

# SYSTEMISCHES COACHING

BETTINA ACS  
NLP MASTER ABSCHLUSSARBEIT  
DÜSSELDORF, DEN 13.10.2018

## Inhalt

1. Motivation und Einleitung .....	3
2. Einführung in das Systemische Coaching.....	4
3. Systemisches Coaching der Neuen Hamburger Schule (NHS) .....	6
3.1. Verständnis des Systemischen Coachings der NHS .....	6
3.2. Der Coaching-Prozess der NHS.....	9
4. Fazit .....	14
5. Quellen.....	15

## 1. Motivation und Einleitung

*„The freedom to see and hear what is here, instead of what “should” be, was, or will be.  
The freedom to say what you feel and think, instead of what you “should” feel and think.  
The freedom to feel what you feel, instead of what you “ought” to feel.  
The freedom to ask for what you want, instead of always waiting for permission.  
The freedom to take risks on you own behalf, instead of choosing to be only “secure”.“*

(Five Freedoms, Dr. Virginia Satir)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> <https://blogs.psychcentral.com/relationships/2011/05/the-five-freedoms-of-becoming-more-fully-human-%E2%80%93-virginia-satir-mental-health/>, Abruf 01.10.2018

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Systemisches Coaching“. Dabei wird die Fragestellung untersucht, wie Menschen ihre eigenen Ressourcen nutzen und kreativ wählen können, um sich durch nachhaltige Selbstorganisation selbst zu führen (in diesem Zusammenhang bedeutet Führung die Aufrechterhaltung der Verbindung zwischen den Systemelementen einer Organisation. Dem Führenden eines Systems wird gefolgt, wenn alle Beteiligten in einer guten Verbindung sind).<sup>2</sup>

Zunächst erfolgt eine kurze Einführung in das Systemische Coaching. Anschließend wird das Coaching-Verständnis der Neuen Hamburger Schule (NHS) erläutert, sowie der von der NHS entwickelte Coaching-Prozess näher betrachtet. Dabei wird an Hand eines Praxisbeispiels veranschaulicht, wie das Systemische Coaching in der Praxis eingesetzt werden kann. Zum Schluss erfolgt ein kurzer Ausblick darüber, welche Bedeutung das Systemische Coaching hat und welche Chancen bzw. Risiken sich daraus für Coachings ergeben.

## 2. Einführung in das Systemische Coaching

Das Systemische Coaching findet seinen Ursprung in der systemischen Therapie bzw. in der systemischen Familientherapie. Diese wurde von der Mailänder Schule (Mara Selvini), Salvador Minuchin, Murray Bowen, Ivan Boszormenyi-Nagy, sowie von der bedeutenden Familientherapeutin Virginia Satir sowie Jay Haley vom Mental Research Institute (MRI), Palo Alto, entwickelt.<sup>3</sup>

Der berühmte Anthropologe, Sozialwissenschaftler und Kybernetiker Gregory Bateson entwickelte die Systemische Therapie auf Basis der Kybernetik weiter. Dabei wird unter Kybernetik in diesem Zusammenhang die Untersuchung der Struktur, der Beschränkungen und der Möglichkeiten von Systemen verstanden.<sup>4</sup> Nachdem Bateson sich in den 1970er Jahren dem MRI in Palo Alto anschloss, führten die gemeinsamen Arbeiten schließlich zum Durchbruch für die systemische Therapie und für das Systemische Coaching im Business-Kontext.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> [https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst\\_Denken\\_im\\_Fuehr\\_Beratungskontext.pdf](https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst_Denken_im_Fuehr_Beratungskontext.pdf), Seite 3, Abruf 02.10.2018

<sup>3</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Systemic\\_therapy\\_\(psychotherapy\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Systemic_therapy_(psychotherapy)), Abruf 01.10.2018

<sup>4</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Cybernetics>, Abruf 01.10.2018

<sup>5</sup> [https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst\\_Denken\\_im\\_Fuehr\\_Beratungskontext.pdf](https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst_Denken_im_Fuehr_Beratungskontext.pdf), Seite 2, Abruf 01.10.2018

