

Feedback - in sozialen komplexen Systemen

Abschlussarbeit der Ausbildung zum systemischen Coach

InKonstellation

Vorgelegt am: 21.07.2022
Von: Brigitte Sauer

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
1. Einleitung und persönliche Motivation	4
2. Definitionen des Begriffes Feedback	4
3. Feedback und Haltung	5
4. Feedback in sozial komplexen Systemen	7
4.1. Familie	7
4.2. Unternehmen - als Führungskraft	8
5. Bedeutung des Feedbacks im Coaching-Prozess	9
6. Kritische Betrachtung und Diskussion	10
7. Fazit	11
Literatur- und Quellenverzeichnis	12

Executive Summary

Feedback kommt in den komplexen sozialen Systemen als Instrument zum Einsatz, wenn ein Entwicklungsprozess im Fokus der Kommunikation steht.

Wenn ein System aus voneinander abhängigen Einzelteilen besteht, die sich gegenseitig beeinflussen und gemeinsam ein Ganzes ergeben und die Merkmale dieser Systeme Austausch, Vernetzung, Zweck und Zielorientierung, Dynamik, Ordnung, Selbstanpassung sind, befinden sich komplexe soziale System grundsätzlich in einem ständigen Wandel, um bestehen und überleben zu können.¹

Die gelebten Merkmale allein bewirken keine Entwicklung innerhalb des Systems, vielmehr eröffnet die Reflektion dieser Merkmale eine Chance für Veränderung, für Entwicklung. Die Aussagen „*Feedback ist die Voraussetzung für eine Haltung!*“ und „*Feedback ist ein Geschenk an einen Anderen*, um den blinden Fleck zu erkennen“², werden in die verschiedenen komplexen sozialen Systeme transportiert und darin eingeordnet.

¹ vgl. Skript „Systemische Coachinausbildung“ - InKonstellation, Seite 8 ff.

² Manfred Wagner, Modul 5 Konflikte - Ausbildung Systemisches Coaching, Mai 2022

1. Einleitung und persönliche Motivation

Das Thema Feedback begegnet mir in allen Systemen, in denen ich mich aktuell befinde und lebe.

Als „Ich“, im Individualsystem, als Tochter, Schwester, Mutter, Großmutter, Freundin, Mitarbeiterin im Unternehmen, Führungskraft, Kollegin usw. und seit Januar 2022 in der Ausbildung Systemisches Coaching bei InKonstellation.

Als bewegungsorientierter Mensch mit großer Freude an körperlicher Aktivität und mit hohem Interesse an der Zusammenarbeit und Interaktion mit den Menschen erfahre ich fortlaufend, wie wichtig Reflektion ist. Eine Grundlage für eine lebenslange persönliche Entwicklung.

Eine Veränderung in einem der Systeme bringt dieses „Mobile“ spürbar in Bewegung, es gilt, die Balance zu finden, damit dieses System und die weiteren Systeme im Gleichgewicht sind. Wahrgenommene und erlebte Dysbalance in einem oder mehreren Systemen können die Motivation und der Auftakt für Veränderungen sein. Ein Instrument, um diese Ungleichgewichte zu erkennen, ist das Feedback mit einer Spannbreite von der Selbstreflexion über den Vergleich und die Gegenüberstellung der Eigen- und Fremdwahrnehmung durch einen Feedback-Geber, bis hin zu einem professionellen Coaching.

Die Vorgehensweise beim Feedback ist unterschiedlich und abhängig vom System, in dem ein Feedback stattfindet oder angeleitet wird. Eine der Grundlagen für ein konstruktives, entwicklungsorientiertes Coaching ist die Fähigkeit, systemisch zu denken. Sonja Radatz spricht in diesem Zusammenhang vom zirkulären Denken, alles sei mit allem vernetzt, alles habe auf alles einen Einfluss.³

Um herauszufinden, erlebbar zu machen und zu reflektieren, wie diese Vernetzungen auf Menschen in ihren Systemen wirken, wie sich deren Verhaltensweisen dadurch ständig ändern und entwickeln, bietet das Feedback eine Möglichkeit, das aktuelle „Jetzt“ zu erkennen und in einen Entwicklungsprozess einzusteigen.

