

Phasen in systemischen Coaching-Prozessen

Herbert Gröger

In: *systeme* 2/2014 (Jg. 28), S. 147-174

Zusammenfassung

Auf der Basis von Literatur aus systemischer Psychotherapie und systemischem Coaching sowie Fallbeispielen des Autors werden vier Phasen in systemischen Coaching-Prozessen unterschieden. Weiters wird die Frage analysiert, ob jede einzelne Coaching-Einheit als abgeschlossenes Ganzes mit jeweils immer ähnlichen Phasen betrachtet werden kann.

Schlüsselwörter

systemisches Coaching, Coaching-Prozess, Coaching-Phasen, lösungsorientiert, narrativ, ressourcenorientiert, systemische Psychotherapie

Abstract

Phases in systemic coaching processes

Four phases in systemic coaching processes are distinguished based on psychotherapeutic and coaching literature and on case studies of the author. Furthermore the question is analyzed if each individual coaching unit can be considered as a whole that includes general phases.

Key words

systemic coaching, coaching process, coaching phases, solution-focused, narrative, resource-focused, systemic therapy

Im systemischen Verständnis ist es wichtig, jeden Coaching-Prozess individualisiert in Kooperation mit der KlientIn zugeschnitten auf deren Ausgangspunkt und deren Ziele zu gestalten. Gleichzeitig ist Wissen über bewährte Möglichkeiten eines hilfreich. Die Kunst besteht darin, als Coach dieses Wissen jeweils flexibel handzuhaben und zu adaptieren. Im Mittelpunkt des vorliegenden Artikels stehen die Fragen, welche Phasen von Psychotherapie- und Coaching-Prozessen in der systemischen Literatur beschrieben werden und wie dieses theoretische Wissen in der Praxis systemischen Coachings umgesetzt werden kann.¹

Im systemischen Coaching lässt sich wie im gesamten Coaching-Diskurs ein engeres Verständnis von Coaching als „Beratung von Führungskräften bei der Bewältigung charakteristischer berufsbezogener Herausforderungen“ von weiter gefassten Definitionen wie z.B. „Beratung bei der Entwicklung und Umsetzung von persönlichen Zielen und Perspektiven und der Bewältigung von Veränderungen im Kontext der Arbeitswelt“ - oder auch über die Arbeitswelt hinaus - unterschieden (beide Zitate: von Schlippe u. Schweitzer 2012, S.406).

Auch bezüglich des Verhältnisses von Psychotherapie und Coaching sind im systemischen Bereich analog zum gesamten Coaching-Diskurs unterschiedliche Positionen zu beobachten, die jeweils die Gemeinsamkeiten oder die Unterschiede stärker betonen. Im Vergleich etwa zu tiefenpsychologischen Verfahren wird die systemische Psychotherapie mit ihrem konstruktivistischen, ressourcenorientierten Zugang als relativ ähnlich zu Coaching eingeschätzt. Während manche AutorInnen, die als systemische

PsychotherapeutInnen und Coaches arbeiten, die beiden Tätigkeiten methodisch und in Fallbeispielen nicht deutlich trennen (z.B. Szabó/Berg 2009, S.57 u. S.164-166), betonen andere den Unterschied zwischen der vorrangig zwischenmenschlichen und der stärker organisationalen Perspektive (z.B. Simon 2007).²

In der Literatur zu systemischer Psychotherapie und zu systemischem Coaching nehmen Phasen – etwa im Vergleich zu Interventionen - einen relativ geringen Raum ein. Zumindest implizit ist für systemisches Coaching meist eine Dreiteilung von Anfangsphase, Arbeitsphase und Abschluss zu beobachten (Szabó u. Berg 2009, S.45-116). Auch in der Makroprozess-Architektur unterschiedlicher systemischer psychotherapeutischer Ansätze werden drei Phasen beschrieben (Grossmann 2007, S. 170-171), z.B. im narrativen Ansatz: *Separationsphase* (Auflösung bisheriger dominanter Identitätskonstrukte), *Liminalphase* (Erprobungs- und Experimentierphase) und *Reinkorporationsphase* (Entwicklung einer neuen Identitätsstruktur).³

In der folgenden Darstellung strukturiere ich systemische Coaching-Prozesse in vier Phasen: 1. Vorbereitungsphase, 2. Anfangsphase (Kontakt- und Kontraktphase), 3. Zielbearbeitungsphase und 4. Abschlussphase. Den Ausgangspunkt für die Beschreibungen der einzelnen Phasen stellt jeweils die systemische Psychotherapie dar. Der Schwerpunkt liegt auf der lösungsorientierten Literatur, es fließen jedoch z.B. auch narrative und hypnosystemische Ansätze ein.⁴ Es folgt jeweils eine Darstellung, wie die systemische Coaching-Literatur diese Phase behandelt. Auf Basis dieser beiden Bereiche thematisiere ich den Unterschied zwischen systemischer Therapie und systemischem Coaching für die jeweilige Phase und mein konkretes Vorgehen als systemischer Coach. Diese Vorgangsweise wird abschließend jeweils mit kurzen Fallbeispielen verdeutlicht.

Vorbereitungsphase eines Coaching-Prozesses

In der systemischen Psychotherapie wird der Veränderung vor dem ersten Therapie-Termin eine wichtige Bedeutung zugeschrieben, z.B. verbessert sich in Familien manchmal aufgrund der Vereinbarung eines therapeutischen Erstgesprächs bereits die Problematik. Der allererste Kontakt, üblicherweise telefonisch, wird daher als wichtiger Teil des Prozesses gesehen. In dieser Phase kann bereits an der Basis für einen guten Kontakt, einen klaren Kontrakt und eine optimale Motivation der KlientInnen gearbeitet werden (Prior 2006, 39-102). Wolfgang Loth empfiehlt, dass bei der Anmeldung für den ersten Gesprächskontakt nach Möglichkeit die Unterscheidung zwischen Anlass und Anliegen und die stärkere Fokussierung auf Wünsche im Vergleich zu Beschwerden eingebracht werden. Als Standard-Anregungen nennt er in jedem Fall „Welches Ziel soll erreicht werden?“ und „Was spricht dafür, dass Sie nicht bei Null anfangen? Welche Ausnahmen zum Problem gibt es?“ (Loth 2006, S.45-46).

Peter Szabó und Insoo Kim Berg empfehlen für lösungsfokussiertes systemisches Coaching, potenzielle KlientInnen beim ersten telefonischen Kontakt zu bitten vor dem Termin darauf zu achten, was im Leben der KlientInnen geschieht, von dem sie möchten, dass es auch weiterhin geschieht (Szabó und Berg 2009, S.30).

Auch ich sehe bezüglich der Vorbereitung wenig Unterschiede zwischen Psychotherapie und Coaching. Selbstverständlich muss ein Telefongespräch mit einer suizidalen potenziellen Psychotherapie-KlientIn anders geführt werden als ein Telefongespräch mit einer selbstbewusst auftretenden potenziellen Coaching-KlientIn, die Gestaltung und die Themen dieser Gespräche werden unterschiedlich sein.

In meiner systemischen Coaching-Praxis bemühe ich mich im telefonischen Vorgespräch oder in E-Mails aktiv um eine gute Basis für den potenziellen zukünftigen Kontakt und versuche, möglichst viel bzgl. des Kontrakts, bzw. der Frage, ob ein Kontrakt zu Stande kommt, zu klären. Ich biete bei Einzelcoachings kein kostenloses Erstgespräch an, sondern informiere kostenlos telefonisch oder per Mail. Diese Vorgangsweise hat meiner Meinung nach den Vorteil, dass eine Atmosphäre von Verbindlichkeit und Wertigkeit in den Coaching-Terminen unterstützt wird. Als Fixpunkte thematisiere ich immer Organisatorisches (Termin, Ort, Honorarhöhe), den Auftragskontext (aus eigenem Antrieb und selbst finanziert oder z.B. vom Unternehmen veranlasst bzw. finanziert und Regeln diesbezüglich, auch was Verschwiegenheit betrifft), und erkläre die Zielorientierung mit der Anregung, sich für den ersten Termin über das Ziel des Coachings Gedanken zu machen. Die Frage lautet etwa: „Überlegen Sie sich, woran Sie merken würden, dass es etwas gebracht hat ein Coaching in Anspruch zu nehmen, und dass Sie das Coaching jetzt abschließen können?“ Auch in dieser Vorbereitungsphase frage ich bereits kurz nach dem Thema bzw. Ziel des Coachings, wobei KlientInnen das in der Regel von sich aus erwähnen. All diese Informationen helfen zu entscheiden, ob eine Terminvereinbarung für mich als Coach professionell sinnvoll erscheint. So kann beispielsweise ein genanntes Thema oder Arbeitsfeld dazu führen, dass ich eine Kollegin empfehle, die mir dafür geeigneter erscheint. Oder es können Anliegen, die meinen Arbeitsweisen widersprechen, dazu führen, dass ich einen Auftrag ablehne. Ein Beispiel dafür wäre, wenn eine Führungskraft darum bittet, dass ich sie über meine Eindrücke bezüglich ihrer MitarbeiterIn im Coaching informiere, ohne das dieser KlientIn zu sagen. Fragen der KlientInnen in der Vorbereitungsphase beziehen sich z.B. auf meinen Coaching-Ansatz, meine Qualifikationen und Erfahrungen, die durchschnittliche Dauer und Frequenz von Coaching-Prozessen, die Verschwiegenheit oder den Unterschied zwischen Psychotherapie und Coaching. Ich empfehle im Zweifelsfall, sich eher noch etwas Bedenkzeit – auch für weitere Fragen - zu nehmen, als sofort einen verbindlichen Termin zu vereinbaren.

