

# Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten

von  
Sonja Radatz

1. Auflage

Beratung ohne Ratschlag – Radatz

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Literatur-VSM 2008

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 902155 01 6

*“Ein wunderbares Buch, ein wunderbarer Titel! Endlich jemand, der ganz ausgezeichnet mit Sprache umgehen kann.”*

Heinz von Foerster,  
Rattlesnake Hill, California

*“Das hier vorliegende Buch strahlt einen rundherum zielorientierten, wertschätzenden Geist aus. Es war höchste Zeit, daß es geschrieben wurde, und ich möchte Sonja Radatz danken, daß sie neben so vielen anderen sehr anspruchsvollen Tätigkeiten es wieder mal einfach getan hat. Ich bin sicher, viele Interessierte, die im Bereich “Coaching” arbeiten wollen oder sich über ihn ganz allgemein informieren wollen, werden dadurch nicht nur noch neugieriger und noch mehr ermutigt, sondern richtiggehend angesteckt werden.”*

Dr.med.Dipl.rer.pol. Gunther Schmidt,  
Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg

**Jeder spricht von Coaching – aber was ist es, welchen Grundlagen unterliegt es, wie macht man es professionell?**

Das vorliegende Buch begeisterte bereits tausende Leser als praxisnahes Handbuch zur professionellen Gestaltung systemischer Coaching-Gespräche – und vermittelt Ihnen darüber hinaus die wichtigsten Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, das sowohl in der Führung als auch in der Beratung eine Revolution auslösen wird – mit dem Ziel, den “ExpertInnen” unter den Führungskräften, ManagerInnen, BeraterInnen und PersonalentwicklerInnen neue Wege aufzuzeigen, wie sie dem ständigen Druck, Antworten geben zu müssen, entkommen, indem sie maßgeschneiderte Fragen stellen.

Ein Buch, knapp, locker und verständlich geschrieben, das Ihnen ein fundierter Begleiter sein wird.

6. unv. Auflage



Verlag systemisches Management

ISBN 978 - 3902155016



Verlag  
Systemisches Management

Beratung ohne Ratschlag

Sonja Radatz

Sonja Radatz



# Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching für  
Führungskräfte und BeraterInnen

Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Dr. Gunther Schmidt</b> .....	<b>13</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>25</b>
<b>Systemisches Denken – eine Autobiographie in 5 Kapiteln.</b> .....	<b>29</b>
<b>1. Systemisch-konstruktivistisches Denken</b>	
<b>als Grundlage der Coaching-Haltung</b> .....	<b>31</b>
1.1. Konstruktivistisches Denken: Nichts ist wirklich	
wirklich – aber jeder tut so, als gäbe es die Wirklichkeit	32
1.1.1. Die objektive Wirklichkeit gibt es nicht –	
sie entsteht im Auge des Betrachters .....	33
1.1.2. Verantwortungs-Fragen müssen	
entschieden werden. ....	36
1.1.3. Niemand kann objektiv beobachten: Beobachter	
sind Teil ihrer Beobachtung .....	37
1.1.4. Alles Handeln macht Sinn für den Handelnden –	
in dem Augenblick, in dem er handelt .....	39
1.1.5. Autopoiese – Selbstgestaltungsmöglichkeiten für	
lebende Systeme, oder: Wir können niemanden	
in eine bestimmte Richtung verändern .....	39
1.1.6. Menschen „sind“ nicht,	
sondern „verhalten sich“ .....	44
1.1.7. Probleme sind Konstrukte, die zeit- und situations-	
abhängig nur von den betroffenen Personen in	
ihrer Wirklichkeit wahrgenommen werden .....	47
1.1.8. Probleme entstehen durch problemhafte	
Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen .....	47
1.1.9. Wir können die Probleme anderer weder	
verstehen noch lösen. ....	49