In dieser Arbeit möchte ich das „Instrument Feedback“ in verschiedenen Systemen betrachten und dessen Einsatzmöglichkeiten und Wirkungen aufzeigen.

2. Definition des Begriffes Feedback

Aus dem Englischen übersetzt ist Feedback die Bezeichnung für eine Rückmeldung, beziehungsweise Rückinformation im Kontext der Kommunikation. Im Feedback vermittelt der Feedback-Geber dem Feedback-Nehmer seine Wahrnehmung und sein Verständnis bezogen auf das ausgetauschte Thema, die Situation, das Ereignis. Somit ist das Feedback eine Möglichkeit eines Abgleichs zwischen der Eigen- und der Fremdwahrnehmung und dient der Transparenz zwischen dem Geber und dem Nehmer. Diese Transparenz ist notwendig, um Lösungswege innerhalb eines Systems zu entwickeln, wenn Veränderungen anstehen.

³ vgl. Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschläge, 2018, S. 62-64

3. Feedback und Haltung

Die Voraussetzung für ein konstruktives Feedback sind Regeln, an denen sich ein Feedback orientiert, wenn der Entwicklungsprozess und/oder das Coaching zielorientiert sein soll.

Diese Regeln werden unterschiedlich benannt und beschrieben, hier zusammenfassend als **W - W - W - Regel**:⁴

1. **W**-ahrnehmung

Schildern der Wahrnehmung, Verzicht auf Bewertungen und Formulierungen in der „Ich-Form“:

- „Ich habe beobachtet“
- „Mir ist aufgefallen, dass ...“

2. **W**-irkung

Schildern der Gefühle und Reaktionen des Zuhörenden, in der „Ich-Formulierung“:

- „Ich empfinde das als ...“
- „Ich fühle mich dabei ...“
- „Ich reagiere darauf ...“

3. **W**-unsch

Äußern eines konkreten Wunsches an den Zuhörenden:

- „Ich möchte, dass in Zukunft ...“
- „Ich wünsche mir von dir ...“
- „Ich wünsche mir für dich, dass... “

Ergänzend zu diesen WWW-Regeln, die das Vorgehen und den Ablauf beschreiben, ist die Haltung des Feedback-Gebenden sowie des Feedback-Nehmenden von Bedeutung.

Die Beteiligten schildern ihre Wahrnehmung und die daraus resultierende Wirkung aus Sicht ihrer individuellen Wirklichkeit innerhalb des Systems, in dem das Feedback stattfindet. Im Verlauf des Feedbacks entsteht die Möglichkeit, die Wirklichkeit der Beteiligten zu erfahren und die eigene Wirklichkeit deutlich zu machen. Darauf aufbauend besteht die Chance, einen „blinden Fleck“ zu erkennen, also Merkmale der Persönlichkeit, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen, im Umfeld aber durchaus bekannt sind. Dies geschieht, indem der Feedback-Gebende seine Wahrnehmung gegenüber dem -Nehmenden schildert.

Ein respektvoller, wertschätzender, zugewandter, offener Umgang zwischen Feedback-Gebendem und -Nehmendem ermöglichen, dass ein Feedback angenommen wird und einen Entwicklungsprozess in Gang setzt. Somit sei ein Feedback ein „Geschenk für den Anderen“⁵.

Diese Merkmale der inneren und äußeren Haltung machen ein Feedback gewinnbringend und konstruktiv:

Ich bin o.k. – Du bist o.k. - innere Haltung und Lebenseinstellung

Ein Feedback betrifft nicht die Persönlichkeit, sondern das Verhalten einer Person. Als Grundlage für dieses subjektive und zugleich konstruktive Feedback ist die erlernbare Haltung „Ich bin ok - Du bist ok“. Der Feedback-Gebende trifft diese Entscheidung zu dieser Haltung immer wieder und bewusst, um einen konstruktiven und effektiven Prozess der Entwicklung aufrecht zu erhalten. Besonders in Konfliktgesprächen ist es von Bedeutung, dem Feedback-Nehmenden diese innere Haltung zu signalisieren.

