

**Sonja Radatz**



# Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching für  
Führungskräfte und BeraterInnen

Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten.

# **Beratung ohne Ratschlag**

**Systemisches Coaching  
für Führungskräfte und BeraterInnen**

Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen  
systemisch-konstruktivistischen  
Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten

**Sonja Radatz**



Allen Menschen gewidmet,  
die bereit sind, die Verantwortung für ihr Handeln zu tragen  
und ihre Zukunft selbst in die Hand zu nehmen,  
und allen Menschen gewidmet,  
die mich auf meiner Reise bisher begleitet haben –  
Danke für die Begleitung!

Copyright © 2000 by Sonja Radatz

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Wiedergabe, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, Übersetzungen, Mikroverfilmung, elektronische Speicherung, Verarbeitung und dergleichen) liegen beim Herausgeber. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen den Herausgeber zu Schadensersatzansprüchen.

**Herausgeber und Bestelladresse:**

Verlag systemisches Management

Literatur-VSM e.U.

PF 008P, 1050 Wien, Österreich

E-Mail: [office@literatur-vsm.at](mailto:office@literatur-vsm.at), Homepage: [www.literatur-vsm.at](http://www.literatur-vsm.at)

6. unveränderte Auflage 2009

ISBN 978-3-902155-01-6

Umschlaggestaltung: Jürgen Radatz

Gestaltung des Innenteils: MarS

**Der Verlag systemisches Management setzt sich fundiert mit management- und unternehmensbezogenen Themen der Zukunft aus systemisch-konstruktivistischer Sicht auseinander.**

**Bei Interesse an einer aktuellen Übersicht über die lieferbaren Titel oder Bestellung weiterer Exemplare dieses Buches wenden Sie sich bitte an den Verlag.**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Dr. Gunther Schmidt</b> .....	<b>13</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>25</b>
<b>Systemisches Denken – eine Autobiographie in 5 Kapiteln.</b> .....	<b>29</b>
<b>1. Systemisch-konstruktivistisches Denken</b>	
<b>als Grundlage der Coaching-Haltung</b> .....	<b>31</b>
1.1. Konstruktivistisches Denken: Nichts ist wirklich	
wirklich – aber jeder tut so, als gäbe es die Wirklichkeit	32
1.1.1. Die objektive Wirklichkeit gibt es nicht –	
sie entsteht im Auge des Betrachters .....	33
1.1.2. Verantwortungs-Fragen müssen	
entschieden werden. ....	36
1.1.3. Niemand kann objektiv beobachten: Beobachter	
sind Teil ihrer Beobachtung .....	37
1.1.4. Alles Handeln macht Sinn für den Handelnden –	
in dem Augenblick, in dem er handelt .....	39
1.1.5. Autopoiese – Selbstgestaltungsmöglichkeiten für	
lebende Systeme, oder: Wir können niemanden	
in eine bestimmte Richtung verändern .....	39
1.1.6. Menschen „sind“ nicht,	
sondern „verhalten sich“ .....	44
1.1.7. Probleme sind Konstrukte, die zeit- und situations-	
abhängig nur von den betroffenen Personen in	
ihrer Wirklichkeit wahrgenommen werden .....	47
1.1.8. Probleme entstehen durch problemhafte	
Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen .....	47
1.1.9. Wir können die Probleme anderer weder	
verstehen noch lösen. ....	49

- 1.1.10. Probleme bedürfen angemessener  
Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung ..... 50
- 1.1.11. Lange prüft, wer sein Problem lösen will ..... 51
- 1.1.12. Jede Beratung ist eine Intervention in eine  
(funktionierende) Selbstgestaltung..... 51
- 1.1.13. Problemlösungen brauchen keine Hypothesen  
des Coaches ..... 54
  
