

**SNEAK PEAK**



Hier bekommst Du einen kleinen Einblick in einen Studienbrief!



## SYSTEMISCHES COACHING: GRUNDLAGEN & EINFÜHRUNG

**Dr. Sabine Schröder**

Systemische Coachin &  
Systemische Pferdegestützte Coachin  
Falkensee & Schönwalde-Glien



# Einleitung

„Was ist der Mensch ohne Coach?“ – könntest Du Dich fragen, angesichts der vielfältigen Coaching-Angebote, der zahlreichen Coaching-Ausbildungen und der nicht enden wollenden Anzahl an Menschen, die mindestens einmal in ihrem Leben ein Coaching in Anspruch genommen haben. Coaching ist so normal, wie den Hausarzt zu konsultieren, wenn Du krank bist.

Das war nicht immer so – allein schon deshalb, weil es zumindest aus beruflicher Sicht und der Bezeichnung nach deutlich länger Ärzte als Coaches gibt. Ein Coaching zu buchen, ist letztlich so etwas wie ein Friedens- und Wohlstands-Phänomen. Noch nie hattest Du so viel Zeit und Ruhe, um über Dich selbst nachzudenken. Noch nie war die Welt allerdings auch so komplex, schnelllebig und veränderbar, dass ein gutes Netzwerk aus Verwandten und Freunden oft nicht mehr ausreicht, um wesentliche Entscheidungen zu treffen, Karriereschritte zu gehen oder große Veränderungen einzuleiten.

Verstärkt hat sich dieser Boom noch durch die Veränderung der Businesswelt. In der heutigen VUCA-Welt herrschen Volatility (Flüchtigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). VUCA wird auch beschrieben als Industrie 4.0 oder als die zweite industrielle Revolution. Mach dir klar, welche gravierenden Einschnitte es bei der ersten industriellen Revolution gab und wie Arbeit und Privatleben neu buchstabiert werden mussten. Dann merkst du, in was für einen bedeutsamen Zeit des Umbruchs Du heute lebst.

In den 1960er-Jahren gelangte der Begriff des Coaches, der vom Kutscher abgeleitet ist, in die Welt des Sports. Bis dahin gab es ausschließlich Trainer, die sich vor allem darauf verstanden, die jeweiligen Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Sportlers zum Erfolg hin zu trainieren. Der Trainer verschwand nicht aus der Sportwelt, aber es gesellte sich der Coach hinzu. Immer deutlicher zeichnete sich nämlich ab, dass neben den körperlichen Fertigkeiten auch eine mentale Fitness wichtig war, um in der eigenen Disziplin erfolgreich zu sein. Der Sport-Coach ist heute derjenige, der sowohl die sportliche als auch die mentale Leistung eines Sportlers so unterstützt, dass dieser sich weiterentwickelt und seine Ziele erreicht. Dennoch ist der Begriff Trainer nicht verschwunden, sondern wird häufig synonym verwendet.

In den 1970ern adaptierte die US-amerikanische Businesswelt den Coachingbegriff aus dem Sport. Manager und Führungskräfte wurden gecoacht, um sich weiterzuentwickeln, ebenso Nachwuchsführungskräfte.

Wie bei vielen Dingen, die in den USA zielführend sind, brauchte es einige wenige Jahre, bis Coaching in den 1980ern auch in der Bundesrepublik Deutschland ankam. Hier erstreckte sich die Welt des Coachings auch zunächst auf die Führungsebenen in Unternehmen. Mit der Zeit weiteten sich die Zielgruppen aber aus.

Heute findet sich für fast jedes Problem und fast jede Fragestellung ein passendes Coaching. Daher ist es umso wichtiger, Coaching zu definieren. Darüber wirst Du im ersten Kapitel mehr erfahren. Du wirst Dich außerdem damit auseinander setzen, was einen guten Coach ausmacht und wie Du einer werden kannst. Was hast Du schon, was bringst Du mit, was braucht Du noch? Wo liegt Deine Expertise und für wen bist Du gut bzw. wer ist Deine Zielgruppe?

Im dritten Kapitel wirst Du mehr darüber erfahren, welche Aufträge Du als Coach bekommen kannst. Welche Anlässe und Anliegen führen Menschen zu dir als Coach? Und welche davon willst Du annehmen? Und außerdem: Wie sieht das Berufsbild eines Coaches überhaupt aus?

Dann wird es noch praktischer: Du wirst daran arbeiten, wie Du als Coach Deine Coachingnehmer zu ihrem Ziel führen kannst. Welche Techniken und Methoden gibt es und wie wendest Du sie an?

Im letzten Kapitel geht es dann aber auch um die Grenzen von Coaching: Welche Anliegen sind keine Coachinganlässe? Von welchen Fragestellungen solltest Du die Finger lassen oder – noch besser – auf Dein Netzwerk verweisen?

Dich erwartet eine spannende Reise. Wie passend, dass sich der Begriff „Coaching“ tatsächlich von der Kutsche ableitet! Du als Coach oder Kutscher fährst den Coachee oder Coachingnehmer an sein Ziel. Um Dich darauf gut vorzubereiten, kannst Du selbst jetzt einmal einsteigen. Mach es dir gemütlich und sei ein Coachee, der die Welt des Coaching vom Fenster aus betrachtet und im wahrsten Sinne des Wortes erfährt.

Noch ein Wort zu dem Geschlecht der Begriffe. Tatsächlich sind beide Begriffe Coach und Coachee sowohl mit dem männlichen als auch mit dem weiblichen Artikel verwendbar. Es gibt sowohl den als auch die Coach/Coachee. Wenn dir das nicht gefällt, kannst Du für die weibliche Form auch Coachin oder Coachingsnehmerin sagen.

---

Mache folgende Imaginationsübung: Stell dir vor, Deine Reise als Coach hat begonnen. Heute beginnt sie, Coach zu sein ist Dein Ziel. Die Reise führt Dich mit einer Kutsche durch die Welt des Coaching.