NLP greift auf eine Vielzahl systemischer Wirkelemente zurück.<sup>6</sup> So haben Bandler und Grinder als Begründer des NLP wesentliche Erkenntnisse von Bateson's Systemischer Theorie übernommen: Das menschliche Gehirn, der Körper sowie die Gefühle entsprechen einem Muster aus Zusammenhängen oder kybernetischer Verknüpfungen zwischen interner Erfahrung, Sprache, Verhalten und der externen Welt.<sup>7</sup>

Systemisches Coaching wird heute als Form der individuellen Prozessberatung angewendet. „Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten wächst“ (Heinz von Förster).<sup>8</sup> Im Sinne des ethischen Imperativs des berühmten Physikers und Mitbegründers der kybernetischen Wissenschaft, Heinz von Förster, bietet das Systemische Coaching dem Klienten neue Ideen und Handlungsoptionen.<sup>9</sup> Es fragt danach, was gemäß dem geltenden Werteverständnis gemacht werden darf oder kann.<sup>10</sup> Soziale oder lebende Systemen haben eine nützliche Eigenschaft: sie können aus sich heraus neue Strukturen entwickeln, sich verändern und wieder stabilisieren.<sup>11</sup> Der Systemische Coach wirkt als Begleiter des Klienten, der während der gesamten Zeit der Experte für sein Thema bleibt und selbst bestimmt, in wie weit er sich verändern möchte. Der Systemische Coach bleibt in seiner Rolle als Begleiter neutral, stellt gezielte Fragen zur Methodik und reflektiert die Antworten. Damit ist er der Experte für die Initiierung notwendiger Prozesse innerhalb des Coachings und verantwortet eine aktive Kommunikation.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup> [https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst\\_Denken\\_im\\_Fuehr\\_Beratungskontext.pdf](https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst_Denken_im_Fuehr_Beratungskontext.pdf), Seite 2, Abruf 01.10.2018

<sup>7</sup> [https://books.google.de/books?id=Og3r6yyXvtAC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=bateson+systemic+coaching&source=bl&ots=Heb4OdJI88&sig=PRGS9cOrrJp-A9E\\_Bmm2al4J-h0&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwiH37OVkuXdAhWGYkQKHUhfAgQQ6AEwB3oECAIQAQ#v=onepage&q=bateson%20systemic%20coaching&f=false](https://books.google.de/books?id=Og3r6yyXvtAC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=bateson+systemic+coaching&source=bl&ots=Heb4OdJI88&sig=PRGS9cOrrJp-A9E_Bmm2al4J-h0&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwiH37OVkuXdAhWGYkQKHUhfAgQQ6AEwB3oECAIQAQ#v=onepage&q=bateson%20systemic%20coaching&f=false), Abruf 01.10.2018

<sup>8</sup> [https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische\\_coaching.htm](https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm), Abruf 02.10.2018

<sup>9</sup> [https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische\\_coaching.htm](https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm), Abruf 02.10.2018

<sup>10</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Ethischer\\_Imperativ](https://de.wikipedia.org/wiki/Ethischer_Imperativ), Abruf 02.10.2018

<sup>11</sup> [https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst\\_Denken\\_im\\_Fuehr\\_Beratungskontext.pdf](https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst_Denken_im_Fuehr_Beratungskontext.pdf), Seite 2, Abruf 02.10.2018

<sup>12</sup> [https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst\\_Denken\\_im\\_Fuehr\\_Beratungskontext.pdf](https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst_Denken_im_Fuehr_Beratungskontext.pdf), Seite 3, Abruf 02.10.2018

### 3. Systemisches Coaching der Neuen Hamburger Schule (NHS)

#### 3.1. Verständnis des Systemischen Coachings der NHS

*„I want to empower people, so that they can do their own work!“*

(Dr. Virginia Satir)

Auf Virginia Satir's Leitsatz basiert die Grundannahme des Systemischen Coachings der Neuen Hamburger Schule (NHS): „Der Coachee kann es selbst“.<sup>13</sup> Nach dem Coaching-Verständnis der NHS wird es dem Klienten mit Hilfe des Coaching-Prozesses ermöglicht, sich in seinem thematischen Kontext selbst zu analysieren, sowie selbst Handlungsalternativen zu entwickeln, die ihm bzgl. der Umsetzung seines Veränderungswunsches in Zukunft unterstützen.<sup>14</sup> Die NHS geht davon aus, dass eine Selbstorganisation des Klienten nur dann gegeben sein kann, wenn die folgenden Werte erfüllt werden:

