



INA CCW
Internationale Akademie

Systemische Grundlagen des Coachings

C02

Systemischer Business Coach (Level A1-B1)
Certified Master Business Coach (Level B2-C2)



Zertifizierte
Ausbildung mit hoher
Praxisorientierung
www.inaccw.org
post@inaccw.org

Systemische Grundlagen des Coachings

Ziele der Unterlage

- Die Unterlage gibt einen Überblick über die Grundlagen der Systemtheorie und des Konstruktivismus. Sie befasst sich mit wesentlichen Merkmalen von Systemen und dem Systemischen Denken als Coaching Ansatz.
- Die Theorie U wird als universelles Prozessmodell für Veränderungen und als „Strukturierungshilfe“ für den systemischen Coaching-Prozess vorgestellt. Es werden Begriffe Perspektivwechsel, Meta-Ebene, Lösungsorientierung und der Blinde Fleck als Leitparameter im Coaching erläutert.
- Abschließend wird der Einsatz von Systemischen Fragen als Methode/ Tool im Coaching-Prozess detailliert beschrieben.

Wenn in dieser Unterlage Personenbezeichnungen „der Coach“, „der Coachee“, „der Mitarbeiter“ etc. verwendet werden, dann sind damit weibliche, männliche und diverse Menschen gleichermaßen gemeint.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Management Summary (1/3)

- Im systemischen Denken werden Relationen zwischen Objekten betrachtet
- Ein System besteht aus „Elementen“, „Teilen“ oder „Aspekten“
- Untersucht man alle Elemente einzeln, so kommt man zu vollständig unterschiedlichen Schlussfolgerungen
- Bei Systemen geht es um das Zusammenwirken vieler "Elemente", "Teile" oder "Aspekte"
- Jedes System ist dynamisch und komplex und prägt das Verhalten der Menschen im System
- Prozesse im System sind von Rückkopplung gekennzeichnet
- Rückkopplung ist Vernetzung der „Elemente“ des Systems – in der Folge entsteht Dynamik
- Lineare Kausalität wird durch zirkuläre Kausalität ersetzt – typisch für Systeme sind Wechselwirkungen
- Ein Beispiel aus dem Berufsleben veranschaulicht: "A tut nichts weil B sich einmischt" vs. "B mischt sich ein weil A nichts tut"
- Zentrale Konzepte der Systemtheorien lassen sich – trotz unterschiedlicher Schwerpunkte – zu 4 Prinzipien zusammenfassen
- "The Map is not the territory, the word is not the thing it describes"

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Management Summary (2/3)

- "Die Umwelt, wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung"
- Die Wirklichkeit ist ein subjektives gedankliches Konstrukt
- Im Coaching betrachtet Coachee "sein" System aus anderer Perspektive
- Struktur des Bewusstseins und der Aufmerksamkeit bestimmt, wie sich eine Situation entfaltet
- Das U-Modell wird als Prozessmodell für Veränderungen zu Grunde gelegt – drei Bewegungen des U, in sieben Schritten vom Downloading zum Performing
- Die Theorie U befasst sich mit der Frage, wie wir aus der im Entstehen begriffenen Zukunft heraus handeln können
- Sie wurde entwickelt am MIT in Boston Anfang der 90er Jahre und in 18 Jahren Forschungsarbeit erprobt
- Theorie U hat Bezugspunkte zur Aktionsforschung, Design Thinking, Kognitionswissenschaft und Phänomenologie
- Theorie U bietet Bezugsrahmen für Veränderungen von Systemen und ist im Coaching Kontext gut nutzbar
- Der blinde Fleck ist die Quelle, aus der unser Wirken hervorgeht

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Management Summary (3/3)

- Im Coaching findet das U-Modell als Strukturierung, Gedankenmodell und als Methode/ Tool Anwendung
- Das Tool: Mit Fragen durch das „U“ gehen ist universell einsetzbar
- Das Coachinggespräch läuft in vier Phasen ab
- Wer fragt, führt – wer zuhört, schätzt wert. Aktives Zuhören ist eine grundlegende Methode, um den Coaching-Prozess voranzubringen
- Aktives Zuhören ermöglicht es, die Welt mit den Augen des Coachees zu sehen
- Sich selbst zurückzunehmen ist der Schlüssel zum gelungenen aktiven Zuhören
- Offene Fragen führen zur Erläuterung, geschlossene – zur Entscheidung, zirkuläre – zum Perspektivwechsel
- Durch Perspektivwechsel können gewohnte Denkmuster erweitert werden
- Meta-Ebene ermöglicht mehr Distanz und Sachlichkeit
- Der lösungsorientierte Ansatz geht davon aus, dass die Lösung im Coachee bereits vorhanden ist
- Herausfinden, was gut funktioniert und mehr davon tun mit systemischen Fragen im Coaching-Prozess

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Agenda

Einführung

Grundlagen Systemtheorie

Theorie U, eine Methode für die Veränderung von Systemen

Phasen des Coaching-Gesprächs

Systemische Fragen & aktives Zuhören

Platz für persönliche Notizen

■ ...

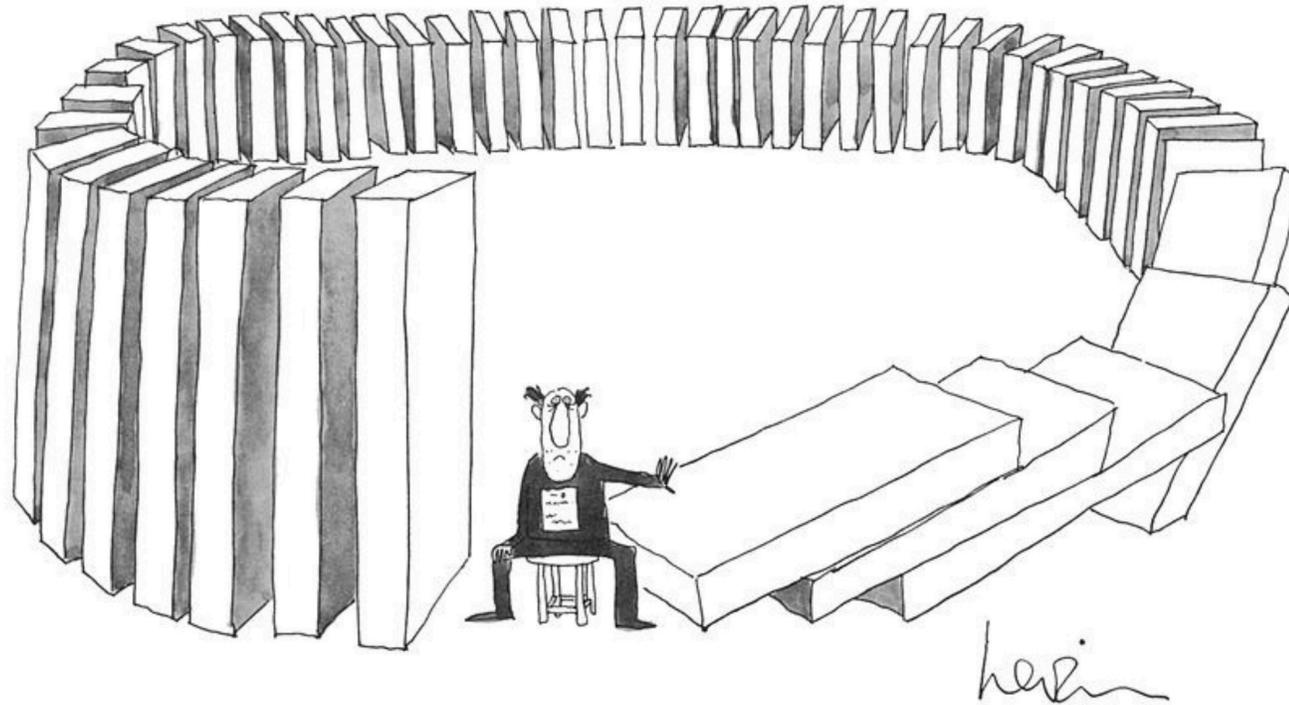
■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Grundlagen des Coachings



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Im systemischen Denken werden Relationen zwischen Objekten betrachtet

Einstieg

- „Wenn man nach einer Definition sucht, wodurch sich das „systemische Denken“ von anderen Formen des Denkens (z. B. unserem westlichen Alltagsdenken oder dem Denken der newtonschen Physik) unterscheidet, so kann man sagen:

Systemisches Denken verwendet Erklärungen, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen, und das heißt konkret: An die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet.“

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

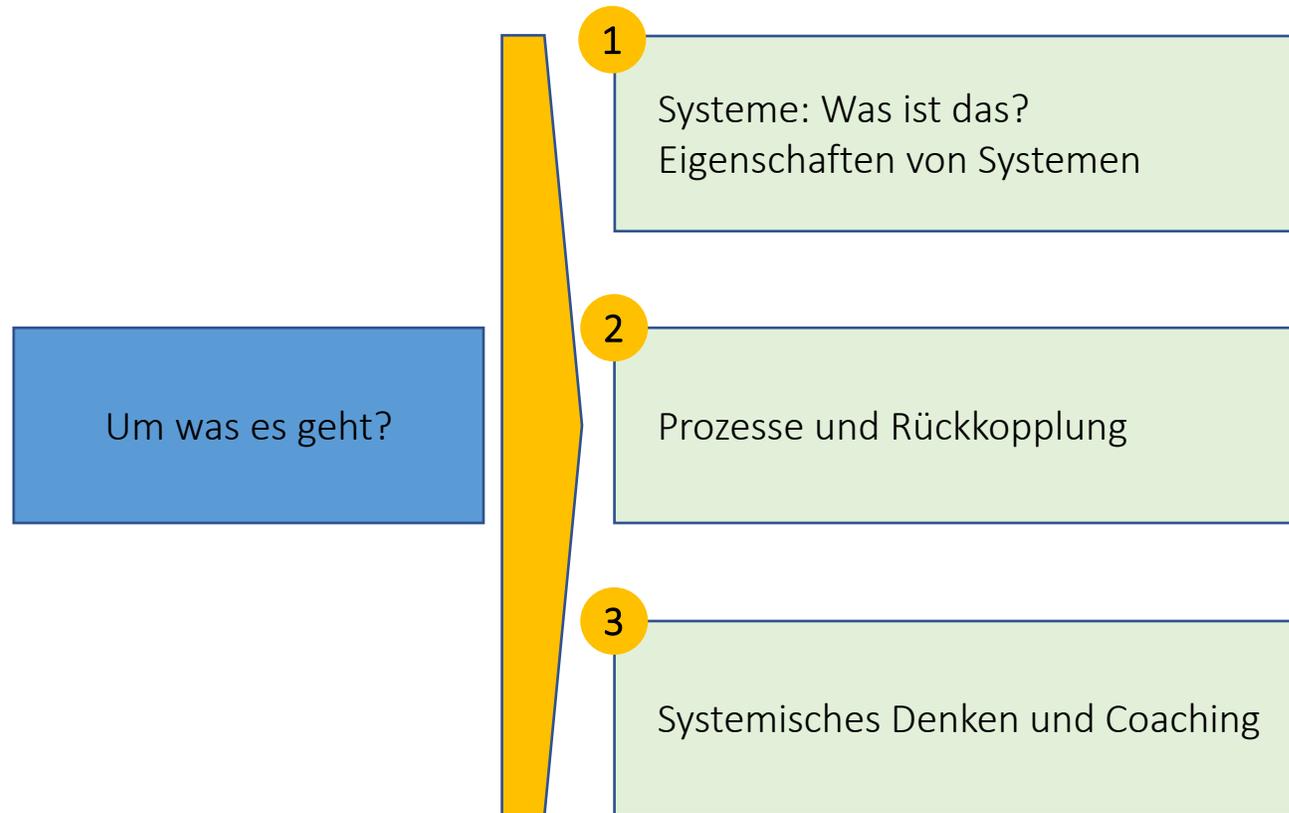
■ ...

■ ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Einstieg



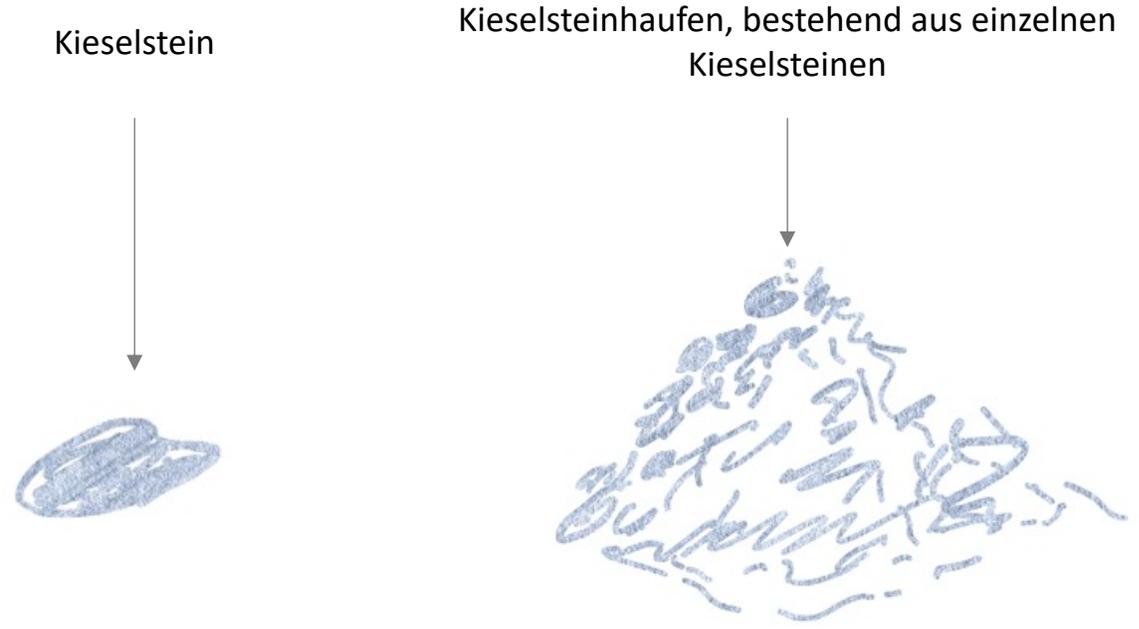
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Ein System besteht aus „Elementen“, „Teilen“ oder „Aspekten“

1 Eigenschaften von Systemen (1/4)



Ist ein Haufen von Kieselsteinen ein System?

