

*Abschlussarbeit im Rahmen der
Coachingausbildung 2024:*

Nähe und Distanz – Grenzmanagement im systemischen Coaching



Quelle: Eigene Aufnahme

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Was ist systemisches Coaching?	2
3. Anforderungen an den Coach	3
3.1. Haltung	3
3.2. Kontakt.....	3
3.3. Demut	4
4. Nähe und Distanz	4
4.1. Empathie versus Abgrenzung	4
4.2. Beziehung versus Eigenverantwortung	6
5. Welche Techniken helfen beim Grenzmanagement	7
5.1. Metaperspektive	7
5.2. Pacing.....	7
5.3. Inselmodell	8
5.4. Fragen	9
6. Fazit	12
Literaturverzeichnis	13

1. Einleitung

In meinen Notizen der Coachinausbildung sticht mir der Satz vom Mentor - Abend ins Auge: *Das Thema findet mich!* Dahinter wirklich ein rotes Ausrufezeichen. Tatsächlich, mein Thema fand mich als ich dafür offen war.

Es fällt mir sehr leicht, mich in die Welt eines anderen Menschen einzufühlen, manchmal ist es mir auch zu viel Gefühl. Deshalb entstand die Frage, wie kann ich eine passende professionelle Haltung als Coach finden, in der ich immer wieder eine gute Balance zwischen Nähe und Distanz herstellen kann.

Kaum war das Thema gefunden, nahm ich plötzlich viel bewusster mein Verhalten in Gesprächen und Kontakten mit anderen Menschen wahr. Ich erlebte Spielraum zwischen Nähe und Distanz und sah Möglichkeiten für meine eigene Abgrenzung. So erlebte ich, dass Abgrenzung ein hohes Maß an Achtsamkeit braucht.

In dieser Arbeit kläre ich kurz die Eckpfeiler, was systemisches Coaching ist, welche Anforderungen es an den Coach stellt und welche besonderen Herausforderungen das Thema Nähe und Distanz bereithält, um dann im Hauptteil verschiedene Techniken hinsichtlich ihrer Unterstützung beim Grenzmanagement zu prüfen.

2. Was ist systemisches Coaching?

Systemisches Coaching ist nach Sonja Radatz „Beratung ohne Ratschlag“¹. Es „ist eine problem- und lösungsorientierte Methode, um Menschen bei einem selbstbestimmten Anliegen zu begleiten“². Der Coach hat die Prozessverantwortung, damit unterstützt er durch Methodenkompetenz und den Einsatz von sinnvollen Tools die Problemlösung. Die inhaltliche Verantwortung und insbesondere die Ergebnisverantwortung liegen aber beim Klienten. Das Anliegen des Klienten wird immer vor dem Hintergrund des Kontextes und Systems, in dem das Problem auftritt betrachtet, z.B. Beruf, Privatleben. Im Laufe eines Coachingprozesses findet der Klient aus sich selbst heraus eine individuelle Lösung. Dies ist möglich, weil wir uns selbst unsere Wirklichkeit konstruieren („Konstruktivismus“). Wir können sowohl Probleme erschaffen, als auch die dazu passende Lösung.³ Der Coach schlägt üblicherweise keine Lösungen vor, er ist in einem positiven Sinne „faul“ und agiert als neugieriger Forscher, dadurch reduziert sich das Wertende.

¹ S. Radatz (2010) Einführung in das systemische Coaching, S. 16

² Patryk Czechowsk (2022) URL: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/systemisches-coaching-definition-und-modelle.html>

³ Vgl. S. Radatz(2010) Einführung in das systemische Coaching, S. 17

3. Anforderungen an den Coach

Wie erfolgreich ein Coaching ist, hängt von der Beziehung zwischen Coach und Klient ab. Diese wird besonders geprägt durch den Coach - durch seine innere Haltung, durch das Bemühen immer in Kontakt mit sich selbst und dem Klienten zu sein und durch Demut, den Mut zu dienen.⁴

3.1. Haltung

Die innere Haltung eines Menschen kreiert sich aus seinen Werten und seinem Menschenbild. In der Haltung kommt zum Ausdruck, wie wir die Welt sehen. Nehmen wir als Coach konsequent die Ressourcen des Klienten wahr und sehen die Entscheidungsfreiheit und Verantwortlichkeit für sein eigenes Leben beim Klienten, wird dies als „selbsterfüllende Prophezeiung“ wirken, weil wir als Coach an den Klienten „glauben“.⁵ Die „Gucklochhaltung“ von Foerster beschreibt, dass wir nur einen Miniausschnitt von unserem Klienten wissen, wir schauen durch ein Schlüsselloch und sehen nur diesen Ausschnitt. Aus dieser Sicht verbietet es sich grundsätzlich, dem Coachee Ratschläge zu geben, weil diese nur aus dem eigenen Erleben des Coaches und von „seiner Insel“ kämen, wir sind nicht Teil seines Systems. Der Vorteil ist, dass dadurch der Coach objektiver ist und den Überblick hat. Die andere Haltung, die von Foerster beschrieben wurde, ist die „Teil - der - Welt.- Haltung“. Mitglieder eines sozialen Systems sind nicht diesem hilflos ausgeliefert, sie können jederzeit Einfluss nehmen, ihr Verhalten verändern oder das System verlassen. Als Coach sind wir nur Teil des Beratungssystems zwischen Coach und Klient, dieses können wir beeinflussen und gestalten, wie es von beiden Mitgliedern gewünscht ist. S. Radatz sieht die „Teil – der – Welt – Haltung“ als systemische Haltung, weil sie immer wieder das Infragestellen und Anpassen der Mitglieder in einem sozialen System hervorruft.⁶ Das Bewusstsein, Teil eines bestimmten Systems zu sein, schafft erst die Möglichkeit für den Klienten seine Selbstwirksamkeit zu entdecken, das eigene Verhalten zu überdenken und Veränderungen selbst zu initiieren.

