

Der Coach als einzigartige Persönlichkeit

1	Zusammenfassung	2
2	Coach-Persönlichkeit.....	3
2.1	Innere Haltung des Coaches	3
2.1.1	Konstruktivismus	4
2.1.2	Grundhaltungen im Coaching.....	4
2.1.3	Aktives Zuhören.....	5
2.2	Coach-Profil	6
2.2.1	Positionierung.....	6
2.2.2	Zielgruppe.....	7
2.3	Persönliche Weiterentwicklung als Coach	8
2.3.1	Weiterentwicklung der Positionierung als Teil der persönlichen Entwicklung.....	9
2.3.2	Persönliche Weiterentwicklung der inneren Haltung.....	10
3	Literatur und Quellenangaben	13

1 Zusammenfassung

Die Persönlichkeit ist einzigartig, da sie die Individualität jedes einzelnen Menschen zum Gegenstand hat. Diese Einzigartigkeit kann mitunter ein Schlüssel für einen erfolgreichen Coach mit seinen lebenserfahrenen und individuell ausgeprägten Charaktereigenschaften sein. Denn diese Einzigartigkeit bildet ein Alleinstellungsmerkmal, durch das sich der Coach am Markt gegenüber anderen Wettbewerbern unterscheidet. Daneben bildet die Persönlichkeit die Grundlage für zwischenmenschliche Beziehungen. Die Beziehung zwischen Coach und Klient ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Coaching. Es existieren jedoch auch Hindernisse, die aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen der Coaches in ihrer Arbeit entstehen können und die sich eventuell hinderlich auf die Zufriedenheit und das Erleben von Stress in der Coaching-Arbeit auswirken. Darum gilt, gutes Coaching kann nur dann funktionieren, wenn Coaches sich selbst, ihr Handeln, ihre Grenzen und ihre Entwicklungsmöglichkeiten kontinuierlich intensiv reflektieren und sich dadurch möglichen Hindernissen bzgl. Ihrer Persönlichkeit bewusst werden.

Wie ein angehender Coach seine Einzigartigkeit für sich als Coach nutzen kann, um erfolgreich zu sein, wird in dieser Arbeit über das Coach-Profil und die innere Haltung thematisiert. In Kapitel 2.1 wird eine gute innerer Haltung, die für eine professionelle Coach-Klient Beziehung notwendig ist anhand der Beschreibung des Ansatzes zum Konstruktivismus, der Coaching Grundhaltungen nach Carl Rogers und der Technik des aktiven Zuhörens dargestellt. Im darauffolgenden Kapitel 2.2 wird das Coach-Profil näher untersucht, welches basierend aus der Persönlichkeit eine stimmige Coach-Identität nach Innen identifiziert und als Nutzenversprechen und Kommunikationsmedium nach Außen für die Klienten erlebbar gemacht wird. Hauptgegenstand der Betrachtung des Coach-Profil ist dabei die Auseinandersetzung mit der individuellen Positionierung, die den Coach am Markt von anderen Wettbewerbern unterscheidet. Daraus ableitend wird nachfolgend eine Möglichkeit zur Ausarbeitung der Zielgruppe kurz erläutert. Im letzten Kapitel 2.3 dieser Arbeit wird die stetige persönliche Weiterentwicklung des Coaches mittels drei Prozessschritten beispielhaft dargestellt. Dabei werden die drei Prozessschritte jeweils auf die Weiterentwicklung der inneren Haltung sowie auf die Weiterentwicklung des Coach-Profil übertragen.

Anmerkungen:

Die Inhalte dieser Arbeit basieren auf verschiedene Coaching-Literatur und Internetquellen sowie Inhalte aus Fotoprotokollen der Ausbildung zum systemischen Coach bei Inkonstellation 2021/22 und den eigenen Erfahrungen der Verfasserin. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, dennoch beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechtsformen. Die verkürzte Sprachform impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Sie beinhaltet keine Wertung, d.h. sie ist keinesfalls dem Ausdruck nach als Geschlechterdiskriminierung oder als eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes misszuverstehen.

2 Coach-Persönlichkeit

Um als selbständiger Coach erfolgreich zu sein, ist es wichtig sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Ein Unterscheidungsmerkmal ist das individuelle Profil des Coaches. Dies ist wesentlich dafür, ob sich ein potenzieller Coachee für den Coach entscheidet. Neben einem aussagekräftigen Coach-Profil ist die Qualität der Ergebnisse im Coaching ein weiteres wichtiges Merkmal, um als Coach erfolgreich zu sein. Dafür ist vor allem die eigene Haltung als Coach ausschlaggebend. Sie formt die Persönlichkeit und richtet den Coach in seiner Professionalität aus.