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Untersucht man alle Elemente einzeln, so kommt man zu vollständig unterschiedlichen Schlussfolgerungen

1 Eigenschaften von Systemen (2/4)



Im Gleichnis **Die blinden Männer und der Elefant** untersucht eine Gruppe von Blinden einen Elefanten um zu *begreifen*, worum es sich bei diesem Tier handelt. Jeder untersucht einen anderen Körperteil (aber jeder nur *einen* Teil), wie zum Beispiel die Flanke oder einen Stoßzahn. Dann vergleichen sie ihre Erfahrungen untereinander und stellen fest, dass jede individuelle Erfahrung zu ihrer eigenen, vollständig unterschiedlichen Schlussfolgerung führt.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



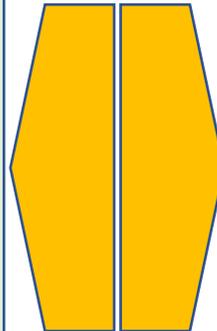
Bei Systemen geht es um das Zusammenwirken vieler "Elemente", "Teile" oder "Aspekte"

1 Eigenschaften von Systemen (3/4)

Eigenschaften

Bei Systemen geht es um

- das **Zusammenwirken** vieler „Elemente“, „Teile“ oder „Aspekte“
- in einem **strukturierten Ganzen mit Regeln, Beziehungs- und Kommunikationsmustern** etc. (eben dem „System“), das sich von einer „**Umgebung**“ abgrenzen lässt,
- auf **Einflüsse ganzheitlich** reagiert und/ oder mit anderen Systemen interagiert.



Beobachtbares

ist:

- nicht auf einzelne Komponenten rückführbar
- sondern stellt netzwerkartige Wirkungen mit Auswirkungen auf andere dar
- ohne dass man direkte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennen kann.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

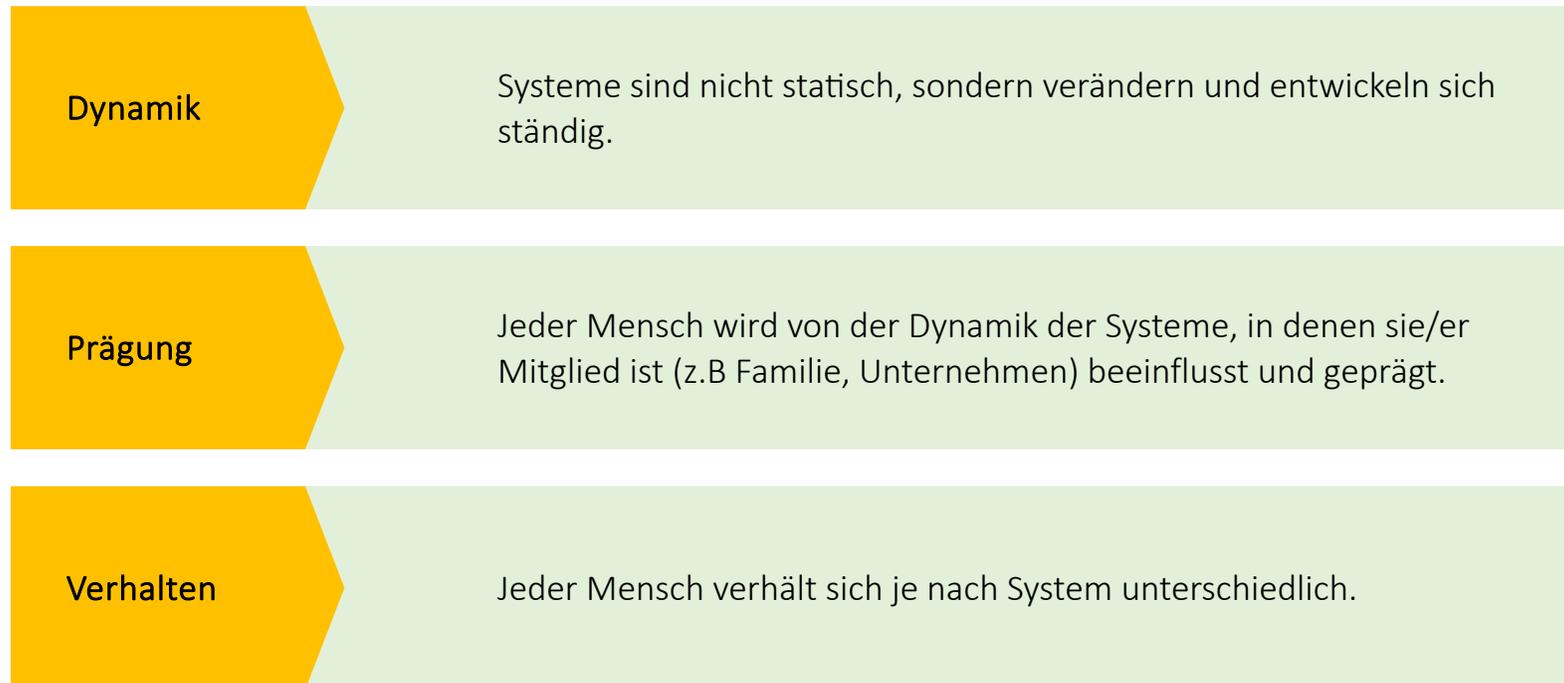
■ ...

■ ...



Jedes System ist dynamisch und komplex und prägt das Verhalten der Menschen im System

1 Eigenschaften von Systemen (4/4)



„Stabilität ist eine Illusion, das Einzige was Kontinuität besitzt, ist die Veränderung“ (Grau 1990).

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

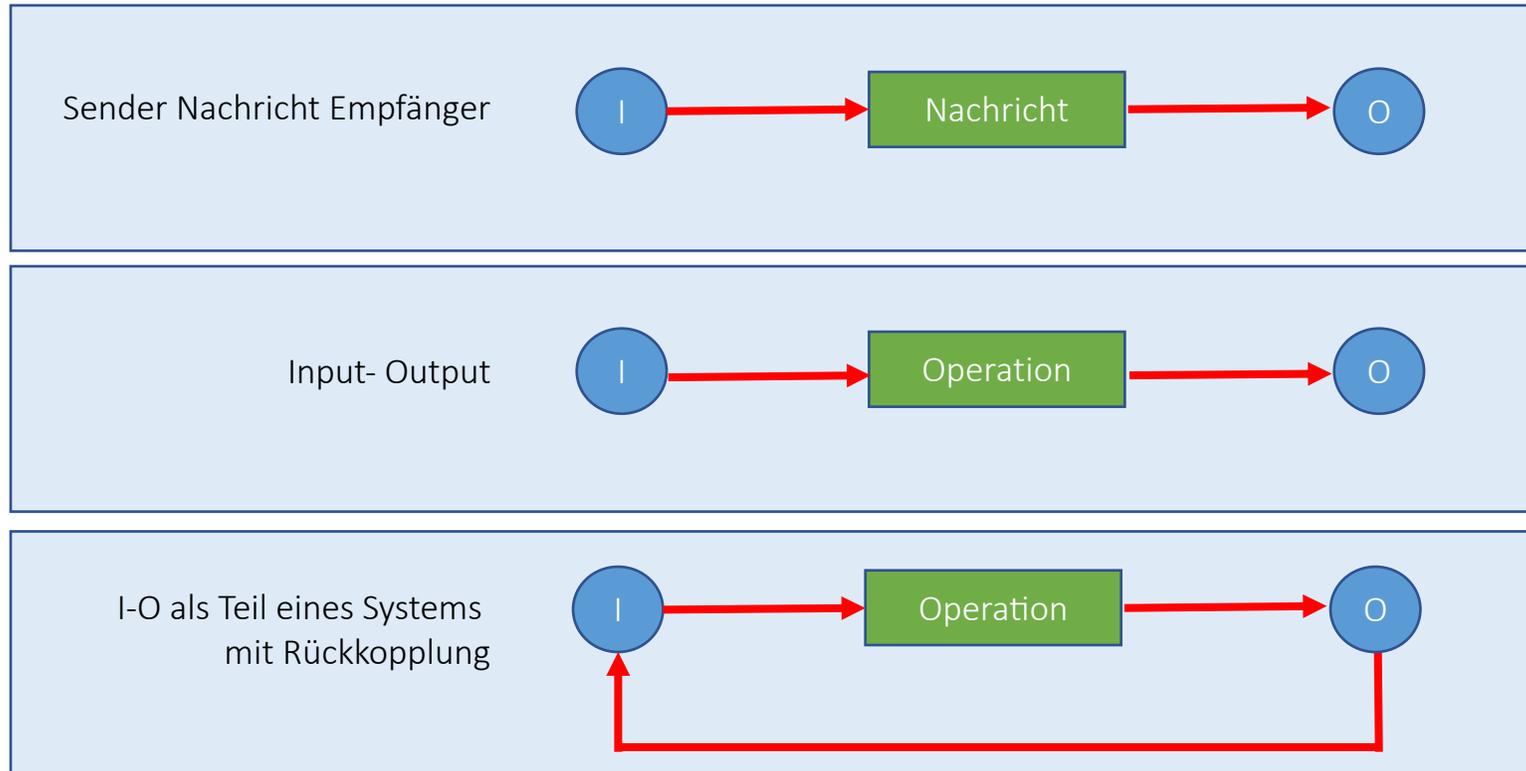
■ ...

■ ...



Prozesse im System sind von Rückkopplung gekennzeichnet

2 Prozesse und Rückkopplung (1/5)



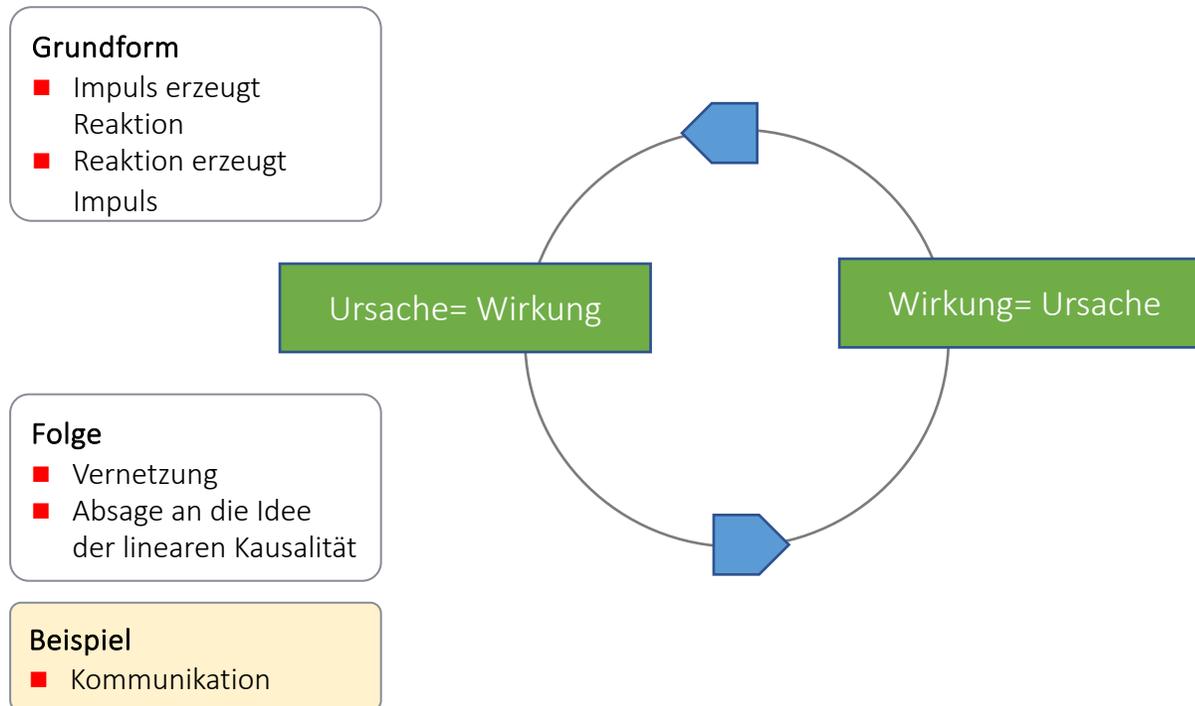
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Rückkopplung ist Vernetzung der „Elemente“ des Systems – in der Folge entsteht Dynamik

2 Prozesse und Rückkopplung (2/5)



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Lineare Kausalität wird durch zirkuläre Kausalität ersetzt – typisch für Systeme sind Wechselwirkungen

2 Prozesse und Rückkopplung (3/5)

"Unser traditionelles Weltbild ist von linearen (d. h. in eine Richtung wirkenden) Kausalitätsvorstellungen geprägt: Wenn ich mit dem Hammer auf eine Vase schlage, ist die Vase kaputt. Der Schlag mit dem Hammer ist die Ursache für das Zerspringen der Vase (und nicht umgekehrt), der Hammer bleibt unverändert. Typisch für Systeme sind dagegen Wechselwirkungen – sowohl zwischen den Elementen des Systems als auch zwischen System und Umwelt: A beeinflusst B, und B beeinflusst wieder A."