⁴ vgl. Skript „Systemische Coachinausbildung“ - InKonstellation, Seite 68

⁵ Manfred Wagner, Modul 5 Konflikte - Ausbildung Systemisches Coaching, Mai 2022

Zuhören und Beschreiben – nicht bewerten, interpretieren, diskutieren

Der Feedback-Gebende beschreibt seine Wahrnehmungen und Beobachtungen und das, was diese in ihm auslösen. Dies beinhaltet alle Gefühle, Empfindungen, Fragen, Überlegungen, Meinungen, wie unter den WWW-Regeln beschrieben. Das Verhalten wird weder interpretiert noch moralisiert. Werturteile und Vorwürfe gehören nicht in ein wertschätzendes Feedback. Das Feedback wird ausschließlich durch Ich-Botschaften oder Ich-Formulierungen gegeben, so wie in den WWW-Regeln beispielhaft aufgeführt. Dieses setzt voraus, dass sowohl der Gebende als auch der Nehmende für sich sprechen. Der Kontakt bleibt auch bei kritischen Anmerkungen zueinander bewahrt.

Der Feedback-Nehmende hört sich die Wahrnehmungen des Feedback-Gebenden an, stellt diese nicht in Frage, selbst wenn der Nehmende die Wahrnehmung des Gebenden nicht teilt. Nur so ist gewährleistet, dass die Rückmeldungen ganzheitlich ist und das Gespräch im Fluss bleibt. Eine verteidigende und/oder rechtfertigende Haltung wäre kontraproduktiv. Vielmehr bedankt sich der Feedback-Nehmende beim Feedback-Gebenden.

Wenn Störungen auftreten, haben diese stets Vorrang vor dem weiteren Gesprächsverlauf. Empfundene Verletzungen oder Verunsicherungen werden durch eine direkte Rückmeldung dem Gesprächspartner signalisiert, um zu vermeiden, dass sich ein Gesprächspartner dem konstruktiven Verlauf entzieht.

Klar in der Sache - zugewandt zum Menschen

Feedback muss konkret, verständlich und klar sein. Das Heranziehen eines passenden, bekannten Beispiels und/oder Sachverhaltes macht es für den Feedback-Nehmenden persönlich und damit nachvollziehbar. Wer Feedback bekommt, kann mit Allgemeinheiten wenig anfangen und die Chance auf einen Impuls zur Entwicklung bleibt aus. Aus einem Feedback ergeben sich keine Befehle oder Anweisungen für eine Verhaltensänderung, vielmehr Impulse und Anregungen zur Selbstreflexion. Die Entscheidung, ob und was der Feedback-Nehmende an seinem Verhalten entwickelt, entscheidet er als eigenverantwortliche Person.

Im geschäftlichen Kontext kann sich aus einem Feedback durch den Vorgesetzten an den Mitarbeitenden eine konkrete Vereinbarung entwickeln. Das Feedback dient hier der Gegenüberstellung der aktuellen Situation des Mitarbeitenden und beispielsweise den ausgewiesenen Unternehmenszielen. Die erwartete Verhaltensänderung seitens des Mitarbeitenden wird durch ein konstruktives Feedback erklärt und geklärt, mit dem Fokus, dem Mitarbeitenden das „Wofür“ transparent zu machen. In Unternehmen mit verschiedenen Führungsebenen sorgt eine Feedback-Kultur für Transparenz und Verständnis, die zugleich nicht bei jedem Mitarbeitendem das Einverständnis mit allen Entscheidungen voraussetzt.

