichnet und wie sich die Attraktivität des systemischen Ansatzes auf dem Coaching-Markt erklären lässt. Dazu werden marktwirtschaftliche, gegenstandsspezifische und methodenbezogene Argumente bzw. Thesen formuliert, um abschließend Herausforderungen für den systemischen Ansatz in der Coaching-Praxis und -Weiterbildung zu erörtern.

Zur Ausgangsfrage

Mit der provokanten Überschrift „Systemisch – Was sonst?“ leitet Claus Nowak seinen Beitrag in der Fachzeitschrift *Organisationsentwicklung, Supervision und Coaching* (OSC) ein und kritisiert damit einen inflationären Gebrauch des Wortes „systemisch“ in Beratung und Coaching (Nowak 2017). Für ihn „... entsteht der Verdacht, dass mit dem Zusatz ‚systemisch‘ aus Marktgründen eine erhöhte Kompetenzanmutung bei potentiellen Kunden erzeugt werden soll ...“ und Konzepte „... aus ‚vorsystemischer Zeit‘ pauschal als unzureichend abgewertet werden ...“ (Nowak 2017, S. 478). Auch andere Beiträge sprechen mal eher sachlich, mal humoristisch Warnungen gegenüber einer fehlerhaften Anwendung systemischer Methoden oder überhöhten Heilsversprechen aus (z. B. Migge 2017, S. 185; Wehrle 2013, S. 8; Kanning 2017; Neuburger 2007). Einzelne Autor_innen bezweifeln den grundsätzlichen Nutzen des Labels „systemisches Coaching“ und begründen dies mit fehlender Profilschärfe und mangelnden Standards für die Coaching-Praxis und -Weiterbildung (Hofert 2014; Pelz 2017).

Diese kritischen Beiträge als Anfragen ernstnehmen und nutzen, erscheint mir sinnvoll, da es auch von Autoren, die den systemischen Ansatz im deutschsprachigen Raum vertreten, warnende Worte in Richtung Profilverlust gibt. So verweisen Levold und Wirsching (2014, S. 9) auf die Gefahr des Verlustes an Trennschärfe und Aussagekraft des Begriffs „systemisch“. „Für eine Kennzeichnung als ‚systemisch‘ scheint es mittlerweile auszureichen, auf Lösungs- und Ressourcenorientierung und den Einsatz entsprechender Techniken zu verweisen.“ (2014, S. 9)

Mein Interesse am Stellenwert systemischer Methoden im Coaching ist aus zwei Quellen gespeist, die gleichzeitig einen Teil meiner Expertise für diesen Beitrag ausmachen. Zum einen bin ich seit vielen Jah-



ren im Coaching von Einzelnen und Teams tätig und biete im Team des Instituts für Lösungsfokussierte Kommunikation Bielefeld Weiterbildungen im Bereich Systemisch-lösungsfokussiertes Coaching im Kontext der Systemischen Gesellschaft und in verschiedenen Inhouse-Formaten an. Hier habe ich ein vitales Interesse daran, immer wieder aktuelle Entwicklungen einzubeziehen und die systemischen Weiterbildungen zu verbessern.

Zum anderen bin ich als Dozent und Autor neugierig auf die Frage nach dem Kern des Systemischen Coachings (beispielsweise in Abgrenzung zur Supervision), diesen sichtbar und seinen Nutzen belegbar zu machen, aber durchaus auch seine Grenzen zu beschreiben. In diesem Sinne möchte ich mit dem Beitrag den Stellenwert systemischer Grundlagen und Methoden für den Bereich des (Business-)Coaching analysieren, offene Fragen diskutieren und Thesen zur Weiterentwicklung des Systemischen Ansatzes im Coaching formulieren.

Worin bestehen die Anfragen der oben genannten kritischen Beiträge? Wenn ich die Kritik der Autor_innen in offene Fragen transformiere, dann wird insbesondere danach gefragt:

1. Wie ist der Begriff Coaching von anderen Beratungsformaten abzugrenzen?
2. Wie lässt sich der „inflationäre“ und häufig unspezifische Gebrauch des Wortes „systemisch“ im Coaching erklären und worin besteht die Attraktivität des systemischen Ansatzes im Coaching?
3. Wie begründet sich die häufige Nichtbeachtung bzw. Ablehnung historisch früherer (Beratungs-) Ansätze in systemischen Weiterbildungen bzw. durch systemische Coaches?
4. Wo liegen Grenzen der Anwendung (und der Wirksamkeit) des systemischen Coachings und wie sind die überhöhten Heilsversprechen der Aufstellungsarbeit zu erklären?

Die Relevanz dieser Fragen leitet sich u.a. daraus ab, dass sich in Deutschland (anders als in den USA und Großbritannien) zahlreiche Coaching-Weiterbildungen auf systemische Ansätze und Methoden beziehen. Greif (2014, S. 305) ermittelte in einer internetbasierten Analyse (Stand 2013) von Coaching-Weiterbildungen in Deutschland, dass 55 % der Weiterbildungen sich selbst als systemisch oder systemisch-konstruktivistisch beschreiben. Auch die Befragung zum Coaching-Markt in Deutschland von Jörg Middendorf belegt die Bedeutung des systemischen Ansatzes im Coaching-Weiterbildungen. 2009 gaben etwas mehr als 40 % und 2016 über 60 % der Befragten Coaches

an, eine Weiterbildung mit systemischer Ausrichtung besucht zu haben (Middendorf 2018, S. 9).

Begriffsabgrenzung – Coaching, Beratung, Mentoring und Supervision

Mit Anglizismen wird im deutschen Sprachraum oft etwas Höherwertiges, Innovatives und Modernes verbunden. Der Begriff Coaching geht auf Coach im Sinne des (Sport-)Trainers zurück, wird aber auch mit (Privat-/Nachhilfe-)Lehrer und Einpauker übersetzt. Als Tätigkeit umfasst er darüber hinaus, Anweisungen zu geben, zu instruieren und einzuarbeiten. In seiner ursprünglichsten englischen Wortbedeutung wird damit auch der Kutscher bezeichnet, der die Kutsche sicher zum Ziel führt (Lippmann 2013, S. 14).

