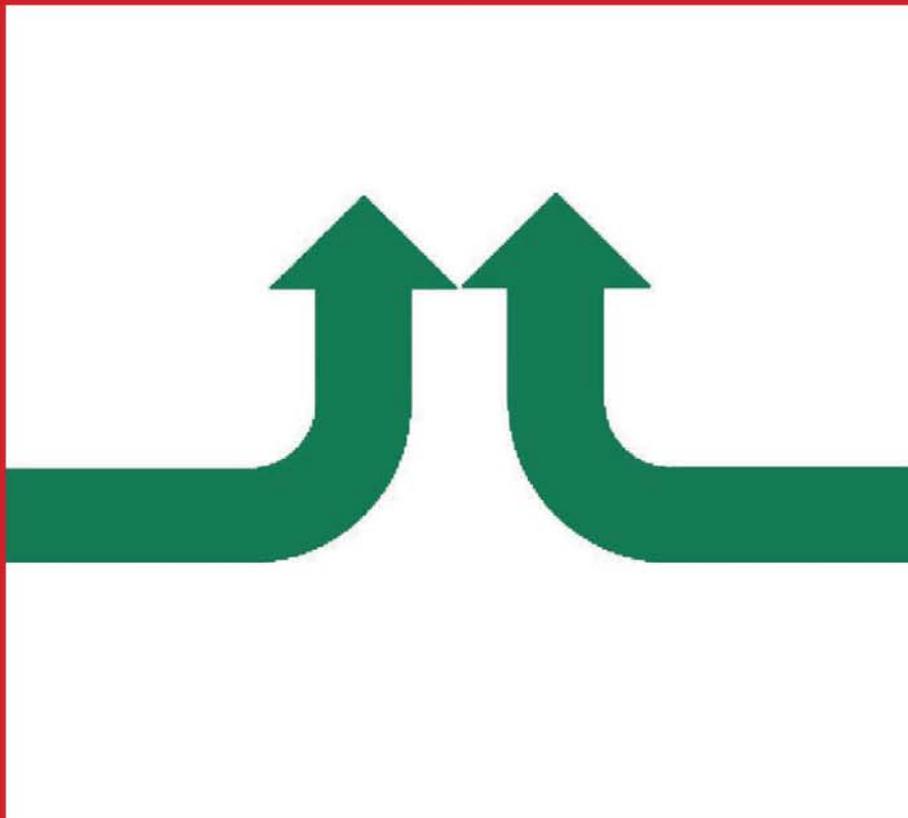


Dr. jur. Heinz Möhn/ Anke Siebel (M.A.)

# Systemisches Coaching

Lehrbuch für die  
praxisorientierte Ausbildung



Cuvillier Verlag Göttingen  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



## Systemisches Coaching





# Systemisches Coaching

---

Lehrbuch für die  
praxisorientierte Ausbildung

---

*Arbeitsunterlagen*



## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2014

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2014

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2014

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-95404-742-0

eISBN 978-3-7369-4742-9



## Inhaltsverzeichnis

<b>I. Die Grundlagen des Coaching</b> .....	<b>10</b>
Faktoren des Coachingprozesses .....	10
Die Prinzipien des Coaching im Überblick .....	12
<b>II. Die Phasen des Coachings im Überblick</b> .....	<b>16</b>
Hinweise zu den einzelnen Phasen .....	18
Phase 1: Das Arbeitsbündnis .....	18
Phase 2: Anamnese des Klienten – Bestandsaufnahme – Themen festlegen .....	19
Phase 3: Bearbeitung der Problemfelder – Bestimmen der Positionen .....	21
Phase 4: Hintergründe und Interessen herausarbeiten .....	23
Phase 5: Konsensfähige Problemlösungen und Umsetzung.....	24
Phase 6: Ratifizierung – Umsetzung von Lösungen.....	26
<b>III. Das Profil des Coachs</b> .....	<b>27</b>
Das Rollenverständnis des Coachs .....	28
Vom Umgang mit Rollenerwartungen der Klienten .....	30
Grenzen des Coachings .....	31
<b>IV. Kommunikationsmanagement</b> .....	<b>34</b>
Grundlegende Begriffe der Kommunikation .....	35
Kommunikationsmodell (Schulz von Thun) .....	36
Die Struktur einer Nachricht .....	36
Das Kuddelmuddel-Syndrom .....	38
Die Empfangs-Station .....	39
Der Empfangscode.....	41
Das Empfangsresultat und seine Wirkungen .....	42



