

Vom Experten zum Coach

- ein Haltungswechsel



FREDERICK MARCZYK

ABSCHLUSSARBEIT IN AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN COACH

Inhaltsverzeichnis

Kapitel		Seite
1.	Zwei Welten im Kontrast	1
2.	Die Experten-Haltung	2
3.	Die Coaching-Haltung	4
4.	Der Konstruktivismus	5
5.	Der Haltungswechsel	8
6.	Das Fazit	11
	Literaturverzeichnis	13
	Abbildungsverzeichnis	13
	Über den Autor	13

1. Zwei Welten im Kontrast

Vorhang auf.

Der Anzug sitzt. Die Krawatte nochmal festgezogen. Der Kragen gerichtet. Ein tiefer Atemzug und ich betrete den großen Meeting-Raum, der am Ende des langen, grauen Flurs auf mich und meine Kollegen wartet. Viel zu viele Plätze an dem langen Tisch für wenige Personen, die mit ernstem Blick aufschauen. Von draußen scheint helles Licht durch die bodentiefe Fensterfront. Freundliches Händeschütteln. Und mein klarer und bestimmter Gesichtsausdruck, der vermitteln soll: *«Ich kenne mich aus. Ich weiß, wo es langgeht. Mir können Sie vertrauen. Ich bin der Experte für Ihr Problem.»*

So oder so ähnlich verlief mein Alltag in meinem ersten Job als Unternehmensberater. Als junger Berufsanfänger ohne viel Erfahrung in der "echten Welt" wird man direkt ins kalte Wasser geworfen: *«Mach diese Analyse! Erstell diese Präsentation! Leite diesen Workshop! Mach keine Fehler! Beantworte jede Frage! Sei kompetent! Stell den Kunden zufrieden!»* Die Erwartungen waren hoch, der Druck war groß. Oftmals steht auf der Folie neben meinem professionellen Bild und Namen das Wort "Industrie-Experte". Dass meine Expertise darin besteht, dass ich selbst nur Teilnehmer eines entfernt themenverwandten, 2-stündigen Workshops vor 12 Monaten war, weiß beim Kunden niemand. Aber jetzt darf ich in dem 3-monatigen Projekt täglich dem Kunden Strategien und Verbesserungsvorschläge an die Hand geben, wie er sein Unternehmen profitabler gestaltet, das Produktportfolio kundenfreundlicher positioniert, die Preisgestaltung besser auf die Bedürfnisse der Zielgruppe angleicht und seine Vertriebsmannschaft zielorientierter aussteuert.

Szenenwechsel. 10 Jahre später.

Zwei gemütliche Stühle schräg nebeneinander in einem offenen Raum, der in helles, warmes Licht getaucht wird. Draußen scheint die Sonne. Ein kleiner Beistelltisch mit frischen Blumen, die gut duften. Zwei Gläser und eine Flasche Wasser. Ein paar Stifte und Zettel liegen abseits bereit, falls sie gebraucht werden. Es ist simpel, nicht zu viel. Alles fühlt sich wohlig an. Ich trage legere Alltagskleidung mit einem lockeren Hemd. Der Coachee betritt den Raum und ich begrüße ihn mit einem freundlichen, herzlichen Lächeln. Was als nächstes passiert, ist nicht planbar. Es ist jedes Mal anders. Und das ist völlig okay. Der Coachee bestimmt die Richtung des Gesprächs und ich begleite ihn dabei, bleibe neugierig und interessiert. Und das, was mich begleitet in meiner Rolle als Coach, sind drei Wörter: *«Haltung, Demut, Kontakt. Haltung, Demut, Kontakt.»*

Der große Kontrast zwischen beiden Szenen zeigt, wie sich sowohl äußere Umstände aber auch die innere Einstellung verändern, wenn man statt als Experte als Coach auftritt. Seit dem Beginn meiner Ausbildung zum systemischen Coach hat sich meine Perspektive auf zwischenmenschliche Gespräche grundlegend verändert. Wenn sich jemand mir öffnet, ein Problem schildert oder über Sorgen berichtet, ist es nicht meine Aufgabe, die perfekte Lösung in petto zu haben. Stattdessen kann sich ein Gespräch ganz wundervoll entwickeln, wenn man einfach nur zuhört und Fragen stellt. Dies gilt sowohl in der Rolle als Coach als auch in meiner privaten Rolle als guter Freund, als Kollege, als Sohn. In meiner Erfahrung hebt diese mir neue Haltung Gespräche auf ganz neue Ebenen von Verbundenheit und Verständnis.

In dieser Abschlussarbeit möchte ich den wesentlichen Kontrast erörtern zwischen dem erlernten Selbstverständnis aus meiner prägsamen beruflichen Laufbahn als Unternehmensberater bzw. Experte und meiner heutigen neu erlernten Haltung aus der Ausbildung zum systemischen Coach. Dabei beantworte ich folgende Fragen:

- Wie kann der signifikante Wandel vom beratenden Experten zum Coach gelingen?
- Warum fällt dieser Perspektivwechsel so schwer?
- Wie schafft man eine klare Trennung der unterschiedlichen Haltungen?
- Und was kann ich tun, wenn der innere Berater sich in einem Coaching zu Wort melden will?