Im Folgenden Kapitel wird die innere Haltung des Coaches näher betrachtet. Potentielle Coaches sollen dazu eingeladen werden, Impulse und Anregungen für die eigene Persönlichkeit als Coach zu formieren sowie vor dem Hintergrund einer stabilen Coach-Klienten Beziehung eine professionelle Haltung im Coaching zu entwickeln.

2.1 Innere Haltung des Coaches

Die innere Haltung ist geprägt durch unsere Erfahrungen und Erlebnisse im Laufe des Lebens und konstituiert sich im Wesentlichen aus unseren Werten und unserem Menschenbild. Die innere Haltung ist ein entscheidender Faktor im Coaching. Sie bildet die Grundlage für das Coaching-Verständnis des Coaches und der Beziehung zu seinem Coachee. „Erkenntnisse der Coaching-Ergebnisforschung sowie aktuelle Resultate einer Coaching-Studie mit rund 4.000 Teilnehmenden bestätigen, dass es weniger die Anwendungen von Coaching-Techniken sind, sondern insbesondere die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Coachee, die für den Coaching-Erfolg von maßgeblicher Bedeutung sind. Nach Carl Rogers besitzt jeder Mensch die Fähigkeit, sich konstruktiv zu entwickeln und Probleme eigenverantwortlich zu lösen, wenn seine Ressourcen und Potentiale erkannt und gefördert werden. Dies ist nur möglich, wenn die Person sich in Beziehungen erfahren kann, in denen sie sie selbst sein, sich selbst entdecken, entwickeln und steuern kann. Rogers zeigte in seinen Forschungen, dass es wachstumsfördernde Beziehungen sind, die Veränderungs- und Persönlichkeitsentwicklungsprozesse wirksam machen“¹.

Im Folgenden wird zuerst die Bedeutung des Konstruktivismus für die Coach-Klienten Beziehung erläutert. Danach werden drei wesentliche Grundhaltungen, die für eine vertrauensvolle Coaching-Beziehung bedeutsam sind, beschrieben. Anschließend wird erläutert wie mit der Technik des aktiven Zuhörens diese Coaching Beziehung stabilisiert werden kann.

2.1.1 Konstruktivismus

Im systemischen Coaching ist der Konstruktivismus ein hilfreicher Ansatz, um zu verstehen, dass Menschen die Wirklichkeit der Welt unterschiedlich wahrnehmen und interpretieren. Coach und Coachee haben dahingehend ihre eigene „Konstruktion“ der Realität, die für jeden etwas anderes bedeuten kann. Für den Coach bedeutet diese Annahme sich komplett in die Welt des Coachees zu begeben, um seine Wirklichkeit uneingeschränkt anzuerkennen. Die Haltung, dass jeder Mensch die Dinge und Ereignisse um sich herum interpretiert und bewertet und daraus seine eigene Weltsicht konstruiert, ist im Coaching der Nährboden dafür, nützlichere Perspektiven zu erarbeiten, innerhalb derer sich das Problem bzw. Anliegen auflösen kann.

Neben der Einsicht, dass unsere Wirklichkeit niemals objektiv sein kann, sondern Sichtweisen (z. B. auch im Rahmen des Coaching Anliegens) immer subjektive Konstruktionen sind, wird eine gute Haltung im Coaching durch eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coachee und Coach komplettiert.

2.1.2 Grundhaltungen im Coaching

In einer vertrauensvollen Interaktion ist es dem Coachee möglich, angstfrei und kreativ an der Lösung seiner eigenen Schwierigkeiten zu arbeiten. Der Coachee steht mit seinen Gefühlen, Wünschen, Wertvorstellungen und Zielen dabei im Mittelpunkt hingegen sich der Coach mit seiner prozesssteuernden, fragenden Haltung im Hintergrund bewegt. Um eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen Coachee und Coach herzustellen, gibt es nach Carl Rogers drei Basisvariablen, die eine Einstellungs- und Verhaltensänderung beim Coachee begünstigen. Nach Carl Rogers ist eine gute innere Haltung im Coaching durch **Empathie**, **unbedingte Wertschätzung** und **Kongruenz** geprägt.

Empathie bedeutet in diesem Zusammenhang, die eigenen Gefühle und die Gefühle von anderen wahrzunehmen. Der Coach ist bemüht, den Coachee in seinem Erleben (und seinen damit verbundenen Werthaltungen, Motiven, Wünschen und Ängsten) zu verstehen sich dabei aber immer noch eine gewisse Distanz zu wahren.

Eine **bedingungslose Wertschätzung** gegenüber dem Coachee bedeutet, die Erlebniswelt des Gegenübers ohne Wertung und Vorurteile anzunehmen und zu akzeptieren. Wird der Coachee so akzeptiert wie er ist, entsteht Raum die eigenen Gefühle und Emotionen besser zu erkennen, um wichtige Erkenntnisse zu generieren, die daraufhin zur Lösungsfindung beitragen.

Kongruenz bzw. auch Authentizität genannt, ist die Echtheit, mit der der Coach seinem Coachee im Kontakt gegenübertritt. Ein authentischer Coach ist in der Lage seine Gedanken, Empfindungen in angemessener Art und Weise und zum richtigen Zeitpunkt offen zu verbalisieren. Aufkommenden Impulse, Bilder und Gefühle, die beim Coach (durch seine ebenfalls subjektiv geprägte Konstruktion der Wirklichkeit) im Gespräch entstehen, dürfen dem Coachee als Angebote gespiegelt werden. Der Coach nimmt dabei keine Abwehrhaltung

ein oder gibt Ratschläge, sondern symbolisiert auf seiner Seite das Vertrauen Themen, Gedanken ehrlich zu kommunizieren. Dadurch entsteht eine unmittelbare Beziehung von Person zu Person, die dem Coachee das echte Interesse vermittelt, durch Unterstützung des Coaches, die eigene Welt zu erforschen. Voraussetzung für Kongruenz ist die Fähigkeit des Coaches zur Selbstreflektion. Authentizität kann nur dann entstehen, wenn der Coach sich über seine eigene innere Welt (Gefühle, Werte, Einstellungen) bewusst ist. Die kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung des Coaches an seiner Inneren Haltung wird in Kapitel 2.3.2 näher erläutert.

2.1.3 Aktives Zuhören

Um die Vertrauensbasis im Coachinggespräch zwischen Coach und Coachee zu stärken, ist die Technik des „aktiven Zuhörens“ unumgänglich. Sie bedingt die vorher beschriebenen drei Grundhaltungen nach Carl Rogers. Unter aktivem Zuhören versteht man eine offene, respektvolle und empathische Einstellung gegenüber dem Coachee sowie dem Gesprächsinhalt. Der Grundgedanke bei dieser Gesprächsform ist die Vorstellung, dass der Coachee die Antwort auf sein Anliegen bereits in sich trägt und durch einen Erkenntnisgewinn in der Kommunikation mit dem Coach die Lösung für sein Anliegen selbst findet. Beim aktiven Zuhören lenkt der Coach das Gespräch aktiv anhand verbaler und nonverbaler Kommunikationsinterventionen. Er reagiert auf den Gesprächsinhalt mit wertschätzender Anteilnahme, Signalen als Gesprächsverstärker (z.B. Ja, Mhmm, ok...), mit Spiegeln von Körperhaltung, Mimik und Gestik, mit authentischem Verbalisieren von aufkommenden Gedanken und Emotionen, stellt Rückfragen zum Verständnisabgleich oder gibt das Gesagte in seinen eigenen Worten wieder. Durch das Nachfragen mit offenen oder systemischen Fragen schafft der Coach das Verständnis für die Zusammenhänge im Redefluss des Coachees. Die wichtigste Prämisse für den Coach ist es dabei durch das kontinuierliche Hineinversetzen in den Gegenüber seinen eigenen Blickwinkel zurückzustellen und mit voller Aufmerksamkeit bei dem Coachee zu sein.

2.2 Coach-Profil

Der Coaching Markt wird für potentielle Klienten aufgrund des großen Angebots zunehmend unübersichtlicher. Für den Coach ist es darum umso wichtiger ein einzigartiges Coach-Profil zu haben mit dem er sich von den Mitbewerbern unterscheidet. Mit einem authentischen Coach-Profil wird der Coach von seiner potentiellen Zielgruppe besser gefunden und kann diese von seiner Leistung überzeugen. Das Coach Profil beinhaltet die Persönlichkeit des Coaches und den damit verbundenen Wesenskern, der im Grunde relativ unveränderlich ist. Außerdem bezieht der Coach in seinem Coach-Profil klar Position und beschreibt neben seinen Charaktereigenschaften und Qualifikationen vor allem das „Warum“ beziehungsweise das „Wofür“ seiner Arbeit. Die aus der Persönlichkeit abzuleitende Positionierung des Coaches ist im Vergleich zu den Eigenschaften des Charakters jedoch ein stetiger Anpassungsprozess, der sich durch das kontinuierliche Erwerben von Coaching-Erfahrung und Kompetenzentwicklung verändern kann. Weiterhin erlebt sich der Coach durch die Klarheit in seiner Rolle, als stimmige Identität. Dies führt zu einer erhöhten Zufriedenheit des Coaches und verbessert die Qualität der Ergebnisse in der Coaching-Arbeit.

Im Folgenden wird die Positionierung und die daraus ableitende Zielgruppe als Teil des individuellen Coach-Profil näher betrachtet.

2.2.1 Positionierung

Eine klare Positionierung als Coach beschreibt den individuellen Nutzen für den Klienten der sich durch die Klarheit des Coaches über sein „Warum bzw. Wofür“ in der eigenen Coachingarbeit“ zeigt. Bei der Positionierung geht es darum, Stärken und Qualitäten als Nutzenversprechen zu schaffen und hervorzuheben, die ein Produkt oder eine Dienstleistung von anderen Wettbewerbern unterscheidet. Im Rahmen der Ausarbeitung einer Positionierung als Coach ist die Betrachtung von drei individuellen und einzigartigen Merkmalen des Coaches hilfreich. Diese setzen sich vorrangig aus der **Biografie**, den **Werten** und der **Begeisterung** bzw. Mission des Coaches zusammen.

Die **Biografie** zeichnet den bisherigen Lebensweg mit allen Erfahrungen und Fähigkeiten, die im Laufe des Lebens erworben wurden (z.B. der Umgang mit bestimmten Herausforderungen oder bereits erworbene Feldkompetenzen). In der Biografie können wesentliche Merkmale der Persönlichkeit des Coaches identifiziert werden, die verbindende Elemente zwischen dem bisherigen und dem zukünftigen Fokus als Coach zeigen. Wichtig ist es für den angehenden Coach aus seinen biografischen Merkmalen seine Stärken und erlernten Kompetenzen auch für die Coachingarbeit zu nutzen. Fragen zur Identifikation der biografischen Merkmale und zur Übertragung auf das Coaching sind z.B. „Worin in meinem Leben war ich schon erfolgreich?“, „Wo habe ich Feldkompetenz und wie kann ich diese Kompetenzen für meine Coaching Arbeit nutzen?“ oder „Wenn ich meine Zukunft als Coach blicke und alles richtig gemacht habe, wie würde ich einen erfolgreichen Tag beschreiben? Was für Bilder entstehen dabei?“.

Werte dienen als Leitplanken zur Orientierung für das eigene Denken und Handeln. Sie definieren, was einer Person wichtig ist, sind sinnstiftend und können sich im Laufe eines Lebens verändern. Sie geben Auskunft mit wem oder womit sich Jemand identifiziert. Als Coach können Werte richtungsweisend sein und Ziele vorgeben, d.h. Werte beeinflussen z.B. wie der Coach arbeitet und mit wem der Coach arbeiten möchte. Wichtig ist nach der Identifikation seiner Werte, diese auf die Arbeit im Coaching zu übertragen. Mögliche Fragen zur Identifikation der eigenen Werte sind z.B. „Was sind meine drei wichtigsten Werte im Leben?“, „Inwiefern beeinflussen mich diese Werte und wie verhalte ich mich, wenn ich diese Werte lebe?“, „Wobei möchte ich ausgehend von meinen Werten, Menschen im Leben durch meine Coaching-Arbeit unterstützen?“.

Die **Begeisterung** als ein Merkmal der Positionierung bezeichnet die Mission des Coaches inspiriert durch Dinge, Menschen und Aktivitäten, die den Coach faszinieren. Begeisterung setzt Kräfte frei Neues auszuprobieren, zu lernen und sich dadurch weiterzuentwickeln. Als Folge entstehen neue Zielsetzungen. Dadurch ergibt sich der individuelle Auftrag bzw. das „Wofür“ des Coaches, d.h. was der Coach mit seiner Arbeit bewegen möchte. Auch hier können Fragen wie: „Welche Aktivitäten begeistern mich und was fasziniert mich genau daran?“, „Was möchte ich mit meiner Arbeit im Coaching erreichen?“ oder „Zu welchen Themen möchte ich als Coach angesprochen werden?“ eine gute Orientierung geben.

