dert wird, in den Ausbildungen aber immer noch nicht ausreichend Berücksichtigung findet, damit dieser auch aktiv in den Berufen gelebt werden kann.

Eine lösungsorientierte Haltung und eine regelmäßige Achtsamkeitspraxis wirken sich dabei nachweislich stärkend auf Therapeuten und Behandler aus und haben gleichzeitig einen positiven Effekt auf Klienten. So haben etwa lösungsorientierte Therapeuten weniger Probleme mit emotionaler Erschöpfung als traditionell arbeitende Kollegen [34].

Ebenso hat eine regelmäßige Achtsamkeitspraxis, wie wir sie auch in der 1-jährigen Coaching-Weiterbildung bei uns lehren, große Auswirkungen auf die Therapie- und Behandlungsqualität:

- Regelmäßig meditierende Psychotherapeutinnen erzielen signifikant bessere Therapieerfolge [22].
- Meditation fördert sowohl die Fähigkeiten der Selbstfürsorge als auch die fürsorgliche Interaktion mit Klienten [7].
- Bei psychiatrischem Personal, das sich in Meditation übt, verbessern sich die Stress-Coping-Skills im direkten Patientenkontakt [42].

Letzten Endes benötigen Behandler und Therapeuten zunehmend

- Gesprächsführungs-Kompetenzen, um gemeinsam mit ihren Klienten Therapieprozesse zu gestalten, in denen vorhandene Ressourcen genutzt und eigenverantwortlich Lösungen erreicht werden können,
- Klarheit über ihre Rolle (z. B. Anordner, Berater, Begleiter), die zunehmend vielfältiger und komplexer wird, sowie die damit verbundenen Rechte und Pflichten,
- eine innere Haltung, die von Achtsamkeit, Mitgefühl und Ressourcenorientierung getragen ist – auch im Sinne eines gesunden Selbstmanagements.

✔ Merke

Ziel ist, dass Therapeuten und Behandler im Gesundheitswesen ihre Klienten mit ihren umfassenderen Anliegen auch langfristig begleiten können und dabei selbst gesund und in ihrer Kraft bleiben.

1.5 Warum „Coaching in Gesundheitsberufen“?

Wir brennen beide für unseren Beruf. In der Begleitung vieler Menschen im Gesundheitssystem stellen wir jedoch immer wieder fest, dass die Flamme bei so vielen erlischt, wenn die Energie immer nur in eine Richtung fließt (vom Therapeuten zum Klienten). Wie schade um das Potential, das dabei verloren geht!

Aus unserer Sicht ist der Therapeut selbst das wichtigste Werkzeug in der Therapie bzw. in der Begleitung von Menschen. Die Klienten kommen mit immer vielfältigeren und komplexeren Fragen und Anliegen. Gleichzeitig wird in fast allen Ausbildungen im Gesundheitswesen das Hauptaugenmerk weiterhin auf die Vermittlung von umfangreichem Fachwissen und Methodenkenntnissen gelegt.

Aus der eigenen Erfahrung heraus können wir sagen, dass es in unseren Ausbildungen nur am Rande eine Rolle gespielt hat, wie man Menschen dabei unterstützt, nachhaltige Veränderungen in ihrem Leben anzugehen oder neue Haltungen und Verhaltensweisen zu entwickeln. Im Austausch mit vielen Kollegen bekommen wir immer wieder bestätigt: Gesunder Selbstfürsorge und dem Aufbau einer tragenden Therapeut-Klient-Beziehung wird immer noch zu wenig Beachtung geschenkt. Auch den Möglichkeiten, Menschen in ihrer Eigenständigkeit zu unterstützen und sie beim Finden eigener und nachhaltiger Lösungen zu begleiten, wird bislang kaum oder nur mit geringem Praxistransfer Bedeutung beigemessen.

Wir haben beide Coaching erstmals außerhalb des Gesundheitskontextes kennengelernt und inneren Impulsen folgend begonnen, die Inhalte in unsere Arbeitsbereiche zu übertragen. Wir sehen, wie unglaublich wertvoll es ist, Menschen zu befähigen, die eigenen Ressourcen zu erkennen und den Blick auf Möglichkeiten und positive Entwicklungen zu lenken. Es entsteht dabei enorm viel positive Energie und Freude im gemeinsamen Tun als Therapeut und Klient. Dies bringt, trotz herausfordernder Arbeitsfelder (Florian arbeitet mit Krebspatientinnen und Menschen mit zum Teil hoher Stressbelastung, Sara arbeitet mit Familien mit autistischen Kindern, belasteten Eltern-Kind-Interaktionen), mehr Leichtigkeit in die Arbeit. Auch

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York

deshalb, weil wir uns nicht mehr vollkommen verantwortlich für das Therapieergebnis fühlen. Natürlich wünschen wir nur das Beste, aber gleichzeitig sehen wir auch, wo die Grenzen unserer Möglichkeiten liegen. Dadurch können wir uns als Therapeuten ganz darauf konzentrieren, die Klienten bestmöglich auf ihrem Weg zu unterstützen, ohne Erwartung eines bestimmten Ergebnisses.

