

Abschlussarbeit zur systemischen Coaching-Ausbildung

**„Nenn mir Dein Problem, ich geb Dir (k)eine Lösung“ –
Die Haltung des Coaches im systemischen Coaching**

Autor: Ina-Berit Leuchs

Ausbildungsgruppe: CA-H24/NOV

Institut: InKonstellation, Köln

Abgabedatum: 08.05.2025

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	2
2.	Die Haltung des systemischen Coaches und ihr Einfluss	4
2.1.	<i>Person ≠ Handlung</i>	5
2.2.	<i>Ich bin okay, Du bist okay.....</i>	6
2.3.	<i>Die Lebenswelt des Gegenübers wahrnehmen.....</i>	8
2.4.	<i>Ratschlag vs. Angebot</i>	10
3.	Fazit.....	12
4.	Quellenverzeichnis.....	13

1. Einleitung

Was jener will und denkt und fühlt, könnten wir ihm nicht ansehen, sondern alles Ansehbare sei nur Brücke und Symbol, um das Subjekt zur konstruktiven Schöpfung dessen, was wohl in der Seele des anderen vorgehen mag, anzuregen, anzuleiten (Simmel 2015: S.155).

Ich möchte zunächst zwei Personen vorstellen, die die Arbeit exemplarisch begleiten werden: Kurt und Hans. Die beiden kennen sich gut. Kurt hat seine Ausbildung zum systemischen Coach begonnen und bemüht sich, die Haltung eines solchen einzunehmen.

Was passiert nun, wenn Kurt denkt, dass er *weiß*, was in seinem Gegenüber, Hans, vorgeht, ohne danach gefragt zu haben? Im besten Fall liegt Kurt richtig und Hans zeigt sich überrascht, dass er so eine schnelle Auffassungsgabe, vielleicht sogar einen 6. Sinn zu haben scheint; im schlechtesten Fall liegt Kurt kilometerweit daneben und Hans fühlt sich von Kurt nicht abgeholt, hat kein Interesse mehr mit ihm weiterzusprechen und wird nicht noch einmal das Gespräch mit ihm suchen und das, weil er nicht nachgefragt hat. Doch wie Simmel sagt, können wir dem Anderen nicht ansehen, was er:sie denkt und fühlt, wir können nachfragen und versuchen zu verstehen. Das Bewusstsein zu entwickeln, dass man nicht weiß, was im Kopf oder „in der Seele des anderen vorgehen mag“ und darum keine Annahmen zu treffen, entsteht aus der eigenen Haltung.

Da sich die folgende Arbeit auf den Bereich des systemischen Coachings bezieht, soll vorab erklärt werden, was systemisches Coaching bedeutet. „Coaching [...] ist eine Form von Beratung, bei der es darum geht, eine andere Person zu unterstützen, die Situation für sich zu klären, möglicherweise Aspekte wahrzunehmen, die sie bislang nicht berücksichtigt hat, und auf dieser Basis Lösungen zu entwickeln“ (S.23), so König und Volmer (2019) in ihrem Handbuch zum Systemischen Coaching. Aus dem Englischen lässt sich das Wort „Coach“ mit Kutscher übersetzen, dieses Bild kann auch auf die Arbeit als Coach:in übertragen werden (vgl. Schmitz/Emrich et al. 2017: S.9). Es geht dabei also um das Aufzeigen neuer Perspektiven und die gemeinsame Annäherung an eine Lösung mit dem:der Coachee. Wichtig hierbei ist die Erkenntnis, dass ein Ziel nur durch die Klienten erreicht werden kann und die Verantwortung somit auch bei diesen liegt; um im Bild zu bleiben: eine Kutsche, die mit dem Kutscher, aber ohne den Fahrgast zum Ziel kommt, hat den Auftrag nicht erfüllt. Denn die eigentliche Aufgabe ist es, den Fahrgast zu transportieren. Was macht nun aber das systemische Coaching aus? Die Systemik lässt sich zunächst auf die Grundannahme von Systemtheorien, wie unter anderen von Luhmann (Soziologie), Maturana (Philosophie und Neurobiologie) oder auch Bateson (Anthropologie) zurückführen, welche davon ausgehen, dass sich ein komplexes Problem nicht aus einer einzigen Ursache erklären lässt, sondern durch die Reziprozität verschiedener

Faktoren entsteht (vgl. u.a. König/Volmer 2019: S.17). Ein System organisiert sich selbst und grenzt sich von der Umwelt mittels Kommunikation ab (Autopoiese), gleichzeitig bestimmt es seine Wirkmechanismen innerhalb des Systems ebenfalls durch Kommunikation; dabei strebt das System danach, im Gleichgewicht zu bleiben (Homöostase) und blockiert zunächst alle äußerlichen Anregungen, die dieses System-Gleichgewicht stören könnten (vgl. Kutz 2020: S.5f.). Es lässt sich darum folgern, dass ein System nicht von sich aus durch eine Steuerung von außen verändert werden kann, diese äußerlichen Einflüsse jedoch Anregungen zur Veränderung sein können:

Je nach Selbstorganisation des jeweiligen Systems wird das System diese Anregungen abwehren oder (in Teilen) aufnehmen, falls diese – nach ‚Auffassung‘ des Systems und der in ihm geltenden Regeln – für die (weitere) Selbstorganisation nach den systemimmanenten Regeln und mit Blick auf das Systemziel der Homöostase dienlich sind (Kutz 2020: S.7).