Ursprünglich bezeichnete Coaching ein externes Beratungsangebot für Führungskräfte zur Reflexion der eigenen Arbeitssituation, zur persönlichen Entlastung, zur Gestaltung und Optimierung der eigenen Berufsrolle. Daneben wurde der Begriff im Sport und im Militär angewandt (Fatzer & Schoefer, 2011, S. 389; s. auch Rauen 2014). In den 1980er Jahren gab es einen Transfer des in den angloamerikanischen Staaten entwickelten Coaching-Konzepts nach Europa. Es kam in der folgenden Zeit zu einer Ausweitung der Anwendungsfelder des Coachings (s. auch Wegener, Loebbert & Fritze 2016) bzw. zu einem verstärkten Wortgebrauch von früher als Beratung bezeichneten Tätigkeiten. Insbesondere betrifft dies die diversen Angebote im Bereich des Life-Coachings (z. B. Selbst-Coaching, Eltern-Coaching, Koch-Coaching u.v.m.), die sich in Abgrenzung zum ursprünglichen Business-Coaching herausbildeten (Böing & Strikker 2014; Gross & Stephan 2015).

Beate Fietze (2014) konstatiert eine zunehmende Professionalisierung von Coaching, die sie in einer Ausweitung der Praxisfelder, der Zunahme der Publikationen und des Fachwissens, der wissenschaftlichen Fachkongresse, der Zunahme des Einflusses der Wissenschaft und der Akademisierung der Weiterbildungsangebote belegt findet. Für die weitere Professionalisierung sieht die Autorin eine Loslösung von einer Methodenfixierung und Bindung an einzelne Ansätze als notwendig an. Für die Autorin stellen die zu beobachtenden Abgrenzungs- und Definitionsstreitigkeiten immer auch einen Ausdruck von „(Selbst-)Positionierung in der Markt- und Statuskonkurrenz“ dar (Fietze 2014, S. 286).

Mit dem Roundtable Coaching entstand 2005 ein Netzwerk von heute 17 Fachverbänden und Organisatio-

nen, die im Coaching-Bereich tätig sind (In Deutschland gab es nach Böing und Strikker (2014) insgesamt 23 Coaching-Verbände). Neben einem gemeinsamen Coaching-Verständnis werden von diesem Netzwerk Qualitätsstandards formuliert, um die Weiterbildungsvielfalt einzugrenzen. In dem Positionspapier des Roundtable Coaching heißt es: „Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben ... Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung mehrerer Perspektiven werden Entwicklungspotentiale und Handlungsspielräume erschlossen, Lern- und Veränderungsprozesse angeregt und begleitet, sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt.“ (Roundtable Coaching 2015, S. 2)

Beratung ist der Oberbegriff für eine Vielzahl verschiedener personaler Dienstleistungen (Buchinger & Klinkhammer 2007). Supervision, Mentoring, Mediation und Coaching verbindet, dass sie alle Beratungsformate im Kontext der Arbeitswelt sind (s. dazu Lippmann 2013, S. 33ff.; Kauffeld & Gessnitzer 2018, S. 19ff.). Die größte konzeptionelle Schnittmenge besteht zwischen Coaching und Supervision. Beide Angebote – Supervision und Coaching – richten sich als kommunikationsbasierte soziale Dienstleistungen auf die Selbstreflexion beruflicher Handlungskontexte, die Stärkung der Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit (z. B. in beruflichen Übergängen, psychischen Belastungssituationen). Diese Dienstleistungen werden von qualifizierten Fachkräften in einem professionellen Beratungssetting angeboten (Schreyögg 2017).

Supervision und Coaching unterscheiden sich ursprünglich in den Praxisfeldern. Supervision ist im europäischen Kontext in psychosozialen Institutionen und Non-Profit-Organisationen beheimatet. Demgegenüber hat sich (Business-)Coaching in Unternehmen des Profit-Sektors etabliert (Schreyögg 2017). Wo Erstere insbesondere auf die Weiterentwicklung der professionellen Identität ausgerichtet sind, spielen im Coaching Fragen der Leistungssteigerung eine größere Rolle. Neben den historischen Wurzeln, den unterschiedlichen Zielgruppen, zeigt Schreyögg die Bedeutung der verschiedenen Kulturen der beiden Beratungsformate auf.

Zahlreiche Autoren betonen die Gemeinsamkeiten beider Dienstleistungen. So weisen Fatzer und Schoefer (2011) darauf hin, dass Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung immer weniger unterschieden werden, sondern gemeinsam als „Begleitung

von Veränderungs- und Lernprozessen bei Personen, Teams und Systemen gesehen“ (S. 394) werden (Pühl 2017, S. 50ff.). Hier kommt den Experten der Verbände, den Weiterbildungsinstituten und den beteiligten Hochschulen (Ebermann 2016) die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Konzepte, ihrer Profilschärfung und Qualitätssicherung zu. Die beschriebene Debatte wird in der Supervisionszunft geführt, von den Coaching-Verbänden ist mir noch keine differenzierte Positionierung dazu bekannt.

Für die weiteren Ausführungen über systemisches Coaching nehme ich die Abgrenzung von Business-Coaching als engere Definition für Coaching und anderen Formen des Life-Coaching als Sammelbegriff für verschiedene Angebote außerhalb des beruflichen Kontextes auf (erweitertes Begriffsverständnis) und beschäftige mich mit dem Business-Coaching.

Bedeutung des systemischen Ansatzes im Coaching

Die eingangs gestellte Frage, wie sich der „inflationäre“ Gebrauch des Wortes „systemisch“ im Coaching erklären lässt, soll ergänzt werden durch die positiv (re-)formulierte Frage danach, worin die Attraktivität des systemischen Ansatzes für Coaches und Beratungsfachkräfte, die sich im Coaching spezialisieren wollen, liegt.

