

## INHALT

Vorwort .....	11
---------------	----

## ERSTER TEIL: WAS IST COACHING - UND WAS NICHT? SYSTEMISCHES COACHING ALS PROFESSION

### 1. DIE GRUNDLAGEN DES SYSTEMISCHEN

#### COACHINGS ..... 15

Einige Stichworte zur Geschichte des Coachings .....	18
--	----

Systemisches Coaching .....	19
-----------------------------	----

Der Einfluss der lösungsorientierten Kurzzeittherapie .....	21
---	----

Verhalten entsteht im System: Die soziologische Systemtheorie .....	23
--	----

Soziale Systeme sind sinngesteuerte Kommunikationssysteme .....	25
---	----

Wo bleiben die Gedanken und Gefühle? Das Bewusstsein als psychisches System ...	28
--	----

Unser Bild von der Welt ist nicht die Welt: Der philosophische Konstruktivismus .....	31
--	----

Autopoiese: Warum wir immer nur uns selbst wahrnehmen können .....	32
--	----

Kein schwacher Trost: Auch Probleme sind nur Konstruktionen .....	34
---	----

Von der Theorie zurück zur Praxis: Drei Leitsätze im systemischen Coaching ...	35
---	----

### 2. DER SOZIALE KONTEXT: WARUM COACHING UND COACHING-WISSEN HEUTE SO WICHTIG SIND ..... 39

Die Herausforderungen der VUCA-Welt .....	40
---	----

Die Unsicherheiten einer sich wandelnden Arbeitswelt .....	43
--	----

Schlüsselkompetenz Kommunikation: Identität muss reflexiv ausgehandelt werden	45
--	----

Warum Beratung nicht alle Probleme lösen kann: Coaching und Individualisierung .....	48
--	----

### 3. SYSTEMISCHE COACHING-PRAXIS AKTUELL: EINIGE TRENDS UND FORMATE IM ÜBERBLICK .... 51

Ein Wort zum sogenannten ‚Bindestrich-Coaching‘ .....	51
---	----

Jenseits des Vier-Augen-Settings: Gruppen-Coaching und Team-Coaching .....	53
--	----

Von der Organisation geschickt: Verpflichtendes versus freiwilliges Coaching	55
---	----

Der (fehlende) Blick von außen: Internes versus externes Coaching .....	56
--	----

Coachen mit oder ohne Coach-Rolle: Die coachende Führungskraft .....	58
---	----

Prozess- und Fachberatung aus einer Hand: Coaching und Komplementärberatung .....	59
--	----

Online-Coaching: Auch über Corona hinaus eine Alternative zum Präsenz-Coaching .....	60
---	----

## ZWEITER TEIL: WIE COACHING SCHRITT FÜR SCHRITT GELINGT. SYSTEMISCHES COACHING ALS PROZESS

### 1. VOM PROBLEM ÜBER DAS ZIEL ZUM AUFTRAG:

#### DIE PROFESSIONELLE AUFTRAGSKLÄRUNG IM

#### COACHING ..... 67

Erstkontakt und Vorgespräch .....	68
-----------------------------------	----

Der Dreischritt: Problemschilderung/ Zielerarbeitung/Auftragsklärung .....	70
---	----

