

RUTH SELIGER

Systemisches Coaching:
Wozu, wie und warum gerade
für kleine und mittlere Unternehmen?

EIN GESPRÄCH MIT HEINZ K. STAHL

Ein Gespräch mit RUTH SELIGER

Managementkonzepte kommen und gehen – wie die Mode. Kleine und mittlere Unternehmen haben meist gar keine Chance, jede Modewelle mitzumachen oder zumindest auszutesten. Wer kann es sich schon leisten, das Tagesgeschäft einfach links liegen zu lassen, um sich voll einer neuen Methode, Technik oder Vorgehensweise zu widmen? Überdies hält sich, Gott sei Dank, der Nachahmungstrieb der kleinen und mittleren Unternehmen in Grenzen. Hätten sie die Großen einfach imitiert, wären viele KMU jetzt um einige Enttäuschungen reicher und um hohes Lehrgeld ärmer. Denn gerade in den 90er Jahren wurde viel junger Wein fleißig in alte Schläuche abgefüllt.

Doch nicht alles ist Blendwerk. Auch wenn so mancher Begriff vielleicht abschreckt. Es gilt auszusieben und sich nicht in eine allzu einfache Abwehrhaltung zu begeben. "Systemisches Coaching" – können (und sollen) KMU etwas damit anfangen? Die Antwort darauf ist ein Ja und die Begründungen hierfür soll ein Gespräch liefern, das HEINZ K. STAHL (HKS) mit RUTH SELIGER¹ (RS), einer "Ikone" des systemischen Coaching, führte.

HKS: Der Begriff *Coaching* ist derzeit in aller Munde. Allerdings ist die Vielfalt an Bedeutungsinhalten verwirrend. Was ist eigentlich "Coaching"?

RS: Coaching ist ein Begriff, der aus dem Spitzensport kommt. Er hat etwas mit der Unterstützung im Leistungsprozess von Sportlern zu tun. Zunächst waren "Coaches" Begleiter von Sportlern. Sie haben diese unterstützt und ihren gesamten sportlichen Alltag geregelt, von der Ernährung über Trainingspläne bis zu den Auftritten.

HKS: Das klingt ja fast nach Kindermädchen. Brauchen denn Unternehmer und Manager so etwas?

RS: Das passende Stichwort ist hier "Spitzenleistung". In der Wirtschaft waren Coaches zunächst Begleiter und Unterstützer von Top-Managern, die besonders hohe Leistungen zu erbringen hatten. Solche Führungskräfte sind naturgemäß sehr exponiert und stehen unter enormem Druck. Sie brauchen Gesprächspartner, mit denen sie über ihren Job reflektieren und von denen sie auch fachliche Inputs bekommen können, etwa zu Themen wie Selbstmanagement und Selbstorganisation, oder wie kriege **ich** meinen Arbeitstag, ja mein Leben auf die Reihe. Das war also der Anfang. Coaching hat dann einen Siegeszug durch sämtliche Formen und Ebenen von Unternehmen begonnen.

¹ Siehe auch das Autorenverzeichnis

HKS: Coaching wird heute häufig als Synonym für „Führung“ verwendet. Das kann doch nicht stimmen?

RS: Also es gibt viele, besonders amerikanische Unternehmen, z.B. NIKE, in denen man gar nicht mehr von Führung oder Leadership spricht. Dort wird man gecoacht statt geführt, was natürlich nicht nur eine Wortveränderung ist, sondern auch eine Veränderung des Inhalts von Führung. Es gibt dort bestimmte Vorstellungen wie Führung zu geschehen hat. Diese ist eng verbunden mit dem Führen durch Zielvereinbarungen und mit der Begleitung des Leistungsprozesses durch den "Coach", sprich Manager.

HKS: Das heißt, dieser Wortgebrauch ist doch eher eine Arabeske?