Fragen des Coachs zur Erhellung der vier Seiten .....	44
Interaktionen in der Kommunikation .....	45
<b>V. Kommunikationstechniken .....</b>	<b>47</b>
Grundtechniken .....	47
Systemische Methoden im Coaching .....	60
Stolpersteine in der Gesprächsführung.....	64
<b>VI. Das Wertegerüst der Kommunikation .....</b>	<b>66</b>
Gewaltfreie Kommunikation.....	69
Gefühle in Konflikten.....	73
Bedürfnisse nach Rosenberg: .....	75
<b>VII. Kommunikationsstile .....</b>	<b>76</b>
<b>VIII. Kreativitätstechniken.....</b>	<b>94</b>
Überblick .....	94
Einzelne Techniken.....	96
<b>IX. Hilfreiche Interventionen im Coaching Prozess.....</b>	<b>102</b>
Einführung .....	102
Interventionen .....	102
Einzelne Techniken .....	104
<b>X. Theoretische Grundlagen des systemischen Coachings .....</b>	<b>110</b>
Systemtheorie und Systemisches Denken .....	110
Konstruktivismus.....	112
<b>XI. Konfliktmanagement .....</b>	<b>116</b>
Einführung – vom Umgang mit Konflikten.....	116
Konfliktbegriff.....	117



Konfliktdefinition .....	118
Konfliktdreieck nach Johan Galtung .....	119
Strukturelle Dimension und Konfliktdynamik .....	120
Konfliktdefinition radius .....	121
Konfliktarten .....	121
Konflikttypologie .....	123
Konflikthintergründe / Konflikterhellung .....	124
Der Konflikteisberg.....	124
Die Konflikteisberg-Fragen .....	127
<b>XII. Entstehung destruktiver Verhaltensmuster .....</b>	<b>131</b>
Abwehrmechanismen .....	131
Das Schichtmodell .....	132
Das Instanzenmodell .....	132
Das Kernschalenmodell .....	133
Das Kernschalenmodell graphisch .....	136
Selbstwertgefühl.....	136
Das Maslowsche Motivationsmodell .....	137
Konfliktverhalten des Menschen & Bedeutung für das Coaching .....	138
<b>XIII. Standardstrategien im Umgang mit Konflikten .....</b>	<b>140</b>
<b>XIV. Strategien der Konfliktbewältigung.....</b>	<b>143</b>
Das Dual concern Modell .....	146
<b>XV. Dynamik, Eskalation und Deeskalation von Konflikten .....</b>	<b>148</b>
Deeskalation und Intervention.....	151
<b>XVI. Auftragsklärung im Coaching.....</b>	<b>154</b>



<b>XVII. Das Recht im Coaching .....</b>	<b>158</b>
Die Haftung des Coachs .....	158
(Muster)-Vereinbarung über die Durchführung eines EinzelCoachings .....	162
(Muster)-Vereinbarung über die Durchführung eines EinzelCoachings .....	168
Supervision des Coaches .....	175
<b>XVIII. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>177</b>



---

## EINFÜHRUNG

---



# I. Die Grundlagen des Coaching

## Faktoren des Coachingprozesses

Coaching ist ein interaktiver **personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess** zur Entwicklung und Umsetzung persönlicher oder beruflicher Ziele und der dazu notwendigen Kompetenzen.

### Ziel

Ziel des Coachings ist die Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, die Stärkung des Bewusstseins und der Eigenverantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

### Beteiligte

Der Klient ist Herr des Prozesses. Er erarbeitet eigenverantwortlich Lösungen zu den einzelnen Problemfeldern. Der Klient steht in der Ergebnisverantwortung.

