

Abschlussarbeit Systemische Coaching Ausbildung

Thema:

**Rolle und Haltung des Systemischen Coachs**

Von Olga Konstantinow

August 2021

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>1 DEFINITION SYSTEMISCHER COACH .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Was ist ein System?.....</b>	<b>5</b>
<b>2 HALTUNG ALS GRUNDLAGE DES SYSTEMISCHEN COACHINGS.....</b>	<b>5</b>
<b>3 ROLLE UND HALTUNG ALS COACH .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Innere Haltung als Coach .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Ich bin ok – du bist ok.....</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Grundprinzipien des Coachings.....</b>	<b>9</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>12</b>

## Einleitung

### **„Ich weiß, dass ich nicht weiß.“ (Sokrates)**

Mit seiner Aussage behauptet Sokrates nicht, dass er nichts wisse. Vielmehr hinterfragt er das, was man zu wissen meint. Dieses Zitat soll dazu dienen den ersten Eindruck zu der Haltung und der Rolle des systemischen Coaches zu verschaffen. Damit möchte ich zum Ausdruck bringen, dass der Coach es nicht besser weiß als der Klient und ihm nicht mit Ratschlägen die Lösung anbietet. Vielmehr auf die Ressourcen des Klienten zugreift und mit dem Klienten gemeinsam einen Weg zum Ziel erarbeitet. Haltung, Kontakt und Demut tragen signifikant dazu bei, ob die Coaching Session „erfolgreich“ verläuft oder nicht und ob eine Beziehung zwischen dem Coach und dem Klienten entsteht. Dabei spielt die Haltung des Coaches eine wesentliche Rolle. Es handelt sich um Begegnungen zwischen zwei Menschen auf Augenhöhe, die auf Vertrauen basiert. Der Klient steht stets im Fokus. Der Coach richtet seine Aufmerksamkeit zum Klienten und begegnet ihm mit Offenheit, innerlicher Flexibilität, Empathie und Allparteilichkeit.

Ob der Klient sein Ziel erreicht oder nicht ist maßgeblich von der Haltung und von den Grundprinzipien des Coaches abhängig. Die Basis für ein wirksames Coaching ist geprägt von Respekt und Wertschätzung, Verschwiegenheit, Verantwortung, Neutralität und wie bereits erwähnt der Allparteilichkeit, Wechselseitigkeit, und der Grundhaltung des „nicht Wissens“. Die Grundprinzipien bieten einen Rahmen, in dem sich der Coach und der Klient begegnen. Zusätzlich ist es erforderlich im Coaching Setting die Rollen und die Verantwortung des Coaches und des Klienten zu klären, bzw. sich dieser bewusst zu sein. An dieser Stelle greife ich auf die Metapher der Kutschfahrt aus dem Skript zurück. Der Coach wird hier im übertragenen Sinne als Kutscher gesehen, der die Dienstleistung erbringt und der Klient als Fahrgast, der die Dienstleistung in Anspruch nimmt. Das Fahrziel wird von dem Fahrgast bestimmt und kann während der Fahrt geändert oder angepasst werden. Der Kutscher kann sich nach der Motivation erkundigen und nach Bedarf eine Strecke oder sogar ein Alternativziel anbieten.<sup>1</sup> Der Klient entscheidet darüber welches Angebot am besten passt, erarbeitet die Lösung und macht sich auf den Weg.

