



INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie

Coaching | Systemische Aufstellungen | NLP

Standort: Köln

Ausbildung zum systemischen Coach (ECA)

03. Mai – 22. Oktober 2020

Abschlussarbeit zur Zertifizierung vor der European Coaching Association (ECA)

Die Dokumentation eines Coaching Prozesses

„Durch wieder entdecktes Selbstvertrauen zu einem selbstbewussten beruflichen Neustart“

Eine Prozessbeschreibung über ein Telefonat und drei Sitzungen

Betreuer: Timo Schlage (Inkonstellation)

Autor: Samy Ragheb

Abgabedatum: 13. September 2020

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	2
1 Einleitung	3
1.1 Problemstellung	4
1.2 Zielsetzung dieser Abschlussarbeit.....	5
2 Theoretischer Bezugsrahmen.....	5
2.1 Definition systemisches Coaching.....	5
2.2 Abgrenzung Coaching von Psychotherapie	7
2.3 Die Rolle des Coaches.....	8
2.4 Erfolgsfaktoren im Coaching	8
3 Coaching Methodik	9
3.1 Das GROW Modell.....	9
3.2 Timeline und Tetralemma	11
3.3 Appreciative Inquiry.....	14
4 Dokumentation des Coaching Prozesses John Doe.....	15
4.1 Akquise	15
4.2 Telefonat.....	16
4.3 Coaching Sitzungen	16
4.3.1 Sitzung 1	16
4.3.2 Sitzung 2	19
4.3.3 Sitzung 3.....	23
4.4 Zusammenfassung und Hypothesenbildung	26
5 Kritische Würdigung und Handlungsempfehlung.....	27
Literaturverzeichnis.....	29

Abkürzungsverzeichnis

AI	Appreciative Inquiry
bzw.	Beziehungsweise
DGfC	Deutsche Gesellschaft für Coaching
DVCT	Deutscher Verband für Coaches und Trainer
ECA	European Coaching Association
Etc.	Et cetera
ICD-10	International Classification of Diseases and Related Health Problems
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
o.g.	oben genannt
usw.	und so weiter
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
WHO	World Health Organisation
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Das GROW Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an König und Volmer, 2018, S. 84)	10
<i>Abbildung 2.</i> Das Tetralemma Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an König und Volmer, 2018, S. 231)	13
<i>Abbildung 3:</i> Der „Vier-D-Zirkel“ (eigene Darstellung in Anlehnung an Bonsen, 2001, S. 32)	15
<i>Abbildung 4:</i> Die Timeline von John Doe (eigene Darstellung, Ragheb, 2020)	20

1. Einleitung

Wir leben in einer schnell wachsenden und globalisierten Welt. Vieles verändert sich in hohem Tempo und die Anforderungen an einzelne Menschen neigen dazu, zu steigen. Die Vielfalt sozialer Medien, dauernde Erreichbarkeit bei gleichzeitig wachsender Anonymisierung stellt den Menschen heutzutage vor immer neue Herausforderungen. Herausforderungen, denen nicht jeder gewachsen ist und bei deren Bewältigung Unterstützung benötigt wird. Dies gilt sowohl im beruflichen, als auch im privaten Kontext. Das Umfeld der heutigen Gesellschaft wird oft als VUCA Welt bezeichnet. VUCA ist ein Akronym und steht für die englischen Begriffe Volatility (Flüchtigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Der Begriff ist in seinem Ursprung militärisch geprägt und wurde dazu genutzt die neue, multilaterale Welt nach dem Ende des kalten Krieges zu beschreiben (Mack, 2016). Heute findet er besonders im Business Kontext Anwendung, um die vielfältigen Anforderungen und Unsicherheiten zu beschreiben, mit denen Mitarbeiter und Führungskräfte heutzutage umgehen müssen. Bedingt durch die Tatsache, dass es nicht mehr den einen Weg oder Prozess gibt, welcher zu Lösung oder Erfolg führt, kommt es häufig zu Unsicherheiten und damit einhergehendem Leistungsdruck. War es noch vor zwei Jahrzehnten Gang und Gäbe, dass ein Mitarbeiter seine gesamte Berufslaufbahn in ein und demselben Unternehmen verbringt, so ist es heute eher die Regel, dass Mitarbeiter nach kürzeren Zeitabschnitten den Bereich oder das Unternehmen wechseln um Ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit auszubauen und sich stetig weiterzuentwickeln (Klös, 2018). Hierbei stellt sich die Frage, welche Auswirkungen gerade diese Unsicherheiten auf den Mitarbeiter und letzten Endes den Menschen haben. Wie gehen Menschen mit Druck um? Wie werden Entscheidungen getroffen? Welche Risiken umgeben den Menschen in seinem beruflichen und sozialen Umfeld? All dies sind Fragen, die man sehr kritisch stellen sollte, wenn man sich mit den Anforderungen und Belastungen auseinandersetzt, welche der Mensch sich heutzutage stellen muss. Vor allen Dingen ist es hierbei interessant zu betrachten, wie der Mensch mit diesen Belastungen umgeht, wie er sich damit auseinandersetzt und welchen Einfluss es auf ihn als Individuum hat.¹

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen männliche und weibliche Personen; alle sind damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen.

Spätestens bei dieser Fragestellung wird klar, dass die beruflichen Anforderungen einen Einfluss auf das soziale Umfeld des Menschen haben. Somit ist klar, dass es hier keine Trennschärfe mehr geben kann (Clemens, 2010). Wie geht man nun als Arbeitgeber oder auch als individueller Mensch mit dieser Situation um?

Eine anerkannte und salonfähige Methode sich seinen Problemen zu stellen und Klärung herbeizuführen, ist das Coaching. Der Begriff des Coachings begegnet einem heutzutage immer mehr und immer verstärkter. Während der Ursprung des Begriffs in den Anfängen des 19. Jahrhunderts zu finden ist und übersetzt „Kutscher“ bedeutet, wurde er schon wenige Jahrzehnte später durch die Bedeutung von universitärer Nachhilfe und Unterstützung bei sportlicher Entwicklung geprägt (Migge, 2018). Heute wird Coaching als Synonym, für eine Vielzahl von Tätigkeiten und Begriffen genutzt. Grundsätzlich steht der Begriff des Coachings immer im Zusammenhang mit entwicklungsorientierten und beratenden Prozessen (Greif & Rauen, 2019). Der Mensch wird sich dem Bedürfnis nach Unterstützung bewusst und sorgt entsprechend für Abhilfe. Bedarf es einer psychotherapeutischen Unterstützung, oder kann mithilfe eines Coachings eine Klärung herbeigeführt und Ressourcen aktiviert werden? Wie kann Coaching einem Menschen dabei helfen, für sich selber Klarheit zu bekommen, Ressourcen zu aktivieren und sich den eigenen Herausforderungen kraftvoll zu stellen? Es gilt eine Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie zu definieren um eine trenngenaue Entscheidungsgrundlage sowohl für den Coach, als auch für den Coachee zu schaffen.

Der Bedarf nach einem Coaching ist auch für Herrn John Doe² (im weiteren Verlauf auch als Coachee oder Klient bezeichnet) deutlich geworden und er hat sich in diesem Sinne an den Autor (im weiteren Verlauf auch als Coach bezeichnet) dieser Arbeit gewandt. Die vorliegende schriftliche Ausarbeitung dient der Darstellung und Analyse des Coaching Prozesses von John Doe, begleitet und durchgeführt von Samy Ragheb, dem Autor dieser Arbeit.

1.1 Problemstellung

John Doe, ein 40 – 50-jähriger Mann wendet sich an den Autor und Coach mit der Bitte, ihn in der Phase seiner beruflichen Neuorientierung zu unterstützen und ihn bei der Klärung einiger grundlegender Fragestellungen zu begleiten. Herr Doe hat die

² Der Name John Doe steht hier als fiktiver Name zur Anonymisierung des Coachees.

letzten 15 Jahre in einer leitenden Position in einem großen Unternehmen gearbeitet. Im Rahmen einer Fusionierung kam es hier zu strukturellen Veränderungen, welche er für sich als Anlass genommen hat, das Unternehmen zu verlassen und sich beruflich neu auszurichten. Zum Zeitpunkt der Auftrag Stellung ist er freigestellt. John wünscht sich, dass er durch das Coaching mehr Klarheit erlangt, welchen beruflichen Werdegang er in Zukunft einschlagen möchte und was er für sich erreichen möchte. Hierbei ist es ihm sehr wichtig, dass seine Familie in diese Betrachtungen mit einbezogen wird. Er hat verschiedene Ansätze in petto, welche er zum Teil mit Ambivalenz betrachtet. Er möchte mittels mehrerer Coaching Sitzungen für sich Klarheit schaffen, was er wirklich möchte, was ihn herausfordert, was ihn erfüllt und was ihn, sowohl beruflich als auch privat, ausgeglichen und zufrieden werden lässt.

