

„Resilienz als Kompetenz eines systemischen Coaches – eine hilfreiche Ressource oder eine benötigte Fähigkeit, um wirksam und erfolgreich coachen zu können?“

Sandra Casier

Diese Arbeit verwendet im Nachfolgenden keine Genderbestimmung. Es wird durchgängig von dem Coach, dem Klienten o. ä. für die männliche, die weibliche und diverse Form gesprochen.

I Einleitung

Seit 2015 beschäftige ich mich intensiv mit dem Thema Resilienz, zunächst aus persönlichem Interesse, später auch als Resilienztrainerin. In dieser Rolle begleite ich regelmäßig Menschen in Seminaren, die ihre Widerstandskraft stärken und besser mit Stress, Veränderung und Unsicherheit umgehen möchten. Die Erfahrungen aus diesen Trainings zeigen mir immer wieder: Resilienz ist nicht nur eine angeborene Eigenschaft, sondern eine Haltung, die entwickelbar und trainierbar ist. Es lohnt sich, an der eigenen Resilienz zu arbeiten, um kleine und große Krisen des Lebens nicht nur zu bewältigen, sondern auch aus ihnen zu lernen und an ihnen zu wachsen.

Im Laufe meiner Ausbildung zur systemischen Coach wurde mir zunehmend bewusst, wie eng die Prinzipien des systemischen Coachings mit den Resilienzfaktoren verwoben sind.

Diese Beobachtung hat mich zu der Fragestellung dieser Arbeit geführt:

Sind Resilienzkompetenzen eine notwendige Voraussetzung für systemische Coaches, um Klienten wirksam und erfolgreich im Coachingprozess begleiten zu können oder lediglich eine hilfreiche Ressource?

In der vorliegenden Arbeit möchte ich dieser Frage nachgehen und die Verbindung zwischen den Grundlagen systemischen Coachings und den Merkmalen resilienter Menschen näher beleuchten. Mein Ziel ist es, herauszuarbeiten, warum Resilienzkompetenzen nicht nur ein persönlicher Vorteil für den Coach, sondern eine wesentliche Grundlage für professionelles und wirksames Coaching sein können. Dabei möchte ich insbesondere aufzeigen, wie Resilienz die Haltung des Coaches stärkt, die Prozessgestaltung unterstützt und zur notwendigen Selbstfürsorge im Coaching beiträgt.

II Hauptteil

1. Bedeutung von Resilienz

Das Wort „Resilienz“ leitet sich vom lateinischen Verb „resilire“ ab, was bedeutet:

*„zurückspringen, abprallen, sich wieder aufrichten“
(lat. re- = zurück, salire = springen)*

Ursprünglich stammt der Begriff aus der Physik und Werkstoffkunde. Dort beschreibt Resilienz die Fähigkeit eines Materials, nach einer Verformung wieder in den ursprünglichen Zustand zurückzukehren – also elastisch zu reagieren. Ein einfaches Bild dafür: Ein Gummiband, das gedehnt wird und anschließend wieder seine Ausgangsform annimmt. Oder der Bambus, der sich im Sturm biegt, aber nicht bricht und sich anschließend wieder aufrichtet.

Auch im Duden wird Resilienz als die

„psychische Widerstandskraft und Fähigkeit beschrieben, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen.“
(Quelle: Duden online, Stand 2024).

In diesem klassischen Verständnis liegt der Fokus vor allem auf der individuellen psychischen Widerstandskraft: Resilienz wird als Eigenschaft des Einzelnen verstanden, verbunden mit Persönlichkeitsmerkmalen wie Optimismus, Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeit. Die Vorstellung dahinter: Manche Menschen bringen von Natur aus eine besondere Widerstandskraft mit, um Krisen zu bewältigen.

Heute wird Resilienz dynamischer, sozialer und kontextbezogener verstanden. Sie ist kein angeborener Charakterzug, sondern eine erlernbare und entwickelbare Fähigkeit, die vom Umfeld, von Beziehungen und vom Zusammenspiel verschiedener Faktoren beeinflusst wird.

Jutta Heller beschreibt Resilienz deshalb als:

„Ein dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess im Umgang mit Herausforderungen, Unsicherheiten und Veränderungen.“
(vgl. Jutta Heller, Resilienz – 7 Schlüssel für mehr innere Stärke, GU Verlag 2016, S.18).

Resilienz bedeutet also nicht nur Widerstandskraft, sondern auch Wandlungsfähigkeit. Es geht nicht um „Unverwundbarkeit“, sondern um Bewältigungskompetenz. Resilienz zeigt sich dabei nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch in Teams, Familien, Organisationen oder Gesellschaften – also in unterschiedlichen Systemen und Kontexten. Hier findet sich eine deutliche Parallele zum systemischen Denken, das den Menschen ebenfalls in seinem sozialen Umfeld und in Wechselwirkungen mit anderen betrachtet.