3.2. Kontakt

Als Coach sind wir „in Kontakt“. Was heißt das genau? „Es ist die ehrliche und wahrhaftige Begegnung zweier Menschen.“⁷ Damit dies gut gelingt ist es zuerst einmal notwendig, in gutem Kontakt mit uns selbst zu sein, d.h. uns gut zu spüren und wahrzunehmen. Auf der anderen Seite sind wir auch in Kontakt mit dem Coachee. Das kann durch eine wertschätzende Haltung, aktives Zuhören und andere Kommunikationstechniken sichergestellt werden. Im Grunde können wir die Schwingungen wahrnehmen und spüren, dass Coaching ein energetischer Austausch ist. Die Fähigkeit eine vertrauensvolle Beziehung zum Klienten aufzubauen ist deshalb eine Basiskompetenz jedes Coaches.⁸

⁴ Vgl. P. H. Walter (2022) URL: <https://schoenstatt.com/de/demut-heisst-mut-zum-dienen/>

⁵ Vgl. Dr. C. Röcklein; K. Welge (2010) URL: <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/haltung-im-coaching>

⁶ Vgl. S. Radatz (2010) Einführung in das systemische Coaching, S. 18/19

⁷ A. Bacmeister-Boukherbata (2016) URL: <https://psychologica.de/im-kontakt-sein-was-ist-damit-gemeint/>

⁸ Vgl. L. Best (2020) URL: <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-020-00040-2>

3.3. Demut

Wenn wir als Coach den Mut zum Dienen haben, können wir dem Klienten Raum geben und Platz für sein Anliegen. Wir sehen die Besonderheiten jedes Menschen, ihre Einzigartigkeit und den besonderen Wert und beugen unseren Klienten auf Augenhöhe.

Ein Coach braucht also sehr vielfältige Kompetenzen. Zu den Anforderungen Haltung, Kontakt, Demut gehört noch die Balance, die sich nicht nur doch im besonderen Maße bei dem Thema Nähe und Distanz zeigt.

4. Nähe und Distanz

Nähe und Distanz ist eine Regulationsmechanismus der Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient. Der Coach hat die Verantwortung für die Coachingbeziehung.⁹ Nach Helbing ist die Beziehung innerhalb des Coachings nicht nur Wirkfaktor, sondern auch Technik und Ergebnis eines gelungenen Coachings.¹⁰ Eine Beziehung ist generell die Art und Weise wie Menschen miteinander verbunden sind. Daraus kann man herleiten, dass Beziehungen eine Dynamik haben, die Planbarkeit eher gering ist und Intuition und Spontaneität bei der Beziehungsgestaltung im Vordergrund stehen.¹¹

Nähe und Distanz soll hier im Sinne von Emotionalität, Abgrenzung und Vertrauen besprochen werden. Schauen wir uns das Spannungsverhältnis genauer an, so bewegen wir uns beispielhaft zwischen stark ausgeprägtem Einfühlungsvermögen, Kontaktfähigkeit und Konfliktvermeidung im Sinne von Nähe und Sachlichkeit, Abgrenzungsfähigkeit und kühler Distanziertheit als Gegenpol.¹²

Als Coach steuern wir den Prozess und können damit Nähe und Distanz regulieren. Dafür braucht es ein hohes Maß an Selbstreflexion und Kenntnis der eigenen Trigger -Themen. Ziel im Coaching ist es, die „Insel“ des Klienten zu erforschen. Als Coach darf ich beobachten „Wo bin ich beim Zuhören?“ Ich kann mich nicht von meinen eigenen Themen komplett frei machen, als Coach bin ich aber grundsätzlich neutral. Es geht also um die innere Haltung.

Zwei konkrete Spannungsfelder von Nähe und Distanz sollen jetzt beleuchtet werden.

4.1. Empathie versus Abgrenzung

Empathie ist laut Duden die „Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstellungen anderer Menschen einzufühlen.“¹³ Empathie ist also ein Fühlen der Welt des anderen. Es ist das Einfühlungsvermögen, wie ein anderer Mensch fühlt, es resoniert was in mir, das steht im Vordergrund und nicht das Kümmern oder Helfen.¹⁴ Hier ist es wichtig zu Mitgefühl und Mitleid abzugrenzen. Mitgefühl ist laut Duden die „Anteilnahme am Leid, an der Not o.Ä. anderer“¹⁵ Wenn ich Mitgefühl habe, nehme ich Anteil an dem Leiden eines anderen Menschen, fühle mit, biete Hilfe an und kümmere mich liebevoll um den anderen um das Leid zu mindern, ohne

⁹ Vgl. L. Best (2020) URL: <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-020-00040-2>

¹⁰ Vgl. M. Helbing (2014) Organisationsberatung, Supervision, Coaching S. 115-124

¹¹ Vgl. L. Best (2020) URL: <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-020-00040-2>

¹² Wikipedia (2022) URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Riemann-Thomann-Modell>

¹³ Duden

¹⁴ Vgl. R. Weishaupt (2019) URL: <https://mindfulmind.ch/empathie-mitgefuehl-mitleid-erkenne-den-unterschied-und-handle-mitfuehlend/>

¹⁵ Duden

komplett in das Leid mit hereingezogen zu werden.¹⁶ Mitleid ist laut Duden die „starke (sich in einem Impuls zum Helfen, Trösten o.Ä. äußernde) innere Anteilnahme am Leid, an der Not o.Ä. anderer“.¹⁷ Ich nehme das Leid eines anderen wahr und es bereitet mir Unbehagen, ich bin besorgt, will helfen und das Leid mindern, bin aber fast handlungsunfähig, weil mich die Situation und das Leid fast erdrücken.¹⁸