1.2 Zielsetzung

Diese Seminararbeit befasst sich mit den erfolgskritischen Faktoren eines Coaching Prozesses zur Klärung verschiedener, komplexer Anliegen eines Coachees, im Rahmen mehrerer Coaching Sitzungen mittels der Durchführung verschiedener Interventionen. Ziel dieser Arbeit ist es, diese erfolgskritischen Faktoren zu identifizieren, zu analysieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse so darzustellen, dass diese mit einem Mehrwert, sowohl für den Coach als auch den Coachee, in der Praxis implementiert und reproduziert werden können.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen, welche als Basis für die weiteren Teile der Arbeit dienen, in wenigen Abschnitten erläutert.

2.1 Definition systemisches Coaching

Den Begriff des systemischen Coachings im wissenschaftlichen Sinne genau zu definieren, ist eine Herausforderung. Der Begriff ist nicht geschützt und wird daher mitunter kontrovers diskutiert (Migge, 2018)

Insgesamt werden unter dem Sammelbegriff des Coachings verschiedene Beratungsprozesse zusammengefasst. Hierzu gehören z.B. Einzelcoachings, Teamcoachings, Projektcoachings, etc. Im Unterschied zur klassischen Beratung erbringt beim Coaching der Klient, nicht der Coach, die Lösung. Der Coach wird als Prozessbegleiter verstanden, der die Entwicklung der Lösung durch den Klienten

begleitet (Rauen, 2005). Migge definiert Coaching als gleichberechtigten Prozess zwischen Klient und Berater. Der Klient beauftragt den Berater ihm behilflich zu sein: bei der eigenen Standortbestimmung, der Schärfung von Zielen und Visionen, sowie bei der Entwicklung von Problemlösungen, Umsetzungsstrategien, dem Ausbau von Kompetenzen, verantwortungsvoller Steigerung der Leistungen, etc. Dadurch soll der Klient an Klarheit, Handlungs-, Leistungs-, und Bewältigungskompetenz gewinnen. Dieser Prozess soll zum Ziel haben, dass der Klient langfristig eine höhere Lebensqualität erfährt, bedingt durch die Übereinstimmung seiner Werte und Lebenswirklichkeiten (Migge, 2018). Migge beschreibt Coaching als eine handlungs- und ergebnisorientierte Interaktion, welche eine Abgrenzung von der klassischen Beratung erfährt. Im Laufe der Jahre und der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Coachings wird deutlich, dass eine isolierte Betrachtung des Klienten keinen Sinn macht. Er muss als Bestandteil der Systeme analysiert werden, derer er zugehörig ist. Die Systemtheorie ist Ende der 1940er-, Anfang der 1950er-Jahre entstanden. In der Psychologischen Forschung wurde zunehmend deutlich, dass das traditionelle lineare Ursache-Wirkungs-Denken zur Lösung komplexer Probleme nicht ausreicht. Komplexe Prozesse lassen sich nicht einfach aus einer Ursache erklären. Es wirken verschiedene Faktoren wechselseitig aufeinander (König, Volmer, 2019). Auch wenn es eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und Interpretationen gibt, so haben die meisten folgendes gemeinsam: Allen Konzepten liegt ein konstruktivistisches Verständnis zu Grunde, demzufolge sich Menschen ein Bild der Wirklichkeit machen, das grundsätzlich veränderbar ist. Für Coaching folgt daraus, dass ein Coach keine Lösungen vorgeben darf, sondern immer nur unterstützen darf, neue Lösungen zu finden und sich selbst weiterzuentwickeln. Hierbei ist es die Aufgabe des Coaches den Klienten, durch die Anwendung verschiedener Methoden, bei der Lösungsentwicklung zu begleiten. Der Klient hat als Teil der ihn umgebenden Systeme betrachtet zu werden. Es ist nicht hilfreich ihn als isoliertes Individuum zu betrachten, da die Wechselwirkungen der verschiedenen Systeme für den Klienten von enormer Wichtigkeit sind (König, Volmer, 2019).

Aus diesen Erkenntnissen ist das systemische Coaching entstanden. Hierbei handelt es sich lediglich um eine kurze Paraphrasierung der Herkunft der Systemtheorie. Diese ist äußerst vielfältig und verfügt über die verschiedensten Perspektiven und Paten. Die Systemtheorie hier in ihrer Gänze aufzuführen, würde den Rahmen dieser Seminararbeit sprengen. Für die vorliegende Seminararbeit wird festgehalten, dass

systemisches Coaching die Interaktion zwischen Coach und Klienten darstellt, bei der der Coach sich den verschiedenen Systemen bewusst ist, welchen der Klient zugehörig ist, und ihn als Teil dieser Systeme betrachtet, nicht als herausgelöstes Individuum.

2.2 Abgrenzung Coaching von Psychotherapie

Im Sinne des Coaches und des Klienten ist es von großer Wichtigkeit, dass eine ganz klare Abgrenzung von Coaching und Psychotherapie erfolgt. Dies ist schwieriger, als es auf den ersten Blick scheint. Psychosoziale Belastungen treten heutzutage verstärkt auf und viele Klienten suchen zuerst den Weg zu einem Coach, bevor sie den Schritt wagen, sich psychotherapeutische Unterstützung zu holen (Migge, 2018). Oftmals sind die Grenzen fließend und es ist nicht auf den ersten Blick erkennbar, ob der Klient in psychotherapeutischer Behandlung nicht wesentlich besser aufgehoben wäre. Es liegt nun in der Verantwortung des Coaches zu erkennen, ob bei dem Klienten eine zu coachende Situation, oder ein psychopathologisches Krankheitsbild vorliegen. Hilfreiche Informationen hierzu liefert die von der WHO (World Health Organisation) publizierte und international anerkannte Liste der ICD-10 (International Classification of Diseases and Related Health Problems). Alle von der WHO anerkannten und definierten Erkrankungen werden dabei in verschiedene Kategorien eingeteilt und mit einem Kürzel versehen – dem sogenannten Diagnoseschlüssel. Mithilfe der Kürzel kann jede Diagnose weltweit einheitlich benannt werden. Jeder Coach entscheidet für sich selber, an welchem Punkt er dem Klienten anrät, sich in psychotherapeutische Behandlung zu begeben, da die Grenzen des Coachings erreicht sind. Von besonderer Wichtigkeit ist es hier laut König und Volmer insbesondere an das Wohl des Klienten zu denken, nicht vorrangig an den finanziellen Verlust, welcher dem Coach bei Abbruch des Coachings entsteht (König, Volmer, 2019).

Für den Autor gilt an dieser Stelle, dass ein Coaching Prozess stattfinden kann, wenn keine definierte, krankhafte psychologische Störung vorliegt. Hierzu gehören u. a. (unter anderem), traumatische Belastungssyndrome, Essstörungen, Süchte, klinische Depressionen, suizidale Gedanken und Absichten. Wenn diese Kategorien als Thema hinter dem Thema zu erkennen sind, dann versteht der Autor seine Aufgabe und Verpflichtung darin, den Klienten zu stabilisieren und ihm dabei zu helfen, sich die richtige Hilfe und Unterstützung zu suchen.

2.3 Die Rolle des Coaches

Die Rolle des Coaches wurde in den vorangegangenen Kapiteln bereits thematisiert und umrissen. An dieser Stelle werden die wesentlichen Punkte der Rolle zusammengefasst und mit dem persönlichen Rollenverständnis des Autors ergänzt. Wie bereits in Kapitel eins beschrieben, stammt der Begriff Coach aus dem englischen Sprachgebrauch und stand zu Beginn des 19. Jahrhunderts für den Beruf des Kutschers. Heutzutage wird der Begriff Coach recht inflationär benutzt. Es gilt als „IN“ sich als Coach zu bezeichnen oder sich coachen zu lassen. Da es sich nicht um einen geschützten Begriff handelt, sind die Interpretationsmöglichkeiten der Rolle sehr vielfältig (König, Volmer, 2019). Auch die Ausbildung zum Coach ist in Deutschland kein fest definierter Prozess. Hierzu versuchen verschiedene Verbände, wie der DVCT (Deutscher Verband für Coaches und Trainer) oder DGfC (Deutsche Gesellschaft für Coaching) anerkannte Rahmenlinien zu schaffen. Für die vorliegende Arbeit gilt die Grundannahme von Migge, dass der Coach ein Prozessbegleiter ist, der einen gesunden Menschen darin unterstützt seine Standortbestimmung durchzuführen, die Schärfung seiner Ziele oder Visionen zu erarbeiten sowie bei der Entwicklung von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien oder bei dem gezielten Ausbau von Kompetenzen und oder der verantwortungsvollen Steigerung von Leistungen (Migge, 2018). Ergänzend hierzu ist es für den Autor wichtig zu erwähnen, dass er seine Aufgabe darin sieht, den Klienten durch die Anwendung systemischer Tools und Interventionen, dabei zu begleiten eigene Erkenntnisse zu erlangen und diese zur Lösungsentwicklung zu nutzen. Im Folgenden Kapitel werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Coachings zusammengefasst.

