

Systemisches Coaching

Kann das Systemische Coaching den Anspruch auf
Wissenschaftlichkeit und Wirksamkeit erfüllen?

Eine kritische Analyse

Von Prof. Dr. Waldemar Pelz

[\(THM Business School\)](#)

Systemisches Coaching und Systemische Beratung: Fazit

Systemisches Coaching ist eine Beratungsform, die die berufliche und persönliche Entwicklung von Fach- und Führungskräften fördern will. Das Besondere am systemischen Ansatz (Coaching und Beratung) ist der Bezug zur Systemtheorie, Kybernetik, Synergetik oder Quantenphysik sowie zur Systemischen Psychotherapie. Damit wird der Anschein der Wissenschaftlichkeit und Wirksamkeit erweckt.

Eine kritische Prüfung dieses Anspruchs ergibt das Gegenteil: (1) Es gibt keine wissenschaftlich fundierten (validen) Belege für die Wirksamkeit oder den praktischen Nutzen des Systemischen Coachings (und der Systemischen Beratung). (2) Dieses Konzept erfüllt keines der grundlegenden Kriterien für Wissenschaftlichkeit wie zum Beispiel Falsifizierbarkeit, Informationsgehalt oder Werturteilsfreiheit. Folglich kann man den Systemischen Ansatz in die Kategorie der Esoterik oder Astrologie einordnen (und damit auch die Wirksamkeit).

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Zusammenfassung	2
2. Systemisches Coaching in der wissenschaftlichen Fachliteratur	3
3. Definitionen und Grundbegriffe des Systemischen Coachings	6
4. Systemisches Coaching und Coaching: Worin besteht der Unterschied ?	9
5. Systemisches Coaching – was ist daran „ systemisch “?	10
6. Was hat Systemisches Coaching mit Systemischer Therapie zu tun?	12
7. Wirksamkeit (Nützlichkeit) des systemischen Ansatzes	14
8. Fazit : Was ist Systemisches Coaching wirklich?	16
9. Ergänzende Literaturhinweise und Links	17

1. Zusammenfassung

Systemisches Coaching und Systemische Beratung erheben den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit, erfüllen aber keine Kriterien, die eine wissenschaftliche Disziplin erfüllen sollte; selbst der Schlüsselbegriff „systemisch“ ist nicht operational definiert. Das liegt daran, dass der systemische Ansatz statt einer Fachsprache einen Jargon verwendet, der keine intersubjektiv überprüfbaren oder falsifizierbaren Aussagen zulässt.

Problematisch ist auch die Tatsache, dass das Systemische Coaching und die Systemische Beratung Vorteile, Wirkungen und Nutzen versprechen, für die es aber keine wissenschaftlich fundierten Belege gibt. Eine Ausnahme ist die die Systemische Familientherapie mit einigen klar definierten Indikationen. Der Anspruch auf eine „allgemeine Wirksamkeit“ ist weder belegt noch möglich.

Problematisch ist auch die fehlende Abgrenzung des Systemischen Coachings zur Systemischen Therapie. Mit der Unterscheidung zwischen Therapie einerseits sowie Coaching und Beratung andererseits will das Psychotherapeutengesetz Hilfe suchende Menschen vor Scharlatanerie schützen und schreibt vor, welche Personen zur Ausübung einer psychotherapeutischen Behandlung berechtigt sind. Mit der Vermischung von Therapie und Coaching wird der Anschein einer wissenschaftlich fundierten Wirksam-

keit erweckt. Systemisches Coaching und Systemische Beratung setzen sich deshalb dem Vorwurf der Scharlatanerie oder „Seelenpfuscherei“¹ aus.

Ohne Zweifel hat die Systemtheorie vielen wissenschaftlichen Disziplinen Impulse gegeben. Diese Systemtheorie hat aber nicht viel mit dem Systemischen Coaching oder der Systemischen Beratung zu tun. Einige Autoren fanden Bezeichnungen wie zum Beispiel „Berater-Latein“², „Marketing-Geblubber“³ oder „Management-Esoterik“⁴ ohne praxisrelevante Inhalte⁵.

2. Systemisches Coaching in der wissenschaftlichen Fachliteratur

Abgesehen davon, dass es keine operationale Definition der Begriffe „Systemisches Coaching“ und „Systemische Beratung“ gibt, besteht das Problem darin, dass beide Bezeichnungen in wissenschaftlichen Standardwerken der Medizin, Physiologie, Psychologie, Psychotherapie oder der Managementlehre nicht vorkommen⁶, obwohl deren Vertreter⁷, insbesondere die Interessenverbände⁸, einen Bezug zur Systemischen Therapie (psychotherapeutische Heilbehandlung) und anderen wissenschaftlichen Theorien herstellen.⁹

Auch in wissenschaftlichen Fachzeitschriften erscheinen die Begriffe „Systemisches Coaching“ und „Systemische Beratung“ nicht. Das ergibt eine Recherche der Daten-

¹ Heike Dierbach (2009): Die Seelenpfuscher. Pseudo-Therapien, die krank machen. Reinbek bei Hamburg: Rowolt Verlag; Die Gefahren und Risiken verschiedener Behandlungsmethoden der Systemischen Psychotherapie findet man in: Christian Reimer et al. (2007): Psychotherapie. 3. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag,

² Oswald Neuberter (2007): Ach wie gut, dass niemand weiß, was man so systemisch heißt. In: Nino Tomaschek (Hrsg.), Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

³ Jürgen Kriz: Systemtheorie für Coaches. Wiesbaden: Springer 2016, S. 3.

⁴ Viktor Lau (2013): Schwarzbuch Personalentwicklung. Stuttgart: Steinbeis-Edition.

⁵ Peter Niermann (2007): Die Rückkehr des Subjekts. Oder: Systemische Beratung zwischen Anspruch und beobachteter Wirklichkeit. In Nino Tomaschek, a.a.O.

