

Veränderungsprozesse im systemischen Coaching. Analyse und Anregung unter besonderer Berücksichtigung des G.R.O.W.- und Seitenmodells.



Quelle: OpenAI

Februar 2026
Hausarbeit im Rahmen der Ausbildung
zum systemischen Coach
InKonstellation Coaching Akademie
von September 2025 bis April 2026



INKONSTELLATION

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	2
<u>EINLEITUNG</u>	<u>3</u>
<u>SYSTEMISCHE GRUNDANNAHMEN VON VERÄNDERUNG IM COACHING</u>	<u>3</u>
KONSTRUKTIVISMUS	4
REFRAMING	4
ROLLE DES COACHES	4
LÖSUNGS- UND RESSOURCENORIENTIERUNG	4
VERÄNDERUNGSDYNAMIKEN INNERHALB EINER COACHING-SESSION	5
ÜBERGANG ZUM G.R.O.W. MODELL	5
<u>DAS G.R.O.W. MODELL</u>	<u>5</u>
GOAL – ZIELKLÄRUNG	6
REALITY – KLÄRUNG DER AKTUELLEN SITUATION	6
OPTIONS – ENTWICKLUNG VON HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN	7
WRAP-UP – UMSETZUNG UND TRANSFER	7
AMBIVALENZ UND INNERE KONFLIKTE	7
<u>DAS SEITENMODELL</u>	<u>8</u>
<u>PERSÖNLICHER BEZUG ZUM THEMA VERÄNDERUNG</u>	<u>8</u>
<u>KRITISCHE REFLEXION UND GRENZEN</u>	<u>9</u>
GEFAHR DER ÜBERSTEUERUNG DURCH METHODEN	9
NACHHALTIGKEIT VON VERÄNDERUNG	9
<u>FAZIT</u>	<u>9</u>
<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>10</u>
<u>BILDVERZEICHNIS</u>	<u>10</u>

Einleitung

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas verändert.“ Dieses häufig Albert Einstein zugeschriebene Zitat bringt ein zentrales Spannungsfeld menschlichen Verhaltens auf den Punkt: den Wunsch nach Veränderung bei gleichzeitiger Tendenz, an Gewohntem festzuhalten.

Veränderung gilt als Motor persönlicher und beruflicher Entwicklung. Gleichzeitig erleben viele Menschen, wie schwer es ihnen fällt, bestehende Denk- und Verhaltensmuster zu durchbrechen. Auch im eigenen Erleben zeigt sich, wie stark Gewohnheiten wirken können, selbst dann, wenn bewusst ist, dass sie langfristig nicht hilfreich oder sogar hinderlich sind, oder sogar als Problem wahrgenommen werden. Dieses Spannungsfeld zwischen Erkenntnis und tatsächlicher Verhaltensänderung bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit.

Die meisten Menschen führen, bewusst oder unbewusst, innere Auseinandersetzungen mit Themen, die sie beschäftigen: mit Verhaltensweisen, Gedanken oder Gefühlen, die sie verändern möchten. Dennoch zeigt sich immer wieder, wie stabil eingefahrene Muster sind. Der Neurobiologe Gerhard Roth weist darauf hin, dass Menschen dazu neigen, an bestehenden Mustern festzuhalten, selbst wenn diese zunehmend ineffektiv werden. Gewohnheiten sind neurobiologisch verankert und mit Belohnungsmechanismen verbunden. Eine nachhaltige Veränderung erfordert daher häufig einen hohen Leidensdruck oder eine starke innere Motivation (vgl. Winkler 2021).

Diese Erkenntnisse werfen zentrale Fragen auf. Warum fällt es Menschen so schwer, neue Verhaltensweisen dauerhaft zu etablieren? Weshalb scheitern selbst gut gemeinte Vorsätze, wie etwa eine gesündere Lebensweise oder verlässlichere Selbstorganisation, häufig nach kurzer Zeit? Und welche Rolle kann systemisches Coaching dabei spielen, Veränderungsprozesse bewusster, nachhaltiger und ressourcenorientierter zu gestalten?