Die Ausrichtung im Sinne der Systemik und in Bezug auf eine Coachingbeziehung bedeutet somit, dass nicht nur die Einzelperson in das Sichtfeld des:der Coaches:Coachin rücken darf, sondern dass das soziale System, bzw. die sozialen Systeme in denen sich der:die Coachee befindet, mit einbezogen werden müssen. Der Gedanke ist somit, dass sich eine Person nicht im menschenleeren Raum befindet, selbst wenn sie zum Coaching geht, sondern sich innerhalb ihrer Systeme (Familie, Freunde, Arbeit, etc.) bewegt und ihr Handeln auch innerhalb dieser Systeme variiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich das systemische Coaching mit drei Säulen erklären lässt: Lösungsorientierung, Systemik und Konstruktivismus. Während die Systemik bereits erklärt wurde, wird der Konstruktivismus nachfolgend unter Gliederungspunkt 2. genauer beschrieben. Die Lösungsorientierung soll hier noch in einem Satz Platz finden: „Lösungsfokussiert bedeutet, Konzentration auf die Lösung, nicht auf das Problem zu richten“ (Schmitz/Emrich et al. 2017: S.17).

Im Folgenden soll die Haltung des:der systemischen Coaches:Coachin dargelegt und die Bedeutung dieser Haltung in Hinblick auf den Coaching Prozess genau betrachtet werden. Ziel der Arbeit ist dabei, die Wichtigkeit der Haltung des:der Coaches:Coachin im systemischen Coaching hervorzuheben und den Einfluss auf die Arbeit mit dem:der Coachee aufzuzeigen. Denn generell ist zu beachten, dass Methoden als Werkzeuge ihre Wichtigkeit und Richtigkeit haben, dass die Haltung im Coaching jedoch Einfluss auf den gesamten Prozess nimmt, da sie nicht nur verbal, sondern vor allem auch nonverbal vermittelt wird. Zunächst wird auf die Differenzierung von Person und Handlung eingegangen, um im Anschluss das Konzept „Ich bin okay, Du bist okay“ zu erklären. Danach soll die Wahrnehmung der Lebenswelt des Gegenübers

in den Fokus rücken und mit der Unterscheidung zwischen Ratschlag und Angebot geschlossen werden.

2. Die Haltung des systemischen Coaches und ihr Einfluss

Die Haltung des:der systemischen Coaches:Coachin lässt sich als wesentlicher Bestandteil auf das konstruktivistische Denken zurückführen (vgl. Radatz 2023: S.31). Hierbei lässt sich zunächst die Frage stellen, ob eine Person, die mit mir vor einem Bild steht, wirklich das gleiche sieht, wie ich (noch drastischer wird diese Vorstellung, wenn das Bild ein Wackelbild ist). Möglicherweise hat die andere Person eine Rot-Grün-Schwäche oder nimmt kleine Details deutlicher wahr, vielleicht konzentriere ich mich auf einen ganz bestimmten Aspekt des Bildes und übersehe dadurch einen anderen. Es ist davon auszugehen, dass wir, sollten wir uns später über das Bild unterhalten, unterschiedliche Entdeckungen gemacht haben, vielleicht fragen wir uns sogar insgeheim, ob wir vor dem gleichen Bild standen.

Der Konstruktivismus bezeichnet dieses Phänomen und geht davon aus, dass jede Person subjektiv eigene Vorstellungen der Welt konstruiert, wodurch eine eigene Konstruktion dieser Welt entsteht (vgl. u.a. Kutz 2020: S.7). In der Begegnung mit anderen wird davon ausgegangen, dass das was „wirklich“ ist, für alle gleich ist, dabei wird jeweils der persönliche Maßstab mit der eigenen Sichtweise angewandt: „Wirklich ist, was wir sehen, hören, fühlen, riechen und schmecken – was wir also zum gegebenen Zeitpunkt als relevant erleben“ (Radatz 2023: S.33). Da nun jede Person eigene Erfahrungen gemacht und eigene Gedanken hat, wird das Erleben immer unterschiedlich sein, wodurch es keine tatsächliche – objektive – Realität gibt, sondern nur eine Einigung der Deutung von bestimmten subjektiv wahrgenommenen Ereignissen (vgl. Berger/Luckmann 2003, u.a. Abels 2007: S.89, Kaufmann 2009: S.81). Dies wiederum bedeutet, dass die Wahrnehmung einer anderen Person wahr ist, denn es ist ihre eigene und eine andere Person von außen kann nicht beurteilen, ob diese Wahrnehmung stimmt oder nicht. Nach „richtig“ und „falsch“ kann aus konstruktivistischer Sicht dabei nicht gefragt werden, da diese Einschätzung eine Wertung bedeutet, welche wiederum subjektiv ist: „Konstruktivismus bedeutet, dass alles, was wir wahrnehmen, von uns selbst konstruiert ist – dass es nichts gibt, das objektiv ‚da‘ ist, ja, dass menschliche Beschreibungen niemals objektiv sein können, sondern immer nur subjektiv“¹ (Radatz 2023: S.35).