- 1.2. Systemische Theoriegrundlagen des Coachings..... 55
  - 1.2.1. Was ist ein soziales System?. ..... 56
  - 1.2.2. Menschen entstehen im System ..... 59
  - 1.2.3. Systemisch denken heißt zirkulär denken..... 62
  - 1.2.4. Systemisch denken bedeutet,  
in Auswirkungen zu denken ..... 67
  - 1.2.5. Systemisches Denken ist ziel-, nicht „ursachen“-  
und vergangenheitsorientiert ..... 69
  - 1.2.6. Menschen denken in ihren ureigenen Mustern ..... 73
  - 1.2.7. Problemlösungen können durch hilfreiche  
Verstörung von außen angeregt werden ..... 75
  - 1.2.8. Systemische Arbeit bedeutet Prozessarbeit..... 75
  - 1.2.9. Wir arbeiten im Beratungs-,  
nicht im Heimatsystem..... 76
  
- 1.3. Übersicht über die systemisch-konstruktivistischen  
Theorie-Eckpfeiler als Grundlage der Coaching-Arbeit ..... 78
  - 1.3.1. Konstruktivistische Theoriegrundlagen..... 78
  - 1.3.2. Systemische Theoriegrundlagen..... 80
  
- 2. Was ist Coaching?..... 81**
  - 2.1. Viele Vorgehensweisen nennen sich Coaching ..... 81
    - 2.1.1. Coaching im Leistungssport ..... 81
    - 2.1.2. Coaching als Einzeltraining oder Expertenberatung.... 83

2.1.3. Coaching als neuer Ausdruck für die „Veränderung von Menschen in eine bestimmte Richtung“ . . . . .	84
2.1.4. Systemisches Coaching . . . . .	85
2.2. Unterschiedliche Beratungshaltungen und ihre Auswirkungen . . . . .	88
2.2.1. Die Expertenhaltung . . . . .	88
2.2.2. Die Arzt-Patienten-Haltung . . . . .	91
2.2.3. Die Coaching-Haltung . . . . .	92
2.2.4. Voraussetzungen und mögliche Auswirkungen der Anwendung jeder Prototyp-Haltung . . . . .	94
2.3. Die 4 Führungs- bzw. Beratungsstile . . . . .	97
2.4. Das ganzheitliche Vier-Schritte-Modell im Coaching . . . . .	102
2.4.1. Das Eingehen auf jedes einzelne Feld bedarf einigen Mutes . . . . .	104
2.4.2. Jeder Kunde findet „seine“ Lösung in einem der vier Felder . . . . .	104
2.4.3. Mut zum Bewahren – Feld 1 . . . . .	106
2.4.4. Mut zur Veränderung – Feld 2 . . . . .	106
2.4.5. Mut zur Kombination – Feld 3 . . . . .	106
2.4.6. Mut zu ganz Neuem – Feld 4. . . . .	107
2.4.7. Die Anwendung des Vier-Schritte-Modells im Coaching . . . . .	108
<b>3. Die Rahmenbedingungen von Coachings: Haltung,     Spielregeln &amp; Dauer . . . . .</b>	<b>109</b>
3.1. Die Haltung des systemischen Coaches . . . . .	109
3.1.1. Systemische Coaches vermitteln dem Kunden und dessen Situation gegenüber Wertschätzung . . . . .	109
3.1.2. Systemische Coaches hören sehr gut (aktiv) zu . . . . .	110