2.4 Erfolgsfaktoren im Coaching

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Coaching ist der Coach selber und seine Haltung. Während im vorangegangenen Kapitel die Rolle des Coaches beschrieben und paraphrasiert wurde, gilt dieses Kapitel der Darstellung der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Coaching. Ein wichtiger Faktor ist hierbei das Menschenbild und -verständnis des Coaches. Für den Autor dieser Seminararbeit gilt die innere Haltung bzw. das Verständnis „Ich bin OK, du bist OK.“ Hiermit ist gemeint, dass der Coach die innere Überzeugung vertritt, dass sowohl er als auch sein Klient, in seiner Gesamtheit genauso richtig und gut ist, wie er sich in diesem Moment präsentiert. Der Coach geht

davon aus, dass der Klient der Experte für sich selber ist. Seine Introspektion führt zur Lösungsentwicklung, denn er trägt die nötigen Lösungsbestandteile bereits in sich. Der Coach sieht sich als Prozessbegleiter, der bei der Entwicklung möglicher Lösungswege behilflich ist. Hierbei ist es wichtig, eine wertfreie Haltung einzunehmen und lediglich wahrzunehmen, aufzunehmen und anzunehmen, was der Klient dem Coach mitteilt. Der Coach entwickelt hierbei Hypothesen zu dem, was er über seinen Klienten erfährt. Wichtig ist, sich nicht von den eigenen Hypothesen leiten zu lassen und den Klienten zu beraten. Hypothesen sind insofern sehr förderlich, als dass sie dem Coach dabei behilflich sind, die für den Klienten wirksamste Intervention zu wählen und als Angebot zu unterbreiten. Eine der größten Herausforderungen und gleichzeitig eine der wichtigsten Erfolgskriterien ist die Fähigkeit des Coaches, seine eigenen Hypothesen insofern in den Hintergrund zu stellen, als dass er sich nicht dazu hinreißen lässt, eine beratende Haltung einzunehmen. Grundsatz soll, wie bereits erwähnt sein, dass der Klient der Experte für sich selber ist und seine Lösungsansätze bereits in sich trägt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Rolle des Coaches, seine Haltung, seine Hypothesen und Interventionen wichtige Erfolgskriterien für ein zielorientiertes und erfolgreiches Coaching ist. Es obliegt der Verantwortung des Coaches dem Klienten bei der Formulierung seiner Ziele zu begleiten und zu unterstützen. Die Basis eines erfolgreichen Coachings ist die gründliche und klare Zielformulierung durch den Coachee.

3. Coaching Methodik

In diesem Kapitel werden die Coaching Methoden bzw. Interventionen kurz erläutert und zusammengefasst, welche von Samy Ragheb in den einzelnen Sitzungen mit John Doe gewählt und durchgeführt wurden. Dieses Kapitel soll die theoretische Grundlage und das Methodenverständnis für die in Kapitel vier folgende Prozessbeschreibung bilden.

3.1 Das GROW Modell

Wie in Kapitel 2.4 bereits erwähnt wurde, ist die Auftragsklärung der Grundstein eines erfolgreichen Coachings. Dem Klienten muss selber bewusst sein, was er sich von dem Coaching Prozess erhofft, was sich verändern soll und wie er den Erfolg für sich selber messbar machen kann (König, Volmer, 2019). Hierbei stellt sich die Frage, wie

man als Coach seinen Klienten am besten unterstützen kann. Für den Coaching Prozess im Rahmen dieser Seminararbeit, hat der Coach das GROW Modell gewählt. GROW ist ein Akronym und steht für die Begriffe Goal, Reality, Options und Will. Das Modell wurde von John Whitmore entwickelt und geprägt und ist ein weithin bekanntes und anerkanntes Model im Coaching und der Mitarbeiterführung. Besonders hervorgehoben wird hierbei, dass das Model in vier Phasen aufgeteilt ist. Es gibt Modelle, welche bis zu acht Phasen aufweisen. Der Vorteil des GROW Modells liegt hierbei in der Trennschärfe der einzelnen Phasen. Die folgende Grafik, in Anlehnung an Whitmore, gibt einen Überblick über die einzelnen Phasen, welche folgend kurz erläutert werden.



Abbildung 1: Das GROW Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an König und Volmer, 2018, S. 84).

- **Goal** = Zielfestlegung:
 - Was soll erreicht werden?
 - Was genau ist der Zielzustand?
 - Woran lässt sich feststellen, dass das Ziel erreicht ist?

- **Realtiy** = IST Situation:
 - Was ist die Ausgangssituation?
 - Auf welche Randbedingungen muss geachtet werden?
 - Wo genau liegen die Probleme?

- Was ist schon erreicht? Was noch nicht?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

- **Options** = Sammlung möglicher Lösungen:
 - Was sind Möglichkeiten zur Erreichung des Ziels?
 - Gibt es Teilziele?
 - Gibt es besonders kreative Möglichkeiten?
 - Was sind Vor- und Nachteile?

- **Will** = Festlegung der nächsten Schritte:
 - Was ist zu tun?
 - Was genau sind die nächsten Schritte?

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das GROW Model sich in vier Phasen unterteilen lässt. Die erste Phase (Goal) dient der Festlegung der Ziele, die zweite Phase (Reality) klärt die IST Situation im Leben des Klienten, die dritte Phase (Options) hilft dem Klienten dabei sich möglicher Lösungswege bewusst zu werden. In der vierten und letzten Phase wird der Klient dazu ermutigt sich selber realistische Ziele zu setzen, deren Erreichung ihm am Herzen liegen (König, Volmer 2019).

3.2 Timeline und Tetralemma

Die Timeline ist eine Coaching Methode welche Ihre Anwendung auch im Bereich NLP (Neurolinguistisches Programmieren) findet. Es geht bei dieser Methode darum Erlebnisse und Erfahrungen aufzuarbeiten und sich vor Augen zu führen. Hierzu wird der Klient gebeten sich Meilensteine aus seiner beruflichen und persönlichen Vergangenheit zu überlegen, welche ihn geprägt haben, dass er zu dem Menschen wurde, der er heute ist. Des Weiteren wird ein Meilenstein für die Gegenwärtige Situation benötigt und im Anschluss daran, wird der Coachee gebeten, dass sich Meilensteine für seine Berufliche/private Entwicklung in der Zukunft überlegt. Kurz-, mittel- und langfristig. Die Timeline sollte dann mit einem fiktiven Meilenstein in der fernen Zukunft des Klienten abschließen (z.B. Renteneintritt, 100. Geburtstag, je nachdem wo der Klient sich in seiner Entwicklung gerade befindet). Balz und Linßen beschreiben diese Methode als besonders wertvoll, da ein Klient sich bei der Anwendung dieser Methode in einer Beständigkeit aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft erlebt. Die Bewegung entlang der Zeitlinie und durch die verschiedenen Zeiten

lässt den eine sich selbst reflektierende Haltung einnehmen. Er wird zu seinem eigenen Beobachter. Die Anwendung der Timeline kann eine positive Grundhaltung zu sich selber fördern (Grundannahme des gesunden Klienten vorausgesetzt) und führt zu einer Offenheit des Klienten, weitere, andere, neue berufliche und private Optionen in Betracht zu ziehen und sich in diesem Zusammenhang auch Konkretisierungsschritte zur Umsetzung zu überlegen (Balz, Linßen, 2019). Hat der Klient die für sich relevanten Meilensteine erarbeitet, so empfiehlt es sich, diese aufzuschreiben und ihn/sie zu bitten, diese chronologisch, einem Zeitstrahl entsprechend, auf dem Boden zu legen (König, Volmer, 2019). Im Anschluss wird der Klient gebeten seine eigenen Meilensteine zu betreten, zu spüren und zu reflektieren. Der Coach erklärt, dass dies in den Phasen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft erfolgt. Dieses Erleben wird durch den Coach begleitet.

Ist der Klient bei der Betrachtung seiner möglichen, zukünftigen Meilensteine angelangt, gilt es ihm dabei behilflich zu sein, Klarheit zu erlangen. Oft präsentieren sich einem Klienten mehrere mögliche Optionen. Eine erprobte Möglichkeit dem Klienten zu helfen, für sich selber mehr Klarheit zu den einzelnen Optionen und damit verbundenen Präferenzen zu bekommen, ist die Anwendung der sogenannten Tetralemma-Matrix in Verbindung mit der Timeline (Balz, Linßen, 2019). Hierbei wird der Klient gebeten, dass er für jede mögliche Option sich folgende Betrachtungsweisen vor Augen führt:

- *Das Eine*, also die Option selber
- *Das Andere*, eine konträre Alternative zur eigentlichen Option
- *Sowohl als Auch*, die o.g. Optionen zu verbinden
- *Keines von Beiden*, eine andere Alternative/Option
- *All dies nicht und all jenes nicht*, etwas das in keinerlei Verbindung zum aktuellen beruflichen Kontext steht

Der Klient wird nun eingeladen, die verschiedenen Alternativen für seine berufliche Situation zu durchdenken und sich dafür auf den jeweiligen Bodenanker zu begeben. Bezogen auf seine berufliche Entscheidungsfrage wird er gefragt: „Was könnte diese Option für Sie konkret bedeuten? Welche Gedanken haben Sie dazu? Welche Gefühle empfinden Sie dabei? Welche Chancen und Risiken liegen für Sie und für mögliche andere Beteiligte bzw. Ihr soziales System darin?“

Hat der Klient alle Optionen reflektiert, stellt der Coach ihm Skalierungsfragen in Bezug auf sein Wohlempfinden mit den jeweiligen Optionen. Das eigene Wohlempfinden auf

einer Skala messbar zu machen, soll dem Klienten dabei helfen, seine eigenen Empfindungen zu visualisieren und greifbar zu machen. Dies soll maßgeblich zur eigenen Entscheidungsfindung beitragen.

