



Systemisches Coaching in der Personalentwicklung

Themenbereich: Persönlichkeits-/Organisationsentwicklung

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
Definition und Ziele von Personalentwicklung	3
Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor für das Unternehmen	3
Bedeutung von Systemisches Coaching in der Personalentwicklung	4
Grundlagen des Systemischen Coachings	5
Definition und Abgrenzung von Systemisches Coaching	5
Systemtheorie	5
Grundannahmen der Systemtheorie.....	5
Anwendung der Systemtheorie im Systemischen Coaching	6
Kybernetik	6
Grundannahme der Kybernetik.....	6
Anwendung der Kybernetik im Systemischen Coaching	6
Konstruktivismus	8
Grundannahmen des Konstruktivismus	8
Anwendung des Konstruktivismus im Systemischen Coaching	8
Zielsetzung und Anwendungsfelder von Systemisches Coaching in der Personalentwicklung	9
Potentialentfaltung und Weiterentwicklung	9
Rollenklärung und Entwicklung von Führungskompetenzen	9
Teamentwicklung.....	9
Verbesserung der Zusammenarbeit durch Einzelcoaching	9
Stabilisierung in Belastungssituation (Resilienz)	10
Unterstützung von Veränderungsprozessen.....	10
Steigerung der Mitarbeitendenbindung und -motivation	10
Erhöhung der Unternehmensleistung	10
Der Coaching-Prozess im Systemischen Coaching	11
Haltung und Prinzipien des Systemischen Coachs	11
Rolle und Aufgaben des Systemischen Coachs	11
Aufbau und Phasen des Systemischen Coachings	11
Methoden und Interventionen im Systemischen Coaching.....	12
Erfolgsfaktoren und Qualitätsstandards im Systemischen Coaching	14
Erfolgsfaktoren für ein effektives Systemisches Coaching	14
Qualitätsstandards und Ethik im Systemischen Coaching	14
Ebene des Coachs	14
Ebene des Coachings	14
Ebene der Organisation	14
Evaluation und Weiterentwicklung der Coachingpraxis	15
Zusammenfassung: Fazit und Ausblick	16
Die wichtigsten Erkenntnisse	16

Systemisches Coaching in der Personalentwicklung

Herausforderungen für Systemisches Coaching in der Personalentwicklung	16
Zukunftsaussichten für Systemisches Coaching in der Personalentwicklung	17
Literaturverzeichnis	18
Abbildungsverzeichnis	19

Einleitung

Definition und Ziele von Personalentwicklung

Es gibt vielfältige Definitionen von Personalentwicklung und auch die Begrifflichkeiten, welche sich hinter den Definitionen verstehen, sind oft ungenau oder werden unterschiedlich verwendet. Daher bedarf es in Unternehmenskontexten immer einer Schaffung einer gemeinsamen Definition und Verständnisses, was unter Personalentwicklung verstanden wird und mit welchen Instrumenten die Personalentwicklung umgesetzt wird, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Dies kann z.B. im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes erfolgen.

Darüber hinaus sind Personal- und Organisationsentwicklung eng miteinander verbunden. Werden sie isoliert voneinander betrachtet kann die Frustration der Mitarbeiter: innen steigen. Notwendig ist ein erweitertes Verständnis im Sinne einer integrierten Organisations- und Personalentwicklung, die in der Lage ist, individuelle, soziale und organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse unter Berücksichtigung externer Umweltbedingungen zu initiieren und zu fördern.

Manfred Becker (*Universitätsprofessor, Dr. rer. pol., Dipl.-Hdl.; Professor für BWL, insbesondere Personalwirtschaft sowie leitende Funktionen in der Personalentwicklung,*) fasst den Begriff der Personalentwicklung weit: *“Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.”*¹ Das demonstriert die Bandbreite der Personalentwicklung sowie auch die Verbundenheit von Personal- und Organisationsentwicklung, die wie zwei Seiten einer Medaille sind.

In der Personalentwicklung wiederum gibt es unterschiedliche Ziele, welche sich aus verschiedenen Perspektiven wie der des Unternehmens, der Mitarbeitenden und der Gesellschaft ergeben können. Das Ziel von Personalentwicklung ist es unter anderem, die Ressourcen arbeitender Menschen anhand der Anforderungen, die durch die strategischen Ziele einer Organisation festgelegt sind, zu fördern und zu entwickeln und somit die Humanressourcen sicherzustellen. Sie unterstützt und steuert den Kompetenzaufbau, die Zusammenarbeit, die strategische Ausrichtung und den Kulturwandel innerhalb der Organisation zielgerichtet und schafft Rahmenbedingungen notwendige Veränderungsprozesse zu ermöglichen und zu unterstützen.

Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor für das Unternehmen

Moderne Personalentwicklung muss eine nachhaltige Kompetenzentwicklung sicherstellen und dabei an den Wissens- und Erfahrungsschatz sowie die Erwartungen der Mitarbeiter: innen anknüpfen. Die Personalentwicklung muss die Eigenkräfte des Systems stärken und eine ganzheitliche Betrachtung der Wirkungspotentiale einnehmen und berücksichtigen (systemisches Konzept).

In Betrieben, Unternehmen und Behörden hat sich die Personalentwicklung in den letzten Jahrzehnten zu einer Schlüsselkomponente für den Unternehmenserfolg entwickelt. Sie ist somit ein strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen, da sie ein arbeitsfähiges System und dessen Zukunftsfähigkeit durch (Weiter-) Bildung, Förderung und Organisationsentwicklungsmaßnahmen sicherstellt. Dabei fördert sie außerdem eine positive Außenwirkung, auch im Hinblick auf einen attraktiven Arbeitgeber (Arbeitgeberimage) und dient der Mitarbeitendenbindung.

¹ (Becker, 2013)

Bedeutung von Systemisches Coaching in der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung im 21. Jahrhundert ist mit einem raschen Wandel der Arbeitswelt und stetig neue Anforderungen an die Mitarbeiter: innen konfrontiert. Die Auswirkungen der sogenannten (Mega-)Trends und die rasante technologische Weiterentwicklung verändern die Organisations- und Arbeitsformen sowie die Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter: innen kontinuierlich. VUCA² ist längst ein Begriff für Personal- und Organisationsentwicklung.

