

1. Einleitung

Von der Vielfältigkeit des Coaching-Begriffs

Team-Coaching, Life-Coaching, Coaching-on-the-job ...: Coaching ist derzeit „in“ und wird als Begriff geradezu inflationär verwendet. Die Anwendungsformen des Coachings sind in der Tat sehr vielfältig und erklären die breite Palette an Coaching-Begriffen, die in Praxis und Literatur zu finden sind.

Im Folgenden findest Du einige Stimmen zum Coaching-Begriff, die als Einführung hilfreich sein können:

- Auf längerfristige und systemische Entwicklungsbedürfnisse zugeschnittene Form längerfristiger Förderung und Begleitung (Bernd Isert)
- Professionelle Begleitung auf Prozessebene von Menschen auf ihrem Weg zum Ziel in beruflichen und persönlichen Kontexten (Birgid Kröber)
- Hilfestellung zur Entwicklung von Ressourcen, zum Erreichen von Zielen und Problemklärungen bzw. -lösungen (Martina Schmidt-Tanger)
- Förderung von Motivation, Leistung, Kommunikationsfähigkeit und Erfolg unter Nutzung der gemeinsamen Fähigkeiten und des gemeinsamen Wissens von Coach und Coachee
- Beitrag zur Stabilisierung und Weiterentwicklung des beruflichen Handelns
- Innovative Maßnahme der Personalentwicklung und Instrument zur Entwicklung der Lernfähigkeit des Unternehmens

Wo kommt Coaching her?

Der Begriff Coach ist seit dem 16. Jahrhundert in der Bedeutung „Kutsche“ im Englischen belegt. „Coaching“ ist demnach als „Kutschieren“ zu verstehen und meint den Weg, den eine Person zurücklegt, um von ihrem Ausgangspunkt zum Ziel zu gelangen. Dieses Bild kann hilfreich sein, um das Wesen von Coaching-Arbeit zu verstehen.

Seit dem 19. Jahrhundert wird der Begriff „Coaching“ im englischsprachigen Raum im Sinn des Unterweisens, Beratens und Anweisens gebraucht. In dieser Bedeutung findet er vor allem im universitären Bereich (Tutoring) und im Sport Anwendung. Bekannt wird Coaching als die ganzheitliche Betreuung von Spitzensportlern, die auf diesem Weg Blockaden abbauen, Erfolgsstrategien entwickeln und dadurch zu mehr Leistungsfähigkeit finden können.

Ab 1970 findet der Begriff Coaching zunehmend auch im Unternehmensbereich Anwendung. Ausgehend von den USA wird darunter ein entwicklungsorientierter Führungsstil verstanden, der die Mitarbeiter zu persönlicher Weiterentwicklung und mehr Leistungsfähigkeit motivieren soll. Dem entspricht in Deutschland das Konzept der Führungskraft als Coach. Parallel dazu etabliert sich Coaching als externe Begleitung durch einen Coach, eine Anwendungsform, die zunächst Top-Führungskräften vorbehalten bleibt.

Aktuell wird Coaching in der Unternehmenspraxis als sinnvolle Ergänzung zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen gesehen und für eine breite Zielgruppe über den Führungskräftebereich hinaus genutzt. Im privaten Umfeld hat sich Coaching – wobei die Grenzen zwischen Beruf und Privatem fließend sind – als Form der personenzentrierten Begleitung und Förderung etabliert.

In jedem Fall kann Coaching als Methode der Veränderungsarbeit verstanden werden, die Einzelpersonen wie Teams bei ihren Entwicklungsaufgaben unterstützt. Coaching unterliegt damit den Gesetzen menschlicher Veränderungsprozesse und beruht auf der Selbstverantwortung eines jeden Einzelnen, die angebotene Begleitung für sich anzunehmen oder aber sich der Entwicklung zu verweigern.

