

Sonja Radatz

Einführung in das systemische Coaching

Dritte Auflage, 2009

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

| | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Prof. Dr. Rolf Arnold | Prof. Dr. Kersten Reich |
| Prof. Dr. Dirk Baecker | Prof. Dr. Wolf Ritscher |
| Prof. Dr. Bernhard Blanke | 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 Königwieser | Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin |
| Prof. Dr. Jürgen Kriz | Karsten Trebesch |
| Prof. Dr. Friedebert Kröger | Bernhard Trenkle |
| 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 |

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg
Fotomechanische 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

Dritte Auflage, 2009
© 2006, 2009 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
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

Danksagung ... 11

1. Coaching – ein gemeinsamer Tanz ... 13

- 1.1 Was ist systemisches Coaching? ... 16
- 1.2 Die systemische Haltung als Grundlage des Coachings ... 18
- 1.3 Die Darstellung von Zusammenhängen im evolutionären Relationsmodell ... 20
 - 1.3.1 Unsere Identität ... 24
 - 1.3.2 Unsere Denkprozesse (nach innen) und Handlungsmuster (nach außen) ... 28
 - 1.3.3 Unsere Entscheidungsstrukturen ... 28
 - 1.3.4 Unsere intra- und interrelationalen Kommunikationsstrukturen ... 28
 - 1.3.5 Unsere Spielregeln für die operativen Handlungen ... 29
- 1.4 Ansatzpunkte der persönlichen Veränderung im Coaching ... 29
- 1.5 Sieben Voraussetzungen für die Umsetzung der systemischen Coachinghaltung in die Praxis ... 30
 - 1.5.1 Lethologische Begabung ... 30
 - 1.5.2 Vertrauen und Wertschätzung ... 31
 - 1.5.3 Eigene Ziele und Hypothesen loslassen ... 31
 - 1.5.4 Freiwilligkeit des Coachinggesprächs ... 32
 - 1.5.5 Unterstützung anderer bei ihrer Lösung ... 32
 - 1.5.6 Dissoziieren 33
 - 1.5.7 Bei jedem Coaching lernt (auch) der Coach ... 33

2 Infrage stellen und fragen ... 34

- 2.1 Eigenschaften systemischer Fragestellungen ... 35
 - 2.1.1 Systemische Fragen sind offene Fragen ... 35
 - 2.1.2 Systemische Fragen bringen diejenigen zum Denken, die eine Lösung suchen ... 36
 - 2.1.3 Systemische Fragestellungen können situationsoptimierend oder verhaltensoptimierend sein ... 37
 - 2.1.4 Systemische Fragen zielen darauf, die Zukunft zu optimieren ... 37
 - 2.1.5 Systemische Fragen fragen nach dem Tun und nicht nach dem Sein ... 37
 - 2.1.6 Systemische Fragen sind lösungsfokussiert ... 38
 - 2.1.7 Systemische Fragen beziehen sich immer auf die Optimierung des Systems ... 38
 - 2.1.8 Systemische Fragen fokussieren auf das Innen – und nicht auf das Außen ... 38
 - 2.1.9 Systemische Fragen sind niemals Suggestivfragen ... 39
- 2.2 Arten von systemischen Fragestellungen ... 39
 - 2.2.1 Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen ... 40
 - 2.2.2 Verhaltensfragen statt Fragen zur Situation ... 40
 - 2.2.3 Fragen nach Unterschieden ... 40
 - 2.2.4 Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen ... 41
 - 2.2.5 Fragen zum Infragestellen von Handlungsmustern ... 41
 - 2.2.6 Dissoziationsfragen ... 41
 - 2.2.7 Hypothetische Fragen ... 41
 - 2.2.8 Paradoxe Fragen ... 41
 - 2.2.9 „Verrückte“ Fragen ... 42