Hinzu kommt, dass die persönliche Beziehungsebene zwischen Therapeutin und Klient ein wesentlicher Wirkfaktor in der Arbeit mit Menschen ist. Anders als gedacht ist es nicht die Technik (15 %), die der Therapeut anwendet, die den größten Effekt erzielt, sondern die Beziehung zwischen Therapeut und Klient hat einen viel größeren Einfluss (30 %) auf das Therapieergebnis [50]. Studien zeigen, dass die effektivsten Ergebnisse in der Behandlung erzielt werden, wenn Behandler und Klient synchron aufeinander eingestimmt sind. Am besten gelingt die Einstimmung, wenn der Behandler aktiv und mit voller Präsenz zuhört. Genauso wie das Gehirn elektrische Wellen ausstrahlt tut dies auch das Herz. Sind Herz und Gehirn im Einklang, schafft dies einen tiefen Ruhezustand und Präsenz. In dieser Präsenz fühlen sich Klienten am meisten gesehen und gehört und es öffnet sich ein Raum, der Heilung begünstigt [36]. Ironischerweise versucht man in wissenschaftlichen Studien genau diese Faktoren auszublenden oder als Placeboeffekt zu marginalisieren, anstatt ein vermehrtes Forschungsinteresse auf diese wunderbaren und zugleich noch kostenlosen Potentiale im Therapieprozess zu lenken [40].

Wenn echte Begegnungen zwischen Behandlern und Klienten stattfinden und Menschen in ihrem ganzen Sein in den Prozess mit einbezogen werden, ist es für Therapeuten möglich, Erfüllung im Beruf zu erleben – und zwar unabhängig von professioneller Anerkennung [20]. Zum ganzen Sein des Menschen gehört dabei auch die spirituelle Ebene. „Das kanadische Modell CMOP-E (Canadian Modell of Occupational Performance and Engagement) versteht die Spiritualität als die angeborene Essenz des Seins, den Ausdruck von Willen, Antrieb und Motivation, als die Quelle von Selbstbestimmung und persönlicher Kontrolle. Es ist unser ganz persönliches Inneres, mit dem wir geboren werden und welches wir in der Ausführung von Betätigungen ausdrücken und zeigen“ [32].

„Wenn die Dimension der Menschlichkeit und der Ganzheit von Körper, Geist und Seele nicht da ist, dann wird jede Art der Medizin unbeseelt und verliert den wesentlichen Teil ihrer Heilkraft. Das, was heilt, hat mit Verbindung und Verbundenheit zu tun. Mit sich selbst verbunden zu sein, mit den Menschen des eigenen Lebens und der Welt, in der man lebt, lässt Trennung überwinden; und das Gefühl der Trennung ist eine der stärksten Wurzeln von Kranksein und Krankheit“ [43].

Das Wort „Spiritualität“ hat seinen begrifflichen Ursprung im Lateinischen (spiritus = Geist, Seele) und im Altgriechischen (ψυχη „psichie“ = Psyche, Seele, Herz, Initiative, Mensch). Aus dem Englischen übersetzt bedeutet „spiritual“ „intellektuell, geistig“. Im Griechischen lässt sich davon wiederum „nachdenken, denken, begreifen“ ableiten. Büssing und Koenig definieren Spiritualität als „individuellen und offenen Denkansatz in der Suche nach Bedeutung und Ziel im Leben, als eine Suche nach transzendenter Wahrheit, die ein Gefühl der Verbundenheit mit anderen, der Natur und/oder dem Göttlichen beinhalten kann“ [53].

Spiritualität bedeutet also auch Sinnfindung und die Suche danach, was mich als Person ausmacht (Werte, Einstellungen, Ziele, Antrieb, Glaubenssätze etc.). Spiritualität meint unserem Verständnis nach, sich aus dem Herzen heraus mit der Bedeutung seines Weges und dem, was man bewirken will, auf geistiger/intellektueller Ebene zu beschäftigen und zu prüfen, was dem eigenen Verständnis nach sinnvoll und annehmbar ist [27]. Dies führt letzten Endes auch dazu, dass Klienten mehr Eigenverantwortung übernehmen und aktive Entscheidungen in ihrem Genesungsprozess treffen, die nicht unbedingt mit dem übereinstimmen müssen, was aus Sicht des Behandlers stimmig scheint.

Dabei geht es aber letzten Endes nicht nur um die Spiritualität des Klienten, sondern darum, sich auch als Therapeut und Behandler der eigenen Spiritualität bewusst zu werden (s. dazu auch Bezugsrahmen, Kap. 2.1) und darauf sein berufliches Handeln zu stützen.

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York

✔ Merke

Im Coaching geht es jenseits von körperlichen, psychischen und sonstigen Symptomen darum, den Teil des Menschen anzusprechen, der ganz ist, und diesen Teil zu stärken und zu nähren.

Von all dem findet man in der tatsächlichen medizinischen Versorgung und in den grundständischen Ausbildungen nach wie vor sehr wenig.

Der Impuls, die Coaching-Weiterbildung zu begründen und ein Buch dazu zu schreiben, resultiert daraus, dass wir das weitergeben wollen, was wir in unserer eigenen Arbeit umgesetzt und entdeckt haben. Für uns liegt darin die Zukunftsfähigkeit in Medizin und Therapie: Weil Coaching Behandler und Therapeuten in ihrer Resilienz unterstützt und ihnen hilft, in ihrer Arbeit gesund zu bleiben. Zudem unterstützt es Klienten, gesund zu werden und Verantwortung für ihren Genesungsprozess zu übernehmen.

So geht es uns sowohl im Buch als auch in der Coaching-Weiterbildung neben der Vermittlung des theoretischen und praktischen Wissens vor allem darum, den Fokus auf eine gesunde Selbstfürsorge zu legen. Die Kultivierung von Achtsamkeit und die Entwicklung einer wertschätzenden Haltung, sowohl für die eigene Arbeit als auch gegenüber den Klienten, ist für uns eine maßgebliche und stärkende Ressource. Uns ist es ein Anliegen, Therapeuten und Behandler in ihren eigenen Wachstumsprozessen zu begleiten. Das kann auch bedeuten, manches Alte loszulassen, zu heilen und neue Ziele in den Fokus zu nehmen.

Unsere Vision sind gesunde Therapeuten, die Menschen in ihrer Entwicklung und auf ihrem Weg begleiten. Es geht schließlich um ein Gesundheitssystem, nicht um ein Krankheitssystem.