Zukunftsorientiert, angekündigt (freiwillig) und vertraulich

Die entwicklungs- sowie lösungsorientierte Ausrichtung eines Feedbacks setzt voraus, dass die Ziel- und Blickrichtung während des Feedbacks in die Zukunft weisen. Das Entwicklungspotential kann anhand eines erlebten Verhaltens deutlich gemacht werden und zugleich richtet sich das zukünftige Verhalten stets nach vorne, in die Zukunft. Die letzte der WWW-Regeln, die Äußerung eines Wunsches, unterstreicht dieses prospektive Vorgehen. Darauf aufbauend lässt sich ein konkretes Ziel formulieren und vereinbaren. Ein Feedback ist dann effektiv, wenn der Feedback-Nehmende einverstanden ist, eine Rückmeldung zu seinem Verhalten zu erhalten. Im besten Fall fragt der

Feedback-Gebende um Erlaubnis. Im beruflichen Kontext gehört das Feedback häufig im Rahmen von Mitarbeiterjahresgesprächen zum festgelegten Ablauf und ist somit ein bekanntes Vorgehen für die Gesprächspartner. Die gegenseitige Vertraulichkeit zwischen dem Feedback-Gebenden und Feedback-Nehmenden ist eine Haltung, die ein offenes, konstruktives Feedback ermöglicht und die vor jedem Feedback erneut vereinbart wird.

4. Feedback in sozial komplexen Systemen

4.1. Familie

In einem Familiensystem herrscht aufgrund der unterschiedlichen Generationen und den darauf beruhenden Lebensphasen und -situationen eine hohe Dynamik in Bezug auf Veränderungen. Zugleich unterscheidet sich dieses System von allen anderen Systemen darin, dass es lebenslang besteht. Auch wenn einzelne oder mehrere Familienmitglieder das System physisch verlassen, bleibt das einzelne Familienmitglied immer Mutter/Vater, Kind, Tochter/Sohn, Schwester/Bruder, Großmutter/Großvater usw. Außerdem spielen in diesem System die emotionalen Bindungen eine große Rolle und nehmen Einfluss auf die Balance dieses Systems.

Die Familienmitglieder wünschen sich solange sie familiären Kontakt zueinander haben, eine „Kybernetik erster Ordnung“. Diese geht davon aus, dass sich jedes System im Gleichgewicht (Homöostase) befinden muss, um zu funktionieren.⁶ Die Merkmale des Systems unterliegen einem Änderungs- und Entwicklungsprozess und sind damit anfällig für Konflikte, da die Wahrnehmungen und Empfindungen durch die unterschiedlichen Rollen, Aufgaben, Lebens- und Altersphasen geprägt werden und aufeinander treffen. Eine Voraussetzung um diese Ordnung zu bewahren, ist die Kommunikation innerhalb des Systems, bevor das System in ein Ungleichgewicht gerät.

Unter der Prämisse „Reden stärkt - Schweigen schwächt“ tut es einem Familien-System gut, regelmäßig die Eigen- und Fremdwahrnehmungen der Mitglieder zum Thema zu machen.

Unter Einbeziehung der Feedback-Regeln und einer familiengerechten Moderation durch ein Familienmitglied mit entsprechender Haltung für die Durchführung eines Familien-Feedbacks, eröffnet sich die Chance für die Entwicklung einer persönlichen Haltung und Stärkung von Werten innerhalb der Familie.

Ein praktisches Beispiel:

Jeden Sonntag nutzt die Familie die Zeit nach dem gemeinsamen Abendbrot für ein "Wochen-Feedback". Ein erwachsenes Mitglied moderiert und hält die Vereinbarungen aus den Feedbacks schriftlich fest. Jedes Mitglied hat das Wort und äußert sich zu folgenden Fragestellungen:

1. Runde: Was hat mir in der vergangenen Woche besonders gefallen/Spaß gemacht?
2. Runde: Was hat mir in der vergangenen Woche nicht gefallen, was habe ich nicht gut gefunden?
3. Runde: Ich wünsche mir, dass ab der nächsten Woche so läuft
Ich wünsche mir von ...
Ich ...
4. Runde: Die Familienmitglieder besprechen, wie dem geäußerten Wunsch entsprochen werden kann und vereinbaren die Umsetzung.
Das angesprochene Familienmitglied äußert sich zu dem Wunsch und vereinbart mit dem wünschenden Mitglied das Miteinander.

