

Menschliche Vielfalt im Inselmodell

Wege der Annäherung durch Haltung, Demut und Kontakt



ABSCHLUSSARBEIT

Im Rahmen der systemischen Coachinausbildung bei InKonstellation, Nürnberg

Verfasser: **Jens Hagmann**

2025

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
Der Coach	4
Konstruktivismus und das Inselmodell.....	6
Persönlichkeiten und Verhaltensmuster	7
Kultur und Kindheitsprägung.....	7
Sprache und Kommunikation	8
Das Innere Team.....	9
Rollenvielfalt im Coachingprozess	10
Rollenbeispiele in denen das Inselmoden hilfreich sein kann	11
Lehrer	11
Trainer.....	11
Berater	12
Führungskraft	12
Ein Experte (Expertentum)	13
Fazit:	14
Quellenverzeichnis	16

Einleitung

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Frage, wie ein Coach sich im systemischen Coachingprozess der subjektiv konstruierten Welt seines Coachees nähern kann. Die zentrale Metapher der „Insel“ dient als symbolisches Bild für diese individuelle Wirklichkeit. Ziel der Arbeit ist es, zentrale Aspekte wie Haltung, Sprache, Rolle und Kontext zu beleuchten, um herauszuarbeiten, wie Nähe im Coaching gelingen kann, ohne Grenzen zu überschreiten. Menschen sind, individuell geprägt, z.B. mit Erfahrungen, Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, sozialen- und kulturellen Hintergründen, Werten, Rollenbilder und Glaubenssätzen. Schulz von Thun¹ beschreibt modellhaft mit seinem inneren Team die Komplexität des Menschen in einer situativen Dynamik. Diese situative und individuelle Komplexität stellt die zentrale Herausforderung des Coaches im Coachingprozess dar, seinen Coachee in seiner für sich konstruierten Welt wahrzunehmen. Als systemischer Coach sollte man nicht Teil des Systems des Coachees sein, da dadurch die „Neutralität“ des Coaches beeinträchtigt wird und der systemische Coachingprozess kann nicht mehr uneingeschränkt sichergestellt werden.

Begriffe wie **Haltung, Kontakt, Demut** helfen dem Coach in dem systemischen Coaching-Prozess zu arbeiten und mittels Fragen die Welt des Coachees in seiner für sich konstruierten Welt in einer Momentaufnahme etwas kennenzulernen. Die konstruierte Welt des Coachees wird von Vera F. Birkenbihl in einem Inselmodell beschrieben, indem jedes Individuum für sich in seiner eigenen Insel lebt. Explizit also nicht auf der Insel, sondern in der Insel, denn diese Insel kann man lt. Vera F. Birkenbihl's Modell nicht verlassen, aber man kann entweder Überschneidungen zu anderen Menschen in deren Inseln schaffen, oder Brücken bauen, um ein gegenseitiges Verständnis zu erzielen². Fragen und Interventionen, helfen dem Coach, also die Insel des Coachees kennenzulernen und Brücken zu dieser Insel zu bauen sowie dem Coachee sein Coachingthema zu bearbeiten, zu reflektieren, Perspektiven zu verändern und Wege zur weiteren Be- oder Verarbeitung zu finden.

Offenheit, Neugier und Wertschätzung helfen dem Coach, im Rahmen der Vorbereitungsgespräche, der Coachingssession und der Coachingreihe sich der „Insel des Coachees anzunähern und ein wenig kennenzulernen. Die Herausforderung des Coaches besteht darin auf die „Insel“ des Coachees zu gelangen. Die Metapher der Insel kann sehr