Die Beantwortung der Fragen zu den persönlichen Merkmalen des Coaches aus der Biografie, den Werten und der Begeisterung beschreiben den Nutzen für den Kunden im Coach-Profil. Aufbauend auf der Positionierung kann nun die Zielgruppe ermittelt und definiert werden.

2.2.2 Zielgruppe

Die Zielgruppe eines Coaches ergibt sich aus der **Klarheit über die Positionierung**. Um die passende Zielgruppe zu definieren und zu erreichen ist neben der **Klarheit über die Positionierung**, oft ein Blick in das private sowie berufliche **Umfeld** förderlich. Eventuell hat der Coach bereits einen Kundenstamm aus seiner bisherigen Arbeit, welches auf die Positionierung passt oder ein bestehendes privates oder berufliches Netzwerk, welches von der Coachingarbeit profitieren kann. Weiterhin können bei der Definition der passenden Zielgruppe auch **persönliche Umstände bzw. Lebensplanungen** eine bedeutende Rolle spielen. Die Frage wie der Coach zukünftig leben und arbeiten möchte wäre hier z. B. relevant. Ebenso ob sich der Coach einer Gemeinschaft an Coaches anschließen möchte oder seine eigenen Büroräume beziehen will? Wie sieht es mit der zeitlichen Komponente aus? Wird der Coach neben seiner Arbeit auch in einem Angestelltenverhältnis arbeiten oder wünscht sich der Coach mehr Zeit für sich und sein Privatleben? Und nicht zuletzt ist auch die Frage nach den **Kosten** nicht unerheblich, denn darüber wie viel Umsatz und Gewinn realisiert und welche Honorare erzielt werden wollen, sollte bei der Definition der Zielgruppe unbedingt Beachtung finden. Schließlich haben diese Kennzahlen auch einen maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl der Kunden. So wird zum Beispiel ein Coach, der nur Privatkunden adressiert, schwerlich die gleichen Honorarsätze erzielen wie ein Business-Coach. Unter Einbezug der genannten Faktoren: Klarheit der Positionierung, Umfeld, persönliche Umstände und Kosten kann der

Coach sich nun ein dezidierteres Bild darüber machen welche Zielgruppe zu ihm als Coach passt und zielgerichtet Kommunikationskanäle zur Ansprache nutzen.

2.3 Persönliche Weiterentwicklung als Coach

Ein Ziel des Coaches ist es, das vorhandene Potential des Coachees das in ihm steckt, um sein Anliegen eigenverantwortlich zu lösen, bestmöglich auszuschöpfen und zu entwickeln. So wie der Coach mit seinem Coachee umgeht, so sollte er auch mit sich selbst umgehen. Ein guter Coach ist stets lernbereit und hat einen gesunden Anspruch an sich selbst. Die Grundlage hierfür legt ein breites Fachwissen sowie ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein über die eigenen Einstellungen, Verhaltensweisen, Stärken und Schwächen, schlicht die eigene Persönlichkeit. Das Thema Entwicklung im Coaching ist darum nicht nur für den Klienten von wichtiger Bedeutung, sondern auch für den Coach selbst. Um als Coach erfolgreich zu sein, ist die Bereitschaft zur stetigen persönlichen Weiterentwicklung unerlässlich. Gerade zu Beginn einer Laufbahn als Coach fördert die Coaching Ausbildung bereits die eigene Persönlichkeitsentwicklung, indem eigene persönliche Themen bearbeitet, Konflikte gelöst, eigene Interessen und Ziele geschärft und Erkenntnisse über sich selbst gewonnen werden und bestenfalls in die Umsetzung kommen. Die Persönlichkeitsentwicklung gehört zum Reifungsprozess des Charakters. Um in der Persönlichkeit als Coach zu reifen, gibt es verschiedene Möglichkeiten bzw. auch Formate, die zum Einsatz kommen können, um Entwicklungs- und Veränderungsimpulse bei dem Coach zu generieren wie z.B. die Supervision als begleitende Reflexion von Erfahrungen, Fragestellungen, Problemen und Konflikten der Coaching-Arbeit durch einen Supervisor sowie Evaluations- oder Feedbackgespräche mit Klienten oder Besuche von Weiterbildungen und Seminare zu bestimmten Themen. Ein wichtiger Bereich der persönlichen Weiterentwicklung des Coaches ist das Lernen aus Erfahrungen, indem Erfahrungen und Wahrnehmungen in der Coaching-Arbeit und im Alltag aktiv dazu genutzt werden, sich als Coach zu hinterfragen und zu reflektieren. Denn es sind vor allem die eigenen praktischen Erfahrungen, die den Coach lehren mit komplexen Situationen umzugehen und auf verschiedene Menschen angemessen zu reagieren.

Im Folgenden werden für die persönliche Weiterentwicklung als Coach drei wesentliche Schritte zum Lernen aus Erfahrungen vorgestellt: die Bewusstmachung, Überprüfung und Entwicklung. Diese drei Schritte kann ein angehender Coach durchlaufen, um seine persönliche Weiterentwicklung eigenverantwortlich zu fördern. Die Schritte werden jeweils beispielhaft für die persönliche Entwicklung der inneren Haltung und der Positionierung angewendet.

2.3.1 Weiterentwicklung der Positionierung als Teil der persönlichen Entwicklung

Der Coach begleitet in seinen Coachings Menschen mit Ihrem Anliegen, indem er bestimmte Dinge tut, die seiner Positionierung entsprechen. Mit der Zeit sammelt der Coach wichtige Erfahrungen entwickelt sich persönlich und beruflich weiter und wächst mit den Bedürfnissen seiner Kunden. Demzufolge sollte die Positionierung regelmäßig überprüft und modifiziert werden. Dies kann z.B. durch einen ständig wiederkehrenden Anpassungsprozess erfolgen, indem der Coach seine Identitätsmerkmale Werte, Biografie und Begeisterung reflektiert. Der in unregelmäßig, wiederkehrenden Zeitabständen erfolgende Anpassungsprozess der Positionierung kann in drei Schritten in folgender Reihenfolge beschrieben werden:

- 1. Die Bewusstmachung;** in dieser Phase setzt sich der Coach mit seinem Status Quo bezogen auf seine Werte, Biografie und Begeisterung auseinander. Dabei sollte der Coach beobachten, ob diese Merkmale noch der aktuellen Situation und dem gezeigten Verhalten im Coaching entsprechen. Folgende Fragen können dabei zum Beispiel gestellt werden: wurden in letzter Zeit Probleme oder Herausforderungen identifiziert, die der Coach in seiner Arbeitsweise feststellt? Wurden neue Kompetenzen erworben, die einen Einfluss auf das Coaching haben? In diesem Schritt kann der Coach seine gemachten Erfahrungen in der Coaching-Arbeit, Schwierigkeiten, die ihm bei der Arbeit begegnet sind oder neu gewonnene Kompetenzen oder Erkenntnisse zusammentragen.
- 2. Die Überprüfung;** Der Coach reflektiert nun im zweiten Schritt die identifizierten Themen und Erkenntnisse aus dem vorherigen Schritt mit dem Ziel einer persönlichen und kritischen Auseinandersetzung. Angesichts des durch die Reflexion gewonnenen Verständnisses für die gemachten Lernerfahrungen kann der Coach nun überprüfen, inwiefern die Positionierung und das damit einhergehende Nutzenversprechen noch als stimmige Identität erlebt wird. Notwendige Veränderungen zur Positionierung als Coach können nun festgestellt und bewertet werden.
- 3. Die Weiterentwicklung;** im letzten Schritt übernimmt der Coach alle als wichtig identifizierten notwendigen Veränderungen zu seiner aktuellen Positionierung. Der Coach überlegt sich nun Maßnahmen zur Veränderung und setzt diese Veränderungsmaßnahmen, die aufgrund der Ideen aus den vorherigen Schritten entstanden sind, um. Dies kann z. B das Honorar betreffen, welches sich aufgrund eines neuen Werteverständnisses über das Thema Geld ergeben hat. Ein weiteres Beispiel der Veränderung kann sein, dass der Coach sich aufgrund einer Zusatzausbildung in Positiver Psychologie sein Methodenrepertoire erweitert hat und er sein Angebot dementsprechend anpassen möchte.

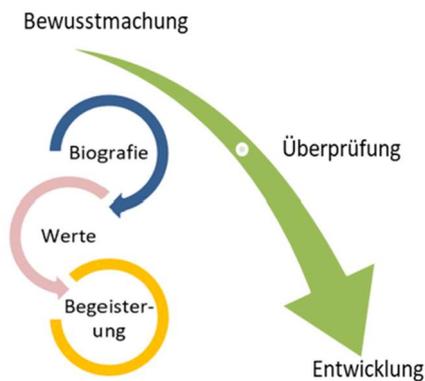


Abb. 1: Positionierung im Coaching (eigene Darstellung)

2.3.2 Persönliche Weiterentwicklung der inneren Haltung

Im Coaching trägt der Coach mit seiner inneren Haltung zu einer gelingenden Coach-Klienten Beziehung bei. Im Coaching lauern jedoch auch mehrere Gefahren, die diese Beziehung negativ beeinflussen können wie z.B. das Phänomen der „Übertragung“. Dabei werden bei dem Coach durch den Coachee ausgelöste negative Erfahrung aus der Kindheit getriggert und es kann im schlimmsten Fall zu starken Verzerrungen der Realität und der Perspektive des Gegenübers kommen. Die Beziehung zum Coachee wird dann nicht mehr realitätsgetreu wahrgenommen und es kann zu Beziehungsstörungen führen. Ähnlich kann die Beziehung zwischen Coach und Coachee durch die Wirkung einer „self-fulfilling prophecy“, einer „sich-selbst-erfüllenden Prophezeiung“ negativ beeinflusst werden. Dies geschieht dadurch, dass Befürchtungen, die der Coach in Bezug auf ein Verhalten oder Einstellungen des Coachees hat, durch entsprechende Erwartungen und das entsprechende Verhalten des Coaches erst herbeigeführt werden. Als Coach sollte man sich dieser Gefahren bewusst sein und durch eine stetige Arbeit an sich selbst versuchen diese natürlichen Gefahren zu vermeiden. Dies gelingt, indem der Coach sich permanent mit sich selbst auseinandersetzt, reflektiert und an seiner Haltung arbeitet, um den Coachee ohne Wertung und Vorurteile anzunehmen und zu akzeptieren. Eine ständige Arbeit an der inneren Haltung ist außerdem sehr wichtig, um die Widerstandskraft der Psyche die sog. Resilienzfähigkeit, d.h. die eigene Fähigkeit als Coach Herausforderungen zu bewältigen, zu unterstützen. Resiliente Menschen können trotz schwerer Lebenskrisen ihre Handlungskraft bewahren. Resilienzforscher bezeichnen dies als „Selbstwirksamkeitserwartung“ – als die Überzeugung eines Menschen, dass er sein Leben meistern kann, aus eigener Kraft. Wer über Selbstwirksamkeitserwartung verfügt, sucht in herausfordernden Situationen nicht nach Schuldigen, sondern vertraut darauf entsprechende Lösungen zu finden. Zur persönlichen Weiterentwicklung der inneren Haltung, die ebenso die Widerstandskraft der Psyche stärkt, werden nun erneut die drei möglichen Schritte der Weiterentwicklung herangezogen, die als Impulse für angehende Coaches dienen können.

1. Bewusstmachung

Im Schritt der Bewusstmachung nimmt der Coach in bestimmten Situationen im Alltag oder innerhalb der Coaching-Arbeit bewusst einen Perspektivwechsel ein und achtet auf sein Verhalten in Situationen und die aufkommenden eigenen Gefühle. Ein Erfolgstagebuch bzw. ein persönliches Journal kann ein hilfreiches Medium sein, um den Zugang zu sich selbst zu finden. Darin können z.B. Gefühle und Gedanken aus verschiedenen Situationen notiert und reflektiert werden oder durch die Beantwortung bestimmter Fragen (wie z.B. was sind meine Werte oder was bedeutet für mich Glück, was bedeutet für mich Erfolg, was sind meine Stärken?) ein authentisches Selbstbild formiert werden. Förderlich ist außerdem das Setzen von Zielen. Sie geben die Ausrichtung was der Coach erreichen möchte und schärfen die Wahrnehmung für wichtige Faktoren, die den Coach zu diesen Zielen führen. Anhand der eigenen Praxis im Alltag kann sich der Coach nun mittels seines beschriebenen Selbstbildes im zweiten Schritt messen bzw. reflektieren.

