

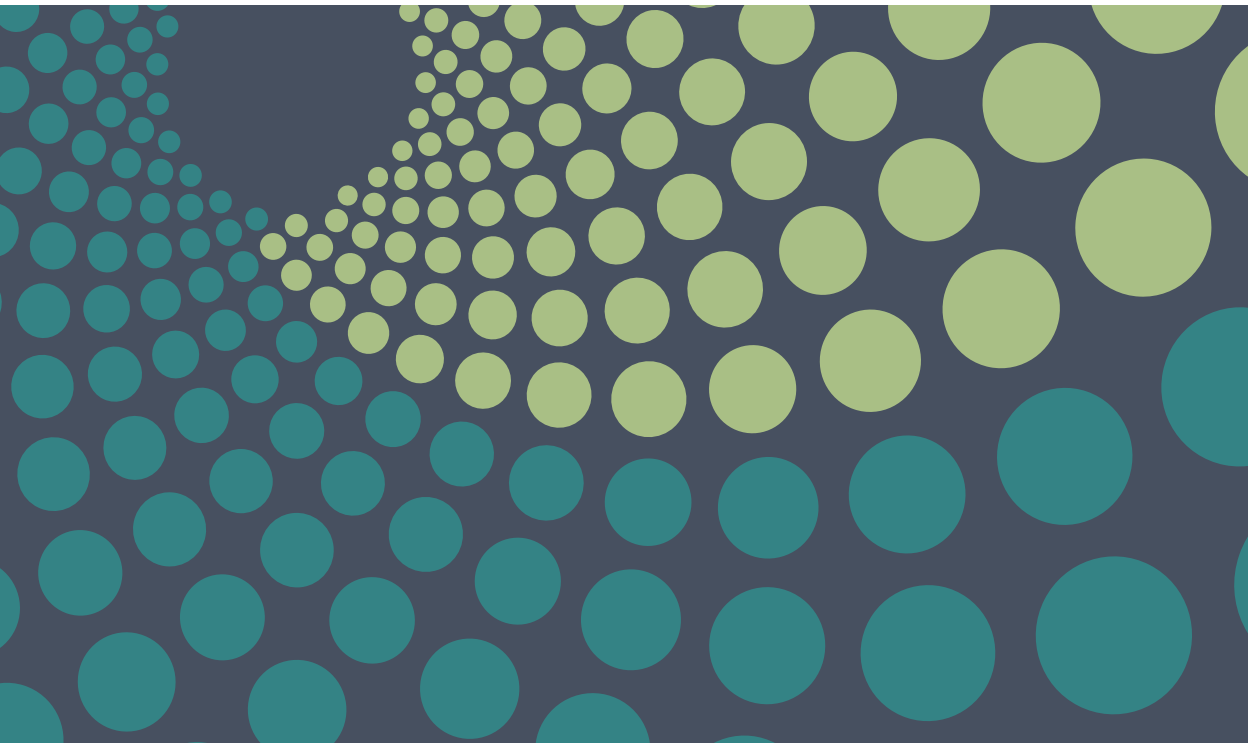
Eckard König  
Gerda Volmer

HANDBUCH

# Systemisches Coaching

Für Coaches und Führungskräfte,  
Berater und Trainer

3. Auflage



**BELTZ**

König/Volmer  
Handbuch Systemisches Coaching



Eckard König/Gerda Volmer

# Handbuch Systemisches Coaching

Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer

Unter Mitarbeit von Mareike König

3. Auflage

**BELTZ**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist auch erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-36669-6 Print  
ISBN 978-3-407-29595-8 PDF

3., komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage 2019

© 2008 Beltz Verlag  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Umschlaggestaltung: Nadine Kunde/Michael Matl  
Satz und Herstellung: Michael Matl  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<b>Kapitel 1: »Systemisches Coaching« – was ist das? .....</b>	<b>9</b>
Was ist Coaching? .....	9
Systemisches Coaching .....	17
Das humanistische Menschenbild als Grundlage von systemischem Coaching ....	26
<b>Kapitel 2: Der Beginn des Coachingprozesses .....</b>	<b>31</b>
Der Kunde – das »unbekannte Wesen« .....	31
Das eigene Konzept .....	34
Das Erstgespräch .....	38
Auftragsklärung .....	42
<b>Kapitel 3: Phasen des Coachinggesprächs .....</b>	<b>49</b>
Die Grundstruktur: das »GROW-Modell« .....	49
Orientierungsphase (»Goal«) .....	51
Klärungsphase (»Reality«) .....	58
Lösungsphase (»Options«) .....	66
Abschlussphase (»Will« und »What next«) .....	69
Längere Coachingprozesse .....	71
<b>Kapitel 4: Der Blick auf das soziale System .....</b>	<b>75</b>
Die Personen des sozialen Systems .....	76
Die Landkarte ist nicht die Wirklichkeit: die subjektiven Deutungen .....	88
Regeln und Werte .....	125
Regelkreise: die immer wiederkehrenden Verhaltensmuster .....	138
Systemumwelt und Systemgrenzen .....	144
Entwicklung sozialer Systeme .....	147
<b>Kapitel 5: Diagnoseverfahren im Rahmen von Coachingprozessen .....</b>	<b>163</b>
Beobachtung im Coaching .....	163
Das Konstruktinterview .....	167
Fragebogen .....	174

Feedback .....	176
<b>Kapitel 6: Coachingthemen</b> .....	179
Transition-Coaching: der Wechsel in ein neues soziales System .....	179
Führung .....	189
Strategie .....	195
Prozesse, Projekte und agile Organisationen .....	204
Kommunikation .....	215
Konflikte .....	221
Systemisches Selbstmanagement .....	233
<b>Kapitel 7: Coaching in komplexen Situationen</b> .....	251
Triadencoaching .....	251
Teamcoaching .....	265
Kollegiales Coaching .....	268
Lernsequenzen im Coachingprozess .....	271
<b>Kapitel 8: Führungskraft als Coach</b> .....	277
Ablauf des Coachinggesprächs als Führungskraft .....	278
Führungskraft zunächst Entscheider – und dann als Coach? .....	282
<b>Kapitel 9: Der Abschluss des Coachingprozesses:</b>	
<b>Evaluation und Stabilisierung</b> .....	289
Evaluation des Coachings .....	289
Die Stabilisierung der Veränderung .....	297
<b>Kapitel 10: Erfolgsfaktoren im Coaching</b> .....	301
Erfolgsfaktoren aufseiten des Coachs .....	301
Der Coachingprozess: Struktur und Intuition .....	303
Das Coachingsystem .....	306
»Stages of Change«: Wirkfaktoren auf der Seite des Coachees .....	313
Die Autoren .....	316
Literaturverzeichnis .....	317
Personenregister .....	327
Sachregister .....	329

# Vorwort

Das »Handbuch Systemisches Coaching« ist aus unseren Coachingausbildungen entstanden und mittlerweile zum Standardwerk geworden. Es ist geschrieben für

- erfahrene Coaches, die ihre Kompetenz im Coaching erweitern und vertiefen möchten,
- für Führungskräfte und Fachexperten, Lehrende, Ausbilder und alle, die Coaching als professionellen Bestandteil ihrer Tätigkeit stärken möchten,
- Teilnehmende von Coaching- oder Beratungsausbildungen, um ihnen eine Struktur für ihren Lernweg an die Hand zu geben, aber auch für Studierende, die sich in das Thema systemisches Coaching einarbeiten möchten,
- für alle, die ihre Coachees, Führungskräfte, Experten, Mitarbeitenden dabei unterstützen möchten, den Fokus nicht nur auf den Inhalt zu richten, sondern ihr jeweiliges soziales System in den Blick zu nehmen – hierfür werden in diesem Handbuch der theoretische Rahmen und die daraus resultierenden konkreten Handlungsmöglichkeiten ausführlich dargestellt.

Kennzeichnend für dieses Buch sind

- die praktische Ausrichtung, in die unsere Erfahrung aus über 30 Jahren Coaching, aber auch die Fragen der Teilnehmenden unserer Ausbildungsgruppen eingeflossen sind,
- die klare Struktur; die es Ihnen, liebe Leser, ermöglicht, sich systematisch in das Thema Coaching einzuarbeiten, Ihr Methodenrepertoire zu erweitern und zugleich Ihr Vorgehen theoretisch zu reflektieren,
- die systemtheoretische Grundlage in der Tradition der personalen Systemtheorie, für die Personen entscheidender Teil sozialer Systeme sind,
- die umfassende Aufarbeitung unterschiedlicher Konzepte, die für Coaching relevant sind, wobei die Bandbreite von neueren therapeutischen Konzepten, über die Ergebnisse der neurobiologischen Forschung bis zu aktuellen Konzepten der Strategieentwicklung reicht,
- grundlegende Hinweise zu zentralen Coachingthemen wie Selbstmanagement, Führung, Transition Coaching oder Coaching agiler Teams, die einen Rahmen für die Bearbeitung dieser Themen im Coaching bieten
- und schließlich die Werteorientierung auf der Basis des humanistischen Menschenbilds und die daraus resultierende Coachinghaltung, die für uns ein entscheidendes Merkmal des systemischen Coachings sind.



Für diese dritte Auflage wurden wichtige Themen wie Nutzung von Emotionen im Coaching, Selbstmanagement und Coaching agiler Teams grundlegend überarbeitet oder ergänzt. Gleichzeitig wurde bei den anderen Kapiteln die neuere Entwicklung eingearbeitet und durch konkrete Beispiele verdeutlicht.

Außerdem haben wir den Autorenkreis erweitert: Mareike König hat insbesondere die Abschnitte über Selbstmanagement bearbeitet und zu den anderen Teilen aus ihrer Perspektive und Erfahrung neue Überlegungen eingebracht.