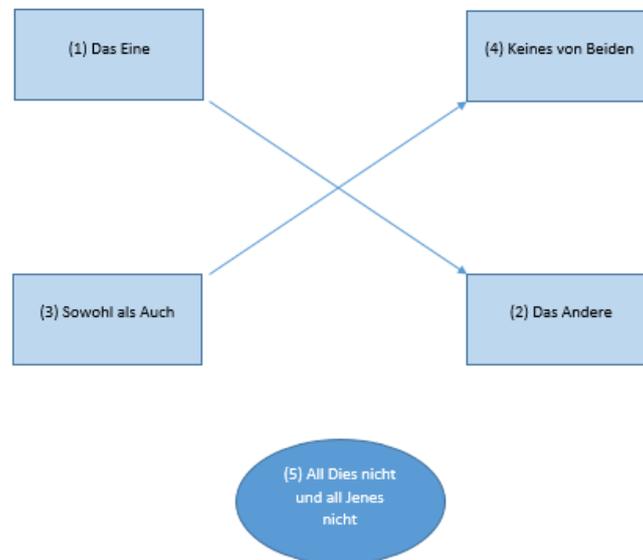


Abbildung 2: Das Tetralemma Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an König und Volmer, 2018, S. 232).

Die Timeline wird damit abgeschlossen, dass der Coach den Klienten bittet den Weg an der Timeline bis zu seinem fiktiven Datum weiterzugehen und auf diesem Weg die Ereignisse und Emotionen zu schildern, die er/sie damit verbindet und vor sich sieht. Am Meilenstein des fiktiven Datums/Ereignis angelangt, wird der Klient gebeten zu reflektieren und seine Emotionen zu teilen. Daraufhin wird er gebeten sich umzudrehen, einen Blick auf die Timeline zu werfen und sich bewusst zu machen, dass er auf seinen Lebensweg schaut, was er erreicht hat, was er noch erreichen will und wie er im Hinblick auf all seine Erfahrungen und Erlebnisse, zu sich selber steht. Ein sehr passender Abschluss für diese oft emotionale Übung ist es, den Klienten zu bitten, dass er aus der Position des fiktiven Datums heraus, dem gegenwärtigen „Ich“ einen Rat mit auf den Weg zu geben. Hierbei entdeckt der Klient oft, wieviel Vertrauen und Sicherheit er in Bezug auf seine eigenen Fähigkeiten haben kann.

3.3 Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI) ist die von David Cooperrider in den 1980er entwickelte Methode des wertschätzenden Interviews. Diese Methode ist dafür bekannt, dass eine Abwendung von der herkömmlichen Problemfokussierung erfolgt und sich der Blick stattdessen auf die vorhandenen Stärken, Potentiale und das Positive richtet. Ursprünglich als Werkzeug zur erfolgreichen Begleitung von betrieblichen Veränderungen entwickelt, lässt es sich in Form des Stärken-basierten-Interviews (vg. Peter Drucker) sehr gut auf Klienten anwenden. Im Mittelpunkt der Methode stehen die so genannten "belebenden Faktoren" (life giving forces), d.h. diejenigen Elemente, die Lebendigkeit und Kraft in eine Organisation bzw. ein Individuum bringen. Es ist entscheidend, sich bewusst zu machen, dass alle Fähigkeiten und Möglichkeiten vorhanden sind, um die bevorstehende Aufgabe zu lösen. Stärken und Erfolge werden bejaht und bestätigt. Hier entfaltet sich die Grundhaltung der Methode, namentlich die der Wertschätzung. Jeder Mensch, jedes Team, jede Organisation usw. besitzt ein viel größeres Potential, als gemeinhin angenommen wird. Dieses liegt teilweise noch im Verborgenen, zeigt sich aber schon gelegentlich. Dieses verborgene Potential gilt es freizulegen und wertzuschätzen. AI wendet sich bewusst und konsequent ab von der Wahrnehmung von Defiziten. Dadurch entwickelt sich eine freundliche, kooperative, respektvolle und innovative Arbeitsatmosphäre. Werden die Erkenntnisse aus diesem Interview erfolgreich internalisiert, so kann dem Klienten ein selbstbewussteres Auftreten gelingen.

Um ein AI erfolgreich durchzuführen, muss zunächst ein Kernthema definiert werden, um das sich der gesamte Prozess dreht. Für diese Seminararbeit wird das Kernthema die berufliche Entwicklung und die damit verbundenen Fähigkeiten und Stärken sein.

Das AI verläuft dann in vier Phasen:

1. Discovery (Erkunden, Wertschätzen, Verstehen)
2. Dream (Visionieren)
3. Design (Gestalten)
4. Destiny/Delivery (Umsetzen/Verwirklichen)

In der Discovery Phase entdeckt der Klient mithilfe der Interviewfragen, seine besonderen Stärken und Fähigkeiten und erarbeitet diese selbständig. Was waren erfolgreiche Momente? Wann konnte man sich einbringen? Wann hat etwas besonders gut funktioniert, etc.

Die zweite Phase (Dream) soll den Klienten dazu ermutigen zu visionieren, was er mittels seiner Fähigkeiten und Stärken erreichen kann.

In der Design Phase sollen die Ideen aus Phase zwei in konkrete Formulierungen gebracht werden. Dies erfolgt ebenfalls entlang des Interviews. Wichtig hierbei ist, dass die Aussagen immer positiv formuliert sind, für den Klienten eine hohe Attraktivität haben, diese motivierend sind und können vom Klienten in puncto Erreichung (gemessen werden. Grundsätzlich gilt hier die Darstellung im Präsens.

Die vierte Phase, Destiny/Delivery, dient der Festlegung konkreter Maßnahmen, welche der Klient selbständig durchführt (Bonsen, 2001)

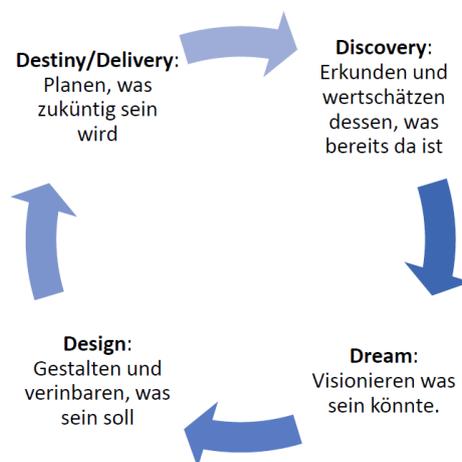


Abbildung 3: Der „Vier-D-Zirkel“ (eigene Darstellung in Anlehnung an Bonsen, 2001, S. 32).

Während des gesamten Interviews verschriftlicht der Coach die Antworten des Klienten. Nach jeder erbrachten Antwort liest der Coach diese laut vor. Im Anschluss an das Interview werden dem Klienten die Fragen mitsamt der Mitschrift als Geschenk und Pfeiler der Erinnerung mitgegeben. Hierdurch kann langfristig eine Verankerung mit immer wiederkehrendem, positive Reinforcement stattfinden.

4. Dokumentation des Coaching Prozesses „John Doe“

Im folgenden Kapitel wird der Coaching Prozess mit John Doe beschrieben. Grundlagen zum Verständnis der genutzten Interventionen bildet das dritte Kapitel.

4.1 Akquise

Um sich etablieren zu können und einen verlässlichen Klienten Kreis aufbauen zu können, gehört die Akquise Tätigkeit zu den Aufgaben eines jeden Coaches. Die

Nutzung sozialer Netzwerke, der Aufbau einer eigenen Internetpräsenz, sowie eine solide Mund-zu-Mund Propaganda in Form von guten Referenzen und Weiterempfehlungen sind Möglichkeiten hier erfolgreich zu sein.

Samy Ragheb ist systemischer Coach in der Ausbildung bei Inkonstellation. Den Kontakt zu John Doe hat eine Coaching Kollegin hergestellt. Sie hat Ragheb als Coach empfohlen, woraufhin Doe sich an ihn gewandt hat.