⁶ David Myers (2014): Psychologie, 3. Auflage, Berlin u.a., Springer; Klaus Grave (2004): Neuropsychotherapie, Göttingen u. a., Hogrefe; Hans-Ulrich Wittchen/Jürgen Hoyer (2004): Klinische Psychologie und Psychotherapie, 2. Auflage, Heidelberg, Springer; Christian Reimer u.a. (2007): Psychotherapie, 3. Auflage, Heidelberg, Springer; Horst Steinmann/Georg Schreyögg (2005): Management, Wiesbaden, Gabler; Pschyrembel (2013): Klinisches Wörterbuch, Berlin u. a.: De Gruyter

⁷ Bernd Schmid (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung; EHP. o.O.; Jürgen Hargens (2010): Werkstattbuch Systemisches Coaching, Basel, Borgmann Holding; Thomas Webers (2015): Systemisches Coaching, Wiesbaden, Springer; Eckhard König/Gerda Volmer (2009): Handbuch Systemisches Coaching, Weinheim und Basel, Beltz

⁸ Systemische Gesellschaft (SG); Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF)

⁹ Viktor Lau (2013): Schwarzbuch der Personalentwicklung, Stuttgart: Steinbeis-Edition

banken PSYNDEX, Springerlink, Science Direct, GENIOS, EBSCO, PUBMED oder SUBITO (Stand November 2019). Beiträge für wissenschaftliche Fachzeitschriften werden von unabhängigen Gutachtern geprüft, ob sie bestimmten Mindestanforderungen an die Qualität gerecht werden (Peer Reviewed Journals). Somit kann man feststellen, dass eine unabhängige wissenschaftliche Fachliteratur zum Thema Systemisches Coaching oder Systemische Beratung nicht existiert, obwohl zum Beispiel die Systemische Gesellschaft behauptet, sie fördere wissenschaftliche Forschungsvorhaben.¹⁰ (Die Begriffe Coaching und Beratung werden meist synonym verwendet; dieser Aspekt ist noch zu erläutern).

Rolle und Interessen der Verbände

Bei den Verbänden handelt es sich um Interessenvertretungen kommerzieller Coaching-Anbieter, und die häufig zitierten Autoren (Schmid, Hargens, Webers und König) sind ebenfalls kommerzielle Anbieter von Coaching. Kommerzielle Interessen müssen kein Problem sein, wenn die Publikationen entweder (1.) wissenschaftlichen Standards entsprechen oder (2.) keinen (!) Anspruch auf Wissenschaftlichkeit erheben. Dagegen wiederholt die Coaching-Literatur regelmäßig die Behauptung, der „systemische Ansatz“ beruhe auf modernen Konzepten systemtheoretischer Wissenschaft.¹¹ Dafür werden keine wissenschaftlichen Belegte angeführt. So bleibt es unklar, was Systemisches Coaching zum Beispiel mit Quantenphysik, Chaostheorie, Kybernetik 2. Ordnung und anderen Theorien konkret zu tun hat, oder welche Modelle und Methoden konkret verwendet werden.¹²

Als Beispiel für die Art der Publikationen sei das Buch „Handbuch Systemisches Coaching“ von König und Volmer angeführt¹³. Dort wird die obskure Geschichte einer „Beate Scholz“ geschildert, die nach einer Ausbildung zum Systemischen Coach nun selbstständig ist und eine Reihe von Kunden gewinnen konnte. Auf ihrer Visitenkarte steht: „Beate Scholz, Systemischer Coach, Coaching und Training“. Die Autoren kommentieren diese Geschichte mit den Worten: „Vermutlich ist das genau die Frage, die Sie, liebe Leserin, lieber Leser an dieses Buch stellen“ (S. 9).

Ein weiteres Beispiel ist das Buch von Hargens „Werkstattbuch Systemisches Coaching“¹⁴. Darin behauptet er, er habe zunächst psychotherapeutisch (damit meint er „systemisch“) gearbeitet. Später habe sich seine Selbstdefinition „von der Idee eines von den Kassen bezahlten Psychotherapeuten über Fortbilder, Supervisor, Autor bis hin

¹⁰ <http://systemische-gesellschaft.de/verband/aufgaben/wissenschaft/> - abgerufen am 24.10.2015

¹¹ <http://systemische-gesellschaft.de/systemischer-ansatz/> - abgerufen am 24.10.2015

¹² Viktor Lau (2013): Schwarzbuch Personalentwicklung, Stuttgart: Steinbeis-Edition

¹³ Eckard König/Gerda Volmer (2012): Handbuch Systemisches Coaching, Weinheim/Basel: Beltz

¹⁴ Jürgen Hargens (Hrsg) (2010): Werkstattbuch Systemisches Coaching. Basel: Borgmann

zum Coach“ gewandelt (S. 15). Sein Anliegen sei es, „... Sie, die LeserIn, einen Blick auf meine beruflich-fachliche Entwicklung werfen zu lassen ...“ (S. 15).

Schmid¹⁵ verweist auf die Bedeutung seiner zweijährigen Coaching-Curricula und behauptet, seine Coaching-Ausbildung verleihe „professionelle Identität“, weil dadurch „Ausstrahlung und Kraftfelder“ entstünden; und weiter wörtlich: „Viele Teilnehmer von Coachingweiterbildungen erzählen beispielsweise, dass sie plötzlich neue Arten von Anfragen von Kunden bekommen. Das heißt, andere spüren intuitiv eine neue Qualität ihrer Arbeit“ (S. 171).

Merkmale „guter“ Beratung

Die Systemische Gesellschaft stellt in einer Publikation die Frage, woran man gute Beratung erkennen könne. Die Antwort lautet: „Professionelle Beraterinnen und Berater sind zu erkennen an:

- Einer Mitgliedschaft in einem Verband, der der DGfB angeschlossen ist
- Einer qualifizierten Weiterbildung gemäß den Standards dieser Verbände auf der Grundlage eines abgeschlossenen einschlägigen Hochschulstudiums
- Regelmäßiger Fortbildung und Teilnahme an Maßnahmen der Qualitätssicherung (z. B. Supervision).“¹⁶

Dazu ist anzumerken, dass eine staatlich oder wissenschaftlich anerkannte, fundierte Ausbildung für eine Tätigkeit als „systemischer“ Coach oder Berater nicht existiert! Es handelt sich vielmehr um eine „Selbstzertifizierung“ nach „Qualitäts-Kriterien“, die die kommerziellen Anbieter selbst festgelegt haben.¹⁷ Das ist genauso als würde der Verband der Automobilindustrie Abgasnormen festlegen und seinen Mitgliedern Zertifizierungen über die Umweltfreundlichkeit ihrer Fahrzeuge verkaufen – und sich dabei auch noch auf die Wissenschaft berufen.