3.1.3. Systemische Coaches halten ihre eigene Meinung zurück und vermeiden Ratschläge . . . . .	111
3.1.4. Systemische Coaches stellen kreative Fragen . . . . .	111
3.1.5. Systemische Coaches behalten komplexe Zusammenhänge im Kopf oder auf dem Papier . . . . .	112
3.2. Die Spielregeln im Coaching . . . . .	113
3.2.1. Gleichrangigkeit. . . . .	113
3.2.2. Hier arbeitet der Kunde . . . . .	114
3.2.3. Der Kunde hat Recht. . . . .	114
3.2.4. Ein Coaching-Gespräch ist kein Smalltalk. . . . .	114
3.2.5. Nehmen Sie Ihre Kunden ernst! . . . . .	115
3.2.6. Absolute Verschwiegenheit . . . . .	115
3.3. Coaching – eine Methode der fruchtbringenden Verständnislosigkeit . . . . .	115
3.4. Wie lange dauern Coachings? . . . . .	117
3.4.1. Wie viele Coachings „brauchen“ Kunden? . . . . .	118
<b>4. Der Coachinggesprächs-Ablauf . . . . .</b>	<b>119</b>
4.1. Der Einstieg in das Coaching-Gespräch. . . . .	119
4.1.1. Wer bestimmt, wie lange die Einstiegsphase dauert? . .	120
4.2. Situationsschilderung . . . . .	120
4.2.1. Die Länge der Situationsschilderung beeinflusst den Coaching-Verlauf . . . . .	122
4.2.2. Wie steigen Sie nun in die Situationsschilderung ein? .	122
4.2.3. Hilf mir, meine Situation besser zu verstehen . . . . .	123
4.2.4. Vom Präsentierproblem zur Problemschilderung . . . . .	126
4.2.5. Menschen, die ein Problem haben, sitzen „zwischen zwei Sesseln“ . . . . .	127

4.3. Von der Situationsschilderung zum Ziel . . . . .	130
4.3.1. Erstbestes und zweitbestes Ziel. . . . .	132
4.3.2. Wie potenzielle Kunden rasch zu Coachees werden . . .	135
4.3.3. Die umfassende Zieldefinition im Coaching. . . . .	141
4.3.4. Die „Zwiebelschalenarbeit“ in der Zieldefinition. . . . .	149
4.3.5. Priorisierung von Zielen. . . . .	150
4.4. Vom Heimat- ins Beratungssystem: Die Auftragsgestaltung. . . . .	151
4.4.1. Wie kommen Sie nun zu einem Coaching-Auftrag? . . . . .	152
4.4.2. Unmoralische Angebote. . . . .	154
4.5. Lösungsfokussierung . . . . .	156
4.5.1. Bisherige Lösungsversuche . . . . .	157
4.5.2. Kriterien einer guten Lösung. . . . .	158
4.6. Die Lösungsgestaltung . . . . .	160
4.6.1. Erarbeitung eines konkreten Bildes aus den Kriterien . . . . .	161
4.6.2. Der Kunde malt sich das Bild in allen Details aus . . . . .	162
4.6.3. Der Kunde beleuchtet alle Auswirkungen und Folgen des Lösungsverhaltens auf sein Alltagsleben . . . . .	162
4.6.4. Der Kunde nimmt Abschied von seiner bisherigen Situation. . . . .	163
4.7. Die Bildung konkreter Maßnahmen . . . . .	164
4.8. Abschluss des Coaching-Gesprächs . . . . .	165
4.9. Die Phasen und Phasenziele des Coaching-Gesprächs im Überblick . . . . .	166

<b>5. Wer fragt, muss keine Antwort geben: Systemische Fragemethoden im Coaching</b> .....	<b>167</b>
5.1. Allgemeine Merkmale systemischer Fragen .....	168
5.1.1. Systemische Fragen sind offene Fragen .....	169
5.1.2. Systemische Fragen bringen den Kunden zum Denken .....	172
5.1.3. Systemische Fragen fokussieren auf das „Innen“ und nicht auf das „Außen“ .....	174
5.1.4. Systemische Fragen sind niemals Suggestivfragen ...	176
5.1.5. Systemische Fragen setzen sich nicht zum Ziel, dem Coach recht zu geben – sie lassen die Antwort offen ...	178
5.1.6. Systemische Fragen sind häufig Gegenfragen .....	179
5.2. Systemische Fragetypen .....	181
5.2.1. Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen statt problemorientierter Fragen .....	182
5.2.2. Verhaltens- statt Situationsfragen .....	183
5.2.3. Fragen nach Unterschieden .....	185
5.2.4. Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen ...	194
5.2.5. Fragen nach Mustern .....	197
5.2.6. Dissoziierende Fragen .....	200
5.2.7. Zirkuläre Fragen .....	203
5.2.8. Hypothetische Fragen .....	208
5.2.9. Paradoxe Fragen .....	210
5.2.10. „Verrückte“ Fragen .....	214
5.3. Eine Übersicht professioneller systemischer Fragen für alle Coaching-Phasen .....	216
<b>6. Coaching-Konzepte für die Praxis</b> .....	<b>219</b>
6.1. Konzepte mit systemischen Fragetechniken .....	221

6.1.1. Metapher-Entwicklung	222
6.1.2. Adler-Ameise-Stier	224
6.1.3. Arbeiten mit dem Rollenspiel	226
6.1.4. Nutzen-Konzept	228
6.1.5. Potential-Transformation	230
6.1.6. Eigenschaften personifizieren	232
6.1.7. Menschen leichter akzeptieren	234
6.2. Konzepte der Musterunterbrechung	236
6.2.1. Von einer Eigenschaft zum Verhalten	238
6.2.2. Exit-Konzept	240
6.2.3. Der Kunde als Regisseur	242
6.3. Symbolisierungs-Konzepte	244
6.3.1. Innere Stimmen	246
6.3.2. Etikettierung	248
6.3.3. Mein virtuelles Team	250
6.3.4. Seil, Kabel und Raum	252
6.3.5. Symbolisierung mit Schreibtischgegenständen bzw. Bausteinen	254
6.3.6. Komplexe Systeme zeichnen	256
6.4. Lösungsorientierte Kurzzeit-Beratung nach Steve de Shazer	258
6.4.1. Das erste Coaching-Gespräch in der lösungsorientierten Kurzzeitberatung	261
6.4.2. Ablauf der Folge-Coachings	279
6.5. Übersicht über die verschiedenen Coaching-Konzepte	284
<b>7. Coaching-Gespräche in der Praxis</b>	<b>287</b>
7.1. Strategie-Coaching	287

7.2. Führungskräfte-Coaching .....	290
7.3. Alljährliches Mitarbeiter-Coaching .....	296
7.4. Coaching von VerkaufsmitarbeiterInnen („Verkaufs-Coaching“) .....	309
<b>8. Hilfreiche Eigencoaching-Konzepte.....</b>	<b>319</b>
8.1. Nutzung des virtuellen Experten .....	320
8.2. Vorgesetzten-Ratschlag.....	321
8.3. Perspektive eines Unbeteiligten.....	322
8.4. Future-Beaming .....	323
8.5. Betrachtung aus der Entfernung.....	324
8.6. Innere Teamkonferenz .....	325
8.7. „Ausnahmen finden“ .....	326
8.8. „So tun als ob“ .....	327
<b>9. Schlusswort und ein neuer Anfang .....</b>	<b>329</b>
<b>Zur Autorin .....</b>	<b>331</b>
<b>Verwendete Literatur.....</b>	<b>332</b>
<b>Schlagwortverzeichnis .....</b>	<b>339</b>

Der Coach fasst nochmals zusammen.	„Wir können also die anderen leider nicht ändern, und gleichzeitig werden Sie mit diesen wieder zusammentreffen – wahrscheinlich wird sich das nicht vermeiden lassen. Was sagen Sie dazu?“
Überleitung vom erstbesten zum zweitbesten Ziel.	„Wenn wir die anderen also nicht verändern können, dann können wir heute, hier und jetzt nur daran arbeiten, wie Sie mit den anderen anders umgehen können, damit Sie wieder erfolgreich arbeiten können, nicht?“
Schließlich kommt die Frage, ob dieses Vorgehen für den Kunden auch passt.	„Wäre Ihnen denn das recht, wenn wir die Zeit hier nutzen würden – unter der Prämisse, dass wir die anderen nicht ändern können –, dass wir dann daran arbeiten, wie Sie besser mit diesen umgehen können?“

### 4.3.3. Die umfassende Zieldefinition im Coaching

Den Kunden von der Problemschilderung zu einer Zieldefinition zu bringen, kann in vielen Fällen – vor allem bei Kunden mit „klagendem“ oder „besuchendem“ Verhalten harte Arbeit bedeuten: Immer wieder kehrt der Kunde zur Problembeschreibung zurück – und immer wieder stellt der Coach die Frage nach dem Ziel des Kunden: So lange und so oft – meist unter Aufbringung großer Geduld – bis der Kunde darauf einsteigt und tatsächlich beginnt, für seine Situation ein Ziel zu formulieren.

#### Fragen zur Formulierung des Ziels des Kunden

- Was ist in diesem Fall Ihr Ziel?
- Welches Ziel haben Sie denn in dieser Situation?
- Welches Ziel möchten Sie denn in dieser Sache optimalerweise erreichen?
- Und wo möchten Sie gerne hin, gesetzt den Fall, es ließe sich machen?
- Was möchten Sie idealerweise erreichen?

- Woran würden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Wer würde an welchem Verhalten von Ihnen merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Wenn Sie dieses Coaching mit einer Taxifahrt vergleichen – ich wäre der Taxifahrer, Sie wären der Fahrgast, der bestimmt, wo's hingehet und welchen Weg wir wählen, und das Coaching wäre unser Taxi – was würden Sie dann mir als Taxifahrer sagen, wo's hingehen soll?

Es reicht jedoch im Coaching nicht, einfach nur ein Ziel zu erarbeiten – nein, der Zielbegriff im systemisch-konstruktivistischen Coaching erfordert eine sehr intensive und umfassende Zieldefinition.

**Eigenschaften, die ein im Coachingprozess  
„wohldefiniertes“ Ziel aufweisen sollten:**

1. Es sollte in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug jeweils klar definiert sein.
2. Die Umsetzung des Ziels sollte unter dem hundertprozentigen Einfluss des Kunden stehen.
3. Das Ziel sollte eher klein als (zu) groß sein.
4. Es sollte inter-aktional sein.
5. Es sollte immer den Beginn von etwas erfassen (und nicht das Ende).
6. Es sollte etwas sein, das wie ein „Wunder“ erscheint oder zumindest in Richtung eines Wunders geht.
7. Das Ziel sollte in konkreten, spezifischen, verhaltensbezogenen Worten bzw. Ausdrücken beschrieben werden.
8. Das Ziel sollte eventuell bestehende Bedingungen mit berücksichtigen.

Quelle: Steve de Shazer  
Sonja Radatz

### **1. Klare Zieldefinition in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug**

Im Coaching sollte ganz genau herausgearbeitet werden,

- was der Kunde
- (bis) wann
- in welchem Ausmaß

erreichen will.

z.B.: Für die Mitarbeiter mehr Zeit nehmen (was), indem die Führungskraft einmal pro Woche (wann) eine Stunde lang (in welchem Ausmaß) einen Jour fixe anbietet.

### **2. Der hundertprozentige Einfluss des Kunden auf die Umsetzung des Ziels**

Kunden – vor allem solche, die sich wie Besucher verhalten – setzen sich häufig ein Ziel, dessen Erreichung nicht zu 100% in ihrem Einfluss steht: Sie wünschen sich, dass sich der Chef, die Verantwortlichen in der Abteilung, der Ehemann, die Kinder, die Eltern, die Arbeitssituation oder die Kollegen „ganz einfach verändern“.

Da wir im Coaching mit niemandem arbeiten können als mit dem Kunden selbst und davon ausgehen müssen, dass sich die anderen eben gerade nicht ändern (s. S. 39 ff.), können wir auf Wünsche dieser Art nicht einsteigen: Wir müssen so lange an der Zieldefinition arbeiten, bis an der Erreichung des Ziels nur noch der Kunde selbst beteiligt ist.

Wir sollten also den Kunden auch fragen, ob er das von ihm definierte Ziel auch tatsächlich umzusetzen fähig und berechtigt ist.

### **3. Lieber ein kleines als ein (zu) großes Ziel**

Manche gesteckten Ziele sind so groß, dass sie den Kunden wie ein Berg erscheinen, bei dessen Besteigung sie befürchten müssen, ihnen würden Energie und Luft ausgehen. Daher achten wir im Coaching darauf, dass



die Kunden eher kleinere (erreichbare) als zu große (unerreichbar scheinende) Ziele definieren.

Eine Faustregel dafür ist:



**Ein Ziel ist dann groß genug, wenn zu erwarten ist, dass alle Maßnahmen und Werkzeuge, welche die Erreichung dieses Zieles braucht, in einem Coaching gerade erarbeitet werden können.**

Dabei ist es durchaus vertretbar, aus einem sehr großen (End)ziel Teilziele (sozusagen verdaubare Happen) zu extrahieren.

Eine der folgenden Fragen können Sie als Coach in dieser Situation stellen:

#### **Fragen zur Unterteilung eines großen Zieles**

- In welche Teilziele könnten wir denn dieses doch sehr umfassende Ziel unterteilen?
- Welche Teilziele sehen Sie denn in diesem Gesamtziel versteckt?
- Wenn Sie Ihr Ziel mit der Paris-Dakkar-Fahrt vergleichen würden: Welche Teiletappen würden Sie denn dann bei Ihrem Ziel ansetzen?

#### **4. Die Bildung eines inter-aktionalen Zieles**

Ich frage im Coaching niemals nach der Situation, die nach der Lösung des Problems erreicht werden soll – sondern **nach dem Verhalten, das der Kunde und alle an der Lösung notwendigerweise Beteiligten zeigen sollen.**

Verhaltensweisen, die der Kunde als Ziel definiert, beschreiben Wege – Situationen, die ein Kunde erreichen will, dagegen „nur“ das Ender-

gebnis. Da Verhaltensweisen eines Kunden innerhalb dessen Vorstellungsbereichs des Möglichen liegen, sind sie aus Sicht des Kunden auch umsetzbar und erscheinen dem Kunden von Beginn des Coaching-Gesprächs an greifbarer als die Realisierung von Situationen, von denen er nicht weiß, wie er sie erreichen kann.

Wenn Ziele inter-aktional definiert werden (also gemeinsam festgelegt wird, was jeder Einzelne der Beteiligten tut bzw. anders tun sollte, wenn das Ziel erreicht ist), dann bleibt das Ziel einerseits dynamisch, und zweitens werden die Handlungsalternativen erhöht – und neue Wege, ein Ziel zu erreichen, entstehen.

### 5. Ein Ziel, das den Beginn von etwas erfasst („hin zu“ statt „weg von“)

Meist wissen wir ganz genau, was wir nicht wollen – aber nur in den seltensten Fällen ganz genau, was wir wollen und wohin wir wollen. Bezogen auf unsere Probleme erscheint uns das ganz logisch: Wir wollen die Probleme eben „weghaben“, machen uns aber nie die – notwendigen! – Gedanken darüber, **was wir anstatt dessen tun wollen.**



**Coaching arbeitet mit Situationen,  
in denen es um ein „hin zu“  
und nicht um ein „weg von“ geht!**

Würde ich im Coaching die Probleme ganz einfach nur „wegnehmen“, dann würde ein Vakuum an der Stelle des früheren Problems entstehen – ein Vakuum, das vom Kunden (würden wir nicht dessen neue „Füllung“ im Coaching sehr ausführlich besprechen) mit großer Wahrscheinlichkeit blitzschnell wieder durch ein ähnliches oder das gleiche Problemmuster gefüllt würde. Darüber hinaus würden damit noch keine Ziele erreicht werden (s. S. 131).

Ich vergleiche die Zieldefinition des „Beginnens von etwas“ sehr häufig mit dem Besuch eines Reisebüros:

Wenn Sie in ein Reisebüro mit dem Ziel kommen „Ich will nicht mehr in Wien bleiben“ oder „Ich will weg aus Wien“, wird die freundliche Dame am Schreibtisch vermutlich antworten: „Wir haben etwa 2.500 Destinationen außerhalb Wiens zur Verfügung. Welche möchten Sie auswählen?“.

Ähnlich verhalten wir uns auch im Coaching: Wenn vom Kunden eine Zieldefinition kommt, die in etwa lautet:

- „Ich will NICHT MEHR...“
- „Ich will WEG VON...“
- „Ich will KEINE... MEHR“,

dann können wir mit einer der einfachsten Coaching-Fragen den „Beginn von etwas“ abklären, nämlich mit der Frage:

- „Sondern?“
- oder (alternativ) „Was wollen Sie anstatt dessen?“

## **6. Ein Ziel, dessen Erreichung wie ein „Wunder“ erscheint**

Ziele sollten nicht nur erreichbar sein, sondern auch so „wünschenswert“, dass sich ihr Erreichen wirklich lohnt. So befinden wir uns im Coaching stets auf einer Gratwanderung zwischen dem „nicht (zu) großen“ und dem „wie ein Wunder erscheinenden“ Ziel. Bei der Zieldefinition sollte klar werden, ob das vom Kunden genannte Ziel auch wirklich lohnt, daran zu arbeiten – ob dessen Erreichung dem Kunden wie ein (kleines) Wunder erscheint.

## **7. Die Beschreibung des Zieles in konkreten, spezifischen, verhaltensbezogenen Worten bzw. Ausdrücken**

Vor allem aus Sicht Steve de Shazers ist die konkrete, spezifische und verhaltensbezogene Definition des Zieles eine der wichtigsten Voraussetzungen, um das Coaching-Gespräch zu einem Erfolg zu machen.

### Konkrete, spezifische, verhaltensbezogene Worte zur Beschreibung des Ziels

<b>konkret</b>	Anstatt schwammiger Festlegungen, wie „wann immer es mir möglich ist“ → „jeden Montag zwischen 7.00 und 9.00“
<b>spezifisch</b>	Anstatt allgemeiner Ausdrücke wie „...gut“ → „...ohne einen einzigen Fehler“
<b>verhaltens- bezogen</b>	Anstatt situationsbezogener Ausdrücke „...kommt es dann zu...“ → „... mache ich dann dieses und x wird wahr- scheinlich mir gegenüber völlig anders reagieren.“

### 8. Das Ziel sollte eventuelle Bedingungen berücksichtigen

Wir fragen im Coaching nicht nur nach dem Ziel des Kunden, sondern auch ganz bewusst danach, wie die einzelnen, durch die Auswirkungen des später erreichten Zieles unmittelbar oder mittelbar betroffenen Umfeldpersonen zu einer Erreichung des Zieles durch den Kunden stehen würden.

Diese Fragestellung zerfällt in 2 Teile:

1. Welche Personen würden denn merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
2. Wie würden diese Personen reagieren, wenn sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Blitzschnell erfahren wir in den Antworten zu diesen beiden Fragen, welche Personen die Erreichung des Zieles begrüßen und welche die Zielerreichung verdammen würden bzw. genau in der Erreichung des Ziels ein Problem sähen.

Was bringt uns dieses Wissen? Wir benutzen es als Filter für das Ziel: Alle Personen, die für den Kunden wichtig sind und für die eine Erreichung des Ziels ein Problem darstellen würde, werden bewusst als Bedingung in das Ziel miteinbezogen.



**Im Coaching sollten wir darauf achten, dass wir alle Bedingungen des Kunden in das gemeinsam erarbeitete Ziel mit hineinnehmen.**

Solche Bedingungen könnten etwa die Sicherung des privaten „Friedens“, die Sicherung des Arbeitsplatzes, die Sicherung wichtiger Freundschaften, die Aufrechterhaltung bestimmter Tätigkeiten oder auch die Weiterführung spezifischer Teile eines Lebensstils sein. Sehr häufig gibt es mehr als nur eine Bedingung zu beachten, die in das Coaching-Ziel bewusst miteinbezogen werden sollte. Daher lege ich auf diesen Punkt im Coaching besonderen Wert und wende dafür auch stets die notwendige Geduld auf. In der Zwiebschalenarbeit (siehe nächstes Kapitel, S. 149) ist diese Erarbeitung von Bedingungen besonders wichtig.

Wie die Erarbeitung von Bedingungen eines Zieles in der Coaching-Praxis funktioniert, ersehen Sie aus dem folgenden Coaching-Beispiel, in dem es um die Erreichung beruflicher Ziele und die optimale Gestaltung der eigenen Karriere geht.