⁶ vgl. Skript „Systemische Coachingausbildung“ - InKonstellation, Seite 44

Dem aktuellen Feedback vorangestellt wird eine Runde, in der alle Mitglieder nacheinander sagen dürfen, ob die getroffenen Vereinbarungen des vorausgegangenen Familien-Feedbacks umgesetzt werden konnten. Dieses Vorab-Feedback wird von keinem Mitglied kommentiert und/oder bewertet.

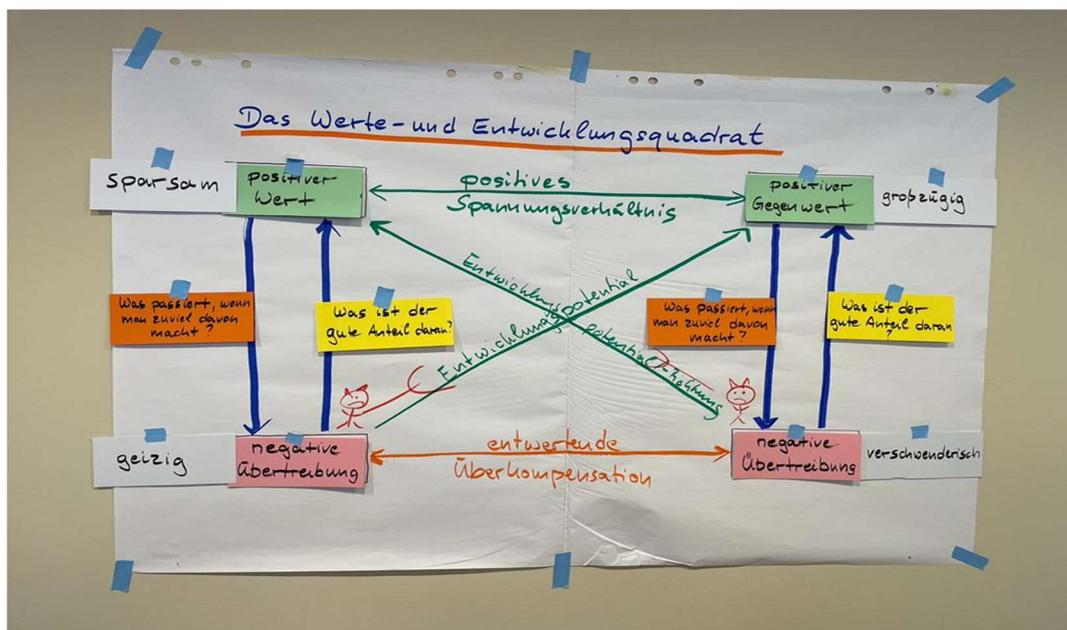
Diese Form des Feedbacks eignet sich auch in anderen Familien- und Paarkonstellationen, zum Beispiel als „Zwiegespräch“⁷ als Methode für den Konfliktfall sowie zur Gestaltung eines lebendigen Miteinanders für eine gemeinsame Entwicklung.

4.2. Unternehmen - als Führungskraft

Unternehmen jeglicher Art befinden sich in einem engen Zusammenhang mit sozialgesellschaftlichen und politischen Veränderungen, somit in einem ständigen Wandel und Change-managementprozess, wenn sie erfolgreich agieren möchten. Den Prozess für die Zielausrichtung und -erreichung entscheiden die verantwortlichen Ebenen an den sogenannten „obersten Stellen“. Für die Sicherung der Umsetzung der Unternehmensstrategie und -ziele sind Führungskräfte verantwortlich. Auf dem Weg von der Strategie zur Umsetzung hat sich in modernen Unternehmen das „Positive Leadership“, basierend auf der positiven Psychologie etabliert.⁸

Auf dieser Basis findet in Unternehmen regelmäßiger Austausch im Team, in Mitarbeiterjahresgesprächen und weiteren Konstellationen statt. Dabei liegt der Fokus auf den Ressourcen der Mitarbeitenden und dem Ziel, die Freude am Tun und damit die Produktivität und Resilienz zu stärken. Das gegenseitige Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist ein Instrument, um die Ressourcen der Mitarbeitenden herauszuarbeiten und zugleich ein Entwicklungspotential auf den Weg zu bringen.

