

# **ABSCHLUSSARBEIT SYSTEMISCHES COACHING**

## **DAS KARRIERECOACHING** **IM RAHMEN DES SYSTEMISCHEN COACHINGS**

**AUTOR: BJÖRN KLEINE**

**Mai 2025**

### **Inhalt**

1. Einleitung
  - Was heißt Coaching generell
  - Was bedeutet Systemisches Coaching
  - Was heißt Karrierecoaching
  
2. Hauptteil
  - Coachingaufbau / -struktur
  - Fragetechniken im Coaching
  - Sinnvolle Interventionen im Karrierecoaching
  - Entscheidungstechniken
  - Beispielfall Karrierecoaching
  
3. Schlussteil / Fazit

Anhang: Zitat- und Quellenangaben

## **EINLEITUNG**

Notiz vorweg: der Einfachheit halber meine ich, wenn ich von DEM Coachee oder Klienten in der maskulinen Ansprache spreche, immer sowohl die männliche als auch die weibliche Form. Zitate bzw. Quellenangaben habe ich in kursiver Schrift gehalten und mit einer eckigen nummerierten Klammer versehen mit Verweis auf das Quellenverzeichnis am Ende des Dokumentes.

Im Coaching begegnen wir unterschiedlichen Themenfeldern, die der Klient / Coachee mitbringt. Das können sein:

- Private Themen, Konfliktthemen, Berufliche Themen, Lebenscoaching u.v.m.

Diese Arbeit konzentriert sich auf das Karrierecoaching, da es gerade im beruflichen Kontext sehr viele Anwendungsfelder gibt, bei denen mögliche Klienten Hilfestellung in Form von Coaching benötigen, sei es im Rahmen des aktuellen beruflichen Umfelds, Fragen zur Weiterentwicklung oder gänzlichen Perspektivwechsels.

Ich bin überzeugt davon, dass jeder professionell Tätige an irgendeiner Stelle seines Berufslebens ein gutes Karrierecoaching gebrauchen kann, wenn nicht sogar an mehreren Stellen, da das Berufsleben, das ja über 40 Jahre umfassen kann, so einiges an Veränderungen bereithält. Manchen kann der Coachee einfach begegnen ohne Zuhilfenahme eines Coaches. Andere sind ggf. komplexer und bedürfen einer professionellen Begleitung, bzw. kann eine derartige Begleitung zu größerem Erfolg und höherer Zufriedenheit führen.

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass ich an mehreren wichtigen Punkten meines Berufslebens Nutznießer guter Coachings war und meine Karriere maßgeblich positiv beeinflusst haben.

### **Was heißt Coaching generell**

Kurz ausgedrückt: Hilfe zur Selbsthilfe oder Steuerung von Bewusstmachungsprozessen

Durch Coaching helfen wir dem Coachee durch Aktivierung seiner inneren Potenziale, Erfahrungen und Fähigkeiten, die Ressourcen in sich selbst zu entdecken und wirksam selber anzuwenden.

Dabei bewegen wir uns auf „seiner“ Insel, nicht auf unserer.

*Ein Coaching hat das Ziel, individuelle Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen primär in beruflichen Kontexten und Anlässen zu fördern und zu unterstützen. Coaching ist ein auf die individuellen Bedürfnisse des Klienten abgestimmter Beratungsprozess, der ergebnisorientiert im Sinne des Erhalts der Leistungsfähigkeit, der Förderung von Selbstführung und einer gesunden Work Life- Balance arbeitet.* <sup>[1]</sup> Dabei liegt die Verantwortung für den Erfolg der Umsetzung immer beim Klienten. Der Coach trägt die Verantwortung für den Prozess.

### **Abgrenzung zu Beratung, Training, Therapie**

Was wir im Coaching nicht tun, ist, dem Kunden eine Beratung anzubieten oder ein Training durchzuführen oder gar therapeutische Ansätze zu bieten. Beratung und Training kann ggf. im Rahmen eines anderen Auftrages erfolgen auf Wunsch des Klienten, im Mittelpunkt dieser Arbeit steht aber das Coaching.

Therapeutische Dienstleistungen können nur übernommen werden von ausgebildeten Therapeuten. Gerade bei erkennbaren psychischen Störungen darf der Coach keine therapeutischen Versuche wagen, ggf. ist es sogar ratsam, die Arbeit mit dem Coachee einzustellen und diesen an einen Therapeuten / psychologisch Ausgebildeten zu verweisen. Während ich die therapeutische Perspektive ausblende, möchte ich gerne darauf hinweisen, dass es häufiger eine Schwierigkeit darstellen kann, nicht in Beratung oder Training zu verfallen, v.a., wenn der Coach ähnliche Sachlagen bereits (erfolgreich) durchlebt hat.