Erst dadurch ist für uns eine wirkliche Veränderung im Gesundheitssystem möglich, und sowohl das Potential der Therapeuten als auch der Klienten kann voll ausgeschöpft werden.

Aus unserer Sicht kann dadurch auch der Berufsflucht entgegengewirkt werden, da Therapeuten Klienten mit ihren umfassenderen und komplexen Themen auch langfristig begleiten können, ohne selbst dabei die Balance zu verlieren. Aus eigener Erfahrung heraus können wir erzählen, was sich durch die Verbindung dieser beiden Aspekte an Möglichkeiten eröffnet.

Praxis

Wir möchten ein paar Teilnehmerstimmen aus unserer Coaching-Weiterbildung mit dir teilen, die den Wert unserer Herangehensweise widerspiegeln [28]:

Wie hat sich dein berufliches Handeln durch die Coaching-Weiterbildung verändert?

- „Ich habe mich intensiver mit meinen eigenen Werten, Grenzen und Bedürfnissen auseinandergesetzt und lasse sie in meine Arbeit einfließen, ich achte mehr auf meine eigene Psychohygiene, ich zeige mehr von meiner eigenen Persönlichkeit und bin authentischer und ‚spiele‘ keine Rolle, ich empfinde mich als selbstwirksamer und mein Handlungsspielraum ist größer.“
- „Ich bin mehr zur Unterstützerin meiner Klienten geworden, die eine Veränderungsidee, ein Ziel vor Augen haben. Ich kann mich mehr zurücknehmen, therapiere entspannter und dennoch zielgenauer mit Erfolgen. Ich bin von der Macher-Ergo zu der Ergo geworden, die machen lässt und Klienten mehr ins Handeln bringt.“
- „Durch das Coaching habe ich das Gefühl, meinen Klienten viel näher begegnen zu können, sie wirklich zu sehen. Die Therapie ist viel ganzheitlicher und nachhaltiger.“
- „Bessere Distanz, Abgrenzung – und ich spiele die Bälle zurück.“
- „Ich kann sehr gut individuell auf die Beziehung und Bedürfnisse des Klienten eingehen. Gleichzeitig sorge ich deutlich besser und mehr für mich selbst. Kann viel engagierter und entspannter arbeiten.“
- „Ich spürte eine Entlastung durch die veränderte und gestärkte innere Haltung. Den Blick auf Ressourcen, Stärken, Gelingendes zu richten und nicht als Therapeutin die Verantwortung für den Veränderungsprozess des Klienten zu tragen bringt Entlastung und Leichtigkeit im beruflichen Alltag. Außerdem gelang es mir immer besser, mich von gewissen Erwartungen der Klientinnen oder Angehörigen abzugrenzen.“

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York

- „Ich wurde sicherer in der Gesprächsführung; ich arbeite ressourcenorientierter; ich arbeite mehr auf Augenhöhe mit dem Klienten."

1.6 Der systemische Blick auf Gesundheit und Krankheit

Wie bereits erwähnt, lassen sich im medizinisch-therapeutischen Kontext allmählich Veränderungen beobachten, die Patienten immer mehr als aktiv Mitgestaltende des eigenen Genesungsprozesses verstehen. Dennoch scheinen systemische Ansätze dabei nach wie vor keine große Rolle zu spielen. Psychotherapeuten ausgenommen findet man kaum medizinisch-therapeutisch tätige Berufsgruppen, die sich in ihrer Arbeit auf einen systemischen Hintergrund beziehen oder entsprechende Methoden in ihre therapeutische Arbeit integrieren. Diese Tatsache erscheint umso erstaunlicher, wenn man sich vor Augen führt, dass systemische Theorien auch für Fächer wie Medizin, Biologie, Psychologie, Gesundheitswissenschaft oder Public Health grundlegend sind.

So stößt man zum Beispiel in der Biologie auf die Forschung von Humberto Maturana und Francisco Varela. Die beiden chilenischen Biologen haben mit ihren Konzepten zur Selbstorganisation und -regulation einen wesentlichen Beitrag zu einem umfassenden Verständnis lebender Systeme geleistet, zu denen auch wir Menschen zählen [37]. Auf die Begriffe Selbstorganisation und Selbstregulation werden wir später noch näher eingehen, da sie insbesondere für ein modernes Verständnis von Gesundheit und Krankheit essenziell sind. Aber zunächst einen Schritt zurück zu der Frage, was systemisch-lösungsorientiertes Denken eigentlich bedeutet.

1.6.1 Systemisches Denken – einfach erklärt

Beginnen wir mit der Frage, was es bedeutet, mit einer systemischen Brille in die Welt zu schauen, und bleiben dafür zunächst bei der Biologie. Stell dir vor, du bist Biologe und möchtest einen Wald erforschen. Dafür gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Die wahrscheinlich naheliegendste ist, mit einem ganzen Rucksack voller Messegeräte einfach in den Wald zu gehen und loszulegen. So kannst du zum Beispiel die Beschaffenheit des Bodens untersuchen oder die Struktur einzelner Bäume, und so weiter. Du gehst analytisch an die Sache heran, versuchst deine Untersuchungsobjekte in ihre Einzelteile zu zerlegen und so mehr über deren genaue Zusammensetzung zu erfahren. Ein passendes Symbol dafür ist die Lupe.

