

Abschlussarbeit
Ausbildung zum Systemischen Coach

Systemisches Coaching – *Als Spiegel meiner Führungsrolle*

Verfasst von:
Kimberly Röhrich
Head of Customer Service Energy
MAINGAU Energie GmbH

Eingereicht bei: in-konstellation
24. Juli 2026

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Transformation als Führungsaufgabe	4
2.1 Was bedeutet Transformation?	4
2.2 Psychologische Sicherheit als Anker in der Transformation.....	4
3. Systemisches Coaching: Grundlagen und Haltung.....	5
3.1 Was ist systemisches Coaching?	5
3.2 Die systemische Haltung als Fundament	5
3.3 Coaching und Führung: zwei unterschiedliche Rollen.....	7
4. Systemische Methoden im Führungsalltag	7
4.1 Systemische Fragetechniken.....	7
Was Fragen leisten können	7
Zirkuläre Fragen	7
Ressourcenorientierte Fragen.....	8
Die Wunderfrage	8
4.2 Gesprächstechniken	9
Aktives Zuhören	9
Zusammenfassen.....	9
Reframing.....	9
Positives Konnotieren	10
5. Die Coaching-Session als Lernlabor für meine Führungsarbeit.....	10
5.1 Eine Session als Ausgangspunkt der Reflexion	10
5.2 Was ich als Coach lerne und als Führungskraft mitnehme	11
6. Mein persönliches Lernfeld	12
6.1 Wie die Ausbildung meine Führungshaltung verändert hat	12
6.2 Was sich in meiner täglichen Führungsarbeit verändert hat.....	12
7. Fazit und Ausblick	13
Literaturverzeichnis	14

1. Einleitung

Als ich meine Ausbildung zum systemischen Coach begann, war mir nicht vollständig klar, was mich inhaltlich und persönlich erwarten würde. Als Head of Customer Service Energy bei der MAINGAU Energie GmbH befinde ich mich seit einiger Zeit inmitten einer tiefgreifenden Transformation. Wir migrieren auf ein neues CRM-System, lösen große spezialisierte Teams auf und formen daraus kleinere, breiter aufgestellte Einheiten. Gleichzeitig führen wir ein dreiwöchiges Schulungsprogramm ein, das sowohl interne als auch externe Mitarbeitende auf ein neues Aufgabenspektrum vorbereitet.

Was mich in der Ausbildung am meisten überrascht hat, war nicht der methodische Zugewinn, sondern die Tiefe der Selbstreflexion, die sie ausgelöst hat. Ich habe begonnen, meine eigene Führungsarbeit anders zu betrachten, kritischer, neugieriger und mit mehr Verständnis für die Menschen, die ich führe. Coaching ist für mich seither keine Technik mehr, sondern eine Grundhaltung.

Diese Abschlussarbeit folgt einer zentralen These:

Die Coaching-Ausbildung ist für mich kein paralleles Qualifikationsprojekt, sondern ein Spiegel der zeigt, wie ich führe, wo ich wachsen kann und welche Haltung ich in Zeiten der Transformation brauche.

Der Aufbau dieser Arbeit folgt dieser These. Zunächst ordne ich den Kontext von Transformation als Führungsaufgabe ein. Dann lege ich die systemische Haltung als inhaltliches Fundament dar. Es folgen konkrete systemische Methoden und ihre Übertragung in den Führungsalltag. Anschließend reflektiere ich eigene Coaching-Session als Lernlabor für meine Führungsentwicklung. Den Abschluss bilden persönliche Erkenntnisse und ein Ausblick.

2. Transformation als Führungsaufgabe

2.1 Was bedeutet Transformation?

Organisationale Transformationen gehen über reine Prozessanpassungen weit hinaus. Sie berühren die Art, wie Menschen ihre Rolle erleben, wie sie sich im Unternehmen verorten und was ihnen in ihrer Arbeit Sinn gibt.¹ In unserem Fall verändern sich nicht nur Systeme und Strukturen, sondern auch Verantwortlichkeiten und Identitäten. Mitarbeitende, die jahrelang Expertinnen und Experten für einen sehr spezifischen Bereich waren, werden nun zu Generalistinnen und Generalisten ausgebildet. Das ist eine erhebliche Zumutung im positiven wie im herausfordernden Sinne.