Systemisches Coaching versteht Veränderung nicht als linearen Prozess der Problemlösung, sondern als Verschiebung von Wahrnehmungs- und Bedeutungszuschreibungen innerhalb sozialer Kontexte. Es geht darum, neue Perspektiven zu eröffnen, Handlungsspielräume sichtbar zu machen und Selbstwirksamkeit zu stärken. Wie Sabine Asgodom betont, liegt eine besondere Stärke des Coachings darin, neue Ideen zu entwickeln, ungewohnte Wege zu erkunden und bisher nicht erprobte Handlungsoptionen auszuprobieren. (vgl. Coaching der Film)

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, wie Veränderungsprozesse im Coaching angeregt werden können, welche Dynamiken dabei eine Rolle spielen und welche Methoden diesen Prozess unterstützen. Neben der Darstellung des G.R.O.W.-Modells und des Seitenmodells werden weitere systemische Ansätze und Interventionen erläutert. Darüber hinaus wird ein persönlicher Bezug zum Thema hergestellt, um die theoretischen Überlegungen mit eigenen Erfahrungen zu verknüpfen.

Systemische Grundannahmen von Veränderung im Coaching

Im systemischen Coaching wird Veränderung nicht als geradliniger Prozess verstanden, bei dem eine Ursache eindeutig zu einer bestimmten Wirkung führt. Stattdessen geht man davon aus, dass menschliches Verhalten immer im Zusammenhang mit sozialen Beziehungen und

Kontexten entsteht. Menschen handeln nicht isoliert, sondern in Wechselwirkung mit ihrem Umfeld.

Diese Sichtweise basiert auf der Systemtheorie, insbesondere auf den Arbeiten von Niklas Luhmann (1984). Luhmann beschreibt soziale Systeme als Netzwerke von Kommunikation, die sich durch wechselseitige Rückkopplung stabilisieren. Probleme werden demnach nicht einer einzelnen Person zugeschrieben, sondern als Teil eines Beziehungsmusters verstanden.

Konstruktivismus

Ergänzend dazu geht der radikale Konstruktivismus – unter anderem vertreten durch Ernst von Glasersfeld (1995) – davon aus, dass Menschen ihre Wirklichkeit subjektiv konstruieren. Es gibt keine objektive, für alle gleichermaßen gültige Realität, sondern nur individuelle Bedeutungszuschreibungen. Für das Coaching bedeutet das folgendes: Nicht die Situation an sich wird verändert, sondern die Art und Weise, wie sie wahrgenommen und interpretiert wird und wie der Umgang mit ihr ist.

Auch die Kommunikationsforschung von Paul Watzlawick (1969) betont, dass Verhalten immer im Kontext von Beziehung und Kommunikation zu verstehen ist. Probleme entstehen häufig durch festgefahrene Interaktionsmuster. Wenn diese Muster sichtbar gemacht und neu bewertet werden, kann Veränderung stattfinden.

Reframing

Veränderung im systemischen Coaching bedeutet daher weniger, ein Problem direkt „zu lösen“, sondern neue Perspektiven zu ermöglichen. Durch Fragen, Perspektivwechsel und Reframing wird der Coachee angeregt, bisherige Deutungen zu hinterfragen. Wenn sich die Bedeutung einer Situation verändert, verändert sich oft auch das emotionale Erleben und damit das Verhalten.

Rolle des Coaches

Der Coach versteht sich dabei nicht als Experte für Lösungen, sondern als Begleiter eines Reflexionsprozesses. Veränderung entsteht durch die Aktivierung eigener Ressourcen und durch das Erkennen neuer Handlungsmöglichkeiten (vgl. de Shazer, 1985). Der Coach geht davon aus, dass der Coachee alle nötigen Ressourcen schon in sich trägt.

Lösungs- und Ressourcenorientierung

Ein weiterer Grundpfeiler systemischen Coachings ist die konsequente Lösungs- und Ressourcenorientierung. Anstatt Probleme detailliert zu analysieren, wird der Fokus auf gewünschte Zukunftsbilder, bereits vorhandene Kompetenzen und frühere Bewältigungserfahrungen gelegt.

Diese Perspektivverschiebung hat mehrere Effekte, wie sie auch die auch die Psychologin und Coach Martina Schmidt-Tanger teilt:

Erstens wird Aufmerksamkeit von Defiziten auf Potenziale gelenkt. Zweitens stärkt die

Erinnerung an frühere Erfolge das Erleben von Selbstwirksamkeit. Drittens fördert die konkrete Ausgestaltung einer gewünschten Zukunft Motivation und Zielklarheit.