---

<sup>1</sup> Skript zur Ausbildung zum systemischen Coach

# 1 Definition Systemischer Coach

Der Begriff Coaching ist seit einiger Zeit in aller Munde und wird inflationär in unterschiedlichsten Richtungen angeboten. Verkaufacoaching, Beziehungacoaching, Wellnesscoaching, Fitnesscoaching usw., man kann sich für und gegen alles coachen lassen. Jedenfalls dann, wenn man den Werbeanzeigen, Plakaten und Flyern Glauben schenkt. Systemisches Coaching scheint „easy“ zu sein, zu mindestens von außen betrachtet. Das würden die Coaches jedoch so nicht charakterisieren, denn es ist kein „Tool“ was gleichermaßen auf jeden Klienten angewendet werden kann, wie eine Schablone, sondern aus einer Haltung hervorgeht und nicht vorab geplant werden kann. Demnach kann keine „allgemeine Anleitung“ auf alle Klienten angewendet werden, denn es ist nicht prognostizierbar mit welchem Thema der Klient den Coach aufsucht.<sup>2</sup>

Systemisches Coaching ist Beratung ohne Ratschlag, in der der Coach die Rahmenbedingungen, die Gestaltung des Coaching Prozesses für das Coaching stellt und der Klient die Verantwortung für den Inhalt, für die Lösung seines Themas übernimmt. Die Inhalte, Themen und Probleme entsprechen unterschiedlichen Lebensbereichen: Beruf, Privatleben oder Organisation. Im Beruf ergeben sich Fragen sein wie: „Wie kann ich mich beruflich weiterentwickeln.“ „Welche nächsten Entwicklungsschritte passen für mich?“ Im Privatleben: „Wie kann ich meine Glaubenssätze und Verhaltensmuster neugestalten.“ Oder Themen die Selbstmanagement betreffen. Im Feld der Organisation kann das Thema die Entwicklung des Unternehmens sein und die Fragen: „Welche Herausforderungen und Auswirkungen können auf mein Unternehmen in nächster Zeit zukommen?“<sup>3</sup>

Zusammengefasst bedeutet Systemisches Coaching, dass der Coach den Kontext, indem das Thema oder das Problem des Klienten sich befindet, berücksichtigt.

Der systemische Coach führt eine unterstützende Rolle aus und der Klient erarbeitet eigenverantwortlich eine Lösung für sein Problem, aus einem der drei Gebiete – Beruf, Privatleben oder Organisation. Der Kunde formuliert selbst sein Ziel und erarbeitet selbständig die Lösung, so gelangt er an maximale Erfolge bei der Umsetzung.

---

<sup>2</sup> Vgl. S. Radatz (2010) Einführung in das Systemische Coaching, S. 15

<sup>3</sup> S. Radatz (2010), Einführung in das Systemische Coaching S. 16

## 1.1 Was ist ein System?

Als System bezeichnet man Felder, in denen Menschen miteinander interagieren. Die Betrachtung geht weg von der einzelnen Person, zu der erweiterten Perspektive, dass Menschen in unterschiedlichen Systemen zusammenwirken. Im systemischen Ansatz betrachtet man ein ganzes System, mit all seinen Einzelementen, in dem sich der Mensch bewegt. Dabei spricht man von unterschiedlichen Systemen in unterschiedlichen Beziehungen und Kontexten, wie beispielsweise Familien-, Organisations-, Unternehmenssystemen. Ein System ist eine zusammenhängende Einheit, die aus Einzelteilen besteht, die sich gegenseitig beeinflusst und als Ganzes bemisst.<sup>4</sup> Die Herausforderung für den Systemischen Coach besteht darin, sich in diesen komplexen Systemen zu bewegen, ein breites Verhaltensspektrum wahrzunehmen und zu bestimmen was als nächstes passieren wird.

### **Merkmale die ein komplexes System prägen:**

- **Austausch und Vernetzung** (Ausgetauscht werden Emotionen, Informationen, Dienstleistungen, etc. über das Kommunizieren)
- **Zweck- und Zielorientierung** (Ein System ist auf ein Ziel ausgerichtet und erfüllt einen Zweck)
- **Dynamik** (ein System ist in Bewegung, verändert sich und entwickelt sich weiter)
- **Ordnung** (Systemverhalten, folgt bestimmten Gesetzen und Verhalten)
- **Selbstanpassung** (Anpassung des Systems an Anforderungen seiner Umwelt)

## 2 Haltung als Grundlage des Systemischen Coachings

Es gibt zwei grundlegend unterschiedliche Arten die Welt zu sehen, die wir als Menschen oder aber auch in der Rolle als Coach einnehmen können. Je nach dem für welche davon wir uns entscheiden, bestimmt auf welche Art wir coachen.