Wie sieht Deine Kutsche aus? Beschreibe die Größe, die Farbe, das Material, die Ausstattung. Wie viele und welche Pferde? Oder andere Zugtiere? Oder welche aus der Fantasie?

Was für einen Kutscher brauchst du? Weiblich oder männlich, einen oder mehrere, aus welchem Jahrhundert und welcher Kultur, erfahren oder unerfahren, wortkarg oder redetfreudig?



Wie wirkt der Weg auf dich? Bergig oder flach, lang oder kurz, direkt oder mit vielen Kurven und Umwegen? Wie ist die Umgebung und die Landschaft? Oder sind es eher Dörfer und Städte? Welches Wetter erlebst du, gibt es Unwägbarkeiten oder sogar Gefahr? Wie gut bist Du versorgt, was könntest Du noch brauchen?

Wer könnte dir auf dem Weg begegnen, dem Du weiterhelfen könntest? Woran würdest Du das merken? Wen würdest Du eher nicht mitnehmen oder sogar einen Bogen um ihn machen?

Wenn Du dir diese Fragen und die, die dir noch zusätzlich einfallen, beantwortet hast, dann schau noch einmal auf Dein Bild: Welche ersten Ideen hast Du schon entwickelt? Was sagen Kutsche, Kutscher, Landschaft oder Wegbegleiter über Dich und Deine ganz eigene Idee aus, Coach zu sein? Was hast Du schon, was brauchst Du noch, was sollte passieren und was auf keinen Fall? Schreibe dir alles auf, was dir in den Sinn kommt, und überprüfe ab und zu während der Fahrt durch die Landschaft der Studienbriefe, Seminare und Tests, was sich bestätigt, verfestigt oder verändert hat, was an neuen Gedanken hinzu gekommen ist, oder von was Du Dich verabschiedet hast.

### Meine Gedanken dazu ...

Veränderungen mit der Zeit



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Dir werden auf der Fahrt auch einige Kutschen begegnen. In diesem Studienbrief sind es gleich drei, die ab und zu Deinen Weg kreuzen werden. Du wirst eingeladen, immer mal ein Picknick einzulegen und Dich mit den Coachees der anderen Kutschen auseinanderzusetzen. Diese sind in folgende Kutschen eingestiegen:

---

**Praxisfall 1:**

Frau Dr. Luise Klemping sitzt in Kutsche 1. Sie hat eine neue Stelle als Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit eines mittelständischen Unternehmens angetreten. Ihr Team besteht aus fünf Mitarbeitern, die alle schon mindestens seit drei Jahren und länger im Unternehmen sind. Aus einer anderen Abteilung hatte sich ein Kollege intern ebenfalls auf die Stelle beworben. Für Frau Dr. Klemping stellt die neue Stelle den nächsten Karriereschritt dar. Um sich möglichst gut in die neue Stelle einzufinden, hat sie auch die Option erhalten, für ein halbes Jahr ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Da sich Frau Dr. Klemping gerne selbst reflektiert und es ihr wichtig ist, dass der neue Schritt erfolgreich verläuft, nimmt sie dieses Angebot des Unternehmens gerne an.

---

**Praxisfall 2:**

Tim Juror und Walter Tibena haben die 2. Kutsche gewählt. Sie sind nicht nur gute Freunde, sondern haben nach zehn Jahren eigenständiger Arbeit als erfolgreiche Hotelmanager beschlossen, ihre Hotels zu einer Kette zusammenzuschließen und Partner zu werden. Tim hat dabei deutlich mehr Bedenken als Walter, dass sie ihre Rollen auch wirklich gut klären, Fettnäpfe rechtzeitig erkennen und eine gute Strategie für einen Streitfall schon im Vorfeld festlegen. Auch wenn Walter glaubt, dass Tim „mal wieder“ alles zu schwarz sieht, stimmt er einem Coaching zu.

---

**Praxisfall 3:**

In der dritten Kutsche hat Heiko Wolf Platz genommen. Beruflich ist er sehr erfolgreich. Privat stößt er vor allem dann an seine Grenzen, wenn es darum geht, eigene Bedürfnisse und Gefühle rechtzeitig zu registrieren. Es gelingt ihm viel zu spät, „stop“ zu sagen. Meistens enden daraus resultierende Konflikte in heftigen Wutausbrüchen, die sich Herr Wolf nicht erklären kann. Herr Wolf hat zögernd die Kutsche bestiegen und fragt sich, ob so ein Erlebnis ihn wirklich weiterbringen kann.

---

# Komm, steig ein! – Was ist und wie geht (systemisches) Coaching?

## #Deine\_Lernziele

Dieses Kapitel vermittelt dir einen Überblick über

- ☐ Was ist überhaupt Coaching?
- ☐ Wie hat sich der systemische Ansatz entwickelt?
- ☐ Worin unterscheiden sich Handlungs- und Beratungsziele?

## 1.1 Systemisches Coaching – eine Begriffsbestimmung

Coaching ist ein Beratungsprozess, der zwar inzwischen auch verstärkt für private Themen genutzt wird, dennoch im Ursprung und somit auch am häufigsten im beruflichen Kontext verortet ist. Dabei unterscheidet man zwischen Prozess- und Expertenberatung. Coaching ist eine Prozessberatung. Das bedeutet, Du als Coach musst Dich nicht zwingend thematisch mit der beruflichen Materie auskennen. Du musst also weder fit sein im Marketing (Praxisfall 1) noch im Thema „Hotelmanagement“ (Praxisfall 2). Stattdessen bist Du der Begleiter, der durch geschickte Fragen Ressourcen aktiviert, Perspektivwechsel anbietet und den Pool der Möglichkeiten erweitert.

Kurz: Du bringst den Coachee an sein Ziel, indem Du ihm Deine Ressourcen zur Verfügung stellst und ihm so die seinen deutlich machst. Du nimmst dabei eine Haltung ein, die den Coachee herausfordert, seine Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen. Du überforderst ihn aber nicht, indem Du einen steilen, steinigen Weg entlang rast. Gleichsam unterforderst Du ihn auch nicht, indem Du an jeder Gänseblume anhältst und ein Panoramafoto ablichtest.

