

Vorwort

Warum dieses Buch kein weiteres Coaching-Buch ist.

Coaching leidet heute nicht an einem Mangel an Methoden, Tools oder Ausbildungen. Es leidet an einem Mangel an Wirkung. Trotz einer stetig wachsenden Zahl an Coachingangeboten, Zertifikaten und theoretischen Referenzrahmen bleibt vielfach unklar, was Coaching tatsächlich verändert – in Organisationen, in Führung und nicht zuletzt bei den Coaches¹ selbst.

Die Professionalisierungsdebatte im Coaching hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend auf Fragen der Legitimation konzentriert: auf Standards, Curricula, Zertifizierungen und theoretische Verortungen. Diese Debatte ist wichtig. Ihre eigentliche Kraft entfaltet sie jedoch erst, wenn sie zu einer veränderten Praxis führt. Theorie, die Coaching lediglich beschreibt oder absichert, professionalisiert nicht. Sie stabilisiert Diskurse – und häufig vor allem die Selbstvergewisserung derer, die sie führen.

Dieses Buch setzt an einem anderen Punkt an. Es geht nicht darum, Coaching weiter zu erklären. Es geht darum, Coaching als reflexive Praxis ernst zu nehmen – als eine Praxis, die wirkt. Diese Wirkung zeigt sich dort, wo Coaching seine zentrale Zieldimension entfaltet: in der Entwicklung von Führung als situative, verantwortliche und reflexive Praxis.

Systemisches Coaching wird in diesem Buch nicht als Anwendung von Methoden verstanden, sondern als soziale Intervention. Seine Wirksamkeit bemisst sich nicht primär an subjektiver Zufriedenheit oder kurzfristiger Entlastung, sondern daran, ob sich Führungspraxis verändert: im Moment des Entscheidens, im Umgang mit Unsicherheit, im bewussten Gestalten von Beziehungen, Rollen und Kontexten. Coaching wirkt organisational nicht direkt, sondern mittelbar – über die Art und Weise, wie Führung wahrnimmt, unterscheidet und handelt.

Die Akademisierung des Coachings ist dabei eine notwendige Voraussetzung für Professionalisierung – wie in nahezu allen Professionen. Sie schafft begriffliche Präzision, theoretische Fundierung und wissenschaftliche Anschlussfähigkeit. Ihr Potenzial entfaltet sie jedoch dort in besonderer Weise, wo sie nicht bei der Systematisierung stehen bleibt, sondern zur Weiterentwicklung der Coachingpraxis bei-

¹ Wenn in diesem Buch von „Coach“, „Coachee“, „Gesprächspartner“, „Unternehmensentwicklerin“, „Beraterin“, „Klient“ etc. die Rede ist, dann sind männliche, weibliche und diverse Personen gleichermaßen gemeint.

trägt. Akademisierung gewinnt ihre eigentliche Bedeutung erst, wenn sie die Qualität professionellen Handelns erhöht und neue Möglichkeiten der Intervention erschließt. Daraus folgt eine relevante Konsequenz:

Mehr Theorie macht Coaching nicht automatisch professioneller. Professionell wird Coaching erst dort, wo Theorie Praxis irritiert, infrage stellt und verändert – und wo Praxis umgekehrt Theorie korrigiert.

Im Zentrum steht eine einfache, aber anspruchsvolle Annahme:

Coaching ist keine neutrale Dienstleistung, sondern eine interventionelle Beziehungspraxis. Wer coacht, wirkt – ob reflektiert oder nicht. Professionalisierung bedeutet deshalb nicht Anpassung an Standards, sondern die Fähigkeit, das eigene Wirken theoretisch zu durchdringen, praktisch zu verantworten und kontinuierlich zu überprüfen.

Die in diesem Buch vorgestellten theoretischen Referenzrahmen werden nicht als Fundus angeboten, aus dem man sich bedienen kann. Sie sind als Reflexionen und Angebote gedacht: Sie sollen Perspektiven verschieben und vertraute Praxis infrage stellen. Ihr Wert bemisst sich nicht an ihrer theoretischen Tiefe, sondern daran, ob sie helfen, Führung bewusster, verantwortlicher und wirksamer zu gestalten.

Dieses Buch ist so aufgebaut, dass es unterschiedliche Zugänge zu dieser Fragestellung ermöglicht:

Erstens: lineares Lesen.

Wer dem Buch Kapitel für Kapitel folgt, wird schrittweise durch zentrale Begriffe, theoretische Perspektiven und praxisnahe Reflexionen geführt. Die Argumentation entfaltet sich aufbauend und entwickelt ein zusammenhängendes Verständnis von Coaching, insbesondere Business Coaching und Führung als Praxis.

