

# Systemisches Business-Coaching

## - was bedeutet das?

Antonia Anderland

Coaching ist ein Begriff, der ursprünglich aus dem Sport stammt. Sportler lassen sich zur Leistungssteigerung und zum Halten ihrer Form regelmäßig coachen. Der Coach im Sport widmet sich schon traditionell nicht nur der körperlichen Fitness; immer schon war genauso wichtig, dass die „mentale“ Durchhaltekraft den Sportler nicht im Stich lässt - nicht erst Boris Becker hat das für sich betont.

### Coaching ist nicht Therapie

Geschäftsleute und beruflich stark engagierte Führungskräfte haben relativ früh für sich entdeckt, dass Coaching ihnen ebenso nützen kann. Obwohl ein Coach in der Regel über fundiertes psychologisches Wissen verfügt bzw. verfügen sollte, arbeitet er nicht psychotherapeutisch, und das kann in verschiedener Hinsicht von Vorteil sein. Zum einen hilft das einigen Klienten, sich frei vom (leider heute immer noch vorhandenen) Stigma zu fühlen, „einen Therapeuten zu brauchen“. Zum anderen spiegelt die typische Tätigkeit eines Coachs eine Grundhaltung wider: Coaching richtet sich an Persönlichkeiten, die sich selbst als prinzipiell gesund und handlungsfähig einschätzen, aber einen Veränderungsbedarf verspüren. Sie wollen zum Beispiel

- einen Aspekt ihres Lebens optimieren
- sich in einer Rolle oder Tätigkeit neu reflektieren
- kreativer mit einem Umstand umgehen
- für ihr Berufs- oder Privatleben etwas Neues planen oder
- eine Krise oder Umbruchphase besser als bisher bewältigen.

### Systemisch - was heißt das?

Die systemische Organisationsberatung, die einen der Bezugsrahmen für systemisch orientierte Coaches bildet, wurzelt in der modernen Systemtheorie, die extrem einflussreich für die Sozialwissenschaften der Nachkriegszeit wurde (so befruchtete sie z.B. auch die heute sehr eingeführten Schulrichtungen der Familien- und der Hypnotherapie). Der systemische Coach borgt aus dieser Tradition die Annahme, dass ein „Problem“ nur dann ausreichend erfasst ist, wenn man es aus seinem Kontext heraus begreift. Menschen wachsen, egal ob in Familien oder Firmen, mit anderen Menschen zu „Systemen“ zusammen, wenn sie regelmäßig gewisse Handlungszusammenhänge miteinander teilen und wech-

selseitige Abhängigkeiten entwickeln. Die einzelne Familie ist ein solches System, der einzelne Betrieb genauso. Mehrere Filialen eines Mutterkonzerns würden, auf einer höheren Ebene, ebenfalls zu einem gemeinsamen System gehören.

Gerne wird zum Verständnis die Metapher des Fischernetzes verwendet: hat das Netz an einer Stelle ein Loch, hat das Auswirkungen auf die Funktionalität des gesamten Netzes. Umgekehrt lässt sich sagen: dass das Netz an dieser Stelle brach, hat mit einiger Wahrscheinlichkeit mit Faktoren zu tun, die das ganze Netz betreffen: die Wahl des Materials zum Beispiel oder die Belastung durch das Gesamtgewicht oder das Treiben des Netzes entlang an scharfen Kanten. Übertragen auf ein Beispiel aus dem Berufsalltag heißt das: klagt ein Klient über schwer erträglichen Stress, ist nicht nur sein lokaler Arbeitsplatz und die allernächsten Kollegen, sondern seine gesamte berufliche Umgebung anzuschauen, um sowohl Ursachen als auch Lösungsmöglichkeiten dafür auszuloten. Die gefundene Lösung wiederum wird nicht nur ihn, sondern auch sein Umfeld verändern.

### Wann und für wen ist Coaching geeignet?

Coaching ist nicht nur für besonders konfliktreiche Zeiten geeignet. Wie der Sportler auch, so kann man sich einfach zur Meisterung seines Alltags oder zur allmählichen Entwicklung neuer Fähigkeiten oder Lebensinteressen von einem Coach beraten lassen. Typischerweise wird ein Coach allerdings vor, bei oder nach gewissen Wendepunkten im Leben aufgesucht. Gerade im Business Coaching ist das so: Berufswechsel, Karriereschritte, innerbetriebliche Veränderungen, Existenzgründung oder Fragen der *work-life-balance* sind häufige Anlässe, einen Coach aufzusuchen. Ebenfalls häufiger Auslöser sind Spannungen im Kollegenkreis, zwischen Mitarbeitern oder Vorgesetzten. Bei einigen

sind es auch allgemeine Sinnfragen, zum Beispiel jenseits der Lebensmitte oder nach erreichten wichtigen Meilensteinen, die sie veranlassen, sich für Coaching zu interessieren. Es treiben Fragen um wie: "Soll das alles gewesen sein? Für was möchte ich meine verbleibende Kraft einsetzen? Will ich noch einmal etwas ganz Neues probieren? Aber warum und wozu eigentlich - was sind meine treibenden Werte und Motivatoren?"

Im Fall neuer beruflicher Herausforderungen ist die Frage eher: "Was sind meine Stärken, auf die ich bauen kann? Und wo sollte ich neue Fähigkeiten entwickeln, um mit neuen Anforderungen souverän umzugehen?" Stressresistenz und Kommunikationskompetenz stehen in diesen Fällen oft im Zentrum.