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Ein Beispiel aus dem Berufsleben veranschaulicht: "A tut nichts weil B sich einmischt" vs. "B mischt sich ein weil A nichts tut"

2 Prozesse und Rückkopplung (4/5), ein Beispiel

- Zwei Mitarbeiterinnen (A und B) arbeiten in einem Projekt zusammen.
- A schiebt Aktivitäten gerne vor sich her.
- B kennt A und diese Verhaltensweise und denkt: «Wenn das nicht termingerecht erledigt wird, dann kriegt nicht A einen drauf, sondern das ganze Projektteam».
- Da nun B ein friedliebender Mensch ist und die kollegiale Beziehung zu A («Wir kommen im Großen und Ganzen recht gut miteinander aus!») nicht gefährden will, erledigt B es selbst.
- A wiederum bekommt dies mit und fühlt sich bestätigt «B steckt wirklich überall die Nase hinein, spielt sich auf und geht sogar so weit, in mein Arbeitsterritorium einzudringen!».
- A fühlt sich übergangen, ist insgeheim verärgert über B. Aber auch A ist ein friedliebender Mensch und möchte die gute kollegiale Beziehung nicht gefährden.
- Was dennoch nachbleibt ist ein Gefühl von eigener Überflüssigkeit und einem trotzig-resignierten «Dann mach deinen Kram gleich ganz allein!». Das Resultat: A «tut nichts», lässt manches unerledigt liegen und schiebt es auf die lange Bank.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

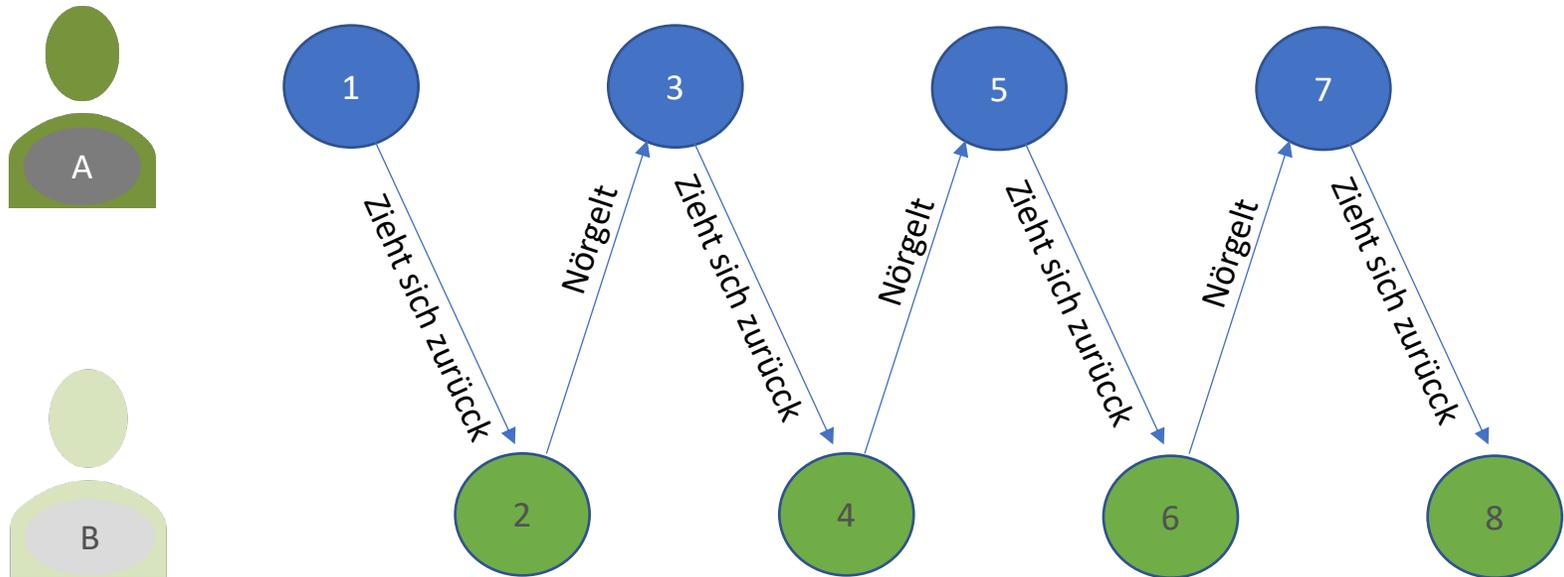
■ ...

■ ...



Ein Beispiel aus dem Berufsleben veranschaulicht: "A tut nichts weil B sich einmischt" vs. "B mischt sich ein weil A nichts tut"

2 Prozesse und Rückkopplung (5/5)



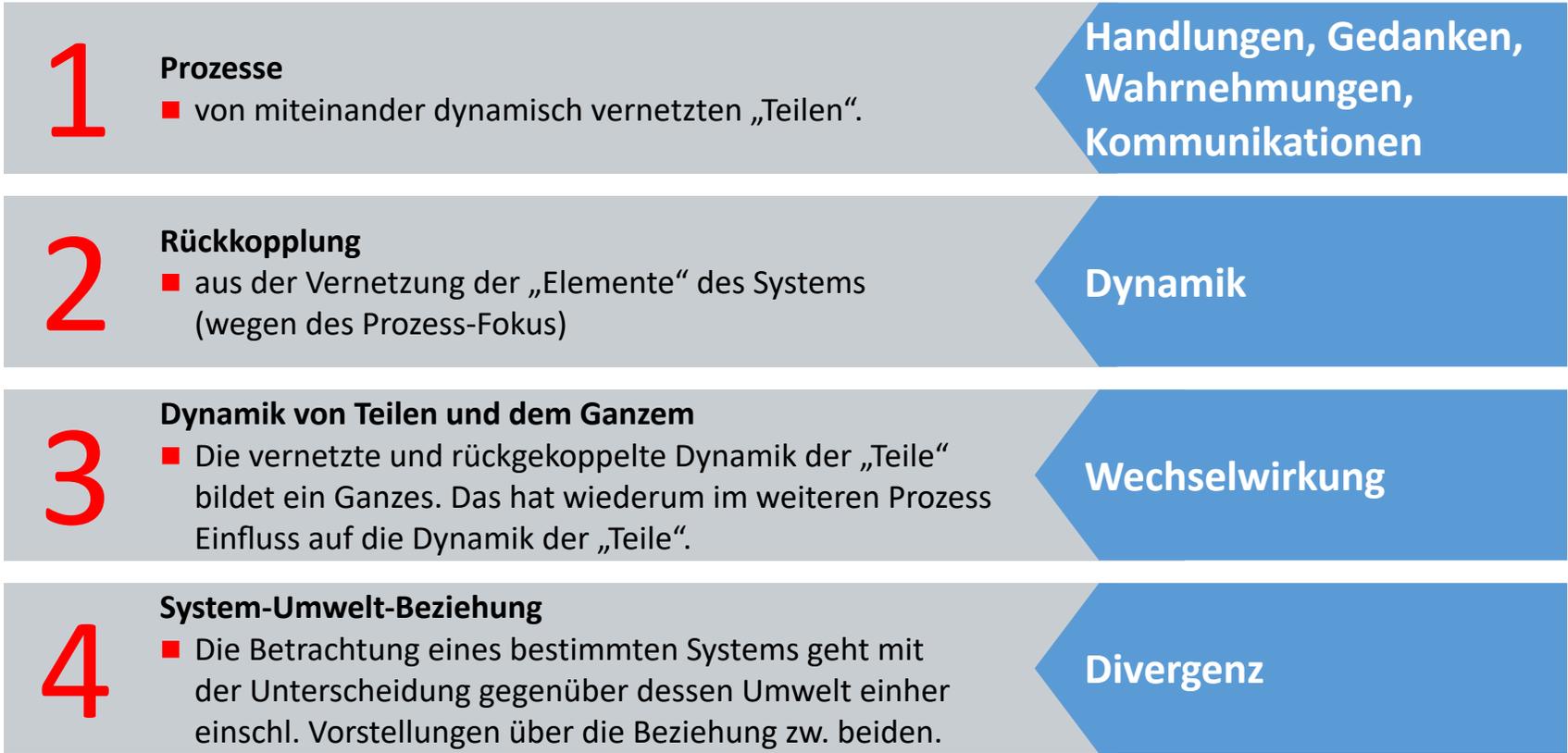
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Zentrale Konzepte der Systemtheorien lassen sich – trotz unterschiedlicher Schwerpunkte – zu 4 Prinzipien zusammenfassen

3 Systemisches Denken und Coaching (1/2)



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



"The Map is not the territory, the word is not the thing it describes"

3 Systemisches Denken und Coaching (2/2)



The map is not the territory, the word is not the thing it describes. Whenever the map is confused with the territory, a 'semantic disturbance' is set up in the organism. The disturbance continues until the limitation of the map is recognized.

— Alfred Korzybski —

AZ QUOTES

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



"Die Umwelt, wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung"

Grundideen des radikalen Konstruktivismus (1/2)



- Niemand kann objektiv beobachten. Beobachter sind Teil ihrer Beobachtung.
- Alles Erlebte ist radikal subjektiv und wird auch so bewertet.
- Handeln macht Sinn für den Handelnden – in dem Augenblick in dem er handelt.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Die Wirklichkeit ist ein subjektives gedankliches Konstrukt

Grundideen des radikalen Konstruktivismus (2/2)

1

Die Wirklichkeit kann nicht objektiv wahrgenommen werden.

2

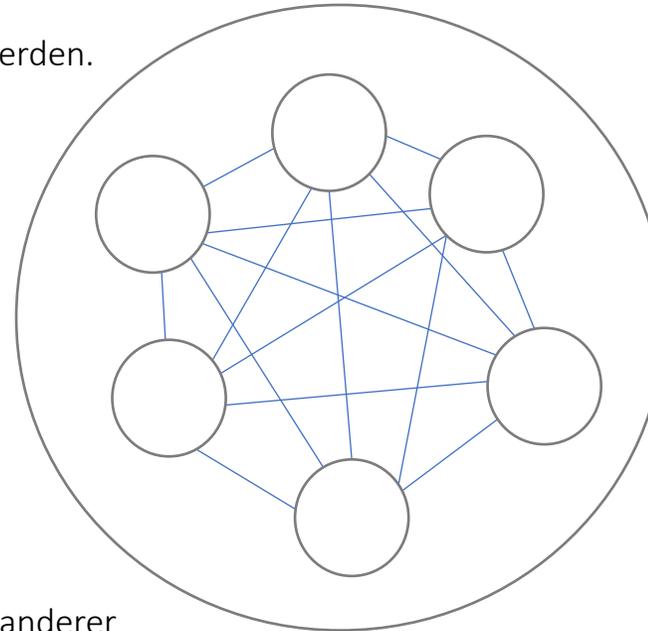
Systeme sind gedankliche Konstrukte.

3

Über Sinn eines Systems entscheidet der Beobachter.

4

Zirkulär-kausal denken bedeutet, im Kreis denken.
Alles ist mit allem vernetzt, eigenes Verhalten und das anderer stehen im System in Wechselbeziehung zueinander.



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

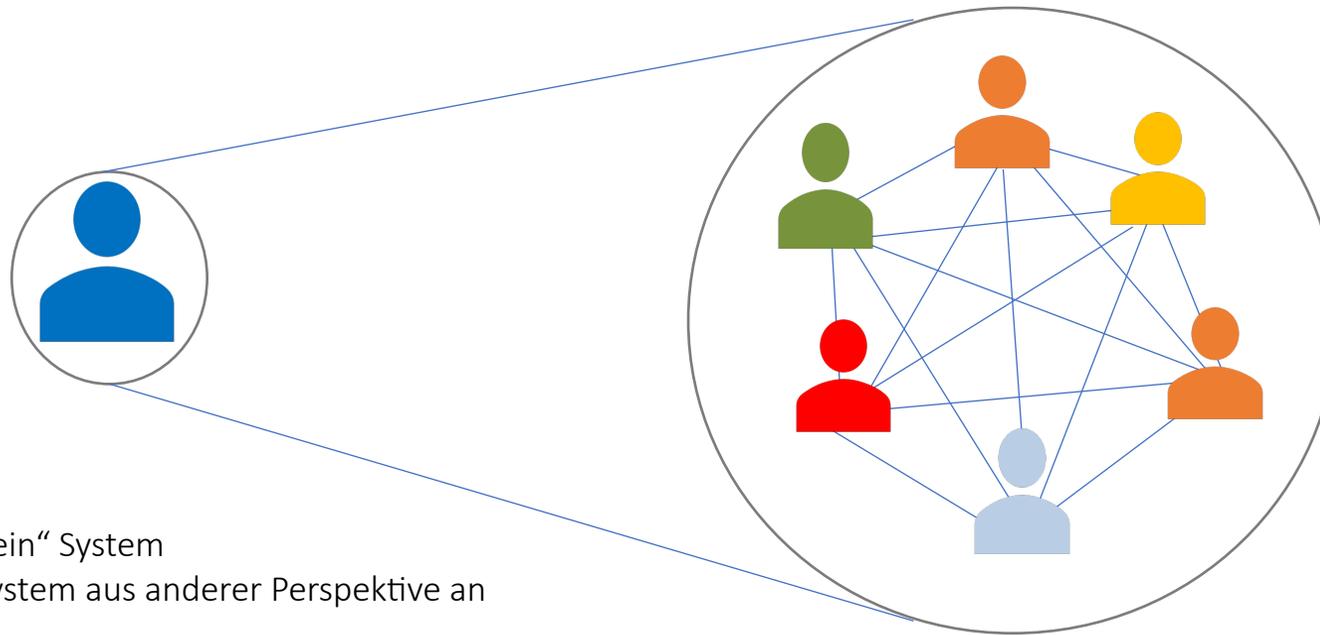


Im Coaching betrachtet Coachee "sein" System aus anderer Perspektive

Systemisches Coaching (1/2)

Coach

- stellt gezielte systematische Fragen
- um Beziehungen/Verhalten des Coachees im System zu beleuchten



Coachee

- betrachtet "Sein" System
- Schaut sein System aus anderer Perspektive an

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Im Coaching betrachtet Coachee "sein" System aus anderer Perspektive

Systemisches Coaching (2/2)

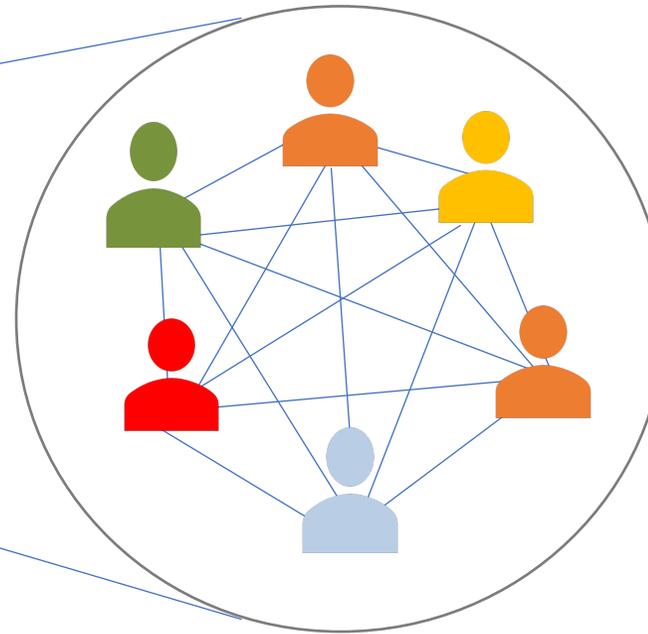
■ In welchem System befindet sich der Coachee?