Als Führungskraft bedeutet das für mich, dass ich diese Transformation nicht einfach als Projekt managen kann. Ich muss die Menschen darin begleiten, nicht nur organisatorisch, sondern auch emotional und in ihrer beruflichen Neuorientierung.

2.2 Psychologische Sicherheit als Anker in der Transformation

Organisationen, die sich in einem dynamischen und unvorhersehbaren Umfeld bewegen, benötigen Führung die mehr kann als Entscheidungen treffen und Aufgaben verteilen. Was Menschen in Phasen von Unsicherheit vor allem benötigen, ist das Erleben, dass sie Fragen stellen dürfen, ohne dafür bewertet zu werden, dass Fehler als Lernmomente gelten und nicht als Versagen und dass ihre Gedanken und Bedenken ernst genommen werden. Das sind meine Erkenntnisse der letzten 1,5 Jahren in der Transformation.

In unserem dreiwöchigen Schulungsmodell haben wir diesen Gedanken konkret umgesetzt. Neben fachlichen Inhalten haben wir Softskills als festen Bestandteil integriert, darunter explizit das Thema psychologische Sicherheit. Der Hintergrund ist folgender, nach einer Schulung sind Unsicherheiten völlig normal. Wenn aber nicht nur ein neues System eingeführt wird, sondern sich gleichzeitig der gesamte Aufgabenbereich wandelt, dann potenziert sich diese Unsicherheit. Mitarbeitende

¹Vgl. Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (13. Aufl.). Campus Verlag. S. 23-45.

brauchen in dieser Phase keinen Aktionsplan, sondern das Gefühl, dass ihre Verunsicherung legitim ist und ihr Ringen um Orientierung wahrgenommen wird.

Systemisches Coaching bietet genau diesen Rahmen: Es schafft Gespräche, in denen Menschen ihre eigene Situation klarer sehen, Ressourcen entdecken und Handlungsspielräume entwickeln können. Die Frage, die mich seither begleitet, lautet „Was lerne ich als Coach, das mir als Führungskraft in genau diesen Momenten hilft?“

3. Systemisches Coaching: Grundlagen und Haltung

3.1 Was ist systemisches Coaching?

Systemisches Coaching betrachtet Menschen nicht isoliert, sondern immer in dem sozialen Gefüge, das sie umgibt: ihre Beziehungen, Rollen, Kontexte und die Wechselwirkungen dazwischen.² Es wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch grundsätzlich in der Lage ist, eigene Lösungen zu entwickeln, sofern der richtige Rahmen geschaffen wird. Der Coach liefert keine Antworten, sondern stellt Fragen, eröffnete neue Perspektiven und begleitet den Prozess, ohne ihn inhaltlich zu steuern.

Diese Grundidee hat mein Verständnis von Führung fundamental verändert. Ich war es gewohnt, Probleme zu analysieren und Lösungen vorzuschlagen. Heute frage ich mich häufiger: „Was braucht diese Person von mir, um ihre eigene Lösung zu finden?“.

3.2 Die systemische Haltung als Fundament

Was einen guten Coach ausmacht, lässt sich nicht auf eine Liste von Techniken reduzieren. Es ist vor allem eine innere Haltung, die sich in jeder Begegnung zeigt: in der Art, wie man zuhört, fragt, schweigt und reagiert. Das InKonstellation-Skript benennt dazu neun Haltungsqualitäten, die ich im Folgenden in eigenen Worten beschreibe und mit meiner Führungspraxis in Verbindung setze.

²Vgl. von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2012). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen (2. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht. S. 17-42.