1.1.10. Probleme bedürfen angemessener Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung . . . . .	50
1.1.11. Lange prüft, wer sein Problem lösen will . . . . .	51
1.1.12. Jede Beratung ist eine Intervention in eine (funktionierende) Selbstgestaltung. . . . .	51
1.1.13. Problemlösungen brauchen keine Hypothesen des Coaches . . . . .	54
1.2. Systemische Theoriegrundlagen des Coachings. . . . .	55
1.2.1. Was ist ein soziales System?. . . . .	56
1.2.2. Menschen entstehen im System . . . . .	59
1.2.3. Systemisch denken heißt zirkulär denken. . . . .	62
1.2.4. Systemisch denken bedeutet, in Auswirkungen zu denken . . . . .	67
1.2.5. Systemisches Denken ist ziel-, nicht „ursachen“- und vergangenheitsorientiert . . . . .	69
1.2.6. Menschen denken in ihren ureigenen Mustern . . . . .	73
1.2.7. Problemlösungen können durch hilfreiche Verstörung von außen angeregt werden . . . . .	75
1.2.8. Systemische Arbeit bedeutet Prozessarbeit . . . . .	75
1.2.9. Wir arbeiten im Beratungs-, nicht im Heimatsystem. . . . .	76
1.3. Übersicht über die systemisch-konstruktivistischen Theorie-Eckpfeiler als Grundlage der Coaching-Arbeit . . . . .	78
1.3.1. Konstruktivistische Theoriegrundlagen. . . . .	78
1.3.2. Systemische Theoriegrundlagen . . . . .	80
<b>2. Was ist Coaching? . . . . .</b>	<b>81</b>
2.1. Viele Vorgehensweisen nennen sich Coaching . . . . .	81
2.1.1. Coaching im Leistungssport . . . . .	81
2.1.2. Coaching als Einzeltraining oder Expertenberatung . . . . .	83

2.1.3. Coaching als neuer Ausdruck für die „Veränderung von Menschen in eine bestimmte Richtung“ . . . . .	84
2.1.4. Systemisches Coaching . . . . .	85
2.2. Unterschiedliche Beratungshaltungen und ihre Auswirkungen . . . . .	88
2.2.1. Die Expertenhaltung . . . . .	88
2.2.2. Die Arzt-Patienten-Haltung . . . . .	91
2.2.3. Die Coaching-Haltung . . . . .	92
2.2.4. Voraussetzungen und mögliche Auswirkungen der Anwendung jeder Prototyp-Haltung . . . . .	94
2.3. Die 4 Führungs- bzw. Beratungsstile . . . . .	97
2.4. Das ganzheitliche Vier-Schritte-Modell im Coaching . . . . .	102
2.4.1. Das Eingehen auf jedes einzelne Feld bedarf einigen Mutes . . . . .	104
2.4.2. Jeder Kunde findet „seine“ Lösung in einem der vier Felder . . . . .	104
2.4.3. Mut zum Bewahren – Feld 1 . . . . .	106
2.4.4. Mut zur Veränderung – Feld 2 . . . . .	106
2.4.5. Mut zur Kombination – Feld 3 . . . . .	106
2.4.6. Mut zu ganz Neuem – Feld 4. . . . .	107
2.4.7. Die Anwendung des Vier-Schritte-Modells im Coaching . . . . .	108
<b>3. Die Rahmenbedingungen von Coachings: Haltung,     Spielregeln &amp; Dauer . . . . .</b>	<b>109</b>
3.1. Die Haltung des systemischen Coaches . . . . .	109
3.1.1. Systemische Coaches vermitteln dem Kunden und dessen Situation gegenüber Wertschätzung . . . . .	109
3.1.2. Systemische Coaches hören sehr gut (aktiv) zu . . . . .	110

3.1.3. Systemische Coaches halten ihre eigene Meinung zurück und vermeiden Ratschläge . . . . .	111
3.1.4. Systemische Coaches stellen kreative Fragen . . . . .	111
3.1.5. Systemische Coaches behalten komplexe Zusammenhänge im Kopf oder auf dem Papier . . . . .	112
3.2. Die Spielregeln im Coaching . . . . .	113
3.2.1. Gleichrangigkeit. . . . .	113
3.2.2. Hier arbeitet der Kunde . . . . .	114
3.2.3. Der Kunde hat Recht. . . . .	114
3.2.4. Ein Coaching-Gespräch ist kein Smalltalk. . . . .	114
3.2.5. Nehmen Sie Ihre Kunden ernst! . . . . .	115
3.2.6. Absolute Verschwiegenheit . . . . .	115
3.3. Coaching – eine Methode der fruchtbringenden Verständnislosigkeit . . . . .	115
3.4. Wie lange dauern Coachings? . . . . .	117
3.4.1. Wie viele Coachings „brauchen“ Kunden? . . . . .	118
<b>4. Der Coachinggesprächs-Ablauf . . . . .</b>	<b>119</b>
4.1. Der Einstieg in das Coaching-Gespräch. . . . .	119
4.1.1. Wer bestimmt, wie lange die Einstiegsphase dauert? . .	120
4.2. Situationsschilderung . . . . .	120
4.2.1. Die Länge der Situationsschilderung beeinflusst den Coaching-Verlauf . . . . .	122
4.2.2. Wie steigen Sie nun in die Situationsschilderung ein? .	122
4.2.3. Hilf mir, meine Situation besser zu verstehen . . . . .	123
4.2.4. Vom Präsentierproblem zur Problemschilderung . . . . .	126
4.2.5. Menschen, die ein Problem haben, sitzen „zwischen zwei Sesseln“ . . . . .	127