Wir danken all unseren »Coachees«, die uns immer wieder gefordert haben, unser Vorgehen im Blick auf ihre Themen weiterzuentwickeln. Wir danken den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer Ausbildungsgruppen, die uns immer wieder angeregt haben, die Schritte des Coachingprozesses zu präzisieren und den Aufbau didaktisch und methodisch weiterzuentwickeln. Nicht zuletzt danken wir unserer Lektorin, Ingeborg Sachsenmeier, die mit Ihrer Erfahrung kompetent und professionell die Entstehung dieses Buches begleitet und gesteuert hat.

Paderborn, Dezember 2018

*Eckard König, Gerda Volmer*

# Kapitel 1:

## »Systemisches Coaching« – was ist das?

Beate Scholz war früher einige Jahre Mitarbeiterin in der Personalabteilung eines Unternehmens. Vor zwei Jahren hat sie eine Ausbildung »Systemisches Coaching« gemacht und arbeitet seitdem selbstständig als Coach. »Beate Scholz, Systemischer Coach, Coaching und Training« steht auf ihrer Visitenkarte. Mittlerweile hat sie eine Reihe von Kunden: Teilweise sind es einzelne Personen, die sich coachen lassen, teilweise sind es Unternehmen, die Coaching als Bestandteil der Personalentwicklung eingeführt haben. Eines Morgens findet sie folgende E-Mail in ihrer Mailbox:

»Hallo, Frau Scholz,

über einen Kollegen wurden Sie uns als Coach empfohlen. Wir suchen einen Coach für Herrn Berg. Herr Berg ist seit einem halben Jahr Bereichsleiter bei uns im Unternehmen und hat Schwierigkeiten, Fuß zu fassen. Wir haben in seinem Mitarbeitergespräch vereinbart, dass er zur Unterstützung Coaching erhält.

Vielleicht könnten Sie sich mit mir in Verbindung setzen und Ihr Konzept vorstellen.

Mit freundlichem Gruß

Bettina Göppler  
Personalleiterin Firma Achsenroth«

Au, prima, denkt Beate Scholz. Das könnte interessant werden! Aber klar, die wollen zunächst mal wissen, was ich unter »systemischem Coaching« verstehe!

Vermutlich ist das genau die Frage, die Sie, liebe Leserin, lieber Leser, an dieses Buch stellen. »Coaching« ebenso wie »systemisch« sind mittlerweile Modewörter geworden: Was verstehen die Autoren darunter? Mit diesen Fragen wollen wir uns in diesem ersten Kapitel befassen.

### Was ist Coaching?

Diese Frage müssen Sie eigentlich immer als erste beantworten, wenn Sie eine Anfrage als Coach erhalten. Sie müssen Ihr Coachingkonzept vorstellen. Was verstehen Sie unter Coaching? Was ist das Besondere an systemischem Coaching? Wie gehen Sie vor?

Sie werden aber auch (mehr oder minder explizit) gefragt, was Sie unter Coaching verstehen, wenn Sie als Führungskraft ankündigen, Sie wollen Ihre Mitarbeiter coachen. Schließlich ist die Frage »Was ist Coaching?« auch eine Frage, die Sie als Coach sich immer wieder selbst stellen – nicht nur dann, wenn Sie Coaching lernen möchten, sondern auch als erfahrener Coach, um sich Ihres eigenen Verständnisses von Coaching zu vergewissern.

Der Begriff »Coaching« kommt ursprünglich von »Coach«, »Kutscher«, »Kutsche«. »Coachman« oder »Coach« ist der Kutscher, der die Aufgabe hat, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken. Damit erhalten wir einen ersten Hinweis auf die Bedeutung des Wortes »Coach«: Der Coach hat nicht die Aufgabe, die Kutsche selbst zu ziehen; er hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Pferde sicher und schnell das Ziel erreichen. Diese Bedeutung, jemanden zu unterstützen, schnell und sicher ein Ziel zu erreichen, hat sich im Begriff »Coach« bis heute erhalten.

In den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts wird der Begriff »Coaching« in den Sport übertragen. Hier hat der Coach die Aufgabe, einen Sportler oder eine Sportlerin dabei zu unterstützen, Spitzenleistungen zu erbringen. Dabei ist Coaching mehr und etwas anderes als Training. Während der Trainer einem Sportler dabei hilft, seine Fähigkeiten zu entwickeln und zum Beispiel einzelne Abläufe mit ihm übt, bearbeitet der Coach gleichermaßen persönliche Themen: Wie geht der Sportler oder die Sportlerin mit Misserfolgen um? Was traut sie sich zu? Ist sie überzeugt, dass sie es schafft, oder zweifelt sie an ihren eigenen Fähigkeiten?

Hintergrund für diesen Wechsel vom Training zum Coaching ist die Erfahrung, dass Erfolg nicht nur von den Fähigkeiten des Betreffenden abhängt, sondern auch von der Einstellung. Coaching ist Unterstützung eines Sportlers oder einer Sportlerin nicht nur in Bezug auf seine Fähigkeiten, sondern ebenso in Bezug auf seine Einstellungen, Befürchtungen, Ängste, Zweifel und Hoffnungen.

Seit den 1980er-Jahren wird diese Bedeutung dann auf den Businessbereich übertragen: Der Coach hat die Aufgabe, eine Führungskraft, eine Projektleiterin, einen Fachexperten, Mitarbeiter und Teams darin zu unterstützen, schnell und sicher ihre Ziele zu erreichen.

Heute ist Coaching ein Modebegriff geworden. Coaching ist »in«: Es gibt zahllose berufliche Coaches, Führungskräfte »coachen« ihre Mitarbeiter; ein Vater erzieht seine Kinder nicht mehr, sondern, so stellt er stolz fest, er »coach« sie nur noch. Es gibt Gartencoachs, Tanzcoachs, Verkehrscoachs. Damit wird der Begriff »Coach« inflationär und ist letztlich nicht mehr aussagekräftig. Demgegenüber ist für uns wichtig: Coaching ist eine ganz besondere Gesprächsform; nicht jedes Gespräch ist Coaching. Schauen wir uns zunächst einige Definitionen an (weitere Beispiele bei Böning/Fritschle 2008, S. 27 ff.; vgl. auch die Übersicht bei Albrecht 2018, S. 4 ff.):

### Definition von Coaching

- »Coaching setzt das Potenzial des Menschen frei, um ihre Performance zu maximieren. Das Ziel des Coachings ist es, ihnen zu helfen zu lernen, anstatt ihnen etwas beizubringen« (Timothy Gallwey 1972, zitiert nach Whitmore 2015, S. 14).
- »Coaching ist ein personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist« (Rauen 2001, S. 64).
- »Coaching ist eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem gesunden Klienten. Der Klient beauftragt den Berater, ihm behilflich zu sein bei einer Standortbestimmung, der Schärfung von Zielen oder Visionen sowie beim Entwickeln von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien oder bei dem gezielten Ausbau von Kompetenzen und oder der verantwortungsvollen Steigerung von Leistungen« (Migge 2018, S. 30).
- »Coaching ist eine Dienstleistung im Bereich Problem-Lösungsfindung: Der Klient hat eine Fragestellung oder mehrere Entscheidungsoptionen und der Coach unterstützt ihn dabei, seine individuelle Lösung zu finden und umzusetzen« (Albrecht 2018, S. 8).
- »Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen« (Deutscher Bundesverband Coaching DBVC 2009).

Gemeinsam ist all diesen Definitionen, dass Coaching eine besondere Form der Unterstützung anderer Personen darstellt. Damit lassen sich folgende Merkmale von Coaching bestimmen:

**1) Schwerpunkt des Coachings sind berufliche Themen.** Klassische Themen sind die Rolle als Führungskraft, Konflikte mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten, aber auch berufliches Zeitmanagement, die Entwicklung des eigenen Teams, Delegation, die Positionierung in einer neuen Aufgabe. Beratung bei privaten Themen wie Liebes- oder Erziehungsproblemen sollte man nicht als Coaching bezeichnen; ein »Flirtcoach« kann Tipps für das Flirten geben, aber er sollte sich nicht als Coach bezeichnen.

Natürlich ist die Grenze zwischen beruflichen und privaten Problemen fließend. Private Probleme können die berufliche Situation beeinflussen und damit Thema von Coaching werden. Es gibt auch »Schülercoaching«, bei dem Schüler bei der Berufsfindung und dem Start in eine Ausbildungsstelle unterstützt werden, oder Life-Coaching, mit der Ausrichtung auf Sinnfragen in der Arbeits- und Lebensgestaltung.

Auf keinen Fall sind Gegenstand des Coachings gesundheitliche Probleme – und dürfen es rechtlich keinesfalls sein. Coaching ist keine Therapie. Nun ist die Abgrenzung zwischen Therapie auf der einen Seite und Coaching oder Beratung auf der anderen Seite sowohl theoretisch als auch in Bezug auf die Methoden nicht scharf zu ziehen. Coaches und Therapeuten können – zumindest teilweise – gleiche Verfahren anwenden. Versteht man Therapie im Sinne des Therapiegesetzes aber als Wiederherstellung der Gesundheit, dann ist Coaching eindeutig keine Therapie. Coaching geht davon aus, dass der Coachee »gesund« ist, das heißt, dass er über die Fähigkeiten

verfügt, selbst Probleme zu lösen. In diesem Fall kann Coaching hilfreich sein. Damit kommen wir bereits zu dem zweiten, dem wohl entscheidenden Merkmal.