Das führt zu einem steigenden Bedarf an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter: innen. Lebenslanges Lernen und individuelle Weiterentwicklung von Mitarbeiter: innen ist somit ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden. Gerade auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist zusätzlich von besonderer Bedeutung Mitarbeiter: innen individuell in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Systemisches Coaching ist eines von vielen Instrumenten in der Personalentwicklung, welches die Ziele der Personalentwicklung in unterschiedlicher und vielfältiger Weise unterstützen kann und somit ein wertvolles und essenzielles Instrument der Personalentwicklung darstellt. Gerade im Hinblick der sogenannten "Soft Skills", welche die fachübergreifenden und persönliche Kompetenzen, also "weiche" Kompetenzen beschreiben, lassen sich durch Coaching hervorragend in ihrer Entwicklung unterstützen.

Im Kern des systemischen Coachings steht die Förderung von Selbstreflexion und Handlungskompetenz. Durch gezielte Fragen und Interventionen werden Klienten darin unterstützt, ihre eigenen Stärken, Ressourcen und Verhaltensmuster zu erkennen. Dies ermöglicht ihnen, neue Perspektiven zu entwickeln, Herausforderungen anzugehen, kreative Lösungsansätze zu finden und ihr volles Potential auszuschöpfen.

Systemisches Coaching dient dabei nicht nur der Problemlösung, sondern ist vielmehr eine Begleitung bei der Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Der Coach unterstützt den Klienten dabei, konkrete Situationen zu analysieren, Lösungswege zu erarbeiten und die Umsetzung erfolgreich sowie nachhaltig zu gestalten.

Nicht zuletzt trägt systemisches Coaching zur Steigerung von Motivation und Leistungsfähigkeit bei. Indem vom Klienten selbstentwickelte Lösungsansätze verfolgt werden, entsteht intrinsische Motivation, die auch zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit führt.

² "VUCA" ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben. Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684> abgerufen am 02.05.2024

Grundlagen des Systemischen Coachings

Definition und Abgrenzung von Systemisches Coaching

Systemisches Coaching ist eine problem- und lösungsorientierte Methode, um Menschen bei einem selbstbestimmten Anliegen zu begleiten. Zugrunde liegen die Prinzipien des systemischen Denkens. Dadurch nimmt es den Klienten als Teil eines komplexen Systems wahr, in dem verschiedene Faktoren wie Beziehungen, Erfahrungen und gesellschaftliche Kontexte eine Rolle spielen. Während Trainings auf die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten basieren, zielt Systemisches Coaching darauf ab die eigenen Ressourcen zu erkennen, neue Perspektiven zu entwickeln und selbstbestimmt Lösungen für Herausforderungen zu finden.

In Ergänzung zu anderen Coaching-Ansätzen, die sich oft auf den Einzelnen und seine individuellen Fähigkeiten konzentrieren, betrachtet das Systemische Coaching zusätzlich das gesamte Umfeld des Klienten. Das bedeutet, dass auch die Wechselwirkungen zwischen dem Klienten und seiner Umwelt in den Blick genommen werden, mit dem Ziel die Handlungs- und Wahrnehmungsmöglichkeiten zu erweitern. Damit versteht sich Systemisches Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe und ist somit keine klassische Beratung. Darüber hinaus ersetzt ein systemisches Coaching keine Psychotherapie und kann keine psychologischen Krankheiten behandeln.

Systemtheorie

Grundannahmen der Systemtheorie

Die Systemtheorie ist ein interdisziplinäres wissenschaftliches Konzept, das komplexe Systeme und deren Eigenschaften untersucht. Sie bildet die Grundlage des systemischen Denkens, das beim Systemischen Coaching zum Einsatz kommt. Systeme werden als miteinander verbundene Einheiten betrachtet, die aus verschiedenen Elementen bestehen und in ständiger Wechselwirkung mit ihrer Umwelt stehen. Die Systemtheorie bietet einen Rahmen, um die Funktionsweise von Systemen zu verstehen und sie zu analysieren.

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Systemtheorie betrachtet Phänomene nicht isoliert, sondern als Teil eines größeren Systems. Die Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen den Elementen eines Systems sind dabei ebenso wichtig wie die einzelnen Elemente selbst. Menschen leben in vielen Systemen, von großen gesellschaftlichen Systemen wie z.B. Wohnort bzw. Land, über kleinere Systeme wie z. B. Familie und Arbeit, bis zu dem kleinsten System, der Mensch als Individuum.

Zirkularität statt Linearität

Ursache und Wirkung sind in der Systemtheorie nicht linear, sondern zirkulär miteinander verbunden. Das bedeutet, dass Elemente des Systems sich gegenseitig beeinflussen und keine einseitige Kausalität vorliegt. Dadurch gibt es auch keine Musterlösungen für Probleme und Fragestellungen von Klienten (keine Wenn-dann-Beziehung).

Wirklichkeit ist eine Konstruktionsleistung

Unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit ist nicht objektiv, sondern durch unsere eigenen Erfahrungen, Werte und Interpretationen geprägt. Verschiedene Personen können dieselbe Situation unterschiedlich wahrnehmen und beschreiben.

Systeme sind selbstorganisiert

Systeme haben die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren und an Veränderungen anzupassen. Diese Eigenschaft wird als Autonomie bezeichnet.

Lösungsorientierung und Ressourcenorientierung

Systemtheorie konzentriert sich auf die Suche nach Lösungen und die Nutzung vorhandener Ressourcen, anstatt sich auf Probleme und Defizite zu fokussieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Systemtheorie ein Konzept ist, das uns hilft, komplexe Zusammenhänge besser zu verstehen und effektiver mit Herausforderungen umzugehen.

Anwendung der Systemtheorie im Systemischen Coaching

Zur Anwendung kommt die Systemtheorie im systemischen Coaching bei dem Verständnis von Klienten und Kontext. Der Klient wird als Teil von einem System betrachtet, das Individuum im Kontext seiner sozialen Umwelt wie z. B. Familie, Freunde, Kolleg: innen oder Organisation. Dabei wird ein Fokus auf die Erkennung von Wechselwirkungen und Muster gelegt und problematisches Verhalten als Ausdruck von dysfunktionalen Interaktionsmuster im System verstanden. Es werden Ressourcen im System identifiziert, die als Stärken und Lösungspotentiale innerhalb des Systems und seiner Beziehung genutzt werden können.

