

Coaching.

konstruktivistisch. systemisch. lösungsorientiert.

Einleitung

Seit einigen Jahren ist der Begriff des „Coachings“ in aller Munde. Jeder hat schon einmal davon gehört. Der Eine sieht die Notwendigkeit, der Andere ist genervt und einige stehen dem Coaching neutral gegenüber oder haben sogar noch nie etwas davon gehört. Coaching ist bekannt aus Sport- und Businesskontexten und hält auch im Privatleben zur Konfliktlösung sowie persönlichen Weiterentwicklung immer mehr Einzug. Dabei hört man von Life- oder Business-Coaching, NLP, Systemischen Coaching und vielem mehr. Was macht Coaching so universell einsetzbar und welche Ansätze liegen dem eigentlich zu Grunde? Meiner Meinung nach basiert die Wirksamkeit des Coachings, neben einer grundlegenden Haltung, auf drei wesentlichen Ansätzen:

1. Konstruktivismus
2. Systemischer Ansatz
3. Lösungsorientierter Fokus

Der Konstruktivismus

„Der Optimist sieht das Glas halb voll – der Pessimist sieht das Glas halb leer“

Jeder kennt diesen Satz – doch zunächst ist das Glas einfach nur bis zur Hälfte gefüllt. Ob wir dieses nun als halbvoll bezeichnen und für „positiv“ halten, uns damit als Optimist fühlen oder gehalten werden oder für halb leer und damit der problemorientierte Pessimist sind – die Frage wer Recht hat, was die Wahrheit ist, kann keiner objektiv beantworten. Wir schreiben diese Eigenschaften, Situationen oder Dingen zu. „Weil man das halt so sagt“, wir das so gelernt haben, dies (ungeprüft) glauben und damit für wahr halten oder ob wir es schlicht nicht hinterfragen. Im Grunde spielt es keine Rolle.

„Tatsachen sind und bleiben Tatsachen.“

Die Bedeutung die wir einer Sache geben entscheidet über unser Erleben.“

(Gunther Schmidt)

Damit ist klar, und das Zitat macht es deutlich, dass der Mensch keinen ungefilterten Zugang zu „der einen“ objektiven Realität hat. Über unsere 5 Sinne (Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken, Riechen) nehmen wir die Welt um uns herum und die Geschehnisse wahr, verknüpfen sie mit bereits Erlebtem, sortieren, kategorisieren und strukturieren. Diese unterbewussten Prozesse unterstützen uns Automatismen zu entwickeln und Komplexität im alltäglichen Leben zu reduzieren. Sie helfen uns

Entscheidungen zu treffen und (re)agieren zu können. Jede Erfahrungswelt ist individuell, interpretiert und höchst subjektiv.

Ein Beispiel: Eine Gruppe von Freunden sitzt beisammen. Einer der Freunde erzählt von einer tollen Urlaubserfahrung am Strand. Augenblicklich entstehen bei den Zuhörern Assoziationen, innere Bilder, es entstehen Gefühle. Es werden neuronale Netzwerke aktiviert. Fragt man die Zuhörer anschließend, welche inneren Bilder und Gefühle bei Ihnen durch die Erzählungen entstanden sind, werden die Antworten unterschiedlich ausfallen. Vermutlich werden die meisten Aussagen Worte wie Sand, Strand oder Meer beinhalten. Dennoch versteht, sieht und erlebt jeder der anwesenden Freunde die Erzählungen auf unterschiedliche Art und Weise - entsprechend seinem Erlebnis- und Erfahrungshintergrund. Ist darunter zum Beispiel jemand, der von einem negativen Ereignis am Strand berichtet, werden die folgenden Antworten vermutlich wiederum anders ausfallen als anfangs angenommen und die Unterhaltung nimmt womöglich einen anderen Verlauf. Oder einer der Freunde hört etwas vom Vorredner, womit er wiederum dieses oder jenes verbindet und integriert dies in seine Erzählung usw.

Was ist nun richtig? Wer berichtet von der Realität? Wer spricht die Wahrheit?

Dieses einfache Beispiel zeigt die Weltanschauung einer konstruktivistisch-systemischen Haltung. Somit hat weder einer der Freunde Recht noch Unrecht und es gibt nicht **die** Realität oder **die eine** Wahrheit. Ein Strand ist ein Strand. Ein Meer ist ein Meer. Ein Ereignis ist ein Ereignis.