Im Folgenden werden diese Merkmale und Kompetenzen resilienter Menschen und deren Bedeutung für die Rolle und Haltung eines systemischen Coaches näher betrachtet:

1. *Optimismus & positive Einschätzung*
2. *Akzeptanz & Realitätsbezug*
3. *Lösungsorientierung & Kreativität*
4. *Selbstfürsorge & Selbstregulation*
5. *Selbstverantwortung & Gestaltungskraft*
6. *Beziehungsgestaltung & Netzwerkpflege*
7. *Zukunftsgestaltung & Werte*

2. Haltung und Prinzipien des systemischen Coachings

2.1 Grundhaltungen des systemischen Coachings

Systemisches Coaching ist ein lösungsorientierter und interdisziplinärer Ansatz, bei dem der Fokus auf den individuellen Bedürfnissen des Klienten liegt, unter Beachtung der Wechselwirkungsprozesse seiner sozialen Umwelt. Coaching ist ein interaktiver und personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess. Hierbei nennt der Klient das Thema und die Zielsetzung. „Systemisch“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Menschen in einer Vielzahl an sozialen Gemeinschaften und Subgemeinschaften leben und nicht isoliert von Kontext und Systemen betrachtet werden können. (vgl. *Skript Inkonstellation*, S. 10)

Systemisches Coaching erfordert weit mehr als das Anwenden von Methoden oder das Stellen kluger Fragen. Es ist eine Haltung, ein inneres Fundament, das Stabilität, Klarheit und Reflexionsfähigkeit voraussetzt.

„Die systemische Haltung ist keine Methode, sondern beschreibt eine bestimmte Grundhaltung, die die eigene Person, das eigene Denken, die eigene Haltung gegenüber den Klienten und dem Prozess prägt.“ (von Schlippe & Schweitzer (2019). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen* (5. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 117–119)

Die Haltung ist unverzichtbarer Aspekt im systemischen Coaching, da sie für die Etablierung einer hilfreichen Beziehung im Coachingsystem steht. Somit sind auch der Beziehungsaufbau, das Wertschätzen und das Verständnis für den Klienten bei jedem Coaching von großer Bedeutung. Das Wissen über die eigene Haltung im Coaching kann als Voraussetzung für einen gelungenen Coachingprozess gesehen werden. Es ist von besonderer Bedeutung, dass der Coach sich in den Klienten hineinversetzen kann und zusätzlich feinfühlig für seine Körpersignale ist, die bedeutsam sein könnten (*Skript Inkonstellation*, S.10). Ein psychologisches Phänomen, das die Bedeutung der inneren Haltung verdeutlicht, ist der Effekt der selbsterfüllenden Prophezeiung. Dieses Phänomen beschreibt, dass die Erwartungen und Überzeugungen einer Person gegenüber einer anderen das Verhalten dieser Person unbewusst beeinflussen kann. Im Coaching bedeutet das, dass z.B. negative Urteile über den Klienten („er wird keine Lösung finden“) oder über das Anliegen („das Problem ist nicht lösbar“) den Erfolg des Coachings nachteilig beeinflussen oder einen Erfolg sogar verhindern können.

„Jede Intervention wirkt nicht nur durch die Methode, sondern auch durch die innere Haltung, mit der sie eingesetzt wird.“ (von Schlippe & Schweitzer, *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen* (5. Aufl. 2019). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 133)

Folgende Grundhaltungen des systemischen Coachings sind wesentliche Bausteine, um dem Klienten einen Raum für Entwicklung, Wachstum und Perspektivwechsel zu eröffnen:

RESPEKT UND WERTSCHÄTZUNG

Respekt und Wertschätzung für den Klienten und seine individuelle Situation stellen das Fundament für eine erfolgreiche und fruchtbare Zusammenarbeit dar. Das bedeutet, dass der Coach in keiner Weise das Problem, das Anliegen oder das Verhalten seines Klienten bewertet, abwertet oder moralisiert (vgl. *Skript Inkonstellation*, S.9) Der systemische Coach begegnet seinem Klienten auf Augenhöhe und orientiert an der inneren Haltung von „Ich bin OK, Du bist OK“ aus der Transaktionsanalyse.

VERANTWORTUNG

Der systemische Coach trägt die Verantwortung für eine gute Beziehungsgestaltung, für den Coachingprozess und die Wahl geeigneter Methoden.

„Die Verantwortung des Coaches liegt darin, den Prozess des Coachings professionell zu steuern und methodisch anzureichern, um einen konstruktiven Raum der Selbstgestaltung und Lösungs- und Ressourcenorientierung für den Klienten zu schaffen“ (Skript, Inkonstellation, S.19)

Dabei bleibt der Klient Experte für sein eigenes Leben, während der Coach den Prozess begleitet – ohne eigene Lösungen vorzugeben.