#### **(1) Freiheit**

„Der Mensch entscheidet zu jeder Zeit selbst, was mit seinem Coachingthema zusammenhängt, welches Ziel festgelegt wird, ob die Folgen einer Veränderung akzeptabel sind, welche Ressourcen zur Zielerreichung genutzt werden und wie die daraus resultierenden Handlungsalternativen, einschließlich des Controlling aussehen. Der Coach verzichtet (im Coaching) sowohl auf jede Form der Bewertung von Person, Situation und Verhalten als auch auf jede Form der bewussten Beeinflussung.“<sup>15</sup>

#### **(2) Vertraulichkeit**

„Jede Wiedergabe des vom Coach im Coaching Wahrgenommenen an andere entspräche einer konstruktivistischen Interpretation. Eine Informationsweitergabe an andere kann nur durch den Coachee (bzw. die gecoachte Gruppe) selbst erfolgen.“<sup>16</sup>

#### **(3) Ressourcenverfügung**

„Der Coachee bzw. die gecoachte Gruppe hat selbständigen Zugriff auf die Ressourcen, die zur Veränderung der Selbstorganisation verwendet werden können.“<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 23

<sup>14</sup> <http://www.hamburger-schule.com/>, Abruf 02.10.2018

<sup>15</sup> Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 17

<sup>16</sup> Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 17

<sup>17</sup> Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 18

#### **(4) Selbststeuerung**

„Der Coachee bzw. die gecoachte Gruppe ist in der Lage, Veränderungsanforderungen selbst zu erkennen, zu bewerten und Veränderungen zu realisieren.“<sup>18</sup>

Damit wird dem Klienten zugetraut, über alle Ressourcen zur Veränderung selbst zu verfügen sowie sich selbst zu bewerten und eigene Schlussfolgerungen zu ziehen.<sup>19</sup> Neben den genannten Werten werden der Grundannahme der NHS das „Systemische“ und der „Konstruktivismus“ vorausgesetzt. Es ist ganz natürlich in Zusammenhängen (Systemen) zu denken, wodurch neue Lösungen entstehen können. Die Voraussetzung für die Erkennung von Zusammenhängen bildet dabei der Konstruktivismus des jeweiligen Menschen. Der Konstruktivismus beeinflusst die Wahrnehmung von Zusammenhängen und verfügbaren Ressourcen. Dadurch erst wird es möglich, Handlungsalternativen zu entwickeln, um eine situative Handlungskompetenz zu erlangen. Je besser Zusammenhänge und verfügbare Ressourcen wahrgenommen und identifiziert werden, desto wahrscheinlicher ist die Entstehung von Handlungsalternativen für eine zukünftige erfolgreiche Selbstorganisation. Konstruktivistisches Lernen orientiert sich an vier so genannten Taxonomie-Stufen<sup>20</sup>:

1. Faktisch richtiges Wissen
2. Kontextbezogenes Anwenden von Wissen
3. Reflexion systemischen Agierens
4. Konstruktivistischer Kontexttransfer

Damit der Coaching-Prozess vom Klienten selbst auf ein ähnliches Thema angewendet werden kann, muss der Klient verstehen, welche Wirkungserwartungen der Prozess, seine Phasen und Teilphasen verfolgen. Außerdem muss der Inhalt des Prozesses die vier Taxonomie-Stufen durchlaufen.<sup>21</sup>

Das Coaching als Befähigung zur Selbstorganisation des Menschen bietet einen Rahmen für Veränderungen. Dabei wird die Selbstorganisation an sich immer systemisch sein und ist als solches im Coaching-Prozess zu berücksichtigen: bei dem Beschreiben des Ausgangszustands, bei der Zielformulierung, beim Entdecken von Ressourcen zur Zielerreichung und bei der Entwicklung von Handlungsalternativen.<sup>22</sup> Die Anliegen, die dem Coaching Prozess zu Grunde liegen, sind:

---

<sup>18</sup> Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 18

<sup>19</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 19

<sup>20</sup> <https://www.hamburger-schule.net/methodik/#toggle-id-5>, Abruf 01.10.2018

<sup>21</sup> <https://www.hamburger-schule.net/methodik/#toggle-id-5>, Abruf 01.10.2018

<sup>22</sup> Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 21 f.

