

# EINE PERSÖNLICHE REISE ZUR INNEREN HALTUNG UND PROFESSIONELLEN KLARHEIT

-ALS ICH DURCH MEINE AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN  
COACH NEBEN SCHWARZ UND WEIß DIE FARBEN ENTDECKTE –

Von Dennis Friesel

# EINLEITUNG

Als ich mich für die Ausbildung zum systemischen Coach entschied, hatte ich vor allem eines im Sinn: Menschen besser zu verstehen – beruflich wie privat. Rückblickend war mir damals nicht bewusst, wie stark ich selbst in Kategorien dachte. Menschen waren für mich eher „so oder so“. Schwarz oder weiß. Funktional oder schwierig. Richtig oder falsch. Ich hatte ein gutes Gespür, konnte schnell Entscheidungen treffen – aber ich war oft zu schnell im Urteil.

Die Ausbildung hat mir geholfen, etwas Grundlegendes zu verändern: Ich habe angefangen, Zwischentöne wahrzunehmen. Heute sehe ich in Gesprächen nicht mehr nur das Verhalten eines Menschen, sondern frage mich: Was könnte dahinterstecken? Was bewegt diesen Menschen? In welchem Kontext steht er oder sie gerade? Die systemische Haltung und die Tools, die wir in der Ausbildung kennengelernt haben, haben mir neue Perspektiven eröffnet – und letztlich auch mich selbst verändert.

In dieser Arbeit beschreibe ich meinen persönlichen Entwicklungsweg: von einem eher linearen, beurteilenden Denken hin zu mehr Offenheit, Neugier und Verständnis für die Vielfalt menschlicher Verhaltensweisen. Ich stelle drei Methoden vor, die mich dabei besonders geprägt haben – das Innere Team, das Werte-Entwicklungsquadrat und das Riemann-Thomann-Modell – und berichte von meinen ersten Erfahrungen als Coach. Ein viertes Tool, das Reiss Motivation Profile®, welches ich außerhalb dieser Ausbildung gelernt habe, stelle ich ebenfalls vor. Die Rückmeldungen, die ich während der Ausbildung erhalten habe – sowohl von Coachees als auch von meinem beruflichen und privaten Umfeld – bestätigen für mich, wie stark sich meine Haltung gewandelt hat.

Besonders bemerkenswert finde ich: Ich stelle heute ganz andere Fragen als früher. Früher wollte ich Dinge schnell klären. Heute will ich verstehen. Ich möchte wissen, was Menschen bewegt, und nicht nur, was sie tun. Und das macht einen enormen Unterschied.

# HAUPTTEIL

## VOR DER AUSBILDUNG – SCHUBLADENDENKEN UND KLARE URTEILE

Bevor ich in die Ausbildung gestartet bin, hatte ich ein relativ klares Bild davon, wie Menschen "sind". Ich sprach oft von Typen: „Der ist halt so.“ Oder: „Mit der kannst du nicht arbeiten.“ Ich merkte, dass ich mir mit diesen schnellen Einordnungen das Leben leichter machte – vor allem im beruflichen Kontext. Dinge mussten für mich funktionieren, und wenn sie es nicht taten, dann war für mich oft „der Mensch“ das Problem.

Ich ordnete Menschen schnell ein. Wer nicht ins Schema passte, wurde als "schwierig" oder "unverlässlich" abgestempelt. Diese Art zu denken hatte zwar einen gewissen pragmatischen Nutzen – sie sparte Zeit und Entscheidungen konnten rasch getroffen werden –, doch sie ließ wenig Raum für Entwicklung, für Komplexität und für Menschlichkeit.

Was mir fehlte, war die Fähigkeit, Ambivalenz auszuhalten. Ich sah Schwäche als Makel, Zögern als Unsicherheit, Emotionalität als Ineffizienz. Es war eine Sichtweise, die vor allem auf Funktionalität beruhte – nicht auf Verbundenheit oder Interesse. Wenn ich heute zurückblicke, wird mir deutlich, wie sehr ich damals vor allem mich selbst schützen wollte. Schnelle Urteile waren ein Schutzschild – gegen Unsicherheit, gegen Konflikte, gegen Verletzlichkeit.

Mit Beginn der Ausbildung begann sich diese Sichtweise langsam zu verändern. Ich merkte: Wenn ich bereit bin, mein eigenes Denken infrage zu stellen, kann ich anderen Menschen viel echter begegnen.