Eine systemische Herangehensweise macht im Prinzip genau das Gegenteil. Du steigst erstmal in den Hubschrauber, um zu sehen, worum es sich bei deinem Untersuchungsobjekt als Ganzes eigentlich handelt. Du schaust die gesamte Ausdehnung des Waldes an, wie er angrenzt an die umgebende Landschaft – und stellst dabei fest, dass er natürlich eng mit seiner Umgebung verbunden ist, die Systemiker den *Kontext* nennen würden. Du interessierst dich dafür, inwiefern dieser Kontext den Wald als Ganzes beeinflusst – und umgekehrt. Des Weiteren würdest du schauen, ob es Auffälligkeiten gibt, die es nur aus der Vogelperspektive zu erkennen gibt, wie zum Beispiel die Tatsache, dass in Bereichen mit mehr Lichteinfall immer eine andere Vegetation zu sehen ist als in schattigen. Wenn bestimmte Dinge immer wieder auftauchen, würdest du das *Muster* nennen und anhand solcher Muster ein besseres Verständnis entwickeln, nach welchen Regeln das Ökosystem Wald funktioniert.

Dieses Beispiel zeigt sehr schön, dass systemisches Denken eine ganz andere Herangehensweise darstellt als die meisten von uns es gewohnt sind. Unser Denken und damit unser Weltverständnis sind stark geprägt vom Geist der Aufklärung, als die Menschen in der westlichen Welt begannen, traditionelle und religiöse Erklärungsmodelle zu hinterfragen und größtenteils auch zu überwinden. Das gelang unter anderem dadurch, dass die Dinge gründlich zerlegt, getrennt und analysiert wurden. So konnten Kausalzusammenhänge und mathematisch-logische Gesetzmäßigkeiten erkannt werden [49], [52]. All das geschieht in einer Welt, „die so ist, wie sie ist" [49].

Die Welt ist demzufolge etwas, das außerhalb des Menschen objektiv vorhanden, aus vielen Einzelteilen „zusammengebaut" und von einer ganzen Reihe mechanischer Gesetze bestimmt ist. In einer solchen Welt gibt es einen klaren Zusammenhang

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York

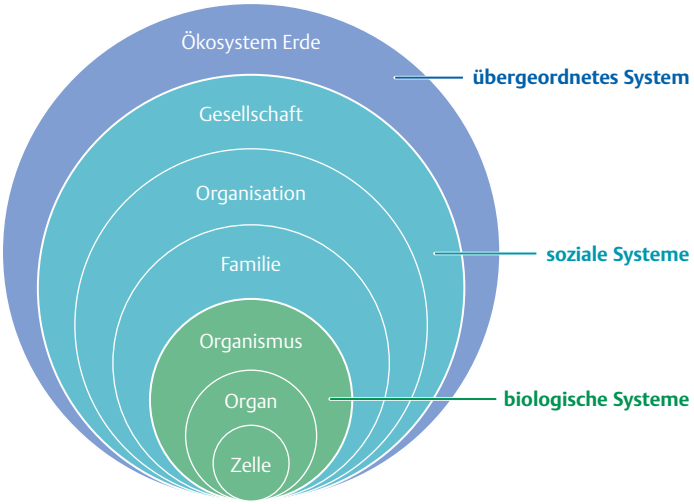


Abb. 1.1 Systemebenen. Vereinfachte Darstellung der Verbindung biologischer und sozialer Systeme von klein (Zelle) zu groß (Ökosystem Erde).

zwischen Ursache und Wirkung. So oder so ähnlich haben wir alle es in der Schule gelernt. Und aus einer entsprechenden Perspektive ist das auch korrekt. Darüber hinaus hat dieser Ansatz all unsere technischen und wissenschaftlichen Errungenschaften, die wir heute wie selbstverständlich genießen, erst ermöglicht. Und dennoch ist festzustellen, dass eine rein mechanistische Sichtweise der Komplexität der Natur und des Lebens in all ihren Ausdrucksformen nicht gerecht werden kann.

Eine systemische Sichtweise interessiert sich, wie bereits erwähnt, mehr für Zusammenhänge, Muster und Rahmenbedingungen, die den beobachteten Phänomenen zugrunde liegen. Doch zunächst ist es wichtig, zu verstehen, was mit dem Begriff *System* eigentlich gemeint ist und welche Eigenschaften Systeme aufweisen.

Was ist ein System?

Nach systemischem Verständnis ist ein System eine von seiner Umwelt klar abgegrenzte Einheit, die aus verschiedenen Elementen (Sub-Systemen) besteht, die wiederum miteinander in Beziehung stehen und aufeinander wirken. Diese Elemente können im Bereich der Biologie Zellen oder einzelne Organe sein, in der Soziologie oder Psychologie können auch Menschen Elemente eines übergeordneten Systems sein, wie etwa einer Familie. Unsere gesamte Lebenswelt kann auf diese Weise als

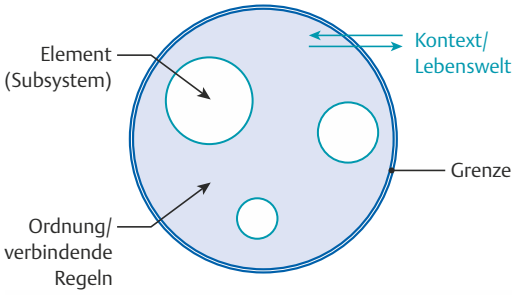


Abb. 1.2 Wesentliche Merkmale eines Systems.

aufeinander aufbauende und ineinander verflochtene Systemebenen verstanden werden [52], (▶ Abb. 1.1).

Das bedeutet, dass ein System gleichzeitig Element eines größeren Systems sein kann. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass Systeme offen sind, das heißt, sie tauschen Informationen, Energie oder Ressourcen mit ihrer Umgebung aus. In einem systemischen Ansatz wird daher nicht nur das System selbst betrachtet, sondern auch sein Umfeld. ▶ Abb. 1.2 zeigt die wesentlichen Merkmale, die jedes System aufweist.

Als Gedankenspiel kannst du dieses Modell zum Beispiel auf eine Zelle anwenden, die ein biologisches System darstellt. Eine Zelle verfügt über eine klare Grenze zu ihrer Umgebung (Zellmembran), mit der sie in wechselseitigem Austausch steht – Materie und Energie werden aufgenommen bzw.

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York

wieder abgegeben. Im Inneren der Zelle findet man eine Vielzahl von Elementen, wie zum Beispiel Mitochondrien, Ribosomen oder den Zellkern, die nach bestimmten Regeln zusammenwirken. Auch diese lassen sich als eigenständige Systeme begreifen, die wiederum untergeordnete Elemente enthalten und so weiter – letzten Endes bis hinab zur atomaren Ebene.

Genauso lässt sich beispielsweise auch ein soziales System wie eine Familie beschreiben. In der Regel ist klar, wer Teil der Familie ist und wer nicht, es gibt also eine Grenze des Systems. Gleichzeitig ist aber auch diese Grenze offen und es gibt einen Austausch und wechselseitige Einflüsse mit der Umgebung der Familie. Blickt man nach innen, besteht eine Familie immer aus mehreren Elementen, den Familienmitgliedern, die nach oft unbewussten Regeln (Mustern) miteinander interagieren.

Im systemischen Denken liegt ein besonderes Augenmerk auf diesen Verbindungen und Interaktionen zwischen den Elementen. Ein System wird oft als ein Ganzes betrachtet, das mehr ist als die Summe seiner Teile. Ein Beispiel dafür ist ein Team: Jeder Mensch bringt seine Fähigkeiten ein, aber erst das Zusammenspiel und die Kommunikation machen das Team als System stark.

Systeme haben oft eine eigene Dynamik, das heißt, sie reagieren auf Veränderungen innerhalb und außerhalb ihrer Grenzen. Ein System kann sich anpassen, wenn neue Informationen oder Herausforderungen auftauchen. Diese Anpassung ist wichtig, um als System funktionsfähig zu bleiben. Die Fähigkeit lebender Systeme, sich auf Veränderungen und Einflüsse einzustellen und immer wieder eine innere Ordnung herzustellen, wird *Selbstregulation* genannt [37].

In der Medizin nennt man diese innere Ordnung Homöostase und aus systemischer Perspektive stellt sich die Frage, wie der menschliche Organismus dabei unterstützt werden kann, dieses innere Gleichgewicht immer wieder selbst herzustellen. An diesem Beispiel wird deutlich, dass eine solche Sichtweise zu ganz anderen Behandlungsansätzen führt als ein eher analytischer Blick auf Krankheitsursachen und -symptome [39].

Im psychosozialen Bereich hat die systemische Denkweise zur Entwicklung einer neuen Form der Psychotherapie geführt. Neben den etablierten Verfahren der Psychoanalyse und der Verhaltenstherapie, die sich vorrangig auf das Individuum konzentrieren, entstand so die Familientherapie, welche wiederum ein Vorläufer des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes ist, um den es in diesem Buch geht [16].

Doch noch einmal kurz zurück zur Frage, an welcher Stelle nun eigentlich die Lösungsorientierung ins Spiel kommt. Bisher haben wir ja lediglich über das systemische Denken gesprochen. Dafür müssen wir eine kleine Runde drehen und uns mit 3 wesentlichen Grundannahmen des systemischen Denkens befassen: Kybernetik, Konstruktivismus und Zirkularität.

Kybernetik

Kybernetik ist die Wissenschaft von Steuerung und Regelung in Systemen. Ein einfaches und häufig verwendetes Beispiel ist die häusliche Zentralheizung, die es möglich macht, dass in einem Raum eine gleichbleibende Temperatur vorherrscht, während es draußen schneien oder sommerlich warm sein kann. Ein anderes Beispiel für eine solche Regulation ist die weiter oben bereits erwähnte Homöostase des menschlichen Organismus, wenngleich diese deutlich komplexer ist als unsere Heizungssteuerung. Deshalb bezeichnet man lebende Systeme wie uns Menschen auch als nicht-triviale oder komplexe Systeme.

Für systemisch-lösungsorientiertes Coaching bedeutet das etwa, dass wir Menschen oder Familien als Systeme betrachten, die vor allem durch Kommunikation und Rückmeldungen gesteuert werden. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Rückkopplung: Wenn jemand eine Idee oder Handlung in das System einbringt, reagiert das System darauf und verändert sich. Diese Veränderung wirkt sich wiederum auch auf denjenigen aus, von dem der Impuls ausgegangen ist. Diese Rückkopplungs-Schleifen bezeichnet man als *Kybernetik 1. Ordnung*.

Wenn man sich nun, ähnlich wie bei unserem Wald-Beispiel, wieder in die Helikopter-Perspektive begibt und eine Coaching- oder Therapiesituation beobachtet, stellt man fest, dass auch der Coach bzw. Therapeut nicht unabhängig vom Klienten handeln kann. Jedes Verhalten des Therapeuten, auch unbewusstes Verhalten, oder etwa das Setting eines Gesprächs wird sich unweigerlich auf den Klienten auswirken. Und die Anwesenheit so-

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York

wie das Verhalten des Klienten wirken sich genauso unweigerlich auf den Coach/Therapeuten aus. Das bedeutet, als Coach ist man in diesem Moment Teil dieses sogenannten *Coaching-Systems* und man steht eben nicht, wie es bei unserem Heizungsbeispiel der Fall ist, komplett außerhalb und kann dieses System objektiv beobachten, sondern man wirkt automatisch alleine durch die eigene Anwesenheit auf das System ein. Diese eher psychologische Rückkopplung nennt man *Kybernetik 2. Ordnung* [11], [49].