### **(1) Auslösen der Wahrnehmungserweiterung**

Die Wahrnehmung in Bezug auf die Zusammenhänge des Themas, die Attraktivität des Ziels, und die zur Zielerreichung verfügbaren Ressourcen, wird erweitert.<sup>23</sup>

### **(2) Sicherung der Entscheidungsfähigkeit**

Jede Entscheidung darüber, was mit dem Coaching-Thema zusammenhängt, welches Ziel formuliert wird, welche Ressourcen gewählt werden, um daraus Handlungsalternativen zu entwickeln und wie das Controlling gestaltet wird, können aus einer fachlich begründeten, deduktiven Perspektive besser legitimiert werden.<sup>24</sup>

### **(3) Ermöglichung von Handlungsalternativen**

Aus der deduktiven Perspektive werden Handlungsalternativen formuliert. Dies ist die Grundvoraussetzung zur Erreichung von Handlungskompetenz.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> <https://www.hamburger-schule.net/methodik/#toggle-id-5>, Abruf 01.10.2018

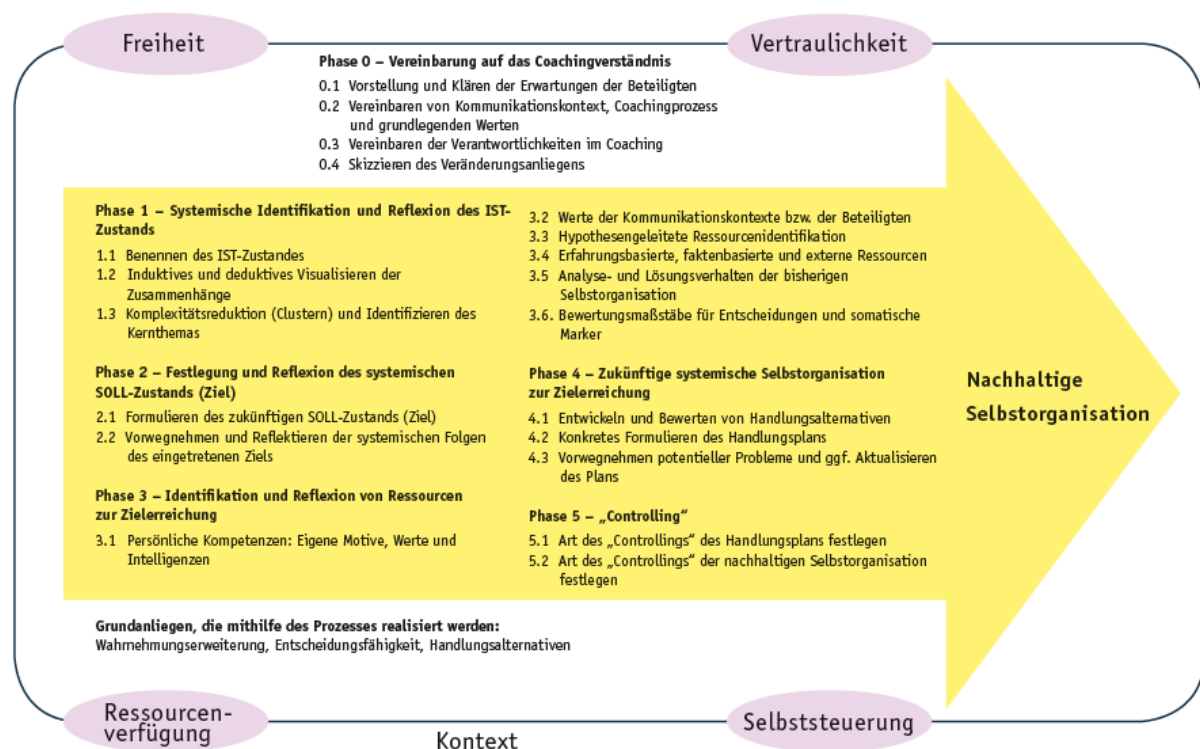
<sup>24</sup> <https://www.hamburger-schule.net/methodik/#toggle-id-5>, Abruf 01.10.2018

<sup>25</sup> <https://www.hamburger-schule.net/methodik/#toggle-id-5>, Abruf 01.10.2018



