Intervenieren im System: Die Paradoxien der Wirksamkeit

PD Dr. Thomas Bachmann

Qualitätssicherung und Professionalisierung systemischer Interventionen sind für mich von zentraler Bedeutung. Daher war es mir besonders wichtig, diese Studie gemeinsam mit Johannes Loermann im Auftrag der Systemischen Gesellschaft (SG) und der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) durchzuführen.

Die Studie von Thomas Bachmann und Johannes Loermann untersucht die Wirksamkeit systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen durch eine systematische Literaturrecherche. Ziel war es, die internationale empirische Studienlage zu sichten. Im Ergebnis wurden 352 Studien zu systemischen Interventionen gesichtet. Die Studien umfassen verschiedene systemische Ansätze und Formate und liefern Erkenntnisse über deren Wirksamkeit und Wirkfaktoren.

Es konnte gezeigt werden, dass die Wirksamkeit systemischer Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext gut belegt ist, obwohl methodische Mängel und eine Heterogenität der Studien festgestellt wurden. Die Studien wurden in ihren jeweiligen systemtheoretischen Strömungen verortet und hinsichtlich der Beratungsformate unterschieden. Die ungenaue Definition des Begriffs „systemisch“ erschwerte die Vergleichbarkeit der Studien.

Weiterhin stand die Annahme kausaler Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge als Grundannahme der Wirksamkeitsforschung im Widerspruch zu systemischen Annahmen, nach denen Veränderungen in Systemen sich stets durch zirkuläre Prozesse ergeben und nicht durch linear-kausale Wirkungsketten. Daher wurde ein theoretischer Kompromiss eingegangen, der darin bestand, dass eine gemessene Wirkung existiert – unabhängig davon, wie sie zustande kommt.

Die Studie liefert detaillierte Ergebnisse zu verschiedenen systemischen Interventionsformaten wie Coaching, Organisationsberatung, Teamarbeit, Mediation und Supervision. Die Studienlage zur Wirksamkeit von systemischem Coaching, Aufstellungsarbeit und systemischer Organisationsberatung kann insgesamt als gut bewertet werden. Im Gegensatz dazu gibt es nur begrenzte und weniger aussagekräftige Daten zu Gruppen- und Teamcoachings sowie zu Supervision, Mediation

und Training. Insgesamt wurde festgestellt, dass neben methodischen Schwächen kein übergreifendes Wirkmodell für systemische Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext existiert.

Die darauf aufbauende Metaanalyse von Bachmann und Willermann untersucht die Wirksamkeit von professionellem systemischem Coaching im Einzelsetting. Dabei wurden die dokumentierten Wirkungen nach emotionalen, kognitiven und behavioralen Effekten kategorisiert. Insgesamt flossen 24 Studien mit 52 Effekten und 1.405 Personen in die vorliegende Analyse ein. Eine Systematisierung nach Wirkfaktoren war aufgrund der Heterogenität der Studien nicht möglich. Im Ergebnis zeigen sich mittlere bis starke Effekte der Wirksamkeit von professionellem systemischem Coaching.

Diskussionsrunde:

Abschließend wurde diskutiert, inwiefern die Wirksamkeit systemischer Beratung bewertet wird. In vielen Studien erfolgt die Bewertung durch subjektive Einschätzungen der Teilnehmenden, häufig in Form von Prä-Post-Vergleichen. Einige Studien arbeiten mit Kontrollgruppen, um die Effektivität im Vergleich zu anderen Interventionen zu messen. Multiperspektivische Ansätze, die verschiedene Perspektiven (z. B. von Klient:innen, Coaches und Dritten) einbeziehen, wären hilfreich, sind jedoch selten.

Ein weiteres wichtiges Thema war das Paradoxon der Wirksamkeitsforschung. Da systemische Beratung auf komplexen, zirkulären Wechselwirkungen basiert, lässt sich ihre Wirksamkeit nicht in einem einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang darstellen. Veränderungen entstehen durch eine Vielzahl von Faktoren und sind oft nicht unmittelbar oder direkt auf die Intervention zurückzuführen. Darüber hinaus treten Veränderungen häufig verzögert auf, was klassische Messmethoden problematisch macht. Zudem fehlt ein standardisiertes Wirkmodell, das den Vergleich von Beratungssettings erschwert.

Darüber hinaus beschäftigte sich die Diskussion intensiv mit den Wirkfaktoren, die die Wirksamkeit systemischer Beratung beeinflussen. In der Psychotherapieforschung wird die Beziehung zwischen Therapeut:in und Klient:in als entscheidender Erfolgsfaktor betrachtet. Es gibt Hinweise darauf, dass auch im systemischen Coaching und in der Beratung die Qualität der Beziehung einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg haben könnte. Allerdings fehlt es an systematischen und breit angelegten Untersuchungen zu diesem Thema.

Ein bislang wenig erforschtes Feld ist die Selbstbewertung von Coaches. Es wurde die Frage aufgeworfen, ob Coaches in der Lage sind, den Erfolg ihrer Beratung vorab zu prognostizieren und ob es Zusammenhänge zwischen der Selbsteinschätzung der Coaches und der Wahrnehmung der Klient:innen gibt. Da viele Studien von Coaches selbst durchgeführt werden, kann dies zu Verzerrungen führen, da Coaches ihre eigenen Methoden möglicherweise als wirksamer bewerten.

Abschließend wurden Zukunftsperspektiven für die Forschung zur Wirksamkeit systemischer Beratung diskutiert. Um ein besseres Verständnis für die Wirksamkeit zu entwickeln, sollten Studien den gesamten Prozess der systemischen Beratung beobachten und Veränderungen sowie deren Entstehung im Zeitverlauf erfassen. Eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden könnte ein umfassenderes Bild der Wirksamkeit liefern. Langfristige Beobachtungen könnten zeigen, wie dauerhafte Veränderungen durch die Beratung ausgelöst werden. Die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven – von Klient:innen,

Berater:innen und externen Beobachtenden – könnte ebenfalls dazu beitragen, ein vollständiges Bild der Wirksamkeit und der Auswirkungen systemischer Beratung zu erhalten.

Insgesamt wurde deutlich, dass die Wirksamkeit systemischer Beratung zwar gut belegt ist, jedoch nach wie vor eine Vielzahl von Herausforderungen und offenen Fragen hinsichtlich der methodischen Vorgehensweise und Messbarkeit bestehen. Zukünftige Forschung sollte diese Fragen adressieren und neue Ansätze entwickeln, um der Komplexität systemischer Prozesse gerecht zu werden.

Literatur:

Bachmann, T., Willermann, L. (2024). Zur Wirksamkeit von systemischem Coaching im Arbeits- und Organisationskontext – Eine Metaanalyse. Organisationsberatung Supervision Coaching. https://doi.org/10.1007/s11613-024-00910-1

Bachmann, T., Loermann, J. (2023). Zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen. Ein systematischer Überblick über den Stand der Forschung. Carl-Auer Verlag.

Bachmann, T., Loermann, J. (2023). Zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen. „systeme“: Interdisziplinäre Zeitschrift für systemtheoretisch orientierte Forschung und Praxis in den Humanwissenschaften.

Thomas Bachmann

Thomas Bachmann, Diplom-Psychologe, ist als Coach und Berater bei artop tätig und arbeitet für Führungskräfte, Top-Management und Teams aus Organisationen unterschiedlicher Branchen. Er hat Zusatzqualifikationen u.a. in Gestalttherapie, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung und ist Autor zahlreicher Fachartikel in Büchern und Fachzeitschriften. Thomas Bachmann lehrt und forscht an der Humboldt-Universität zu Berlin.