**2) Coaching ist Interaktion zwischen zwei (oder mehreren) Personen.** Coaching ist immer ein Interaktionsprozess: Wenn Beate Scholz Herrn Berg coacht, so heißt das, dass beide zusammensitzen, Beate Scholz Fragen stellt oder Hinweise gibt, Herr Berg darauf reagiert. Oder Herr Berg coacht seinen Mitarbeiter. Coaching kann aber auch Interaktion in einer größeren Gruppe sein, wenn zum Beispiel Beate Scholz Herrn Berg und einen seiner Kollegen unterstützt, sich in einem Konflikt zu einigen, oder wenn sie das ganze Team coacht. Coaching kann auch im Rahmen eines Telefongesprächs, einer Videokonferenz oder auf einer Online-Plattform geschehen (Übersicht bei Heller u. a. 2018) – aber immer ist da eine andere Person (ein »Coach«), die »von außen« Unterstützung gibt.

Etwas anderes ist das sogenannte »Selbstcoaching«, wie es in den letzten Jahren auch des Öfteren propagiert wird (z.B. Fischer-Epe/Epe 2016). Selbstcoaching ist etwas, das eine Person für sich selbst macht, und ist damit nicht Coaching im eigentlichen Sinn. Aber es ist so etwas wie ein »Sich-selber-über-die-Schulter-Schauen« – von daher und auch in Bezug auf manche Vorgehensweisen, die aus dem Coaching übernommen werden, hat es durchaus Ähnlichkeiten.

**3) Coaching ist Beratung und damit Unterstützung bei der Lösung von Problemen.** Ein Coach ist kein Entscheider oder Ausführer. Er gibt keine Anweisungen und übernimmt auch nicht die Arbeit des Coachee. Coaching ist Unterstützung bei der Lösung von Problemen, ohne dem Coachee die Entscheidung abzunehmen. Coaching ist damit Beratung. Beratung, so schon 1958 von Ruth Bang (1963) definiert, ist »Hilfe zur Selbsthilfe«. Eben das ist auch Coaching: jemanden zu unterstützen, Probleme zu lösen und neue Lösungen zu finden.

Dabei ist der Begriff »Problem« nicht in dem alltäglich negativen Sinn zu sehen, sondern im Verständnis der Problemlösungspsychologie: Ein Problem liegt immer vor, so formulierte in den Dreißigerjahren des 20. Jahrhunderts schon Karl Duncker, »wenn ein Lebewesen ein Ziel hat und nicht weiß, wie es dieses Ziel erreichen soll« (Duncker 1974, S. 1; ursprünglich 1935). Problem kann auch sein, dass eine kompetente Führungskraft »noch« besser werden möchte, dass ein Projektleiter Hinweise erhalten möchte, ob er mit dem Projekt auf dem richtigen Weg ist.

Coaching ist also keineswegs nur ein Abarbeiten von Problemen, sondern ist ebenso Bewusstmachen von Ressourcen, Ausbauen von Stärken, Stabilisierung des Erreichten.

Übrigens wird damit der Begriff »Coaching« in engerer Bedeutung verwendet, als es teilweise im angelsächsischen Sprachgebrauch üblich ist. Dort bezeichnet »Coaching« zuweilen sämtliche Aufgaben einer Führungskraft in Bezug auf die Unterstützung seiner Mitarbeiter: Anleitung, Motivation, Kontrolle sind hierbei Coaching. Coaching ist hier letztlich ein bestimmter Führungsstil, der darauf abzielt, Mitarbeiter zu motivieren, ihnen mehr Freiraum zu geben und sie besser bei ihren Aufgaben zu unterstützen.

**4) Coaching kann Prozess- oder Expertenberatung sein.** Die Unterscheidung zwischen Prozess- und Expertenberatung wurde Ende der 60er-Jahre des 20. Jahrhunderts von Edgar H. Schein am MIT, dem Massachusetts Institute of Technology, eingeführt (z. B. Schein/Bruckmaier 2010):

- *Prozessberatung (Prozesscoaching)* bedeutet, den Coachee dabei zu unterstützen, die Situation selbst klarer zu sehen und neue Lösungen zu finden. Ein Beispiel: Herr Berg fühlt sich im Kreis der anderen Bereichsleiter unsicher. Aufgabe des Coachs ist es hier zunächst, den Coachee dabei zu unterstützen, sich klar zu werden, was diese Unsicherheit ausmacht. Der Coach ist hier Prozessberater, der nicht die »richtige Lösung« weiß (letztlich weiß nur der Coachee, was zu der Unsicherheit führt), sondern durch geeignete Fragen oder durch aktives Zuhören den Coachee dabei unterstützt, sich selbst Klarheit zu verschaffen.
- *Expertenberatung (Expertencoaching)* bedeutet demgegenüber, dass der Coach als Experte Anregungen für die Problemlösung gibt: Der Coach weist auf der Basis seines Wissens zum Beispiel über Kommunikation und Projektmanagement auf mögliche Probleme in Gesprächen oder Projekten hin, er äußert Anregungen; sagt auf der Basis seiner Erfahrungen, wie er das Problem angehen würde; oder er bringt im Rahmen eines Brainstormings Ideen ein. Übrigens kann Expertenberatung im Rahmen eines Coachingprozesses auch von anderen Personen eingebracht werden: Ein Experte für Projektmanagement gibt aus seiner Sicht Hinweise für Risiken in Projektmanagement, andere Teammitglieder im Rahmen eines Teamcoaching geben Anregungen.

Traditionell war betriebswirtschaftlich oder technisch ausgerichtete Beratung vorwiegend oder ausschließlich Expertenberatung. Beratung oder Coaching in der Tradition von Psychologie und Pädagogik wurde dagegen häufig oder ausschließlich als Prozessberatung verstanden (z. B. Radatz 2008). Beides ist problematisch:

- Bei einer reinen Expertenberatung besteht die Gefahr, dass die Lösung nicht für den Coachee oder für seine besondere Situation passt. Ein Experte macht Vorschläge, der Coachee antwortet mit »Ja – aber«. Generell gilt: Lösungsvorschläge müssen für den Coachee, für seine konkrete Situation und auch für seine Person »passen«. Was passend ist, kann jedoch nur der Coachee selbst entscheiden. Diese Entscheidung kann ihm ein Coach nicht abnehmen. Zudem kann ein Coachee eine Lösung besser umsetzen, wenn er sie selbst entwickelt hat und als seine eigene erlebt.
- Andererseits ist reine Prozessberatung in vielen Situationen ebenso problematisch. Coachees erwarten häufig Expertenberatung. Auf die Frage »Was kann ich tun, damit Abteilungsbesprechungen nicht ausufern?« als Antwort zu bekommen: »Nun denken Sie doch selbst darüber nach!«, ist wenig befriedigend.

Im Unterschied zu einseitiger Expertenberatung oder einseitiger Prozessberatung wird hier unter Coaching beides, Experten- und Prozessberatung, verstanden. Coaching ist in der Regel sowohl Prozess- als auch Expertenberatung. Dabei können je nach der Si-

tuation, den Erwartungen des Coachee sowie den Fähigkeiten des Coachs die Anteile unterschiedlich verteilt sein:

- Wenn es um ein Thema der persönlichen Lebensplanung des Coachee geht, wird Prozessberatung im Mittelpunkt stehen: den Coachee zu unterstützen, sich selbst über seine Situation, seine Ziele und seine Möglichkeiten klarer zu werden. Wenn es andererseits darum geht, den Projektauftrag für ein Projekt zu formulieren, wird Expertenberatung größeres Gewicht bekommen: Der Coach gibt als Experte Hinweise darauf, was alles in einem Projektauftrag enthalten sein muss.
- Der Coachee kann stärker Prozess- oder stärker Expertenberatung einfordern. Für den Coach ist es günstig, diese Erwartungen zu Beginn des Coachings zu erfragen.
- Auch der Coach kann bei dem betreffenden Thema mehr oder weniger Experte sein. Ein Coach als Experte in Projektmanagement wird einerseits leichter dafür Anregungen geben können – andererseits aber ist er durchaus in Gefahr, »seine Lösungen« zu stark zu betonen.

**5) Coaching ist professionelles Handeln.** Die Fülle an Methodenbüchern erweckt manchmal den Eindruck, als sei Coaching nichts anderes als eine Toolbox, die man beliebig anwenden könne. Aber professionelles Handeln ist mehr:

- *Coaching benötigt eine theoretische Grundlage*, wobei in der Regel auf die humanistische Psychologie oder daran anschließende Konzepte zurückgegriffen wird (Überblick bei Albrecht 2018, S. 39 ff.; Drath 2012). So gibt es personenzentriertes Coaching (z.B. Hellwig 2018), Coaching auf der Basis der Gestalttherapie (z.B. Richter 2015), lösungsorientiertes oder ressourcenorientiertes Coaching (z.B. Middendorf 2018; Deubner-Böhme/Deppe-Schmitz 2018) und eben auch systemisches Coaching.
- *Coaching ist dann auch methodisch geleitetes Vorgehen*. Coaching heißt nicht, dass man irgendwie miteinander redet. Sondern ein Coachinggespräch folgt einer bestimmten Struktur und bedient sich bestimmter Methoden.
- *Coaching ist von einem bestimmten Menschenbild und bestimmten Werten geleitet*. Diese Forderung gilt für professionelles Handeln generell – man denke an die Ethik der Medizin. Auch Coaching geht von einem Menschenbild aus und ist von Werten geleitet: von dem Menschenbild, dass Menschen autonom handeln können, dass sie in der Lage sind, selbst Entscheidungen zu treffen (und nicht konditioniert werden müssen), und damit von dem Wert der Autonomie.

Verdeutlichen wir diese Merkmale anhand des Coachingprozesses von Herrn Berg:

*Gegenstand des Coachings sind berufliche Themen von Herrn Berg.* Dabei ist zum Beispiel ein wichtiger Punkt, wie er den Start in seiner neuen Position als Bereichsleiter gestaltet, es geht darum, eine Strategie für den Bereich zu entwickeln. Themen wie Stress, Zeitmanagement, Führung werden behandelt. Sicher spielen stets auch private Themen eine Rolle; aber der Schwerpunkt liegt eindeutig auf dem beruflichen Bereich.