## Grundregeln im Coaching

*Die Haltung des [systemischen] Coaches lässt die Probleme beim Klienten, da wo sie entstehen. Er gibt lediglich den Anstoß zur Problemlösung, diese finden dann bei dem Klienten selbst statt. Damit ist der Coach für den Coaching Prozess verantwortlich und der Klient für die Problemlösung, bzw. Zielerreichung.*<sup>[2]</sup>

Wichtig sind beim Coaching einige Grundregeln / Haltungen des Coaches, u.a.:

- *Respekt und Wertschätzung*
- *Verschwiegenheit*
- *Verantwortung*
- *Neutralität*
- *Wechselseitigkeit statt Kausalität*
- *Grundhaltung des nicht Wissens* <sup>[3]</sup>

## Haltung des Coachees

Auch die Haltung des Coachees soll hier kurz erwähnt werden. Wichtig für einen erfolgreichen Coachingprozess und das daraus resultierende Ergebnis sind v.a. folgende Punkte:

- *Freiwilligkeit*
- *Offenheit*
- *Mitarbeit*
- *Keine zu hohen Erwartungen*
- *Veränderungsbereitschaft*

Negative Auswirkungen auf den Coachingprozess können sein:

- *Keine Unabhängigkeit von Coach und Klient; es besteht keine bzw. eine mangelnde Unabhängigkeit zum Klienten bzw. Klientensystem.*
- *es gibt eine Ziel- bzw. Interessenskonfusion.*
- *Es besteht entweder eine zu große oder zu geringe Distanz zum Problem und/oder zur Person des Klienten.*
- *Der Coach bringt mangelnde Erfahrung und Feldkompetenz für das Thema des Klienten mit.* <sup>[4]</sup>

## **Was bedeutet Systemisches Coaching**

*Systemisches Coaching ist ein lösungsorientierter und interdisziplinärer Ansatz, bei dem der Fokus auf den individuellen Bedürfnissen des Klienten liegt, unter Beachtung der Wechselwirkungsprozesse seiner sozialen Umwelt.* <sup>[5]</sup> Das Ziel des systemischen Coachings ist dabei, Lösungen zu explorieren, die das gesamte System des Klienten betreffen.

*„Systemisch“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Menschen in einer Vielzahl an sozialen Gemeinschaften und Subgemeinschaften leben.* <sup>[5]</sup> Beispiele für solche Systeme können sein:

- Eine Organisation
- Ein Team
- Eine Familie
- Soziale Beziehungen
- Sogar eine Einzelperson ist ein System

*Ein System besteht immer aus voneinander abhängigen und sich gegenseitig beeinflussenden Einzelteilen, die gemeinsam ein Ganzes ergeben. Daraus entsteht eine zusammenhängende Einheit, die sich von allen außerhalb des*

*Systems liegenden Dingen abgrenzen lässt. Durch das Zusammenwirken aller Teile des Systems wird das Verhalten des jeweiligen Systems bestimmt.* <sup>[6]</sup>

*Systemisches Coachen bedeutet, dass der Coach den Kontext, in dem das Problem des Klienten angesiedelt ist, mitberücksichtigt. Dem geht die Annahme voraus, dass es wichtig für den Klienten ist, zu verstehen, durch welche kontextuellen Umstände die Problemstellung beeinflusst und bedingt wird, um eine Lösung herbeizuführen.* <sup>[7]</sup> Dabei berücksichtigt der systemische Coach das oder die Anliegen des Klienten nicht isoliert, sondern immer im Kontext der Systeme und schafft neue Perspektiven und Lösungsansätze, die der Blick auf die Systeme bietet.

Besonders bei komplexen Fragestellungen des Klienten bietet das Systemische Coaching gute Lösungen.

## **Was heißt Karrierecoaching**

Nach Joachim Hipp und Katja Wengel, Lehrbuch Professionell Coachen, S. 189 ff gibt es im Karrierecoaching drei folgende wesentliche Arten <sup>[8]</sup>

- Funktionscoaching
  - Unterstützung des Coachees in seiner Funktion im Unternehmen
- Professionscoaching
  - Karriereplanung und -entwicklung
- Integrationscoaching
  - Sinnvolles Zusammenfügen von drei Lebenswelten:
    - Privatleben (direktes persönliches Umfeld des Coachees)
    - Organisationswelt (die überliegende, nicht direkt beeinflussbare Organisation, in der der Coachee sich befindet)
    - Professionswelt (die professionellen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Coachees)
  - Hiermit auch Rollenklarheit und erster systemischer Ansatz

### Konkrete Fragestellungen im Karrierecoaching könnten sein:

- Coaching bei kurzfristig anstehenden Veränderungen:
  - Coachee tritt einen neuen Job an
  - Coachee will sich in eine Führungsposition weiterentwickeln
  - Coachee ist in der aktuellen Rolle noch nicht angekommen
- Mittel- bis langfristige Coachinganlässe
  - Coachee möchte sich beruflich verändern / neu aufstellen, weiß aber noch nicht, in welche Richtung die Reise gehen soll
  - Generation 50 + - welche Entwicklungschancen gibt es noch
- Weitere Ansätze:
  - Z.B. komplette berufliche Neuorientierung

## HAUPTTEIL

Wir befassen uns hier exemplarisch mit der Situation, dass der Coachee sich beruflich weiterentwickeln möchte, aber noch nicht genau weiß, was zu ihm passen könnte. Grundsätzlich ist er an einer Führungsposition interessiert.

