

---

# **“ICH MUSS LIEFERN“**

---

Der Umgang angehender Coaches mit dem eigenem Leistungsanspruch und Wirksamkeitsdruck

Lena Schmidt-Cirke

Abschlussarbeit der Ausbildung zum systemischen Coach

2026

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Der gute Coach – Verantwortung und Prozessklarheit .....</b>	<b>2</b>
2.1 Ziele und Aufgaben des Coaches .....	3
2.2 Prozessklarheit vs. Methoden .....	3
<b>3. Die Paradoxie des Leistungsanspruchs .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Kompetenz im Coaching.....</b>	<b>4</b>
4.1 Kompetenz als Fähigkeit, Nicht-Wissen zu halten .....	4
4.2 Komplexität halten .....	5
4.3 Verantwortung sauber trennen .....	6
<b>5. Was braucht der Klient wirklich, um etwas mitzunehmen?.....</b>	<b>6</b>
5.1 Erkenntnis .....	6
5.2 Entscheidung.....	7
5.3 Handlung.....	7
<b>6. Arbeit am Leistungsanspruch .....</b>	<b>7</b>
6.1 Den Glaubenssatz erkennen .....	7
6.2 Die Mustersequenz rekonstruieren .....	8
6.3 Die Funktion würdigen.....	8
6.4 Die Herkunft kontextualisieren .....	8
6.5 Die Wirkung im Heute prüfen .....	9
6.6 Systemisches Reframing .....	9
6.7 Skalierung – Standortbestimmung .....	10
<b>7. Fazit .....</b>	<b>10</b>
<b>8. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>11</b>

# 1. Einleitung

Coaching gilt als wirksames Instrument zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Von einem Coach wird erwartet, Klarheit zu schaffen, Perspektiven zu eröffnen sowie Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu initiieren. Insbesondere angehende Coaches stehen dabei häufig unter einem erheblichen inneren Leistungsdruck. Sie möchten kompetent wirken, souverän führen und eine spürbare Wirkung beim Klienten erzeugen. Nicht selten ist die implizite Erwartung: Der Klient soll die Sitzung mit einem „Aha-Erlebnis“ verlassen. Überspitzt formuliert: Nach der Session soll er ein veränderter Mensch sein.

Dieser Anspruch ist nachvollziehbar. Er entspringt dem Wunsch, professionell zu arbeiten und für den Klienten einen echten Mehrwert zu schaffen. Gleichzeitig kann genau dieser Anspruch zum inneren Stressfaktor werden. Je stärker der innere Druck wird, „liefern“ zu müssen, desto mehr verschiebt sich die Aufmerksamkeit vom Prozess des Klienten auf die eigene Performance. Die Sorge, der Klient könne „nichts mitnehmen“, wird zu einem inneren Störfaktor, der sich in einem grundlegenden Glaubenssatz zeigen kann: **„Ich muss liefern.“** Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage dieser Arbeit:

Wie können angehende Coaches konstruktiv mit dem eigenen Leistungsanspruch umgehen, eine Coaching-Session müsse stets höchst wirksam für den Klienten sein?

Ziel dieser Arbeit ist es,

- das Spannungsfeld zwischen Wirksamkeitsanspruch und professioneller Rollenklärung zu beschreiben,
- Verantwortungsbereiche im Coaching sauber zu differenzieren,
- den Glaubenssatz „Ich muss liefern“ systematisch zu reflektieren

Letztendlich soll deutlich werden: Professionelles Coaching entsteht nicht durch spektakuläre Interventionen, sondern durch Klarheit, Präsenz und saubere Prozessführung.

## 2. Der gute Coach – Verantwortung und Prozessklarheit

Die Frage nach dem „guten Coach“ ist zentral für das Selbstverständnis angehender Coaches. Häufig wird Güte implizit mit Wirksamkeit gleichgesetzt. Eine gute Sitzung ist jene, in der viel passiert ist, in der starke Emotionen sichtbar wurden oder ein klarer Lösungsweg formuliert wurde. Doch Professionalität im Coaching definiert sich nicht primär über spektakuläre Ergebnisse, sondern über saubere Prozessführung.