Als Kern des ersten Problems einer wissenschaftlichen Analyse kann man zusammenfassend feststellen, dass es sich bei den Publikationen zum Systemischen Coaching und zur Systemischen Beratung im Wesentlichen um Werbebroschüren der Coaching-Industrie handelt. Der Unterschied zum Beispiel zur Werbung für Waschpulver oder für „gesunde“ Süßigkeiten besteht darin, dass letztere meistens keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit erheben.

¹⁵ Bernd Schmid (2004): Systemisches Coaching und Persönlichkeitsberatung, Bergisch Gladbach: EHP

¹⁶ Siehe: http://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2014/06/flyer-gute_beratung.pdf heruntergeladen am 17.10.2015.

¹⁷ Coutu (2009), S. 92

3. Definitionen und Grundbegriffe des Systemisches Coachings

Die verwendeten Begriffe bleiben in der Regel undefiniert oder mehrdeutig und werden durch andere undefinierte oder abstrakte Begriffe „definiert“. Beispiele für solche Begriffe bei Schmid (2004): Persönlichkeits- und Beziehungsdynamiken, emotionale Dynamik, Wirklichkeitslogik, Beziehungsmuster, unterschwellige Grundgefühle, Integrität und Vitalität von Organisationen, Orientierungsdaten, identitätslose Beliebbarkeit, Kulturkompetenz, nicht bewältigte Komplexität, fehlende Schöpfermacht, wirklichkeitskonstruktive Traumarbeit, systemische Didaktik, Lebenszyklusorientierter Umgang mit Mitarbeitern, Organisationskulturverständnis, Organisationsbelange, Sinnerzählung, wirklichkeitsanalytische Perspektive, Architektur von Traumwirklichkeit etc.

Worte sowie deren Inhalt und Informationsgehalt

Beispiel Systemische Gesellschaft: nichtreduktionistischer Umgang mit Komplexität, rekursive Prozesse, rekursive Vernetzung, Multifaktorialität, beobachtungsabhängige Erkenntnis, Experten ihrer selbst, subjektive Verarbeitung von lebensgeschichtlichen Beziehungserfahrungen, Verzicht auf normative Zielsetzungen und Pathologisierung, Selbstorganisation, ethisch vertretbare Zustände, intra- und interindividuelle Probleme, Problemsystem, Aktualisierung kognitiver und interaktioneller Strukturen, neue Kräfte wecken, Muster „verstören“, Meta-Stabilität, diffiziles Beziehungsgeflecht, über Handlungen und Sprache Wirklichkeit erzeugen, psychosoziales Personal etc.¹⁸

In jeder Wissenschaft sind Fachbegriffe notwendig und sinnvoll. Bei der Literatur zum Systemischen Coaching handelt es sich allerdings nicht um Fachbegriffe. Das erkennt man daran, dass sie in dieser Verwendung weder in Standardwerken noch in wissenschaftlichen Fachzeitschriften vorkommen. Fachbegriffe setzen eine mehr oder weniger geschlossene Theorie voraus, die den Begriffen erst einen Sinn geben kann und operationale Definitionen ermöglicht. Der „systemische Ansatz“ hat keine solche Theorie, wie der Verband selbst bemerkt: Dieser Ansatz „umfasst heterogene Denkansätze aus verschiedenen Disziplinen, deren Gemeinsamkeit der nichtreduktionistische Umgang mit Komplexität ist: Allgemeine Systemtheorie, Autopoiesetheorie, Kybernetik (2. Ordnung), Synergetik, Kommunikationstheorie, Konstruktivismus, sozialer Konstruktivismus, Theorie der Selbstreferentialität, der Selbstorganisation und dynamischer Systeme, Chaostheorie usw.“¹⁹ Leidenfrost und Co-Autoren bezeichnen das als „undifferenzierte Theoriekollektion“.²⁰

Original-Fachliteratur

¹⁸ <http://systemische-gesellschaft.de/systemischer-ansatz/> - abgerufen am 24.10.2019

¹⁹ <http://systemische-gesellschaft.de/systemischer-ansatz/was-ist-systemisch/> - abgerufen am 24.10.2015

²⁰ Leidenfrost/Götz/Hellmeister (zit. n. Lau (2018), S. 17

Untersucht man stichprobenartig die Fachbegriffe der genannten Wissenschaftsgebiete, wird man feststellen, dass dort ähnliche Begriffe existieren, diese aber je nach Untersuchungszweck operational definiert sind. Zu diesem Ergebnis kommt man bei einer Analyse der Original-Literatur.²¹ Fazit: Entgegen des erhobenen Anspruchs beruhen Systemisches Coaching und Systemische Beratung auf keiner kritisch überprüfbar Theorie. Es sind vielmehr willkürliche Aussagen auf einem Abstraktionsniveau, das keinerlei Tatsachenfeststellungen, Hypothesen oder Modelle zur Erklärung der Realität zulässt. Das hat eine gravierende Konsequenz: Es ist nach heutigem Stand des Wissens nicht möglich, aus derartigen Begriffen oder Versatzstücken einer Theorie praxisrelevante (nützliche) Empfehlungen abzuleiten. Das sind aber die Mindestanforderungen an ein „System“, das sich Wissenschaft nennen könnte.²²

Immunisierungsstrategie gegen Kritik

In der Tatsache, dass das Systemische Coaching und die Systemische Beratung mit fragwürdigen Begriffen ohne theoretischen Hintergrund operieren sieht Lau²³ (2013) eine systematische Immunisierungsstrategie gegen rationale Kritik, wie sie auch für den Jargon einer Esoterik typisch ist (S. 29 f.). Dieser Jargon gründet auf:

- akademisch anmutenden Wortschöpfungen (Kunstworten)
- semantischen Verfremdungen oder Erweiterungen alltagssprachlicher Begriffe
- die Verwendung gemeinschaftsstiftender Attribute und
- der ständigen Wiederholung von Aussagen, die auf Optimierung oder Verbesserung hinweisen.²⁴