### **Coachingaufbau / -struktur**

Bevor wir in das Karrierecoaching als solches eingehen, möchte ich hier kurz den grundsätzlichen Aufbau eines Coachingprozesses skizzieren (unter der Annahme, dass ein erstes Vorabgespräch bereits stattgefunden hat):

1. Begrüßung
2. Prozess kurz erläutern inkl. Zeitrahmen
3. Kurze Erläuterung des Anliegens des Coachees
4. Zielklärung anhand Skalierung
5. Auftragsklärung
6. Details zum Anliegen des Kunden erfahren
7. Ressourcen des Klienten finden
8. Lösungsmöglichkeiten über gezielte Interventionen explorieren
9. Lösungsschritte erarbeiten
10. Konkret: Wann startet der Coachee mit den Lösungsschritten
11. Abschluss, next Steps

Dies ist das grobe Raster, das natürlich begleitet wird durch Fragetechniken, Interventionen und Techniken. Zudem ist ein Coachingprozess auch durchaus dynamisch und kann ggf. in Details in der Praxis anders verlaufen, aber so sollte es grundsätzlich aussehen.

Als hilfreich herausgestellt hat sich die Arbeit mit dem Coachinghaus <sup>[10]</sup>, das die Exploration des Anliegens auf folgende Punkte lenkt:

- Thema des Coachings
- Bewertung des Themas im System (den Systemen) des Klienten)
- Emotionen, die das Thema beim Klienten auslöst
- Konkrete Situation
- Werte, die der Klient im Rahmen des Coachings äußert
- Ressourcen, die der Coach beim Klienten während des Coachings entdeckt
- Glaubenssätze, die der Coachee äußert
- Innere Bilder, die der Coachee äußert und vom Coach weitergeführt werden können
- Muster des Gelingens, auch aus der Vergangenheit
- Konkrete nächste Schritte gemeinsam festhalten und aufschreiben

### Konkretisierung des Coachingaufbaus

Hier möchte ich die Struktur des Coachinggespräches etwas detaillierter auffächern, um die Sinnggebung hinter den einzelnen Schritten zu beleuchten und zu erläutern, auf was der Coach achten sollte, um ein erfolgreiches Coachinggespräch durchzuführen.

1. Begrüßung
  - Atmosphäre schaffen, ggf. Getränk anbieten
  - Lächeln, Augenkontakt, Zeit nehmen
  - Ggf. vorbereitet sein (Getränke, Taschentücher werden auch manchmal benötigt, Raum sollte clean sein, Medien wie Flipchart, Metakarten, Stifte etc ...)
  - Ziel: Klient fühlt sich wohl
2. Prozess kurz erläutern inkl. Zeitrahmen
  - Zeitrahmen erläutern
  - Kurz auf das Ziel des Coachings eingehen
  - Lösung liegt beim Coachee, nicht beim Coach
3. Kurze Erläuterung des Anliegens des Coachees
  - Was hat Sie zu mir geführt?
4. Zielklärung anhand Skalierung
  - Welches Ziel möchte der Klient mit dem heutigen Coaching erreichen
  - Wichtig: klare Zielformulierung erarbeiten ohne Konjunktive und was wäre wenn
  - Coachee schreibt das Ziel auf
  - Wo steht der Klient jetzt bereits auf einer Skala von 1 – 10
  - Wie hat er das geschafft
  - Was bedeutet das konkret
  - Was muss passieren, damit er einen Schritt weiterkommt
  - Wo möchte er am Ende des Coachings stehen
  - Woran erkennt er, dass das Ziel erreicht ist
5. Auftragsklärung
  - Was sind die Erwartungshaltungen des Coachees an mich als Coach
  - Wie konkret soll ich dem Coachee heute helfen?
6. Details zum Anliegen des Kunden erfahren
  - Anhand des Coachinghauses
  - Fragetechniken anwenden
  - Metaphern, Bilder des Klienten hinterfragen
7. Ressourcen des Klienten finden
  - Wie ist der Klient in der Vergangenheit mit Problemen dieser Art umgegangen
  - Perspektivwechsel: was würde wichtige Bezugsperson dir raten
8. Lösungsmöglichkeiten explorieren über spezielle Interventionen (Details dazu siehe weiter unten)
9. Lösungsschritte erarbeiten
10. Konkret: Wann startet der Coachee mit den Lösungsschritten
11. Abschluss, next Steps

### **Fragetechniken im Coaching**

„Wer fragt, der führt“ ... das ist nicht bloß eine Floskel, sondern ist besonders für den Coachingprozess wichtig. In der Verantwortung des Coaches liegt u.a. die Steuerung des Prozesses im Coaching, nicht im Beschreiben des Prozesses oder um das Kommunizieren eigener Vorstellungen und Erfahrungen. Es geht um die Lebenswelt des Coachees, und um diese zu ergründen, stellt der Coach viele Fragen.

Hierbei gibt es viele Fragetechniken, die zur Anwendung kommen können und die der Coach sich zunutze machen sollte:

- Offene Fragen
- Geschlossene Fragen

- Zirkuläre Fragen
- Hypothetische Fragen
- Skalierende Fragen
- Fragen zum System des Klienten
- Und viele mehr

Wichtig ist, dass die Fragen immer dazu dienen, dem Coach die „Insel des Coachees“ zu erkennen helfen als auch dem Coachee helfen, sich auf seiner eigenen Insel zu orientieren und aus den Fragen eigene, ggf. verborgene Erkenntnisse / Ressourcen gewinnt, die ihm im Coachingprozess helfen können.