Darüber hinaus kommt die Analyse von Wechselwirkungen im System und Umwelt aus der Systemtheorie zum Einsatz. Dazu zählen Methoden wie zirkuläre Fragen, die den Klienten zur Beschreibung ihrer Beziehungen und Interaktionen anregen, oder systemisches Wahrnehmen, das zum Ziel hat, verschiedenen Perspektiven und Sichtweisen im System einzubeziehen. Nicht zuletzt werden Muster und Zusammenhänge durch Feedbackschleifen, Einflussfaktoren und Abhängigkeiten innerhalb des Systems analysiert.

Abschließend bedient sich das Systemische Coaching den systemischen Interventionen aus der Systemtheorie. Als erstes ist hier die strukturelle Intervention zu nennen, die auf Veränderungen von Regeln, Normen und Kommunikationsmustern im System abzielt. Beziehungsinterventionen dienen der Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Elementen des Systems. Darüber hinaus werden Kontextillusionen eingesetzt, um die Perspektive und den Handlungsspielraum des Klienten zu erweitern. Nicht zuletzt kann ein Paradigmenwechsel zur Veränderung grundlegender Annahmen und Überzeugungen im System führen.

Mit diesem Methodenkoffer aus der Systemtheorie, zielt das Systemische Coaching darauf ab mit dem Klienten Veränderungen auf mehreren Ebenen des Systems anzustreben (z. B. Individuum, Beziehung & Kontext). Außerdem den Klienten zur Selbstreflexion und eigenverantwortlichen Veränderung anzuregen. Die erarbeiteten Ressourcen wie Stärken und Leistungspotentiale im System zu aktivieren, um Aktivitäten auszulösen, die eine Nachhaltige Veränderung des Systems zur Folge haben.

Kybernetik

Grundannahme der Kybernetik

Die Kybernetik befasst sich mit den Informationsflüssen und Regelungsvorgängen in komplexen Systemen, seien diese nun technisch, biologisch oder gesellschaftlich. Im Zentrum der Kybernetik steht der Begriff des Regelkreises: Ein geschlossener Kreislauf, in dem Informationen über den Zustand des Systems kontinuierlich erfasst, verarbeitet und genutzt werden, um das System auf ein bestimmtes Ziel hin zu lenken.

Anwendung der Kybernetik im Systemischen Coaching

Die Kybernetik bietet dem Systemischen Coaching wertvolle Werkzeuge zur Begleitung von Veränderungsprozessen. Durch die Anwendung kybernetischer Prinzipien können Coaches ihre Klienten unterstützen, zielgerichtete Prozesse zu verstehen, Feedbackmechanismen zu analysieren und effektive Interventionen zur Zielerreichung zu entwickeln.

Systemisches Coaching betrachtet Probleme und Herausforderungen als Teil eines komplexen Systems, in dem verschiedene Elemente miteinander verbunden sind. Die Kybernetik liefert ein Rahmenmodell, um diese Zusammenhänge zu verstehen und zielgerichtete Veränderungsprozesse zu gestalten.

Mit Hilfe kybernetischer Modelle, wie Kreislaufprozesse, Selbstorganisation oder Interaktion und Resonanz, können Coaches ihren Klienten helfen, die Wechselwirkungen zwischen ihren Handlungen, ihren Zielen und den Rahmenbedingungen ihres Umfelds zu verstehen. Dies ermöglicht eine realistische Einschätzung der Erfolgsaussichten und die Entwicklung von zielgerichteten Strategien.

Feedback ist ein zentraler Bestandteil von Lern- und Veränderungsprozessen. In der Kybernetik spielt Feedback die Rolle der Informationsrückführung, die zur Steuerung und Regelung von Systemen dient. Kybernetische Ansätze im Coaching unterstützen Klienten dabei, verschiedene Feedbackquellen zu identifizieren, deren Bedeutung zu verstehen und sie für ihren Lernprozess zu nutzen. Durch die Analyse von Feedbackmechanismen können hinderliche Muster erkannt und effektivere Verhaltensweisen entwickelt werden.

Systemisches Coaching zielt darauf ab, Klienten zu befähigen, eigenständig Lösungen zu finden und ihre Ziele zu erreichen. Die Kybernetik bietet hierfür einen Rahmen zur Entwicklung zielgerichteter Interventionen, wie z. B. Visualisierung von Zielzuständen, Identifizierung von Einflussfaktoren oder Entwicklung von Handlungsalternativen.

Die Kybernetik bereichert das Systemische Coaching durch ein tiefgreifendes Verständnis von komplexen Systemen, zielgerichteten Prozessen, Feedbackmechanismen und der Entwicklung effektiver Interventionen. Coaches, die kybernetische Prinzipien in ihrer Arbeit anwenden, können ihre Klienten noch besser auf dem Weg zu ihren Zielen unterstützen.

Konstruktivismus

Grundannahmen des Konstruktivismus

“Die Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.”³

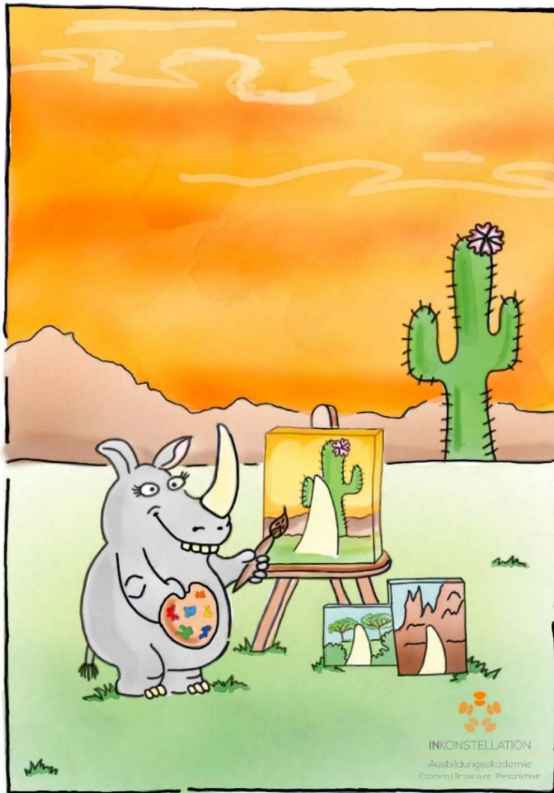


Abbildung 2 Konstruktivismus (Quelle: InKonstellation 2024)

Der Konstruktivismus ist eine philosophische Theorie, die besagt, dass Wirklichkeit nicht objektiv gegeben, sondern von Individuen aktiv konstruiert wird. Dies bedeutet, dass Menschen die Welt nicht passiv wahrnehmen, sondern sie aktiv mit ihren Erfahrungen, Wahrnehmungsmuster und Vorurteilen interpretieren und gestalten.