¹ Auch die Aussage, man habe etwas mit eigenen Ohren gehört, ist subjektiv, da das Hören nicht im Ohr stattfindet, sondern im Gehirn: „Die über den Hörnerv transportierten Schwingungen werden zum Gehirn geleitet, wo sie mit Erfahrungen, Werten, Vorstellungen, Idealen und vor allem auch mit anderen Sinneseindrücken (Gesehenem, Verspürtem etc.) verknüpft werden“ (Radatz 2023: S.35).

Wenn wir nun zu dem Schluss kommen, dass die Wahrnehmung einer Person wahr ist und die Wahrnehmung einer anderen Person ebenso, müssen sich diese Personen, um eine gemeinsame Ebene zu finden, kommunikativ verständigen und versuchen das Gegenüber zu verstehen. Denn „solange wir an den Begriffen festhalten, werden wir keine erfolgreiche Kommunikation führen und keine Probleme lösen können. Wir müssen ein Stück hinter die Begriffswelt wandern und unseren Fokus darauf richten, was der jeweils andere mit dem meint, was er sagt“ (Radatz 2023: S.34). Um im konstruierten Beispiel von Kurt und Hans zu bleiben: Kurt muss also versuchen, seinen Standpunkt zu verlassen, um zu verstehen, was in Hans vorgeht und eine gemeinsame Sprache mit ihm finden. Zudem muss er erkennen, dass Hans Wahrnehmung genauso berechtigt ist, wie seine eigene. Dabei muss Kurt nicht unbedingt Hans Problem in Gänze erfassen, seine Aufgabe ist es, Hans Wertschätzung entgegenzubringen, seine Ressourcen² aufzuzeigen und ihm zu helfen, seine Perspektive zu erweitern oder zu verändern, damit Hans *seine* Lösung findet.

2.1. Person ≠ Handlung

In der Vorstellung, dass eine Person – dem Konstruktivismus folgend – ihre Umwelt auf ihre Art und Weise wahrnimmt, darf davon ausgegangen werden, dass sie das tut, was für sie am meisten Sinn macht (vgl. Radatz 2023: S.39). Eine Person wird sich also in einer Situation, für die in diesem Moment aus ihrer Sicht und mit ihren Mitteln vermeintlich beste Handlungsmöglichkeit entscheiden. Dies ist ein wichtiger Aspekt, denn er verbietet zum einen den Gedanken, dass eine Person sich für die schlechteste Option entschieden hat – sollte man wirklich dieser Meinung sein, hat man den Gedankengang des Gegenübers wahrscheinlich noch nicht verstanden. Zudem wird erneut ermöglicht zwischen der Person und ihrer Handlung zu unterscheiden – jede:r handelt nach der für sie ersichtlich bestmöglichen Option, d.h. es kommt vor, dass die bestmögliche Option (auch von außen) nicht gut ist und von der Person auch nicht als gut empfunden wird. Es ist wichtig, wertfrei anzuerkennen, dass es einen guten Grund aus Sicht dieser Person in diesem Moment gab und dass die Handlung für diesen Menschen Sinn macht bzw. gemacht hat, möglicherweise sogar notwendig war (vgl. Kutz 2020: S.14).

Diese Handlung bestimmt jedoch nicht die Person: „Jemand, der etwas tut, kann im nächsten Augenblick etwas anderes tun. Jemand, der etwas ‚ist‘, unterliegt einer gewissen Behäbigkeit des nur schwer oder nie Veränderbaren“ (Radatz 2023: S.45). Die Differenzierung zwischen

² Das systemische Coaching richtet den Fokus auf vorhandene Ressourcen und Kompetenzen des:der Klient:in und darauf, wie diese zur Lösung beitragen können. „Ressource in diesem Sinne kann alles sein; alle inneren Fähigkeiten oder auch eigene innere Anteile sowie alle äußeren (im Kontext und Umfeld des Klientensystems) Umstände, z.B. hilfreiche Personen, Dinge oder Zusammenhänge etc“ (Kutz 2020: S.18).

Person und Handlung, Mensch und Sache, eröffnet die Möglichkeit, dem Gegenüber mit Wertschätzung und Interesse zu begegnen und schließt damit den Raum im Coaching auf, neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken. Es geht somit um den Grundsatz „Respekt gegenüber Personen/ Respektlosigkeit gegenüber Ideen“, welcher erlaubt „festgefahrene, zum aktuellen Zeitpunkt nicht mehr als hilfreich/nützlich erscheinende Muster, Ideen, Vorstellungen, Glaubenssätze, Konstrukte und Landkarten des Klientensystems jederzeit ungewöhnlich-kreativ und liebevoll mit ‚angemessener Frechheit‘“ (Kutz 2020: S.16) infrage zu stellen und dadurch das System des:der Klient:in zu stören.

