

Abschlussarbeit zur Ausbildung  
„Systemischer Coach“

Britta Schauerte

---

## **Inhaltsverzeichnis:**

Einleitung	Seite 1
Grundlagen des systemischen Coachings	Seite 2
Haltung des Coaches	Seite 3
Aktives Zuhören	Seite 5
Theorie U	Seite 6
Zusammenfassung	Seite 7

---

## Einleitung

In dieser Abschlussarbeit möchte ich mich dem Thema Haltung beim Coaching widmen.

Als ich die Ausbildung begonnen habe, wusste ich noch nicht so recht, was mich erwarten wird.

Ich brannte schon immer dafür, Menschen auf Ihrem persönlichen Weg zu begleiten und sie zu unterstützen zu Ihrer besten Version zu werden. Und das mit der festen Überzeugung, dass jeder bereits das Wissen in sich trägt, wie er das erreichen kann.

Das war für mich der Grund diese Ausbildung zu beginnen.

Ich wollte Mittel zur Verfügung haben, um ein besserer Wegbegleiter zu sein und genau die Werkzeuge zur Verfügung haben, um den Menschen auf Ihrem Weg bei der Entwicklung zu helfen.

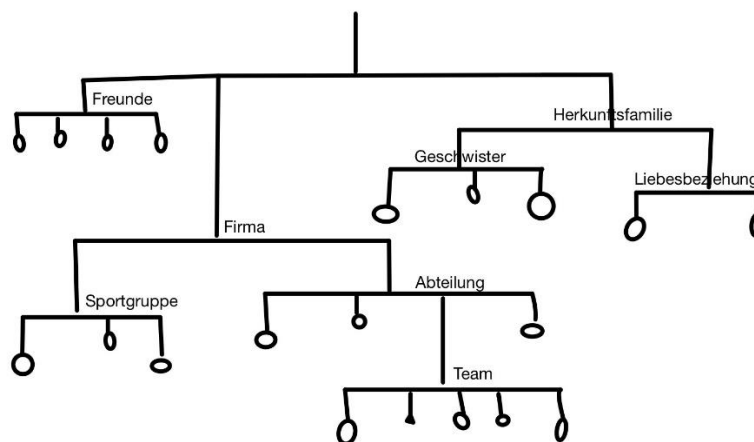
Und das ist mir auf jeden Fall gelungen.

## Grundlagen des systemischen Coachings

Wenn ich erzähle, dass ich eine Ausbildung zum systemischen Coach mache, ist eine der meistgestellten Fragen „was ist denn systemisches Coaching?“, so dass ich zuerst auf diese Frage eingehen möchte.

Beim systemischen Coaching geht es darum, den Menschen nicht nur als einzelnes Individuum zu sehen, sondern ihn im Rahmen seines Systems zu sehen. Das Wort „System“ ist hier vielleicht nicht für jeden einfach zu verstehen. Deshalb beschreibe ich es häufig so, dass sich jeder Mensch in unterschiedlichen Gruppen (Systemen) bewegt. Es gibt z.B. die Beziehung oder im größeren Kontext die Familie, dann gibt es Freunde, Sportgruppen oder im Beruf beispielsweise das Team oder die Abteilung. Innerhalb dieser einzelnen Gruppen hat man unterschiedliche Funktionen oder Rollen, die das System wie ein Mobile ausbalancieren. Ist man z.B. in der Beziehung die liebevolle, fürsorgliche Frau, kann man im beruflichen System trotzdem eine andere Rolle wie z.B. die der toughen Geschäftsfrau einnehmen. Man ist also nicht darauf festgelegt, wie man zu sein hat, sondern kann sich in jedem System, in dem man sich bewegt unterschiedlich positionieren. Grundlage eines jeden Systems ist, dass es immer auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet ist und einen bestimmten Zweck erfüllt.

Innerhalb des einzelnen Systems ist alles mit allem verbunden. Es ist in ständiger Bewegung und jede kleine Veränderung betrifft alle Teile des Systems. Mir gefällt hier das Modell des Mobiles, da es sehr gut veranschaulicht, wie das System funktioniert. Fällt nämlich ein Teil des Mobiles aus, bekommt mehr Gewicht oder verliert sogar Gewicht, gerät das gesamte Mobile ins Wanken und wird empfindlich gestört. Dies ist dann ein Punkt, an dem das systemische Coaching ansetzen kann, indem man dem einzelnen - oder dem gesamten System – wieder verhilft in die Balance zu kommen.



