

Sonja Radatz

Einführung in das systemische Coaching

Vierte Auflage, 2010

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

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

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Vierte Auflage, 2010

ISBN 978-3-89670-519-8

© 2006, 2010 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

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 Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Häuserstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag

Häuserstraße 14

69115 Heidelberg

Tel. 0 62 21-64 38 0

Fax 0 62 21-64 38 22

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