- *Neutralität* bedeutet für mich, die andere Person wirklich als Expertin oder Experten ihrer eigenen Situation zu betrachten. Ich versuche, meine eigene Einschätzung zurückzuhalten und stattdessen durch Fragen Struktur zu geben, anstatt Richtungen vorzugeben.
- *Neugierde* ist die Haltung, mit der ich einer anderen Person begegne. Mit echtem Interesse daran, wie sie ihre Welt erlebt. Aktives Zuhören ist dabei kein Werkzeug, sondern Ausdruck dieser Neugier.
- Eine *konstruktivistische Perspektive* einzunehmen bedeutet, davon auszugehen, dass das Verhalten eines Menschen immer seine momentan beste Möglichkeit ist, mit seiner Wirklichkeit umzugehen. Statt zu urteilen, frage ich mich: „Was macht diese Reaktion in diesem Kontext sinnvoll?“
- *Wertschätzung* zeigt sich nicht in Lob, sondern mit Blick auf die Ressourcen einer Person.
- *Demut* bedeutet anzuerkennen, dass ich als Führungskraft und als Coach nicht alles wissen kann. Ich kenne das System des anderen nicht vollständig. Diese Grundhaltung des Nicht-Wissens schützt mich vor vorschnellen Erklärungen.
- *Allparteilichkeit* heißt, genügend Raum für verschiedene Perspektiven zu lassen, auch für solche, die unbequem sind oder meinem eigenen Bild widersprechen. Dabei reflektiere ich, welche Urteile ich selbst mitbringe.
- *Kontakt* entsteht nicht durch Techniken, sondern durch Präsenz. Wenn ich da bin, ohne bereits die nächste Frage zu formulieren, nehme ich auch das wahr, was zwischen den Worten liegt.
- *Nicht-Wissen* als Haltung bedeutet, offen in ein Gespräch zu gehen, ohne bereits zu wissen, wo es hingehört. Ich lasse entstehen, was entstehen will, anstatt den Prozess in eine bestimmte Richtung zu lenken.
- *Selbstreflexion* ist für mich kein abgeschlossener Schritt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Ich überleg regelmäßig, wie ich in Gesprächen wirke, was mich bewegt und wo meine blinden Flecken liegen.³

³Vgl. InKonstellation (Hrsg.) (2026). Skript Ausbildung zum Systemischen Coach. Stand April 2026. S. 76-77.

Viele dieser Qualitäten kannte ich als Führungskraft dem Namen nach. In der Ausbildung habe ich sie erstmals wirklich bewusst erlebt und geübt.

3.3 Coaching und Führung: zwei unterschiedliche Rollen

Eine wichtige Erkenntnis aus der Ausbildung ist, dass ich in meiner Führungsrolle keine reine Coach-Rolle einnehmen kann und auch nicht sollte. Als Coach arbeite ich ohne Weisungsbefugnis und ohne Ergebnisverantwortung. Als Führungskraft trage ich beides. Diese Doppelrolle bedeutet, dass ich nicht einfach Coaching-Sessions mit meinen Mitarbeitenden durchführe. Was ich aber tun kann, ist die Haltung und einzelne Methoden des systemischen Coachings in meinen Führungsalltag zu integrieren und situativ einzusetzen.

4. Systemische Methoden im Führungsalltag

Die folgenden Methoden habe ich in der Ausbildung kennengelernt und erprobe sie seither in meiner Führungsarbeit. Dabei geht es mir nicht darum, Coaching-Sessions mit meinen Mitarbeitenden zu simulieren. Es geht darum, die Qualität meiner Führungsgespräche zu verbessern und mehr Raum für die Eigenlösungen der Mitarbeitenden zu schaffen.

4.1 Systemische Fragetechniken

Was Fragen leisten können

Fragen sind das zentrale Werkzeug im systemischen Coaching. Was sie von gewöhnlichen Fragen unterscheidet, ist die Absicht beim Gegenüber etwas in Bewegung zu bringen, statt Informationen abzufragen. Eine gute systemische Frage verschiebt den Blickwinkel, eröffnet neue Möglichkeiten oder macht sichtbar, was bisher verborgen war.⁴

Zirkuläre Fragen

Diese Fragetechnik lädt dazu ein, die eigene Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten, nämlich aus der Sicht einer dritten Person. Wer sich vorstellt, wie eine Kollegin oder ein Kollege die eigene Situation wahrnehmen

⁴Vgl. Bamberger, G. G. (2010). Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch (4. Aufl.). Beltz. S. 88-112.

würde, gewinnt oft überraschend schnell Abstand von eingefahrenen Denkmustern. Während der CRM-Migration habe ich diese Frage einem Teammitglied gestellt, das sehr starken Widerstand zeigte. Das Gespräch, das daraufhin entstand, führte weg vom technischen Problem und hin zu einem tiefer liegenden Thema: der Angst, in der neuen Rolle nicht mehr gut genug zu sein.

