



Thomas Stelzer-Rothe  
Heike Thierau-Brunner (Hrsg.)

# Einblicke in systemisches Coaching

Theorie, Praxisfälle, Erfahrungen



Berliner  
Wissenschafts-Verlag



Einblicke in systemisches Coaching



Thomas Stelzer-Rothe, Heike Thierau-Brunner (Hrsg.)

# **Einblicke in systemisches Coaching**

Theorie, Praxisfälle, Erfahrungen



BWV | BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG

Alle Zeichnungen stammen aus der Feder von Martina Lauterjung.

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.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist unzulässig und strafbar.

Hinweis: Sämtliche Angaben in diesem Fachbuch/wissenschaftlichen Werk erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung und Kontrolle ohne Gewähr. Eine Haftung der Autoren oder des Verlags aus dem Inhalt dieses Werkes ist ausgeschlossen.

© 2018 BWV | BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,  
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin,  
E-Mail: [bwv@bwv-verlag.de](mailto:bwv@bwv-verlag.de), Internet: <http://www.bwv-verlag.de>

Druck: docupoint, Magdeburg  
Gedruckt auf holzfreiem, chlor- und säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.  
Printed in Germany.

ISBN Print: 978-3-8305-3859-2  
ISBN E-Book: 978-3-8305-4029-8

# Inhaltsverzeichnis

<b>Coaching hat viele lebendige Facetten</b>	7
<i>Von Heike Thierau-Brunner und Thomas Stelzer-Rothe</i>	
<b>Auf dem Weg zu achtsamen und agilen Teams – Teamentwicklung und Teamcoaching bei TeamEscape®</b>	13
<i>Von Heike Thierau-Brunner und Michael Jorns</i>	
<b>Coaching zur Stressbewältigung bei psychosomatischen Erkrankungen unter besonderer Berücksichtigung des Alienationsproblems</b>	35
<i>Von Iris Kolan</i>	
<b>Konflikte in Organisationen willkommen heißen – Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung bei SAP SE</b>	63
<i>Von Margret Ammann und Heike Thierau-Brunner</i>	
<b>Kollegiale Fallberatung als Instrument zur Unterstützung der Achtsamkeit in Lehr-Lernkontexten</b>	75
<i>Von Theresa Valentin</i>	
<b>Die theoretischen Grundlagen hypnosystemischen Coachings und ihre Anwendung in der Beratung von Professorinnen und Professoren</b>	91
<i>Von Thomas Stelzer-Rothe</i>	
<b>Zu den Autorinnen und Autoren</b>	117



# Coaching hat viele lebendige Facetten

Von Heike Thierau-Brunner und Thomas Stelzer-Rothe

1. Einführung: Was ist Coaching?
2. Überblick über die einzelnen Kapitel
3. Gibt es einen vielversprechenden Ausblick in der Coaching Landschaft?

## 1. Was ist Coaching?

Fragt man in England einen Passanten nach einem *Coach*, wird man höchstwahrscheinlich zur nächsten Busstation geschickt. Die Herkunft des Wortes „Coach“ im Kontext der Betrachtung eines Personal- und Führungsinstrumentes ist nicht vollkommen eindeutig. Jane Renton stellt eine Analogie zwischen einem größeren Beförderungsmittel und einem Berufscoach her, indem Sie darauf hinweist, dass es eine sprachliche Ähnlichkeit gibt und in beiden Fällen jemand von A nach B gebracht werden soll. Das Wort Coach geht dabei höchstwahrscheinlich auf die Ungarische Stadt Kocs (ausgesprochen „Coach“) zurück, von wo aus es sich im Rest Europas verbreitete:

*“(...) the noun ‘Coach’ derives from a ‘large kind of carriage’, usually of the grander variety, initially built from the mid-15<sup>th</sup> century onwards in the Hungarian town of Kocs (pronounced ‘coach’). The word spread throughout the rest of Europe and perhaps the analogy that can be drawn with current executive coaches is that they helped get you from A to B, preferably in the quickest possible time (...).”*

(vgl. Renton, J. 2009, S. 2)

Komplexität und Diversität findet man auch, wenn man nach den Wurzeln von berufsbezogenem Coaching sucht. Vielfach wird Coaching als eine Methode beschrieben, die sich aus der Praxis heraus entwickelt hat und die mit einer bestimmten Einstellung zum „Coachee“ bzw. Klienten einhergeht. Jedoch ist hier weder ein genauer Zeitraum, noch ein eindeutiger „Urheber“ zu identifizieren.