4.3. Von der Situationsschilderung zum Ziel . . . . .	130
4.3.1. Erstbestes und zweitbestes Ziel. . . . .	132
4.3.2. Wie potenzielle Kunden rasch zu Coachees werden . . .	135
4.3.3. Die umfassende Zieldefinition im Coaching. . . . .	141
4.3.4. Die „Zwiebelschalenarbeit“ in der Zieldefinition. . . . .	149
4.3.5. Priorisierung von Zielen. . . . .	150
4.4. Vom Heimat- ins Beratungssystem: Die Auftragsgestaltung. . . . .	151
4.4.1. Wie kommen Sie nun zu einem Coaching-Auftrag? . . . . .	152
4.4.2. Unmoralische Angebote. . . . .	154
4.5. Lösungsfokussierung . . . . .	156
4.5.1. Bisherige Lösungsversuche . . . . .	157
4.5.2. Kriterien einer guten Lösung. . . . .	158
4.6. Die Lösungsgestaltung . . . . .	160
4.6.1. Erarbeitung eines konkreten Bildes aus den Kriterien . . . . .	161
4.6.2. Der Kunde malt sich das Bild in allen Details aus . . . . .	162
4.6.3. Der Kunde beleuchtet alle Auswirkungen und Folgen des Lösungsverhaltens auf sein Alltagsleben . . . . .	162
4.6.4. Der Kunde nimmt Abschied von seiner bisherigen Situation. . . . .	163
4.7. Die Bildung konkreter Maßnahmen . . . . .	164
4.8. Abschluss des Coaching-Gesprächs . . . . .	165
4.9. Die Phasen und Phasenziele des Coaching-Gesprächs im Überblick . . . . .	166

<b>5. Wer fragt, muss keine Antwort geben: Systemische Fragemethoden im Coaching</b> .....	<b>167</b>
5.1. Allgemeine Merkmale systemischer Fragen .....	168
5.1.1. Systemische Fragen sind offene Fragen .....	169
5.1.2. Systemische Fragen bringen den Kunden zum Denken .....	172
5.1.3. Systemische Fragen fokussieren auf das „Innen“ und nicht auf das „Außen“ .....	174
5.1.4. Systemische Fragen sind niemals Suggestivfragen ...	176
5.1.5. Systemische Fragen setzen sich nicht zum Ziel, dem Coach recht zu geben – sie lassen die Antwort offen ...	178
5.1.6. Systemische Fragen sind häufig Gegenfragen .....	179
5.2. Systemische Fragetypen .....	181
5.2.1. Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen statt problemorientierter Fragen .....	182
5.2.2. Verhaltens- statt Situationsfragen .....	183
5.2.3. Fragen nach Unterschieden .....	185
5.2.4. Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen ...	194
5.2.5. Fragen nach Mustern .....	197
5.2.6. Dissoziierende Fragen .....	200
5.2.7. Zirkuläre Fragen .....	203
5.2.8. Hypothetische Fragen .....	208
5.2.9. Paradoxe Fragen .....	210
5.2.10. „Verrückte“ Fragen .....	214
5.3. Eine Übersicht professioneller systemischer Fragen für alle Coaching-Phasen .....	216
<b>6. Coaching-Konzepte für die Praxis</b> .....	<b>219</b>
6.1. Konzepte mit systemischen Fragetechniken .....	221