■ Welche Elemente des Systems (Personen, Rahmenbedingungen, Werte, Regeln etc.) beeinflussen in welcher Weise das System des Coaches?



■ Wie wird der Coachee von dem System beeinflusst?

■ Wie kann der Coachee das System beeinflussen?



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Agenda

Einführung

Grundlagen Systemtheorie

Theorie U, eine Methode für die Veränderung von Systemen

Phasen des Coaching-Gesprächs

Systemische Fragen & aktives Zuhören

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

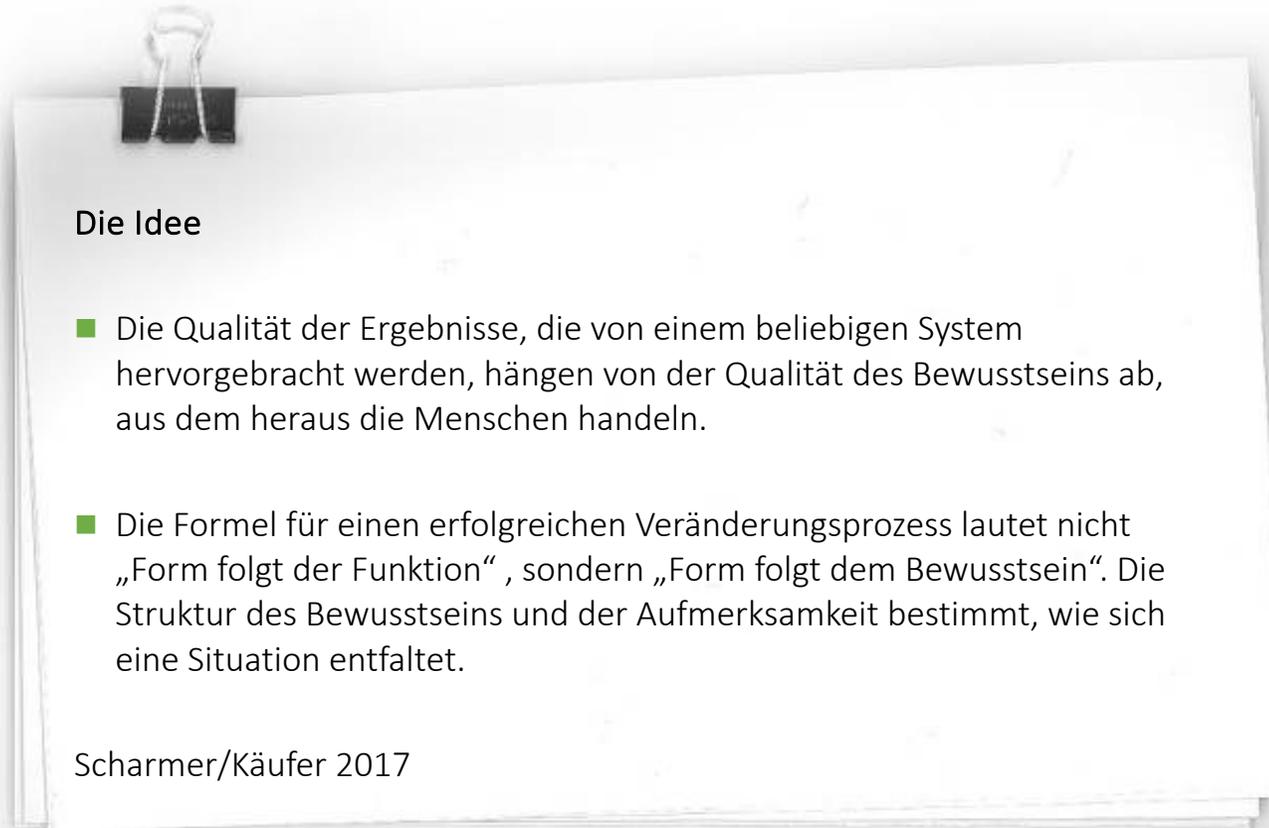
■ ...

■ ...



Struktur des Bewusstseins und der Aufmerksamkeit bestimmt, wie sich eine Situation entfaltet

Grundidee der Theorie U



Platz für persönliche Notizen

■ ...

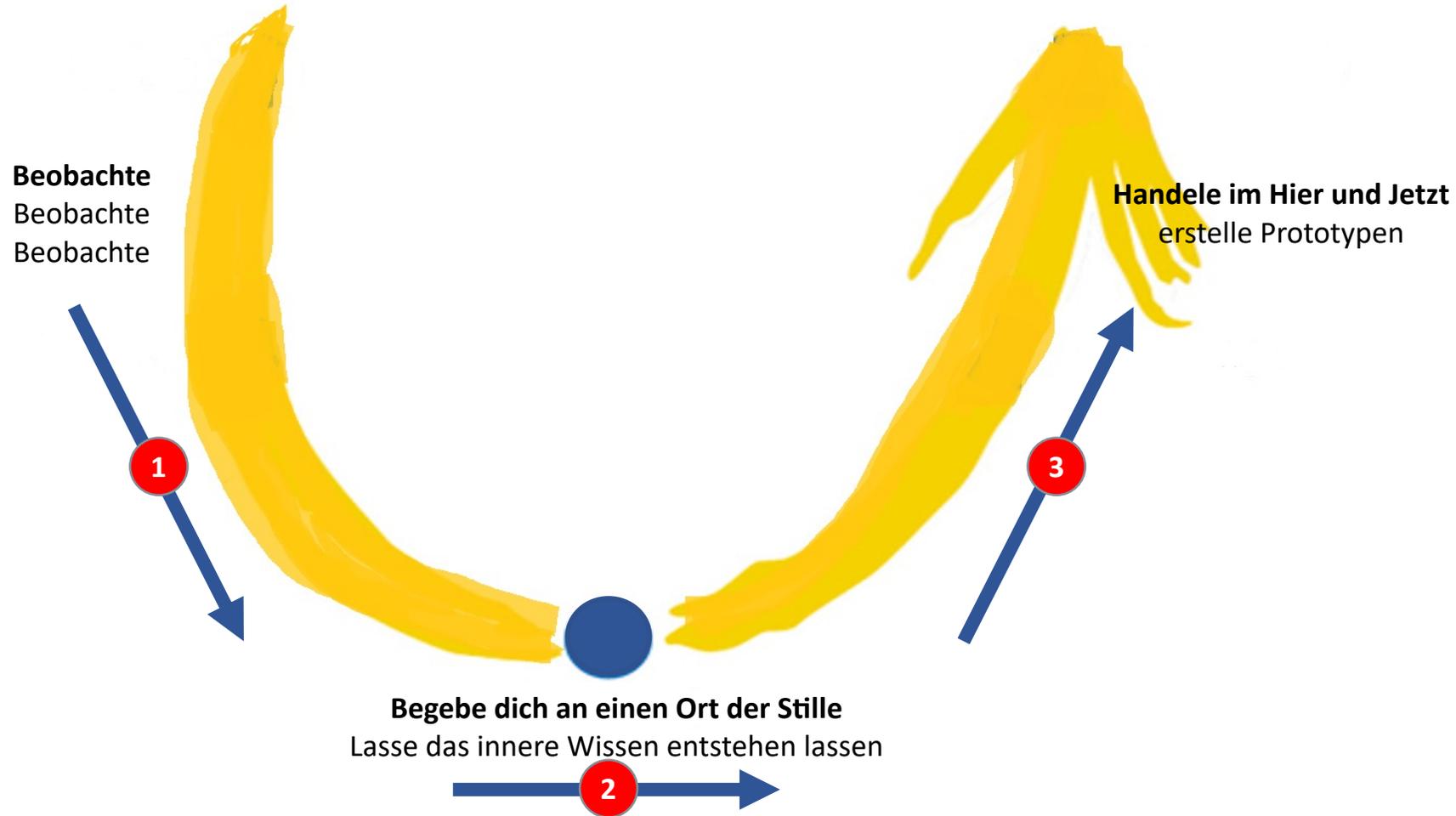
■ ...

■ ...

■ ...



Das U-Modell wird als Prozessmodell für Veränderungen zu Grunde gelegt – drei Bewegungen des U...

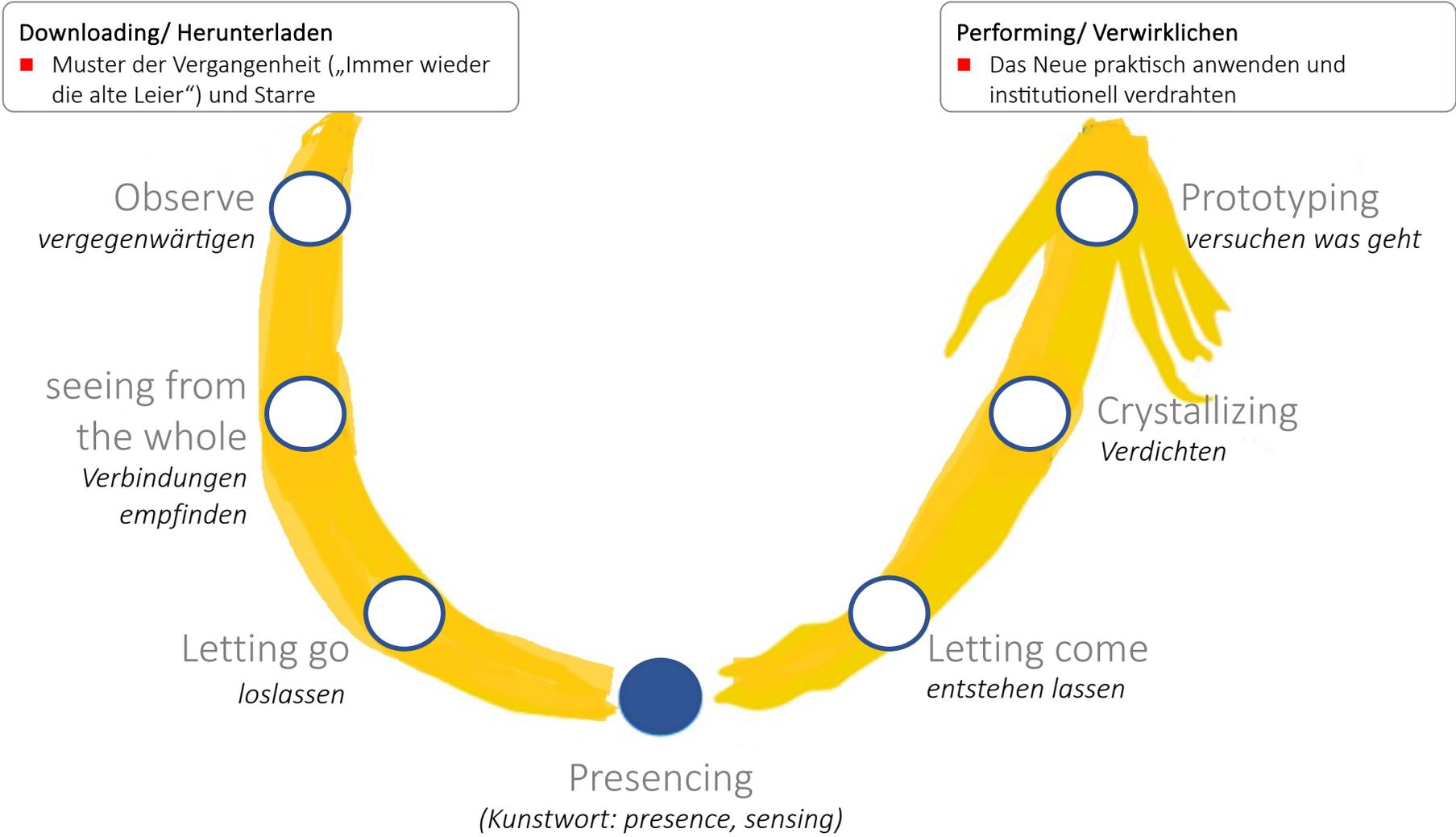


Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



...in sieben Schritten vom Downloading zum Performing



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



...in sieben Schritten vom Downloading zum Performing

Downloading/ Herunterladen

- Muster der Vergangenheit („Immer wieder die alte Leier“) und Starre

Performing/ Verwirklichen

- Das Neue praktisch anwenden und institutionell verdrahten

Observe
vergegenwärtigen



- Mit frischen Augen hinsehen
- Zusammenhänge sehen
- Vorurteile „rausnehmen“ und Realität mit frischen Blick betrachten
- beobachtetes System wird als von Betrachter getrennt wahrgenommen

seeing from
the whole
Verbindungen empfinden



- die Situation aus dem Ganzen heraus betrachten
- die Grenze zwischen Beobachter und dem Beobachteten verschwimmt
- das System nimmt sich selbst wahr

Letting go
loslassen



- Altes (Intentionen und Vorgehensweisen) bewusst loslassen

Letting come
entstehen lassen



Crystallizing
Verdichten

- Kristallisieren und Bewusstmachen der Intention und Vision

Prototyping
versuchen was geht

- Erproben des Neuen im Prototypen
- praktisches Tun erkunden und entwickeln

Presencing

(Kunstwort: presence, sensing)

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Die Theorie U befasst sich mit der Frage, wie wir aus der im Entstehen begriffenen Zukunft heraus handeln können

Einordnung der Theorie U (1/4)

Um was geht es?