2.2. Ich bin okay, Du bist okay

Die subjektive Wahrnehmung jeder Person endet nun nicht in dem Moment, in dem sie systemische:r Coach:in wird, denn auch wenn ein:e Coach:in hochprofessionell in der Rolle ist, ist er:sie noch immer ein Mensch mit eigenen Erfahrungen, eigenem Wissen und Gefühlen. Das führt dazu, dass ein:e Coach:in sich immer wieder die eigene Rolle und die eigene Haltung bewusstmachen muss. Eine wesentliche Voraussetzung im Setting ist dabei der Ausgangspunkt, dass sowohl Coachee als auch Coach:in auf Augenhöhe sind – einfach ausgedrückt: „Ich bin okay, Du bist okay!“. Diesem Konzept liegt die Transaktions-Analyse nach Thomas Anthony Harris (2011) zugrunde, welche davon ausgeht, dass sich in dem Miteinander aus „Sender“ und „Empfänger“ ein „kompliziertes Geben und Nehmen“ abspielt, welches durch den Ich-Zustand des Senders beeinflusst wird, da dieser „einen Reiz [...] auf den Empfänger [ausübt], der mit verbalen oder nichtverbalen Verhaltenssignalen seines jeweils angesprochenen Ich-Zustandes darauf reagiert“ (S.6).

Zur Verbildlichung stellen wir uns nun folgendes vor: Kurt und Hans sitzen in einem Raum und sprechen miteinander. Hans hat einen Fehler gemacht – er hat Zimt in den Grießbrei gemacht – wovon Kurt negativ betroffen ist, da er äußerst allergisch auf Zimt ist. Wie wahrscheinlich ist es, dass Hans und Kurt erfolgreich und zufrieden aus dem Raum gehen, wenn Kurt Hans anbrüllt und ihn einen „Volltrottel“ nennt? Alternativ: Wie wahrscheinlich ist es, dass Hans beim nächsten Mal keinen Zimt in den Grießbrei gibt, wenn Kurt sich nicht traut, ihm zu sagen, dass Zimt ihn umbringen könnte? Und was würde passieren, wenn Hans und Kurt gemeinsam in dem Raum sitzen und hoffnungslos und verzweifelt auf die Situation starren, ohne dass sich etwas verändert?

Die Grundhaltung von „Ich bin okay, Du bist okay“ schafft die Voraussetzung für gelingende Kommunikation und Kooperation, da dabei der:die Coach:in sich sowohl selbst wertschätzt als auch dem:der Coachee Wertschätzung vermittelt (vgl. Schmitz/Emrich et al. 2017: S.27f.,

Kessel/Raeck et al. 2025: S.33). Bei der Einstellung „Ich bin okay, Du bist okay“ besteht die Bereitschaft, den:die Coachee als „in Ordnung“ wahrzunehmen, selbst wenn Schwierigkeiten und Herausforderungen auftreten, und ihn:sie dabei nicht als Problemfall zu sehen, den es zu lösen gilt (hierbei sei erneut daran erinnert, dass das systemische Coaching davon ausgeht, dass die Klient:innen die Lösung in sich tragen). Gleichzeitig bleibt der:die Coach:in in seiner:ihrer Rolle, wertschätzt sich selbst und nimmt sich selbst, auch bei Herausforderungen im Coachingprozess, als in Ordnung wahr.

Das Modell unterscheidet die Seins- und die Verhaltensebene: So kann bei grundlegender *O.k.-o.k.-* Haltung, die sich auf das Sein eines Menschen bezieht, dessen Verhalten trotzdem als *nicht okay* thematisiert werden. Dies kann auf der individuellen, organisationalen, nationalen wie auch der internationalen Ebene von Beziehungen ein Ringen um Werte mit sich bringen. (Kessel/Raeck et al. 2025: S.32)

Differenziert wird somit also erneut zwischen der Person, die grundsätzlich als in Ordnung wahrgenommen wird, und ihrer Handlung, die die Person nicht ausmacht und deretwegen der:die Klient:in möglicherweise auch zum Coaching gekommen ist.

Wenn Kurt in unserem Beispiel die Okay-Okay-Haltung einnimmt, wäre folgender Satz denkbar: „Ich hätte mir gewünscht, dass Du mit mir vorher gesprochen hättest, bevor Du Zimt in den Grießbrei gemacht hast.“

Die folgenden Haltungen sollen den Kontrast zu der Haltung „Ich bin okay, Du bist okay“ deutlich machen und können im Coaching nicht zum Erfolg führen: „Ich bin nicht okay, Du bist okay“, „Ich bin okay, Du bist nicht okay“ und „Ich bin nicht okay, Du bist nicht okay“. Bei der Haltung „Ich bin nicht okay, Du bist okay“, befinden sich Coachee und Coach:in nicht auf Augenhöhe, wodurch kein Arbeiten auf gemeinsamer Ebene stattfinden kann. Der:die Coach:in macht sich hierbei kleiner und wertet sich selbst ab, es ist fraglich, ob in dieser Haltung die Ideen und Handlungen des:der Klient:in angemessen hinterfragt werden können. Zudem kann der:die Coach:in in der eigenen Abwertung den Coachingprozess nicht steuern (Leading), um mit dem:der Coachee dem gesetzten Ziel näher zu kommen. Statt „Ich bin nicht okay, Du bist okay“ könnte auch stellvertretend „Ich bin nicht wichtig, Du bist wichtiger“ herangezogen werden.