NEUTRALITÄT UND ALLPARTEILICHKEIT

Der systemische Coach wahrt Neutralität und Allparteilichkeit gegenüber dem Klienten.

„Neutralität zeichnet sich aus, indem der Coach weder durch Sprache, Mimik oder Gestik aufzeigt, welche Position oder Meinung er vertritt und auch seine eigene Meinung für sich behält. Der Klient ist der Experte mit dem subjektiven Erlebnisrahmen und dem Erfahrungsgrad, weshalb nur der Klient die Lösung selbst weiß und finden kann, mithilfe gezielter Fragen des Coaches“. (Skript Inkonstellation, S. 9)

Offenheit, Wertschätzung und Neugier für die Wertesysteme, Sichtweisen und Wirklichkeitskonstruktionen des Klienten sind weitere wichtige Werte eines systemischen Coaches. Er ergreift keine Partei für eine der beteiligten Personen, sondern würdigt alle unterschiedlichen Sichtweisen.

WECHSELSEITIGKEIT LEBENDER SYSTEME

Diese Haltung zeigt sich auch darin, dass alle Perspektiven im System gewürdigt werden, ohne nach Schuld oder Verursachern zu suchen. Stattdessen stehen die Wechselwirkungen im System und mögliche Lösungen im Mittelpunkt.

„Der systemische Coach teilt die Überzeugung, dass Teile lebender Systeme sich wechselseitig bedingen. Das bedeutet, dass neben dem Klienten auch sein Kontext und die soziale Vernetzung mitberücksichtigt werden“ (vgl. Skript Inkonstellation, S. 20). Es besteht keine eindeutige Kausalität zwischen Ursache und Wirkung, daher ist es zielführender, nach Wechselwirkungen in den Systemen, statt nach einem Verursacher oder Schuldigen zu suchen.

HALTUNG DES NICHT-WISSENS

Ein zentrales Element systemischer Haltung ist das Nicht-Wissen. Der Coach geht nicht davon aus, die beste Lösung bereits zu kennen. Vielmehr begleitet er den Klienten in dessen eigenem Prozess der Klärung, Erkenntnis und Lösungssuche. Gunther Schmidt beschreibt dies mit dem Bild des „Realitätenkellners“: Der Coach bietet verschiedene Perspektiven und Möglichkeiten an, aber der Klient entscheidet selbst, welche davon für ihn hilfreich sind.

Diese Grundhaltungen bilden die Basis systemischen Coachings und unterstreichen, warum Haltung weit mehr als Methodeneinsatz ist – sie ist das Fundament, auf dem wirksame Coachingprozesse überhaupt erst möglich werden.

3. Warum Resilienzkompetenzen für systemische Coaches unverzichtbar sind

Ein Blick auf die Grundhaltungen und Prinzipien systemischen Coachings macht deutlich, wie viel diese mit innerer Haltung, Selbstführung und Beziehungsfähigkeit zu tun haben. Doch diese Haltungen sind nicht einfach angeboren oder selbstverständlich vorhanden – sie entwickeln sich durch Selbstreflexion, Erfahrung und persönliche Arbeit an sich selbst.

Die Frage stellt sich daher: Was unterstützt Coaches dabei, diese Haltungen authentisch einzunehmen und im Coachingprozess lebendig werden zu lassen? An dieser Stelle wird deutlich, dass die Merkmale und Kompetenzen resilienter Menschen eine wichtige Grundlage sein können. Resilienzfähigkeiten wie Optimismus, Akzeptanz, Selbstfürsorge oder Gestaltungskraft stärken nicht nur das persönliche Wohlbefinden des Coaches, sondern auch seine Fähigkeit, den Coachingprozess wirksam, klar und wertschätzend zu begleiten.

Im Folgenden soll daher aufgezeigt werden, warum es für systemische Coaches sinnvoll – oder sogar notwendig – sein kann, die eigenen Resilienzkompetenzen bewusst zu entwickeln und zu pflegen.

3.1 Resilienz-Kompetenz: Optimismus & positive Einschätzung

Resiliente Menschen zeichnen sich durch eine zuversichtliche Grundhaltung und ein positives Selbstkonzept aus. Sie betrachten Krisen nicht als unüberwindbare Hindernisse, sondern als vorübergehende Herausforderungen, an denen persönliches Wachstum möglich ist. Ihre Aufmerksamkeit richtet sich dabei bewusst auf Chancen und Möglichkeiten. Ebenso gelingt es ihnen, auch die Stärken, Talente und Begabungen anderer wahrzunehmen und zu würdigen (vgl. Amann, Egger: *Micro-Inputs Resilienz, managerSeminare 2021*, S. 110). Rückschläge interpretieren sie als wichtige Erfahrungen auf dem Weg zu neuen Lösungen – Erfolge werden bewusst anerkannt und gefeiert.