¹ <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team/> 12.05.2025

² https://youtu.be/UD_APAWafXY/ 12.05.2025

vielfältig sein. Es können Hindernisse und Herausforderungen auf vielfältigste Art im Wege stehen, um sich der Insel des Coachees zu nähern. Und selbst wenn man es schafft, eine Brücke zu bauen so ist es eine nahezu unendliche große Herausforderung die Insel des Coachees mit all Ihren Ecken, Enden, Ihrer Historie und allen Details zu erkunden. Das Inselmodell und die Brücke als Bildhafte Annäherung an die Insel des Coachees, gibt dem Coach die Möglichkeit in seiner begleitenden und unterstützenden Funktion zwischen beiden Inseln bildlich und bewusst zu wechseln, womit er dem Coachee wiederum helfen kann, neue Blickwinkel und Wege zu ermöglichen. Diese Abschlussarbeit reflektiert einige Aspekte zu der Komplexität der „Insel“ des Menschen und dass im Coachingprozess, **Haltung, Kontakt und Demut** dabei hilfreich sind, im Hier und Jetzt, dem Coachee Unterstützung zu geben. Die Abschlussarbeit hat keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit. Es wird, sensibilisiert wie Facettenreich die „Insel“ der Menschen sein kann und dass der Coach es wohl niemals schaffen wird, die „Insel“ eines anderen Menschen vollständig in der Momentaufnahme zu erkunden. Der Weg ist das Ziel. Der Coach begleitet den Coachee in einem Prozess, mit dem der Coachee seine eigene Insel mit anderen Augen neu wahrnehmen kann und eine Situation, ein Thema, ein Problem neu und weiter explorieren kann. Ein Coaching kann helfen dem Coachee in seiner konstruierten Realität sowohl jetzt als auch in Zukunft Veränderungen zu verfolgen.

Der Coach^{3 4 5}

Ein Coach begleitet Menschen mit einem Prozess dabei, Lösungen für persönliche oder berufliche Anliegen zu entwickeln. Der Coach ist für den Prozess verantwortlich, der Coachee für das Ergebnis. Im systemischen Coaching steht das Ziel- und die Auftragsklärung im Vordergrund, um mit einem Prozess das Ziel (**Goal**) mittels **Ressourcen, Options und Way forward** zu verfolgen (GROW)⁶. Dafür gibt der Coach nicht, wie der Berater, Ratschläge. Es sind eher sogenannte „Nudges“, die als Schubs(er) bezeichnet werden können und viele Fragen. Im Verhältnis zum Ratschlag sind „Nudges“ relativ sanfter, subtiler und können

³ Rauen, C.(2022). Coaching – Angewandte Psychologie für Beratungspraxis. Junfermann

⁴ Berninger-Schäfer, E. (2011). Coaching: Ein Praxisorientiertes Handbuch. Springer.

⁵ König, S. & Volmerg, B. (2010). Systemisches Coaching. Beltz

⁶ InKonstellation Skript, S. 85ff

einmal oder mehrfach wiederholt unterschiedlich effektiv sein. Der Coach fördert den Selbstentwicklungsprozess des Coachees, der in Eigenverantwortung an seinem Thema arbeitet. Der Coachingprozess kann als erstes Ergebnis auch „nur“ Klarheit über das jeweilige Thema und sein Ziel verschaffen. Der Coach braucht im Wesentlichen die Prozesse- und Methodenkompetenz mit Fragetechniken, Gesprächsführung und Interventionsmethoden in den **Kontakt** mit dem Coachee zu gelangen. **Haltung** für eine Allparteilichkeit, Wertschätzung, **Demut**, Dankbarkeit, Offenheit, Empathie und echtes Interesse am Menschen ohne Wertung oder Beeinflussung. Darüber hinaus eine vertrauensvolle Beziehungsgestaltung sowie die Fähigkeit einen sicheren Raum zu schaffen, indem sich der Coachee öffnen, reflektieren und entwickeln kann. Der Coach sollte sich im Klaren über seine eigenen Verhaltensmuster, Projektionen und Grenzen sein, sowie Supervision und Weiterbildung als kontinuierlicher Bestandteil seiner Arbeit sehen. Dies unterstützt den Coach für die ständige Selbstreflexion und für eine professionelle Distanz. Darüber hinaus ist das systemische Verständnis notwendig, um den Coachee im Kontext seiner sozialen, beruflichen und inneren Systeme im Rahmen des Coachingthemas, zu betrachten. Ein Coach ist kein Problemlöser, sondern Prozessbegleiter. Er stellt gezielte Fragen, sucht Resonanz und Methoden, die einen Raum schaffen, den der Coachee für seine eigenen Ressourcenfindung, Optionssuche und weitere Entwicklung benötigt.

Fragen die dem Coach im Coachingprozess helfen, sind:

- Zirkuläre Fragen, die den Blick auf das System des Coachees und dessen Wechselwirkungen lenken
- hypothetische Fragen eröffnen neue Denk- und Handlungsräume
- Ressourcen- und Lösungsorientierte Fragen richten den Fokus auf vorhandene Stärken, Erfahrungen und Ausnahmen
- Skalierungsfragen helfen, Veränderungen messbar zu machen und dazu Handlungsschritte mit einem Effekt zu konkretisieren
- Paradoxe oder provokante Fragen können Blockaden auflösen, indem sie Muster in Frage stellen
- Zeitfragen lenken den Fokus auf Entwicklungen für die Zukunft
- Reflexive Fragen regen an, über eigenes Denken und Verhalten nachzudenken.