Kurt könnte in dieser Haltung Folgendes sagen: „Immerhin hast Du Grießbrei gekocht! Der Zimt hat mich zwar fast umgebracht, aber wer bin ich schon, dass ich mich darüber aufrege?“

Im Gegensatz dazu wertet der:die Coach:in sich in der Haltung „Ich bin okay, Du bist nicht okay“ auf und den:die Klient:in ab – es ist evident, dass auch hier keine Augenhöhe möglich ist. Mit diesem Gedanken befindet sich der:die Coach:in in einer überlegenen Position und

„fühlt sich aufgefordert, andere vom hohen Ross herab entweder zu kritisieren oder zu retten – ob sie wollen oder nicht“ (Kessel/Raeck et al. 2025: S.34). Diese Position lässt keine Kreativität des:der Coachee mehr zu, sodass auch keine eigene Lösung mehr gefunden werden kann, denn diese kann in der Wahrnehmung nur schlechter sein als die Lösung des:der Coach:in.

Ein Satz, den Kurt in dieser Haltung sagen könnte, lautet: „Was für einen Blödsinn hast Du denn da verzapft? Du bist echt ein solcher Trottel! Das hättest Du ja wohl wissen müssen!“

Es könnte nun angenommen werden, dass die nachfolgend beschriebene Haltung ein Treffen auf Augenhöhe möglich macht, ein erfolgreiches miteinander Arbeiten macht sie jedoch unmöglich. In der Haltung „Ich bin nicht okay, Du bist nicht okay“ kann keine authentische Wertschätzung des Gegenübers stattfinden und somit auch kein ressourcenorientierter Blick auf die Herausforderung des:der Klient:in; eine Veränderung der Situation lässt diese Haltung nicht zu.

Sitzen nun Kurt und Hans beide zusammen und denken sich, dass sie beide nicht in Ordnung sind, könnte Kurt möglicherweise folgenden Satz sagen: „Du hast da richtig Blödsinn gemacht und ich mache auch immer nur Blödsinn... Wir sind echte Versager.“

Es lässt sich somit festhalten, dass nur die Haltung „Ich bin okay, Du bist okay“ zu einem erfolgreichen Coachingprozess führen kann, der von Wertschätzung geprägt ist. Es ist nicht realistisch zu denken, dass ein Mensch diese Haltung dauerhaft einnehmen kann (vgl. Kessel/Raeck et al. 2025: S.33f.), trotzdem kann die Haltung „Ich bin okay, Du bist okay“ erlernt und geübt werden, wodurch es erstrebenswert scheint, sie möglichst häufig zum Ziel zu haben.

Kurt und Hans können sich in dieser Haltung einander zuwenden und die Person von der Sache – der schlecht getroffenen Entscheidung – trennen, sodass sie sich weiterhin respektvoll begegnen können und gleichzeitig den anderen in seinem Bedürfnis wahrgenommen haben.

2.3. Die Lebenswelt des Gegenübers wahrnehmen

Genau um diese Wahrnehmung von Bedürfnissen soll es im Folgenden gehen und zudem noch um einen weiteren Aspekt: das Wahrnehmen des Gegenübers; dieses setzt zunächst echtes und authentisches Interesse voraus³ und ist damit ein wesentlicher Faktor der Beziehung zwischen

³ Interesse ist nicht gleichzusetzen mit Voyeurismus, sondern mit respektvoller Neugierde: „Dazu zählt, mithilfe authentisch (!) am Klienten und *seiner* individuellen Lösung interessierter Fragen (kein ‚sozialer Voyeurismus‘) das Vorstellungsbild (Konstrukt) des Klientensystems einfühlsam-empathisch zu erforschen, im Sinne von mit diesen respektvollen Fragen zu ertasten. Dies bedeutet: Fragen haben ausschließlich dem Klienten(-system) und der Überprüfung von (Arbeits-) Hypothesen zu dienen, keinesfalls einem sich an evtl. Erfahrbarem ‚ergötzenden‘ Eigeninteresse an Wissenszugewinn auf Seiten des Beraters.“ (Kutz 2020: S.17f.) Dies würde in vielfacher Hinsicht an der Haltung des systemischen Coachings vorbeigehen, da in diesem Fall keine Augenhöhe gegeben wäre und zudem eine indirekte Machtausübung des Beratenden stattfinden würde (vgl. Kutz 2020: S.18).

Coachee und Coach:in (vgl. Kutz 2020: S.13). Wie bereits dargelegt, liegt dem systemischen Coaching eine konstruktivistische Sicht- und Denkweise zugrunde, die davon ausgeht, dass jede Person ihre eigene Wahrnehmung hat und diese für sie auch subjektiv wahr ist.

Der Konstruktivismus lädt dich ein, so zu handeln, so zu denken, dass eine Welt, die du dir vorstellst, existieren könnte. Wenn ich nicht weiß, wie sie existieren könnte, kann ich sie nicht durchführen. Der Konstruktivismus lädt mich ein, mir eine Sache vorzustellen, die vielleicht im Moment noch nicht da ist. Wir können uns gegenseitig einladen, eine solche Welt, die du dir wünschst oder die ich mir wünsche, miteinander zu konstruieren. (von Foerster/Bröcker 2007: S.31)

Das bedeutet, dass eine wesentliche Aufgabe des:der Coach:in ist dem:der Klient:in zuzuhören und nachzufragen in dem Versuch nachzuvollziehen, worum es ihm:ihr geht.