Bedeutung für die Rolle als systemischer Coach:

Ein systemischer Coach mit dieser Resilienzkompetenz bleibt auch dann optimistisch und gelassen, wenn Klienten belastende Situationen schildern. Die eigene positive Grundhaltung und das Vertrauen in die Selbstwirksamkeit des Klienten unterstützen den Coach dabei, einen lösungsorientierten Fokus zu halten. Statt sich vom Problem mitreißen zu lassen, lenkt der Coach die Aufmerksamkeit gezielt auf Ressourcen und bereits bewältigte Herausforderungen. Dadurch wird ein Perspektivwechsel ermöglicht: Die Klienten erkennen, an welchen Stellen sie bereits über Kompetenzen und Lösungsansätze verfügen.

In diesem Zusammenhang betonen auch von Schlippe und Schweitzer die Bedeutung des ressourcenorientierten Vorgehens:

„Im Rahmen des systemischen Coachings wird versucht, sensibel für die Möglichkeiten zu sein, die in dem jeweiligen System liegen. So wird vordringlich nach Ressourcen gefragt, danach, was gut funktioniert und ob sich in diesen Qualitäten Ansatzpunkte für Lösungen finden. Die Suche nach neuen Ideen hat Vorrang vor dem Gespräch über das, was nicht funktioniert.“
(von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2003). *Systemische Interventionen* (2. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 8)

Gerade im Prozess der Zielklärung bietet es sich an, bereits erreichte Erfolge und Fortschritte bewusst sichtbar zu machen und zu würdigen. Dieser ressourcenorientierte Blick stärkt das Selbstvertrauen der Klienten und stärkt ihr Selbstwirksamkeitsempfinden. Ein solcher Fokuswechsel – weg vom Problem, hin zu den vorhandenen Stärken und bereits genutzten Bewältigungsstrategien – kann entscheidend dazu beitragen, Veränderungsprozesse leichter zu gestalten.

3.2 Resilienz-Kompetenz: Akzeptanz & Realitätsbezug

Resiliente Personen wissen und akzeptieren die Tatsache, dass Rückschläge, Enttäuschungen und Widrigkeiten zum Leben dazugehören. Sie folgen der inneren Haltung „Es ist, wie es ist!“ Dabei verdrängen sie Schwierigkeiten nicht, sondern nehmen sie bewusst wahr und akzeptieren auch das, was sich (zumindest aktuell) nicht ändern lässt. Gleichzeitig behalten sie den Blick für das, was gestaltbar ist, und entwickeln daraus eine realistische Erwartungshaltung an sich selbst und an andere. Resiliente Personen sind offen für Kritik, Veränderungsimpulse und bereit, aus Fehlern zu lernen. Diese Akzeptanz geht einher mit Nachsicht für sich und andere, sowie der Fähigkeit, zwischen dem eigenen Einflussbereich und unveränderbaren Rahmenbedingungen zu unterscheiden.

Bedeutung für die Rolle als systemischer Coach:

Für einen systemischen Coach ist diese Haltung von entscheidender Bedeutung, denn nicht jede Coachingsitzung verläuft reibungslos oder erfüllt unmittelbar alle Erwartungen – weder die des Klienten noch die eigenen. Ein Coach, der über Akzeptanz und Realitätsbezug verfügt, ist in der Lage, auch mit Rückschlägen, stockenden Prozessen oder vermeintlich „fehlgeschlagenen“ Interventionen souverän umzugehen, ohne dabei den Coachingprozess oder sich selbst grundsätzlich infrage zu stellen.

Gerade im systemischen Coaching, das auf Hypothesenbildung und Prozessoffenheit setzt, kann es vorkommen, dass sich eine zunächst vielversprechende Hypothese als Irrweg oder „Sackgasse“ erweist. Ein Coach mit realistischer Selbsteinschätzung wird bereit sein, diese Hypothese loszulassen und flexibel neue Wege zu erkunden, statt starr an einem eigenen Denkmodell festzuhalten.

Ebenso gehört dazu, realistische Erwartungen an die Zielerreichung im Coaching zu haben. Es kann vorkommen, dass ein Klient nach einer Sitzung noch keine konkrete Lösung entwickelt oder keine spürbare Veränderung wahrnimmt. Ein Coach, der hier mit Akzeptanz reagiert, bleibt gelassen und zugewandt, ohne den Prozess zu oder das eigene Können infrage zu stellen. Diese Haltung schützt vor überhöhten Ansprüchen an sich selbst und bewahrt die professionelle Beziehungsebene. Ein Coach mit ausgeprägtem Realitätsbezug wird darüber hinaus in der Lage sein, überzogene oder unrealistische Zielvorstellungen des Klienten respektvoll und klar zu hinterfragen. So unterstützt er den Klienten dabei, seine Erwartungen an den Prozess und an sich selbst zu reflektieren und z. B. SMARTe und damit realistisch erreichbare Ziele zu formulieren.