Am Beispiel des Modells „Werte- und Entwicklungsquadrat“,⁹ von F. Schulz von Thun, lässt sich veranschaulichen, wie die Führungskraft ein positives Feedback vorbereiten kann, wenn eine negative Eigenschaft des Mitarbeitenden Inhalt des Mitarbeitergesprächs sein wird bzw. der/die Mitarbeitende in eine positive Entwicklung gebracht werden soll.



⁷ <https://www.zwie-gespraech.de/2.html>, Aufruf 12.07.2022, 17.05 Uhr

⁸ <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/psychische-gesundheit/>, Aufruf 12.07.2022, 20:05 Uhr

⁹ Flipchart „Werte- und Entwicklungsquadrat“, Modul 5 Konflikte, Manfred Wagner, 22.05.2022

In der Vorbereitung findet die Führungskraft zu allen „Eckpunkten“ Eigenschaften und bezieht diese in das Gespräch als Entwicklungspotential ein.

Beispiel: Im Team wird der Mitarbeitende als stark dominant empfunden, die konstruktive Zusammenarbeit im Team ist dadurch gefährdet bzw. gestört.

→ positiver Wert:	orientiert, sicher, klar, „Wissens-Joker“
→ positiver Gegenwert:	kooperierend, beteiligend, tolerant, offen
→ negative Übertreibung:	dominant, überheblich, egozentrisch
→ negative Übertreibung	Kontrollverlust, Machtverlust, Prestigeverlust

Durch die Gegenüberstellungen der Tugenden als sogenannte „Schwesterntugenden“ wird deutlich, in welcher Richtung das Entwicklungspotential liegt. Das Ziel ist dabei, eine ausgewogene Balance zwischen der Tugend und der Schwesterntugend zu finden.

Spricht die Führungskraft im Feedback den positiven Wert als Ressource an und hebt den sich daraus ergebenden positiven Gegenwert hervor, fühlt sich der Mitarbeitende wertgeschätzt in seiner Tugend. Zugleich kann die Führungskraft durch die Beschreibung der negativen Übertreibung deutlich machen, wohin der positive Wert führt, wenn dieser übertrieben eingesetzt wird. Der positive Gegenwert verdeutlicht die Entwicklungsrichtung, ohne Gefahr zu laufen, in Richtung der Überkompensation zu geraten, was für den Mitarbeitenden ein Widerspruch zu seinen Werten wäre.

5. Bedeutung des Feedback im Coaching-Prozess

Das Instrument des Feedbacks wird im Coachingprozess im Rahmen der Methoden und Interventionen genutzt. Die Bedeutung des konstruktiven Feedbacks im systemischen Coaching liegt darin, dass nur durch den regelmäßigen Einsatz des gegenseitigen Feedbacks die Selbstwahrnehmung mit der Wirklichkeit der anderen verglichen werden kann und eine Reflektion des eigenen Verhaltens stattfindet. Dieses gilt für den Coach sowie für die Beteiligten am Coaching, da es für alle einen ständigen Übungs- und Entwicklungsprozess bedeutet, ein konstruktives Feedback zu geben und zu empfangen.¹⁰

Im "Life-Coaching" liegt der Schwerpunkt in der Verdeutlichung und Mobilisation der Ressourcen. Dies befähigt den Coachee, gewünschte und klar formulierte Veränderungen und/oder Entscheidungen in seinem Leben aktiv umzusetzen. Im Coachingprozess unterstützt der Coach den Coachee, sich in eine lösungsorientierte Sichtweise zu begeben. Passende Methoden und Fragen führen zur Entwicklung einer Lösung. Dieser erlebte Erfolg motiviert den Coachee, seine individuelle Entwicklung und Lösung zu finden und zu definieren.¹¹