*Coaching ist Interaktion zwischen Herrn Berg und seinem Coach, Frau Scholz.* Beide treffen sich regelmäßig, am Anfang nahezu jede Woche, im weiteren Verlauf dann in größerem Abstand. Ergänzt werden diese Coachingtermine durch Telefongespräche, aber auch E-Mails. Außerdem coacht Frau Scholz gelegentlich Herrn Berg und einen seiner Mitarbeiter oder berät das Team der Abteilungsleiter.

*Frau Scholz »berät« Herrn Berg:* Sie nimmt damit Herrn Berg die Entscheidung nicht ab, übernimmt auch nicht seine Aufgaben. Sie bleibt Beraterin.

*Coaching ist Prozess- und Expertenberatung:* Beate Scholz stellt Fragen und hört aktiv zu und gibt damit Herrn Berg Hilfestellung, die Situation neu zu durchdenken (Prozessberatung). Aber sie bringt zudem Ideen ein, macht Vorschläge oder erzählt, wie sie in einer ähnlichen Situation vorgegangen ist (Expertenberatung). Aber sie kennzeichnet diese Vorschläge ausdrücklich als Anregungen und weist darauf hin, dass letztlich nur Herr Berg entscheiden kann, was für seine Situation passt.

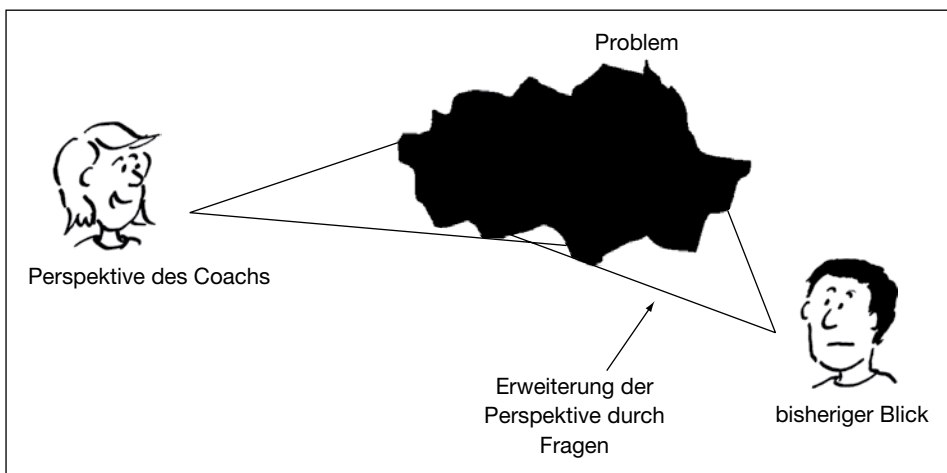
*Coaching ist professionelles Handeln:* Beate Scholz versteht sich als systemischer Coach und arbeitet damit auf der Basis eines theoretischen Konzeptes. Sie strukturiert die Coachinggespräche in bestimmte Schritte, wendet bestimmte Methoden an, und ihr Handeln ist zugleich geleitet von bestimmten Werten.

Hilfreich kann sein, auf der Basis dieser Merkmale eine Definition zu formulieren. Unsere zentrale Definition von Coaching, anhand derer wir auch unseren Kunden erklären, was Coaching ist, lautet daher wie folgt:

Coaching ist personenzentrierte Beratung im beruflichen Kontext, mit der Zielsetzung, andere Menschen zu unterstützen,

- die Situation aus einer neuen Perspektive zu sehen
- und selbst neue Lösungen zu finden.

Dabei unterstützen wir diese Definition häufig durch ein Bild, das die Bedeutung von Coaching deutlich macht:





Jeder Mensch (und damit auch der Coachee) hat eine eingeschränkte Perspektive. Er erkennt bestimmte Sachen, hat aber immer auch einen blinden Fleck und blendet andere Sachverhalte aus. Coaching bedeutet dann:

- den Coachee zu unterstützen, den Blick auszuweiten und neue Aspekte in den Blick zu nehmen (das eben ist Prozessberatung) und
- als Coach den Coachee auf neue Aspekte aufmerksam zu machen und damit neue Lösungen zu entwickeln (das ist Expertenberatung).

Coaching nimmt die Entscheidung nicht ab, aber es hilft, Entscheidungen »sehenden Auges« zu treffen.

### Anregung zur Weiterarbeit

Gleichgültig, ob Sie externer Coach, interner Coach in einer Organisation oder Führungskraft sind, die Ihre Mitarbeiter coachen will: Eine der wichtigsten Aufgaben für Sie ist, sich selbst darüber klar zu werden, was Coaching für Sie bedeutet:

- Gehen Sie die oben aufgeführten Merkmale durch: Welche passen für Sie? Wo möchten Sie anders formulieren?
- Formulieren Sie in einigen Kernsätzen, was Coaching für Sie bedeutet. Schreiben Sie diese Kernsätze auf. Sie zwingen sich damit zu Klarheit und können sich dann auch immer wieder Ihr Verständnis von Coaching vergegenwärtigen.
- Versuchen Sie, anderen Personen zu erklären, was Coaching bedeutet. Nutzen Sie dabei zur Illustration Beispiele von Coachingprozessen, die Sie erlebt oder durchgeführt haben.

Das Ergebnis ist dann Ihre persönliche Definition von Coaching. Formulieren Sie es in Ihrer Sprache. Die Formulierung muss für Sie passend sein, Sie müssen damit etwas verbinden – nur dann kann sie auch Ihr Handeln leiten.

Falls Sie sich weiter mit dem Thema »Coaching« befassen möchten, haben wir dafür einige Bücher durchaus unterschiedlicher Coachingansätze aufgeführt:

- Maren Fischer-Epe: Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Rowohlt, Reinbek 2015.
- Björn Migge: Handbuch Coaching und Beratung. Beltz, Weinheim und Basel (4. Aufl.) 2018.
- Christopher Rauen: Coaching. Hogrefe, Göttingen (3. Aufl.) 2014.
- Alica Ryba u. a.: Professionell coachen. Das Methodenbuch. Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten. Beltz, Weinheim und Basel 2014.
- Ingeborg Sachsenmeier (Hrsg.): Die Coaching-Praxis. Beltz, Weinheim und Basel 2009.
- Astrid Schreyögg: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus, Frankfurt am Main/New York (6. Aufl.) 2003.

Zu den Themen Professionalisierung und Qualitätssicherung von Coaching ist eine umfangreiche Darstellung unter Berücksichtigung der Position der verschiedenen Coachingverbände:

- Evelyn Albrecht: Business Coaching. Ein Praxis-Lehrbuch. De Gruyter, Oldenburg 2018.

## Systemisches Coaching

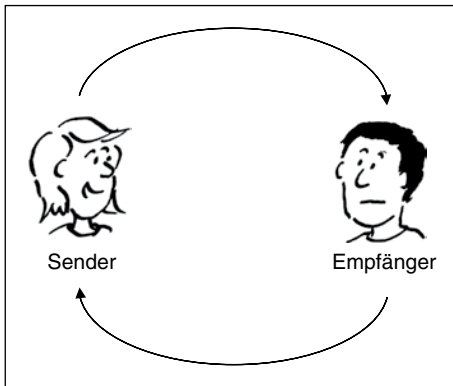
Beate Scholz bezeichnet sich ausdrücklich als »systemischer Coach«. Sie hat eine systemische Coachinausbildung absolviert, und weist auf ihrer Internetseite darauf hin, dass »systemisch« das Besondere ihres Ansatzes kennzeichnet.

Für Herrn Berg sind das »böhmische Dörfer«: Systemisch ist ja heute ein Schlagwort, alles Mögliche bezeichnet sich als systemisch. Was soll dabei das Besondere dieses Coachingansatzes sein? Was soll »Systemtheorie« dazu beitragen, um besser oder erfolgreicher zu coachen? Was steckt dahinter?

Wie schon bei dem Begriff »Coaching« hilft es auch hier, sich die Entstehung der »Systemtheorie« zu vergegenwärtigen (ausführlicher König/Volmer 2018, S. 32 ff.).

Die Systemtheorie ist Ende der 1940er-, Anfang der 1950er-Jahre entstanden. Damals wurde zunehmend deutlich, dass das traditionelle lineare Ursache-Wirkungs-Denken zur Lösung komplexer Probleme nicht ausreicht. Komplexe Prozesse lassen sich nicht einfach aus einer Ursache erklären, sondern hier wirken verschiedene Faktoren wechselseitig aufeinander. Beispielsweise: Zwei für sich genommen sympathische Kollegen geraten in Konflikt, und die Situation entwickelt eine Eigendynamik, die weit über das »normale« Verhalten hinausführt, das man sonst von den jeweiligen Kollegen gewohnt ist.

Um solche komplexen Situationen zu erklären – und auch, um sie besser steuern zu können –, entwickelten die Begründer der Systemtheorie wie der Biologe Ludwig von Bertalanffy oder die Mathematiker A.D. Hall und R.E. Fagen ein neues Modell,



das Systemmodell. Ein Beispiel dafür ist das Kommunikationsmodell von Shannon/Weaver (1963): Kommunikation ist kein einseitiger Prozess, sondern ist ein »Regelkreis« dergestalt, dass beide Kommunikationspartner wechselseitig aufeinander einwirken: Der Sender wirkt auf den Empfänger – und zugleich wirkt der Empfänger auf den Sender.

Hall/Fagen geben folgende allgemeine Definition des Systembegriffs: »A system is a set of objects together with relationships between the objects and

between their attributes« (Hall/Fagen 1974, S. 127, ursprünglich 1956) beziehungsweise, wie es dann Ludwig von Bertalanffy in den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts formuliert, »wir definieren ein System als eine Anzahl von in Wechselwirkung stehenden Elementen« (Bertalanffy 1972, S. 32, ursprünglich 1951).