Autopoiesis, Selbstreferenz – Definition oder Jargon

Dazu eine „Kostprobe“ von Webers²⁵: Er behauptet, der systemische Ansatz konzipiere „den Menschen“ (sic!) als „minded System“, als jemanden der mitdenkt, seinen „eige-

²¹ Zur kritischen Überprüfung der Begrifflichkeit haben wir folgende Quellen ausgewertet: Niklas Luhmann (1984): Soziale Systeme, Frankfurt am Main, Suhrkamp und Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1968; Vertrauen, 4. Auflage, Stuttgart: Lucius und Lucius 2000; Bernd-Olaf Küppers (1986): Der Ursprung biologischer Information, München und Zürich, Piper; Max Delbrück (1986): Wahrheit und Wirklichkeit, Über die Evolution des Erkennens, Hamburg: Rasch und Röhling; Konrad Lorenz und Franz von Wuketits (1983): Die Evolution des Denkens, München und Zürich, Piper; Friedrich Kambartel (1979): Praktische Philosophie und konstruktive Wissenschaftstheorie, Paul Watzlawick (1985): Die erfundene Wirklichkeit, München, Piper; Gerhard Vollmer (1993): Wissenschaftstheorie im Einsatz. Beiträge zu einer selbstkritischen Wissenschaftsphilosophie. Stuttgart: Hirzel.

²² Siehe unter anderem Vollmer (1993) und Carl Friedrich von Weizsäcker (1985): Aufbau der Physik, München/Wien: Carl Hanser sowie: David Myers (2013): Psychology, New York: Worth Publishers (zur wissenschaftlichen Methode)

²³ Viktor Lau (2013): Schwarzbuch Personalentwicklung, Stuttgart: Steinbeis-Edition

²⁴ Lau (2013), S. 30

²⁵ Thomas Webers (2015): Systemisches Coaching, Wiesbaden: Springer

nen Kopf“ und eigene Ziele hat und darin ziemlich unbeirrbar ist. Weiter wörtlich: „Im systemischen Denken wird dies in Anlehnung an Maturana Autopoiesis (gr.: autos = selbst; poiesis = Erschaffung) genannt. Es bezeichnet ein fundamentales Prinzip der *Selbstorganisation* und *Selbstreferenz* aller lebenden Systeme, zu denen insb. Menschen gehören. Hieraus resultiert als weiteres Prinzip das der *Kontextgebundenheit und Perspektivität*. Das führt zu einer Weltsicht, die von höchster *Komplexität und Dynamik* geprägt ist und dem Anliegen, Menschen (Klienten) gerecht zu werden, deutlich eher entspricht als das ‚Maschinenmodell‘ (S. 17 f.). Dieses Maschinenmodell werde, in der Medizin von Ärzten (und folglich auch von Psychiatern) praktiziert (mit Ausnahme ‚aufgeschlossener Mediziner‘). Fazit: Es handelt sich um eine Vortäuschung von Fachbegriffen oder ein typisches Beispiel für einen esoterischen Jargon.

Luhmann und Maturana

Ein weiteres Indiz für die Immunisierungsstrategie ist die Zitierweise. Als Beispiel sei die Publikation von Webers (S. 17) herangezogen. Demnach wird der systemische Ansatz in Anlehnung an Maturana (1998) als Autopoiesis bezeichnet. Das Buch von Maturana umfasst 390 Seiten mit Dutzenden verschiedener Gedanken und Hypothesen. Welche Gedanken von Maturana gemeint sind, bleibt völlig offen. Zum systemischen Ansatz gehören nach Webers auch die Themen „Selbstorganisation und Selbstreferenz“ (Kapitel 2.3.1., Seite 18). Hier ist die Rede von Selektiver, interpretierender und wertender Wahrnehmung.

Genannt werden dazu „Kriz und von Schlippe 2011“. Auch In diesem Falle ist es nicht überprüfbar, ob die Autoren (Kriz und Schlippe) diese Aussagen überhaupt gemacht haben, welche ihrer Erkenntnisse gemeint sind und was Webers in die Original-Aussagen „hineininterpretiert“ hat. Die Wahrnehmungspsychologie hat in den vergangenen Jahren zahlreiche neue Erkenntnisse generiert. Welche dieser Erkenntnisse in welchem Zusammenhang mit dem systemischen Ansatz konkret stehen, bleibt völlig unklar. Diese Immunisierungsstrategie wiederholt sich bei den Themen Konstruktivismus, Salutogenese, Kybernetik 2. Ordnung, Komplexität, Dynamik etc.

Es ist zu vermuten, dass dieser systemische Jargon auch in der Ausbildung zum Systemischen Coach oder zum systemischen Berater verwendet wird. Es bleibt dann die Frage, was ein angehender Coach tatsächlich lernt, um als Berater tätig zu werden. Angeblich erlernt er Methoden, die den Anliegen von Klienten besser gerecht werden als es das Maschinenmodell der Medizin vermag. Das wäre keine Coaching-Ausbildung, sondern ideologische Indoktrination, weil die Teilnehmer an etwas (scheinbar Wissenschaftliches) „glauben“ sollen, für das es de facto keine rationale Grundlage und keinen zur Wissenschaft nachvollziehbaren Bezug gibt.

4. „Systemisches Coaching“ und „Coaching“ – der Unterschied

Um eine Voraussetzung dafür zu schaffen, eine operationale Definition des Begriffs Coaching zu finden, erscheint es sinnvoll zu untersuchen, was ein Coach in der Praxis tatsächlich tut. Dieser Frage sind unter anderem die Harvard Business School²⁶ und die Ashridge Business School²⁷ nachgegangen. Hinzu kommt eine vergleichende Analyse von rund 60 meist wissenschaftlichen Publikationen durch Robert Hamlin und Co-Autoren²⁸. Nach den Ergebnissen dieser empirischen Studien handelt es sich beim Coaching um Gespräche unter vier Augen zwischen einem Coach und einem Coachee (Klienten) zu Fragen des beruflichen und geschäftlichen Alltags (Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit).