RS: Eher schon. Coaching ist vor allem eine Form der Beratung zu einer ganz konkreten Fragestellung, die im Berufsleben auftauchen kann. Zum Beispiel zu Fragen der Entscheidungsfindung, der Selbstdarstellung, von Karriereschritten, Krisensymptomen, Burnouts und so fort. Es gibt eine unendliche Palette von Fragestellungen, die im Coaching bearbeitet werden können. Hier handelt es sich mehr um eine begleitende Prozessberatung, aber, und das ist wichtig, immer punktuell zu einem ganz bestimmten Thema. Ganz unakademisch definiert ist für mich Coaching eine zeitlich und inhaltlich abgegrenzte, beraterische Unterstützung von Personen, die in einem Leistungsprozess stehen und die in diesem Leistungsprozess bestimmte Probleme einfach nicht alleine knacken können.

HKS: Zu Begleitung fällt mir spontan der Begriff "Mentoring" ein. Gibt es eine Trennlinie zwischen Mentoring und Coaching?

RS: Mentoring ist die Unterstützung eines Lernprozesses zwischen Meister und Schüler. Das heißt, eine erfahrene Person begleitet und fördert einen "Novizen", der in eine bestimmte Position nachwachsen und von der Erfahrung des Mentors profitieren soll. Beim Coaching profitiert man weniger von der Erfahrung als von der Außenperspektive, die der Coach einnimmt. Der Mentor ist involviert und begleitet jemanden ganz eng ein Stück des Weges. Der Coach ist hingegen nicht involviert, sonst wäre er keine Hilfe bei der Reflexion. Anders als Coaching ist der Mentoring-Prozess nicht punktuell, sondern er dauert länger.

HKS: Man liest in Zeitungen öfters Anzeigen, in denen Coaching angeboten wird. Das Ganze wirkt eher geheimnisvoll oder fast suspekt. Gehört das zum Coaching dazu?

RS: Coaching hat sicher etwas mit Intimität gemein. Der Coach ist zur Geheimhaltung verpflichtet, denn er ist ja oft Geheimnisträger und es wäre furchtbar, wenn Coaches begännen, ihre Geheimnisse auszulaudern. Das bedeutet auch, dass es für Coaching eine Menge von Voraussetzungen braucht. Jemand der coachen will, muss vieles können. Er muss ein gerüttelt Maß an Lebenserfahrung und Arbeitserfahrung mitbringen. Deswegen können und sollen ganz junge Leute auch nicht coachen. Sie müssen noch manches lernen über das Leben im Allgemeinen und das Arbeitsleben im Besonderen. Zudem erfordert Coaching ein ganz eigenartiges Geschick. Man muss imstande sein, eine professionelle, das heißt nüchterne Haltung einzunehmen. Man muss Abstand halten und neutral bleiben können. Und man darf auf keinen Fall Partei ergreifen, wenn sich etwa jemand in einer zwiespältigen Situation befindet und sich nicht entscheiden kann.

HKS: Das heißt, jemand der vor Erfahrung sprüht und diese, durchaus wohlmeinend und voller Energie loswerden möchte, ist gar kein guter Coach?

RS: Genau. Es ist wichtig, den Coaching-Prozess als Hilfe zur Selbsthilfe zu gestalten und nicht mit Ratschlägen sofort zur Hand zu sein. Coaching braucht auch eine ausgeprägte Fähigkeit zur Gesprächsführung mit einer ausgefeilten Fragetechnik und einem großen Repertoire an Methoden und Instrumenten, mit denen man den Klienten unterstützen kann, seine Fragestellungen zu bearbeiten. Das beginnt mit verbalen Techniken bis hin zum Arbeiten mit Symbolen, Metaphern, Zeichnungen und Aufstellungen. Für letztere kann man Figuren, aber auch einfache bunte Holzklötze verwenden. Man muss ein Repertoire an Methoden haben und sich quasi in der Sekunde auf eine Fragestellung mit einer bestimmten Methode einstellen können.