Erster Schritt: „Wobei kann ich Ihnen behilflich sein?“ Das Anliegen erfragen . . . . .	71
Die Situationsschilderung . . . . .	73
Verstehen und Einfühlen: Die Problembrille aufsetzen . . . . .	74
Wie weit musst Du das Problem verstanden haben, um wirksam zu sein? . . . . .	78
Zweiter Schritt: „Was soll an die Stelle des Problems treten?“ Das Ziel erarbeiten . . .	81
Von der bloßen Zielbenennung zum innerlich erlebten Zielfilm . . . . .	84
Wenn sich Probleme mit dem Zauberstab lösen lassen: Die Wunderfrage . . . . .	87
Dritter Schritt: „Welchen Beitrag soll das Coaching leisten?“ Den Coaching-Auftrag klären . . . . .	91
Auftragsklärung als fortlaufender Prozess . .	94
Die Priorisierung von Teil-Aufträgen . . . . .	97
Das ‚Thema hinter dem Thema‘ . . . . .	98
<b>2. EINEN SICHEREN RAHMEN SCHAFFEN:</b>	
<b>DIE ‚WEICHEN‘ FAKTOREN EINES COACHING- GESPRÄCHS . . . . .</b>	<b>103</b>
Vertrauen schaffen und eine tragfähige Beziehung aufbauen . . . . .	103
Transparenz als oberstes Gebot: Das Setting erklären und Rückmeldungen einholen . . .	104
Aktives Zuhören: Aufmerksamkeit üben und Interesse zeigen . . . . .	105
Zusammenfassungen: Kleine, aber gewichtige Interventionen . . . . .	107
Die sprachlichen Bilder der Coachees aufnehmen . . . . .	109
Schweigen und Lösungslosigkeit aushalten . . . . .	111
Probleme auf ihre Ressourcen abklopfen . . .	113
Der Coachee weint: Wie umgehen mit Gefühlen im Coaching? . . . . .	115
Die wertschätzende Haltung: Coaching als gleichwürdige Begegnung . . . . .	116

### **3. WOHER KOMMEN MEINE COACHEES? WANN, WO UND WIE OFT SEHEN WIR UNS? DIE FORMALEN ASPEKTE DER AUFTRAGSKLÄRUNG . . . . . 119**

Den Kontext klären, aus dem Deine Coachees kommen . . . . .	120
Feldkompetenz: Fluch und Segen zugleich . .	121
Die Vertragsgestaltung zwischen Coach und Coachee . . . . .	122
Wenn noch eine dritte Partei beteiligt ist: Dreiecksverträge . . . . .	125
Noch komplexer: Vierecksverträge . . . . .	128
Wo, wann, wie oft und wie lange findet ein Coaching statt? . . . . .	131

### **4. DAS HAUPTWERKZEUG IM COACHING: DIE KUNST, ANGEMESSEN UNGEWÖHNLICHE FRAGEN ZU STELLEN . . . . . 137**

Im Coaching unverzichtbar: Informations- oder Reporterfragen . . . . .	138
Angemessen ungewöhnlich: Systemisch-konstruktivistische Fragen . . . . .	141
Fragen, die verflüssigen und konkretisieren . . . . .	142
Wann und wie Du systemisch-konstruktivistische Fragen einsetzt . . . . .	149
Keine Angst vor Redundanz: Die Frage „Und was/wer/wie/wo/wann noch?“ . . . . .	150

### **5. SKALIERUNGEN, UMDEUTUNGEN UND PARADOXE INTERVENTIONEN . . . . . 153**

Hypothesen äußern und als Interventionen zur Verfügung stellen . . . . .	153
Spiegelungen: Feedback zu Gehörtem, Gesehenem und Gefühltem geben . . . . .	155
Skalierungen: Weiche Wirklichkeiten auf den Punkt bringen . . . . .	156
Reframing: Konstruktives Umdeuten . . . . .	159
Aufstellungen und Visualisierungen . . . . .	162
‚Gebrauchsanweisung für ein Problem‘ und andere paradoxe Interventionen . . . . .	166

## **6. KEINE ANGST VOR LÖSUNGEN:**

### **ERSTE SCHRITTE (ER-)FINDEN ..... 169**

Die Lösungsbrille aufsetzen ..... 169

Lösungen im Coaching sind vielgestaltig  
und ergeben sich aus Zielen ..... 171

Die Orientierung an Ressourcen ist  
der Schlüssel für Lösungen ..... 172

Lösungen im Coaching bestehen oft aus  
veränderten Einstellungen und Haltungen .....  
..... 176

### **7. DEN PROZESS ÜBER MEHRERE SITZUNGEN**

#### **GESTALTEN ..... 179**

Der Coaching-Prozess im Überblick ..... 180

Das Wichtigste passiert zwischen den Sitzun-  
gen: Anknüpfen und Aktuelles abfragen .... 181