- Zukunftsorientiertes Handeln in Zeiten von
 - Umbrüchen
 - Krisen
 - Abgründen
- individuell/gesellschaftlich

Kernfragen

- Wie können wir aus der im Entstehen begriffenen Zukunft heraus handeln und
- wie aktivieren wir die
 - tieferen
 - schöpferischen Schichten
 - des sozialen Feldes?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Sie wurde entwickelt am MIT in Boston Anfang der 90er Jahre und in 18 Jahren Forschungsarbeit erprobt

Einordnung der Theorie U (2/4)

Zukunftsorientiertes Handeln in Zeiten von

- Umbrüchen
- Krisen
- Abgründen

“Wie können wir aus der im Entstehen begriffenen Zukunft heraus handeln und wie aktivieren wir die tieferen, schöpferischen Schichten des sozialen Feldes?“

(Scharmer 2015, S. 35)

Startpunkt: Diskussionszusammenhang am MIT Center for Organizational Learning Anfang der 90er Jahre

Erkenntnis:

- Analyse von Systemzusammenbrüchen möglich, aber
- geringer Einfluss auf Veränderungen irgendeines dieser Systeme

Erkenntnisinteresse:

- Interesse an verhaltensbezogener Dimension von Veränderungen
- Output: „Die fünfte Disziplin“ – Systemdynamik, organisatorischer Wandel, kreativer Prozess (vgl. Senge)

Nicht
erfolgreich

erfolgreich

- 18 Jahre Forschungsarbeiten
- 150 Interviews mit Führungskräften, Unternehmern, Innovatoren
- Herausarbeiten der Kernelemente erfolgreicher Veränderung
- Darstellung als U

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Theorie U hat Bezugspunkte zur Aktionsforschung, Design Thinking, Kognitionswissenschaft und Phänomenologie

Einordnung der Theorie U (3/4)



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

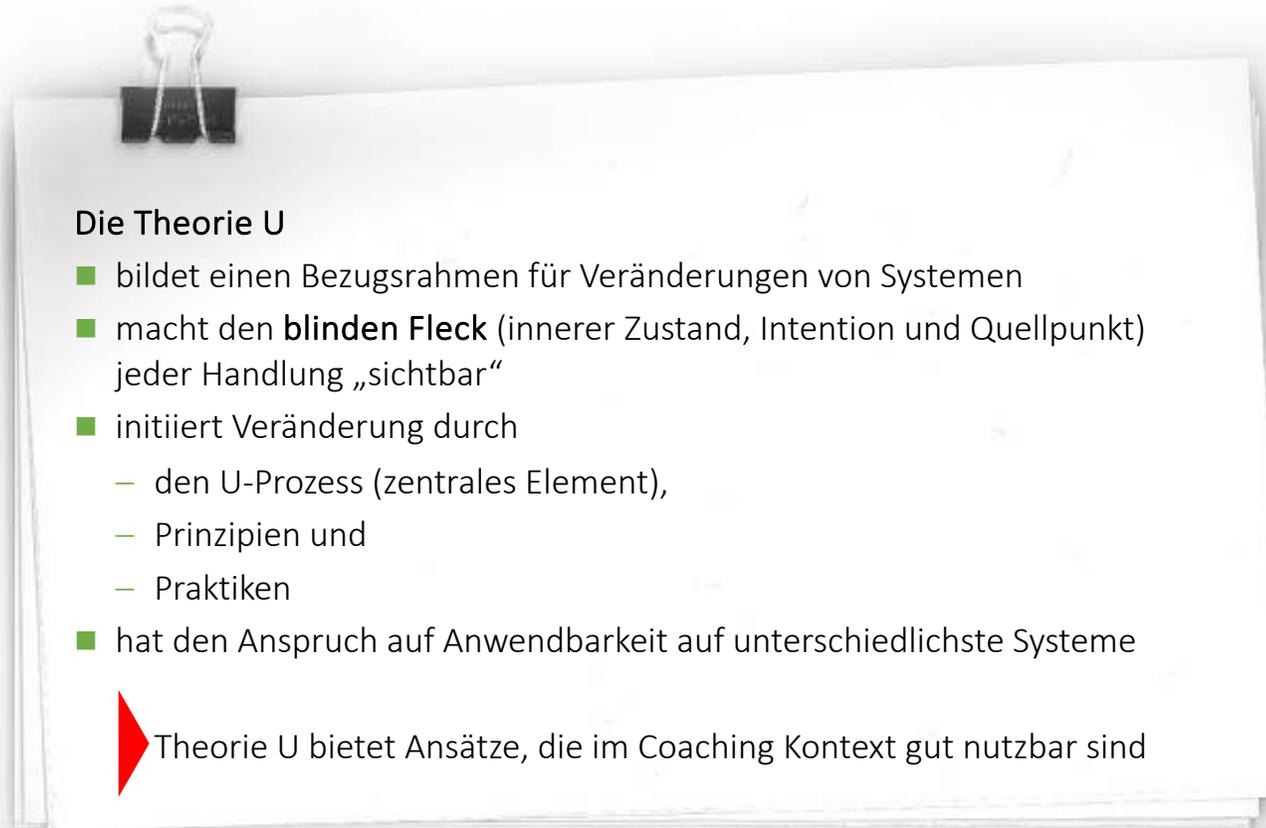
■ ...

■ ...



Theorie U bietet Bezugsrahmen für Veränderungen von Systemen und ist im Coaching Kontext gut nutzbar

Einordnung der Theorie U (4/4)



Die Theorie U

- bildet einen Bezugsrahmen für Veränderungen von Systemen
- macht den **blinden Fleck** (innerer Zustand, Intention und Quellpunkt) jeder Handlung „sichtbar“
- initiiert Veränderung durch
 - den U-Prozess (zentrales Element),
 - Prinzipien und
 - Praktiken
- hat den Anspruch auf Anwendbarkeit auf unterschiedlichste Systeme

▶ Theorie U bietet Ansätze, die im Coaching Kontext gut nutzbar sind

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

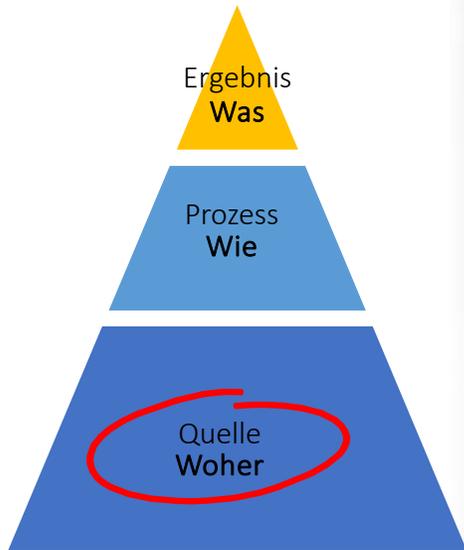
■ ...

■ ...



Der blinde Fleck ist die Quelle, aus der unser Wirken hervorgeht

Blinder Fleck



„Den **blinden Fleck** gibt es im Kontext von Führung, Management und sozialem Wandel. Es ist ein blinder Fleck, der auch unser alltägliches soziales Erleben betrifft. Der blinde Fleck bezieht sich auf den inneren Ort – die Quelle – aus der unser Wirken hervorgeht, wenn wir handeln, kommunizieren, wahrnehmen oder denken.

Wir sehen, was wir tun (Resultate).

Wir sehen, wie wir es tun (Prozess).

Aber meistens wissen wir nichts über das "Woher": über den inneren Ort bzw. die Quelle, aus der unser Wirken entspringt“

Scharmer 2019, S.23

Platz für persönliche Notizen

■ ...

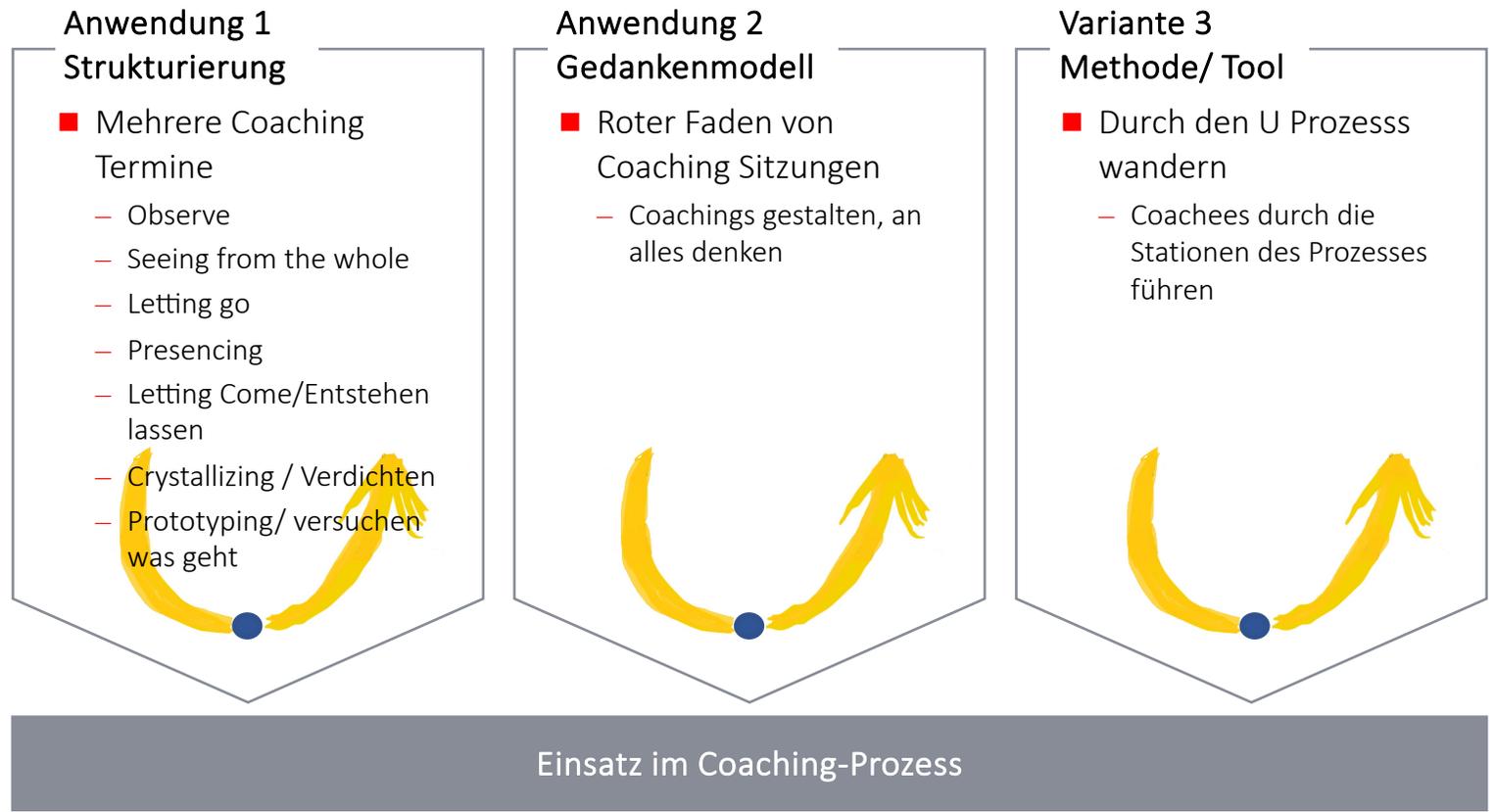
■ ...

■ ...

■ ...



Im Coaching findet das U-Modell als Strukturierung, Gedankenmodell und als Methode/ Tool Anwendung

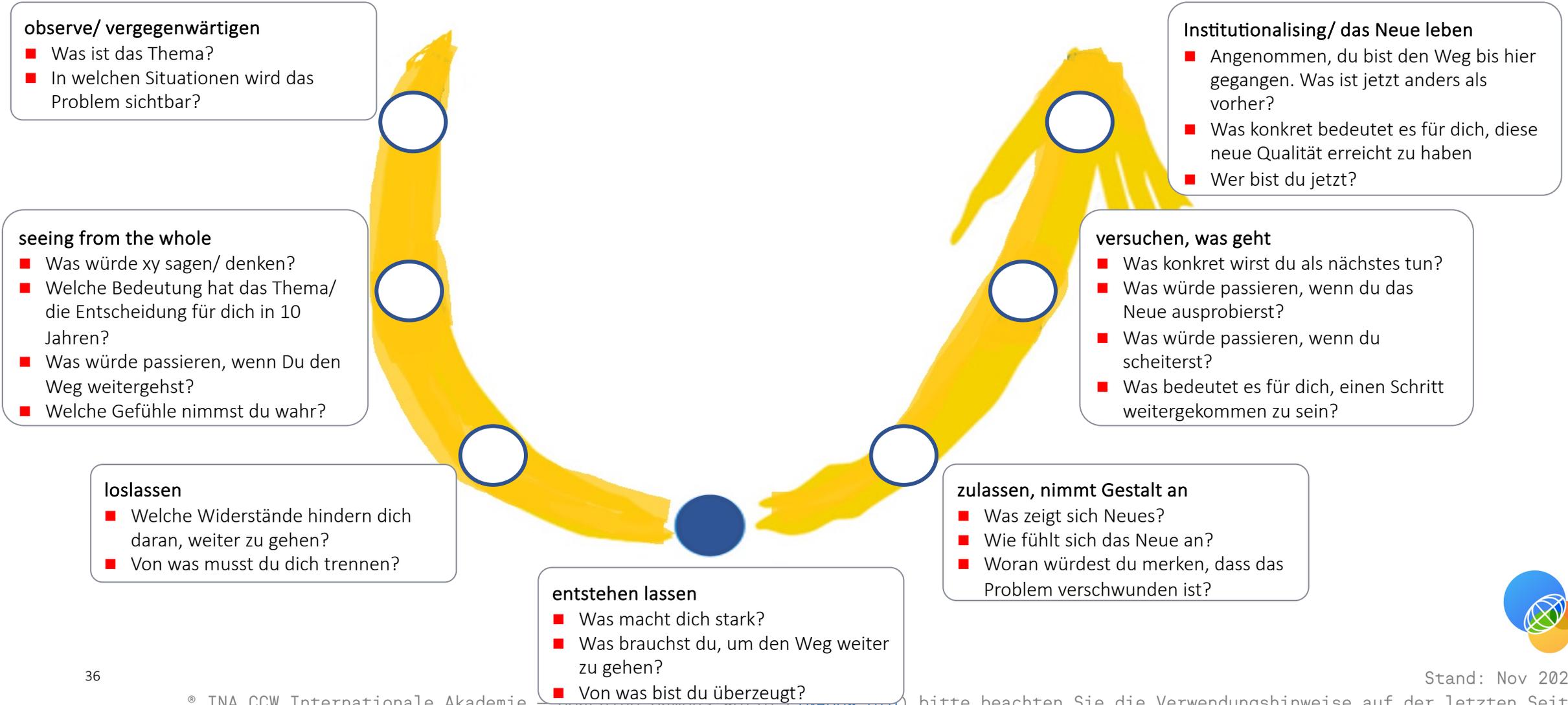


Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Tool: Mit Fragen durch das „U“ gehen