Diese Fähigkeit zur Akzeptanz und zum realistischen Blick auf den Coachingprozess stärkt die Prozessqualität und schafft einen Raum, in dem Lernen, Entwicklung und Veränderung auch über Umwege und Rückschläge möglich bleiben.

3.3 Resilienz-Kompetenz: Lösungsorientierung und Kreativität

Lösungsorientierung bedeutet, an die grundsätzliche Möglichkeit zu glauben, dass Probleme bewältigt und Herausforderungen gemeistert werden können. Der Blick richtet sich dabei bewusst nach vorn auf mögliche Lösungen und nicht zurück auf die Entstehungsgeschichte des Problems. Resiliente Menschen vermeiden es, mit ihren Gedanken und Gefühlen dauerhaft um das Problem zu kreisen. Stattdessen konzentrieren sie sich auf das, was bereits funktioniert oder was sie selbst zur Verbesserung der Situation beitragen können. Herausforderungen werden dabei nicht als Bedrohung, sondern als Chance für Entwicklung und Wachstum betrachtet (vgl. Jutta Heller, *Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*, 2014).

Amann und Egger ergänzen, dass neben dieser lösungsorientierten Grundhaltung vor allem Kreativität und Flexibilität erforderlich sind, um sich Veränderungen anpassen und Krisen wirksam bewältigen zu können. Gerade wenn gewohnte Wege nicht mehr funktionieren, braucht es die Fähigkeit, neue Denkansätze zu entwickeln und ungewöhnliche Lösungswege auszuprobieren (vgl. Amann, Egger: *Micro-Inputs Resilienz*, managerSeminare, 2021, S. 16).

Bedeutung für die Rolle als systemischer Coach:

Ein systemischer Coach sollte das lösungsorientierte Denken verinnerlicht haben. Probleme sollten als Herausforderungen und Krisen als Chancen begriffen werden. Schon durch die bewusste Wortwahl – etwa von „Herausforderung“ statt „Problem“ oder „Entwicklungschance“ statt „Krise“ – kann er seinen Klienten ein positives Reframing anbieten und damit den Blick auf Möglichkeiten und Handlungsspielräume öffnen.

Der Coach hat eine wichtige Rolle als Impulsgeber und Prozessbegleiter, der darauf achtet, dass der Klient nicht im Problemfokus stecken bleibt. Viele Klienten neigen dazu, ausführlich über ihre Schwierigkeiten zu berichten. Die Kunst des Coaches liegt darin, wertschätzend zuzuhören, aber den Klienten anschließend behutsam und respektvoll von der Problemfokussierung hin zur Lösungsperspektive zu führen. Dabei ist es hilfreich, wenn der Coach selbst über Kreativität und Flexibilität verfügt – nicht nur in der Wortwahl, sondern auch im Denken und Handeln. Gerade im Einsatz systemischer Methoden wie der Wunderfrage, bei Skalierungsfragen oder beim Arbeiten mit Metaphern und Bildern braucht der Coach eigene Kreativität, um den Denkraum des Klienten zu erweitern und neue Sichtweisen anzuregen. Ein Coach, der selbst nur in festen Bahnen denkt, wird es schwer haben, den Klienten zur Entwicklung neuer Ideen oder innerer Bilder zu ermutigen.

Lösungsorientierung und Kreativität sind eine innere Grundhaltung, die den Coachingprozess prägt und das Vertrauen stärkt, dass auch in schwierigen Situationen neue Wege gefunden werden können

3.4 Resilienz-Kompetenz: Selbstregulation & Selbstfürsorge

Resiliente Menschen wissen, dass außergewöhnliche Belastungen und Phasen hoher Anspannung nicht zum Dauerzustand werden dürfen. Sie achten bewusst darauf, ausreichend Zeit für Erholung und Regeneration einzuplanen und erkennen sowohl bei sich selbst als auch bei anderen die Warnsignale für Überforderung (vgl. Amann, Egger: *Micro-Inputs Resilienz, managerSeminare 2021*, S. 17). Ein wichtiger Baustein dabei ist es, die eigenen Bedürfnisse zu kennen, zu achten und zu erfüllen.