Skalierungsfragen

Skalierungsfragen bieten eine einfache Möglichkeit, das was eine Person subjektiv erlebt, greifbarer zu machen.⁵ Indem jemand seine aktuelle Zuversicht oder Belastung auf einer Skala einordnet, entsteht Orientierung. Und die anschließende Frage, was es bräuchte, um einen Schritt weiterzukommen, verlagert den Fokus von der Diagnose zur Handlung. Ich nutze diese Fragen regelmäßig in Einzelgesprächen, vor allem dann, wenn ich spüre, dass jemand feststeckt.

Eine Frage könnte lauten: „Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie sicher fühlst du dich gerade in deiner neuen Rolle? Und was müsste passieren, damit du einen Schritt weiterkommst?“

Ressourcenorientierte Fragen

Ressourcenorientierte Fragen richten den Blick auf das, was bereits vorhanden ist, auf Fähigkeiten, vergangene Erfolge und Stärken, die im aktuellen Kontext möglicherweise nicht sichtbar sind. Ich frage zum Beispiel: „Was hat dir in ähnlichen Situationen schon geholfen?“ oder: „Wo hast du in den letzten Wochen gemerkt, dass du das schon kannst?“. Diese Fragen verankern die Person in dem, was sie mitbringt, statt in dem, was fehlt. Gerade in Transformationsphasen, in denen Unsicherheit dominiert, ist das ein wirkungsvoller Gegenpol.

Die Wunderfrage

Steve de Shazer beschreibt eine Fragetechnik, die darauf abzielt, ein konkretes Zielbild jenseits aller Hindernisse entstehen zu lassen. Die Grundidee ist, sich vorzustellen, dass das Problem über Nacht verschwunden ist, und dann zu beschreiben, woran man das merken würde.⁶ Im Führungskontext übertrage ich diesen Ansatz in Fragen wie: „Wenn wir diese Transformation in einem Jahr

⁵Vgl. Bamberger, G. G. (2010). Lösungsorientierte Beratung (4. Aufl.). Beltz. S. 95.

⁶Vgl. de Shazer, S. (1988). Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy. Norton. S. 5.

erfolgreich abgeschlossen hätten, was hätten wir dann konkret anders gemacht?“, „Was würde man bei uns beobachten können?“. Solche Fragen eröffnen eine gemeinsame Vorstellung von Erfolg und geben Orientierung in Phasen, in denen der Weg noch unklar ist.

4.2 Gesprächstechniken

Neben den Fragetechniken beschreibt das InKonstellation-Skript vier Gesprächstechniken, die im systemischen Coaching grundlegend sind und die ich auch in meiner Führungsarbeit zunehmend bewusst einsetze.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören bedeutet weit mehr als schweigen, während jemand anderes spricht. Es geht darum, das Gesagte wirklich aufzunehmen, den Inhalt, aber auch die Emotionen dahinter, die Pausen, den Tonfall, das Ungesagte. Als Führungskraft habe ich gelernt, dass echter Kontakt oft in dem entsteht, was ich nicht sage, sondern in der Art, wie ich zuhöre. Ich versuche, Gespräche zu führen, in denen mein Gegenüber spürt: Diese Person ist wirklich präsent. Das allein verändert, was Menschen bereit sind zu teilen.

Zusammenfassen

Zusammenfassen ist eine Technik, bei der ich in eigenen Worten wiedergebe, was ich gehört habe, und damit prüfe, ob ich richtig verstanden habe. Das ist mehr als eine höfliche Geste, es signalisiert Aufmerksamkeit, gibt der anderen Person die Möglichkeit, Gesagtes zu bestätigen oder zu korrigieren, und hilft ihr oft, sich selbst klarer zu werden. In Führungsgesprächen nutze ich das Zusammenfassen besonders nach Momenten, in denen jemand viel auf einmal geteilt hat und ich sicherstellen möchte, dass ich das Wesentliche richtig erfasst habe.