Was wir in Folge daraus interpretieren oder wie wir etwas bewerten bestimmt am Ende des Tages das Erlebte und wir richten unser Handeln und unsere Entscheidungen danach aus. Wir können andere daran teilhaben lassen, alternativen „Wahrheiten“ offen begegnen und dennoch ist und bleibt es unsere eigene, persönliche Konstruktion von dem was ist.

„Jeder meint, dass seine Wirklichkeit die wirkliche Wirklichkeit ist“

(Paul Watzlawick)

Wir nutzen die Konstruktion, um uns in der Welt zurechtzufinden und genau hingeschaut kann somit ein „richtig“ oder „falsch“ nur für die eigene Weltanschauung gelten. Dies erklärt, warum Konflikte vermehrt dort entstehen, wo sehr unterschiedliches Erleben oder Meinungsdivergenzen aufeinandertreffen. Aus dem eigenen, für als richtig empfundenen Standpunkt heraus wird argumentiert, ohne sich des andersartigen Weltmodells des Gegenübers bewusst zu sein bzw. dieses wird als „falsch“ deklariert. „Versetzt dich doch mal in meine Lage“ heißt es dann so oft. Und tatsächlich: Wechseln die Kommunikationspartner einmal bewusst die Perspektive, entsteht plötzlich

ein ganz anderes Bild. Wir **konstruieren** unsere Wirklichkeit. Die Wahrnehmung kann keine Allgemeingültigkeit erreichen – so besagt es der Radikale Konstruktivismus.

Im Coaching-Kontext ist es durch entsprechende Tools möglich

... das Gefühl für das eigene (Er)leben zu sensibilisieren

... damit Bedürfnisse, Werte oder Konflikte wahrzunehmen

... sich bewusst für eine Veränderung zu entscheiden

... dabei wechselwirkende Systeme in die Bewertung einzubeziehen

und damit nachhaltig Wirkung zu erzielen. All das in verhältnismäßig kurzer Zeit.

Zwar kann ein Klient nicht die Menschen um sich herum verändern, wohl aber sich selbst. Der Blick ist stets darauf gerichtet, was er beobachtet oder wahrnimmt, woran er arbeiten möchte und welche Ressourcen und Schritte er konkret benötigt, um sein Ziel zu erreichen. Durch die Begleitung des Coaches schafft sich der Klient Möglichkeiten, Gedanken zur Umsetzung zu bringen und erfährt dadurch die entscheidenden Kompetenzen der Handlungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit. Galileo Galilei hat dazu gesagt:

*„Man kann einem Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen,
es in sich selbst zu entdecken“*

(Galileo Galilei)

Der systemische Ansatz

Im vorherigen Kapitel habe ich erläutert, wie wir unsere eigene Wirklichkeit konstruieren und dass es grundsätzlich nur möglich ist, sich selbst zu verändern, nicht jedoch seine Umwelt oder Mitmenschen. Somit ist es hilfreich, sich auf seine eigenen Kapazitäten, Ressourcen, Möglichkeiten und Stärken zu fokussieren, um seine Ziele erreichen und Veränderung bewirken zu können.

Beim systemischen Ansatz geht man davon aus, dass jede Veränderung eines einzelnen Systemelements auch zu Veränderung im Gesamtsystem führt. Die Annahme basiert auf der Familientherapie. Seit den 50er Jahren wurde der Blick weg von der klassischen Einzel- und Gruppentherapie hin zu einer breiter gefächerten Perspektive gewandt. Angefangen mit dem Verständnis der Familie als Ursprungssystem rückten folglich mehr und mehr weitere Systeme, wo wechselseitige Beziehungen bestehen, in den Fokus. Es entstand eine neue Betrachtungsweise der Welt und von Zusammenhängen: Die systemische Perspektive, in der der Mensch einen Teil des

großen, funktionierenden Ganzen darstellt. Kausale Zusammenhänge können bestenfalls vermutet werden.

Was ist ein System?

Ob in einer Freundschaft, im Unternehmen, in der Mannschaft, Familie oder anderweitigen Organisationen, alle haben gemein, dass sie für sich betrachtet ein eigenes System mit individuellen Systemelementen bilden. Diese Einzelteile des jeweiligen Systems stehen in irgendeiner Form in Abhängigkeit respektive Beziehung zueinander und beeinflussen sich damit gegenseitig. So wird die Wirkung, das Verhalten oder die Charakteristik eines Systems vom Zusammenwirken aller Systemkomponenten bestimmt. Oftmals gibt es unterschiedliche Systemebenen, die sich ebenso wechselseitig beeinflussen. In jedem System ist die Bewegung daher omnipräsent.