Die Gründe für einen expansiven Gebrauch des Wortes „systemisch“ lassen sich suchen in:

1. marktwirtschaftlichen Argumenten,
2. einer gegenstandsspezifischen Begründung und
3. methodenorientierten Überlegungen.

Zu 1)

Coaching stellt einen expansiven Markt dar, in dem Akteure in der Konkurrenz nach Alleinstellungsmerkmalen streben (Gross & Stephan 2015). Hier könnte – wie der Coaching-Begriff selbst – auch das Wort systemisch einen Werbevorteil verschaffen. Da soziale Dienstleistungen auf dem Wirksamkeitsversprechen der Anbieter aufbauen, wäre dies auch ohne eine entsprechend qualitativ hochwertige und wirksame Dienstleistung möglich. Diese These vertreten einige der eingangs genannten Kritiker (Hofert 2014; Pelz 2017). Ein inflationärer und undifferenzierte Gebrauch würde das Label „systemisch“ jedoch entwerten (Migge 2014, S. 497).

Je höher der Anteil der Coaches, die sich als systemisch oder systemisch-konstruktivistisch bezeichnen,





desto unwirksamer wird jedoch die Beifügung systemisch als werbewirksames Alleinstellungsmerkmal. Davon ist bei einer Zunahme der Coaches, die sich als systemisch weitergebildet beschreiben auf über 60% im Jahr 2016 auszugehen (Middendorf 2018). Das Argument in der Konkurrenz einen Vorteil mit der Bezeichnung systemisch zu erreichen, erscheint mir insofern wenig stichhaltig und die Suche nach weiteren in der Beziehung von Coaching-Gegenstand und systemischem Ansatz liegenden Gründen geboten.

Zu 2)

Coaching richtet sich auf die „Person in der (Arbeits-) Organisation“, wobei die Beziehung der Person zur Berufsrolle und zu seinen/ihren Arbeitsaufgaben im Zentrum steht. Damit geht das Coaching in der Regel über eine individuumszentrierte Beschreibung und Erklärung der Entstehung und Aufrechterhaltung der vom Klienten genannten Anliegen bzw. Problemlagen hinaus. Der gemeinsame Reflexionsprozess im Coaching bezieht sich auf mehrere soziale Ebenen (Person, Arbeitsgruppe, Abteilung, Gesamtorganisation) und Funktionszusammenhänge (Rolle, Status, Arbeitstätigkeit). So gilt es, die Beziehungsdynamik zwischen den verschiedenen Systemen und ihren jeweiligen Umwelten (Mitarbeiter-Kunden-Beziehung, Berufsrolle-Familienrolle u. a.) zu berücksichtigen (Simon 2007; Janßen & Schödlbauer 2017; Balz & Plöger 2015).

Dem hier für das Coaching skizzierten *Komplexitätsproblem* hat der systemische Ansatz seine Entstehung zu verdanken. Die Beschreibung, Erklärung und Beeinflussung systemischer Zusammenhänge in technisch-naturwissenschaftlichen Feldern bildeten seinen Ausgangspunkt (Schlippe & Schweitzer 2013, S. 31 ff.). Betrachtet werden dabei die Beziehungsstruktur und Dynamik der Wechselwirkungen in den funktionalen Einheiten in Abgrenzung von und Interaktion mit der Außenwelt. Für soziale Systeme als sinnbasierte Strukturen spielen in der Kommunikation die dafür gegebenen Regeln und kulturell geprägten Formen des Austauschs eine zentrale Rolle (Kriz 2016; Simon 2009).

Anders als in toolbasierten Coaching-Ansätzen bietet der systemische Ansatz damit einen theoretischen Erklärungsrahmen. Dieser speist sich aus vielfältigen fachwissenschaftlichen Entwicklungslinien (in den Naturwissenschaften, der Philosophie, Soziologie, Psychologie u. a.: Schlippe & Schweitzer 2013; Wirth & Kleve 2012; Levold & Wirsching 2014). Diese Konzepte, Modelle und Theorien verbindet das Ziel der Beschreibung und Erklärung der Wechselwirkungen in komple-

xen System-Umwelt-Phänomenen¹. Insgesamt steht hier jedoch die Pluralität der Anwendungskontexte stärker als eine präzise Gegenstandseingrenzung und Bestimmung des Gültigkeitsbereichs im Vordergrund (*multidisziplinäre Orientierung*).

Der systemische Ansatz nimmt in der aktuellen Entwicklung engen Bezug zum Konstruktivismus. In dessen Wissenschaftsverständnis begründet die Nützlichkeit (Viabilität) das (Fort-)Bestehen einer Theorie, und die Erkenntnis ist Resultat des Handelns. Insofern besteht in der systemischen „Gemeinschaft“ auch keine Trennung von (Grundlagen-)Wissenschaftlern und Praktikern. Dies schlägt sich u. a. darin nieder, dass systemische Erkenntnisse (z. B. der Palo-Alto-Gruppe, der Mailänder Schule) immer auch mit der Handlungspraxis und Methodenentwicklung in der Beratung und Psychotherapie verbunden waren und sind (*Transferorientierung*).

Für die Handlungsebene beratender Tätigkeiten bietet der systemische Ansatz eine *Theorie-Methoden-Integration* von vier für das Handeln des Coaches zentralen Elementen²:

1. eine Theorie über Organisationen und die Wechselwirkungen mit ihren Umwelten,
2. ein Konzept zur Erklärung und Ausgestaltung menschlicher Kommunikation und Entwicklung,
3. ein Prozessverständnis zum Coaching-Verlauf (Beziehungsgestaltung, Auftragsklärung, Reflexionsarbeit u. a.),
4. eine Methodik, die den allgemeinen Zielen des Coachings und den spezifischen Anliegen der Klienten dient (Fragen, Kommentare, darstellende Methoden u. a.).