### 3.2. Der Coaching-Prozess der NHS

Basierend auf ihrem Coaching-Verständnis hat die NHS einen Coaching-Prozess entwickelt, der eine strukturierte Vorgehensweise umfasst, um eine nachhaltige Selbstorganisation des Klienten entstehen zu lassen.<sup>26</sup> Die Verantwortung über den Prozess obliegt dabei dem Coach, der sich an den Werten Freiheit, Vertraulichkeit, Ressourcenverfügung und Selbststeuerung orientiert. Der Prozess besteht aus sechs Phasen (Phase 0 bis 5), an denen jeweils eine Wirkungserwartung geknüpft ist. Der Klient kann dabei selbst entscheiden, auf welche Art und Weise eine Wirkungserwartung erfüllt werden soll.<sup>27</sup> Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des Coaching-Prozesses an Hand eines konkreten Beispiels beschrieben.



#### Phase 0 – Vereinbarung auf das Coachingverständnis

In dieser Phase wird der Rahmen für das anstehende Coaching abgesteckt. Dabei steht die Einigung auf das geplante Vorgehen und die Werteorientierung im Vordergrund.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 166

<sup>27</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 166

<sup>28</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 173

**Beispiel:**

Klientin Ingrid hat ein Anliegen und sucht einen Systemischen Coach auf. In dieser Phase erklärt der Coach das zugrundeliegende Coachingverständnis. Ingrid entscheidet darüber,

- ob ihre Erwartungen durch den Coach erfüllt werden können
- ob das vorgestellte Coachingverständnis ihren Vorstellungen und Werte entspricht
- ob sie dem Coach erlaubt, die Prozessverantwortung zu übernehmen
- ob sie sich ihrer Ergebnisverantwortung bewusst ist
- ob sie sich ihrer nachhaltigen Selbstorganisation bewusst ist
- ob sie als Vertragspartner in das Coaching einwilligt.<sup>29</sup>

**Phase 1 – Systemische Identifikation und Reflexion des IST-Zustandes**

In dieser Phase identifiziert der Klient den Kontext der zu erreichenden Handlungskompetenz. Dabei können auch Anliegen (Umsetzungsthemen), die nicht mit einer persönlichen Veränderung einhergehen, sondern mit einer thematischen Veränderung, innerhalb des IST-Zustandes aufgenommen. Dies ist die Ausgangslage für die Hypothesenbildung des Coaches.

**Beispiel:**

Klientin Ingrid empfindet ihren momentanen Job als langweilig. Sie ist ständig müde, bedrückt und unausgeglichen. Sie hegt den Wunsch, sich beruflich weiterzuentwickeln, hat jedoch noch kein konkretes Ziel. In dieser Phase wird Ingrid:

- Ihren IST-Zustand identifizieren
- Die Zusammenhänge ihres IST-Zustandes identifizieren und deren Bedeutung reflektieren
- Die Absicht einer Veränderung zulassen
- Die entstandene Komplexität ihres Themas soweit reduzieren, bis das eigentliche Thema identifiziert und im Kontext reflexiv eingeordnet werden kann.<sup>30</sup>

Mit Hilfe von Modellen zur Wahrnehmungserweiterung lässt sich das herausgearbeitete Thema visualisieren. Verschiedene Themen, die eigentlich miteinander zusammenhängen, werden nach ihrer Bedeutung zusammengefasst, so dass anschließend eine Priorisierung vorgenommen werden kann, um das Kernthema zu identifizieren.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 174