Die Ziele dieser Gespräche reichen von der Einschätzung und Entwicklung von Kompetenzen oder beruflicher und persönlicher Perspektiven über Anregungen zur Konfliktlösung bis hin zur Überwindung typischer Probleme und Anliegen im Alltag. Dabei fungiert der Coach meist als neutraler, kritischer Gesprächspartner („Sounding Board“), der seinen Coachee herausfordert, problematische Verhaltensänderungen anspricht und als Trainer oder Berater aktiv wird. Der Coach (wie auch der Berater) verwenden je nach Situation und Ziel die am besten geeigneten Konzepte aus dem gesamten Methodenspektrum der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Zusammenfassend kann man feststellen, dass es in der Coaching-Praxis keine Lernmethoden gibt, die sich von den üblichen Praktiken unterscheiden oder darüber hinausgehen. Selbst das Gespräch unter vier Augen ist keine Besonderheit des Coachings (so auch das Fazit der oben genannten Studien).

Auch die Autoren der Publikationen zum Systemischen Coaching unterscheiden de facto nicht zwischen Beratung und Coaching. Nach Hargens ist Coaching „eine *Beratungstätigkeit*, die helfen kann, Konzepte, Ideen, Verhaltensweisen des Coachees aus unterschiedlichen Perspektiven zu reflektieren, um hilfreich zu sein, dass der Coachee *seinen* Zielen näher kommt“ (S. 17). Schmid definiert Coaching in einem weiteren Sinne als Beratung in betrieblichen Funktionen und als Qualifizierung im Beruf; im engeren Sinne versteht er darunter Persönlichkeitsentwicklung. Diese vollzieht sich, so Schmid, „auf den Bühnen und den Rollen der Organisationswelt sowie in den Sphären der Privatwelt. Besonders aber in den Wechselwirkungen zwischen diesen Welten und im Zusammenspiel ihrer Bewegungen und Kräfte. Das Persönliche darf also nicht als privatemenschlich im Unterschied zur Organisationswelt herausgelöst und psychologisch gedeutet werden, sondern es vollzieht und entwickelt sich in den Rollen, die in Szenen auf

²⁶ Diane Coutu und Carol Kauffman (2008): What Can Coaches Do for You? In: Harvard Business Review

²⁷ Eric de Haan et al. (2010): Clients' Critical Moments of Coaching: Toward a Client Model of Executive Coaching. In: Academy of Management Learning & Education, Vol. 9, No. 4

²⁸ Robert Hamlin et al. (2008): The Emergent Coaching Industry: A Wake-up Call for HRD Professionals. In: Human Resource Development International, Vol. 11, No. 3

den Bühnen aller drei Welten gespielt werden... Der Coach ist hier Spezialist für Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Lebenswelten“ (S. 154 f.).

Beratung, Coaching und Therapie

Auch die Systemische Gesellschaft bezeichnet Systemisches Coaching als „Beratungsformat“ unter Berücksichtigung „aller Systemebenen“, wobei offen bleibt, was mit „Format“ und was mit „allen Systemebenen“ in diesem Jargon gemeint ist.²⁹ Weiterhin heißt es: „Hinter dem Systemischen Ansatz steht eine bestimmte Art, die Wirklichkeit zu sehen und daraus therapeutische und beraterische Herangehensweisen abzuleiten“.³⁰ Auch hier bleiben die Begriffe mehrdeutig. Was ist zum Beispiel mit einer „therapeutischen Herangehensweise“ gemeint? Dennoch kann man als Fazit feststellen, dass die Begriffe „Coaching“ und „Beratung“ trotz der Mehrdeutigkeit durchgängig synonym verwendet werden.

5. Systemisches Coaching: Was ist daran „systemisch“?

Stellt man die konkrete Frage: „Was heißt systemisch?“, bekommt man Antworten wie diese: „Die systemische Psychotherapie, die systemische Beratung und die systemische Supervision bauen auf modernen Konzepten systemtheoretischer Wissenschaft auf, die mittlerweile Eingang in alle Disziplinen der Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften gefunden haben... Die systemische Perspektive rückt ... die dynamische Wechselwirkung zwischen den biologischen und psychischen Eigenschaften einerseits und den sozialen Bedingungen des Lebens andererseits ins Zentrum der Betrachtung, um das Individuum und seine psychischen Störungen angemessen verstehen zu können.“³¹

Informationsgehalt und Falsifizierbarkeit

Auch in diesem Falle haben die Aussagen praktisch keinen Informationsgehalt und sind nicht falsifizierbar³² Abgesehen davon ist die Frage nach dem Zusammenhang von systemischer Therapie und Systemischem Coaching von Bedeutung. Bei der systemischen Therapie handelt es sich aus der Perspektive der psychiatrischen und medizinischen Fachliteratur um eine Heilbehandlung (ein psychotherapeutisches Verfahren). Das Besondere daran ist, dass wichtige Bezugspersonen (meistens Familienmitglieder) und die

²⁹ <http://systemische-gesellschaft.de/systemischer-ansatz/arbeitsbereiche/systemisches-coaching/> - abgerufen am 24.10.2015

³⁰ <http://systemische-gesellschaft.de/systemischer-ansatz/> - abgerufen am 24.10.2015

³¹ Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V.: <https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch> - abgerufen am 24.10.2015

³² Karl Popper (1984): Logik der Forschung, Tübingen: J. C. B. Mohr, S. 14

weitere soziale Umwelt des Patienten) in den therapeutischen Prozess einbezogen werden.³³

Gilt das auch für das Systemische Coaching und die Systemische Beratung? Werden dabei für den Coachee (Klienten) ebenfalls Mitglieder des für ihn bedeutenden sozialen Systems einbezogen (zum Beispiel Vorgesetzte, Teammitglieder, Mitarbeiter, Kollegen, Familienmitglieder, Investoren, Kunden etc.)? Dafür gibt es in der Coaching-Literatur keine Anhaltspunkte. Sicher scheint nur zu sein, dass auch alle anderen („nicht-systemischen“) Coaching-Konzepte die Situation des Klienten (Coachees) in seinem Umfeld (Kontext) einbeziehen.³⁴

Was ist „systemisch“?