4.2 Telefonat

Um ein erstes, kurzes Kennenlernen zu initiieren, haben Ragheb und Doe ein 30-minütiges Telefonat vereinbart. Ziel dieses Telefonats ist es, das sowohl der Coach, als auch der Coachee abschätzen können, ob sie sich in Zukunft eine Zusammenarbeit vorstellen können. Der Coachee ruft den Coach an. Es erfolgt eine gegenseitige Vorstellung der Person, in Form einer kurzen Vita. Doe fragt hier besonders ausführlich nach den Erfahrungen und Referenzen des Coaches. Für ihn ist es wichtig eine erste Einschätzung zu bekommen, ob er Ragheb als kompetent genug empfindet, um sich auf ein Coaching mit ihm einzulassen. Nach der kurzen Übersicht der Erfahrungen erklärt Ragheb kurz zusammengefasst die Bedeutung des systemischen Coachings (siehe Erklärungen Kapitel 2.1). Im Anschluss daran erklärt er Doe die Idee der weiteren Zusammenarbeit, den Ablauf einer Coaching Sitzung und Terminvereinbarungen. Da Ragheb sich noch in der Ausbildung zum systemischen Coach befindet, erklärt er ebenfalls, dass die Coaching Sitzungen für John Doe ohne Selbstkostenbeitrag erfolgen, er sich aber bei Zufriedenheit über Weiterempfehlungen freut. Im Anschluss an die Erläuterungen zur weiteren Zusammenarbeit, vereinbaren Ragheb und Doe den Termin zum ersten Coaching.

4.3 Coaching Sitzungen

In den folgenden Kapiteln erfolgt die Darstellung der der Coaching Sitzungen von Ragheb und Doe. Jede der Sitzungen ist mit 120 Minuten Dauer terminiert. Die Wiedergabe erfolgt aus dem Gedächtnisprotokoll. Namen, Orte und Begebenheiten werden zur Anonymisierung des Klienten verändert.

4.3.1 Sitzung 1

Da der Coach noch nicht über eigene Praxisräumlichkeiten verfügt und die Treffmöglichkeiten durch die Covid-19 Pandemie stark eingeschränkt sind, findet die erste Sitzung in der ruhigen Abgeschlossenheit eines Hotelzimmers statt. Bevor der

Coachee eintrifft, kümmert der Coach sich darum, dass der Raum angenehm temperiert ist, dass Getränke bereitstehen und dass eine einladende Gesprächsatmosphäre herrscht.

Der Coachee trifft ein, man begrüßt sich und nimmt Platz. Zuerst erfolgt Smalltalk über das Wetter, die aktuelle Covid-19 Situation und den bisherigen Tagesablauf. Nachdem dadurch eine erste soziale Annäherung von Coachee und Coach erfolgt ist, beginnt Ragheb das Gespräch mit einer kurzen Zusammenfassung zum Thema Systemik und systemisches Coaching. Ragheb bittet Doe um eine eigene Einschätzung, welche Systeme in seinem Leben und in der aktuellen Situation für ihn involviert sind. Daraufhin gibt Doe an, dass er sich im Moment am engsten von den Systemen „Eigener Familie“, „Arbeit“ und „eigene Person“ umgeben sieht. Ihm wird bewusst, dass es in jedem dieser Systeme Punkte gibt, die er gerne beleuchten möchte, entschließt sich aber zunächst sich auf das System „Arbeit“ zu konzentrieren. Im Anschluss daran lädt Ragheb Doe ein in das erste Coaching Gespräch einzusteigen. Ragheb entscheidet sich hierbei zur Auftragsklärung und Zielfindung das Vorgehen nach dem GROW Modell anzuwenden (siehe Kapitel 3.1).

Die erste Frage von Ragheb an Doe lautet daher: Warum hast du dich an mich gewandt und wie kann ich dir behilflich sein? Woran wirst du merken, dass unsere Zusammenarbeit für dich von Erfolg gekrönt sein wird. Durch diese Frage wird die erste Phase der Zielfindung nach GROW eingeleitet. Hierauf antwortet Doe, dass er sich erhofft durch das Coaching Unterstützung bei der Klärung seiner zukünftigen, beruflichen Ausrichtung wünscht. Zunächst bittet Ragheb um eine Beschreibung der aktuellen Situation und eine Erklärung dazu, wie er in den Augen des Coachees, behilflich sein kann. Doe beschreibt seine aktuelle Situation. Durch eine Fusion seines Arbeitgebers mit einem anderen Konzern, erfolgen strukturelle Veränderungen. Doe hat für sich entschieden, dass er diese Veränderungen nicht mitgehen möchte und hat sein Ausscheiden aus dem Unternehmen mit dem Arbeitgeber zu seiner Zufriedenheit verhandelt. Auch wenn er mit seiner Entscheidung zufrieden ist, fühlt er sich dennoch, als hätte er den Anker verloren und würde im Raum umherschweben. Dies vermittelt ihm in Summe das Gefühl der Unsicherheit. Seine Arbeit ist ihm sehr wichtig. Zum einen erlebt er seine Selbstwirksamkeit im Rahmen der Arbeit zum anderen dient seine Arbeit der Sicherung der Lebensgrundlagen für seine Familie. Auf die Frage hin wie belastend diese Situation für ihn ist (Skala 1 – 10, 1= niedrig, 10 = hoch) schätzte er seine aktuelle Belastung und das für ihn damit einhergehende Druckgefühl bei einer 8

ein. Sein Ziel für diese erste Sitzung wäre es, dass dieses Druckempfinden auf eine vier bis fünf reduziert werden kann, damit er im Anschluss entspannt mit seinen Kindern in Urlaub fahren kann. Auf die Frage hin, was ihm dabei behilflich sein könnte diesen Druck zu reduzieren, gibt er an, dass er gerne eine klare Linie für sich sehen würde, wie er zu seiner Entscheidungsfindung in puncto beruflicher Neuausrichtung kommen kann. Im Anschluss daran stellt Ragheb ihm einige Zirkuläre und Hypothetische Fragen: „Was würde deine Frau dir raten?“, „Was würde dein bester Freund dazu sagen?“, „Wenn du selber diesen Weg in naher Zukunft erahnen könntest, was glaubst du, wie er aussehen könnte?“. Inspiriert durch diese Fragen teilt John mit, dass er drei mögliche Wege für seine berufliche Zukunft in Betracht zieht, sich aber nicht entscheiden, bzw. festlegen kann. Als Reaktion auf die hypothetischen Fragen, was seine Frau und sein bester Freund ihm raten würden, ist er zu dem Schluss gekommen, dass er die nötigen Fähigkeiten besitzt eine weiterhin erfolgreiche Karrierelaufbahn weiterzugehen. Sowohl seine Frau, als auch sein bester Freund, würden ihm dazu raten, dass er sich mehr auf sich selber, seine Erfahrungen und seine Fähigkeiten verlässt. Diese Erkenntnisse beruhigen ihn und dadurch erlaubt er sich selber, seine Betrachtungen mit Ruhe durchzuführen damit er eine durchdachte und für sich befriedigende Entscheidung treffen kann. Zum Zeitpunkt dieser Erkenntnis ist das Ende der ersten Sitzung nahezu erreicht. Der Coach stellt daraufhin die Frage: „Unsere Sitzung dauert noch 15 Minuten. Wo bist du gerade auf deiner Skala? Was können wir noch machen, um deinem Ziel auf der Skala, auf Stufe 4 oder 5 anzugelangen, noch näher zu kommen?“ John erklärt, dass er seinem Ziel bereits sehr nahegekommen ist und stuft sich selber auf der o.g. Skala bei einer sechs ein. Er berichtet dem Coach, dass er, um auf eine vier bis fünf zu kommen, gerne wissen möchte, wie innerhalb der nächsten Sitzungen weitergearbeitet wird, damit er seine Klärung in Bezug auf seine berufliche Zukunft finden kann. Der Coach stellt ihm in Aussicht, dass er in der nächsten Sitzung mit ihm die Timeline Methode erarbeiten wird. Diese in Kombination mit der Tetralemma Methode soll ihm dabei helfen, für sich Klarheit zu bekommen. Ragheb erklärt außerdem, dass in der nächsten Sitzung verstärkt visualisiert wird. Dies wird von John besonders begrüßt, da er ein sehr visueller Mensch ist. Die Sitzung wird damit beendet, dass John auf seiner Skala bei einer fünf angekommen ist. Der Coach fasst die Ergebnisse zusammen, es wird ein nächster Termin festgelegt.

