

# 1. GRUNDLAGEN

## Coaching – was ist das?

*Des Problem verstellt die Sicht, nicht den Weg.*

Haben sie sich auch schon einmal gefragt, wie erfolgreiche Menschen ihre Ziele erreichen, wie z.B. Spitzensportler ihre außerordentlichen Leistungen erzielen? Vielleicht mit einem Coach, der sie neben dem eigentlichen Training mit etwas Besonderem unterstützt – mit etwas, was man „The inner Game“ nennen könnte. Dabei ist der Coach nicht Teil der Mannschaft und spielt auch nicht auf dem Rasen. Er sieht das Spiel von außen. Er unterstützt die Struktur. Er schafft mentale Kraft. Und er sorgt dafür, dass man ein motivierendes Zielbild entwickelt, dass man das Ziel im Auge behält. Vielleicht auch ab und zu die Richtung korrigiert.

Wenn man dieses Bild überträgt, dann ist Coaching ein besondere Art von unterstützender Begleitung, die auf vielen Gebieten dazu beitragen kann, besondere Ziele zu erreichen – eine Hilfe zur Weiterentwicklung. Eines der erhabensten Ziele ist das der Entwicklung zur menschlichen Lebensfreiheit.

### Coaching bietet:

- Mehr Klarheit über die konkrete Situation
- Mehr Klarheit über die Ziele
- Klarheit über Mittel und Wege zum Erreichen der Ziele

---

## Der Begriff Coaching

Das breite Feld des Coachings ist kaum zu überblicken. Vielfach wird darin Beratung gesehen, bei der ein „Experte“ einem anderen die „richtige Lösung“ nennt und ihm zeigt, wie es gemacht wird. *Das ist etwa so, als wenn jemand zum Optiker geht, weil er eine Brille braucht, und dieser ihm seine eigene gibt, weil sie für ihn passt.*

So unterscheiden sich die angebotenen Konzepte teilweise gravierend in ihren Prämissen, Vorgehensweisen und in der Haltung.

Jedes Problem ist anders in seinen Facetten und im Lebenskontext des Klienten. *Der Coach hat den Experten für die Lösung vor sich* und er hält nur den Rahmen, innerhalb dessen Struktur die Lösung gefunden wird. Dabei kommt es darauf an, mit welchem Rollenverständnis ein Coach seine Aufgabe sieht und wahrnimmt. Hier haben sich viele Methoden und Vorgehensweisen als wirksam erwiesen.

Der Begriff Coaching kommt ursprünglich von Coachman – der Kutscher der die Pferde lenkt. Im übertragenen Sinne, ist das jemand, der einen anderen oder ein Team zum Ziel führt. Der Impulse gibt, der motiviert und etwas in Bewegung bringt.

Im Sport ist Coaching nicht mehr wegzudenken, seit man festgestellt hat, dass Spitzenleistungen nicht nur von den sportlichen Fähigkeiten abhängen, sondern im wesentlichen auch von einer ganz bestimmten inneren Einstellung. Coaching ist also weit mehr als Training. Es setzt auf einer tiefen Ebene gezielt Ressourcen frei.

## Coaching-Bereiche

### 1. Einzelcoaching

- Es kann sich auf die Belange eines Einzelnen beziehen,
- auf berufliche Ziele,
- auf die Begleitung in Veränderungsprozessen,
- auf die Begleitung in Krisensituationen.

### 2. Teamcoaching

Coaching kann jedoch auch ein Team darin unterstützen, dass jeder Einzelne für sich und im Team gute Ergebnisse erzielt und dass das Team als Ganzes hervorragend zusammenwirkt.

### 3. Projektcoaching

Auch Zukunftsvisionen und Projekte entwickeln sich erfahrungsgemäß in eine förderliche Richtung, wenn sie von einem Coach mit hilfreichen Strukturen und Methoden begleitet werden.

## Problemkontexte und Coachinganlässe

---

### Persönliche Kontexte

Zwischenmenschliche Konflikte

Intrapersonelle Konflikte

Beziehungskrisen

Resignation, Perspektivlosigkeit, Antriebslosigkeit

Procrastination

Entscheidungsfindung A, B, C ...?

Allgemeine Unzufriedenheit: Trott, Alltag, Langeweile

Abgrenzung in Familiensituationen: Eltern, Kinder, Co-Abhängigkeit

Stuck-State

Seelische Krisen (Selbstwert, Ängste, Trennung, Verlust, Trauer)

Angst vor Gruppen-Situationen / Konferenzen, Verlieren der Mitte

Mangelnde Durchsetzungskraft

Mangelnde Zielverfolgung

Mangelnde Selbstsicherheit

Umgang mit Kritik

Prüfungssituation / Ressourcenentwicklung

Aus dem Gedankenkarussell aussteigen

Strukturverlust

---

## **Business-Kontexte**

Umsatz steigern / Kaltakquise

Teambildung / Team-Coaching

Visionentwicklung – Mission Statement

Projekt-Coaching

Arbeitsplatzwechsel – ist es sinnvoll das zu tun? Ambivalenz

Überlastung / Leistungsdruck

Berufswahl

Bewerbung

Angst vor neuen Herausforderungen am Arbeitsplatz

Führungsperson muss Mitarbeiter kritisieren / entlassen

Mangelnde Kommunikation (Kollegen / Vorgesetzte)

Mobbing

Neuorientierung

Outplacement / Newplacement

---

## Die Grundhaltung

Jedes Coaching hat seine individuelle Aufgabenstellungen. Keines ist identisch mit einem anderen. Das Vorgehen ist immer anders. Dennoch gibt es Regeln und Strukturen. Die wichtigste orientiert sich am tieferen Sinn und Zweck des Coachings:

**Aufgabe eines Coaches ist es, den Klienten zu unterstützen, eine eigene für ihn passende Lösung zu finden. Ihn zu befähigen, in seine Kräfte zu kommen.**

Dies gelingt am besten aus einer Haltung des „*I dont know*“ Denn es geht um den Coachee, nicht um mich. Diese Haltung und diese vielleicht klar erscheinende Denkweise ist das schwierigste, was ein Coach können muss, denn oft beschleicht uns vielleicht die Idee, wir hätten die Lösung und wir wüssten, was gut für den Klienten ist. Hier wären wir im **Ego-Coaching** und würden nur unsere eigenen Denkweisen befriedigen. Der Klient wird um seine Ideen und Lösungen beraubt.

Auch müssen wir uns davor hüten, in die Denkweise zu geraten, **der Klient sei falsch**. An ihm müsse etwas verbessert werden, so wie man ein kaputtes Auto repariert. Vielleicht fehlt ihm noch der richtige Blick? Vielleicht hat er sich noch nicht die richtigen Fragen gestellt? Vielleicht sind ihm Ressourcen abhanden gekommen. Vielleicht hat er bestimmte Ressourcen noch nicht entwickelt? Vielleicht kennt er seinen Wert noch nicht oder hat ihn verloren?

Unsere Aufgabe ist es, mitzuhelfen ihn wiederzufinden. Unsere Aufgabe ist es, den dafür geeigneten Rahmen zu schaffen.