2. Die Experten-Haltung

Zunächst möchte ich ein Verständnis für den Begriff des “Experten” schaffen. Der Ursprung des Wortes liegt im Lateinischen *expertus*, was für “erprobt” oder “bewährt” steht.¹ Ein Experte ist also jemand, der sich in vergleichbaren Situationen ein- oder mehrfach erprobt und bewährt hat. Dieser Definition liegt die Annahme zugrunde, dass gleiche Situationen reproduzierbar sind und – sollten sie von einem Problem oder einer Komplikation geprägt sein – mit der gleichen Lösung aufgeklärt werden können.

Im wirtschaftlichen Kontext ist der Aufbau einer Lösungskompetenz durch Erprobung in unterschiedlichen und doch vergleichbaren Kontexten grundsätzlich hilfreich. Dieser Ansatz schafft Effizienz und ermöglicht es, wertvolle Ressourcen wie Zeit und Geld zu sparen. Schließlich ist eine Kernüberzeugung von wirtschaftlichen Unternehmen überspitzt gesagt: *«So schnell und so günstig wie möglich.»* Entsprechend muss ein Unternehmen das Rad nicht bei jedem Problem neu erfinden, sondern es greift auf die Erfahrungen von Experten zurück, die in der Vergangenheit vergleichbare Situationen gemeistert haben und zieht deren bewährte Lösungen heran. Natürlich geht dieser Austausch einher mit einer stattlichen Entlohnung und beide Parteien profitieren. Win-win!

ARBEIT ALS UNTERNEHMENSBERATER

Was macht man also als Experte im Job eines Unternehmensberaters? Man formt Hypothesen und prüft die Hypothesen, bis sie bestätigt oder widerlegt werden. Man fokussiert sich auf Zahlen, Daten und Fakten, und lässt wenig Raum für Gefühl. Man analysiert, interpretiert, priorisiert, argumentiert, präsentiert und versucht, andere von der eigenen Überzeugung zu überzeugen. Man verkörpert eine Autorität, um Sicherheit, Souveränität und Kompetenz auszustrahlen. Man vermeidet Fehler und hat immer etwas Schlaues zu sagen. Man arbeitet effizient und sucht nach schnellen Lösungen, die im besten Falle allgemeingültig sind und wiederverwertet werden können. Andere Meinungen halten dem Expertenwissen oft nicht stand, denn sie sind schließlich nur individuelle Ansichten und stammen nicht aus einem erprobten Erfahrungsschatz.

Für mich persönlich hatte die Arbeit als Unternehmensberater mehrere Konsequenzen. Zum einen gab es oft eine Diskrepanz zwischen meiner Positionierung bei Klienten als erfahrener Experte und meinem tatsächlichen Erfahrungsschatz. Es trat sozusagen eine Art Paradox auf, indem ich zu etwas wie einem "laienhaften Experten" wurde. Denn ob ein "Experte" definitionsgemäß nun mehrere oder nur eine vergleichbare Situation erlebt hat, und ob diese Situationen zu 100% oder nur zu 10% vergleichbar sind, ist schließlich nirgends festgelegt. Meistens war meine Vorerfahrung eher limitiert. Zum Anderen entwickelte dieser Anspruch an mein Auftreten in dieser Rolle ein gewisses Selbstverständnis in mir, das geprägt war von Unsicherheit (*«Werden sie merken, dass ich nichts weiß?»*) und einer leichten Arroganz (*«Ich kenne mich aus, und du nicht.»*).

Gleichzeitig merkte ich auch, wie ich im Privaten den gleichen Anspruch an mich selbst erhob, auf jedes Problem von Freunden und Bekannten schnell eine Lösung zu kennen. Viele private Gespräche verliefen entsprechend so, dass ich meine Lösung unterbreitete, diese vom Gegenüber aber als nicht passend erachtet wurde, so dass ich eine alternative Lösung vorschlug, welche oftmals auch nicht so gut passte, so dass ich eine weitere alternative Lösung vorschlug, usw. bis einer der vielen Vorschläge schließlich mit einem *«Hmm, ja, vielleicht, mal sehen»* angenommen wurde. So konnte ich aus dem Gespräch gehen und mein Selbstbild als Experte wieder einmal bestätigen: *«Ich habe deine Lösung gefunden!»*

Wie wenig mir damals bewusst war, dass diese Haltung sich um 180 Grad drehen würde und sowohl berufliche als auch private Gespräche ein ganz neues Level an Qualität gewinnen würden!

3. Die Coaching-Haltung

Direkt zu Beginn meiner Ausbildung zum systemischen Coach wurde ich mit den drei Wörtern «*Haltung, Demut, Kontakt*» konfrontiert. Was im ersten Augenblick wie ein daher gesagter Lehrspruch wirkte, wurde nach stärkerer Auseinandersetzung zu einem prägenden Leitspruch, der jede einzelne meiner Coaching-Sitzungen und vor allem mein Selbstverständnis als Coach beeinflusst. Was bedeuten also diese Worte?

