

Abschlussarbeit

im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach,
InKonstellation, Köln November 2020

Die Haltung des Coaches als entscheidendes Element

Erstellt durch Dagmar Kolberg

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Einleitung	3
1 Das Menschenbild im Coaching	3
1.1 Behaviorismus	3
1.2 Menschenbild der Humanistischen Psychologie	4
1.3 Humanistische Psychologie in Verbindung mit Systemtheorie.....	4
1.4 Heutige Sichtweise	5
2 Elemente der Haltung.....	5
2.1 Aufmerksamkeit.....	5
2.1.1 Zuhören	5
2.1.2 Staunen	6
2.1.3 Schweigen	6
2.2 Augenhöhe.....	7
2.3 Wertschätzung und Respekt.....	7
2.4 Empathie	8
2.5 Neutralität	8
2.6 Allparteilichkeit	9
3 Schlusswort.....	10
Quellenverzeichnis	11

Einleitung

Die Ansicht darüber wie die Haltung eines Coaches im Coaching-Prozess aussehen soll oder sogar muss, hat unterschiedlichste Gesichter. Allerdings ist festzuhalten, dass alle Schulen davon ausgehen, dass es eine ‚Haltung‘ des Coaches geben muss.

Wie die Haltung eines Coaches aussehen kann, soll hier betrachtet werden.

Wie kann und soll die innere Haltung des Coaches aussehen? Woran ist sie zu erkennen? Welche unterschiedlichen Arten von inneren Haltungen kann es geben und was fehlt, wenn die innere Haltung nicht zu erkennen ist?

Es soll auch herausgearbeitet werden, dass die innere Haltung sicherlich erlernt werden kann, am Ende des Tages aber eine Kunst und kein Handwerk darstellt: ‚A fool with a tool is still a fool‘.

Dies ist selbstverständlich nicht tiefgreifend, da man hierüber sicherlich mindestens eine Doktorarbeit schreiben könnte.

Es kann aber festgehalten werden, dass die innere Haltung immer mit einer professionellen Achtsamkeit in Verbindung gebracht werden kann.

Gehen wir auf die Spurensuche.

1 Das Menschenbild im Coaching

Coaching ist mehr als ein professionelles, methodisch geleitetes Handeln zu verstehen. Es ist eine Haltung, die hinter einem Menschenbild mit einzelnen Verhaltensweisen steht, die in konkreten Handlungen zum Ausdruck kommt. Es ist ebenfalls ein Modell, das wir unserem Denken und Handeln zugrunde legen. Doch welches Menschenbild sollte hinter einer Coaching-Grundlage stehen?

Das Menschenbild ist der begriffliche Rahmen zur Beschreibung menschlichen Tuns. Auf der Basis dieses Rahmens wird das menschliche Tun erklärt und definiert zugleich die zentralen Werte, die Grundlage für das Handeln bilden. Schließlich definiert das jeweilige Menschenbild einen Rahmen für konkrete Interventionen.

Hierbei kann man z.B. das Menschenbild des Behaviorismus, den humanistisch Psychologischen Ansatz des Menschbildes (Maslow; Rogers) oder die Verbindung des Menschenbildes der humanistischen Psychologie mit der Systemtheorie (Gregory Bateson) durch Satir betrachten.

1.1 Behaviorismus

Im Behaviorismus werden ‚Verhaltensänderung‘, ‚Reiz‘ und ‚Reaktion‘ betrachtet und bilden die Grundlage für die so betrachtete Realität. Ein Reiz wirkt auf einen Menschen, der eine Reaktion auslöst und im Anschluss eine Verhaltensänderung generiert. Hierbei ist das Prinzip von Verstärkung, Löschung und Bestrafung grundlegend. Es ist erlaubt, dass der Mensch verändert werden darf.

1.2 Menschenbild der Humanistischen Psychologie

Wie von Rogers formuliert, handelt es sich hierbei um ein personenzentriertes Menschenbild.