Mit sprachlichen, visuellen oder körperlichen Interventionen setzt man methodische Impulse, die Veränderungsprozesse fördern.

Konstruktivismus und das Inselmodell

Der radikale Konstruktivismus geht davon aus, dass jeder Mensch seine Wirklichkeit selbst konstruiert.⁷ Diese individuelle Wahrnehmung kann als Insel verstanden werden – ein Modell, das im systemischen Coaching zur Veranschaulichung genutzt wird⁸. Die Insel des Anderen bleibt uns weitestgehend verborgen. Wir können nur daran annähern, oder darauf kommen, werden aber nie vollständig „in der Insel“ ankommen. Es scheint sogar für jeden Menschen nahezu unmöglich seine eigene Insel bis ins letzte Detail zu kennen und wie Watzlawick betont: „Die Landkarte ist nicht das Gebiet“.⁹ Was darauf hindeuten kann wie Komplexität mit Vereinfachungen reduziert wird. Dennoch bietet dieses Modell die Chance des Entgegenkommens des Coaches mittels beispielsweise einer Brücke, um das Denken, Fühlen, Handeln und die Reaktionen des Coachees ein wenig zu verstehen. Die **Demut** steht dafür, dass die komplette Insel des Coachees dennoch für den Coach unerreichbar ist, bzw. es wird nicht gelingen alles beim Coachee vollständig zu kennen. Und die **Haltung** im Coachingprozess bedeutet, dass Interesse an der Insel des Coaches und eine gewisse Neutralität und Offenheit für den Coachee und seiner Insel. Das Bild einer Brücke erlaubt es dem Coach, einen Wechsel zwischen der Insel des Coachees und seiner eigenen Insel, um sich wieder neu zu ordnen und zu sammeln. Eine derartige Brücke wird z.B. durch Fragetechniken, Gemeinsamkeiten, Nachhaken, Kooperationsbereitschaft und Verständnis gebildet.¹⁰

⁷ Vgl. Glaserfeld, 1987

⁸ Vgl. InKonstellation Skript, S. 34ff

⁹ Watzlawick, 1985

¹⁰ Vgl. InKonstellation Skript, S. 34ff

Persönlichkeiten und Verhaltensmuster

Persönlichkeitstests wie z.B. MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) oder das DISG-Modell¹¹ zur Identifikation von Verhaltensstilen bei Menschen, bieten verschiedene Annäherungen einen Menschen zu klassifizieren und zu beschreiben. Kritik an diesen Klassifizierungen sind vielfältig. Ob nun eine unzureichende wissenschaftliche Erforschung, konzeptionelle und psychometrische Schwächen bestehen. Ein sogenannter Barnum-Effekt kann ebenfalls entstehen, der wünschenswerte, weit verbreitete oder ungenaue Aussagen gerne auf Personen zugeschrieben wird, obwohl diese für viele andere Menschen gültig sind¹². Es besteht der Einwand, dass diese Modelle aktuellere Entwicklungen und Forschungen mit berücksichtigen sollten.

In den vergangenen Jahren haben sich in der Persönlichkeitspsychologie fünf zentralen Persönlichkeitsmerkmale durchgesetzt:

- Offenheit
- Gewissenhaftigkeit
- Geselligkeit
- Kooperationsbereitschaft und
- Verletzlichkeit¹³.

Im Weiteren sind beispielhaft unterschiedliche Themenbereiche aufgeführt die einen Menschen und damit auch die Insel des Menschen sowohl prägen, als auch verschiedene Rollen und Kenntnisse darstellen. Es soll dargestellt werden wie vielschichtig ein Individuum ist, die Darstellung hat jedoch keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit.

Kultur und Kindheitsprägung

Familienkonstellationen, Lebensumstände, regionale Prägungen und kulturelle Einflüsse beeinflussen unser Verhalten. Subkulturen sind kulturelle Teilbereiche innerhalb einer größeren Gesellschaft, die wiederum eigene Werte, Lebensstile, Sprachformen oder