Bedeutung für die Rolle als systemischer Coach:

Coaching als Beziehungsarbeit gelingt nur dann, wenn der Coach in der Lage ist, emotional präsent, innerlich stabil und reflektiert im Prozess zu sein. Ein systemischer Coach ist kein neutraler Beobachter, sondern bewegt sich in einem Feld unterschiedlicher Dynamiken. Gerade wenn Klienten belastende Themen wie Stress, Überforderung oder Hilflosigkeit mitbringen, ist es essenziell, dass der Coach mit diesen Emotionen umgehen kann, ohne selbst instabil zu werden. Wenn ein Coach innerlich unruhig, erschöpft oder gestresst ist, fehlt ihm die notwendige Präsenz, um diesen Raum sicher zu halten. Die Gefahr steigt, dass eigene ungelöste Themen – etwa ein starkes Helferbedürfnis, Harmoniebedürfnis oder der Wunsch nach Anerkennung – unbewusst in den Coachingprozess einfließen und das professionelle Arbeiten behindern.

Ein Coach, der beispielsweise schlecht Nein-sagen kann oder seine eigenen Grenzen nicht klar spürt, läuft Gefahr,

- den Klienten zu viel Raum zu lassen,
- in destruktiven Problemkreisen zu verharren,
- oder gar in die Retterrolle zu geraten, statt die Selbstverantwortung des Klienten zu stärken.

Selbstreflexion und Selbstfürsorge sind damit grundlegende Voraussetzungen für professionelle Coachingarbeit. Dazu gehört es auch, regelmäßig für Ausgleich und Regeneration zu sorgen, Pausen einzuplanen, Supervision oder kollegiale Beratung

zu nutzen und gegebenenfalls auch einmal Nein zu sagen. Fehlt diese Selbstfürsorge, besteht das Risiko, dass der Coach seine unerfüllten Bedürfnisse unbewusst in die Coachingbeziehung projiziert. Das kann sich zum Beispiel darin zeigen, dass:

- der Coach Bestätigung und Wertschätzung vom Klienten sucht und deshalb notwendige Konfrontationen vermeidet,
- die Verantwortung für den Lösungsprozess des Klienten übernimmt,
- Konzentrationsprobleme auftreten (z. B. häufiges Gähnen, geistige Abwesenheit),
- und schließlich das eigene Verhalten dem Klienten ein inkongruentes Vorbild bietet.

Gerade dann, wenn der Klient selbst mit Überlastung, Stress oder Erschöpfung kämpft, ist es entscheidend, dass der Coach als Vorbild für Selbstfürsorge erkennbar ist, ansonsten verliert der Coach an Glaubwürdigkeit.

3.5 Resilienz-Kompetenz: Selbstverantwortung & Gestaltungskraft

Der Umgang mit schwierigen Situationen ist sehr individuell. Eine häufig zu beobachtende Strategie ist es, die Verantwortung für Probleme und Konflikte bei anderen zu suchen. Dies hat zunächst einen scheinbaren Vorteil: Wer die Schuld bei anderen sieht, muss bei sich selbst nichts hinterfragen oder verändern (vgl. *Jutta Heller, Resilienz – 7 Schlüssel für mehr innere Stärke, 2014, S. 96*). Resiliente Menschen hingegen entscheiden sich bewusst für einen anderen Weg. Sie übernehmen Selbstverantwortung und erkennen ihre eigenen Einflussmöglichkeiten. Auch in schwierigen oder krisenhaften Situationen bleiben sie beweglich, gestalten aktiv mit und warten nicht darauf, dass sich Probleme von allein lösen. Sie übernehmen Verantwortung für ihre Rolle innerhalb eines Systems und sind bereit, klare Zuständigkeiten zu definieren und diese auch zu tragen (vgl. *Amann, Egger: Micro-Inputs Resilienz, managerSeminare, 2021, S. 17*).

Bedeutung für die Rolle als systemischer Coach:

Die Haltung der Selbstverantwortung ist nicht nur ein wesentliches Merkmal resilienter Menschen, sondern auch eine zentrale Voraussetzung für wirksames systemisches Coaching. Im Kern systemischer Arbeit steht die Überzeugung, dass jeder Mensch selbst der wichtigste Experte für sein Leben ist – und dass echte Veränderung nur dort stattfinden kann, wo die Bereitschaft zur Eigenverantwortung vorhanden ist. Diese Haltung darf jedoch nicht nur eingefordert, sondern muss auch vom Coach selbst authentisch vorgelebt werden. Ein Coach, der unreflektiert die Verantwortung für Lösungen, Fortschritte oder gar das Wohlbefinden seiner Klienten übernimmt, läuft Gefahr, in die Retterrolle zu geraten. Damit blockiert er ungewollt die Selbstwirksamkeit seiner Klienten und verhindert die Entfaltung von Eigenverantwortung auf deren Seite.

Selbstverantwortung im Coaching bedeutet daher vor allem:

- Klarheit über die eigene Rolle als Prozessbegleiter, nicht als Problemlöser.