Darüber hinaus besagt die Lehre des Konstruktivismus, dass Wissen nicht durch passive Aufnahme von Informationen, sondern durch aktive Interaktion mit der Umwelt entsteht. Dabei spielen Erfahrungen eine zentrale Rolle bei der Konstruktion von Wissen. Somit ist Wissen kein exaktes Abbild der Realität, sondern eine subjektive Konstruktion des Individuums.

Im Konstruktivismus wird die Bedeutung eines Sachverhaltes nicht objektiv in der Welt vorgefunden, sondern von Individuen im Kontext ihrer eigenen Erfahrung und Wahrnehmungsmuster konstruiert. Dabei interpretieren Individuen Informationen und Ereignisse individuell und konstruieren so ihre eigene Bedeutung. Somit gibt es keine universelle Bedeutung, sondern verschiedene, gültige Perspektiven.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Konstruktivismus die Bedeutung von individuellen Erfahrungen, Interpretationen und Konstruktionen in der Entstehung von Wissen und Wirklichkeit deutlich macht.

Anwendung des Konstruktivismus im Systemischen Coaching

Der Konstruktivismus bietet einen wertvollen Rahmen für das Systemische Coaching, indem er die individuelle Wahrnehmung des Klienten in den Mittelpunkt stellt. Anstatt dem Klienten vorgegebene Lösungen oder „Wahrheiten“ zu präsentieren, geht der konstruktivistische Coach davon aus, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert, basierend auf seinen Erfahrungen, Werten und Überzeugungen.

Die Aufgabe des Coaches besteht darin, den Klienten zu unterstützen, seine eigene Sichtweise zu reflektieren und zu verstehen, wie diese sein Denken, Fühlen und Handeln beeinflusst. Durch die Förderung eines Perspektivenwechsels kann der Klient neue Handlungsmöglichkeiten entdecken und festgefahrene Muster hinterfragen.

Ein maßgeblicher Aspekt des konstruktivistischen Coachings ist die Unterstützung des Klienten bei der Neuinterpretation von Erfahrungen. Der Coach hilft dem Klienten, alternative Erklärungen für seine Erlebnisse zu finden und neue Bedeutungen zu konstruieren. Dies kann zu einem tiefgreifenden Verständnis der eigenen Person und zu einem veränderten Selbstbild führen.

³ Zitat von Heinz von Förster (Physiker, Kybernetiker und Philosoph)

Zielsetzung und Anwendungsfelder von Systemisches Coaching in der Personalentwicklung

Systemisches Coaching in der Personalentwicklung verfolgt vielfältige Ziele, die sowohl auf die individuelle Förderung der Mitarbeiter: innen als auch auf die Entwicklung der gesamten Organisation abzielen. Durch den systemischen Ansatz werden nicht nur einzelne Personen, sondern auch das Zusammenspiel innerhalb des Teams und der gesamten Organisation betrachtet. Dadurch können nachhaltige Veränderungen angestoßen werden, die sowohl das persönliche Wachstum als auch die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens verbessern. Im Folgenden werden einige der wichtigsten Anwendungsfelder von Systemischem Coaching in der Personalentwicklung näher beleuchtet.

Potentialentfaltung und Weiterentwicklung

Systemisches Coaching ermöglicht es den Mitarbeiter: innen, ihre persönlichen Stärken und Entwicklungsbereiche zu identifizieren und gezielt daran zu arbeiten. Indem individuelle Ressourcen identifiziert und genutzt sowie Potentiale erkannt werden, können Mitarbeiter: innen ihre Leistungsfähigkeit steigern und sich persönlich weiterentwickeln. Dies kann unter anderem zur Persönlichkeitsentwicklung, Selbstmanagement und Problemlösungskompetenz oder auch Berufsorientierung und Laufbahnplanung beitragen.

Rollenklärung und Entwicklung von Führungskompetenzen

Systemisches Coaching unterstützt die Rollenklärung, vor allem für Führungskräfte, um sich ihrer (neuen) Rolle bewusst zu werden und sie wahrzunehmen. Oftmals kommen Führungskräfte aus einer hohen fachlichen Verantwortung. Wenn sie in eine Führungsrolle wechseln, fällt es ihnen meist schwer von der inhaltlichen Verantwortung hin zu einer Führungsverantwortung zu kommen. Auch gibt es nicht "den einen richtigen" Führungsstil. Coaching unterstützt den Rollenwechsel, schafft Bewusstsein für die neue Rolle, hilft den eigenen authentischen Führungsstil zu finden und sich auf verschiedene Situationen einzustellen. Dies kann z.B. als Vorbereitung für eine anstehende Führungsrolle erfolgen.

Aber auch bei Führungskräften, welche bereits die Rolle innehaben, ist Coaching ein wichtiges Instrument, selbst für langjährige und erfahrene Führungskräfte. Hier kann es ebenfalls immer wieder um Rollenklärungen und Interessenskonflikte gehen aber auch helfen konkrete Situationen im Führungsalltag zu reflektieren, schwierige Gespräche vorzubereiten, etc.

Teamentwicklung

Übergreifende Themen, die das gesamte Team betreffen, z. B. im Hinblick auf die Zusammenarbeit, gehen bei Teams im Arbeitsalltag oftmals unter. Beim Teamcoaching geht es darum konkrete Ziele des Teams zu unterstützen. Anlässe können u.a. sein: grundsätzliches Teambuilding (Teamstärkung, Werte und Kultur), Rollenklärungen, Konflikte, Optimierungsprozesse, Aufgabenklärungen, Begleitung von Veränderungsprozessen u.v.m. Bewusstes Teamcoaching trägt somit zur Zufriedenheit und Leistungssteigerung bei.