Es wird durch folgende Thesen gestützt:

1. *Menschen besitzen die Fähigkeit, sich zu entwickeln.*
Hierbei wird davon ausgegangen, dass der Mensch die Tendenz hat, zu wachsen, sich persönlich weiterzuentwickeln und sich schlussendlich weiterzuentwickeln.
2. *Entwicklung verläuft in Richtung größerer Autonomie.*
Der Mensch möchte sich im Rahmen seiner Weiterentwicklung zu einer größeren Unabhängigkeit und Selbstverantwortlichkeit entwickeln.
3. *Entwicklung wird gesteuert durch das Wechselspiel von Selbstkonzept und Erfahrungen.*
Durch die durchlebte Realität wird ein Abgleich zwischen dem Erlebten und dem Erwarteten gebildet, wodurch eine Weiterentwicklung entsteht.
4. *Die Entwicklung kann unterstützt werden durch Wertschätzung, Empathie und Authentizität.*
Die hier erwähnten Faktoren sind eine positive Grundlage zur Weiterentwicklung des Menschen, die von außen herbeigeführt werden kann.

1.3 Humanistische Psychologie in Verbindung mit Systemtheorie

Das Ziel für Virginia Satir ist, wie auch bei Maslow oder Rogers, Autonomie, oder wie von Ihr formuliert: ‚*Menschen helfen, die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen*‘.

Für Sie gibt es fünf Freiheiten, die Grundlage des Menschenbildes sind:

1. *‚Die Freiheit zu sehen und zu hören, was ist, satt zu sehen und zu hören, was sein sollte oder einmal sein wird‘.*
2. *‚Die Freiheit zu sagen, was du fühlst und denkst, statt zu sagen, was du darüber sagen solltest‘.*
3. *‚Die Freiheit zu fühlen, was du fühlst, statt zu fühlen, was du fühlen solltest‘.*
4. *‚Die Freiheit, um das zu bitten, was du möchtest, statt immer auf die Erlaub zu warten‘.*
5. *‚Die Freiheit, um der eigenen Interessen willen Risiken einzugehen, satt sich dafür zu entscheiden, auf Nummer sicher zu gehen und das Boot nicht zum Kentern zu bringen‘.*

Satir erweitert mit diesen Aussagen den Blick und bezieht das soziale System mit ein. Ebenfalls werden die Personen der eigenen Sphäre, Regeln in der Familie, im Freundeskreis oder dem Unternehmen auf auch immer wiederkehrende Verhaltensmuster mit zu Grunde gelegt.

1.4 Heutige Sichtweise

Letztlich ist es das humanistische Menschenbild was bei allen Coaching-Betrachtungen als Grundlage genutzt wird. Es sollen Menschen dabei unterstützt werden, sich über Situationen klar zu werden, eine andere Perspektive einnehmen zu können und im ganzen Prozess neue Lösungen zu entwickeln.

Die eigene Perspektive auszublenden und den Coachee als umfassende Wirklichkeit mit allen Möglichkeiten wahrzunehmen ist eine idealtypische Haltung.

2 Elemente der Haltung

2.1 Aufmerksamkeit

Alles Gesagte wird von Beobachtenden gesagt. Ein Coach muss sich daher zuallererst vor Augen führen, dass auch er nur Teil des Systems und ein Beobachter ist. Dementsprechend muss er seine eigene Aufmerksamkeit professionalisieren und sich auf den Coachee konzentrieren. Lange, bevor der Coach überhaupt handelt – sei es sprachlich, sei es nichtsprachlich –, hat der Coach eine Perspektive auf das zu beobachtende Geschehen.

Es gilt, dafür zu sorgen, dass der Coach aufnahmefähig und aufnahmebereit ist, sodass er immer über mehrere Möglichkeiten des Verstehens verfügen. Je mehr, desto besser. Hierzu gehört vorab eine sehr intensive innere Arbeit.

2.1.1 Zuhören

Ohne die Fähigkeit zuzuhören geht in der Kommunikation gar nichts. Im Coaching noch weniger. Zuhören ist so etwas wie die Grundstellung im Tanz mit den Coachees.