4.3.2 Sitzung 2

Die zweite Sitzung findet erneut im Hotel statt. Zwischen der ersten und der zweiten Sitzung liegen drei Wochen, da John mit seinen Kindern im Urlaub war. Zu Beginn der Sitzung tauschen Coach und Coachee sich zu ihren Erlebnissen der letzten drei Wochen aus. John berichtet vom Urlaub mit den Kindern. Diese Smalltalk Einheiten sind für John von hoher Bedeutung. Es hilft ihm dabei im Coaching Raum anzukommen und erneut Vertrauen zu fassen. Nachdem der erste Austausch stattgefunden hat fragt der Coach, wie es John seit der letzten Sitzung ergangen ist, was es in ihm bewirkt hat und wie es nachgewirkt hat. John berichtet, dass ihm bewusstgeworden ist, dass er wenig auf sich und seine Stärken vertraut. Er stellt sowohl sich selber und seine fachlichen Fähigkeiten als auch seine Fertigkeiten als Führungskraft in Frage. Erneut kommt das Gespräch darauf, dass er sich nicht dazu in der Lage fühlt, eine Entscheidung zwischen seinen drei Optionen zu treffen. Samy stellt ihm daraufhin in Aussicht genau an dieser Fragestellung in den kommenden 100 Minuten zu arbeiten. Zunächst erklärt Ragheb die Methode der Timeline (siehe Kapitel 3.2) die Tetralemma Methode lässt er zunächst außen vor um den Coachee nicht zu überfordern. Ragheb bittet Doe darum sich folgende Meilensteine zu überlegen:

- Einen Meilenstein der Gegenwart
- Fünf Meilensteine der Vergangenheit, die ihn zu dem gemacht haben, der er heute ist
- Fünf Meilensteine für seine zukünftige Entwicklung
- Einen Meilenstein für ein weit entferntes Datum

Er definiert den Meilenstein der Gegenwart sehr zügig: sein Ausscheiden aus seinem Unternehmen. Die Meilensteine der Vergangenheit auf fünf zu beschränken ist für ihn nicht möglich, Da es für ihn sehr wichtig ist mehr als fünf Meilensteine aufzugreifen, lässt der Coach ihn selbstverständlich gewähren. Insgesamt definiert Doe sieben Meilensteine. Die Meilensteine der zukünftigen Entwicklung summieren sich auf 14 Karten auf. Dies hängt im Wesentlichen damit zusammen, dass er sich für eine kleinteilige Darstellung seiner drei verschiedenen beruflichen Optionen entscheidet. Von diesen 14 Meilensteinen beziehen sich somit alleine 10 auf seine berufliche Entscheidungssituation. Wie in Kapitel 4.3.1 beschrieben wird, möchte der Coachee sich auf die Herausforderungen in seinem System „Arbeit“ konzentrieren. Trotz dieser Einschränkung beziehen sich 10 der insgesamt 27 Meilensteine auf die Systeme

Familie und eigene Person. Die Meilensteine sind sehr offen formuliert und für den Coachee auch emotional belegt. Nachdem alle Meilensteine von John definiert sind, bittet der Coach ihn, diese chronologisch auf den Boden zu legen. Somit ergeben die Meilensteine Bodenanker. Deutlich zu erkennen sind direkt die Y- Gabelungen der beruflichen Ausrichtung. Diese Knotenpunkte werden im späteren Verlauf der Übung mittels der Tetralemma Methode erarbeitet. Es folgt die Abbildung der Timeline. Diese ist zur Anonymisierung des Coachees verallgemeinert und in abgeänderter Form dargestellt.

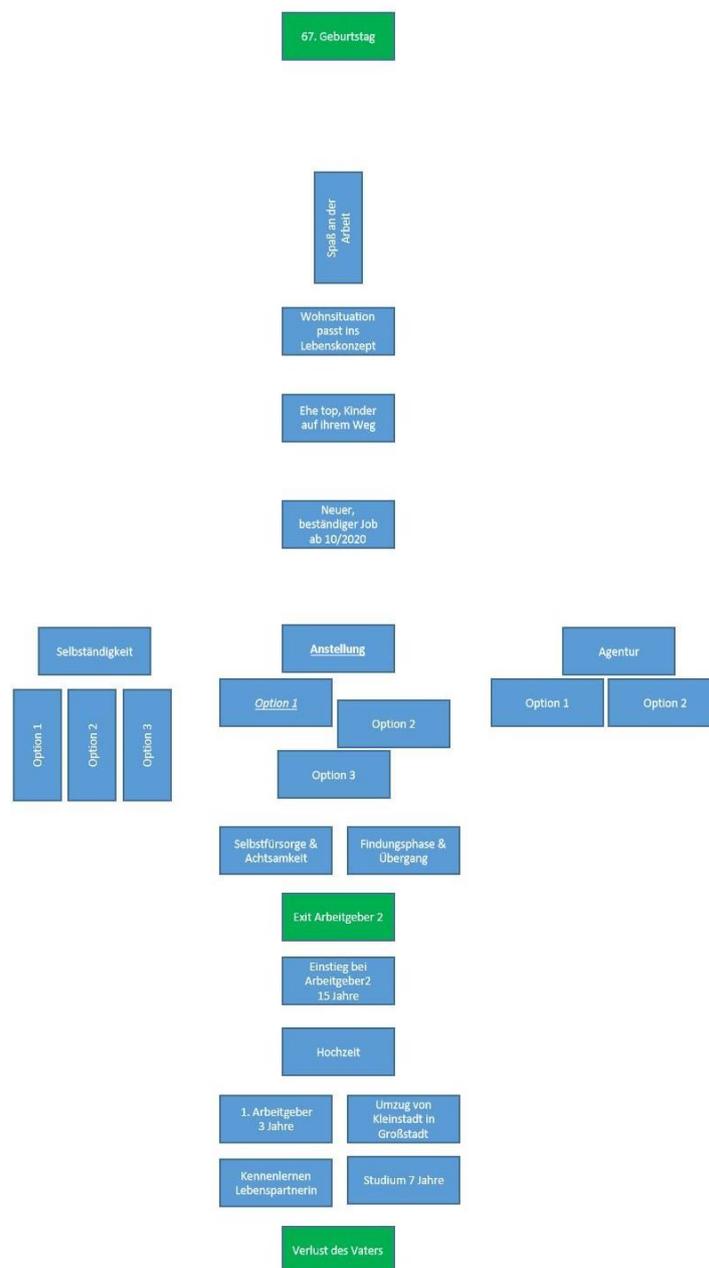


Abbildung 4. Die Timeline von John Doe (Eigene Darstellung, Ragheb, 2020)

Nachdem John die Timeline vollständig gelegt hat, bittet Ragheb ihn, sich auf dem ersten Meilenstein zu platzieren, die Augen zu schließen, in sich einzufühlen, den Meilenstein zu fühlen und seine Bedeutung zu erfassen. Doe fällt es sehr schwer diesen Bitten Folge zu leisten. Emotionen zu fühlen ist ihm fremd und er wirkt von seinen Gefühlen sehr dissoziiert. Der Coach versucht durch verschiedene Fragen dem Coachee beim Zugang zu diesen Gefühlen behilflich zu sein. John lässt sich darauf ein. Es fällt ihm nicht leicht, aber es wird von Meilenstein zu Meilenstein normaler für ihn. John's Körpersprache lässt die Vermutung naheliegen, dass er sehr angespannt ist. Er umschlingt sich fest mit beiden Armen, fasst immer wieder seinen Nacken an, geht mit seinen Händen durch sein Gesicht und hat die Augen geschlossen. Er versucht immer wieder das Empfinden seiner Emotionen durch humorvolle Kommentare herabzuspielen. Bei der Widergabe seiner beruflichen Meilensteine ist merkbar zu spüren, dass er stolz auf seine Leistung ist. Durch die Frage „Was würde dein Vater zu deinen Erfolgen sagen? Wie würde er sich fühlen?“ macht John sich bewusst, dass sein Vater, den er früh verloren hat, sehr stolz auf ihn wäre und ihm das ganz klar gegenüber zum Ausdruck bringen würde. Diese Erkenntnis berührt und erfreut ihn sehr. Auf dem Meilenstein der Gegenwart, dem Exit aus der Arbeitgeberfirma, erlangt John die Erkenntnis, dass ihn der Verlust dieses Arbeitgebers sehr schmerzt. Er setzt ihn einer Trennung gleich, welche keinen gebührenden Abschluss erhalten hat. Ihm wird bewusst, dass ihm hierbei ganz besonders die Wertschätzung durch die Vorgesetzten gefehlt hat. Durch den Exit ist ihm auch bewusstgeworden, dass er sich selber mit mehr Achtsamkeit und Selbstfürsorge begegnen muss. Dies gilt nicht nur für ihn selber, sondern auch für das Zusammenleben mit der Frau und den Kindern. Ihm wird bewusst, dass er seiner Rolle als Vater und Ehemann mit neuer Energie begegnen muss. Seine Probleme und Herausforderungen der letzten Monate haben dazu geführt, dass er sich zurückgezogen hat. Dies will er ändern. Nach dieser Erkenntnis gelangt er an die doppelte Y-Gabelung seiner Timeline. John befindet sich am Knotenpunkt und möchte nun Klarheit für sich gewinnen. Der Coach bestärkt ihn darin, dass er diese finden wird, da er als Experte für sich selber, die Antwort bereits in sich trägt.