„Wenn der Sturm der Veränderung weht, soll man Schutz suchen oder Windmühlen bauen?“
(Martina Schmidt-Tanger: Veränderungscoaching, S. 78)

2. Vom Coaching zum systemischen Coaching: Veränderungsarbeit in Systemen

Bei der Begleitung von Veränderungsprozessen kommt dem systemischen Coaching eine besondere Rolle zu. Systemische Modelle der Therapie und Veränderungsarbeit finden sich in ganz unterschiedlichen Schulen, von der Familientherapie Virginia Satirs über die Mailänder Schule bis hin zu lösungsfokussierter Kurztherapie und Aufstellungsarbeit. All diesen Verfahren zugrunde liegt die Erkenntnis, dass die Probleme des Klienten auf Wechselwirkungen basieren, die zwischen Elementen wie unterschiedlichen Menschen, Persönlichkeitsteilen, Lebensereignissen, Zeitabschnitten etc. bestehen.

Diese Elemente bilden jeweils ein System, d.h. eine Einheit, die als Ganzes durch die Interaktion ihrer Teile funktioniert. Die einzelnen Teile stehen zueinander in Beziehung, indem jedes Verhalten eines Systemteils auf das Ganze zurückwirkt und Reaktionen auslöst, die wiederum sein weiteres Handeln beeinflussen. Man spricht in Systemen auch von geschlossenen Feedback-Kreisen, die über eine rein lineare Ursache-Wirkungsbeziehung hinausgehen. Dabei kann es sich um soziale, aber auch um psychische oder biologische Systeme handeln.

*„Systemisches Denken heißt, anstatt in linearen Verläufen in
Kreisläufen zu denken ... alle Teile eines Systems [sind] direkt
oder indirekt miteinander verbunden.“*

(Joseph O'Connor, Ian McDermott: Die Lösung lauert überall,
S. 45)

Alles steht mit Allem in Beziehung: Dies gilt beispielsweise für die Zusammenhänge zwischen:

- den Mitgliedern einer Familie, einer Organisation, einer Gruppe und deren Werten, Selbstbild, Verhalten etc. (soziale Systeme)
- den menschlichen Körperteilen und -organen (biologische Systeme)
- den Persönlichkeitsanteilen (psychische Systeme)
- äußerem Erleben und innerem Erleben, unserem "Modell der Welt", Denken, Verhalten
- Zielen, Operationen und Wirkungen
- vergangenen Erfahrungen und unserer Gegenwart, unseren Zukunftsvorstellungen und Zielen

- unseren Zielen und unserer Motivation
- unseren Werten, unserem Selbstbild und unserem Verhalten, äußeren Erleben
- Körper, Seele, Geist
- Träumen, Denken, Handeln (Walt-Disney-Modell aus dem NLP)
- den logischen Ebenen (NLP-Modell)

Hier geht es also um systemisches Denken, d.h. um eine Denkhaltung, die basierend auf der Systemtheorie die zahlreichen Beziehungen, Wechselwirkungen und Prozesse innerhalb des Systems erfasst und berücksichtigt. Diese Denkhaltung bildet die Grundlage des systemischen Coachings.

„Was miteinander verbunden ist, bietet auch Ansatzpunkte für Veränderung.“

(Bernd Isert, Klaus Rentel: Wurzeln der Zukunft, S. 106)

Veränderungsarbeit im systemischen Coaching macht sich die Wechselwirkungen und Feedback-Kreise der einzelnen Systemteile zunutze. Entsprechend dem Gesetz der Hebelwirkung sucht sie nach den entscheidenden Stellhebeln und Ansatzpunkten im System, um durch gezielte Impulse auf das gesamte System einzuwirken und umfassende Veränderungen herbeizuführen. Hierfür kann es erforderlich sein, Prozesse innerhalb der gegebenen Struktur neu zu gestalten, aber auch die innere Struktur des Systems zu verändern.

Sinnvolle Veränderungsansätze für den Coach können sein:

- das Finden der relevanten Systemkomponenten
- das Nutzen der wirkungsvollsten Verbindungen
- das Erkennen der Schwachstellen im System (“Flaschenhals”)
- das Anstoßen innerer Prozesse und äußerer Verhaltensweisen
- die Selbstreflexion des Klienten bzw. die Reflexion der Beziehungen im System

Veränderungen eines Teils bewirken Veränderungen des ganzen Systems. Entsprechend diesem Grundprinzip systemischen Denkens entwickeln sich Systeme weiter: Sie können sich fortpflanzen und neue Systeme, insbesondere Metasysteme, bilden, die als das Ergebnis vieler Einzelprozesse eine höhere Integrationsebene darstellen. Das Wachstum eines Systems kann mit einem Qualitätssprung verbunden sein, indem Schwellen überschritten und



neue Lebensbereiche, eine neue Identität und Zugehörigkeit gefunden werden. Systeme sind auch in der Lage, ihre innere Organisation zu verändern und sich an innere Prozesse oder neue Umweltbedingungen anzupassen (Selbstorganisation).