Fallbeispiele:

Zwei kurze Beispiele⁵ aus meiner Praxis sollen Unterschiede im Ablauf der Vorbereitungsphase verdeutlichen: Frau W., Wissenschaftlerin und Führungskraft im universitären Bereich, nahm per Mail Kontakt zu mir auf. Sie hatte bereits positive Erfahrungen mit mehreren Coaches gemacht und ihr letzter Coach (den ich persönlich nur dem Namen nach kannte) hatte mich empfohlen. Für Frau W. war es ein selbstverständlicher Teil ihrer beruflichen Tätigkeit, für bestimmte Ziele oder herausfordernde Phasen Coachings in Anspruch zu nehmen, und nach Abschluss eines Coaching-Prozesses in der Regel für das nächste Coaching eine andere Person zu wählen. Die Organisation für die Frau W. arbeitete übernahm die Kosten für Coaching und mein Honorar-Angebot war mit den Möglichkeiten der Organisation kompatibel. Sie hatte in Absprache mit ihrem letzten Coach bewusst einen Coach gesucht, der auch systemischer Familientherapeut war, da Kern ihres Anliegens die Vereinbarkeit eines erfolgreichen Berufslebens mit einem für alle Beteiligten ihrer Patchworkfamilie möglichst zufrieden stellenden Privatleben war. Frau W. wählte in der Vorbereitungsphase die Kommunikation per E-Mail, wir telefonierten nie. Sie signalisierte, dass sie viel Erfahrung als Coaching-Klientin hatte, und dass mit der Einigung über das Honorar und mit der Terminvereinbarung für sie die Basis für einen ersten verbindlichen Coaching-Termin gegeben war.

Herr M. kam ebenfalls über eine Empfehlung zu mir. Er arbeitete als Sachbearbeiter in einer Bank und wollte klären, wie er seine geplante Stundenreduktion, die ihm schon lange versprochen worden war, einerseits gegenüber seinen Führungskräften durchsetzen und andererseits gegenüber seinen KollegInnen rechtfertigen konnte. Seine Ehefrau war Klientin eines mir bekannten Coaches gewesen und dieser Coach hatte mich seiner Klientin für ihren Ehemann empfohlen. Herr M. hatte keinerlei Erfahrungen mit

Coaching, auch nicht mit Psychotherapie oder Kommunikationstraining. Die Idee zu diesem Coaching kam von seiner Frau, er war jedoch motiviert und positiv eingestellt. Ich nahm mir im Telefongespräch Zeit um mein Verständnis von Coaching und insbesondere die Zielorientierung zu erklären. Herr M. stimmte dem Vorschlag zu, sich als Vorübung vor dem ersten Termin über sein Ziel für das Coaching Gedanken zu machen. Die Möglichkeit, dass die Kosten von seinem Unternehmen übernommen würden, wollte Herr M. nicht prüfen, da einerseits Coaching seines Wissens für seine Hierarchieebene nicht vorgesehen war und er andererseits nicht wollte, dass im Unternehmen bekannt war, dass er Coaching in Anspruch nahm. Herr M. stellte von sich aus keine Fragen und hätte meinem Eindruck nach auch nur auf einen Terminvorschlag von mir hin ohne den Wunsch nach weiteren Informationen eine Coaching-Einheit verbindlich gebucht.

Anfangsphase eines Coaching-Prozesses (Kontakt- und Kontraktphase)

Sowohl die Kontaktaufnahme im Sinn einer guten Beziehung zwischen KlientIn und Coach, als auch die ersten Schritte im Verhandeln eines Kontrakts erfolgen bereits in der Vorbereitungsphase. Weiters bleiben Kontakt und Kontrakt auch nach der Anfangsphase zumindest implizit Thema und können daher nicht in einer bestimmten Reihenfolge behandelt und erledigt werden. Die Annahme von Schreyögg (2012, S.340-361) macht dennoch Sinn, dass es zu einem guten Kontakt im Sinn einer Vertrauensbasis auf beiden Seiten kommen sollte, bevor ein Kontrakt möglich ist. Die Themen Kontakt und Kontrakt sind demnach für die Reflexion und Vorbereitung von Psychotherapie- und Coaching-Prozessen sinnvoll zu unterscheiden, können jedoch nicht als aufeinander folgende Phasen unterschieden werden. Ich bezeichne die Anfangsphase auch als Kontakt- und Kontraktphase, um die besondere Bedeutung dieser beiden Elemente für die Anfangsphase zu benennen.

Bezüglich systemischer Psychotherapie bezeichnet Konrad Grossmann die erste von drei Phasen als „Herstellung des Therapiesystems“. Die „prozessuale Dramaturgie“⁶ von Erstgesprächen bestehe aus Kontextklärung, Problembeschreibung, Problemkontextualisierung, Zielbeschreibung, Kontraktentwicklung, Stundenabschluss (Grossmann 2007, S.173-177). Die Fragen nach einer existenziellen Bedrohung der KlientIn, nach der Höhe der subjektiven Problembelastung, nach der aktuellen Relevanz unterschiedlicher Bereiche und nach der Kooperation und damit auch Motivation begründen nach Grossmann die Chronologie des therapeutischen Vorgehens (2007, S.190-195).

Wolfgang Loth spricht im Rahmen von kontraktorientierter Leistungsbeschreibung für die Praxis systemischer psychosozialer Hilfen von „Basisarbeit“, bestehend aus Validieren der Situation, Klärung von Anlässen, Anliegen, Anstoß und Passung“ sowie anschließend Entwickeln von Aufträge“ mit Klärungen bezüglich Setting, Veränderungsbereitschaft und Beziehungsform, sowie Formulierung von Zielen (Loth 2006, S.47). Rainer Schwing und Andreas Fryszer schreiben allgemeiner für die systemische Praxis, dass in Kontrakten alle wesentlichen Bedingungen, Ziele und Verpflichtungen enthalten sein sollen (Schwing u. Fryszer 2012, S.104).

Im lösungsfokussierten Coaching geht es in der Anfangsphase darum, „Klagen in Zielverhandlungen umzuwandeln“, „das Reiseziel zu bestimmen“, und „eine detaillierte Karte für diese Reise zu erstellen“ (Szabó u. Berg 2009, S.29-82). Haltungen und Werkzeuge für das erste Gespräch sind unter anderem, mit dem „Ende vor Augen“ anzufangen“, Vorböten auf dem Weg zu Lösungen zu identifizieren, Skalierungsfragen zu stellen, nächste Schritte zu überlegen, sowie am Ende der Stunde eine Denkpause und ein Feedback der Coaches. Das Feedback enthält Komplimente zur Aktivierung der Ressourcen der KlientInnen und Vorschläge für Aufgaben oder Experimente bis zur nächsten Coaching-Einheit (Szabó u. Berg 2009, S.29-86).⁷

Meiner Erfahrung nach verlaufen die Anfangsphasen systemischer Psychotherapie und systemischen Coachings ähnlich. Kontakt und Kontrakt inklusive Auftragsklärung sind in dieser Phase zentral, sind jedoch danach nicht erledigt, sondern werden immer wieder bearbeitet und geklärt. Die Komplexität erhöht sich sowohl in systemischer Psychotherapie als auch in systemischem Coaching, wenn die Anliegen mehrerer Personen behandelt werden. Eine Parallele besteht auch darin, dass manchmal KlientInnen von anderen Personen in die Therapie oder das Coaching „geschickt“ werden. Auftragsklärung beinhaltet demnach inhaltliche Ziele, Aufgabenverteilung, Klärung von Erwartungen und Verpflichtungen und gegebenenfalls Abmachungen wer wem in welcher Form was kommuniziert.

Weiters ist es hilfreich, die eigenen inneren Aufträge und Ansprüche als Coach in persönlicher Dokumentation, Intervision und Supervision zu reflektieren.

Das Formulieren von möglichst konkreten Zielen halte ich zwar auch in der systemischen Psychotherapie für wichtig, im Coaching läuft es jedoch oft rationaler und ausführlicher ab.

Unterschiedlich zwischen Coaching und Psychotherapie ist in allen Phasen, dass die Einschätzung, ob eine akute Gefährdung der KlientIn besteht, für Coaching in der Regel eine geringere Rolle spielt als für Psychotherapie. Klinische Diagnostik und klinisches Wissen stellen im Coaching im Unterschied zur Psychotherapie allenfalls ein Hintergrundwissen von Coaches dar, werden aber in den meisten Fällen nicht als Thema des Coachings besprochen. Gerade am Anfang, aber auch im gesamten Prozess ist es für Coaches wichtig darauf zu achten, ob Coaching das geeignete Angebot für das Anliegen der KlientIn darstellt. Insofern müssen auch Coaches abschätzen, ob eine akute Gefährdung oder gesundheitliche Beeinträchtigung ihrer KlientInnen vorliegt, die eine Unterstützung durch andere ExpertInnen notwendig macht.

Ich verwende im Coaching ein Arbeitsblatt als Unterstützung für die Arbeit an der Zieldefinition. Am Ende der ersten Coaching-Einheit lade ich KlientInnen ein, provisorisch ihre Ziele für das Coaching in Stichworten zu notieren. Wenn KlientInnen dieses Arbeitsblatt im Dialog mit mir oder für sich alleine ausfüllen, mache ich anschließend eine Kopie davon für mich. Dieses Ritual soll die Verbindlichkeit festigen und meine Vorbereitungsarbeit für die nächste Coaching-Einheit unterstützen. Ich bestehe nicht auf das Ausfüllen dieses Arbeitsblattes, da nicht allen KlientInnen diese schriftliche, strukturierte Form des Arbeitens liegt. Ein Fixpunkt ist für mich jedoch, dass ich mir Notizen zum Ziel mache und darauf regelmäßig Bezug nehme. Das explizite Formulieren eines (jederzeit veränderbaren) Ziels verdeutlicht die Selbstbestimmung der KlientInnen und die Bezugnahme auf dieses Ziel ist später beim Erstellen einer „Zwischenbilanz“ oder beim Thematisieren des Abschlusses eines Coaching-Prozesses hilfreich.