Für ein gelingendes Coaching brauchen wir als Coach Empathie um zu fühlen, was der Klient fühlt. Es besteht aber auch eine Gefahr. „Bei Empathie kann das Leid des anderen so stark geteilt werden, dass das Erleben negativer Emotionen überwältigend werden und zum Rückzug führen kann.“¹⁹ Das heißt, dass wir als Coach zu sehr persönlich in das Thema des Klienten involviert werden können, so dass wir das Gefühl bekommen, helfen zu wollen und uns zu sehr mit den Schwierigkeiten des Klienten identifizieren. Zusätzlich kann es eine Unklarheit in der Rolle des Coaches geben, weil er vielleicht nicht nur der Prozessbegleiter, sondern zeitweise auch mal Trainer oder Berater ist. Oder es können auch emotionale Übertragungen in beide Richtungen stattfinden, was die professionelle Beziehung zwischen Coach und Klient behindert und es kann auch ein persönliches Abgrenzungsthema des Coaches sein, was die professionelle Zusammenarbeit erschwert.²⁰

Deshalb bewegen wir uns als Coach in einem Spannungsfeld zwischen Empathie und Abgrenzung. Abgrenzung beinhaltet das Wort „Grenzen“ und hat auf den ersten Blick einen etwas negativen Touch, geht es doch in die Richtung „nein“ sagen zu können oder sich zu distanzieren. Legen wir den Schwerpunkt auf die emotionale Abgrenzung, dann ist es die Fähigkeit, klare Differenzierungen zwischen den eigenen Emotionen und denen unserer Mitmenschen zu setzen. Das bedeutet, sich nicht von den Emotionen anderer überwältigen zu lassen und eine eigene gesunde Distanz zu wahren.²¹ Abgrenzung ist aber noch viel mehr, es ist Selbstfürsorge, wenn man es als empathische Abgrenzung versteht. Es bedeutet dann sogar „mehr zu fühlen und mehr wahrzunehmen. Gleichzeitig heißt es, diese Wahrnehmungen besser zu sortieren – sie gegeneinander abzugrenzen.“²² Empathisches Abgrenzen findet nicht nur nach außen statt, sondern es geht darum, sich die eigenen Glaubenssätze anzuschauen, die ein Abgrenzen schwierig machen. Es geht also um eine Innenschau. „Abgrenzen ist in erster Linie ein selbstmitfühlender Umgang mit den eigenen Ängsten, Bedürfnissen und Lebensregeln.“²³ Für einen Coach ist dies eine essenzielle Fähigkeit.

Ein schneller Überblick über das Spannungsfeld Empathie und Abgrenzung einschließlich seiner Gegensätze kann das Werte- und Entwicklungsquadrat nach Schulz von Thun geben.²⁴

¹⁶ Vgl. R. Weishaupt (2019) URL: <https://mindfulmind.ch/empathie-mitgefuehl-mitleid-erkenne-den-unterschied-und-handle-mitfuehlend/>

¹⁷ Duden

¹⁸ Vgl. R. Weishaupt (2019) URL: <https://mindfulmind.ch/empathie-mitgefuehl-mitleid-erkenne-den-unterschied-und-handle-mitfuehlend/>

¹⁹ R. Weishaupt (2019) URL: <https://mindfulmind.ch/empathie-mitgefuehl-mitleid-erkenne-den-unterschied-und-handle-mitfuehlend/>

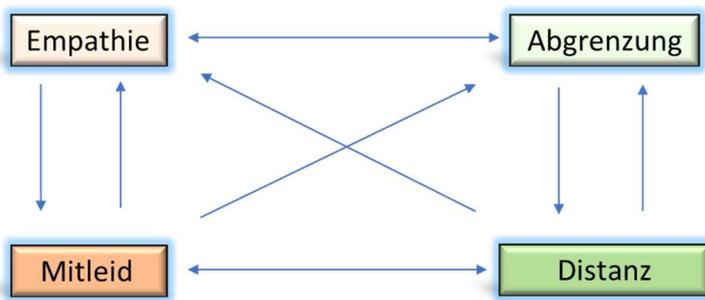
²⁰ Vgl. M. Brkic (2023) URL: <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/grenzmanagement-im-coaching>

²¹ P. Seitz (2024) URL: <https://mindvise.de/warum-emotionale-abgrenzung-wichtig-ist/>

²² A. Enderlein (2024) URL: <https://www.menschenfieber-coaching.de/empathisches-abgrenzen/>

²³ A. Enderlein (2024) URL: <https://www.menschenfieber-coaching.de/empathisches-abgrenzen/>

²⁴ Vgl. F. Schulz von Thun (2014) Miteinander reden 2, Kapitel 3. Werte- und Entwicklungsquadrat, S. 43ff



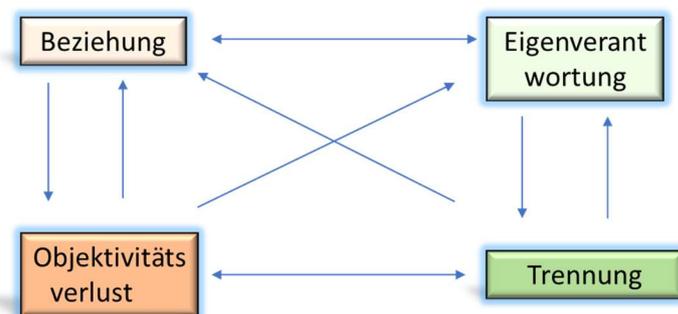
Wir können uns selbst in dieses Quadrat mit unserer Haltung einordnen und erkennen auch Ängste und Gefahren. Wenn wir sehr empathisch sind, ist es hilfreich sich die abwertende Übertreibung von Empathie – das Mitleid bewusst zu machen. Würden wir aber nur darauf schauen und Mitleid unbedingt vermeiden wollen, würden wir zum Klienten auf eine Distanz gehen. Der gute Anteil von Distanz ist eine gesunde Abgrenzung. Ideal ist eine Balance zwischen Empathie und Abgrenzung im oberen Bereich des Quadrates

4.2. Beziehung versus Eigenverantwortung

In diesem Zusammenhang sei auch ein Blick auf den Spagat zwischen Beziehung zum und Eigenverantwortung des Klienten geworfen. Es ist eine wesentliche Kompetenz eines Coaches die Beziehung zum Klienten zu gestalten. Der Coach hat auch die Aufgabe objektiv zu sein und den Prozess zu strukturieren und zu steuern. Es geht um Vertrauen, Sicherheit und das der Coach ein ehrliches Interesse am Wohlergehen des Klienten hat. Auf der anderen Seite ist der Zeitraum für einen Coachingprozess relativ kurz, im Schnitt bewegt er sich zwischen 3 und 10 Sessions. Das heißt es braucht zwar eine gute Beziehung zum Klienten um effektiv zusammen arbeiten zu können, das Ziel ist aber die Selbstwirksamkeit des Klienten und die Übernahme der Verantwortung für sein eigenes Handeln.

Die Eigenverantwortung gehört zu der „Teil – der – Welt – Haltung“ wie oben beschrieben. Wir sind in verschiedene Systeme eingebunden und haben unseren Anteil daran, wie das System funktioniert und wie wir es erleben. Nur hier kann die Veränderung beginnen, die vom Klienten angestrebt wird. Oft werden Schuldige im Außen gesucht, Kollegen, Familienmitglieder, Partner. Es geht aber bei der Eigenverantwortung um die Reflexion des eigenen Handelns, sich seiner Gefühle bewusst zu werden und die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

In einem Werte- und Entwicklungsquadrat würde dies in Kurzform so aussehen.



Baue ich als Coach eine gute Beziehung mit dem Klienten auf, besteht die Gefahr des Objektivitätsverlustes durch zu große Nähe. Möchte ich das unter allen Umständen vermeiden, werde ich mich als Coach als getrennt vom Klienten betrachten. Der gute Anteil an der Trennung ist die Eigenverantwortung des Klienten. Auch hier bewegen wir uns idealerweise im oberen Bereich zwischen Beziehung zum Klienten und gleichzeitig Freiraum gebend, dass der Klient die Eigenverantwortung übernehmen kann.

Sowohl Empathie versus Abgrenzung als auch Beziehung versus Eigenverantwortung erfordern vom Coach eine Gratwanderung ohne eine „Entweder- Oder- Logik“ sondern ein „Sowohl als auch“ und sind Teil seiner Haltung. „Zu starke Nähe birgt das Risiko von emotionalen Abhängigkeiten und kann die Rolle des Coachs verschieben, während eine gezielte Distanz dem Klienten die Möglichkeit bietet, selbstreflektiert zu agieren.“²⁵ Dies ist immer der Situation entsprechend vom Coach zu reflektieren.

5. Welche Techniken helfen beim Grenzmanagement

5.1. Metaperspektive

Die Metaperspektive im Coaching geht sowohl in die Richtung des Coaches, dass wir selbst unseren inneren Beobachter aktivieren um einen distanzierteren Zugang zu unseren Gedanken und Gefühlen zu bekommen.²⁶ Das schützt uns vor Wertungen oder vorschnellen Aussagen. Wir können aber auch zusammen mit dem Klienten im Prozess die Metaperspektive einnehmen und gemeinsam auf das bisher Besprochene schauen, analysieren und hinterfragen, ob wir noch auf dem richtigen Weg sind.²⁷ Das schafft Transparenz in der Vorgehensweise und für den Coach ist es leichter die Objektivität zu erhalten, die wir für eine gute Prozesssteuerung brauchen.

5.2. Pacing^{28,29}

Pacing ist eine Haltung der Würdigung des Gegenübers. Wir akzeptieren als Coach die Emotionen des Klienten und haben Respekt für seine Bedürfnisse.

Um zu verdeutlichen was gemeint ist, hilft die Postkutschen Metapher von Gunther Schmidt. Wenn wir einer sehr emotionalen, belastenden Situation ausgesetzt sind gehen in unserem Kopf die Pferde durch und wir reagieren aus dem limbischen System, welches etwas schneller reagiert als der präfrontale Kortex. „Die Funktionsweise des präfrontalen Kortex ist zumindest zu einem beträchtlichen Teil rational und logisch. Die Funktionsweise des limbischen Systems wird von Emotionen dominiert.“³⁰ Dies kann mit einer Postkutsche im Western verglichen werden, wo die Pferde durchgehen (limbisches System) und ein Retter sich nähert. Der Retter wird sich nicht in den Weg stellen, oder widersprechen. Er wird nebenher reiten und die gleiche Geschwindigkeit aufnehmen wie die Kutsche, er „paced“. Erst dann wird er sich auf eines der Postkutschenpferde setzen und die Kutsche behutsam in eine andere Richtung lenken. Das ist das Sinnbild für den präfrontalen Kortex, es kann zusätzlich eine Analyse und rationale Einschätzung stattfinden und ein Veränderungsprozess angestoßen werden.

Pacing schafft eine gute Beziehungsebene zur gemeinsamen Weiterentwicklung bei kontroversen Sichtweisen. Dabei vertreten wir nicht die Sichtweise des Klienten. Welche Möglichkeiten des Pacings haben wir? Wir können sprachlich und emotional reagieren oder auch körperlich oder indem wir uns gemeinsam bewegen, z.B. Spaziergang im Park. Sprachlich und emotional können wir zum Beispiel mit „Aus ihrer Sicht ist das total nachzuvollziehen.“ oder „Aus ihrer Sicht ist das sehr ungerecht.“ pacen. Es ist kontraproduktiv

²⁵ M. Brkic (2023) URL: <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/grenzmanagement-im-coaching>

²⁶ Vgl. InKonstellation (2024) Skript, 4 Modul Grundlagen, S.47

²⁷ Vgl. Manager-Manager (2019) URL: <https://www.manager-manager.de/metaperspektiven/>

²⁸ Vgl. noesis (2020) URL: <https://www.youtube.com/watch?v=cJtvrGZFJaQ>

²⁹ Vgl. H. Jansen (2021) URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nLAvQCChruY>

³⁰ J. Shapiro (2021) URL: https://www-psychologytoday-com.translate.goog/intl/blog/thinking-in-black-white-and-gray/202111/two-parts-the-brain-govern-much-mental-life?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=de&_x_tr_hl=de&_x_tr_pto=rq

mit „Ich verstehe sie.“ zu reagieren. Das wirkt als Floskel und ist zu global. Wohingegen „So wie du das schilderst macht das total Sinn.“ eine Würdigung des Klienten und des Themas ist.

