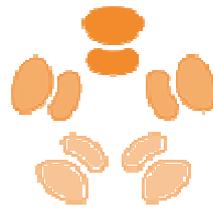


# **Abschlussarbeit**

## **im Rahmen der Ausbildung zum**

### **Systemischen Coach**



INKONSTELLATION

Thema:

## **Infragestellung der Kompetenzen eines**

### **Coaches Reflexionen**

Verfasser: Kai Wang

Eingereicht am 08.12.2024

Diese Arbeit erhebt keinen Anspruch auf die Standards einer wissenschaftlichen Arbeit zur Erlangung eines wissenschaftlichen Grades

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Executive Summary.....	3
Einleitung:.....	4
Hypothese 1: Unterschiedliche Erwartungen.....	5
Hypothese 2: Ein Bedürfnis des Coaches wurde nicht gesehen.....	7
Hypothese 3: Eigene Kompetenzen des Coachees werden durch die Kritik unterstrichen.....	8
Fazit: .....	10
Literaturverzeichnis.....	11

## Executive Summary

Die vorliegende Arbeit untersucht die relevanten Faktoren für den Erfolg von Coaching-Prozessen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Qualität des Coaching-Ergebnisses maßgeblich durch eine klare Kommunikation über die Wünsche des Coachees und den Auftrag für die Coachingsessions sowie die Etablierung eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Coach und Coachee beeinflusst wird. Zweifel an der Kompetenz des Coaches entstehen häufig aufgrund unklarer Erwartungen und aufgrund von Missverständnissen über den Coaching-Prozess. Daher ist es entscheidend, dass der Coach bereits zu Beginn den Rahmen und die Ziele des Coachings präzise definiert und kontinuierlich an die sich verändernden Bedürfnisse des Coachees anpasst.

Zentral ist dabei der dynamische Ansatz des Coaches, der Verantwortung für den Verlauf des Coachings übernimmt und flexibel auf Entwicklungen reagiert. Ein weiteres Kernelement des erfolgreichen Coachings ist die Fähigkeit des Coaches, eine offene und transparente Kommunikation zu fördern. Durch regelmäßige Rückmeldungen und proaktives Entgegenwirken potenzieller Missverständnisse wird das Vertrauen gestärkt und die Zusammenarbeit intensiviert. Besondere Relevanz hat hierbei die klare Kommunikation methodischer Vorgehensweisen und Zielsetzungen, um Unsicherheiten und Zweifel zu minimieren.

Abschließend wird herausgestellt, dass methodische Kompetenz allein nicht ausreichend ist; ein erfolgreicher Coach zeichnet sich auch durch Flexibilität und Empathie aus. Die kontinuierliche Selbstreflexion des Coaches und die transparente Prozessgestaltung sind essenziell, um das Vertrauen des Coachees zu gewinnen und eine langfristig positive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Letztlich fördert ein solcher Ansatz die Eigenverantwortung des Coachees und schafft eine solide Basis für einen zielführenden und erfolgreichen Coaching-Prozess.

## Einleitung:

Zweifel an der Fachkompetenz können aus verschiedenen Gründen entstehen und den Coaching-Prozess erheblich beeinflussen. In dieser Arbeit werden auf Grundlage eigener praktischer Übungen Hypothesen zur Wahrnehmung des Coachees hinsichtlich der Fachkompetenz des Coachs aufgestellt und mögliche Ursachen für etwaige Zweifel analysiert.

Coachees bringen oft unterschiedliche Erwartungen und Vorerfahrungen mit, die ihre Wahrnehmung des Coaches prägen. Missverständnisse, unklare Erwartungen oder emotionale Reaktionen können die Glaubwürdigkeit eines Coaches infrage stellen. Auch der Vertrauensaufbau, der als essenziell gilt, kann dadurch gefährdet werden. Kulturelle Unterschiede oder negative Vorerfahrungen verstärken diese Herausforderung.

Wie ein Coach auf Zweifel reagiert, ist entscheidend für den Erfolg des Coachings. Studien zeigen, dass neben fachlicher Kompetenz die Fähigkeit, Vertrauen zu stärken, Erwartungen zu managen und flexibel auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, wichtig ist. Transparente Kommunikation und Selbstreflexion helfen, Missverständnissen vorzubeugen und die Effektivität des Coachings zu sichern.