Die Annahme, lautet dabei nicht, dass Probleme ignoriert werden sollen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass nachhaltige Veränderung wahrscheinlicher wird, wenn Energie in die Entwicklung von Lösungen investiert wird, anstatt sich primär auf Problembeschreibungen zu konzentrieren (vgl. Winkler 2021).

Veränderungsdynamiken innerhalb einer Coaching-Session

Veränderungsprozesse im Coaching verlaufen, wie schon erwähnt, selten geradlinig. Auch wenn strukturierende Modelle wie das GROW-Modell eine klare Abfolge von Zielklärung, Realitätsanalyse, Optionsentwicklung und Willensbildung nahelegen, zeigen sich in der konkreten Sitzung häufig zirkuläre, teilweise nicht planbare Dynamiken.

Veränderung passiert dabei weniger dadurch, dass man ein Modell konsequent „abarbeitet“. Sie entsteht vielmehr durch neue Denkanstöße, veränderte Sichtweisen und durch intensive Selbstreflexion. Coaching bedeutet daher nicht nur, einer festen Struktur zu folgen, sondern einen Raum zu schaffen, in dem neue Bedeutungen und Einsichten entstehen können. Modelle bieten Orientierung, aber sie legen den Weg nicht vollständig fest.

Übergang zum G.R.O.W. Modell

Die dargestellten theoretischen Grundlagen verdeutlichen, dass Veränderung im systemischen Coaching als selbstorganisierter, konstruktiver und kontextabhängiger Prozess verstanden wird. Interventionen wirken nicht deterministisch, sondern eröffnen Möglichkeitsräume, in denen neue Bedeutungszuschreibungen entstehen können.

Strukturmodelle wie das G.R.O.W.-Modell bieten innerhalb dieses theoretischen Rahmens eine hilfreiche Orientierung. Sie schaffen einen klaren Gesprächsrahmen, ohne den offenen Charakter systemischer Prozesse einzuschränken. Während die systemtheoretischen und konstruktivistischen Annahmen das „Warum“ von Veränderung erklären, strukturiert das GROW-Modell das „Wie“ des Gesprächsverlaufs.

Im Folgenden wird daher das GROW-Modell als prozessstrukturierendes Instrument eingeordnet und in Bezug auf seine systemischen Wirkannahmen reflektiert.

Das G.R.O.W. Modell

Im Folgenden wird das GROW-Modell vorgestellt, das im Coaching als strukturierendes Gesprächsmodell eingesetzt wird. Es dient der Prozesssteuerung innerhalb einer Sitzung und unterstützt dabei, Ziele zu klären, die aktuelle Situation zu analysieren, Handlungsoptionen zu entwickeln und konkrete Umsetzungsschritte festzulegen.

Das Modell wurde maßgeblich von John Whitmore geprägt und basiert auf einem lösungs- und ressourcenorientierten Ansatz. Die einzelnen Buchstaben stehen für:

- **G – Goal**
- **R – Reality**
- **O – Options**

- **W – Wrap-Up (oder Will)**

Das GROW-Modell bietet eine klare Struktur, ohne die Offenheit des Coaching Prozesses einzuschränken. Es versteht sich nicht als starres Schema, sondern als Orientierungshilfe innerhalb eines dialogischen Prozesses.

Goal – Zielklärung

Die erste Phase widmet sich der Zielklärung. Hier geht es darum, das Anliegen des Coachees zu konkretisieren und einen klaren Fokus für die Sitzung zu entwickeln. Dabei ist es wichtig, zwischen *Thema*, *Ziel* und *Auftrag* zu unterscheiden.

Das **Thema** beschreibt das übergeordnete Anliegen, mit dem der Coachee ins Coaching kommt (z. B. „Schwierigkeiten im Team“).

Das **Ziel** konkretisiert, was am Ende der Sitzung erreicht sein soll (z. B. „Klarheit über meinen nächsten Schritt im Umgang mit Konflikten“).

Der **Auftrag** beschreibt die gewünschte Rolle des Coaches („Ich möchte, dass Sie mir helfen, neue Perspektiven zu entwickeln“).