Die „Gucklochhaltung“ von Foerster beschreibt metaphorisch die Haltung einer verschlossenen Tür, wir sehen durch das Guckloch was hinter der Tür geschieht. Das, was hinter der Tür stattfindet, hat nichts mit uns zu tun und wir haben keinen Einfluss auf das

---

<sup>4</sup> Skript zur Ausbildung zum systemischen Coach

Geschehen. Hierbei nimmt der Coach die Haltung ein, in der er als Beobachter agiert, einen Überblick hat als Außenstehender und das Richtige raten kann.

Daneben gibt es noch die „Teil-der-Welt-Haltung“ von Foerster, die ein System beschreibt, in dem wir ein Teil des sozialen Systems sind, es beeinflussen können, handeln, an dem wir teilnehmen und teilhaben. Somit sind wir ein Teil, ein Mitglied des Systems, sind dem nicht hilflos ausgeliefert und alle unseren Handlungen haben Konsequenzen und Auswirkungen.<sup>5</sup>

### 3 Rolle und Haltung als Coach

Die Haltung des Systemischen Coaches lässt die Probleme beim Klienten, da wo sie entstehen. Er gibt lediglich den Anstoß zur Problemlösung, diese finden dann bei dem Klienten selbst statt. Damit ist der Coach für den Coaching Prozess verantwortlich und der Klient für die Problemlösung, bzw. Zielerreichung. Mit dieser Haltung erübrigt sich der Druck, als Coach die Lösung des Problems liefern zu müssen. Der Erfolg gebührt dem Klienten, denn er hat die Lösung selbst erarbeitet.

Radatz spricht von wichtigen Verhaltensbedingungen des systemischen Coachs, die die Haltung des Coaches bilden.<sup>6</sup>

- **Vermittlung von Wertschätzung dem Klienten und dessen Situation**

Hierbei soll vor Augen gehalten werden, dass es den Klienten Überwindung kostet ein Coaching in Anspruch zu nehmen und dabei um Hilfe für sein Anliegen zu bitten. Dem vorangestellt ist, dass eine Wertschätzende Haltung eingenommen wird, egal wie trivial oder alltäglich das Problem im ersten Moment erscheinen mag. Der Klient sollte stets ernst genommen werden.<sup>7</sup>

- **Aktives Zuhören**

Der Coach stellt zum Anliegen des Klienten angemessene Fragen und hört zu, dabei wiederholt der Coach was er verstanden hat. Aktives Zuhören und das Wiederholen des Gesagten ist wichtig, da der Klient möglicherweise bereits Lösungsansätze,

---

<sup>5</sup> Vgl. S. Radatz (2010) Einführung in das Systemische Coaching, S. 18

<sup>6</sup> Vgl. S. Radatz (2009) Beratung ohne Ratschlag, S. 109

<sup>7</sup> Vgl. S. Radatz (2009) Beratung ohne Ratschlag, S. 109

Kriterien oder Auswirkungen ausgesprochen hat. Durch das Wiederholen des Gesagten, können ihm die Lösungsmöglichkeiten besser zugänglich gemacht werden.<sup>8</sup>

- **Zurückhalten der eigenen Meinung und Vermeidung von Ratschlägen**

Ratschläge sind gut gemeint und werden aus diesem Grund nicht gern abgelehnt, passen jedoch nicht unbedingt auf das eigentliche Problem. Dem Klienten werden zu seiner Realität eine weitere hinzugefügt, dabei gelangt der Klient in ein Dilemma, da er nun eine weitere Realität zum Abwägen hat. Der Coach sollte sich aus dem inhaltlichen Teil, mit seiner Meinung völlig raushalten. Dies schützt nicht nur den Klienten vor „gutgemeinten Ratschlägen“, es schützt auch den Coach Lösungen liefern zu müssen und davor sich von der Thematik des Klienten befangen zu lassen.<sup>9</sup>

- **Kreative Fragen stellen**

Systemische Coaches stellen konstruktive Fragen, diese ermöglichen einen alternativen Denk- und Lösungsprozess und verschieben die Verantwortung in Richtung des Klienten. Im Coaching geht es dabei mit wenigen aber richtig formulierten und lösungsorientierten Fragen, die im Coaching Prozess an der richtigen Stelle gestellt werden, Wirksamkeit zu erzielen.<sup>10</sup>

- **Behalten von komplexen Zusammenhängen im Kopf oder auf Papier**

Um bei all den Informationen, die der Coach vom Klienten erhält, die Übersicht zu behalten empfiehlt sich, besonders anfangs oder in den ersten Gesprächen, Notizen zu machen. Es gilt dabei die unzähligen Details und Querverbindungen zu den Situationen und Personen, über die der Klient spricht, im Überblick zu behalten.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. S. Radatz (2009) Beratung ohne Ratschlag, S. 110

<sup>9</sup> Vgl. S. Radatz (2009) Beratung ohne Ratschlag, S. 111 ff.

<sup>10</sup> Vgl. S. Radatz (2009) Beratung ohne Ratschlag, S. 111

<sup>11</sup> Vgl. S. Radatz (2009) Beratung ohne Ratschlag, S. 112

### 3.1 Innere Haltung als Coach

„Innere Haltung konstituiert sich im Wesentlichen aus unseren Werten und unserem Menschenbild. In der didaktischen Haltung wird ein Menschenbild gelebt, das sich als Wert auf die Beziehung zum Anderen und zu mir konzentriert. Es betont das Positive der Person, ihre prinzipielle Konstruktivität und Kreativität, die Ressourcenorientierung statt der Defizitorientierung: In der Interaktion (zum Beispiel beim Coaching) wird mit den vorhandenen Ressourcen gearbeitet, die genutzt, ausgebaut und gestärkt werden: Die Stärken stärken und weiterentwickeln und für die Schwächen eine kreative Lösung finden!“<sup>12</sup> (...) Coaching Magazin Ausgabe 2, 2010, von Dr. Christoph Röckelein und Katrin Welge. Faktoren wie die eigenen zentralen Kernkompetenzen, die persönlichen Ziele, die persönliche Mission, die grundlegenden persönlichen Annahmen und Glaubenssätze, die persönlichen Werte, die persönlichen Geschichten und Mythen, die persönlichen grammatischen Regeln, die Leitprinzipien unseres Handelns, die persönliche Vision sowie die persönlichen Strategien formen unsere Identität.<sup>13</sup> Diese Faktoren tragen zu Persönlichkeit bei und somit auch zu der inneren Haltung.

### 3.2 Ich bin ok – du bist ok

Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können, veranschaulicht die Transaktionsanalyse von Thomas A. Harris, die vier Grundeinstellungen aus dem Alltagsleben, die das Verhalten der Menschen bestimmt.<sup>14</sup>

1. Ich bin nicht ok – du bist ok
2. Ich bin nicht ok – du bist nicht ok
3. Ich bin ok – du bist nicht ok
- 4. Ich bin ok – du bist ok**

Der systemische Coach sollte stets mit der Inneren Haltung: „Ich bin ok – du bist ok“, dem Klienten begegnen. Folgend werden die Auswirkungen der vier Lebenseinstellungen aufgeführt und kurz erläutert.

---

<sup>12</sup> <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/haltung-im-coaching>

<sup>13</sup> Vgl. S. Radatz (2010) Einführung in das Systemische Coaching, S. 24 ff.