Systeme haben demnach ihre eigenen Lernprozesse, ihren Lebensweg, ihre eigene Geschichte. Und in eben diesem Zusammenhang kommt die Rolle des Coaches als Entwicklungsbegleiter oder -arbeiter zum Tragen.

„Der Entwicklungsarbeiter gleicht einem Vermittler zwischen den Elementen des Systems.“

(Bernd Isert, Klaus Rentel: Wurzeln der Zukunft, S. 105)

Systemisches Coaching bedeutet, Entwicklungs- und Lernprozesse eines Einzelnen oder einer Gruppe zu begleiten und den Hebel der Veränderung an der richtigen Stelle anzusetzen. Indem der Mensch als lernendes System, aber auch als Teil anderer Systeme verstanden wird, beziehen sich die Veränderungsimpulse des Coaches sowohl auf die Entwicklung des einzelnen als auch seiner sozialen Beziehungen. Dies bedeutet, Einseitigkeiten im System auszugleichen, die Balance zwischen den einzelnen Teilen zu finden und den Nutzen für die Beteiligten und das gesamte System sicher zu stellen. Man spricht im Coaching auch von allparteilichen Lösungen, die auf dem Interessensausgleich aller Systemteile basieren und nur auf diese Weise längerfristig stabil sein können.

Systemische Veränderungsarbeit kommt demnach der Kunst gleich, die Wechselwirkungen und Prozesse im System nicht nur zu kennen, sondern auch darauf Einfluss zu nehmen und Impulse für Veränderungen zu setzen. Ihr Vorgehen ist vergleichbar mit einem Tanz, in dem sich Folgen und Führen („Pacing“ und „Leading“), die Anpassung an die derzeitige Bewegung des Systems und neue Schritte in eine neue Richtung, die Waage halten.