Jeder hat sicher schon einmal den Ausspruch gehört, dass der Prophet im eigenen Lande nichts gilt. Davon abgeleitet, sollte der Coach nicht Teil des Problems sein und auch keine Abhängigkeiten vom Ergebnis haben.

*Werde unter keinen Umständen  
Teil des Problems.*

## Ethik und Werte-Orientierung

*Schönheit entsteht im Auge des Betrachters.  
Die „Wirklichkeit“ auch.*

In unseren Beschreibungen der Welt gehen wir oft von scheinbaren Übereinkünften aus, wie die Dinge „wirklich“ sind. Das Maß der Dinge sind unsere eigenen Sichtweisen, unsere Überzeugungen. Welche sonst, denn schließlich ist ja das wirklich, was wir sehen, hören, fühlen, riechen. Man kann nicht nicht glauben, was man sieht. Diese Erfahrungen gehören jedoch ausschließlich jedem Einzelnen selbst, als Resultat der Art und Weise, die Welt zu sehen.

Es wird niemals zwei Menschen geben, die die Welt auf identische Art und Weise sehen. Dennoch tun wir so, als gäbe es eine für alle gültige Wirklichkeit, nach der sich alle zu richten haben. Solange wir daran festhalten, werden wir keine befriedigende Kommunikation führen können, werden uns unverstanden fühlen und werden immer wieder Probleme erzeugen.

In Firmen, Teams, Familien oder anderen Gruppen kommt es häufig zu Systemproblemen. Vielfach ist – wie z.B. im Wirtschaftsleben – eine gemeinsame Meinung gefordert. Die Begriffe, die dabei verwendet werden, sind abstrakt und dehnbar. Man denke nur an „Erfolg“. Was ist wohl allgemeingültig darunter zu verstehen? Ob wohl jeder weiß, was gemeint ist, und was er zu tun hat? (siehe auch Mission Statement)

Das Fatale daran ist: Jeder handelt nach seinen Vorstellungen und fühlt sich möglicherweise unverstanden und demotiviert. Das Resultat sind hohe Quoten an Mobbing, Burnout und Dienst nach Plan. Was ist richtig? Was ist falsch?

Aus konstruktivistischer Sicht gibt es keine Antwort. Denn was richtig oder falsch ist, beurteilt jeder Einzelne nach seinen Einstellungen und Erfahrungen. **„Konstruktivistisch“ ist das, was wir wahrnehmen, von uns konstruiert – und subjektiv.** Aus Coaching-Sicht geht es darum, allgemein verständliche Begriffe zu verwenden, die sich an „Verantwortungsfragen“ orientieren: **wer, wann, was, wo, wie?**

## Rahmen und Prozess-Struktur

In Coaching-Prozessen sind wir als Coach für den Rahmen und die Prozess-Struktur verantwortlich. Der Klient selbst bringt den Inhalt mit. Wir könnten sagen, dass wir den Experten für den Inhalt vor uns haben. Unsere Aufgabe ist es, eine prozessförderliche Struktur zu halten und zu lenken. Dabei übernehmen wir die Führung. Dies ist ein Amt bzw. eine Rolle, die es zu klären gilt und die ausgefüllt werden muss!

*Handle stets so,  
dass sich die Zahl der Möglichkeiten vergrößert.*

Der Coach ist Experte für das Anregen von kommunikativen, lösungs-orientierten Prozesse, in denen unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen (Landkarten) beschrieben werden können und in denen mit alternativen Konstruktionen gespielt werden kann. Unter anderem werden mögliche Verhaltens-, Denk- und Fühlweisen hypothetisch durchgespielt, um so die Zahl der Wahlmöglichkeiten zu vergrößern.

## Prozess-Phasen im Coaching

Erfolgreiches Coaching ist in bestimmte Phasen strukturiert – unabhängig davon, um welche Inhalte es geht. Ob es sich um ein Einzel-Coaching, um ein Team-Coaching oder Projekt-Coaching handelt.

### **1. Vorbereitung**

### **2. Kontakt mit dem(n) Klienten**

Ankommen / Rapport / Einstieg

### **3. Auftrags- und Zielklärung**

Situation / Zielperspektive / Rahmenbedingungen

### **4. Informationssammlung**

Um was geht es genau?

Situation / Feinjustierung der Ziele

### **5. Interventionen / Ressourcen / Lösungen**

### **6. Ökologie**

Passen die Ziele und Lösungen in jeden Lebenskontext des Klienten oder gibt es Situationen, in denen sie kontraproduktiv wären?

### **7. Transfer in die Praxis**

Umsetzung

### **8. Abschluss / Feedback / Nachbehandlung**

---

## 1. Vorbereitung

Hierzu gehört es, sich auf den Klienten einzustellen und ein eigenes Zustandsmanagement zu betreiben. Als Coach übernimmt man eine Aufgabe und eine Verantwortung für den Rahmen.

Die Verantwortung und die Entscheidung für seine Themen behält der Klient.

---

## 2. Kontakt mit dem Klienten / Rapport

Rapport ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching. Mit Rapport gelingt fast alles – ohne Rapport nichts. Von daher ist eine gute Beziehung Grundlage für jegliche Veränderungsarbeit. Erst in einer tragfähigen Beziehung, in der sich der Klient sicher fühlt, kann mit dem nötigen Vertrauen über die Situation, über Probleme, Ziele und Veränderungsschritte gesprochen werden.

Wegen der hohen Bedeutung, die Rapport als "Draht zum Gesprächspartner" hat, wird an anderer Stelle noch besonders darauf eingegangen.

---

## 3. Auftrags- und Zielklärung

Zu Beginn des Coachings sollten klare Vereinbarungen getroffen werden, welche inhaltlichen und organisatorischen Aspekte zu beachten sind, z.B. Ort, Zeit, Honorar, Termine usw..

In dieser Phase sind auch gegenseitige Erwartungen und Wünsche anzusprechen und zu klären. In dieser Phase, in der unter anderem auch Sichtweisen etc. angesprochen werden, besteht eine gute Möglichkeit, den Rapport zu vertiefen und bereits wichtige Präsuppositionen zu setzen.

Es geht es zunächst darum, einen guten Rahmen für das Coaching zu schaffen. Dies beginnt mit dem eigenen Zustand. Denn nur wenn ich mich als Coach in einem guten Zustand befinde, kann ich mich auf mein Gegenüber einstellen und den Prozess begleiten.

Sollten Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen in dieser Phase nicht zusammenpassen, kann dies offen angesprochen, geklärt oder auch die Zusammenarbeit beendet werden.