<sup>14</sup> <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/kommunikationsmodelle-transaktionsmodell.php>

#### 1. Ich bin nicht ok – du bist ok

Diese ablehnende Grundeinstellung spricht für ein negatives, schlechtes Selbstwertgefühl. Unterlegenheitsgefühle des Gesprächspartners können eine Kommunikation erschweren.

#### 2. Ich bin nicht ok – du bist nicht ok

Eine Kommunikation in dieser negativen Grundeinstellung beider Gesprächspartner gestaltet sich schwierig, sogar evtl. unmöglich. Die Selbstreflektion ist auf beiden Seiten gefordert.

#### 3. Ich bin ok – du bist nicht ok

Für diese Grundeinstellung können mehrere Faktoren eine Ursache sein. Ablehnende Erfahrungen mit anderen Personen, eine Selbstüberschätzung oder Überheblichkeit. Dadurch kann signalisiert werden, dass „ich was Besseres bin, kompetenter oder wichtiger bin.“

#### **4. Ich bin ok – du bist ok**

Diese Grundeinstellung ist die Beste für eine erfolgreiche Kommunikation zwischen dem Coach und dem Klienten. Der Coach sollte sich das Ziel setzen, diese Haltung vor jedem Coaching erneut einzunehmen. Die „ich bin ok – Du bist ok“ Haltung ist erlernbar und wird durch Selbstreflektion gefördert. Diese Haltung bedient einen wertvollen und wertschätzenden Umgang auf Augenhöhe.

### 3.3 Grundprinzipien des Coachings

„Systemisches Coaching funktioniert vor allem dann, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Diese betreffen vorrangig die Denkhaltung aufseiten des Coachs – und sind

daher in jedem Fall vom Coach herstellbar.“ (...) S. Radatz, Einführung in das Systemische Coaching.<sup>15</sup>

Die Grundprinzipien des Coachings schaffen einen sicheren Raum, die Basis, in der sich der Klient wohlfühlt, sich öffnet und Vertrauen fassen kann. Von dem Coaching Rahmen und der Haltung des Coachs wird maßgeblich bestimmt, ob der Klient sein Ziel erreicht.

### **Grundhaltung des Nicht-Wissens**

Es geht dabei um die bescheidene Haltung des Coaches, in der er nicht weiß, was „das Beste“ für den Klienten ist. Es geht vielmehr um ein gemeinsames Erkunden, erforschen nach einer Lösung oder einem Ziel. Das Coaching ist eine Dienstleistung und der Coach dient als „Befähiger“. Im Vordergrund stehen die Ziele und Wünsche des Klienten, dabei treten die Wünsche des Coachs in den Hintergrund. Der Coach greift auf die Ressourcen und die Fähigkeiten des Klienten zu und erweist sich als Wegbegleiter. Der Coaching Prozess wird nach den Zielen und Bedürfnissen des Klienten ausgerichtet, dabei spielt die Auftragsklärung eine zentrale Rolle. Damit das Ziel und die Erreichung des Ziels sowohl für den Coach als auch für den Klienten klar formuliert sind.<sup>16</sup>

### **Vertrauen und Wertschätzung**

Das Fundament für eine erfolgreiche und zielorientierte Zusammenarbeit baut auf eine wertschätzende und vertrauensvolle Haltung im Coaching Prozess. Der Coach vertraut dem Klienten, dass er in jeder Situation sein Bestes gibt und bewertet in keiner Weise das Problem oder das Verhalten des Klienten. Virginia Satir fasst die Haltung wie folgt zusammen: „Jedes Verhalten macht Sinn, wenn man den Hintergrund kennt.“<sup>17</sup>

### **Verschwiegenheit**

Die besprochenen Themen, persönliche Anliegen und Informationen obliegen der Schweigepflicht, der der Coach unterliegt. Der Coach bietet einen Rahmen im Coaching Prozess, der auf Vertraulichkeit basiert.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. S. Radatz (2010) Einführung in das Systemische Coaching, S. 30