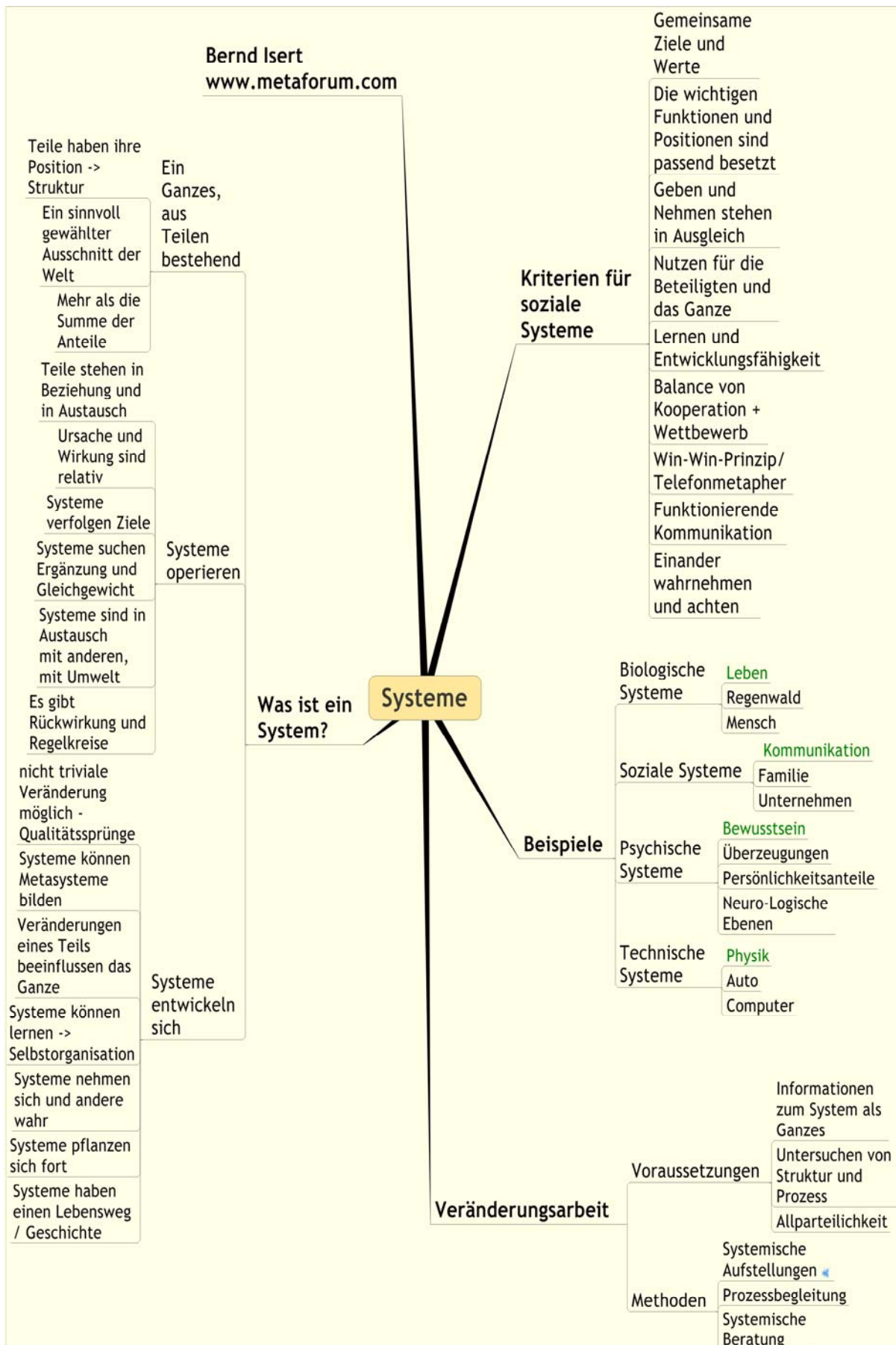
„Nur wer der Bewegung des Systems folgt, sich ihr angleicht, kann an passenden Stellen jene Impulse setzen, die es schrittweise in eine neue Richtung bewegen. Ein Steuermann sollte nicht gegen, sondern nur mit den Strömungen arbeiten.“

(Bernd Isert, Klaus Rentel: Wurzeln der Zukunft, S. 108)

Exkurs: Prinzipien des systemischen Denkens und Handelns

a) Was ist ein System?

Wichtige Aspekte und Kriterien von Systemen	
Begriff „System“	<ul style="list-style-type: none"> • „Eine Einheit mit einem Zweck, der seine Existenz sicherstellt. Diese Einheit funktioniert als Ganzes durch die Interaktion ihrer Teile.“ (Joseph O'Connor) • Gesamtheit aufeinander wirkender Einheiten, Elemente oder Personen. Jedes Element, aber auch das System als Ganzes, verfügt über Eingangs- und über Ausgangskanäle. (Bernd Isert)
Struktur des Systems – Statik	<ul style="list-style-type: none"> • Zugehörige Bestandteile • Ihre Position zueinander • Die Verknüpfungen ihrer Eingangs- und Ausgangskanäle
Prozess des Systems – Dynamik	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitlich ablaufender Austausch von Informationen, Energie oder Materie zwischen den Einheiten • Bei Menschen: Input = Wahrnehmen, Aufnehmen; Output = Verhalten, Reagieren
Art der Wechselwirkungen in Systemen	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkung des Einen durch das Andere (verstärkendes Feedback) • Bremsen des einen durch das andere (korrigierendes Feedback)
Reaktionsmuster von Systemen	<ul style="list-style-type: none"> • Einschwingverhalten • Schwellenmuster (Qualitätssprünge durch Erschließung neuer Lebensbereiche)
Lernende Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der (inneren) Struktur • Veränderung des Verhaltens • Integration: Bildung von Meta-Systemen (Qualitätssprünge) • Klient = Lernendes System