Frühe Vertreter der Systemtheorie wie Bertalanffy oder Hall/Fagen hatten die Erwartung, die Systemtheorie als eine Supertheorie entwickeln zu können, die gleichermaßen für unterschiedliche Disziplinen wie Mathematik, Physik, Biologie und Sozio-

logie Gültigkeit besitzt. Im Verlauf der Diskussion um diese Konzepte stellte sich doch eine solche »allgemeine Systemtheorie« als nicht haltbar heraus. Ein soziales System wie eine Familie verhält sich anders als ein physikalisches System. Dies führte zur Entwicklung unterschiedlicher systemtheoretischer Ansätze für Physik, Biologie, Soziologie und andere Disziplinen. Wir möchten drei Konzepte kurz darstellen, um Ihnen damit die Einordnung unseres Ansatzes zu erleichtern.

**Die evolutionistische Systemtheorie von Frederic Vester.** Für Frederic Vester ist unsere Welt »ein vernetztes System« (so der Titel eines seiner bekanntesten Bücher: Vester 2002, ursprünglich 1978):

- Ökologische Abläufe sind von Rückkopplungsprozessen bestimmt (wie etwa der Wasserkreislauf zwischen Verdunstung, Regen, Abfluss).
- Ökologische Prozesse sind aber zugleich Entwicklungsprozesse, bei denen die Veränderung einzelner Faktoren letztlich zu dem Zusammenbruch des gesamten Systems führen kann. So führt die Einführung von Monokulturen dazu, dass natürliche Regelkreise unterbrochen werden. Daraus folgen höhere Anfälligkeit von Pflanzen und Tieren, höherer Bedarf an künstlichen Mineraldüngern und Pflanzenschutzmitteln, Erosion, Gewässerverschmutzung und Schadstoffanstieg in den Nahrungsmitteln (Vester 2002, S. 111 ff.).
- Ökologische Prozesse lassen sich nicht linear-kausal steuern, sondern erfordern eine »systemische Steuerung«, bei der »Eingriffe und Entscheidungen in einem Bereich immer auch in ihrer Wirkung auf andere Bereiche überdacht werden müssen« (1988, S. 71).

Als anschauliches Beispiel für das Zusammenwirken verschiedener Elemente in einem ökologischen System führt Frederic Vester (2002, S. 97 ff.) das Ökosystem der Negev-Wüste auf. Was auf den ersten Blick als eine tote Wüstenlandschaft erscheint, erweist sich bei genauerer Betrachtung als ein komplexes System:

- In dieser Wüstenlandschaft leben Wüstenschnecken, die sich von einer auf dem Sand wachsenden Algenschicht ernähren. Diese Wüstenschnecken »melken« sozusagen den Sand beim Durchgang durch den Körper, wodurch eine ständige Lockerung der Sandoberfläche zustande kommt.
- Die toten Wüstenschnecken werden durch Zersetzungsorganismen in Humus und Mineralien verwandelt, wovon sich Büsche ernähren.
- Die verholzten Büsche wiederum dienen kleinen Wüstenasseln als Nahrung, die ihrerseits tiefe Löcher in den Boden bohren, was zu einer guten Durchlüftung des Bodens und somit zu einer Struktur- und Nährstoffverbesserung führt.
- Dieser aufgelockerte Boden ist wiederum Nährstoffbasis für die Algen, von denen die Wüstenschnecken leben.

**Die soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann.** Ein anderer, insbesondere im deutschsprachigen Raum sehr einflussreicher Ansatz ist die soziologische System-

theorie von Niklas Luhmann. Luhmanns Anliegen ist es, auf der Basis der Systemtheorie soziologische Prozesse umfassender zu erklären, als es in anderen Ansätzen möglich ist. Sein Systembegriff ist durch zwei zentrale Merkmale gekennzeichnet:

- Im Unterschied zu anderen Ansätzen werden bei Luhmann Systeme nicht mithilfe der Begriffe »Element« und »Relation« definiert, sondern durch die »Differenz von System und Umwelt« (Luhmann 1984, S. 35). Systeme konstituieren sich durch ihre Differenz zur Umwelt. So ergibt sich die Definition des Systems »Familie« nicht aus der Zahl der Personen, sondern durch die Abgrenzung gegenüber der Umwelt. Bestimmte Verhaltensweisen sind auf die Familie begrenzt – oder alltagssprachlich formuliert: »was in der Familie geschieht, darf nicht nach draußen getragen werden«.
- Daraus ergibt sich eine neue Definition der Elemente eines sozialen Systems: Für Luhmann sind nicht die Personen die Elemente des Systems, sondern die einzelnen Kommunikationsereignisse, die Personen werden der Systemumwelt zugeordnet: »Das Sozialsystem Familie besteht danach aus Kommunikationen und nur aus Kommunikationen, nicht aus Menschen und auch nicht aus ›Beziehungen‹ zwischen Menschen« (Luhmann 1990, S. 190).

Luhmanns Ansatz ist ein hilfreiches Instrument zur Analyse der Kommunikation in Organisationen: Wo wird die Kommunikation zum Beispiel zwischen verschiedenen Bereichen abgeschnitten, wie wird die Systemgrenze definiert? Aber die Zuordnung von Personen zur Systemumwelt und damit ihre Ausklammerung aus dem sozialen System machen diesen Ansatz als theoretische Grundlage von Coaching ungeeignet: Versteht man Coaching als personenzentrierte Beratung, dann kann man sich nicht auf die Kommunikation in einem System beschränken, sondern muss das Augenmerk auf die Personen, ihre Gedanken, Empfindungen und Handlungen richten.

**Die »personale Systemtheorie« in der Tradition von Gregory Bateson.** Ein drittes systemtheoretisches Konzept wurde von dem Anthropologen Gregory Bateson begründet. Bateson hat in den 1950er-Jahren in Zusammenarbeit mit dem Psychiater John D. Jackson versucht, die früheren systemtheoretischen Ansätze in Bezug auf praktisches Handeln zu einer Theorie sozialer Systeme weiterzuentwickeln (z.B. Bateson 2005). Bekannt geworden ist dieser Ansatz insbesondere durch das Buch »Menschliche Kommunikation« von Paul Watzlawick, Janet H. Beavin und Don D. Jackson (Watzlawick u. a. 1969), das den Versuch einer allgemeinverständlichen Zusammenfassung von Batesons Systemtheorie darstellt. Das von Don Jackson, Jules Riskin und Virginia Satir 1959 gegründete Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto, Kalifornien, greift Batesons Konzept für die Familientherapie auf (vgl. Marc/Picard 1991, S. 15 ff.). Virginia Satir integriert Batesons Systemmodell in das Menschenbild der Humanistischen Psychologie: Grundgedanke ist, dass Menschen über die Ressourcen verfügen, sich selbst weiterzuentwickeln, dass es aber bei der Bearbeitung von Problemen nicht ausreicht, nur den Blick auf das Individuum zu richten, sondern dass das soziale System mitberücksichtigt werden muss:

*»Wenn ein Mitglied (der Patient) einer Familie leidet und sich das in Symptomen äußert, fühlen alle Familienangehörigen dieses Leid auf irgendeine Weise [...]. Grund hierfür ist, [...] dass die Symptome der als Patient identifizierten Person sowohl eine Funktion für die Familie wie für das Individuum selbst erfüllen [...]. Eine wachsende Zahl klinischer Beobachtungen führte zu der Schlussfolgerung, dass Familientherapie sich auf die Familie als Ganzes richten muss« (Satir 1978, S. 12f.).*

In der Tradition von Bateson sind unterschiedliche Konzepte systemischer Therapie entwickelt worden (Übersicht bei Schlippe/Schweitzer 2016, S. 44 ff.). Darüber hinaus wurde dieser Ansatz auf Organisationen übertragen. 1984 wendet die Mailänder Familientherapeutin Mara Selvini Palazzoli Batesons Konzept auf die Beratung von Organisationen an, wobei sie das Augenmerk vor allem auf die »zirkulären Rückkopplungen« in Organisationen richtet (1984, S. 206). 1993 erscheint die erste Auflage des Buches »Systemische Organisationsberatung« von Eckard König und Gerda Volmer. Daneben gibt es mittlerweile zahlreiche weitere Konzepte systemischer Organisationsberatung und Organisationstheorie (ausführlicher König/Volmer 2018, S. 69 ff.).

Es gibt mittlerweile auch eine Reihe von Konzepten systemischen Coachings, die mehr oder explizit auf das Systemmodell in der Tradition von Bateson zurückgreifen und teilweise mit anderen Konzepten verbinden. Exemplarisch seien einige aufgeführt:

- Eckard König und Gerda Volmer haben in den 1990er-Jahren das Systemmodell von Bateson zu einer »personalen Systemtheorie« weiterentwickelt und diesen Ansatz dann auf Organisationsberatung und Coaching übertragen (König/Volmer 2002).
- Für Gabriele Müller (2012, ursprünglich 2003) ist systemisches Coaching *»Ein Veränderungsprozess auf der Basis von Kooperation. Da der Coachee selbst als Experte der anstehenden Veränderung gilt, ist er es, der Richtung und Geschwindigkeit des Prozesses bestimmt. Der Coach ist dabei sein Begleiter, der gezielte Fragen stellt und die Antworten reflektiert« (Müller 2012, S. 8).*

Als systemische Interventionsmethoden werden dann unter anderem die Beachtung von Körpersignalen im Anschluss an Arnold Midell oder die Verwendung lösungsorientierter Fragen in der Tradition von Steve de Shazer genannt.