Eine sorgfältige Zielklärung schafft Orientierung und Transparenz. Häufig formulieren Coachees zunächst sehr große oder langfristige Ziele („Everest-Ziele“). In solchen Fällen unterstützt der Coach dabei, ein realistisch erreichbares Teilziel für die konkrete Sitzung zu definieren.

Zur präzisen Zielformulierung kann das SMART-Modell herangezogen werden:

- **S – spezifisch:** klar und konkret formuliert
- **M – messbar:** Fortschritte sind erkennbar (quantitativ oder qualitativ)
- **A – attraktiv:** positiv formuliert und motivierend
- **R – realistisch:** im gegebenen Rahmen erreichbar
- **T – terminiert:** zeitlich eingegrenzt (vgl. InKonstellation).

Eine klare Zieldefinition erhöht die Verbindlichkeit und fördert die Selbstverantwortung des Coachees.

Reality – Klärung der aktuellen Situation

In der zweiten Phase wird die aktuelle Realität des Coachees exploriert. Ziel ist es, die Situation aus seiner Perspektive möglichst differenziert zu verstehen. Dabei geht es nicht um eine objektive Wahrheit, sondern um die subjektive Wirklichkeitskonstruktion des Coachees.

In dieser Phase „betritt“ der Coach gewissermaßen die „Insel“ des Coachees (Inselmodell, vgl. Skript). Offene, nicht wertende Fragen helfen, Hintergründe, Emotionen, Rahmenbedingungen und Beziehungsmuster zu beleuchten. Wichtig ist dabei eine Haltung der Neugier und Allparteilichkeit.

Zirkuläre Fragen können genutzt werden, um Wechselwirkungen im sozialen System sichtbar zu machen, beispielsweise:

„Was glauben Sie, wie Ihr Team Ihre Reaktion wahrnimmt?“

Auch strukturelle Faktoren wie Rollen, Erwartungen oder organisationale Rahmenbedingungen werden betrachtet. Ergänzend können körperorientierte oder hypnosystemische Elemente eingesetzt werden, um Emotionen differenzierter wahrzunehmen. Die bewusste Fokussierung auf körperliche Empfindungen kann dabei helfen, implizite Erfahrungen zugänglich zu machen.

Die Reality-Phase dient nicht der Problemanalyse im defizitorientierten Sinne, sondern dem differenzierten Verständnis der Ausgangssituation als Grundlage für weitere Schritte.

Options – Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten

In der Options-Phase werden mögliche Lösungswege erarbeitet. Der Fokus verschiebt sich vom Problemraum in den Lösungsraum. Ziel ist es, neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Ressourcenorientierte Fragen helfen, bereits vorhandene Kompetenzen und frühere Erfolgserfahrungen zu aktivieren, zum Beispiel:

„Wann war das Problem schon einmal weniger stark ausgeprägt?“

„Was haben Sie damals anders gemacht?“

Solche Fragen können positive Emotionen reaktivieren und die Selbstwirksamkeit stärken.

Auch hypothetische Fragen („Angenommen, Sie würden sich trauen...“) oder die sogenannte Wunderfrage aus dem systemischen Coaching regen dazu an, gewohnte Denkmuster zu verlassen. Die Wunderfrage lädt den Coachee ein, sich eine Zukunft vorzustellen, in der das Problem bereits gelöst ist. Dadurch entstehen neue innere Bilder, die als Orientierung für konkrete Schritte dienen können.

In dieser Phase zeigt sich häufig ein deutlicher Veränderungsimpuls: Perspektiven erweitern sich, innere Blockaden relativieren sich und neue Optionen werden sichtbar. Wichtig ist dabei, dass die Lösungen vom Coachee selbst entwickelt werden. Der Coach versteht sich als Prozessbegleiter, nicht als Ratgeber.

Wrap-Up – Umsetzung und Transfer

In der abschließenden Phase werden konkrete Umsetzungsschritte festgelegt. Erkenntnisse allein führen nicht automatisch zu Verhaltensänderung. Deshalb ist es entscheidend, handlungsorientierte Vereinbarungen zu treffen.

Hilfreich ist es, kleine, realistische Schritte zu definieren, die zeitnah umgesetzt werden können – idealerweise innerhalb der nächsten Tage. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass der Transfer in den Alltag gelingt.