## SYSTEMISCHES DENKEN – DER BLICK AUF DAS GANZE

In einem Artikel las ich den Satz: „Nicht der Mensch ist das Problem, sondern das Problem ist das Problem.“ Ich erinnere mich noch gut daran, wie irritiert ich diesen Gedanken zunächst fand. Sollte ich wirklich die Vorstellung aufgeben, dass Menschen einfach so sind, wie sie sind? Dass Verhalten vielleicht nicht aus dem „Wesen“ einer Person kommt, sondern stark vom Kontext beeinflusst wird?

Das systemische Denken lädt dazu ein, auf das ganze System zu schauen: auf die Beziehungen, die Muster, die Rollen, die Geschichte und den Kontext, in dem sich ein Mensch bewegt. Und auf die Wirkungen, die eine bestimmte Haltung oder ein Verhalten im Umfeld auslösen.

Ich begann zu verstehen, dass jedes Verhalten – so irritierend es für mich auch war – einen Sinn hatte. Nicht immer einen rational erklärbaren, aber immer einen systemisch nachvollziehbaren. Ich wurde sensibler für Dynamiken: in Teams, in Familien, in Führungssituationen. Ich begann, nicht nur die Frage zu stellen: „Warum macht jemand das?“, sondern: „Wozu dient dieses Verhalten? In welchem Kontext macht es Sinn?“

Diese neue Perspektive war für mich eine große Befreiung. Ich musste nicht mehr alles verstehen oder lösen. Ich durfte einfach beobachten, nachfragen, Hypothesen bilden – und den anderen Raum lassen. Dieses Denken veränderte nicht nur meine Sicht auf andere, sondern auch meine Selbstsicht.

## METHODEN, DIE FARBE BRACHTEN – 4 TOOLS, DIE MICH VERÄNDERT HABEN

### a) Das Innere Team – Mehr als nur eine Meinung

Das Modell des Inneren Teams (Schulz von Thun) hat mich tief beeindruckt. Es öffnete mir die Augen dafür, wie vielfältig und widersprüchlich unsere inneren Anteile sind. Ich erkannte, dass meine Klarheit oft nur ein Teil von mir war – daneben gab es einen vorsichtigen, einen

zweifelnden, einen mitfühlenden, einen verletzbaren Anteil. Im Coaching half mir das Modell, meine Klienten zu ermutigen, mit diesen Stimmen in Kontakt zu kommen.

Ein Coachee, der nicht wusste, ob er den Job wechseln sollte, konnte durch das Innere Team seine "Karrierefrau", seinen "Sicherheitsfanatiker" und seinen "Selbstverwirklicher" identifizieren. Alle drei hatten gute Gründe – und durch das Gespräch entstand erstmals ein innerer Dialog. Das Ergebnis war keine schnelle Entscheidung, aber eine tiefere Klarheit.

#### b) Das Werte-Entwicklungsquadrat – Vom Zuviel und Zuwenig zur Balance

Dieses Modell half mir, meine eigenen blinden Flecken zu erkennen. Ich erkannte zum Beispiel, dass meine Stärke – Direktheit – schnell zur Schwäche wird, wenn sie nicht in Balance mit Einfühlungsvermögen steht. Und dass hinter dem Verhalten anderer oft eine überzeichnete Tugend steckt, keine böse Absicht.

Im Coaching nutze ich das Modell, um Werte-Konflikte aufzuzeigen. Ein Beispiel: Ein Coachee, der sich ständig unter Druck setzte, erkannte durch das Quadrat, dass sein "Verantwortungsbewusstsein" ins "Perfektionistische" gerutscht war – und dass er mehr Leichtigkeit als Gegentugend brauchte.

#### c) Das Riemann-Thomann-Modell – Unterschiedlichkeit verstehen

Dieses Modell war für mich eine Art Landkarte. Es half mir zu erkennen, dass Menschen unterschiedlich ticken – nicht, weil sie schwierig sind, sondern weil sie andere Bedürfnisse haben. Nähe vs. Distanz, Dauer vs. Wechsel – das sind keine Schwächen, sondern Grundorientierungen.

Ich nutze das Modell oft in Teams, um Konflikte zu erklären. Es hilft, statt Schuldzuweisungen Verständnis zu entwickeln. Und mir selbst hat es gezeigt, warum ich mich mit bestimmten Persönlichkeitsstilen schwertue – und was das über mich selbst sagt.