## 2.1 Ziele und Aufgaben des Coaches

Die Kernaufgabe eines Coaches besteht nicht darin, Lösungen zu liefern, sondern einen strukturierten Denk- und Reflexionsraum zu gestalten. Der Coach ist Architekt des Rahmens, nicht Produzent des Inhalts. Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere:

- Klärung des Anliegens und Zielkonkretisierung
- Herstellung eines klaren Kontrakts
- Strukturierung des Gesprächsverlaufs
- Initiierung von Denkbewegungen
- Sichtbarmachen von Mustern, Ressourcen und Perspektiven
- Ableitung von Entscheidungen oder nächsten Schritten
- Sicherung des Transfers

Entscheidend ist: Der Coach verantwortet den Prozess. Der Klient verantwortet den Inhalt. Diese Differenzierung ist für angehende Coaches oft ungewohnt. Beim Coaching gilt: Gute Prozessführung ermöglicht gute Selbststeuerung des Klienten. Das Ergebnis liegt nicht vollständig in der Hand des Coaches.

## 2.2 Prozessklarheit vs. Methoden

Prozessklarheit bedeutet:

- Das Ziel ist benannt und referenzierbar.
- Der Gesprächsverlauf ist nachvollziehbar strukturiert.
- Interventionen sind anschlussfähig an das Anliegen.
- Der Coach weiß, an welcher Stelle des Prozesses er sich befindet.

Fehlt diese Klarheit, entsteht Unsicherheit. Diese Unsicherheit kann bei angehenden Coaches den Impuls auslösen, „mehr zu tun“: mehr Fragen, mehr Methoden, mehr Tiefe. Doch methodischer Aktionismus ersetzt keine Prozessführung. Die Versuchung kann stark sein, durch eine besonders kreative Methode Kompetenz zu beweisen. Aber: Nicht die Methode erzeugt Wirkung, sondern die Klarheit im Ziel und die Struktur des Gesprächs.

Methoden sind Werkzeuge. Sie entfalten nur dann Wirkung, wenn sie in einen klaren Prozess eingebettet sind. Ohne Zielklarheit bleibt auch die beste Methode ein isolierter Impuls.

### **3. Die Paradoxie des Leistungsanspruchs**

Viele angehende Coaches erleben während ihrer Sitzungen eine innere Spannung: Einerseits möchten sie dem Klienten Raum geben, andererseits möchten sie sicherstellen, dass das Gespräch zu einer hilfreichen Erkenntnis führt.

Sobald der Gedanke entsteht „Diese Sitzung muss besonders wirksam sein“, verschiebt sich der Fokus. Neben dem Prozess des Klienten tritt eine zweite Ebene: die Bewertung der eigenen Leistung. Typische Gedanken können sein:

- Kommt das beim Klienten an?
- Sollte ich mehr nachfragen?
- War diese Intervention sinnvoll?

Diese Doppelaufmerksamkeit erzeugt inneren Druck und kann die Präsenz im Gespräch verringern. Paradoxerweise gilt im Coaching häufig: Je stärker der Coach etwas erreichen möchte, desto weniger Raum bleibt für die Eigenbewegung des Klienten. Der Wunsch zu „liefern“ kann dazu führen, dass der Coach ungeduldig wird, vorschnell interpretiert oder stärker steuert als eigentlich notwendig wäre. Doch bestimmte Aspekte liegen grundsätzlich außerhalb der Verantwortung des Coaches:

- die Geschwindigkeit von Erkenntnissen
- die emotionale Intensität der Sitzung
- die Umsetzungsbereitschaft des Klienten
- die langfristige Wirkung des Coachings

Der Coach kann hilfreiche Bedingungen schaffen, aber keine Erkenntnis erzwingen. Professionelle Reife bedeutet daher auch, Verantwortung bewusst zu begrenzen.

### **4. Kompetenz im Coaching**

Zu Beginn meiner Coaching-Ausbildung hatte ich ein implizites Bild von Kompetenz: Ein kompetenter Coach weiß, was er tut. Er hat passende Fragen parat, erkennt Muster schnell und führt souverän durch komplexe Themen. Erst im Verlauf der Ausbildung begann sich dieses Bild zu verschieben. Kompetenz im Coaching bedeutet nicht, möglichst viel zu wissen oder schnell Lösungen zu erzeugen. Sie zeigt sich vielmehr in der Fähigkeit, Komplexität auszuhalten, ohne sie vorschnell zu reduzieren.