#### **Bedingungen in das Ziel miteinbauen**

Coach: Woran würden Sie also erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Kunde: Das würde ich daran erkennen, dass ich mir jeden Tag ganz einfach ein bisschen mehr Zeit nehme, meine Büroarbeit zu erledigen. Ich betrachte meine Arbeitszeit eben in Zukunft als

von 09.00 bis 18.00 dauernd – dann merkt mein Chef auch, dass ich am Weiterkommen in meiner Karriere wirklich interessiert bin.

Coach: Wer würde es denn als Allererstes merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Kunde: Mein Chef – und meine Frau. Sie ist derzeit zu Hause bei den Kindern.

Coach: Wie würde Ihre Frau denn vermutlich reagieren, wenn Sie jeden Tag um eine Stunde später heimkämen?

Kunde: Ja, die wäre vermutlich ziemlich sauer, denn sie fühlt sich ohnehin mit den Kindern alleine gelassen und freut sich immer, wenn ich früher komme.

Coach: Das heißt, wenn wir ein gutes Ziel erarbeiten wollen, dann müsste dies eine tolle berufliche Entwicklung beinhalten – allerdings unter der Bedingung, dass dies nicht auf Kosten Ihrer Frau und Ihrer Kinder passiert.

Kunde: Ja, das ist eigentlich richtig.

#### **4.3.4. Die „Zwiebelschalenarbeit“ in der Zieldefinition**

Ich habe für die Arbeit der Entwicklung eines maßgeschneiderten Zieles gemeinsam mit dem Kunden das Bild der Zwiebelschalen entwickelt, das verdeutlichen soll, wie der Coach in dieser Arbeit vorgeht.

Zwiebeln haben außen eine braune, grobe Schale und bestehen auch darunter nur aus Schalen. In der Zieldefinition starten wir mit dem Schälen der obersten Schicht und arbeiten uns dann schrittweise bis zum Kern vor.

Die „braune Schale“ repräsentiert dabei die ganz besonders wichtige Frage nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug des Ziels und nach dem hundertprozentigen Einfluss des Kunden auf die Umsetzung des Ziels.

*“Ein wunderbares Buch, ein wunderbarer Titel! Endlich jemand, der ganz ausgezeichnet mit Sprache umgehen kann.”*

Heinz von Foerster,  
Rattlesnake Hill, California

*“Das hier vorliegende Buch strahlt einen rundherum zielorientierten, wertschätzenden Geist aus. Es war höchste Zeit, daß es geschrieben wurde, und ich möchte Sonja Radatz danken, daß sie neben so vielen anderen sehr anspruchsvollen Tätigkeiten es wieder mal einfach getan hat. Ich bin sicher, viele Interessierte, die im Bereich "Coaching" arbeiten wollen oder sich über ihn ganz allgemein informieren wollen, werden dadurch nicht nur noch neugieriger und noch mehr ermutigt, sondern richtiggehend angesteckt werden.”*

Dr.med.Dipl.rer.pol. Gunther Schmidt,  
Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg

---

## **Jeder spricht von Coaching – aber was ist es, welchen Grundlagen unterliegt es, wie macht man es professionell?**

**Das vorliegende Buch begeisterte bereits tausende Leser als praxisnahes Handbuch zur professionellen Gestaltung systemischer Coaching-Gespräche – und vermittelt Ihnen darüber hinaus die wichtigsten Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, das sowohl in der Führung als auch in der Beratung eine Revolution auslösen wird – mit dem Ziel, den "ExpertInnen" unter den Führungskräften, ManagerInnen, BeraterInnen und PersonalentwicklerInnen neue Wege aufzuzeigen, wie sie dem ständigen Druck, Antworten geben zu müssen, entkommen, indem sie maßgeschneiderte Fragen stellen.**

**Ein Buch, knapp, locker und verständlich geschrieben, das Ihnen ein fundierter Begleiter sein wird.**

6. unv. Auflage



**Verlag systemisches Management**