¹¹ Vgl. InKonstellation Skript, S.97

¹² Vgl. <https://www.ionos.de/startupguide/produktivitaet/disg-modell/>

¹³ Vgl. <https://www.ionos.de/startupguide/produktivitaet/disg-modell/>

Ausdrucksformen entwickeln. Gerade im Hinblick auf die zunehmende Globalisierung, die vielen internationalen Einflüsse, die hohe Mobilität, Menschen, die mit oder in diversen Kulturkreisen gewohnt, aufgewachsen oder auch nur Kontakt hatten, beeinflussen die individuelle Entwicklung. Kultur umfasst die gemeinsamen Werte, Normen, Überzeugungen, Symbole, Rituale und Praktiken, die eine Gesellschaft oder Gemeinschaft prägen. Kultur wirkt wie ein unsichtbares Regelwerk, das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen, oft unbewusst beeinflusst. Kultur vermittelt Zugehörigkeit, Orientierung und Sinn, sie strukturiert soziale Beziehungen und legt fest, was als „normal“, „richtig“ oder „wünschenswert“ gilt.¹⁴ Der Einfluss von Kultur und Subkultur prägt Identität, Selbstbild und Weltwahrnehmung. Kultur beeinflusst wie wir kommunizieren, welche Ziele wir verfolgen, was „normal“ oder auch „nicht normal“ zu sein scheint und wie wir mit Konflikten umgehen. Es gibt eine Reihe von Kulturdimensionen wie z.B. die Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung, Langzeitorientierung - Kurzzeitorientierung, Genuss vs. Zurückhaltung¹⁵, die von Forschern wie Trompenaars, Hall und Schwarz unterschiedlich eingeordnet und behandelt werden¹⁶. Dennoch wird allein mit der Wahrnehmung kultureller Bedeutungen und Komplexitäten klar, dass in Coachingprozessen der kulturelle Hintergrund von großer Bedeutung ist und die Insel des Coachees komplex ist.

Sprache und Kommunikation

Sprache ist immer Interpretation. Schulz von Thuns „4-Ohren-Modell“¹⁷, die Transaktionsanalyse¹⁸ von Eric Berne, sowie das Reframing und Metaphern sind wichtige Tools im Coaching. Sprache transportiert Botschaften, Informationen sowie auch z.B. Emotionen und Ironie. Sprache übermittelt bewusste und unbewusste Botschaften und je nachdem wie oder mit welchen Worten etwas gesprochen wird kann die Botschaft unterschiedlich beim Empfänger ankommen. Sprachmuster älterer und jüngerer Generationen unterscheiden sich, was zu Verständigungsschwierigkeiten führen kann ebenso

¹⁴ Vgl. Hofstede, 2001

¹⁵ Vgl. Hofstede/Minkov 2010, S. 54

¹⁶ Vgl. IU-Akademie, Skript, Interkulturelle Psychologie, S.19

¹⁷ Vgl. <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>

¹⁸ Vgl. InKonstellation Skript, S. 104

gibt es Synonyme oder Sprachjargon, Modesprachen, eingeschlichene Fremdwörter und eine Vielzahl an Ausdrucksmöglichkeiten mit unterschiedlichen Vokabeln die dasselbe, etwas ähnliches oder was ganz anderes bedeuten könnten. Die Ausdrucksweise eines Menschen ist beeinflusst von dem sozialen Umfeld, der Erziehung, von Ausbildung und Beruf sowie thematischen Interessen des Coachees und vielem mehr. Ein Coachee wird vermutlich ein für ihn neues oder unbewusstes Thema oder ein Thema welches von ihm noch wenig bearbeitet wurde vermutlich mit anderen Worten und Situationen umschrieben, als ein Thema, welches schon sehr lange besteht und mit dem sich der Coachee bereits intensiv beschäftigt hat. Die Wortwahl z.B. kann differenziert betrachtet werden, da der Coachee ggf. bewusst plakativ, polarisierend, umgangssprachlich, oder zurückhaltend sein kann. Ob bewusst oder unbewusst, im Coaching kann die Kommunikationsweise des Coachees Signale geben auf die es sich lohnen kann näher einzugehen und ggf. nachzufragen. Kommunikation besteht aus dem Sprachlichen (verbalen) Anteil, dem stimmlichen (paraverbalen) Anteil und der Körpersprache (nonverbaler Anteil). Die sogenannte „7-38-55-Regel“ nach Albert Mehrabian sagt aus, dass die Sprache nur 7% der Kommunikation ausmacht, während die Stimme 38% und 55% auf die Körpersprache entfallen. Neben der Sprache beeinflussen vor allem Mimik, Gestik, Körperhaltung und Tonfall die Kommunikation maßgeblich. Der zwischenmenschliche Kontakt von Coach und Coachee ist von Bedeutung, um eine Vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und den Coachee in seiner Emotion und seiner Kognition sprechen zu lassen. Es geht darum auf Nuancen zu achten und markante Worte zu hinterfragen, um auch diese Bestandteile der „Insel des Coachees“ wahrzunehmen.