---

## Hilfreiche Fragen in dieser Phase:

### A. Fragen zu den Rahmenbedingungen

- *Wann ist die Idee zu diesem Coaching entstanden?*
- *Wer hatte die Idee zu diesem Coaching? sie selbst oder FreundIn, PartnerIn, Vorgesetzte, KollegInnen etc.?*
- *Welche Versprechungen machen sie sich von diesem Coaching?*
- *Welche Versprechungen machen sich die anderen Personen von diesem Coaching?*
- *Wer von diesen ist optimistischer, wer ist eher skeptischer?*
- *Gibt es Menschen in ihrem Umfeld, die dem Coaching kritisch gegenüber stehen? Was sind ihre Bedenken und Einwände?*
- *Haben sie bereits Erfahrung mit Coaching?*

### Wenn ja:

- *Wie unterscheidet sich die jetzige von der damaligen Situation?*
- *Was sollte ich auf jeden Fall genauso machen wie der andere Coach?*
- *Was sollte ich auf keinen Fall so machen?*

### Wenn nein:

- *Was sollte ich auf gar keinen Fall tun, sagen, fragen?*
- *Was müsste ich tun, damit dieses Coaching ein Misserfolg wird?*
- *Was müsste ich tun, um ihre Erwartungen bestmöglich zu erfüllen?*

### B. Fragen zum Ziel

- *Was genau möchten sie hier erreichen / bearbeiten / klären?*
- *Welche Themen möchten sie hier bearbeiten?*
- *Welches Thema soll heute hier im Vordergrund stehen?*
- *Wie, wo und woran werden sie bemerken, dass das Coaching erfolgreich war? Werden sie dann eher etwas tun, was sie vorher nicht getan haben oder werden sie eher etwas unterlassen, was sie bisher getan haben?*
- *Wer außer ihnen wird es noch erkennen und woran genau?*

- *Auf welche Personen außer Ihnen hat eine erfolgreiche Veränderung direkte oder indirekte Auswirkungen? Wie werden sich diese Personen dann verhalten?*
- *Für wen der genannten Personen sind diese Veränderungen eher negativ, für wen eher positiv?*
- *Wie würde eine Ihnen nahe stehende Person Ihr Ziel für dieses Coaching formulieren?*
- *Wie würde, wenn dies möglich wäre, Person X (Partnerin, Freund, Vorgesetzter etc.) den Coachingauftrag an mich formulieren?*
- *Worin genau besteht der positive Wert der Änderung?*
- *Worin könnte ein negativer Wert der Änderung bestehen? Wollen sie dies trotzdem?*
- *Was kann man tun, um das Coaching gelingen bzw. misslingen zu lassen?*
- *Was kann man tun, um Lernen bzw. Wachstum zu unterstützen oder zu verhindern?*
- *Was kann man tun, um die Beziehung im Rahmen des Prozesses zu stören oder zu fördern?*

Nach dieser Phase wird für den Coach und für den Klienten klar sein, was am Ende erreicht sein soll. Der Coaching-Prozess beginnt sozusagen mit dem „**Happy end**“.

## **Verschriftlichen**

Die Auftrags- bzw. Zielformulierung sollte schriftlich fixiert werden. So werden hier schon negative Formulierungen in positive umgewandelt und man kann sich im weiteren Verlauf daran orientieren. Da Coaching ein zielorientiertes Vorgehen ist, sollten alle Vereinbarungen positiv formuliert, d.h. positiv besprochen und auch positiv fixiert werden.

-----

.....

---

## 4. Informationssammlung

### Problem – Ziel – Ressourcen

Am Anfang steht immer die Frage: Um was geht es? Was ist Aufgabe und Ziel des Coachings? In der Praxis zeigt sich jedoch, dass das Erstgenannte oft nur eine offizielle Version ist und dass tiefergehende Bedürfnisse dahinter stehen.

Da Coaching ein Auftrag im Interesse des Klienten ist, muss hier auf die Lebenswelt und die „Landkarte“ des Gecoachten eingegangen werden, wobei möglichst viele tatsächlich nützliche Informationen gefunden werden müssen.

Eine effektive Struktur ist das Vorgehen nach den „**Neurologischen Ebenen**“, auf die später noch besonders eingegangen wird: Ausgehend vom Umfeld werden Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Wertvorstellungen, Überzeugungen, Identität und Zugehörigkeit betrachtet, aus denen der Klient oft hier schon eigene Lösungsimpulse bekommt.

In dieser Phase gilt es, mit großer Aufmerksamkeit und Offenheit die notwendigen Fragen zu stellen, zuzuhören und herauszufinden, welche Informationen hilfreich für den Veränderungsprozess sein können. Hier zeigt sich die Fähigkeit, Informationen richtig wahrzunehmen und „**Generalisierungen, Tilgungen und Verzerrungen**“ aufzudecken und zu hinterfragen. Die Vorgehensweise ist hier wechselnd nach dem Meta- und Milton-Modell der Sprache. Aus diesen Informationen ergibt sich auch die Sicht über mögliche Hindernisse, welche tieferen Ziele erreicht werden sollen, was als Absicht dahinter stehen könnte, welche Ressourcen der Klient besitzt bzw. welche ihm fehlen, welche ihm nützlich wären, und Hinweise darauf, welche Methoden in der Intervention möglich sind.

### Klärung des Ist-Zustands

Sollten in der Phase 1 mehrere Ziele bzw. mehrere Punkte in den Auftrag mit aufgenommen worden sein, so bestimmt der Klient, mit welchem Thema begonnen wird. Mit diesem Thema werden dann die folgenden weiteren Phasen durchlaufen. Die anderen Themen werden dann sukzessive bearbeitet.

Ziel dieser Phase ist es, den aktuellen Zustand zu klären.  
Am Ende dieser Phase soll der Klient Klarheit haben über:

## **Aktuelle Situation**

*Was genau ist der gegenwärtige Zustand, was ist erreicht, was ist vielleicht gut daran und wo genau liegen die Probleme?*

## **Vergangenheit**

*Was hat aus ihrer Sicht zu dieser Situation geführt?*

*Was sind wahrscheinliche oder mögliche Konsequenzen dieser Situation?*

## A. Fragen zur gegenwärtigen Situation

- *Beschreiben sie einmal die aktuelle Situation rund um das Thema.*
- *Wie würde Ihr Partner (Freundin, Kollege, Vorgesetzter etc.) ihre aktuelle Situation schildern?*
- *Aus welchen Verhaltensweisen entsteht die aktuelle Situation? Was genau tun sie, wie genau verhalten sich die anderen?*
- *Welche Verhaltensweisen tragen zu dem aktuellen Zustand bei?*
- *Mal angenommen, sie wollten mal einen Tag Urlaub von ihrem Problem machen ... und ich würde die Urlaubsvertretung für sie übernehmen ... was müsste ich tun, wie müsste ich mich wem gegenüber wie verhalten, was müsste ich wahrnehmen, fühlen ... um sie gut zu vertreten?*
- *Was ist an der jetzigen Situation gut und sollte auch so bleiben?*
- *Was gefällt Ihnen nicht und sollte geändert werden?*
- *Was würde Ihr Partner (Freundin, Kollege, Vorgesetzter etc.) auf die Frage antworten, was auf jeden Fall so bleiben sollte?*
- *Was würde ihre (Freundin, Kollege, Vorgesetzter etc.) auf die Frage antworten, was sich auf jeden Fall verändern sollte?*
- *Wo, wann und vor wem genau tritt Ihr Problem auf? Ist es immer da? Wann nicht? Wie erklären sie sich, dass es dann und dann auftritt und dann und dann nicht?*
- *Wer reagiert am meisten auf das Problem, wer am wenigsten? Wen stört es, wen nicht? Wie erklären sie sich diese unterschiedlichen Reaktionen?*
- *Wer würde am ehesten bestreiten, dass es sich überhaupt um ein Problem handelt? Wie würde diese Person argumentieren?*
- *Wie reagieren andere darauf, wenn das Problem bei Ihnen gerade da ist? Wer genau und wie genau verhält sich diese Person dann?*
- *Was bedeutet das aktuelle Vorhandensein ihres Problems für ihre sozialen Kontakte, für ihre Beziehungen?*