Nachdem wir zuvor zu dem Ergebnis gekommen sind, dass die Begriffe Systemisches Coaching und Systemische Beratung synonym verwendet werden, können wir auch in diesem Falle feststellen, dass es keinen Unterschied zwischen Coaching und Systemischem Coaching gibt. Beispielsweise hat Webers seinem Buch den Titel „Systemisches Coaching“ gegeben – aber weder im Text noch im Stichwortverzeichnis findet man einen Hinweis auf eine Definition.³⁵ Auch in dem Buch von Königs und Volmer findet man diesen Begriff weder im Stichwortverzeichnis noch einen Hinweis darauf, was an diesem Coaching „systemisch“ sein soll.³⁶ In der Medizin bezeichnet „systemisch“ entweder ein Organsystem oder den gesamten Organismus.³⁷ Der häufig als Referenz zitierte Begründer der soziologischen Systemtheorie, Niklas Luhmann, hat verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, wie man ein System (gegenüber seiner Umwelt) abgrenzen kann.³⁸ Die System-Umwelt-Differenz ist *das* konstitutive Element seiner Theorie selbstreferentieller Systeme.³⁹ Diesen Aspekt findet man in keinen „systemischen Ansatz“ der „systemischen Coaching-Literatur“ (im Gegensatz zur wissenschaftlichen Fachliteratur).

Jede Wissenschaft ist ein System (sofern sie als Wissenschaft betrieben wird). Das kann man weder vom Systemischen Coaching noch von der Systemischen Beratung oder vom „systemischen Ansatz“ insgesamt behaupten. Das Kernproblem besteht nicht darin,

³³ Gutachten des Wissenschaftlichen Beirates Psychotherapie: <http://www.wbpsychotherapie.de/page.asp?his=0.113.134.135>, abgerufen am 24.10.2015 und Wittchen/Hoyer (l.c.), S. 462

³⁴ Siehe zum Beispiel: Katherine Ely (2010): Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework, In: The Leadership Quarterly, Vol. 21, 585-599 oder Louis Carter et al. (2005): Best Practices in Leadership Development and Organization Change. San Francisco: John Wiley & Sons

³⁵ Webers (2015)

³⁶ Königs/Volmer (2012)

³⁷ Pschyrembel (2013): Klinisches Wörterbuch, 264. Auflage, Berlin/Boston; De Gruyter

³⁸ Unter anderem in seinem Buch Vertrauen (2000), 4. Auflage, Stuttgart: Lucius und Lucius

³⁹ Niklas Luhmann (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 15 ff.

dass es sehr viele Versuche gibt, den Begriff „systemisch“ zu definieren oder zu umschreiben. Das Kernproblem besteht vielmehr darin, dass keiner dieser Versuche wissenschaftliche Kriterien erfüllt. Oswald Neuberger bringt dieses Problem auf dem Punkt, indem er seinem Aufsatz den Titel gibt: „*Ach wie gut, dass niemand weiß, was man so systemisch heißt.*“⁴⁰

6. Was hat Systemisches Coaching mit Systemischer Therapie zu tun?

Für den Laien, den Interessenten für eine Coaching-Ausbildung oder den Hilfesuchenden, kann eine Verwechslung oder Vermischung beider „Begriffe“ (Coaching und Therapie) gefährlich sein. Deswegen verlangt das Psychotherapeutengesetz eine wissenschaftliche Anerkennung psychotherapeutischer Verfahren. Außerdem ist eine klare Qualifikation der Anwender erforderlich. Das dient dem Schutz vor Scharlatanerie (Hochstapelei, Blendwerk, Schwindel).⁴¹

Die bereits zitierte Aussage (Seite 7 oben), die systemische Psychotherapie und Beratung würden auf der modernen systemtheoretischen Wissenschaft aufbauen, suggeriert, dass die Wirksamkeit der Beratung und der Psychotherapie auf „systemtheoretischer Wissenschaft“ beruht (und nicht auf ausgewählten Methoden für klar umgrenzte Indikationen). Dass hier ein fundamentaler Unterschied besteht, wird eher beiläufig erwähnt. Webers behauptet sogar: „So wird im Coaching auf eine Vielzahl psychotherapeutischer Konzepte (darunter Familien- und Systemtherapie) zurückgegriffen – wie Möller und Kotte (2013) zeigen.“ (S. 5). Man beachte: Offensichtlich wird hier der Eindruck erweckt, Systemisches Coaching „beruht“ nicht nur auf der systemischen Therapie, sondern auf einer Vielzahl psychotherapeutischer Konzepte!

Wissenschaftlicher Beirat Psychotherapie

In der Publikation „Essentials Systemischer Therapie“ der Systemischen Gesellschaft (SG) und der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF) heißt es, die Systemische Therapie sei ein wissenschaftlich anerkanntes und weltweit verbreitetes Psychotherapieverfahren, das vom Wissenschaftlichen Beirat Psychotherapie sowohl für die Psychotherapie Erwachsener als auch für die Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie eingestuft wurde.⁴²

⁴⁰ Neuberger, O. (2007). Ach wie gut, dass niemand weiß, was man so systemisch heißt. Oder die wahre Geschichte des Proteus? In: Tomaschek, N. (Hrsg.), Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen, Heidelberg

⁴¹ <http://www.gesetze-im-internet.de/psychthg/> - abgerufen am 24.10.2015

⁴² <http://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2013/09/Essentials-Systemischer-Therapie.pdf> – abgerufen am 24.10.2015

In dieser pauschalen Form ist diese Behauptung falsch oder zumindest irreführend, weil der Wissenschaftliche Beirat Psychotherapie sich nur auf fünf von 12 Anwendungsbereichen (für Erwachsene) bezieht. Konkret: Zu diesen fünf Bereichen liegen (valide) Studien vor, die einen Beleg für die Wirksamkeit der Systemischen Therapie liefern konnten (was allerdings nicht viel über die Effektivität im Vergleich zu anderen psychotherapeutischen Verfahren aussagt). Bei diesen fünf Anwendungsbereichen handelt es sich um:

1. Affektive Störungen
2. Essstörungen
3. Psychische und soziale Faktoren bei somatischen Krankheiten
4. Abhängigkeit und Missbrauch
5. Schizophrenie und wahnhaftige Störungen.⁴³

Voraussetzung für die Wirksamkeit einer Therapie ist eine fundierte Diagnostik.⁴⁴ Dazu hat der Wissenschaftliche Beirat Psychotherapie verschiedene spezifisch „systemorientierte“ diagnostische Verfahren genannt (auf Seite 4 des Gutachtens). Wollte man aber Rückschlüsse von der Wirksamkeit der Psychotherapie auf das Systemische Coaching (oder die Systemische Beratung) ziehen, müsste auch hier angegeben werden, welche diagnostischen Verfahren beim Coaching oder bei der Beratung eingesetzt werden.⁴⁵ Mit großer Sicherheit nicht die dort genannten. Somit gibt es keinen Beleg für die Wirksamkeit oder den Nutzen des Systemischen Coachings (es sei denn, Coaches oder Berater verwenden psychotherapeutische Diagnosemethoden und Heilbehandlungen – was sie aber laut Psychotherapeutengesetz nicht dürfen). Es gibt gute Gründe dafür, dass psychotherapeutische Verfahren nicht in die Hände von Laien gehören.⁴⁶ Das wäre genauso als wollte Otto Normalverbraucher nach der Lektüre eines Buches über Aerodynamik einen Airbus fliegen.

