

# SYSTEMISCH- EVOLUTIONÄR. DER COACHING- ANSATZ VON TRIGON



Foto: © Akela

VON JOHANNES  
NARBESHUBER

Zu unserem Coaching-Verständnis haben wir gemeinsam ein Buch geschrieben (siehe Literatur: „In Beziehung. Wirksam. Werden. – Der systemisch-evolutionäre Coaching-Ansatz der Trigon Entwicklungsberatung“). Eine Quintessenz auf zwei Seiten.

## Angeln lehren statt Fisch verteilen

1983 postulierte Friedrich Glasl erstmals die Selbsterneuerung als Hauptziel der Entwicklungsbegleitung: Wir wollen unserem Coachee nicht einfach ein Problem wegmachen, sondern ihn zu Selbstentwurf, Selbstgestaltung und Selbststeuerung befähigen.

## Diesen Zielen nähern wir uns mit folgender Grundhaltung in unserem Arbeiten an:

- Prozessbegleitung auf gleicher Augenhöhe, in der wir
- aus der konkreten Situation und Fragestellung heraus und
- mit dem Blick auf Muster, Strukturen und archetypischen Grundbildern
- wertschätzend und ressourcenorientiert
- syntaktische Angebote machen (vgl. Artikel von J. Andersch und O. Martin), die
- die komplexe Situation mit Licht und Schatten
- ganzheitlich und gesamtverantwortlich wahrnehmen und gestalten helfen.

Wem das in der Kürze recht sperrig daherkommt: Im Buch wird es anschaulicher!

## Systemverständnis

Die Systemtheorie ist ein fruchtbares, aber auch enorm weites Feld. Der Allerweltsbegriff systemisches Coaching sagt für sich genommen noch wenig aus. Bei Trigon haben wir uns deshalb über die Jahre intensiv mit unserem Systemverständnis auseinandergesetzt. An dieser Stelle nur zwei von mehreren zentralen Aspekten:

## 1. Komplexität und Eigendynamik:

Menschen und Organisationen können einiges bewusst steuern. Gleichzeitig laufen aber auch machtvolle unwillkürliche, intuitive Prozesse. Wenn wir das vernachlässigen, landen wir rasch in einem illusionären Machbarkeitsanspruch und produzieren Frustration, wenn hartnäckige Kulturmuster oder der innere Schweinehund die sauber durchgedachten Pläne zunichtemachen.

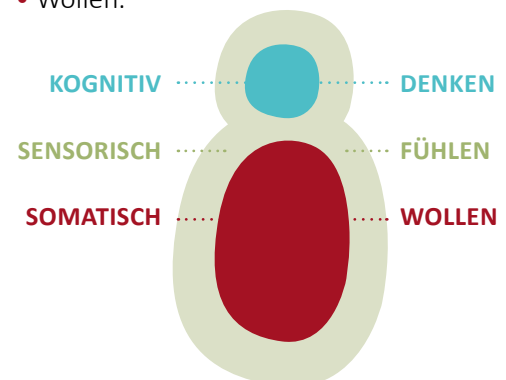
## 2. Drei Subsysteme:

Für die Situationsdiagnose, für Veränderungsinterventionen und für deren Auswertung helfen uns Methoden, die der physischen, seelischen und geistigen Dimension eines Systems gerecht werden. Diese drei Dimensionen oder Subsysteme verstehen wir bei Trigon als gedankliche Sortierhilfe, nicht als Dogma mit Wahrheitsanspruch. Auf der Ebene der Organisation sind das

- das kulturelle,
- das soziale und
- das technisch-instrumentelle Subsystem.

Auf der Ebene des Individuums unterscheiden wir die drei Subsysteme

- Denken,
- Fühlen und
- Wollen.



Drei Subsysteme auf individueller Ebene

Der archetypische Charakter dieser Gliederung ermöglicht eine rasche und in sich stimmige Zuordnung zu weiteren Dreiheiten, die sich in verschiedenen Kulturen und Traditionen wiederfinden.

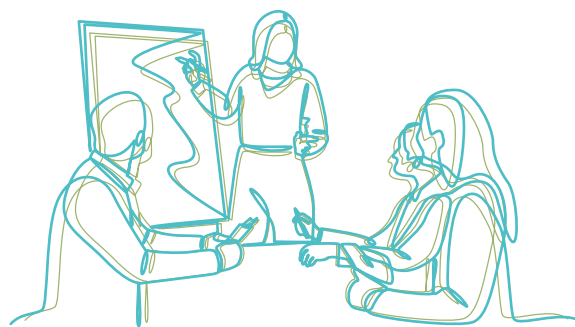
Etwa die drei Elemente von Platons Seelenwagen (Geist, Seele und Körper) und die drei Tugenden Weisheit, Gleichmut, Mäßigung. Die drei Quellen des Leidens im Buddhismus (Unwissenheit, Angst, Gier) oder die Glaubenspolaritäten (siehe Artikel „Syntaktische Arbeit im Coaching“). Auch Otto Scharmers Theory U basiert auf der schrittweisen Öffnung von Denken, Fühlen und schließlich Wollen.

Weitere wesentliche Aspekte unseres Systemverständnisses sind: (3) Das Zusammenspiel zwischen Innen- und Außenwelt von Systemen, (4) Durchgängige Muster in den darüber- und darunterliegenden Systemebenen, (5) Systemrelevante Spannungsfelder und Polaritäten, (6) Der Entwicklungszusammenhang, in den das System eingebettet ist. Das führt uns gleich zum zweiten Teil unseres Begriffspaars systemisch-evolutionär:

### Entwicklungsverständnis

Der Beratungsansatz von Trigon geht davon aus, dass Entwicklung einer gewissen inneren Richtung und Logik folgt. Das bedeutet überhaupt nicht, dass Entwicklung zwangsläufig stattfindet oder zu einem bestimmten vorher-sagbaren Endergebnis führt. Aber wenn sich (teil-)bewusste lebende Systeme weiterentwickeln (statt zu stagnieren oder zu verkümmern), dann verläuft das nicht völlig beliebig, sondern nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten.

Worin ein hilfreicher nächster Entwicklungsschritt besteht, definiert die Klientin. Dass sie im Coachingprozess angemessen mit eigenen Emotionen, tieferliegenden Lebensthemen, Spannungsfeldern und Entwicklungsfragen in Berührung kommen kann, ist Aufgabe des Coachs. Dabei scheint uns Folgendes hilfreich:



**Ein positives und realitätsbezogenes Verständnis der Potenziale, Ressourcen und Grenzen des Systems.** Je nach Entwicklungsstand stehen andere Möglichkeiten und ein anderes Mindset zur Verfügung.

**Phasenmodelle und Entwicklungsgesetzmäßigkeiten.** Das Niederländische Pädagogische Institut (NPI) war neben dem Tavistock Institut eine der beiden Wiegen der Organisationsentwicklung in Europa. Die Entwicklungsmodelle des NPI gehören zu unseren wesentlichen Quellen – zum Beispiel die Phasen der Organisationsentwicklung oder ein Modell der menschlichen Biografie. Die Grundidee: In verschiedenen Lebensphasen stehen jeweils andere Spannungsfelder, Lebensthemen und Grundfragen im Vordergrund. Diese Modelle sind Landkarten, die uns zu Arbeitshypothesen und Fragen anregen. Ob eine Führungskraft 28, 42 oder 56 Jahre alt ist, macht für viele Fragen einen wesentlichen Unterschied. Ob sie in einem Startup oder einem ausdifferenzierten Großbetrieb arbeitet auch.



ERSCHIENEN IN DEN  
TRIGON THEMEN

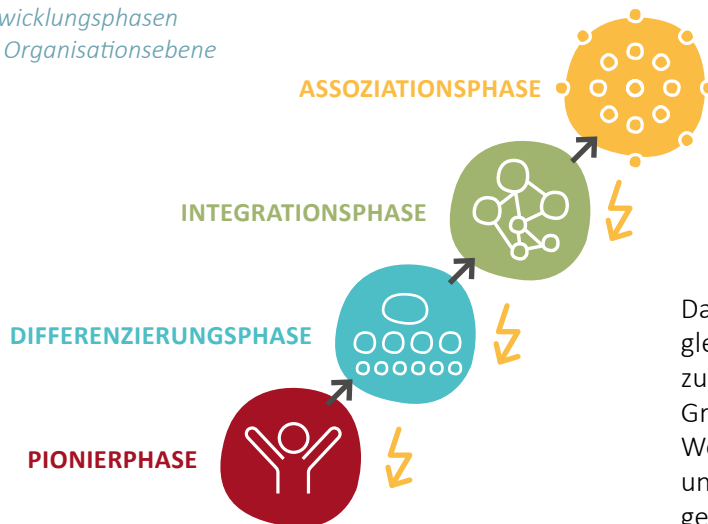
02 | 2019

*In den großen Bogen von 40 Jahren Trigon fällt ein weiteres Jubiläum: Unser Coaching-Lehrgang wird 30. 1995 fand der erste Durchgang statt, beinahe 150 weitere sollten seither folgen.*

*2020 erschien das Gemeinschaftswerk zu unserem systemisch-evolutionären Coaching-Ansatz (In Beziehung. Wirksam. Werden. Der systemisch-evolutionäre Coaching-Ansatz der Trigon Entwicklungsberatung). Darin beschreiben wir unseren originären Zugang, gehen unseren Quellen nach, haben eine Reihe von ganz praktischen Coaching-Instrumenten zusammengetragen und sie mit lebensnahen Fallschilderungen illustriert.*

*Die 14 Co-Autor:innen haben den Ansatz zum Teil über Jahrzehnte mitgeprägt und entwickelt. Die meisten sind oder waren auch maßgeblich am Trigon Diplom-Lehrgang Coaching beteiligt, der aktuell in München, Salzburg und Wien angeboten wird. Seit 2020 hat er sich schon wieder kräftig weiterentwickelt. Nur so kann das Wesentliche seine immer neue, authentische und zeitgemäße Form finden.*

Entwicklungsphasen  
auf Organisationsebene



Das Wertvolle besteht vielmehr darin, die Ungleichzeitigkeiten und Inkohärenzen in den Blick zu bekommen und besprechbar zu machen. Die Grundprämisse dabei ist: Wenn sich einzelne Wesenselemente oder Systembestandteile in unterschiedlichen Entwicklungsphasen bewegen, ist das nicht notgedrungen ein Problem. Es ergibt aber per Definition ein Spannungsfeld.

### Spannungsfelder und Unterschiedlichkeiten.

In allen Entwicklungsmodellen bei Trigon gilt: Ein System ist kaum mit allen Wesenselementen kohärent in einer einzigen Entwicklungsphase konsolidiert. Leben ist gekennzeichnet von Ungleichzeitigkeiten und Inkonsistenzen. Den Mehrwert eines Entwicklungsmodells sehen wir nicht darin, dass wir daraus einen bestimmten, eng definierten Soll-Zustand ableiten.

Unbewusste, weggedrängte, nicht besprechbare Spannungsfelder binden Energie und führen zu schwierigen Entwicklungen. Wenn wir dagegen ein Spannungsfeld bewusst, akzeptierend und kompetent begleiten, werden daraus eher gute Impulse für die weitere Entwicklung entstehen. Jedes Mal, wenn das glückt, wächst und entwickelt sich auch unsere Fähigkeit zur Selbsterneuerung ein klein wenig weiter. In unserem eigenen Inneren und in den Systemen, die wir im Außen führen und begleiten. ⚠



Literatur  
Narbeshuber, J.  
(Hrsg., in Druck). In  
Beziehung. Wirksam.  
Werden. Der systemisch-evolutionäre  
Coaching-Ansatz der  
Trigon Entwicklungs-  
beratung. Stuttgart.

Foto: Adobe Stock