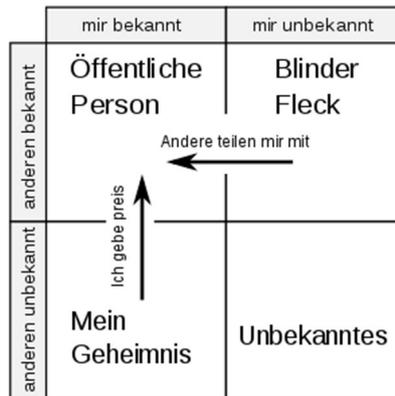
Der Einsatz des Johari-Fensters ist eine Möglichkeit, Teams und Gruppen zu coachen. Das Modell wurde 1950 von den US-amerikanischen Sozialpsychologen Harry Ingham und Joseph Luft entwickelt und ist eine visuelle Gegenüberstellung bewusster und unbewusster Persönlichkeitsmerkmale, Eigenschaften und Verhaltensweisen. Es zeigt die Unterschiede zwischen dem, was wir über uns selbst wissen und dem, was andere über uns denken. Es dient zur Darstellung von Persönlichkeitsmerkmalen bzw. zur Verdeutlichung der Unterschiede zwischen der eigenen Wahrnehmung und der Wahrnehmung anderer Gesprächsteilnehmer.¹²

¹⁰ vgl. Skript „Systemische Coachinausbildung“ - InKonstellation, Seite 66

¹¹ vgl. Skript „Systemische Coachinausbildung“ - InKonstellation, Seite 55

¹² vgl. Skript „Systemische Coachinausbildung“ - InKonstellation, Seite 64 ff.

Damit das Modell erfolgreich eingesetzt werden kann, setzt dies einen offenen, vertrauten und respektvollen Umgang untereinander voraus. Sowie die Bereitschaft, Lob und Kritik zu äußern und zu empfangen.



13

Im Coaching Prozess liegt der Fokus auf dem „blinden Fleck“, mit dem Ziel, diesen durch das Feedback der Gruppe, der Fremdwahrnehmung, für den Coachee transparent und damit den Raum für das „Öffentliche“ größer zu machen. Der Vergleich der Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung ermöglicht dem Coachee eine ganzheitliche Reflektion seines Verhaltens und den Einstieg in eine persönliche Entwicklung.¹⁴

6. Kritische Betrachtung und Diskussion

In der Betrachtung ist deutlich geworden, dass die Bedeutung des Feedbacks in allen sozialen, komplexen Systemen eine Grundlage für die Entwicklung innerhalb dieser Systeme beinhaltet. Die Gestaltung und methodische Umsetzung des Feedbacks orientiert sich an den Menschen und deren Verhalten im System und kann demnach in unterschiedlichen, passenden Methoden ihre Anwendung finden. Achtsamkeit sich selbst gegenüber bei der Eigenreflektion, Respekt und Wertschätzung gegenüber den Menschen, die in einen Feedbackprozess einbezogen sind sowie die Bereitschaft und Expertise, ein Feedback zu geben und anzunehmen, sind die Voraussetzungen für ein entwicklungsorientiertes Feedback.

Diese Grundlagen ergeben sich nicht von allein. Sie sind eine Mischung aus erlerntem Wissen und erworbenen Kenntnissen. Darüber hinaus spielen Erfahrungen im Umgang mit den Merkmalen in unseren Systemen und dem Verständnis bezüglich der Individualität des Menschen eine bedeutende Rolle. Dieses bedingt nicht, dass ein Feedback-Gebender oder Coach für jedes Verhalten eines Menschen Verständnis aufbringen muss, um ein konstruktives Feedback zu geben. Vielmehr macht die Haltung des Feedback-Gebenden, des Coaches sowie des Feedback-Nehmenden ein Feedback zu einem gewinnbringenden Instrument für den Feedback-Nehmenden.