Fallbeispiele:

Auch zur Anfangsphase zwei kurze Beispiele aus meiner Praxis: Frau R. hatte das Unternehmen ihrer Mutter übernommen und ihre Schwester, eine Psychotherapeutin, hatte ihr ein Coaching an dem Institut an dem ich arbeite empfohlen. Bereits zehn Jahre zuvor hatte die Klientin ebenfalls über eine Empfehlung ihrer Schwester ein Coaching in Anspruch genommen, ihrer Aussage nach bei einer Psychotherapeutin die auch als Coach arbeitete. Dieses Coaching sei damals nicht sehr erfolgreich und jedenfalls nicht nachhaltig gewesen, ihre derzeitigen Anliegen für unser Coaching seien wieder dieselben. Mein Eindruck war, dass Frau M. auch mich einer psychotherapeutischen „Sphäre“ zuordnete, die sie als sehr fern von ihrer Arbeits- und Lebenswelt einschätzte, und dass der Kontakt und das Vertrauen zu mir dadurch erschwert waren. Ein wichtiger Teil der Auftragsklärung waren ihre Coaching-Vorerfahrungen und die Erwartungen an mich als Coach, der wie die letzte Beraterin und wie die Schwester ebenfalls im psychotherapeutischen Feld arbeitet. Der Grund für die Wahl eines systemischen Familientherapeuten als Coach lag darin, dass die

Klientin das Unternehmen ihrer Mutter übernommen hatte und die Mutter nach wie vor im Unternehmen eine Rolle spielte. Die Ebene von Kontakt und Vertrauen nahm ich während des gesamten Coaching-Prozesses als herausfordernd wahr, eine gewisse Vorsicht der Klientin dem Prozess des Coachings und mir als Coach gegenüber war spürbar und gleichzeitig nur schwer besprechbar.

Als Beispiel für Herausforderungen im Kontrakt erwähne ich das Coaching mit Frau M.: Der erste Kontakt erfolgte über die Mutter der Klientin, die mir am Telefon erzählte, dass ihre circa 25jährige Tochter mit ihrer beruflichen Situation unzufrieden sei. Die Mutter war bereit die Bezahlung des Coachings zu übernehmen und legte Wert darauf, mir die berufliche und private Situation ihrer Tochter relativ ausführlich zu schildern. Ich vereinbarte, dass ich meine Notizen dazu im ersten Termin der Tochter erzählen würde, dass für mich Verschwiegenheit bezüglich der Gespräche mit der Tochter galt und dass zukünftig die einzige Möglichkeit der Mutter, sich in den Coaching-Prozess direkt einzubringen, darin bestehen würde, dass die Tochter sie als Gast zu einer Coaching-Einheit einladen könnte. Mit all dem war die Mutter einverstanden, sie wollte mir lediglich vor dem ersten Termin ihre Eindrücke und ihre Sorgen mitteilen. Wie vereinbart rief mich später die Tochter an um einen ersten Termin zu vereinbaren. Im Coaching-Prozess war es dann nie Thema, die Mutter zu einem Termin einzuladen. Die Mutter wollte sich möglicherweise auch telefonisch vorab vergewissern, dass ihr Geld für Coachings bei mir gut investiert war. Die Tochter nutzte dann die Gelegenheit des Coachings um sich Unterstützung für ihre aktuellen Anliegen zu holen.

Zielbearbeitungsphase

Konrad Grossmann bezeichnet die mittlere Phase der makroprozessualen Architektur von systemischer Psychotherapie als „Verwirklichung des Therapiesystems“. Er weist darauf hin, dass in dieser Phase außertherapeutisch verursachte Veränderungen eine wichtige Rolle spielen.⁸ Die Dramaturgie von Folgegesprächen beschreibt er mit folgendem Ablauf: „Anschluss und Retrospektion, Festlegung des Stundenthemas, Problemaktualisierung, Anregung und Verdichtung von Unterschieden, therapeutische Hauptintervention, Stundenabschluss“ (Grossmann 2007, 170-190).

Da Lernen nicht unbegrenzt erfolgen kann, soll sich nach Grossmann der Therapiedialog ausschließlich rund um ein Element der Problem-Wirklichkeit von KlientInnen entwickeln und sich in der Anregung eines zumindest kleinräumigen Unterschieds verwirklichen. In welcher Chronologie jeweilige Prozess- und Kontextelemente Gegenstand sind, ergäbe sich auch in dieser Phase aus den vier Kriterien „existenzielle Sicherheit, Intensität der Problembelastung, aktuelle Relevanz, Kooperation“, wobei der Auflösung einer existenziellen Bedrohung und dem Erlangen von Selbstmanagement von KlientInnen vorrangige Bedeutung zukäme (Grossmann 2007, S.195-196).

Wolfgang Loth betont im Rahmen von kontraktorientierter Leistungsbeschreibung für die Praxis systemischer psychosozialer Hilfen für diese Phase das am Auftrag orientierte Arbeiten. Individuell ausgerichtet und gegebenenfalls in verschiedenen Personen-Settings sollten der Verlauf ständig an den Zielkriterien abgeglichen, sowie die Gültigkeit des Auftrags und der Kontrakt-Status thematisiert werden (Loth 2006, S.47).

Bezüglich des Arbeitens am Auftrag der KlientInnen halten Rainer Schwing und Andreas Fryszer fest, dass auch verdeckte Aufträge als zu diesem Zeitpunkt für den Prozess hilfreich gesehen werden können. Als Beispiel bringen sie den Fall eines Auftrags zur Konfliktklärung zwischen einer Führungskraft der mittleren Ebene und einem geschäftsführenden Vorstand im *Social Profit-Bereich*. Nach vier Monaten Arbeit am Auftrag die Arbeitsbeziehung zwischen den beiden Personen zu verbessern wurde klar, dass ein verdeckter Auftrag des Vorstands darin bestand, die Trennung der Führungskraft der mittleren Ebene von der

Organisation für alle Beteiligten und insbesondere für die betroffene Führungskraft, die zu Recht als krisengefährdet und potenziell suizidal eingeschätzt wurde, vorzubereiten (Schwing u. Fryszer 2012, S.115-116). Dieses Beispiel zeigt meines Erachtens auch, dass für Beratung manchmal bewusst PsychotherapeutInnen beauftragt werden, wenn psychotherapeutische Themen eine wichtige Rolle spielen.

Im Zusammenhang mit lösungsorientierter Familientherapie formuliert Insoo Kim Berg sieben Fragen für TherapeutInnen für die mittlere Phase von Therapie: „Ist das zu Beginn formulierte Ziel angemessen? Arbeite ich mit der richtigen Person? Wie nahe ist die KlientIn am Ziel? Worin würde der nächste Hinweis auf Fortschritt bestehen? Wer muss was, wann und wie tun, um sich dem Ziel einen Schritt zu nähern? Was muss revidiert werden? Was kann gleich bleiben?“ (Berg 1996, S.128).

Sie empfiehlt konkrete „Gegenmittel“, wenn PsychotherapeutInnen in eine Sackgasse geraten, was aufgrund von Gefühlen von Frustration bemerkt werden kann, oder aufgrund des Eindrucks „härter zu arbeiten als die KlientIn“: TherapeutInnen sollten sich nicht über KlientInnen ärgern und ihnen (auch innerlich) keine Vorwürfe machen. Wahrscheinlich sei es weder Fehler der TherapeutIn, noch der KlientIn. Möglicherweise sei die KlientIn genauso frustriert wie die TherapeutIn, beide säßen also im selben Boot. Stattdessen sollte die TherapeutIn die Schwierigkeiten bezüglich der Fortschritte als Fehler oder Verantwortung der TherapeutIn explizit ansprechen. Das Ziel der Therapie sollte nochmals analysiert werden. Oft sei das Ziel beispielsweise zu groß und ein kleineres, einfacheres Ziel bringe Fortschritte für den Prozess (Berg 1996, S.128).

Diese konkreten Vorschläge legen nahe, dass der Umgang mit vermeintlichem Stillstand, Rückschlägen oder Zweifeln, der ein wichtiges Thema für diese Phase der lösungsorientierten systemischen Psychotherapie darstellt, auch für Coaching-Prozesse sinnvoll adaptiert werden kann.

Von konkreten Herausforderungen in der Zielbearbeitungsphase zum allgemeinen systemischen Verständnis von Veränderung: Marc Hubble, Barry Duncan und Scott Miller regen an, Phasenmodelle zur Veränderungsbereitschaft von KlientInnen in die psychotherapeutische Behandlung mit einzubeziehen. Sie beziehen sich auf das Modell James Prochaskas, das sechs Phasen bei Veränderungsprozessen menschlichen Verhaltens beschreibt: In der Präkontemplations-Phase besteht noch keine Problembewusstheit, die Kontemplations-Phase ist durch Ambivalenz gekennzeichnet, anschließend folgen die Entscheidung für die Veränderung, das dementsprechende Handeln, das aktive Aufrechterhalten des veränderten Zustands und letztlich der Abschluss des Veränderungsprozesses (Prochaska 2001, S.253-286). In der Präkontemplations-Phase sollten PsychotherapeutInnen ein Klima schaffen in dem KlientInnen eine Veränderung in Betracht ziehen, in der Kontemplations-Phase sollten sie einen unterstützenden Rahmen bieten ohne Druck in Richtung der Veränderung auszuüben. In der Entscheidungsphase sollten die Kriterien und Strategien für den Erfolg der Veränderung identifiziert werden, in der anschließenden Handlungsphase könnten TherapeutInnen emotionale Unterstützung bieten und helfen den Handlungsplan im Auge zu behalten, zu modifizieren oder noch feiner abzustimmen. Zur Unterstützung der Phase des Aufrechterhaltens von Veränderung biete es sich an vorausschauend Herausforderungen zu thematisieren, die Rückschritte oder Rückfälle auslösen könnten (Hubble u. Duncan u. Miller 2001, S.298-302). Bemerkenswert scheint mir, dass dieses Phasenmodell beim Erleben und Verhalten der KlientInnen ansetzt und dass es aufgrund der allgemeinen Fokussierung auf Verhaltensänderungen auch für Coaching gut anwendbar ist. Sehr bekannt und ebenfalls hilfreich ist in diesem Zusammenhang die Typologie der Beziehungsmuster „BesucherInnen“, „Klagende“ und „KundInnen“, wie sich KlientInnen gegenüber PsychotherapeutInnen verhalten (de Shazer 2008, S.102-108).