<sup>30</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 182

<sup>31</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 185

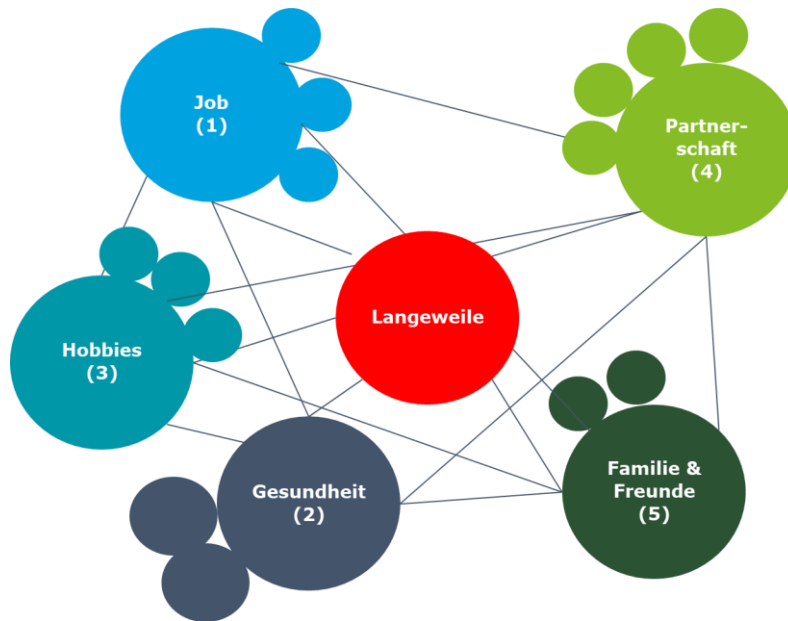


Abbildung 1- Zusammenfassung thematische Zusammenhänge<sup>32</sup>

Ingrid hat mehrere Themen identifiziert, die zu Ihrer Langeweile und Unausgeglichenheit führen. Sie hat für sich verstanden, dass ihr Thema aus mehreren Dimensionen besteht, die miteinander verbunden sind. Sie hat die einzelnen Themen weiter konkretisiert und für sich reflektiert, was diese, auf das Thema „Langeweile“ bezogen, bedeuten.

Am Ende der Phase hat Klientin Ingrid das Thema „Job“ am höchsten priorisiert, so dass dieses im weiteren Verlauf das „Kernthema“ ihres Coachings sein wird.

## Phase 2 – Festlegung und Reflexion des systemischen SOLL-Zustands

In dieser Phase setzt sich der Klient mit dem IST-Zustand auseinander. Da sich die Zielerreichung systemisch auf die identifizierten thematischen Cluster auswirkt, werden die Folgen für den Kontext durch den Klienten reflektiert. Daraus entsteht die Motivation für das SOLL.<sup>33</sup>

### **Beispiel:**

Ingrid formuliert in dieser Phase das Ziel für ihre Veränderung. Dabei müssen die systemischen Folgen des in Zukunft eingetretenen Ziels ebenfalls formuliert und akzeptiert werden. Sie legt fest, dass *„sie nach zwei Monaten Möglichkeiten zur Weiterentwicklung in ihrem Job evaluiert haben wird.“*

<sup>32</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 190

<sup>33</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 194

Anschließend prüft sie ihre zukünftige Veränderung aus der Perspektive der Cluster, in dem sie eine zu erzielende Handlung sowie die Bedeutung für das Cluster festlegt.

### Phase 3 – Zielorientierte Ressourcenidentifikation und Reflexion

Die gewünschte nachhaltige Selbstorganisation des Klienten erfordert einen guten Kontakt zu den eigenen Ressourcen. In dieser Phase werden die Ressourcen zur Erreichung des Ziels identifiziert, bewertet und gesammelt.<sup>34</sup> Durch das Abrufen von Ressourcen entsteht automatisch eine Assoziation beim Klienten.

#### **Beispiel:**

Ingrid beginnt damit, zunächst ihre Motive, Werte und Intelligenzen (Fähigkeiten) zu identifizieren. Durch Hierarchiebildung kann ermittelt werden, welche der von ihr genannten Motive, Werte und Intelligenzen am höchsten priorisiert werden, um das identifizierte Ziel zu erreichen.



Abbildung 2- Identifikation von Ressourcen<sup>35</sup>

Falls Ihr Coach Hypothesen bildet, um weitere Ressourcen zu identifizieren, kann sie selbst darüber entscheiden, ob sie dies als Angebot annimmt. Auch wird sie reflektieren, warum ihre Selbstorganisation im Kernthema „Job“ momentan nicht erfolgreich wirkt. Mit Hilfe von Bewertungsstrukturen (wie z.B. Modelle, Theorien etc.) lassen sich weitere Ressourcen bilden, sowie alternative Handlungen bewerten.

### Phase 4 – Zukünftige systemische Selbstorganisation zur Zielerreichung

Um eine nachhaltige Selbstorganisation zu gewährleisten, müssen nun in dieser Phase die eigenen Ressourcen des Klienten so neu organisiert werden, dass alternative Handlungen zur

<sup>34</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 204

<sup>35</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 208 ff.

Zielerreichung entstehen. Das Ergebnis ist ein konkreter Handlungsplan, mit dem der Klient sein Ziel selbst erreichen kann.