Hans vertraut sich Kurt an. Er hat ein Problem, von dem er absolut nicht weiß, wie er es lösen soll: er findet Sabine, eine Kollegin aus dem Büro, ausgesprochen sympathisch und würde sich gerne mit ihr verabreden. Was passiert, wenn Kurt nun zu Hans sagen würde: „Ach! Das hatte ich auch schon und ist doch überhaupt kein Problem! Mach doch einfach!“

Die Infragestellung eines Problems als Problem, indem Ausdrücke wie „einfach“, „lösbar“, „nicht existent“ oder ähnliche verwendet werden, verändert die Kommunikation: die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Hans sich zurückzieht oder sogar aggressiv wird und nicht noch einmal mit Kurt über seine Situation spricht. Denn Hans Problem wird in diesem Fall nicht anerkannt, stattdessen unterschätzt und missachtet Kurt Hans Anliegen, wodurch er auch Hans missachtet, „denn er hat es nicht geschafft, dieses in den Augen des Gegenübers lächerlich erscheinende Problem selbst zu lösen“ (Radatz 2023: S.51). Kurt hat Hans Lebenswelt nicht wahrgenommen.

Was wünscht man sich in einer solchen Situation? Oder anders gefragt, welches Bedürfnis hat man, wenn man zu jemandem geht und dieser Person ein Anliegen schildert? Man wünscht sich das Interesse des Gegenübers, die Anerkennung des Problems, die Auseinandersetzung mit den Gedanken, die man sich gemacht hat. Die Voraussetzung für einen gelungenen Coachingverlauf liegt also unter Anderem in der Anerkennung und Wertschätzung des Problems, welches der:die Coachee formuliert. Die Fragen, die sich somit stellen, lauten: Wie ist die Situation? Was ist passiert? Wo liegt das Problem und was soll sich wie verändern? Experte für das Problem ist der:die Klient:in, nicht der:die Coach:in⁴ und es geht weiterhin nicht darum, das Problem

⁴ Grundsätzlich lässt sich zwischen Experten- und Prozessberatung unterscheiden. „Die Expertenberatung tritt mit der Philosophie an, dem Klienten einen klaren Rat zu geben. Der Klient kauft Entscheidungswissen ein, über das er selbst nicht verfügt“, wohingegen „die Prozessberatung unterstellt, dass der Klient selbst Experte ist und potenziell über alle relevante Information verfügt. Der Berater maßt sich nicht an, es besser zu wissen als der Klient, aber er konsultiert ihn mit seinem methodischen Wissen auf dem gemeinsamen Weg, eine optimale Lösung zu

vollkommen zu verstehen, sondern darum dass sich der:die Coachee verstanden und nicht analysiert oder beratschlagt fühlt (vgl. Radatz 2023: S.50).

Es ist nicht anzunehmen, dass ein:e Coachee ein Problem bzw. ein Anliegen mit ins Coaching bringt, über das er:sie noch überhaupt nicht nachgedacht hat und das ihm:ihr erst auf dem Weg spontan eingefallen ist. Viel eher ist davon auszugehen, dass das Problem bereits in Eigenregie mehrfach durchdacht und analysiert wurde, möglicherweise wurde bereits die Meinung von Freund:innen herangezogen und es wurde versucht, der Lösung auf die Spur zu kommen, doch die Nuss ließ sich nicht knacken; Deshalb hat sich der:die Klient:in auf den Weg gemacht, um Unterstützung von außen durch eine:n Coach:in zu erhalten. Es bietet sich somit an, auch nach den bereits versuchten Lösungsansätzen zu fragen, um diese dann zu vermeiden – „sind sie doch, da sie bisher nicht zur Lösung geführt haben, Teil des Problem-Denkmusters (wäre das Problem mit diesen Lösungsversuchen schon gelöst, würde der Kunde nicht zu Ihnen kommen)“ (Radatz 2023: S.51).

2.4. Ratschlag vs. Angebot

Mal angenommen Hans hat nach den vielen Fehlversuchen von Kurt noch nicht das Vertrauen verloren, sondern lässt sich erneut auf Kurt ein und geht noch einmal zu ihm, um ihm von Sabine zu erzählen. Außerdem angenommen, dass Kurt inzwischen verstanden hat, dass er Hans auf Augenhöhe und dessen Problem als solches anerkennen muss, um ein erfolgreiches bzw. wertschätzendes Gesprächsergebnis mit Hans zu erhalten. Jetzt sitzen sich Hans und Kurt also wieder gegenüber und Hans erzählt erneut, dass er Sabine wirklich sympathisch findet, aber sie sei seine Kollegin im Büro und da sollte man doch nicht... andererseits habe er noch nie eine Person so interessant gefunden. In Kurt arbeitet es, er kennt so eine Situation und er würde Hans so gerne einen guten Rat geben: Hans könnte doch Sabine nach der Arbeit abpassen und dann folgen, um mehr über sie herauszufinden und dann wüsste Hans doch schon mehr, ob er Sabine wirklich mal einladen sollte.

