

## **Der Coach im Zwiespalt**

Abschlussarbeit im Rahmen der Prüfung und Zertifizierung zum systemischen Coach (ECA)

Ausbildung: **INKONSTELLATION**, Lindenthalgürtel 103, 50935 Köln

Eingereicht von:  
Anja Hechler, Düsseldorfer Straße 151, 51063 Köln

Köln, den 02.03.2019

## Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung und Zielsetzung	3
2. Definitionen und Bedeutungen von Coaching und Beratung	3
2.1 Definition und Bedeutung von Coach und Coaching	3
2.2 Definition und Bedeutung von Berater und Beratung	4
3. Unterschiede zwischen Coaching und Beratung	4
4. Gemeinsamkeiten von Coaching und Beratung	5
5. Beschreibung des Zwiespalts	6
6. Möglichkeiten der Vermeidung und des Umgangs mit dem Zwiespalt	7
6.1 Auftragsklärung und Zieldefinition	7
6.2 Haltung	7
6.3 Konstruktivismus (radikal)	8
6.4 Hypothetische Fragen	9
6.5 Wechsel der Rolle	9
7. Fazit	10

## **1. Problemstellung und Zielsetzung**

Im Arbeitsalltag trifft der Coach meiner Erfahrung nach immer wieder auf die Erwartungshaltung seiner Klienten nach Ratschlägen für das Lösen von Problemsituationen. Ziel eines Coachings ist jedoch, dem Klienten durch das Anwenden verschiedenster Interventionen, Möglichkeiten anzubieten, die seine Perspektive auf die Problemsituation erweitern. Dabei wird der Klient vom Coach so unterstützt, dass er selbst Lösungen entwickelt. Das Erteilen von Ratschlägen gehört nicht in das Feld des Coachings.

Der Coach wird jedoch häufig aufgrund seiner Erfahrung und seines Expertenwissens beauftragt. Das kann in der Arbeit mit einem Klienten einen Zwiespalt beim Coach auslösen. Der Coach will einerseits nicht die Erwartungshaltung enttäuschen und andererseits den Klienten unterstützen sowie den Auftrag nicht verlieren.

Die nachfolgende Ausarbeitung widmet sich diesem Thema. Dabei werden zuerst die Definitionen und Bedeutungen von Coaching und Beratung vorgestellt und dann die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen beiden Formaten herausgestellt. Anschließend wird der Zwiespalt, in den der Coach geraten kann, erörtert. Danach werden von mir verschiedene Möglichkeiten der Vermeidung sowie des Umgangs mit dem Zwiespalt aufgezeigt und abschließend ein Fazit gezogen.

## **2. Definitionen und Bedeutungen von Coaching und Beratung**

Zur Verdeutlichung des Zwiespalts widme ich mich in diesem Punkt zunächst den Definitionen und Bedeutungen der aus meiner Sicht tangierten Formate.

### **2.1 Definition und Bedeutung von Coach und Coaching**

Das Wort „Coach“ kommt aus dem Englischen und bedeutet Kutsche. In der Studentensprache wurde dieser Begriff ursprünglich für einen privaten Tutor benutzt, im Sinne von „jemand, der einen weiterbringt“ (Quelle: Duden).

Der Coach kann metaphorisch als Kutscher gesehen werden, der die Pferde zu betreuen, zu leiten und ihnen den Weg zu weisen hat, damit der Fahrgast sein Ziel erreicht, das nur er selbst kennt.

Das wiederum übertragen, bedeutet, dass der Coach eine Art Begleiter bei einem interaktiven und personenzentrierten Prozess ist. Der Coach maßt sich nicht an, die eine Lösung für den Klienten zu kennen, sondern versteht sich als Begleiter des Klienten auf dem Weg zur Lösung. Nur der Klient kennt sein (Fahr-)Ziel und kann somit nur selbst die für sich beste Lösung finden. Folglich ist Coaching lösungsorientiert mit Fokus auf das Ziel. Coach und Klient sind dafür gleichermaßen gefordert. Die Freiwilligkeit des Klienten und auch des Coaches ist schon aufgrund des Formats gegeben.

Im Vordergrund des Coachings stehen berufliche Themen und Anliegen des Klienten.

Die für mich persönlich einfachste und klarste Definition, natürlich mit dem Hintergrund meines inzwischen während der Ausbildung zum systemischen Coach erworbenen Fachwissens, ist:

### **Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe.**

Mit dieser Definition ist beispielsweise das Vorgeben von Lösungen für Themen des Klienten ausgeschlossen. Außerdem drückt diese Definition für mich aus, dass sich beide – Coach und Klient – auf gleicher Augenhöhe begegnen und eine vertrauensvolle Basis haben. Hilfe zur Selbsthilfe kann aus meiner Sicht nur dann geleistet werden, wenn der Coach die Themen bzw. Anliegen des Klienten wirklich kennt und versteht. Im systemischen Sinne meine ich damit nicht nur die Themen selbst, sondern auch die Berücksichtigung der Wechselwirkungen im System des Klienten (z.B. Familie, Partnerschaft, Freunde etc.). Auch diese gilt es zu erkunden.

## **2.2 Definition und Bedeutung von Berater und Beratung**

Als Berater wird eine Person verstanden, die (berufsmäßig auf ihrem Fachgebiet) Rat erteilt (Quelle: Duden). Diese Definition setzt voraus, dass es einen Ratsuchenden gibt. Somit ist auch hier die Freiwilligkeit per Definition des Begriffs „Berater“ gegeben. Der Ratsuchende entscheidet, ob er den Rat annimmt und welches Verhalten er anschließend wählt.

Die Entscheidung, Rat zu suchen, wird häufig von fachlichen Zwängen begleitet. Als Beispiele seien hier die juristische (z.B. Anwalt) oder finanzielle (z.B. Steuerberater) Beratung genannt.

Die ungefragte Erteilung von Ratschlägen (z.B. von Vorgesetzten, Kollegen, Freunden, Familienmitgliedern etc.) lasse ich bei meiner Betrachtung außen vor.

Bei der Beratung liegt der Fokus auf der fachlichen Problemstellung. Hier wird zunächst die Problemstellung vom Berater analysiert und anschließend eine Lösung dafür vorgestellt. Der Ratsuchende muss keine Einzelperson sein; es handelt sich oft auch um Organisationen, die einen Berater beauftragen. Die Erwartungshaltung bei der Beauftragung ist die Präsentation einer Lösung durch den Berater.

## **3. Unterschiede zwischen Coaching und Beratung**

Im vorangegangenen Punkt habe ich mich der Definition und Bedeutung der Formate Coaching und Beratung gewidmet. Nun geht es darum, die Unterschiede zwischen beiden Formaten herauszustellen. Der Übersichtlichkeit halber, habe ich beide in einer Tabelle mit von mir ausgewählten Kriterien gegenübergestellt.

<b>Kriterium</b>	<b>Coaching</b>	<b>Beratung</b>
Kurzdefinition	„Hilfe zur Selbsthilfe“	Erteilung eines Rates
Rolle	Prozessbegleiter	Fachberater
Angewendete Kompetenz	Methodenkompetenz	Fachkompetenz
Was	Analyse der Problemstellung sowie (Aus-)Wirkungen auf das System des Klienten	Analyse der fachlichen Problemstellung
Beziehung	Auf Augenhöhe	Berater ist aufgrund seines Expertenwissens überlegen
Lösung	Keine Vorgabe einer Lösung, Klient trägt die Lösung in sich, damit ist diese immer individuell	Vorgefertigte oder individuelle Lösung aufgrund des Expertenwissens des Beraters
Ziel	Erkennen von Handlungsmöglichkeiten (Verhalten) durch Perspektiverweiterung	Erweiterung des Fachwissens bzw. Erledigung von Aufgaben durch den Berater
Betreff	Persönliche Entwicklung des Klienten im Umgang mit für ihn problematischen Situationen	Fachliche Anliegen
Inhalt und Ablauf	Wird gemeinsam von Coach und Klient bestimmt	Wird vom Berater vorgegeben

#### 4. Gemeinsamkeiten von Coaching und Beratung

Zwischen Coaching und Beratung gibt es auch Gemeinsamkeiten. Nachfolgend gehe ich nur auf die aus meiner Sicht wichtigsten Gemeinsamkeiten ein.

Ziel ist bei beiden Formaten die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Klienten. Der Klient kann eine Einzelperson, eine Gruppe oder auch eine Organisation sein. Die Verbesserung der Leistungsfähigkeit wird lediglich über verschiedene Wege erreicht.

Beide Formate sind nicht für die Anwendung bei psychischen Problemen oder Erkrankungen geeignet, da die Selbstmanagementfähigkeiten des Klienten intakt sein müssen.

Bei beiden Formaten ist es erforderlich, dass der Coach bzw. der Berater über Expertenwissen verfügt. Lediglich die Art des Expertenwissens ist unterschiedlich (Coach – Methodenkompetenz, Berater – Fachkompetenz) sowie auch die Art der Anwendung.

Die lösungsorientierte Bearbeitung mit Fokus auf das Ziel ist ebenfalls bei beiden Formaten gegeben.

Zu den Gemeinsamkeiten gehört außerdem die Freiwilligkeit des Klienten. Selbst wenn beispielsweise ein Mitarbeiter eines Unternehmens ein Coaching „verordnet“ bekommt, so

entscheidet er jedoch selbst, ob er es annimmt und wie weit er sich dem Coaching Prozess öffnet. Ein Coach arbeitet nicht mit einem Klienten unter Zwang. Bei der Beratung kommt der Ratsuchende mit einem Anliegen auf den Berater zu und entscheidet dann selbst, ob er den Rat annimmt und umsetzt oder nicht.

## **5. Beschreibung des Zwiespalts**

Im Laufe eines Coaching Prozesses kann es meiner Erfahrung nach vorkommen, dass der Coach mit der Erwartungshaltung seines Klienten nach Ratschlägen für die Lösung von Problemsituationen konfrontiert wird.

Das erteilen von Ratschlägen gehört jedoch nicht zum Feld des Coachings, sondern zur Beratung, wie in den Ziffern 2 und 3 dargestellt. Der Coach ist zwar selbst auch eine Art Berater, jedoch nur für den Prozess, nicht für die fachliche Seite der Problemsituation.

Zu den Auswahlkriterien des Klienten gehört unter Umständen auch das Expertenwissen des Coachs (z.B. Wirtschaft, Führung, Personalbereich). Das bedeutet im weitesten Sinne, dass der Klient sich einen Coach auswählt, der zu ihm passt und dazu gehört wiederum neben anderen Punkten auch die fachliche Expertise. Dies ist einer der Punkte durch den die Begegnung der beiden auf Augenhöhe zusätzlich begünstigt wird.

Die Rolle des Coaches ist, den Klienten so zu unterstützen, dass er in die Lage versetzt wird, selbst Lösungen für seine Problemsituation zu entwickeln. Dies geschieht durch die Anwendung verschiedenster Interventionen. Ziel ist hierbei die Erweiterung der Perspektive des Klienten unter Betrachtung und Berücksichtigung der möglichen (Aus-)Wirkungen auf sein System.

Der Klient hat jedoch möglicherweise trotz sorgfältiger Auftragsklärung und Zieldefinition die Erwartung, vom Coach einen Ratschlag zu erhalten, wie er bestimmte Problemsituationen lösen kann.

Diese Erwartungshaltung kann beim Coach das Gefühl auslösen, sich in einem Zwiespalt zu befinden. Zunächst führe ich die übliche Definition des Begriffes „Zwiespalt“ auf: inneres Uneins sein; Unfähigkeit, sich für eine von zwei Möglichkeiten zu entschließen, ihr den Vorrang zu geben (Quelle: Duden). Auf mein Thema dieser Abschlussarbeit bezogen, bedeutet das, dass es schwierig für den Coach sein kann, in seiner Coach-Rolle zu bleiben und nicht einen Ratschlag zu erteilen, wenn er vom Klienten ausdrücklich darum gebeten wird; dies sogar teilweise vom Klienten „gefordert“ wird.

Einerseits ist es die Aufgabe des Coachs, den Klienten zu unterstützen und dabei zu begleiten, selbst eine Lösung zu entwickeln und auch den Weg dahin selbst zu definieren. Andererseits möchte der Coach die Erwartungshaltung des Klienten nicht enttäuschen.

Das gilt insbesondere dann, wenn der Coach aufgrund seines Expertenwissens in dem Bereich, in dem der Klient beruflich tätig ist, ausgewählt und beauftragt wurde. Beispiel: Der Coach hat vor seiner Tätigkeit als Coach lange Jahre im Bankenbereich gearbeitet und

verfügt über umfangreiches Fachwissen in dieser Branche. Der Klient ist in einer Bank angestellt und hat dort ggf. eine Position als Führungskraft inne. Beide sprechen also die „Banker-Sprache“ und verstehen sich auf dieser Ebene auf Anhieb. Es ist nur menschlich, dass der Klient gerne das Fachwissen des Coachs nutzen möchte.

Das kann einen Zwiespalt beim Coach auslösen. Der Coach will den Klienten beim Entwickeln der Lösung unterstützen aber auch die Erwartungshaltung nicht enttäuschen. Unter Umständen ist es für den Coach aus den unterschiedlichsten Gründen von Bedeutung, dass er den Auftrag nicht verliert. Er möchte also den Klienten nicht vor den Kopf stoßen, jedoch auch nicht in eine falsche Rolle geraten.

## **6. Möglichkeiten der Vermeidung und des Umgangs mit dem Zwiespalt**

In diesem Punkt zeige ich Möglichkeiten auf, wie ein Coach aus meiner Sicht vermeiden kann, in den zuvor geschilderten Zwiespalt zu geraten. Danach widme ich mich von mir ausgewählten Möglichkeiten, wie ein Coach damit umgehen kann, wenn er in einen solchen Zwiespalt gerät.

### **6.1 Auftragsklärung und Zieldefinition**

Um zu vermeiden, dass der Coach in den in Ziffer 5 näher beschriebenen Zwiespalt gerät, ist es aus meiner Sicht wichtig, dem Klienten von Anfang an transparent aufzuzeigen, was Coaching leisten kann und was nicht. Hierfür sollte während der Auftragsklärung und noch vor der Zieldefinition erläutert werden, was die Rolle und Aufgaben des Coachs sind. Diese Erläuterung hat dann unmittelbar Einfluss auf die Zieldefinition. Denn der Klient formuliert ein Ziel anders, wenn ihm bewusst ist, dass er selbst die Lösung in sich trägt und er diese nicht vom Coach „serviert“ bekommt.

Beispiel: Der Klient wünscht sich, bei Präsentationen nicht mehr nervös zu sein. Bei diesem Ziel sollte direkt geklärt werden, dass der Coach dem Klienten keine Ratschläge erteilt, was der Klient tun soll, um die Nervosität abzulegen, wie er sie also „weg“ bekommt. Hier könnte beispielsweise aufgezeigt werden, dass die Nervosität ein wichtiger Signalgeber ist, der einen bestimmten Nutzen hat. Der Coach könnte darauf eingehen, dass er mit dem Klienten erarbeitet, wie dieser die Nervosität für sich deuten und damit umgehen kann; sie also für sich nutzbar macht. Daraus könnte dann eine anders formulierte Zieldefinition resultieren. Beispielsweise „Ich bereite mich anders vor / Ich schaffe mir Rituale etc., die für mich dafür sorgen, dass ich vor Präsentationen weniger nervös bin bzw. besser mit meiner Nervosität umgehen kann.“

### **6.2 Haltung**

Wichtig für ein Coaching ist die Haltung des Coachs. Meinem Verständnis nach gehören die nachfolgenden Punkte dazu:

Um mit dem Klienten auf „Augenhöhe“ zu arbeiten, ist es wichtig, wie der Coach dem Klienten begegnet. Ein Beispiel dafür ist das ok-ok-Modell von Thomas A. Harris. Nur, wenn der Coach die Haltung hat: Ich bin ok und Du bist ok, wird er aus meiner Sicht

wirklich hilfreich für den Klienten sein können. Diese Grundhaltung bedingt schon, dass der Coach nicht weiß und auch gar nicht wissen kann, was für den Klienten gut ist und was dieser tun soll, um seine Problemsituation zu lösen. Mit dieser Grundhaltung kommt der Coach in die Position, dass der Klient selbst am besten weiß, was für ihn gut ist und somit seine Lösung sein kann. Für mich persönlich ist hier die folgende Aussage essentiell: „Ich weiß es nicht besser.“

Wenn der Coach diese Grundhaltung einnimmt, vermeidet er, in die Situation zu geraten, dem Klienten einen Ratschlag zu erteilen. Er kann nicht wissen, was das Richtige für den Klienten ist.

### **6.3 Konstruktivismus (radikal)**

Der radikale Konstruktivismus geht davon aus, dass es keine eine Realität bzw. Wirklichkeit gibt, sondern jedes Individuum sich seine Wirklichkeit selbst erzeugt. Diese Wirklichkeit entsteht durch die erlebten Sinnesreize und die Gedächtnisleistung des Gehirns. Daraus konstruiert sich eine Realität. Bei zwei Personen, die die gleiche Situation erlebt haben, kann diese Realität jedoch völlig unterschiedlich sein.

Beispiel: Ich bleibe bei der Person, die vor Präsentationen noch nervös ist. Diese Person betritt den Raum, in dem sie die Präsentation halten soll und ist sehr nervös. Während der Präsentation werden zusätzlich Fragen gestellt. Derjenige der die Präsentation hält, empfindet dies möglicherweise als Störung oder auch als in Frage stellen seiner Kompetenz. Er beantwortet jedoch die Fragen direkt. Derjenige, der die Fragen während der Präsentation stellt, empfindet möglicherweise den Präsentierenden als souverän und kompetent, da er sich während der Präsentation nicht aus der Ruhe bringen lässt und aufkommende Fragen direkt beantworten kann. Würde man beide Personen anschließend fragen, was sie erlebt haben, würde man zwei verschiedene Antworten erhalten. Die Situation selbst war jedoch die gleiche.

Was ich damit sagen möchte ist, dass der Coach die Wirklichkeit der Problemsituation des Klienten nicht beurteilen kann. Nur der Klient selbst kann das bestimmen. Wenn der Coach also dem konstruktivistischen Gedanken folgt, wird er vermeiden in einen Zwiespalt zu geraten. Er kann nicht in eine Situation geraten, einen Ratschlag zu erteilen. Eher wird der Coach weitere Fragen an den Klienten stellen, um dessen Wirklichkeit besser verstehen zu können.

Beispiel: Durch einen Perspektivwechsel wäre es möglich, die Perspektive und damit die Wirklichkeit des Klienten zu erweitern. Hier können zirkuläre Fragen zum Einsatz kommen. Beispielsweise kann der Coach auf die in Ziffer 6.3 beschriebene Situation fragen, was der Vorgesetzte des Präsentierenden über die Präsentation sagen würde oder was der Partner des Präsentierenden über dessen Nervosität vor Präsentationen sagen würde etc.



## 6.4 Hypothetische Fragen

Mit hypothetischen Fragen kann der Klient in die Lage versetzt werden, sich vorzustellen, wie er handeln würde, wenn beispielsweise die Ausgangssituation eine andere wäre. An meinem Beispiel orientiert, könnte eine hypothetische Frage lauten: „Angenommen, Sie könnten Ihre Nervosität gedanklich auf der Reservebank Platz nehmen lassen. Wie würden Sie sich dann vor/während einer Präsentation fühlen? Welche Auswirkungen hätte das auf Ihre Präsentation?“

Hypothetische Fragen können also zum einen vermeiden, dass der Klient um einen Rat bittet. Zum anderen können hypothetische Fragen auch genutzt werden, wenn der Klient bereits um einen Rat gebeten hat. Hier kann der Coach wertschätzend und einfühlsam erläutern, dass sein Weg oder seine Lösung eben nur seine ist, jedoch vermutlich nicht die für den Klienten passende, da diese immer individuell ist. Damit kann der Coach dann überleiten zur hypothetischen Frage. Diese dient für den Klienten dazu, einen neuen Blickwinkel auf die Situation zu erhalten und daraus neue Ideen zu entwickeln.

## 6.5 Wechsel der Rolle

Gerät der Coach in den Zwiespalt, dass der Klient einen Rat von ihm erwartet, insbesondere weil er den Coach aufgrund seines Expertenwissens in einem bestimmten Fachgebiet beauftragt hat, besteht für den Coach die Möglichkeit, seine Rolle zu wechseln. Hiermit meine ich einen Wechsel von der Rolle als Coach hin zu zur Rolle des fachlichen Beraters.

Wichtig ist hier, wieder transparent zu sein. Der Coach sollte in diesem Falle aussprechen, dass er seine Rolle nur für diese Frage verlässt und in die Rolle des fachlichen Beraters schlüpft. Dann kann er seine Einschätzung und mögliche Vorgehensweise dem Klienten zur Verfügung stellen. Dabei sollte der Coach jedoch darauf achten, dass er dies nicht als die einzige Möglichkeit vorstellt, sondern offen lässt, dass es für den Klienten andere Möglichkeiten gibt. Beispielsweise könnte der Coach antworten: „Ich würde aufgrund meines Fachwissens, das Problem xy so einschätzen und xy handeln. Ihr Weg kann ein ganz anderer sein. Nur Sie kennen, die gesamten Umstände und können möglichen Auswirkungen Ihrer Handlungen auf Ihr Umfeld einschätzen.“ Damit hätte der Coach den Klienten an seinem Fachwissen teilhaben lassen und dennoch den Klienten zum Nachdenken angeregt.

Alternativ kann der Coach beispielsweise auch so mit der Erwartungshaltung umgehen: Er könnte dem Klienten seine Möglichkeiten vorstellen, dann aber hinzufügen, dass er überlegen würde, welche Auswirkungen der Lösungsweg x hätte und welche der Lösungsweg y. Auch damit würde der Klient zum Nachdenken angeregt werden, was wiederum Möglichkeiten eröffnet, die Perspektive des Klienten zu erweitern.

## **7. Fazit**

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, wie ein Coach vermeiden kann, in den vorgestellten Zwiespalt zu geraten. Wenn dies doch geschieht, so gibt es vielfältige Möglichkeiten für den Coach damit umzugehen und das dafür zu nutzen, dem Klienten zu ermöglichen und ihn dabei zu unterstützen, selbst eine Lösung zu entwickeln.

Am wichtigsten ist aus meiner Sicht die Haltung des Coachs sowie der wertschätzende und einfühlsame Umgang des Coachs mit den Bedürfnissen des Klienten, um für diesen hilfreich zu sein.