

# Coaching Magazin

Wissen will frei sein

## Danke für Ihre Fairness!

Zwölf Monate nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung. Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie die hochwertige Print- und/oder Digitalausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Sinnfindung im Coaching | S 23

## Spotlight

Das Unbewusste im Coaching erreichen | S 35

## Wissenschaft

Positives Coaching | S 49

**„Coaches sollten Entwicklung nicht nur verkaufen, sondern auch vorleben.“**

Dr. Christopher Rauen im Interview | S 14



# Unsere Tipps



Alexander Häfner /  
Julia Hartmann-Pinneker

## Wertschätzung in Organisationen fördern

Reihe: Praxis der  
Personalpsychologie – Band 42

Wie können Unternehmen so gestaltet werden, dass Abwertungen möglichst vermieden und im Gegenteil Wertschätzung begünstigt wird? Was können Führungskräfte in ihrem Verantwortungsbereich tun? Wie können Mitarbeitende einen Beitrag für mehr Wertschätzung leisten? Das Buch gibt Antworten auf diese Fragen.

2023, VI/160 Seiten, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36,90,  
im Reihenabo: € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27,90,  
ISBN 978-3-8017-3128-1  
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Ralf Stegmaier

## Führen in Veränderungsprozessen

Psychologisches Wissen  
für Change Leader

Dieser Ratgeber zeigt entlang von sechs Handlungsfeldern auf, worauf es beim Führen in Veränderungsprozessen ankommt. Die Kapitel sind handlungsorientiert strukturiert und berücksichtigen Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung. Reflexionsfragen, Checklisten, Arbeitsblätter und Übungen am Ende jedes Kapitels regen zur Reflexion der Inhalte an und unterstützen den Transfer in die Praxis.

2023, 124 Seiten, Kleinformat, € 18,95 (DE) / € 19,50 (AT) / CHF 26,50,  
ISBN 978-3-8017-3063-5  
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Ralf Stegmaier

## Management von Veränderungsprozessen

Reihe: Praxis der  
Personalpsychologie – Band 33

Dieser Band bietet einen Überblick zu Phasen, Schritten, Handlungsfeldern und erprobten Methoden des Managements von Veränderungsprozessen. Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis veranschaulichen Prinzipien eines erfolgreichen Change Managements.

2016, VII/138 Seiten, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36,90,  
im Reihenabo: € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27,90,  
ISBN 978-3-8017-2684-3  
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Katrin Hötzel / Ruth von Brachel

## Bewusste Entscheidungen in schwierigen Lebenssituationen treffen

Ein Ratgeber

Der Ratgeber wendet sich an Menschen, die sich bezüglich einer wichtigen Entscheidung hin- und hergerissen fühlen. Er erläutert zunächst, warum Entscheidungs- und Veränderungsprozesse häufig so schwerfallen und zeigt dann auf, wie bei schwierigen Entscheidungen ein Entschluss bewusst gefasst und Veränderungen umgesetzt werden können.

2022, 87 Seiten, Kleinformat, € 14,95 (DE) / € 15,40 (AT) / CHF 20,90,  
ISBN 978-3-8017-3156-4  
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.

## Das Erste



Vermutlich wird es Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, bereits aufgefallen sein: Das Coaching-Magazin erscheint ab der Ausgabe 2/2023 in einem neuen Gewand. Besonders wichtig war es uns, das Layout zeitgemäß und frisch zu gestalten, hierbei jedoch den Wiedererkennungswert nicht gänzlich zu vernachlässigen. Ich hoffe, dies ist uns gelungen und die neue Gestaltung gefällt Ihnen.

Der Zeitpunkt der optischen Veränderung fällt – natürlich nicht zufällig – mit dem 15-jährigen Bestehen des Coaching-Magazins zusammen. Anlässlich des Jubiläums spricht Dr. Christopher Rauen, Gründer und Herausgeber des Magazins, im Interview über dessen Anfänge und Entwicklung seit 2008. Zudem blickt der Business-Coach auf wichtige Entwicklungen im Coaching-Markt und beantwortet die Frage, weshalb er Ende 2022 – nach 16 Jahren, in denen er als 1. Vorsitzender des Vorstands des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) fungierte – nicht erneut zur Wiederwahl antrat.

Ein Ende markiert oftmals den Beginn von etwas Neuem und so sprach die Redaktion des Coaching-Magazins ebenfalls mit dem neuen Vorstand des DBVC. Im Interview, das Sie in der Rubrik Wissen kompakt finden, erfahren Sie mehr über die Motivation und Ziele der vier Vorstandsmitglieder. Nur ein spannender Aspekt des Gesprächs: die coachende Haltung als Zukunftskompetenz von Führungskräften.

