

Coaching – eine Frage der Haltung

Abschlussarbeit

Systemische Coaching Ausbildung

INKONSTELLATION - Ausbildungsakademie

November 2021

Inhaltsverzeichnis

Wie alles begann _____	1
Nicht noch eine Coaching Definition _____	2
Die Haltung oder wie ich zu springen lernte _____	3
Fazit _____	10
Quellenverzeichnis _____	11

Wie alles begann

Ich war mir sicher, die Ausbildung zum Systemischen Coach ohne großen Aufwand und regelmäßiges Üben zu schaffen. Warum? Ich bin eine erfahrene Personalerin. Für jedes Problem finde ich eine Lösung. Immer her zu mir! Ich sage dir, was dir hilft und wie du wieder glücklich wirst. Denn ich weiß, was dir guttut und nach was du suchst. Überlasse es nur mir.

Ha! Selbst jetzt, Monate später, verspüre ich das Gefühl der Verzweiflung nach dem ersten und zweiten Modul der Ausbildung. Meine bisherige Erfahrung, Expertise und meine Beratung waren überhaupt nicht gefragt. Von einer gestandenen Fachfrau an der „Frontline“ habe ich mich auf den letzten Platz in einem virtuellen Klassenzimmer katapultiert gefühlt. Mir ging es einfach bescheiden und ich fragte mich, ob die Ausbildung für mich überhaupt geeignet sei.

Monate später sitze ich an meiner Abschlussarbeit. Das Zertifikat, für das ich hart arbeite, ist endlich in greifbarer Nähe und ich bin gestärkt durch das positive Feedback meiner Test-Coachees.

Ich möchte in dem hier vorliegenden Schriftstück den Weg der Erkenntnis und die Entwicklung meiner Haltung als Coach im Rahmen der Ausbildung an meiner eigenen Erfahrung aufzeigen. Der Weg von einer zeitweise gelangweilten, beratenden „Expertin“ zu einer aufmerksamen, allparteilichen ZuhörerIn ist lang und noch nicht abgeschlossen, jedoch helfen mir die in der Ausbildung erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen mich schnell wieder an den richtigen Platz zu begeben. Wo dieser Platz meiner Meinung nach ist, erläutere ich in der hier vorliegenden Arbeit.

Nicht noch eine Coaching Definition

Ich werde in dem hier vorliegenden Abschnitt nicht noch eine neue Definition des Begriffes „Coaching“ dem Leser aufbürden. Lediglich den meiner Meinung nach zutreffendsten Vergleich: „Den gemeinsamen Tanz“. Denn der Tanz verkörpert für mich eine Leichtigkeit mit klarer Rollenverteilung, eine gewisse Anstrengung gefolgt von dem Gefühl der körperlichen und seelischen Erleichterung bis hin zur Zufriedenheit.

Ein aufeinander abgestimmtes Tanzpaar mag für den Zuschauer pure Freude ausstrahlen, während die Arbeit oft verborgen bleibt. Das Paar schwebt über dem Boden, weicht Stolperfallen aus. Verändern sich die Musik und der Rhythmus, so verändert sich auch die Bewegung des Paares. Die einzelnen Phasen des Tanzes, die Reihenfolge der Schritte bleiben dem Beobachter oft verborgen. So ist das Coaching ein Tanz zwischen zwei gleichberechtigten Menschen, die eine Partnerschaft eingehen. Keiner versucht den anderen zu belehren. Während der eine Fragen stellt und über diese führt, setzt der andere diese in Überlegungen bzw. Tanzschritte um. Der Erfolg ist auf dem Tanzparkett sichtbar: Beide Partner lassen sich aufeinander ein, während sie sich der Musik voll hingeben.¹

Wie jedoch wird man zu einem gut abgestimmten Tanzpaar? Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein, um eine zu Anfang unbekannte Person dazu zu bringen, sich zu öffnen? Wie kann ein Coach für mehr Klarheit im Leben des Coachees sorgen? Ihm helfen, neue Positionen einzunehmen, neue Perspektiven aufzeigen, ohne ihn bewusst in eine bestimmte Richtung zu schieben? Schließlich entscheidet der Coachee, wohin er gehen möchte, und der Coach hat die Ehre, ihn auf seiner Reise zu begleiten.

