

■ HANS RUDI FISCHER | HEIDELBERG

Systemisches Coaching

Philosophische, methodische und praktische Grundlagen

DOI 10.21706/fd-43-1-6

Zusammenfassung: Coaching ist eine professionelle Form der persönlichen Beratung und Unterstützung von Führungskräften. Systemisches Coaching arbeitet im Spannungsfeld von Person, Funktion und Organisation (System) mit dem Ziel, die individuellen Kompetenzen und Bedürfnisse mit den Anforderungen und Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen oder für die Klienten alternative Lösungen zu kreieren. Der vorliegende Beitrag rekonstruiert zentrale Prinzipien systemischen Coachings aus der Philosophie und zeigt, darauf aufbauend, wie über methodisch geführte Formen von Reflexion, Selbstreflexion und Metareflexion Selbsterkenntnis gefördert und Denk- und Verhaltensänderungen ausgelöst werden können. Anhand praktischer Beispiele wird die Methodik geführter Reflexion illustriert.

Schlüsselwörter: systemisches Coaching, Selbsterkenntnis, Selbstsorge, Reflexion, Metareflexion

»Die Arbeit an der Philosophie ist [...] eigentlich mehr die Arbeit an Einem selbst. An der eigenen Auffassung. Daran, wie man die Dinge sieht.«
Ludwig Wittgenstein

Coaching und systemisch – ein glückendes Verhältnis?

»Coaching« wurde vor über 25 Jahren zum magischen Wort. Nachdem viele Führungspositionen gestrichen wurden – »lean management« und »Selbstorganisation« waren gerade hip –, wurde den Führungskräften (wie beispielsweise Meistern bei VW) eine neue Rolle suggeriert, wonach sie jetzt Coach ihrer Mitarbeiter seien. Der Begriff Coaching¹ – schon

damals nur vage bestimmt – war Anfang der 1980er Jahre in der Managementliteratur aufgetaucht (vgl. Weber, 1986), nachdem er vorher im Hochleistungssport (insbesondere im Tennis) eingeführt worden war, um die alte Rolle des Trainers als »Coach« neu zu definieren. Sowohl in der Managementliteratur als auch im Management selbst hat man in den zurückliegenden Jahrzehnten Coaching als effizienten Weg der Mitarbeiterentwicklung und -förderung erkannt. Ich übergehe die Geschichte des Coaching-Begriffs und die von mir initiierte Kritik (Fischer, 1998a, b), ob Coaching durch Vorgesetzte sinnvoll ist. Auch hier hängt alles davon ab, was man unter einem Begriff versteht bzw. wie man ihn definiert. Nachdem »Coaching« in Organisationen lange negativ konnotiert war und mit Defizitzuschreibungen beim Coachee einhergingen, hat sich das in den letzten Jahren – wenn auch noch nicht überall – verändert, sodass das Bedeutungsfeld von »Coaching« eher positiv besetzt ist.

Die Veränderungen der Ideen, die mit »Coaching« assoziiert werden, spiegeln sich in unglaublich vielen Treffern, die Suchmaschinen dafür liefern. »Coaching« ist zum erfolgversprechenden Vagabunden des Inter-

¹ Coach heißt im Englischen auch Kutscher, modern Bus. In Fischer (1998b) habe ich im Rückgriff auf Keller (1990, S. 179) auf die Etymologie dieses Wortes verwiesen. Das Wort Coach ist mit dem deutschen Substantiv Kutsche verwandt. In dem ungarischen Dorf Kocs wurden im 15. Jahrhundert schöne Pferdefuhrwerke hergestellt. Die Ungarn nannten sie »Wagen aus Koc«, was nach und nach im Ungarischen zu *kosci* verkürzt wurde. Die Deutschen entlehnten das Wort und machten Kutsche daraus, die Engländer adaptierten es als Coach. In England nannte man die Abrichtung eines Pferdes zum Laufen vor einer Kutsche »to coach a horse«. Schließlich wurde die

Person, die das Pferd trainierte, um es kutschengängig zu machen, Coach genannt.