KONTAKT

Kontakt ist im Kern das, womit jedes gute Coaching beginnt, durchgeführt wird, und endet. Von Anfang an geht man eine Verbindung ein, die über die gesamte Sitzung (und darüber hinaus) essentiell ist. Kontakt steht für eine Verbindung zwischen Coach und Coachee, welche von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Alles darf gesagt werden. Alles darf gefühlt werden. Dies ist ein sicherer Raum. Ich als Coach bin bei dir. Ich nehme dich wahr. Ich höre dir zu. Ich urteile nicht. Konkret heißt das für mich als Coach, eine offene, zugewandte Haltung einzunehmen, Ruhe und Wärme auszustrahlen, auf die Bedürfnisse des Coachees einzugehen, aktiv zuzuhören, Sprache und Körpersprache wahrzunehmen und widerzuspiegeln, Ressourcen herauszuhören, und im richtigen Augenblick auch mal das Gespräch augenzwinkernd aufzulockern. Ohne Kontakt agieren beide Parteien isoliert und nicht aufeinander eingestimmt. Das Vertrauen kippt, man redet aneinander vorbei und man fühlt sich unwohl.

In Selbstreflexion würde ich sagen, dass mir Kontakt von Natur aus leicht fällt. Ich kann gut smalltalken, habe ein gutes Ohr und Gedächtnis für bestimmte Ausdrucksweisen oder genutzte Begriffe und erhalte häufiges Feedback zu meiner ruhigen Art. Allerdings merke ich auch, dass ich weiter daran arbeiten kann, eine gute Balance darin zu finden, meine Aufmerksamkeit zwischen Coachee und meinem Notizblock zu verteilen. Gerade zu Beginn habe ich mir gerne Notizen gemacht, um Ausdrücke und Stichworte zu notieren, konnte aber nicht gleichzeitig auf die Körpersignale des Coachees achten, so dass mir ab und an eine Beobachtung entgangen ist. Ich versuche mehr und mehr, weniger Notizen zu machen und meine volle Aufmerksamkeit auf den Coachee zu richten. Ich bleibe jedoch weiterhin dafür offen, Notizen als Stütze zu behalten, wenn ich mich damit sicherer fühle.

HALTUNG UND DEMUT

Für mich persönlich hat sich das Erlernen von Haltung und Demut als größte Herausforderung, aber gleichzeitig auch als größtes Aha-Erlebnis herausgestellt. Auf meiner Reise zum systemischen Coach haben sie einen fundamentalen Perspektivwechsel in mir ausgelöst. Was verbirgt sich dahinter?

Haltung bedeutet, sich seiner Rolle als Coach bewusst zu sein, in dieser Rolle zu bleiben und nicht in andere Rollen zu rutschen. Sie ist das Selbstverständnis, innerhalb jedes Coachings diejenige Instanz zu sein, die den Rahmen bietet, den Prozess begleitet, Hilfestellungen anbietet, zum Perspektivwechsel anregt, und somit dem Coachee dabei hilft, die passenden Lösungsansätze (oder die schon passende Lösung) zum Vorschein zu bringen. Ganz im Gegenteil zur Rolle des Beraters steht die Coaching-Haltung dafür, die Lösungskompetenz ganz dem Coachee zu überlassen. Durch aktives Zuhören kann man in der Coaching-Haltung erkennen, dass der Coachee oft bereits selbst von wertvollen Ressourcen oder Lösungsansätzen berichtet, ohne sich dessen bewusst zu sein.

Haltung bedeutet auch Wertschätzung, dem Coachee gegenüber und all dem Gesagten – egal wie trivial oder alltäglich das Thema zunächst erscheinen mag. Ein Problem, das ich persönlich gar nicht als Problem wahrnehme, kann für den Coachee eine fundamentale Katastrophe bedeuten. In der Coaching-Haltung wird nicht geurteilt oder bewertet. Denn Haltung bedeutet auch Zurück-Haltung. Meine eigene Meinung hat hier keinen Platz. Sie gehört hier nicht hin, denn sie lenkt die Aufmerksamkeit auf mich. Für den Coachee ist das weder hilfreich noch wertstiftend, denn meine Meinung basiert auf meiner persönlichen Wirklichkeit und diese ist nicht die Wirklichkeit des Coachees.

An dieser Stelle kommt die Demut ins Spiel. Sie ist sehr eng mit der Coaching-Haltung verwandt, ja vielleicht sogar inhärent darin. Sie bedeutet, mit einer Art ehrfürchtigen Neugier die Wirklichkeitswahrnehmung des Coachees zu inspizieren und zu erfragen – sie allerdings nie ganz zu verstehen. In unserer Ausbildung lernten wir die Analogie des Schlüssellocks: In einer einzelnen Coaching-Session kann man gerade mal so viel von der Welt des Coachees erkennen, wie beim Gucken durch ein Schlüsselloch. Es gilt, anzuerkennen, dass man als Coach nie die gesamte Komplexität der Lebensrealität des Coachees – mit all ihren Systemen, Beziehungen, Konflikten, Wechselwirkungen, Verstrickungen, Geheimnissen, und Hintergründen – so verstehen kann wie der Coachee selbst. Somit kann nur der Coachee der Experte für das angebrachte Thema sein. Alles wird so angenommen, wie es der Coachee wahrnimmt und für ihn real ist. Das dahinterliegende Konzept nennt sich “Konstruktivismus”, worauf ich nun tiefer eingehen möchte.