Typische Fragen in dieser Phase sind:

- „Was ist Ihr erster konkreter Schritt?“
- „Woran werden Sie merken, dass Sie auf dem richtigen Weg sind?“
- „Was könnte Sie daran hindern – und wie gehen Sie damit um?“

Gegebenenfalls wird auch eine Folgesitzung vereinbart, um Fortschritte zu reflektieren und den Prozess weiter zu begleiten (vgl. InKonstellation).

Ambivalenz und innere Konflikte

Veränderungsprozesse sind häufig von Ambivalenzen geprägt. Ein Coachee möchte beispielsweise eine neue berufliche Rolle übernehmen, fürchtet jedoch gleichzeitig den Verlust von Sicherheit oder Zugehörigkeit. Systemisches Coaching macht diese Ambivalenzen sichtbar, ohne sie vorschnell aufzulösen.

Durch das Externalisieren innerer Anteile („Ein Teil von Ihnen möchte..., ein anderer Teil sorgt sich...“) entsteht Distanz zum inneren Konflikt. Diese Distanz ermöglicht es, Wahlmöglichkeiten zu erkennen. Die Veränderung liegt hier weniger in einer schnellen Entscheidung als in einer erweiterten inneren Beweglichkeit.

Das Seitenmodell

Ein hilfreicher Ansatz in diesem Zusammenhang ist das Seitenmodell. Es geht davon aus, dass Menschen aus unterschiedlichen inneren Anteilen heraus handeln, die verschiedene Bedürfnisse, Werte oder Ziele vertreten. Innere Konflikte entstehen häufig dadurch, dass diese Seiten in Spannung zueinanderstehen.

Dr. Gunther Schmidt, Pionier der systemischen Hypnotherapie erklärt, dass durch die Externalisierung einzelner Seiten – beispielsweise indem eine „leistungsorientierte Seite“ und eine „fürsorgliche Seite“ voneinander unterschieden und beschrieben werden, der innere Konflikt sichtbar und bearbeitbar wird. Der Konflikt wird nicht mehr als persönliches Versagen erlebt, sondern als Dialog zwischen unterschiedlichen inneren Positionen. Diese Perspektivverschiebung ermöglicht es, neue Handlungsoptionen zu entwickeln und integrative Lösungen zu finden (vgl. Winkler 2021).

Das Seitenmodell unterstützt somit die nicht-lineare Logik von Veränderung im Coaching: Es fördert Selbstreflexion, eröffnet neue Bedeutungsräume und macht innere Dynamiken bewusst, die zuvor implizit wirksam waren. Strukturmodelle wie GROW können dabei Orientierung bieten, doch die eigentliche Veränderung entsteht im reflexiven Prozess der Auseinandersetzung mit den eigenen inneren Seiten.

Persönlicher Bezug zum Thema Veränderung

Die Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen im Coaching ist für mich nicht nur ein theoretisches Thema, sondern eng mit eigenen Erfahrungen verbunden. Auch ich kenne Situationen, in denen mir bewusst war, dass bestimmte Denk- oder Verhaltensmuster langfristig nicht hilfreich sind und dennoch fiel es mir schwer, diese zu verändern. Besonders deutlich wurde mir dies in Momenten, in denen ich an Gewohnheiten festhielt, obwohl ich rational wusste, dass sie mich nicht weiterbringen.

Rückblickend erkenne ich, wie stark innere Überzeugungen und unbewusste Muster mein Verhalten geprägt haben. Oft war nicht mangelndes Wissen das Problem, sondern eine tief verankerte innere Logik, die mein Handeln gesteuert hat. Erst durch Reflexion, insbesondere durch systemische Fragetechniken, wurde mir bewusst, dass meine Sichtweise nicht alternativlos war. Der Perspektivwechsel eröffnete mir neue Handlungsmöglichkeiten.

In der Coaching-Ausbildung habe ich gelernt, Probleme weniger als individuelles Versagen zu betrachten, sondern als Teil eines größeren Zusammenhangs. Diese systemische Haltung hat meinen Blick nachhaltig verändert. Statt vorschnell nach Ursachen oder „Schuldigen“ zu suchen, frage ich heute eher nach Wechselwirkungen, Mustern und Bedeutungszuschreibungen. Diese Veränderung im Denken hat auch meine Selbstwahrnehmung beeinflusst.