Coaching basiert auf Erfahrungs- und Wissensgrundlagen verschiedener Bereiche von denen hier nur einige genannt seien:

- Psychologie
- Pädagogik
- Management

- Philosophie
- Sozialwissenschaften
- Medizin
- Sport
- Beratung

Eine besondere Bedeutung für die Entwicklung der Coaching Landschaft dürften dabei Ansätze aus der psychologischen Psychotherapie geliefert haben. Hier sei nur etwa an die klientenzentrierte Gesprächstherapie des US-Psychologen und Psychotherapeuten Carl Rogers verwiesen (vgl. Rogers, C. R. 1978). Einen „schnellen Überblick“ über die historische Entwicklung von Coaching Methoden gibt z. B. Klein (vgl. Klein, S. 2007).

Das Wissen über die Wirkung(-weise) von Coaching wächst seit einigen Jahren stetig. Auf der einen Seite existieren mittlerweile zahlreiche Evaluationsstudien zum Coaching, die sich auch kritisch mit möglichen „Nebenwirkungen“ befassen (vgl. etwa Schermuly, C. C. 2014). Auf der anderen Seite wächst auch das wissenschaftliche Knowhow über kognitive und neuropsychologische Zusammenhänge rasant an (insbesondere durch neue bildgebende Verfahren zur Untersuchung des Gehirns oder Computer Programme zur Simulation kognitiver Entscheidungsprozesse). Dies bildet ein verbessertes Fundament für die Erklärung der Wirkungsweise von Coaching.

Was genau ist nun Coaching? Man findet hierzu eine Vielzahl von Definitionen in der Literatur. Wir möchten folgende Kennzeichen von Coaching betonen:

- Coaching ist eine **Interventionsmethode**, die schwerpunktmäßig als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument eingesetzt wird.
- Coaching ist eine bewusste und zielgezogene **Beratungsbeziehung**, die sich auf Freiwilligkeit, Akzeptanz und Vertrauen zwischen Coach und Coachee stützt.
- Ziel ist es, Menschen bei der Bewältigung unterschiedlicher beruflicher und privater Anliegen zu unterstützen, so dass eine **nachhaltige Weiterentwicklung** von Personen oder Teams möglich ist. Dabei ist das Erkennen von Problemstellungen, die nur von psychotherapeutisch ausgebildeten Personen betreut werden können und dürfen, wichtig.
- Coaching setzt auf **Selbstlernprozesse** des Coachee, also Hilfe zur Selbsthilfe. Der Coach ist Prozessberater, der den Coachee auf dem Weg zur Lösungsfindung unterstützt.

- Coaching kann sich auf **einzelne Personen** beziehen oder auf **Gruppen** (z. B. in Form von Teamcoaching oder Projektcoaching).
- Im Coaching wird mit einer Vielzahl unterschiedlichster Methoden und Tools gearbeitet, die sich z. T. gut ergänzen. Von Tests aus der psychologischen Diagnostik über Feedback-Methoden und Interventionsmethoden für Teams bis hin zu meditativen Achtsamkeitsübungen, existiert ein breites Spektrum. Grundlage der Anwendung von **Coachingmethoden** sollten ethische Richtlinien sein wie sie auch die großen Coaching-Berufsverbände fordern.