Theorie U, Systematik der Handlungsfelder

Feld	Mikro Zuhören	Meso Gespräche führen	Makro Organisieren	Mundo Koordinieren
Gewohnheitsmäßi g	Herunterladen alter Muster	Herunterladen freundlicher Phrasen	Zentralisiert von oben nach unten	Hierarchie
egosystemisch	Faktisch offenes Denken	Debatte differenzierter Standpunkte	Dezentralisiert Divisionen	Wettbewerb
empathisch	Empathisch offenes Fühlen	Reflektierter Dialog, erkunden von Sichtweisen	Vernetzt Stakeholder	Stakeholder Dialoge
schöpferisch	Offene Gegenwärtigkeit	Schöpferischer Dialog	Ökosystem Co- Kreation	gemeinsame Wahrnehmung Handeln

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Agenda

Einführung

Grundlagen Systemtheorie

Theorie U, eine Methode für die Veränderung von Systemen

Phasen des Coaching-Gesprächs

Systemische Fragen & aktives Zuhören

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Das Coachinggespräch läuft in vier Phasen ab

Phasen des Coaching-Gesprächs



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Agenda

Einführung

Grundlagen Systemtheorie

Theorie U, eine Methode für die Veränderung von Systemen

Phasen des Coaching-Gesprächs

Systemische Fragen & aktives Zuhören

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

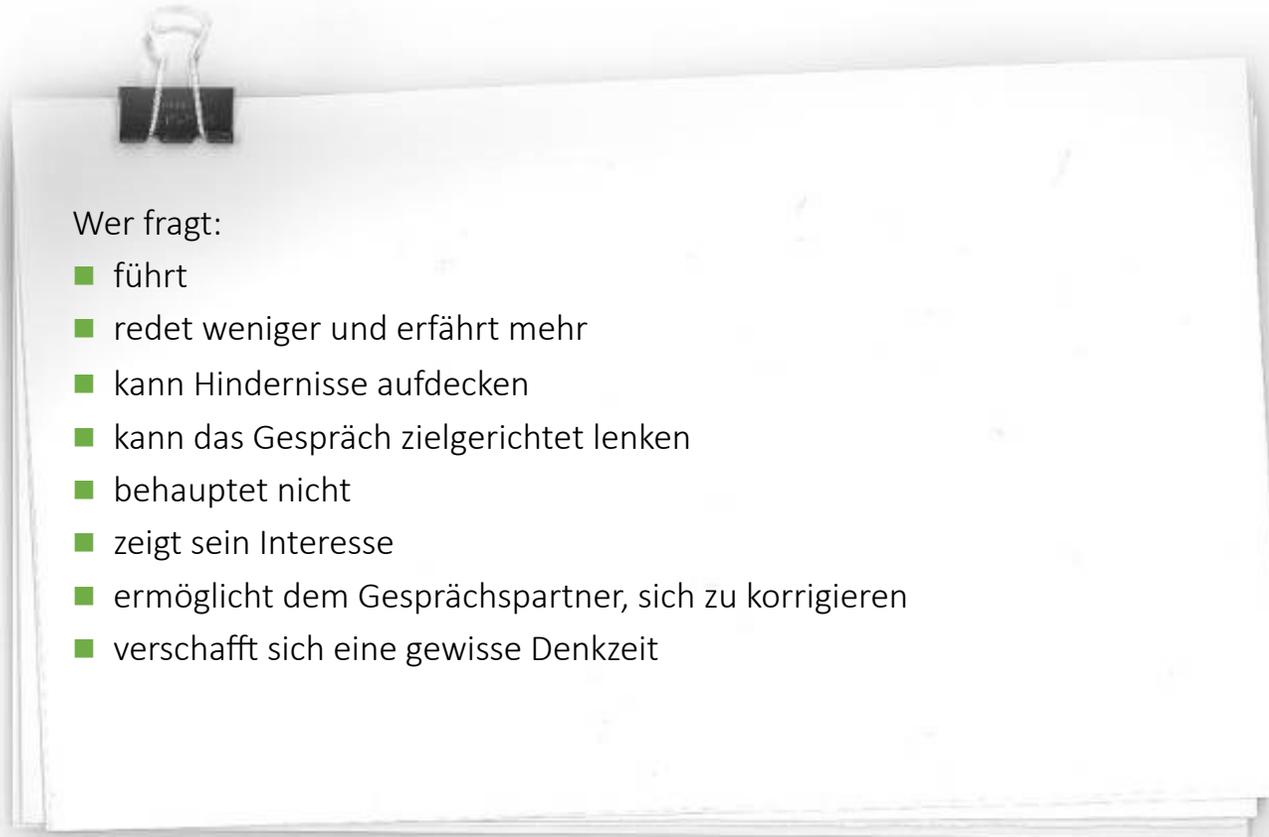
■ ...

■ ...



Wer fragt, führt

Systemische Fragetechniken



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

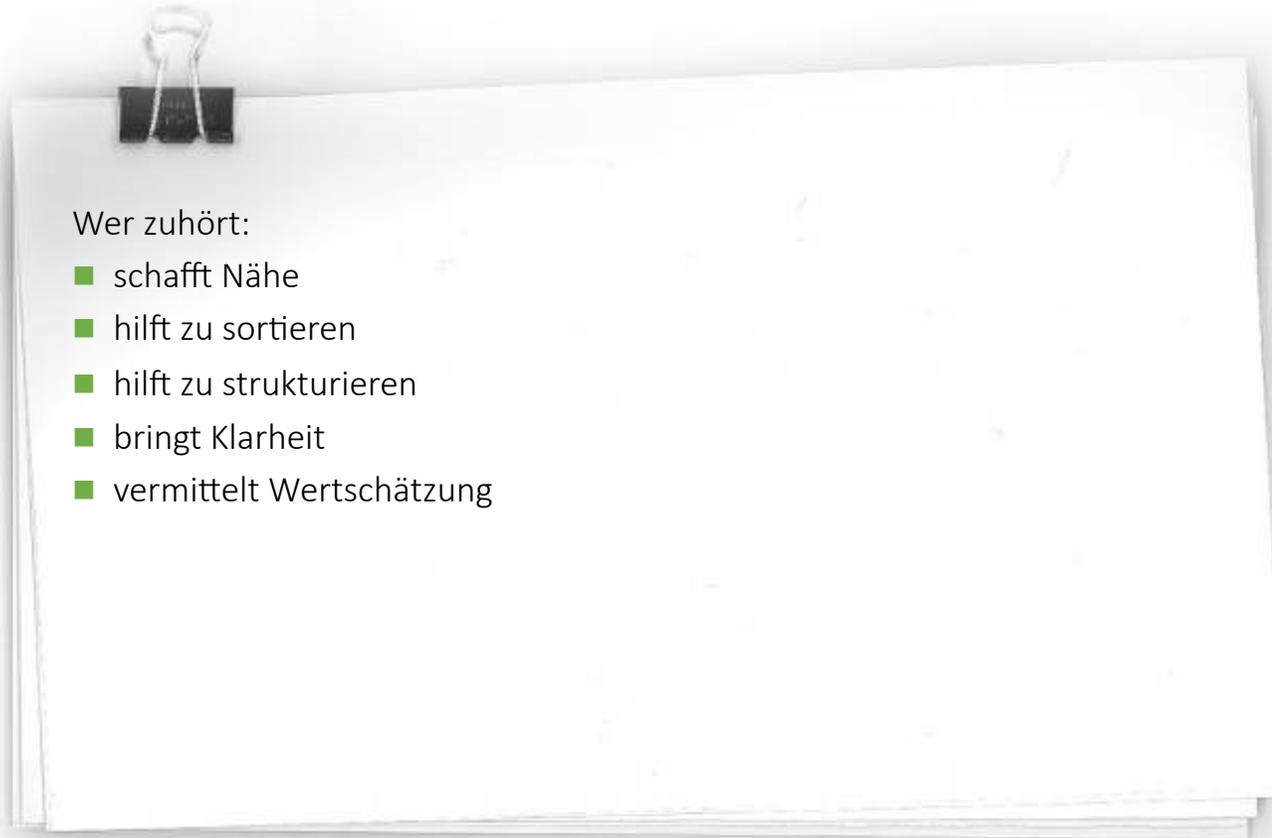
■ ...

■ ...



Wer zuhört, schätzt wert

Aktives Zuhören



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

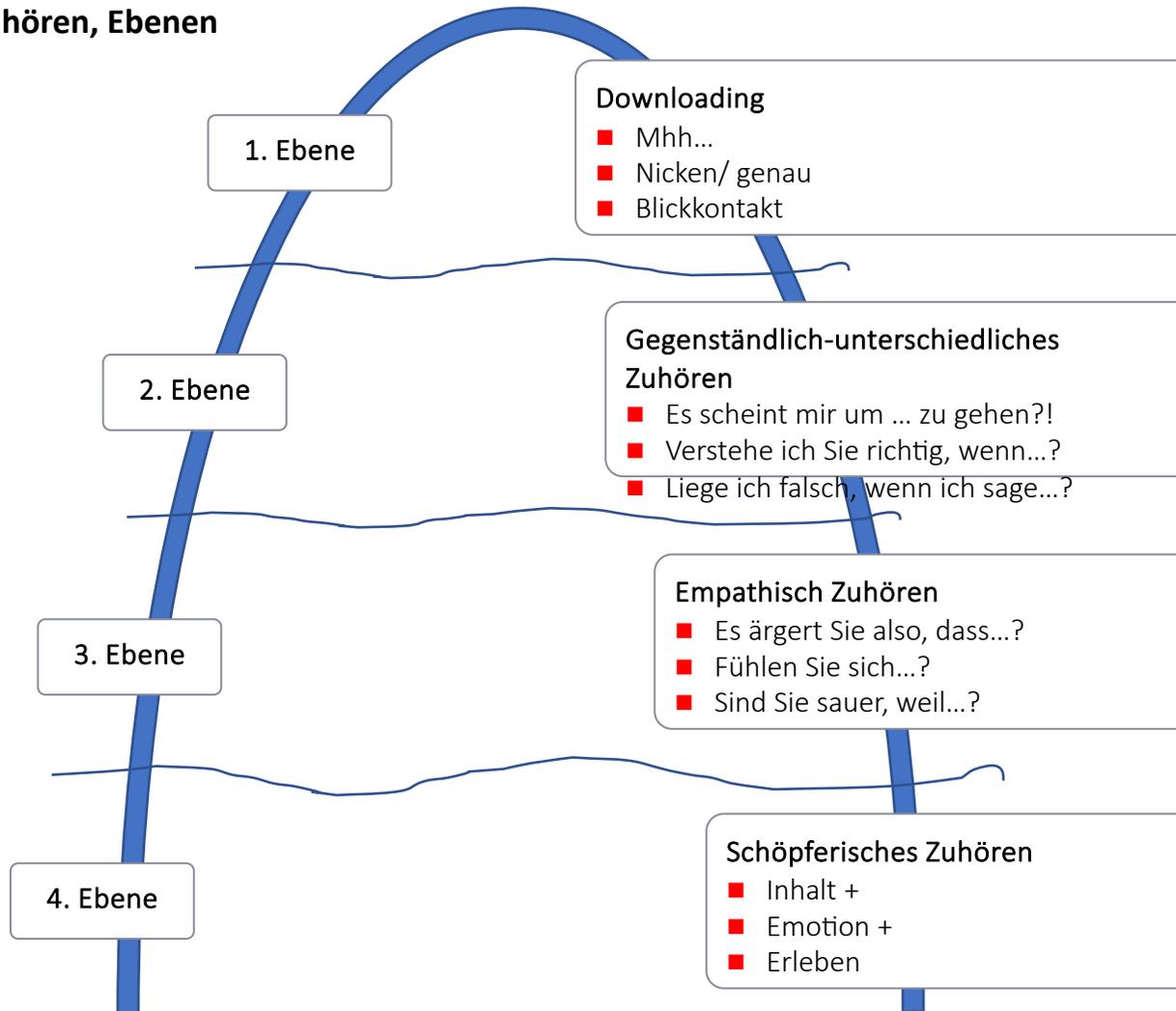
■ ...

■ ...



Aktives Zuhören ist eine grundlegende Methode, um den Coaching-Prozess voranzubringen

Aktives Zuhören, Ebenen



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Aktives Zuhören ermöglicht es, die Welt mit den Augen des Coachees zu sehen

Aktives Zuhören, Ziel und Weg

■ Ziel

- Gutes Gesprächsklima schaffen. Wirkliches Interesse zeigen heißt, dem anderen zuhören und selbst gehört werden.
- Gemeinsame Problemlösung finden. Der Beginn des Gesprächs fungiert als Diagnosefeld, in dem Coach durch offene Fragen und Zuhören Informationen erhält, Verständnis schafft, Verstehen und Akzeptanz signalisiert.