Das Innere Team

„Das Innere Team“ ist ein Modell von Friedemann Schulz von Thun, dass die innere Pluralität von Menschen beschreibt, indem innere Stimmen oder „Teammitglieder“ im Menschen existieren, die verschiedene Bedürfnisse, Werte, Erfahrungen und Haltungen repräsentieren¹⁹. Dieses innere Team kann harmonisch oder im Konflikt miteinander stehen. Im Coaching kann der Coachee als Teamleiter seines „Inneren Teams“ gestärkt werden und im inneren Dialog das Innere Team identifizieren und in den gemeinsamen Austausch

¹⁹ Vgl. Schulz von Thun, 2006

bringen. Damit werden die unterschiedlichen Teammitglieder des „Inneren Teams“ individuell gewürdigt, deren Anliegen verstanden und schließlich vom Coachee, als Teamleiter, aktiv und bewusst geführt und begleitet. Damit ist das „Innere Team“ aus systemischer Betrachtung ein in sich eigenes zu betrachtendes System. Gleichzeitig kann das „Innere Team“ als Spiegel äußerer sozialer Systeme verstanden werden, in denen bestimmte Rollen oder Erwartungen internalisiert wurden²⁰. Methoden wie eine Aufstellung oder eine Visualisierung dienen dazu, das „Innere Team“ und die Beziehungen zueinander zu verstehen. Da das „Innere Team“ sehr dynamisch und unterschiedlich interagiert, ist mal das eine Teammitglied im Vordergrund, mal das Andere. Einmal ist alles harmonisch ein anderes Mal im Konflikt. Im Coachingprozessen ist es daher sehr bedeutend, das Innere Team des Coachees mitzudenken, um die Insel weiter zu erkunden.

Rollenvielfalt im Coachingprozess

Menschen können auch viele verschiedene Professionen/Rollen in sich vereinen, sowie Sie in unterschiedlichen Systemen in Ihrem Leben ebenso unterschiedliche und vielfältige Rollen einnehmen können. Ein Coach kann außerhalb des Coachings in anderen Funktionen z.B. Mentor, Trainer, Berater, Freund oder Lehrer sein. Das KEFFE-Modell²¹ (**K**örper, **E**motion, **F**antasie (Denken/Vorstellungen), **F**ähigkeiten(Kompetenzen), **E**rfahrungen, kommt aus dem Bereich Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung und hilft dabei, Potentiale und Kompetenzen zu definieren und entsprechend der Rollen und Karrierewege weiter zu entwickeln. Das KEFFE Modell soll in dieser Arbeit einleitend dazu dienen, dass unterschiedlich ausgeprägte „KEFFE`s“ einer Person in verschiedenen Rollen notwendig bzw. hilfreich sein können. Jedoch kann die Person, je nach Situation und Rolle unterschiedliche Aufgaben und Funktionen erfüllen. Zum Beispiel, kann ein Coach parallel auch ein Trainer sein, oder ein Psychologe kann ebenso in der Rolle als Lehrer fungieren und viele weitere Kombinationsmöglichkeiten. Im Coachingprozess kann das KEFFE Modell Anhaltspunkte darüber bieten, umfassender zu verstehen warum, ein Mensch so handelt, denkt oder fühlt, wie er es eben in einer speziellen Situation tut. Das Bewusstsein darüber, dass all diese Vielfalt in einer Person, sowohl im Coach, als auch im Coachee präsent sind, ist für den

²⁰ Vgl. Berninger-Schäfer, E. 2011

²¹ Vgl. Berninger-Schäfer, E. 2011

Coachingprozess und um auf die Insel des anderen zu gelangen sehr hilfreich. Ein weiterer Hinweis, dass **Demut**, **Kontakt** und **Haltung** im Coachingprozess hilft, denn die vollständige Transparenz der Insel des Coachees zu erlangen ist eine Vision.