Du bringst dem Coachee aber auch nicht bei, selbst die Kutsche zu fahren. Das ist Expertenberatung.

---

Coaching ist eine Prozessberatung, bei dem der Coach durch geschickte Fragen Ressourcen im Coachee aktiviert und Perspektivwechsel anbietet.

---

Als Teilnehmer der Ausbildung „Systemischer Coach: Das Ausbildungsprogramm für Life- & Business Coaching“ erfährst Du persönlich beides: In der Kutsche zu reisen und die Kutsche selbst zu lenken.

Du wirst immer wieder Dich selbst reflektieren, Deine Haltung überprüfen, neue Ressourcen entdecken und berufliche Optionen ausloten. Als erfahrene Coaches begleiten wir Dich auf diesem Weg.

Als diese erklären wir dir aber auch, welche Kutsche Du selbst später benötigst, welche Zugtiere Du auswählst, wie Du den Weg zum Ziel findest, welches Tempo angemessen ist und welche Optionen Du dabei wählen kannst. Für diese Aspekte wechseln wir unsere Rolle und werden zu Experten oder Trainern und verlassen dadurch die klassische Rolle des Coaches.

#### Coaching ist ein Beratungsprozess

Wenn wir uns näher mit der Person und Rolle des Coaches auseinandersetzen, werden wir hierauf zurückkommen. Wichtig an dieser Stelle ist: Coaching ist ein Beratungsprozess, bei dem es auch häufig um Rollenklärung geht. Daher ist es wichtig, dass Du dir auch über Deine Rolle als Prozessbegleiter im Klaren bist.



**Als Coach hast du das Ziel des Coachees wie ein Bogenschütze stets im Visier**

---

Was wäre ein Coaching, was wäre ein Training? Was würde die Bogenschützin jeweils lernen?



---

Die bisher genannten Kennzeichen sind für jede Form von Coaching gültig. Methodik, Herangehensweise können aber in den verschiedenen Coachingansätzen variieren. Ein sehr weit verbreiteter Coaching Ansatz, der neben anderen auch hier in der Coach Ausbildung zentral ist, ist der systemische Coachingansatz. Was aber ist Systemisches Coaching?

Die Systemtheorie ist zunächst nicht im Beratungskontext entstanden, sondern wurde zuerst von dem Biologen Ludwig van Bertalanffy 1937 beschrieben. Sie löste die bis dahin gültige Gesetzmäßigkeit von Ursache-Wirkung bei komplexen Prozessen ab. Man begann zu verstehen, dass Wechselwirkungen zwischen einzelnen Elementen innerhalb des Systems oder zwischen Elementen innerhalb des Systems und deren Systemumwelt bestehen, die sich gegenseitig beeinflussen.

Wechselwirkungen  
zwischen einzelnen  
Elementen inner-  
halb des Systems

„Die System-Theorie ist zu einer Meta-Theorie geworden, einem interdisziplinären Erkenntnismodell, das verschiedene Wissenschaftszweige (wie etwa die Biologie, Kybernetik, Soziologie, Informatik oder Medizin) und Beratungsansätze (wie die Psychotherapie, Sozialarbeit, Organisationsentwicklung oder das Coaching) nachhaltig prägt.“ (Schubert-Golinski et al. 2022, S. 23.)

Da sich aber lebende Systeme, wie z. B. Familien, Teams oder Organisationen, anders verhalten als ein System von Stoffen bei einer chemischen Reaktion, sind unter dem Begriff der System-Theorie ganz unterschiedliche Ansätze entstanden. Wir interessieren uns als Coaches für die Ansätze, die lebende Systeme beschreiben.

---

Unter Verhalten wird in diesem Studienbrief alles verstanden, was ein Coachee denkt, fühlt, spürt und daraus folgend handelt.

---



In der Ökologie, einem Bereich der Biologie, beschreibt die Systemtheorie von dem Systemforscher Frederic Vester Ökosysteme, bei denen sich die Bewohner des Systems und deren Lebensumwelt gegenseitig bedingen, fördern oder auch begrenzen. Heimische Ökosysteme können z. B. ein Wald, ein See oder auch ein Garten sein. Dabei herrschen bestimmte Gesetzmäßigkeiten, die das Ökosystem in Takt hält. Greift der Mensch beispielsweise in das Ökosystem Wald ein, indem er eine Autobahn mitten durch den Wald baut, können Regelkreisläufe so unterbrochen werden, dass das System aus den Fugen gerät.



**Das Ökosystem Wildwiese: die Bewohner bedingen sich gegenseitig.**

Welche Wechselwirkungen fallen dir zu diesem Ökosystem ein? Wie könntest Du das System nachhaltig verändern?



---

---

---

---

---

---

Für die Beschreibung der soziologischen Systemtheorie ist der Soziologe Niklas Luhmann zu nennen. Mit seiner Theorie beschreibt er die Kommunikation an sich, also das Kommunikationsnetz oder -system, das sich in Systemen bildet. Nach seiner Ansicht kann nur die Kommunikation selbst, nicht aber die Menschen, kommunizieren. Damit meint er, dass jedes Wort, das ein Mensch sagt, ab diesem Moment von dem Sprecher nicht mehr steuerbar ist, sondern den Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation des jeweiligen Systems unterliegt.

soziologische  
Systemtheorie  
Niklas Luhmann

Ob es Missverständnisse erzeugt, ob es Lösungen bringt oder Konflikte verschärft, obliegt den Wechselwirkungen, die es hervorruft. Die Personen selbst sind nach Luhmann also für das System unerheblich, sie gehören zur Umwelt des Systems. Wichtig sind einzig die Kommunikationsereignisse innerhalb eines Systems, die auch das System selbst bilden. Luhmann war wichtig, mit seiner Theorie beobachtbare Prozesse zu beschreiben. Was Sprecher oder Hörer denken, warum sie aus ihrer Sicht sagen, was sie sagen, bleibt der Beobachtung verborgen, und ist für Luhmann daher unerheblich.