Diese Arbeit untersucht die Gründe für Zweifel an den Kompetenzen eines Coaches und stellt Strategien vor, wie Coaches darauf reagieren können, um den Coaching-Prozess erfolgreich zu gestalten.

## Hypothese 1: Unterschiedliche Erwartungen

Coachees treten oft mit bestimmten Erwartungen in ein Coaching, die möglicherweise nicht unmittelbar oder im gewünschten Umfang erfüllt werden. Sollten sie schnelle oder spezifische Ergebnisse erwarten, die ausbleiben, kann dies zu Zweifeln an der Kompetenz des Coaches führen. Ein unzureichend geklärt oder mehrdeutiger Auftrag birgt das Risiko, dass Coach und Coachee unbewusst gegeneinander arbeiten oder aneinander vorbeireden. Auch eine zu rasche Auftragsklärung kann dazu führen, dass das eigentliche Anliegen des Coachees noch gar nicht zur Sprache gekommen ist. Um dieser Herausforderung zu begegnen, können gezielte Fragen hilfreich sein, wie etwa: „Sollen wir noch einmal gemeinsam die Auftragsklärung überprüfen? Ich habe den Eindruck, dass wir möglicherweise von den ursprünglichen Erwartungen abweichen.“

In solchen Fällen kann es für den Coach nützlich sein, das Ziel des Coachings durch weitere Reflexionsfragen zu schärfen, etwa: „Hat sich Ihr Ziel in der letzten Sitzung verändert?“ oder „Ich habe den Eindruck, dass das Thema XY für Sie ebenfalls von Bedeutung ist. Ist Ihr aktuelles Ziel wirklich das drängendste?“ Der Coachingauftrag ist oft ein dynamischer Prozess und kann sich im Verlauf mehrerer Sitzungen verändern.

Es ist positiv zu bewerten, wenn der Coach Verantwortung übernimmt und den Auftrag bei Bedarf neu strukturiert. Eine Herausforderung ergibt sich oft daraus, dass die Arbeitsweise des Coaches vor Beginn des Coachings nicht ausreichend erläutert wurde. Zu Beginn eines Coachings ist es essenziell, die eigenen Grundsätze und Vorgehensweisen dem Coachee klar zu kommunizieren. Viele Coachees haben keine konkrete Vorstellung davon, was Coaching bedeutet und welche Erwartungen sie haben sollten.

Häufig erwarten Coachees, dass der Coach Lösungen präsentiert. Es ist jedoch entscheidend, frühzeitig die Grenzen dieser Erwartungshaltung abzustechen und den Coachee in die Eigenverantwortung zu nehmen. Ein kontinuierlicher Abgleich mit dem Coachee ist hierfür unabdingbar. Hilfreiche Fragen könnten lauten: „Woran würden Sie erkennen, dass Sie in einem für Sie positiven Coaching-Prozess sind?“ oder bei Kritik des Coachees: „Sie haben erwähnt, dass Ihnen das Coaching zu oberflächlich erscheint. Was verstehen Sie konkret unter 'oberflächlich'?“ sowie „Was würden Sie sich stattdessen wünschen?“ oder „Wie müsste die

heutige Sitzung gestaltet sein, damit Sie sagen können, dass sich das Coaching wirklich gelohnt hat?“

Es ist wichtig, den Coachee zu ermutigen, seine Wünsche klar und konstruktiv zu formulieren. Zwar kann es für den Coach hilfreich sein, kurz auf Lösungsvorschläge einzugehen, jedoch wird oft erwartet, dass der Coach das Problem des Coachees löst und klare Handlungsempfehlungen gibt. Wird dies nicht erfüllt, steht häufig die Kompetenz des Coaches in Frage. Sollte der Coachee in diese Richtung tendieren, kann der Coach die Verantwortung durch gezielte Fragen zurück an den Coachee geben, wie: „Was würde Ihnen helfen, wenn ich Ihnen eine Richtung vorgebe?“ oder „Was wäre anders, wenn Sie meine Meinung zu Ihrem Problem hören?“ sowie „Woran würden Sie merken, dass ich Ihnen einen wertvollen Rat gegeben habe?“ Auf diese Weise wird die Verantwortung zurück in den Coaching-Prozess gegeben.

Abschließend ist anzumerken, dass es in manchen Fällen sinnvoll sein kann, die eigene Coaching-Haltung explizit zu verdeutlichen und sich klar zu positionieren.

## Hypothese 2: Ein Bedürfnis des Coachees wurde nicht gesehen

Während eines Coachings kann es zu Situationen kommen, in denen sich der Coachee in seinem Selbstwertgefühl beeinträchtigt oder unwohl fühlt. Diese Empfindungen können auf eine Vielzahl von Gründen zurückzuführen sein. Möglicherweise empfindet der Coachee ein Gefühl der Handlungsunfähigkeit, erhält im Coaching nicht das Gewünschte, oder erlebt den Coach aufgrund unangenehmer Fragen als potenziellen Gegner. Dies sind hypothetische Annahmen, die der Coach methodisch überprüfen und hinterfragen kann.

Ein zentraler Aspekt ist hierbei, dass der Ursprung dieser Reaktionen selten mit der Person des Coaches selbst in Zusammenhang steht. Vielmehr offenbart sich häufig ein bisher unerkanntes Bedürfnis des Coachees, das in der Interaktion bislang keine Beachtung fand und nun gemeinsam exploriert werden sollte. Der Coach kann solche Signale beispielsweise an verschiedenen Reaktionsmustern des Coachees erkennen: Der Coachee könnte blockierend auf den Prozess reagieren, den Coach vermehrt kritisieren oder kontinuierlich von bestimmten Themen ablenken.

In diesen Momenten ist es entscheidend, einen wertschätzenden Umgang beizubehalten und im Kontakt mit dem Coachee zu bleiben. Der Coach könnte hierfür gezielte Fragen stellen, um den Kontakt wiederherzustellen und eine Klärung herbeizuführen. Beispiele für solche Fragen sind: „Gibt es etwas, das wir bisher in unserem Gespräch übersehen haben?“, „Gibt es einen Aspekt, der Ihnen wichtig ist und bislang nicht angesprochen wurde?“, „Haben Sie den Eindruck, dass ich Sie in bestimmten Punkten übergangen habe?“, „Was löst gerade Ihren Ärger aus?“, oder „Ich nehme wahr, dass wir derzeit nicht mehr in einem intensiven Austausch sind. Was benötigen Sie, um wieder in einen guten Kontakt mit mir zu kommen?“ Eine weitere Frage könnte lauten: „Zuvor herrschte eine entspannte Atmosphäre, nun nehme ich eine Anspannung wahr. Was hat sich für Sie verändert?“

### Hypothese 3: Eigene Kompetenzen des Coachees werden durch die Kritik unterstrichen

Im Coaching begegnen Coachees häufig alten Glaubenssätzen oder betreten die Sitzung bereits mit einem Gefühl des Versagens, da sie bestimmte Herausforderungen in ihrem Leben nicht eigenständig bewältigen konnten.

Diese Insuffizienzgefühle sind für die Coachees oft unangenehm. Es lässt sich hier die Hypothese aufstellen, dass der Coachee durch Selbstkritik der eigenen Kompetenzen versucht, eine gefühlte Unterlegenheit auszugleichen, um so auf Augenhöhe mit dem Coach zu kommen und wieder handlungsfähig zu erscheinen.

In diesem Kontext ist es von zentraler Bedeutung, nicht in einen „Wettstreit“ um Kompetenzen zu verfallen. Stattdessen sollten die Fähigkeiten des Coachees wertgeschätzt und anerkannt werden. Aussagen wie „Ich sehe, dass Sie über umfangreiches Wissen zu diesem Thema verfügen. Das können wir im weiteren Verlauf unseres Prozesses nutzen“ oder „Wie schön, dass Sie das so genau wahrnehmen. Ihre Sensibilität wird uns im Prozess hilfreich sein“ können hierbei unterstützend wirken.

Für den Coach ist es wichtig, diese Dynamik zu reflektieren und zu hinterfragen, wie es zu dieser Situation kommen konnte. Wurde das Problem des Coachees ausreichend ernst genommen und gewürdigt? Oder wurde es möglicherweise durch bestimmte Formulierungen bagatellisiert? Begriffe wie „einfach“ oder „nur schnell“ können ungewollt Insuffizienzgefühle beim Coachee auslösen.

Es gilt zudem zu überprüfen, ob die Kompetenzen des Coachees genügend hervorgehoben wurden. Benötigt der Coachee mehr Wertschätzung und Anerkennung für seine Herausforderungen? Wurde zu früh oder zu forciert in die Lösungsfindung übergeleitet? Möglicherweise wurden Formulierungen verwendet, die eine hierarchische Distanz zwischen Coach und Coachee geschaffen haben. Auch subtilere Verhaltensweisen, wie das Geben von „Ratschlägen“ oder der Versuch, den Coachee in eine bestimmte Richtung zu lenken, können die Autonomie und Kompetenzen des Coachees infrage stellen.

Diese Fragen sind essenziell, um das eigene Vorgehen zu reflektieren und beim nächsten Treffen besser auf den Coachee eingehen zu können.

## Fazit:

Die Arbeit verdeutlicht, dass die Kompetenz des Coaches und der erfolgreiche Verlauf eines Coaching-Prozesses stark von der klaren Kommunikation und dem Vertrauensaufbau abhängen. Zweifel an der Fachlichkeit des Coaches entstehen oft durch unzureichend geklärte Erwartungen und Missverständnisse über den Prozess. Es wird betont, wie wichtig es ist, dass der Coach frühzeitig den Rahmen und die Ziele des Coachings eindeutig definiert. Dies beinhaltet nicht nur die Auftragsklärung, sondern auch die stetige Anpassung des Coaching-Prozesses an die sich verändernden Bedürfnisse des Coachees. Ein dynamischer Ansatz, bei dem der Coach Verantwortung für den Verlauf des Coachings übernimmt und flexibel auf neue Entwicklungen eingeht, ist essenziell.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Fähigkeit des Coaches, eine offene und transparente Kommunikation zu pflegen. Ein erfolgreicher Coach muss in der Lage sein, Missverständnissen proaktiv entgegenzuwirken, indem er regelmäßige Rückmeldungen einholt und gegebenenfalls den Coaching-Prozess neu strukturiert. Dies hilft, das Vertrauen zu stärken und die Beziehung zwischen Coach und Coachee zu festigen. Besonders wichtig ist es, methodische Vorgehensweisen und Ziele klar zu kommunizieren, um Unsicherheiten zu vermeiden. Hierbei spielt auch die kontinuierliche Selbstreflexion des Coaches eine entscheidende Rolle. Der Coach sollte sich stets darüber bewusst sein, wie seine Handlungen und Formulierungen beim Coachee ankommen, und bereit sein, sein Vorgehen anzupassen.

Abschließend zeigt die Arbeit, dass ein guter Coach nicht nur methodische Kompetenz benötigt, sondern auch die Fähigkeit, flexibel und empathisch auf individuelle Herausforderungen einzugehen. Die Reflexion des eigenen Handelns und die transparente Gestaltung des Coaching-Prozesses sind Schlüsselfaktoren, um das Vertrauen des Coachees zu gewinnen und zu erhalten. Durch klare Kommunikation, Selbstreflexion und die Förderung von Eigenverantwortung kann der Coach sicherstellen, dass der Coaching-Prozess zielführend und erfolgreich verläuft.

## Literaturverzeichnis

Greif, Siegfried (2008): *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings (Innovatives Management)*. Hogrefe Verlag

Radatz, Sonja (2010): *Einführung in das systemische Coaching*. Carl-Auer Verlag GmbH

Radatz, Sonja (2018): *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Verlag Systemisches Management

Rauen, Christopher (Hrg.) (2024): *Coaching-Tools I – III*. managerSeminare Verlag

Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen*. Rowohlt Taschenbuch