Nicht selten erkennt der Coachee bei gut angewendeten Fragen sogar ein Thema hinter dem Thema. Hier ist es dann dem Coachee überlassen, das Thema aufzumachen, den Coachingprozess ohne dem „Thema hinter dem Thema“ fortzuführen, oder das überliegende Thema später gesondert zu behandeln.

### Sinnvolle Interventionen

Spätestens nach der Ziel- und Auftragsklärung beginnt eine Phase im Coaching, in der der Coach noch mehr gefragt ist als vorher, da es darum geht, Lösungswege mit dem Coachee zu erarbeiten. Da der Coachingprozess ja wie erwähnt keine Beratung oder kein Training darstellt, geht es nun darum, mit geschickt eingesetzten Interventionen, den Klienten auf die Lösungsspur zu begleiten. Immerhin ist der Coachee ja beim Coach, um Klarheit bzgl. seines Themas zu bekommen, ohne sinnvolle Interventionen / Tools könnte der Coachee das Thema ja auch ohne Coach behandeln.

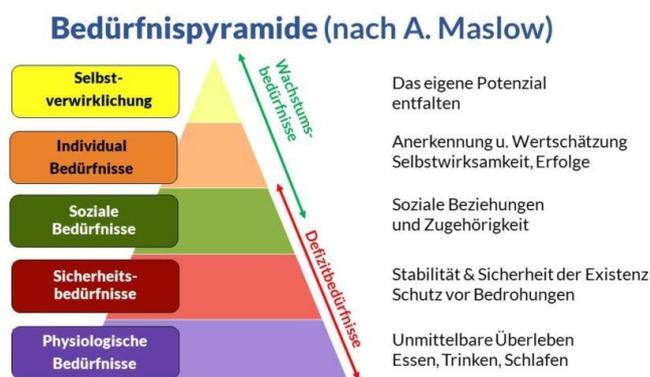
Im Folgenden stelle ich einige mögliche Interventionen vor, die dem Coachee helfen können, seine Lösung oder zumindest erste Schritte dorthin zu finden. Aus der Nutzung der Struktur des Coachinghauses gibt es viele Möglichkeiten für den Coach, Punkte festzuhalten, die zur Lösungsfindung beitragen können

### Arbeit mit Emotionen, Bedürfnissen und Werten

Die Triebfeder unseres Handelns (unsere Motivation) hängt stark von unseren Bedürfnissen und unseren Werten ab (deren Begriffe häufig identisch genutzt werden). Ich konzentriere mich zunächst auf die Bedürfnisse.

Bedürfnisse sind unabdingbare Gegebenheiten, die vorhanden sein müssen, damit wir ein zufriedenes Leben führen können. So auch im beruflichen Kontext.

Adam Maslow hat die wesentlichen Bedürfnisse des Menschen in seiner bekannten Bedürfnispyramide ausgedrückt:



Die Maslowsche Bedürfnishierarchie, bekannt als Bedürfnispyramide, ist ein sozialpsychologisches Modell des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow (1908–1970).<sup>[9]</sup>

Auch im Karrierecoaching ist es eine sinnvolle Intervention, auf die jeweiligen Bedürfnisse des Klienten einzugehen und somit zur Lösung des Anliegens beizutragen.

Hierzu bietet es sich an, mit Emotionen zu arbeiten, die den im Coaching als „Botschafter der Bedürfnisse“ gelten, oder anders ausgedrückt, hinter jeder Emotion steckt ein Bedürfnis. Emotionen stellen in dem Zusammenhang körperliche Reaktionen auf einen Reiz dar. Die Kraft der Emotionen darf nie unterschätzt werden, und es bietet sich während der Exploration des Anliegens des Klienten an, immer wieder Fragen einzusetzen, die darauf abzielen, dem Klienten bewusst zu machen, welche Emotionen er mit der Fragestellung oder mit Erfahrungen aus der Vergangenheit verbindet und diese auch durchaus auch jetzt fühlen darf. Nicht selten ist das ein Gamechanger im Coaching, da hier die wirklichen Beweggründe offenbar werden.

Vielfach werden Emotionen durch Gedanken überlagert, die aber häufig den richtigen Blick auf die eigentliche Problematik verstellen. Sobald der Klient sich seiner Emotionen – v.a. auch im systemischen Kontext – bewusst wird, findet häufig eine Neubewertung der Ausgangslage statt, was natürlich für den Coachingprozess und die Selbstheilungskräfte des Klienten extrem hilfreich ist.

Dabei sollte der Coach sich auch nicht von der einen oder anderen Träne des Klienten ablenken lassen, das gehört zum Prozess dazu. Wichtig ist an der Stelle ein professioneller Umgang damit, weder geht es darum, die Emotionen zu verstärken noch abzumildern. Eine zugeneigte und verständnisvolle Haltung ist hier angebracht und natürlich, dem Klienten die Zeit zu geben, diese Emotionen zu verarbeiten

Eine sinnvolle Intervention kann es daher sein, den Klienten zu fragen, welche Emotionen der Gedanke an eine neue berufliche Tätigkeit auslöst bzw. ein Verbleiben auf der aktuellen Position. Diese Emotionen werden aufgeschrieben und das passende Bedürfnis dahinter benannt. Diese Transparenz sorgt beim Klienten häufig für Aha Momente und helfen bei der Entscheidungsfindung.