Rollenbeispiele in denen das Inselmoden hilfreich sein kann

Lehrer²²

Ein Lehrer ist im Grundsatz ein Wissensvermittler, der darüber hinaus Lernbegleiter, Beziehungsgestalter, Motivator und Impulsgeber für die Entwicklung seiner Schüler ist. Die zentrale Aufgabe besteht darin, Lernprozesse so zu gestalten, dass seine Schülerinnen und Schüler das Wissen nicht nur aufnehmen, sondern auch verstehen, anwenden und darüber hinaus damit weiterdenken können. Hierbei ist neben fachlicher Kompetenz, Didaktik, Methodik sowie Beziehungskompetenz notwendig. Hinzu kommt Reflektionsfähigkeit und kommunikative Stärke. Damit kann ein Lehrer mehr als reine Stoffvermittlung betreiben, nämlich die Gestaltung von Lernräumen, in denen Wissen individuell gelernt werden kann. Kenntnisse aus dem Coaching wie der Konstruktivismus, das Inselmodell, **Haltung**, **Demut** und **Kontakt** sind in der Lehrerrolle eine Bereicherung für die Beziehungskompetenz.

Trainer²³

Ein Trainer ist primär darauf ausgerichtet praktische Fähigkeiten, Wissen und Kompetenzen zielgruppenorientiert zu vermitteln. Im Gegensatz zu Lehrern ist der Trainer weniger auf langfristige Bildungsprozesse ausgerichtet und eher auf konkrete Lernziele mit Anwendungsbezug und Kompetenzaufbau aus. Wie der Lehrer ist ebenso ein fachliches Wissen, Didaktik, Zielgruppenorientierung, eine aktivierende Kommunikation, Praxisbezug und tieferdenkende Ansätze notwendig, um die Inhalte des Trainings im Alltag und der

²² Helmke, A. (2012) Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität Klett und Hattie, J. (2013) Lernen sichtbar machen. Schneider Verlag

²³ Birkenbihl, V.F. (2001). Train the Trainer. Gabal Verlag und Sonntag, K., & Stegmaier, R. (2009). Trainings erfolgreich gestalten: Psychologische Grundlagen und praktische Anwendungen. Springer

passenden Situation anzuwenden. Ein guter Trainer ist wie ein Lehrer, ebenso ein Lernprozessgestalter, der das Lernen ermöglicht, Motivation fördert und eine nachhaltige Entwicklung unterstützt. Mit **Haltung, Demut** und **Kontakt** zu den Trainierenden, kann ein Trainer ebenso seine Zielgruppenorientierung und den Trainingsablauf bewusster steuern.

Berater^{24 25}

Ein Berater unterstützt Einzelpersonen, Teams oder Organisationen dabei, Probleme zu analysieren, Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Anders als ein Coach, der primär den Prozess begleitet und Fragen stellt, bringt der Berater in der Regel fachliche Expertise, Erfahrung und konkrete Handlungsempfehlungen mit Methodik ein. Er braucht fachliche und methodische Kompetenz, Diagnosefähigkeit, Kommunikations- und Präsentationskompetenz, vertrauensvolle Beziehungsgestaltung und lösungsorientiertes Denken. Ein Berater kombiniert Analyse, Fachwissen und soziale Kompetenz, um Veränderungen anzustoßen und bleibt dabei sensibel für die Kultur, Dynamik und die Bedürfnisse seines Klienten. Die hilfreiche Sensibilität kann durch die Kenntnisse des Konstruktivismus und des Inselmodells mit **Haltung, Demut** und **Kontakt** zum Klienten verfeinert werden.

Führungskraft

Eine Führungskraft trägt Verantwortung für Menschen, Aufgaben und Ergebnisse. Die zentrale Aufgabe ist es Orientierung zu geben, Entscheidungen zu treffen, Ziele zu setzen und Mitarbeitende dabei zu unterstützen, ihr Potential zu entfalten. Die Führungskraft ist Schnittstelle strategischer Unternehmensausrichtung und operativer Umsetzung mit maßgeblichem Einfluss auf die Kultur im Team. Dazu benötigt es im Wesentlichen fachliche und unternehmerische Kompetenz, Kommunikations- und Beziehungskompetenz. Empathie, Vertrauen, zielgerichtete Kommunikation, Entscheidungs- und Verantwortungsfähigkeit, Motivations- und Entwicklungskompetenz sind gleichermaßen Bausteine, um die Mitarbeiter zu fördern. Darüber hinaus ist ein hohes Maß an Selbstführung und Vorbildfunktion hilfreich. Führungsstile beschreiben modellhaft Unterschiede wie Führungskräfte die Mitwirkung und Entscheidungsfindung mit Ihren Mitarbeitern gestalten. Die Spannbreite reicht von der

²⁴ Kühl, S. (2020). Beratung in Organisationen: Interventionsformen und Beratungstheorien. VS Verlag und

