

Die Rolle und Haltung von systemischen Coaches

Saskia Gleicke

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------------|--|------------------|
| 1 | <u>EINLEITUNG</u> | <u>3</u> |
| 2 | <u>HALTUNG: KONSTRUKTIVISTISCHE GRUNDANNAHME</u> | <u>4</u> |
| 2.1 | <u>DER MENSCH ALS ERSCHAFFER SEINER WIRKLICHKEIT</u> | <u>4</u> |
| 2.1.1 | <u>INSELMODELL</u> | <u>4</u> |
| 2.1.2 | <u>PROBLEMKONSTRUKTIONEN</u> | <u>5</u> |
| 2.2 | <u>UNTERSTELLUNG DER GUTEN ABSICHT.....</u> | <u>6</u> |
| 2.3 | <u>KLIENT*INNEN ALS EXPERT*INNEN FÜR IHR EIGENES LEBEN.....</u> | <u>7</u> |
| 3 | <u>ROLLE</u> | <u>8</u> |
| 3.1 | <u>HILFE ZUR SELBSTHILFE</u> | <u>8</u> |
| 3.2 | <u>PROZESSVERANTWORTUNG.....</u> | <u>9</u> |
| 4 | <u>FAZIT.....</u> | <u>10</u> |
| 5 | <u>LITERATUR.....</u> | <u>11</u> |

1 Einleitung

In der Ausbildung zur systemischen Coachin wurden für mich sehr schnell zwei Dinge klar: Zum einen, dass die Haltung, mit der ein*e Coach*in den Klient*innen begegnet, die wichtigste Grundlage für einen gelungenen Coachingprozess ist. Zum anderen, dass diese Haltung und die daraus resultierende Rolle von Coach*innen so sehr meinen eigenen Überzeugungen entspricht, dass ich mich sofort darin bestätigt fühlte, mit der Ausbildung den für mich richtigen Weg beschritten zu haben. Ich bin sogar davon überzeugt, dass diese Haltung nicht nur für Coaches hilfreich und wichtig ist, sondern für alle Menschen auf die ein oder andere Weise nützlich wäre.

Aus diesen Gründen liegt es mir besonders am Herzen, die für mich wichtigsten Elemente in der vorliegenden Arbeit zusammenzutragen und aufzuzeigen, wie diese Herangehensweise uns durch den ganzen Prozess hindurch behilflich ist und es uns ermöglicht, unsere Coachees bei der Suche nach Lösungen für ihre Themen zu unterstützen.

2 Haltung: Konstruktivistische Grundannahme

Die Haltung im systemischen Coaching liegt begründet im Konstruktivismus. Dieser Begriff umfasst verschiedene Strömungen der Erkenntnistheorie, die den „Prozess des Erkennens und seiner beeinflussenden Faktoren“ (Schüßler 2012, S. 75 f.) untersuchen, also sich vereinfacht ausgedrückt mit der Frage beschäftigen, wie der Mensch zu seinen Ansichten über sich selbst und seine Umwelt gelangt. Diese verschiedenen Strömungen hier näher zu beleuchten, würde zu weit führen und auch nicht dem Zweck dieser Arbeit dienen. Entscheidend für unsere Arbeit im Coaching ist die gemeinsame zugrundeliegende Annahme hinter den verschiedenen Ansätzen. Sie soll deswegen im Zentrum dieser Arbeit stehen.

2.1 Der Mensch als Erschaffer seiner Wirklichkeit

Dem Konstruktivismus liegt die These zugrunde, dass der Mensch sich selbst seine Wirklichkeit konstruiert. Denn wir nehmen die Umwelt immer nur durch bestimmte Filter wahr, die nicht umgangen oder abgelegt werden können, da der Mensch nun mal ein Mensch ist und es auch immer bleibt. Er sieht mit den Augen, hört mit den Ohren, denkt mit dem Gehirn, fühlt mit dem Körper usw. Alle Reize werden erst auf eine bestimmte Weise verarbeitet, bevor sie ins Bewusstsein gelangen. „Menschliche Kognition hat also keinen direkten Zugang zur Realität, sondern lediglich zu den eigenen jeweils relativ veränderten Bewusstseinszuständen.“ (Kraus 2018) Es gibt somit keine universelle Wahrheit, bzw. kann diese, falls es sie gibt, nicht von den Menschen erkannt werden, sondern sie erschaffen sich selbst ihre Wirklichkeit. Da jeder Mensch von seiner eigenen Position aus auf die Umwelt blickt, sieht er sie notwendigerweise auch immer zumindest ein bisschen anders als jede andere Person.