Der Coach begleitet den Prozessablauf. Er unterstützt und fördert den Klienten und hilft ihm dabei, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach akzeptiert den Klienten in seiner herkunftsspezifischen Eigenheit und Unterschiedlichkeit mit seinen Bedürfnissen und Interessen und nimmt ihn ernst.

### Struktur

Die Struktur des Coaching-Prozesses kennzeichnet zunächst die **strikte Aufteilung der Verantwortung** für die Problemlösung in **Ergebnisverantwortung**, die bei dem Klienten liegt, und der **Verantwortung für den Prozessablauf**, die dem Coach zufällt. Sie wird darüber hinaus von den Grundsätzen der **Freiwilligkeit**, der **persönlichen Akzeptanz**, **Offenheit** und **Vertraulichkeit** geprägt.

Im Übrigen **bildet die Struktur die Überzeugung ab** dass selbst **erarbeitete Lösungen gegenüber fremdbestimmten Entscheidungen dauerhafte Ergebnisse**



**garantieren.** Diese gefundenen Lösungen beeinflussen aufgrund der ihnen innewohnenden Erfahrung, die im Findungsprozess gemacht wurde, die Aktivitäten der Klienten in Zukunft positiv.

### **Zeitlicher Umfang**

Der Zeitbedarf im Verfahren selbst wird **ausschließlich durch den Klienten bestimmt.** Er hängt davon ab, wie viel Zeit sich der Klient zur Problemlösung nehmen will. Über den **Zeitbedarf** definieren sich schließlich die **Kosten.**

### **Eignung und Grenzen**

Eignung und Grenzen des Coachings ergeben sich aus dem **Profil des Beteiligten** und dem **Profil des Problemgegenstands.** Fehlt es dem Klienten an genereller und konstruktiver Problem- und Gesprächsbereitschaft sowie der Fähigkeit für sich und die eigenen Interessen eintreten zu können, wird ein Coaching kaum erfolgreich sein können. Ist die Selbstwahrnehmung gestört, fehlt es an Freiwilligkeit für die Teilnahme, sollte das Problem einer anderen Bearbeitungsform, z.B. einem Training für Führungskräfte, bedürfen, ist es günstiger das Coaching abzulehnen.



## Die Prinzipien des Coaching im Überblick

An die Durchführung eines Coachings sind einige Voraussetzungen geknüpft, ohne die ein von der Beziehung zwischen Coach und Klient getragener Beratungsprozess nicht gelingen kann.

Diese Voraussetzungen betreffen sowohl den Coach als auch den Klienten und sollten daher von beiden beachtet werden.

### 1. Freiwilligkeit:

Der Klient beginnt das **Verfahren freiwillig** und kann es zu jeder Zeit wieder beenden.

### 2. Persönliche Akzeptanz:

Der Klient muss den **Coach Akzeptieren**.

### 3. Offenheit:

Der Klient legt alle **Tatsachen offen**, die für die Lösung des Problems im Coaching erheblich sind.

### 4. Vertraulichkeit:

Der Klient und der Coach verpflichten sich zur **Verschwiegenheit**.

## Freiwilligkeit

Freiwilligkeit gehört zu den Grundsätzen des Coaching. Sie setzt voraus, dass der Klient in seiner Selbstbestimmung nicht beschränkt ist und der Coach keinen Weisungen unterliegt. Danach kann das Coaching durch die Beteiligten jederzeit beendet werden.

Der **Klient** entscheidet für sich selbst, ob ein Coaching für ihn geeignet ist, ob er es beginnen oder weiter fortführen will.



Für den **Coach** sollte dieser Grundsatz mit der **Einschränkung** gelten, dass er einen laufenden Coachingprozess nur dann beenden kann, wenn für ihn ein **wichtiger Grund** besteht. Ein derartiger Grund kann beispielsweise dann angenommen werden, wenn:

- der Klient gegen die vereinbarten Prinzipien des Coaching verstößt,
- der Coach die Eignung des Verfahrens für den Klienten nicht mehr für gegeben hält, o d e r
- der Klient mit der Zahlung des Honorars im Verzug ist.