Verbesserung der Zusammenarbeit durch Einzelcoaching

Systemisches Einzelcoaching ist ein kraftvolles Instrument, um die Zusammenarbeit in Teams und Organisationen auf eine neue Ebene zu heben. Durch die Berücksichtigung der systemischen Zusammenhänge und die Förderung individueller Potentiale kann Einzelcoaching zu positiven Veränderungen im gesamten System führen.

Stabilisierung in Belastungssituation (Resilienz)

Systemisches Coaching ist keine Therapie und auch kein Therapieersatz, jedoch kann es Mitarbeiter: innen unterstützen, welche sich aus beruflichen und/oder privaten Situationen in psychosoziale Belastungssituationen befinden. Hier kann systemisches Coaching dazu beitragen einen Umgang mit Belastungssituationen zu finden, die Resilienz zu steigern und damit Erkrankungen vorzubeugen. Auch eignet sich das Coaching, um Menschen, z.B. nach längerer Erkrankungsphasen, die Rückkehr in das Berufsleben zu erleichtern.

Unterstützung von Veränderungsprozessen

In einem sich ständig wandelnden Arbeitsumfeld ist es wichtig, dass Mitarbeiter: innen flexibel auf Veränderungen reagieren können. Systemisches Coaching hilft dabei durch Anregen von Selbstreflexion und das Eröffnen von neuen Perspektiven, Widerstände abzubauen, die Akzeptanz für Veränderungen zu erhöhen und die Mitarbeiter: innen in die Selbstwirksamkeit zu bringen. Dadurch können Organisationen erfolgreicher mit Veränderungen umgehen und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Damit unterstützt Systemisches Coaching nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern auch die systemische Organisationsentwicklung.

Steigerung der Mitarbeitendenbindung und -motivation

Indem Mitarbeiter: innen durch systemisches Coaching gezielt unterstützt und gefördert werden, steigt auch ihre Zufriedenheit und Motivation. Sie fühlen sich wertgeschätzt und sehen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Dies trägt dazu bei, die Mitarbeitendenbindung zu stärken und das Engagement der Mitarbeiter: innen langfristig zu erhöhen.

Erhöhung der Unternehmensleistung

Letztendlich führt die gezielte Förderung der Mitarbeiter: innen durch Systemisches Coaching zu einer Steigerung der Unternehmensleistung. Durch eine verbesserte Zusammenarbeit, erhöhte Motivation und Flexibilität sowie die Entwicklung individueller Potentiale können Unternehmen ihre Ziele effektiver erreichen und langfristig erfolgreich am Markt agieren.

Der Coaching-Prozess im Systemischen Coaching

Haltung und Prinzipien des Systemischen Coachs

Die Haltung des Systemischen Coachs bildet das Fundament seiner Arbeit und ist essenziell für Gestaltung eines effektiven und wertschätzenden Coaching-Prozesses. Sie zeichnet sich durch verschiedene Eigenschaften aus, die im Folgenden näher erläutert werden:

- **Authentizität:** Bezeichnet die Echtheit und Konsistenz des Coachs in seinem Auftreten und Verhalten.
- **Klient ist Experte:** Der Klient ist der Experte für sein eigenes Leben und sein Anliegen steht im Mittelpunkt.
- **Ressourcenorientierung:** Fokus auf die Stärken und Potentiale des Klienten.
- **Zirkularität:** Betrachtung von Zusammenhängen und Wechselwirkungen.
- **Systemisches Fragen:** Klient wird zur Selbstreflexion und Lösungsfindung angeregt.
- **Neutralität:** Coach nimmt keine wertende Haltung ein.
- **Freiwilligkeit:** Klient entscheidet selbstbestimmt, woran er mit dem Coach arbeiten möchte.
- **Hilfe zur Selbsthilfe:** Der Coach unterstützt den Klienten darin seine eigenen Ressourcen und Kompetenzen zu erkennen und einzusetzen.
- **OK-OK-Modell:** Der Coach geht davon aus, dass sowohl er selbst als auch der Klient "ok" sind. Eine Haltung, die auf gegenseitigem Respekt und Wertschätzung basiert. („Du bist ok – ich bin ok“)
- **Insel-Modell nach Vera F. Birkenbihl:** beschreibt die individuelle Lebenswelt jedes Menschen als eine einzigartige Insel, geprägt von individuellen Erfahrungen, Werten und Überzeugungen. Eine effektive Kommunikation erfordert gegenseitiges Verständnis und Brückenbauen zwischen diesen "Inseln".

Rolle und Aufgaben des Systemischen Coachs

Die zentrale Rolle des Systemischen Coachs ist die Schaffung eines vertrauensvollen und wertschätzenden Rahmens, in dem der Klient seine Anliegen, Ressourcen und Herausforderungen offen und ungezwungen erkunden kann, im Folgenden werden die Aufgaben des Systemischen Coachs benannt:

- **Prozessbegleiter:** Der Coach begleitet den Klienten durch den Coaching-Prozess.
- **Strukturgeber:** Der Coach sorgt für Struktur und Orientierung im Coaching-Prozess.
- **Kommunikationspartner:** Der Coach kommuniziert mit dem Klienten auf Augenhöhe.
- **Sprachrohr:** Der Coach gibt dem Klienten eine Stimme und unterstützt ihn bei der Formulierung seiner Anliegen.
- **Resonanzgeber:** Der Coach nimmt die Gefühle und Bedürfnisse des Klienten wahr und spiegelt diese wider.
- **Herausforderer:** Der Coach fordert den Klienten heraus, neue Perspektiven zu erkunden und seine Komfortzone zu verlassen

Aufbau und Phasen des Systemischen Coachings

Der systemische Coaching-Prozess ist ein strukturierter Ablauf, der in der Regel ausfolgenden Phasen besteht:

- **Vorphase:** Kontaktaufnahme, Auftragsklärung, Zieldefinition
- **Explorationsphase:** Analyse der Situation, Herausforderungen und Ressourcen
- **Interventionsphase:** Anwendung systemischer Methoden und Interventionen
- **Reflexionsphase:** Auswertung der Interventionen, Lernen und Transfer
- **Abschlussphase:** Zusammenfassung, Zielerreichung, Feedback

Diese Phasen laufen jedoch nicht unbedingt linear ab. Im Coaching werden immer wieder sogenannte Schleifen gedreht. Das bedeutet, dass der Klient und der Coach immer wieder zu früheren Phasen des Prozesses zurückkehren können, um neue Erkenntnisse zu gewinnen oder offene Fragen zu klären.