Es folgt die Beschreibung zur Tetralemma Matrix, welche in Kapitel 3.2 bereits theoretisch erläutert wurde. Der Klient wird nun eingeladen, die verschiedenen Alternativen für seine berufliche Situation zu durchdenken und sich dafür auf den jeweiligen Bodenanker zu begeben. Bezogen auf seine Entscheidungsfrage wird er

gefragt: „Was könnte diese Option für dich konkret bedeuten? Welche Gedanken hast du dazu? Welche Gefühle empfindest Du dabei? Welche Chancen und Risiken liegen für dich und für mögliche andere Beteiligte bzw. deiner sozialen Systeme darin?“

Nachdem alle Optionen reflektiert wurden, gilt es im nächsten Schritt abzuwägen, wie attraktiv und wie realisierbar die Möglichkeiten sind. Ragheb gibt folgende Instruktion: „Nachdem du alle Optionen durchdacht hast, möchte ich dich fragen, wie attraktiv die jeweiligen Optionen im Vergleich sind. Dazu bitte ich dich, die Attraktivität jeder Option auf einer Skala zwischen 0 (gar nicht attraktiv) und 10 (außerordentlich attraktiv) einzuschätzen.“ Der Coach schreibt die Werte auf den jeweiligen Bodenanker. (Zur Vertiefung kann gefragt werden: „Warum ist das so attraktiv? Was hast Du davon, wenn Du diesen Weg gehst?“) Nun wird eine Einschätzung zur Realisierbarkeit erfragt: „Ich möchte dich nun bitten einzuschätzen, wie leicht bzw. schwer realisierbar die jeweilige Option im Vergleich ist. Bitte benutze dazu erneut die Skala zwischen 0 (gar nicht realisierbar) und 10 (sehr gut realisierbar).“ Der Coach schreibt die genannten Werte auf die bereits am Boden liegenden Meilensteine. Der Prozess nimmt einige Zeit in Anspruch. John führt angeregte Zwiegespräche mit sich selber, in denen er sehr selbstreflektiert die Vor- und Nachteile der einzelnen Optionen darstellt. Nach und nach kristallisiert sich heraus, dass für ihn nur noch eine einzige Option in Frage, nämlich die 1. Option des Überpunktes Anstellung (siehe Abbildung 4). Nach dieser Erkenntnis wirkt John sehr gelöst und zufrieden. Er beschreibt den Prozess als ein hartes Stück Arbeit, welcher ihm ermöglicht hat, Zugang zu seinem eigenen Bedürfnis zu bekommen. Den Meilenstein „Agentur“ mit den dazugehörigen Optionen verwirft er in Gänze, die Option 1 der Selbständigkeit möchte er sich als mögliches Hobby offenhalten.

Im Anschluss an die Tetralemma Matrix und seine damit verbundene Entscheidung betrachtet Doe seine bleibenden Meilensteine inklusive des weit entfernten Datums. Hierbei wird ihm zunehmend bewusster, welche wichtige Rolle sein System der eigenen Familie einnimmt und wieviel mehr Augenmerk er hierauf legen möchte. Dies würde er gerne in einer weiteren Coaching Sitzung näher betrachten. Am Meilenstein des weit entfernten Datums, dem 67. Geburtstag, angelangt, bittet der Coach ihn darum zu schildern, was er vor seinem inneren Auge sieht, was er dazu empfindet und welche Gefühle dies in ihm weckt. Er ist sichtlich bewegt und sehr erfreut. Er schildert detailliert wie er sich diesen Tag vorstellt, wer bei ihm ist und was ihm auf dem Weg dorthin noch begegnet. Abschließend bittet Ragheb ihn darum sich umzudrehen und

einen Blick auf seine Timeline, seinen Lebensweg zu werfen und zu beschreiben, was er dabei denkt und fühlt. Anfänglich fehlen ihm die Worte. Er wirkt von dem Gedanken überwältigt. In kürzester Zeit erlangt er seine Fassung zurück und kann sich selber eingestehen, dass er großen Stolz empfindet für das, was er geleistet hat. Abschließend fragt der Coach ihn: „Wenn der John am Tag des 67. Geburtstag, dem John im Jahr 2020 einen Tipp, eine Anregung oder einen guten Rat mit auf den Weg geben könnte, wie würde dieser lauten?“ Johns Antwort lautet: „Ich würde ihm sagen, vertraue auf dich und deine Fähigkeiten. Du kannst das, du bist gut wie du bist. Traue dir selber mehr zu. Du wirst sehen, alles wird gut!“ John wirkt sehr erfreut und glücklich bewegt. Er ist sehr zufrieden mit dem Ausgang der Sitzung und ist positiv überrascht, dass er mit einer so klaren Vision und Entscheidung aus der Sitzung hervorgeht. John bedankt sich und äußert den Wunsch, dass er in einer sehr zeitnahen Sitzung daran arbeiten möchte, noch besser auf sich selbst und seine Fähigkeiten zu vertrauen. Er hat in sehr naher Zukunft ein Vorstellungsgespräch und möchte sich somit darauf vorbereiten. Coach und Coachee verständigen sich auf einen neuen Termin.

4.3.3 Sitzung 3

Eine Woche nach der zweiten Sitzung findet die dritte Sitzung statt. Diese ist so terminiert, dass sie vier Tage vor einem für Doe wichtigen Vorstellungsgespräch stattfindet. Wie im vorherigen Kapitel bereits erwähnt, hat Doe den Wunsch geäußert, dass er an der Internalisierung des Glaubens an sich selber und seine Fähigkeiten arbeiten möchte. Er weiß was er kann und wer er ist und möchte es nun schaffen, dass er das Vertrauen zu dieser Ressource auch in einer herausfordernden Situation abrufen kann. Samy Ragheb hat zu diesem Zweck ein Appreciative Inquiry (Wertschätzendes Interview) vorbereitet. Der dritte Termin findet diesmal im Rahmen eines Waldspaziergangs statt. Die ersten 20 Minuten werden für Smalltalk und Retrospektive zur Timeline Übung genutzt.

Coach und Klient suchen sich nach dem Spaziergang eine ruhige Ecke mit Bänken und nehmen Platz. Der Coach bittet den Klienten zu formulieren, was sich nach der gemeinsamen Sitzung geändert haben sollte, damit es sich für ihn gelohnt hat, sich heute mit dem Coach zu treffen. John gibt an, dass er gerne das Vertrauen in sich selbst und seine Fähigkeiten stärken möchte, um sich im anstehenden Vorstellungsgespräch erfolgreicher verkaufen zu können. Zu diesem Zweck hat der Coach ein AI mit folgenden Fragen (in Anlehnung an Dr. Manfred Wagner) vorbereitet:

1. Wenn du an eine persönliche Geschichte als Führungskraft zurückdenkst: Gab es da eine besondere Situation, an der du dich in dieser Rolle außerordentlich energievoll und erfolgreich gefühlt hast?
 - a. Was war das für eine Situation?
 - b. Was hast du damals dazu beigetragen, dass diese Situation so positiv verlaufen ist?
 - c. Was macht diese Situation noch heute so wertvoll für dich?
2. Wenn du an dich als Person denkst, insbesondere dort, wo du andere unterstützt:
 - a. Was schätzt du an dir selbst am meisten?
 - b. Wo siehst du deine größten Stärken und Talente bei dir?
3. Wenn du an deine Rolle als Führungskraft denkst:
 - a. Was schätzt du an dieser Rolle am meisten?
 - b. Was schätzen andere, die dich in dieser Rolle erleben am meisten an dir?
4. Wenn du an Führung und gegenseitige Unterstützung im familiär/freundschaftlichen Umfeld denkst:
 - a. Was funktioniert hier in Bezug auf Führung/Unterstützung besonders gut?
 - b. Was macht dich stolz auf dein Team?
5. Was sind aus deiner Sicht, die drei wichtigsten Faktoren, die gute Führung ausmachen?
6. Welche dieser genannten Faktoren erlebst du bereits heute bei dir oder in deinem Umfeld? Kannst du konkrete Beispiele benennen?
7. Stell dir vor, du wachst eines Morgens auf, gehst zu Arbeit und führst ein Mitarbeitergespräch oder ein Team Meeting durch. Sofort, noch während des Gesprächs, erkennst Du, dass sich etwas verändert hat. Alles läuft wie am Schnürchen. Du fühlst dich richtig im Flow. Du merkst, wie wertvoll deine Führung, deine Fragen, dein Wirken allgemein für dein Gegenüber ist. Dein Mitarbeiter blüht richtig auf und alle Menschen, mit denen du in Kontakt trittst, machen das Beste aus, das möglich war.
 - a. Was ist anders als heute?
 - b. Wie behältst du dich anders als heute?
 - c. Welche anderen Sätze hast du im Kopf?

d. Woran erkennst du den Unterschied?

8. Was macht dich zuversichtlich, dass diese Version Wirklichkeit werden kann und welchen Beitrag kannst du persönlich bereits nächste Woche dazu leisten? Welche Deiner Stärken und Ressourcen könntest du gut dabei nutzen?

John Doe nimmt die Fragen nachdenklich an und beantwortet sie. Wenn er dazu neigt seine eigenen Leistungen runterzuspielen oder negativ zu kommentieren, dann lenkt der Coach zurück auf eine positive Ausdrucksweise und bittet ihn, sich auf seine Stärken und die positiven Aspekte seiner Erlebnisse zu fokussieren. Während John antwortet, schreibt der Coach die Antworten mit und liest diese im Anschluss vor, damit der Coachee diese noch einmal hört.