Coaching ist freiwillig und gewünscht. Der Klient hat ein eigenständiges und begründetes Interesse an einer Beziehung. Der Coach sollte gegebenenfalls durch konkretes Nachfragen sicherstellen, dass dies gewährleistet ist, da eine erzwungene Beratung eben keine Beratung ist. Oder anders formuliert: Wer nicht beraten werden will, kann nicht beraten werden. Ein Coaching kann daher auch nicht ohne eigene Einsicht „von oben“ verordnet werden.

### **Persönliche Akzeptanz**

Kann der Klient eine **Beratungsbeziehung** oder den Coach **nicht akzeptieren**, so ist **nach Alternativen zu suchen**.

Steht andererseits der Coach dem Klienten **nicht neutral** gegenüber, so sollte er **vom Coaching absehen**. Seine neutrale Position und seine Unabhängigkeit wären gefährdet, und somit wären die Grundbedingungen für ein fundiertes Feedback kaum noch vorhanden.

Das **Vertrauen** zwischen Coach und Klienten **und die gegenseitige Akzeptanz** müssen von beiden Parteien gegeben sein.



## Offenheit und Informiertheit

**Ziel** des Coaching ist eine **Zielvereinbarung**. Hiermit soll gefragt werden, worum geht es und was will der Klient erreichen?

In dieser Vereinbarung regelt der Klient die aufgetretenen Probleme und bereinigt angesammelten Problemstoff. Die Vereinbarung soll den **Bedürfnissen und Interessen des Klienten** entsprechen.

Um eine solche Zielvereinbarung mit guten Lösungen erarbeiten zu können, bedarf es der **Offenlegung aller entscheidungserheblichen Fakten**. Der Coach achtet darauf, dass die Problembeteiligten insoweit informiert sind und „ihre“ Informationen offen legen. Alle „harten“ und „weichen“ Fakten des Problemstoffes müssen auf den Tisch. Dazu gehört auch, dass jeder Problembeteiligte „seine“ Rechtsposition kennt. Hier geht es z.B. um Kündigungsrechte, Arbeitsplatzbeschreibungen, Gesundheitsvorschriften usw. Diese können über Arbeitnehmerinteressenvertretungen oder Arbeitsrechtler eingeholt werden.

Bei den „harten“ **Informationen/Fakten** handelt es sich um Umstände, die **verobjektivierbar** sind und überprüft werden können.

„**Weiche**“ **Informationen/Fakten** beinhalten Pläne, Wünsche, Ängste und Hoffnungen, die das zukünftige Leben betreffen, und für lösungsorientierte Entscheidungen im Coachingprozess eine Bedeutung haben. „Weiche“ Informationen/Fakten sind **nicht verobjektivierbar**. Sie lassen allenfalls Rückschlüsse zu und sind Erklärungsansätze für Verhaltensweisen. Sie sind wichtig für den eigenen Umgang mit der gegebenen Situation.

## Vertraulichkeit

Die Offenheit des Klienten setzt **unbedingten Vertrauensschutz** voraus. Es ist für den Klienten, der bereit ist, alle Fakten offen zu legen, von großer Wich-



tigkeit, dass diese Erkenntnisse später nicht außerhalb des geschützten Raumes des Prozesses an Dritte offenbart werden.

Zur Klarheit und Beruhigung des Klienten sollte sich der Coach im Arbeitsbündnis zur Verschwiegenheit verpflichten. Folgender Wortlaut ist denkbar:

„Der Inhalt der Coaching Gespräche ist auch für den Coach vertraulich. Er ist verpflichtet, keine Informationen und Erkenntnisse aus dem Coaching-Prozess ohne Zustimmung des Beteiligten weiterzugeben.“ Dieses gilt vor allem zu beachten, wenn Aufträge für den Coachingprozess von einer Leitungskraft für einen Mitarbeiter vereinbart wurden. Hier ist zu klären, was aus dem Coachingprozess an Informationen weitergegeben werden dürfen.