4. Der Konstruktivismus

Ein 200ml fassendes Wasserglas steht auf einem Tisch. Es ist mit 100ml Wasser gefüllt. Zwei Personen betrachten das Glas. Eine sagt: «*Das Glas ist halb voll.*» Die andere sagt: «*Das Glas ist halb leer.*» Wer hat Recht?

Objektiv betrachtet ist das Glas mit Wasser für beide Personen gleich gefüllt. Subjektiv

betrachtet erhält es eine unterschiedliche Bedeutung durch die individuelle Interpretation der Beobachtung.

Der Chef spricht mit zwei Mitarbeitenden im Jahresgespräch. Er sagt zu beiden: *«Ich sehe bei dir noch Entwicklungspotenzial.»* Einer der beiden fühlt sich ermutigt, noch mehr zu lernen. Der andere fühlt sich kritisiert und verunsichert. Wer hat es richtig verstanden?

Die Aussage des Chefs ist objektiv betrachtet weder positiv noch negativ. Dennoch interpretieren die Mitarbeitenden sie auf sehr unterschiedliche Weisen. Sie hören die Aussage durch einen Filter aus eigenen Prägungen und Erwartungshaltungen.

Es regnet. Ein Nachbar denkt: *«Na toll, jetzt muss ich mit dem Joggen warten.»* Ein anderer denkt: *«Perfekt für einen romantischen Tag auf der Couch.»* Noch ein anderer denkt: *«Immer trifft es mich an meinem Geburtstag.»* Ein weiterer denkt: *«Das ist gut für die Natur.»* Wer hat den Regen richtig gedeutet?

Alle Nachbarn beobachten den gleichen Regen. Doch jeder Nachbar schreibt dem Regen eine unterschiedliche Bedeutung zu. Wieder basiert die Interpretation auf einem eigenen Filter aus Wünschen, Hoffnungen, Vorlieben und der eigenen Lebenseinstellung.

KONSTRUKTIVISMUS ERKLÄRT

All diese Beispiele veranschaulichen das Prinzip des Konstruktivismus. Der Begriff stammt vom lateinischen Wort *construere* ab, das soviel wie „aufbauen“ oder „errichten“ bedeutet. Der Konstruktivismus besagt, dass der Mensch nicht in der Lage ist, die objektive Wirklichkeit wahrzunehmen und stattdessen seine eigene subjektive Wirklichkeit mithilfe ganz eigener Bausteine „errichtet“. Diese Bausteine basieren auf eigenen Lebenserfahrungen, Denkmustern, sozialen und kulturellen Prägungen, Erwartungen, Wünschen, Hoffnungen, etc. Das Betrachten derselben Situation durch die eigene konstruktivistische Brille löst für jeden Menschen etwas Unterschiedliches aus.²

Autorin und international gefragte Coachin Sonja Radatz erklärt dieses Phänomen passend so, dass was wir sehen, hören, fühlen, riechen und schmecken nie von zwei Menschen auf die gleiche Art und Weise erlebt wird. Wenn jemand sagt *“Rosenkohl schmeckt so gut!”*, dann gilt diese Wirklichkeit nur für diese Person, nicht aber allgemeingültig für alle anderen. Ebenso steckt hinter abstrakten Begriffen wie “Erfolg” für jeden Menschen etwas anderes. Eine Person fühlt sich erfolgreich, wenn sie hoch angesehen wird, die andere, wenn sie viel Geld verdient, die andere wiederum, wenn sie einen bedeutsamen Jobtitel hat. Man sollte also nicht davon ausgehen, dass alle Menschen ähnlich denken und fühlen wie man selbst.³

Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick hat diese Theorie entscheidend geprägt und weiterentwickelt. Sinngemäß sagt er, dass wir nicht auf die Welt reagieren, wie sie ist, sondern wie wir sie sehen. Er unterteilt die Wirklichkeit in zwei Ebenen. Die Wirklichkeit erster Ordnung entspricht den physikalischen Merkmalen eines Objekts, während die Wirklichkeit zweiter Ordnung der Bedeutung, dem Wert und dem Sinn dieses Objekts entspricht, die der Betrachter ihm zuschreibt. Der radikale Konstruktivismus geht sogar noch einen Schritt weiter: Er geht davon aus, dass eine absolute und unabhängige Wirklichkeit gar nicht existiert.⁴

Daraus folgt, dass Wissen und Erkenntnisse ganz unterschiedlich und individuell erlangt werden. Deine Erkenntnis in derselben Situation muss nicht auch meine Erkenntnis sein. Erkenntnis ist grundsätzlich perspektivisch und kontextabhängig. Entsprechend bedeutet das in Bezug auf die Coaching-Haltung, dass die Wirklichkeit des Coachees als absolut wahr anerkannt wird. Seine subjektive Konstruktion von der Wirklichkeit kann und sollte also nie bewertet oder korrigiert werden, denn sie ist für den Coachee so, wie sie ist, sinnvoll und real. Der Coach ist kein Richter für die objektive Wahrheit oder ein stellvertretender Interpret der Realität. Stattdessen muss er anerkennen, dass unterschiedliche Wirklichkeiten existieren und die des Coachees respektieren und innerhalb des Coaching-Prozesses erkunden.