2.1.1 Inselmodell

Zur Veranschaulichung dieser Theorie dient das Inselmodell. Es soll verbildlichen, dass jede Person sich im eigenen Bewusstsein wie auf einer eigenen Insel befindet, auf der sie einerseits schon viele Erfahrungen gemacht hat, die ihr Denken und Handeln prägen, und von der aus sie andererseits mit bestimmten Vorannahmen auf die Welt blickt. Da jede Insel sich von jeder anderen Insel unterscheidet, kann dessen Bewohner*in niemals

vollständig auf die Insel einer anderen Person übersiedeln, denn die Erfahrungen auf der eigenen Insel können nicht abgelegt werden.

Dennoch, oder gerade deswegen ist es für den Coachingprozess wichtig, dass der/die Coach*in sich dessen bewusst ist und versucht, die eigene Insel so gut es geht zu verlassen und sich vor allem klarzumachen, welche Prägungen von der eigenen Insel kommen. Denn nur so besteht die Möglichkeit, zu erkennen und wertzuschätzen, dass Klient*innen auf ihren jeweiligen Inseln zu einer anderen Bewertung der Umwelt kommen, die eben zu den Vorerfahrungen auf ihrer Insel passt. Dem/der Klient*in im Coachingprozess immer wieder zu spiegeln, dass seine/ihre Art die Welt zu interpretieren aus seiner/ihrer Sicht valide und sinnvoll ist, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass er/sie sich ernst genommen und verstanden fühlt. Somit ist die konstruktivistische Grundhaltung entscheidend für eine gute Beziehung zwischen Coach*in und Coachee, die es erst möglich macht, dass der/die Klient*in sich dem/der Coach*in anvertraut und so zu einer guten Lösung für sein/ihr Problem geführt werden kann. Gleichzeitig bietet der Konstruktivismus einen hilfreichen Blickwinkel auf das Problem von Klient*innen, da dieses in der Theorie nicht objektiv existiert, sondern von ihnen selbst konstruiert wird.

2.1.2 Problemkonstruktionen

Im jedem Coachingprozess können wir davon ausgehen, dass der/die Klient*in eine bestimmte Situation als Problem erlebt, bzw. daraus ein Problem konstruiert. Denn wenn jede Person ihre Umwelt selbst konstruiert, so schließt dies natürlich auch ihre Probleme mit ein. Dass etwas als Problem erlebt wird, liegt also immer daran, auf welcher Insel die Person sich befindet, d.h. mit welchen Prägungen und Vorannahmen sie die Welt wahrnimmt und interpretiert. Deswegen existieren in dieser Theorie keine Probleme, sondern nur Problemkonstruktionen. Zum besseren Verständnis soll folgendes Beispiel diese Theorie veranschaulichen:

Zwei Personen haben sich zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort verabredet. Nun ist Person A zu der vereinbarten Zeit dort und erhält von Person B eine Nachricht, dass diese 10 Minuten später kommen wird. Person A kann diese Situation auf verschiedene Weisen interpretieren. Zum Beispiel könnte sie sich darüber freuen, die Gelegenheit zu haben noch einen wichtigen Anruf zu tätigen, ein bisschen die Ruhe zu genießen, die Menschen um sich herum zu beobachten, über etwas bestimmtes

nachzudenken, usw., bevor Person B eintrifft. Oder sie könnte sich schrecklich darüber ärgern, dass sie jetzt warten muss, weil sie es z.B. aufgrund vergangener Erfahrungen als Respektlosigkeit ihr gegenüber auffasst, dass Person B nicht pünktlich erscheint.