HKS: Ist Coaching immer zu sehen als 1-zu-1-Beziehung zwischen Coach und Klient?

RS: Das klassische Setting ist das Vier-Augen-Gespräch. Wenn man Managern oder Unternehmern die Gelegenheit geben will, in einer sehr persönlichen, intimen Situation auch heikle, unangenehme, konflikthafte Themen anzusprechen, dann ist das die einzig zweckmäßige Form. Aber es kann auch sein, dass man als einzelner Coach mehrere Personen coacht. Wenn man z.B. mit Führungsteams und an ihrer Art der Kooperation arbeitet – eine sehr häufige Konstellation –, dann ist das noch Coaching. Es ist auch möglich, was allerdings seltener vorkommt, zu zweit zu coachen. Zum Beispiel arbeiten zwei Coaches mit zwei oder mehreren Geschäftsführern, eine Konstellation, die sich durchaus bewährt hat.

HKS: Es gibt noch zwei weitere Begriffe, die mit Coaching in Verbindung gebracht werden: *Therapie* und *Training*. Wo kann man hier die Grenzen ziehen?

RS: In der Alltagspraxis gibt es eine ganz große Befürchtung, nämlich, dass Coaching etwas mit Therapie zu tun hat. In manchen Unternehmen, die sich mit Coaching noch nicht so sehr beschäftigt haben, meint man, wer zum Coach geht, der geht auf die Couch. Und dort wird man behandelt, weil man mit irgendeiner Situation nicht zurechtkommt, weil man Schwächen hat, usw. Das ist ein Missverständnis. Coaching hat, wenn überhaupt, nur sehr wenig mit Therapie zu tun. Therapie ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person mit hohem Leidensdruck Hilfe braucht und sich daher in eine Therapiesituation begibt. Das ist im Coaching nicht unbedingt notwendig. Ganz im Gegenteil: Ins Coaching geht man oft, weil man z.B. so viele gute Entscheidungsoptionen hat, dass man nicht weiß, welche man wählen soll.

HKS: Geht denn die Therapie nicht viel mehr ins Persönliche?

RS: Unbedingt. Coaching nutzt die Außenperspektive für bestimmte Entscheidungen und Fragestellungen des Arbeitslebens. In der Therapie geht es hingegen um die persönliche Lebensgeschichte und Lebenssituation, die gar nicht anders als aus der Innenperspektive untersucht werden können.

HKS: Ist damit für einen Coach das "Innere" tabu?

RS: Ja. Es ist sogar so, dass es jemand, der keine psychotherapeutische Ausbildung hat, und das trifft auf die meisten Coaches zu, unbedingt beachten sollte, wann eine bestimmte Fragestellung in die Psychotherapie übergeht. Zum Beispiel bei inneren Leidenszuständen, die aus der Lebensgeschichte und Lebenssituation des Klienten kommen. Das Coaching wäre dann auf der Stelle abubrechen und stattdessen eine Überweisung in einen therapeutischen Rahmen vorzunehmen.

HKS: Und wo liegt die Grenze zum Training?

RS: Beim Training bin ich nicht ganz so streng mit der Abgrenzung. Es kann im Coaching manchmal hilfreich sein, einen Input in Form von Training zu geben. Wenn ich z.B. eine Führungskraft für den Einstieg in eine neue Position coache und feststelle, dass sie bestimmte Grundinstrumente des Führens nicht kennt, dann ist es für mich durchaus angebracht, hier Informationen nachzuschaueln: Literatur, bestimmte Modelle, Instrumente, Konzepte usw. Ich kann

hier das Coaching ein Stück weit für Lern- und Entwicklungsprozesse nutzen. Aber immer im Rahmen einer ganz bestimmten Fragestellung, die der Klient vorher definiert hat.

HKS: Also der Begriff "Coaching" hat nun klare Konturen bekommen. Wozu soll dann der Zusatz "systemisch" gut sein?