**Beispiel:**

Ingrid beginnt zu jedem thematischen Cluster alternative Handlungen zu formulieren. Diese Aufgabe erfordert ein hohes Maß an Kreativität, so dass der Einsatz von Kreativitätsmethoden wie Brainstorming oder Walt Disney hilfreich sein kann.

Die formulierten alternativen Handlungen zu jedem Cluster bringt sie in eine zeitliche Abfolge, so dass daraus ihr persönlicher Handlungsplan zur zukünftigen Selbstorganisation entstehen kann. Mit Hilfe von „Öko-Checks“ (oder Position des „Kritikers“ im Walt Disney Format) weiß Ingrid sehr genau, welche Stolpersteine sich ggf. in der Umsetzung befinden könnten, so dass diese bei der Umsetzung des Handlungsplans berücksichtigt werden können.<sup>36</sup>

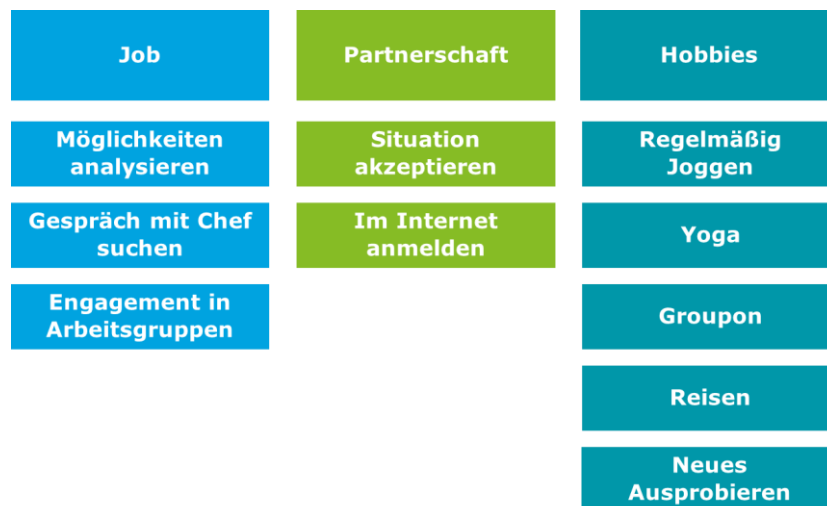


Abbildung 3 - Identifizierung alternativer Handlungen<sup>37</sup>

Wichtig bei der Ableitung des Handlungsplans ist die präzise Konkretisierung der Handlung (im Sinne eines Future Pace) sowie die Identifizierung einer Kontrolle (woran merkt der Klient selbst, dass die Handlung hinreichend konkret formuliert wurde).<sup>38</sup>

**Phase 5 – „Controlling“**

Die Phase „Controlling“ bezweckt hinsichtlich des Handlungsplans sowie der nachhaltigen Selbstorganisation „auf Kurs zu bleiben“. Dabei geht es konkret zum einen um die Sicherung der Umsetzung des Handlungsplans. Zum anderen geht es auch um die Sicherung der Nachhaltigkeit des Coaching-Prozesses.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 241 ff.

<sup>37</sup> Eigene Darstellung

<sup>38</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 253

<sup>39</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 257

**Beispiel:**

Ingrid legt fest, wie ihr persönliches „Controlling“ zur Einhaltung des Handlungsplans erfolgen soll, um die Zielerreichung nachhaltig zu sichern. Dabei muss sie zunächst Merkmale festlegen, an denen sie erkennen kann, ob sie noch auf dem richtigen Weg ist. Dies können beispielsweise vertraute Personen wie ihre beste Freundin Gisela sein, von der sie sich eine Rückmeldung einholen kann. Sie kann aber auch somatische Marker (z.B. ihr Bauchgefühl) oder feste Kontrolltermine (z.B. Meditation am Sonntag) definieren.<sup>40</sup> Gleichzeitig legt sie fest, wie sie zukünftig ihre Controlling-Merkmale anwenden möchte und wie sie bei Abweichungen wieder zurück zu ihrem Weg finden kann.<sup>41</sup>

Zuletzt wird Ingrid den gelernten Coaching-Prozess so verinnerlichen, dass sie diesen bei Bedarf auch für neue Themen abrufen und anwenden kann. Nachdem Ingrid ihre letzte Sitzung hatte, weiß sie, dass sie dieses Modell auch für Themen im Bereich „Ernährung und Gesundheit“ nutzen kann.