Interventionen planen und durchführen  
nach dem Modell der systemischen Schleife 185

Transferübungen und Hausaufgaben ..... 188

Rückblick und Ausblick ..... 190

• Einen guten Abschluss finden ..... 191

## **DRITTER TEIL: WELCHE THEMEN LASSEN SICH IM COACHING BEARBEITEN? SYSTEMISCHES COACHING IN DER PRAXIS**

### **1. COACHING ZU KONFLIKTHAFTEN ANLIEGEN ... 197**

Was sind eigentlich Konflikte? ..... 198

Wie ich einen Konflikt erlebe, entscheidet  
sich auf meiner inneren Landkarte ..... 198

Zwei Definitionen von Konflikt ..... 199

Konfliktkonstellationen ..... 200

Konfliktarten ..... 200

Die Stufen der Konflikteskalation ..... 203

Coaching-Grundsätze und Coaching-  
Tools bei konflikthafter Anliegen ..... 207

Von Egogramm bis Lumina Spark:  
Persönlichkeitstests im Konflikt-Coaching  
einsetzen ..... 211

Ein Vier-Phasen-Modell für das  
Konflikt-Coaching ..... 215

Den Perspektivwechsel mit der  
Stuhlmethode einleiten ..... 217

Mediation und Konfliktmoderation als  
Alternativen zum Coaching ..... 218

### **2. COACHING RUND UM DAS THEMA FÜHRUNG .... 221**

Ungleichzeitigkeiten von Führung in der  
VUCA-Welt ..... 222

Die Führungskontexte sind entscheidend .. 223

Von der Person zur Funktion:  
Der systemische Blick auf Führung ..... 227

Ein systemisches Meta-Modell:  
Die Leadership-Map von Ruth Seliger ..... 232

Die Führungskraft als Coach ..... 237

Einige hilfreiche Tools für das Coaching  
mit Führungspersonen ..... 239

Sich selbst führen: Das wertschätzende  
Interview zur eigenen Führungspraxis .... 240

Menschen führen: Feedback als  
Führungsinstrument ..... 241

Rollenklärung: Die Erwartungsanalyse  
im Coaching ..... 245

Einverständnis und Gefolgschaft herstellen:  
Die Commitment-Spielplatte ..... 248

### **3. COACHING IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN .... 251**

Veränderungsdynamiken in  
Organisationen ..... 252

System-Design und System-Emergenz in  
Veränderungsprozessen ..... 253

Wie sich Veränderungsangst in  
Veränderungsenergie umwandeln lässt .... 255

Entscheider, Beteiligte und Betroffene  
in Veränderungsprozessen ..... 257

Fremdinitiierte Veränderungen  
erfolgreich im Coaching bearbeiten ..... 258

Die Veränderungskurve ..... 259

Stützen, Fördern, Fordern, Konfrontieren: Verhaltensstile im Coaching .....	265
Selbstinitiierte Veränderungen im Coaching wirksam begleiten .....	267
Einstellungen und Glaubenssätze ändern mit dem Wertequadrat .....	269
Ein notwendiges Gegengewicht zur Verän- derung: Das Bewahren als aktiver Prozess ..	272
Die chronifizierte Nicht-Veränderung im Gegensatz zum Bewahren .....	274

**4. COACHING ZUR BERUFLICHEN ORIENTIERUNG UND  
POSITIONIERUNG ..... 279**

Visionentwicklung und Zukunftsgestaltung im Coaching .....	280
„Einmal Zukunft und zurück“ .....	281
Berufliche Um- und Neuorientierung als Coaching-Thema .....	284
Ein Coaching-Gespräch führen: Meine Optionen und Perspektiven .....	287
Coaching zur beruflichen Positionierung ...	288

**LITERATURHINWEISE ..... 295**

**PERSONEN- UND SACHREGISTER ..... 297**