#### d) Das Reiss Motivation Profile® - Die individuelle Motivationslandkarte

Als zertifizierter Master für das Reiss Motivation Profile® habe ich ein weiteres wertvolles Instrument zur Verfügung (diese Ausbildung hatte ich bereits vor meiner Ausbildung zum systemischen Coach durchlaufen). Es basiert auf 16 Lebensmotiven, die in ihrer Ausprägung bei jedem Menschen einzigartig sind. Es zeigt auf, was einen Menschen wirklich antreibt, was ihm im Leben Sinn gibt und wodurch er in seiner Energie ist oder eben nicht.

Was mich am Reiss Motivation Profile® besonders fasziniert, ist die Tiefe, mit der es Einblick in die intrinsische Motivation eines Menschen gibt. Es ist nicht wertend, sondern differenzierend. Ein hoher Statuswert heißt nicht, dass jemand überheblich ist – sondern dass er oder sie Anerkennung als wichtigen Antrieb empfindet. Ein hoher Ruhewert bedeutet nicht Faulheit, sondern ein starkes Bedürfnis nach innerem Gleichgewicht.

Durch die Verbindung von Reiss Motivation Profile® mit den anderen Methoden entsteht für mich ein umfassendes Bild: Das Innere Team zeigt die inneren Stimmen, das Wertequadrat reflektiert überzeichnete Tugenden, das Riemann-Thomann-Modell ordnet Grundbedürfnisse in ein systemisches Muster ein – und das Reiss Motivation Profile® legt die motivationalen Grundlagen offen. Ich erlebe in Coachings immer wieder, wie kraftvoll es ist, wenn Coachees durch diese Kombination sich selbst nicht nur verstehen, sondern auch annehmen können.

### PRAXISPHASE – ERSTE COACHING-SESSIONS

Während der Ausbildungszeit hatte ich die Gelegenheit, mehrere Coaching-Sessions mit echten Coachees durchzuführen. Diese Praxisphasen waren für mich besonders lehrreich, weil sie Theorie und Haltung auf die Probe gestellt haben. Plötzlich ging es nicht mehr nur darum, Modelle zu verstehen – sondern darum, wirklich präsent zu sein, zuzuhören, die richtigen Fragen zu stellen und dabei gleichzeitig einen klaren Rahmen zu halten.

Ich erinnere mich besonders an eine Sitzung mit einem Coachee, der sehr stark im Grübeln gefangen war. Früher hätte ich wahrscheinlich versucht, mit ihm direkt zu einer Lösung zu kommen. Heute nutzte ich das Innere Team, um mit ihm gemeinsam seine inneren Stimmen zu identifizieren – eine, die ständig warnt, eine, die nach Sicherheit verlangt, und eine, die mutig neue Schritte gehen möchte.

In einer anderen Sitzung arbeitete ich mit einer Führungskraft, die das Verhalten eines Kollegen als „respektlos und unzuverlässig“ empfand. Mithilfe des Riemann-Thomann-Modells gelang es uns, zu erkennen, dass der Kollege vermutlich ein starkes Bedürfnis nach Nähe und Wechsel hatte – was im Kontrast zur eher distanz- und dauerorientierten Haltung meines Coachees stand. Dieser Perspektivwechsel führte zu einem überraschend schnellen Abbau von Spannung und zu mehr Verständnis im Team.

Auch das Werte-Entwicklungsquadrat setzte ich mehrfach ein – sowohl zur Reflexion eigener Muster als auch zur Klärung von Konflikten. Was mich dabei besonders erstaunte: Wie schnell Menschen ins Nachdenken kommen, wenn sie merken, dass das, was sie als Schwäche empfinden, auch eine überzeichnete Stärke sein könnte – und umgekehrt.

Diese praktischen Erfahrungen haben mir gezeigt, wie hilfreich und wirksam die Werkzeuge der systemischen Ausbildung sind – wenn man sie nicht „anwendet“, sondern in Verbindung mit echter Haltung bringt.

## VERÄNDERUNG IM ALLTAG – FEEDBACK AUS DEM UMFELD

Was mich während der Ausbildung besonders berührt hat, waren die Rückmeldungen meines Umfelds. Kolleginnen und Kollegen sagten Sätze wie: „Du hörst irgendwie anders zu als früher.“ Oder: „Früher warst du oft sofort bei einer Lösung – jetzt fragst du mehr nach.“

Auch privat bemerkten Freund\*innen und Familie, dass ich ruhiger geworden bin. Nicht im Sinne von passiv – sondern offener, gelassener, neugieriger. Ich fühlte mich nicht mehr ständig gedrängt, eine Meinung haben zu müssen oder schnell auf etwas zu reagieren. Stattdessen konnte ich häufiger innehalten, nachfragen, versuchen zu verstehen. Gespräche wurden tiefer, Beziehungen ehrlicher.