Als hilfreich erweist sich so beispielsweise zu Beginn eines Coachings die differenzierte Analyse und Gestaltung des Coaching-Settings. Hier werden Fragen der Beziehungserfahrung und -erwartungen, nach Anliegen, Zielen und Aufträgen des Klienten an den Coach, sowie Fragen zu möglichen Konsequenzen einer (Nicht-)Veränderung gestellt. Der Coach fragt nach relevanten Akteuren und deren Handeln bei möglichen Veränderungen im Klientenverhalten, sowie nach damit verbundenen Transferfragen zwischen Beratungssystem und Arbeitssystem des Klienten (Balz & Plöger 2015, S. 127 ff.). Dies umschließt neben der Analyse

¹ Hier unterscheidet sich der auf wechselseitige Anschlussfähigkeit gerichtete interdisziplinäre Dialog systemischer Forscher und Praktiker von den im traditionellen Wissenschaftsbetrieb häufig zu findenden fachdisziplinär abgrenzenden Kulturen.

² Zu den Grundlagen empfehlen sich Schwing & Fryzer (2010) und Schlippe & Schweitzer (2013).

des institutionellen Settings (im Betrieb und im Coaching) die Selbstreflexion des Coaches. Eine hilfreiche Methode stellt in diesem Zusammenhang das Auftragskarussell dar (Schlippe 2003; übertragen auf den Coaching-Kontext s. Balz 2018).

Schmid (2009, S. 170) stellt bei der Bestimmung dessen, was das spezifisch „Systemische“ am Coaching ist, die Vernetzungsidee und die konstruktivistische Perspektive in den Mittelpunkt. So gilt es bei der Ergründung eines Problems immer auch zu erfragen, wie dies im zeitlichen, im Beziehungs- und im Handlungskontext eingebettet und vernetzt ist. Gleichsam muss durch den Coach bei Veränderungsideen der Klienten immer auch nach den davon betroffenen Kollegen, Vorgesetzten und weiteren Personen gefragt werden (Grundsatz: Der Kontext macht den Text). In der konstruktivistischen Perspektive sieht Schmid insbesondere die durch die je eigene Wirklichkeitskonstruktion geprägte Wahrnehmung und Bewertung des beruflichen Kontextes. Hier gilt es, sich als Coach selbst mit einzuschließen und immer auch den Blick auf die die Ziele des Klienten förderlichen Wirklichkeitskonstruktionen und deren Stärkung im Blick zu haben.

Für Königwieser und Hillebrand (2004) ist die systemische Sicht auf Organisationen und ihre Mitarbeitenden aus zahlreichen Quellen gespeist. Sie stellen ihre systemische Sicht einem mechanistischen Weltbild gegenüber und betonen das „Mehrbrillen-Prinzip“ zur Wahrnehmung und Beschreibung von organisationalen Prozessen (Königwieser & Hillebrand 2004, S. 28ff.). In dem Bestreben, Komplexität zu reduzieren, bilden sich Systeme als funktionale Einheiten (z. B. Arbeitsgruppen, Abteilungen, Teams), die in Abgrenzung zu ihrer Umwelt einer eigenen Funktionalität folgen (z. B. Produktentwicklung, Fertigung, Verkauf). Durch das Bilden von Systemen können so in einer Organisation eigentlich unlösbare Widersprüche (z. B. zwischen Innovation und Tradition) integriert und damit gleichzeitig verfolgt werden (Simon 2007, S. 22f). Auf einer höheren Ebene der Gesamtorganisation begegnen sich diese Widersprüche als dialektische Beziehungen von Gegensätzen, die dann in eine Balance zu den aktuellen Erfordernissen, übergeordneten Zielen und relevanten Umwelten der Organisation zu bringen sind. Hier erschließt sich für den Coach der Gegenstandsbereich des organisationalen Handelns als dynamischem Interaktionsprozess von Systemakteuren in ihrer jeweiligen Logik, den Werten, Austausch- und Interaktionsformen in den Teilsystemen.

Auf der Homepage der Deutschen Gesellschaft für Systemische und Familientherapie (DGSF) wird durch

Carmen Beilfuß definiert: „Systemisches Coaching verfolgt das Ziel, die Selbstorganisationsfähigkeit des Klienten wiederherzustellen, und ... ganz im Sinne des ethischen Imperativs von Heinz von Foerster: ‚Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst!‘ (den Klienten zu unterstützen) ... Die persönlichen Zielsetzungen und Entscheidungen des Klienten sind meist eng mit dem organisatorischen Umfeld vernetzt, so dass eher eine systemische als eine individuumszentrierte Sichtweise hilfreich ist: Der Kontext und seine Vernetzung rangieren hier vor den psychologischen Eigenschaften ... “. (DGSF o.J.) Diese eher breit angelegte Definition betont den Charakter der Prozessberatung im Coaching in Abgrenzung zur Expertenberatung (Schein 2010).

Neben der Ausdifferenzierung und Vernetzung der systemischen Entwicklungslinien, gilt es immer auch nach dem Verbindenden zu fragen. In diesem Sinne liefert die sprachanalytische Studie von Müller (2016) einen wichtigen Beitrag. Der Autor zog systemische Fachzeitschriften, Sammelbände, Internetquellen u. a. heran, um die grundlegenden Bausteine systemischer Beratung zu ermitteln. Er systematisierte die Themenfelder auf vier Ebenen:

1. das System (Klienten-System, Berater-System, Auftraggeber-System, Beratungs-System),
2. Kommunikation (Beratungsanlass, -anliegen, -auftrag),
3. Modus (Beratungsformat, -verfahren, -methode, -haltung),
4. Medium (Beratungsraum, -zeit, -medium im Sinne von Material) (Müller 2016, S. 26ff.).

Der Autor illustriert seine Analyse anhand von Beratungsfällen (darunter ein Coaching) und entwickelt eine Taxonomie. Diese Forschungsstrategie – in analoger Weise wurde das Konzept des „Big-Five“-Persönlichkeitsmodell entwickelt – (Borkenau und Ostendorf 2008) – kann m. E. dabei helfen, die konsensfähigen Kernbestandteile der systemischen Arbeitsweise abzuleiten und bildet damit einen Beitrag zur Profilschärfung.

