

Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching
für Führungskräfte und Beraterinnen

Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen
systemisch-konstruktivistischen
Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten

Sonja Radatz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Dr. Günther Schmidt	13
Einleitung	25
Systemisches Denken - eine Autobiographie in 5 Kapiteln	29
1. Systemisch-konstruktivistisches Denken als Grundlage der Coaching-Haltung	31
1.1. Konstruktivistisches Denken: Nichts ist wirklich wirklich - aber jeder tut so, als gäbe es die Wirklichkeit	32
1.1.1. Die objektive Wirklichkeit gibt es nicht - sie entsteht im Auge des Betrachters	33
1.1.2. Verantwortungs-Fragen müssen entschieden werden	36
1.1.3. Niemand kann objektiv beobachten: Beobachter sind Teil ihrer Beobachtung	37
1.1.4. Alles Handeln macht Sinn für den Handelnden - in dem Augenblick, in dem er handelt	39
1.1.5. Autopoiese - Selbstgestaltungsmöglichkeiten für lebende Systeme, oder: Wir können niemanden in eine bestimmte Richtung verändern	39
1.1.6. Menschen „sind“ nicht, sondern „verhalten sich“	44
1.1.7. Probleme sind Konstrukte, die zeit- und situations- abhängig nur von den betroffenen Personen in ihrer Wirklichkeit wahrgenommen werden	47
1.1.8. Probleme entstehen durch problemhafte Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen	47
1.1.9. Wir können die Probleme anderer weder verstehen noch lösen	49

1.1.10. Probleme bedürfen angemessener Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung	50
1.1.11. Lange prüft, wer sein Problem lösen will.	51
1.1.12. Jede Beratung ist eine Intervention in eine (funktionierende) Selbstgestaltung.	51
1.1.13. Problemlösungen brauchen keine Hypothesen des Coaches.	54
1.2. Systemische Theoriegrundlagen des Coachings.	55
1.2.1. Was ist ein soziales System?.	56
1.2.2. Menschen entstehen im System.	59
1.2.3. Systemisch denken heißt zirkulär denken.	62
1.2.4. Systemisch denken bedeutet, in Auswirkungen zu denken.	67
1.2.5. Systemisches Denken ist ziel-, nicht „ursachen“- und vergangenheitsorientiert.	69
1.2.6. Menschen denken in ihren ureigenen Mustern.	73
1.2.7. Problemlösungen können durch hilfreiche Verstörung von außen angeregt werden.	75
1.2.8. Systemische Arbeit bedeutet Prozessarbeit.	75
1.2.9. Wir arbeiten im Beratungs-, nicht im Heimatsystem.	76
1.3. Übersicht über die systemisch-konstruktivistischen Theorie-Eckpfeiler als Grundlage der Coaching-Arbeit.	78
1.3.1. Konstruktivistische Theoriegrundlagen.	78
1.3.2. Systemische Theoriegrundlagen.	80
2. Was ist Coaching?.	81
2.1. Viele Vorgehensweisen nennen sich Coaching.	81
2.1.1. Coaching im Leistungssport.	81
2.1.2. Coaching als Einzeltraining oder Expertenberatung.	83

2.1.3. Coaching als neuer Ausdruck für die „Veränderung von Menschen in eine bestimmte Richtung“	84
2.1.4. Systemisches Coaching	85
2.2. Unterschiedliche Beratungshaltungen und ihre Auswirkungen	88
2.2.1. Die Expertenhaltung	88
2.2.2. Die Arzt-Patienten-Haltung	91
2.2.3. Die Coaching-Haltung	92
2.2.4. Voraussetzungen und mögliche Auswirkungen der Anwendung jeder Prototyp-Haltung	94
2.3. Die 4 Führungs- bzw. Beratungsstile	97
2.4. Das ganzheitliche Vier-Schritte-Modell im Coaching	102
2.4.1. Das Eingehen auf jedes einzelne Feld bedarf einigen Mutes	104
2.4.2. Jeder Kunde findet „seine“ Lösung in einem der vier Felder	104
2.4.3. Mut zum Bewahren - Feld 1	106
2.4.4. Mut zur Veränderung - Feld 2	106
2.4.5. Mut zur Kombination - Feld 3	106
2.4.6. Mut zu ganz Neuem - Feld 4	107
2.4.7. Die Anwendung des Vier-Schritte-Modells im Coaching	108
3. Die Rahmenbedingungen von Coachings: Haltung, Spielregeln & Dauer	109
3.1. Die Haltung des systemischen Coaches	109
3.1.1. Systemische Coaches vermitteln dem Kunden und dessen Situation gegenüber Wertschätzung	109
3.1.2. Systemische Coaches hören sehr gut (aktiv) zu	110

3.1.3. Systemische Coaches halten ihre eigene Meinung zurück und vermeiden Ratschläge.	111
3.1.4. Systemische Coaches stellen kreative Fragen	111
3.1.5. Systemische Coaches behalten komplexe Zusammenhänge im Kopf oder auf dem Papier.	112
3.2. Die Spielregeln im Coaching	113
3.2.1. Gleichrangigkeit	113
3.2.2. Hier arbeitet der Kunde	114
3.2.3. Der Kunde hat Recht	114
3.2.4. Ein Coaching-Gespräch ist kein Smalltalk	114
3.2.5. Nehmen Sie Ihre Kunden ernst!	115
3.2.6. Absolute Verschwiegenheit	115
3.3. Coaching - eine Methode der fruchtbringenden Verständnislosigkeit	115
3.4. Wie lange dauern Coachings?	117
3.4.1. Wie viele Coachings „brauchen“ Kunden?	118
4. Der Coachinggesprächs-Ablauf	119
4.1. Der Einstieg in das Coaching-Gespräch	119
4.1.1. Wer bestimmt, wie lange die Einstiegsphase dauert?	120
4.2. Situationsschilderung	120
4.2.1. Die Länge der Situationsschilderung beeinflusst den Coaching-Verlauf.	122
4.2.2. Wie steigen Sie nun in die Situationsschilderung ein?	122
4.2.3. Hilf mir, meine Situation besser zu verstehen	123
4.2.4. Vom Präsentierproblem zur Problemschilderung	126
4.2.5. Menschen, die ein Problem haben, sitzen „zwischen zwei Sesseln“.	127