#### 4. Fazit

Ein aktives Systemisches Denken fördert den Wahrnehmungsraum des einzelnen Menschen. Dabei entstehen Potentiale in der Selbstwirksamkeit des Menschen, die im Alltag genutzt werden können. Der Coaching-Prozess der NHS als Werkzeug zur Erlangung nachhaltiger Selbstorganisation ist grundsätzlich in vielen Themen unterschiedlicher Lebensbereiche einsetzbar.

Risiken können sich bei der Selbstanwendung des Coaching-Prozesses durch den Klienten ergeben, indem situationsabhängig ein Schwerpunkt auf ein Thema gelegt wird, das jedoch eigentlich nicht das Kernthema ist. Ohne die Präsenz eines Coaches, der mit Fragen die Reflektion des Klienten herausfordert, ist es fraglich, ob der Klient innerhalb einer bestimmten Zeit in der Lage ist, den Coaching-Prozess adäquat anzuwenden.

Dem gegenüber stehen die Chancen, die durch die Selbstanwendung des Coaching-Prozesses durch den Klienten entstehen. Dem Klienten wird dadurch einen Rahmen gegeben, um auch in Zukunft eine hohe Wirksamkeit an Selbstorganisation zu erreichen. Dadurch wird der Klient gewissermaßen dazu gezwungen, in Zusammenhängen zu denken, sich selbst

---

<sup>40</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 257 f.

<sup>41</sup> Vgl. Janßen/Schödlbauer (2017), Systemisches Management Coaching, S. 258

kritisch zu hinterfragen, Kernthemen zu identifizieren und durch Handlungsoptionen persönliche Potentiale zu schöpfen.

Insbesondere in der heutigen digitalen Arbeitswelt, die ein hohes Maß an Selbstorganisation des Einzelnen jedoch auch von Teams erfordert, um neue Produkte agil zu entwickeln, kann Systemisches Coaching mit dem Einsatz des Coaching-Prozesses der NHS als Werkzeugkoffer hilfreich sein.

## 5. Quellen

- Janßen/Schödlbauer, Systemisches Management Coaching, Theorie und Praxis nach dem Coachingverständnis der Neuen Hamburger Schule (NHS) für Einzelne und Teams, Manager Seminare, 2017
- <http://www.hamburger-schule.com/>, Abruf 02.10.2018
- <https://www.hamburger-schule.net/methodik/#toggle-id-5>, Abruf 01.10.2018
- [https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische\\_coaching.htm](https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm), Abruf 02.10.2018
- <https://blogs.psychcentral.com/relationships/2011/05/the-five-freedoms-of-becoming-more-fully-human-%E2%80%93-virginia-satir-mental-health/>, Abruf 01.10.2018
- [https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst\\_Denken\\_im\\_Fuehr\\_Beratungskontext.pdf](https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/03/Syst_Denken_im_Fuehr_Beratungskontext.pdf), Abruf 01.10.2018
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Systemic\\_therapy\\_\(psychotherapy\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Systemic_therapy_(psychotherapy)), Abruf 01.10.2018
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Cybernetics>, Abruf 01.10.2018
- [https://de.wikipedia.org/wiki/Ethischer\\_Imperativ](https://de.wikipedia.org/wiki/Ethischer_Imperativ), Abruf 02.10.2018
- [https://books.google.de/books?id=Og3r6yyXvtAC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=bateson+systemic+coaching&source=bl&ots=Heb4OdJI88&sig=PRGS9cOrrJp-A9E\\_Bmm2a4J-h0&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwiH37OVkuXdAhWGyKQKHUhfAgQQ6AEwB3oECAIQAQ#v=onepage&q=bateson%20systemic%20coaching&f=false](https://books.google.de/books?id=Og3r6yyXvtAC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=bateson+systemic+coaching&source=bl&ots=Heb4OdJI88&sig=PRGS9cOrrJp-A9E_Bmm2a4J-h0&hl=de&sa=X&ved=2ahUKEwiH37OVkuXdAhWGyKQKHUhfAgQQ6AEwB3oECAIQAQ#v=onepage&q=bateson%20systemic%20coaching&f=false), Abruf 01.10.2018