¹ Vgl. Radatz „Einführung in das systemische Coaching“, 4. Auflage (2010), Seite 14 f.

Die Haltung oder wie ich zu springen lernte

Nachdem der erste Schock und Frust verschwunden waren, machte ich mich an die Arbeit. Im Klartext: Ich erschuf mir einen Gesprächsleitfaden, ein Handbuch, das mich auf alle Eventualitäten im Gespräch vorbereiten sollte. Einen Fragenkatalog, den ich souverän mit dem Coachee durcharbeiten konnte. Bloß keine peinlichen Pausen, immer eine Antwort parat haben, wenn nicht sogar direkt eine Lösung. Ich hatte ein klares Ziel vor Augen. Schließlich wusste ich, was mein Klient (von mir) wollte.

Wusste ich das?

Ich wusste es nicht.

Mit meiner proaktiven Art, meiner Hilfsbereitschaft und Perfektion auf der einen Seite und meiner Ungeduld und fehlendem Verständnis für den Unterschied zwischen Beratung und Coaching auf der anderen Seite, erschuf ich ein Menschenbild, das nicht in der Lage war, eigene Lösungsversuche zu starten, geschweige, sie selbständig zu verwirklichen. Unbewusst übernahm ich die Aufgabe, selbst die Lösungen zu finden und zu entscheiden, welche davon die richtige für meinen Coachee ist. Damit war das Coaching beendet. Ich verhinderte schlichtweg ungewollt jegliche Autonomie seitens des Coachees: Ich hinderte ihn an seinem Glück der Selbstverwirklichung.

Ich musste mein Verständnis für Beratung vs. Coaching schärfen sowie meine eigene Haltung gegenüber dem Klienten überdenken und sein Bild für mich neu erschaffen. Doch wie sollte ich es angehen?

Ein Berater ist ein Fachexperte auf seinem Gebiet und bestimmt in einem Beratungsgespräch neben dem Ablauf auch, basierend auf dem Anliegen des Klienten, den Inhalt. Die Fragen des Klienten zu einem bestimmten Thema stehen oft im Fokus. Der Berater nimmt seinem Klienten die Verantwortung ab, gibt Ratschläge und liefert eine oder mehrere mögliche Lösungen für sein Anliegen. Ein Coach wiederum soll den Klienten durch Anwendung diverser Methoden zum Nachdenken und zur Selbstreflexion bringen. Der Klient soll Klarheit gewinnen und Lösungen entsprechend seiner eigenen Stärken und Erkenntnisse entwickeln. Dabei ist der Coach lediglich für den Prozess verantwortlich. Er ist ein Begleiter, der den Coachee dabei unterstützt, sich mit seinem System auseinanderzusetzen, Ressourcen offenzulegen und so eigenständig eine Lösung für sein Anliegen zu erarbeiten.

Den Unterschied beider Berufsbilder habe ich zügig begriffen. Jedoch die Umsetzung in die Praxis gestaltete sich schwierig. Mein Beruf besteht überwiegend aus Beratung. Wie kann ich zwischen den unterschiedlichen Welten hin und her pendeln, ohne meine Authentizität und gar den Überblick zu verlieren? Diesen Spagat musste ich erst lernen. Vor mir lag ein langer Prozess.

Der zweite Aspekt, an dem ich zu arbeiten versuchte, war mein Menschenbild.

Die Basis des Coachings bildet ein Mensch, der in der Lage ist, sich von selbst zu entwickeln. Er in der Lage, neue Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen.² Dem widerspreche ich nicht. Jedoch habe ich es zu Anfang meiner Test-Coachings nicht geschafft, die Verantwortung an den Test-Coachee zu übertragen. Ich war oft mittendrin, sein Leben für ihn zu gestalten.

Welche Voraussetzungen muss ein Coach erfüllen um einem Menschen, der mit einem Anliegen beschäftigt ist und nach externer Unterstützung sucht, zu helfen? Ich lasse die Beherrschung bestimmter (Frage-) Techniken beiseite und fokussiere mich auf die Haltung des Coaches.