Jedes System unterliegt dabei eigenen Regeln. „Das System der Sprache, die Regeln der Höflichkeit, die Kultur des Unternehmens und die Erwartungen der Mitarbeiter – all das ist immer schon da und setzt die Regeln, wenn ich in das Spiel eintrete und den ersten Satz sage.“ (Schubert-Golinski et al. 2022, S. 27.)

Ein einfaches Beispiel: Mitarbeiterin X steht von ihrem Sitz im Großraumbüro auf und sagt in die Runde: „Ich mache Mittagspause.“ Eine einfache Mitteilung, möchtest Du meinen, aber je nach Regelwerk des Unternehmens könnte dieser Satz unterschiedliche Folgen verursachen. Lautet die Regel z. B. „wenn einer geht, gehen alle“, und es würde hart kontrolliert, dass sich jeder daran hält, würdest Du vermutlich beobachten, wie jeder im Büro nach und nach aufsteht und ebenfalls rausgeht. Je nach Atmosphäre fröhlich oder auch zähneknirschend oder mit zusammengezogenen Schultern.

Es könnte aber auch sein, dass es zu dieser Mitteilung keine Regel, wohl aber unterschiedliche unausgesprochene Erwartungen gibt. Die könnten lauten:

- „Vor 12.30 Uhr nie und es ist erst 12.22 Uhr.“
- „Ich würde gerne auch mal mit ihr Mittagspause machen, aber ich traue mich nicht zu fragen.“
- „Hoffentlich gehen noch mehr, dann habe ich endlich mal Ruhe, um private Sachen zu erledigen.“

Diese Regeln oder Erwartungen selbst sind nicht zu beobachten, wohl aber, was daraus an Kommunikation entsteht.

- ☐ „Du bist aber früh dran. Schon fertig?“
- ☐ Man hört einen lauten Seufzer.
- ☐ „Bringst Du mir etwas mit?“

Dieses kurze Beispiel macht deutlich, dass auch ein kurzer, vermeintlich einfacher Satz sehr unterschiedliche Reaktionen auslösen kann.

Eine wichtige Anwendung dieser Systemtheorie stellt das Coaching von Organisationen dar, bei dem der Coach untersucht, wo Kommunikation abreißt. Wer wichtige Informationen nicht bekommt, ist außerhalb des Systems, befindet sich also hinter der Systemgrenze und ist von dem Kommunikationsereignis ausgeschlossen.

#### Palo-Alto-Gruppe

Die personale Systemtheorie wurde von dem Soziologen Gregory Bateson und Dan Jackson entwickelt. Sie erforschten das Verhalten von Personen innerhalb eines Systems. Die Personen werden hier dem System als Elemente selbst zugerechnet. Das von der sogenannten Palo-Alto-Gruppe entwickelte Kommunikationsmodell nimmt zirkuläre Rückkopplungsprozesse, Interaktionen und Spiele, Double-Binds und Paradoxien in den Blick. (Schubert-Golinski et al. 2022, S. 24.)

Als zweites postulierten sie: „Alles, was gesagt wird, wird von einer Beobachterin gesagt; es gibt also keine von der Beobachtung unabhängige Realität.“ (Schubert-Golinski et al. 2022, S. 25)

Die personale Systemtheorie wurde von vielen verschiedenen systemischen Schulen aufgegriffen, gemeinsam sind aber folgende Grundannahmen (vgl. Kapitel „Grundbegriffe des systemischen Ansatzes“):

Der Mensch wird als nicht von außen veränderbar und steuerbar angesehen. Daher wird der Coachee in seiner Selbstorganisation unterstützt. Da die Wirklichkeit grundsätzlich von jedem Menschen konstruiert wird, lässt sich diese, z. B. mithilfe eines Coachings, verändern. Da der Mensch von außen nicht veränderbar ist, unterstützt der Coach den Coachee darin, seine eigenen Lösungen zu finden. (nach König/Volmer 2013,, S. 21)

Systemisches Coaching bedeutet für Dich beim Coaching, dass (auch im Einzelcoaching) das gesamte System interessant ist, innerhalb dessen das „Problem“ auftritt. Welche Personen handeln, welche Spielregeln gelten, welche Verhaltensmuster sind entstanden, wer beeinflusst das System von außen?

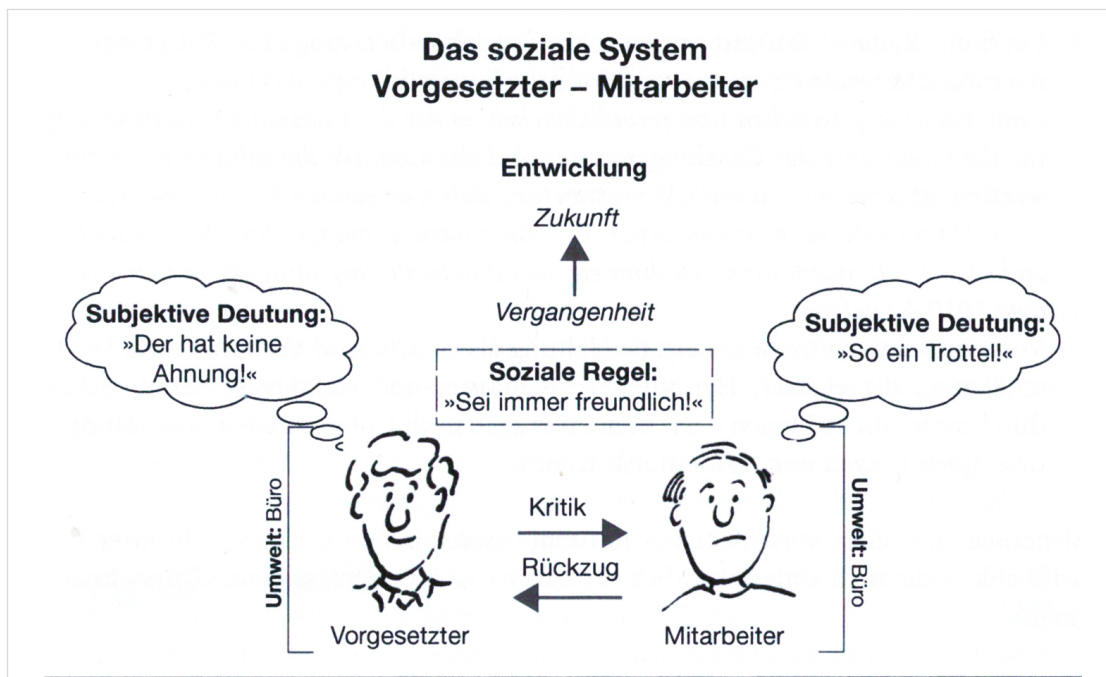
Die Autoren Eckard König und Gerda Volmer haben hierfür eine Tabelle entwickelt. In der linken Spalte wird ein Aspekt der Betrachtung des Systems beschrieben. In der rechten Spalte findet sich hierzu eine Handlungsanweisung.