### Die eigene Kreativität anregen

Ein systemisch orientierter Coach ist der Meinung: niemand kann sich in solchen Fragen besser beraten als der Coachee (d.h. der Coaching-Nehmer) selbst. Daher wird er nicht „mit Rat schlagen“, d.h. er wird dem Klienten keine inhaltlichen Lösungen vorformulieren. Aber wozu ist der Coach dann gut? Eine seiner wesentlichen Funktionen ist es, dem Coachee zu helfen, sich mental neu zu strukturieren. So ist es zum Beispiel ein klassisches Phänomen, dass Klienten in der ersten Stunde zwar sagen können, was sie stört und unter welchem Sachverhalt sie leiden, aber weit weniger genau angeben, was sie stattdessen wollen. Klare Ziele zu definieren, ist entscheidend für eine erfolgreiche Arbeit miteinander.

Wiederum mit einem Bild verglichen, präsentiert der Klient dem Coach seinen Lösungswunsch wie einen unbehauenen Marmorblock, nach dem Motto: „Hier hast du - das ist er - mach was draus“. Der Clou der systemischen Arbeit ist, den Coachee dazu zu bewegen, den Meißel selbst in die Hand zu nehmen, um aus dem Block ein präzises Zielbild, eine konkrete Vision, herauszupräparieren. Dazu muss der Coach über recht ausgefeilte Frage- und andere Gesprächstechniken verfügen, um das Vage in Richtung des Genauen zu treiben. Er muss, wenn die Fantasie des Klienten streikt, Instrumente besitzen, ihn wieder kreativ werden zu lassen. Wenn nun letztendlich der Klient ganz hoffnungsfroh im Besitz einer Lösung zu sein scheint, wird der Coach eine Art *advocatus diaboli* spielen, um die vermeintliche Lösung kritisch zu hinterfragen und damit auf ihre Alltagstauglichkeit hin zu prüfen. Endziel des Coachings soll ja nicht sein, einmal folgenlos

schön geträumt zu haben, sondern das konkrete Handeln und Erleben in der Praxis zu verbessern.

### Wechselseitiger Respekt

Alles in allem wird deutlich: ein systemischer Coach steuert nicht den *Inhalt*, sondern den *Prozess* der Lösungsfindung. Zwar versucht er aktiv, den Coachee Zugang zu Ressourcen gewinnen zu lassen, die bei der Zielerreichung helfen - aber es sind die Ressourcen des Klienten (denn nur die sind für ihn nutzbar). Zwar sucht er bei Stockungen des Prozesses ihn wieder in Gang zu bringen, aber das Tempo bestimmt dennoch der Klient, ebenso wie Thema, Beginn und Ende der gemeinsamen Arbeit. Auf diese Weise ist und bleibt der Coachee ein sehr eigenständig, eigenverantwortlich und „erwachsen“ handelnder Dialogpartner. Entsprechend ist das Ethos des Coachings das des gegenseitigen Respekts. Und nicht nur der Klient, auch der Coach wird nach einer gelungenen gemeinsamen Zeit bekennen, sich davon berührt und verändert zu fühlen.

### Praktische Fragen

#### **Wie lange dauert eine typische Coaching-Sitzung?**

Eine Sitzung spielt sich meist im Rahmen zwischen 60 Minuten und 2 Stunden ab.

#### **Geht Coaching auch per Telefon oder Email?**

Ja, einige Coaches bieten Telefon und Mailkontakt als Medium an; allerdings meist nur, nachdem zumindest einmalig ein persönliches Kennenlernen stattgefunden hat. Im Telefon- und Mailcoaching verabreden Coach und Coachee in der Regel vorab die zu diskutierenden Punkte, und häufig produziert der Klient auf Anregung des Coaches ausführliche schriftliche Inputs, auf die sich der Coach dann bezieht und die gemeinsam analysiert werden. Die meisten Coachings haben aber das persönliche Gespräch als Basis.

#### **Wieviele Coaching-Sitzungen sind üblich?**

Es gibt keine vorgeschriebene Beschränkung. Es existieren aber von der sogenannten Kurzzeittherapie (nach Steve de Shazer) inspirierte Modelle des Kurzzeit-Coachings, deren Anspruch ist, innerhalb von 3-10 Sitzungen eine merkliche positive Veränderung für den Klienten zu bewirken.

***Unterliegt ein Coach einem Schweigegebot?***

Wenn der Coach nicht Therapeut oder Seelsorger ist, unterliegt er nicht berufsbedingt einem Schweigegebot (zumal die Berufsbezeichnung nicht geschützt ist). Aber er sollte sich diesem Ethos verpflichten (ebenso wie dem der weltanschaulichen Neutralität). Falls nicht seine Zugehörigkeit zu einem Coaching-Berufsverband, der diese Werte teilt, Ihnen Gewissheit über diesen Punkt verschafft, sollten Sie sich Vertraulichkeit und Anonymität vom Coach vorab garantieren lassen. Sehr häufig sind diese Punkte aber in einem Coaching-Vertrag geregelt, der vor Beginn der gemeinsamen Arbeit von beiden unterzeichnet wird.

***Wie finde ich einen geeigneten Coach?***

Empfehlungen -klassische Mundpropaganda- sind einer der gängigsten Wege. Im Internet gibt es einige größere Berufsverbände im deutschsprachigen Raum, die Coachverzeichnisse führen. In Branchenverzeichnissen finden Sie Coaches ebenso. In nahezu keinem Fall führt ein Weg daran vorbei, sich (ähnlich wie bei einer Therapeutensuche) selbst ein Bild von der Arbeitsweise und Integrität des Coaches zu machen, der das offen und auskunftsfreudig ermöglichen sollte.

---

**Kontakt / Information:**

Antonia Anderland  
Anderland consulting & coaching  
[www.anderland.org](http://www.anderland.org)  
Mail: [office/at/anderland.org](mailto:office/at/anderland.org)