Coaching wird häufig von anderen Personalentwicklungsmethoden abgegrenzt, z. B. von Training, Mentoring, Mediation oder Supervision (vgl. hierzu etwa Rauen, C. 2014 oder Webers, T. 2015). Diese Unterscheidung gibt eine Orientierung und betont die jeweiligen Schwerpunkte der Methoden. Häufig sind die Übergänge in der Praxis jedoch fließend. Die Methoden ergänzen sich und wirken zusammen. Sie müssen funktional sein um eine adäquate Antwort auf die Problemstellung zu geben. Viele firmeninterne und externe Coaches sind deshalb in mehreren Bereichen qualifiziert (z. B. als Trainer/-in, Coach und Moderator/-in) und können ein Coaching durch weitere Interventionen ergänzen. Manchmal sind die oben beschriebenen Personalentwicklungsmethoden auch an verschiedenen Stellen im Unternehmen verortet (z. B. kann der Coach der Personalentwicklung zugeordnet sein, während der Mediator eine eigenständige Stabsstelle darstellt). Auch in diesem Fall ist in Organisationen häufig eine enge Zusammenarbeit der Akteure zu beobachten.

Im Sinne der oben beschriebenen Diversität, wollen wir in unserem Buch einen Überblick über verschiedene Ansätze und Vorgehensweisen im Coaching geben. Gemeinsam ist den Beispielen eine **systemische Haltung** im Coaching Prozess – auch wenn in den Texten nicht immer explizit darauf eingegangen wird. Die Erläuterung des Begriffs „Systemisches Coaching“ würde den Rahmen des Buchs sprengen, zumal auch hier mittlerweile eine ganze Reihe unterschiedlicher Konzepte existieren. Wir möchten an der Stelle auf König und Vollmer verweisen, die wesentliche Grundsätze des systemischen Coachings sehr anschaulich beschreiben (vgl. König, E. & Vollmer, G. 2012).

In den nachfolgenden Kapiteln wird nicht nur die theoretische Grundlage der einzelnen Beispiele erläutert, sondern vor allem die praktische Anwendung und Relevanz von Coaching verdeutlicht. Dies spiegelt letztlich auch die Entstehungsgeschichte von Coaching wieder: einige Praktiken haben sich entwickelt, weil sie schlicht gut funktionieren und sehr positive Wirkungen auf Menschen und die Organisation haben. Andere Verfahren wurden zuerst durch intensive Forschung entwickelt und dann verfeinert. Manche Praktiken sind eher kognitiv-analytisch geprägt, andere legen den Fokus stärker auf eine holistische Betrachtungsweise des Menschen und schließen neben kognitiven auch emotionale, körperliche sowie spirituelle Aspekte mit ein. Aus

unserer Sicht sind all diese Ansätze nicht nur sehr interessant, sondern haben ihre Berechtigung nebeneinander zu stehen und sich zu ergänzen. – Coaching in der Praxis ist lebendig und bunt.

## 2. Überblick über die einzelnen Kapitel

Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über die einzelnen Kapitel.

Das **erste Kapitel** beschreibt ein Teamcoaching-Beispiel. Die veränderte Arbeitswelt (oft auch VUCA-Welt genannt) verlangt vermehrt nach achtsamen und agilen Teams. Bei dem Unternehmen TeamEscape® in Düsseldorf wurde zusammen mit CRTB Training ein Konzept zum Training entsprechender Teamkompetenzen entwickelt. Dabei wurde die eigentliche Game-Idee des „Escape Rooms“ (eine Gruppe muss gemeinsam Rätsel lösen um aus einem verschlossenen Raum zu entkommen) zu einem Teamcoaching erweitert. Das Kapitel beschreibt die Vorgehensweise bei der Entwicklung von der Game-Idee zur Teamcoaching-Maßnahme und gibt praktische Beispiele für den Ablauf.

Der Beitrag im **zweiten Kapitel** greift das überaus aktuelle Thema der Stressbewältigung bei psychosomatischen Erkrankungen auf. Es verweist darauf, dass Menschen mitunter von Normen und Zielen getrieben werden, die ihren impliziten Motiven nicht entsprechen (Alienation). Das Coaching, das sich als Lösung des Problems anbietet, kann motivkongruente Ziele konkretisieren und Strategien für der Erreichung aufzeigen. In dem Beitrag wird der sehr grundlegende Zusammenhang zwischen Stress, psychosomatischer Verarbeitungsstruktur und Gesundheit skizziert. Die anschließende Aufarbeitung des Themas Alienation verdeutlicht die Beziehungen zwischen Motivrepräsentation, Unzufriedenheit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Abgeschlossen wird der Aufsatz durch den in diesem Kontext wichtigen Ansatz des Klärungsorientierten Coachings und einer Fallbeschreibung.

Das **dritte Kapitel** befasst sich mit dem Thema Konfliktbearbeitung in einem großen, bekannten Unternehmen – SAP SE. Dabei kommt der Ombudsperson eine besondere Rolle zu. Die Rolle des „Ombudsman“ wird hier sowohl in ihrem historischen Kontext erläutert, als auch hinsichtlich der heutigen Aufgabenfelder in Organisationen. Bei SAP SE geht die Funktion der Ombudsperson noch weit über die Konfliktklärung hinaus. Hier wird insbesondere das flexible, vernetzte Zusammenwirken von Coaching, Mediation, Conflict Counselor und der Ombudstätigkeit in einer dynamischen Organisation sichtbar. Es wird deutlich, dass Coaching in Organisationen sehr wirkungsvoll Hand in Hand mit weiteren Interventionsformen arbeitet.

Das **vierte Kapitel** kümmert sich um das Thema Kollegiale Fallberatung, das aus dem Schulbereich stammt. Es leistet einen Beitrag zur Professionalisierung der pädagogischen Handlungskompetenz und ist auf allgemeine Lehrkontexte unter Berücksichti-

gung des speziellen Umfeldes übertragbar. Es betont die Achtsamkeit im Prozess und eine systematische und reflexionsbezogene Herangehensweise. Neben dem Modell an sich verdeutlicht es die Grenzen und Störquellen sowie die Chancen und Erfolgsfaktoren dieses Ansatzes. Dem Anwendungsbezug dieses Buches entsprechend zeigt es am Ende Perspektiven auf und gibt praktische Handlungsempfehlungen, die die Wirksamkeit des Konzeptes deutlich machen sollen.

Die Eignung des hypnosystemischen Beratungskonzeptes im Hochschulbereich ist Gegenstand des **fünften Kapitels**. Neben der theoretischen Fundierung allgemeiner systemischer Ansätze wird das Spezifische der Hypnosystemik herausgearbeitet und geklärt. Der Beitrag versucht das komplexe und nicht unkomplizierte Konzept der Hypnosystemik, das auf den Erkenntnissen von Milton Erickson beruht, anschließend in einem Fallbeispiel aus dem Hochschulbereich auf seine Wirksamkeit hin zu überprüfen. Im Ergebnis zeigt sich, dass es wirksam ist, wenn die Idee des hypnosystemischen konsequent verfolgt wird.

### **3. Gibt es einen vielversprechenden Ausblick in der Coaching Landschaft?**

Die Beobachtung der Realität von Organisationen zeigt, dass auftretende und zum Teil überaus belastende Probleme (Konflikte) erhebliche Folgewirkungen, nicht zuletzt auf die Gesundheit von Menschen, haben können.

Die auf Teams und den Einzelnen abzielenden Ansätze des Coachings sind mittlerweile fester Bestandteil der Personalentwicklung und Beratung in Unternehmen. Sie sind nicht nur eine wichtige Ergänzung von Seminarangeboten, die nach wie vor ihre Berechtigung haben. Coachings werden zunehmend von den Beteiligten geschätzt, weil sie spezifische Probleme in den Blick nehmen und Lösungen thematisieren können, die auf den Kompetenzen der Beteiligten aufbauen und zu wirksamen Veränderungen führen.

Damit sind sie ein Beitrag zur dringend notwendigen Humanisierung der Arbeitswelt, nachdem Beschleunigung und Wettbewerb die Menschen im Kontext von Beruf und Privatem in den letzten Jahren erheblich belastet haben. Menschen und Teams brauchen maßgeschneiderte und geschützte Beratungsräume und sehr grundsätzlich Resonanz für ihre Anliegen, wenn sie sich in besonders herausfordernden Situationen oder in Schwierigkeiten sehen.

Zur Bewältigung dieser anspruchsvollen, überlebenswichtigen und zukunftsweisenden Aufgabe dient das Buch, das Lösungen theoretisch fundiert und an praktischen Beispielen aufzeigt sowie das überaus Wertvolle von Coaching für die Leserinnen und Leser zu einem lebendigen Thema machen soll.