Kurts Ratschlag ist gut gemeint, löst jedoch weder Hans Problem noch ist es ein guter Ratschlag⁵. Ein Ratschlag geht jedoch auch an der Idee des systemischen Coachings vorbei, denn nur weil das Kurts Idee ist, ist es nicht Hans Lösung, der möglicherweise diese Form des Ausspionierens unangemessen empfindet. Hans als Experte seiner Lebenswelt und seines Problems

finden. Die Lösung wird in Koproduktion gefunden, der Berater nimmt dabei die Funktion eines Katalysators (Facilitators) ein“ (Webers 2015: S.30).

⁵ Ich möchte an dieser Stelle, obwohl es offensichtlich sein sollte, darauf hinweisen, dass es keine gute Idee ist, eine Person nach der Arbeit heimlich zu verfolgen und auszuspionieren, das nimmt Züge von Stalking an. Im besten Fall bemerkt Sabine gar nichts davon und wenn Hans und sie zusammenkommen, kommt er möglicherweise irgendwann in die unangenehme Situation stotternd zu erklären, woher er diese oder jene Information hat. Im schlimmsten Fall bemerkt Sabine ihn und ruft die Polizei.

wurde von Kurt nicht miteinbezogen und erneut wurde Hans Problem von ihm schnell abgefrühstückt. Und auch eine Änderung von Hans Persönlichkeit im Sinne von Kurts Wünschen und Vorschlägen kommt nicht in Frage:

Wir können Menschen nicht nachhaltig in eine bestimmte Richtung ändern. Das bedeutet natürlich nicht, dass Menschen generell nicht beeinflussbar sind oder völlig unabhängig von ihrer Umgebung entscheiden. Aber die letztendliche Entscheidung über ein Verhalten liegt beim Menschen selbst, ist nicht vorhersehbar und kann sich in mannigfache Richtungen entfalten. (Radatz 2023: S.42)

Eine nachhaltige Änderung einer Person ist intrinsisch motiviert, das bedeutet, dass diese Person sich verändern möchte, einen Sinn darin sieht und bereit dazu ist. Systemisches Coaching ermöglicht dem:der Klient:in eine neue Perspektive einzunehmen oder diese zu erweitern, indem der:die Coach:in behilflich dabei ist, Dinge anders zu sehen, zu erklären oder zu bewerten bspw. mittels Reframing⁶.

Was ist nun der Unterschied zwischen einem Ratschlag und einem Angebot? Während ein Ratschlag der Lebenswelt der Person entspringt, die diesen Ratschlag erteilt und sich damit auch auf die Informationen aus dieser Lebenswelt mit ihren Fähigkeiten und Eigenschaften bezieht, bezieht ein Angebot von vornherein die Möglichkeit mit ein, dass es von der empfangenden Person abgelehnt wird. Es ist ein Angebot, welches korrigiert und nachjustiert werden kann. Welches genau dafür da ist: nachjustiert und korrigiert, angepasst und verschoben, geknautscht, gezogen, ausgedehnt und verformt zu werden, sodass es für den:die Klient:in passt und ihrer Lebenswirklichkeit entspricht mit den vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten. Oder um es mit Gunther Schmidts (2023) Worten zu sagen:

Ich und viele der BeraterInnen und Coaches, die ich ausgebildet habe, [haben] hervorragende Erfahrungen, wenn wir die eigenen Hypothesen auf eine bestimmte Art nutzen. Sie können nämlich hervorragend als Sondierungshilfen genutzt werden, als Hilfsinstrumente für die KundInnen bei ihrer eigenständigen Suche nach den für sie passendsten Antworten. Dafür müssen sie völlig transparent als eine Art ‚multiple choice-Fragen‘ angeboten werden, im Sinne von ‚könnte es vielleicht so, oder so, oder so oder noch ganz anders eher für sie passen?...‘, immer mit klaren Hinweisen drauf, dass es sich um Hypothesen und Annäherungsversuche der Coaches handelt, die überhaupt nicht den Anspruch auf Richtigkeit haben, sondern nur als unterschiedsbildende Kontrastierungshilfen dienen sollen und jederzeit von den KundInnen verworfen werden können. (S.21)

Es geht bei diesen Hypothesen, diesen Angeboten nicht darum, dass sie richtig sind, sondern dass sie eine Hilfe für den:die Coachee bietet auf der Suche nach der Erkenntnis und der eigenen

⁶ „Reframing (Reframen) bedeutet, *festgefahrene Kommunikations- oder Verhaltensstrukturen umzudeuten* bzw. wie in einen neuen Rahmen, einem neuen Licht erscheinen zu lassen, sie in einen anderen Kontext setzen. [...] Ziel des Reframings ist, *Lösungen* durch ein Verflüssigen des erstarrten Problem-Fokus zu ermöglichen“ (Kutz 2020: S.33f.). Als Beispiele für systemisches Reframing kann folgendes gelten: „Warum hast Du das gemacht?“ zu „Wofür war es gut, dass Du das so gemacht hast?“ oder auch „Ich kann das nicht!“ zu „Ich habe es bisher **noch** nicht probiert/umgesetzt/geschafft“, aber auch „Ich will das nicht mehr.“ zu „Ich entscheide mich für...“ (vgl. Kutz 2020: S.34).