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

**Tab. 1: Über den Tellerrand schauen in der Systemik**

Quelle: König/Volmer 2013, S. 25

Als Beispiel zur Anwendung nehmen wir folgende Abbildung:



**Abb. 1: Das soziale System, Vorgesetzter – Mitarbeiter**

Quelle: König/Volmer 2013, S. 22

Beschreibe anhand der Abbildung das immer wiederkehrende Verhaltensmuster zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Wie ist dieses zu erklären? Welche Ansatzpunkte siehst Du für ein Coaching mit systemischem Ansatz? Nutze oben abgebildete Tabelle.



Bei dem Beispiel geht es zunächst um das soziale System zweier Personen. Welche weiteren Personen möglicherweise noch dazu gehören oder das Verhaltensmuster auch noch bedingen, wissen wir nicht.

Die mentale Landkarte beider Personen zeichnet sich durch negative subjektive Deutung aus. Dabei richtet sich die subjektive Abwertung des Vorgesetzten gegen die Arbeit des Mitarbeiters, während der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten als Person abwertet.

Die beiden folgen einer möglicherweise verdeckten sozialen Regel: „Sei immer freundlich!“ Diese Regel verhindert einerseits das Aufdecken der subjektiven Deutungen und erhält andererseits den Konflikt bzw. das Verhaltensmuster. Wer immer freundlich sein soll, bricht je nach Auffassung von Freundlichkeit, die Regel, wenn Kritik geäußert wird, und macht sich aus Sicht des anderen zum Trottel. Der Mitarbeiter, der die Kritik erhält, kann aufgrund der Regel vielleicht nur mit Rückzug reagieren, um die Regel nicht zu brechen. Gleichzeitig entzieht er sich so aber dem Augenmerk des Vorgesetzten, sodass bei ihm der Augenschein verstärkt wird, dass sein Mitarbeiter „keine Ahnung“ von seiner Arbeit hat, was durch weitere Kritik zu weiterem Rückzug führt. Das Verhalten beider bedingt sich also gegenseitig. Welche Faktoren aus der Umwelt dieses Muster noch beeinflussen, wissen wir nicht.

Ansatzpunkte für ein Coaching könnten sich an drei Stellen ergeben:

- ☐ Wie bedingen sich das Verhalten von Vorgesetztem und Mitarbeiter?
- ☐ Welcher sozialen Regel folgen sie und wie dürfte die verändert werden oder welches Verhalten wäre anhand dieser Regel auch noch erlaubt?
- ☐ Welche andere Sichtweise auf den jeweils anderen ist auch noch denkbar? Welche Ressourcen hat der andere, was wird an ihm geschätzt?

Welche Definition von Systemischem Coaching findet sich nun nach allem, was wir betrachtet haben?

Die systemische Gesellschaft, eine der beiden Organisationen für systemisches Denken und Handeln, definiert auf ihrer Seite Systemisches Coaching wie folgt:

---

„Systemisches Coaching ist ein aufgabenbezogenes, ressourcen- und lösungsorientiertes Beratungsformat für Führungs- und Leitungskräfte sowie Teams und Einzelpersonen in Organisationen. Es dient der Erweiterung von Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten und der Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Menschen in ihren jeweiligen Arbeitswelten – unter Berücksichtigung aller relevanten Systemebenen.

Als personen- und beziehungsgebundene Beratungsform reicht die Vorgehensweise im Coaching weit über die Anwendung erlernter Methoden und Techniken hinaus.“

(vgl. <https://systemisches-coaching.online/systemisches-coaching-definition/#>)

---



## 1.2 Systemisches Coaching – eine Zielfindung



**Zu Beginn des Weges: Zielfindung. Sie ist mit Wegweiser.**

Finde ein mögliches Handlungs- und ein mögliches Beratungsziel für die Praxisfälle 1, 2. und 3. Worin unterscheiden sie sich jeweils? Würdest Du den Beratungsauftrag annehmen? Begründe.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Im Coaching unterscheiden wir zwischen Handlungs- und Beratungszielen. Ein Handlungsziel wäre: „Ich möchte Coach werden.“ Du siehst, bei Handlungszielen ist wieder Expertenwissen gefragt. Du brauchst einen Trainer, der dir diese Art des Coaching beibringt.

Das Beratungsziel zum gleichen Thema dagegen könnte so lauten: „Unterstütze mich darin, meine Rolle als Coach zu klären, meine Ressourcen zu aktivieren und meine Zielgruppe zu finden.“

Der erfahrene Coach würde dir nun Fragen stellen und dir Methoden anbieten, mit deren Hilfe Du Deine ganz eigene Lösung finden kannst.