- 3 Der Ablauf systemischer Coachings ... 43**
 - 3.1 Start und Problemdefinition ... 44
 - 3.2 Zielerarbeitung ... 45
 - 3.3 Ein klarer Auftrag ... 48
 - 3.4 Lösungsfokussierung:
Kriterien der Zielerreichung festlegen ... 49
 - 3.5 Lösungserarbeitung und Skala
zur Erfolgsüberprüfung ... 50
 - 3.6 Maßnahmenbildung ... 52

- 4 Der Umgang mit unterschiedlichen situativen
Verhaltensweisen der Coachees im Coachinggespräch ... 55**
 - 4.1 Situatives Verhalten eines „Kunden“ ... 55
 - 4.2 „Co-BeraterInnen“ ... 55
 - 4.3 „Klagende“ ... 56
 - 4.4 „BesucherInnen“ ... 56

- 5 Coachinginstrumente in der Praxis ... 58**
 - 5.1 Die Anwendung gewöhnlicher systemischer Fragen ... 59
 - 5.2 Als nicht erfolgreich bewertete Handlungsmuster
unterbrechen ... 61
 - 5.2.1 Problemerkfassung ... 61
 - 5.2.2 Ziel ... 61
 - 5.2.3 Auftrag ... 61
 - 5.2.4 Lösungsfokussierung ... 62
 - 5.2.5 Lösungserarbeitung ... 62
 - 5.2.6 Maßnahmen ... 63
 - 5.3 Einbeziehung virtueller Experten ... 64
 - 5.3.1 Problemschilderung, Ziel, Auftrag ... 65
 - 5.3.2 Lösungsfokussierung ... 66
 - 5.3.3 Lösungserarbeitung, Maßnahmen ... 66
 - 5.4 Einbeziehung virtueller Unbeteiligter ... 66
 - 5.4.1 Problemschilderung, Zielformulierung und
Auftrag ... 67

- 5.4.2 Lösungsfokussierung ... 67
- 5.4.3 Lösungserarbeitung (Skala) ... 67
- 5.4.4 Erarbeitung von Maßnahmen ... 68
- 5.5 Innere Stimmen ... 68
 - 5.5.1 Problemschilderung, Zielerarbeitung, Auftragsformulierung mit dem Coachee ... 69
 - 5.5.2 Detail-Problemschilderung mit Hilfe der inneren Stimmen ... 69
 - 5.5.3 Detail-Zielerarbeitung mit Hilfe der inneren Stimmen ... 70
 - 5.5.4 Detail-Lösungsfokussierung mithilfe der inneren Stimmen ... 70
 - 5.5.5 Lösungsarbeit ... 71
 - 5.5.6 Maßnahmen ... 71
- 5.6 Räumliche und/oder zeitliche Dissoziierung ... 71
 - 5.6.1 Problem, Ziel und Auftragsklärung ... 71
 - 5.6.2 Lösungsfokussierung ... 71
 - 5.6.3 Lösungsgestaltung und Maßnahmen-erarbeitung ... 72
- 5.7 Coaching-Goldwaage ... 72
 - 5.7.1 Problemdefinition, Zielfestlegung, Auftragsvereinbarung ... 73
 - 5.7.2 Lösungsfokussierung ... 73
 - 5.7.3 Lösungsgespräch ... 73
 - 5.7.4 Entscheidung ... 74
- 5.8 Rollenwechsel im Coaching ... 74
 - 5.8.1 Problembeschreibung, Zielklärung, Auftragsdefinition ... 75
 - 5.8.2 Lösungsfokussierung ... 75
 - 5.8.3 Lösungsgespräch ... 76
- 5.9 360°-Coaching ... 76
 - 5.9.1 Problemdefinition, Zielklärung, Auftragsfestlegung ... 76
 - 5.9.2 Lösungsfokussierung ... 76