- Wilhelm Backhausen und Jean-Paul Thommen (2017) verstehen Coaching aus einer systemisch-kybernetischen Perspektive, wobei sie zugleich deutlich auf den Konstruktivismus zurückgreifen:

*»Thema des Coachings ist im Prinzip die Kopplung des Coachees mit seinem übergeordneten System, der Organisation« (ebd., S. 82), wobei komplexe Systeme »als sich selbst organisierend und sich selbst stabilisierend infolge von zirkulären Rückkopplungen« betrachtet werden (ebd., S. 36).*

Als Methoden werden insbesondere systemische Fragetechniken, Hypothesenbildung und Reframing aufgeführt.

- Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Konzepte, die deutlich auf konstruktivistische Modelle zurückgreifen. Rolf Meier (2014) proklamiert ein systemisch-konstruktivistisches Coaching, das auf dem Prinzip der Selbstorganisation basiert, ähnlich auch Thomas Webers (2015) oder Claudia Michalek (2014).
- Für Bernd Schmid (2004) konkretisiert sich die systemische Perspektive im Coaching in zwei Ideen,
  - der »Mobile-Idee«: *»Wenn Menschen im Coaching zu Veränderungen angeregt werden, ist es daher unbedingt notwendig zu prüfen, wie sich diese Veränderung im organisatorischen (eventuell auch im privaten) Kontext auswirken werden [...]«*.
  - und der »wirklichkeitskonstruktiven Idee«: *»Systemisches Coaching bedeutet daher, hinderliche Wirklichkeitsgewohnheiten infrage zu stellen und weiterführende neue Sicht- und Handlungsweisen möglich zu machen«* (Schmid 2004, S. 172f.).
- Für Sonja Radatz (2010) ist systemisches Coaching »Beratung ohne Ratschlag« (so die möglicherweise etwas missverständliche Formulierung), das heißt, *»eine Beziehung zwischen Coach und Coachee, in der der Coach die Verantwortung für die Gestaltung des Coachingprozesses und der Coachee die inhaltliche Verantwortung übernimmt – also die Verantwortung dafür, an seinem Problem zu arbeiten [...]. Damit geht es im systemischen Coaching darum, maßgeschneidert Menschen zu helfen [...], indem man sich ihrer eigenen Problemlösungsfähigkeit bedient«* (Radatz 2010, S. 16f.).  
 Voraussetzung dafür ist die eigene Haltung als Coach, sind Vertrauen und Wertschätzung, die eigenen Hypothesen loszulassen und stattdessen den Coachee durch systemische Fragen – das können Fragen nach Unterschieden oder lösungsorientierte Fragen sein – zu unterstützen.

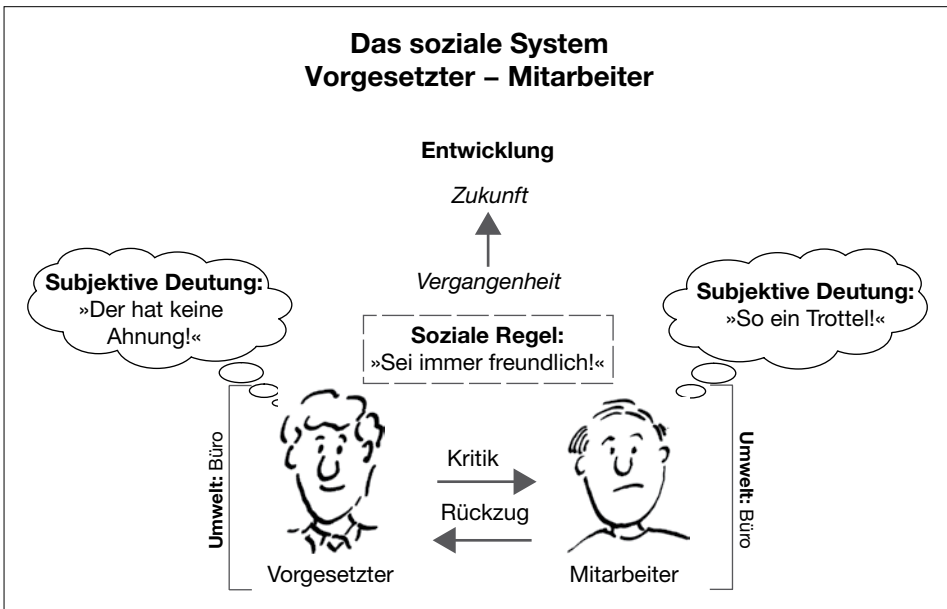
Sicherlich sind diese verschiedenen Konzepte systemischen Coachings in ihrer Begrifflichkeit deutlich unterschiedlich. Trotzdem gibt es gemeinsame Grundannahmen:

- In Abgrenzung von einem Ursache-Wirkungs-Denkens und einem »Maschinenmodell« (z.B. König/Volmer 2018, S. 20 ff.; Webers 2015, S. 16 ff.), demzufolge Menschen als veränderbar und steuerbar angesehen werden, wird die Selbstorganisation betont: Ein Coachee kann nicht »verändert«, sondern immer nur bei seiner Selbstorganisation unterstützt werden.
- Gemeinsam ist allen Konzepten auch ein konstruktivistisches Verständnis, demzufolge sich Menschen ein Bild der Wirklichkeit machen, das grundsätzlich veränderbar ist.
- Für Coaching folgt daraus, dass ein Coach keine Lösungen vorgeben darf, sondern immer nur unterstützen darf, neue Lösungen zu finden und sich selbst weiterzuentwickeln.

Diese Merkmale finden sich (unter anderer Begrifflichkeit) durchaus auch in anderen Konzepten. Was systemisches Coaching aber von anderen Konzepten abhebt, ist der Blick auf das soziale System: die Handlungen des Coachees nicht isoliert zu betrachten, sondern im Zusammenhang mit dem sozialen System.

Systemisches Coaching bedeutet, nicht nur auf die Einzelperson (den Coachee) zu schauen, sondern den Blick auf das soziale System zu richten!

Grundlage für unser Verständnis von systemischem Coaching ist das Konzept der »personalen Systemtheorie«, das wir in der Tradition von Bateson in den 1990er-Jahren entwickelt haben (z.B. König/Volmer 1993, ausführlicher König/Volmer 2016). Ein soziales System ist danach durch folgende Merkmale gekennzeichnet:



- *Erstens: Das Verhalten eines sozialen Systems ist durch die einzelnen Personen beeinflusst.* Bezogen auf das anfangs dargestellte Beispiel heißt das: Der »Zustand« des Bereichs von Herrn Berg ist von den jeweiligen Personen beeinflusst: von Herrn Berg, von seinen Mitarbeitern, möglicherweise auch durch den Vorgesetzten von Herrn Berg und vielleicht noch durch andere Personen (der Personalabteilung, anderen Bereichsleitern).
- *Zweitens: Das Verhalten eines sozialen Systems ist durch die »subjektiven Deutungen« der jeweiligen Personen beeinflusst.* Die einzelnen Personen reagieren nicht einfach auf Reize, sondern sie machen sich gedanklich ein Bild über die Wirklichkeit und handeln auf der Basis dieses Bildes. Herr Berg macht sich ein Bild von seinen Aufgaben und von den Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbei-

ter. Er ist davon überzeugt, dass er die Aufgabe als Bereichsleiter bewältigen wird, dass die Mitarbeiter viel Kompetenz haben, aber in der Vergangenheit zu wenig straff geführt wurden. Diese »subjektiven Deutungen« (das heißt die Gedanken, die sich eine Person über die Wirklichkeit macht) bestimmen sein Handeln: Herr Berg geht offensiv an seine Aufgaben, versucht Abläufe effizienter zu gestalten. Möglicherweise sind sie ärgerlich – oder froh, dass Herr Berg jetzt diese Position innehat. Möglicherweise befürchten sie, dass jetzt ihr bisheriger Freiraum eingeschränkt wird. Und sie begegnen Herrn Berg deshalb mit Abwehr.

- *Drittens: Das Verhalten eines sozialen Systems ist durch soziale Regeln bestimmt.* Regeln sind Anweisungen, wer etwas tun soll, tun darf oder nicht tun darf. Sie können mehr oder weniger allgemein sein: Werte wie »Hilfsbereitschaft« sind sehr allgemeine Regeln, die für viele Situationen gelten. Regeln zum Beispiel für die Schichtübergabe (wer muss wem was mitteilen) sind sehr viel spezieller. Regeln können »offiziell« oder »verdeckt« sein. So gibt es eine offizielle Urlaubsregelung (Regeln, die festlegen, wie viel Urlaub dem einzelnen Mitarbeiter zusteht). Es existieren aber ebenso ungeschriebene Regeln, wie die Regel, dass erst die älteren Mitarbeiter das Recht haben, ihren Urlaub zu wählen, die inoffizielle Regel, dass man in Bereichsbesprechungen später kommen oder früher gehen darf, dass man Vereinbarungen »unter der Hand« vergessen darf.
- *Viertens: Das Verhalten eines sozialen Systems ist durch immer wiederkehrende Verhaltensmuster, durch »Regelkreise« beeinflusst.* Aus den jeweiligen subjektiven Deutungen und den sozialen Regeln entwickeln sich in einem sozialen System immer wiederkehrende Verhaltensmuster (Regelkreise oder Interaktionsstrukturen). Ein typisches Beispiel erlebt Herr Berg in seiner ersten Bereichsbesprechung, an der er (noch unter der Leitung seines Vorgängers) teilnimmt: Einige Teilnehmer kommen zu spät, andere verlassen früher die Sitzung, weil sie etwas anderes zu erledigen haben; es wird endlos diskutiert, die Argumente wiederholen sich immer wieder, ohne dass ein Ergebnis erzielt wird.
- *Fünftens: Das Verhalten eines sozialen Systems ist von der materiellen und sozialen Umwelt beeinflusst.* Was Herrn Berg zunächst auffällt, ist, dass in seinem Büro ein Besprechungstisch fehlt, sodass alle Besucher vor dem Schreibtisch Platz nehmen müssen. In Bezug auf die soziale Umwelt fällt ihm auf, dass die Systemgrenze zwischen den Bereichen und der Geschäftsleitung sehr durchlässig ist: Es geschieht ständig, dass einer der Geschäftsführer sich unmittelbar an Mitarbeiter seines Bereiches wendet, ohne dass er dabei einbezogen wird.
- *Sechstens: Soziale Systeme sind durch die bisherige Entwicklung, ihre »Geschichte« beeinflusst.* In dem Beispiel ist die Entwicklung des Bereichs in den vergangenen Jahren durch hohe Fluktuation und häufigen Wechsel des Bereichsleiters gekennzeichnet. Ein großer Teil der Mitarbeiter ist weniger als ein Jahr in dem Bereich, der vorherige Bereichsleiter war nur sieben Monate auf seiner Position.



Das Verhalten eines sozialen Systems, so das Ergebnis, lässt sich nicht kausal erklären, wie man auf der Basis des Ursache-Wirkungs-Denkens meinte, sondern resultiert aus dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren:

- den handelnden Personen,
- ihren subjektiven Deutungen,
- sozialen Regeln,
- immer wiederkehrenden Verhaltensmustern (Regelkreisen),
- der (materiellen oder sozialen) Systemumwelt sowie
- der bisherigen Entwicklung.

Was das für systemisches Coaching bedeutet, möchten wir am Beispiel von Herrn Berg verdeutlichen: Nehmen wir an, Herr Berg klagt über Zeitdruck. Für Sabine Scholz als systemischen Coach bedeutet das, zu fragen, wie weit dieses Problem vom sozialen System beeinflusst ist:

- Gibt es Personen, die in Bezug auf dieses Thema eine besondere Rolle spielen? Vielleicht ein Kollege, der immer wieder »vorbeischaud« und Herrn Berg an der Arbeit hindert? Oder die Familie, die sich beklagt, dass Herr Berg so viel Zeit im Büro verbringt?
- Welche subjektiven Deutungen beeinflussen die Situation? Ist Herr Berg vielleicht der Meinung, dass er alles besser weiß als seine Mitarbeiter, und dann alles kontrolliert? Oder kann er anderen nichts abschlagen?
- Existieren offene oder geheime soziale Regeln, die das Problem beeinflussen? Gibt es vielleicht eine Regel, dass Mitarbeiter erst nach Hause gehen dürfen, wenn der Geschäftsführer das Büro verlassen hat – und der hat die Angewohnheit, jeden Abend bis neun Uhr zu bleiben.
- Gibt es typische Verhaltensmuster (Regelkreise), zum Beispiel dass Herr Berg ständig neue Arbeiten anfängt, aber nichts abschließt?
- Welche Bedeutung hat die Systemumwelt in diesem Zusammenhang? Gibt es aufgeblähte Reportingsysteme? Hat Herr Berg lange Wegstrecken zurückzulegen, um zu einigen seiner Mitarbeiter zu kommen? Gibt es andere soziale Systeme (die Familie haben wir schon erwähnt), die hier eine Rolle spielen?
- Was ist die Vorgeschichte des Problems? Kennt Herr Berg diese Situation von früher? Wird der Zeitdruck aus seiner Sicht immer schlimmer – oder ist es ein Thema, das immer wiederkehrt?

Dieser Blick auf das soziale System eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten. Dabei können Lösungen auf den unterschiedlichen Ebenen liegen:

- Gibt es Personen, denen Herr Berg Arbeit delegieren kann, zum Beispiel einem seiner Abteilungsleiter, den er deutlicher als Stellvertreter positioniert? Ist es vielleicht notwendig, neue Mitarbeiter einzustellen oder sich von bisherigen zu trennen?
- Kann er seine eigenen subjektiven Deutungen verändern, indem er sich zum Beispiel klarmacht, dass er nicht alles perfekt erledigen muss. Oder kann er seine Ab-

teilungsleiter dabei unterstützen, sich über ihre Rolle als Führungskraft klarer zu werden?

- Lässt sich die soziale Regel »Mitarbeiter dürfen erst nach Hause gehen, wenn der Geschäftsführer das Büro verlassen hat« möglicherweise abändern? Vielleicht kann Herr Berg im nächsten Meeting die Konsequenzen dieser Regel, dass viele Mitarbeiter dann die Zeit nur noch »absitzen«, deutlich machen.
- Lassen sich Verhaltensmuster unterbrechen? Wie kommt Herr Berg aus dem Muster heraus, alles anzufangen und nicht abzuschließen?
- Kann er die materielle Umwelt anders einrichten oder die »Systemgrenze« zu anderen sozialen Systemen verändern? Kann er vielleicht erreichen, dass alle seine Mitarbeiter ihre Büroräume in dem gleichen Gebäude erhalten und nicht über das gesamte Werk verstreut sind? Kann er mit den anderen Bereichen über die Vereinfachung von Reportingsystemen sprechen?
- In welche Richtung und mit welcher Geschwindigkeit soll er die Veränderung vorantreiben? Soll er am Anfang, wo er neu in seiner Funktion ist, möglichst schnell wichtige Veränderungen umsetzen – oder soll er sich erst mal etwas Zeit lassen?

Sich als Coach darüber klar werden, was systemisches Coaching bedeutet, ist eines; es dem Coachee oder anderen Interessenten klarzumachen, die nach dem Besonderen des systemischen Coachings fragen, das andere. Sie können in dieser Situation keinen langen Vortrag über Systemtheorie halten. Was wir häufig tun, ist, »systemisch« zu definieren als »über den Tellerrand schauen«. Als Beispiel dafür einige Thesen aus einer Präsentation, die wir vor Führungskräften gehalten haben, um ihnen in verständlicher Weise das Besondere des systemischen Ansatzes zu verdeutlichen.

<b>Systemisch bedeutet, über den Tellerrand zu schauen</b>	
<b>Auf die Personen:</b> Es sind die Menschen, die die Welt verändern.	Schau, welche Personen eine Rolle spielen, und versuche, Verbündete zu gewinnen!
<b>Auf das, was die Menschen denken:</b> Die mentale Landkarte schafft Wirklichkeit.	Finde heraus, was andere Personen denken – and think out of the box.
<b>Auf die sozialen Regeln:</b> Unser Leben folgt Spielregeln.	Finde die geheimen Regeln heraus und habe den Mut, Regeln zu verändern.
<b>Auf die immer wiederkehrenden Verhaltensmuster:</b> Es geschieht immer das Gleiche.	Finde die typischen Muster in sozialen Systemen heraus, und tu etwas anderes!
<b>Auf die Umwelt, die uns beeinflusst.</b>	Finde heraus, welche Faktoren der Umwelt dich beeinflussen, welche veränderbar sind und wo du ansetzen kannst.
<b>Auf die Entwicklung:</b> Veränderung erfolgt nie gradlinig, sondern immer in Sprüngen.	Erkenne die schwachen Signale für anstehende Veränderungen und die Triggerpunkte, um etwas zu bewegen!

Auch hier gilt wieder: Was für Sie »systemisch« bedeutet, müssen Sie in Ihrer Sprache formulieren. Daraus ergibt sich die folgenden Anregungen zur Weiterarbeit, die Sie unbedingt nutzen sollten.

### **Anregung zur Weiterarbeit**

- Versuchen Sie, in einigen Kernsätzen zu formulieren, was für Sie »systemisch« bedeutet.
- Versuchen Sie dabei, Formulierungen zu finden, die Sie ansprechen.
- Vielleicht schreiben Sie sich diese Kernsätze auf und stellen sie dorthin, wo Sie sie immer wieder im Blick haben. Es hilft Ihnen, sich Ihres eigenen Selbstverständnisses zu vergewissern.

Zum Abschluss dieses Kapitels wieder einige Literaturanregungen.

Die klassische Darstellung der Systemtheorie Batesons ist immer noch Watzlawicks Kommunikationstheorie:

- Paul Watzlawick u.a.: Menschliche Kommunikation. Huber, Bern (11. Aufl.) 2007, ursprünglich 1969.

Hilfreiche Einführungen in systemisches Denken sind:

- Joseph O'Connor/Ian McDermott: Die Lösung lauert überall. Systemisches Denken verstehen und nutzen. VAK, Kirchzarten (4. Aufl.) 2006.
- Eckard König/Gerda Volmer: Einführung in das systemische Denken und Handeln. Beltz, Weinheim und Basel 2016.

Es gibt mittlerweile eine Reihe unterschiedlicher Konzepte zu systemischer Beratung und systemischem Coaching. Exemplarisch seien genannt:

- Helga Brüggemann u.a.: Systemische Beratung in fünf Gängen. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2006.
- Eckard König/Gerda Volmer: Handbuch Systemische Organisationsberatung. Beltz, Weinheim und Basel (3. Aufl.) 2018.
- Sonja Radatz: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Systemisches Management, Wien (5. Aufl.) 2008.
- Arist von Schlippe/Jochen Schweitzer: Systemische Interventionen. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen (3. Aufl.) 2017.
- Rainer Schwing/Andreas Fryszer: Systemisches Handwerk: Werkzeug für die Praxis. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen (7. Aufl.) 2015.

## **Das humanistische Menschenbild als Grundlage von systemischem Coaching**

Die zahlreichen Methodenbücher zum Coaching erwecken manchmal den Eindruck, als sei Coaching eine reine Toolbox, die man gleichsam beliebig nutzen kann. Aber Coaching – und damit auch systemisches Coaching – ist etwas anderes als die bloße Anwendung von Methoden. Sicher, Coaching wird immer auch die Anwendung be-

stimmter Methoden, zum Beispiel bestimmter Fragetechniken, sein. Aber entscheidend ist eine bestimmte Grundhaltung oder, wie wir hier formulieren, ein bestimmtes Menschenbild.

»Menschenbild« bezeichnet etwas, das hinter einzelnen Verhaltensweisen steht. Ob Coaching tatsächlich als Unterstützung und Hilfestellung oder möglicherweise als Versuch der Beeinflussung in eine bestimmte Richtung erfahren wird, resultiert nicht aus dem methodischen Vorgehen, sondern hat etwas mit der Haltung und dem Menschenbild des Coachs zu tun. Zugleich ist der Begriff »Menschenbild« unscharf: Was ist das, das hinter konkreten Verhaltensweisen steht, aber immer in konkreten Handlungen wieder zum Ausdruck kommt?

Das Menschenbild ist gleichsam das Modell, das wir unserem Denken und Handeln zugrunde legen. Im Behaviorismus, um das als Beispiel zu wählen, ist das zugrunde liegende Modell das einer Maschine: Menschen funktionieren wie Maschinen, sie reagieren auf äußere Reize, sie sind damit wie eine Maschine steuerbar. Damit lässt sich der Begriff »Menschenbild« präzisieren:

- Das Menschenbild ist der begriffliche Rahmen zur Beschreibung menschlichen Tuns: Im Behaviorismus sind das vor allem die Begriffe »Verhalten«, »Reiz«, »Reaktion«. Diese Begriffe bilden gleichsam die Brille für die Betrachtung der Wirklichkeit und lenken die Aufmerksamkeit auf das »Verhalten« zum Beispiel eines Mitarbeiters oder einer Teilnehmerin, und auf die »Reize«, die dieses Verhalten ausgelöst haben.
- Auf der Basis dieses Rahmens wird menschliches Tun erklärt: So lässt sich im Behaviorismus das Verhalten eines nicht motivierten Mitarbeiters erklären, dass engagiertes Verhalten in der Vergangenheit zu wenig verstärkt wurde.
- Das Menschenbild definiert zugleich die zentralen Werte, die Grundlage für das Handeln bilden: Im Behaviorismus ist es erlaubt, Menschen zu verändern.
- Schließlich definiert das jeweilige Menschenbild einen Rahmen für konkrete Interventionen. Im Behaviorismus sind es Verstärkung, Löschung und Bestrafung: Um einen Mitarbeiter mehr zu motivieren, bietet sich an, positives Verhalten zu verstärken.

Doch welches Menschenbild bildet die Grundlage unseres Verständnisses von systemischem Coaching? Offenbar kein behavioristisches: Es ist nicht Aufgabe des Coachs, den Coachee zu »verändern«. Sondern die Aufgabe von Coaching besteht darin, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Damit setzt systemisches Coaching ein Menschenbild voraus, das Entwicklung der Persönlichkeit überhaupt für möglich hält.

Historisch ist das das Menschenbild der Humanistischen Psychologie, wie sie in der Mitte des 20. Jahrhunderts insbesondere von Abraham Maslow und Carl Rogers, ähnlich auch von Fritz Perls oder Ruth Cohn vertreten wird. Dieses »personenzentrierte« Menschenbild, wie Rogers es nennt, lässt sich durch folgende Thesen kennzeichnen.

- *Menschen besitzen die Fähigkeit, sich zu entwickeln:* Rogers spricht in diesem Zusammenhang von der »Selbstaktualisierungstendenz« des Menschen: »Der Organismus hat eine grundlegende Tendenz, den Erfahrungen machenden Organismus zu aktualisieren, zu erhalten und zu erhöhen« (Rogers 2000, S. 422). Und an anderer Stelle heißt es: »Der personenzentrierte Ansatz stützt sich auf die Selbstverwirklichungstendenz, die in jedem lebenden Organismus vorhanden ist – die Tendenz zu wachsen, sich zu entwickeln, alle seine Möglichkeiten zu verwirklichen«. (Rogers/Schmid 2004, S. 241).
- *Entwicklung verläuft in Richtung größerer Autonomie:* »Der Organismus ... bewegt sich in Richtung auf größere Unabhängigkeit und Selbstverantwortlichkeit. Seine Bewegung geht [...] in Richtung einer wachsenden Selbstbeherrschung, Selbstregulierung und Autonomie« (Rogers 2000, S. 422). Damit wird Autonomie zugleich zu dem zentralen Wert – letztlich auch für Beratung und Coaching.
- *Entwicklung wird gesteuert durch das Wechselspiel von Selbstkonzept und Erfahrungen:* Im Normalfall führen solche Situationen, in denen (wie wir formulieren können) eine Diskrepanz zwischen den subjektiven Deutungen und den tatsächlichen Erfahrungen besteht, zu einer Veränderung der subjektiven Deutungen (und damit zu einer Weiterentwicklung). Ein starkes Auseinanderklaffen kann jedoch dazu führen, dass die Aktualisierungstendenz »gehemmt oder vollkommen blockiert« wird (Rogers 1977, S. 35), dass Spannungen und innere Konfusion auftreten, aber auch Angst, Verletzlichkeit, Bedrohung oder Desorganisation.
- *Die Entwicklung kann unterstützt werden durch Wertschätzung, Empathie und Authentizität (Rogers spricht hier von Kongruenz).*

Die Grundhaltungen Wertschätzung, Empathie und Authentizität sind für Rogers und die daran anschließende Tradition die Grundvoraussetzungen, die Entwicklung und Wachstum überhaupt erst ermöglichen. Wertschätzung oder bedingungsloses Akzeptieren bedeutet für Rogers eine Haltung, die »frei ist von Beurteilung und Bewertungen der Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen des Klienten« (Rogers 1977, S. 24); Empathie bedeutet, »dass man empfindsam ist, von Augenblick zu Augenblick, gegenüber den sich verändernden gefühlten Bedeutungen, die in einer anderen Person fließen« (Rogers/Schmid 2004, S. 194). Authentizität oder – wie Rogers formuliert – Kongruenz bedeutet für ihn,

*»dass der Therapeut seiner selbst gewahr wird, dass ihm seine Gefühle und Erfahrungen nicht nur zugänglich sind, sondern dass er sie auch [...] in die Beziehung zum Klienten einbringen kann« (Rogers 1977, S. 26).*

Für systemisches Coaching, wie wir es hier verstehen, sind die Grundhaltungen wichtig, da sie letztlich über den Erfolg eines Coachingprozesses entscheiden:

- Grundlegend ist die Wertschätzung des Coachees als einer Person, die letztlich über alle Ressourcen verfügt, Probleme zu lösen und sich selbst weiterzuentwickeln.

- Empathie als die Fähigkeit, die emotionalen Botschaften des Coachees wahrzunehmen und sie ihm möglicherweise zurückzuspiegeln, gehört ebenfalls dazu.
- Authentizität bedeutet, als Coach das zu tun, wozu ich stehen kann, bedeutet auch, für sich selbst zu sorgen und der eigenen Empfindungen gewahr zu werden.

Die Familientherapeutin Virginia Satir ist dann diejenige, die das Menschenbild der Humanistischen Psychologie verbindet mit der Systemtheorie in der Tradition von Gregory Bateson. Auch für Virginia Satir ist Ziel der Therapie Autonomie oder, wie sie formuliert, »Menschen helfen, die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen« (Satir u.a. 2000, S. 47). Satir erläutert Autonomie durch die »fünf Freiheiten«:

- *»Die Freiheit zu sehen und zu hören, was ist, statt zu sehen und zu hören, was sein sollte oder einmal sein wird.*
- *Die Freiheit zu sagen, was du fühlst und denkst, statt zu sagen, was du darüber sagen solltest.*
- *Die Freiheit zu fühlen, was du fühlst, statt zu fühlen, was du fühlen solltest.*
- *Die Freiheit, um das zu bitten, was du möchtest, statt immer auf die Erlaubnis zu warten.*
- *Die Freiheit, um der eigenen Interessen willen Risiken einzugehen, statt sich dafür zu entscheiden, »auf Nummer sicher zu gehen« und »das Boot nicht zum Kentern zu bringen« (Satir u.a. 2007, S. 80).*

Sie erweitert aber das Konzept von Rogers, indem sie den Blick ausweitet auf das soziale System, auf die anderen Personen der Familie, auf die Familienregeln, aber auch auf die immer wiederkehrenden Verhaltensmuster. Menschen, so ihre zentrale Botschaft, sind abhängig vom sozialen System – aber sie haben auch die Möglichkeit, soziale Systeme zu verändern.

Letztlich ist es eben dieses humanistische Menschenbild, das unserem Verständnis von systemischem Coaching zugrunde liegt.

Andere Menschen dabei zu unterstützen, sich über ihre Situation klar zu werden, die Situation aus einer anderen Perspektive zu erfassen und neue Lösungen zu finden, setzt ein Menschenbild voraus, das Entwicklung für möglich hält. Coaching bedeutet eben nicht, jemanden zu konditionieren und ihm Anweisungen zu geben, es bedeutet auch nicht, dass der Einzelne in seinem Verhalten so weit festgelegt ist, dass keine Entwicklung mehr möglich ist. Sondern Coaching bedeutet, Vertrauen in die Ressourcen des Coachees zu haben, dass er selbst in der Lage ist, neue Möglichkeiten zu finden, dass er sich als Person weiterentwickeln kann.

Übrigens ist das auch das Abgrenzungskriterium zwischen Coaching und Therapie: In der Therapie haben wir mit Menschen zu tun, die in ihrer Entscheidungsfähigkeit eingeschränkt sind und externe Hilfe benötigen. Coaching dagegen setzt einen autonomen und damit grundsätzlich handlungsfähigen Coachee voraus.

Autonomie als Grundwert bedeutet konkret, dass der Coachee das Recht hat, im Coaching das für ihn passende Thema zu wählen, dass er es ist, der das Coachingziel