---

6.1.1. Metapher-Entwicklung . . . . .	222
6.1.2. Adler-Ameise-Stier . . . . .	224
6.1.3. Arbeiten mit dem Rollenspiel . . . . .	226
6.1.4. Nutzen-Konzept . . . . .	228
6.1.5. Potential-Transformation . . . . .	230
6.1.6. Eigenschaften personifizieren . . . . .	232
6.1.7. Menschen leichter akzeptieren . . . . .	234
6.2. Konzepte der Musterunterbrechung . . . . .	236
6.2.1. Von einer Eigenschaft zum Verhalten . . . . .	238
6.2.2. Exit-Konzept . . . . .	240
6.2.3. Der Kunde als Regisseur . . . . .	242
6.3. Symbolisierungs-Konzepte . . . . .	244
6.3.1. Innere Stimmen . . . . .	246
6.3.2. Etikettierung . . . . .	248
6.3.3. Mein virtuelles Team . . . . .	250
6.3.4. Seil, Kabel und Raum . . . . .	252
6.3.5. Symbolisierung mit Schreibtischgegenständen bzw. Bausteinen . . . . .	254
6.3.6. Komplexe Systeme zeichnen . . . . .	256
6.4. Lösungsorientierte Kurzzeit-Beratung nach Steve de Shazer . . . . .	258
6.4.1. Das erste Coaching-Gespräch in der lösungsorientierten Kurzzeitberatung . . . . .	261
6.4.2. Ablauf der Folge-Coachings . . . . .	279
6.5. Übersicht über die verschiedenen Coaching-Konzepte . . . . .	284
<b>7. Coaching-Gespräche in der Praxis . . . . .</b>	<b>287</b>
7.1. Strategie-Coaching . . . . .	287

7.2. Führungskräfte-Coaching .....	290
7.3. Alljährliches Mitarbeiter-Coaching .....	296
7.4. Coaching von VerkaufsmitarbeiterInnen („Verkaufs-Coaching“) .....	309
<b>8. Hilfreiche Eigencoaching-Konzepte.....</b>	<b>319</b>
8.1. Nutzung des virtuellen Experten .....	320
8.2. Vorgesetzten-Ratschlag.....	321
8.3. Perspektive eines Unbeteiligten.....	322
8.4. Future-Beaming .....	323
8.5. Betrachtung aus der Entfernung .....	324
8.6. Innere Teamkonferenz .....	325
8.7. „Ausnahmen finden“ .....	326
8.8. „So tun als ob“ .....	327
<b>9. Schlusswort und ein neuer Anfang .....</b>	<b>329</b>
<b>Zur Autorin .....</b>	<b>331</b>
<b>Verwendete Literatur.....</b>	<b>332</b>
<b>Schlagwortverzeichnis .....</b>	<b>339</b>

*“Ein wunderbares Buch, ein wunderbarer Titel! Endlich jemand, der ganz ausgezeichnet mit Sprache umgehen kann.”*

Heinz von Foerster,  
Rattlesnake Hill, California

*“Das hier vorliegende Buch strahlt einen rundherum zielorientierten, wertschätzenden Geist aus. Es war höchste Zeit, daß es geschrieben wurde, und ich möchte Sonja Radatz danken, daß sie neben so vielen anderen sehr anspruchsvollen Tätigkeiten es wieder mal einfach getan hat. Ich bin sicher, viele Interessierte, die im Bereich “Coaching” arbeiten wollen oder sich über ihn ganz allgemein informieren wollen, werden dadurch nicht nur noch neugieriger und noch mehr ermutigt, sondern richtiggehend angesteckt werden.”*

Dr.med.Dipl.rer.pol. Gunther Schmidt,  
Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg

**Jeder spricht von Coaching – aber was ist es, welchen Grundlagen unterliegt es, wie macht man es professionell?**

Das vorliegende Buch begeisterte bereits tausende Leser als praxisnahes Handbuch zur professionellen Gestaltung systemischer Coaching-Gespräche – und vermittelt Ihnen darüber hinaus die wichtigsten Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, das sowohl in der Führung als auch in der Beratung eine Revolution auslösen wird – mit dem Ziel, den “ExpertInnen” unter den Führungskräften, ManagerInnen, BeraterInnen und PersonalentwicklerInnen neue Wege aufzuzeigen, wie sie dem ständigen Druck, Antworten geben zu müssen, entkommen, indem sie maßgeschneiderte Fragen stellen.

Ein Buch, knapp, locker und verständlich geschrieben, das Ihnen ein fundierter Begleiter sein wird.

6. unv. Auflage



Verlag systemisches Management

ISBN 978 - 3902155016



Verlag  
Systemisches Management

**Beratung ohne Ratschlag**

**Sonja Radatz**

**Sonja Radatz**



# Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching für  
Führungskräfte und BeraterInnen

Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten.