

Wirkungen einer systemischen Coaching Ausbildung

- Versuch einer Selbstreflexion -

Auf die Frage: „Was ist Dein Plan mit der Coaching Ausbildung?“

war meine Antwort: „Der Plan ist, keinen Plan zu haben!“

Einleitung

In meiner logopädischen Praxis mit mehreren Standorten und 18 Mitarbeiterinnen bin ich als Inhaberin seit 20 Jahren selbstständig tätig. Die Corona Pandemie brachte vor allem mein berufliches System tiefgreifend durcheinander. Mitarbeiterinnen, von denen ich dachte, dass sie gelassen und kompetent auf die Krise reagieren und handlungsfähig bleiben, zeigten sich ängstlich, verunsichert und passiv. Mitarbeiterinnen, die sonst eher zurückhaltend und vorsichtig agierten, traten hingegen unerwartet tatkräftig und souverän auf. In vielen Gesprächen versuchte ich jede Mitarbeiterin dort abzuholen, wo sie stand und sie in fachlicher, organisatorischer und psychologischer Hinsicht zu unterstützen. Irgendwann kam ich an meine Grenzen und darüber hinaus. Eigentlich war im April 2020 eine dreimonatige Auszeit in Südengland geplant, um meine Energiereserven wieder aufzuladen und neue Kraft zu schöpfen. Doch diese Pandemie katapultierte mich von jetzt auf gleich wieder in die Rolle der Funktionalisierenden. Ich musste die lang ersehnte Auszeit verschieben und meine Pflichten als Arbeitgeberin wahrnehmen: nicht nur Schutzkleidung, Spuckschutz und Desinfektionsmittel waren zu besorgen, sondern gleichzeitig musste ich Hygienekonzepte und Richtlinien schreiben, implementieren und evaluieren. Die Folge war eine komplette Neuorganisation und ein Umdenken hinsichtlich der bisherigen Strukturen der Praxis. Möglichkeiten, wie z.B. Videotherapie galt es zu organisieren. Wir mussten Fragen und Ängste von Patient*innen, Ärzt*innen und Mitarbeiterinnen beantworten und händeln.

Meinen Mitarbeiterinnen wurde erst jetzt bewusst, dass wir in unserem Job schon immer mit gefährlichen infektiösen Sekreten zu tun haben. Auch Anfeindungen durch Außenstehende blieben nicht aus. Einige forderten, die Praxen zu schließen. Wir hielten diesen Anfeindungen stand und erklärten, warum wir „systemrelevant“ sind. Natürlich hatte meine beruflich geprägte Überlastung auch Auswirkungen auf mein privates Umfeld. Meine Familie, meine Freunde und mein Ehepartner blieben von dieser für mich neuen, Situation nicht unberührt.

Irgendwann musste ich mir eingestehen, dass mir meine Resilienz vor allem im beruflichen Bereich abhandengekommen war, und ich stellte mir die Frage, ob ich als Teil dieses Systems den inneren Widerständen meines Teams alleine noch standhalten konnte?

Ich informierte mich über Möglichkeiten der Hilfestellung und entschied mich dann für einen Coach, mit dem wir (mein Team und ich) sieben Monate an den neuen Herausforderungen arbeiteten.

Der Coach begegnete uns in allen Stunden auf Augenhöhe mit sehr viel Wertschätzung und Wohlwollen. Er half mir in Einzelstunden herauszufinden, welche Themen mich bewegten, in welchem Kontext diese Themen auftraten und welche Gefühle ich in den entsprechenden Situationen hatte. Er lenkte meine Aufmerksamkeit auf meine Ressourcen. Er stellte mir Fragen, durch die er mich befähigte, mir eigene Lösungen herleiten zu können. Ich sollte Expertin in eigener Sache werden. Ich verstand nun immer mehr, dass ich mein Erleben durch mein Denken beeinflussen kann und dass es an mir liegt, welche Bedeutung ich einer Handlung oder Äußerung beimesse. So übte ich mich darin, in jeder Reaktion eine positive Absicht zu sehen und positive so wie negative Ereignisse und Situationen als Lernfeld zu betrachten. Mein Leitsatz lautete also:

Innere Haltung überprüfen! Innere Haltung überprüfen! Innere Haltung überprüfen!

Diese neue Einsicht sollte der Dreh- und Angelpunkt werden, um wirksam zu handeln - wenn das so einfach wäre.

Recht bald, noch während der gemeinsamen Arbeit mit dem Coach, beschloss ich, selbst eine Coaching Ausbildung zu absolvieren. Mir gefiel diese positive Herangehensweise sehr gut und ich wollte einfach mehr wissen und lernen.

Was passierte...

...in meinem beruflichen System?

Neue Herausforderungen sind für mich als selbständige Logopädin und Leitung von mehreren Praxen und vielen Mitarbeiterinnen kein neues Phänomen. In dieser Position erlebe ich immer wieder stressige Situationen, die ich durch meine Grundeinstellung zum Thema „Konflikte“ jedoch nie als durchweg negativ empfinde. Schon immer war meine Haltung, dass Konflikte eine Chance zur Weiterentwicklung bieten und ich diese sogar manchmal als Geschenke betrachten kann. Bereits bei Bewerbungsgesprächen ist es mir daher wichtig, zu betonen, dass wir eine sehr offene Konfliktkultur leben, d.h. Konflikte ansprechen und gemeinsam Lösungen für diese Konflikte finden bzw. gemeinsam entwickeln. Doch das „Wie“ ist entscheidend: Wie gehen wir miteinander um?

Im Team pflegen wir eine wohlwollende, wertschätzende und gewaltfreie Kommunikation: Wir sind zugewandt und achten darauf, „Ich-Botschaften“ zu senden. In Fallbesprechungen legen wir zudem großen Wert auf die Beziehung zwischen den Therapeutinnen und Patient*innen, da dies die Basis für unsere erfolgreiche therapeutische Arbeit ist. Wir fördern uns gegenseitig nicht nur in unseren fachlichen, sondern auch in unseren persönlichen Entwicklungen. Wir pflegen eine besondere Vertrauenskultur. Die Mitarbeiterinnen gestalten ihren Arbeitsalltag primär selbstständig. Als Vorgesetzte greife ich nur ein, wenn ein Teammitglied explizit um Unterstützung bittet. Der Coach, den ich zu unserer aller Unterstützung in dieser neuen und herausfordernden Situation in das Team geholt hatte, bestätigte uns eine exzellente Fehlerkultur.

Durch neue Erkenntnisse aus der Coaching Ausbildung wurde mir noch bewusster, dass ich als Leitung aller Praxen einen Großteil der Gesamtverantwortung übernehme, aber auch gleichzeitig Teil des Systems bin. In den Teambesprechungen hingegen agiere ich lediglich als die Zuhörende, die Fragende und die Unterstützerin und gebe meinen Mitarbeiterinnen Hilfestellung dabei, ihre eigenen Lösungsstrategien zu entwickeln und zu finden.

In Konfliktsituationen gelingt es mir nun gelassener, die jeweiligen Interessen zu erfragen, um so eine verträgliche Lösung zu finden, mit der alle Beteiligten gut weiterarbeiten können. Bin ich selbst einmal Teil des Konfliktes, hat es meinem Gegenüber und mir in dieser Situation geholfen, wenn ich von mir - meinen Gefühlen und Gedanken - erzähle und den anderen bitte, mir nur zuzuhören ohne dies zu bewerten.

Kritikgespräche stehen nicht auf der Liste meiner Lieblingsaufgaben. Trotzdem sind sie unvermeidlich. Anders als bisher, mit dem Wissen und der Übungspraxis aus meiner Coaching Ausbildung, gehe ich diese Gespräche nun rechtzeitiger, verständnisvoller und auch gelassener an. Z.B. bin ich jetzt in der Lage, mit dem Tool **Wertequadrat** eine als störend empfundene Eigenart einer Mitarbeiterin als eine Tugend zu erkennen. Dadurch gelingt es mir, das Gleichgewicht zwischen meiner Mitarbeiterin und mir wieder herzustellen. Zudem versuche ich, meinen Ärger bei auftretenden Missständen wertfreier zu schildern, indem ich die Konsequenzen dieser Missstände aufzeige. Weiterhin frage ich meine Mitarbeiterin, was sie braucht, damit sie dieses Verhalten positiv verändern kann. Gerne lasse ich sie auch an meinen Ideen, die zur Erleichterung der angespannten Situation beitragen könnten, teilhaben. Die Mitarbeiterin kann dann die für sie passende Lösung wählen. Jedoch habe ich jetzt gelernt, vorher zu fragen, ob sie diese Hilfestellung wünscht.

Durch die Coaching Ausbildung hat sich mein Repertoire an Tools und Skills im Team hinsichtlich Vorbeugung von Konflikten, Konflikterkennung und -klärung weiter aufgebaut. Nun sind auch Feedback-Gespräche, an die ich mich sehr positiv erinnere, fester Bestandteil in unseren Teambesprechungen. Sie finden alle zwei Monate mit unterschiedlichen Kolleginnen statt und reduzieren Konfliktsituationen und Kritikgespräche signifikant. Alle Mitarbeiterinnen kommen freudestrahlend, gelassen und aufgetankt aus den Gesprächen heraus.

In der Ausbildung habe ich die Methode der Arbeit mit dem **Inneren Team** kennengelernt. Dadurch wurde mir bewusst, dass meine Fürsorge für andere einen größeren Teil in mir einnimmt als mir guttut. Dies führte zu stillen Erwartungen, vorweggenommenen Enttäuschungen und oftmals dazu, dass ich das Wohl der anderen über mein eigenes Wohlergehen stellte. Jedoch sollte sich die Fürsorge für mein Team auch auf mich erstrecken, da ich Teil dieses Teams bin. Meine Selbstfürsorge-Kompetenzen galt es deshalb zu unterstützen und wachsen zu lassen. Daher entschied ich mich, die Leitungs-Mitarbeiterinnen der einzelnen Praxen für viele Praxisbelange als kollegiale Beratung in Anspruch zu nehmen. Vor der Zeit meiner Coaching Ausbildung habe ich mir häufig Gedanken darüber gemacht, ob ich meine leitenden Mitarbeiterinnen nicht zu sehr mit den übergeordneten Praxisangelegenheiten belastete, bzw. lagen bestimmte Angelegenheiten nicht in ihrem Aufgabenbereich. Heute, mit mehr Hintergrundwissen und Erfahrung im Bereich Coaching, komme ich zu der Erkenntnis, dass sie selbstwirksamer und zufriedener sind. Es ist ihnen ein inneres Bedürfnis, mehr Verantwortung zu übernehmen, indem sie mich unterstützen und sich so noch mehr mit ihrer Arbeit identifizieren können. Die meisten Entscheidungen treffen sie jetzt selbstsicherer. Meine Wertschätzung und Akzeptanz sind ihnen gewiss. Es stärkt unsere Vertrauensebene und entlastet mich.

Ein weiteres Thema, über das ich mir durch die Ausbildung klarer geworden bin, bezieht sich auf die zukünftige Entwicklung und den Verbleib der Praxen, wenn ich in Rente gehen werde. Mein Wunsch ist es, so lange in der Praxis zu arbeiten, wie es mir Freude bereitet und es mir gesundheitlich möglich ist. Meine Idee war es deshalb auch, dass die Praxen trotzdem in meiner Hand bleiben bis ich sterbe und dann von mehreren Mitarbeiterinnen als Geschäftsführerinnen und meinem Sohn als Vorstand geleitet werden. Lichtblicke, sowohl für meine Nachfolgerinnen, die sich mit der vorgeschlagenen Lösung einverstanden erklärten, weil sie so mit Gelassenheit erst ihre Familienphase leben können, als auch für mich selbst, da es mich freut und beruhigt zu wissen, wie es nach meinem Tod mit den Praxen weitergeht. Damit alle Beteiligten einen Vorgeschmack darauf bekommen, wie es ist, selbstständig Entscheidungen treffen zu müssen und das Ruder der Praxen in die Hand zu nehmen, werde ich meine geplante dreimonatige Auszeit im nächsten Jahr realisieren.

...in meinem System Freundeskreis?

Coronabedingt fanden Interaktionen zwischen meinen Freunden und mir mehr telefonisch als persönlich statt. Hierbei habe ich es oft als unangenehm und störend empfunden, dass mein Gegenüber während des Telefonats andere Dinge erledigte und somit einen gesteigerten Lärmpegel erzeugte. Es suggerierte mir, dass deren Aufmerksamkeit oft anderen Dingen galt, anstatt mir bzw. unserem Gespräch. Spülmaschine ausräumen, Hund an einer stark befahrenen Straße Gassi führen, gehetzte Telefonate. Ein Gesprächspartner, welcher meine Sätze für mich beenden wollte, usw. waren keine seltenen Aktivitäten, die während der Telefonate stattfanden. Vor der Coach-Ausbildung hätte ich mein Gegenüber nicht auf diese

Störfaktoren angesprochen oder nur genervt darauf reagiert. Durch die neuen Erkenntnisse jedoch, konnte ich mit Respekt und Wertschätzung das jeweilige Verhalten hinterfragen und meine Gedanken und Emotionen transparent machen. Mein Vorgehen empfanden alle Beteiligten als sehr wohlwollend, angenehm und konstruktiv. Sie konnten sich in mich hineinversetzen, wodurch ein gegenseitiges Verständnis möglich wurde. Alle bestätigen mir heute noch, dass dieses Verhalten zu mehr Nähe und Wahrhaftigkeit in unseren Beziehungen geführt hat.

...in meinem System Familie?

Wir alle sind an den Folgen unseres Handelns beteiligt. Die Verhaltensreaktion kommt verzögert oder in einem ganz anderen Kontext, aber sie kommt. Nirgends ist dies so zutreffend und spürbar wie in einer Familie, besonders in einer Patchwork-Familie, in der man einzelne Personen erst sehr spät kennenlernt, deren Menschen- und Weltbilder schon recht festgefahren sind. Da gibt es viel und immer wieder neu zu erklären, um Missverständnisse zu vermeiden und gemeinsame Ziele zu besprechen. Wenn hier ganz unterschiedliche Sichtweisen auf die Menschen und die Welt aufeinandertreffen, hat es auch ein Coach nicht so einfach, **Reframing** oder **positive Konnotation** anzuwenden. Oftmals ist bei dem Anderen gar nicht der Wunsch vorhanden, etwas im eigenen Leben verändern zu wollen. Dann gilt es, das Problem immer wieder zu würdigen. Mit einem anderen teilen zu wollen, was uns bedrückt, ist ein zutiefst menschliches Bedürfnis. Hier hilft es mir selbst, folgende Frage an meinen Gesprächspartner zu stellen: „Möchtest Du nur etwas loswerden oder auch meine Meinung und meine Ideen dazu hören?“ Somit vermeide ich es, ungefragt meine Meinung kundzutun und respektiere, was der andere möchte.

Es fällt mir schwer, im System Familie auf die Ressourcen des Anderen zu schauen, da ich hier nicht als Coach auftreten möchte, aber Missstände auch nicht mehr übersehen kann. Damit jedoch eine „Gleichwürdigkeit“ zustande kommt, hat es sich für mich bewährt, mich transparent zu machen. Ich spreche dann von „meinen zwei Herzen in der Brust“, also von meiner Doppelrolle als Familienmitglied und als Coach und versuche darüber einen gemeinsamen Kontext herzustellen. Es fällt mir nicht leicht, in diesem System die Wahrnehmung des Anderen als eine Konstruktion der Wirklichkeit stehen zu lassen oder nur hier und da etwas transparent zu machen, um neue Denkanstöße zu geben. Ich könnte auch einfach nur Patchwork-Mama, Ehefrau, Tochter und Schwester sein. Da ich aber den Weg heraus, aus meiner Komfortzone, hinein in die Handlung aus gutem Grunde eingeschlagen habe, ist damit eher nicht zu rechnen. Hier ist meine Kommunikation noch nicht offen genug und ausbaufähig. Aber ich komme gut zurecht mit meiner Haltung: „Anerkennen, was ist!“

...in meinem System Ehe?

Auch einige Beziehungsthemen sind mir durch die Coaching-Ausbildung transparenter geworden. Wenn ich früher nach Hause kam und von meinen Problemen mit meinen Mitmenschen berichtete, fühlte sich mein Mann (in seinem früheren Berufsleben als Berater und Projektmanager tätig) sofort dazu berufen, mir zu helfen und mir eine Lösung zu bieten und schlimmstenfalls zu erklären, warum die andere Person sich so verhielt, wie sie sich verhielt. Ich sollte das „böse“ Verhalten dieser Person nicht als absichtlichen Angriff auf mich verstehen, sondern eher als ihre Defizite, Nöte, Ängste und somit Schwäche erkennen. Hierdurch stand er für mein Empfinden auf der Seite der „Anderen“ und nicht, wie ich es mir wünschte, auf meiner Seite. Selbstverständlich reagierte ich darauf persönlich betroffen und sehr verärgert und provozierte aufgrund der empfundenen Zurückweisung einen Streit. Diese Situationen zu analysieren und mich mit meinen Gefühlen und Gedanken transparent zu machen, war der Schlüssel zur Lösung. Viele Gespräche und immer wiederkehrende Auseinandersetzungen später verstand ich, dass ich das Gefühl hatte, dass mein Mann mein Problem nicht würdigte. Er fungierte in meinem Erleben als Richter und nicht als Partner an meiner Seite. Darüber hinaus waren seine gewählten Worte häufig nicht diejenigen, die ich mir in der Situation herbeisehnte. Dieses Problem galt es zu eruieren, damit **Sprache Wirklichkeit** schaffen konnte. Schon das Umformulieren der Frage: „Was möchtest Du?“ in „Was brauchst Du?“ oder das Anerkennen meiner Gefühle durch den Satz: „Ich kann dich sehr gut verstehen!“ bewirkten eine große Veränderung in unseren Streitgesprächen. Ich fühlte mich angenommen so wie ich bin, mit allen Gedanken und Gefühlen, die mich bewegten. Es war mir möglich, den „inneren Schalter“ anders zu legen. Kaum war der Schalter richtig platziert, war es mir möglich, in der Situation zu verweilen. Es gab mir Kraft mich meinen Emotionen zu stellen und diese transparent zu machen und nicht wie zuvor flüchten und alles hinwerfen zu müssen.

Dies führte zu einem besseren Umgang in unseren Streitgesprächen und veränderte unsere Beziehung dahingehend, dass ich, die Impulsivere und Lautere, den Part der Gelassenen und Ruhigen einnahm. Zum einen fühlte ich mich in meinen Emotionen „gesehen“ und anerkannt und konnte zum anderen besser wahrnehmen, dass hinter jeder Handlung und Äußerung meines Mannes nur positive Absichten stecken.

Fazit:

Auf meine innere Frage: „Wo ist meine Resilienz geblieben?“ kann ich jetzt eine Antwort geben. Rückwirkend betrachtet war die Pandemie eher nur der Auslöser, um meine Erschöpfung offen zu legen und nicht die Ursache.

Der persönliche Wunsch, mich in meinen beruflichen und privaten Systemen weiter zu entwickeln, zu wachsen und positiver in die Welt zu blicken, hat dazu geführt, dass ich eine Coaching-Ausbildung absolviert habe. Ich habe verstanden, dass ich ein Teil der jeweiligen Systeme bin und konnte meine Themen, inneren Konflikte und Entscheidungsfragen unter

dieser Prämisse neu betrachten. Dies führte dazu, dass ich wacher und geduldiger mit meinen Mitmenschen und auch mit mir umgehe. Meistens ...

Beziehung ist Kontakt. Kontakt ist immer auch gebunden an Gefühle. Je nach Gefühl öffne oder verschließe ich mich einer Person gegenüber und umgekehrt erlebe ich Menschen als offen oder verschlossen. Es geht also in erster Linie um Kontaktkompetenzen, die ich erlernt habe und weiter ausbilden möchte. Durch Kontakt kann ich im besten Falle die Seele des anderen berühren. Darüber wiederum kann ich eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, in welcher wir Themen an- und aussprechen können, die sonst wahrscheinlich nur dem Coachee bekannt wären.

Durch verschiedene Methoden konnte ich meinen Handwerkskoffer füllen und so im Verlauf der Ausbildung meine Coachees an ihre Lösungen heranführen. Es ist für mich selbstverständlich, das Thema des Coachees und dessen Kampf damit zu würdigen. Eine konkrete Fragestellung durch den Klienten für die aktuelle Coachingstunde formulieren zu lassen, gestaltet sich hingegen noch als schwierig.

Meine hier und da angedeuteten Zweifel hinsichtlich des Gelingens der Umsetzung des Coachens sind generell gewichen, bleiben aber im System Familie noch existent. Ich bin mir aber sicher, dass auch hier noch viele positive Entwicklungen stattfinden werden, da eine Ausbildung dieser Art nie abgeschlossen sein kann und sich immer im Fluss befindet. Mit dem Wissen, dass alles Gelernte im Unterbewusstsein weiterarbeitet, bin ich sehr zuversichtlich im Hinblick auf zukünftige Krisengespräche mit meiner Familie. Ich kann mich mittlerweile öfter zurückrufen, wenn meine innere Haltung ins Wanken gerät.

Zwar war es der Plan, keinen Plan zu haben, jedoch blieb es durch die Coaching Ausbildung gar nicht aus, dass ich Gelerntes bewusster in die einzelnen Systeme integrierte. Nicht immer in Vollendung (siehe Familie und Partnerschaft) aber im beruflichen System und im Freundeskreis zunehmend erfolgreicher. In diesem Fall hat sich der allgemeine Spruch: „Der Weg ist das Ziel!“ auch für mich bestätigt. Ich freue mich auf diesen Entwicklungsprozess!