Was geschieht auf der inneren Bühne beim Zuhören? Zunächst einmal gilt es, gewahr zu werden, ob sie überhaupt angemessen frei ist. Oder ob dort vielleicht noch ein ganz anderes Stück in vollem Gange ist: turbulente Gedanken und Gefühle aus dem privaten Erleben, die nachdenkliche Beschäftigung mit der vorhergehenden Coachingsitzung, tiefe Sorge um den Weltfrieden – was immer es sei. Etwas davon ist eigentlich immer da. Schließlich kann der Strom der inneren Bilder, Gedanken und Gefühle nicht so einfach abgeschaltet werden. Der Mensch kann nicht nicht denken, solange wir nicht tot sind oder im Koma liegen. In jeder Begegnung wird uns eine Fülle an »Material« geliefert. Von der ersten Sekunde an erhalten wir von unserem Gegenüber eine große Menge an Signalen, sprachliche wie körpersprachliche. Nicht der Text ist wichtig, sondern der Subtext, denn darin ist die wichtigere Botschaft verborgen. Gerade weil man unwillkürlich geneigt ist, in einem Aufmerksamkeitsfokus »einzurasten«, braucht es als Gegenmittel einen entspannten, eher unscharfen Blick, eine weite, schweifende, gleichsam periphere Wahrnehmung.

Die Psychoanalytiker nennen das »freischwebende Aufmerksamkeit«.

Es geht um ein achtsames Zuhören, das sich nicht eng und kognitiv auf die Inhalte und ihre Bedeutung konzentriert, sondern eher weit und assoziativ ist – alle Eindrücke einschließend, die in dem Moment durch die sprechende Person auf einen zukommen. Sprachliche und nichtsprachliche Eindrücke zeigen eine Resonanz. Diese Resonanz stetig wahrzunehmen ist ein wesentlicher Teil der freischwebenden Aufmerksamkeit.

Das vollständige Zuhören hat also genau genommen immer vier Dimensionen:

- Das über meine Sinneskanäle unmittelbar *im Außen Wahrnehmbare*: Was sieht / hört / riecht / tastet / schmeckt man hier und jetzt?
- Die Resonanz in meiner *eigenen Innenwelt*: Was löst das in mir aus?
- Die Fantasien und Hypothesen zur abwesenden *Außenwelt des Gegenübers*: Wie stellt sich das Erzählte szenisch vor?
- Die Fantasien und Hypothesen zum *inneren Erleben meines Gegenübers*: Was haben die berichteten Szenen in meinem Coachee ausgelöst? Welche Empfindungen, Fantasien, Bewertungen sind wohl für sie/ihn damit verbunden?

Zunächst einmal gilt es für die Haltung des Coaches, diese Aufmerksamkeit als ein stetes Training für das Bewusstsein zu verstehen, dass es hier zwar um Wahr-Nehmung, nicht aber um Wahr-Heit geht. Also, um mit Gunther Schmidt zu sprechen: um »Wahr-Gebung«.

2.1.2 Staunen

Das pure Staunen. Diese Ur-Form des Schauens ist noch radikaler, geht noch tiefer als die oben beschriebene Art der Aufmerksamkeit, die ja zu eigener Aktivität anregt, zu Fantasien, Gedanken und Assoziationen. Das hier gemeinte Staunen aber ist das vollständige In-sich-Aufnehmen des anderen, des Coachees.

Momente des Staunens sind flüchtig und nicht planbar. Sie zeugen von einer tiefen Aufnahmebereitschaft. Wenn sie sich ergeben, bergen sie einen ganz speziellen Zauber, bieten eine unvergleichliche Möglichkeit, sich dem Gegenüber zu öffnen. Vor allem stützen sie auf die tiefste und nachhaltigste Weise eine wertungsfreie Haltung in der Begegnung. Denn wer staunt, kann nicht gleichzeitig ablehnen oder abwerten. Noch nicht einmal erklären und verstehen ist drin. In Momenten reinen Staunens ist man sprachlos und selbstvergessen. Dies kann in der Arbeit als Coach eine sehr wertvolle Grundlage für alles weitere sein: Aller Einsatz von Wissen und Können kommt danach.