Pacing bedeutet im Systemischen Coaching ein im „Gleichschritt“ Mitgehen im Prozess des Nachdenkens mit dem Klienten in der Haltung des „Nichtwissens“. Dadurch zeigt der Coach Respekt. Das der Coach Schritt hält, stärkt den Klienten in seiner Selbstkompetenz und gibt ihm das Gefühl jemand begleitet mich, ich bin nicht allein. Pacing hilft die Waage zu halten, zwischen guter Beziehung und Eigenverantwortung.

Gleichzeitig ist Pacing keine Assimilation. Ich tauche als Coach nicht voll in die Welt des Anderen ein, ich bleibe in der Distanz, ich wahre einen Abstand. Ich bin wertschätzender Zuhörer und gehe gedanklich mit und versuche durch zirkuläres Fragen oder wertschätzende Anteilnahme mit dem Klienten gemeinsam in eine Richtung zu schauen.

5.3. Inselmodell

In der Coachinausbildung wurde das Inselmodell vorgestellt. Diese Haltung kann auch beim Grenzmanagement helfen. Die Hauptaussage des Modells ist, dass jedes Individuum „in“ seiner eigenen Insel lebt. Vera Birkenbihl wies darauf hin, dass wir nicht „auf“ der Insel leben, weil wir sie nicht verlassen können. Die Insel enthält aus der Vergangenheit unsere Erinnerungen, Hoffnungen, Ängste, Meinungen etc. und in der Gegenwart unsere momentane Verfassung und für die Zukunft unsere Hoffnungen, Ängste etc. Unsere Insel bestimmt also unsere aktuellen und zukünftigen Handlungen.

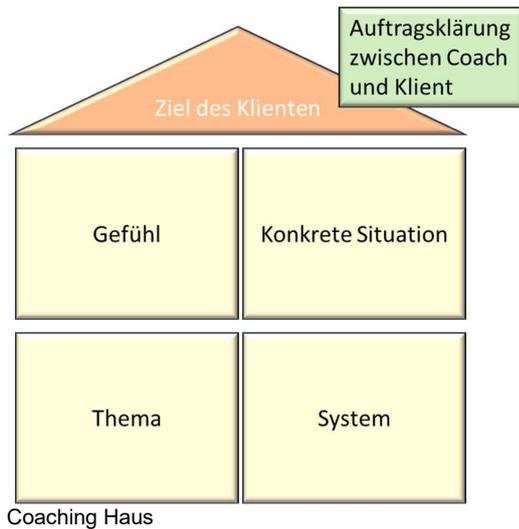
Die Kommunikation ist unkomplizierter zwischen Personen deren Inseln ähnlich sind, d.h. wo es Überschneidungen z.B. bei den Standpunkten oder in den Erwartungen an die Welt gibt. Existieren bei den Inseln zwischen Coach und Klient viele Überschneidungen, dann wird es viel leichter fallen mit dem Klienten mitzufühlen und eine Beziehung aufzubauen. Es besteht jedoch auch eher die Gefahr, dass der Coach nicht objektiv ist, nicht wertfrei reflektieren kann und emotionale Übertragung stattfindet.

Wenn die Inseln zwischen Gesprächspartnern sehr verschieden sind, existiert eine Distanz. Einer hat die Meinung A zu einem Thema, der andere Meinung B. Hier ist zuerst einmal Respekt vor der Meinung des anderen notwendig und das wir anerkennen, dass der andere seine Insel genauso liebt wie wir unsere eigene. Beides haben wir nicht unbedingt gelernt. Es braucht in diesem Fall Brücken, um Verständnis füreinander zu entwickeln. Die Brücke ist das Sinnbild für die Ansichten, wo wir uns einigen können oder wo wir respektieren, dass wir unterschiedliche Anschauungen haben oder die Einigkeit darüber, dass wir uns uneinig sind.³¹ Haben wir diesen Fall in einer Coaching Situation, dann besteht eher die Gefahr, dass der Coach zu distanziert bleibt oder die Beziehung nicht gut aufgebaut werden kann, so dass der Coachingerfolg ausbleibt. In einer solchen Situation kommt für den Coach die Haltung des „neugierigen Forschers“ ins Spiel. Es werden durch den Coach Fragen gestellt (siehe Fragen), um die Insel des Klienten zu erforschen. Dadurch wird versucht Brücken zu bauen. Das hilfreiche an der „Brücke“ ist, dass der Coach jederzeit auf seine Insel zurück und dort die Informationen ordnen und Verständnis dafür entwickeln kann, warum der Klient so agiert. Da die Coachinghaltung allparteilich neutral sein sollte, kann der Coach durch Pacing Respekt für die ganz andere Weltsicht des Klienten zeigen und diese anerkennen, muss sie aber nicht teilen.

³¹ Vgl. N. Palme (2016) URL: <https://muk-blog.de/fachwissen/insemodell-vera-birkenbihl/>

5.4. Fragen

Im systemischen Coaching wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass sowohl die Ressourcen als auch die Kompetenzen für die Lösung des Problems beim Klienten liegen.³² Das Problem des Klienten wird kurz besprochen und gewürdigt, wir versinken nicht mit dem Klienten darin. Das passiert indem der Coach den Klienten mit Fragen durch das „**Coaching Haus**“ führt. Die Fragen sind bezogen auf die 4 „Zimmer“ des „Coaching Haus“.