- 5.9.3 Lösungsgespräch und Maßnahmen ... 77
- 5.10 Personifizierung von Symptomen ... 77
 - 5.10.1 Problemdefinition, Ziel und Auftrag ... 80
 - 5.10.2 Lösungsfokussierung ... 81
 - 5.10.3 Lösungsgespräch ... 81
 - 5.10.4 Maßnahmen ... 82
- 5.11 Symbolisierung mit Bausteinen bzw. Alltagsgegenständen ... 82
 - 5.11.1 Problemdarstellung sowie Ziel und Auftrag bilden ... 83
 - 5.11.2 Lösungsfokussierung ... 84
 - 5.11.3 Lösungsgespräch ... 84
 - 5.11.4 Maßnahmen ... 85

6 Spezielle Coachingabläufe für spezielle Situationen ... 86

- 6.1 Hot-Shot-Coaching ... 86
- 6.2 Coaching im Mentoringprozess ... 88
- 6.3 Die Anwendung von Coaching in Verhandlungen ... 89
- 6.4 Konfliktcoaching ... 91
- 6.5 Bottom-up-Coaching ... 96

7 Die Verwendung von Coachingpartikeln im Alltagsgespräch ... 99

- 7.1 Von der Problembesprechung zur Frage nach dem Ziel ... 99
- 7.2 In jedem Gespräch: Auftrag holen ... 100
- 7.3 Den Gesprächspartner arbeiten lassen – mithilfe systemischer Fragetechniken ... 100
- 7.4 Schweigen ... 100
- 7.5 Skalenfragen ... 101
- 7.6 Welche Frage sollte ich Ihnen als Nächstes stellen? ... 101

8 Hilfreiche Selbstcoachingkonzepte ... 103

- 8.1 Ein Erklärungsmodell zur Entstehung und Veränderung unserer persönlichen Strukturen ... 104
- 8.2 Ansatzpunkte zur Veränderung unserer Denk- und Handlungsprozesse ... 111
- 8.3 Die systemische Selbstcoaching-Toolbox ... 113
 - 8.3.1 Selbstcoachingtool für die Arbeit an der eigenen Identität ... 113
 - 8.3.2 Tools für das Prozessselbstmanagement ... 114
 - 8.3.3 Tools für die Optimierung persönlicher Entscheidungsstrukturen ... 116
 - 8.3.4 Tools für die Optimierung der persönlichen Kommunikationsstrukturen ... 116
 - 8.3.5 Selbstcoachingtools für die Arbeit an den persönlichen „Spielregeln“ ... 118

Literatur ... 121

Über die Autorin ... 123

7 Die Verwendung von Coachingpartikeln im Alltagsgespräch

Nicht immer ist es effizient, ein ganzes Coachinggespräch zu führen; oder, anders formuliert: In vielen Gesprächssituationen in Beruf und Alltag reicht bereits die Anwendung einzelner Coachingpartikel dafür aus, eine effektive Veränderung der Kommunikation bzw. Hilfestellung im Gespräch mit anderen zu erreichen.

7.1 Von der Problembesprechung zur Frage nach dem Ziel

Vielfach wird im Gespräch ein Problem *diskutiert* – und leider oft so lange, bis es zerredet ist, Konflikte zwischen den Gesprächspartnern entstehen oder die Gesprächspartner „im Problemsee schwimmen“.

Aber: Ein systemisches Coachingwerkzeug ist die einfache Frage nach dem Ziel („Was ist Ihr Ziel in dieser Frage bzw. Situation?“) – und diese hilft sehr schnell dabei, aus einem gemeinsamen Muster der Problemorientierung auszusteigen.

Das vom Coachee genannte Ziel sollte immer *positiv* formuliert sein:

- statt „weg von“: „hin zu“
- statt „nicht mehr“: „stattdessen“.

Von einer negativen zu einer positiven Zielformulierung kommen wir, indem wir fragen „Was stattdessen?“ oder „Sondern?“.