## B. Fragen zur Vergangenheit

- *Wie kam es zu der gegenwärtigen Situation?*
- *Welche Faktoren haben aus ihrer Sicht zu der Situation geführt?*
- *Wann begann die Entwicklung, die zu der aktuellen Situation führte?*
- *Wie war ihre Lebens- und/oder Arbeitssituation zu dieser Zeit?*
- *Gab es irgendwelche Veränderungen oder besonderen Ereignisse (beruflich und/oder privat)?*
- *Wann haben sie es zum ersten Mal als Problem wahrgenommen?*
- *Wer hat es zuerst als Problem bezeichnet?*
- *Wie waren die Reaktionen der andere zu dieser Zeit darauf?*
- *Was hat sich an ihren Beziehungen verändert, seit das Problem begann?*
- *Weitere zirkuläre Fragen:  
Wie würde ihr Partner, Freundin, Kollege, Vorgesetzter diese Fragen beantworten?*

## C. Fragen zu den möglichen Konsequenzen

- *Wie wird sich die Situation, das Problem weiterentwickeln?*
- *Wie sähe es in einem halben Jahr, in 2, 3, 5 Jahren aus, wenn sich nichts ändern würde?*
- *Was wäre das Schlimmste, was passieren könnte?*
- *Einfach mal so ein Gedankenspiel: sie ändern nichts und es läuft so weiter, was wäre das Schlimmste? Was könnte passieren? (Antwort abwarten) Und dann?*
- *Wie hoch schätzen sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass dies eintritt?*
- *Welche Konsequenzen hat es für Ihr Leben, ihren Freundeskreis, ihre Arbeitsstelle, Ihr Freizeitverhalten, wenn alles so bliebe? Und wenn sie etwas verändern würden?*
- *Was genau würde sich verändern, wenn das Problem einfach so, von jetzt auf gleich aufhören würde?*
- *Was würden sie dann am meisten vermissen, wenn es weg wäre?*
- *Worüber wären sie am meisten erfreut, wenn es weg wäre? Was würde Ihnen das dann ermöglichen?*

Am Ende dieser Phase soll der Klient formulieren können (optional schriftlich), wie genau sich seine momentane Situation darstellt. Wodurch ist sie gekennzeichnet, wer ist daran beteiligt, was genau tun sie. Darüber hinaus aber auch, was möglicherweise der Nutzen dieser Situation ist und was auf jeden Fall so bleiben soll.

---

## 5. Interventionen / Ressourcen

Aus Sicht des Klienten stellt ein Problem eine **Diskrepanz zwischen dem aktuellen Ist-Zustand und dem oft nicht bewussten erwünschten Ziel-Zustand** dar.

Coaching kann somit an 3 Punkten ansetzen:

1. am Ist-Zustand, der oft als das Problem angesehen wird,
2. am Ziel-Zustand
3. an den Ressourcen, um vom einen in den anderen zu kommen.

Da der Klient in der Regel kein NLP-Experte ist, könnten bestimmte Vorgehensweisen als ungewöhnlich wahrgenommen werden. Dabei zeigt sich immer wieder, dass es hilfreich ist, den Klienten darauf vorzubereiten, dass er sich möglicherweise auf eine ungewöhnliche Vorgehensweise einstellen kann und seine Phantasie und Kreativität gefordert sind.

Kein Fall ist gleich, jeder ist anders. Von daher sollte man sich nicht an eine Intervention klammern, sondern mit den Interventionen flexibel auf das eingehen, was gerade auftritt, d.h., wir sprechen in diesem Fall von utilisieren.

Hauptziel ist es, neue Lösungsmöglichkeiten zu finden, den Blick auf Lösungen zu richten und vorhandene Ressourcen zu aktivieren.

---

## Hilfreiche Prozessfragen in dieser Phase:

### A. Lösungs- und Ressourcensuche in der Vergangenheit

- *Was haben sie bereits bisher probiert, um ihrem Ziel näher zu kommen?*
- *Was von dem, was sie getan haben, hat am meisten bewirkt?*
- *Haben sie das Ziel oder einen vergleichbaren Zustand schon früher einmal erreicht? Wenn ja, was genau haben sie getan bzw. anders gemacht? Wie sind sie damals vorgegangen?*
- *Was hat Ihnen bei solchen oder ähnlichen Situationen in der Vergangenheit geholfen?*
- *Gab es Situationen in der Vergangenheit, in denen das Problem nicht auftrat? Was genau war da anders?*
- *Welche Personen waren Ihnen in der Vergangenheit bei Problemlösungen behilflich, haben sie unterstützt, haben Ihnen gut getan? Was genau haben diese Personen damals gemacht?*

## B. Lösungs- und Ressourcensuche in der Gegenwart

- *Was für Ideen kommen Ihnen, was sie jetzt tun können? Welche Lösungsmöglichkeiten kommen Ihnen in den Sinn?*
- *An welcher Stelle ließe sich etwas verändern oder optimieren?*
- *Was können sie tun, um die Veränderungen in die gewünschte Richtung zu bringen?*
- *Wer aus ihrem Umfeld könnte Ihnen dabei behilflich sein?*
- *Was würde ihr Partner (Kollege, verstorbener Opa etc.) Ihnen raten?*
- *Was könnten sie oder andere tun, um die Veränderungen in die gewünschte Richtung zu verhindern?*
- *Wie könnte von Ihnen oder von anderen die Entwicklung wieder rückgängig gemacht werden, falls sie das Ziel schon erreicht haben?*
- *Wie könnten sie oder andere das Problem vergrößern?*
- *Wie könnten sie oder andere die Situation verschlimmern, wenn sie müssten?*
- *Was müssten sie tun, um ihr Problem zu verewigen, oder es sich so richtig schlecht damit gehen zu lassen. Wie könnten andere sie dazu einladen oder sie dabei unterstützen? (Mann, Chefin, Nachbarin etc.)*
- *Mal angenommen, eine gute Fee würde sie küssen und Ihnen garantieren, dass ihre Wünsche in Erfüllung gehen. Wie sieht ihre Wunschlösung aus?*
- *Wenn es auf der Welt plötzlich keine Coaches mehr geben würde, wer aus ihrem beruflichen oder privaten Umfeld könnte am ehesten die mir zugedachte Funktion übernehmen und sie bei der Zielerreichung unterstützen?*
- *Wofür wäre es gut, das Problem noch eine Weile zu behalten oder zumindest es gelegentlich noch mal einzuladen?*

## Umgang mit Lösungsideen

Wenn der Klient Ideen und Lösungsmöglichkeiten entwickelt, sollten diese vom Coach aufgegriffen werden und als hypothetische Wirklichkeitskonstruktion mit dem Klienten durchgespielt werden:

*Spielen sie diese Möglichkeit doch einmal in Gedanken durch. Wie wäre das? Was würde dann anderes sein? Was würden sie dann anderes tun, sehen, hören... Beschreiben sie doch mal. Wer wäre noch davon betroffen? Wer würde es möglicherweise als erster bemerken, dass sie eine Lösung gefunden haben. Woran würde die Person es erkennen? Woran noch? Wer würde es noch erkennen und woran?*

**Hinweis:** Aus systemischer Sicht gibt es nicht die eine Lösung. Von daher wird der Klient eingeladen, viele mögliche Lösungen und Wege in Betracht zu ziehen und sozusagen vorzuerleben.

---

## 6. Ökologie

Jede Intervention muss auf Ökologie überprüft werden, also auf die Konsequenzen, die das Ergebnis im Leben des Gecoachten haben könnte. Denn es ist durchaus möglich, dass der Erfolg auf einem Gebiet negative Konsequenzen auf einem anderen hat. Dieser Umstand ist im Rahmen jedes Prozesses zu prüfen. Erst dann wird der Schritt in die Zukunft unternommen.

---

## 7. Transfer in die Praxis

Ziel jedes Veränderungsprozesses ist es, sicherstellen, dass die Veränderung in der Zukunft auch in der gewünschten Weise greifbar wird, dass die betreffenden Verhaltensweisen in der Zukunft auch zur Verfügung stehen.

- Im Coaching-Prozess wird das mit dem abschließenden Punkt „FuturePacing“ , z.B. Vorerleben, erreicht.
- Auch Visualisierungsübungen, Fantasiereisen oder Hausaufgaben sind geeignete Mittel.

---

## 8. Abschluss / Feedback / Nachbehandlung

Jeder Mensch ist aus systemischer Sicht Teil vieler Systeme. Wenn man einen Teil innerhalb eines Systems verändert, verändern sich dadurch auch alle anderen. Feedback geht in diesem Fall davon aus, dass man dadurch Rückmeldungen über Veränderungsprozesse erhält, möglicherweise auch Anregungen darüber, in wieweit Veränderungen oder Interventionen noch einmal erweitert oder angepasst werden sollten oder ob sich noch weitere Interventionen empfehlen. Vielleicht muss sich manches auch erst setzen.

Der Feedbackprozess ist zwar eine wichtige Phase im Coaching-Prozess, gleichzeitig jedoch auch eine der subtilsten, die ein absolut sensibles Vorgehen erfordert. Denn Feedback sollte vielleicht besser „Feedforward“ heißen. Worum es geht ist nämlich die Übertragung in eine freie selbstständige Anwendung von Fähigkeiten und Verhalten in allen Lebensphasen. Das geht selten über den kalten und kritischen Kopfverstand.

Man muss nicht alles sagen, nur weil man es weiß oder weil es stimmt. Alles hat seine Zeit. Eine der Fragen lautet daher: Besteht bereits Aufnahmefähigkeit und Aufnahmebereitschaft für Neues. Oder ist noch vieles im Alten verhaftet.

### Beenden / Nachbereitung

Die Phase des Beendens bezieht sich sowohl auf das Beenden einzelner Coaching-Sitzungen, als auch auf das Beenden eines gesamten Coaching-Prozesses. In jedem Fall ist darauf zu achten, dass der Klient in einem positiven Zustand entlassen wird und dass er in der Lage ist, die Sitzung für sich als abgeschlossen zu betrachten, auch wenn die Sitzung bzw. der Prozess gedanklich oder gefühlsmäßig noch nachwirkt.

Du kannst nicht zweimal mit demselben Gehirn auf dieselbe Art und Weise denken, d.h. man verändert sich immer, oder man kann sich nicht nicht verändern. Das trifft auf den Gecoachten, wie auch auf den Coach selbst zu. Auch er lernt aus den Erfahrungen, die er im Zusammenwirken mit einem solchen Prozess sammelt. Es macht daher auch für den Coach Sinn, selbst nach einem Coaching ein Resümee darüber zu ziehen, was sich ereignet und möglicherweise getan hat. Der Coaching-Prozess gilt daher erst als abgeschlossen, wenn alle Phasen durchlebt wurden, der Klient sein Ziel hat und wenn beide mit dem Resultat zufrieden sind.

Es geht also darum, die gefundenen Lösungen zu bewerten und entsprechende Handlungsschritte daraus abzuleiten und zu planen.

## Hilfreiche Prozessfragen in dieser Phase:

- *Was nehmen sie aus den vielen Ideen als Ergebnis mit?*
- *Wie genau werden sie vorgehen?*
- *Welche Schritte werden sie unternehmen?*
- *Was ist der erste, zweite, dritte etc.?*
- *Was werden sie in den nächsten **72 Stunden** hierfür unternehmen?*
- *Woran werden sie erkennen, dass sie bereits erste Schritte geschafft haben?*
- *Woran werden es andere Personen erkennen? Wer und woran?*

Entscheidend in dieser Phase ist die Re-Kontextualisierung der im Coaching gefundenen Lösungen in den Alltag des Klienten.

Je nach Bedarf und Prozess kann es in dieser Phase zusätzlich zu weiteren Abschlussinterventionen kommen, z.B. Beobachtungsaufgaben, Rituale, Hausaufgaben etc..

## Aktive Akzeptanz statt passiver Resignation

Es gibt Problemschilderungen von Klienten, die z.B. einen „unveränderlichen Menschen“ beschreiben, der „einfach so ist“. Diese Betrachtungsweise empfiehlt sich dann, wenn der Klient lernen möchte, diesen Menschen zu akzeptieren.

Gemäß des systemischen Gedankens führt eine veränderte Einstellung des Klienten zu einem veränderten Verhalten der besagten Person gegenüber ... und dies wird dann rückwirkend auch zu veränderten Verhaltensweisen dieser Person führen, denn Kommunikation ist zirkulär!

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit zu untersuchen, ob und wie der Klient selbst aktiv die Situation ändern kann. Wenn er diese Möglichkeiten jedoch nicht sieht, dann besteht die Möglichkeit zu lernen, wie er die Situation akzeptieren kann, also zu lernen, wie er die besagte Person so akzeptieren kann, wie sie ist.