Wie ist die Nichtbeachtung bzw. Ablehnung historischer (Beratungs-)Ansätze durch systemische Coaches zu erklären?

Der systemische Ansatz ist entstanden als ein Paradigmenwechsel vom individualistischen zum systembezogenen Denken. Bei den Ursachen von Symptomen gab es eine bewusste Kontrastierung zu bereits existierenden Richtungen und Strömungen, indem neben der Entstehungsgeschichte, nach der Funktiona-





lität und dem „Nutzen“ (des Problems/Symptoms) für das System und den Einzelnen gefragt wurde.

Gleichzeitig fand diese Debatte in sehr verschiedenen Fachdisziplinen (Biologie, Philosophie, Soziologie, Psychologie u.a.) und auf verschiedenen Ebenen (Theorie, Konzept, Technologie und Einzelmethoden) statt. Darüber hinaus umfassten die Entwicklungen den Zeitraum der letzten 70 Jahre, sodass nach der Generation der Pioniere und ihren Schülern nun die 3. Generation von SystemikerInnen die Arbeit an den Hochschulen, in den Praxisfeldern, den Verbänden und Weiterbildungsinstitutionen gestaltet.

Wenn die paradigmatischen Differenzen zwischen „vor-systemisch“ und „systemisch“ in Dichotomien beschrieben werden, dann ist dies in der Fachdebatte durchaus üblich, um die Argumente zu schärfen und den eigenen Standpunkt abzugrenzen (z.B. positivistisches vs. konstruktivistisches Wissenschaftsverständnis; s. Backhausen & Thommen 2017, S. 51ff.). Auch findet sich im Bereich der sozialen Hilfesysteme und im medizinischen Sektor weiterhin die Auseinandersetzung um defizit- vs. ressourcenorientierte Ansätze und Arbeitsprinzipien. Auch wenn diese Kontroverse bereits in die Jahre gekommen ist, besteht in den Verfahren der Bedarfsprüfung beispielsweise der Jugendhilfe und im medizinischen System und seiner Diagnostik der Beschreibung von Symptom- und Krankheitsbildern diese Begründungslogik noch immer fort, in der Sonderpädagogik als Ressourcen-Etikettierungs-Dilemma bezeichnet (Wocken 2015, S. 28).

Aber: Wenn systemisches Denken und Handeln traditionellen Ansätzen dichotom gegenübergestellt wird, so bleibt eine ideengeschichtliche Herleitung und eine angemessene Würdigung historischer Vorläufer und Ideengeber aus. So gibt beispielsweise der personenzentrierte Ansatz nach wie vor für die Beziehungsgestaltung und die Gestalttherapie methodische Anregungen, zum Perspektivwechsel vielfältige Anregungen. Hier würde ich dem Einwand von Nowak folgend eine größere Souveränität bei der Vorstellung und Einordnung systemischer Methoden und mehr Kontextbezug auf andere Entwicklungslinien der Therapie und Beratung als notwendig erachten (vgl. dazu Kriz 2014; Kauffeld & Gessnitzer 2018, S. 46 ff.).

Eine historische Analogie: Carl Rogers machte mit seiner Analyse von Therapiegesprächen in den 30er und 40er Jahren revolutionäre Erkenntnisse zur Gestaltung der helfenden Beziehung und grenzte sich damit radikal von behavioristisch ausgerichteten Konzepten ab. Seine Erkenntnisse zur Anschlussfähigkeit von Kom-

munikation und die personenzentrierten Grundvariablen der Beratungshaltung (Empathie, Wertschätzung und Kongruenz) sind heute Allgemeinwissen in der Beratungsprofession.

In gleicher Weise geschieht dies m.E. heute mit einigen Arbeitsgrundsätzen und Methoden, die ursprünglich den Kern des systemischen Arbeitens ausmachen (Haltung der Allparteilichkeit, Kontextklärung, Haltung des Nichtwissens; Methoden des zirkulären Fragens, der Wunderfrage, des reflektierenden Teams u.a.). Die Verbreitung des Wissens und die Übernahme von Grundsätzen und Methoden, die von Systemiker_innen entwickelt wurden, durch Fachkolleg_innen, lässt sich als positives Zeichen von Anschlussfähigkeit und Nützlichkeit interpretieren (s. z. B. Migge 2014). Damit werden allerdings die Grenzen zwischen systemischen und anderen Ansätzen „eingeebnet“ und das Label „systemisches Coaching“ verliert an Trennschärfe.

Die von Kauffeld und Gessnitzer (2018, S. 70ff.) skizzierte Integration klientenzentrierter, lösungs- und ressourcenorientierter und systemischer Ansätze in ein übergreifendes neues Konzept spricht für die These einer Vergrößerung der gemeinsamen Schnittmenge in den theoretischen Annahmen und Arbeitsgrundsätzen verschiedener Ansätze. Dies würde meine in die Frage „Systemisches Coaching – ein weißer Schimmel? gekleidete Vermutung stützen. Betrachten wir abschließend noch einige methodische Fragen zur Erklärung der Bedeutung des systemischen Ansatzes im Coaching.