Von einigen AutorInnen, die im Kontext von systemischer Psychotherapie und systemischem Coaching tätig sind, wird ihre Vorgangsweise in wesentlich mehr als drei Phasen unterteilt, die jedoch teilweise als Module verstanden werden können, die in der Reihenfolge flexibel gehandhabt werden und auch nicht alle bei jedem Therapie- oder Coaching-Prozess auftreten müssen:

Gunther Schmidt (2004, S.123) erwähnt für hypnosystemische Therapie und Beratung neun Schritte: Klärung des Kontextes der zur Idee der Beratung führt, Kontraktverhandlung und Aufbau lösungsförderlicher Kooperation, Entwicklung von Zielvisionen, Fokussierung auf Ausnahmen und Lösungserleben, Vergleiche von Problem- und Lösungsmustern sowie Vergleich unterschiedlicher Auswirkungen dieser Muster, eventuell Ambivalenz-Coaching und neue Zielentwicklung, Entwickeln und Vereinbaren klar prüfbarer nächster Schritte, Auswertungsschritte, zelebrierter oder ritualisierter Abschluss (Schmidt 2004, S.123 u. Schmidt 2008, S.80-123).

Ben Furman hat unterschiedliche Designs für Veränderungsprozesse im Rahmen von systemischer Psychotherapie (z.B. Furman 2005), systemischem Coaching (Furman u. Ahola 2010), Selbstcoaching (Reinlassöder u. Furman 2011) sowie Teamentwicklung (Geisbauer 2006) erarbeitet, die in ihren Bestandteilen jeweils adaptiert, aber grundsätzlich ähnlich sind. Ausgangspunkt ist ein Problem oder – wenn kein Leidensdruck im Vordergrund steht - eine Vision. Von dieser Basis ausgehend werden konkrete Fähigkeiten der KlientInnen herausgearbeitet, die das Problem lösen oder die Vision verwirklichen helfen. Ein Ziel im Sinn einer Fähigkeit die die KlientIn lernen will wird ausgewählt. TherapeutInnen oder Coaches unterstützen nun ihre KlientInnen dabei, möglichst viele Aspekte des Nutzens dieser Fähigkeit zu identifizieren. An der Stelle kann gegebenenfalls die spezifische Zukunftsvision ins Spiel gebracht werden. Weiters benennen die KlientInnen HelferInnen für das Erreichen ihres Ziels. Die Veröffentlichung gegenüber diesen HelferInnen und anderen Personen trägt zu einer motivierenden Verbindlichkeit bei. Es werden erste Lösungsentwürfe erarbeitet, Aktionspläne erstellt oder Fortschrittstagebücher geführt wie KlientInnen an den Veränderungsprozessen kontinuierlich dranbleiben können. Motivierend wirken auch ein Inventar der eigenen und externen Ressourcen und eine Bewusstmachung früherer Erfolgsstrategien, wobei das Ziel keinesfalls als leicht zu erreichen aufgefasst werden soll. Es gilt für KlientInnen auch die Gefahr zu scheitern abzuwägen, und auf Schwierigkeiten und Rückschläge vorbereitet zu sein. Ziel der TherapeutInnen oder Coaches ist es, deutlich zu machen, dass das Ziel eine große Herausforderung darstellt, dass aber die Ressourcen vorhanden sind um es zu erreichen. So wird beispielsweise gefragt, warum es nicht einfach ist das Ziel zu erreichen – umso größer ist dann die ressourcenaktivierende Wirkung von Fortschritten. In der mittleren Phase dieses Veränderungsprozesses werden aktuelle positive Entwicklungen oder bereits erreichte Fortschritte sichtbar gemacht, indem etwa lösungsfokussiert auf Ausnahmen vom Problem geachtet oder mit der Skalierung von Fortschritten gearbeitet wird. Im Rahmen des Fortschritts-Monitorings und Feedbacks aller Beteiligten werden weitere Schritte geplant und eventuell das Ziel neu definiert.

Für lösungsorientiertes systemisches Coaching empfehlen Peter Szabó und Insoo Kim Berg für Folge-Einheiten, also für den mittleren Teil des Coaching-Prozesses, nach einem spezifischen Ziel zu fragen: „Was muss in der heutigen Coaching-Einheit geschehen, das Ihnen sagt, es war gut, mich als Coach hinzugezogen zu haben?“ (Szabó u. Berg 2009, S.35). Sie betonen, dass das meist produktiver verläuft, wenn zuerst auf Ressourcen und Zwischenerfolge fokussiert wird und Coach und KlientIn sich erst danach aktuellen Herausforderungen zuwenden. Daher erfolgt der Einstieg über die Frage, was sich seit dem letzten Termin verbessert habe. Wenn die KlientIn antwortet, dass sich nichts verbessert oder dass sich die Situation sogar verschlechtert habe, werden unterschiedliche Möglichkeiten des weiteren Vorgehens vorgeschlagen, wie etwa die Bewusstmachung von kleinen Verbesserungen, Neudefinition von Zielen, oder Fragen nach

Coping-Strategien bei Verschlechterungen. Aufgaben oder Experimente spielen im lösungsorientierten Coaching-Ansatz wie in den systemischen Kurzzeit-Psychotherapien eine wichtige Rolle. (Szabó u. Berg 2009, S.87-116).

In der Zielbearbeitungs-Phase können im systemischen Coaching neben den erwähnten auch unterschiedlichste andere Methoden und Medien verwendet werden. Schwemmler und Schwemmler (2011) erwähnen unter anderem *Portfolio-* und *Flyer-Arbeit*, systemische Organisationsaufstellungen, die Arbeit mit Musik und inneren Bildern, *Storytelling*, sowie den Einsatz von Filmen und *Aikido-Elementen*.⁹

Ähnlich wie bezüglich der Anfangsphase festgestellt, ist auch die Struktur der Zielbearbeitungsphase von systemischer Psychotherapie und systemischem Coaching ähnlich. Eine Differenz besteht in den Wissensbeständen, die bei Interventionen hilfreich sind, beispielsweise klinisches Wissen in der Psychotherapie und Wissen über Organisationsdynamiken im Coaching (von Schlippe, Zwack u. Schweitzer 2007).

Wie bereits beschrieben achte ich darauf, schon im ersten Kontakt und bei der Klärung des Kontrakts auf den Abschluss des Coachings Bezug nehmen. Ein Fixpunkt ist für mich die Kurzzeit-Orientierung im Sinn von „so kurz wie möglich, so lange wie nötig“. Noch darüber steht in meiner Arbeit die Selbstbestimmung von KlientInnen, z.B. wenn eine KlientIn nach Erreichen eines Zieles das Bedürfnis hat, noch einige Einheiten in Anspruch zu nehmen. Basis dafür ist meine Arbeitsfähigkeit – das kann z.B. auch bedeuten Irritationen rückzumelden, wenn das Verhalten von KlientInnen meine Arbeitsfähigkeit stört. Ein guter Kontakt im Sinn einer vertrauensvollen Beziehung ist wichtig für fruchtbares Feedback von KlientInnen an Coaches und umgekehrt. Ein regelmäßiger Austausch über die Wahrnehmung der Annäherung an die Coaching-Ziele ermöglicht ein Adaptieren dieser Ziele oder einen bewussten gemeinsamen Übergang in die Abschlussphase. Als Medien und Methoden verwende ich zum Beispiel Aufstellungen mit Figuren oder Steinen, Visualisieren durch Schreiben oder Zeichnen am Flipchart, oder Übungen mit Foto- oder Symbolkarten.

Für die Erarbeitung einer „Zwischenbilanz“ verwende ich ein Arbeitsblatt, das den regelmäßigen Bezug zu Fortschritten und zur aktuellen Relevanz des Ziels unterstützen kann. Für manche KlientInnen ist dieses Arbeitsblatt als „Hausübung“ passend, für andere dient es als gemeinsamer Leitfaden während einer Coaching-Stunde. Die Wahlmöglichkeit, es zwischen zwei Einheiten auszufüllen oder die Themen gemeinsam zu besprechen, soll Erinnerungen der KlientInnen an ungeliebte Schul-Hausübungen unwahrscheinlicher machen - es ist auch bewusst relativ kurz gehalten. Mir hilft es bei der Vorbereitung der Coaching-Einheiten und bei der Standortbestimmung in Bezug auf einen Abschluss der gemeinsamen Arbeit. Im Durchschnitt verwende ich dieses Blatt rund ein Mal pro Coaching-Prozess, manchmal öfter, manchmal erscheint es mir auch nicht hilfreich.

Fallbeispiele:

Zwei kurze Beispiele sollen unterschiedliche Verläufe in der Zielbearbeitungsphase nachvollziehbar machen: Frau V. arbeitete als Projektmanagerin für Medizinprodukte und kam mit dem Anliegen einem Burnout vorzubeugen ins Coaching. Ein zentrales Thema dabei waren Abgrenzungs-Strategien gegenüber den Forderungen ihres Chefs, der sie beispielsweise zu arbeitsrechtswidrigen Überstunden drängte, die sie dann nicht verbuchen durfte. Ein Wechsel zu einem anderen Unternehmen war in dieser Phase ein untergeordnetes Thema. Während des Coachings wurde jedoch die Abteilung aufgelassen und die Klientin war plötzlich vor die Aufgabe gestellt, einen neuen Arbeitsplatz suchen zu müssen. Die Ziele des Coachings veränderten sich dadurch drastisch, auch wenn manche Themen gleich blieben. Vor allem in der Abschluss-

Phase, nachdem die Klientin Arbeit in einem anderen Unternehmen gefunden hatte, wurde die Abgrenzung von den Wünschen anderer wieder Thema.