Das Stichwort „Ziele“ führt uns direkt zur Rubrik Coaching-Tool. In dieser erläutert Prof. Dr. Sarah Gierhan, wie sie im Coaching das Tool DoubleTRAMS nutzt, um mit Klientinnen und Klienten systematisch SMARTe Ziele zu erarbeiten.

Das Finden attraktiver Ziele kann mit dem Thema Sinn in Zusammenhang stehen. Dass Sinnfindung wiederum einen anspruchsvollen Prozess darstellt, der im Coaching nach dem sog. Tiefgangprinzip erfolgen kann, erklären Dr. Christa Keding und Prof. Dr. Bernd Ahrendt in ihrem Beitrag der Rubrik Konzeption.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "David Ebermann". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

David Ebermann  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Würdigung von Edgar H. Schein | S 6

Studienergebnisse über hybrides Arbeiten | S 6

Coaching-Marktanalyse | S 6

– Verbandslandschaft –

ICF-Podcast: Was bedeutet KI für Coaches? | S 7

Coaching- und Trainingsbuch des Jahres | S 7

Personelle Änderungen im BDVT-Präsidium | S 7

– Wissen kompakt –

Professionalisierung und Schärfung des Coaching-Begriffs weiterhin notwendig. Der neue DBVC-Vorstand im Interview | S 8

Wenn Coaches scheitern. Strategien zur Vermeidung von und zum Umgang mit Misserfolgen | S 11

– Portrait –

Dr. Christopher Rauen | S 14

– Coach-Cards –

Coaches in CoachDb.com | S 22

– Konzeption –

Sinnfindung im Coaching. Mit dem Tiefgangprinzip zu einem sinnorientierten Leben | S 23

– Praxis –

Achtsamkeit im Business-Coaching. Die Macht von Mindfulness im arbeitsweltlichen Kontext | S 28

– FAQ –

Fragen an Gudrun Happich | S 34

– Spotlight –

Wie man das Unbewusste im Coaching erreicht – Teil 2. Interventionen und Fallbeispiele | S 35

Coaching und Agilität. Coaching-Kompetenz als Erfolgstreiber agiler Transformation | S 40



– Portrait –

**Dr. Christopher Rauen**

„Coaches sollten Entwicklung nicht nur verkaufen, sondern auch vorleben.“

| S 14



– Konzeption –

**Sinnfindung im Coaching**

Bei komplexen Entscheidungen kann eine bewusste Sinnorientierung als Grundlage dienen. Sinnfindung wiederum ist ein hochgradig individueller Prozess, der dem eigenen Wesenskern gerecht werden muss. Das Vorhaben, diesen zu erkennen und je nach Situation zu realisieren, kann im Coaching anhand des Tiefgangprinzips unterstützt werden.

| S 23



– Praxis –

**Achtsamkeit im Business-Coaching**

In Zeiten zunehmender Komplexität und Unplanbarkeit liegt es nahe, dass Achtsamkeitsthemen auch in Business- bzw. arbeitsweltlichen Kontexten an Bedeutung gewinnen. Wie dieser Praxisbericht zeigt, steht in entsprechenden Coachings der ganzheitliche Blick im Zentrum, denn die von der Pandemie geprägten Jahre haben die Privat- und die Businesswelt enger verbunden.

| S 28



– **Spotlight** –  
**Wie man das  
Unbewusste im  
Coaching erreicht**  
– Teil 2  
| S 35



– **Spotlight** –  
**Coaching und  
Agilität**  
| S 40



– **Wissenschaft** –  
**Positives Coaching**

In Zeiten von Fachkräftemangel und abnehmenden Erwerbspersonenpotenzials kommt der Mitarbeiterbindung in Unternehmen eine wichtige Rolle zu. Welche Wirkung kann Positives Coaching auf die – letztlich bindend wirkende – Zufriedenheit von Arbeitnehmenden haben?

| S 49



– **Philosophie/Ethik** –  
**Coaching als Praxis einer Philosophie  
der Lebenskunst**

Coaches orientieren sich ganz bewusst an therapeutischen Interventionen und nutzen sie kreativ für die Veränderungsprozesse ihrer Klienten. Coaching basiert jedoch auch auf philosophischen Konzepten. Sie haben einen entscheidenden Einfluss auf den Inhalt, den Verlauf und das Ergebnis eines Coaching-Prozesses.

| S 54

– **Coaching-Tool** –

DoubleTRAMS – SMARTe Ziele im Coaching erarbeiten | S 45

– **Wissenschaft** –

Positives Coaching. Wirkmechanismen auf Mitarbeiterbindung | S 49

– **Philosophie/Ethik** –

Die Frage eines gelungenen Lebens. Coaching als Praxis einer Philosophie der Lebenskunst | S 54