Bedürfnisse und Werte werden häufig synonym verwendet. Während Bedürfnisse, wie oben beschrieben, eher grundlegende Anforderungen sind, die erfüllt werden müssen um das psychische und physische Wohlbefinden zu gewährleisten, sind Werte eher Überzeugungen und Prinzipien, die unser Verhalten und unsere Entscheidungen leiten. Werte, stellen eine ganz wesentliche Schubkraft für das Handeln des Menschen dar. Dies geschieht teilweise unbewusst. Das Bewusstmachen der eigenen Werte stellt für viele Klienten einen wesentlichen Impuls dar, der Entscheidungen erleichtert, gerade auch im Karrierecoaching.

Nach Viktor E. Frankl, Begründer Logotherapie und Existenzanalyse besteht nichts weniger als das Führen eines sinnvollen Lebens darin, seinen Werten gemäß Leben zu können.

Hierzu dienlich ist es, im Rahmen der Fragereise bei der Exploration des Anliegens des Klienten, an der einen oder anderen Stelle nach dem „Warum“ zu fragen, also warum hat der Klient sich in der Vergangenheit so entschieden, wie er sich entschieden hat, was spielte bei seiner Entscheidung eine Rolle, welche Wertevorstellungen stehen dahinter?

Es macht also Sinn, auch diese Werte aufzuschreiben, und dem Klienten vor Augen zu führen, welche Werte für ihn eine wesentliche Rolle spielen. Ggf. kann hier auch die Frage gestellt werden, ob es noch weitere Werte gibt, die dem Klienten für seine Entscheidungsfindung wichtig sind, hier aber noch nicht genannt wurden.

### Sammeln von Ressourcen / Stärken

Das Sammeln von Ressourcen und Stärken ist neben den Emotionen, Bedürfnissen und Werten sicherlich eine der wichtigsten Interventionen, da diese Ressourcen dem Klienten auch bei seiner aktuellen Fragestellung bereits präsent verfügbar sind, er ist sich derer ggf. einfach nicht mehr bewusst.

Hier macht es durchaus Sinn, zwei verschiedene Techniken zu verwenden:

- a) Eine Reise in die Vergangenheit, Heraufholen von ähnlichen Situationen, in der der Klient sich befunden hat und diese Situation gelöst hat
- b) Das Hineinversetzen in eine andere, dritte Person, die die Ressourcen und Stärken des Coachees benennen sollen

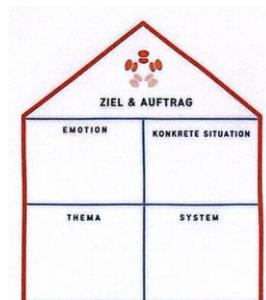
Sicherlich gibt es hier auch noch weitere Techniken, die verwendet werden können, ich möchte mich an der Stelle aber diese beiden beschränken.

In beiden Konstellationen, geht es darum, den Klienten aus seiner aktuellen Problemstellung herauszuheben, in eine andere Situation / Person zu versetzen, die dann die Ressourcen benennt.

Der Coach sollte hier dem Coachee freien Lauf lassen und die gesammelten Ressourcen mitschreiben (lassen) und dem Coachee am Ende des Prozesses aufzeigen und die Frage stellen, wie diese ihm in der aktuellen Problemstellung helfen können.

### Integration des Systems in den Coachingprozess <sup>[10]</sup>

Das System / die Systeme des Klienten in den Coachingprozess mit einzubeziehen ist oftmals mit dem einen oder anderen AHA Moment verbunden, da die Frage, welche Systeme in Bezug auf die Frage des Klienten in welcher Weise berührt werden, häufig ein Thema hinter dem Thema erkennen lässt und die eingangs gestellte Frage hier noch einmal aus anderen Blickwinkeln betrachtet werden kann. Eine schöne Möglichkeit, dies zu erreichen, stellt das u.a. Coachinghaus dar (siehe auch Seite 5 dieser Abschlussarbeit).

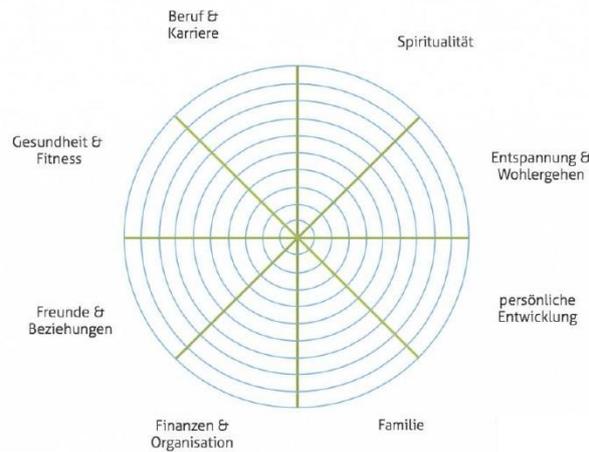


### Integration Lebensradmodell

Eine sehr schöne Möglichkeit, sich die Lebenswelt des Klienten zu erschließen – auch mit Blick auf seine Systeme – ist das sogenannte Lebensrad.

