

Sonja Radatz

Einführung in das systemische Coaching

Zweite Auflage, 2008

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold	Prof. Dr. Wolf Ritscher
Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Tom Levold	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Reinhard Voß
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Dr. Gunthard Weber
Dr. Burkhard Peter	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Kersten Reich	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg
Foto-mechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

ISBN 978-3-89670-519-8

Zweite Auflage, 2008

© 2006, 2008 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häuserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. ◦ 62 21-64 38 ◦
Fax ◦ 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

- die Veränderung der persönlichen Kommunikationsmuster im betreffenden sozialen System oder bezüglich einzelner Menschen
- und die Veränderung der persönlichen Spielregeln und Maximen für das eigene Handeln.

1.5 Sieben Voraussetzungen für die Umsetzung der systemischen Coachinghaltung in die Praxis

Systemisches Coaching funktioniert vor allem dann, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Diese betreffen vorrangig die Denkhaltung aufseiten des Coachs – und sind daher in jedem Fall vom Coach herstellbar.

1.5.1 Lethologische Begabung

Lethologie ist nach Heinz von Foerster (von Foerster u. Bröcker 2002, S. 305 ff.) die Lehre des Nichtwissens. Es geht dabei um die Verwandlung des scheinbar „Wissenden“ in einen Menschen, der sagt: „Ich besitze mit Sicherheit nicht den Stein der Weisen. Warum finden wir nicht zusammen heraus, was uns in dieser Situation passend erscheint?“ Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter erfolgreich coachen wollen, brauchen eine ausgeprägte lethologische Begabung. Sie gewöhnen sich an den Gedanken, dass „gut gemeint“ nicht selten das Gegenteil von „gut“ ist und ihr Wissen nun einmal weder zur Denkstruktur noch zum Erfahrungsspektrum dieses oder jenes Mitarbeiters passen kann. Bewusst nicht zu wissen ist etwas, das mit viel Geduld erlernbar ist – etwa indem der Coach bei jedem Gespräch das zu Beginn erwartete Ergebnis (die erwartete Lösung) auf ein Blatt Papier aufschreibt und sie durchstreicht; und sich dann jedes Mal aufs Neue davon überraschen lässt, dass der Coachee eine ganz andere Lösung gefunden hat. Aber gleichzeitig erleichtert das bewusste Nichtwissen unheimlich; und sorgt dafür, dass der Coachee mehr und mehr Selbstverantwortung und Eigeninitiative im Denken übernimmt.

1.5 Die Umsetzung der systemischen Coachinghaltung

1.5.2 Vertrauen und Wertschätzung

Die systemische Coachinghaltung bedarf eines durchgängigen Vertrauens in die (Problemlösungs-)Fähigkeiten der Coachees: Die Wertschätzung ihrer Lösungsideen (anstatt Kritisieren ihrer bisherigen Fehler) und das Vertrauen darauf, dass sie in jeder Situation versuchen, ihr Bestes zu geben, sollten in jedem Coachingprozess im Mittelpunkt stehen.

1.5.3 Eigene Ziele und Hypothesen loslassen

Es ist verständlich, dass Coachs – sie sind ja Menschen! – auch eigene Lösungsideen zu anstehenden Themen haben; und häufig haben sie ebenso Hypothesen bezüglich dessen, was ihre Coachees denken und was sie denken sollten. Allein – jedes Ziel und jede Hypothese, die wir für die anderen haben, engt unseren persönlichen Raum des Denkens ein und veranlasst uns dazu, uns immer gleich gegenüber diesen Personen zu verhalten. Sie bleiben dann in unseren Augen „in der Entwicklung stehen“, weil wir ihnen nur das zutrauen, was wir ihnen zugestehen bzw. in ihnen sehen. Auch wenn es manchmal schwer fällt: Systemische Coachs verbringen viel Zeit damit, bedingungslos zuzuhören und zu versuchen, ihre eigenen Ziele loszulassen. Und in jenen Fällen, in denen sie dies nicht können, weil sie ganz klar wissen, was sie wollen, sollten sie nicht „coachen“ und nicht versuchen, ihre Mitarbeiter „auf Umwegen dorthin zu bekommen, wo sie sie haben wollen“, sondern schlicht und ergreifend klare Worte über ihre Entscheidungen sprechen. In diesen Fällen brauchen sie aber auch kein Coaching anzubieten.

1.5.4 Freiwilligkeit des Coachinggesprächs

Wird Coaching „etabliert“, weil es vielleicht gerade in Mode ist, dann wurde die Pointe ganz klar verpasst: Systemisches Coaching bedarf einer vollkommenen Freiwilligkeit beim Coachee. Er soll von sich aus ein Gespräch wünschen – weil er Sinn darin findet. Es geht für den Coach nicht darum, seinem Gegenüber ein Coaching-

gespräch zu „verpassen“ oder „es durchzuführen, weil es wieder einmal Zeit ist“, sondern ihm als Coach für ein Coaching zur Verfügung zu stehen.

1.5.5 Unterstützung anderer bei ihrer Lösung

Coaching wird für die Unterstützung der Lösungsfindung bei Problemen angewandt – und daher sollte auch immer die Voraussetzung eines Coachinggesprächs darin bestehen, dass der Coachee von sich aus das Problem nennt, das er lösen will.

Coaching lässt sich dagegen meiner Erfahrung nach nur sehr schlecht dann anwenden, wenn der Coach ein Problem mit dem Coachee hat, wie es in Führungsbeziehungen häufig vorkommt: Die Führungskraft will dann dem Coachee ein Problem „machen“, das sie selbst hat. Damit ein Coachinggespräch erfolgreich verläuft, sollte die Frage „Wer hat hier eigentlich das größte Problem mit dieser Situation?“ eindeutig mit „Der Mitarbeiter!“ beantwortet werden können. Wenn diese Antwort nicht oder nur indirekt zutrifft, sollte die Führungskraft eher Selbstcoaching anwenden – denn es geht dann um die Lösung ihrer eigener Probleme.

1.5.6 Dissoziieren

Zwei Leitsätze sind im systemischen Coaching von vorrangiger Bedeutung: „Es ist in erster Linie nicht mein Problem“ und „Meine Coachees sind nicht meine Kinder, die ich vor irgendetwas beschützen und deren Wege ich immer ebnen muss“. Coachs, die erfolgreich coachen wollen, brauchen geistigen Abstand: Sie müssen weder für sich noch ihre Mitarbeiter vorausdenken und können sich darauf verlassen, dass jeder Mensch, der sich ein Problem „bastelt“, auch fähig ist, es wieder zu lösen.

Mit „dissoziieren“ meine ich, dass wir uns als Coachs bewusst geistig vom Problem entfernen müssen, denn wenn wir zu nahe sind, sehen wir erstens den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr (verlieren uns also in Details), und zweitens können wir uns keine

1.5 Die Umsetzung der systemischen Coachinghaltung

Metaperspektive schaffen, um die Dinge auch von einer anderen Seite betrachten zu können.

1.5.7 Bei jedem Coaching lernt (auch) der Coach

Systemische Coachs nützen jedes Coaching, um selbst zu lernen: noch präzisere Fragen zu stellen, die noch genauer auf den Punkt kommen, noch bessere Dienstleistung gegenüber dem Coachee zu erbringen, das eigene Wissen zu erweitern und sich Anregungen für die Selbstreflexion zu holen.