Besonders eindrücklich war für mich die Erfahrung, dass Veränderung nicht durch Druck entsteht, sondern durch Bewusstheit und Selbstwirksamkeit. Wenn ich selbst Lösungen entwickeln konnte, fühlte ich mich tragfähiger und nachhaltiger an, als wenn sie von außen vorgegeben wurden. Diese Erfahrung hat mein Verständnis von Coaching maßgeblich geprägt.

Die Beschäftigung mit Veränderungsprozessen ist daher für mich nicht nur eine fachliche Auseinandersetzung, sondern auch ein persönlicher Entwicklungsweg. Sie fordert mich heraus, eigene Muster zu hinterfragen und gleichzeitig Vertrauen in die Fähigkeit von anderen Menschen und auch in meine eigene zur Selbstorganisation zu entwickeln.

Kritische Reflexion und Grenzen

Trotz der vielfältigen Potenziale systemischer Interventionen ist eine kritische Betrachtung notwendig. Coaching findet häufig im organisationalen Kontext statt. Strukturelle Rahmenbedingungen, Machtverhältnisse oder kulturelle Faktoren können individuelle Veränderungen begrenzen. Nicht jedes Problem ist durch Perspektivwechsel lösbar. Ein rein individualisierender Blick birgt die Gefahr, strukturelle Ursachen zu übersehen.

Gefahr der Übersteuerung durch Methoden

Ein weiterer kritischer Punkt ist die mögliche Überbetonung von Methoden. Wenn Interventionen mechanisch angewendet werden, kann der Prozess künstlich wirken. Veränderung lässt sich nicht erzwingen; sie entsteht im Zusammenspiel von Beziehung, Kontext und individueller Bereitschaft. Methoden sind Werkzeuge, nicht die Ursache von Veränderung.

Nachhaltigkeit von Veränderung

Nicht jede im Coaching entwickelte Erkenntnis führt automatisch zu nachhaltiger Umsetzung. Transferbarrieren im Alltag, alte Routinen oder fehlende Unterstützung im Umfeld können Fortschritte abschwächen. Hier zeigt sich die Bedeutung von Follow-up-Gesprächen oder Transfervereinbarungen.

Fazit

Veränderungsprozesse im Coaching sind komplex und verlaufen selten linear. Wie die systemischen Grundannahmen zeigen, entstehen Probleme und Lösungen im Zusammenspiel von Wahrnehmung, Beziehung und Kontext. Veränderung bedeutet daher weniger das direkte „Lösen“ eines Problems als vielmehr eine Verschiebung von Bedeutungszuschreibungen und Perspektiven.

Modelle wie das GROW-Modell und des Seitenmodell bieten eine hilfreiche Struktur, um Coaching Prozesse zielgerichtet zu gestalten. Gleichzeitig zeigt sich, dass nachhaltige Veränderung nicht durch das reine Anwenden von Methoden entsteht, sondern durch Selbstreflexion, Ressourcenaktivierung und die Stärkung von Selbstwirksamkeit.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema hat verdeutlicht, dass Coaching nicht darauf abzielt, fertige Lösungen zu liefern, sondern Räume für neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Veränderung entsteht dort, wo Menschen ihre eigenen Muster erkennen und neue Optionen entwickeln können.

Literaturverzeichnis

de Shazer, Steve: *Keys to Solution in Brief Therapy*, New York, W. W. Norton, 1985.

von Glasersfeld, Ernst: *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*, London, Falmer Press, 1995.

InKonstellation: *Systemische Coaching Ausbildung* [Unveröffentlichtes Skript], Köln, o. J.

Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1984.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern, Huber, 1969.

Whitmore, John: *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose*, 4. Auflage, London, Nicholas Brealey Publishing, 2009.

Winkler, Simone (Regie): *Coaching – Du siehst nur, was du weißt* [Dokumentarfilm], Deutschland, Spotlight Productions, 2021.

Bildverzeichnis

OpenAI: *Image of a person standing at a crossroads with signs "new way" and "old way"* [KI-generiertes Bild, erstellt mit DALL·E], ChatGPT, 2026, <https://chat.openai.com>.