Fazit

Für das Coaching ergeben sich daraus vor allem 2 Konsequenzen. Zum einen können wir als Coach nie wirklich wissen, was für Klienten das „Richtige" ist. Deshalb versuchen lösungsorientierte Ansätze eher, Klienten zu helfen, sich selbst zu steuern und eigene Lösungen zu finden. Dabei geht man davon aus, dass jeder Mensch und auch jedes System selbst die besten Lösungen für seine Probleme kennt. Dafür ist es beispielsweise hilfreich, die Aufmerksamkeit vorrangig durch Fragen auf das zu richten, was funktioniert, um das System in eine positive Richtung zu lenken.

Zum anderen bedeutet es für einen Coach auch, gut auf die Auswirkungen eigener Verhaltensweisen und Interventionen zu achten. Im Wissen, dass wir immer in gewisser Weise (auch unbewusst) auf das Klientensystem einwirken. Es geht also darum, eine gute Balance zwischen notwendigem Input und gleichzeitiger Zurückhaltung eigener Meinungen oder Perspektiven zu finden [11], [44].

Zirkularität

Das Konzept der Zirkularität beschreibt die Tatsache, dass in der systemischen Sichtweise alles miteinander verbunden ist und in einem ständigen Fluss steht. Wie bereits erwähnt, betrachten wir nicht nur das Individuum, sondern auch das gesamte System, in dem es sich bewegt – sei es das Team, die Familie oder die Organisation. Alles beeinflusst sich gegenseitig, und Veränderung geschieht oft nicht linear, sondern in Zyklen.

Ein gutes Beispiel ist der typische Streit zwischen Kindern (und im Prinzip genauso bei Erwachsenen). Der kleine Junge kommt weinend zu Mama oder Papa gelaufen und beschwert sich, dass die Schwester ihn geschubst hat, worauf diese darauf verweist, dass er ihr vorher das Spielzeug weggenommen hat, worauf er entgegnet, sie hätte ihn ja nicht mitspielen lassen. Und so weiter. Letztlich ist es schwierig herauszufinden, wer angefangen hat. Was war zuerst da? Die Henne oder das Ei? Die Bestimmung der Ursache hängt mehr vom Zeitpunkt der Betrachtung ab als vom wirklichen Ursprung eines Konflikts [46].

Als Coach bist du der, der dieses Geschehen moderiert. Deine Aufgabe ist es, die verschiedenen Stimmen und Perspektiven sichtbar zu machen. Du stellst Fragen, die den Klienten helfen, sich selbst und die Zusammenhänge besser zu verstehen. Indem du den Klienten anregst, über seine Beziehungen und Interaktionen nachzudenken, schaffst du Raum für Erkenntnisse und Veränderungen.

Ein Beispiel: Nehmen wir an, ein Klient hat Schwierigkeiten in der Familie. Anstatt nur auf das Verhalten des Klienten zu schauen, würdest du auch die Dynamik in der Familie insgesamt analysieren. Was passiert, wenn der Klient sich anders verhält? Wie reagieren die anderen? Diese zirkuläre Betrachtung zielt weniger darauf ab, die Wurzeln des Problems zu erkennen als die Dynamik an sich positiv zu verändern.

Fazit

In der Praxis bedeutet Zirkularität auch, dass man als Coach flexibel bleibt. Veränderungen geschehen nicht immer sofort und oft nicht so, wie man es plant. Manchmal ist es nötig, wiederholt bestimmte Themen zu betrachten und verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Es ist ein ständiger Prozess des Lernens und Wachsens.

Eine zirkuläre Betrachtungsweise hat so auch den Vorteil, dass sie Raum für Kreativität und neue Lösungen schafft. Wenn Klienten merken, dass ihre Entscheidungen und Verhaltensweisen das System beeinflussen, sind sie oft motivierter, etwas zu verändern. Sie erkennen, dass sie Teil eines größeren Ganzen sind und dass ihre Handlungen echte Auswirkungen haben können. Der

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York

psychologische Berater Bill O'Hanlon vergleicht das ganz einfach mit Tanz: „Wenn Sie aufhören, Tango zu tanzen, und stattdessen zum Foxtrott übergehen, dürfte es Ihrem Partner schwerfallen an den Tangoschritten festzuhalten." [41]

Konstruktivismus

Konstruktivismus klingt nach einer komplizierten Sache, die man vielleicht in einem philosophischen Hochschulseminar erwarten würde. Aber keine Sorge, letztlich geht es um die simple Annahme, dass wir die Welt nicht so wahrnehmen, wie sie ist, sondern sie in gewisser Weise selbst „konstruieren". Das bedeutet, dass unser Wissen und unsere Wahrnehmung nicht einfach nur passive Reflexionen der Welt um uns herum sind, sondern aktiv von unseren Erfahrungen, Überzeugungen und Interaktionen geformt werden. Jeder von uns hat eine einzigartige Sichtweise, und diese Sichtweise beeinflusst, wie wir die Welt erleben und interpretieren. ▸ Abb. 1.3 beschreibt dies anhand von mehreren Wahrnehmungsfiltern, durch die sich aus ursprünglich physikalisch-chemischen Reizen unsere letztlich subjektive Wahrnehmung formt.

Stell dir vor, du schaust dir ein Bild an. Während du es betrachtest, kommen dir ganz eigene Gedanken und Gefühle – vielleicht erinnerst du dich an einen bestimmten Moment in deinem Leben oder an eine Geschichte, die das Bild in dir auslöst. So ähnlich funktioniert der Konstruktivismus: Unsere Wahrnehmung ist wie ein individuelles Kunstwerk, das ständig neu interpretiert und gestaltet wird.

Kernthesen des Konstruktivismus

- Unsere alltägliche Wahrnehmung hat keinen direkten Zugang zur Realität.
- Die von uns erlebte Wirklichkeit ist keine Abbildung einer unabhängigen Realität, sondern etwas, was jeder Einzelne im Prozess des Wahrnehmens „konstruiert".
- Daher ist jedes „Wissen" subjektiv.
- Wissen hat nicht den Zweck, die Realität abzubilden, sondern gangbare Wege zu schaffen.
- Es gibt immer mehrere, möglicherweise widersprüchliche Wege, ein Ziel zu erreichen.
- Jedes wahrnehmende Subjekt hat in gewisser Weise die Verantwortung für seine Konstruktionen.
- Auf sich selbst angewendet, ist der Konstruktivismus auch keine allgemeingültige Erklärung über die Natur der Dinge, sondern lediglich eine gangbare Alternative zu anderen Erkenntnismodellen.

[35]

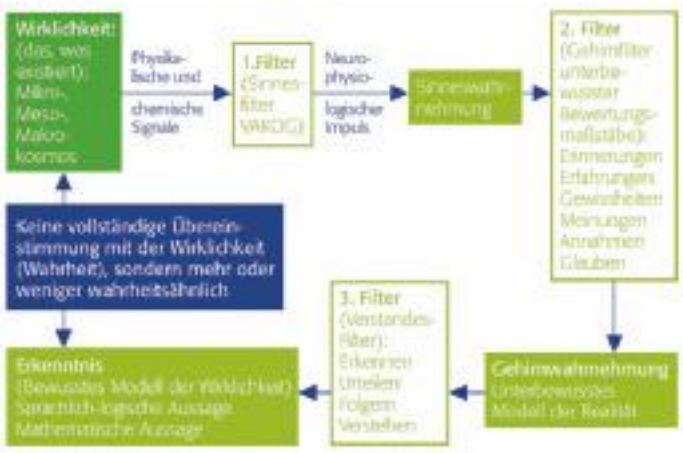


Abb. 1.3 Wie Erkenntnis entsteht. Im Zuge des Wahrnehmungsprozesses durchlaufen die ursprünglich physikalisch-chemischen Signale mehrere interne Filter. Das führt dazu, dass wir die Wirklichkeit immer nur auf unsere eigene, gefilterte Weise wahrnehmen können. (Quelle: Wühr E. Systemische Medizin. Auf der Suche nach einer besseren Medizin. 2. Aufl. Bad Kötzing: verlag systemische medizin; 2011. S.118)

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York

Fazit

Im systemischen Coaching geht es darum, Klienten dabei zu unterstützen, ihre eigene Sicht auf die Realität zu reflektieren und neue Perspektiven zu entwickeln. Der Coach fungiert als Partner in diesem Prozess, der Fragen stellt, die zum Nachdenken anregen und Klienten ermutigen, eigene Lösungen zu finden. Im Wissen, dass alles, was wir uns konstruiert haben, auch wieder anders konstruiert werden kann, unterstützt du deine Klienten dabei, neue Wege zu finden, wie sie ihre Herausforderungen betrachten können. Du bist wie ein neugieriger Entdecker. Indem du eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre schaffst, gibst du deinen Klienten den Raum, ihre Gedanken und Gefühle zu erkunden. Dabei vertraust du darauf, dass die Klienten selber am besten wissen, was für sie nützlich ist und was nicht.

Ein zentraler Aspekt ist das Zuhören. Durch aktives Zuhören und Nachfragen kannst du die verschiedenen Facetten der Realität von Klienten sichtbar machen. Vielleicht erkennen sie, dass ihre Sorgen weniger mit der Situation selbst, sondern mehr mit ihrer eigenen Wahrnehmung zu tun haben. Und genau hier kann die konstruktivistische Sichtweise nützlich sein: Indem du deinen Klienten hilfst, ihre Sichtweise zu ändern, eröffnest du neue Handlungsmöglichkeiten.

Wenn wir unsere erlebte Realität also in gewisser Weise selbst (mit-)gestalten, können wir auch neue Muster entwickeln und uns von alten Denkmustern befreien. Es geht darum, die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen und aktiv an der Gestaltung der eigenen Lebensgeschichte mitzuarbeiten.

Das Schöne daran ist, dass diese Art des Denkens Empowerment schafft (s. dazu Kap. 2.1.2). Klienten merken, dass sie die Kontrolle über ihr Leben haben, und sie sind eher bereit, neue Schritte zu wagen. Veränderung wird nicht mehr als etwas Ungewisses wahrgenommen, sondern als eine spannende Möglichkeit, die eigene Lebenswirklichkeit zu gestalten.

1.6.2 Grundlagen des systemisch-lösungsorientierten Coachings

Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie

Der systemischen Denkweise folgend hat sich mit der Zeit das systemisch-lösungsorientierte Coaching als ein integrativer Ansatz entwickelt, der verschiedene psychologische, kommunikationstheoretische und therapeutische Traditionen zusammenführt. Sein Ursprung liegt insbesondere in der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie, die Steve de Shazer und Insoo Kim Berg mit ihren Kollegen in den 1970er und 1980er Jahren am Brief Family Therapy Center in Milwaukee begründet haben [14], [16].

De Shazer und Insoo Kim Berg wandten sich bewusst von problemorientierten Therapieformen ab und betonten, dass Veränderungen auch ohne tiefgehende Analyse von Problemen möglich seien. Im Zentrum stand die Frage: „Was funktioniert bereits – und wie lässt sich mehr davon tun?“ [14], [15]. Klienten werden nicht als „defizitär“ betrachtet, sondern als Experten ihres Lebens, die bereits über Ressourcen verfügen, um Veränderungen herbeizuführen.

Die lösungsfokussierte Kurzzeittherapie speist sich wiederum aus mehreren Quellen, die in ▶ Abb. 1.4 aufgeführt sind.