2.1.3 Schweigen

Je nach Kontext kann ein Schweigen die unterschiedlichsten Formen annehmen: Immer aber ist es ein beredtes Schweigen. Schweigen ist Kommunikation. Es öffnet einen Raum, in dem in ganz besonderer Weise die Beziehung der

beteiligten Personen zum Schwingen kommt. Es entsteht eine Ahnung, dass vielleicht sogar alles bisher Gesagte den Blick nur vernebelt hat.

Schweigen erfordert eine aufmerksame Beobachtung und einen bewussten Umgang. Vor allem heißt Schweigen: Spannung halten können.

Man könnte von »Schweigekompetenz« sprechen und damit die Fähigkeit bezeichnen, Spannung in der Weise und in dem Maße halten zu können, die dem Prozess förderlich ist. Ohne Spannung entsteht keine Energie, keine Dringlichkeit. Ohne Spannung kann sich der Raum. Das ist eine Form der Aufmerksamkeit, deren Beherrschung schon eine gewisse Meisterschaft, ja sogar eine innere Demut, bedeuten kann.

2.2 Augenhöhe

Hier geht es um Grundsätzliches: die Konzeptualisierung der Coachingbeziehung. »Auf Augenhöhe sein« markiert eine Beziehung als partnerschaftlich, symmetrisch und gleichberechtigt zwischen Coach und Coachee. Das Bild verweist auf eine gleiche Größe im übertragenen Sinn. Es geht um das Gegenteil von *one up – one down*.

Was muss bereitgestellt werden, um ein Verhältnis auf Augenhöhe zu ermöglichen? Wie wird dem Gegenüber signalisiert, dass dies die angestrebte Ebene ist? Welche Haltung braucht es dazu?

Beziehung wächst in der Interaktion, formt sich in jeder Sekunde des Miteinanders. Indem man sich auf der Beziehungsebene verhält, formt sich genau diese. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung zugleich.

Die innere Haltung fortlaufend im Blick zu haben und sie auf einen achtungsvollen Umgang hin zu kalibrieren, das ist der zentrale Beitrag dazu, dass eine Coachingbeziehung auf Augenhöhe zustande kommt.

Ein Austausch mit Gleichgesinnten kann dem Coach ebenfalls helfen die Augenhöhe zu seinen Coachees zu reflektieren und gegebenenfalls zu korrigieren.

2.3 Wertschätzung und Respekt

Ein Coaching-Prozess setzt Respekt und Wertschätzung für den Coachee als eigenständige Person voraus. Diese Haltung ist die Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Die nötigen Impulse zur Veränderung hingegen können in einigen Fällen durch die Respektlosigkeit des Coachs dem Problem des Coachees und seinen Symptomen gegenüber kommen. In vielen Fällen ist das sogar notwendig.

Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Beziehung zwischen Coach und Coachee für den Coachee erkennbar und erfahrbar von Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Sonst besteht die Gefahr, dass der Coachee die Respektlosigkeit gegenüber seinem Problem als Ausdruck mangelnder Wertschätzung seiner Person interpretiert.

2.4 Empathie

Empathie ist die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstellungen anderer Menschen einzufühlen.

Empathie bezeichnet die Fähigkeit, Gedanken, Emotionen, Absichten und Persönlichkeitsmerkmale eines anderen zu erkennen und zu verstehen.

Zur Empathie gehört auch die eigene Reaktion auf die Gefühle Anderer wie zum Beispiel Mitleid, Trauer, Schmerz oder das Hilfe geben wollen.

Das Einfühlen und die Bereitschaft die Situation des Coachees zu erkennen und zu verstehen ist eine der Grundelemente einer Coach-Haltung.

2.5 Neutralität

Als neutrale Haltung gilt, wenn eine Person in einer konfliktären Situation in emotionaler und sachbezogener Distanz zum Gesamtgeschehen für keine der Seiten Partei ergreift. Neutral heißt wörtlich »keins von beiden«. Eine neutrale Haltung ist rational, kühl und unvoreingenommen. Sie widmet sich im Wesentlichen der Evidenz von Fakten.

Wie also sollte neutrales Verhalten aussehen? Auch mit aller Kontrolle, derer man mächtig ist, kann der Coach als kommunikationsteilnehmende Person sich selbst nicht zum Neutrum machen. Es wird im sozialen Raum also immer etwas freigesetzt, was dem jeweiligen Verhalten Bedeutung zuschreibt.

Der Versuch, das eigene Verhalten zu »neutralisieren«, ist also streng genommen ein Ding der Unmöglichkeit. Man kann durch Vermeidung und Ausschluss von als störend klassifizierten Verhaltensweisen keine »Null« unterm Strich erreichen. Man kann eben doch nicht *nicht kommunizieren*.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Beschreibungen und Begriffsdefinitionen zu »Neutralität« in den gängigen Nachschlagewerken tatsächlich durch eine beeindruckende Auflistung von Negativkriterien gekennzeichnet sind:

- *unvoreingenommen* sein
- sich *nicht* mit der eigenen Meinung auf eine Seite schlagen
- *keine* eigenen Interessen anmelden
- *keine* Unterstützung und Sympathie für eine Partei zeigen
- *keine* Bündnisse eingehen
- sich *nicht* in das vorgefundene Beziehungsgeflecht einmischen

Hier lässt sich doch nach guter alter Sitte fragen: Wenn es das alles *nicht* sein soll, was denn bitte schön *anstatt dessen*? Irgendetwas an Verhalten und entsprechendem Denken und Fühlen, das an die Stelle der ausgeschlossenen Optionen treten sollte, müsste doch beschreibbar sein. Wie also kann ich mich gegenüber den verschiedenen Personen, Positionen und Interessen im ‚Coachee‘-System verhalten?

Dieser Gedankenfährte folgend liegt es nahe, dass man sich der vorgeschlagenen Alternativlösung und damit dem Schwesterbegriff zuwendet: der Allparteilichkeit.

2.6 Allparteilichkeit

Eine Definition gibt es eigentlich nur für »Parteilichkeit«. Parteilich sein heißt, dass man sich dem Handeln, den Positionen sowie den Interessen einer Konfliktpartei anschließt, weil man sie als richtig empfindet, weil man damit einverstanden ist. Aus diesem Grund unterstützt man die Bemühungen und Einflussnahmen. Parteilich sein heißt Flagge zeigen, seine Meinung sagen, sich persönlich zu etwas bekennen, sich auf eine Seite schlagen, Stellung beziehen. So ungefähr sieht der Bedeutungshorizont im allgemeinen Sprachgebrauch aus. Allparteilich sein hieße dementsprechend strenggenommen, sich jedem vertretenen Standpunkt auf diese Weise anzudienen, also letztlich mit fliegenden Fahnen von einem zum anderen zu wechseln. Da muss man nicht lange nachdenken, um zu befinden, dass das so ziemlich das Gegenteil derer Aufgabe in Coaching, Beratung und Mediation ist. Der Begriff ist ein Notbehelf – und wird es wohl auch bleiben. Die im Lehnbegriff »Parteilichkeit« enthaltene Bindung an ein Bekenntnis, auf welcher Seite man steht, schwingt immer mit, und das sorgt nicht nur in der Theorie, sondern auch und vor allem in der Praxis für Irritationen.

Nun hat sich der Begriff als Fachbegriff seit längerer Zeit etabliert und wurde einer veränderten Bedeutung zugeführt. Was immer dazu heute als Definition kursiert: Es geht im Wesentlichen darum, Aufmerksamkeit und Unterstützung gerecht auf die Konfliktparteien zu verteilen, die Verdienste aller Beteiligten anzuerkennen und ihnen ohne Bevorzugung zu ermöglichen, das eigene Anliegen angemessen zu Gehör zu bringen. Eine allparteiliche Haltung muss also mehr hervorbringen als die Fähigkeit, mit der Identifikation hin und her zu springen. Das könnte bei einer wortwörtlich genommenen Allparteilichkeit leicht passieren und ist genau das, was den Unerfahrenen in diesem Feld oft zustößt. Sie stellen fest, dass sie tatsächlich alle Beteiligten irgendwie verstehen können, bringen dies zum Ausdruck und werden nach innen wie nach außen handlungsunfähig. Ein solches Vorgehen wäre also wahrlich dysfunktional und konzeptlos. Es würde den im System vorhandenen Realitätskonstruktionen, dem Erleben der Konfliktbeteiligten nichts Neues hinzufügen. Aber genau das wäre eigentlich der Job eines Coaches.

