



Leseprobe aus König und Volmer, Handbuch Systemisches Coaching, ISBN 978-3-407-36669-6

© 2019 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36669-6>

## Vorwort

Das »Handbuch Systemisches Coaching« ist aus unseren Coachinausbildungen 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.

## 8 Vorwort

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?

Kapitel 1: »Systemisches Coaching« – was ist das?

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, Verkehrskoachs. 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 »Flirt-coach« 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.

Kapitel 1: »Systemisches Coaching« – was ist das?

*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.

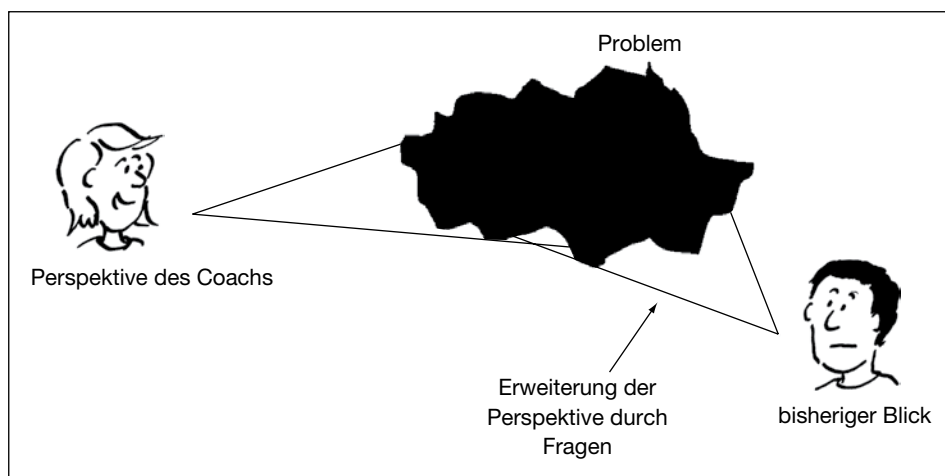
*Coaching ist professionelles Handeln:* Beate Scholz versteht sich als systemischer Coach und arbeitet damit auf der Basis eines theoretischen Konzeptes. Sie strukturiert die Coachinggespräche in bestimmte Schritte, wendet bestimmte Methoden an, und ihr Handeln ist zugleich geleitet von bestimmten Werten.

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:



#### Kapitel 1: »Systemisches Coaching« – was ist das?

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.