7. Wie ist die Wirksamkeit (Nützlichkeit) des systemischen Ansatzes?

Befragungen von Coaches oder ihrer Klienten können nicht als Belege für die Wirksamkeit oder Nützlichkeit sowohl des systemischen als auch anderer Ansätze dienen,

⁴³ Wissenschaftlicher Beirat Psychotherapie: Gutachten zur wissenschaftlichen Anerkennung der Systemischen Therapie (<http://www.wbpsychotherapie.de/page.asp?his=0.113.134.135> – abgerufen am 24.10.2016)

⁴⁴ Reimer (2007) sowie Reinhold Becker und Hans-Peter Wunderlich (2007): *Wie wirkt Psychotherapie?* Stuttgart/New York: Thieme

⁴⁵ Wissenschaftlicher Beirat Psychotherapie: Gutachten zur wissenschaftlichen Anerkennung der Systemischen Therapie, in: *Deutsches Ärzteblatt* 106 (5), 2009, abgerufen am 24.10.2015

⁴⁶ Siehe: <http://www.gesetze-im-internet.de/psychthg/BJNR131110998.html> – abgerufen am 24.10.2015

weil das Vertrauen zwischen beiden Personen und das Engagement des Klienten die wichtigsten Gründe für positive Coaching-Ergebnisse sind.⁴⁷ Außerdem können solche Befragungen keine Auskunft darüber geben, ob ein Training oder andere Maßnahmen gleiche oder sogar bessere Ergebnisse (zu niedrigeren Kosten) erzielt hätten.

In der Wirkungsforschung ist es daher üblich, das Design randomisierter Kontrollgruppenstudien zu verwenden. Ein weiterer (wissenschaftlich akzeptabler) Ansatz ist der Vergleich des Verhaltens (oder einer Kompetenz) eines Klienten vor und nach dem Coaching, wobei die Ergebnisse signifikant und die Erhebung valide sein müssen. Es gibt wenige solcher Nachweise der Wirksamkeit im allgemeinen Coaching – beim systemischen Coaching und bei der systemischen Beratung gibt es gar keine (nach der Recherche in den oben genannten wissenschaftlichen Datenbanken im Juni 2017).⁴⁸

Wenn es zufriedene Klienten (Kunden) gibt, dann hat das meistens nicht viel mit Coaching zu tun, sondern mit der Fähigkeit des Coaches, den Klienten mit seiner Person, seinem vermeintlichen Wissen und seiner Rhetorik zu beeindrucken („Marketing-Geblubber“⁴⁹). Im positiven Sinne kann die Zufriedenheit aus dem Vertrauensverhältnis stammen. Inwiefern dieses Vertrauen aufgrund des kommerziellen Interesses echt (authentisch) sein kann, ist eine andere Frage.

Reale Probleme von Fach- und Führungskräften

Wenn es schon keine glaubwürdigen Belege für die Wirksamkeit oder Nützlichkeit des systemischen Ansatzes gibt, stellt sich die Frage, ob dies prinzipiell möglich ist. Ein Coaching oder ein Training sind dann indiziert, wenn der Klient ein Problem allein nicht bewältigen kann. Ein Problem kann auch eine notwendige Verhaltensänderung, eine neue Aufgabe oder ein Konflikt sein – oder abstrakt formuliert jede Soll-Ist-Abweichung nach Neuberger⁵⁰. Beispiele für solche Probleme aus dem Alltag von Führungskräften sind:

- Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend eingebunden und beteiligt
- Beschwerden von Kunden wecken Zweifel an der Kundenorientierung bestimmter Prozesse
- Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend informiert über geschäftliche Vorgänge
- Der Führungskraft gelingt es nicht, „politisches Verhalten“ und Gerüchte wirksam zu unterbinden
- Zweifel an der Glaubwürdigkeit einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters werden geäußert

⁴⁷ Hansjörg Künzli: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 16 (2009), S. 6 f.

⁴⁸ Siehe auch unsere Pressemitteilung zur [Wirksamkeit von Coaching](#)

⁴⁹ Jürgen Kriz (2016): Systemtheorie für Coaches, S. 3

⁵⁰ Oswald Neuberger (1992): Miteinander arbeiten – miteinander reden! München, S. 15 f.

- Es fehlt an Kostenbewusstsein beim Umgang mit Ressourcen
- Prozesse sind zu langsam, zu kostspielig oder fehleranfällig
- Es häufen sich Klagen über sinkendes Engagement und ein zunehmend feindseliges Betriebsklima.
- Eine Mitarbeiterbefragung ergibt, dass der Anteil an Mitarbeitern steigt, die keine attraktiven persönlichen oder beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sehen.

System, Umwelt, Mono- und Multikausalität

Diese Liste lässt sich nahezu beliebig fortsetzen. Was ist die Empfehlung des systemischen Ansatzes? Dass bei jedem dieser Probleme viele unterschiedliche Personen, technische, soziale, wirtschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen beteiligt sind, und dass dieses „System“ sich anpassen muss, wenn die „Strukturen“ festgefahren sind, ist eine außerordentlich triviale Feststellung, zu der auch ein Vorschüler fähig sein dürfte.