---

Handlungsziele sind über konkrete (sachliche) Handlungsanweisungen zu erreichen. Ein Handlungsziel könnte sein: „Ich möchte Coach werden“. Ein anderes: „Ich möchte zum Hauptbahnhof. Wie komme ich dort hin?“ Dazu sollte die Person dann festgelegte Schritte gehen.

Ein Beratungsziel ist individuell auf die Person abgestimmt und nur durch einen Veränderungsprozess zu erreichen. Als Coach solltest Du mit Deinem Coachee in erster Linie Beratungsziele formulieren, aus denen sich der Beratungsprozess ergibt.

Beratungsziele sollen zu Handlungszielen führen, wobei Beratungsziele prozessorientiert sind und im Vordergrund eines Coachings stehen.

---

Schauen wir einmal auf die drei Fälle:

---

### **Praxisfall 1: Handlungsziel**

Ein mögliches Handlungsziel von Frau Dr. Klemping könnte lauten:

„Wie kann ich die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiter möglichst schnell kennenlernen, um sie in ihrem Job zu unterstützen?“

Wenn Du dieses Ziel annimmst, wirst Du ihr möglicherweise bestimmte Persönlichkeits-tests empfehlen oder ein Teamcoaching. Du wirst sie vielleicht fragen, was sie denn schon unternommen oder woran sie selbst schon gedacht hat. Mit den Fragen kommst Du der eigentlichen Rolle als Coach schon wieder näher, aber Du bleibst immer noch Experte.



**Praxisfall 1: Beratungsziel**

Ein mögliches Beratungsziel zum gleichen Thema könnte dagegen sein: „Wie kann ich die Rolle als Chefin so einnehmen, dass sich meine Mitarbeiter in ihrem Aufgabengebiet optimal entfalten können?“ Wenn Du dieses Ziel annimmst, greifst Du Ressourcen von Frau Klemping selbst auf und arbeitest an ihren ganz eigenen Lösungen, die schon im System vorhanden sind.

---

Schauen wir uns dazu auch Praxisfall 2 an:

---

**Praxisfall 2 Handlungsziel**

Ein mögliches Handlungsziel könnte lauten: „Welche Rechtsform ist für uns passend? Wo liegen die Stärken und die Risiken, bspw. bei einer GbR im Unterschied zu einer GmbH? Was sind die Vor- und Nachteile?“

Es liegt auf der Hand: Hier ist Expertenwissen gefragt. Wenn Du dazu nichts sagen kannst, dann hast Du vielleicht doch jemanden in Deinem Netzwerk, z. B. einen Anwalt im Bereich Wirtschaftsverwaltungsrecht.

**Praxisfall 2 Beratungsziel**

Ein mögliches Beratungsziel könnte demgegenüber lauten: „Unterstütze uns darin, Berufliches und Privates so zu trennen, dass wir vertrauensvoll miteinander arbeiten und dadurch die für uns passende Rechtsform finden.“

Wenn Du dieses Beratungsziel annimmst, dann arbeitest Du an den Ressourcen der beiden Freunde, an ihren Vorbehalten, Erwartungen und ihrem gegenseitigen Vertrauen. Gemeinsam könnt ihr in dem Coachingprozess eine Lösung finden, die diesen beiden Partnern entspricht.

---

Und nun zu Praxisfall 3:

---

**Praxisfall 3 Handlungsziel**

Herr Wolf ist vom Coaching noch nicht sehr überzeugt. Er möchte in erster Linie seine Wut loswerden bzw. (noch) besser kontrollieren können.

Hier wirst Du gut aufpassen müssen, dass Du nicht in eine therapeutische Aufgabe gerätst, zu der Du nicht ausgebildet bist. Dennoch könntest Du als Experte gefragt sein, wenn es darum geht, die Zusammenhänge von Stress und Körperwahrnehmung aufzuzeigen (Psychoedukation).

Gerade Coachees, die sich noch wenig von einem Coaching versprechen, haben oft Mühe damit, Beratungsziele zu entwickeln. Hier wird es darum gehen, mit entsprechenden Fragen das private System so gut zu analysieren, dass sich für Herrn Wolf eine Tür ergibt, durch die er sich auf ein Coaching mit Beratungszielen einlassen kann.

### Praxisfall 3 Beratungsziel

Wenn euch dies miteinander gelingt, könnte ein Beratungsziel z. B. lauten: Analysiere mit mir die Beziehung zu mir selbst und zu meinen Mitmenschen so, dass ich Stressmomente besser kennen und Stress regulieren lerne. Arbeite mit mir daran, eine präsente Körperhaltung zu entwickeln und meine Ressourcen, die ich im beruflichen Alltag abrufen kann, auch im privaten Umfeld einzusetzen.

Bei diesen möglichen Beratungszielen wirst Du Situationen analysieren, Unterschiede herausfinden, wann die Probleme nicht auftreten und ressourcen- und lösungsorientiert mit Herrn Wolf arbeiten.

## 1.3 Systemisches Coaching – eine Prozessberatung

Beschreibe die möglichen Prozesse, um die es in den drei Fällen gehen könnte. Gehe dabei von Deinen oder von den im Studienbrief formulierten Beratungszielen aus. Wobei besteht Beratungsbedarf? Was ist schon klar, was noch nicht, was wird möglicherweise noch gar nicht ins Auge gefasst?



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Wie oben schon erwähnt, handelt es sich beim systemischen Coaching um eine Prozessberatung. Wie dieser Prozess genau gestaltet ist und was dazu gehört, darüber unterhalten wir uns später (vgl. „Welcher Weg führt zum Ziel? Der systemische Ansatz und seine Grundannahmen“). Hier geht es lediglich darum, anhand des beschriebenen Zieles eine Idee von dem Beratungsprozess zu bekommen. Wir schreiben „Idee“, weil das Ziel noch viel stärker zu einem eindeutigen Auftrag verdichtet werden muss. Aber der Kutscher muss ja auch zunächst ein Ziel genannt bekommen, um eine Idee vom Weg zu entwickeln. Erst wenn ihm klar ist, wie viel Zeit er z. B. hat, ob es bequem oder herausfordernd sein soll, ob auf jeden Fall ein See auf der Strecke liegen soll usw., kann er die Wegstrecke genauer planen.