Eines der wichtigsten Bilder, die ich während meiner Ausbildung kennenlernen durfte, ist das Beispiel der Inseln. Jeder von uns hat im Laufe seines Lebens eine Insel gebaut. Auf meiner Insel spielen Familie, Reisen und gutes Essen eine große Rolle. Konkrete Ziele werden festgelegt, Entscheidungen zügig getroffen. Ich mag Dynamik, Ehrlichkeit und Fleiß. Das ist meine Insel, meine Komfortzone. Und diese musste ich lernen, regelmäßig zu verlassen. Dabei hilft mir die in der Ausbildung vorgestellte Idee der zwei Inseln. Auf einer Insel sitzt der Coach, die andere wird vom Coachee bewohnt. Der eine liegt tagsüber genügsam unter Palmen, während der andere in hohen Gräsern jeden Tag eifrig lange Wanderungen unternimmt. Wie sollen beide nun zueinander finden?

Der Coach muss die Insel des Coachees betreten, quasi dorthin springen. Vorausgesetzt, Beiden sind der Prozess und die Rollen klar. Der Coach ist für den Prozess verantwortlich, während der Coachee den Inhalt und das Ziel bestimmt.

Eine kurze Einführung in das Thema Systemisches Coaching ist zu Beginn des gemeinsamen Prozesses unabdingbar, denn eine der größten Herausforderungen eines Coaches ist es, die Komplexität eines Systems und dessen Wechselwirkungen zu jeder Zeit zu berücksichtigen. Deshalb sollte er den Klienten in die Methodik des

² Vgl. König/Volmer/König „mini-handbuch Systemisches Coaching, 1. Auflage (2020), Seite 29 ff.

Systemischen Coachings einführen und das Bewusstsein für das Vorhandensein von Systemen schaffen. Dabei werden unterschiedliche Systeme aufgezeigt (z.B. Familiensystem oder Unternehmenssystem) und die Aufmerksamkeit wird auf die unterschiedlichen Komponenten und deren Zusammenspiel gelegt. Denn die unterschiedlichen Komponenten eines Systems stehen miteinander in Beziehung und beeinflussen sich gegenseitig. In einem System wird kommuniziert, das heißt, es werden unter anderem Informationen oder auch Emotionen ausgetauscht. Ein System erfüllt einen bestimmten Zweck. In einer Ehe kann dies gegenseitiger Schutz sein. Zudem ist ein System dynamisch und lebendig, da es durch die Einflüsse seiner Mitglieder ständig in Bewegung gehalten wird. Bei all dem gibt es Regeln und Gesetze, die individuell für das jeweilige System gelten. Und nicht zuletzt spielt die Selbsterhaltung eine große Rolle: Das System muss auf die stetige Veränderung der Umwelt seine Anpassungsfähigkeit unter Beweis stellen, um bestehen zu bleiben.³

All dies sollte sowohl dem Coach wie auch dem Coachee bewusst sein: Alle Veränderungen, die während des Coachings erarbeitet werden, bedeuten zugleich auch eine Veränderung im jeweiligen System, dessen Mitglied der Coachee ist. Diese Wechselwirkungen und deren Bedeutung für den Coachee sollte der Coach stets im Auge behalten.⁴ Dem Coach muss jedoch bewusst sein, dass er nicht Mitglied des Systems des Coachees ist (z.B. seines Teamsystems oder Familiensystems) und dieses somit nicht verändern kann.⁵ Er kann jedoch durch einen strukturierten Coaching-Prozess dem Coachee helfen, sein System zu untersuchen, besser zu verstehen, unterschiedliche Perspektiven und Optionen durchzugehen und eine Lösung zu erarbeiten, nämlich seine eigene Lösung.

Ob ein Coaching erfolgreich ist und der Coachee sein Ziel erreicht, hängt sehr stark von dem Selbstverständnis des Coaches ab. Somit beginnt der Prozess bereits vor der ersten Begegnung mit dem Coachee. Dem Coach muss bewusst sein, dass er lediglich für den Prozess verantwortlich ist. Alles Weitere wird vom Coachee bestimmt. Dies sollte er sich vor jeder Begegnung mit dem Coachee vor Augen führen, gerade zu Anfang der Tätigkeit als Coach. Es geht schlichtweg um seine Haltung.