- *Was sind Kriterien am Verhalten dieser Person, die sie negativ (sauer, unglücklich, unzufrieden, etc.) reagieren lassen?*
- *Worin äußert sich das Verhalten dieser Person genau? Was genau tut sie in solchen konkreten Situationen? (Beschreibung von Mimik, Gestik, Körperhaltung, Blickkontakt, Stimme, Tonalität, etc.)*
- *Was sind Verhaltensweisen dieser Person, die sie schätzen?*
- *Welche Verhaltensweisen/Einstellungen müsste jemand haben, der einen solchen Menschen – so wie er ist – akzeptiert?*
- *Welche dieser Verhaltensweisen, die sie bräuchten, fallen Ihnen leicht? Welche fallen Ihnen noch schwer?*
- *Versetzen sie sich einmal in diese Person hinein, indem sie zunächst ein klares innerliches Bild von der Person machen.*
- *Beziehen sie alle Hintergründe dieser Person mit ein (Erfahrungen im Leben, privater Hintergrund, beruflicher Werdegang etc.). Tun sie einfach so, als wären es ihre eigenen Hintergründe ...*
- *Dann gehen sie assoziiert in dieses Bild, schlüpfen sie in die Schuhe dieser Person, werden sie für einen Moment diese Person ...*
- *Nehmen sie die gleiche Körperhaltung an ...*
- *Übernehmen sie die gleiche Mimik, Atmung, Gestik ...*

- *Sprechen sie in der gleichen Art und Weise wie diese Person: Übernehmen sie die gleichen Worte, Tonfall, Tonalität, Sprachrhythmus etc.*
- *Übernehmen sie die gleiche Art, die Dinge zu sehen und zu beurteilen.*
- *Überlegen sie nun aus dieser Perspektive heraus, welchen Sinn es macht, dass diese Person sich so verhält, wie sie sich verhält.*
- *Mal angenommen, sie wären tatsächlich an Stelle dieser Person: Was bräuchten sie – aus sich heraus und von anderen – dass sie sich ein klein wenig anders verhalten könnten?*
- *Kommen sie jetzt wieder ganz zu sich selbst zurück. Welche Erkenntnisse bringen sie aus dieser Erfahrung mit zurück?*
- *Was tun und denken sie konkret, wenn sie in Zukunft mit dieser Person zusammenkommen, damit es Ihnen dann ein klein wenig besser geht?*
- *Was müssten sie denken und tun, damit es Ihnen mit dieser Person viel besser geht?*
- *Wie würde die andere Person auf Ihr verändertes Verhalten reagieren?*

## Lösungsortientiertes Arbeiten

---

### Lösungen anbieten oder erfinden?

#### Eine frühere medizinisch geprägte Vorgehensweise:

1. Beschreibung des Problems

---

2. Informationssammlung

---

3. Problemeinschätzung

---

4. Interventionsplanung

---

5. Intervention

---

Diese Vorgehensweise ist stark von einem medizinischen Modell des letzten Jahrhunderts geprägt. Viele Krankheiten ließen sich auf Bakterien zurückführen. Um den Patienten helfen zu können, musste man ...

- a. zunächst die Bakterien identifizieren,
- b. eine Diagnose stellen
- c. und dann ein Gegenmittel verabreichen.

Diese Vorgehensweise setzt ein Vertrauen in die aktuell anerkannten wissenschaftlichen Erkenntnisse voraus. Eine Behandlung erfolgt erst nach eingehender Diagnose, die sich auf anamnestiche Untersuchungen stützt und durch den Fachmann von außen erfolgt.

Viele therapeutische und beratende Richtungen haben sich dieses Paradigma des medizinischen Modells zu eigen gemacht. Es zeigt im wesentlichen folgende Merkmale:

1. Der Coach muss erst wissen, was der Klient hat?!
2. Es gibt eine scheinbare Wirklichkeit von „Etwas“, woran der Klient leidet, bzw. Etwas, das ihn leiden lässt.
3. Dieses Etwas funktioniert – ähnlich wie Bakterien – auf einem linearen Prinzip von Ursache und Wirkung.

Soviel Sinn das medizinische Modell in einem medizinischen Kontext machen kann, so lässt sich aus systemischer Sicht eine Übertragung auf den Coaching-Prozess anzweifeln. Denn Probleme und Schwierigkeiten, die Klienten in ein Coaching führen, haben wenig Ähnlichkeit mit Krankheiten.

Auch kann es niemals um die eine richtige Lösung gehen, sondern um ein Denken und Herangehen das unterschiedliche Perspektiven mit einbezieht und nicht nach einer Patentlösung strebt, sondern nach einer für den Klienten passenden.

Deshalb ist die medizinisch geprägte Vorgehensweise des letzten Jahrhunderts nicht zur Nachahmung empfohlen, sondern nur zur Kenntnis.

---

## Empowerment

Wenn wir lösungsorientiert arbeiten, dann steht nicht mehr das Problem im Mittelpunkt, sondern die Lösungsfindung. **Nicht der Coach sollte Experte für die Problemlösung sein, sondern der Klient selbst.** Es geht darum, den Klienten zu er-mächtigen (to empower), ein befriedigenderes und produktiveres Leben zu führen.

Dieser Ansatz basiert auf der Grundannahme, dass jeder Mensch, sei er auch noch so sehr in seine persönlichen Krisen und Probleme verwickelt, Stärken besitzt, die sich so ordnen lassen, dass die Qualität seines Lebens sich verbessern lässt.

Die Motivation des Klienten steigt, wenn seine Stärken in den Fokus der Betrachtung rücken.

Einer nützlicher Weg herauszufinden, welche Türen sich öffnen lassen, besteht darin, eine Beschreibung zu erhalten, was der Klient anders machen wird oder welche Dinge geschehen werden, wenn das Problem gelöst ist.

# Interner oder externer Coach?

*„Es gibt etwas, was sogar Gott nicht kann“,  
sagte ein Meister zu seinem Schüler.  
„Und was ist das?“  
„Er kann es nicht jedem recht machen.  
Und er darf niemanden zu seinem Glück zwingen.“*

Es gibt Vor- und Nachteile beim internen und externen Coaching. Je nach Bedarfslage kann ein Unternehmen entscheiden, ob es einen internen Coach etabliert, oder einen externen Coach hinzuzieht.

## Der interne Coach

Der interne Coach ist ein Teil der Organisation und hat in der Regel auf Grund fachlicher Kompetenz eine Position erreicht, in der er die Führungsaufgabe für einen oder mehrere Mitarbeiter hat. Eine solche Führungsaufgabe beinhaltet in der Regel auch eine Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiter. Daher meinen viele, Coaching bedeute : Alten Wein in neue Flaschen füllen. Es bietet allerdings auch einen anderen Ansatz, nämlich den, des geplanten Coachings und sorgt dafür, dass die Führungskraft vor den Problemen, die anstehen, z.B. Leistungsabfall oder sonstige auffällige Symptome, nicht mehr die Augen verschließen kann.

## Das Mitarbeiter-Coaching ...

ist eine permanente Führungsaufgabe und erfordert über das Erreichen von Zielen hinaus eine Kontinuität der Betreuung. Dadurch, dass der Vorgesetzte direkt das Arbeitsfeld des Gecoachten kennt, die Umgebung, die Anforderungen und wichtige Faktoren, wie die Marktlage und Interna der Firma, ist es ihm relativ leicht, direkt auf Kernfragen einzugehen.

Um Coaching zu einem effektiven Prozess werden zu lassen, ist es jedoch wichtig, nicht die Arbeitsanforderungen in den Mittelpunkt zu stellen, sondern den zu Coachenden, den Menschen. Und das heißt, dass die Führungskraft nicht zwingend die Aufgabe des Coaching-Prozesses übernehmen muss, sondern nur dessen initiieren.