4.3. Von der Situationsschilderung zum Ziel	130
4.3.1. Erstbestes und zweitbestes Ziel	132
4.3.2. Wie potenzielle Kunden rasch zu Coachees werden ...	135
4.3.3. Die umfassende Zieldefinition im Coaching	141
4.3.4. Die „Zwiebelschalenarbeit“ in der Zieldefinition.	149
4.3.5. Priorisierung von Zielen.	150
4.4. Vom Heimat- ins Beratungssystem: Die Auftragsgestaltung.	151
4.4.1. Wie kommen Sie nun zu einem Coaching-Auftrag?.	152
4.4.2. Unmoralische Angebote.	154
4.5. Lösungsfokussierung	156
4.5.1. Bisherige Lösungsversuche	157
4.5.2. Kriterien einer guten Lösung	158
4.6. Die Lösungsgestaltung	160
4.6.1. Erarbeitung eines konkreten Bildes aus den Kriterien	161
4.6.2. Der Kunde malt sich das Bild in allen Details aus.	162
4.6.3. Der Kunde beleuchtet alle Auswirkungen und Folgen des Lösungsverhaltens auf sein Alltagsleben.	162
4.6.4. Der Kunde nimmt Abschied von seiner bisherigen Situation.	163
4.7. Die Bildung konkreter Maßnahmen	164
4.8. Abschluss des Coaching-Gesprächs.	165
4.9. Die Phasen und Phasenziele des Coaching-Gesprächs im Überblick	166

5. Wer fragt, muss keine Antwort geben: Systemische Fragemethoden im Coaching	167
5.1. Allgemeine Merkmale systemischer Fragen	168
5.1.1. Systemische Fragen sind offene Fragen	169
5.1.2. Systemische Fragen bringen den Kunden zum Denken	172
5.1.3. Systemische Fragen fokussieren auf das „Innen“ und nicht auf das „Außen“	174
5.1.4. Systemische Fragen sind niemals Suggestivfragen	176
5.1.5. Systemische Fragen setzen sich nicht zum Ziel, dem Coach recht zu geben - sie lassen die Antwort offen... ..	178
5.1.6. Systemische Fragen sind häufig Gegenfragen	179
5.2. Systemische Fragetypen	181
5.2.1. Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen statt problemorientierter Fragen	182
5.2.2. Verhaltens- statt Situationsfragen	183
5.2.3. Fragen nach Unterschieden	185
5.2.4. Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen ...	194
5.2.5. Fragen nach Mustern	197
5.2.6. Dissoziierende Fragen	200
5.2.7. Zirkuläre Fragen	203
5.2.8. Hypothetische Fragen	208
5.2.9. Paradoxe Fragen	210
5.2.10. „Verrückte“ Fragen	214
5.3. Eine Übersicht professioneller systemischer Fragen für alle Coaching-Phasen	216
6. Coaching-Konzepte für die Praxis	219
6.1. Konzepte mit systemischen Fragetechniken	221

6.1.1. Metapher-Entwicklung	222
6.1.2. Adler-Ameise-Stier	224
6.1.3. Arbeiten mit dem Rollenspiel	226
6.1.4. Nutzen-Konzept	228
6.1.5. Potential-Transformation	230
6.1.6. Eigenschaften personifizieren	232
6.1.7. Menschen leichter akzeptieren	234
6.2. Konzepte der Musterunterbrechung	236
6.2.1. Von einer Eigenschaft zum Verhalten	238
6.2.2. Exit-Konzept	240
6.2.3. Der Kunde als Regisseur	242
6.3. Symbolisierungs-Konzepte	244
6.3.1. Innere Stimmen	246
6.3.2. Etikettierung	248
6.3.3. Mein virtuelles Team	250
6.3.4. Seil, Kabel und Raum	252
6.3.5. Symbolisierung mit Schreibtischgegenständen bzw. Bausteinen	254
6.3.6. Komplexe Systeme zeichnen	256
6.4. Lösungsorientierte Kurzzeit-Beratung nach Steve de Shazer	258
6.4.1. Das erste Coaching-Gespräch in der lösungsorientierten Kurzzeitberatung	261
6.4.2. Ablauf der Folge-Coachings	279
6.5. Übersicht über die verschiedenen Coaching-Konzepte	284
7. Coaching-Gespräche in der Praxis	287
7.1. Strategie-Coaching	287

7.2. Führungskräfte-Coaching	290
7.3. Alljährliches Mitarbeiter-Coaching	296
7.4. Coaching von Verkaufsmitarbeiterinnen („Verkaufs-Coaching“)	309
8. Hilfreiche Eigencoaching-Konzepte	319
8.1. Nutzung des virtuellen Experten	320
8.2. Vorgesetzten-Ratschlag	321
8.3. Perspektive eines Unbeteiligten	322
8.4. Future-Beaming	323
8.5. Betrachtung aus der Entfernung	324
8.6. Innere Teamkonferenz	325
8.7. „Ausnahmen finden“	326
8.8. „So tun als ob“	327
9. Schlusswort und ein neuer Anfang	329
Zur Autorin	331
Verwendete Literatur	332
Schlagwortverzeichnis	339