## II. Die Phasen des Coachings im Überblick

### Phase 1: Das Arbeitsbündnis

- Organisation und Verfahren:**
- Auftragsklärung
  - Ablaufplan zum Prozess
- Erläuterung der strukturellen Eigenheiten des Verfahrens:**
- Aufgabenklärung
  - Rolle des Coach
  - Spezialwissen
  - Zeitplan und Kosten
  - Ziel des Coachings
  - "Spielregeln"
- Momentaufnahme:**
- Problemstellung
  - Problemstatus
  - Beziehungsgeflecht

### Phase 2: Anamnese des Klienten – Bestandsaufnahme – Themen festlegen

- Anamnese des Klienten:**
- Erfassen, systematisieren und dokumentieren von klientenbezogenen Informationen
  - biografische Hintergründe
  - Anliegen des Klienten
- Problembeschreibung:**
- Bestandsaufnahme – Ist-Situation erfassen
  - Zielvereinbarung



- Problemschilderung und Informationsabgleich
- Themen offen und positiv formulieren und damit Transparenz schaffen.
- Emotionen positiv kanalisieren
- Problemfelder auflisten und strukturieren – Reihenfolge festlegen

### Phase 3: Bearbeitung des Themas/ der Problemfelder – Bestimmen der Positionen

- |  |   |
|--|---|
| <b>Bearbeitung des ausgewählten Problemfeldes:</b> | <input type="checkbox"/> Erfassen der Positionen                          |
|  | <input type="checkbox"/> Fakten auf der sachlichen und persönlichen Ebene |
| <b>Arbeitsfrage zu dem Thema:</b>                  | <input type="checkbox"/> Ziel festlegen                                   |
|  | <input type="checkbox"/> Handlungsrichtung und                            |
|  | <input type="checkbox"/> Gestaltungsraum bestimmen                        |

### Phase 4: Interessen herausarbeiten – Hintergründe erhellen:

- |  |   |
|--|---|
| <b>Interessen hinter den Positionen:</b> | <input type="checkbox"/> Interessen herausfinden                  |
| <b>Hintergründe erhellen:</b>            | <input type="checkbox"/> Gefühle erfassen,                        |
|  | <input type="checkbox"/> Bedürfnisse ergründen,                   |
|  | <input type="checkbox"/> Wünsche, Werte, Haltungen                |
|  | <input type="checkbox"/> Systemische Zusammenhänge herausarbeiten |
| <b>Arbeitsfrage überprüfen:</b>          | <input type="checkbox"/> Zielveränderung                          |



## Phase 5: Konsensfähige Problemlösungen und Umsetzung

- Kreative Ideensuche:**
- ungefilterte Ideensammlung
  - Suche nach neuen Optionen
  - Bewertung und Auswahl der Lösungsmöglichkeiten nach Kriterien
- Vereinbarung:**
- Handlungsspielräume festlegen

## Phase 6: Ratifizierung – Umsetzung der Lösungen

- Memorandum:**
- konkrete Schritte
  - schriftliche Dokumentation der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse
  - Abschlussgespräch
  - "Hotline Absprache"
  - falls formbedürftige Vereinbarungen, Vollzug in gehöriger Form

## Hinweise zu den einzelnen Phasen

### Phase 1: Das Arbeitsbündnis

Phase 1 leitet den Coachingprozess ein, Coach und Klienten nehmen erstmals Kontakt miteinander auf und besprechen Anlass und Rahmenbedingungen.

Der Coach informiert sich über den bisherigen Stand der Situation.

Der Coach bespricht mit Klienten die **Ziele** und **Erwartungen** an das Coaching. Er prüft, ob diese Vorstellungen mit den Zielen des Coachings in Einklang gebracht werden können. Die Motivation des Klienten ist deshalb besonders wich-