■ Weg

- Worte und Empfindungen verstehen. Nachfragen.
- Wenn es stockt, „Was“-Fragen stellen.
- Das Gesagte „spiegeln“. Wiederholen, Echo sein.
- Auf den Gesprächsbeitrag des anderen eingehen.
- Geduldig akzeptieren.
- Interessiert ausreden lassen, nicht unterbrechen.
- Das Zuhören zeigen: Blickkontakt, Zustimmung mit einem Nicken, „mhm“, „ja“, „genau“.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Sich selbst zurückzunehmen ist der Schlüssel zum gelungenen aktiven Zuhören

Aktives Zuhören, Fehler und Haltung

■ Fehler

- Erwidern statt zuhören.
- Erwartungen hineinhören statt Neues entdecken.
- Überhören, was nicht in das eigene Konzept passt statt verstehen wollen.
- Interpretieren, so wie der Zuhörer es verstehen will statt annehmen.
- Bewerten statt neutral bleiben.

■ Haltung

- Sich selbst zurücknehmen.
- Der Coachee voll und ganz im Mittelpunkt.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Offene Fragen führen zur Erläuterung, geschlossene – zur Entscheidung, zirkuläre – zum Perspektivwechsel

Arten von Fragen

Offene Fragen, W-Fragen, Ergänzungsfragen

- beginnen hauptsächlich mit einem Fragewort: wer, wie, wo, was, wann, wieviel, weshalb, wozu?
- führen zu einer Erklärung oder einer Stellungnahme.
- Tipp: Das Fragewort "warum" durch „aus welchen Gründen" ersetzen.

Geschlossene Fragen, Entscheidungsfragen

- beginnen mit: haben, machen, sollen, werden und können, um eine Ablehnung oder eine Zustimmung zu erlangen.
- In der Regel wird ein JA oder ein NEIN als Antwort gegeben.

Fragen im Coaching

Systemische Fragen

- ermöglichen Perspektivwechsel oder regen diesen an (sich die andere Perspektive hineinversetzen).
- haben den Sinn, andere Systemmitglieder einzubeziehen (z.B. angenommen ich würde Ihre Mitarbeiter fragen, was würden sie sagen?).

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

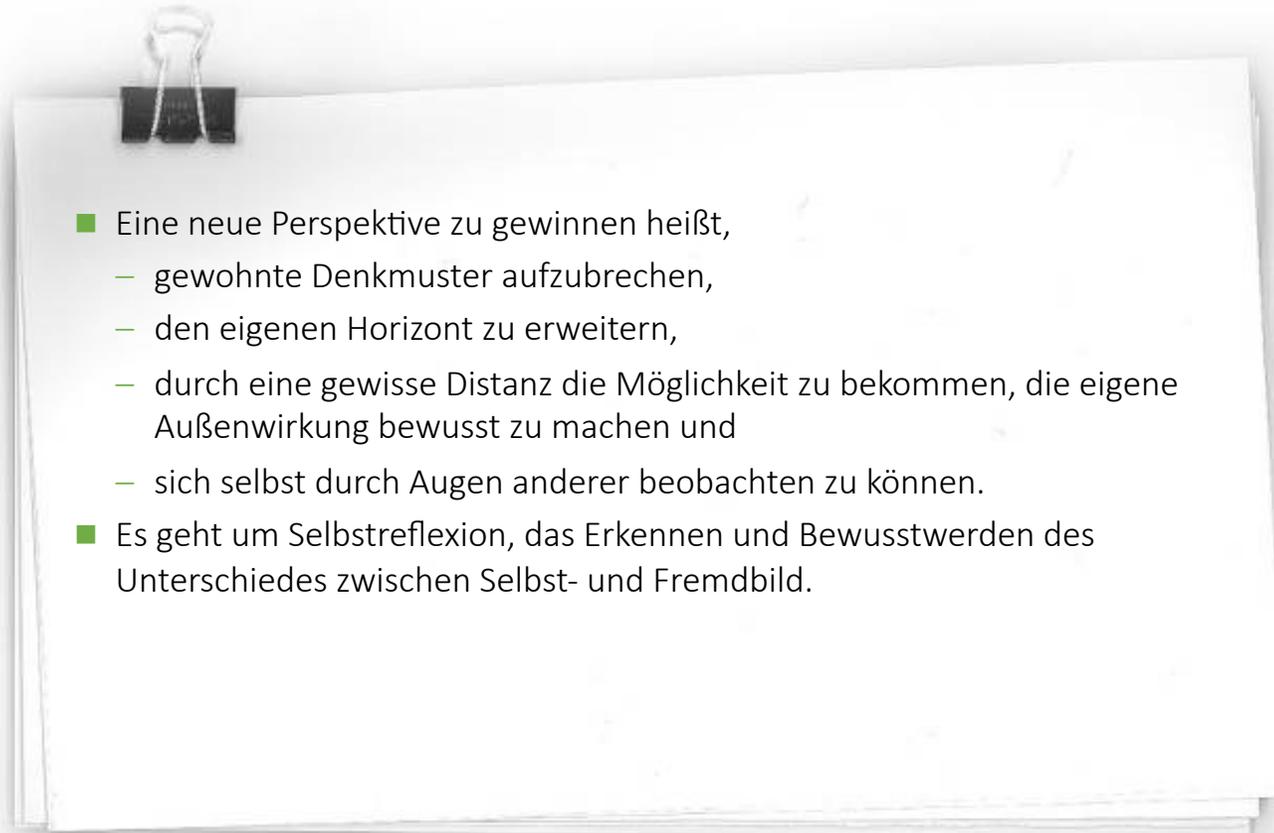
■ ...

■ ...



Durch Perspektivwechsel können gewohnte Denkmuster erweitert werden

Perspektivwechsel



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

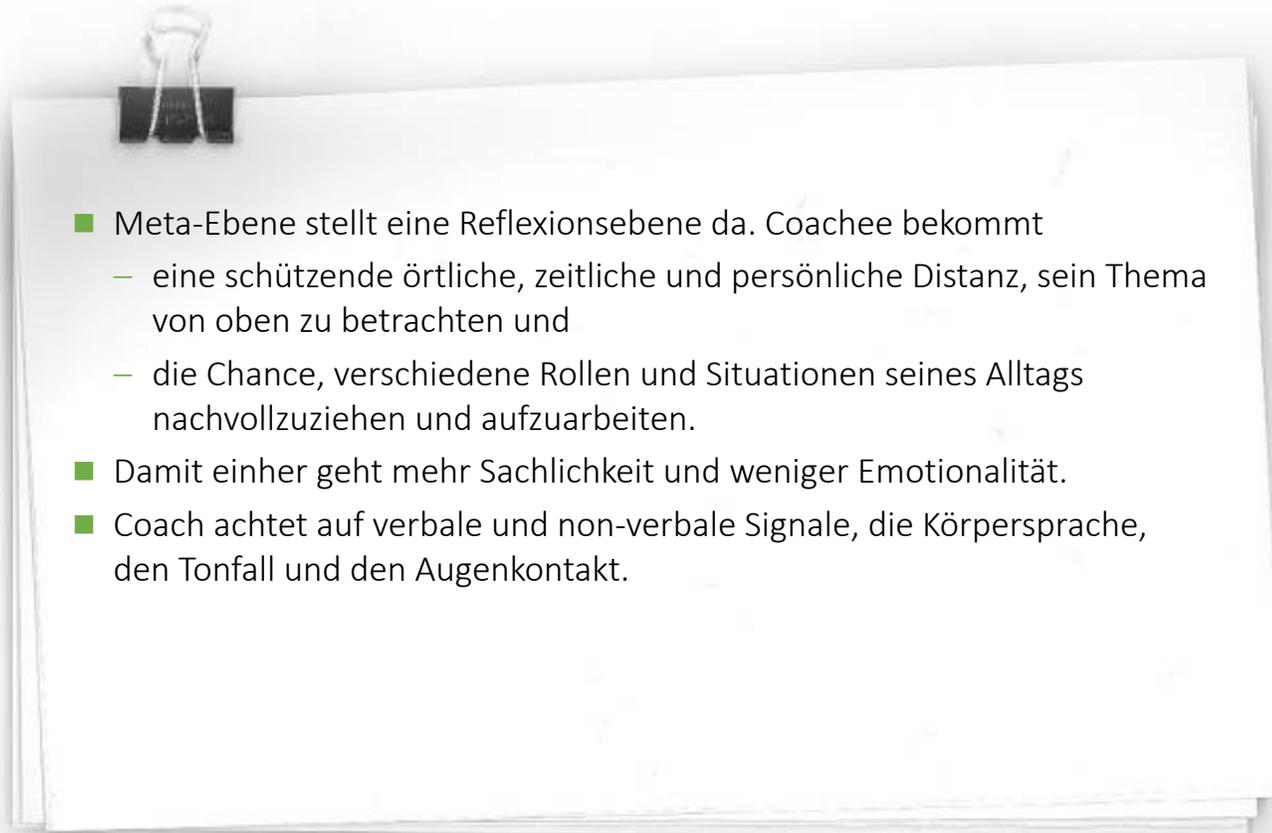
■ ...

■ ...



Meta-Ebene ermöglicht mehr Distanz und Sachlichkeit

Meta-Ebene



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

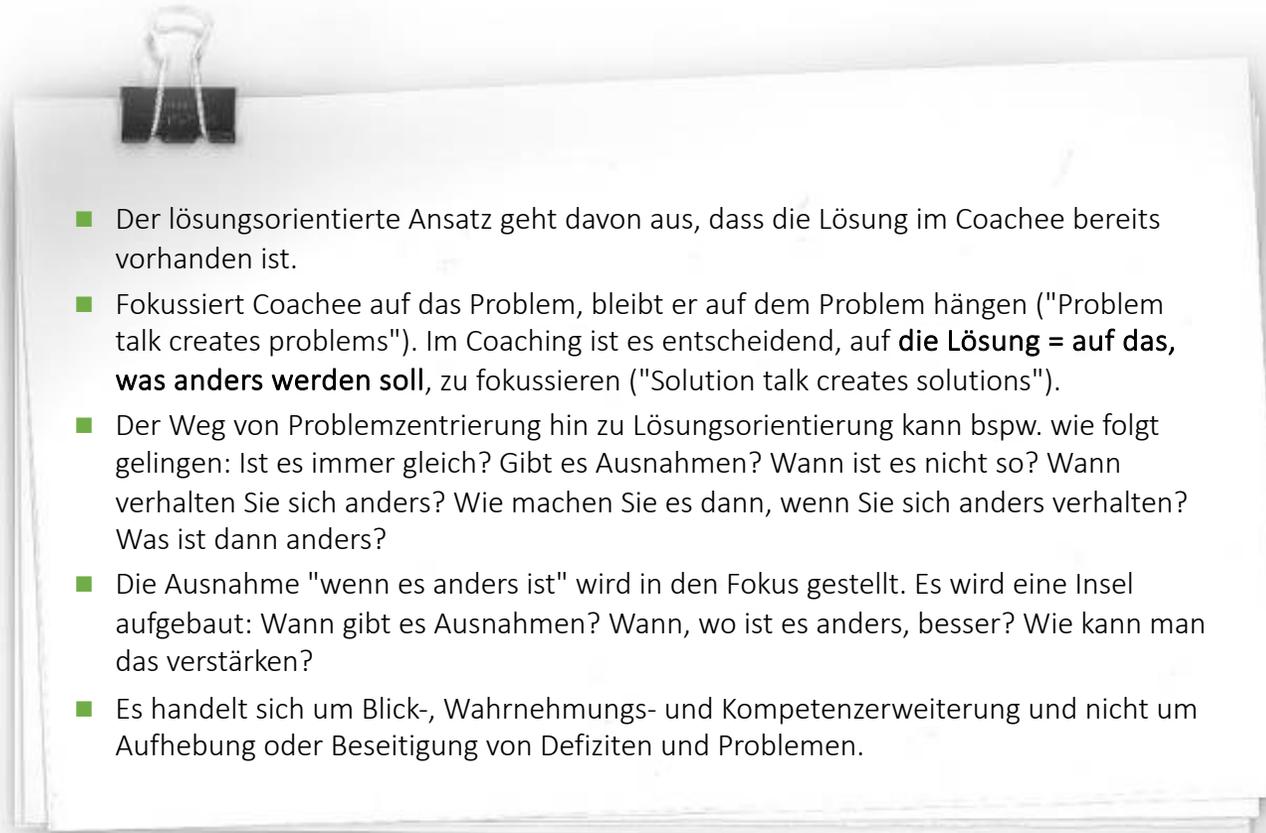
■ ...

■ ...



Der lösungsorientierte Ansatz geht davon aus, dass die Lösung im Coachee bereits vorhanden ist

Lösungsorientierung, nach Steve de Schazer



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Herausfinden, was gut funktioniert und mehr davon tun

Lösungsorientierung, nach Insoo Kim Berg

Insoo Kim Berg hat drei Leitsätze entwickelt, die eine Orientierung bei der Lösungssuche bieten sollen:

- 1 Repariere nicht, was nicht kaputt ist.
- 2 Finde heraus, was gut funktioniert und tue mehr davon.
- 3 Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert höre damit auf und versuche etwas Neues.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Fragen im Coaching-Prozess

Fragen zum Kontext

- Was hat Sie zum Coaching geführt?
- Wie ist es zu diesem Gespräch gekommen?
- Von wem geht die Initiative aus?
- Wer ist am meisten/ wenigsten am Coaching interessiert?
- Was war der Auslöser/ Anlass für dieses Gespräch?
- Aus welchen Gründen gerade jetzt?
- Wie sind Sie auf mich gekommen?
- Was ist Ihre Erwartung an mich?
- Welche Vorerfahrung haben Sie bereits mit Coaching?
- Was müsste passieren, damit das Coaching scheitert?
- Was müsste passieren, damit sich das Coaching für Sie gelohnt hat?

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Fragen im Coaching-Prozess

Fragen zur Selbstklärung

- Wie ist meine Einstellung gerade zu dieser Person/ zu diesem Auftrag?
- In wie weit entspricht dieser Auftrag meinem Leistungsvermögen?
- Welche Risiken/ Chancen enthält dieser Auftrag für mich?
- Welche strategische Bedeutungen könnte dieser Auftrag für mich haben?
- Was löst dieses Thema bei mir aus?
- Bin ich gerade beim Coachee oder bin ich bei mir? (während des Coachings diese Frage ständig an sich selbst stellen).

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Fragen im Coaching-Prozess

Fragen ins
Thema =
Problem

- Wie lässt sich die Situation beschreiben?
- Warum ist es ein Problem?
- Was ist genau passiert?
- Wie wird das Problem spürbar oder sichtbar?
- Woran ist es erkennbar?
- Was hängt mit dem Thema zusammen?
- Wer ist alles (nicht) beteiligt?
- Wer ist davon (besonders) betroffen?
- Wie sieht X das Thema?
- In welchem Kontext tritt das Thema auf?
- Wie lange ist es schon ein Thema?
- Wo sehen Sie Ihren Anteil für dieses Problem?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Fragen im Coaching-Prozess

Fragen zu Vorerfahrungen

- Was haben Sie bereits unternommen?
- Mit welchem Erfolg?
- Was oder wer hat am besten geholfen (was/ wer nicht)?
- Wie erklären Sie sich, dass Sie mit den gesetzten Maßnahmen-Strategien keinen Erfolg hatten?
- Angenommen, ich würde x die selbe Frage stellen, was würde x antworten?

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Fragen im Coaching-Prozess

Fragen ins Ziel

- Wenn das Thema gelöst wäre, was genau wäre dann anders?
- Was wäre, wenn das Thema nicht wäre? Was wäre anders?
- Was soll sich verändern?
- Woran würden Sie erkennen, dass das Thema gelöst ist?
- Woran noch?
- Wofür wäre es gut, wenn Sie das Ziel bereits erreicht hätten?
- Auf einer Skala von 1 bis 10 (1=unwichtig, 10=immens wichtig), wie wichtig ist dieses Ziel für Sie?
- Was haben Sie bislang schon erreicht (dann: mehr davon)?
- Wie sollte die Situation zukünftig aussehen?
- Wenn Sie das Ziel erreicht haben, was wird Sie am meisten freuen?
- Was ist anders, wenn das Ziel erreicht ist?
- Welche Auswirkungen hat das? Wie zeigt sich das?
- Wie fühlt sich das an, wenn Sie das Ziel erreicht haben?

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Fragen im Coaching-Prozess

Fragen zur Assoziierung

- Wie genau wird es sich anfühlen, wenn Sie das Ziel erreicht haben?
- Was genau würden Sie bei Zielerreichung als Erstes machen?
- Wie wird es sein, wenn Sie das Ziel erreicht haben? Beschreiben Sie es bitte ganz genau.
- Wie noch?
- Was konkret wird anders sein, wenn Sie das Ziel erreicht haben?
- Was noch?

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Fragen im Coaching-Prozess

Fragen zur Dissoziierung

- Wenn Sie die Situation als neutraler Beobachter beschreiben würden, wie würden Sie das Thema darstellen?
- Wie würde x das Thema beschreiben?
- Nehmen wir mal an, es ist ein Jahr vergangen und das Thema ist gelöst, wie beschreiben Sie, was damals war?
- Was würden Sie jemandem anderen in dieser Situation raten?
- Wann tritt diese Situation nicht auf, obwohl man es erwarten könnte? Bitte beschreiben Sie das.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Fragen im Coaching-Prozess

Fragen zur Ressourcenaktivierung

- Welche Lösungen haben sie schon versucht?
- Was hat bereits gut funktioniert?
- Was ist Ihnen bisher in Bezug auf die Fragestellung schon gelungen?
- Was/ wer würde Sie bei der Lösung unterstützen?
- Welche Ihrer Fähigkeiten/ Stärken können Sie einsetzen, um ihrem Ziel einen Schritt näher zu kommen?
- Welche Ressourcen brauchen Sie zur Zielerreichung?
- Was war der Impuls für den ersten Erfolg?
- Was hat den Erfolg bisheriger Lösungen ausgemacht?
- Was noch?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

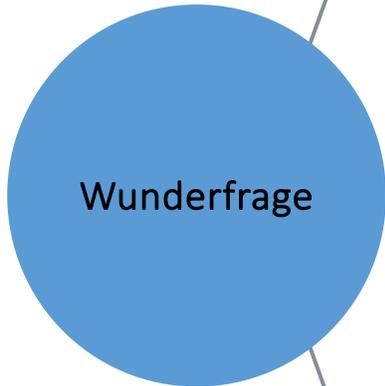
■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Fragen im Coaching-Prozess



- Stellen Sie sich vor, Sie gehen heute Abend schlafen und wenn Sie morgen aufwachen, wäre alles so, wie Sie es möchten. Was wäre anders? An welchen Dingen würden Sie die Veränderung erkennen?
- Was werden Sie dann als Reaktion auf das Wunder tun? Und was noch?
- Angenommen, es geschieht über Nacht ein Wunder... und alles was Sie erzählt haben, hat sich aufgelöst, einfach so. Sie wissen aber nichts von einem Wunder, weil Sie geschlafen haben. Wie werden Sie am Morgen anfangen zu entdecken, dass da wirklich ein Wunder geschehen ist?

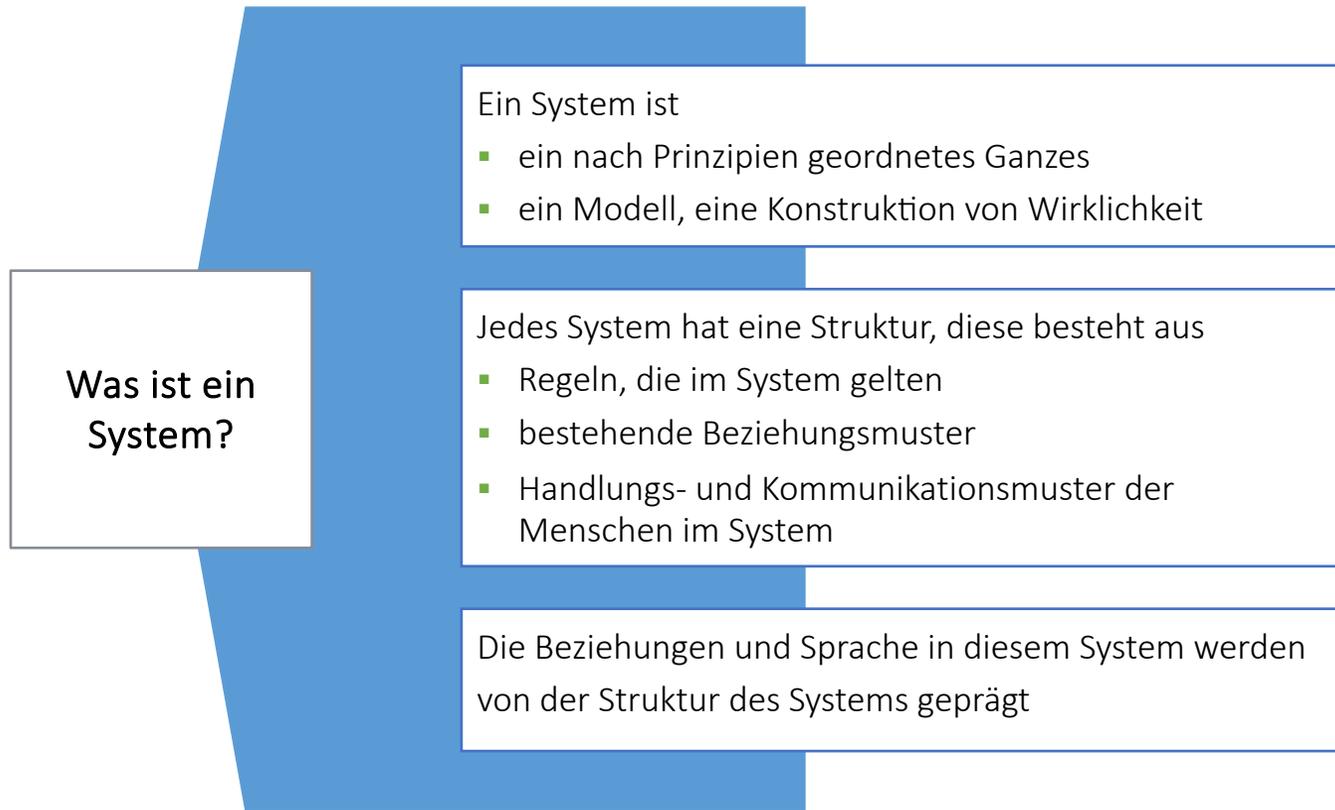
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Zusammenfassung (1/2)



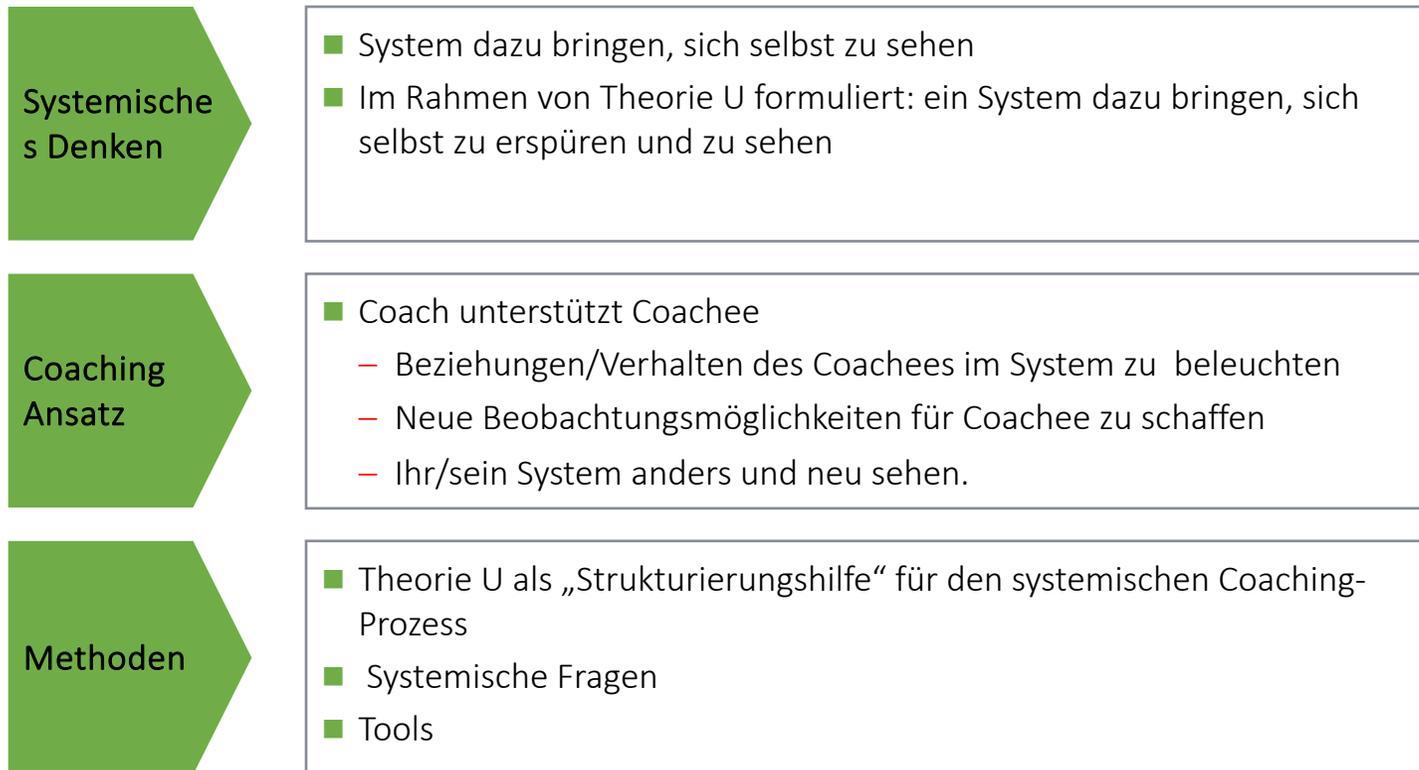
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Zusammenfassung (2/2)



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemische Grundlagen des Coachings

Literaturhinweise

- Kriz, Jürgen: Systemtheorie für Coaches: Einführung und kritische Diskussion, 2016
- Satir, Virginia: Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis, 1994
- Satir, Virginia: Meine vielen Gesichter: Wer bin ich wirklich? 2019
- Scharmer, C. Otto: Theorie U- Von der Zukunft her führen, 2015
- Scharmer, C. Otto: Von der Zukunft her führen - Theorie U in der Praxis, 2. Auflage, 2017
- Scharmer, C. Otto und Käufer, Dr. Katrin: Essentials der Theorie U - Grundprinzipien und Anwendungen, 2019
- Scharmer, C. Otto: Führung vor der leeren Leinwand - Presencing als soziale Technik, Organisationsentwicklung 2/2008
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden, 2014
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin- 11., völlig überarb. und aktualisierte Auflage, 2017
- de Shazer, Steve : Mehr als ein Wunder: Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute, 2022
- de Shazer, Steve: Worte waren ursprünglich Zauber: Von der Problemsprache zur Lösungssprache, 2017
- Szabó, Peter/ Berg, Insoo Kim: Kurz(zeit) Coaching mit Langzeitwirkung, 2019
- Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 2016
- Willemsen, Joop/ von Am, Falko: Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes: Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt, 2018

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Verwendungshinweis

Die Verwendung von Ideen und einzelnen Aspekten dieses Handouts im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet.

Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieses Handouts in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