2. Überprüfung

Nachdem der Coach nun sein Verhalten im Alltag und der Coaching-Arbeit beobachtet, werden wahrgenommenen Gefühle, Bedürfnisse im nächsten Schritt auf Stimmigkeit überprüft. Wenn es Situationen gibt, dich sich unstimmig anfühlen bzw. angefühlt haben oder ein Unwohlsein existiert, ist es wichtig diese Unstimmigkeit zu akzeptieren und dabei nicht über sich selbst oder evtl. andere involvierte Personen zu urteilen. Eine Unstimmigkeit kann oft damit zu tun haben, dass etwas nicht zu unserem Selbstbild passt (z.B. zu den eigenen Werten). Eine gelasseneren Haltung im Umgang mit diesen Erfahrungen wirkt sich demzufolge auch positiv auf die Widerstandskraft der Psyche aus. Durch die kontinuierliche Selbstreflexion des Selbstbildes im Alltag und in der Coaching Arbeit, überprüft der Coach nun die gesetzten Ziele, Einstellungen und Werte, indem er seine Handlungen, sein Denken und seine Gefühle reflektiert und mit dem Selbstbild vergleicht. Dadurch ergibt sich die Erkenntnis über die eigene Authentizität auch Kongruenz genannt. Hilfreich bei der Erkenntnisgewinnung kann auch das Einbauen von Feedbackschleifen durch das Umfeld sein. Der Einbezug anderer Personen zur Überprüfung des Selbstbildes (z.B. mittels Beobachtung von Personen und Ihren Reaktionen auf das eigene gezeigte Verhalten) können ebenfalls nützliche Erkenntnisse liefern. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird überprüft, ob Veränderungsbedarf besteht, z. B im Umgang mit bestimmten Situationen.

3. Weiterentwicklung

Im letzten Schritt nutzt der Coach seinen ermittelten Veränderungsbedarf in Bezug zu seinem Selbstbildnis oder gemachten unstimmmigen Erfahrungen und entwickelt konkrete Pläne was genau er gerne verändern möchte oder wie er zukünftig auf bestimmte Stimuli reagieren will, um seinem kongruenten Selbstbild zu entsprechen. Eine klare Vorstellung über bestimmte (neue) Verhaltensweisen oder Gefühle erleichtern den Zugang. Ein neuer Lösungsweg zur Ausführung der neuen Handlung wird durch Anpassung, Probieren oder Einsicht in der Praxis entdeckt. Dazu geht der Coach weg von einer destruktiven unstimmmigen Verhaltensweise, die

er in einer bestimmten Situation gezeigt hat, hinzu einer neuen stimmigeren Reaktion oder Verhaltensweise, die dann z.B. als Übung im Alltag oder der Coaching-Arbeit angewendet werden kann. Ein Beispiel dazu: ein Coachee hat in einem Konflikt-Coaching die andere am Konflikt beteiligte Person (diese andere Person war nicht im Coaching anwesend) als unehrlich beschrieben. Auf die Rückfrage des Coaches wie er zu dieser Annäherung käme, beschrieb er die Situation, dass der Konfliktpartner durch einen Vorwand („Ich habe jetzt Hunger“) aus der Konfliktsituation entfliehen wollte. Daraufhin fragte der Coach wie er sich dieser Annahme sicher sein konnte und der Coachee antwortete darauf, er würde ihn dazu schon lange genug kennen. Um dem Coachee zu verdeutlichen, dass es durchaus Menschen gibt, die bei einem aufkommenden starken Hungergefühl sofort dem Bedürfnis nach Nahrungssuche und -aufnahme haben, brachte der Coach ein Beispiel aus seinem privaten Umfeld. Daraus resultierte eine Verschiebung des Coachings weg vom Klienten hin zu der Person des Coaches. Die daraus resultierende Dynamik empfand der Coach als sehr unangenehm und schwer wieder einzufangen. In einer weiteren Sitzung nahm sich der Coach nun vor keine persönlichen Beispiele in Coaching Sitzungen mehr anzubringen, sondern zur Verdeutlichung auf systemische Fragetechniken zu setzen, die so eine Verschiebung der Sichtweise des Coachees selbst bewirken sollen.

Beim Experimentieren mit dem neu erworbenen Wissen versucht der Coach sich also in realen Situationen auszuprobieren. Infolge dieses letzten Schritts werden für den Coach wieder konkrete Erfahrungen möglich, ein zweiter Durchlauf der Schritte beginnt.

3 Literatur und Quellenangaben

M. Erpenbeck (2021): Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching. Carl Auer Verlag, Heidelberg.

Katrin Fehlau. Ein Workbook für erfahrene Coaches. Verfügbar unter: <https://www.katrinfehlau.de/category/profil/>

M. Fischer-Epe (2021): Coaching: Miteinander Ziel erreichen. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg.

D. Kunze (2016): Personenzentriertes Coaching: Veränderung durch Beziehung. Coaching Magazin. Verfügbar unter: <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/personzentriertes-coaching>

M. Prior (2018): Beratung und Therapie optimal vorbereiten. Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch. Carl Auer Verlag, Heidelberg.