Hierbei hängt diese Bewertung von sehr vielen Faktoren ab und kann von Mal zu Mal auch unterschiedlich ausfallen. In jedem Fall liegt es aber an der Interpretation der Situation, ob diese als Problem empfunden wird, und nicht (nur) an der Situation selbst. In der Realität gibt es sicher Themen und Ereignisse, die von vielen Menschen übereinstimmend als Problem bezeichnet werden, aber es gilt immer zu bedenken, dass es in der konstruktivistischen Theorie möglich und vorstellbar ist, dass die vorliegende Situation auf einer anderen Insel nicht als Problem konstruiert wird.

2.2 Unterstellung der guten Absicht

Aus der Idee, dass der Mensch seine Umwelt und auch seine Probleme selbst konstruiert, leitet sich die Annahme ab, dass der Mensch auf seiner Insel immer das für ihn Bestmögliche tut. Denn mit dem auf der Insel zur Verfügung stehenden Wissen eröffnen sich jeder Person bestimmte Möglichkeiten der Interpretation und Reaktion auf Situationen und Ereignisse im Rahmen der Begrenzungen der eigenen Insel. Da der/die Klient*in, wenn er/sie ins Coaching kommt, in der Regel daran interessiert ist, das Problem zu lösen, ist davon auszugehen, dass er/sie schon die für ihn/sie selbst am geeignetsten erscheinenden Mittel und Wege eingesetzt und ausprobiert hat, um zu einer Lösung zu gelangen. Er/sie hat also unter allen zur Verfügung stehenden Optionen die für ihn/sie selbst besten ausgewählt, um ans Ziel zu kommen. Somit handeln Klient*innen immer in der Absicht, etwas (in ihrer Welt) Gutes zu erreichen oder hervorzubringen.

Diese Sichtweise kann zum einen für uns als Coaches hilfreich sein um uns besser in unsere Klient*innen einzufühlen, zum anderen kann es auch den Klient*innen selbst nützlich sein, wenn wir ihnen diese Perspektive aufzeigen. Denn hierdurch können Klient*innen nicht nur sich selbst besser verstehen, sondern es kann ihnen auch helfen, Handlungs- und Sichtweisen anderer Personen, sowie mit diesen Personen existierende Konflikte, besser nachzuvollziehen und von einer anderen Seite zu betrachten. Denn jedes Verhalten einer Person, das auf der einen Insel als Problem wahrgenommen wird, macht auf der Insel der handelnden Person Sinn und stellt in dem Moment die bestmögliche Option dar. Dadurch, dass man sich der Insel der anderen Person annähert,

kann man versuchen, deren Beweggründe besser zu verstehen. Dennoch bleibt die Person selbst die einzige, die genau wissen kann, was auf der eigenen Insel vorgeht.

2.3 Klient*innen als Expert*innen für ihr eigenes Leben

Da jede*r Klient*in seine/ihre eigene Insel so gut kennt, wie niemand sonst, ist er/sie also die einzige Person, die wissen und erklären kann, warum etwas als Problem erlebt wird und warum er/sie auf bestimmte Weise handelt. Denn er/sie selbst erschafft diese Wirklichkeit. Klient*innen sind somit die Expert*innen für ihr eigenes Leben und haben deshalb auch die Fähigkeit aus sich selbst heraus die Lösung für ihr Anliegen zu definieren und einen Weg dorthin zu finden. Denn nur der/die Klient*in selbst kennt seine/ihre Umwelt, Vergangenheit, Gedanken, Wünsche, Hoffnungen und alles andere, was die Insel symbolisch mit einschließt. Niemand sonst kann die komplizierten Wechselwirkungen im Innen und Außen einer Person vollständig überblicken und nachvollziehen.

Selbst wenn Klient*innen uns Coaches alles erzählen könnten, was ihrem Bewusstsein zugänglich ist (was schon rein aus zeitlichen Gründen überhaupt nicht möglich wäre), so würde uns doch ihr wesentlich größerer unbewusster Anteil immer verborgen bleiben. Dieser wirkt sich allerdings, weil er mächtiger und schneller als das Bewusstsein ist, in jedem Moment auf das Erleben und die Bewertung der Umwelt aus und führt dadurch zur Konstruktion von Problemen. Genau deswegen kann er aber auch Teil der Lösung sein. Wir als Coaches können von unserer Insel aus nicht wissen oder beurteilen, wie der/die Klient*in ein Ziel erreichen kann. Diese Erkenntnis erscheint banal, ist aber im Coaching-Kontext von zentraler Bedeutung, da er uns ganz klar aufzeigt, welche Rolle wir im Prozess einnehmen können und welche nicht.