²⁵ Sattelberger, T.(2011). Beratung in der Wissensgesellschaft. Gabler Verlag

autoritären Willensbildung der Führungskraft, hin zur autonomen Willensbildung bei den Mitarbeitern im Team. Dazwischen sind Abstufungen in denen sukzessive Kommunikation, Aufklärung, Vertrauen aber auch die Involvierung der Mitarbeiter in dem Entscheidungsprozess zunehmen.²⁶ Nach Fiedlers situationstheoretischem Ansatz ist der Führungsstil in Abhängigkeit von der Günstigkeit der Situation wählbar (Kontingenztheorie)²⁷. Als Beispiel ist im „Heroic Leadership“ Ansatz die Führung auf eine einzige Führungskraft fokussiert. Im „Postheroischen Leadership“ Ansatz geht die Führung im Wesentlichen von mehreren Einfluss Zentren aus, so z.B. in der „polyzentrischer Führung“ oder der „pluralen Führung“. Man erkennt schon in diesem kurzen Abschnitt zu Führungsthemen, wie Facettenreich Führungskräfte sein können. Ein weiterer Aspekt, der die Komplexität der Insel des Coachees verdeutlicht und die **Haltung**, **Demut** und **Kontakt** wie im Coachingprozess einmal mehr unterstreicht.

Ein Experte (Expertentum)^{28 29 30 31}

Der alltägliche Begriff Experte ist wenig trennscharf. In der wissenschaftlichen Betrachtung ist Expertentum anhand dem Model von Stuart und Hubertus Dreyfus (1980) in ihrem Dreyfus-Modell in fünf Entwicklungsstufen beschreiben.

- 1. Anfänger (Novice)**
- 2. fortgeschrittener Anfänger (Advanced Beginner)**
- 3. kompetente Person (Competent)**
- 4. Profi (Proficient) und**
- 5. Experte (Expert)**

Der Experte agiert größtenteils intuitiv, trifft treffsichere Entscheidungen aus Erfahrung und erkennt Feinheiten. Es wird in einer Erweiterung dieser Einteilung noch der „Meister“ oder den „herausragenden Experten“ als sechste Stufe genannt, der über dem Experten hinaus, Theorien weiterentwickelt und neue Perspektiven eröffnet.³² Jedoch diskutieren sogenannte

²⁶ IU-Akademie, Skript Leadership 4.0, S. 17

²⁷ Franken, 2019, S. 332ff

²⁸ Dreyfus, H.L., & Dreyfus, S.E. 1980 A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition

²⁹ Ericsson. K.A, 2006, The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance, Cambridge University Press

³⁰ Collins. H., & Evans, R. 2007, Rethinking Expertise, University of Chicago Press

³¹ Schön, D.A. 1983, The Reflective Practitioner. Basic Books

³² Vgl. Ericsson, 2006

„Experten“ oftmals kontrovers, denn es gibt unterschiedliche Deutungen, methodische Zugänge und theoretische Schulen. Fachwissen ist geprägt und abhängig von unterschiedlichen Perspektiven, Disziplinen und Erfahrungswelten. Damit besteht in komplexen, dynamischen Feldern nicht nur eine absolute Wahrheit und damit eine Verzerrung und eine multiple Fachlehre. Expertentum hängt also relational und situativ davon ab, welcher Gesellschaft der Experte zugeschrieben wird, etwa durch Titel, Erfahrung, Publikationen oder mediale Sichtbarkeit. Aktuelle Diskussionen um z.B. den Umgang mit Corona, hat viele medizinische, virologische Experten in Frage gestellt. Für Experten ist daher ebenso das konstruktivistische Inselmodell mit **Haltung, Demut und Kontakt** eine nützliche und mögliche Betrachtungsweise für die Selbsteinschätzung und die Einordnung im Rahmen des Expertentums eines jeden „vermeintlichen“ Experten.

Fazit:

Im systemischen Coaching ist der Konstruktivismus und die Insel des Coachees eine zentrale Herausforderung, die mit **Haltung, Demut und Kontakt** eine unschätzbare Bedeutung zugesprochen werden kann. Das klärende Gespräch der Ziel- und Auftragsklärung und das GROW Model als Basis helfen dem Coach die Insel des Coachees zu besuchen und dessen Thema, die konkrete Situation, das Erlebnis, seine Gefühle sowie das zugehörige System zu erkennen. Darüber hinaus gilt es mit Fragen, aktivem Zuhören die Insel des Coachees soweit mit dem Coachee in der konkreten Situation gemeinsam zu erkunden. Dies ermöglicht es, Muster zu finden, Perspektivwechsel zu erarbeiten, Reframing, positives Konnotieren, Hypothesen zu bilden, Optionen und Ressourcen zu suchen und Skalierungen vorzunehmen, sodass der Coachee in seinem Thema vorankommen kann. Aufgrund der extremen Komplexität der konstruierten Realität des Coachees durch multiple Eindrücke, Ausbildungen, Berufe, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Emotionen, psychische Situation, kindliche Prägungen, Werte, Grundsätze, Ethik, Kultur usw. ist es eine unrealistische Vision für den Coach, den Coachee vollständig zu erfassen. Der Coach kann und soll einen Prozess bieten, der es dem Coachee erlaubt, ein Thema zu definieren, mit gezielter und realistischer Zielsetzung (SMART) einen Auftrag zu erarbeiten. Damit hilft der Coach dem Coachee seine individuelle, auf eine konkrete Situation gemünzte Insel so gut als möglich und nötig zu beschreiben. Dabei kann der Coachee reflektieren, die Perspektive verändern, Ressourcen suchen und diese Ressourcen ggf. aktivieren und

Musterveränderungen ermöglichen. Der Coach unterstützt dabei, neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Die „Insel des Coachees“ unterstreicht wie wichtig **Haltung, Demut und Kontakt** im Coachingprozess für den Coach sind, denn egal wie die Fragen gestaltet sind, es ist unrealistisch alles auf einmal zu erfassen und die Insel des Coachees bleibt im Wesentlichen für den Coach verborgen.

Mit der richtigen Haltung und Demut kann der Coach die Insel des Coachees besuchen und man hat einen Effekt als Coach, sodass ähnlich wie bei Watzlawicks Aussage, man kann nicht nicht kommunizieren, so kann man nicht nicht Coachen, wenn die Haltung und Demut des Coaches gegeben ist.

Quellenverzeichnis

- **Berninger-Schäfer, E.** (2011). Coaching: Ein praxisorientiertes Handbuch. Springer.
- **Birkenbihl, V. F.** (2001). Train the Trainer. Gabal Verlag.
- **Collins, H., & Evans, R.** (2007). Rethinking Expertise. University of Chicago Press.
- **Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E.** (1980). A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition. Unpublished manuscript, University of California, Berkeley.
- **Ericsson, K. A.** (2006). The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. Cambridge University Press.
- **Franken, B.** (2019). Psychologische Aspekte systemischer Beratung. (Genauer Titel unbekannt – ggf. prüfen.)
- **Glaserfeld, E. von** (1987). Wissen, Sprache und Wirklichkeit: Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. Suhrkamp.
- **Helmke, A.** (2012). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Klett.
- **Hattie, J.** (2013). Lernen sichtbar machen. Schneider Verlag.
- **Hofstede, G.** (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2. Aufl.). SAGE Publications.
- **Hofstede, G., & Minkov, M.** (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3. Aufl.). McGraw-Hill.
- **InKonstellation** (2025). Skript – Coachingausbildung. (Unveröffentlichte Unterlage)
- **ionos.de** (2025). Homepage. Abgerufen im Mai 2025 von <https://www.ionos.de>
- **IU-Akademie** (2025). Skript – Leadership 4.0. IU Internationale Hochschule. (Unveröffentlichte Unterlage)
- **IU-Akademie** (2025). Skript – Interkulturelle Psychologie. IU Internationale Hochschule. (Unveröffentlichte Unterlage)
- **König, S., & Volmerg, B.** (2010). Systemisches Coaching: Handbuch für die Praxis. Beltz Verlag.
- **Kühl, S.** (2020). Beratung in Organisationen: Interventionsformen und Beratungstheorien. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Rauen, C.** (2022). Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Junfermann Verlag.

- **Sattelberger, T.** (2011). Beratung in der Wissensgesellschaft: Ein Erfahrungsbericht. Gabler Verlag.
- **Schön, D. A.** (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books.
- **Schulz von Thun, F.** (2006). Miteinander reden 1–3. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- **Schulz-von-thun.de** (2025). Homepage. Abgerufen im Mai 2025 von <https://www.schulz-von-thun.de>
- **Sonntag, K., & Stegmaier, R.** (2009). Trainings erfolgreich gestalten: Psychologische Grundlagen und praktische Anwendungen. Springer.
- **Watzlawick, P.** (1985). Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. Piper.
- **YouTube** (2025, Mai). Diverse Videos zur Coaching-Ausbildung. Abgerufen im Mai 2025 von <https://www.youtube.com>