Der Unterschied zum normalen Führungsverhalten liegt in der geplanten Coaching-Situation und in der kontinuierlichen Begleitung, in dem Versuch, mehr Humanität in die Arbeits- und Geschäftsbeziehungen zu bringen und der Tatsache Rechnung zu tragen...

**... dass die größte Ressource und das größte Potential in einem Unternehmen die Menschen sind, die den Geist des Unternehmens ausmachen.**

Selbst bei noch so gewollter Abgrenzung machen persönliche Probleme nicht an der „Arbeitstür“ halt und können daher auch im Betrieb kaum ausgespart werden.

Da diese Anforderungen an den Coach in der Regel weit über fachliche Kompetenzen hinausgehen und gewisse psychotherapeutische Grundlagen, wie auch besondere kommunikative Fähigkeiten und beraterische Kompetenz erfordern, ist es für eine Führungskraft im Betrieb schwierig, den Anforderungen in der Rolle eines Coaches gerecht zu werden, denn hier vermischen Zielkriterien.

Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, bedeutet ja nicht, sich nach seiner Familie und seinen Hobbys zu erkundigen, um einen ganzheitlichen Beratungsansatz zu praktizieren, sondern das bedeutet, Methoden zur Verfügung zu haben, um die persönlichen Anliegen des Mitarbeiters ernst zu nehmen und in einer vertrauensvollen Atmosphäre methodisch erfahren damit umzugehen. Hier ist eine besondere beraterische Kompetenz notwendig und nicht nur allgemeine Lebenserfahrung, um Ratschläge zu erteilen, sondern Rapport herzustellen, behutsam nachzufragen, Informationen zu sammeln, sich in den anderen einzufühlen, die Welt aus seinen Augen wahrzunehmen usw., bis zu ganz gezielten Interventionen, um Ressourcen auszubauen und stärkende Unterstützung zu geben.

Dies stellt hohe Anforderungen an den Coach bezüglich seiner Fähigkeit, mit seinen eigenen Wünschen und Zielen außerhalb der Coaching zu bleiben, sich dennoch in die Rolle und in die Situation, in die Position des Anderen begeben zu können. Das bedeutet, eben **keine Ratschläge zu geben, sondern darin zu unterstützen, eigene Lösungen zu finden:** Hilfe zur Selbsthilfe und immer wieder Hilfe zum Selbstmanagement.

Hierbei ist die totale Unabhängigkeit des Coachs vom Gecoachten not-

wendig und hier wird die Gefahr deutlich, die sich beim Mitarbeiter-Coaching innerhalb einer Organisation stellt: Sollten Coach und Gecoachter in irgendeiner hierarchischen Abhängigkeit oder Konkurrenzsituation zueinander stehen, ist ein solches Coaching unangebracht.

Inwieweit Mitarbeiter-Coaching von direkten Vorgesetzten wirklich sinnvoll und uneigennützig geleistet werden kann, ist insofern fraglich, weil es immer ein Abhängigkeitsverhältnis und ein Oben und Unten gibt.

Am einfachsten stellt sich eine Coaching-Situation dann dar, wenn Coach und Gecoachter auf gleicher Ebene stehen, voneinander unabhängig sind, im Sinne von wirtschaftlicher und emotionaler Unabhängigkeit und der Coach weitgehende Freiheit hat, alle ihm auffallenden Situationen und Hinweise anzusprechen und mit Feedback dem Gecoachten die Möglichkeit zu bieten, sein eigenes Verhalten und seine Wirkung auf Andere zu überprüfen.

So ist für den Vorgesetzten als Mitarbeiter-Coach zu empfehlen, eine Ausbildung und eine Qualifizierung für die Übernahme einer solchen Tätigkeit zu absolvieren. In der Regel werden Führungskräfte bislang für solche Aufgaben nicht wirklich ausgewählt, ausgebildet oder bezahlt. Es ist für die Zukunft durchaus sinnvoll, dass dies einen wesentlichen Teil der Führungsaufgaben ausmacht. Wer als Führungskraft Coaching als Konzept etablieren kann, wird neue Wege öffnen, um seine Mitarbeiter zu begeistern und das Engagement für das Unternehmen entscheidend erhöhen können.

## Der externe Coach

Der externe Coach wird für seine Aufgabe ausgewählt und für seine Dienste entsprechend entlohnt. Er ist ein unabhängiger „Berater“, der zur Unterstützung in ein Unternehmen gerufen wird und der seine Dienste für eine vereinbarte Zeit zur Verfügung stellt.

Das bedeutet, dass man ein Anforderungsprofil für einen Coach ansetzt und davon ausgeht, dass jeder externe Berater für sich verpflichtet ist, sein Know-how zu schärfen, seine Methoden auf dem neuesten Stand zu halten und dafür zu sorgen, dass er den Anforderungen, die an ihn gestellt werden, gerecht wird.

Gegenüber Unternehmensmitgliedern bietet er natürlich erst einmal den Vorteil, dass er nicht Teil eines möglichen Problems ist. Dafür muss er sich jedoch zunächst grundlegende Informationen über Firmen-Philosophie, Unternehmenskultur, Unternehmensziele und heimliche Spielregeln beschaffen. Das hat ebenfalls einen großen Vorteil, denn dadurch werden auch eingeschliffenen Prozess-Strukturen sichtbar, sodass dadurch manches neu in Fluss kommt.

Ein entscheidender Vorteil eines externen Coaches liegt in seiner Unabhängigkeit, die er sich in jedem Fall bewahren sollte. Oftmals ergibt sich eine Gratwanderung zwischen den Zielen des Klienten und den Zielen des Unternehmens, speziell wenn das Unternehmen der Auftrags- und Geldgeber ist.

Da der externe Coach außerhalb der Konkurrenz eines Systems steht, fällt es manchen Führungskräften, Managern und Mitarbeitern leichter, wichtige Problemerkonzexte und Karrierefragen nutzbringend offenzulegen.

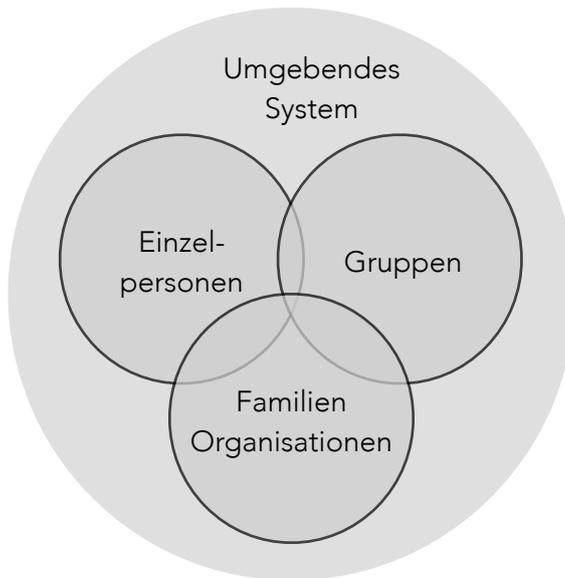
# Selbstcoaching

Kennst du das: Genau dann, wenn du einen Coach gebrauchen können, ist keiner da. Oder du als Coach kommst nicht auf die Idee, dich selbst coachen zu lassen, schließlich bist du ja der Coach. Dennoch können Eigen-coaching-Konzepte, bei denen du dich selbst aus der Außenperspektive betrachtest, helfen, dein Handlungsspektrum zu erweitern.