Zu 3)

Wenn wir uns nach der Attraktivität des systemischen Ansatzes im Coaching fragen, so wird häufig auf das methodische Instrumentarium der vielfältigen systemischen und lösungsfokussierten Fragen, die darstellenden Methoden, z. B. Organisationsaufstellungen und die aktivierenden Kreativ-Methoden, z. B. Timeline (Theuretzbacher & Nemetschek 2015) verwiesen. Die eigentliche Qualität des systemischen Ansatzes besteht jedoch in der Verknüpfung von Theorie und Praxis für die verschiedenen Felder beratender Tätigkeiten. Insbesondere der lösungsfokussierte Ansatz und die damit verbundenen Methoden haben eine dem betrieblichen Arbeitskontext und seinen Erfordernissen affine Methodik (Radatz 2010; Meier & Szabó 2008; Balz & Plöger 2015). Die aktivierende Handlungs- und Zukunftsorientierung, der Anschluss an Eigenlösungen der Klienten, die Haltung des Nichtwissens und das Erarbeiten von konkreten Änderungs-ideen und Visionen stellen im lösungsfokussierten Ansatz wichtige Ressourcen für die Selbstreflexion,

die Stärkung der Handlungsfähigkeit, Selbstwirksamkeitserwartung und den Transfer in die tägliche Praxis des Klienten dar³. Daneben liegen von Backhaus und Thommen (2017), König und Vollmer (2012), Janßen und Schödlbauer (2017) weitere systemische Coaching-Modelle vor.

Mit der Herkunft des systemischen Ansatzes aus der Familientherapie und der beruflichen Verankerung zahlreicher systemischer KollegInnen im psychosozialen Bereich ergeben sich ein Transferproblem und eine Transferchance für das Coaching. Das Transferproblem betrifft die Übertragung des methodischen Arbeitens, aber auch die Bezugnahme bzw. Adaptation an die anderen „Leitwährungen“ im Profit-Bereich. Hier stehen Fragen des ökonomischen Erfolgs, der Konkurrenz und der Leistungsfähigkeit im Mittelpunkt. Insofern ist neben den arbeitsspezifischen Themenfeldern (z. B. psychische Belastung, Burnout, Teamkooperation) auch weitere Feldkompetenz, insbesondere Erfahrung mit Führungsverantwortung notwendig (Fischer-Epe, Epe & Reismann 2011). Zum Transfervorteil: Neben den berufsspezifischen Themen gaben in der Befragung zum Coaching-Markt durch Jörg Middeldorf (2018) die befragten Coaches an, dass ca. 30 % der Themen des Coachings aus dem persönlichen Bereich stammen. Hier ergibt sich ein Erfahrungsvorteil bei Coaches, die auch (oder ursprünglich) im psychosozialen Bereich tätig waren. Insbesondere für den Bereich des Teamcoachings lassen sich darüber hinaus Erfahrungen aus der Arbeit mit Mehrpersonenkontexten und aus der Teamsupervision nutzen.

Da der systemische Ansatz in der Familientherapie entstanden und zahlreiche Methoden im psychosozialen Bereich beheimatet sind, stellen sich Transferfragen hinsichtlich der Anwendungsmöglichkeiten im Coaching und seiner Wirksamkeit im betrieblichen Kontext. Eine Legitimation und Impulse zu seiner Weiterentwicklung leitet das Coaching aus der Wissenschaft und spezifisch aus der Wirksamkeitsforschung ab (Greif 2014). Ausgangspunkt zur Untersuchung der Wirkfaktoren im Coaching bildet das aus der Therapiefor- schung stammende Modell der allgemeinen Wirkfaktoren von Grawe, Donati und Bernauer (2001). Darin stellt die Ressourcenaktivierung einen zentralen Wirkfaktor dar (s. auch Züricher Ressourcen Modell, Storch & Krause 2014). Auf dem psychotherapeutischen Wirksamkeitsmodell aufbauend, legt Greif (2012) ein Wirk-

samkeitsmodell für das Coaching vor, das aus folgenden sieben Faktoren besteht:

- Wertschätzung und emotionale Unterstützung
- Affektaktivierung und -kalibrierung
- Ergebnisorientierte Problemreflexion
- Ergebnisorientierte Selbstreflexion
- Zielklärung
- Ressourcenaktivierung und
- Umsetzungsunterstützung (Greif 2012, S. 382ff.).

Die von Ianiro und Kauffeld (2012) durchgeführte Wirksamkeitsstudie belegte insbesondere die Bedeutung von affiliativem und dominantem Verhalten des Coaches, affiliativ, d.h. emotional zugewandtes Verhalten und positive Beziehungssignale. Diese verbinden sich bei als wirksam eingeschätzten Coaches mit dominantem Gesprächsverhalten, d.h. eine feste und klare Stimme, eine körperlich präsente und gleichzeitig entspannte Haltung.

Wenn die These, dass das gemeinsam geteilte Wissen und die Arbeitsgrundsätze der Coaching-Fachvertreter_innen größer geworden sind und darin systemische Grundsätze verstärkt Eingang gefunden haben, dann stellt sich damit die Frage, wie dieses spezifische Methodenwissen und die Methodenkompetenzen an „Nicht-Systemiker“ zu vermitteln bzw. von diesen zu erwerben sind. Dass dies notwendig ist, belegt beispielhaft die harsche Kritik von Kanning (2017) an Organisationsaufstellungen. Die Frage der Möglichkeiten und Grenzen von Familienaufstellungen wurde intensiv in den beiden systemischen Dachverbänden geführt (Potsdamer Erklärung der Systemischen Gesellschaft [SG 2004] und Stellungnahme der DGSF zur Aufstellungsarbeit [DGSF 2003]). Hier wurde deutlich, dass die Aufstellungsarbeit nur verantwortungsvoll eingesetzt werden kann, wenn sie in den Gesamtkontext systemischer Arbeitsprinzipien und den konkreten Beratungsprozess eingebunden wird. Nur wenn dies erfolgt, können die Einsatzmöglichkeiten von Aufstellungen realistisch im Bezug zum Coaching-Prozess beurteilt werden.