DAS INSEL-MODELL

Mal angenommen, es gibt zwei identische kleine Inseln im Meer, mit grünen Hügeln, hohen Palmen, vielen Kokosnüssen, rundum goldenem Sandstrand und seichten Wasserstellen zum Angeln. Auf jeder Insel wohnt genau ein Mensch, Person A und Person B. Person A liebt es, Kokosnüsse zu knacken, das Kokoswasser zu trinken und das zarte Kokosfleisch zu essen. Fische fängt sie jedoch überhaupt nicht gern, da sie voller Gräten sind und die Person einmal beinahe daran erstickt ist. Auf der anderen Insel hat Person B große Angst vor Kokosnüssen, denn mehrfach sind sie nachts von den Palmen gefallen und haben sie beinahe erschlagen. Aufgrund dieser Angst kann sie auch keine Kokosnüsse essen. Sie ist jedoch sehr gewandt im Angeln, Entgräten und Zubereiten von Fischen, und verlässt sich darauf, um zu Überleben.

Das Insel-Modell veranschaulicht schön, dass selbst unter identischen Umständen zwei Personen zu unterschiedlichen Anschauungen und Interpretationen der Wirklichkeit kommen. Es erklärt das Prinzip des Konstruktivismus in einem greifbaren und leicht erklärbaren Bild. Als Coach dient mir das Insel-Modell als sehr einprägsame Leit analogie, die mich in jedem Coaching im Hintergrund begleitet. Sie erinnert mich daran, dass ich die Insel des Coachees mit Neugier und Demut erkunden darf und das Coaching mit einer Haltung ohne Voreingenommenheit oder Hypothesen durchführe – so sehr ich auch glauben mag, seine Insel zu verstehen. Nicht ich erkläre ihm die Vor- und Nachteile von Kokosnüssen und Fischen, sondern der Coachee beschreibt mir seine Realität. Auf eine konkrete Problemstellung bezogen, zu welcher der Coachee nach einer

Lösung sucht, ergibt sich logisch, dass ich als Coach nie diese gefragte Lösung haben kann. Meine Insel funktioniert anders und nur der Coachee selbst kennt die passende Lösung für seine Insel. Ich befinde mich also in einem Zustand von absolutem Nicht-Wissen.

Und genau darin liegen für mich Herausforderung und Chance der Coaching-Haltung. Herausforderung, weil wenn ich nichts weiß, was ist dann mein Mehrwert? Chance, weil wenn ich nichts weiß, brauche ich mich nicht unter Druck zu setzen, eine passende Lösung zu liefern. Wie kann man es also schaffen, die wissende Experten-Haltung abzulegen und vollständig in die nicht-wissende Coaching-Haltung zu gehen und darin zu bleiben?

5. Der Haltungswechsel

Zu Beginn meiner Coaching-Ausbildung habe ich mich mit Selbstzweifeln verrückt gemacht: *«Kann ich ein guter Coach sein? Weiß ich für alles eine Lösung? Was, wenn ich keine passenden Antworten parat habe? Was, wenn das Thema zu schwierig ist? Was, wenn der Druck zu hoch wird?»* Der Experte in mir hatte Panik. Denn die Experten-Haltung abzulegen bedeutet, das Nicht-Wissen zu akzeptieren. Dieser Schritt fällt umso schwerer, je mehr man mit seiner Expertenrolle identifiziert ist. Es macht Angst – besonders einem Experten, dessen eigene Definition doch darauf basiert, dass er weiß. Kennt er denn nicht alle Umstände, viele vergleichbare Situationen, hat Erfahrungen und wird beauftragt, um sein Wissen zu teilen? Sein Wissen ist das, was ihn sein Geld verdienen lässt, was sein Mehrwert und seine Daseinsberechtigung ist. Was ist er dann noch ohne dieses Wissen? Aus dem Ablegen der Experten-Haltung kann schnell eine Identitätskrise werden – eine fundamentale, existentielle Frage nach dem eigenen Wert.

IN DER COACHING-HALTUNG SEIN

Selbstreflexion. Um diese Krise abzuwenden, benötigte ich im ersten Schritt eine gewaltige Portion Mut zur Selbstreflexion. Durch Begegnungen mit Menschen mit komplett anderen beruflichen und kulturellen Hintergründen begann ich, mein Selbstverständnis als Experte kritisch zu hinterfragen. Stück für Stück konnte ich dabei meine Rolle als vermeintlich hoch angesehener Unternehmensberater von ihrem Podest holen. In mir wuchs eine immer größer werdende Distanz zu meinem Job, welche schließlich zu einem Jobwechsel führte. Ich habe für mich erkannt, dass ich nicht mehr derjenige sein möchte, der andere belehrt, Dinge genauso wie ich zu machen. Ich habe gelernt, auch die Perspektiven anderer zu schätzen und darin eine Chance zu sehen, selber etwas Neues zu lernen.