Reframing

Beim Reframing geht es darum, einem Sachverhalt einen anderen Deutungsrahmen zu geben, ohne den Sachverhalt selbst zu verändern. Ein bekanntes Beispiel aus der systemischen Praxis, jemand sagt: „er verstehe etwas nicht“ und erlebt das als Schwäche. Eine Umformulierung wie „du verstehst es noch nicht“, macht aus demselben Satz eine Entwicklungsperspektive. Diese Verschiebung klingt klein, wirkt aber oft erheblich. Ich nutze Reframing im

Führungsalltag, wenn Mitarbeitende feststecken, weil sie eine Situation ausschließlich negativ einordnen. Indem ich eine andere Lesart anbiete, eröffne ich Handlungsspielraum.

Positives Konnotieren

Positives Konnotieren bedeutet, ein Verhalten oder eine Eigenschaft, die auf den ersten Blick problematisch wirkt, wertschätzend umzudeuten. Es geht nicht darum, etwas schön zu reden, sondern darum, die Funktion hinter dem Verhalten zu sehen. Wenn jemand in meinem Team bremst oder Widerstand zeigt, frage ich mich inzwischen als erstes: „Welche Funktion hat dieses Verhalten?“, „Welcher Schutz steckt dahinter?“. Diese Perspektive verändert meine Reaktion grundlegend, von Ungeduld zu Verständnis.⁷

5. Die Coaching-Session als Lernlabor für meine Führungsarbeit

Bisher habe ich beschrieben, wie ich das Gelernte aus der Ausbildung in meinen Führungsalltag übertrage. Doch der Erkenntnisfluss verläuft nicht nur in diese Richtung. Jede Coaching-Session, die ich selbst als Coach leite, ist gleichzeitig ein Lernort für mich als Führungskraft. Was ich in der Rolle des Coaches erlebe, bringe ich mit zurück in meinen Führungsalltag.

Das ist der Grund, warum ich in dieser Arbeit auch eigene Coaching-Session reflektiere. Nicht als Fallbeispiel, das eine Methode illustriert, sondern als Quelle persönlicher Entwicklung.

5.1 Eine Session als Ausgangspunkt der Reflexion

Als Beispiel möchte ich eine Session aus Juni 2026 heranziehen, die ich als Coach geleitet habe. Die Klientin hatte sich nach längerer Überlegung, für den Schritt in die Selbständigkeit entschieden. Was sie beschäftigte, war nicht mehr die Frage, ob sie diesen Schritt gehen soll, sondern wie sie mit der öffentlichen Sichtbarkeit umgehen kann, konkret mit der Angst vor negativen Reaktionen auf ihre Beiträge

⁷Vgl. InKonstellation (Hrsg.) (2026). Skript Ausbildung zum Systemischen Coach. Stand April 2026. S. 59.

in sozialen Medien. Die Frage, die wir gemeinsam als Ziel der Session formulierten, lautete: „Wie kann ich mich selbst in diesen Momenten empoweren?“

In der Session arbeiteten wir mit zwei inneren Anteilen, die die Klientin selbst beschrieb und benannte. Einer dieser Anteile trieb sie an, der andere hielt sie zurück. Wir gaben beiden ein konkretes Bild, eine Körperhaltung und eine Stimme. Dann lud ich die Klientin ein, beide Anteile auf einer imaginären Bühne zu platzieren und als Beobachterin von außen auf das Bild zu schauen. Dieser Perspektivwechsel ermöglichte ihr, die Dynamik zwischen den beiden Anteilen klarer zu sehen und aktiv zu verändern. Ein zentraler Moment entstand, als wir die gute Absicht des hemmenden Anteils anerkannten: Er schützte, anstatt zu sabotieren. Das veränderte die Beziehung der Klientin zu diesem Anteil in ihr.

5.2 Was ich als Coach lerne und als Führungskraft mitnehme

Was mir in dieser und in anderen Sessions immer wieder auffällt, sind die Momente, in denen etwas in Bewegung gerät und dies nicht durch zwingend clevere Fragen passiert. Sie entstehen durch echte Präsenz, durch das Aushalten von Stille und durch den Mut, nicht zu wissen, wie ein Gespräch verläuft.