„Der Coach ist verantwortlich für den Prozess, nicht für das Ergebnis.“
(Hergenröther, K. (2014). *Systemisches Coaching: Grundlagen und Methoden*, S. 84)

- Die Fähigkeit zur Abgrenzung: Wo endet meine Verantwortung, wo beginnt die Verantwortung des Klienten?

*„Selbstreflexion und die bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle sind wesentliche Bestandteile systemischen Arbeitens.“
(von Schlippe & Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1: Das Grundlagenwissen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2019, S. 145)*

- Die Reflexion eigener Erwartungen und innerer Antreiber, wie etwa „Ich muss helfen“ oder „Ich will gebraucht werden“.

Ein Coach, der diese Selbstreflexion vernachlässigt, läuft Gefahr, eigene Bedürfnisse unbewusst in den Coachingprozess einzubringen. Dies kann dazu führen, dass wichtige Themen unangemessen gesteuert werden oder die Verantwortung für Stagnation oder Konflikte allein beim Klienten gesucht wird, anstatt sich auch mit der eigenen Rolle und dem eigenen Beitrag konstruktiv auseinanderzusetzen. Gerade wenn im Coachingprozess Irritationen oder Konflikte auftreten, ist es von großer Bedeutung, dass der Coach bereit ist, auch die eigene Haltung und das eigene Handeln zu hinterfragen. Dies unterstützt nicht nur die Klarheit im Prozess, sondern stärkt auch die Vertrauensbasis zwischen Coach und Klient. Ein Coach, der Selbstverantwortung lebt, bietet seinen Klienten damit ein authentisches Vorbild für Eigenverantwortung und ermutigt sie, ihre eigene Gestaltungskraft zu entdecken und zu nutzen.

3.6 Resilienz-Kompetenz: Beziehungsgestaltung und Netzwerkpflege

Resiliente Menschen schenken anderen ihre Aufmerksamkeit. Sie billigen sich und anderen Personen den gleichen Wert und die gleiche Wichtigkeit als Menschen zu. Sie respektieren sich und andere in ihrer Unterschiedlichkeit als Personen. Sie fühlen sich weder unterlegen noch überlegen und sind sich ihrer verschiedenen Rollen im Leben bewusst. Sie begegnen anderen mit Offenheit, Wertschätzung und Respekt.

Darüber hinaus wissen resiliente Personen um die Bedeutung eines intakten sozialen Systems, das ihnen Halt und Unterstützung bei Problemen und Schwierigkeiten bietet. Sie finden Support in der Familie, im Freundeskreis oder im Arbeitsumfeld. Dabei achten sie in ihrem Netzwerk auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Geben und Nehmen (vgl. Amann, Egger: *Micro-Inputs Resilienz, managerSeminare*, 2021, S. 276).

Bedeutung für die Rolle als systemischer Coach:

Für systemische Coaches ist die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung eine der wichtigsten Grundlagen erfolgreicher Coachingprozesse. Veränderung und Entwicklung sind nur dann möglich, wenn zwischen Coach und Klient eine tragfähige, vertrauensvolle Beziehung auf Augenhöhe entsteht. Diese Beziehung basiert auf Wertschätzung, Respekt und echter Offenheit. Ein Coach, der die Unterschiedlichkeit

seiner Klienten respektiert, ohne sich selbst als überlegen oder unterlegen zu empfinden, lebt die innere Grundhaltung: „Ich bin OK – Du bist OK“. Dieses Konzept stammt aus der Transaktionsanalyse nach Eric Berne und wurde vor allem durch Thomas A. Harris bekannt gemacht. Es beschreibt eine Haltung des gegenseitigen Respekts und der Gleichwertigkeit, die auch im systemischen Coaching als wichtige Grundlage für eine gelingende Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe verstanden wird.

Beziehungsgestaltung im Coaching bedeutet aber nicht nur, die Beziehung zum Klienten bewusst und professionell zu gestalten. Sie beinhaltet auch die Fähigkeit des Coaches, für sich selbst ein unterstützendes privates und berufliches Netzwerkaufzubauen und zu pflegen. Der regelmäßige Austausch in Supervision, Intervision oder kollegialer Beratung hilft dabei, die eigene Rolle zu reflektieren, blinde Flecken zu vermeiden und die eigene Coachingpraxis kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Ein Coach, der selbst auf ein stabiles Netzwerk zurückgreifen kann, lebt vor, was er seinen Klienten vermittelt: Verantwortung für sich selbst zu übernehmen, sich Unterstützung in schwierigen Zeiten zu holen und soziale Verbundenheit aktiv zu gestalten.