Zweitens: Theorie Hopping.

Einzelne Konzepte, Modelle oder theoretische Bezüge können gezielt angesteuert werden. Dieser Zugang eignet sich für Leserinnen und Leser, die Theorie vertiefen oder mit eigenen Fragestellungen in Beziehung setzen möchten.

Drittens: der Einstieg über Führungsthemen mit Rücksprüngen.

Das Buch erlaubt, bei konkreten Führungsthemen zu beginnen – etwa bei Selbstführung, Entscheidung, Verantwortung oder Umgang mit Unsicherheit – und von dort aus zu den zugrunde liegenden theoretischen Annahmen zurückzuspringen.

Viertens: der praxis- und modellorientierte Zugang mit Vertiefungen.

Tools, Praxisbeispiele, Modelle und Reflexionsimpulse laden dazu ein, unmittelbar anzusetzen. Sie sind so gestaltet, dass sie anschlussfähig bleiben und zugleich den Weg in vertiefende theoretische Zusammenhänge öffnen.

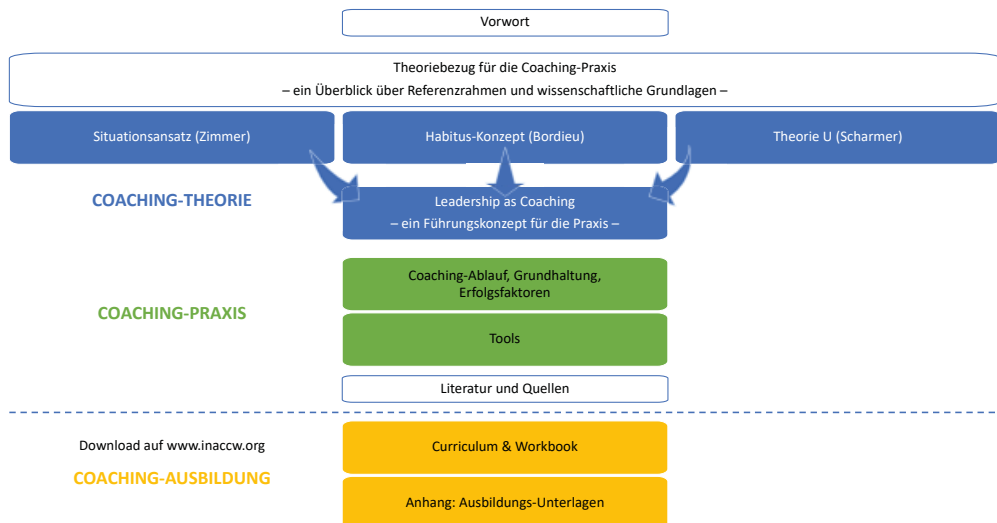


Abbildung 1: Aufbau und thematische Gliederung des Buches, schematisch

Dieses Buch richtet sich an Coaches, Coaches in Ausbildung und Führungskräfte, die bereit sind, sich auf das Verständnis einzulassen, dass Professionalisierung nicht durch Sicherheit entsteht, sondern durch Reflexion, Abgrenzung und bewusste Positionierung.

Wer Coaching als Beruf ernst nimmt und Führung als interventionelle Praxis versteht, kommt an dieser Zumutung nicht vorbei.

Dieses Buch versteht Theorie und Praxis als untrennbar verbunden. Die theoretischen Referenzrahmen bilden die konzeptionelle Grundlage, aus der Praxis entwickelt wird. Sie strukturieren das Verständnis von Führung, Organisation und Intervention und machen die zugrunde liegenden Annahmen explizit.

Die im Buch vorgestellten Tools sind Ausdruck dieser Konzeption. Sie übersetzen Theorie in konkrete Handlungsmöglichkeiten und ermöglichen eine reflektierte Umsetzung im Coachingprozess.

Die Integration von Theorie und Praxis setzt sich in der Coaching-Ausbildung fort. Ausbildung wird hier als systematische Verbindung von Theorie, Selbstreflexion und Anwendung gestaltet. Sie dient der Transfersicherung: Konzepte werden nicht nur verstanden, sondern in die eigene Praxis überführt und dort überprüfbar gemacht.

Der Gesamtaufbau des Buches folgt einer klaren Systematik, die in der Abbildung 1

schematisch dargestellt ist. Das Schema macht sichtbar, wie theoretische Referenzrahmen, konzeptionelle Fundierung, Coaching-Praxis, Tools und Ausbildungsarchitektur aufeinander bezogen sind. Es verdeutlicht die innere Logik des Ansatzes: Theorie strukturiert Praxis, Praxis konkretisiert Konzeption, Ausbildung sichert den Transfer. Das Modell dient dabei nicht als starre Ordnung, sondern als Orientierungsrahmen, der Zusammenhänge transparent macht und zum eigenständigen Weiterdenken einlädt.