*Es wird das „Rad des Lebens“ genannt, weil jeder Bereich Ihres Lebens auf einem Kreis abgebildet ist, wie die Speichen eines Rades. Das Konzept wurde ursprünglich von Paul J. Meyer, dem Gründer des Success Motivation® Institute, Inc., entwickelt.* <sup>[11]</sup>

Der Klient hat die Möglichkeit, sich hier in seiner Lebenssituation selber einzuschätzen (siehe Folgeseite).

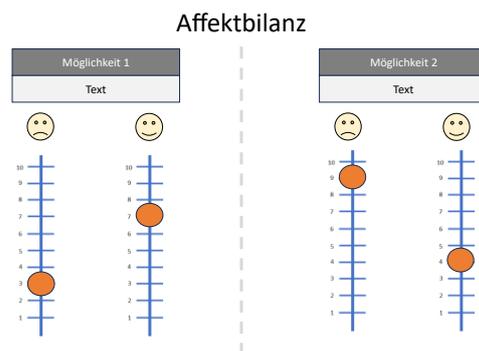


Je nachdem, wie der Klient sich hier einschätzt, lässt es für den Coach eine Möglichkeit zu, diese Lebensbereiche zu hinterfragen und auch mit dem Klienten auf dem Wege zur Entscheidungsfindung Prioritäten zu setzen.

Das erlaubt es dem Klienten, seine Fragestellung nicht nur isoliert zu betrachten, sondern auch zu explorieren, inwieweit seine Entscheidungen andere Bereiche seines Lebens beeinflussen.

### Integration von Möglichkeiten zur Entscheidungsfindung

Wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen, die nicht nur klaren Denkmustern, sondern auch Emotionen folgen, so bieten sich unterschiedliche Tools zur Entscheidungsfindung an, ein einfaches wie wirksames ist die Affektbilanz.



*Es handelt sich um ein Tool aus dem Zürcher Ressourcen Modell. Dabei sollen die Bewertungen des Verstandes mit den Signalen des Unterbewusstes verknüpft werden, sodass eine valide Entscheidung getroffen werden kann. <sup>[12]</sup>*

Wie in der Abbildung dargestellt geht es hier darum, den Klienten auf einer Skala von 1 bis 10 bei zwei zur Verfügung stehenden Möglichkeiten seine positiven wie negativen Gefühle darzustellen. Der Klient soll sich bei Möglichkeit 1 vorstellen, wie negativ seine Gefühle bzw. wie positiv diese sind, und das gleiche für Möglichkeit 2. Durch gezieltes Nachfragen nach den Hintergründen, und was passieren müsste, damit sich eine Entscheidung gefühlsmäßig verändert, kann der Coach einen entscheidenden Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten, ohne natürlich den Coachee unbewusst zu einer Entscheidung zu „drängen“

## Beispielfall Karrierecoaching

Nehmen wir einen Beispielfall an, dem folgende Parameter zugrunde liegen:

- Der Coachee ist 35 Jahre alt und seit 10 Jahren in seinem Unternehmen als Projektmitarbeiter tätig
- Er verfügt über eine kaufmännische Ausbildung
- Er hat keine Führungserfahrung
- Im privaten Kontext ist er verheiratet, hat ein kleines Kind und wohnt zur Miete in einer mittelgroßen Stadt, in der er auch sozial und familiär verwurzelt ist
- Er möchte sich gerne in eine Führungsfunktion weiterentwickeln
- Aktuell schreibt sein Unternehmen eine Position als Teamleiter in einer Operations Abteilung aus mit einer Führungsspanne von 8-10 Mitarbeitern
- Der Coachee stellt sich die Frage, ob diese Position für ihn infrage kommt und wie er sich auf ein Bewerbungsverfahren dafür vorbereiten kann

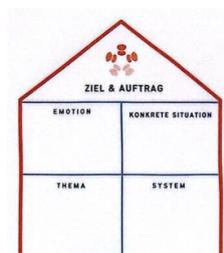
Wir haben es hierbei also mit einem Professionscoaching zu tun, also der Planung und Entwicklung der Karriere des Coachees mit einem Fokus auf einen Wechsel in eine Führungsverantwortung.

Im Rahmen der Coachingstruktur gibt der Coachee folgende Angaben:

- Ziel des Coaching: „Ich bin mir im Klaren darüber, ob eine Führungsposition in der genannten Operationsabteilung der richtige Schritt für mich ist und ich weiß, welche Ressourcen ich einbringen kann, um diesen Job erfolgreich auszuführen“
- Auf einer Skala von 1-10 sieht er sich bei bzgl. einer Erreichung des Ziels bei einer 5 und möchte nach dem Coaching gerne auf die 8 kommen
  - Die 5 hat er schon erreicht aufgrund seiner langjährigen Berufserfahrung in dem Unternehmen und seiner stets erfolgreichen Projektarbeit
  - Auf die Frage, was passieren müsste, damit er auf die 8 kommt, antwortet der Coachee, dass er Klarheit darüber braucht, ob eine Führungsaufgabe – auch mit Blick auf sein privates Umfeld, aber auch seiner persönlichen Stärken – für ihn infrage kommt
- Als Auftrag für den Coach gibt der Coachee an, dass er gerne im Rahmen dieser Sitzung vom Coach in der Form begleitet wird, genau dieses zu erkennen
- Der Coach nimmt den Auftrag an und verweist darauf, dass es sich hierbei natürlich um keine Beratung handelt, sondern ein Coaching