- b) Was bedeutet systemisches Denken und Handeln?
1. “Die Struktur eines Systems kann durch miteinander verbundene Elemente dargestellt werden. Die Verbindungen kennzeichnen den Fluss von Energie oder Informationen, die Elemente nehmen diese auf, verarbeiten oder speichern sie oder geben Energie und Informationen ab.
 2. Die Wahrnehmung von Systemen erfordert das Erfassen des Spezifischen und des Allgemeinen, der Situation und des Prozesses. Es braucht die Fähigkeit, verschiedene Perspektiven einzunehmen und zwischen diesen zu wechseln.
 3. Das betrachtete System, d.h. der Ausschnitt der Welt, der untersucht wird, muss groß genug sein, um die relevanten Wechselwirkungen abzubilden. Wenn der Beobachter Teil des Systems ist, muss auch diese Beziehung in die Betrachtung eingeschlossen werden.
 4. Die Struktur oder innere Organisation eines Systems bestimmt sein Verhalten. Ein System arbeitet nur so gut wie sein schwächster Punkt. Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile und kann nicht durch die Eigenschaften seiner Bestandteile erklärt werden.
 5. Wir suchen den jeweils sinnvollsten Ansatzpunkt für Veränderung. Ihn finden wir im Allgemeinen nicht an der Stelle des Symptoms oder an einer bisher vermuteten Ursache, sondern über das Erfassen der Struktur und des Prozessverlaufs des Systems als Ganzes. Begriffe wie ‘Schwachstelle’ oder ‘Flaschenhals’ orientieren auf diesen sinnvollsten Veränderungsansatz.
 6. Ähnliche Symptome oder Problemzustände in verschiedenen Systemen können aus unterschiedlichen Prozessen und Strukturen hervorgehen und unterschiedliche Lösungswege erfordern.
 7. Stabile Lösungen für soziale Systeme haben allparteilichen Charakter, d.h. alle Beteiligten können damit einverstanden sein und gewinnen dadurch. Unterdrückte Anteile blockieren die weitere Entwicklung ebenso wie das Maximieren der Ansprüche einzelner.
 8. Die Wirkung von Veränderungsimpulsen auf bestimmte Systemkomponenten hängt von der Position und den Verbindungen dieser Komponenten innerhalb des Systems ab.
 9. Die Auswirkungen von Aktionen in einem System verhalten sich nicht automatisch proportional zu ihrer Stärke. Manchmal verursachen kleine Anstrengungen große Wirkungen, manchmal ergeben große Aktionen nur geringe Reaktionen.



10. Jedes Verhalten im System wirkt sich auf das Ganze aus und erzeugt Feedback, welches auf das aussendende Element zurückwirkt und sein weiteres Verhalten beeinflusst. Das Feedback kann zeitlich und räumlich entfernt eintreffen.
11. Systemische Entwicklung kann sprunghaft verlaufen, indem durch Anhäufung von Quantität eine neue Qualität erreicht wird, eine Änderung auf einer höheren Integrationsebene erfolgt oder ein Metasystem gebildet wird.
12. Nichttriviale lernende Systeme, wie auch der Mensch, können auf sich wiederholende Reize und Prozesse stets anders reagieren. Der Mensch kann sich systemischer Abläufe bewusst werden und seine Intentionen, Denk- oder Verhaltensweisen auf verschiedenen Ebenen verändern.
13. Die Begriffe 'Ursache' und 'Wirkung' können in Systemen nicht als solche voneinander unterschieden werden und verlieren ihre Eindeutigkeit. Die Systemelemente beeinflussen sich wechselseitig in geschlossenen Feedback-Kreisen. Die Reaktion jedes Elements kann zugleich als Wirkung und als Ursache der Reaktionen eines anderen Elements verstanden werden. Wo dies ein sinnvoller Ansatzpunkt für Veränderung ist, können Lösungen natürlich dadurch entwickelt werden, dass wir so tun, als ob sie diese oder jene Ursache hätten. In sozialen Systemen gehören jedoch gerade die Vorstellungen der Beteiligten über Ursachen oft zu den problemerhaltenden Konstruktionen und lohnen daher Veränderungsarbeit. Der Unterschied zwischen Lösungsansätzen und dem, was als Ursache gilt, zeigt sich in der Aussage: 'Ein Streit entsteht nicht aus Mangel an Versöhnung.' "

Thesen und Prinzipien nach Bernd Isert, Klaus Rentel: Wurzeln der Zukunft, S. 109-110 (in Anlehnung an Joseph O'Connor: Die Lösung lauert überall).