Teil I: Neues & Altbewährtes aus der Wissenschaft

Systemisches Coaching steht nicht im luftleeren Raum. Es ist eingebettet in einen vielschichtigen wissenschaftlichen Diskurs, der von der Systemtheorie der Bielefelder Schule über konstruktivistische Erkenntnistheorie, kommunikationstheoretische Modelle und neurowissenschaftliche Befunde bis hin zu organisations- und lösungsfokussierten Ansätzen reicht². Diese theoretischen Bezugspunkte bilden keinen starren Kanon, sondern einen reflexiven Resonanzraum, der professionelles Coaching fundiert und methodisch differenziert.

Konzeptionell versteht sich systemisches Coaching dabei weder als Anwendung einzelner Theorien noch als Methodensammlung. Es begreift sich vielmehr als praxisorientierte Integrationsleistung: als ein Denk- und Handlungsrahmen, der unterschiedliche theoretische Perspektiven funktional aufeinander bezieht und sie im Lichte konkreter Situationen fruchtbar macht. Theorie dient hier nicht der Abstraktion um ihrer selbst willen, sondern der Schärfung von Wahrnehmung, der Erweiterung von Handlungsoptionen und der professionellen Begründung von Interventionen.

Systemtheorie, radikaler Konstruktivismus und Kommunikationstheorie schärfen das Verständnis von Beobachtung, Selbstreferenzialität und Interaktionsdynamiken. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse erweitern den Blick auf Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Lernprozesse und sensibilisieren für die Verkörperung von Erfahrung. Lösungsfokussierte Ansätze sowie systemische Team- und Organisationsentwicklung eröffnen handlungsorientierte Perspektiven auf Veränderung in komplexen sozialen Systemen.

Eine besondere Rolle nimmt in diesem Zusammenhang die Theorie U von Otto Scharmer³ als universelles Transformationsmodell ein. Sie beschreibt Veränderung nicht primär als linearen Problemlösungsprozess, sondern als qualitativen Bewusstseins- und Wahrnehmungswandel: vom Reagieren aus gewohnten Mustern hin zu einem Handeln aus einer vertieften, emergenten Zukunftsperspektive. Damit liefert sie einen Rahmen, um individuelle und organisationale Entwicklungsprozesse nicht nur methodisch, sondern auch prozessual und bewusstseinsbezogen zu verstehen. Auf diese Perspektive wird im weiteren Verlauf differenziert zurückzukommen sein.

² Zentrale Protagonisten: Luhmann und Willke (Systemtheorie der Bielefelder Schule), von Foerster (radikaler Konstruktivismus), Watzlawick (Kommunikationstheorie), Eagleman, Hüther, Keyzers (empirische Hirnforschung), de Shazer, Varga von Kibed, Sparrer (Ansatz der Lösungsfokussierung)

³ Otto Scharmer, deutsch-amerikanischer Forscher und Ökonom am Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Im Zentrum der hier entfalteten theoretischen Fundierung steht ein mehrdimensionaler Bezugsrahmen systemischen Coachings. Während die Theorie U den transformativen Prozessrahmen bereitstellt und Veränderung als qualitativen Bewusstseins- und Wahrnehmungswandel beschreibt, markieren der Situationsansatz nach Jürgen Zimmer⁴ und das Habitus-Konzept nach Pierre Bourdieu⁵ die zentralen theoretischen Bezugspunkte, auf deren Grundlage professionelles Coaching in diesem Buch differenziert entfaltet wird. In ihrer Verbindung ermöglichen sie eine Perspektive, die sowohl die Dynamik konkreter sozialer Konstellationen als auch die biografisch verankerten Dispositionen der Handelnden in den Blick nimmt – und Coaching damit als reflexive Praxis zwischen situativer Komplexität und inkorporierter Erfahrung versteht.

Der Situationsansatz rückt die konkrete soziale Konstellation in den Mittelpunkt. Situationen werden nicht als bloßer Kontext verstanden, sondern als eigenständige Bedeutungs- und Möglichkeitsräume, in denen Rollen, Erwartungen, Machtverhältnisse, implizite Regeln und organisationale Logiken wirksam sind. Coaching wird damit zu einer Praxis der Situationsklärung: Es geht darum, gemeinsam mit Klienten jene strukturellen und interaktionalen Muster sichtbar zu machen, die ihr Handeln in spezifischen organisationalen Gefügen prägen – und auf dieser Grundlage neue Handlungsoptionen zu entwickeln.