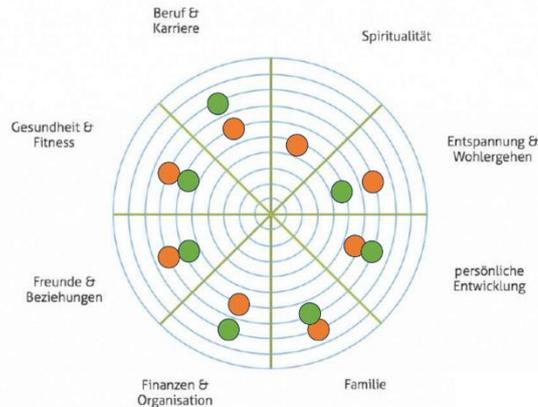
Im Rahmen der Interventionen entscheidet der Coach sich für folgende Mittel, um dem Coachee zu helfen:

- Ergründung der Details zur Fragestellung des Coachees mithilfe des Coachinghauses <sup>[10]</sup>



- Hier sind Ziel und Auftrag ja bereits geklärt, ebenso das Thema und die konkrete Situation

- Herauszuarbeiten gilt es also hier v.a., was die Entscheidung mit seinem System macht und welche Emotionen er dabei empfindet
- Exploration der Ressourcen und Stärken des Klienten über eine „Reise in die Vergangenheit“ und hypothetische Fragen und Ergründung von Werten
  - Hier wird klar, dass ihm Verantwortung, Respekt, Loyalität, Leistungsbereitschaft und auch persönliches Wachstum wichtige Werte / Bedürfnisse sind
- Erschließung der Lebenswirklichkeit mithilfe des Modells des Lebensrads (Ist Status und angenommener Status, wenn der Coach die neue Rollen annehmen würde)



- Die orangenen Felder stellen die aktuelle Einschätzung des Coachees dar, die grünen Felder die eventuellen Auswirkungen eines Wechsels in eine Führungsposition
- Bei genauerer Betrachtung äußert der Coachee, dass die Auswirkungen auf die Systeme außerhalb des beruflichen Kontextes nicht so gravierend seien, der Gewinn in den Bereichen Beruf, Finanzen und persönliche Entwicklung aber ein willkommenes Ergebnis wären, außerdem ist er der Meinung, das Bewusstmachen der evtl. auftretenden Rückschritte in den anderen Systemen helfen ihm, dort auch mehr Energien hineinzustecken, sodass diese Rückschritte vielleicht gar nicht so stark ausfallen
- Auf keinen Fall möchte er, dass seine Familie darunter leidet
- Mögliche Fragestellungen im Verlaufe des Coachings
  - Fragestellung, aus welchem Grund eine Führungsfunktion für den Coachee wichtig und attraktiv ist
  - Fragestellung, was passieren würde, wenn er die Führungsrolle nicht annehmen würde
  - Wunderfrage: was muss alles passiert sein, damit der Coachee am nächsten Morgen aufwacht und plötzlich den Führungsjob der ausgeschriebenen Stelle innehat
  - Was passiert mit ihm emotional in dem Zusammenhang
  - Welche Auswirkung hat das auf seine Systeme (Familie, Freunde etc ...) – wie fühlt sich das an
  - Was wären dann seine nächsten Ziele
  - Was würde passieren, wenn er den Job nicht bekäme?
- Einbindung von Emotionen, Bedürfnissen und Werten
  - Der Klient äußert positive Emotionen bei dem Gedanken an eine Führungsrolle, was auf die sozialen, Individual- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse nach der Maslow'schen Bedürfnispyramide einzahlt
  - Ebenso kann er seine wichtigsten Werte wie Wachstum, Verantwortung, Respekt verwirklichen
- Abschluss der Coachingsitzung
  - hat der Klient sein Ziel erreicht?
  - Gibt es weitere Themen, bei denen der Coach unterstützen kann?
  - Wie sieht das Follow Up aus

Es geht in dem konkreten Fall nicht um die Nachstellung des konkreten Coachingfalles und des Ergebnisses hieraus, sondern den möglichen Verlauf einer Struktur und Einsatz von unterschiedlichen Tools, v.a. aber auch um die Einbeziehung der systemischen Komponente. Daher ist der Beispielfall hier zuende.

## **Schluss teil / Fazit**

Zusammenfassend und abschließend lässt sich feststellen, dass Coaching insgesamt eine sehr wirkungsvolle Begleitung eines Klienten sein kann, wenn die Rahmenbedingungen, die Haltungen und die Struktur im Coaching eingehalten werden, sowie die Fragestellungen und unterschiedlichen Interventionsmöglichkeiten und Tools sinnvoll eingesetzt werden. In dem Zusammenhang sei erwähnt, dass ich hier nur einen kleinen Teil der zur Verfügung stehenden Tools beschrieben und im Beispielfall eingesetzt habe. Man darf eine Coachingsession natürlich nicht überladen mit Techniken, das würde sicherlich eher ablenken von dem Prozess und dem gewünschten Coachingserfolg.