3 Rolle

Dadurch, dass wir als Coaches davon ausgehen, dass unsere Klient*innen ihre Problemkonstruktion am besten kennen und deswegen auch am besten auflösen können, ergibt sich automatisch, dass wir selbst nicht die Lösung aufzeigen oder Ratschläge geben. Vielmehr tragen wir die Verantwortung für den Prozess, ohne für das Ergebnis verantwortlich zu sein, indem wir Klient*innen dabei unterstützen, ihre eigenen Lösungen zu finden.

3.1 Hilfe zur Selbsthilfe

Da Klient*innen Teil des Problems sind, indem sie es selbst so konstruieren, können und müssen sie zwangsläufig auch Teil der Lösung sein und können diese auch nur in sich selbst finden.

Als Expert*innen für ihr Thema sind sie zunächst diejenigen, die bestimmen müssen, auf welches Ziel sie im Coaching hinarbeiten möchten. Häufig können Klient*innen zunächst klarer benennen, was sie nicht mehr möchten, als den von ihnen erhofften Zielzustand. Für einen gelungenen Coachingprozess ist allerdings eine Hin-Zu-Bewegung oft hilfreicher, als eine Von-Weg-Bewegung. Deswegen ist es recht üblich, dass wir als Coaches Klient*innen zunächst einmal dabei unterstützen ihr(e) Ziel(e) zu definieren. Denn nur, wenn wir wissen, in welche Richtung der/die Klient*in gehen möchte, können wir helfen, den Weg dorthin zu finden.

Ist dieser erste wichtige Schritt getan, liegt unsere Aufgabe darin, mit Hilfe aller uns verfügbaren Fragetechniken, Methoden und Interventionen den Erkenntnisprozess in der/dem Klient*in in Gang zu setzen. Der Aspekt des vom Coachee selbst konstruierten Problems ist hierbei sehr hilfreich für dessen Lösung. Diese Annahme kann von uns als Coaches gezielt genutzt werden, um unseren Klient*innen ihre Handlungsfähigkeit bewusst zu machen. Denn wenn ich als Person durch meine Denk- und Handlungsmuster selbst ein Problem erschaffe, oder zumindest einen Teil dazu beitrage, dass ich die Situation als Problem empfinde, habe ich auch eine Möglichkeit, etwas daran zu ändern. Deswegen ist es essenziell, Klient*innen, die sich selbst als handlungsunfähig empfinden, ihre eigenen Einflussmöglichkeiten bewusst zu machen.

Auf dieser Erkenntnis aufbauend unterstützen wir Klient*innen dabei, ihre eigenen Ressourcen zu erkennen und für die aktuelle Situation nutzbar zu machen. Wie genau dieser Prozess abläuft ist von Klient*in zu Klient*in unterschiedlich und hängt nicht zuletzt auch von der Thematik ab, an der im Coaching gearbeitet werden soll. In jedem Fall ist es aber der/die Klient*in selbst der/die die Lösung findet und auch einen ersten Schritt erarbeitet, diese umzusetzen.

3.2 Prozessverantwortung

Da alles, was während des Coachings inhaltlich passiert, aus den Klient*innen kommt, ergibt sich für uns Coaches, dass wir nicht die Ergebnisverantwortung, sondern die Prozessverantwortung tragen. Dies tun wir, indem wir die sogenannte systemische Schleife durchlaufen: Alles, was wir erfahren und beobachten, analysieren wir um es zur Bildung von Hypothesen zu nutzen. Dabei ist es besonders wichtig, sich gedanklich möglichst gut auf die Insel der Person einzulassen und die eigene Interpretation herauszuhalten. Mit Hilfe dieser Annahmen über den/die Klient*in planen wir unseren nächsten Schritt und setzen diesen in die Tat um. Dabei beobachten wir den/die Klient*in wiederum sehr genau, um die Reaktion zu analysieren und eine neue systemische Schleife zu durchlaufen.