³ Vgl. Skript „Systemische Coachingsausbildung“ von INKONSTELLATION – Ausbildungsakademie, Seite 8 ff.

⁴ Vgl. Skript „Systemische Coachingsausbildung“ von INKONSTELLATION – Ausbildungsakademie, Seite 25

⁵ Vgl. Radatz „Einführung in das systemische Coaching“, 4. Auflage (2010), Seite 19

Der Coach muss die Insel des Klienten betreten und diese mit seinen Augen begutachten und kennenlernen.

Er muss kein Experte sein. Oft glaubt er jedoch in einem Dilemma zu stecken. Auf was soll er den Fokus legen? Soll er die Situation des Coachees vollständig erfassen können oder sich bereits bestimmte Fragen und eine Strategie zurechtlegen? Hier liegt das Dilemma. Beide Ansätze bergen gewisse Risiken. Fokussiert sich der Coach auf den Inhalt, um den Sachverhalt zu erfassen, wird er vermutlich vom Coachee hören, was diesem bereits bekannt ist. Durch das reine Beschreiben und Erzählen vom Problem wird dieser ggf. wenig neue Erkenntnisse für sich gewinnen können. Der Coach sollte hier lernen, loszulassen und nicht versuchen, selbst alles zu verstehen. Denn seine Rolle sollte sein, den Coachee zu befähigen, sich selbst wie auch seine Situation besser zu verstehen. Verfolgt der Coach hingegen die Strategie, sich bestimmte Fragen im Vorfeld zu überlegen, um sein Repertoire an unterschiedlichen Methoden zu präsentieren, so besteht die Gefahr, die Verbindung zum Coachee zu verlieren bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen. Die beste Lösung liegt wohl in der Mitte. Eine gewisse Ahnung vom Thema ist von Vorteil genauso wie die Beherrschung entsprechender Methoden und Fragetechniken, die dem Coaching-Prozess eine Struktur verleihen. Das Ganze sollte vom Interesse am Gegenüber wie auch der Überzeugung, dass der Mensch in der Lage ist, sich zu entwickeln und sein Verhalten verändern zu können, geprägt sein.⁶

Der Erfolg eines Coaching-Prozesses hängt von vielen Voraussetzungen ab. Da diese verstärkt die Haltung des Coaches betreffen, sind diese vom Coach beeinflussbar.⁷ Im Folgenden werden vier Voraussetzungen vorgestellt:

1. Was mir guttut, kann dir wehtun

Zu Anfang meiner Ausbildung befand ich mich oft in dem Dilemma, eine Lösung parat zu haben und bewusst unterdrücken zu müssen. Es tat mir im Herzen leid, zu sehen, wie sich jemand mit seinem Anliegen quälte. Dabei lag die Lösung doch auf der Hand. Die Mehrheit der Anliegen meiner Test-Coaches betraf (auf den ersten Blick) das berufliche Umfeld. Und hier fühlte ich mich als Personalerin wohl. Doch hier verbarg sich eine

⁶ Vgl. König/Volmer/König „mini-handbuch Systemisches Coaching, 1. Auflage (2020), Seite 27 f.

⁷ Vgl. Radatz „Einführung in das systemische Coaching“, 4. Auflage (2010), Seite 30

große Gefahr: Da ich nach wenigen Aussagen des Klienten bereits die Lösung zu wissen glaubte, habe ich die Auftragsklärung und das Ziel nicht sauber durchgeführt und nicht hinreichend genau definiert. Ich eröffnete für den Klienten meine Insel, meine Welt und bot ihm meine Lösung an. Der Coaching-Prozess wurde aus meiner Perspektive geführt und das Ziel aus meiner Perspektive erreicht.

Dann lernte ich langsam meine Annahmen und Lösungen für mich zu behalten. Jedoch gelang es mir nicht immer, meine nicht ausgesprochene Lösung sauber getrennt vom Ziel und Ergebnis des Coachings zu trennen. So war manchmal immer noch ein Teil von mir in dem Ziel, das der Coachee eigentlich für sich und allein aus seiner Perspektive definiert hatte bzw. zu definieren glaubte.