RS: Das Wort *systemisch* bedeutet ein Denken in Systemen, und damit in größeren Zusammenhängen. Wenn wir systemisch arbeiten, dann denken wir uns das Drumherum einer Situation dazu.

HKS: Was heißt das konkret?

RS: Wenn ich mit einem Klienten an irgendeiner Fragestellung aus seinem Arbeitsleben arbeite, dann sehe ich mir nicht nur die Person des Klienten an und das, was er tut, sondern auch sein gesamtes Umfeld. Ich frage mich quasi in seine Arbeitssituation hinein und leuchte sie, immer gemeinsam mit dem Klienten, genau aus. Ich versuche, die Erwartungshaltungen heraus zu finden, ich schaue, welche Wechselwirkungen mit welchen Personen da sind, welche Beziehungsmuster ich entdecken kann, welche Machtspiele gespielt werden und so fort. Die Prämisse lautet dabei: Bestimmte Fragestellungen können erst dadurch gelöst werden, dass wir sie in einen Gesamtzusammenhang stellen, weil sich erst aus diesem Gesamtzusammenhang neue Lösungen entwickeln können.

HKS: Ist das der entscheidende Unterschied zum "nicht-systemischen" Coaching?

RS: Ja, und diese Unterscheidung ist deshalb so wichtig, weil das Nichtsystemische nur bei der *Person* ansetzt. Das heißt, man versucht, die Person zu verändern. Oft genügt es jedoch, oder weniger bescheiden ausgedrückt, oft ist es zielführender, die *Situation* und damit bestimmte Rahmenbedingungen zu verändern, und dann zuzuwarten, welche Veränderungen diese Veränderungen nach sich ziehen und wie sich das Ganze auf die Problemlösung dieses Klienten auswirkt. Oder, salopp gesagt, Personen können so bleiben wie sie sind, nur die Rahmenbedingungen müssen sich verändern.

HKS: Das hieße aber, dass menschliches Verhalten, oder enger gefasst, das "Handeln" von Personen, von dem jeweiligen Kontext abhängig ist?

RS: Wir gehen davon aus, dass jedes Handeln von Menschen sehr stark davon beeinflusst wird, in welchem Zusammenhang diese Handlung gesetzt wird. Menschen handeln in verschiedenen Situationen sehr unterschiedlich und ein und dieselbe Handlungsweise hat in unterschiedlichen Zusammenhängen eine völlig verschiedene Bedeutung. Es macht z.B. einen Unterschied, ob zwei Leute am Golfplatz oder in der Arbeitssituation miteinander interagieren. Auch wenn sie denselben Dialog führen, hat er jeweils eine andere Bedeutung. Andersherum gesagt, in bestimmten Kontexten oder Situationen tut man etwas, was man in anderen nicht tut.

HKS: Systemisches Coaching ist damit eine Art von feinfühligem Entdecken von Zusammenhängen. Sehe ich das richtig so?

RS: Das ist in der Tat eines der wesentlichen Merkmale systemischen Arbeitens. Dieses Hineingehen in den Gesamtzusammenhang, um dann auszuleuchten, wer kommt da aller vor, wer ist in diesen Zusammenhängen wichtig, welche Personen sind in Bezug auf den Klienten von Bedeutung, welche Verknüpfungen, Wechselwirkungen, Vernetzungen können wir hier finden, die für das vorliegende Problem "von Relevanz" sind.

HKS: Ist das systemische Coaching eine logische Weiterentwicklung des Coaching, d.h., löst es das "normale" Coaching ab oder ergänzen sich die beiden, kann man gleichsam zwischen beiden hin- und herspringen?