Bezogen auf das systemische Coaching spricht Sonja Radatz in diesem Zusammenhang von einer „Methode der fruchtbringenden Verständnislosigkeit“.¹⁵ Der Kontext und die Intention eines Feedbacks können je nach Situation und System, in dem der Prozess stattfindet, sehr unterschiedlich sein. In Beziehungs-Systemen liegt der Fokus auf der Balance in diesem System und dessen Funktionalität, im beruflichen Systemen stehen zu erreichende Unternehmensziele mit der Vereinbarkeit der Resilienz und der Life-Work-Balance der Mitarbeitenden in Zusammenhang. Im Coaching steht der Coachee im zentralen Mittelpunkt des Prozesses. Hier geht es um seine Ziele und die Entwicklung seines Weges hin zu diesem Ziel.

¹³ <https://de.wikipedia.org/wiki/Johari-Fenster>, Aufruf 13.07.2022, 18:34 Uhr

¹⁴ vgl. Skript „Systemische Coachinausbildung“ - InKonstellation, Seite 65

¹⁵ Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschläge, 2018, Seite 115

7. Fazit

Wenn sich die Menschen in einem System entwickeln wollen, reicht es nicht, die äußeren Umstände und Veränderungen zur Kenntnis zu nehmen und sich diesen entweder anzupassen oder diese zu ignorieren.

Die Reflektion, wie man zu und in einem System steht, sind eine Grundlage für die Entwicklung innerhalb des Systems. Die Eigenwahrnehmung sowie die Fremdwahrnehmung der anderen Systemmitglieder ist von Bedeutung, wenn das Verhalten verändert wird oder Entscheidungen getroffen werden.

Ein Instrument der Reflektion ist das Feedback. Damit dieses zur Unterstützung einer Weiterentwicklung werden kann, ist die Haltung der Beteiligten im Prozess von großer Bedeutung. Je kritischer, sensibler die Situation und die Inhalte sind, desto mehr Bedeutung hat die innere Haltung gegenüber dem Gesprächspartner.

Auch ein konstruktives, wertschätzendes und allen Regeln entsprechend durchgeführtes Feedback, löst beim Feedback-Nehmenden eine Reaktion aus. Es geht nah, weil es um das persönliche Verhalten und dessen Wirkung geht, die im Feedback gespiegelt wird. An dieser Stelle spielt die eingangs beschriebene Haltung, jedes Feedback als Geschenk wahrzunehmen, eine tragende Rolle. Sich dessen bewusst zu sein, ist für den Feedback-Gebenden und für den Feedback-Nehmenden von Bedeutung, wenn man sich und die Menschen in ihren Systemen als stetigen Entwicklungsprozess versteht.

Zugleich die Gewissheit zu haben, dass ein jeder lebenslang in der Lage ist, aktiv an seiner Haltung zu arbeiten, diese zu entwickeln, um Verantwortung für das eigene Handeln zu tragen, ist ein positiver Ausblick in die Zukunft, gerade jetzt, gerade in dieser Zeit des Wandels.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschläge, 2018, Literatur-VSM e.U.

Skript "Systemische Coachingausbildung" - InKonstellation- Ausbildungsakademie, 2022

Wagner, Manfred, Modul 5 Konflikte"- Ausbildung Systemisches Coaching , InKonstellation, Mai 2022

Wagner, Manfred, Flipchart "Werte- und Entwicklungsquadrat", Modul 5 Konflikte, 22.05.2022

Quellennachweis

<https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/psychische-gesundheit/>,
Aufruf 12.07.2022, 20:05 Uhr

<https://www.zwie-gespraech.de/2.html>, Aufruf 12.07.2022, 17.05 Uhr

Bildnachweis

<https://de.wikipedia.org/wiki/Johari-Fenster>, Aufruf 13.07.2022, 18:34 Uhr