Thema: *Worum soll es heute gehen? Was führt sie zu mir? Was haben sie bisher zur Lösung des Problems unternommen?*

System: *Welche Personen oder Bereiche sind davon betroffen?*

Gefühle: *Wann wird Störgefühl bewusst? Wie geht es ihnen dabei? Gibt es ein Wort mit dem sie es beschreiben könnten? Wenn das Thema ein Film wäre, welchen Titel hätte er?*

Konkrete Situation: *Wann ist das Problem das letzte Mal aufgetreten? Beschreiben sie konkret die Situation.*

Ist dann das Thema in diesen Details vor dem Coach und Klienten ausgebreitet leitet der Coach über zum **Ziel** des Klienten. Das Ziel soll so konkret wie möglich sein, kein „möchte“, keine Verneinung. Der Klient soll sich schon im Ziel als selbstwirksam erleben: *Wie würde eine ideale Situation ein idealer Verlauf aussehen? Was möchten sie (idealerweise) erreichen?* und klären den **Auftrag** für diese konkrete Session: *Was müssten wir jetzt, hier und heute tun, damit sie ihrem Ziel einen Schritt näherkommen? Welche Erwartungen haben sie an mich als Coach / was wünschen sie sich von mir, dass ich tue, damit das Coaching heute ein Erfolg wird?*

Daran erkennen wir, dass Fragen im Coaching essenziell sind. Sie können teilweise auch irritierend oder verrückt sein. Dies ist eine Herausforderung an den Coach, weil die Fragen oft ungewöhnlich und nicht alltäglich sind.³³ Mit den Fragen steuert der Coach den Prozess und kann Empathie und Abgrenzung oder Beziehung und Eigenverantwortung beeinflussen. Es gibt spezielle systemische Fragetechniken, einige möchte ich exemplarisch hier beleuchten.

³² Vgl. InKonstellation (2024), Skript;5 Modul Fragen S.65

³³ Vgl. ebd

Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen führen weg vom Problem und den damit verbundenen Denkmustern und leiten den Klienten hin zum Ziel und zur Lösung in dem z.B. Ressourcen gesucht werden: *Wie haben sie ein ähnliches Thema in der Vergangenheit gelöst?* Zielorientierte Fragen gehen in die Richtung: Woran würden sie merken, dass sie ihr Ziel erreicht haben? Wenn wir mehr auf die Lösung fokussieren möchten könnte das mit: *Was ist dann anders, wenn sie ihr Ziel erreicht haben?* gelingen. Mit dieser Art zu fragen erweitert sich der Handlungsspielraum des Klienten, wir sind in Beziehung und gleichzeitig ist der Klient in der Eigenverantwortung und erlebt sich als selbstwirksam.

Bei **zirkulären Fragen** wird die Sichtweise von anderen Personen oder Gruppen, wie z.B. Kunden, Führungskraft, Partner mit einbezogen und erfragt. Dieser Perspektivwechsel kann zu ganz neuen Ideen und Handlungsoptionen führen. Diese Art von Fragen provoziert ein „Mutmaßen im Beisein der Anderen“, weil dazu eingeladen wird, Vermutungen über die Bedürfnisse, Wünsche und Sichtweisen von anderen Personen im System anzustellen.³⁴ Zirkuläre Fragen sind z.B.: *Nehmen wir an ihr Konfliktpartner findet keine andere Möglichkeit als sie anzugreifen, wie könnten sie ihm helfen?* oder: *Was würde ihre Kollegin über ihre Beziehung zwischen ihrem Vorgesetzten und ihnen sagen?* Mit Zirkulären Fragen erforschen wir gemeinsam mit dem Coachee das „System“. Da wir das Spektrum erweitern, verringert sich die Gefahr von emotionaler Übertragung. Wir versuchen uns die Sichtweise weiterer Beteiligter anzuschauen und zu vermuten was sie Denken und Fühlen. Das erweitert die Selbstwirksamkeit des Klienten, gleichzeitig fühlt er sich nicht allein gelassen, weil wir als Coach durch diesen Prozess führen und den Coachee begleiten.

Hypothetische Fragen sind ein Gedankenexperiment und eröffnen neue Blickwinkel, Ideen und Raum für bisher nicht Gedachtes. Sie beginnen mit: „Mal angenommen ...“ Ein erdachtes Ereignis wird in Relation zur Reaktion des Klienten gesetzt., z.B. *Angenommen sie könnten nicht scheitern, wie würden sie ihr Thema dann lösen?* Eine spezielle hypothetische Frage ist die „Wunderfrage“ - *Angenommen, es würde ein Wunder geschehen, und Ihr Problem wäre über Nacht von alleine verschwunden, woran würden Sie das bemerken?* Mit solcher Art von Fragen zielt man auf Ziele, Wünsche, Lösungen und die Ressourcen des Klienten und nicht auf die Problemursachen. Der Coach steuert effektiv den Prozess, wenn das geschickt passiert ist auch eine gute Beziehung gewährleistet und der Klient wird motiviert, die Eigenverantwortung zu übernehmen.

Metaphern - Fragen sind ein wirkungsvolles Instrument, um von der schwere des Themas etwas wegzukommen. Bei dieser Technik werden Bilder und Gefühle mit einbezogen. Oft geben Klienten solche Metaphern vor, wie z.B. *Mein Leben ist eine Baustelle!* Dies greifen wir als Coach auf und fragen nach weiteren Details: *In welchem Bauabschnitt, welche Gewerke, wann Richtfest, wie sieht der fertige Bau aus...* So kommt der Klient von der kognitiven Problembetrachtung ins Fühlen und die Intuition.