Herr M. kam mit dem Anliegen ins Coaching, möglichst kompetent mit den Herausforderungen seiner Position im mittleren Management umzugehen und insbesondere mit seinem Vorgesetzten selbstbewusst zu kommunizieren. Im ersten Teil der Zielbearbeitungsphase stand die Organisationsdynamik in seinem Unternehmen im staatsnahen Bereich im Vordergrund. In einer späteren Phase wurden neben dem erfolgreichen Handeln und Kommunizieren mehr und mehr auch der Umgang mit Stress, Burnout-Prävention und die Prioritäten zwischen beruflichen Zielen und Privatleben wichtige Anliegen. In Zusammenhang mit den verschiedenen Themen veränderte sich jeweils auch meine Rolle als Coach ein wenig. Während in der ersten Phase als „Hintergrundkompetenz“ Gruppendynamik und Organisationsberatung wichtig waren, wurde ich in der zweiten Phase vom Klienten teilweise auch explizit auf meinen Hintergrund als Psychotherapeut angesprochen. Der Klient hatte langjährige Erfahrung mit Psychotherapie und nahm parallel zum Coaching in großen Abständen Termine bei einem Psychotherapeuten wahr. Es war hilfreich, immer wieder auf einer Meta-Ebene zu reflektieren ob und in welcher Weise psychotherapeutische Themen in unserem Coaching behandelt werden sollten, sobald diese Themen im Coaching-Prozess auftauchten. Als roter Faden für den Prozess diente dabei die schriftliche Sammlung von Coaching-Zielen, die von Herrn M. immer wieder aktualisiert wurde und die es z.B. erleichterte eine Veränderung von Prioritäten wahrzunehmen und zu besprechen.

Abschlussphase eines Coaching-Prozesses

Konrad Grossmann bezeichnet die dritte und letzte Phase einer systemischen Psychotherapie als „Auflösung des Therapiesystems“. Kriterien für die Beendigung sind die Zielannäherung bzw. Problemauflösung, die therapeutische Kooperation sowie die affektive Dichte des Therapiedialogs. Demnach ist auch bei Nicht-Erreichen des Therapieziels ein Beenden der Zusammenarbeit angebracht, wenn keine ausreichende Kooperation oder keine ausreichende affektive Dichte in den Therapiestunden erreicht werden kann (Grossmann 2007 S.196-204).

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass die Zahl von Psychotherapie-Einheiten von Seite der PsychotherapeutIn von Anfang an limitiert wird (Retzer 2002, S.44-50).

Im *Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung* gehen die Autoren zwar nicht von der Möglichkeit aus, dass das Kontingent an Arbeitseinheiten von der TherapeutIn von Anfang an begrenzt wird. Allerdings erwähnen sie neben den Szenarien, dass die KlientInnen das Problem als hinreichend gelöst bzw. gebessert ansehen, oder die Hoffnung aufgeben es mittels dieser Beratung zu lösen, noch die dritte Möglichkeit, dass ein Finanzierungskontingent – beispielsweise der Krankenkasse - erschöpft ist. In diesem Fall ginge es darum zu verhandeln wie mit dieser Begrenzung bestmöglich umgegangen werden kann (von Schlippe u. Schweitzer 2012 S.245-247).

Auch eine zu lange Dauer von Psychotherapie kann unter Umständen ein Problem darstellen, Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer erwähnen für Familientherapien die Gefahr der Stabilisierung konflikthafter Muster (1998, S.212-214). Gunther Schmidt empfiehlt, dass als vereinbarte Messlatte für den erfolgreichen Abschluss einer Therapie oder Beratung circa 60 bis maximal 80 Prozent des Problems gelöst sein sollten, aber jedenfalls nicht erst bei 100 Prozent der Prozess der Zusammenarbeit beendet werden sollte (Schmidt 2008, S.123). Weitere Ideen von Rainer Schwing und Andreas Fryszer für die zeitgerechte Vorbereitung der Abschlussphase lauten, den Abschluss der Zusammenarbeit von Anfang an immer wieder zu thematisieren, auch kleine Erfolge der KlientInnen aktiv wertzuschätzen, den Anteil der

KlientInnen am Erfolg zu betonen und den Aufbau eines sozialen Netzes der KlientInnen zu bearbeiten (Schwing u. Fryszer 2012, S.316-319).

Aus lösungsorientierter systemischer Sicht nennt Insoo Kim Berg drei Kriterien, die für einen erfolgreichen Abschluss erreicht werden sollten: Die KlientIn weiß, was sie selbst zum Erreichen ihres Zieles beigetragen hat, sie kann diese Fähigkeiten auf andere Situationen übertragen, und sie fühlt sich auf Rückschläge gut vorbereitet. Eine konkrete Intervention im Zusammenhang mit der Abschlussphase besteht darin, dass KlientInnen eingeladen werden ihre Bereitschaft zum Abschluss der Therapie zu skalieren (1996, S. 137-144).

John Walter und Jane Peller entwickeln keine allgemeinen Phasen lösungsorientierter Psychotherapie, sie beschreiben aber Szenarien bezüglich des Abschlusses: „Die KlientIn ist überzeugt, dass sie sich auf ihrem Weg zum Ziel befindet und deshalb ist die Therapie abgeschlossen“, „Die KlientIn denkt, sie befinde sich auf ihrem Weg zum Ziel, und sie denkt, sie brauche noch mehr Übung in Hinblick auf die Lösung“, „Die KlientIn denkt, sie befinde sich auf dem Weg zum Ziel und wird durch anhaltenden Erfolg überzeugt werden“ und „Die Klientin kämpft noch mit sich, und weitere Lösungen sind erforderlich“. Wichtig sei es, gegebenenfalls Rückschläge zu normalisieren und Schwierigkeiten bezüglich der Entwicklung hin zu Zielen genau zu erfragen (Walter u. Peller 1994, S. 167-187). Ideal sei, wenn TherapeutInnen und KlientInnen übereinstimmen, dass die KlientInnen sich auf dem Weg befinden, ihre Lösung zu realisieren oder das zu bekommen, was sie wollen. In dem Fall empfehlen sie eine abschließende Rückmeldung mit einem Kontrolltermin 4-6 Wochen später oder das Vereinbaren eines solchen Kontrolltermins mit der Option ihn abzusagen, wenn er nicht notwendig sei (Walter u. Peller 1994, S. 182).

Eve Lipchik, ebenfalls lösungsorientierte systemische Psychotherapeutin, sieht als eine Möglichkeit für einen hilfreichen Schlusspunkt, wenn KlientInnen eine Lösung schildern, die TherapeutIn darauf einen Termin mit einem Monat Abstand vorschlägt und in dieser Therapie-Einheit dann laut Beschreibung der KlientIn die Lösung noch immer funktioniert (Lipchik 2011, S.222).

Von der Vorbereitung der Abschlussphase zur unmittelbaren Abschiedsphase: Schwing u. Fryszer (2012, S.316-319) nennen den gemeinsamen Rückblick auf den Verlauf, die Erfolge und offene Themen, das Schaffen eines Raumes für Gefühle, die Wichtigkeit Systemgrenzen wieder herzustellen, allerdings auch die Beziehung gegebenenfalls in passender Weise zu *symmetrisieren*. Ein Ausblick auf die Perspektiven der KlientInnen inklusive der Rückfalls-Prophylaxe sollte ebenfalls ein Fixpunkt sein. Weiters erwähnen sie Rituale sowie Übergangsobjekte und sprechen auch die Möglichkeit an, dass KlientInnen Abschiede vermeiden und kurz vor Ende abbrechen (Schwing u. Fryszer 2012, S.317-319).

Für Gunther Schmidt ist die angemessene Würdigung der Beiträge der KlientInnen und BeraterInnen für die zukünftige Entwicklung beiderseits die beste Förderung (Schmidt 2008, S.123). Auch Ben Furman ritualisiert bewusst den Erfolg von systemischen Therapie- und Coaching-Prozessen durch die Würdigung individueller Beiträge, die Reflexion des Erfolgs und eine Feier, die wechselseitigen Dank, Anerkennung und Wertschätzung nochmals ausdrückt (Furman u. Ahola 2010, Furman 2005).

Die prozessuale Dramaturgie von Abschlussgesprächen in der systemischen Psychotherapie beginnt laut Konrad Grossmann wie jede Folge-Stunde mit Anschluss und Retrospektion, es folgen die Festlegung des Stundenthemas „Therapieabschluss“, die Evaluierung der erreichten Veränderung, die Rekonstruktion der spezifischen Veränderungsstrategien, eine gemeinsame Prognose weiterer Entwicklung und zuletzt die Verabschiedung (Grossmann 2007 S.196-204).

Völlig anders scheint die Vorgangsweise von Jürgens Hargens, der am Ende jeder Stunde seinen KlientInnen die Entscheidung überlässt, ob die gemeinsame Arbeit abgeschlossen ist oder fortgesetzt

werden soll. Auf diesen Ansatz gehe ich im folgenden Kapitel (Phasen nur innerhalb einer Coaching-Einheit) ein.

Die Anregungen aus der Literatur zum lösungsorientierten Coaching sind sehr ähnlich jener aus der lösungsorientierten Psychotherapie. An dieser Stelle nur ein Vorschlag von Peter Szabó und Insoo Kim Berg: Wenn die KlientIn unsicher sei, ob das Coaching bereits erfolgreich abgeschlossen werden kann, wird eine „Probezeit“ vereinbart und die KlientIn entscheidet dann, ob sie weitere Termine möchte. Das sei „ein ausgezeichnetes Service für KlientInnen, aber hart für den Terminplan der Coaches“ (Szabó u. Berg 2009, S.114-116). Insgesamt fällt auf, dass im systemischen Bereich relativ wenig über die Gestaltung von Abschiedsprozessen publiziert wird (Schwing u. Fryszer 2012, S.313).

Auch für die Abschlussphase halte ich die Grundstruktur der Phasen und die Herausforderungen dabei für systemische PsychotherapeutInnen und Coaches (sowie deren jeweilige KlientInnen) für relativ ähnlich. Beide Disziplinen sind eher kurzzeit-orientiert,¹⁰ in beiden Fällen sind diesbezüglich auch Beschränkungen von außen relevant, wie etwa ein limitiertes Kontingent an finanzierten Einheiten. Auch die Klärung von Regeln mit allfälligen weiteren in den Prozess involvierten AkteurInnen ist für Psychotherapie und für Coaching im Rahmen der Auftragsklärung wichtig – beispielsweise mit AnsprechpartnerInnen der Organisation, die die Psychotherapie bzw. das Coaching finanziert.

Durchschnittlich kann für Psychotherapie im Vergleich zu Coaching von einer höheren Emotionalität und von privateren Assoziationen der KlientInnen in der Beziehung zu TherapeutIn bzw. Coach ausgegangen werden. Vielleicht ist Abschiedsvermeidung durch Abbruch dadurch in Psychotherapien mehr Thema als in Coachings.

An der Abschlussphase eines Coachings bin ich zurückhaltend, wenn es um das Entwickeln neuer Themen geht und mache transparent, dass das Einlassen auf einen neuen Aspekt die Planung des Coaching-Prozesses verändern würde.

Für die Abschlussphase ist ein zentraler Punkt, KlientInnen dabei zu unterstützen, den Erfolg des Coaching-Prozesses ihrer eigenen Selbstwirksamkeit zuzuschreiben. Entscheidend ist, dass der Abschluss dem Erreichen der Ziele der KlientInnen dient. Ähnlich wie in der Psychotherapie biete ich auch im Coaching ein kostenloses Abschlussgespräch an, falls die Zusammenarbeit mit einer Unklarheit oder einem Konflikt endet. Damit ist die Chance größer, dass dieser Coaching-Prozess für die KlientIn letztendlich nicht negativ in Erinnerung bleibt und dass damit die Schwelle geringer ist, weitere professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

Rückmeldungen von Coaches an KlientInnen in der letzten Einheit von Coaching-Prozessen müssen meiner Meinung nach inhaltlich nicht ausschließlich positiv sein, ideal ist eine authentische, ressourcenorientierte, wertschätzende Mischung aus viel „Was Sie geschafft haben“ und einer passenden Dosis „Was ich noch als eventuelle Herausforderung für die Zukunft sehe“.

Wenn mir ein ritueller Rahmen wichtig erscheint, achte ich auf eine explizit als solche benannte Abschluss-Einheit. Andererseits ist es mir ein Anliegen, eine eventuelle Fortsetzung des Coaching-Prozesses möglich zu machen, eine Wiederaufnahme sollte für die KlientIn nicht schambesetzt sein.

Ähnlich wie zur Zwischenevaluation verwende ich auch ein Arbeitsblatt für eine abschließende Bilanz. Alle drei im Rahmen dieser Arbeit erwähnten Arbeitsblätter werden von mir sowohl im Coaching, als auch in der Psychotherapie verwendet. Ich setze sie nicht immer ein und überlege mir in jedem Fall, welche Form (z.B. schriftlich oder in Diskussion) hilfreich ist. In der Psychotherapie setze ich diese strukturierenden Arbeitsblätter etwas seltener ein als im Coaching.

Fallbeispiele:

Stellvertretend für unterschiedliche Szenarien zum Abschluss von Coaching-Prozessen zwei kurze Beispiele aus meiner Praxis: Frau K. arbeitete in der ersten Phase des Coachings daran, die Belastung der Kombination ihrer Berufstätigkeit als Kulturmanagerin mit der Betreuung ihrer beiden Kinder zu reduzieren. Im Lauf des Coachings kam es zu einer Beziehungskrise und zur Trennung von ihrem Mann. In dieser Phase unterbrachen wir das Coaching und Frau K. nahm bei einer von mir empfohlenen Kollegin Psychotherapie in Anspruch. Sie kontaktierte mich einige Male kurz um mir den aktuellen Stand der Dinge mitzuteilen. Als eine mögliche Option für die Klientin arbeiteten wir telefonisch heraus, dass sie das Coaching wieder aufnehmen könnte, sobald sie den Eindruck hatte, dass die Rahmenbedingungen dafür wieder passend wären, weil ihre private Situation sich soweit stabilisiert habe und die Arbeit mit der Psychotherapeutin beendet oder weniger intensiv sei. Frau K. kontaktierte mich circa ein halbes Jahr nach unserem Telefonat und schlug vor, eine Coaching-Abschlussstunde zu vereinbaren. Sie berichtete am Telefon, dass sie „glücklich geschieden“ sei und sich ihre Lebensqualität deutlich verbessert hätte. Die Coaching-Einheit diene einerseits der Würdigung der Veränderungsschritte der Klientin, andererseits war es ihr auch ein Anliegen, ihre Dankbarkeit mir als Coach gegenüber auszudrücken.

Der Abschluss des Coachings mit Frau D. verlief im Vergleich dazu weniger klar, es kam zu keinem eindeutigen Endpunkt. Das zentrale Anliegen der knapp dreißigjährigen Klientin war, ihr Studium nach mehreren erfolglosen Anläufen mit Unterstützung des Coachings abzuschließen. Der Abschluss war Voraussetzung für die von ihr gewünschten nächsten beruflichen Schritte, außerdem hatte sich der Status als „Nicht-Akademikerin“ über die Jahre zu einer großen psychischen Belastung und in vielen Kontakten zu einem Tabu oder zu einem Geheimnis entwickelt. Frau D. fand einen lösungsorientierten Ansatz sehr hilfreich, wobei wir auch die gescheiterten Anläufe der Vergangenheit analysierten und mit der aktuellen Situation verglichen, um „Rückfall-Gefahren“ erkennen zu können. Die Klientin absolvierte planmäßig die Fernlehre-Kurse der Universität ihres Heimatlandes und reflektierte diesen Prozess im Coaching. Nach einiger Zeit kam es zu einer persönlichen Krise, weil ihr Freund sich von ihr getrennt hatte. Beziehungen waren daraufhin ebenfalls Thema im Coaching, wobei die Arbeit am Ziel des Studienabschlusses wie geplant weiterlief. Je mehr Erfolge die Klientin im Studium hatte, und je deutlicher dadurch der Unterschied zu den vorherigen Versuchen das Studium abzuschließen wurde, desto größere Abstände vereinbarten wir zwischen den Coaching-Einheiten. Frau D. war es jedoch wichtig, sich weiterhin als Klientin in einem Coaching-Prozess zu fühlen und bei Bedarf jederzeit einen Termin vereinbaren zu können. Die Klientin beendete erfolgreich ihr Bachelor-Studium und schloss unmittelbar ein Master-Studium an. Der letzte Kontakt, den ich bisher hatte, war, dass sie nach einer Empfehlung für einen Psychotherapeuten für ihren neuen Freund fragte und ich ihr einen Kollegen nannte.

Phasen ausschließlich innerhalb einer Coaching-Einheit

Sowohl für systemische Psychotherapie, als auch für systemisches Coaching vertreten einige AutorInnen die Position, dass jedes Gespräch dieselben Phasen aufweist. Somit könnten auch bei mehreren Gesprächen mit einer KlientIn nur die Phasen innerhalb eines Gesprächs unterschieden werden.

Das ist jedoch eine Minderheitsposition¹¹ und kann auch als Zuspitzung einer hilfreichen Grundhaltung gesehen werden: Jede Stunde sollte mit der offenen, wissbegierigen Haltung eines Neuanfangs begonnen und mit einer offenen, vertrauensvollen Haltung bezüglich der KlientInnen und deren weiterer Entwicklung beendet werden. „Jede Sitzung ist die erste – jede Sitzung ist die letzte“ nennen das die lösungsorientierten PsychotherapeutInnen John Walter und Jane Peller (1994, S. 167).

Für lösungsorientiertes Coaching weisen Peter Szabó und Insoo Kim Berg darauf hin, dass jede Coaching-Einheit die letzte sein kann. Die häufigste Sitzungszahl ihrer Coaching-Praxis sei ein einziger Termin und die meisten KlientInnen seien mit diesem einen Termin zufrieden. Sie zitieren eine Studie von Moshe Talmon, wonach entgegen der Annahmen der TherapeutInnen 78 Prozent der befragten Psychotherapie-KlientInnen, die nach einer Stunde keinen weiteren Termin vereinbart hatten, angaben, dass sie keinen Grund gehabt hätten wiederzukommen, da ihnen ausreichend geholfen worden war (Szabó u. Berg 2009, S.164-166).¹²

Der systemische Psychotherapeut und Coach Jürgen Hargens unterscheidet bewusst nicht zwischen Vor-, Erst- und Nachfolgegespräch, jedes Treffen zeichne sich vielmehr durch den Dreischritt „Joining“, „Ziele klären“ und „Möglichkeiten in Richtung Zielannäherung“ aus (Hargens 2011, S.107). Es stünde „immer nur das Gespräch zur Verfügung, das gerade geführt wird. Ob es weitere Gespräche geben kann oder wird, bleibt offen. Deshalb geht es darum, diese Möglichkeit zu nutzen“ (Hargens 2011, S.11).

Auch Wolfgang Loth betont, dass er als systemischer Psychotherapeut und Berater jedes Gespräch mit zwei Fragen beende: „Was war wichtig heute? Wie sollen wir verbleiben?“ (Loth 2007, S.150). Seine bereits erwähnte Phasenbeschreibung im Zusammenhang mit kontraktororientierter Leistungsbeschreibung (Loth 2006, S.47) macht jedoch deutlich, dass es ihm darum geht, die Selbstverantwortung der KlientInnen zu verdeutlichen und dass er sich nicht gegen längere bewusst in Phasen reflektierte beraterische Prozesse ausspricht.

Sonja Radatz vertritt die Position, dass eine Coaching-Einheit 60-100 Minuten dauern sollte und einen kompletten abgeschlossenen Prozess darstellt. Die Phasen lauten „Einstieg ins Coaching-Gespräch“, „Problemschilderung“, „Vom Problem zum Ziel“, „Auftragsgestaltung“, „Lösungsfokussierung“, „Lösungsgestaltung“, „Bildung konkreter Maßnahmen“, „Abschluss des Coaching-Gesprächs“ und sind mit ungefähren Minuten-Angaben versehen (2008, S.166 u. 2012, S.62). Ich nehme jedoch an, dass sie sowohl die Phasengestaltung als auch den Neubeginn bei jeder einzelnen Coaching-Einheit in der Praxis manchmal flexibler handhabt.

Eine Haltung von Offenheit und positiver Neugier sowie von Vertrauen in die Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten von KlientInnen halte ich in jedem Fall für wichtig. In diesem Zusammenhang kann die Position, jede Coaching-Einheit wie die erste und letzte zu betrachten, in einem Coaching ohne einen massiven emotionalen Leidensdruck der KlientInnen sehr sinnvoll sein. Diese Position kann jedoch statt der Betonung der kompetenten Selbstbestimmung der KlientInnen auch den Eindruck von Ablehnung bzw. mangelndem Interesse seitens der Coaches bei KlientInnen auslösen.

Eckart König und Gerda Volmer (2009, S.69) sehen als Minimum im Coaching in der Regel einen zweiten Termin zur Überprüfung der gefundenen Lösung, in den meisten Fällen seien jedoch mehr als zwei Einheiten zielführend. In meiner Praxis als systemischer Coach und Psychotherapeut kommen zwar auch erfolgreiche Coachings und Therapien mit nur einem Termin vor, sie sind jedoch selten und stellen keinesfalls die häufigste Sitzungszahl dar.

In der Zielerarbeitungsphase kann eine Einheit meiner Ansicht nach wie ein gesamter Coaching-Prozess unterteilt werden: Es gibt eventuell eine Vor-Phase, und in jedem Fall eine Anfangsphase (Kontakt/Kontrakt für die heutige Einheit), eine Zielerreichungs-, sowie eine Abschlussphase. Es macht jedoch einen Unterschied, an welcher Stelle eines Coaching-Prozesses eine Coaching-Einheit stattfindet, denn der Aufbau (die Phasen bzw. Themen) einer Einheit sind jeweils unterschiedlich. Zum Beispiel nehmen in einer Einheit der Anfangsphase die Themen Kontakt/Kontrakt wahrscheinlich einen größeren Raum ein als in einer Einheit der Zielerreichungsphase.

Fallbeispiel:

Als kurzes Beispiel im Zusammenhang mit „jede Coaching-Einheit ist ein abgeschlossener Prozess“ erwähne ich meine Arbeit mit Frau T. In diesem Coaching-Prozess war ein wichtiges Thema, wie viel Veränderungsarbeit jeweils in einer Coaching-Einheit möglich ist. Frau T. arbeitete als Shiatsu-Praktikerin und Ernährungsberaterin in freier Praxis. Sie bezahlte die Coaching-Einheiten selbst und das Coaching war von ihr aus nicht auf eine bestimmte Stundenzahl beschränkt. Frau T. thematisierte mehrere berufliche und private Fragestellungen an denen sie arbeiten wollte. Sie hatte hohe Erwartungen an sich selbst und an mich als Coach, was alles in einer Einheit und zwischen zwei Einheiten erarbeitet werden sollte. Insofern war es ihr auch sehr wichtig, dass es zu jeder Einheit ein klar benennbares Ergebnis verbunden mit „Hausübungen“ gab. Dieser Zugang der Klientin passte einerseits sehr gut zur Vorgangsweise im systemischen Coaching. Andererseits gewann sie jedoch auch wichtige Erkenntnisse daraus, ihre „Leistungsorientierung“ auf einer Meta-Ebene zu besprechen und sich auf Muster-Unterbrechungen diesbezüglich einzulassen.

Zusammenfassende Überlegungen

Bezüglich der Phasenmodelle sehe ich eine große Ähnlichkeit zwischen systemischem Coaching und systemischer Psychotherapie, was nichts an der Wichtigkeit der Unterschiede zwischen diesen beiden Disziplinen ändert. Im Bewusstsein der Unterschiede kann systemisches Coaching von der systemischen Psychotherapie-Literatur nicht nur in Bezug auf Methoden, sondern auch in Bezug auf Phasen sehr profitieren. Das Denken in Phasen erhöht die Orientierung, welche Schritte sinnvoller Weise als nächste gesetzt werden können. In der Kommunikation zwischen KlientInnen und Coaches scheint es sehr sinnvoll, dieses angebotene „Design“ der gemeinsamen Arbeit zu thematisieren.

Die vier dargestellten Phasen sind unabhängig von der Dauer einer Zusammenarbeit zwischen Coach und KlientIn als orientierende Struktur anwendbar, sie können die Orientierung auch bei ungewöhnlich kurzen oder ungewöhnlich langen Coaching-Prozessen unterstützen.

Es wäre weiterführend interessant, die dargestellten Phasen mit Methoden in Verbindung zu bringen: In welcher Phase eines Coaching-Prozesses sind bestimmte Methoden oder Interventionen besonders hilfreich, oder im Gegenteil kontraindiziert? Wie können Verhaltensweisen und Reaktionen von KlientInnen in die Gestaltung der Phasen einbezogen werden? Worauf gilt es zu achten, um in der Verbindung von Phasen und Methoden den Coaching-Prozess für KlientInnen optimal zu gestalten und KlientInnen beim Erreichen ihrer Ziele bestmöglich zu unterstützen?

1 Die Reflexion meiner Arbeit als systemischer Coach in Zusammenhang mit den Prinzipien integrativen systemischen Coachings und den Phasen in systemischen Coaching-Prozessen wählte ich als Abschlussarbeit des ÖAGG-Curriculums Supervision, Coaching und Organisationsberatung (Gröger 2013), der vorliegende Artikel stellt eine Weiterentwicklung des Aspekts der Phasen im systemischen Coaching dar.

2 In systemischen Standardwerken wird davon ausgegangen, dass die Prozesse und Interventionen aus der Psychotherapie auch für andere Bereiche anwendbar sind (Klein und Kannicht 2007, S.8, von Schlippe u. Schweitzer 2012, S. 78-87 u. S.405-436). Auch in der allgemeinen Coaching-Literatur wird teilweise explizit von der Verwendung psychotherapeutischer Methoden und Techniken im Coaching ausgegangen (Rauen 2008, S.11). Von Schlippe und Schweitzer nennen die Arbeit mit inneren Anteilen und das Auftragskarussell explizit als systemische Techniken, die für Coaching besonders geeignet sind. (2009, S.94-100). Das bedeutet jedoch nicht, dass systemisches Coaching eine Teilmenge der systemischen Therapie darstellt. Durch die zumeist beruflichen Ziele von Coaching ist Kompetenz seitens der Coaches bezüglich Organisationsdynamiken unabdingbar (König u. Volmer 2009, S.149-232), die für psychotherapeutische Prozesse ebenfalls oft hilfreich, aber nicht Bedingung ist. Eine durch psychotherapeutisches Denken verursachte Psychologisierung eines Konflikts kann ein Verständnis von Organisationsdynamiken

behindern, etwa bei Entwertungen zwischen Mitgliedern einer Abteilung oder zwischen Hierarchieebenen in einer Organisation (Schmidt-Lellek 2007, S.211). Weiters spielen im Team-Coaching (das allerdings wesentlich seltener nachgefragt wird als Team-Supervision) gruppensystemische Prozesse eine größere Rolle als in Psychotherapien. Selbst für systemische FamilientherapeutInnen, die nicht nur gedanklich und in ihren Interventionen größere Systeme mit einbeziehen, sondern auch mit Familien arbeiten, stellt die Arbeit mit einem Team aus einer Organisation eine neue Erfahrung mit eigenen Herausforderungen (z.B. Theuretzbacher u. Nemetschek 2011, S.288-314) dar.

3 Der narrative systemische Ansatz wird in der Coaching-Literatur weniger oft thematisiert als der lösungsorientierte. Die Sichtweisen und Methoden der narrativen Therapie scheinen jedoch ebenfalls für Coaching sehr hilfreich, beispielsweise die Externalisierung von Problemen (White u. Epston 2009, S.55-82), Definitionszereemonien (White 2010, S.157-205) oder Schreiben als Übung für KlientInnen (Grossmann 2003, S.126-150).

4 Diese Gewichtung entspricht in etwa der Verteilung der Bezugnahme auf systemische Psychotherapie-Ansätze in der Coaching-Literatur und passt auch zu meinem Zugang zu Psychotherapie und Coaching (Gröger 2000, Gröger u. Trenkler 2005, Gröger u. Trenkler 2007).

5 Um die Anonymität der KlientInnen sicherzustellen, wurden nicht nur die Namen geändert, sondern teilweise auch Details verändert oder mehrere Fälle zusammengefasst. Die Fallbeispiele beanspruchen daher keine empirische Relevanz für spezifische Erkenntnisse, sondern illustrieren meine Vorgangsweise als systemischer Coach.

6 Zum Aspekt von Psychotherapie als Ritual siehe Retzer 2002, S.40-S.42 u. S.67-S.105 sowie Imber-Black 2006.

7 In diesem Zusammenhang ist auch der stärker strategische, problemorientierte MRI-Ansatz erwähnenswert. Eine Grundannahme besteht darin, dass bei schwerwiegenden und über längere Zeit bestehenden Problemen gerade die Lösungsversuche der KlientInnen das Problemsystem aufrechterhalten (Watzlawick, Weakland u. Fisch 2001, Anger 2004). Bezüglich des strategischen Vorgehens stimme ich im Gegensatz zu einigen VertreterInnen des strategischen, aber auch des lösungsorientierten Ansatzes Gunther Schmidt zu, dass die Intention aller Aufgaben oder sonstiger Interventionen aktiv oder zumindest bei Nachfragen den KlientInnen gegenüber offen gelegt werden sollten (Schmidt 2004, S.66-67).