Dazu braucht man keine Systemtheorie, zumal jeder halbwegs gebildete Mensch, der auch mal in der Praxis tätig war, keine „monokausalen“ oder „linearen“ Zusammenhänge nach dem „Maschinenmodell“ unterstellen dürfte. Vielmehr kommt es darauf an, derartige Probleme zutreffend zu diagnostizieren und zu erklären, um geeignete Maßnahmen ergreifen zu können. Welchen Beitrag zum Beispiel die Kybernetik zweiter Ordnung oder die Autopoiese leisten könnte, bleibt völlig offen und dürfte aufgrund des hohen Abstraktionsgrades und des Mangels operationaler Begriffe und falsifizierbarer Hypothesen auch gar nicht möglich sein.

Ohne valide Diagnostik – keine wirksame „Therapie“

Wenn beispielsweise das Vertrauen zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern sinkt, benötigt man eine Diagnose und „Therapie“ mithilfe validierter Konstrukte für die Erarbeitung von Vorschlägen zur Verbesserung dieses Verhältnisses. Wenn weder Coach noch Klient wissen oder die Erfahrung gemacht haben, wie Vertrauen „funktioniert“, wie man es erwerben, erhalten oder verlieren kann, bleibt das Postulat der „Hilfe zur Selbsthilfe“ eine bloße rhetorische Übung oder Floskel (eben „Begleitung“).

Das gleiche gilt für weitere Themen wie zum Beispiel Motivation, Volition (Willenskraft), Organisation, Karriereplanung, Konfliktlösung. Wenn der Coach mit überholten oder nicht validierten Motivationsmodellen (zum Beispiel Maslow, Herzberg oder Reiss) arbeitet, kann seine Intervention (egal ob Coaching, Beratung oder Training) nicht viel bewirken. Ähnlich ist es bei einem anderen Problem: Die meisten Therapien und Verhaltensänderungen scheitern, weil es den Klienten an Willenskraft (Volition)

fehlt⁵¹. Wenn der Coach nicht weiß und keine Erfahrung hat, wie man fehlende Willenskraft überwinden kann, wird er nicht helfen können, ein volitionales Problem zu lösen. Mit anderen Worten: Ohne Sachwissen, Erfahrung und (validierte) erklärende Theorien zum jeweiligen Problem kann es keine seriöse Lösung praktischer Probleme geben.

8. Fazit: Was ist Systemisches Coaching wirklich?

Viktor Lau (2013) hat in seinem „Schwarzbuch Personalentwicklung“ zahlreiche Studien ausgewertet, die sich kritisch mit dem systemischen Ansatz auseinandersetzen. Er kam zu dem vernichtenden Urteil, es handele sich um „obskure Managementesoterik.“ Diese Einschätzung erschien mir auf den ersten Blick etwas überzogen. Nach der eignen kritischen Auseinandersetzung mit dem Systemischen Coaching komme ich zu dem gleichen Urteil: Die gebetsmühlenartig behauptete Fundierung der „systemischen Beratung“ in komplexen natur- oder sozialwissenschaftlichen Theorien erweist sich in der Praxis als Lug und Trug (Lau, S. 146). Schlimmer noch: Systemisches Coaching kann man nur als Täuschungsversuch gutgläubiger Laien interpretieren, die durch das Psychotherapeutengesetz geschützt werden sollen.

Gegen nicht validierte, nicht falsifizierbare kommerzielle Angebote der Coaching-Industrie ist im Prinzip nichts einzuwenden. Schließlich enthält die Leberwurst im Supermarkt auch keine Leber. Nur sollten die Anbieter ehrlich sagen, was sie tatsächlich verkaufen, und dass die Inhaltsangabe auf der Verpackung aus der subjektiven Wahrnehmung und „Selbstzertifizierung“ ohne Prüfung durch unabhängige Dritte stammt, und dass es keine validen Studien zur Wirksamkeit oder zum Nutzen des Systemischen Coachings (und der Beratung) gibt. Problematisch ist es, wenn ein Anspruch auf Wissenschaftlichkeit erhoben wird, oder Wissenschaftlichkeit vorgetäuscht wird. Das kann man nicht anders als Scharlatanerie bezeichnen.

Fredmund Malik bedauert die „Psychologisierung“ des Managements, bei der ein Mangel an Kenntnissen sowohl über Management als auch über Psychologie vorherrscht. So entstünde ein „Denk-Sumpf“ oder eine „konfuse Minestrone“ aus Halbwahrheiten, Aberglaube, ungeprüften Behauptungen und Leerformeln, die sich in die Organisationen einschleicht und zu einem Einfallstor für Scharlatanerie und jede Art von Unfug wird. Es sei die Folge eines naiven Vertrauens des Top-Managements in die Fachkompetenz von Ausbildungsverantwortlichen und Seminarverwaltern.⁵² Dem kann ich nach

⁵¹ Siehe zum Beispiel Mathy et al: Volition and low back pain: What patients talk, in: *Annals of Physical and Rehabilitation Medicine* 58 (2015); Broonen, J.-P. et al.: Is volition the missing link in the management of low back pain? In: *Joint Bone Spine* 78 (2011); Baumeister, R.: *Willpower*, New York 2011.

⁵² Fredmund Malik (2014): *Führen, leisten, leben*. Frankfurt/Main: Campus, S. 37 ff.

einer eigenen intensiven Analyse der fragwürdigen Praktiken der Coaching-Industrie nur zustimmen.

Waldemar Pelz, Gießen im Januar 2019

9. Ergänzende Literaturhinweise und Links

- Pressemitteilung zur [Wirksamkeit und Effektivität von Coaching](#)
- Pressemitteilung: [Coaching-Ausbildung: teuer und häufig wertlos](#)
- [Reiss-Profil: Kritik der „Theorie der 16 Lebensmotive“](#)
- Warum Validität und Reliabilität wichtig sind: Beispiel [DISG-Test](#)
- Bärbel Schwertfeger über [Management-Esoterik](#) (Spiegel Online)
- Stanford Sherman: [The Wild West of Executive Coaching](#)
- Klaus Werle: [Die Stunde der Scharlatane](#) (Manager-Magazin)
- David Garvin: The Art of Giving and Receiving Advice. Harvard Business Review 2015
- [Harvard Business Review Guide to Coaching Employees, Boston 2014](#)
- Dick Grote: [Every Manager Needs to Practice Two Types of Coaching, in:](#) Harvard Business Review, September 2016
- Jack Zenger: [People Who Think They're Great Coaches Often Aren't.](#) Harvard Business Review, January 2016