Dissoziierende Fragen helfen, wenn der Klient sehr tief in seinem Thema verhaftet ist (assoziiert) und es viele Wiederholungen gibt und ein ständiges Kreisen um das Thema stattfindet. Durch Fragen wie: *„Was würde ein völlig Unbeteiligter ihnen in dieser Situation raten oder tun? Wie würden sie die Situation aus meiner Perspektive schildern? Was würden sie tun? Was keinesfalls?“*³⁵ kann der Klient aus seiner Verstrickung heraustreten und neue Möglichkeiten als Außenstehender erkennen.³⁶ Nach Sonja Radatz gibt es zwei ganz wesentliche Leitsätze im systemischen Coaching: „Es ist in erster Linie nicht mein Problem.“ und „Meine Coachees sind nicht meine Kinder, die ich vor irgendetwas beschützen oder deren Weg ich ebnen muss.“³⁷ Daran wird klar, dass ein erfolgreicher Coach emotionalen und

³⁴ Vgl. InKonstellation (2024) Skript, 5 Modul Fragen, S. 77

³⁵ S. Radatz (2010) Einführung in das systemische Coaching, S. 41

³⁶ Vgl. InKonstellation (2024) Skript, 5 Modul Fragen, S. 76

³⁷ S. Radatz (2010) Einführung in das systemische Coaching, S. 32

geistigen Abstand braucht. Als Coach können wir uns darauf verlassen, dass jeder Klient der sich ein Problem „gebastelt“ hat auch fähig ist dieses Problem zu lösen.³⁸ Dissoziierende Fragen helfen uns als Coach uns bewusst geistig vom Problem zu entfernen, damit wir das Thema auch von einer anderen Seite betrachten können.³⁹ Wir schaffen also bewusst eine Distanz, um für den Klienten hilfreich zu bleiben.

Differenzierung und Skalierungsfragen helfen im Coaching den Unterschied herauszuarbeiten. Oft beschreiben Klienten, dass sie „immer“ ein bestimmtes Problem haben, also wortwörtlich „permanent“ und „ausnahmslos“. Manfred Prior schlägt vor sehr aufmerksam zu sein, wenn wir das Wörtchen „immer“ hören, damit das Problem nicht verschlimmert wird. Dabei hilft dem Coach z.B. die Frage nach den Ausnahmen „In der Vergangenheit hatten sie oft Problem X, wann hatten sie X und wann nicht?“⁴⁰ Dadurch kann der Klient selbst differenzieren und Unterschiede im Problemlernen aufspüren. Das schafft Raum für problemreduzierende und lösungsorientierte Fragen.⁴¹

Ein hilfreiches Werkzeug um Unterschiede herauszuarbeiten ist die Skalierungsarbeit. Sie hilft auch dabei Aussagen und Zielvorstellungen konkreter zu machen, den Standort zu bestimmen und zur Reflexion, was der Klient schon erreicht hat. Häufig geht die Skala von 0 bis 10. Es braucht eine klare Überschrift, die mit dem Klienten gemeinsam gefunden wird, oft vom Ziel hergeleitet: z.B. Zufriedenheit, Motivation. Der Coach könnte fragen: *Wenn 0 für: „Ich bin mit meinem Verhalten völlig unzufrieden!“ und 10 für: „Ich bin mit meinem Verhalten vollkommen zufrieden!“ steht, wo stehen sie aktuell?* Dann eruiert der Coach mit dem Klienten, wie er da hingekommen ist und was passieren müsste, dass er auf der Skala höher kommt. Daraus können sich dann weitere Fragen entspinnen: *Wie würde es ihr Partner merken?* oder die Skalierung kann auch direkt für die Zielerreichung verwendet werden: *Wo wollen sie nach unserem Gespräch stehen? An was würden sie es merken?*⁴² Skalierung ist eine Technik um im Coaching den Erfolg sichtbar zu machen. Wir vergleichen, wo stand der Klient am Anfang des Treffens und wie ordnet er das Thema jetzt ein. Wir sind mit dem Klienten in Beziehung, bleiben aber objektiv und ermöglichen auch Objektivität für den Coachee, weil wir ihn in der Skalierungsarbeit durch einen klaren Prozess führen und ihn in die Verantwortung nehmen.

Paradoxe Fragen stehen im scheinbaren Widerspruch zu dem angestrebten Ziel und haben den Sinn, dem Klienten das problemhaft erlebte Verhalten bewusst zu machen. Dahinter steht die Idee, dass der Coachee erkennt, dass er eine Selbstwirksamkeit hat: wenn er das Problem verschlimmern kann, kann er es auch verbessern.⁴³ Interessant wäre es z.B. zu fragen, was der Coachee unternehmen muss, um die Lösung zu verhindern oder was er tun müsste um immer wieder das gleiche Problem zu kreieren oder auch wem es schaden würde, wenn das Problem gelöst ist. Wir würdigen das Problem, können es als Coach nachempfinden und eröffnen durch die paradoxe Intervention einen ganz neuen Blickwinkel.

³⁸ Vgl. S. Radatz (2010) Einführung in das systemische Coaching, S. 32

³⁹ S. Radatz (2010) Einführung in das systemische Coaching, S. 32

⁴⁰ Vgl. M. Prior (2002) MiniMax – Interventionen, S. 29

⁴¹ Vgl. M. Prior (2002) MiniMax – Interventionen, S. 30

⁴² Vgl. InKonstellation (2024) Skript, 5 Modul Fragen, S. 79

⁴³ Vgl. InKonstellation (2024) Skript, 5 Modul Fragen, S. 81

6. Fazit

Durch die vorangegangenen Betrachtungen konnte ich feststellen, dass bei einer achtsamen Haltung, durch einen geschickten Einsatz der „Werkzeuge“ und eine regelmäßige Selbstreflexion oder auch Supervision die Balance zwischen Distanz und Nähe im Coaching gelingen kann. Es scheint aus meiner Sicht, viel leichter Nähe zu einem Coachee herzustellen als professionelle Distanz zu wahren. Dies ist nachvollziehbar, weil wir uns als Coach in den Prozess als mitfühlende Menschen einbringen und dadurch Nähe wie von selbst entsteht. In der Ausbildung haben wir gelernt, nicht Familienangehörige und Freunde zu coachen und das hat einen guten Grund: da wäre von vornherein zu viel Nähe im Spiel und eine professionelle Abgrenzung kaum möglich. In einem Coachingprozess mit „fremden“ Klienten können wir, wie in dieser Arbeit ausgeführt, uns auf die „Coaching Werkzeuge“ und den Prozess als Weg verlassen, wenn wir sie situationsgerecht, lösungsorientiert und in Bezug auf den Klienten verwenden.



Quelle: Eigene Aufnahme

Zum Schluss noch eine kleine Übung der ich bei meinen Recherchen für diese Arbeit begegnet bin: „Die goldene Acht“. Mit dieser Visualisierung können wir uns vor Energien und Gefühlen anderer Menschen abgrenzen. Wir stellen uns z.B. den Coachee vor und legen beginnend mit dem Schnittpunkt zuerst um uns selbst und dann um den Klienten eine liegende „Acht“. Der Schnittpunkt liegt genau zwischen uns und jeder hat den gleichen Raum. Wir können weiterhin emphatisch auf den Klienten reagieren. Die Grenzen der Acht schützen uns vor einer Übernahme von Emotionen und unser Klient hat ebenfalls einen geschützten Raum. Diese „Acht“ kann man in Gedanken glänzen oder leuchten lassen, deshalb heißt die Methode auch „Goldene Acht“.⁴⁴

⁴⁴ Vgl. Mindvice (2024) URL: <https://mindvice.de/warum-emotionale-abgrenzung-wichtig-ist/>

Quellenverzeichnis

- Bacmeister-Boukherbata, Almut. 2016.** „Im-Kontakt-sein“: Was ist damit gemeint? [Online] 8. 2 2016. [Zitat vom: 11. 11 2024.] <https://psychologica.de/im-kontakt-sein-was-ist-damit-gemeint/>.
- Best, Laura. 2020.** Springer Natur link. „*Ich denke an den Leuchtturm, der keinen Sinn macht, wenn er mit im Boot sitzt*“ – Nähe und Distanz im Coaching. [Online] 28. 9 2020. [Zitat vom: 18. 11 2024.] <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-020-00040-2>.
- Brkic, Marizela. 2023.** Grenzmanagement im Coaching. *Professioneller Umgang mit eigenen Grenzen als Coach*. [Online] 15. 11 2023. [Zitat vom: 26. 11 2024.] <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/grenzmanagement-im-coaching>.
- Czechowsk, Patryk. 2022.** Systemisches Coaching - Definition und Modelle. [Online] 11. 7 2022. [Zitat vom: 10. 11 2024.] <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/systemisches-coaching-definition-und-modelle.html>.
- Dr. Christoph Röckelein, Katrin Welge. 2010.** Haltung & Persönlichkeit im Coaching. [Online] 22. 4 2010. [Zitat vom: 11. 11 2024.] <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/haltung-im-coaching>.
- Duden. [Online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Empathie>.
- Enderlein, Anett. 2024.** Menschenfieber. *Was ist empathisches Abgrenzen*. [Online] 21. 5 2024. [Zitat vom: 19. 11 2024.] <https://www.menschenfieber-coaching.de/empathisches-abgrenzen/>.
- Helbing, Manfred. 2014.** *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. 2014.
- InKonstellation. 2024.** Systemische Coaching Ausbildung . *Skript*. s.l. : InKonstellation, 2024.
- Jansen, Helmut. 2021.** LAUF-RAT. *Was bedeutet "Pacing" im Systemischen Coaching*. [Online] 17. 12 2021. [Zitat vom: 27. 11 2024.] <https://www.youtube.com/watch?v=nLAvQCChruY>.
- Manager-Manager. 2019.** Manager-Manager-Modell. *Metaperspektiven*. [Online] 10. 6 2019. [Zitat vom: 3. 12 2024.] <https://www.manager-manager.de/metaperspektiven/>.
- Mindvice. 2024.** Mindvice. *Warum emotionale Abgrenzung wichtig ist*. [Online] 4. 8 2024. [Zitat vom: 3. 12 2024.] <https://mindvise.de/warum-emotionale-abgrenzung-wichtig-ist/>.
- noesis GmbH & Co. KG. 2020.** Pacing als Haltung und rhetorisches Mittel. [Online] noesis GmbH & Co. KG, 27. 5 2020. [Zitat vom: 27. 11 2024.] <https://www.youtube.com/watch?v=cJtvrGZFJaQ>.
- Palme, Norine. 2016.** MuK Blog. *Inselmodell Vera Birkenbihl*. [Online] 13. 5 2016. [Zitat vom: 28. 11 2024.] <https://muk-blog.de/fachwissen/inselmodell-vera-birkenbihl/>.
- Prior, Manfred. 2002.** *MiniMax-Interventionen*. Heidelberg : Carl-Auer Verlag GmbH, 2002.
- Radatz, Sonja. 2010.** *Einführung in das Systemische Coaching*. Heidelberg : Carl-Auer Verlag GmbH, 2010.
- Seitz, Pascal. MINDVISE.** *Warum emotionale Abgrenzung wichtig ist*. [Online] [Zitat vom: 28. 11 2024.] <https://mindvise.de/warum-emotionale-abgrenzung-wichtig-ist/>.
- Shapiro, Jeremy. 2021.** Erkenntnis. *Zwei Teile des Gehirns steuern einen Großteil des geistigen Lebens*. [Online] 5. 11 2021. [Zitat vom: 27. 11 2024.] https://www-psychologytoday-com.translate.goog/intl/blog/thinking-in-black-white-and-gray/202111/two-parts-the-brain-govern-much-mental-life?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=de&_x_tr_hl=de&_x_tr_pto=rq.

Thun, Friedemann Schulz von. 2014. *Miteinander reden 2*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 2014.

Walter, P. Heinrich. 2022. Schoenstatt Apostolische Bewegung. [Online] 3. 9 2022. [Zitat vom: 11. 11 2024.] <https://schoenstatt.com/de/demut-heisst-mut-zum-dienen/>.

Weishaupt, Reto. 2019. Mindful Mind. *Mindful Monday*. [Online] 4. 3 2019. [Zitat vom: 19. 11 2024.] <https://mindfulmind.ch/empathie-mitgefuehl-mitleid-erkenne-den-unterschied-und-handle-mitfuehlend/>.

wikipedia. 2022. wikipedia. [Online] 24. 3 2022. [Zitat vom: 12. 11 2024.] <https://de.wikipedia.org/wiki/Riemann-Thomann-Modell>.