Lösung. Wichtig ist, dass dem:der Coach:in bewusst bleibt, dass das Angebot eine Sondierungshilfe ist und dem:der Klient:in anschließend ausreichend Raum und Zeit gibt, um die Hypothese zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

3. Fazit

Kurt hat viel gelernt und ist nun der Meinung, dass er das schon alles hinbekommt. Wenn Hans das nächste Mal zu ihm mit einem Anliegen kommt, will er unterscheiden zwischen Person und Handlung, auf Augenhöhe bleiben und Hans Lebenswelt anerkennen. Außerdem will er niemals Ratschläge geben – Ratschläge sind ja auch Schläge⁷. Er denkt also, dass er schon ziemlich super ist, geradezu der Hit und deshalb wird er Hans ins Glück steuern, indem er das Richtige tut. Nun, Kurt hat es noch nicht verstanden.

Eine Person ist keine Maschine. Diese Feststellung mag evident klingen, scheint aber trotzdem notwendig zu sein, denn es ist wichtig zu verstehen: „Alles, was wir tun oder nicht tun, hat Auswirkungen – wir wissen nicht, welche“ (Radatz 2023: S.43). Ob nun Simmel (2015), wie zu Anfang, herangezogen wird oder Radatz (2023), Webers (vgl. 2015: S.36) oder Kutz (vgl. 2020: S.43), die Kernaussage bleibt die Gleiche: Als Coach:in gibt man einen Impuls (oder auch bewusst keinen) und dieser hat Auswirkungen, die vorher nicht sicher absehbar sind und bei denen man nur hoffen kann, dass sie so sein werden, wie erhofft. Die Haltung im Coaching muss in diesem Sinne neben der Unterscheidung zwischen Person und Handlung, dem Streben nach Augenhöhe (okay-okay), dem Bedürfnis der Wahrnehmung der Lebenswelt und der Anerkennung des Problems also auch von Demut geprägt sein. Demut in dem Bewusstsein, dass meine Lebenswelt nicht der Lebenswelt meines Gegenübers entspricht, dass meine Erfahrungen nicht die Erfahrungen meines Gegenübers sind, dass ein Ratschlag kein Angebot ist und dass meine Handlungen Auswirkungen haben, die ich nicht abschätzen kann. Es ist die innere Haltung des:der Coach:in, die ein Coaching erfolgreich machen oder scheitern lassen kann.

⁷ Ratschlagen setzt sich zwar aus Rat und schlagen zusammen, hat aber etymologisch nichts mit dem Schlagen von Personen zu tun, sondern ist auf das mittelhochdeutsche rātslagen bzw. das althochdeutsche rātslagôn zurückzuführen, was „einen Kreis für die Beratung ziehen“ bedeutet (Mackensen 2014).

4. Quellenverzeichnis

Abels, Heinz (2007): Berger und Luckmann: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, in: (Hg.): Interaktion, Identität, Präsentation: Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie, S. 87-114. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Berger, Peter/Luckmann, Thomas (2003): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. 19. Auflage. Frankfurt: Fischer Taschenbuch.

Harris, Thomas A. (2011): Ich bin o.k. Du bist o.k.. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können - Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. 57. Auflage. Hamburg: Rowohlt.

Kaufmann, Stefan (2009): Handlungstheorie, in: Gertenbach, Lars/Kahlert, Heike/Kaufmann, Stefan/Rosa, Hartmut/Weinbach, Christine (Hg.): Soziologische Theorien, S. 13-89. Paderborn: Wilhelm Fink.

Kessel, Bertine et al. (2025): Ressourcenorientierte Transaktionsanalyse. Impulse für eine inspirierte Coaching- und Beratungspraxis. 3. Auflage. Paderborn: Vandenhoeck & Ruprecht.

König, Eckard/Volmer, Gerda (2019): Handbuch Systemisches Coaching. Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer. 3. Auflage. Weinheim Basel: Beltz.

Kutz, Angelika (2020): Systemische Haltung in Beratung und Coaching. Wie lösungs- und ressourcenorientierte Arbeit gelingt. Wiesbaden: Springer. DOI:10.1007/978-3-658-29686-5.

Mackensen, Lutz (2014): in: Ursprung der Wörter. Das etymologische Wörterbuch der deutschen Sprache, S. 320. München: Bassermann.

Radatz, Sonja (2023): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 11. Auflage. Wien: Literatur-VSM.

Schmidt, Gunther (2023): Vorwort, in: Radatz, Sonja (Hg.): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, S. 13-24. 11. Auflage. Wien: Literatur-VSM.

Schmitz, Ursula et al. (2017): Coaching (er-)leben. Faszinierendes Systemisches Coaching. Leitfaden für Praxis und Ausbildung. Norderstedt: Books on Demand.

Simmel, Georg (2015): Vom Wesen des historischen Verstehens, in: Rammstedt, Otthein (Hg.): Gesamtausgabe in 24 Bänden. Band 16: Der Krieg und die geistigen Entscheidungen. Grundfragen der Soziologie. Vom Wesen des historischen Verstehens. Der Konflikt der modernen Kultur. Lebensanschauung, S. 151-180. Berlin: Suhrkamp Verlag.

von Foerster, Heinz/Bröcker, Monika (2007): Teil der Welt. Fraktale einer Ethik - oder Heinz von Foerstertanz mit der Welt. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer.

Webers, Thomas (2015): Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI:10.1007/978-3-658-08479-0.