Das Habitus-Konzept ergänzt diese Perspektive um eine Tiefendimension. Es verweist auf inkorporierte Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsschemata, die biografisch und sozialstrukturell geprägt sind und das individuelle Agieren oftmals strukturieren. Coaching wird so nicht nur zur Arbeit an der Situation, sondern zugleich zur Reflexion der eigenen biographischen Prägung: Wie formt der Habitus die Art, Situationen zu interpretieren? Welche impliziten Selbstverständlichkeiten leiten Entscheidungen? Und wo eröffnen sich Möglichkeiten, diese Muster zu erweitern, ohne die biografische Kohärenz infrage zu stellen?

In der Verbindung von Situationsansatz und Habitus-Konzept entsteht ein theoretischer Rahmen, der situative Komplexität und biografisch-soziale Prägungen gleichermaßen berücksichtigt. Systemisches Coaching kann sich darin als professionelle Praxis verstehen, die sowohl die Dynamik konkreter Interaktionen als auch die Tiefenstruktur individueller Dispositionen reflektierbar macht – und gerade dadurch Entwicklungs- und Transformationsräume eröffnet, wie sie im weiteren Verlauf unter Rückgriff auf die Theorie U vertieft ausgearbeitet werden.

Das Habitus-Konzept wird dabei nicht isoliert verstanden, sondern im Zusammenhang mit Bourdieus Feld- und Kapitaltheorie gelesen. Führung vollzieht sich in sozialen Feldern, in denen unterschiedliche Kapitalformen – ökonomisches, kultu-

⁴ Jürgen Zimmer, deutscher Pädagoge und Träger des Bundesverdienstkreuzes

⁵ Pierre Bourdieu, französischer Soziologe

relles, soziales und symbolisches Kapital – ungleich verteilt sind. Diese Kapitalausstattungen strukturieren nicht nur individuelle Handlungsspielräume, sondern auch Anerkennungsordnungen, Einflussmöglichkeiten und Deutungshoheiten innerhalb organisationaler Gefüge.

Executive-Coaching reflektiert daher neben biografisch verankerten Dispositionen ebenso die strukturellen Bedingungen, unter denen Führung wirksam wird oder an Grenzen stößt. Entscheidungen entstehen im Spannungsfeld von Position, Feldlogik und symbolischer Erwartungsstruktur. Wer führt, bewegt sich stets in einem Gefüge aus impliziten Regeln, Machtkonstellationen und kulturellen Selbstverständlichkeiten.

In dieser Perspektive wird Führung zu einer reflexiven Praxis, die eigene Prägungen, situative Dynamiken und strukturelle Bedingungen zugleich berücksichtigt. Veränderung betrifft damit nicht nur individuelles Verhalten, sondern auch die Gestaltung organisationaler Möglichkeitsräume. Die Frage nach Führung ist folglich untrennbar mit der Frage nach Selbstführung verbunden – eine Verbindung, die im weiteren Verlauf systematisch entfaltet wird.

In unserem Coaching Ansatz legen wir die Aufmerksamkeit von Beginn an auf Lösungen anstatt von Beschreibungen von Problemen und Analysen von Ursachen. Lösungsfokussierung bedeutet, jene Potenziale sichtbar zu machen, die im System angelegt, jedoch bislang nicht aktiviert oder genutzt sind. Der wirksame Kern vom systemischen Coaching liegt genau in dieser Perspektivverschiebung: Entwicklung entsteht nicht durch das vertiefte Durchdringen von Defiziten, sondern durch das Erschließen von Handlungsspielräumen.

Coaching entfaltet seine Effektivität gerade dadurch, dass es mit vergleichsweise geringem diagnostischem Aufwand zu handlungsrelevanten Ergebnissen führt. Das bewusste Zurückstellen ausführlicher Problemanalysen zugunsten einer frühen Orientierung an Lösungen folgt einem Prinzip, das sich als „low input – high impact“ beschreiben ließe. Im Vergleich zu beratungsorientierten Ansätzen, die auf umfassende Analyse- und Ursachenklärung setzen, erweist sich Coaching dadurch häufig als ressourcenschonende und zugleich wirksame Option.

Die Problemanalyse wird dabei nicht grundsätzlich negiert, wohl aber relativiert: Sie ist nicht in jedem Fall Voraussetzung für Entwicklung. Vielmehr kann sie – insbesondere in komplexen organisationalen Kontexten – erhebliche Ressourcen binden, ohne zwingend zu besseren Ergebnissen zu führen. Der Fokus auf Lösungen eröffnet demgegenüber schneller handlungsfähige Perspektiven und stärkt die Eigenverantwortung der Beteiligten.