<b>Ausgangssituation</b>	<b>Fragenansatz</b>
<i>Für diese Frage habe ich keine Antwort.</i>	<i>Was würde ein Experte dazu sagen?</i>
<i>Ich habe ein Entscheidungsproblem.</i>	<i>Welche Auswirkungen haben die Entscheidungsvarianten rückblickend aus der Sicht von ... Jahren?</i>
	<b>(Mögliche Intervention: Doppelte Timeline mit Weichenstellung)</b>
<i>In welchen Schritten sollte ich vorgehen?</i>	<i>Welche Schritte würde XY unternehmen?</i>
<i>Ich bin in einer kritischen Situation.</i>	<i>Was würde ich aus einer gewissen Distanz von außen sehen?</i>
	<i>Was würde ein Außenstehender zu dieser Situation sagen?</i>

# Systemische Beratung

Systemische Beratung bezeichnet die Beratung von Einzelpersonen oder Gruppen in Bezug auf deren jeweiliges soziales System. Sie befasst sich mit der Beratung von Einzelkontexten wie hinsichtlich von Organisationskontexten wie auch von Familienkontexten.



Primäres Ziel der systemischen Beratung ist das **Stärken der Ressourcen und Kompetenzen** des zu beratenden Personen bzw. der zu beratenden Gruppe und des entsprechenden sozialen Systems.

Zur Betonung dieser Vorgehensweise wird die systemische Beratung häufig auch als „**Ressourcenorientierte Beratung**“ bzw. „**Lösungsorientierte Beratung**“ bezeichnet.

Im Unterschied zum inhalts-orientierten klassischen Ansatz der Expertenberatung ist die systemische Beratung überwiegend prozess-orientiert.

**Wir betrachten hier drei systemische Settings:**

1. Systemische Beratung	2. Systemisches Coaching	3. Systemische Therapie
Ausgangspunkt: Hilfeersuchen	Ausgangspunkt: Konkrete Aufgabenstellung	Ausgangspunkt: Leiden mit Störungscharakter
Auf ein persönliches Problem bezogen	Auf die Erfüllung von Aufgaben, Rollen und Funktionen bezogen	Auf eine persönliche Lebenslage bezogen
Sach- und personenbezogen	Sach- und personenbezogen	Sach- und personenbezogen
Problemorientiert	Erfahrungs- und erlebnisorientiert	Erfahrungs- und erlebnisorientiert

Die Grenzen zwischen diesen Settings sind fließend.  
In allen dreien gilt:

1. Wenn sich im System eins verändert, verändert sich das gesamte System.
2. Ratschläge sind auch Schläge.  
Der Klient bekommt Hilfe zur Selbsthilfe.
3. Alle drei haben Veränderungsprozesse zum Ziel.

---

## Wie wird es gemacht? Vorgehen und Methodik

Das Vorgehen bei der systemischen Beratung ist nicht direktiv, sondern vorwiegend indirekt. Das heißt, es werden keine (!) konkreten Lösung vorgeschlagen, sodass die Lösungen immer aus dem Selbstreflexionsprozess des Einzelnen oder der Gruppe entstehen können. Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass die Probleme aus alten Erfahrungen und daraus selbst „konstruierten Wirklichkeiten“ entstanden sind.

Im Rahmen der Beratung werden diese einschränkenden Wirklichkeitskonstrukte durch alternative Denk-, Sprach- und Verhaltensmuster ins Wanken gebracht und mit Lösungsalternativen angereichert. Dazu haben sich im Laufe der Zeit eine Reihe verschiedener Interventionsmodelle entwickelt, die ihre Wirksamkeit bewiesen haben.

Würde der Berater sich anmaßen, seine eigenen Lösungen vorzuschlagen, dann würden diese vielleicht für ihn passen, aber kaum für den Klienten. Der Klient würde dadurch in seiner Autonomie beschränkt und seiner eigenen Lösungen beraubt.

**Systemische Beratung ist daher immer Hilfe zur Selbsthilfe.**

---

## Qualifikation und Ausbildung

Die Verwendung des Begriffs „Systemische Beratung“ ist zum Zeitpunkt der Drucklegung nicht gesetzlich geschützt. Insofern besteht auch noch kein einheitliches und verbindliches Ausbildungskonzept. In Deutschland bemüht sich zum Beispiel die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF), die Systemische Gesellschaft (SG) und eine Reihe weiterer Verbände um Ausbildungs- und Qualitätsstandards und darum, dieses Thema für sich zu besetzen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Zeit der Drucklegung dieses Handbuchs

---

## NLP und Systemisches Coaching

In der Praxis hat in den letzten Jahrzehnten das NLP mit seinen Kommunikationsmodellen – insbesondere dem Meta- und Milton-Modell der Sprache sowie der Ericksonschen Hypnotherapie sehr viele brauchbare Muster, Methoden und Formate beigesteuert, die einen methodisch hervorragenden Ansatz für die Systemische Arbeit bieten. Der Erfahrungsschatz ist inzwischen immens. Davon profitiert die Systemische Beratungsarbeit mit Einzelnen ebenso wie mit Teams, Familien, Unternehmen und Organisationen. Allerdings ist dazu eine umfassende Kenntnis und praktische Erfahrung mit den Modellen von Nöten.

### Ein Beispiel aus der Unternehmenswelt:

Um sich den laufend wandelnden Ansprüchen des Marktes anzupassen, schreiben sich Unternehmen heute mehr und mehr eine **Verflachung von Hierarchien** auf die Fahne. Das, was sich als „flache Hierarchien“ dynamisch und flexibel zeigen soll, zieht oft soziale Strukturprobleme nach sich: Wenn einerseits die hierarchischen Ordnungen zunehmend unklarer werden, müssen Ordnungen und Zuständigkeiten laufend in mehr oder weniger verdeckten **Rangkämpfen** ausgetragen werden: **So entwickeln sich Organisationen zwangsläufig zu Konfliktherden mit versteckten Hackordnungen und einem Raubbau an Potentialen.**

Die angestrebten Ziele verkehren sich ins Gegenteil, denn je weniger an klarem und werthaltigem Instrumentarium zur Verfügung steht, umso weniger können die Beteiligten ehrlich auf ein gemeinsames Ziel hin eingeschworen und integriert werden. Meist fehlt ein gemeinsam definiertes und gelebtes „**Mission Statement**“. Und unabhängig von wohlklingenden „Aushängeschildern“ bleiben geregelte Funktionalitäten und Abläufe unabdingbar.

Unklare Strukturen wirken hauptsächlich im Unsichtbaren und führen zu einem Verschleiß von Potentialen.