Als Coach arbeiten wir im Umfeld komplexer sozialer Systeme unserer Klienten, die vielschichtig und in ständiger Bewegung sind. Sie sind

... mehr als die Summe der einzelnen Elemente

... miteinander vernetzt

... tauschen sich durch Kommunikation aus (z.B. Emotionen, Informationen...)

... zielorientiert und erfüllen einen bestimmten Zweck

... in ständigen Veränderungsprozessen durch die wechselseitigen Beziehungen/Einflüsse

... geordnet und das Systemverhalten folgt bestimmten, beobachtbaren Gesetzen und Regeln

... in stetigem Anpassungsprozess, um seinen Zielen/Zwecken gerecht zu werden

Vorhersagen zu systeminternen konkreten Veränderungen sind nahezu unmöglich. Diese Tatsache und die ständige Bewegung der Systeme(elemente) an sich macht die Arbeit als Coach herausfordernd. Wichtig ist, die einzelnen Elemente welche im Kontext des Anliegens stehen zu betrachten und den Fokus ebenso auf deren Zusammenwirken zu legen. So ist es möglich, Muster und Grundstrukturen herauszukristallisieren um damit Komplexität zu reduzieren. Sowohl Coach als auch Klient ist es dadurch möglich, eine offene Haltung zu wahren, Unterschiede zu beschreiben und zu eruieren wie sich das System konkret „verhält“. Damit wird eine lösungsorientierte Arbeitshaltung geschaffen, statt eine „richtig-oder-falsch“- bzw. „Schuld“-Spirale zu eröffnen. Von hoher Bedeutung ist, dass dem Klienten stets bewusst ist, dass eine Veränderung im Rahmen des Coachings auch Auswirkungen auf andere Teile seines (Gesamt)Systems hat.

Bereits am Beispiel „Erzählung vom Strand“ aus dem Kapitel „Konstruktivismus“ zeigt sich eindrücklich, wie sich sowohl die Erzählungen in Inhalt, Art und Weise als auch der Gefühlszustand der Erzähler allein durch kleine Merkmale oder Inhalte des Vorredners verändern können und damit auch die weitere Entwicklung der ursprünglichen Erzählsituation.

Im systemischen Coaching werden die Wechselbeziehungen und –wirkungen zwischen den einzelnen Systemen / Systemelementen betrachtet und Unterschiede herausgearbeitet – ein Schlüssel für erfolgreiche Veränderungen.

Für ein zielführendes Coaching sind folgende Faktoren unabdingbar und es ist von hoher Bedeutung, dass diese berücksichtigt werden:

Coach

- **Klare Auftrags-/Zielklärung**
- **Respekt und Wertschätzung**
(bewertungsfrei, jedes Verhalten macht vor irgendeinem Hintergrund Sinn)
- **Verantwortung für den Coaching-Prozess**
(„Raum“ für Reflektion, Perspektivwechsel, Selbsterfahrung ermöglichen)
- **Neutralität und Allparteilichkeit**
(offene, neugierige, wertschätzende Haltung ggü. Wirklichkeitskonstruktionen des Klienten)
- **Wechselseitigkeit statt Kausalität**
(Klarheit und Lösungen durch Veränderung in Wahrnehmungs-/Kommunikationsstrukturen)
- **Grundhaltung des Nicht-Wissens**
(der Coach weiß nicht, was letztendlich die beste Lösung für den Klienten darstellt)
- **Haltung: „Ich bin ok – Du bist ok“**

Klient

- **Veränderungsbereitschaft**
- **Offenheit für Perspektivwechsel**
- **Übernahme Verantwortung für Lösung und Zielerreichung**

Lösungsfokussiertes Vorgehen

Bereits das klare Bewusstsein über die Wechselwirkungen innerhalb von Systemen und die Relevanz dessen bei Veränderungen sorgt häufig für Raum, dass neue Möglichkeiten und Perspektiven entstehen können. Dieser Prozess kann durch Coachinginterventionen und Fragetechniken forciert und unterstützt werden. Eine sehr hilfreiche Haltung und Methode, um Veränderungsprozesse positiv anzustoßen ist das „Lösungsfokussierte Coaching“.