#### **4.1 Kompetenz als Fähigkeit, Nicht-Wissen zu halten**

Coaching bewegt sich häufig in offenen, mehrdeutigen und emotional aufgeladenen Themenfeldern. Der Coach weiß zu Beginn einer Sitzung nicht, wohin sich das Gespräch entwickeln wird. Für mich war genau das eine Herausforderung. Das Nicht-

Wissen fühlte sich zunächst wie Unsicherheit an – und Unsicherheit wiederum wie Inkompetenz. Mit zunehmender Erfahrung wurde deutlich: Nicht-Wissen ist kein Defizit, sondern eine professionelle Haltung. Es bedeutet:

- keine vorschnellen Hypothesen zu verabsolutieren
- Deutungen als Angebote zu verstehen
- Suchbewegungen zuzulassen
- Unklarheit nicht sofort aufzulösen

Kompetent ist nicht der Coach, der schnell eine Erklärung liefert, sondern derjenige, der den Denkprozess des Klienten offenhält.

## **4.2 Komplexität halten**

Komplexität im Coaching entsteht durch:

- widersprüchliche Ziele
- ambivalente Gefühle
- systemische Verstrickungen
- multiple Einflussfaktoren

Der Impuls, Komplexität zu vereinfachen, ist nachvollziehbar. Gerade unter Leistungsdruck möchte man „auf den Punkt kommen“. Doch professionelle Kompetenz zeigt sich darin, Ambivalenz stehen lassen zu können. Ich habe gemerkt, dass mein innerer Leistungsanspruch besonders dann aktiv wurde, wenn Themen unübersichtlich wurden. In mir entstand der Wunsch, Struktur schneller herzustellen – teilweise schneller, als der Prozess es erlaubte. Heute verstehe ich: Struktur bedeutet nicht Vereinfachung, sondern Orientierung.

Um mit Komplexität umzugehen, bildet ein Coach kontinuierlich Hypothesen über Zusammenhänge, Dynamiken und mögliche Bedeutungen. Diese Hypothesen dienen der eigenen Orientierung. Sie dürfen jedoch nicht unbemerkt zur inhaltlichen Steuerung werden. Die Kunst besteht darin:

- Hypothesen innerlich zu prüfen
- sie bei Bedarf transparent anzubieten
- und sie sofort wieder loszulassen

Der Leistungsanspruch „Ich muss liefern“ kann dazu führen, dass Hypothesen zu schnell als Wahrheit präsentiert werden. Damit wird der Denkraum enger.

### 4.3 Verantwortung sauber trennen

Ein zentrales Kompetenzmerkmal ist die Fähigkeit, Verantwortungsbereiche klar zu differenzieren.

Der Coach verantwortet:	Der Klient verantwortet:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Struktur</li><li>• Zielreferenz</li><li>• Prozessklarheit</li><li>• Zeitmanagement</li><li>• methodische Passung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inhalte</li><li>• Bewertungen</li><li>• Entscheidungen</li><li>• Umsetzung</li></ul>

Diese Trennung klingt theoretisch selbstverständlich. In der Praxis wird sie jedoch unter Druck unscharf. Besonders dann, wenn der Coach das Gefühl hat, „es passiert zu wenig“. Ich habe erlebt, dass genau in solchen Momenten der Gedanke auftauchte: „Jetzt muss ich etwas tun.“ Kompetenz bedeutet hier, innezuhalten und zu prüfen: Ist das wirklich meine Aufgabe – oder übernehme ich gerade Verantwortung, die nicht meine ist?

## 5. Was braucht der Klient wirklich, um etwas mitzunehmen?

Die Vorstellung, eine wirksame Coaching-Session müsse spektakulär oder emotional besonders intensiv sein, hält sich hartnäckig. Tatsächlich zeigt sich Wirkung im Coaching häufig leiser und unscheinbarer. Eine Sitzung ist nicht dann erfolgreich, wenn sie dramatisch ist. Sie ist erfolgreich, wenn sie innere Bewegung ermöglicht. Damit ein Klient etwas aus einer Session mitnimmt, sind drei Aspekte zentral:

### 5.1 Erkenntnis

Eine Erkenntnis bedeutet nicht zwingend eine tiefgreifende Lebenswende. Oft reicht eine kleine Verschiebung im Denken:

- eine neue Perspektive
- eine bisher übersehene Option
- ein klarer benannter Konflikt
- ein bewusst gewordenes Muster

Erkenntnis entsteht nicht durch die Brillanz des Coaches, sondern durch die gedankliche Aktivität des Klienten.

## 5.2 Entscheidung

Wirksamkeit entsteht, wenn Erkenntnis in eine innere Positionierung mündet. Das kann sein:

- eine klare Priorität
- ein „Ja“ oder „Nein“
- die Bereitschaft, etwas zu prüfen
- das bewusste Vertagen einer Entscheidung

Entscheidungen müssen nicht groß sein. Sie müssen stimmig sein.

## 5.3 Handlung

Nachhaltigkeit entsteht durch Konkretisierung. Ein kleiner, klar formulierter nächster Schritt ist oft wirkungsvoller als eine umfassende Strategie. Typische Transferfragen können sein:

- Woran merken Sie morgen, dass dieses Gespräch hilfreich war?
- Was ist ein erster konkreter Schritt?
- Wann genau werden Sie damit beginnen?

Eine gute Coaching-Session endet daher nicht zwingend mit einem „Aha-Moment“, sondern mit Klarheit über den nächsten Schritt.

## 6. Arbeit am Leistungsanspruch

Viele Leistungsansprüche im Coaching sind nicht primär fachlicher Natur. Sie wurzeln in inneren Überzeugungen darüber, was Professionalität bedeutet. Ein häufig auftretender Glaubenssatz lautet: „**Ich muss liefern.**“ Dieser Satz wirkt oft implizit. Er zeigt sich im Verhalten – nicht im bewussten Denken. Auf den folgenden Seiten ist eine Selbstreflexion aufgeführt, die dazu dient, diesen inneren Mechanismus sichtbar zu machen. Legen Sie gerne Stift und Papier bereit, um Schritt für Schritt an Ihrem Glaubenssatz zu arbeiten.

### 6.1 Den Glaubenssatz erkennen

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und beobachten Sie Ihre inneren Gedanken vor oder während einer Coaching-Session.

Leitfragen:

- Welche Gedanken tauchen auf, wenn es im Coaching still wird?
- Was befürchten Sie, wenn eine Sitzung „unspektakulär“ verläuft?

- Woran würden Sie erkennen, dass Sie aus Ihrer Sicht „nicht geliefert“ haben?
- Welche innere Bewertung steht dahinter?

Formulieren Sie Ihren persönlichen Glaubenssatz möglichst konkret:

„Ich muss ....., damit ....."

## 6.2 Die Mustersequenz rekonstruieren

Glaubenssätze zeigen sich in wiederkehrenden Abläufen. Reflektieren Sie eine konkrete Coaching-Situation, in der Sie inneren Druck erlebt haben. Hilfreiche Leitfragen können sein:

- Was genau ist im Gespräch passiert?
- Welche Gedanken gingen Ihnen durch den Kopf?
- Welche Gefühle waren spürbar?
- Wie haben Sie daraufhin gehandelt?

Versuchen Sie, die Abfolge als Sequenz zu beschreiben: Auslöser → Gedanke → Gefühl → Verhalten → Wirkung.

## 6.3 Die Funktion würdigen

Jeder Glaubenssatz erfüllt eine Funktion. Auch „Ich muss liefern“ hat eine Schutzwirkung. Mögliche Leitfragen:

- Wovor schützt mich dieser Anspruch?
- Welche Angst liegt möglicherweise darunter? (z. B. Angst vor Bewertung, Bloßstellung, Inkompetenz, Nicht-Genügen)
- Welche positive Absicht verfolgt dieser Satz?

Vielleicht schützt er vor Peinlichkeit, Kontrollverlust, dem Gefühl, noch lernend zu sein oder Ablehnung. Was würde passieren, wenn Sie diesen Anspruch komplett loslassen würden?

## 6.4 Die Herkunft kontextualisieren

Glaubenssätze entstehen nicht zufällig. Sie sind meist das Ergebnis biografischer Lernerfahrungen und sozialer Erwartungen. Der Satz „Ich muss liefern“ kann aus unterschiedlichen Kontexten stammen:

- leistungsorientierte Familien- oder Schulprägung
- berufliche Sozialisation in ergebnisfokussierten Systemen
- früh erlebte Bewertungssituationen

- Erfahrungen von Anerkennung durch Leistung

Die Herkunft zu verstehen bedeutet nicht, Schuldige zu suchen. Es bedeutet, den Glaubenssatz als sinnvolle Anpassungsleistung zu würdigen. Leitfragen hierzu können sein:

- In welchen Lebensbereichen war „Liefere“ besonders wichtig?
- Welche Erfahrungen haben Ihnen vermittelt, dass Leistung Sicherheit schafft?
- Wer oder was könnte diesen Satz geprägt haben?
- In welchen Kontexten war dieser Glaubenssatz hilfreich oder sogar notwendig?

## **6.5 Die Wirkung im Heute prüfen**

Ein Glaubenssatz, der früher hilfreich war, kann im heutigen Kontext hinderlich sein. Im Coaching zeigt sich die bereits beschriebene paradoxe Dynamik: Je stärker Sie liefern wollen, desto weniger Raum bleibt für die Eigenbewegung des Klienten. Leitfragen:

- Wie beeinflusst der Glaubenssatz Ihr Verhalten konkret im Coaching?
- Werden Sie schneller, ungeduldiger oder methodischer?
- Übernehmen Sie Verantwortung, die eigentlich beim Klienten liegt?
- Was passiert mit Ihrer Präsenz, wenn der innere Druck steigt?
- Welche Wirkung könnte dieses Verhalten auf den Klienten haben?

## **6.6 Systemisches Reframing**

Anstatt den Glaubenssatz zu bekämpfen, kann es hilfreicher sein, ihn weiterzuentwickeln. Ziel ist nicht, Leistungsbereitschaft aufzugeben, sondern Verantwortung neu zu definieren. Mögliche alternative Haltungen könnten lauten:

- „Ich halte den Prozess, nicht das Ergebnis.“
- „Ich biete einen Denkraum an.“
- „Wirksamkeit entsteht beim Klienten.“

Entwickeln Sie Ihren eigenen, stimmigen Alternativsatz mithilfe dieser Leitfragen:

- Welche Haltung würde Sie entlasten und gleichzeitig professionell bleiben lassen?
- Wie würde sich dieser neue Satz im Coaching konkret zeigen?
- Was würden Sie dann anders tun – oder bewusst nicht mehr tun?

Formulieren Sie Ihren neuen Leitsatz:

„Ich .....

## 6.7 Skalierung – Standortbestimmung

Veränderung geschieht selten abrupt. Sie ist ein Prozess. Skalieren Sie Ihre aktuelle innere Haltung auf einer Skala von 0 bis 10:

0 = „Ich muss absolut liefern.“

10 = „Ich vertraue vollständig in den Prozess und halte die Struktur.“

Wo stehen Sie aktuell? Beantworten Sie diese Leitfragen:

- Woran merken Sie, dass Sie nicht bei 0 stehen?
- Was machen Sie bereits anders als früher?
- Was wäre ein realistischer nächster kleiner Schritt in Richtung +1?

## 7. Fazit

Der Wunsch, wirksam zu sein, ist kein Fehler. Er ist Ausdruck von Engagement, Verantwortung und Professionalitätsanspruch. Dass angehende Coaches sich fragen, ob ihre Sitzung „gut genug“ war, zeigt nicht Schwäche – sondern Ernsthaftigkeit. Gleichzeitig darf sich das Verständnis von Wirksamkeit verändern. Eine gute Coaching-Session fühlt sich für den Klienten nicht immer spektakulär an. Manchmal wirkt sie erst Tage später. Manchmal zeigt sich die Wirkung in einer kleinen Entscheidung. Manchmal nur in einer veränderten inneren Haltung. Nicht jede Sitzung braucht ein Aha-Erlebnis. Manche brauchen lediglich Klarheit.

Die zentrale Verschiebung dieser Arbeit liegt nicht in einer neuen Methode, sondern in einer neuen inneren Zuordnung von Verantwortung und Rollen. Wenn angehende Coaches lernen,

- Prozess- statt Ergebnisverantwortung zu übernehmen,
- Unsicherheit als Bestandteil professioneller Arbeit zu akzeptieren,
- Leistungsansprüche zu reflektieren statt ihnen automatisch zu folgen,

dann entsteht eine reife Form von Professionalität. Nicht spektakulär. Aber tragfähig. Und genau darin liegt ihre Stärke.

## 8. Literaturverzeichnis

- Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und Berater, Wien, Literatur-VSM Verlag, 2018
- Steve de Shazer, Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Heidelberg, Carl-Auer Verlag, 2008
- Paul Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein, München, Piper Verlag, 2011