Dadurch, dass jeder einzelne in seinen unterschiedlichen Systemen in denen er sich bewegt, auch verschiedene Rollen innehat, hat man beim Coaching die Möglichkeit zu explorieren, ob der Coachee nicht z.B. Ressourcen aus anderen Systemen in dieses aktuell betrachtete System integrieren kann, um sein Problem oder seine Herausforderung zu lösen.

Wir folgen hierbei dem Modell des Konstruktivismus, der eine Position der Erkenntnistheorie ist und davon ausgeht, dass jedes Individuum seine eigene Realität konstruiert und diese Realität immer subjektiv ist. Somit muss ich mithilfe von Fragen erst einmal in die Realität meines Coachees eintauchen, damit ich ihn verstehen kann.

### **Die Haltung des Coaches**

Man könnte meinen, dass die verschiedenen erlernten Techniken wesentlich zu einem guten Coaching beitragen, aber man muss schon viel früher ansetzen. Grundlage eines erfolgreichen Coachings ist im Wesentlichen die Haltung des Coaches.

Der Coach sollte stets offen für das Problem, neugierig und positiv sein. Diese Grundhaltung bietet den Rahmen dafür, dass sich der Coachee überhaupt erst auf den Prozess einlassen kann und hat großen Einfluss auf den Erfolg des gesamten Coachings. Denn nur, wenn sich der Coachee sicher und verstanden fühlt, kann er sich öffnen und entwickelt dadurch selbst seine Lösungsperspektiven.

Weiterhin ist es wichtig, dass der Coach respektvoll und vor allem auch wertschätzend ist. Das bedeutet, dass er weder das Problem nach Wichtigkeit oder Sinnhaftigkeit bewertet, noch die Lösung, die der Coachee daraus entwickelt. Es geht nicht darum, dass diese Lösung für den Coach die richtige oder beste Lösung ist. Denn dies ist nicht seine Aufgabe. Man kann sich das ganze so vorstellen, dass der Coach hierbei selbst nur das Fahrzeug bereitstellt. In das Gefährt setzen, muss sich der Coachee selbst und auch nur er hat das Lenkrad in der Hand und das Gaspedal unter dem Fuß und entscheidet sowohl wie schnell als auch wohin er fährt.

**Der Coach selbst ist also nur für den Prozess, nicht aber für das Ergebnis verantwortlich** und kann das Geschehen mithilfe der erlernten Interventionen begleitend unterstützen.

Wichtig ist also, dass der Coach hierbei seine eigenen Hypothesen loslässt und darauf vertraut, dass der Coachee, wenn er schon die Fähigkeit besitzt, ein Problem zu erschaffen, auch die Fähigkeit besitzt, dieses wieder zu lösen. Seine Aufgabe ist es hierbei mithilfe von Fragetechniken dafür zu sorgen, dass der Coachee seinen Blickwinkel auf das Problem ändern kann. Es ist dabei nicht möglich, das Problem auf derselben Ebene zu lösen auf der

man es erschaffen hat, sondern man muss die Ebene verändern, um dies zu erreichen. Hilfreich ist es hierbei, wenn man das Problem aus der Metaebene betrachtet. Völlig losgelöst von der Situation - und hieraus dann seine Lösungsstrategien entwickelt.

Ein Nachteil eigener Hypothesen ist es, dass der Coach seinem Coachee gedankliche Grenzen setzt, da er ihm nur das zutraut, was in seiner eigenen Vorstellungskraft möglich ist. Und ich habe schon oft erlebt, dass die Lösungen, die der Coachee für sich entwickelt hat, in meiner eigenen Vorstellung überhaupt nicht vorhanden war und ich sehr überrascht wurde. Aber genau das ist der Zauber, der für mich im Coaching steckt.

Heinz von Förster, österreichischer Philosoph und Mitbegründer der Kybernetik zweiter Ordnung, prägte den Begriff der Lethologie: Der Lehre des Nichtwissens. Es geht hierbei darum, bewusst nicht zu wissen und die Welt des Coachees sehr sorgfältig zu explorieren.

Ich führe mir immer wieder gerne vor Augen, wie Kinder die Welt entdecken und mit welcher neugierigen Unschuld sie Neues erforschen und nehme mir dieses zum Vorbild, um mich vom Coachee in seine Welt mitnehmen zu lassen. Hierbei lasse ich mir ganz genau erklären, was in ihm vorgeht, welche Gedanken er hat und was seine Schlussfolgerungen daraus sind, um mich richtig einfühlen zu können.

Hier kommt auch schon ein weiterer für mich sehr wichtiger Aspekt eines erfolgreichen Coachings: Die wertschätzende Haltung. Beim systemischen Coaching ist die Wertschätzung eine der wichtigsten Grundlagen und allein diese Haltung zu adaptieren, bewirkt schon sehr viel. Und das nicht nur im Coachingprozess...

Denn alleine dadurch, dass man dem Coachee seine aufrichtige Anerkennung und Wertschätzung sowohl für das Problem, als auch für seinen Umgang damit vermittelt, baut man eine Beziehung zu diesem auf, die dafür sorgt, dass der Coachee sich verstanden und respektiert fühlt. Oftmals ist es so, dass der Coachee selbst schon vieles probiert hat, um mit seinem Problem alleine fertig zu werden und dieses zu lösen. Es wurden möglicherweise Freunde oder die Familie befragt und vielfach liegt ein langer Leidensweg hinter dem Coachee, bevor er sich Hilfe durch einen Coach sucht.

Diese Zeit des Leidens hinterlässt seine Spuren und häufig ist es sogar so, dass eine Lösung schon gar nicht mehr möglich scheint. In diesem Fall fällt eine große Last ab, wenn man jemanden gefunden hat, der das Problem völlig neutral aufnehmen und ohne Bewertung wertschätzen kann. Familie und Freunde sind dazu meist viel zu sehr involviert und können hier nicht mehr neutral genug sein, um dem Betroffenen zu seiner eigenen Lösung zu verhelfen, sondern stehen oftmals mit (ungefragtem) Rat zur Seite. Und das ist auch der Grund, warum Coaching im engen Freundes- oder Familienkreis oftmals nicht funktioniert.

Im NLP ist der Begriff des „Pacing“ sehr präsent. Eine Beschreibung hierzu ist, dass es bedeutet, sich feinfühlig an „bestimmte Verhaltensweisen einer anderen Person anzupassen bzw. sich auf ihr Modell der Welt einzulassen“. Um dies zu erreichen, ist es wichtig, dass der

Coach empathisch ist. Beim Rapport wird das mitfühlende Verhalten, dann noch in der Form angewendet, dass man nicht nur mitfühlt und sich auf die fremde Welt einlässt, sondern auch noch die (Körper-) sprache aufnimmt und zu dem Coachee mittels spiegeln seiner Körpersprache und seiner gesprochenen Worte eine Beziehung aufbaut.

Erstaunlicherweise funktioniert dies auch gut über technische Medien wie beispielsweise Skype oder Zoom. Dank Corona war man gezwungen, dies stärker zu nutzen, als ich es sonst getan hätte. Gerade für mich, war es anfangs überhaupt nicht vorstellbar Coachings über eine Videokonferenz abzuhalten. Und es ist sicher immer noch nicht dasselbe, als wenn man sich gegenüber sitzt. Ein Vorteil ist hierbei aber auf jeden Fall, dass es leicht verfügbar ist und wesentlich weniger organisatorischen Aufwand erfordert, da man nicht erst nach einem Raum suchen und dorthin fahren muss. Nicht zuletzt kann man auf diesem Weg auch ortsunabhängig arbeiten und Coachees erreichen, welche nicht in unmittelbarer räumlicher Nähe leben. Für die Coachees bietet sich hier zusätzlich der Vorteil auf einfache Weise, den für ihr Anliegen bestmöglichen Coach zu finden.

### **Aktives Zuhören**

Ein weiterer wichtiger Punkt, der für mich ebenso zum Thema Haltung gehört, ist das aktive Zuhören.

**„Die meisten Menschen hören nicht zu, um zu verstehen, sondern um zu antworten“**

(Steven R. Covey)

Ich erlebe es so oft, dass Menschen nur aus einem einzigen Grund zuhören: Sie warten darauf, dass sie eine Antwort geben können. Und das ungeachtet dessen, ob diese Antwort überhaupt erwünscht ist. Bereits bei der simplen Frage „Wie geht es dir?“ nehme ich häufig wahr, dass diese erstens ausschließlich aus Gründen der Höflichkeit gestellt wird und die Antwort hier überhaupt nicht interessiert oder zweitens darauf nur höflich geantwortet wird und der Fragesteller diese Frage nur als Stilmittel nutzt, um daraufhin sein Leid zu klagen. Beide Fälle haben nichts mit aktivem Zuhören zu tun.

**„Denke immer daran: wenn du etwas sagst, dann wiederholst du nur das, was du sowieso schon weisst. Aber wenn du zuhörst, dann kannst du noch Neues erfahren.“**

(Dalai Lama)

Im systemischen Coaching haben wir hier eine interessante Methode kennenlernen dürfen:

Die „Theorie U“. Diese wurde von Otto C. Scharmer, Professor am MIT in Boston entwickelt. Diese Methode sollte besonders im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung großen Nutzen bringen und diese, sowie auch speziell Teamentwicklungen nachhaltig verbessern. Es gelingt hierdurch Wachstumspotentiale freizulegen und Changeprozesse positiv zu entwickeln. Denn nur wenn ich den anderen vollständig verstehe, kann ich ihn auch in seinem Tun richtig unterstützen. Man kann einen Menschen nicht motivieren, das kann er nur selbst tun. Indem ich ihn inspiriere und ihn als freies, selbstbestimmtes Wesen betrachte, entwickelt er sich weiter. Wenn ich mich meinem Gegenüber offen und empathisch zuwende, gelingt es mir möglicherweise ihn zu inspirieren und somit Veränderungsprozesse anzustoßen.

## **Theorie U**

Otto C. Scharmer unterscheidet in der Theorie U vier Ebenen des Zuhörens:

### **1. Ebene = Downloading**

Das Zuhören dient der Bestätigung meiner bereits vorhandenen (Vor-) Urteile und Meinungen. Ich höre, was ich schon weiss.

-> Ich bin in mir (reflex).

### **2. Ebene = Faktisches Zuhören**

In dieser Ebene des Zuhörens bin ich neugierig und achte auf etwas Neues. Ich nehme einen Unterschied zu meiner Meinung wahr.

-> Ich bin im Es. (Open Mind)



### 3. Ebene = Empathisches Zuhören

Ich bin im echten, einfühlsamen Kontakt mit meinem Gesprächspartner. Ich spüre mich in diesen hinein und begeben mich vollständig in das Feld des anderen. Ich sehe die Welt durch seine Augen und kann spüren, was er denkt und was er als nächstes sagen wird.

-> Ich bin bei dir (Open Heart)

### 4. Ebene = Schöpferisches Zuhören

Ich bin mit dem großen Ganzen verbunden und vollständig im Hier und Jetzt. Gleichzeitig höre ich in diesem Moment dem Entstehenden zu und generiere hieraus Neues bzw. entdecke Unbekanntes. Somit helfe ich dem Klienten, seine Ressourcen zu entdecken.

-> Ich im Jetzt (Open Will)

Man kann gut erkennen, dass der wahre Schatz in den letzten beiden Ebenen gehoben wird.

In der ersten Ebene des Zuhörens ist keine Veränderung möglich, da man hier nur auf seine eigene Bestätigung achtet.

Die zweite Ebene eignet sich im Wesentlichen für Vorträge und reine Wissenvermittlung bspw. im wissenschaftlichen Bereich.

Ab der dritten Ebene beginnt der wahre Prozess und Veränderungsprozesse werden angestoßen. Wenn ich mich der anderen Person wertschätzend und empathisch zuwende, öffnet sich ein Raum in dem diese sich entwickeln kann.

### Zusammenfassung

Die oben beschriebenen Haltungen gehören für mich zu den Grundlagen des systemischen Coachings und machen es deshalb so wertvoll. Wenn ich erkenne, dass jeder Teil eines lebendigen Systems ist, dass sich jederzeit durch unterschiedliche Beeinflussungen verändern kann und ich diese Veränderungen wertschätzend und empathisch begleite, kann ich durch möglicherweise sehr kleine Interventionen die Waage wiederherstellen und das Mobile hiermit wieder ausgleichen. Ich hoffe, dies mit meinen Ausführungen verständlich dargelegt zu haben. Insbesondere auch, dass die einzelnen Interventionen und Fragetechniken, die man lernt, zwar wichtig sind, aber dass die Grundlage der korrekten, offenen und wertschätzenden Haltung überhaupt erst den Raum für Entwicklungsmöglich-

keiten öffnet. Dies war mir zu Beginn meiner Ausbildung nicht bewusst und hat dazu geführt, diese Abschlussarbeit zu verfassen.