

## Nachhaltigkeit durch systemisches Coaching

Was passiert eigentlich im Coaching? Immer mehr Führungskräfte nutzen Coaching für ihre persönliche Weiterentwicklung in der berechtigten Hoffnung, dass ein solch persönliches Investment auch einen nachhaltigen Effekt mit sich bringt. Der Markt wächst, aber das Verständnis darüber, was Coaching ist und wie es nachhaltig Nutzen stiften kann, gehen teilweise sehr weit auseinander. Manch einer hofft, im Coaching auf einen Fachberater zu treffen, der ihm genau sagt, wie das Führungsproblem zu lösen ist. Andere haben die Vorstellung, im Coaching ginge es um eine Art Einzeltraining. In beiden Fällen begibt sich der Coachee in seiner Vorstellung an einen Experten für fachliche Lösungen.

Mit der Frage der Passung zur inneren Einstellung und dem Kontext der Führungskraft bleibt der Coachee oft allein. Die Nachhaltigkeit eines solchen Ansatzes kann daher sehr begrenzt sein. Im systemischen Coaching geht es jedoch genau um das: Der Coach fungiert als Prozessexperte und Wegbereiter. Er unterstützt den Coachee darin, seine eigenen Kompetenzen zu nutzen und Lösungspotenziale zu heben. Der Coach ist hier eben nicht Experte für die perfekte Lösung, sondern Unterstützer und Sparringspartner. Genau durch diesen Ansatz wird Coaching zu einer der nachhaltigsten Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Vier Facetten sichern Nachhaltigkeit:

---

### 1. Individualisierung

Trainings bieten Modelle und Werkzeuge als Referenzrahmen. Das Coaching ermöglicht, auf die spezifischen Fragestellungen, Herausforderungen und Themen der Führungskraft einzugehen. Oft finden dabei Konflikte oder Führungsdilemmata im Außen ihre Entsprechung in inneren Ambivalenzen der Führungskraft, deren Auflösung erst den Weg zur Lösung in der Führungs-

situation freimacht. Der persönliche und spezifische Blick des Coachees auf seine Fragestellung und Führungsherausforderung ist Teil seines Problemempfindens und damit Teil seiner Lösung. Diese Individualisierung eines selbst erarbeiteten Lösungsansatzes ist maßgeblich für dessen nachhaltige Umsetzung.

## 2. Berührung und Selbstreflexion

Nachhaltige persönliche Veränderung basiert auf emotionaler Berührung. Rational ist vielen Coachees recht schnell deutlich, wie sie handeln könnten oder auch sollten. Unterschiedliche, manchmal vielleicht sogar widersprüchliche Emotionen stehen der rationalen Einsicht oft entgegen. Coaching, das sich nur auf der kognitiven Ebene mit Lösungsalternativen beschäftigt, wird deshalb an Nachhaltigkeit einbüßen. Die Coachees werden oft mit dem guten Vorsatz eine Sitzung verlassen, aber viele

gute Gründe finden, warum sie noch nicht handeln. Diese Gründe sind in der Tat gut. Es sind emotionale Sicherungen, die den Coachee schützen, ihn gleichzeitig aber auch davor bewahren, andere Erfahrungen zu sammeln. Einer nachhaltigen Veränderung weicht so der Coachee immer wieder aus. Solche Muster zu erkennen und dem Coachee zur Reflexion zur Verfügung zu stellen, sind ein wesentlicher Aspekt zur Erzielung von Nachhaltigkeit.

---

## 3. Kontextualisierung

Coaching, das ausschließlich auf den Coachee fokussiert, blendet jedoch einen wesentlichen Aspekt aus: das Umfeld der Führungskraft. Individualisierung darf nicht auf Kosten der Kontextbetrachtung gehen. Erleben und Verhalten basieren auf der Interaktion von Individuum und Situation. Welche Restriktionen verunmöglichen eine optimale Lösung. Welche Sachzwänge gibt es? Auf welche Dynamiken stößt die Führungskraft? Was ist in der Organisation der Führungskraft wichtig?

Welche Stakeholder können die Führungskraft unterstützen? Welchen Einwänden gilt es, entgegen zu treten? Ein guter Coach schafft es, die Dynamik der Organisation des Coachees diesem zur Reflexion zur Verfügung zu stellen. „Everything is possible“, aber nicht zu jeder Zeit und in jedem Kontext. Der konstruktive Umgang mit möglichen Restriktionen sollte im Coaching genauso in den Fokus rücken wie das smarte Nutzen von Unterstützern in der Organisation. Dann wird es möglich, nachhaltige Lösungsansätze zu entwickeln.

## 4. Ressourcen- und Lösungsorientierung

Systemisches Coaching stärkt den Coachee in seiner individuellen Lösungskompetenz und unterstützt ihn, dadurch eine Kompetenz und Haltung aufzubauen, die weit über die Bearbeitung eines aktuellen Anliegens hinausreicht. Systemisches Arbeiten basiert auf dem Denken in Auswirkungen. So bleiben Lösungsansätze nie unhinterfragt. Der Coach unterstützt die Führungskraft darin kritisch die Auswirkungen eines Lösungsansatzes zu eruieren und zu prüfen

wie und unter welchen Bedingungen ungewollte Wirkungen reduziert werden können. Das Ansetzen bei eigenen Ressourcen und das Fokussieren auf Lösungen reicht als Haltung über das Coaching hinaus und sorgt so für zeitliches Überdauern. Der Blick des Coachees geht weg vom systemfremden und zeitlich begrenzt verfügbaren Coach hin zum nachhaltigen Nutzen der eigenen Möglichkeiten und Kräfte.

---

### Fazit

Fazit: Coaching ist nicht gleich Coaching. Expertenorientierte Interventionen vergeben die Chance, wirklich Nachhaltigkeit zu sichern. Coaching muss emotional berühren, wenn sowohl die

Person selbst als auch deren Kontext gespiegelt werden und der Coachee Lösungen aus seinen eigenen Ressourcen entwickelt, die dann auch zeitlich überdauern können.

---

**Dr. Ilga Vossen**

E-Mail [ivossen@die-akademie.de](mailto:ivossen@die-akademie.de)

---

**Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH**

Seepromenade 19      Telefon      **+49 7551 9368-185**  
88662 Überlingen      E-Mail      **beratung@die-akademie.de**  
Internet      **www.die-akademie.de**