RS: Das systemische Coaching ist keine Weiterentwicklung. Es bestehen im Markt derzeit viele verschiedene Coaching-Ansätze nebeneinander. Coaching ist also nicht gleich Coaching. Man muss immer sehr genau hinschauen, aus welcher Denkschule, aus welcher philosophischen oder theoretischen Schule der Coach kommt. Ganz grob könnte man unterscheiden zwischen den Systemikern, welche die Person immer in einen Gesamtzusammenhang stellen, und jenen, die Coaching etwa mit Transaktionsanalyse oder NLP verbinden und sich mehr mit der Person und weniger mit dem Umfeld beschäftigen. Damit ist das systemische Coaching natürlich noch viel ferner jeglicher therapeutischer Arbeit als andere Coaching-Ansätze.

HKS: Den Praktiker interessiert natürlich, welche Methode erfolgsträchtiger ist. Gibt es Hinweise, dass das systemische Coaching im Allgemeinen erfolgreicher anzuwenden ist als andere Spielarten des Coaching?

RS: Als Systemikerin bin ich natürlich überzeugt, dass der systemische Ansatz besonders nützlich ist. Ich kann dies auch begründen. Wir gehen auf der Ebene der Intervention, d.h., der Methoden, die wir einsetzen, davon aus, dass es in einem hoch vernetzten System fast egal ist, an welchem Punkt des Systems wir etwas verändern. Jede Veränderung zieht andere Veränderungen nach sich und daher haben wir eine hohe Wahlfreiheit in der Intervention. Man kann oft mit gezielten Interventionen sehr schnell verblüffende Veränderungen herbeiführen. Ich vermute, dass ein "therapeutisches" Coaching, das sehr stark bei der Person ansetzt, langwieriger ist. Hier geht es eben viel mehr um das *Verstehen* der Problemlage, d.h., ich muss erinnern, zurückdenken, rekonstruieren, während wir uns im Systemischen relativ wenig mit der Frage beschäftigen, wie ein Problem *entstanden* ist. Wir wollen herausfinden, wie eine Situation *sein soll*. Systemisches Coaching ist damit ein sehr lösungs- und zukunftsorientierter Arbeitsansatz. Damit können wir ganz schnell zu Lösungen kommen, weil wir nicht diesen langen Marsch durch die Geschichte von Problemstellungen vor uns haben.

HKS: Wo liegen denn die Haupttätigkeitsschwerpunkte der Ruth Seliger?

RS: Zum einen coache ich Führungskräfte, die vor Ausnahmesituationen und schwierigen Entscheidungen stehen. Zum anderen habe ich viele Klienten, die sich in einer diffusen Rollensituation befinden. Also Menschen, denen nicht klar ist, was denn eigentlich ihre Rolle und ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Organisation sind. Je größer und konzernartiger die Organisationen, um so schwerwiegender die Probleme. Aber auch in kleineren Unternehmen, wo es eine hohe Vielfalt zu bewältigen gilt und wo z.B. ein Geschäftsführer quasi für alles zuständig ist, kann es hilfreich sein, diese vielen Rollen in eine Systematik zu bringen und damit die Gedankenwelt des Managers oder Unternehmers zu ordnen.

HKS: Und wie sieht es mit Veränderungsprozessen aus?

RS: Ich begleite sehr oft Manager und Unternehmer in Veränderungsprozessen. Hier erweist sich systemisches Coaching als eine sehr brauchbare Beratungs- und Trainingsform. Denn einerseits brauchen Veränderungsprozesse eine ganz bestimmte Art von Führung. Zum anderen müssen die Führenden rechtzeitig lernen, ihr eigenes Führungsverständnis mitzuverändern. Das ist ein schwieriger und mühsamer Lernprozess. Führungskräfte glauben ja oft, dass sie sich nicht verändern müssen, sondern dass sie die Organisation einfach kraft ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen verändern können. Eine Selbstre

flexion der eigenen Veränderung, des eigenen Verhaltens und der eigenen Rolle braucht daher eine sehr intensive Begleitung.

HKS: Wir wissen aus Beobachtungen und Befragungen, dass z.B. die meisten der im DAX registrierten großen deutschen Unternehmen vom Coaching Gebrauch machen. Klein- und Mittelunternehmer fallen dagegen weit zurück. Worauf ist diese Diskrepanz zurückzuführen?

RS: Klein- und Mittelbetriebe sind viel näher am operativen Geschäft. Sie haben im Unterschied zu großen Unternehmen einfach nicht das Personal, das sich dem sogenannten Sekundärgeschäft widmen kann. Die Leute haben für Themen, die außerhalb des operativen Geschäftes angesiedelt sind, einfach keinen Kopf. Sie arbeiten und arbeiten... Coaching ist jedoch ein Setting, das die Leute aus dem Arbeitsprozess herausholt. Und das mit gutem Grund, denn nur in einem gesonderten Gesprächsraum kann eine Außenperspektive eingenommen werden und nur dort ist es möglich, das Geschäft neu zu sehen. Aber genau diesen Raum gönnen sich Klein- und Mittelunternehmen viel weniger als große. Diese ziehen einen klaren Vorteil aus ihrer Größe.

HKS: Was bleibt dann den KMU, außer zu resignieren?

RS: Zunächst sollten sich die KMU ausgiebig über die Möglichkeiten des Coaching, und hier wiederum des systemischen, informieren. Wenn man davon überzeugt ist, dass Coaching ein wichtiges Instrument ist, dann muss man dafür Zeit schaffen. Das ewige 3-Tagestraining z.B., wo Führungskräfte für diese Zeit irgendwo in einem Hotel und völlig weg von der Firma sind, ist für kleine und mittlere Unternehmen ohnedies nicht geeignet. Coaching kann ohne weiteres auf kleinere Zeiteinheiten verteilt werden. Und es kann auch direkt am Arbeitsplatz durchgeführt werden, vorausgesetzt, man schafft – wie vorhin erwähnt – einen gesonderten Gesprächsraum dafür. Wichtig ist, dass man den Stein ins Rollen bringt und im eigenen Unternehmen erlebt, was Coaching an Positivem bewirken kann. Damit wird ein Kreislauf in Gang gesetzt, der sich aus einer Überzeugung speist und erhält oder sogar noch verstärkt.

HKS: Das heißt, um es noch einmal ganz klar auszudrücken, dass Coaching, und wir reden speziell über das systemische Coaching, für KMU sogar noch geeigneter ist als für große, weil diese auf andere Instrumente ausweichen können, was kleinere auf Grund der Arbeitsgestaltung nicht können. Ist das so zu sehen?

RS: Ich glaube, dass Coaching in großen Organisationen *anderes* leistet als in KMU. Dort frönt man eher dem "Luxus" des abgehobenen Reflektierens im Separee über Grundsätzliches. Coaching in KMU hingegen stiftet einen ganz konkreten alltagspraktischen Nutzen. Es ist ein Lernen "on the job" mit professioneller unterstützender Begleitung.

HKS: Nochmals zurück zum angeblichen Vorteil der großen Unternehmen. Wieso kann man nicht den Spieß umdrehen und aus der fehlenden Größe der KMU einen Vorteil für diese generieren?

RS: Das kann man. Ich denke z.B. an das sogenannte Team-Coaching. Ist das Unternehmen klein genug, so arbeitet man als Coach mit dem *gesamten* Unternehmen alle wichtigen Fragen durch, von der Strategie über die Produktentwicklung und die Wirtschaftlichkeit bis hin zum sozialen Zusammenspiel. Beim Team-Coaching geht es darum, die familienähnliche Form des Zusammenlebens in kleinen Unternehmen zum Vorteil zu nutzen – man denke daran, wie abschreckend und unproduktiv anonyme Großunternehmen sein können – ohne dass dabei die Geschäftsbeziehungen, die man in der Firma eben hat und die ganz andere Dinge von einem verlangen als das Freundschaften tun, unter die Räder kommen. Ein solches Coaching wäre für Großunternehmen undenkbar.

HKS: Es wird aber oft behauptet, dass KMU weniger komplex sind als große Unternehmen und deswegen vielleicht des systemischen Coachings gar nicht so bedürfen.

RS: Ich meine, ein kleines Unternehmen ist nicht weniger komplex als ein großes. Nur, die Komplexität zeigt sich mehr in der Form der Rollenvielfalt, das heißt, dass jede einzelne Person viele verschiedene Jobs und Funktionen ausüben hat. Damit verlagert sich die Komplexität von den Organisationsstrukturen in die Einzelperson. Da sitzt der Chef mal an der Kassa, dann wieder im Büro und ist ganz Controller, danach ist er als Chefverkäufer gefragt, muss als Designer agieren, um schließlich auch "Leader" für seine Mitarbeiter zu sein. Er muss diese vielen verschiedenen Funktionen, die manchmal im 5-Minuten-Takt wechseln, unter einen Hut kriegen und Widersprüche aushalten können. Er muss wissen, wann ist er wer und wie sind die jeweiligen Beziehungen zu den anderen zu gestalten. Das schreit förmlich nach systemischem Coaching.

HKS: Wie könnte man den Nutzen eines systemischen Coachings für kleine und mittlere Unternehmen zusammenfassend beschreiben?

R.S.: Erstens, dass die Geschäftsführung sicherer wird in ihrem Handeln. Mit systemischem Coaching finde ich rasch Antworten auf Fragen, wie z.B. wohin will ich mit meinem Unternehmen? Wie sieht es von außen her gesehen aus? Was passiert eigentlich rund um mich herum? Was sind meine persönlichen Zielsetzungen in oder mit diesem Unternehmen? Ein zweiter unmittelbarer Nutzen besteht darin, dass ich lerne, die Führung meiner Mitarbeitern zu gestalten. Das ist in Klein und Mittelbetrieben insofern schwierig, als meist eine große soziale Nähe zu den Mitarbeitern besteht. Coaching kann dabei helfen, die optimale Balance zwischen Nähe und Distanz zu finden. Ein dritter Nutzen, den man in KMU aus einem systemischen Coaching ziehen kann, ist das Handhaben von Konflikten, und zwar sowohl im Unternehmen als auch in den Beziehungen nach außen. Konflikte, die nicht bewältigt werden, führen zu Reibungsverlusten, die sich ein kleineres Unternehmen noch weniger leisten kann als ein großes. Hier in systemisches Coaching zu investieren, ist einfach kaufmännisch klug.

HKS: Und zum Schluss: Was ist einem KMU zu raten, das den Schritt ins systemische Coaching wagen will? Was wären so die ersten zwei oder drei Schritte, die man gehen sollte?

RS: Der Coaching-Markt ist ziemlich unübersichtlich. Es gibt viele Anbieter und man erkennt nicht gleich, was der Qualitätsunterschied ist und aus welcher Denkschule die Personen kommen, die sich hier anbieten. Es gibt einen Fachverband für Coaching und Supervision, auf dessen Homepage man sich erkundigen kann. Ich glaube allerdings, dass die Menschen, die dort tätig sind, eher aus den Arbeitsfeldern Psychotherapie und Sozialarbeit kommen. Ich würde jedem, der in einer leitenden Funktion in einem KMU tätig ist, empfehlen, sich im eigenen Umfeld umzuhören und auf Mundwerbung zu achten: Wo gibt es gute Erfahrungen mit Coaching, wer wird oft genannt, wer wird häufig empfohlen u.s.w. Es kann auch helfen, sich unter dem Stichwort „systemisches Coaching“ einfach in eine Suchmaschinen des Internet einzuwählen. Ich empfehle auch, nicht den ersten Coach zu nehmen, der einem begegnet. Man sollte zumindest drei unter die Lupe nehmen und schauen, was sie anbieten und wie sie mit Problem umgehen. Und nicht zu vergessen: Das *Gefühl*, ob man sich einem anderen Menschen als Coach anvertrauen kann, ist eine ganz, ganz wichtige Entscheidungsgrundlage.