8 Zu Schlussfolgerungen der Wirkfaktoren-Forschung für die systemische Psychotherapiepraxis: Hubble, Duncan u. Miller 2001, S.289-344.

9 Zum Einsatz von Filmen und anderen Medien im systemischen Kontext siehe auch Gröger u. Unterholzer 2012.

10 Ein differenzierter Standpunkt zu Vorteilen und Tücken von Kurzzeit-Orientierung: Lipchik 1994.

11 So sind zum Beispiel Aufgaben oder Experimente, die KlientInnen in systemischer Psychotherapie oder Coaching zwischen zwei Einheiten ausprobieren können, wenig sinnvoll, wenn die Fortsetzung der gemeinsamen Arbeit nicht geklärt ist (von Schlippe u. Schweitzer 2012, S.321-329).

12 Talmon selbst lässt jedoch in einem späteren Buch durchaus auch Gründe für Langzeittherapie gelten (Talmon 1996, S.252-262).

Verzeichnis der zitierten Literatur

Anger K (2004) „...do something different“: Der MRI-Coaching-Ansatz in der Praxis. Lernende Organisation 19 (Juni 2004). ISCT, Wien, S.6-14

Berg I K (3. Auflage 1996) Familien-Zusammenhalt(en). Ein kurz-therapeutisches und lösungs-orientiertes Arbeitsbuch. Verlag Modernes Lernen/Borgmann, Dortmund

Birgmeier B (2009) Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Brandl-Nebehay A (1995) Die therapeutische Beziehung in der systemischen Therapie. Psychotherapie Forum 3 (Heft 3). Springer Verlag, Wien, S.147-158

Dahm-Landsberg M (2010) Vom Navigieren beim Coachen. In: M Hargens J (2010) Werkstattbuch Systemisches Coaching. Aus der Praxis für die Praxis. Borgmann Media Verlag, Dortmund, S.52-76

- De Shazer S (10. Auflage 2008) Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Furman B (2005) Ich schaffs! Spielerisch und praktisch Lösungen mit Kindern finden – Das 15-Schritte-Programm für Eltern, Erzieher und Therapeuten. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Furman B u. Ahola T (2010) Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein. Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Geisbauer W (2. Auflage 2006) Reteaming. Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Greif S (2009) Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In: Birgmeier B (2009) Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S.129-144
- Gröger H (2000) Mitgefühl und Achtsamkeit als Schlüsselqualifikationen für die Begleitung von Lernprozessen. In: Quint-Essenzen, Quint-Training Wien 4/2000, S.1-3
- Gröger H (2013) Integratives systemisches Coaching und Phasen in systemischen Coaching-Prozessen. Abschlussarbeit Curriculum *Supervision, Coaching und Organisationsberatung*. ÖAGG Wien
- Gröger H u. Trenkler L (2005) Zen und systemische Psychotherapie. Gemeinsamkeiten – Unterschiede - Möglichkeiten einer Bereicherung der systemischen Therapie durch die Auseinandersetzung mit Zen-Theorie und Zen-Praxis. In: Systeme 19 (Heft 1). ÖAS, Wien, S. 69-93
- Gröger H u. Trenkler L (2007) Männer und ihre Verhaltensweisen – Ein Thema für systemische Psychotherapie? In: Systeme 21 (Heft 2). ÖAS, Wien, S. 122-150
- Gröger H u. Unterholzer C (2012) Ana Ex und Morton Mies. Die mediale Externalisierung von Störungen. In: Gsöllpointner K (2012) Medien in der Beratung. Ästhetik, Methoden, Praxis. Facultas-WUV-Verlag Wien, S. 99-115
- Grossmann K P (2. Auflage 2003) Der Fluss des Erzählens. Narrative Formen der Therapie. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Grossmann K P (2007) Therapeutische Landkarten. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Gsöllpointner K (2012) Medien in der Beratung. Ästhetik, Methoden, Praxis. Facultas-WUV-Verlag Wien
- Hargens J (2. Auflage 2010) Werkstattbuch Systemisches Coaching. Aus der Praxis für die Praxis. Borgmann Media Verlag, Dortmund
- Hargens J (4. Auflage 2011) Aller Anfang ist ein Anfang. Gestaltungsmöglichkeiten hilfreicher Gespräche. Vandenhoeck und Rupprecht, Göttingen
- Hubble M A u. Duncan B L u. Miller S D (2001) So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen. Verlag Modernes Lernen/Borgmann, Dortmund
- Imber-Black E u. Roberts J u. Whiting R A (5. Auflage 2006) Rituale. Rituale in Familien und Familientherapie. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Klein R u. Kannicht A (2007) Einführung in die Praxis der systemischen Therapie und Beratung. Carl Auer-Verlag, Heidelberg

- König E u. Volmer G (2009) Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer. Beltz Verlag, Weinheim
- Künzli H (2009) Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In: Lippmann E (2. Auflage 2009) Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Springer Medizin Verlag Heidelberg, S.280-294
- Lipchik E (1994) Die Hast, kurz zu sein. In: Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung 12(4): S.228-235
- Lipchik E (2011) Von der Notwendigkeit, zwei Hüte zu tragen. Die Balance von Technik und Emotion in der lösungsfokussierten Therapie. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Loth W (2006) „Der Anfang vom Ende“ – Die Praxis psychosozialer Hilfe als vereinbarte Kooperation für eine Zeit. In: Systeme 20 (Heft 1). ÖAS, Wien, S.38-61
- Loth W (2007) Endlich anfangen. Systemische Überlegungen zum A und O professioneller Hilfen. In: Psychotherapie im Dialog 8 (Heft 2) S.148-152
- Prior M (2006) Beratung und Therapie optimal vorbereiten. Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Prochaska J O (2001) In: Hubble M A u. Duncan B L u. Miller S D (2001) So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen. Verlag Modernes Lernen/Borgmann, Dortmund, S.253-286
- Radatz S (5. Auflage 2008) Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Verlag Systemisches Management, Wien
- Radatz S (2012) Coaching. In: Wirth J V u. Kleve H (2012) Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Carl Auer-Verlag, Heidelberg, S.60-64
- Rauen C (2. Auflage 2008) Coaching. Hogrefe Verlag, Göttingen
- Reinlassöder R u. Furman B (2011) Jetzt geht's! Erfolg und Lebensfreude mit lösungsorientiertem Selbstcoaching. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Retzer A (2002) Passagen. Systemische Erkundungen. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Schmidt G (2004) Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Schmidt G (2. Auflage 2008) Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Carl Auer-Verlag, Heidelberg
- Schmidt-Lellek C J (2007) Zwischen Intimität und Institution: Psychotherapie, Coaching und Organisationsberatung. In: Psychotherapie im Dialog 8 (Heft 3) S.207-212
- Schreyögg A (7. Auflage 2012) Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Schwemmler M u. Schwemmler K (2011) Systemisch beraten und steuern live 2. Methoden und Best Practices im Einzel- und Teamcoaching. Vandenhoeck und Rupprecht, Göttingen
- Schwing R u. Fryszer A (5. Auflage 2012) Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. Vandenhoeck und Rupprecht, Göttingen

Simon F B (2007) Psychotherapeuten als Coaches und Organisationsberater: Was sie lernen sollten. In: Psychotherapie im Dialog 8 (Heft 3) S.217-222

Szabó P u. Berg I K (2. Auflage 2009) Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Borgmann Media Verlag, Dortmund

Talmon M (1996) Schluss mit den endlosen Sitzungen. Wege zu einer lösungsorientierten Kurztherapie. Droemer-Knaur Verlag München

Theuretzbacher K u. Nemetschek P (2. Auflage 2011) Coaching und Systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand. Handlungsorientiert arbeiten, Systeme aufbauen. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart

von Schlippe A u. Schweitzer J (5. Auflage 1998) Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck und Rupprecht, Göttingen

von Schlippe A u. Schweitzer J (2009) Systemische Interventionen. Vandenhoeck und Rupprecht, Göttingen

von Schlippe A u. Schweitzer J (2012) Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen. Vandenhoeck und Rupprecht, Göttingen

von Schlippe A u. Zwack J u. Schweitzer J (2007) Psychotherapie und betriebliche Organisationsprozesse: Chancen und Risiken der Grenzgängerei. In: Psychotherapie im Dialog 8 (Heft 3) S.205-206

Walter J L u. Peller J E (1994) Lösungs-orientierte Kurztherapie. Ein Lehr- und Lernbuch. Verlag Modernes Lernen/Borgmann, Dortmund

Watzlawick P u. Nardone G (2. Auflage 2003) Kurzzeittherapie und Wirklichkeit. Piper Verlag, München

Watzlawick P u. Weakland J u. Fisch R (6. Auflage 2001) [Erstauflage 1974] Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Verlag Hans Huber, Bern

White M u. Epston D (6. Auflage 2009) Die Zähmung der Monster. Der narrative Ansatz in der Familientherapie. Carl Auer-Verlag, Heidelberg

White M (2010) Landkarten der narrativen Therapie. Carl Auer-Verlag, Heidelberg

Dr. Herbert Gröger

Institut für Systemische Therapie

Am Heumarkt 9/2/22, A-1030 Wien

E-Mail: groeger@ist.or.at

Autorinnen und Autoren dieses Heftes

Herbert Gröger

Psychotherapeut, Supervisor, Coach, Kommunikationstrainer und Sozialwissenschaftler

Vorstandsmitglied, Seminarleiter und Psychotherapeut am Institut für Systemische Therapie Wien;

Supervisor, Coach und Kommunikationstrainer für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen;

Fachhochschullektor für Sozialkompetenz und Managementmethoden; Lehrbeauftragter für

Einzeltherapieerfahrung in der systemischen Psychotherapieausbildung; Mitarbeit an

sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekten