

Coaching, Bedeutung Systemisches Coaching und was es als „Haltung“ braucht?



Abbildung 1: „Systemisches Coaching“ – Quelle: Eigene Darstellung

Abschlussarbeit In-Konstellation Köln
Ausbildung zum Systemischen Coach
September 2021 bis Mai 2022

Margarete Swicinski

Inhalt

1. Executive Summary.....	2
2. Coaching.....	3
2.1. Definition Coaching aus der Literatur.....	3
2.2. Der Coaching Begriff und sein Ursprung.....	4
2.3. Wie möchte ich Coaching für mich definieren.....	5
3. Systemisches Coaching und Rollen.....	7
3.1. Bedeutung und die Kernpunkte.....	7
3.2. Die Rollen im Coaching und ihre Verantwortung.....	9
4. Haltung und Haltungselemente.....	10
4.1. Haltung „Coach gegenüber Coachee“.....	10
4.1.1. Wertschätzung.....	10
4.1.2. Ressourcen.....	11
4.1.3. Entwicklung.....	11
4.1.4. Vertrauen.....	12
4.1.5. Fokussierung.....	12
4.1.6. Nicht-Wissen.....	12
4.1.7. Die „innere Haltung“ als Grundprinzip.....	12
4.2. Haltung „Zusammenarbeit Coach und Coachee“.....	14
4.2.1. Beziehung.....	14
4.2.2. Vertrauen.....	15
4.2.3. Augenhöhe.....	15
4.2.4. Autonomie.....	15
4.2.5. Konstruktivismus.....	15
4.2.6. Eigentliche Arbeit.....	16
4.3. Haltung „Coach – Selbsthaltung“.....	16
4.3.1. Arten des Zuhörens.....	17
4.3.2. Demut.....	18
4.3.3. Eigenverantwortung & Intuition.....	18
4.3.4. Selbstmanagement.....	18
4.3.5. Flexibilität.....	18
4.3.6. Entwicklung.....	19
5. Fazit.....	20
6. Quellenverzeichnis.....	22

1. Executive Summary

Eine Auseinandersetzung mit den Themen Coaching, Bedeutung Systemisches Coaching und was es an Haltung braucht, ist primär mein persönliches Anliegen. Meine Idee ist direkt nach der Ausbildung zum Systemischen Coach das Systemische Coaching in dem Unternehmen, wo ich als Angestellte im agilen Kontext tätig bin, zu etablieren, um die Führungskräfte bei Bedarf im Hinblick auf die anstehenden Anforderungen das moderne Führen gezielt zu begleiten, die sich auf Grund der Transformation der Firma und dem Wandel ergeben. Coaching ist heute in der Medienwelt und in der Literatur sehr präsent. Die Einsatzmöglichkeiten sowie die Instrumente sind vielfältig. Coaching wirkt heute wie ein Modewort. Aber ist es das auch?

Die folgende Abschlussarbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung: Wo kommt der Begriff Coaching her? Wie möchte ich für mich Coaching definieren? Welche besonderen Merkmale macht das Systemische Coaching aus? Welches Rollenverständnis und welche Verantwortung steckt hinter der Rolle Coach und Coachee? Welche Haltung braucht es und welche Wirkung kann im Coachingprozess daraus erzielt werden?

Das Ziel dieser Arbeit ist eine intensive Auseinandersetzung und Reflektion mit den Hauptthemen Coaching, Systemisches Coaching, Rollenverständnis und Haltung. Die Ausarbeitung soll für mich Transparenz schaffen, mein Verständnis schärfen und mir Klarheit im Systemischen Ansatz vermitteln. Zusätzlich möchte ich herausarbeiten, wie ich Coaching für mich definiere und welche Potentiale der systemische Ansatz in meiner zukünftigen Arbeit als Coach und insbesondere für den Coachee freisetzen kann. Im Vordergrund steht das Einzelcoaching. Die Abschlussarbeit soll mir eine Orientierung geben und mein Anker sein im besagten Coaching Dschungel mit seinen vielen Möglichkeiten, Methoden sowie Fragentechniken den Überblick zu bewahren und vor allem den Blick für die Faktoren zu schärfen, die nachweislich zur Wirksamkeit des Systemischen Coaching beitragen. Hieraus entsteht die Grundlage, die ich nutzen möchte, um im nächsten Schritt iterativ ein Konzept „Etablierung Systemisches Coaching“ auszuarbeiten.

In Kapitel zwei werden zunächst die unterschiedlichen Definitionen zum Begriff Coaching im Vergleich dargestellt und wie ich Coaching für mich definiere. Im dritten Kapitel wird der Systemische Ansatz mit seinen Schwerpunkten konkretisiert. Zusätzlich werden das Rollenverständnis sowie die Verantwortungsbereiche der beiden Rollen Coach und Coachee in tabellarischer Form Gegenüber gestellt, um die Kernpunkte zu verdeutlichen. In Kapitel vier folgt die Auseinandersetzung mit dem Thema Haltung. Zum einem aus Sicht des Coachs, im

nächsten Schritt bezugnehmend auf die Beziehung Coach und Coachee und abschließend die Haltung des Coachs sich selbst gegenüber.

„Die vorliegende Facharbeit endet mit einem abschließenden Fazit, dass die Ergebnisse zusammenfassend reflektiert“¹ und für mich einen guten Überblick liefert.

2. Coaching

2.1. Definition Coaching aus der Literatur

„Diese Frage müssen Sie eigentlich immer als erstes beantworten, wenn Sie eine Anfrage als Coach erhalten. Was verstehen Sie unter Coaching? Was ist das Besondere an systemischem Coaching“.²

Der Begriff Coaching ist heute weit verbreitet und wird in vielen Zusammenhängen ganz unterschiedlich genutzt und interpretiert. Eine Vielzahl von Definitionen ist in der Literatur zu finden, die jeweils eine Orientierung gibt, jedoch auch eine unterschiedliche Bedeutung aufzeigt. Als erster Einblick drei Beispiele aus der Literatur mit unterschiedlichen Definitionen.

- **„Coaching** ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/ Organisationen“.³
- **„Coaching** ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Beratungsmethoden, die drei Grundtypen sind Einzel-, Team- und Projektcoaching. Ebenso wie in der psychosozialen Beratung wird dabei die Entwicklung eigener Lösungen begleitet und gefördert. Methodisch bezeichnet das Wort strukturierte Gespräche zwischen einem Coach und einem Coachee (Klienten) z.B. zu Fragen des beruflichen Alltags (Führung, Kommunikation, Organisation und Zusammenarbeit). Die Ziele dieser Gespräche reichen von der Einschätzung und Entwicklung persönlicher Kompetenzen und Perspektiven über Anregungen zur Selbstreflexion bis hin zur Überwindung von Konflikten mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten. Dabei fungiert der Coach als neutraler, kritischer Gesprächspartner und verwendet je nach Ziel Methoden aus dem gesamten Spektrum der Personal- und Führungskräfteentwicklung“.⁴

¹ Vgl. <https://www.scribbr.de/hausarbeit/einleitung-hausarbeit/>

² Vgl. König, Eckhard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3 Auflage, S. 9

³ Vgl. <https://dbvc.de/Definition> Coaching (Deutscher Bundesverband Coaching DBVC 2009) (aufgerufen am 02.02.2022)

⁴ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Coaching> (abgerufen am 02.02.2022)

- „Coaching“ setzt das Potential des Menschen frei, um ihre Performance zu maximieren. Das Ziel des Coachings ist es, ihnen zu helfen zu lernen, anstatt ihnen etwas beizubringen“.⁵

2.2 Der Coaching Begriff und sein Ursprung

Um hier mehr Klarheit über den Begriff Coach und den Ursprung von Coaching transparenter zu machen, werfen wir einen Blick in die Vergangenheit. Der Begriff Coach „ist in der englischen Sprache seit 1556 nachgewiesen und kommt ursprünglich aus dem Ungarischen“⁶. Coach bedeutet „Kutsche“⁷. „Das Bild der Kutsche vermittelt einen wesentlichen Kern von Coaching und verdeutlicht es anhand der Metapher: Die Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, um auf den Weg zu kommen und ein Ziel schneller und bequemer zu erreichen als zu Fuß. Der Insasse bedient sich dieses Hilfsmittels, entscheidet aber selbst über die Richtung bzw. das Reiseziel. Der Kutscher kennt die Wege, kann Entfernungen und Reisezeiten einschätzen, sorgt für die Qualität des Vorankommens und für angemessene Pausen“.⁸ Im Jahr 1848 findet Coaching in der Anwendung eines privaten Tutors für Universitätsstudenten gebrauch. Ca. 40 Jahre später im Jahr 1885 fand Coaching im sportlichen Bereich Anwendung, jedoch erst in den Ländern England und den USA. 1960 wird der Coaching Ansatz in die gesamte Sportwelt implementiert. „Hier hat der Coach die Aufgabe, einen Sportler oder eine Sportlerin dabei zu unterstützen, Spitzenleistung zu erbringen“.⁹ Hier liegt noch der Fokus auf der Beachtung der Spitzenleistung. Jedoch wurde zeitnah erkannt, dass Coaching weit mehr ist als reines Training der körperlichen Leistungsfähigkeit. Zum Erfolg braucht es noch mehr, es geht um die „Einstellung, Befürchtungen, Ängste, Zweifel und Hoffnungen“,¹⁰ die den Coachee beschäftigen. Das bedeutet eine weitere Entwicklung im Coaching. 1970 fand Coaching in den amerikanischen Unternehmen einen Platz und wurde als personen- und entwicklungsorientierter Führungsstil primär zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und zur persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter eingesetzt. Seit den 1980er Jahren findet Coaching den Einsatz im beruflichen Kontext. Mitte der achtziger wurde der Begriff Führungskraft als Coach in Deutschland übertragen, weiterentwickelt und zusätzlich als Idee für eine professionelle, überwiegend externe Beratung/Unterstützung für Führungskräfte etabliert. In den Anfängen wurde diese Art als kritisch angesehen, da Coaching

⁵ Vgl. König, Eckard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3 Auflage, S. 11, von Timothy Gallwey 1972, zitiert nach Whitmore 2015, S. 14

⁶ Vgl. Fischer-Epe, Maren, Eingeleitet von Friedemann Schulz von Thun, Coaching: Miteinander Ziele erreichen, 9. Auflage Mai 2021, S14

⁷ Fischer-Epe, 2021, S14

⁸ Vgl. Fischer-Epe, Maren, Eingeleitet von Friedemann Schulz von Thun, Coaching: Miteinander Ziele erreichen, 9. Auflage Mai 2021, S19

⁹ Vgl. König, Eckhard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3 Auflage, S. 10

¹⁰ Vgl. König, Eckhard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3 Auflage, S. 10

vielfach mit Therapie assoziiert wurde und die Führungskräfte als hilfsbedürftig und unfähig eingestuft wurden.

Doch heute wird Coaching als eine selbstverständliche Ergänzung der Personalentwicklungsmaßnahmen gesehen. Viele Unternehmen investieren in Coaching-Maßnahmen und die Anwendungslandschaft wurde erweitert. Der Ansatz findet mittlerweile auch bei Fachkräften, Mitarbeitern oder in der Projektarbeit statt.

Historie – Begriff „Coaching“

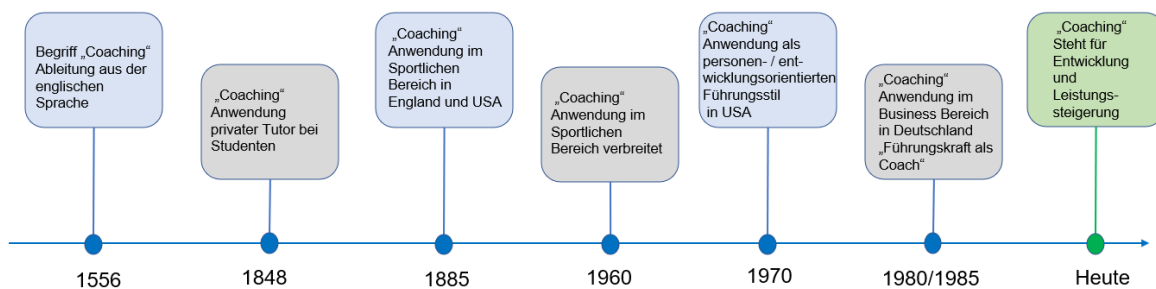


Abbildung 2: Historie – Begriff „Coaching“ – Quelle: Eigene Darstellung

Der Coaching Begriff steht heute für Entwicklung und Leistungsfähigkeit. Coaching ist eine besondere Form der Unterstützung bzw. „eine ganz besondere Gesprächsform“.¹¹ Heute ist Coaching mittlerweile ein Modewort geworden. Man könnte auch sagen „Coaching ist in“.¹² Coaching findet einen vielfältigen Ansatz in unterschiedlichen Bereichen und vor allem wird es überall praktiziert. Heute ist Coaching „eine Art Container“¹³ für unterschiedliche Coaching Arten sowie die Anwendung von unterschiedlichen Beratungsmethoden. Das Feld ist vielfältig und umfasst Einzel-Coaching, Gruppen oder Team-Coaching, Konflikt-Coaching, Paar-Coaching, Life-Coaching und weitere Arten. Für den Nutzer kann die kreative Verwendung des Begriffs Coaching zur Verwirrung führen, somit ist es von großer Bedeutung den Rahmen der Dienstleistung zu hinterfragen.

2.3 Wie möchte ich Coaching für mich definieren?

Coaching basiert auf einer interaktiven, partnerschaftlichen und gleichwertigen Zusammenarbeit auf Augenhöhe und umfasst eine vertrauliche und prozessorientierte Unterstützung psychisch stabiler Menschen. Coaching ist eine Kombination aus individueller Begleitung, persönlichem Feedback, der Flexibilisierung von Verhaltensmustern, der

¹¹ Vgl. König, Eckhard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3 Auflage, S. 10

¹² Vgl. König, Eckhard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3 Auflage, S. 10

¹³ Vgl. Schubert-Golinski, Bettina & Schmidt, Matthias et al, Systemisches Coaching (Haltung, Methodik, Rollenklarheit), 2022, S.15

Weiterentwicklung der Persönlichkeit sowie dem Ausbau von Kraft- und Energiequellen und verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz. Es bietet dem Coachee eine Orientierung und unterstützt ihn Stabilität zu finden, um Offenheit und Selbstreflexion zu üben. Im Coaching gibt es zwei Rollen den Coach und den Klienten, der auch Coachee genannt wird. Ausgehend vom Einzel-Coaching arbeiten der Coach und der Coachee partnerschaftlich intensiv zusammen. Die Rolle des Coachs würde ich als eine wirksame professionelle Prozessbegleitung sehen. Der Coach bietet einen wertvollen Service in seiner Arbeit. Er schafft einen strukturierten Rahmen und bietet einen geschützten und vertraulichen Raum. Auf Grund der vollen Aufmerksamkeit und den Einsatz von gezielten Fragentechniken sowie Methoden bekommt der Coachee die Möglichkeit der Selbstreferenz in Form der individuellen Selbstreflexion, um diese im Dialog auszufalten. Genau dieser Prozess der gemeinsamen Reflexion kann oft schon beim Coachee den ersten Schritt oder ein kleines Wunder bewirken! Ein Coach hat keinen festen Baukasten parat, keine fertige Lösung im Koffer oder „kein fixes Programm, quasi ein fertiges Menü“¹⁴ vorbereitet. In seiner Rolle jedoch hält er sich mit inhaltlichen Lösungsansätzen zurück, agiert situativ und lässt dem Coachee Zeit und Raum zur Reflektion. Er unterstützt den Coachee dabei, die für ihn passende Lösung zu finden. Dabei ist wichtig, dass das Coaching immer freiwillig erfolgt und eine gute und vertrauensvolle Beziehung zwischen den beiden Rollen erfordert. Der Coach achtet besonders auf die individuellen Bedürfnisse und schaut, was in der Situation der Coachee braucht, was seine Ziele sind und wie der Coach den Coachee dabei begleiten kann, seine Ziele zu erreichen. Coaching unterstützt den Coachee seine Landkarte zu malen. Der Coachee hat die Möglichkeit mehr Transparenz und Klarheit zu bekommen – was sind seine Stärken, seine Potentiale und Möglichkeiten, was ist seins, wo will er hin, wen braucht er zur Unterstützung bzw. als Begleiter, was ist ihm bereits bekannt, welche neuen Wege eröffnen sich und wo stecken seine Herausforderungen. Um mehr Kraft und Energie für Neues freizusetzen, liegt der Fokus besonders darin die eigenen Ressourcen, Stärken, Potentiale, Möglichkeiten sowie seine Selbstorganisation an die Oberfläche zu holen. Der Coach gibt dem Coachee Zeit und Raum, die noch ungeordnete Fragen und Gedanken zu sortieren, um in Richtung Lösung in Bewegung zu kommen. Hieraus eröffnen sich neue Gestaltungsmöglichkeiten, um diese zu einem Ganzen zusammenzuführen. Der geschützte und vertrauensvolle Raum bietet dem Coachee die Möglichkeit zur Reflektion, das Beste für sich selbst zu erkennen sowie seine Talente und Potentiale zu entfalten, um gleichsam über sich hinaus zu wachsen. In meiner Arbeit als Coach möchte ich es als Experimentierfeld sehen, die Ausgangssituation anschauen und würdigen, neue Spielregeln und neue Handlungsfelder ermöglichen, um neue ziieldienliche Möglichkeiten für einen neuen Lösungsweg für den Coachee zu erschließen.

¹⁴ Vgl. Theuretzbacher, Klaus, Coaching schafft Räume, 2017, S.16

3. Systemisches Coaching und Rollen

3.1. Was bedeutet Systemisches Coaching und was sind die Kernpunkte

Was macht das Systemische Coaching gegenüber den vielen anderen Coachingarten denn wirklich aus? Wie kann man eine Abgrenzung definieren?

„Mit dem systemischen Coaching bildet sich seit den 1980er Jahren ein Coaching-Ansatz heraus, der die Grundannahmen von soziologischer Systemtheorie und philosophischem Konstruktivismus auf den Prozess überträgt. Als Vermittlerin fungierte dabei die systemische Familientherapie“.¹⁵

Systemisches Coaching möchte ich in zwei Cluster unterteilen. Die Bezeichnung für den ersten Ansatz leite ich ab als Begleitung ohne Ratschlag und den zweiten Ansatz vereinfacht ausgedrückt als „über den Tellerrand schauen“¹⁶.

Im ersten Ansatz Begleitung ohne Ratschlag stehen die zwei Rollen der Coach und Coachee in einer partnerschaftlichen Beziehung zueinander. Der Coach schafft den Rahmen und den Raum und lenkt seine Expertise vielmehr in die Prozesskompetenz. Im Fokus stehen interessiert Zuhören, gezielte Fragen zu stellen sowie ressourcenorientierte Interventionen, um damit beim Coachee einen Prozess der Reflektion anzuregen. Der Coachee trägt die inhaltliche Verantwortung für sein Anliegen und seine Handlungen. Er ist Experte für seine Lösung. Im systemischen Ansatz geht es vordergründig um die Arbeit an individuellen maßgeschneiderten sowie konkret anstehenden Herausforderungen. Es geht nicht darum Menschen zu etwas zu bewegen oder zu einer Leistungssteigerung zu drängen, sondern sie dazu zu befähigen ihre Herausforderungen in möglichst effizienter Zeitnutzung selbst zu lösen. Der Systemische Ansatz ist an humanistische Grundwerte aus der Humanistischen Psychologie aus Mitte des 20. Jahrhunderts von Carl Rogers angelehnt. Der Grundgedanke ist, dass Menschen die Werte wie Verantwortung, Freiheit, Achtsamkeit, Würde und Toleranz selbst tragen. Das bedeutet, dass der Coachee über die eigenen Ressourcen verfügt, um sich selbst weiterzuentwickeln. Der Coach hat nicht die Aufgabe den Coachee zu verändern, sondern ihn auf seinem Entwicklungsprozess zu begleiten. Er befähigt den Coachee die Verantwortung für sich und sein Lebensumfeld zu übernehmen. Dazu zählt, dass der Coachee in die Lage versetzt wird, „bewusste Entscheidungen zu treffen, die Konsequenzen zu

¹⁵ Vgl. Schubert-Golinski, Bettina & Schmidt, Matthias et al, Systemisches Coaching (Haltung, Methodik, Rollenklarheit), 2022, S.19

¹⁶ Vgl. König, Eckhard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3 Auflage, S. 25

bedenken und für seine eigenen Entscheidungen und Handlungen“¹⁷ zu sorgen. Der Coach unterstützt diesen Prozess und sorgt für Transparenz durch den Einsatz von nachvollziehbaren Methoden und arbeitet mit Interventionen, die für den Coachee zur Erreichung des Ziels nützlich und verständlich sind.

Mit dem zweiten Ansatz „über den Tellerrand schauen“¹⁸, ist zu verstehen, dass Menschen, „ihr Verhalten, ihr Erleben und ihre Ziele nur im Kontext ihres sozialen Umfeldes“¹⁹, ihrer Kommunikation und Interaktionen sehen. Der Blick richtet sich nicht nur auf das Individuum, sondern es werden auch die sozialen Systeme mitberücksichtigt. Das Zusammenspiel von Menschen wird für den Coachee klarer, wenn er den Blick zusätzlich in andere Systeme wie z.B. Umfeld, Strukturen, Regeln usw. öffnet. Der Systemische Ansatz eignet sich, das Gewohnte und Vertraute in alle Richtungen zu hinterfragen, um zu erkennen, dass es weitere Handlungsmöglichkeiten gibt. Hier wirken verschiedene Faktoren wechselseitig aufeinander. Der systemische Ansatz fördert daher eine mehrperspektivische Betrachtung, um die „Interaktionen in ihren Wirkungen und Wechselwirkungen zu verstehen und“²⁰ somit hat der Coachee die Möglichkeit seinen angemessenen maßgeschneiderten Lösungsansatz zu erarbeiten.

Die graphische Darstellung stellt die Kernpunkte des systemischen Ansatzes dar.

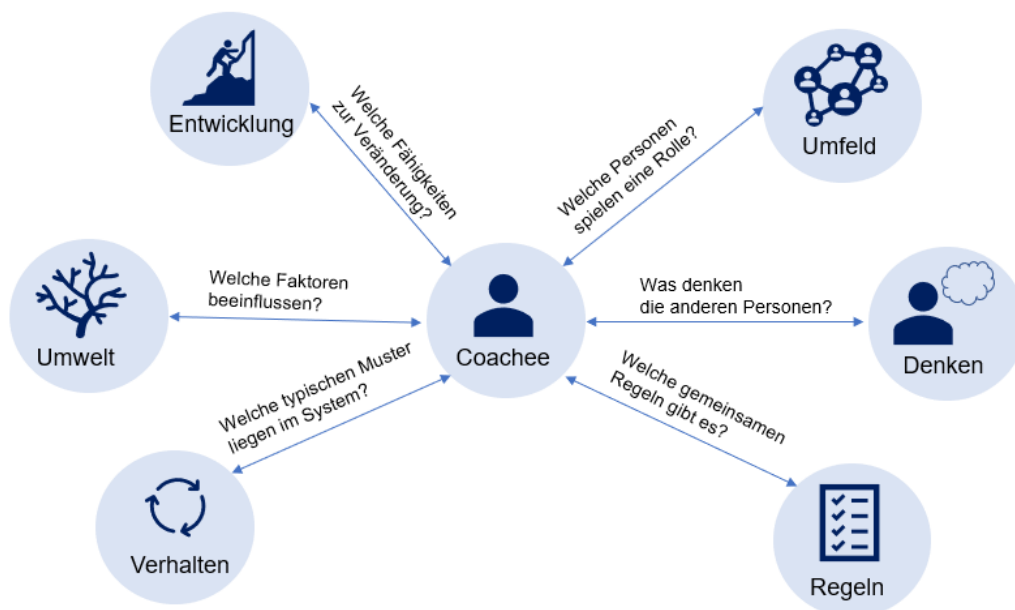


Abbildung 3: Graphische Darstellung „Systemischer Ansatz“ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁷ Vgl. <https://www.fischer-epe.de/coaching-ausbildung> (aufgerufen am 05.02.2022)

¹⁸ Vgl. König, Eckhard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3 Auflage, S. 25

¹⁹ Vgl. <https://www.fischer-epe.de/coaching-ausbildung> (aufgerufen am 05.02.2022)

²⁰ Vgl. <https://www.fischer-epe.de/coaching-ausbildung> (aufgerufen am 05.02.2022)

1. Umfeld: Welche Personen spielen in dem Umfeld des Coachee eine Rolle? Wer kann hier unterstützen? Es sind Menschen, die die Veränderung herbeiführen können.
2. Denken: Was denken die anderen Personen im Umfeld des Coachee? Gibt es eine Möglichkeit über den Perspektivwechsel ein anderes Bild zu bekommen? Kann hier mehr Transparenz über die Wirklichkeit der anderen Systeme unterstützend wirken?
3. Regeln: Welche Regeln sind im Umfeld vorhanden? Was kann verändert werden, was nicht?
4. Verhalten: Welche typischen Verhaltensmuster liegen im eigenen System? Was kann der Coachee beeinflussen? Was kann und will der Coachee verändern?
5. Umwelt: Welche Faktoren kann der Coachee in Bezug auf die Umwelt verändern? Welche Faktoren sind veränderbar, haben Einfluss und welche will er selbst angehen?
6. Entwicklung: Welche Fähigkeiten, Stärken, Potentiale stehen dem Coachee zur Verfügung oder müssen an die Oberfläche geholt werden, um Veränderungen sowie seine Entwicklung zu unterstützen?

3.2. Die Rollen im Coaching und ihre Verantwortung

Die Tabelle stellt die Kernpunkte der beiden Rollen Coach und Coachee in deren Verantwortung im Vergleich dar.

Die Rolle Coach und seine Verantwortung		Die Rolle Coachee und seine Verantwortung	
Support als Kutschfahrer	Der Coach hat in seiner Rolle so eine Art Dienstleister Funktion oder ist auch als der „Kutschfahrer“ zu sehen. Der Coachee wird unterstützt sein Ziel zu erreichen.	Fahrgast	Der Coachee ist der Fahrgast der das Ziel bestimmt.
Anbieter	Der Coach setzt den Rahmen, gibt Reize, um das Ziel zu erreichen. Er schafft und bietet den Raum und die Bühne.	Entscheider / Experte	Der Coachee ist der Experte für sein Anliegen /seine Situation. Er entscheidet über sein Ziel, was er braucht und was seine Lösung ist. Er gibt die inhaltliche Richtung vor.
Beobachter	Der Coach beobachtet den Prozess. Er fungiert nicht als Treiber. Der Coach gibt dem Coachee die Zeit, die er braucht.	Eigenverantwortung	Der Coachee trägt die Eigenverantwortung für seine Handlung und die Erreichung seiner Ziele.
Prozessverantwortung	Der Coach trägt die Verantwortung den Prozess und das systemische Vorgehen im Coaching Setting.	Lösungsverantwortung	Der Coachee trägt die Verantwortung für seine Lösung.
Ergebnisoffenheit	Der Coach steht der Entscheidung des Coachee und somit dem Ergebnis offen.	Offenheit	Der Coachee ist für die Fragetechniken sowie die Methoden, die der Coach situativ nach Bedarf einsetzt offen gegenüber.

Tabelle 1: „Rolle/Verantwortung Coach und Coachee“ Quelle: Eigene Darstellung

4. Haltung und die Haltungselemente

Das systemische Coaching „resultiert nicht nur aus dem methodischen Vorgehen, sondern hat etwas mit der Haltung und dem Menschenbild des Coachs zu tun“. ²¹ Das Fundament liefert die Haltung mit ihren Haltungselementen. Diese sind in der Zusammenarbeit eine Voraussetzung, „da sie letztlich über den Erfolg eines Coaching-Prozesses entscheiden“²². Die Haltung, die ein Coach einnimmt, lebt und sein Denken während des Coaching-Prozesses, lassen sich in drei Dimensionen gliedern:

1. Haltung Coach gegenüber dem Coachee
2. Haltung Zusammenarbeit Coach und Coachee
3. Haltung Coach sich selbst gegenüber

4.1. Haltung „Coach gegenüber dem Coachee“:

Folgende Haltungselemente stehen im Fokus...



Abbildung 4: Haltung „Coach gegenüber dem Coachee“ Quelle: Eigene Darstellung

4.1.1. ...Wertschätzung

Wertschätzung könnte man auch als bedingungslose Akzeptanz bezeichnen. Der Coach ist gegenüber dem Coachee frei von Beurteilung, Bewertungen der Gedanken, der Gefühle und der Verhaltensweisen. Wenn im Coaching-Prozess eine positive Wertschätzung von Seiten des Coachs ausgeht, kann diese im Dialog und im Coaching-Prozess eine positive Wirkung erzielen, wenn der Coachee diese auch deutlich wahrnimmt. Der Coach begegnet dem Coachee ohne Vorbehalte, „mit Wertschätzung und mit emotionaler Beteiligung“²³. Er

²¹ Vgl. König, Eckhard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3. Auflage, S. 27

²² Vgl. König, Eckhard & Vollmer, Gerda, Handbuch Systemisches Coaching, 2019, 3. Auflage, S. 28

²³ Vgl. Drath, Karsten, Coaching-Techniken, 2019, 3. Auflage, S16

akzeptiert die Individualität des Coachee und respektiert die Persönlichkeit, die Ansichten, die Werte, die Bedürfnisse und die Ziele des Coachees, auch wenn diese nicht im Einklang mit seinen Vorstellungen stehen. Ein wertschätzender Umgang mit Sympathie führt zu einer guten, vertrauensvollen Beziehung untereinander und fördert den Coaching-Prozess sowie die Entwicklung des Coachees.

4.1.2. ...Ressourcen:

Wenn wir im Coaching von Ressourcen sprechen, bezeichnen wir die Fähigkeiten, die Stärken, die Potentiale und die Kraftquellen, die dem Coachee in bestimmten Situationen zur Verfügung stehen. Gemeint sind „die inneren Ressourcen einer Person, die sich aus der Persönlichkeit, dem Handeln, dem Wissen und den Emotionen ergeben“.²⁴ Mit Fokus auf die Ressourcen des Coachees werden diese im Coaching-Setting klarer, sodass die Energie fließen kann. Im Coaching finden „alle Gespräche unter der Prämisse statt, dass jeder Mensch seine Ressourcen entfalten und einsetzen kann“.²⁵ Dies bietet die Möglichkeit, dass beide der Coach und der Coachee „recht gezielt am Entdecken und Entwickeln von Stärken arbeiten“²⁶. Aus Sicht des Coachs ist der Coachee kompetent, kreativ und reich an eigenen Ressourcen. Auf Basis dieser Überzeugung ist es die Aufgabe des Coachs im Coaching-Setting mit dem Coachee zu arbeiten und ihn dabei gezielt zu unterstützen, seine Qualitäten an die Oberfläche zu holen und damit Lösungswege zu eröffnen.

4.1.3. ...Entwicklung:

Entwicklung bezieht sich hierbei auf den Reifeprozess des Menschen. Der Coach hat das Bild, dass der Mensch als Wesen kreativ und neugierig ist und sich ein Leben lang verändern kann. Er setzt das Vertrauen in den Coachee, dass dieser seine eigene, persönliche, individuelle Entwicklung und seine Potentiale entfalten kann. Der Coach sieht den Coachee als eigenes Individuum mit eigenen Bedürfnissen und der Fähigkeit zur eigenen Entwicklung an. Es geht im Coaching-Prozess um das (Mit-) Auslösen und begleiten von Entwicklungen. Der Coachee verfügt über Erfahrungen, Kompetenzen und Ressourcen, auf die er zugreifen kann. Befindet sich der Coachee in diesem Bereich, ist er so zu sagen in der Komfortzone. In dieser Zone findet kaum Entwicklung statt. Die Aufgabe des Coachs ist es den Coachee in die nächste Zone zu begleiten. Diese Zone wird als Neuland-/Lernzone bezeichnet. In dieser Zone findet größtenteils die weitere Entwicklung statt, sowie das Lernen von neuen Verhaltensmustern. Hier hat der Coachee die Möglichkeit neue Ressourcen zu entfalten.

²⁴ Vgl. <https://www.landsiedel-seminare.de/coaching/ressourcen> (aufgerufen 20.02.2022)

²⁵ Vgl. <https://www.landsiedel-seminare.de/coaching/ressourcen> (aufgerufen 20.02.2022)

²⁶ Vgl. <https://www.landsiedel-seminare.de/coaching/ressourcen> (aufgerufen 20.02.2022)

4.1.4. ...Vertrauen:

Der Coach vertraut und signalisiert dem Coachee in der Zusammenarbeit, dass er seine Ziele, und seinen Lösungsansatz mit eigenen Ressourcen selbst erreichen kann. Entscheidungen entsprechen seiner persönlichen Realität und werden so getroffen, dass die aus seiner Sicht beste Handlungsalternativen gewählt wird. Die Aufgabe des Coachs ist dem Coachee diese Handlungsalternativen aufzuzeigen.

4.1.5. ...Fokussierung:

Fokussierung bedeutet Scharf stellen. Das Auge gezielt auf ein Ziel zu richten. Der Coach fokussiert seine Arbeit lösungsorientiert, beschäftigt sich weniger mit dem Problem. Er schaut, was die richtigen Schritte, der richtige Einsatz von Methoden oder Fragentechniken sein könnte, die den Coachee unterstützen die geeigneten Schritte zur Lösung zu entwickeln. Die Lösung liegt im Coachee selbst!

4.1.6. ...Nicht-Wissen:

Der Coach bringt Offenheit und wohlwollende Neugier mit ein. Er orientiert sich an dem Leitsatz – du weißt, dass du nicht weißt und du deinen Coachee niemals völlig verstehen kannst. Der Coach gibt keine Ratschläge, auch wenn er eine gute Idee hat, denn diese basiert auf der eigenen inneren Landkarte des Coachs und ergibt nur für den Coach Sinn. Für den Coachee könnte diese Idee völlig unbedeutend sein. Der Coach hinterfragt die Vorstellungen und Überzeugungen des Coachees und befähigt ihn dazu, die Schlüssigkeit seiner eigenen Landkarte zu überprüfen. Er probiert aus, bietet situativ nach dem Bedarf des Coachee unterschiedliche Methoden an und der Coachee entscheidet selbst, welcher Weg zu seiner Landkarte führen kann. Mit der Haltung Nicht-Wissen und Nicht-Verstehen bleibt der Coach neutral. Somit kann er als Außenstehender fungieren und unvoreingenommen im Coaching-Setting die relevanten Systemzusammenhänge des Coachee wahrnehmen. Darüber hinaus die Logik ansatzweise begreifen und somit den Coachee im Prozess der Entwicklung unterstützen.

4.1.7. ...die innere Haltung als Grundprinzip

Unsere Erwartungen an andere Menschen führen dazu, dass sie sich selbst bestätigen. Dieses Prinzip wird in der Psychologie als selbsterfüllende Prophezeiung bezeichnet und basiert auf einem Feldexperiment und weiteren Studien, die durchgeführt wurden. 1965 untersuchten „die US-amerikanischen Psychologen Rosenthal und Jacobson die Lehrer-Schüler Interaktionen an einer Grundschule“.²⁷ In dem Experiment wurde nachgewiesen, „dass ein Lehrer, dem suggeriert wird, einige Schüler seien besonders begabt, diese

²⁷ Vgl. <https://de.wikipedia.org/Pygmalion-Effekt> (aufgerufen 25.02.2022)

unbewusst so fördert, dass sie am Ende auch tatsächlich ihre Leistungen steigern“.²⁸ „Mit einfachen Worten ausgedrückt, ist die selbsterfüllende Prophezeiung ein Phänomen, bei dem die Prophezeiung selbst dazu führt, dass am Ende das eintritt, was vorhergesagt wird. Es gibt eine Rückkoppelung zwischen der Vorhersage und dem Ereignis selbst“.²⁹ Das bedeutet, dass die selbsterfüllende Prophezeiung Auswirkungen auf das menschliche Beziehungsverhalten hat und daher für einen Coach von entscheidender Bedeutung ist. Mit dem Wissen kann der Coach sein eigenes Verhalten gegenüber dem Coachee in der Begegnung, in der Beziehung und in der Zusammenarbeit überprüfen, damit die innere Haltung im Coaching-Prozess einen Einfluss auf die Lösungsansätze des Coachees bewirkt.

Das Schaubild stellt die vier grundsätzlichen Einstellungen in der sozialen Interaktion dar und zeigt welche Auswirkung diese auf die gemeinsame Arbeit haben kann.

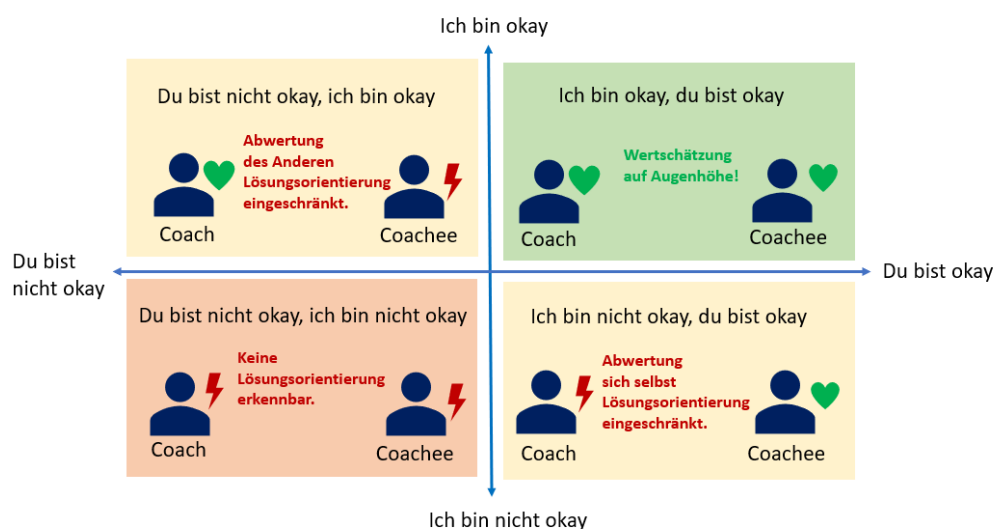


Abbildung 5: Graphische Darstellung „Vier grundsätzliche Einstellungen“ Quelle: Eigene Darstellung

1. Ich bin okay, du bist okay – Wertschätzung auf Augenhöhe. Nur diese Einstellung hat eine positive Auswirkung auf die Zusammenarbeit sowie den Coaching-Prozess
2. Ich bin nicht okay, du bist okay – Abwertung auf Seiten des Coachs sich selbst gegenüber. Die Einstellung hat Auswirkung, erzeugt eine Störung auf der Ebene der Zusammenarbeit und der Coachee ist in seiner Lösungsorientierung eingeschränkt.
3. Du bist nicht okay, ich bin okay – Abwertung gegenüber des Coachees. Diese Einstellung hat ebenfalls Auswirkung, erzeugt eine Störung auf der Ebene der Zusammenarbeit und der Coachee ist in seiner Lösungsorientierung eingeschränkt.

²⁸ Vgl. <https://de.wikipedia.org/Pygmalion-Effekt> (aufgerufen 25.02.2022)

²⁹ Vgl. Interview mit Sozialpsychologe Prof. Dr. Hand-Peter Erb an der Helmut-Schmidt Universität der Bundeswehr Hamburg (Thema: Selbsterfüllende Prophezeiung) (aufgerufen 25.02.2022)

4. Du bist nicht okay, ich bin nicht okay - Diese Einstellung hat starke Auswirkung auf den Coaching-Prozess und somit ist keine Lösungsorientierung erkennbar.

Die Empfehlung für den Coach ist vor und während des Coaching-Prozesses in der Variante 1 – ich bin okay, du bist okay - zu bleiben.

4.2. Haltung „Zusammenarbeit Coach und Coachee“

Folgende Haltungselemente stehen im Fokus...



Abbildung 6: Haltung „Zusammenarbeit Coach und Coachee“ Quelle: Eigene Darstellung

4.2.1. ...Beziehung:

Der erste Kontakt, die persönliche Begegnung, die Art und Weise der Begegnung und die Gegenseitige Wirkung ist entscheidend. „Es geht zunächst um ein gegenseitiges Kennenlernen, um Sympathie und menschliche Passung“³⁰. Der nächste Schritt ist die Beziehung herstellen und aufbauen, um gemeinsam in den Coaching Flow zu kommen. Das sind die Faktoren, die Berücksichtigung brauchen. Die Qualität der Beziehung bildet die Basis für den gesamten Prozess und jedes einzelne Coaching-Setting. Man könnte auch sagen, die Beziehungsqualität im Coaching ist der Schlüssel zum Erfolg. Der Coach hat die Aufgabe zum einem sich selbst in seiner persönlichen Art der Kontaktaufnahme zu reflektieren und darüber hinaus ist er gefordert während des Coaching-Settings, die für ihn hilfreiche Art von Beziehung mit dem Coachee aufzubauen. Hilfreich ist, wenn der Coach ein großes Maß an Offenheit und Flexibilität bezogen auf unterschiedliche Persönlichkeiten erlaubt. In der Zusammenarbeit vereinbaren der Coach und der Coachee gemeinsam die Rahmenbedingungen sowie die Ziele, die der Coachee erreichen möchte und arbeiten für eine gewisse Zeit intensiv miteinander. Sie schaffen in der Zusammenarbeit eine Bindung, die von Vertrauen, Respekt und Sympathie füreinander geprägt ist.

³⁰ Vgl. Schubert-Golinski, Bettina & Schmidt, Matthias et al, Systemisches Coaching (Haltung, Methodik, Rollenklarheit), 2022, S.68

4.2.2. ...Vertrauen:

Während der Coachingarbeit ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Coach und dem Coachee, also Vertrauen auf beiden Seiten um umgänglich. Der Coach vertraut darauf, dass der Coachee seine Ziele und seinen Lösungsansatz mit eigenen Ressourcen selbst erreicht. Der Coachee vertraut dem Coach in Richtung Coaching Kompetenz im Rahmen der Coachingarbeit.

4.2.3. ...Augenhöhe:

Der Coach und der Coachee arbeiten in einer partnerschaftlichen und vertrauensvollen Art und Weise zusammen. Im Coaching sind sie gleichwertige Partner auf Augenhöhe. Jeder bedient seine Rolle und trägt Verantwortung für seinen Bereich. Der Coach ist für die Steuerung des Coaching-Prozesses verantwortlich und hat die Expertise für den Einsatz der Fragentechniken sowie Methoden. Der Coachee trägt die Verantwortung für sein Anliegen, sein Ziel, sein Handeln und die Lösungsfindung. Dieser Prozess passiert im Einklang.

4.2.4. ...Autonomie:

Im Coaching setzen wir einen autonomen und grundsätzlich einen handlungsfähigen Coachee voraus. Für den Coach kann es innerhalb des Coaching-Prozesses eine Herausforderung sein, wenn der Coachee eine Lösungsalternative nicht berücksichtigt, die aus Sicht des Coachs als wirkungsvoll und leistungsfähig erscheint. Jedoch bezogen auf die Autonomie trägt der Coachee das Recht für seine Entscheidung, die der Coach akzeptiert. Autonomie gilt nicht nur dem Coachee gegenüber, sondern auch für den Coach. Der Coach hat die Möglichkeit zu entscheiden, ob er sich auf die Zusammenarbeit mit dem Coachee einlassen kann oder das Thema mit seinen Wertevorstellungen nicht vereinbar ist. Zusätzlich kann der Coach für sich einstehen und schauen, ob die Beziehung zwischen dem Coachee und ihm stimmt oder ob es andere Punkte gibt, die dagegen sprechen eine Coaching Beziehung einzugehen.

4.2.5. ...Konstruktivismus

Der Coach hat die Aufgabe den Coachee zu sensibilisieren, dass seine Sicht der Dinge weder objektiv noch der Realität der anderen entspricht. Die Wahrnehmung des Coachee oder seine Situation wird von verschiedenen Menschen und vor allem, wenn das Umfeld herangezogen wird, unterschiedlich wahrgenommen. Die Wahrnehmung wird als ein aktiver Konstruktionsprozess auf Grundlage individueller Lebenserfahrung gesehen. Jeder Mensch nimmt die Umgebung mit seinen Sinnesorganen wahr. Die Wahrnehmung wird in unser Gehirn aufgenommen, mit unseren Erfahrungen sowie Einstellung interpretiert und somit kreiert jeder sein eigenes Bild, seine eigene individuelle Realität. Die Orientierung an dem konstruktivistischen Grundsatz ist für den Coach in dem Coaching-Prozess unterstützend,

denn es bietet dem Coach die Möglichkeit zu verstehen, dass es sich um die persönliche Wahrnehmung des Coachees handelt.

Das Bild veranschaulicht den Konstruktivismus-Ablauf der einzelnen Schritte anhand eines Beispiels als Baum, welches auch für den Coachee für sein Handeln hilfreich sein kann.

Konstruktivismus - Jeder Mensch erschafft seine eigene individuelle Realität!

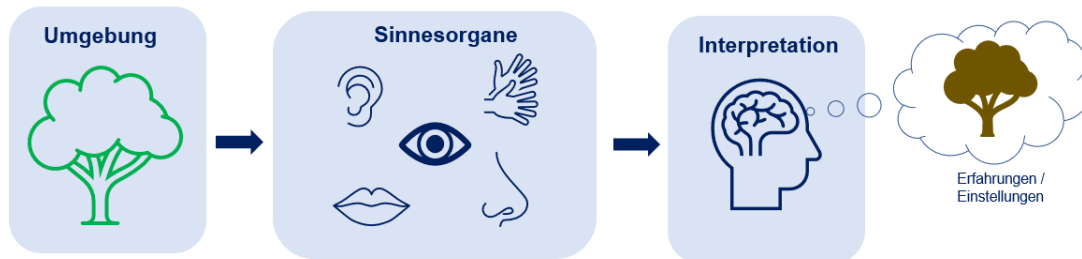


Abbildung 7: Graphische Darstellung „Konstruktivismus“ Quelle: Eigene Darstellung

4.2.6....Eigentliche Arbeit:

Für beide Rollen ist die Coaching Arbeit intensiv, jedoch die eigentliche Arbeit findet für den Coachee zwischen den Coaching-Settings statt. Der Coachee kommt bereits während des Settings und auch danach in die bewusste Reflektion sowie durch „unbewusste Vorgänge“³¹. Darüber hinaus hat er die Aufgabe, die „herausfordernde Aufgaben im Sinne von Verhaltensexperimenten“³², die während des Coaching-Settings beleuchtet wurden, bis zum nächsten Treffen anzugehen.

4.3. Haltung „Coach – Selbsthaltung“

Folgende Haltungselemente stehen im Fokus...



Abbildung 8: Haltung „Coach - Selbsthaltung“ Quelle: Eigene Darstellung

³¹ Vgl. Drath, Karsten, Coaching-Techniken, 2019, 3. Auflage, S21

³² Vgl. Drath, Karsten, Coaching-Techniken, 2019, 3. Auflage, S21

4.3.1. Arten des Zuhörens:

Zuhören bedeutet für den Coach aufmerksam sein und aktiv zu hören, was der Coachee sagt. Dazu gehört es auch die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation (Körperhaltung, Gestik, Mimik) sowie die paraverbalen Signale (Stimmfarbe, Artikulation, Sprechtempo) zu berücksichtigen.

Im Coaching unterscheiden wir drei Arten des Zuhörens, die entsprechend Auswirkung auf den Coaching-Prozess haben.

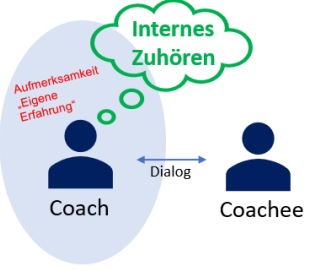
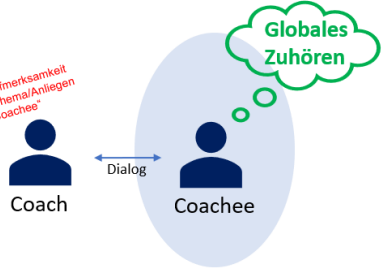
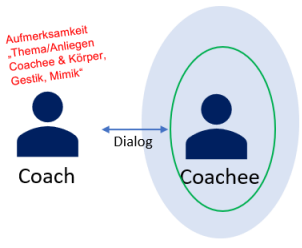
Internes Zuhören	Globales Zuhören	Fokussiertes Zuhören
 <p>Internes Zuhören: Primär richtet sich die Aufmerksamkeit des Coachs auf seine eigenen Erfahrungen. Hierbei ist der neutrale Blick beim Coach eingeschränkt und nicht mehr beim Anliegen des Coachees.</p>	 <p>Globales Zuhören: Diese Art des Zuhörens könnte man auch als Laser bzw. Lupe bezeichnen. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf das Anliegen und die Situation des Coachees. Hierbei ist der neutrale Blick beim Coach in Richtung Coachee geschärft.</p>	 <p>Fokussiertes Zuhören: Bei dieser Art richtet sich die Aufmerksamkeit des Coachs zum einem auf das Anliegen und die Situation des Coachees. Darüber hinaus bekommt seine Körperhaltung, seine Mimik und seine Gestik Aufmerksamkeit. Hierbei ist der neutrale Blick beim Coach in Richtung Coachee im Ganzen geschärft.</p>

Abbildung 9: Arten des Zuhörens“ Quelle: Eigene Darstellung

Für die Entwicklung des Coachees und des Coaching-Prozess ist es förderlich, wenn der Coach sich möglichst oft auf einer der folgenden zwei Ebenen befindet: Globales oder Fokussiertes Zuhören. Die Art des Internen Zuhören „entspricht am ehesten der Expertenberatung und sollte von daher nur in Ausnahmefällen gewählt werden“³³.

³³ Vgl. Drath, Karsten, Coaching-Techniken, 2019, 3. Auflage, S25

4.3.2. ...Demut:

Demut bedeutet im Zusammenhang mit Coaching, dass der Coach die Bereitschaft hat, etwas als gegeben hinzunehmen. Der Coach nimmt sich zurück, betrachtet sich selbst als eher unwichtig. Anerkennen, dass der Coachee seine eigene Prozessentwicklung braucht und seinen eigenen Weg findet. Die Abgrenzung finden. Nicht die Werte des Coachs sind hier im Vordergrund, sondern die Werte und Erfahrungen des Coachees. Der Coach fokussiert sich voll und ganz auf den Coachee sowie sein Anliegen, seine Ziele, seine Motive, seine Ressourcen, seine Lösungsideen sowie seine Gefühle, um an dem Bedarf des Coachees zu arbeiten und somit seine Weiterentwicklung zu fördern.

4.3.3. ...Eigenwahrnehmung & Intuition:

In der gemeinsamen Arbeit während des Coaching-Settings achtet der Coach auf seine innere Stimme und darf seiner Intuition folgen. Er arbeitet situativ, probiert aus und bietet seine Intuition in geeigneter Form im Coaching-Setting dem Coachee an, um seine Dienstleisterfunktion zu erfüllen.

4.3.4. ...Selbstmanagement:

Der Coach achtet auf „seine eigene Leistungsfähigkeit“³⁴, denn er kann im Coaching-Setting nur gut sein und den Coachee in seinem Bedarf und seiner Entwicklung unterstützen, wenn sein innerer Zustand in einer guten Balance ist. Von daher hat der Coach die Aufgabe auf sein Selbstmanagement im Hinblick auf seine Emotionalität, seine Verfassung, sein Energielevel sowie seine Kraftquellen zu achten. Hiermit ist seine innere Stärke gemeint, die eine wichtige Voraussetzung für ihn vor und während des Coaching-Settings bedeutet. Darüber hinaus sollte er sich über seine Steuerposition und seinen Schutzraum bewusst sein und dafür Sorge tragen im Gleichgewicht zu bleiben. Denn im Coaching-Setting kann es immer wieder vorkommen, dass der Coach jeder Zeit vor Herausforderungen stehen kann und somit ist es empfehlenswert, wenn er einen Anker für sich selbst hat und diesen einsetzen kann.

4.3.5....Flexibilität:

Im Coaching-Prozess kann es vorkommen, dass die Vorgehensweise und die Intervention im ersten Ansatz keinen Nutzen für den Coachee bringt. Vorausgesetzt der Ansatz der Intervention ist für den Coachee nicht zielversprechend, sollte der Coach, ohne Wertung sich selbst gegenüber, in Resonanz gehen, flexibel agieren und einen neuen Ansatz der Intervention ausprobieren, um den Nutzen und den Lösungsweg für den Coachee erzielen zu können. Denn schließlich ist jeder Coachee individuell und jedes Coaching-Setting anders

³⁴ Vgl. Drath, Karsten, Coaching-Techniken, 2019, 3. Auflage, S27

somit gehört es zu den Fähigkeiten des Coachs, wenn er „auf verschiedene Vorgehensweisen und Interventionen zurückgreifen kann“³⁵.

4.3.6....Entwicklung:

Jedes Coaching-Setting fördert auch beim Coach eine Entwicklung. Jeder Coachee hat seine Persönlichkeit und bringt seine Geschichte ins Coaching mit. Das bedeutet für den Coach jedes Setting hat einen anderen Verlauf und somit Bedarf auch eine andere Intervention. Das führt dazu, dass der Coach sich jeder Zeit in einer Entwicklung befindet und somit begibt er sich immer wieder aus seiner Komfortzone in seine Neuland-/Lernzone. Vor diesem Hintergrund ist es die Aufgabe des Coachs im Prozess sorgsam abzuwägen und zu überprüfen, ob er mit seiner Neuland Zone umgehen kann und der Einsatz einer neu erlernten Methode anwendbar ist. Dies darf auf den Coaching-Prozess keine Auswirkung haben.

³⁵ Vgl. Drath, Karsten, Coaching-Techniken, 2019, 3. Auflage, S27

5. Fazit

In der vorliegenden Abschlussarbeit wurden die Themen Coaching, Bedeutung Systemisches Coaching, Rollenverständnis und was es an Haltung braucht, beleuchtet. Folgende Fragestellungen wurden recherchiert: Wo kommt der Begriff Coaching her? Wie möchte ich für mich Coaching definieren? Welche besonderen Merkmale machen das Systemische Coaching aus? Welches Rollenverständnis und welche Verantwortung bedeutet es für die Rolle Coach und Coachee? Welche Haltung braucht es und welche Wirkung kann im Coaching-Prozess bewirkt werden?

Unter Berücksichtigung der umfangreichen Literatur, der zahlreichen Methodenbücher sowie der Medienlandschaft wurden die Themen intensiv beleuchtet und reflektiert, um selbst mehr Transparenz zu bekommen. Darüber hinaus war mir wichtig mein Verständnis zu schärfen und herauszuarbeiten, was Coaching für mich bedeutet. Diese Ausarbeitung ist für meine nächsten Schritte unterstützend, gibt mir eine Orientierung und soll als Anker unter Berücksichtigung der Faktoren, die nachweislich wirksam im Coaching-Prozess sind, für mich dienen. Darüber hinaus wird das Besondere und die Wirksamkeit der Merkmale im Systemischen Ansatz aufgezeigt, um im Dschungel der vielen Möglichkeiten, Methoden sowie Fragentechniken einen Überblick zu gewinnen. Ein weiteres Verständnis konnte in der Gegenüberstellung der Rollen und der Verantwortungen Coach und Coachee klarer herausgestellt werden.

Coaching hat sich in der Art, Anwendung und der Akzeptanz seit der Entstehung vor allem in den letzten Jahren Schritt für Schritt weiterentwickelt. Das Feld und der Bedarf sind breiter geworden. Coaching wird heute als eine selbstverständliche Ergänzung gesehen und findet mittlerweile in vielen Bereichen im beruflichen und auch im privaten Kontext Anwendung. Die Aufmerksamkeit in der Coaching-Begleitung richtet sich nicht nur in Form der Erhöhung der Leistungsfähigkeit, sondern auch weitere Faktoren, wie Ansichten, Erwartungen einer unangenehmen Sache, Ängste, Bedenken und Hoffnung spielen eine bedeutende Rolle, um ganzheitlich einen Erfolg im Coaching-Prozess zu erzielen. Coaching hat in der heutigen Zeit an Bedeutung gewonnen. Es bietet eine besondere Form der reflektiven Prozessbegleitung und eine besondere Form der Kommunikation im vertraulichen Vier-Augen-Setting. Coaching schafft einen strukturierten Rahmen, gibt Anreize und bietet eine Bühne. Schafft und erschließt neue Räume für Bewegung hin zu nachhaltig wirksamen Lösungen. Die zentralen Merkmale bezogen auf das Systemische Coaching sind zum einem die Begleitung und die Unterstützung ohne Ratschlag, die eine partnerschaftliche, wertschätzende Zusammenarbeit auf Augenhöhe braucht. Darüber hinaus basiert der Ansatz auf dem Grundgedanken der Selbstfähigkeit des Menschen sowie seiner Werte, seiner Ressourcen, seiner

Selbsterkenntnis und seiner Weiterentwicklung. Ein weiterer Aspekt, der Berücksichtigung findet, ist die persönliche konstruierte Realität, die auf Grund der individuellen Wahrnehmung und der Erfahrungen konstruiert wird. Systemisches Coaching setzt den Fokus auf die Einzelperson und das dazugehörige Umfeld, um den Blick und das Bild zu weiten. Es basiert darauf zu hinterfragen, die Wechselwirkungen im Zusammenspiel offen zu legen und diese in die Entscheidung einzubeziehen, um neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Auf Grund der mehrperspektivischen Betrachtung der unterschiedlichen Felder wie Umfeld, Denken der Anderen, Regeln im System, das Verhalten der eigenen Erfahrungsmuster, der Einfluss der Umweltfaktoren und der eigenen Potentiale kann der Coachee ein neues Bild mit Lösungsansatz erzeugen, welches ganzheitlich und nachhaltig einen Ansatz bietet. Die folgenden Aspekte unterstützen den Systemischen Ansatz und sind zusätzlich hervorzuheben: die Begegnung, die Beziehung, die Resonanz, die Ziel-, Lösungs- und Ressourcenorientierung sowie das Anregen von Reflektion. Weitere zentrale Merkmale sind die Haltung und die einzelnen Haltungselemente, die im systemischen Ansatz eine bedeutende Rolle vertreten. Die Haltung bildet das Fundament für den Coaching-Prozess und ist so zu sagen das Herzstück. Die Haltungselemente sind wertvolle Instrumente für den Coach und den Coachee, die die Zusammenarbeit im Coaching-Prozess positiv unterstützen, stärken und auch einen Einfluss auf die Prozessbegleitung und die Entwicklung des Coachee bewirken und letztlich über den Erfolg des Coaching-Prozesses entscheiden. Die Haltung kann in drei Kategorien Berücksichtigung finden. Zum einen welche Haltung nimmt der Coach gegenüber dem Coachee ein und wie wird diese gelebt. Die zweite Kategorie umfasst die Haltung in der Zusammenarbeit und der Beziehung zwischen Coach und Coachee. Die dritte Kategorie umfasst die Haltung des Coaches sich selbst gegenüber, um seine Dienstleistung und seinen Support zu gewährleisten. Die abschließend zentralen Merkmale sind das Gegenüberstellen der beiden Rollen Coach und Coachee sowie ihre Verantwortung in der Zusammenarbeit während eines Coaching-Prozesses. Der Coach ist der Experte in der Prozesskompetenz. Der Coachee hingegen ist Experte für seine Handlung und seine Lösungsfindung. Zusammengefasst ist das Ziel der Abschlussarbeit mit der intensiven Auseinandersetzung der Themen und der Ausarbeitung erreicht worden, um im nächsten Schritt ein Konzept Etablierung Systemisches Coaching im Unternehmen bei meinem aktuellen Arbeitgeber auszuarbeiten.

Die vorliegende Facharbeit beschäftigt sich ausschließlich mit den Themen Coaching, Bedeutung Systemisches Coaching, Rollenverständnis und was es an Haltung braucht. In einer der nächsten Aufarbeitung könnte es interessant sein, die Historie und die Weiterentwicklung des Systemischen Ansatzes zu beleuchten, die positive Psychologie im Coaching zu untersuchen mit ihren Auswirkungen auf den Coaching-Prozess.

6. Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Coaching schafft Räume K. Theuretzbacher (Auflage 2017)
- Coaching: Miteinander Ziele erreichen M. Fischer-Epe (Neunte Auflage Mai 2021)
- Coaching-Techniken K. Drath (3. Auflage 2019)
- Die systemische Haltung M. Barthelmess (Auflage 2016)
- Einführung in das systemische Coaching S. Radatz (Vierte Auflage, 2010)
- Systemisches Coaching E. König / G. Volmer (Auflage 2019)
- Systemisches Coaching Haltung-Methodik-Rollenklarheit B. Schubert-Golisnki, M. Schmidt, F. Narjes, J. Papenbroock, H. Wandhoff, D. Paetzelt und A. Jans (Auflage 2022)
- Wirksam werden im Kontakt M. Erpenbeck (Vierte Auflage, 2021)

Internetquellen

- Die systemische Coaching-Haltung, Podcast #007, im Gespräch mit Mag. Christine Priesner MBA
- Interview mit Sozialpsychologe Prof. Hand-Peter Erb an der Helmut-Schmidt Universität der Bundeswehr Hamburg (Thema: Selbsterfüllende Prophezeichung)
- Wikipedia Pygmalion-Effekt (Thema: Selbsterfüllende Prophezeichung)
- www.Landsiedel-seminare.de

Bildquelle/Abbildung

Abbildung 1: „Systemisches Coaching“ – Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Historie – Begriff „Coaching“ – Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 3: „Systemischer Ansatz“ Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4: Haltung „Coach gegenüber dem Coachee“ Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 5: „Vier grundsätzliche Einstellungen“ Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 6: Haltung „Zusammenarbeit Coach und Coachee“ Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 7: „Konstruktivismus“ Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8: Haltung „Coach - Selbsthaltung“ Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 9: Arten des Zuhörens“ Quelle: Eigene Darstellung

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: „Rolle/Verantwortung Coach und Coachee“ Quelle: Eigene Darstellung