Diese Erfahrungen nehme ich direkt in meine Führungsarbeit mit:

- Benennen schafft Klarheit: Wenn ich Mitarbeitenden helfe, das zu benennen, was sie erleben, sei es Unsicherheit, Widerstand oder Erschöpfung, verliert es an Gewicht und gewinnt an Steuerbarkeit. Viele Gespräche, die ich früher als Diskussion erlebt habe, entpuppen sich als Momente, in denen jemand einfach gehört werden möchte.
- Hinter Widerstand steckt immer etwas: Die Arbeit mit inneren Anteilen hat mir gezeigt, dass Menschen, die bremsen, das in aller Regel nicht aus Böswilligkeit tun. Es gibt immer einen Grund, eine Funktion, einen Schutz. Wenn ich das anerkennen kann, verändert sich das Gespräch.
- Raum lassen ist eine Führungsstärke: In der Rolle des Coaches habe ich gelernt, dass Schweigen und Nicht-Wissen produktive Zustände sind. Als Führungskraft neige ich dazu, Räume schnell zu füllen. Das Coaching lehrt mich, das zu unterbrechen.

- Auf der eigenen Insel bleiben: Als Coach ist es meine Aufgabe, neugierig auf die Welt des anderen zu sein, ohne mich darin zu verlieren. Diese Haltung, die eigene Perspektive zu bewahren, ohne sie aufzuzwingen, ist auch in Führungsgesprächen hilfreich.

6. Mein persönliches Lernfeld

6.1 Wie die Ausbildung meine Führungshaltung verändert hat

Ich bin jemand, der anpackt. Der Situationen analysiert, Entscheidungen trifft und kommuniziert. Dieses Muster hat mich in vielen Situationen weit gebracht. In der Ausbildung habe ich aber gelernt, dass es in der Führung von Menschen manchmal das Falsche ist. Heute nehme ich mir mehr Zeit. Ich frage öfter, bevor ich antworte. Ich höre zu, bevor ich einordne. Und ich versuche, Widerstand nicht als Störung zu behandeln, sondern als Information über das, was jemandem gerade wichtig ist.

6.2 Was sich in meiner täglichen Führungsarbeit verändert hat

Drei Veränderungen erlebe ich konkret:

- In Einzelgesprächen gebe ich bewusst Raum für Reflexion. Ich höre zu, ohne gleichzeitig schon die nächste Aufgabe im Kopf zu haben, und fasse das Gesagte am Ende positiv zusammen. Diese einfache Veränderung hat die Qualität meiner Gespräche spürbar verbessert.
- Ich schaue bewusster auf die Stärken und Ressourcen meiner Teammitglieder und spreche sie an. Wenn jemand etwas gut kann oder etwas Schwieriges gemeistert hat, benenne ich das konkret und gebe es zurück. Ich möchte, dass Menschen in meinem Team ein klareres Bild davon haben, was sie können.
- Ich nutze systemische Fragetechniken in schwierigen Gesprächen. Was früher manchmal in Debatten mündete, entwickelt sich heute häufiger zu echten Klärungsgesprächen, weil ich mehr frage.

7. Fazit und Ausblick

Diese Arbeit ist aus einer persönlichen Erfahrung entstanden: der Erfahrung, dass eine Coaching-Ausbildung nicht nur Methoden vermittelt, sondern den Blick auf sich selbst verändert. Was ich in den vergangenen Monaten gelernt habe, hat meine Führungsarbeit in einer Tiefe beeinflusst, die ich nicht erwartet hatte.

Die Haltung, die ich in der Ausbildung kennengelernt und zu üben begonnen habe, nämlich neugierig zu bleiben, wirklich zuzuhören, das Gesagte in eigenen Worten zusammenzufassen und Situationen neu zu rahmen, wird zunehmend zu meinem Alltag.

Mein nächster Entwicklungsschritt liegt nicht in einer bestimmten Methode, sondern in der Bereitschaft, mutiger zu experimentieren. Die Ausbildung hat meinen Werkzeugkasten erheblich erweitert, aber ich habe noch nicht alles ausprobiert. Es gibt Methoden, die ich bisher nur im Coaching-Kontext eingesetzt habe, und ich bin neugierig, in welcher Form sie sich in meinen Alltag als Führungskraft übertragen lassen.

Literaturverzeichnis

Bamberger, G. G. (2010). Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch (4. Aufl.). Beltz.

de Shazer, S. (1988). Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy. Norton.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (13. Aufl.). Campus Verlag.

InKonstellation (Hrsg.) (2026). Skript Ausbildung zum Systemischen Coach. Stand April 2026.

von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2012). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen (2. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.