Methoden und Interventionen im Systemischen Coaching

Die Auswahl der geeigneten Methoden und Interventionen im Systemischen Coaching ist abhängig von der jeweiligen Situation, dem Anliegen des Klienten sowie dessen persönlichem Erleben. Auch muss jeder Coach seinen eigenen authentischen Stil entwickeln. Aus diesem Grund, und dem bereits erwähnten möglichen Schleifen im Coaching-Prozess, ist es durchaus möglich, dass mehrere Methoden in einem Coaching-Prozess zum Einsatz kommen können. Im Folgenden werden einige Auszüge der wichtigsten Methoden und Interventionen vorgestellt:

- **Affektbilanz:** Emotionale Bewertung von zwei Optionen
- **Aktives Zuhören:** mit allen Sinnen hinhören und die Reaktionen des Klienten wahrnehmen mit dem Ziel die Perspektive des Klienten vollständig zu erfassen und Schlüsselreaktionen zu spiegeln oder im Coaching-Prozess zu verwenden
- **Anker:** Ein externer Reiz auf eine Person, welcher eine innere Wirkung hervorruft. Es gibt natürliche Anker, die auch unbewusst vorhanden sind, sowie Anker, die durch den Coach oder den Klienten selbst gesetzt werden.
- **Cheerleading:** Begeisterung für den Prozess der Klienten mitbringen, kleine Fortschritte würdigen und Erfolge feiern, motivieren und unterstützen
- **Coaching Haus:** Definition von Ziel & Auftrag über Klärung des Themas, Systems, Konkrete Situation und Emotionen.
- **Entscheidungsmatrix:** Bewertungsmatrix mit Kriterien und Gewichtung, festgelegt vom Klienten
- **GROW-Model:** **G**oal definieren, **R**eality betrachten, **O**pportunity erarbeiten & **W**ay definieren, als Strukturgeber für den Coaching Prozess.
- **Harvard Business Konzept:** Trennung vom Menschen und Problem, Fokus auf Interessen, kreativen Lösungen und sachliche Bewertung mit dem Ziel einen Gewinn für alle Beteiligten zu finden
- **Hypothesenbildung:** Beobachtungen werden durch den Coach anhand von Hypothesen dem Klienten angeboten. Außerdem bildet der Coach für sich selbst während des Prozesses immer wieder Hypothesen als Annahme für den Prozess. Diese gebildeten Hypothesen bedürfen seitens des Coachs einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung.
- **Inneres Team:** innere Anteile werden analysiert und ins Gespräch gebracht um Klarheit, Handlungsfähigkeit oder Zufriedenheit über einen Konflikt zu erlangen
- **Joining:** Etablierung einer tiefen Verbindung und gegenseitiger Akzeptanz, um einen vertrauensvollen Kontakt zwischen Coach und Klienten herzustellen
- **Konfliktstile:** Definition des Konfliktstils des Klienten in einer bestimmten Situation mit dem Ziel den Konflikt effektiv und konstruktiv bewältigen zu können
- **Metaphern und Symbole:** Nutzung von Metaphern und Symbolen zur Verdeutlichung von Sachverhalten
- **Muster des Gelingens:** erfolgreich angewandte Verhaltensweisen und Strategien, die zur Lösung des Problems führen könnten, werden identifiziert
- **Narrativer Ansatz:** Der Klient wird durch Fragen dazu angeregt seine Geschichte zu erzählen, zu reflektieren und neu zu gestalten.
- **Normalisieren:** beschreibt den Prozess, Beziehungen in einem System als normal und alltäglich wahrzunehmen, anstatt sie zu pathologisieren oder zu dramatisieren, um so einen konstruktiven und lösungsorientierten Beratungsansatz zu ermöglichen.
- **Pacing:** bezeichnet die Technik, sich auf die sprachlichen Muster, das Tempo und die nonverbale Kommunikation des Klienten einzustellen, um Beziehungsaufbau und Schaffung von gegenseitigem Verständnis im Coaching-Prozess zu fördern
- **Paraphrasieren:** in eigenen Worten wiederholen, was der Klient gesagt hat - ohne Wertung
- **Positives Konnotieren:** dem Wort eine positive Nebenbedeutung geben – der negativen Bewertung des Klienten positive Aspekte geben bzw. sie relativieren und die Möglichkeit eröffnen scheinbar negative Eigenschaften anders zu sehen
- **Problemlösungsgymnastik:** Verbindung von körperlichen Übungen mit mentalen Techniken zur Steigerung der Problemlösungskompetenz

- **Provokationen:** Verfremdung von Gewohntem und Hinterfragen von Annahmen
- **Reframing:** positive Neurahmung von bislang als negativ erlebte Verhaltensweisen, Erlebniswelten oder größere Interaktionsmuster des Klienten.
- **Ressourcenaktivierung:** Aktivierung von vorhandenen Ressourcen und Potentialen
- **Restriktionsmodell:** Konzentration auf den wertschätzenden Umgang mit unveränderbaren Gegebenheiten und dem Ziel die zweitbeste Lösung zu finden
- **Riemann-Thoman Modell:** Einordnung von einer Person in vier Quadranten: Nähe vs. Distanz und Wechsel vs. Dauer, um deren Bedürfnis besser verstehen zu können
- **Seitenmodell:** Erkundung innerer Anteil zu einem Anliegen, um Perspektiven und Bedürfnisse zu verstehen, um neue Lösungsansätze entwickeln zu können
- **Systemische Aufstellungen und Skulpturen:** Darstellung von Beziehungen und Systemen im Raum mit Personen oder Symbolen
- **Systemisches Fragen:** Überbegriff einer ganzen Reihe an spezifischen Fragemöglichkeiten, die dazu dienen Handlungen und Zusammenhänge besser zu verstehen und neue Perspektiven zu eröffnen. Fragearten sind beispielsweise:
 - Fragen nach Mustern und Ausnahmen
 - konfrontierende Fragen
 - Konkretisierungsfragen
 - lösungsorientierte Fragen
 - Metaphern Fragen
 - Skalierungsfragen
 - offene Fragen
 - paradoxe Fragen
 - ressourcenorientierte Fragen
 - problemorientierte Fragen
 - hypothetische Fragen,
 - Umsetzungsfragen und
 - Vergleichs-/Unterscheidungsfragen,
 - Verhaltens-/Situationsfragen,
 - Verschlimmerungsfragen,
 - Zielfragen,
 - zirkuläre Fragen,
- **Tetralemma:** Gegenüberstellung der einen Option, der anderen Option, das Beste aus beiden Optionen, was ganz anderes und auch das nicht
- **Timeline:** Ein Zeitstrahl, auf dem die wichtigsten "Stationen oder Veränderungen dargestellt werden können (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft). Sie schafft eine "Drauf-Sicht" und wird zur Ressourcenaktivierung eingesetzt.
- **Visualisierungstechniken:** Einsatz von Bildern, Zeichnungen und anderen visuellen Hilfsmitteln für den Zugang zum Unterbewussten
- **Werte-Entwicklungsquadrat:** Ein Wert des Klienten, der im Konflikt steht, wird in einem positiven Wert, sowie einen noch negativeren (Übertreibung) Wert umformuliert und zusätzlich der positive Gegenwert formuliert
- **Wunderfrage:** Sie stellt eine besondere Form der lösungsorientierten, hypothetischen Fragen dar und ist hilfreich, wenn der Klient z.B. keine Ausnahme im Hinblick auf die Problemstellung weiß oder die gedanklichen Grenzen des Klienten überwinden möchte, weil man mit einem "Problem" nicht weiterkommt. Sie kann einen Zielzustand erlebbar und greifbarer machen.