7.2 In jedem Gespräch: Auftrag holen

Wir sprechen oft unfokussiert und arbeiten an einer Lösung, von der unser Gesprächspartner nicht selten am Ende des Gesprächs sagt: „Eigentlich wollte ich gar nicht über dieses Thema sprechen – aber es war trotzdem nett, dass Sie sich die Zeit genommen haben ...“

Daher ist die Frage nach dem „psychologischen Auftrag“ sehr wichtig – und diese gilt für jedes Gespräch:

- Und was können wir beide hier gemeinsam dazu tun, damit Sie das von Ihnen genannte Ziel erreichen?

7.3 Den Gesprächspartner arbeiten lassen – mithilfe systemischer Fragetechniken

Viele Menschen gehen mit tausend „Afften“ auf den Schultern nach Hause. Systemische Fragetechniken – *in allen beliebigen Situationen* angewandt – helfen, Selbstverantwortung bei jedem Gesprächspartner aufzubauen und die Probleme dort zu belassen, wo sie gelöst werden sollten: bei dem, der sie hat. Auf diese Weise kommen wir effektiv aus dem Teufelskreis des ewig aktiven Antwortgebens heraus und begeben uns bewusst in die Rolle des zurückhaltend Unterstützenden.

7.4 Schweigen

Reden ist Silber, Schweigen ist Gold. Nach dem Stellen einer systemischen Frage den Mund schließen und in Gedanken bis 500 zählen (so lange, bis der Gesprächspartner antwortet) ist schon die halbe Miete: Man ermöglicht es damit seinem Gesprächspartner, nachzudenken und seine Denkmachine anzulassen.

Aber auch in jeder anderen Situation ist Schweigen immer dann angebracht, wenn wir von unserem Gesprächspartner eine Ant-

7.5 Skalenfragen

wort erwarten: Denn in unserem Kulturkreis ist es üblich, zu sprechen, wenn der andere eine Frage gestellt hat und dann schweigt. Wenn wir also dem anderen einen guten Rahmen zum Sprechen, Entwerfen von Ideen oder Überlegen von Lösungen bieten wollen, dann schweigen wir ganz einfach.

7.5 Skalenfragen

- Auf einer Skala von 0 bis 10, wenn 0 = schlechtester Wert und 10 = bester Wert, wo stehen Sie gerade jetzt? Und was tun Sie auf [nächste Stufe], was Sie auf [derzeitige Stufe] nicht tun?

Es geht nicht darum, wie der Gesprächspartner *von* der Stufe 1 *zur* Stufe 2 kommt, sondern was er z. B. auf Stufe 2 tut, das er auf Stufe 1 (noch) nicht getan hat.

Skalenfragen eignen sich immer dann, wenn wir mit gewöhnlichen Fragen nicht weiterkommen. Oder wenn es darum geht, beim Gesprächspartner eine rasche Einschätzung der Situation zu erreichen.

Wird eine Skalenfrage als Coachingartikel in einem ganz gewöhnlichen Gespräch gestellt, sollte sie allerdings gut vorbereitet werden – etwa mit der Einleitung:

- Ich hätte da eine Frage, die Ihnen vielleicht komisch vorkommt ... aber mir hilft sie immer, eine rasche und hilfreiche Einschätzung meiner derzeitigen Situation zu erarbeiten. Hätten Sie Lust, dass ich sie Ihnen stelle?

7.6 Welche Frage sollte ich Ihnen als Nächstes stellen?

Coachees im Denkprozess wissen meist sehr gut, was sie als Nächstes brauchen. Warum also nicht sich zurücklehnen, sich das Leben ein bisschen leichter gestalten und fragen:

7 Die Verwendung von Coachingpartikeln im Alltagsgespräch

- Welche Frage sollte ich Ihnen als Nächstes stellen, die für Sie jetzt im Erarbeitungsprozess relevant ist?

Diese Frage können wir – ein wenig verändert – auch in jedem Gespräch anwenden, in dem wir das Gefühl haben, auf der Stelle zu treten; z. B. in der folgenden Form:

- An welchem Thema sollten wir denn weiterarbeiten, damit das Gespräch für Sie hilfreich war?