Im Anschluss an das Interview überreicht der Coach die schriftlich festgehaltenen Antworten an den Coachee. Diese sind gewissermaßen ein Geschenk an ihn selber. John wirkt sehr gelassen und zufrieden. Auf die Frage hin, wie es ihm geht und wie er die Übung erlebt hat, antwortet er, dass er sehr zufrieden ist und sich sehr gestärkt fühlt. Er berichtet, dass es ihm anfangs schwergefallen ist, soviel positives über sich selber zu erzählen, weil er dies als arrogant empfunden hat. Im Laufe der Fragen ist dieses beschämte Gefühl einem stolzen Gefühl gewichen. Es ist ihm klargeworden, dass er stolz sein darf auf das, was er erreicht hat. Er will versuchen genau dieses Gefühl auch im Vorstellungsgespräch hervorzurufen um sich entsprechend selbstbewusst bei seinen Gesprächspartnern verkaufen zu können. Er nimmt sich vor das Interview noch einige Male zu lesen und sich seine Worte somit immer wieder vor Augen zu führen. Er merkt an, dass er sehr froh ist, sich auf das AI eingelassen zu haben, auch wenn es ihm nicht leichtgefallen ist, sich so lobend über sich selber zu äußern. Bisher konnte er sich nur freuen, wenn das Lob von einem Vorgesetzten oder einer Respektsperson kam.

Der Coachee äußert den Wunsch, dass nach dem Vorstellungsgespräch eine weitere Sitzung terminiert wird. Er sagt Ragheb zu, dass er sich zwecks Terminierung erneut bei ihm melden wird.

4.4 Zusammenfassung und Hypothesenbildung

Die drei Coaching Sitzungen waren jeweils für 120 Minuten terminiert. Jede Sitzung wurde in der Regel bis zu 30 Minuten überzogen. John ist ein Mensch, der sich erst ein die Situation einfinden muss um im Raum und in der Sitzung ankommen zu

können. Daraus ergibt sich für den Coach die Hypothese, dass John ein Mensch ist, der nur langsam Vertrauen fasst und dieses immer wieder auf ein Neues festigen muss. Die *zweite Hypothese* bezieht sich auf die Systeme, welche John als einflussreich identifiziert hat. Er gibt hier seine eigene Familie an, sein Arbeitsumfeld und seine eigene Person. Seine Herkunftsfamilie erwähnt er nicht. Da sein erster Meilenstein der Verlust seines Vaters (John war Teenager) ist, liegt die *dritte Hypothese* nahe, dass John den Verlust seines Vaters nie ganz verarbeitet hat und dieser Verlust ihn auch daran hindert seine Emotionen zuzulassen. Er spricht sehr dissoziiert über den Tod des Vaters, als wäre er nur Beobachter gewesen. Er kann seine Gefühle nicht beschreiben und möchte von diesem Ereignis Abstand nehmen. Dennoch hat der Verlust seinen Platz als ihn prägenden Meilenstein in der Timeline. Über seine Mutter spricht John nicht. John gibt an, dass es ihm sehr schwer fällt Nähe zuzulassen- Dies fällt ihm selbst bei seiner Frau und seinen Kindern schwer. Dies stärkt in der Wahrnehmung des Coaches die Hypothese über den unzureichend verarbeiteten Verlust des Vaters. Der plötzliche und unerwartete Verlust des Vaters könnte zur Folge haben, dass John aus Verlustangst nur ein Minimum an Nähe zulässt. Dies geschieht aus Selbstschutz und ist ihm wahrscheinlich nicht bewusst. Die Tatsache, dass John Schwierigkeiten hat, sich über seine Erfolge zu freuen und stolz auf sich selber zu sein, steht im direkten Zusammenhang damit, dass er hier die Zustimmung einer von ihm als Führungskraft/Autorität anerkannten Person braucht. Dies lässt die *vierte Hypothese* entstehen, dass er starke Personen zur Vorbildfunktionen braucht. Auch dies kann mit dem Verlust des Vaters in Zusammenhang stehen. Die *fünfte Hypothese* bezieht sich auf seine Familie. Hier scheint es gerade mit seiner Frau Unstimmigkeiten und Probleme zu geben. Er gibt an, dass seine Frau sich mehr Unterstützung und Zweisamkeit wünscht. Auch möchte sie sehen, dass er sich wieder mehr als Vater bei seinen Kindern einbringt. John berichtet in dem Zusammenhang, dass er zurzeit das Gefühl hat, dass ihn seine Rolle als Ehemann und Vater sehr viel Energie kostet, da er sehr mit seiner beruflichen Zukunft beschäftigt ist. Daher lautet die *fünfte Hypothese*, dass John eheliche und familiäre Herausforderungen hat, welche der Klärung bedürfen. Da die Sitzungen sich - auf Johns Wunsch hin - ausschließlich mit der beruflichen Situation beschäftigen, wird die familiäre Situation nur an der Oberfläche angesprochen.

Bei genauerer Betrachtung der aufgestellten Hypothesen liegt für Ragheb die Vermutung nahe, dass als mögliche Interventionen eine familiäre Aufstellung und eine

Anteilsarbeit mithilfe des Inneren Teams in Frage kommen könnte. Bei einer der nächsten Sitzungen wird er John dieses Angebot unterbreiten. Eine weitere Möglichkeit wäre eine Paarberatung/Paartherapie für John und seine Frau. Hierzu ist Ragheb als Coach zum jetzigen Zeitpunkt nicht qualifiziert, er verweist John für diesen Zweck an entsprechende Beratungsstellen oder Therapeuten.

5. Kritische Würdigung und Handlungsempfehlung

Die Rolle des Coaches einzunehmen kann sehr herausfordernd sein. Während ein Coach auf Grund seiner Erfahrungswerte dazu neigen kann, recht schnell Hypothesen zu bilden, ist es nicht seine Rolle den Coachee zu lenken oder zu beraten. Der Coachee muss seine eigenen Lösungswege entdecken, genau wie die Ressourcen, welche ihm hierbei zur Verfügung stehen. Es ist die Aufgabe des Coaches sich als Servant Leader im Hintergrund zu halten und den Klienten durch den Prozess zu begleiten. Samy Ragheb muss sich dies immer wieder vor Augen führen, um nicht voreilige Schlüsse zu ziehen. Sich immer wieder darauf zu besinnen hilft ihm, dass wertfrei wahrnimmt und den Coachee in seinem Prozess begleiten kann. Auch dann, wenn er als Coach die vermeintlich perfekte Lösung für den Coachee designen könnte. Darüber hinaus sollte ein Coach sich immer seiner eigenen Limitationen bewusst sein und Interventionen mit einer gewissen Demutshaltung durchführen. Es muss dem Coach bewusst sein, dass er sehr wirksame und machtvolle Instrumente bei einem Klienten anwendet. Hierzu gehört ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein dem Coachee gegenüber.

Wie bereits erwähnt, wurden die Sitzungen mit John zeitlich immer überschritten. Um in Zukunft noch erfolgreicher und zielführender zu coachen ist es wichtig, dass Ragheb sich zu Beginn einer Sitzung noch ausführlicher mit der Zielklärung beschäftigt und hierzu auch den klaren Auftrag des Coachees abholt. Dies kann er nutzen, um bei thematischen Exkursen seitens des Klienten, wieder zu fokussieren und auf den eigentlichen Auftrag zurückzusteuern. Hierzu wird er gezielt das GROW Modell anwenden und üben.

Eine weitere Handlungsempfehlung für Samy Ragheb als Coach ist die kontinuierliche Weiterentwicklung seiner Coaching Kompetenzen. Auch kann es sich als hilfreich erweisen, wenn er bestimmte Vertiefungsschwerpunkte wählt, wie z.B. Paarinterventionen, systemische Aufstellungen, Hypnotherapie, etc. Samy Ragheb

wird sich mittels Literatur und weiteren Fortbildungen darum kümmern, sein Portfolio als Coach auszubauen.

Literaturverzeichnis

Balz, Hans-Jürgen Prof. Dr., Linßen, Frederic,(2019) *Erschienen im Coaching-Magazin in der Ausgabe 3 | 2019* (04.09.2019) abgerufen am 05.09.2020 von <https://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/timeline-4-1>

Bonsen, M., Maleh, C., (2001): *Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Greif, Rauen, (2019), *Dorsch Lexikon der Psychologie* (29. August 2019),abgerufen am 12.09.2020 von <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/coaching/>

Klös, H.-P. *Institut der Deutschen Wirtschaft*. (15. Mai 2018). Abgerufen am 10. September 2020 von <https://www.iwkoeln.de/presse/interviews/beitrag/hans-peter-kloes-fachkraeftemangel-bremst-wachstum.html>

König, E., Volmer, G., (2019), *Handbuch Systemisches Coaching für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer* (3. Auflage), Weinheim und Basel: Beltz Verlag

König, E., Volmer, G., (2014), *Handbuch Systemische Organisationsberatung* (2. Auflage), Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Mack, O., Khare, A. [u. a.] (Hrsg.): *Managing in a VUCA World*. Springer, Heidelberg/New York 2016

Migge, B., (2018) *Handbuch Coaching und Beratung* (4. Ausgabe), Weinheim und Basel: Beltz Verlag