Erfolgsfaktoren und Qualitätsstandards im Systemischen Coaching

Damit Systemisches Coaching seine volle Wirkung entfalten kann, bedarf es bestimmter Rahmenbedingungen und einer professionellen Umsetzung durch den Coach und der Organisation. Im Folgenden werden einige zentrale Erfolgsfaktoren für ein effektives Systemisches Coaching beleuchtet:

Erfolgsfaktoren für ein effektives Systemisches Coaching

- **Haltung des Auftraggebers / Organisation:** Keine Defizitorientierung, sondern Selbstverständnis für kontinuierliche Entwicklungsfähigkeit und Reflexionsmöglichkeiten der Mitarbeitenden.
- **Professioneller Standard:** Sicherstellung eines hohen Qualitätsstandards in der Coachingpraxis.
- **Vertrauen und Transparenz:** Aufbau und Erhaltung von Vertrauen zwischen Coach und Klient.
- **Vertraulichkeit:** Besprochene Inhalte im Coaching werden von Coach und Klient vertraulich behandelt.
- **Effektivität und Nachhaltigkeit:** Sicherstellung der Zielerreichung und des nachhaltigen Nutzens des Coachings.
- **Kundenzufriedenheit:** Beziehungsaufbau und das Arbeiten an den Bedürfnissen der Klienten werden sichergestellt.
- **Reputation und Wettbewerbsfähigkeit:** Stärkung der Reputation und Wettbewerbsfähigkeit des Coachs.

Qualitätsstandards und Ethik im Systemischen Coaching

Um die Qualität und Wirksamkeit von Systemischem Coaching zu gewährleisten, sind klare Qualitätsstandards und ethische Grundsätze unerlässlich. Diese bilden den Rahmen für eine professionelle und verantwortungsvolle Ausübung des Systemischen Coachings und tragen zum Schutz der Klienten bei. Sie umfassen:

Ebene des Coachs

- Fachliche Qualifikation und Zertifizierung
- Regelmäßige Weiterbildung und Supervision
- Reflexion der eigenen Coachingpraxis
- Einhaltung ethischer Standards

Ebene des Coachings

- Klare Zielsetzung und Auftragsklärung
- Strukturierter Coaching-Prozess
- Anwendung anerkannter Coachingmethoden
- Dokumentation des Coaching-Prozesses

Ebene der Organisation

- Qualitätsstandards für das Coachingangebot
- Regelmäßige Evaluation des Coachings
- Feedback-Management

Evaluation und Weiterentwicklung der Coachingpraxis

Durch die regelmäßige Reflexion und Überprüfung der eigenen Arbeit können Coaches ihre Kompetenzen verbessern, die Qualität ihrer Angebote sicherstellen und auf die sich ständig verändernden Bedürfnisse ihrer Klienten eingehen. Folgende Aspekte tragen dazu bei:

- **Selbstreflexion:** Regelmäßige Reflexion der eigenen Coachingpraxis durch den Coach.
- **Supervision:** Begleitung und Beratung des Coachs durch einen erfahrenen Supervisor.
- **Intervision:** Austausch und gegenseitige Beratung unter Coaches.
- **Feedback:** Einholung von Feedback von Klienten und anderen Stakeholdern.
- **Zertifizierung:** Erwerb einer anerkannten Coachingzertifizierung.
- **Evaluation:** Regelmäßige Evaluation des Coachings durch unabhängige Stellen.

Zusammenfassung: Fazit und Ausblick

Die wichtigsten Erkenntnisse

- Personalentwicklung ist ein strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen, welche die Humanressourcen und eine arbeitsfähige Organisation sowie dessen Zukunftsfähigkeit sicherstellt.
- Das Systemische Coaching ist eines von vielen Instrumenten der Personalentwicklung. Es stellt ein essenzielles, effektives und vielseitiges Instrument dar, um die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter: innen sinnvoll zu unterstützen. Es fördert die Selbstreflexion und stärkt die Handlungskompetenz.
- Es kann in verschiedenen Bereichen der Personalentwicklung eingesetzt werden, z. B. zur Karriereplanung, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Konfliktlösung, u.v.m.
- Systemisches Coaching bedient sich fundierten Grundlagen und bietet eine Vielzahl an Methoden, um den Klienten in seiner Zielerreichung zu unterstützen. Es ist ein tiefgreifendes Instrument, was den Klienten hilft an die Ursachen der Probleme zu gehen, anstatt nur Schnelllösungen für einzelne „Symptome“ zu finden.
- Die Qualitätssicherung im Systemischen Coaching ist wichtig, um die Wirksamkeit und den Nutzen des Coachings zu gewährleisten.
- Die Zukunft des Systemischen Coachings ist geprägt durch individuelle Anforderungen, Digitalisierung, VUCA⁴, Internationalisierung, Nachhaltigkeit, Fokus auf Gesundheit und Wohlbefinden sowie Coaching als Lern- und Entwicklungsprozess.