Zudem ist klar geworden, dass die Einbindung des systemischen Ansatzes eine echte Veränderung bietet zu anderen Coachingvarianten, da der Mensch keine Entscheidungen trifft (oder getroffen hat), ohne dass es Auswirkungen auf die verschiedenen Systeme hat, in denen der Klient sich befindet. Das bewusste Einbeziehen der Systeme ist eine sehr wichtige Nuance zu einer ganzheitlichen Entscheidungsfindung und sollte sowohl dem Coach als auch dem Klienten sehr klar sein.

Vielfach haben Teile des Systems des Klienten Entscheidungen in der Vergangenheit unbewusst beeinflusst. Das können Familiensystem sein (Glaubenssätze!), Einflüsse aus anderen sozialen Kontakten, System im beruflichen Umfeld oder auch natürlich das aktuelle Familienumfeld des Klienten. Dass diese Systeme Einfluss haben, ist unumstritten, aber sicherlich nicht jedem so bewusst klar. Umso besser ist es, wenn der Coach es schafft, dem Klienten diese unbewussten Prozesse bewusst zu und für die Entscheidungsfindung nutzbar zu machen. Hierzu bieten sich auch noch weitere Tools an, die ich noch nicht berücksichtigt habe, wie z.B. Werkzeuge aus dem Hypno Coaching, das konkret eingesetzt werden kann, um unbewusste Muster ins Bewusstsein zu holen und damit zu mehr Klarheit und höherer Lösungsqualität beitragen kann.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil im systemischen Coaching ist es, Ressourcen des Klienten ausfindig zu machen, auch, wenn diese ggf. in der Vergangenheit liegen. Ressourcen sind grundsätzlich wiederverwendbar, und hier ist es wichtig, dem Klienten aufzuzeigen, wie er sich diese zunutze machen kann.

Karrierecoaching ist ein wesentlicher Bestandteil in der Coachingpraxis eines Coaches, daher habe ich mich bewusst diesem Thema gewidmet. Viele Coachings finden im Business Kontext statt, viele Mitarbeitenden eines Unternehmens stehen vor komplexen Fragestellungen, wenn es um ihre jeweilige berufliche Zukunft geht. Auch hierbei stellen Fragen, die sich um die jeweiligen Systeme des Klienten drehen, eine wichtige Rolle. Häufig sind berufliche Veränderungen, die die den Weg die Karriereleiter hinaufweisen, mit Einschnitten in sozialen Systemen oder auch der eigenen Gesundheit verbunden. Hier eine Bewusstheit herzustellen, wird dem Klienten ebenfalls helfen, das Für und Wider abzuwägen bzw. sich auf bestehende Veränderungen in den genannten Bereichen einzustellen und ggf. proaktiv entgegenzuwirken.

Und wenn ein Coaching bzgl. der Karriere nicht zwingend den Weg bergauf anzeigt, so kann ein Klient dennoch sehr gut mit sich im Reinen sein, da er eine bewusste Entscheidung getroffen hat. Hierbei gilt es, neben den Systemen auch auf die entsprechenden Werte und Bedürfnisse sowie Emotionen zu beleuchten.

Coaching beschränkt sich aber natürlich nicht auf Karriereentscheidungen. Es kann so vielfach wie vielseitig eingesetzt werden in den unterschiedlichsten Fragestellungen des Lebens.

**Coaching wirkt! Vor allem das Systemische Coaching!**

## Quellenangaben

Die mit rechteckigen Klammern gekennzeichneten Bereiche [ ] weisen darauf hin, dass ich mich einer Quelle bedient habe. Die betreffende Textpassage habe ich in Kursivschrift gekennzeichnet. Viele dieser Quellen beziehen sich aufgrund der Aufgabenstellung auf das uns zur Verfügung gestellte Skript von InKonstellation. Hieraus habe ich zitiert oder die Inhalte sinngemäß wiedergegeben.

[01] – vgl. Coaching Skript InKonstellation Seite 5 Kapitel 3 ok

[02] – siehe Abschlussarbeit Olga Konstantinov <https://www.in-konstellation.de/glossar/abschlussarbeiten/rolle-und-haltung-des-systemischen-coachs/> ok

[03] – Siehe Skript InKonstellation Überschriften Seiten 18 – 20 Kapitel 3.3.1 ok

[04] – Siehe Skript InKonstellation Seite 6 Kapitel 3 ok

[05] – Siehe Skript InKonstellation Seite 10 Kapitel 3.2 ok

[06] – Siehe Skript InKonstellation Seite 12 Kapitel 3.2.1 ok

[07] – Siehe Skript In Konstellation Seite 18, Kapitel 3.3 Einführung

[08] – siehe Nach Joachim Hipp und Katja Wengel, Lehrbuch Professionell Coachen, S. 189 ff

[09] – Die Maslowsche Bedürfnishierarchie, bekannt als Bedürfnispyramide, ist ein sozialpsychologisches Modell des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow (1908–1970).

[10] – siehe Skript InKonstellation Seiten 48-52

[11] – nach Paul J. Meyer, Gründer des Success Motivation® Institute, Inc.

[12] – siehe Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), von Maja Storch und Frank Krause