Der Ansatz von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg geht davon aus, dass es effektiver ist, sich auf mögliche Lösungen und die eigenen Ressourcen zu fokussieren, statt auf Probleme und Ursachen. Durch die intensive Ausrichtung auf mögliche Lösungsszenarien, die für die Zielerreichung notwendigen (kleinen) Schritte und bereits vorhandene Ressourcen, entsteht Handlungsspielraum. Dadurch fühlt sich der Klient einerseits in seiner Selbstwirksamkeit gestärkt und erlebt auf der anderen Seite, wo und wie er seine Ressourcen einbringen kann (bzw. dies bereits schon mal getan hat). Damit wird die Perspektive dem Zielzustand und den damit verbundenen positiven Veränderungen gewidmet. Dem eigentlichen Problem(verständnis), Schuldigen und weiteren negativen Parametern die zu einer destruktiven Haltung führen, wird keine Bedeutung beigemessen (wenngleich das Problem wertschätzend gewürdigt wird).

„Die Aufmerksamkeitsfokussierung entscheidet über das innere Erleben“

(Gunther Schmidt)

Richtet der Klient seine Aufmerksamkeit auf das Problem, verharrt er im unerwünschten Zustand und intensiviert diesen. Der Blick für die „herumliegenden“ Lösungen geht verloren. Gelingt es, diesen auf die Lösung zu richten, den damit einhergehenden positiven Veränderungen und die erforderlichen Ressourcen herauszuarbeiten, kommt der Klient seiner Lösung deutlich näher und ist in der Lage machbare und erforderliche Schritte zu planen und in Folge dessen umzusetzen.

Dabei gilt stets:

- Ersetze Probleme durch Lösungen
- Eruiere Möglichkeiten, um den Zielzustand zu erreichen
- Fokussiere und nutze vorhandene Mittel und suche nicht das Fehlende
- Orientiere Dich an beobachtbarem Handeln
- Mache mehr von dem, was gut funktioniert

Um genau diese lösungs- und ressourcenorientierte Prozesse in Gang zu setzen, bedient sich der Coach zahlreicher unterstützender Techniken und Tools, wie folgende Beispiele zeigen:

- **Fokuslenkung**, um einen guten Zustand herbeizuführen
(z.B. Morning Power Questions, Evening Questions)
- **Reframing / positives Konnotieren**, um Muster zu durchbrechen / festgefahrene negative Denkmuster in einem anderen Licht zu sehen (Ambivalenz im System wahren), um Lösung/Ressourcen zu forcieren
- **Fragetechniken**, anhand derer Auswirkungen von Handlungsoptionen erörtert werden, zukünftige Möglichkeiten aufgezeigt oder Perspektivwechsel ermöglicht werden
(z.B. Systemische Fragen, Zirkuläre Fragen, Hypothetische Fragen, Konstruktive Fragen)
- **Wunderfrage**, um den Klienten in die Selbstwirksamkeit zu führen (da er oftmals feststellt, dass sein Veränderungswunsch/Ziel greifbar ist), Ausnahmen sichtbar machen

„We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them“

(Albert Einstein)

Der Dreiklang aus Konstruktivismus, systemischer Betrachtung und lösungsfokussierter Grundhaltung ist für mich ein klarer Erfolgsfaktor für nachhaltiges Coaching (natürlich neben dem obligatorischen Rapport). Sie schaffen ein kontextuelles Verständnis über das Geschehen und wer oder was wie miteinander in wechselseitiger Verbindung steht. Ganzheitlich betrachtet sorgen sie für die Problemlösung erforderlichen veränderte Perspektiven und bringen einen erweiterten Handlungsrahmen hervor. Der Klient wird sich seiner Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten bewusst und der Blick auf Lösungen, mit dem Fokus auf bereits vorhandene und erlebte Ressourcen, stärkt seine Selbstwirksamkeit. Darauf können Lern- und Veränderungsprozesse – ganz gleich in welchem Coaching-Kontext - optimal aufgebaut werden.

Quellen

- Enzyklopädie Brockhaus – 19. Auflage
- Skript InKonstellation – Ausbildung zum Systemischen Coach
- Skript InKonstellation – NLP-Master und NLP-Practitioner
- Mitschriften Ausbildungen InKonstellation