Um der fehlerhaften Anwendung systemischer Methoden vorzubeugen, wären systemische Coaching-Anbieter und Weiterbildungsinstitute m.E. gefordert, gemeinsame Grundlagen des systemischen Verständnisses von Coaching und von Weiterbildungscurricula zu formulieren. Eine wichtige Grundlage bieten dafür die Zertifikate für das systemische Coaching der beiden systemischen Dachverbände (DGSF und SG). Die Spezialisierung auf dem Coaching-Markt (Verbreiterung der Einsatzgebiete und Anforderungen) stellt



³ Zum Verhältnis von lösungsfokussiertem und systemischem Ansatz s. Hargens (2015).



hier jedoch auch neue Anforderungen an die systemischen Dachverbände. Um die Anschlussfähigkeit des systemischen Ansatzes zu erhöhen, erscheinen mir Spezialisierungen (z. B. Wissenschaftscoaching, Teamcoaching, Gesundheitscoaching) als aufbauende Qualifizierungen, auch auf Verbandsebene zertifiziert, hilfreich. Eine Debatte um das Verhältnis von Supervision und Coaching im systemischen Ansatz wäre ebenfalls sinnvoll. Aber damit bin ich bereits bei meinem Ausblick.

Fazit

Ausgangspunkt meines Beitrags waren kritische Stimmen zum Profil und zur Bedeutung des systemischen Coachings. Da sich in Deutschland zahlreiche FachkollegInnen auf den systemischen Ansatz berufen, gilt es, an der begrifflichen Differenzierung der verschiedenen arbeitsweltbezogenen Beratungsformate (mit-)zuarbeiten.

Der systemische Ansatz hat sich von seiner „Nischenexistenz“ in der Familientherapie hin zu einem Main-Stream-Konzept in vielen Praxisbereichen entwickelt (beispielsweise in der Kinder- und Jugendhilfe, der Erziehungsberatung und in der Supervision). Für das Coaching wurde in diesem Beitrag argumentiert, dass der systemische Ansatz, in einem auf die Vielfalt von Tools und Label ausgerichteten Coaching-Markt, ein integriertes theoriebasiertes Konzept bietet. Auch ist die Erfahrung in der Arbeit mit komplexeren sozialen und organisationalen Strukturen eine besondere Ressource für das Einzel- und Teamcoaching.

Fischer-Epe, Epe und Reismann (2011) heben neben den hilfreichen systemischen Grundlagen die Bedeutung der Feldkompetenz (z. B. Führungserfahrung) für die Qualität der Arbeit der angehenden Coaches hervor und verweisen auf Gestaltungsfragen zur Integration diesbezüglicher Lern- und Trainingsphasen in Coaching-Weiterbildungen.

Bei der sich abzeichnenden Entwicklung hin zu einem schulenübergreifenden integrativen Coaching-Verständnis gilt es, eine eigene Position des systemischen Ansatzes zu entwickeln und sich aktiv an der Debatte zu beteiligen. Greif (2014) fordert eine stärkere Kooperation von Wissenschaft und Coaching-Praxis. In diesem Zusammenhang könnten systemische Weiterbildungsinstitute kompetente Kooperationspartner für Fragen des Theorie-Praxis-Transfers, beispielsweise zum Kompetenzerwerb angehender Coaches, zur Wirksamkeitsforschung und bei neuen Themenfeldern

(z. B. Umgang mit organisationalen Dilemmata oder Umgang mit führungsaversiven Organisationen) sein.

Abstract

Systemic Coaching – A white grey? About the importance of systemic methods in coaching practice and further training

The “secret” success story of the systemic approach at coaching in Germany is accompanied by critical contributions about its sharpness and effectiveness. This article questions, what distinguishes coaching towards other occupational advisory services and how the attractiveness of the systemic approach for the coaching market can be explained. For this purpose, market-economical as well as topical and methodological arguments are used to discuss the challenges for the systemic approach in coaching practice and further training conclusively.

Literatur

- Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2017). Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Balz, H.-J. & Plöger, P. (2015). Systemisches Karrierecoaching. Berufsbiographien neu gedacht. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Balz, H.-J. (2016). Das Teamogramm: Die Teamgeschichte als Quelle der Teamzukunft. In: managementSeminare. Special Coaching, Heft 219, S. 26–28.
- Balz, H.-J. (2018). Der Runde Tisch der Auftraggeber - Welche Hüte sind im Spiel? Coaching Magazin, 11 (2), S. 43–46.
- Böing, U. & Strikker, F. (2014). Ist Coaching nur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder auch Impulsgeber? Organisationsberatung, Supervision, Coaching 21 (4), S. 483–496.
- Borkenau, P. & F. Ostendorf, F. (2008). NEO-Fünf-Faktoren Inventar nach Costa und McCrae (NEO-FFI). Manual. Göttingen: Hogrefe.
- Buchinger, K. & Klinkhammer, M. (2007). Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) (2017). Geschäftsbericht 2016/2017. Abrufdatum 21.06.2018, www.dgsv.de/wp-content/uploads/2017/08/Geschaeftsbericht_DGSv_2017.pdf
- DGSF (o.J.). Systemisches Coaching, Abrufdatum 15.10. 2018, https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm
- DGSF (2003). Stellungnahme der DGSF zum Thema Familienaufstellungen. Abrufdatum 15.10.2018. <https://www.dgsf.org/themen/berufspolitik/hellinger.htm>.
- Ebermann, D. (2016). Studiengänge im Coaching-Bereich. Teil 1: Übersicht akkreditierter Master-Studiengänge. Coaching-Magazin 9 (2), S. 9–11.
- Fatzer, G. & Schoefer, S. (2011). Coaching als Begleitung von Transformationsprozessen. In: B. Birgmeier (Hrsg.). Coachingwissen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 387–403.
- Fietze, B. (2014). Coaching auf dem Weg zur Professionalisierung? Eine professionssoziologische Einordnung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 21 (3), S. 279–294.
- Fischer-Epe, M., Epe C. & Reissmann, M. (2011). Was bedeutet „systemisch“ im Coaching? In: Wirtschaft Weiterbildung 3, S. 34–39.
- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (2001). Psychotherapie im Wandel: von der Konfession zur Profession (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2014). Coaching und Wissenschaft – Geschichte einer schwierigen Beziehung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 21 (3), S. 295–311.
- Greif, S. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 19 (4), S. 375–390.
- Gross, P. & Stephan, M. (2015). Der Coaching-Markt. In: Coaching, Theorie & Praxis, 10 (1), S. 15–24.
- Hargens, J. (2015). Systemisch = lösungsorientiert?. Einige unfrisierte Gedanken – in der Hoffnung zu einer Diskussion anzuregen. Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung, 33 (2), S. 55–58.
- Hofert, S. (2014). Alles systemisch oder was? Über ein Wortungeheuer und seine relative Bedeutungslosigkeit. Abrufdatum 15.10.2018, <https://karriereblog.svenja-hofert.de/2014/01/alles-systemisch-oder-was-ueber-ein-wortungeheuer-und-seine-relative-bedeutungslosigkeit/>
- Ianiro, P.M. & Kauffeld, S. (2012). Wann stimmt die „Chemie“ im Coaching? Untersuchung zur gemeinsamen „Augenhöhe“ von Coach und Klient. Coaching Magazin, 5 (1), S. 44–48.
- Janßen, A. & Schödlbauer, C. (2017). Systemisches Management-Coaching. Bonn: managerSeminare.
- Kanning, U.P. (2017). Organisationsaufstellung. Ein intellektuelles Trauerspiel in fünf Akten. Coaching-Magazin 10 (4).
- Kauffeld, S. & Gessnitzer, S. (2018). Coaching. Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Anwendung. Stuttgart: Kohlhammer.
- König, E. & Volmer, G. (2012). Handbuch Systemisches Coaching. Weinheim: Beltz.
- Königwieser, R. & Hillebrand, M. (2004). Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl Auer.
- Kriz, J. (2014). Grundkonzepte der Psychotherapie. Weinheim: Beltz.
- Kriz, J. (2016). Systemtheorie für Coaches. Wiesbaden: Springer.
- Levold, T. & Wirsching, M. (Hrsg.) (2014). Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch. Heidelberg: Carl Auer.
- Lippmann, E. (2013). Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes. In: E. Lippmann (Hrsg.), Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer, S. 13–52.
- Meier, D. & Szabó, P. (2008). Coaching. Erfrischend einfach. Einführung ins lösungsfokussierte Kurzcoaching. Luzern: Solutionsurfers.
- Middendorf, J. (2018). 16. Coaching-Umfrage. Abrufdatum 15.10.2018. <https://coachingumfrage.wordpress.com/startseite/bisherige-ergebnisse-2/>
- Migge, B. (2014). Handbuch Coaching und Beratung. Weinheim: Beltz.





Migge, B. (2017). Handbuch Business-Coaching. Weinheim: Beltz.

Müller, N. (2016). Die Vermessung Systemischer Beratung. Heidelberg: Carl Auer.

Neuberger, O. (2007). Ach wie gut, dass niemand weiß, was man so systemisch heißt. Oder: Was ist die wahre Gestalt des Proteus? In: Tomaschek, N. (Hrsg.) (2007). Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen. Heidelberg: Carl Auer, S. 11–37.

Nowak, C. (2017). Systemisch – was denn sonst! Zur inflationären Verwendung des Begriffs in der Beratung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 24 (4), S. 477–487.

Pelz, W. (2017). Systemisches Coaching. Eine kritische Analyse. Abrufdatum 12.08.2018, <http://www.management-innovation.com/download/Systemisches-Coaching.pdf>

Pühl, H. (Hrsg.) (2017). Das aktuelle Handbuch der Supervision. Gießen: Psychosozial-Verlag.

Radatz, S. (2010). Einführung in das systemische Coaching. Heidelberg: Carl Auer.

Rauen, Ch. (2014). Coaching. Göttingen: Hogrefe.

Roundtable Coaching (2015). Positionspapier Professional Coach. Abrufdatum 12.08.2018. <https://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf>

Schein, E.H. (2010). Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: EHP-Verlag.

Schlippe, Arist von (2003). Die Grundlagen systemischer Beratung. In: Britta Zander & Michael Knorr (Hrsg.). Systemische Praxis der Erziehungs- und Familienberatung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 30–56.

Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (2013). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1. Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schmid, B. (2009). Systemisches Coaching. Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag.

Schreyögg, A. (2017). Besonderheiten des Coachings – Unterschiede zur Supervision. In: H. Pühl (Hrsg.). Das aktuelle Handbuch der Supervision. Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 196–208.

Schwing, R. & Fryzer, A. (2010). Systemisches Handwerk. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

SG (2004). Potsdamer Erklärung. Abrufdatum 15.10.2018. <https://systemische-gesellschaft.de/verband/position/aufstellung-hellinger/>

Simon, F.B. (2007). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl Auer.

Simon, F. B. (2009). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer.

Storch, M. & Krause, F. (2014). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell (ZRM). Bern: Huber.

Theuretzbacher, K. & Nemetschek, P. (2015). Coaching und Systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand. Stuttgart: Klett-Cotta.

Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) (2016). Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Berlin: Springer.

Wehrle, M. (2013). Die 500 besten Coaching-Fragen. Bonn: managerSeminare.

Wirth, J.W. & Kleve H. (Hrsg.) (2012). Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg: Carl Auer.

Wocken, H. (2015). Das Haus der inklusiven Schule: Baustellen – Baupläne – Bausteine. Hamburg: Feldhaus.

Anschrift des Verfassers

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz
Psychologie, insb. Beratung und Diagnostik
Evangelische Hochschule RWL Bochum
Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Diakonie
Immanuel-Kant-Straße 18-20
44803 Bochum
balz@evh-bochum.de

Kurzbiografie

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz; Diplom-Psychologe, Lehrender Supervisor und Coach (SG/DGSF); Trainer, Supervisor und Weiterbildner in psychosozialen Einrichtungen; langjährig im Karrierecoaching, in Berufsbildungsprojekten und in der Teamentwicklung tätig; Dozent an der Evangelischen Hochschule Bochum; Mitinhaber des Instituts für Lösungsfokussierte Kommunikation (ILK – Bielefeld); Publikationen im Bereich Teamarbeit/Teamleitung, soziale Inklusion und arbeitsweltbezogene Beratung;
Email: balz@loesungsfokussiert.de