

## 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**