Ausprobieren. Als nächstes habe ich es geschafft, die Coaching-Haltung einfach mal zuzulassen, anzunehmen und dann in unseren vielen Übungskoachings auszuprobieren. Der Gamechanger war dabei für mich, dass ich die Effektivität der Coaching-Haltung selbst spüren konnte. Die Gespräche erhielten ein ganz neues Level an Tiefe, was ich so bisher noch nie erlebt habe. Indem man beim Coachee bleibt – in Kontakt, Haltung und Demut – konnten sich ganz neue Türen öffnen und der Coachee tauchte tiefer in sein Erlebtes hinein. Wir kamen im Gespräch zu Kerngedanken und -gefühlen sowie zu Erkenntnissen, die neu, überraschend, vielleicht erschreckend, aber sehr wegweisend waren. Wenn der Coachee sagt *«Wow, so habe ich da noch nie drüber nachgedacht!»*, dann steckt dahinter genau dieser Perspektivwechsel, der all das möglich macht. Und das ist für mich die Magie am Coaching: Dieser erstaunte Blick oder das erkennende Nicken oder die Tränen, die fließen. All das ist nur möglich, wenn ich in der Coaching-Haltung bleibe, die ich jetzt so wertschätze.

Aktives Zuhören. Ein Kern-Tool für mich, um in der Coaching-Haltung zu bleiben, ist das aktive Zuhören. Es bedeutet mehr, als nur still dazusitzen und Worte aufzunehmen. Es geht darum, wirklich präsent zu sein und nicht nur das Gesagte, sondern auch das Gemeinte zu erfassen. Nicht die Worte, sondern die Interpretation, die Gefühle, die Zwischentöne und das, was nur angedeutet wird. Man könnte es auch besser aktives “Hin”-Hören nennen. Dabei steht das ehrliche Interesse im Vordergrund, die Welt durch die Augen des Coachees zu sehen. Aktives Zuhören heißt auch, das Gehörte in eigenen Worten zusammenzufassen, um zu prüfen, ob es richtig verstanden wurde. Das vermeidet nicht nur Missverständnisse, sondern vermittelt vor allem auch Wertschätzung. *«Was du sagst, ist wichtig und wird ernst genommen.»* Damit bleibt man fast schon wie von alleine auf der Insel des Coachees. Im nächsten Schritt besteht die Chance, mit dem Gesagten zu arbeiten und die Perspektive darauf zu verändern – entweder, wenn der Coachee in einer Ansicht besonders starr ist, oder wenn er vermehrt negativ über sich oder seine Eigenschaften spricht. Durch sogenanntes “Reframing” kann das Gesagte wortwörtlich behutsam in einen neuen Rahmen gestellt werden. Aus einem *«Ich kann das nicht»* kann also ein *«Ich kann das noch nicht»* werden, oder aus einem *«Ich rede zu laut»* ein *«Ich achte auf mich und darauf, dass ich nicht überhört werde»*. Es entsteht Bewegung im Denken und positive Seiten von vermeintlich destruktivem Verhalten können aufgedeckt und somit wertgeschätzt werden.

Systemische Fragen. Ein weiteres Tool sind die systemischen Fragen. Fragen zu stellen unterstützt von Natur aus die Haltung des Nicht-Wissens, der Demut und der Neugier, und macht den Coachee zum Experten für die Lösung. Systemische Fragen ermöglichen alternative Denkprozesse und helfen dabei, einen Perspektivwechsel vorzunehmen, um eine vorher nicht bedachte Lösung zu erkennen. Dabei gibt es verschiedene Fragetypen, die zu unterschiedlichen Zwecken eingesetzt werden können. Zirkuläre Fragen fördern die Selbstreflexion und erweitern den Wahrnehmungsrahmen, zum Beispiel *«Was würde deine Tochter sagen, wenn sie dich dabei beobachten würde?»*. Hypothetische Fragen eröffnen den Lösungsraum und prüfen die Wirkung eines Lösungsansatzes, zum Beispiel *«Wie würdest du dich verhalten, wenn dieses Problem gelöst ist?»*. Mit Skalierungsfragen kann die Lösung auf kleine Schritte heruntergebrochen werden und bereits vorhandene

Lösungsansätze aufgedeckt werden, zum Beispiel *«Von 1 bis 10, wie gut bist du bereits in deinem gewünschten Verhalten? Und bei welcher Zahl wärest du bereits zufrieden?»*. Als letztes Beispiel möchte ich paradoxe Fragen erwähnen. Sie überraschen den Coachee mit einer unvorhergesehenen Betrachtung der Lage und regen dazu an, die eigene Handlungsfähigkeit zu erkennen, zum Beispiel *«Was musst du tun, um das Problem schlimmer zu machen?»*. Dies ist nur ein kleiner Auszug aus einem enormen Repertoire an Fragen, die den Coachee im Coaching weiterbringen können.⁵ Für mich als Coach ist es jedes Mal aufs Neue spannend, zu sehen, welche Fragen an welcher Stelle wirken. Es macht Spaß, Fragen auszuprobieren und manchmal die Verwunderung und Überraschung im Gesicht des Coachees zu sehen, wenn durch eine Frage eine neue Perspektive eröffnet wird. Durch das Nutzen von Fragen anstelle von Aussagen bleibt der Coach automatisch in seiner Coaching-Haltung.

Stille aushalten. Als nächstes möchte ich kein Tool erwähnen, sondern eine Fähigkeit: das Aushalten von Stille. Ganz oft habe ich schon erlebt, dass in der Stille viel mehr passiert, als man glauben mag. Im Inneren des Coachees rauschen während einer Sitzung so viele Gedanken und Gefühle umher, dass ein Moment der Stille oft hilft, sie zu sortieren. Nicht selten kommen dabei nochmal neue Erkenntnisse oder Verknüpfungen zum Vorschein. Als Coach gilt es da, sich zurückzuhalten und der Stille ihren Raum zu geben. Es ist völlig okay, nichts zu sagen oder nicht direkt die nächste Frage parat zu haben. Für viele ist diese Stille erstmal ungewohnt, da wir im sozialen Kontext selten lernen, damit gut umzugehen. Als Berater waren Momente von Stille sehr unangenehm und lösten Druck aus, schnell etwas Schlaues oder Wertstiftendes sagen zu müssen. Jetzt aber ist die Erkenntnis, dass man auch einfach mal nichts sagen muss, etwas sehr Befreiendes. *«In der Ruhe liegt die Kraft.»*

IN DER COACHING-HALTUNG BLEIBEN

Sich selbst ertappen. Leider ist als Coach die Gefahr groß, immer wieder aus der Coaching-Haltung herauszuschlittern und doch den ein oder anderen Tipp zu verteilen, einen gut gemeinten Ratschlag auszusprechen oder eine Anekdote aus der eigenen Erfahrung zu erzählen, weil sie ja so gut zu der Geschichte des Coachees passt. Ich kann mich nicht davon frei machen, dass es mir nicht schon einmal passiert ist – besonders aufgrund meiner ehemaligen Expertenrolle. Aber gerade dann folgte oft die Erkenntnis, dass das Gespräch ins Stocken geriet, dass der Kontakt weniger wurde, oder dass der Coachee aus seinem klaren Denken herausgezogen wurde. Als Coach kann man schnell verleitet sein, Hypothesen zu formen wie beispielsweise *«Er hatte strenge Eltern, bestimmt ist er dadurch ein Perfektionist.»* oder *«Sie verschränkt die Arme, bestimmt ist sie gerade sehr wütend.»* Aber nein. Wir bleiben auf der Insel des Coachees und jegliche aufkommende Hypothese gehört verworfen. Der Coachee hat die Interpretationshoheit und versteht am besten, weshalb etwas wie ist. Es ist deshalb wichtig, sich als Coach selbst dabei zu ertappen, wenn der vermeintliche innere Experte laut wird und ihn sofort wieder fortzuschicken. Er hat in einem Coaching-Gespräch nichts zu suchen.

Ideen als Angebote. Allerdings gibt es seltene Ausnahmen zu diesem Ansatz, was für den Coach schnell einen inneren Konflikt auslösen kann. Denn manchmal können gewisse Inputs des Coachs auch förderlich sein. Man sollte damit sehr vorsichtig sein, aber sie sind nicht gänzlich verboten. Um es richtig zu machen, gehört allerdings ein gewisses Gespür dazu (Kontakt!) sowie die Demut, eigene Ideen nur als Angebote zu formulieren. Wenn der Coachee nach einem Wort sucht, darf man vorschlagen *«Ist es vielleicht ‘Selbstbewusstsein’ oder etwas anderes?»*. Wenn der Coachee eine Situation schildert, darf man anbieten *«Ich höre da eine Parallele zu der Geschichte von deiner Schwester, oder wie siehst du das?»*. Für den Coachee sollte der Raum offen bleiben, den Vorschlag abzulehnen. Wenn das passiert, wird nicht weiter darauf beharrt, sondern die Idee wird sofort verworfen. Aus meiner bisherigen Erfahrung merkt man als Coach schnell, ob eine Idee Anklang findet. Entweder nimmt der Coachee die Idee sofort auf und befindet sie für passend, oder er zögert. Zweifel sind sofort erkennbar. Wichtig ist dabei, die Kontrolle beim Coachee zu belassen und ihm nicht das Gefühl zu geben, “ein guter Coachee” sein zu müssen.

All diese Aspekte helfen mir dabei, in der Coaching-Haltung zu sein und zu bleiben. Mit mehr Übung fällt es mir immer leichter, das Genannte intuitiv anzuwenden und vom Bewusstsein ins Unterbewusstsein zu übertragen. Gleichzeitig darf man sich davon frei machen, als Coach perfekt sein zu müssen. Sollte man mal aus der Coaching-Haltung herausrutschen, bedeutet es nicht sofort, dass das gesamte Gespräch vergeht ist. Man kann wieder zurückfinden oder sogar offen ansprechen, dass man gerade bemerkt hat, dass der eigene Fokus abgewandert ist. Ehrlichkeit schafft Transparenz und Vertrauen.

Nachdem ich also zunächst die Expertenrolle als Unternehmensberater ausgefüllt habe, dann eine neue Perspektive durch die Rolle als Coach kennengelernt habe, und im Zuge dessen einen Haltungswechsel vollzogen habe, welche Schlussfolgerung kann ich daraus ziehen?

6. Das Fazit

Die Expertenrolle hat mich viel gelehrt: Schnelles, lösungsorientiertes Denken, ein sicheres Auftreten, Führungskompetenz, Stressresilienz, und vieles mehr. Sie hat mich aber vielleicht auch manche Dinge gekostet und blinde Flecken unentdeckt gelassen. Doch in meiner Ausbildung zum systemischen Coach durfte ich die Coaching-Haltung erlernen und diese blinden Flecken aufdecken. Ich verstehe jetzt, warum die Expertenrolle im Coaching nicht funktioniert. Ich kann jetzt eine neue Haltung einnehmen und standhaft darin bleiben. Dies gelingt mir einerseits dank der Anwendung der erlernten Tools, andererseits durch die Verbildlichung der beiden Inseln und dem Aufsagen des Leitsatzes *«Haltung, Demut, Kontakt»*. Zusätzlich habe ich im Zuge meiner Ausbildung ein inneres Gespür bzw. eine unterbewusste Intuition entdeckt, die mich

selbstbewusst, kreativ tänzelnd und mit viel Freude durch meine Coaching-Gespräche leitet.

Ich trage heute beide Rollen in mir – den Experten und den Coach. Ich erkenne, dass beide ihre Daseinsberechtigung haben und ich in beiden Rollen gut bin. In einem Coaching-Gespräch bleibe ich in meiner Coaching-Haltung, ohne wenn und aber. Im Privaten und Beruflichen kann ich nun besser erkennen, wann meine Expertise erwünscht ist und wann meine Coaching-Haltung hilfreicher ist. Das bedeutet nicht, dass ich dann nur noch Fragen stelle oder mein Gegenüber analysiere. Es bedeutet vielmehr, aufmerksam hinzuhören, ganz beim Gegenüber zu bleiben, seine Insel verstehen zu wollen und vorschnelle Interpretationen zu vermeiden. Konflikte lassen sich so viel konstruktiver lösen und Gespräche werden merklich tiefgehender und wirksamer. Ich bleibe neugierig, erlaube mehr Pausen und reduziere den unsichtbaren Druck. Die Ausbildung zum systemischen Coach hat meinen Horizont um eine wichtige Komponente erweitert. Meine neue Coaching-Haltung macht mich zu einem guten Coach und einem besseren Freund, Sohn, Partner und Kollegen. Für diesen Perspektivwechsel und die Fähigkeit, eine neue Haltung einzunehmen, bin ich sehr dankbar.

Literaturverzeichnis

1. PONS Online-Wörterbuch: *expertus*, in: PONS Übersetzungen Latein–Deutsch, online verfügbar unter <https://de.pons.com/übersetzung/latein-deutsch/expertus> (abgerufen am 20.02.2026).
2. Scholl, Armin (Hrsg.): *Konstruktivismus*, in: Journalistikon – Das Wörterbuch der Journalistik, online verfügbar unter <https://journalistikon.de/konstruktivismus/> (abgerufen am 20.02.2026).
3. Radatz, Sonja (2003): *Beratung ohne Ratschlag: systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*, S. 33ff.
4. Vogler, Alexandra (2000): *Paul Watzlawik und der Konstruktivismus*, München: GRIN Verlag, online verfügbar unter <https://www.grin.com/document/100259> (abgerufen am 20.02.2026).
5. InKonstellation Ausbildungsakademie (2025): *Skript Systemische Coachinausbildung*, InKonstellation Ausbildungsakademie (Internes Lehrskript).

Abbildungsverzeichnis

- Alle Bilder inkl. Titelbild: KI-generiert mit Google Gemini, 2026.
- Porträtaufnahme des Autors: Privat, 2025.



Über den Autor

Frederick Marczyk schloss im Frühjahr 2026 seine Ausbildung zum systemischen Coach bei InKonstellation ab. In seiner Coaching-Arbeit begleitet er Menschen in Entscheidungs- und Veränderungsprozessen, bei beruflichen Fragestellungen sowie im Umgang mit Konflikten und zwischenmenschlichen Beziehungen.

Er verfügt über einen Masterabschluss in International Management und war sowohl in der Unternehmensberatung als auch in internationalen Tech-Unternehmen tätig. Er stammt aus Aachen und lebt und arbeitet in Berlin.