Ich musste einen Schritt weitergehen und bewusst lernen, dass ich in der Welt des Klienten keine Expertise besaß. Meine Expertise befand sich in meiner Welt. Und hier sollte sie auch bleiben.⁸ Ich bin für den Prozess und den Rahmen verantwortlich und der Klient für den Inhalt. Er bestimmt wo die Reise hingehet und wo sie endet. Ich begleite und befähige ihn, in unterschiedliche Richtungen zu schauen und sowohl Neues als auch Altes auszuprobieren. Mit meiner Unterstützung gewinnt er Klarheit und wird in die Lage versetzt, neue Perspektiven zu finden und daraus Lösungen zu entwickeln. Er sagt mir, ob und wann sein Ziel erreicht ist.

Das Loslassen habe ich als einen der wichtigsten Schritte in meiner Ausbildung erfahren. So habe ich es selbst erlebt, wie sich mir durch die Augen des Klienten neue Perspektiven aufzeigten. Ich betrat neues Terrain. Je mehr ich dieses unvoreingenommen, gemeinsam und nach dem Geschmack des Klienten erforschte, desto mehr Veränderungen wurden in der Mimik, Stimme und Verhalten des Klienten sichtbar. Und das Ergebnis, das der Klient sich im Laufe des Coachings erarbeitete, überrascht mich immer wieder. Denn oft hatte es nichts mit meinem ersten Gedanken gemeinsam. Und dies fühlt sich inzwischen gut und richtig an.

2. Es ist dein Anliegen und nicht meins

Diese Aussage klingt hart, ist aber korrekt. Hier kommt es auf den nötigen Abstand zwischen dem Coach und dem Anliegen seines Klienten an. Die Hilfsbereitschaft und der Beschützerinstinkt stehen leider oft im Weg, professionell als Coach zu agieren. Eine

⁸ Radatz „Einführung in das systemische Coaching“, 4. Auflage (2010), Seite 30

klare Trennung zum Thema genauso wie das Vertrauen in die Lösungsfähigkeit des Klienten sind unabdingbar. Im Klartext: Der Coach muss für seinen Coachee nicht vorausdenken, sondern sollte sich auf seine Lösungsfähigkeit verlassen. Kommt er dem Anliegen des Klienten zu nahe, so wird es für ihn zunehmend schwierig, das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten zu können.⁹

3. Du kannst und gibst dein Bestes

Eine weitere Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching sind die Wertschätzung und der Respekt der Akteure. Der Coach sollte an die Skills und Kompetenzen des Coachees glauben. Die Lösungsfähigkeit des Coachees sollte im Mittelpunkt des Prozesses gestellt werden. Das Anliegen des Coachees und das dazugehörige Verhalten sollten nicht bewertet werden. Schließlich wusste der Klient sich nicht besser zu helfen. Alle bisherigen Bemühungen des Coachees, mit seinem Anliegen fertig zu werden, sollten wertgeschätzt werden. Der Coach sollte an dieser Stelle zuhören, so erhält er wichtige Informationen über die Leistungen, Ressourcen und Emotionen seines Klienten. Es ist wichtig, dass der Coachee das Gefühl hat, ernst genommen zu werden. Was zählt, sind der Wille und die Fähigkeit zu lernen. Diese gilt es zu unterstützen und zu fördern.¹⁰

4. Vertrauen und Diskretion

Eigentlich sind die oben genannten Attribute eine Selbstverständlichkeit. Jedoch spielen diese Voraussetzungen eine wichtige Rolle während des gesamten Coaching-Prozesses. Der Coach hat die Aufgabe, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, so dass der Coachee ihn in seine Welt einlädt. Vertrauensaufbau ist ein Prozess, der unterschiedlich lang dauert. Durch das Anliegen des Klienten öffnen sich verschiedene Türen im Coaching-Prozess. Es werden Personen, Ereignisse und Daten bekannt, die im System des Coachees eine Rolle spielen und Teil der Lösung sind bzw. werden. Diese gehören zur Privatsphäre des Coachees und diese hat der Coach zu respektieren, auch über das Auftragsverhältnis hinaus.