Auch meine Sprache hat sich verändert. Ich stelle heute andere Fragen: „Was genau bewegt dich?“ statt „Was ist das Problem?“ Oder: „Was würde dir helfen?“ statt „Warum machst du das nicht einfach?“ Diese neuen Fragen öffnen Räume. Sie zeigen, dass ich den anderen wirklich sehen möchte – nicht nur seine Leistung oder sein Verhalten.

Diese Rückmeldungen waren für mich ein wertvoller Spiegel. Denn sie zeigten mir, dass sich nicht nur mein Wissen erweitert hatte, sondern auch meine Haltung spürbar geworden war. Die Ausbildung hatte nicht nur etwas an meiner „professionellen Seite“ verändert – sondern auch an meiner Persönlichkeit.

## FAZIT/SCHLUSS

### REISS MOTIVATION PROFILE® IN DER PRAXIS – EIN PERSPEKTIVWECHSEL DURCH ECHTE BEGEGNUNG

Gegen Ende meiner Coaching-Ausbildung bot ich zwei Freund:innen an, ein Coaching mithilfe des Reiss Motivation Profile® (RMP) durchzuführen. Beide waren neugierig, mehr über sich selbst zu erfahren, und zugleich offen für die systemische Arbeitsweise. Für mich war diese Erfahrung ein bedeutender Schritt: ich konnte nun meine bisherigen Kenntnisse des RMP mit meinen Learnings aus der Coaching-Ausbildung verknüpfen.

Was diese beiden Coachings besonders machte: Die Profile meiner Coachees wichen stark von meinem eigenen ab. Beide hatten in mehreren Lebensmotiven entgegengesetzte Ausprägungen – besonders im Bereich „Ordnung“, „Macht“ und „Unabhängigkeit“. Hätte ich diese Profile vor meiner Coaching-Ausbildung gesehen, hätte ich vielleicht gedacht: *„Das passt nicht. Das wird schwierig.“* Ich hätte mich wahrscheinlich gefragt, wie man erfolgreich im Beruf oder Leben stehen kann, wenn man nicht besonders strukturiert ist, wenig Entscheidungskraft mitbringt oder kaum Bedürfnis nach Einfluss verspürt.

Doch gerade hier zeigte sich, wie sehr sich meine Haltung verändert hatte.

#### Von der Bewertung zur Wertschätzung

Früher hätte ich ein niedrig ausgeprägtes Ordnungsmotiv automatisch mit Chaos, Unzuverlässigkeit oder mangelnder Disziplin gleichgesetzt. Doch durch das RMP und die systemische Perspektive lernte ich, dass es sich vielmehr um ein Bedürfnis nach Flexibilität, Kreativität und Offenheit handelt. Einer der Coachees etwa war extrem ideenreich, sprudelte vor Energie, konnte mit überraschenden Perspektiven aufwarten – gerade weil er sich nicht durch starre Strukturen einengen ließ.

Im Coaching wurde deutlich, wie sehr er unter dem Druck litt, sich an "fremde" Strukturen anzupassen – obwohl sein natürliches Bedürfnis ein ganz anderes war. Früher hätte ich ihm wahrscheinlich geraten, sich besser zu organisieren. Heute konnte ich mit ihm gemeinsam herausarbeiten, wie er seine Kreativität und Spontaneität bewusst als Ressource nutzen kann – und gleichzeitig kleine, für ihn passende Strukturelemente findet, ohne sich selbst zu verbiegen.

Ein anderer Coachee hatte ein sehr niedriges Machtmotiv – was bedeutete, dass er kaum inneren Antrieb verspürte, sich durchzusetzen oder aktiv Führung zu übernehmen. Ich erinnere mich noch gut daran, wie ich innerlich einen kurzen Impuls verspürte: *„Wie soll das funktionieren – gerade im beruflichen Kontext?“* Doch das Coaching zeigte mir, wie wertvoll genau diese Qualität ist: Statt nach Dominanz zu streben, ging es diesem Menschen um Ausgleich, Kooperation und Harmonie. Er war ein exzellenter Teamplayer, ein leiser, aber wirksamer Kommunikator, dem Beziehungen wichtiger waren als Einfluss. Das war nicht weniger wertvoll – nur anders.