Welcher Prozess lässt sich im Groben also für Frau Klemping beschreiben? Wir entwickeln diesen Prozess anhand der im Studienbrief entwickelten Beratungsziele.

### **Praxisfall 1: Beratungsprozess**

Der Beratungsprozess gliedert sich in mindestens zwei Unterprozesse:

#### **Rollenklärung von Frau Dr. Klemping:**

- Eingenommene berufliche Rollen in der Vergangenheit betrachten und was sie daraus für die jetzige Rolle mitnehmen kann oder was auf gar keinen Fall.
- Erarbeitung, woran sie und ihr Team merken, dass sie ihre Rolle eingenommen hat.
- Welcher Zusammenhang zwischen dem Einnehmen ihrer Rolle und der Aufgabenoptimierung ihrer Mitarbeiter besteht aus ihrer Sicht und wie kommt sie darauf?

Der letzte Punkt geht schon zum zweiten Unterprozess über:

#### **Gegenseitige systemische Beeinflussung von Chefin und Mitarbeitern hinsichtlich der Arbeitsaufgaben:**

- Welche systemischen Zusammenhänge gegenseitiger Beeinflussung sind für Frau Klemping bereits sichtbar?
- Woran erkennen sie und ihre Mitarbeiter, dass diese ihre Aufgabengebiete optimal entfalten?
- Was müsste Frau Klemping tun oder lassen, um die Optimierung voranzutreiben?

Wenn sowohl das Beratungsziel als auch der daraus abgeleitete Beratungsprozess noch klarer strukturiert und formuliert ist, lassen sich einzelne Sitzungen und ggf. auch bereits Inhalte festlegen. Ein halbes Jahr erscheint für diesen möglichen Prozess ein gut gewählter Zeitraum.

**Praxisfall 2: Beratungsprozess**

Der mögliche Beratungsprozess von Tim und Walter könnte so aussehen:

**Ressourcen finden und aktivieren:**

- Wo gelingt bereits eine Trennung von privat und beruflich und wie machen sie das? Wo-  
ran merkt es der jeweils andere? Und wo ist es vielleicht auch gar nicht nötig?
- Worin bestehen die beruflichen Kompetenzen der beiden befreundeten Steuerbera-  
ter? Wo sind Überlappungen, wo Ergänzungen? Wo haben beide gleichermaßen ihren  
Schwachpunkt?

**Rollenklärung:**

- Wie sollen die beruflichen Rollen der beiden jeweils gefasst werden, was sagt der jeweils  
andere dazu?

**Praxisfall 3: Beratungsprozess****Psychoedukation:**

- Zusammenhänge zwischen Körperwahrnehmung, Grenzen setzen und Stress erläutern  
und daraus Übungen zur Körperwahrnehmung ableiten. Diese könnten sein: Achtsam-  
keitsübungen, Meditation, Tagesanalyse, Erlebnis- oder Naturcoaching, sportliche Akti-  
vitäten.

**Unterschiede finden:**

- Wann findet das „Problem“ nicht statt? Was muss passieren, damit es jetzt stattfindet?  
Was kann der Coach dazu beitragen?

**Ressourcenaktivierung:**

- Was macht Herr Wolf im Beruf anders? Was braucht er, um die Ressource in sein Privat-  
leben zu übertragen? Welche Ideen hat er, warum dies bisher nicht passiert ist (guter  
Grund)?

(vgl. Kapitel „Haltung in Coaching“)

### **Zusammenhänge zwischen Körperwahrnehmung, Grenzen setzen und Stress mit Hilfe der Polyvagaltheorie und Window of Tolerance erklärt**

Wenn Dein Coachee sein Leben einigermaßen gut meistern kann, dann befindet er sich größtenteils in einem optimalen Dynamikbereich zwischen Entspannung und Anspannung. Dieser Bereich wird auch je nach Literatur Window of Tolerance, Tolerenzfenster oder Ressourcenbereich genannt.