⁹ Vgl. Radatz „Einführung in das systemische Coaching“, 4. Auflage (2010), Seite 32 f.

¹⁰ Vgl. Skript „Systemische Coachinausbildung“ von INKONSTELLATION – Ausbildungsakademie, Seite 25

Die in diesem Abschnitt beschriebenen Merkmale sind die Grundprinzipien der Haltung des Coaches, die ich im Rahmen meiner Ausbildung mithilfe meiner Trainer und meiner Test-Coachees (kennen-)lernen und nach und nach implementieren durfte. Jedoch bin ich mir sicher, dass ich immer noch viel zu erkunden habe und meine Art und Weise als Coach tätig zu sein, sich immer wieder verändern und weiterentwickeln werden. Dies wird an der Einzelartigkeit meiner Coachees liegen wie auch an meiner eigenen Entwicklung und Reife als Coach.

Auf Beides freue ich mich.

Fazit

Meine Reise zum Systemischen Coach begann im März und nun, Anfang November, blicke ich auf Monate voller Selbstzweifel, Selbstreflexion, Glück und Freude zurück. Für mich ist diese Ausbildung mehr gewesen als nur ein Zertifikat, dass ich voraussichtlich in wenigen Wochen in der Hand halten werde.

Ich habe gelernt, mit jeder Begegnung mit einem Test-Coachee eine mir bis dahin fremde Welt zu betreten. Ich kann miterleben, wie meine Haltung und meine Vorgehensweise die Entwicklung eines Coachings beeinflussen. Dieser Verantwortung bin ich mir bewusst. Und ich kann die Erleichterung und Zufriedenheit in den Gesichtern meiner Klienten sehen, wenn sie sich mit ihrem Anliegen beschäftigen, jedoch mit meiner Hilfe neue Ansätze und Perspektiven finden und ihre Anliegen in konkrete, kleine und große, Schritte Richtung selbst-definiertes Ziel umwandeln. Ihre Lösungen und Erkenntnisse stehen im Mittelpunkt. Ich berate nicht mehr. Ich übernehme die Rolle des Coaches und stelle sicher, dass sie ihre Ideen in einem geschützten Raum mit einer Struktur erarbeiten können.

Vergleiche ich meine ersten Test-Coachings mit denen der letzten Wochen, so sehe ich einen großen Unterschied. Die einzelnen Phasen des Coachings kann ich bewusster lenken, ohne persönlich einzugreifen. Ich lasse meinen Coachee „machen“, denn nur er weiß, wohin. Meine Fragen werden weniger und sie sind wirkungsvoller. Dies merke ich an den Pausen, die nach meinen Fragen entstehen. Diese genieße ich nun – ich weiß inzwischen, wie wichtig diese für mein Gegenüber sind. Sein Kopf arbeitet. Dies sehe ich an seinem Gesicht. Und ich kläre die Erwartung an mich als Coach gründlicher ab. Das Thema Auftragsklärung wird in der hier vorliegenden Arbeit nicht behandelt. Es ist jedoch von grundlegender Bedeutung zu wissen, was die Erwartung an mich als Coach ist, wohin die Reise geht und woran der Coachee merkt, dass er sein Ziel erreicht hat.

Es wäre nur fair an dieser Stelle anzumerken, dass ich auch persönlich von dieser Ausbildung profitiere und diese auch Einfluss auf mein Leben hat. Mit all den vielen Übungen habe ich viel über mich selbst und meine Systeme erfahren können. Die zahlreichen erworbenen Techniken helfen mir im Alltag, meine Kommunikation mit der Außenwelt zu optimieren und diese anders wahrzunehmen. Plötzlich sehe ich viele Inseln um mich herum. Das Reisen auf andere Inseln als die eigene ist auch in Zeiten einer Pandemie möglich.

Quellenverzeichnis

Eckard König/Gerda Volmer/Mareike König „mini-handbuch Systemisches Coaching“,
1. Auflage, Beltz Verlag, 2020

Sonja Radatz „Einführung in das systemische Coaching“, 4. Auflage, Carl-Auer Verlag,
2010

Skript „Systemische Coachinausbildung“ von INKONSTELLATION –
Ausbildungsakademie