### **Reflexion – Wenn Unterschiedlichkeit zum Geschenk wird**

Diese beiden Coachings waren für mich ein echtes Lernfeld. Nicht, weil sie schwierig waren – sondern weil sie mir halfen, die Kraft echter Unterschiedlichkeit zu erkennen. Ich konnte spüren, wie meine frühere Tendenz, bestimmte Ausprägungen als „stärker“ oder „brauchbarer“ zu sehen, nachgelassen hatte. Ich war in der Lage, mit Neugier auf fremde Motivationslandschaften zu blicken, statt sie vorschnell zu bewerten.

Das RMP half mir dabei, die individuellen Profile nicht als Abweichung von der Norm zu sehen – sondern als Ausdruck individueller Sinnquellen. Ich lernte, Fragen zu stellen wie: *„Was bedeutet das für dich im Alltag?“*, *„Wo spürst du Energie, wo eher Druck?“* oder *„Wie kannst du mit deiner persönlichen Motivationslandschaft wirksam und zufrieden leben?“* Diese Fragen öffneten Räume – und führten zu tiefen, ehrlichen Gesprächen.

Besonders bemerkenswert war: Beide Coachees sagten am Ende, dass sie sich durch das Coaching nicht nur besser verstanden fühlten – sondern auch zum ersten Mal das Gefühl hatten, dass sie mit ihren Eigenheiten nicht „falsch“, sondern genau richtig sind. Das hat mich

tief berührt – und mir einmal mehr gezeigt, wie sehr Haltung, Methode und echtes Interesse zusammenwirken müssen, um Coaching wirklich wirksam zu machen.

### **Was bleibt – Vertrauen in Vielfalt**

Diese Erfahrungen waren für mich ein prägender Abschluss der Ausbildung. Ich habe erlebt, wie sehr systemisches Denken, gepaart mit einem motivbasierten Blick auf den Menschen, zu mehr Verständnis, Verbindung und Selbstakzeptanz führen kann. Und ich habe gespürt, wie wichtig es ist, auch die eigenen inneren Bewertungsmuster immer wieder zu hinterfragen.

Heute glaube ich nicht mehr, dass ein bestimmter Motivationsstil „besser“ ist als ein anderer. Ich sehe Menschen nicht mehr durch die Brille meiner eigenen Maßstäbe – sondern versuche, mit ihnen gemeinsam zu entdecken, was für sie stimmig, kraftvoll und sinnvoll ist.

Unterschiedlichkeit ist kein Hindernis im Coaching – sie ist das eigentliche Potenzial. Und wenn ich bereit bin, diese Vielfalt wirklich zu sehen, entstehen nicht nur effektivere Coachings, sondern auch tiefere menschliche Begegnungen.

### **SYSTEMISCHES COACHING ALS EINLADUNG ZUR FARBE**

Wenn ich heute zurückblicke, dann sehe ich die Ausbildung zum systemischen Coach nicht nur als Qualifikation, sondern als eine echte Reise. Ich bin gestartet mit einem klaren Bild davon, wie Menschen „sein sollten“ – und angekommen an einem Ort, an dem ich Vielfalt, Ambivalenz und Entwicklung als selbstverständlich betrachte.

Ich habe gelernt, dass Menschen nicht entweder richtig oder falsch sind – sondern immer Teil eines Systems, mit eigenen Mustern, Prägungen, Bedürfnissen. Ich habe gelernt, wie viel Kraft darin liegt, gute Fragen zu stellen, statt gute Ratschläge zu geben. Und ich habe erlebt, dass Methoden wie das Innere Team, das Werte-Entwicklungsquadrat oder das Riemann-Thomann-Modell nicht nur „Tools“ sind, sondern Brücken zu mehr Verstehen, Verbindung und Entwicklung.

Am meisten verändert hat sich aber meine eigene Haltung: Weg von schnellen Urteilen, hin zu echtem Zuhören. Weg von „richtig oder falsch“, hin zu „Was braucht es jetzt?“ Diese innere Veränderung wirkt – in meinen Coachings, in Gesprächen, in mir selbst.

Heute sehe ich Menschen nicht mehr nur in Schwarz oder Weiß. Ich sehe ihre Farben – und freue mich darauf, gemeinsam mit ihnen noch viele weitere zu entdecken.