Herausforderungen für Systemisches Coaching in der Personalentwicklung

- **Steigende Anforderungen an die Qualität und Professionalität von Coaches:** Die Anforderungen an die Qualifikation und Zertifizierung von Coaches steigen. Coaching ist jedoch kein geschützter Begriff. Die Herausforderung für die Personalentwicklung ist es, sich auf dem großen und undurchsichtige „Markt“ sowie fehlenden Standards selbst einen Qualitätsstandard zu entwickeln. Eine Orientierung können hierbei die großen Dachverbände sowie fundierte Zertifizierungsstellen geben.
- **Verdeutlichung des Nutzens von Systemischem Coaching:** Der Nutzen von Systemischem Coaching muss in Unternehmen und Organisationen deutlicher kommuniziert werden.
- **Haltung und Einstellung der Organisation seitens des Managements:** Oftmals herrscht hier noch eine defizitorientierte Haltung zu Personalentwicklungsinstrumenten und eine Managementtheorie, welche von der Theorie X nach Douglas McGregor geprägt ist (Motivation durch externe Maßnahmen wie Kontrolle und Belohnung). Hier bedarf es ein neues Mindset in vielen Organisationen.
- **Entwicklung von neuen Coaching-Formaten und -Methoden:** Gerade auch der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) im Coaching wird eine spannende Herausforderung, was den sinnvollen Einsatz und die Möglichkeiten betrifft. Aktuell ist der Einsatz von KI im Coaching von sehr begrenzt und überschaubar, was die Zukunft noch bringt, bleibt abzuwarten und muss fundiert betrachtet werden.
- **Digitalisierung und dezentrales Arbeiten:** Während Coaching früher fast ausschließlich in Präsenz stattgefunden hat, hat sich hier in den letzten Jahren viel getan. Online -Formate sind mittlerweile Standard und die Technik gibt viele Möglichkeiten. Allerdings sind Themen wie Datenschutz und Datensicherheit nach wie vor eine große Herausforderung, welche auch auf Coachingformate Einfluss nimmt.
- **VUCA⁴:** Die Schnelllebigkeit der heutigen Gesellschaft und des Arbeitsmarktes sowie die Komplexität stellen auch für Coaching und die Anforderungen an Coaching seitens der Unternehmen eine Herausforderung dar.

⁴ "VUCA" ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben. Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684> abgerufen am 02.05.2024

Zukunftsaussichten für Systemisches Coaching in der Personalentwicklung

- **Systemisches Coaching als Standard in der Personalentwicklung:** Systemisches Coaching kann sich zu einem Standardinstrument in der Personalentwicklung entwickeln. Gerade im Hinblick auf den steigenden Fokus der Individualisierung in der Personalentwicklung und dem erfahrungsanerkennenden Lernen ist Coaching ein wichtiges Instrument der Zukunft.
- **Integration von Systemischem Coaching in andere HR-Prozesse:** Systemisches Coaching kann in andere HR-Prozesse wie z. B. Mitarbeitergespräche und Potentialanalysen integriert werden.
- **Forschung zu den Wirkungsmechanismen von Systemischem Coaching:** Die Forschung zu den Wirkungsmechanismen von Systemischem Coaching sollte weiter ausgebaut werden.

Literaturverzeichnis

Becker M. Personalentwicklung [Buch]. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.

dgsf.org [Online]. - 24. April 2024. - https://dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm.

dieterwunderlich.de [Online]. - 13. Mai 2024. - https://www.dieterwunderlich.de/kybernetik_systemtheorie.htm.

ifm-business.de [Online]. - 13. Mai 2024. - <https://ifm-business.de/aktuelles/businessnews/systemisches-coaching-definition-und-modelle.html#:~:text=Das%20systemische%20Coaching%20ist%20eine,Ver%C3%A4nderung%20oder%20Konfliktsituation%20zu%20%C3%BCberwinden.>

InKonstellation Fotoprotokolle Ausbildung Systemischer Coach Module 1-6. - 2023/2024.

InKonstellation Skript Systemische Coachingausbildung. - 2023/2024.

kids.britannica.com [Online]. - 08. Mai 2024. - <https://kids.britannica.com/students/article/cybernetics/273886>.

M. Königswieser R. & Hillebrand Einführung in die systemische Organisationsberatung [Buch]. - Heiligkreuzsteinach : Carl-Auer Compact, 2013.

Meifert M.T. Strategische Personalentwicklung [Buch]. - Wiesbaden : Springer Gabler, 2013.

Mentzel W. Personalentwicklung [Buch]. - [s.l.] : Beck Wirtschaftsberater im dtv, 2017.

nlp.at [Online]. - 07. Mai 2024. - <https://www.nlp.at/nlp-lexikon?input=11&bs=a>.

Radatz S. Einführung in das systemische Coaching [Buch]. - Heidelberg : Carl-Auer Compact, 2010.

Schwing R. & Fryszer, A. Systemische Beratung und Familientherapie - kurz, bündig, alltagstauglich [Buch]. - Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2018.

Schwing R. & Fryszer, A. Systemisches Handwerk [Buch]. - Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2018.

Schwing, R. & Liebel-Fryszer, I., Praxis Institut für Systemsiche Beratung Skript Grundlagen und Methoden wirksamer Kommunikation. - 2010.

springer.com [Online]. - 13. Mai 2024. - https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-90407-8_13.

systemische-beratung.de [Online]. - 13. Mai 2024. - <https://www.systemische-beratung.de/systemtheorie.htm>.

von Schlippe A. & Schweitzer, J. Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung [Buch]. - Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2016.

Waters S. D. & Riordian B.G. The Coaching Shift [Buch]. - New York : Routledge, 2023.

Wirsching M. & Levoid, T. Systemische Therapie und Beratung - das große Lehrbuch [Buch]. - Heidelberg : Carl-Auer Verlag, 2020.

wirtschaftslexikon.gabler.de [Online]. - 02. Mai 2024. - <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>.

wirtschaftslexikon.gabler.de [Online]. - 02. Mai 2024. - <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalentwicklung-52604>.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Titelbild (Quelle: unsplash.com 15. Mai 2024) https://unsplash.com/de/fotos/two-woman-sits-on-sofa-chairs-inside-house-4xe-yVFJCvw	0
Abbildung 2 Konstruktivismus (Quelle: InKonstellation 2024)	8