Um diesen Prozess zielführend zu gestalten, sind also vor allem zwei Dinge wichtig: Zum einen, den/die Klient*in genau zu beobachten, um aus der Analyse überhaupt richtige Hypothesen bilden zu können. Zum anderen, dass wir die Hypothesen unter Berücksichtigung der konstruktivistischen Annahme treffen, dass alles auf der Insel des/der Klient*in dort auch valide ist und einen guten Grund hat. Denn wenn wir uns auf seiner/ihrer Insel befinden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass wir dem/der Klient*in auch die passenden Fragen oder Methoden anbieten, die ihm/ihr weiterhelfen. Gelingt uns dies, können Klient*innen mit unserer Unterstützung eine für sich selbst zufriedenstellende Lösung finden. Hierbei gilt: Womit der/die Klient*in zufrieden ist, bestimmt er/sie ebenfalls selbst. Denn jede Person weiß für sich selbst am besten, welche Lösung zur eigenen Insel passt. Ob wir als Coaches diese Lösung gut finden, oder vielleicht für uns eine ganz andere gewählt hätten, spielt keine Rolle.

4 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es in jeder Phase im Prozess hilfreich und wichtig ist, in unserer Rolle, die wir aufgrund der konstruktivistischen Haltung im Coaching einnehmen, zu bleiben. Schon beim erst Kontakt und der Analyse der Situation helfen wir dadurch den Klient*innen sich uns zu öffnen und anzuvertrauen, indem wir ihnen signalisieren, dass wir sie und ihre Ansichten wertschätzen und sie so sein dürfen wie sie sind.

Für die darauffolgende Ziel- und Auftragsklärung ist es unerlässlich, die Klient*innen ihre eigenen zu ihrer Insel passenden Ziele definieren zu lassen. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass sie am Ende auch zufrieden mit ihrer Lösung sein werden. Würden wir selbst ein Ziel vorgeben und dem Coachee dann dabei helfen, den Weg dorthin aus sich selbst heraus zu entwickeln, so wäre er/sie am Ende trotzdem nicht da wo er/sie eigentlich hinwollte, weil das Ziel gar nicht sein/ihr eigenes war.

Zur Planung der Interventionen und Erarbeitung von Maßnahmen wiederum brauchen wir diese Haltung ebenfalls um die systemische Schleife wie oben beschrieben zu durchlaufen. Auch beim anschließenden Öko-Check, also der Überprüfung möglicher Auswirkungen der Lösung auf die Umwelt der Person, kann nur der/die Klient*in beurteilen, welche Konsequenzen er/sie zu erwarten hat. Schließlich kennt er/sie sich auf seiner/ihrer eigenen Insel am besten aus und kann mögliche Schwachstellen und Hindernisse identifizieren.

Auch welchen ersten kleinen Schritt zur Zielerreichung er/sie zuerst planen und umsetzen möchte, hängt allein von den Gegebenheiten seiner/ihrer Insel ab und kann nicht von außen vorgegeben werden. Und Zum Schluss kann nur der/die Klient*in selbst entscheiden, ob er/sie mit dem Prozess, bzw. dem Ergebnis zufrieden ist.

Somit wird der gesamte Coachingprozess inhaltlich vom Coachee vorgegeben, von uns Coaches aber mithilfe der konstruktivistischen Haltung so gelenkt, die der/die Klient*in am Ende den größtmöglichen Nutzen für ihn/sie selbst daraus ziehen kann.

5 Literatur

Kraus, Björn (2018): *Konstruktivismus (Philosophie)* [online]. *socialnet Lexikon*. Bonn: socialnet, 13.02.2018 [Zugriff am: 01.05.2024]. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/29592>

Schüßler, Ingeborg (2012): *Konstruktivistische Grundlagen qualitativer Erwachsenenbildungsforschung* in: Schäffer, Burkhard/Dörner, Olaf (Hrsg.) (2012): *Handbuch Qualitative Erwachsenen- und Weiterbildungsforschung*, Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 75