Was es also braucht, ist eine Mitte, einen inneren Ort, an den der Coach immer wieder zurückkehrt, von dem aus er alles betrachtet, eine autonome Perspektive auf die Menschen und deren Geschichten, eine Haltung, die gleichermaßen empathisch-nah und reflektierend distanziert ist, die einführend und gleichwohl in keiner Weise wertend ist. Das Wesentliche an einer Konfliktintervention ist nicht, dass der Coachee das Gefühl hat, der Coach sei auf seiner Seite. Wenn

Menschen, die in Konflikten stecken, jemand »von außen« hinzuziehen, dann brauchen sie eine Sicht auf die Dinge, die sowohl jenseits aller Positionen ist als auch diese im Ganzen umfängt. Diese komplexe Anforderung meint der Begriff »Allparteilichkeit«. Diese neutrale Meta-Position im Dienst des Coachees ist die idealtypische Haltung, die ein Coach annehmen sollte.

3 Schlusswort

Auf jeden Fall muss festgehalten werden, dass es heutzutage nicht die Aufgabe eines Coachs ist im Rahmen des Verfahrens den Coachee zu verändern. Es ist eher der gemeinsame Weg von Coach und Coachee den Coachee als Menschen in der Entwicklung seiner Persönlichkeit zu unterstützen.

Durch Rogers wurde schon betont, dass Entwicklung durch drei zentralen Wirkfaktoren gekennzeichnet wird

a. Wertschätzung

- Als das Vertrauen des Coaches in den Coachee, selbst Lösungen zu finden

b. Empathie

- Und zwar nicht in dem Sinne, dass der Coach versucht, den Inhalt zu verstehen, den der Coachee teilt, sondern dass er dies als Sichtweise des Coachees akzeptiert und die Gefühle und Emotionen, die den Coachee bewegen, versucht nachzuempfinden

c. Authentizität

- Die Bewahrung der eigenen Autonomie des Coaches und nur dies durchführt, wozu er auch selbst stehen kann.

Dies gilt gleichermaßen für die Haltung des Coaches.

Wir können Menschen nicht nachhaltig in eine bestimmte Richtung ändern. Letztendlich müssen Menschen von sich aus Sinn dahin finden und bereit sein, sich zu ändern oder eine bestimmte Handlung umzusetzen, damit sie diese neue Handlung tatsächlich auch setzen, damit sich dies positiv in Ihrem Leben für sie auswirkt.

Als Coach muss man sich darüber im Klaren sein, dass alles was man tut oder nicht tut, Auswirkungen hat – der Coach weiß nur nicht immer welche. Solange der Coach darauf achtet, neue Denk- und Handlungsmuster beim Coachee anzuregen, deren Erzeugung und Überprüfung auf Tauglichkeit jedoch beim Coachee selbst zu belassen, entstehen spezifische, maßgeschneiderte Lösungen beim Coachee wodurch sein Lernen möglich wird.

Quellenverzeichnis

Literatur:

- Erpenbeck, M., Wirksam werden im Kontakt, Carl Auer, Heidelberg, 3. Auflage, 2020
- Megge, B., Handbuch Coaching und Beratung, Beltz, Weinheim, 3. Auflage, 2014
- König, E./Volmer, G., Handbuch systemisches Coaching, Beltz, Weinheim, 2. Auflage, 2012
- Radatz, S., Beratung ohne Ratschlag, Verlag Systemisches Management, Wien, 8. Auflage, 2013
- Rogers, C.R.; ‚Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie‘, Frankfurt am Main, 2000
- Satir, V.; ‚Selbstwert und Kommunikation‘, München, 2000

Sonstige Quellen:

- <https://www.sauercoaching.de/gut-zu-wissen/empathie/>
- Fotoprotokolle, Skript und eigene Notizen der Ausbildung zum systemischen Coach, InKonstellation Köln, Start November 2020

Zitate wurden nicht explizit herausgehoben, da es sich hier um keine wissenschaftliche Arbeit handelt.