<sup>16</sup> Skript zur Ausbildung zum systemischen Coach, S. 27

<sup>17</sup> Skript zur Ausbildung zum systemischen Coach, S. 25

<sup>18</sup> Vgl. S. Radatz (2009) Beratung ohne Ratschlag, S. 115

## **Verantwortung**

Es obliegt beiden Seiten, sowohl die des Coaches als auch die des Klienten, ihrer eigenen Verantwortung bewusst zu sein und dieser nachzukommen. Dabei liegt die Verantwortung des Coaches darin den Prozess professionell zu gestalten und zu steuern, ihn mit Methoden zu befähigen und einen konstruktiven Raum mit Möglichkeiten auf Selbstgestaltung sowie Lösungs- und Ressourcenorientierung zu schaffen. Der Klient gilt als Experte für die Lösung seiner Themen und Probleme und wird vom Coach durch den Prozess der Reflektion, Perspektivenerweiterung und Selbsterfahrung geführt. Zudem wird die Bereitschaft vom Klienten vorausgesetzt, die Verantwortung für die Erreichung der Ziele zu übernehmen.<sup>19</sup>

## **Neutralität und Allparteilichkeit**

Eine weitere wichtige Haltung des Coachs ist die Neutralität. Hierzu zählt eine gelassene Neugier und Offenheit gegenüber allen Sichtweisen, Erklärungen und Werten sowie Wirklichkeitskonstruktionen des Klienten – und seien sie dem Coach noch so fremd. Neutralität tritt auch in der Allparteilichkeit hervor, also dem Versuch, alle im System wirkenden Mitglieder aus ihrer Perspektive heraus zu verstehen und ihre Sichtweisen wertzuschätzen.

Allerdings hat das Prinzip auch Grenzen. Der Coach als „Befähiger“ hat auch die Aufgabe den Klienten zu ermächtigen, sich gegen ungerechte Konstrukte zu wehren, die beispielsweise eine ökonomische, politische oder soziale Benachteiligung bewirken.<sup>20</sup>

## **Niemand ist schuld an einer Situation – Wechselbeziehungen statt Kausalität**

Es geht im Coaching Prozess nicht darum einen Verursacher oder Schuldigen zu finden, da nicht immer zwischen Ursache und Wirkung differenziert werden kann. Das bedeutet, dass der Kontext des Klienten und seine soziale Vernetzung mitberücksichtigt werden sollte.<sup>21</sup>

„An die Stelle linearer Betrachtungsweisen – also A verursacht B – treten zirkuläre, kreisförmige Betrachtungsweisen: A wirkt auf B, und B wirkt auf A zurück. Es geht also um Wechselbeziehungen. Die Maxime lautet: Blicke weiter, schaue auf das Ganze.“ (...)

Fachartikel. Die sieben Grundprinzipien des Coachens, von Sabine Prohaska.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Skript zur Ausbildung zum systemischen Coach, S. 26

<sup>20</sup> <https://www.business-wissen.de/artikel/coaching-die-sieben-grundprinzipien-des-coachens/>

<sup>21</sup> Skript zur Ausbildung zum systemischen Coach, S. 26

<sup>22</sup> <https://www.business-wissen.de/artikel/coaching-die-sieben-grundprinzipien-des-coachens/>

## Literaturverzeichnis

Skript zur Ausbildung zum systemischen Coach

Sonja Radatz, (2010): Einführung in das Systemische Coaching, 4. Auflage

Sonja Radatz, (2009): Beratung ohne Ratschlag, 6. Auflage

Fachartikel auf Business-Wissen.de von Sabine Prohaska, die sieben Grundprinzipien des Coachens. Erschienen am 21. April 2015

<https://www.business-wissen.de/artikel/coaching-die-sieben-grundprinzipien-des-coachens>

<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/kommunikationsmodelle-transaktionsmodell.php>

Coaching-Magazin in der Ausgabe 2 / 2010 am 20. April 2010

Von Gr. Christoph Röckelein, Katrin Welge.

<https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/haltung-im-coaching>