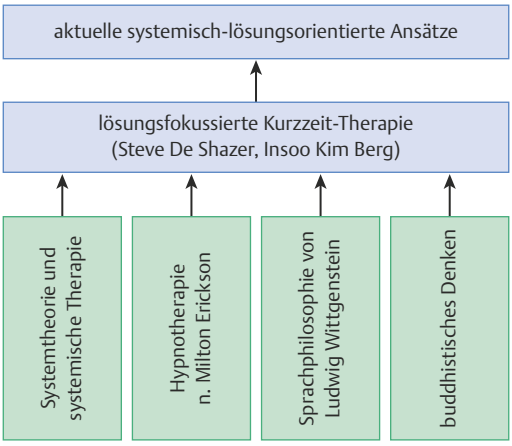


Abb. 1.4 Wurzeln des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes.

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York

Systemische Familientherapie

Aufbauend auf die Erkenntnisse der Systemtheorie hat eine interdisziplinäre Forschergruppe um den Anthropologen Gregory Bateson, welcher auch der bekannte Psychotherapeut Paul Watzlawick angehörte, in den 50er und 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts den Grundstein für die systemische Familientherapie gelegt. Im Zentrum stand die Annahme, dass menschliche Probleme oft nicht durch innere Defekte entstehen, sondern durch destruktive Muster in der Kommunikation. Systemische Konzepte, wie Konstruktivismus oder Zirkularität, fanden so Eingang in das therapeutische Verständnis [51], [24].

Hypnotherapie

Eine weitere Wurzel des lösungsfokussierten Ansatzes ist die Hypnotherapie des amerikanischen Psychiaters Milton H. Erickson, der davon ausging, dass jeder Mensch über unbewusste Fähigkeiten und innere Ressourcen verfügt, die für Problemlösungen genutzt werden können. So versuchte er, seine Therapie individuell anzupassen und die Sprache, das Erleben und sogar die Widerstände des Klienten aktiv zu nutzen. Er verstand Trance nicht als etwas Mystisches oder Künstliches, sondern als etwas Alltägliches – vergleichbar mit dem Tagträumen oder dem Versinken in Gedanken. Trance war für ihn ein fokussierter, innerlich aufmerksamer Zustand, in dem Lernen und Veränderung leichter geschehen. Durch aktivierende Metaphern und Geschichten versuchte er in seiner Therapie, unbewusste Ressourcen zu aktivieren und den Handlungsspielraum der Klienten kreativ zu erweitern [19]. Sein Ansatz war geprägt von einem hohen Maß an Respekt, Flexibilität und Kreativität – Qualitäten, die heute als Kernkompetenzen im systemisch-lösungsorientierten Coaching gelten.

Sprachphilosophie

Eine zentrale Rolle im lösungsorientierten Coaching spielt auch die Sprache, die uns nicht nur hilft, die Wirklichkeit zu beschreiben, sondern gemäß der Sprachphilosophie Ludwig Wittgensteins wesentlich dazu beiträgt, diese zu erzeugen. Wie im Konstruktivismus wird Wirklichkeit also nicht als etwas Gegebenes, sondern als etwas individuell und gemeinschaftlich Gestaltetes verstanden. Wittgenstein betont, dass unsere Sprache die Grenzen unseres Denkens und Verstehens bestimmt. Er sieht Sprache als ein Werkzeug, das unsere Wirklichkeit formt, und legt den Fokus darauf, wie wir dadurch Bedeutungen konstruieren [25].

Im systemisch-lösungsorientierten Coaching wird diese Erkenntnis über die Bedeutung von Sprache bewusst eingesetzt, um durch gezielte Fragestellungen und positive Formulierungen die Wirklichkeit der Klienten neu zu gestalten. Statt sich auf Probleme zu konzentrieren, wird die Sprache genutzt, um Wünsche, Erfolge und mögliche Wege zur Veränderung sichtbar zu machen. Die Art, wie Klienten sprechen, beeinflusst ihre Wahrnehmung und eröffnet neue Perspektiven. Insgesamt trägt eine achtsame und lösungsfokussierte Sprache dazu bei, Veränderungen zu erleichtern und das Selbstvertrauen zu stärken [24], [15], [35].

Buddhistische Denkansätze

Darüber hinaus verweisen de Shazer und Dolan [16] darauf, dass der lösungsfokussierte Ansatz auch im buddhistischen Denken gründet. So findet vor allem die buddhistische Idee der wechselseitigen Abhängigkeit (Interdependenz) Anklang in der systemisch-lösungsorientierten Arbeit [10]. Damit ist gemeint, dass alle Phänomene und Lebewesen miteinander verbunden sind und sich gegenseitig bedingen. Nichts existiert isoliert oder unabhängig voneinander; alles ist Teil eines großen Netzwerks von Beziehungen. Veränderungen in einem Teil des Systems haben Auswirkungen auf das Ganze, weshalb das Verständnis eines Systems nur durch die Betrachtung seiner Beziehungen und Wechselwirkungen möglich ist.

Auch das Konzept der Leerheit, im Sinne der Erkenntnis, dass es keine stabile, unveränderbare Persönlichkeit gibt, findet Anklang im lösungsfokussierten Coaching. Das, was wir als unser „Ich“ bezeichnen, ist eher als ein dynamischer Prozess zu verstehen, der nicht losgelöst von seiner Umgebung betrachtet und somit auch positiv verändert werden kann [10]. Die sogenannte Metakognition, also die Fähigkeit, die eigenen Gedanken, Gefühle und Denkmuster zu beobachten und zu reflektieren, findet sich als wesentliches Element der buddhistischen Geistesschulung wieder. Dieses, manchmal auch als innerer Beobachter beschriebene Konzept, hilft Klienten, sich ihrer eigenen

aus: Hiebl u.a., Coaching in Gesundheitsberufen (ISBN 9783132458581) © 2026 Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York