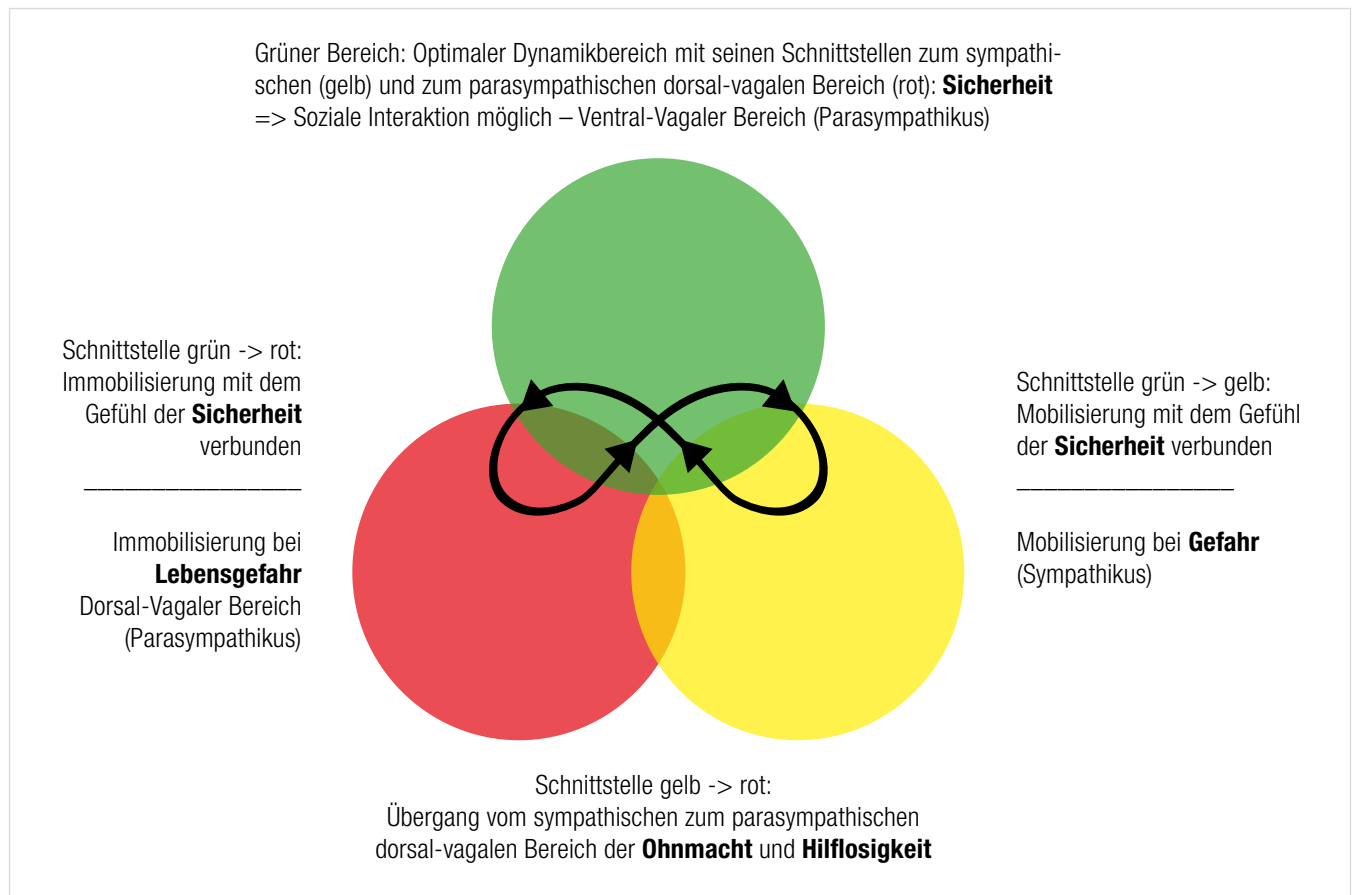
Das Autonome Nervensystem (ANS) sorgt dafür, dass Dein Coachee schwingungsfähig zwischen entspannteren und angespannteren Abschnitten am Tag sich hin- und her bewegt. Innerhalb dieses optimalen Dynamikbereiches sorgt ein spezieller Nerv des Parasympathischen Nervensystems (Subsystem des ANS), und hier speziell der Ventrale Vagusnerv, dafür, dass die Person sich wieder selbst beruhigen oder aus der Ruhe zu mehr Energie motivieren kann. An dem einen Ende des Dynamikbereiches – also bei noch mehr Erregung bis hin zur Aufregung – wechselt das Subsystem vom Parasympathischen zum Sympathischen Nervensystem. Mobilität und Aufregung nehmen zu. An dem anderen Ende des Dynamikbereiches wechselt der Ventrale Vagusnerv zum Dorsalen Vagusnerv (beide gehören zum Parasympathikus), welcher für noch tiefere Entspannung, Intimität und erholsamen Schlaf sorgt.

Innerhalb dieses ganzen Bereiches ist das Gehirn optimal miteinander vernetzt. Körperwahrnehmung, Bilder, Emotionen und Gedanken können gleichermaßen wahrgenommen und miteinander verknüpft abgespeichert werden.

Befindet sich Dein Coachee weitgehend in diesem optimalen Dynamikbereich, wird er schnell in der Lage sein, eine Körperresonanz auszubilden, seine Haut als Grenze zur eigenen Umwelt wahrzunehmen und Grenzen gegenüber anderen Menschen setzen zu können.

Ist der Dynamikbereich aber Richtung Sympathisches Nervensystem und damit Richtung Dauerstress und Anspannung verschoben, wird ihm die Wahrnehmung des eigenen Körpers zunächst schwer fallen. Hier könnte ein Ziel des Prozesses darin liegen, durch sportliche Aktivitäten und/oder Entspannungstechniken in den gesunden Bereich zurückzukehren.

Ähnlich verhält es sich, wenn durch kurzzeitige Aufregung das Körpergefühl und damit die Wahrnehmung eigener Grenzen verloren geht, bspw. wenn ein Gespräch mit dem Chef ansteht.

**Abb. 2: Polyvagaltheorie**

Quelle: Eigene Darstellung

Wenn Du mehr über die Polyvagaltheorie erfahren möchtest, dann schau dir mit dem QR-Code das Video an.



Wenn Du dir die Beratungsprozesse anschaust, wirst Du feststellen, dass die Beratungsprozesse unterschiedlich lang ausfallen werden. Vor allem der 2. Prozess könnte schneller abgeschlossen werden als der von Praxisfall 1 oder 3. Bei ihm hängt es davon ab, ob und wie viele Untiefen während des Coachingprozesses noch sichtbar werden. Wenn dagegen schon große gegenseitige Wertschätzung vorhanden ist und jeder seine eigenen und die Kompetenzen des anderen anerkennt, könnte dieser Coachingprozess je nach Zeit pro Termin mit ein bis drei Sitzungen beendet werden. Beim 3. Praxisfall hängt die Prozessdauer davon ab, wie schnell Herr Wolf lernt, seinen Körper als Ressource wahrzunehmen. Vermutlich solltest Du hier eher mit einem Dreivierteljahr Prozessdauer rechnen.

**#Dein\_Lerncheck**

- 1.1 Worin besteht der Unterschied zwischen Prozess- und Expertenberatung?
- 1.2 Warum nennt man die systemische Theorie eine Meta-Theorie?
- 1.3 Was wird beim Coaching unter Spielregeln verstanden und warum ist es wichtig, darüber zu sprechen?
- 1.4 Worin besteht der Unterschied zwischen Handlungs- und Beratungszielen?