3.7 Resilienz-Kompetenz: Zukunftsgestaltung & Werte

Resilienten Menschen gelingt es, Vergangenes zurückzulassen und sich auf das zu konzentrieren, was vor ihnen liegt. Sie ergreifen von sich aus die Initiative, um aktiv die eigene Zukunft zu gestalten. Dabei kennen sie ihre eigenen Werte und Prioritäten und bleiben diesen auch in schwierigen Zeiten treu. Gerade in Phasen von Unsicherheit oder Krisen gelingt es ihnen, den Sinn in ihrem Leben, ihrer Arbeit und ihrem Tun zu erkennen und daraus Kraft und Orientierung zu schöpfen (vgl. Amann, Egger: *Micro-Inputs Resilienz, managerSeminare 2021, S. 310*).

Bedeutung für die Rolle als systemischer Coach:

Für systemische Coaches ist diese Fähigkeit zur Zukunftsorientierung und Fokussierung auf ihre Werte von besonderer Bedeutung. Coachingprozesse leben davon, dass der Blick nicht in erster Linie auf das Problem und die Vergangenheit gerichtet bleibt, sondern auf mögliche Lösungen, Entwicklungsschritte und Ziele. Ein Coach, der selbst offen für Veränderung ist und die eigenen Werte und Prioritäten kennt, kann diese Haltung authentisch vorleben und Klienten zu einer klaren Zukunftsausrichtung ermutigen.

Gerade wenn Klienten in schwierigen Phasen feststecken, ist es wichtig, dass der Coach nicht in der Problemfokussierung mitgeht, sondern den Raum für Perspektivwechsel öffnet und dabei unterstützt, Sinn und Orientierung wiederzufinden. Ein Coach, der sein eigenes „Warum“ kennt, also weiß, was ihn antreibt und wofür er steht, wird auch in herausfordernden Prozessen klar und innerlich stabil bleiben. Diese Sinnorientierung hilft, sich nicht in fremde Problemlagen zu verstricken oder sich vom Anliegen des Klienten vereinnahmen zu lassen. Die bewusste Ausrichtung an den eigenen Werten unterstützt den Coach außerdem dabei, gezielt mit den Klienten und Themen zu arbeiten, die zur eigenen inneren Zufriedenheit und Sinnhaftigkeit

beitragen. So bleibt das Coaching stimmig, authentisch und kraftvoll – sowohl für den Coach als auch für die Klienten.

Die Fähigkeit zur aktiven Zukunftsgestaltung und zur Orientierung an den eigenen Werten ist daher nicht nur ein persönlicher Vorteil für den Coach, sondern eine wesentliche Grundlage für wirksames und verantwortungsvolles Coaching.

III Fazit

Die Auseinandersetzung mit den wichtigsten Resilienzkompetenzen hat deutlich gemacht, dass diese Fähigkeiten weit mehr sind als ein Zusatz für systemische Coaches – sie bilden vielmehr eine wesentliche Grundlage für wirksames und verantwortungsvolles systemisches Coaching. Die Fragestellung dieser Arbeit, ob Resilienzkompetenzen notwendige Voraussetzungen für systemische Coaches sind, lässt sich damit klar bejahen.

Ein Coach, der über Optimismus und eine positive Grundhaltung verfügt, bleibt auch in schwierigen Situationen lösungsorientiert und ermutigend. Mit Akzeptanz und Realitätsbezug gelingt es, Rückschläge oder Stagnation als Teil des Prozesses zu begreifen und flexibel darauf zu reagieren, statt an falschen Hypothesen festzuhalten. Lösungsorientierung und Kreativität unterstützen den Coach dabei, Klienten aus problemorientierten Erzählungen herauszuführen und neue Perspektiven sowie Handlungsspielräume zu eröffnen.

Genauso wichtig ist die Fähigkeit zur Selbstregulation und Selbstfürsorge: Sie schützt den Coach vor Überforderung, Co-Abhängigkeit oder dem unbewussten Einbringen eigener Bedürfnisse in den Prozess. Die Haltung der Selbstverantwortung und Gestaltungskraft ermöglicht es, die eigene Rolle als Prozessbegleiter klar zu definieren und dem Klienten den Raum für Eigenverantwortung zu lassen.

Eine vertrauensvolle Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe, geprägt von Wertschätzung, Allparteilichkeit und dem „Ich bin OK – Du bist OK“-Prinzip, ist Voraussetzung für jede gelingende Coachingbeziehung. Ebenso trägt die Kompetenz zur Zukunftsgestaltung und Werteorientierung dazu bei, dass der Coach Sinn- und Zielperspektiven eröffnet, statt im Problemfokus zu verharren.

Insgesamt zeigt sich: Resilienzkompetenzen sind nicht nur eine hilfreiche Ressource, sondern notwendige Fähigkeiten des systemischen Coaches, um Klienten wirksam und erfolgreich begleiten zu können.