– **Rezensionen** –

Beratung in Bewegung. Praxisbuch für Coaching und Therapie in der Natur | S 59

Das Coaching-Business. Erfolg als Coach von der Geschäftsidee bis zum Marketing | S 60

Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung | S 61

Die besten Online-Coaching-Methoden. Professionelle Coaches verraten ihre erfolgreichsten Coaching-Tools für Online-Business-Coaching | S 62

– **Aus- und Weiterbildungen** –

| S 63

– **Top 10 Coaching-Bücher** –

| S 64

– **Conrad Coach** –

Flache Hierarchien | S 65

– **Dialog** –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

## Würdigung von Edgar H. Schein

**Edgar „Ed“ Schein – Mitbegründer der Organisationsentwicklung – ist am 26. Januar 2023, kurz vor seinem 95. Geburtstag, in Palo Alto friedlich verstorben. Er hinterlässt ein eindruckliches Lebenswerk. Gerhard Fatzer vom Trias-Institut erinnert sich.**

Hätte es einen Nobelpreis für Management gegeben, Edgar H. Schein hätte ihn erhalten müssen. Er hat ein gewaltiges Lebenswerk hinterlassen, das auch für die Coaching-Community zentral ist und die Grundlagen von nachhaltiger Beratung und Organisationsentwicklung (OE) beschreibt. Es ist das umfassendste Gesamtwerk, das weltweit zu diesen Themen existiert.

Edgar Schein wurde am 5. März 1928 in Zürich geboren. Seine Eltern waren Physiker. Der Vater war ein in Ungarn geborener Jude und leitete Mitte der 30er-Jahre ein Physiklabor in Odessa. Aufgrund der sich anbahnenden stalinistischen Pogrome des sogenannten „Großen Terrors“ floh die Familie 1936 nach Prag und zog 1938 wieder zurück nach Zürich. Noch im selben Jahr emigrierte die Familie nach Chicago. So erlebte Schein als Kind eine Odyssee durch verschiedene Kulturen, Sprachregionen und Kontinente. Von daher waren ihm die Themen Kultur, Entwicklung und Veränderung auf den Leib geschrieben. Es ist ein Leichtes, aufzuzeigen, dass seine Kulturmodelle einen starken Bezug zu seinen Lebensthemen haben. Sehr schön geschildert sind diese in seiner Autobiographie „Becoming American“ (2016). Scheins Familiengeschichte wurde darüber hinaus von Daniel C. Schmid akribisch aufbereitet (siehe unser Buch „Kunst der Veränderung“, 2021).

Zunächst studierte Schein an der University of Chicago. Den Bachelor sowie Master of Arts im Fach Psychologie erlangte er an der Stanford University. Sein Doktorandenstudium in Sozialpsychologie absolvierte Schein an der Harvard University. Hier war die Begegnung mit Douglas McGregor entscheidend, der Dean der Sloan School am Massachusetts Institute of Technology wurde und Schein einlud,

Ingenieuren Gruppendynamik und Sozialpsychologie zu unterrichten. Schein entwickelte gemeinsam in der Gruppe mit Richard Beckhard, Chris Argyris, Warren Bennis, Jack Gibb sowie Kenneth Benne Theorien zur OE und gilt daher als Mitbegründer der OE.

Die Themen, die Schein interessierten, waren vielfältig. Durch Gespräche mit Heimkehrern aus dem Koreakrieg entwickelte er z.B. seine berühmte Interviewtechnik des „Vorurteilslosen Befragens“ mit dem Ziel, den Interviewpartnern eine Hilfestellung zu bieten, Traumata zu verarbeiten. Die Vorgehensweise des „Vorurteilslosen Befragens“ wurde 1969 in der Prozessberatung zum ersten Mal als grundlegender Ansatz der Organisationsentwicklung beschrieben. 1985 erläuterte Schein in seinem Jahrhundertbuch „Unternehmenskultur“ die grundlegenden Modelle der Kultur von Organisationen und die damit verbundenen Grundannahmen. Diese basierten auf der Beobachtung, dass OE-Prozesse nicht nachhaltig sein können, solange die Kultur und ihre Grundannahmen nicht bewusstgemacht werden können. 1987 beschrieb Schein die Prozessberatung für Führungskräfte. Er stellte fest, dass die Dynamik der Prozessberater für die Führungskräfte genauso zentral ist wie interne Veränderungsagenten.

Schein entdeckte all seine Ansätze nicht im akademischen Elfenbeinturm, sondern stets innerhalb langfristiger Begleitprozesse als Organisationsentwickler. Zusammen mit seinem Sohn Peter Schein hat Ed Schein im Rahmen des gemeinsam gegründeten OCLI-Instituts in den drei Büchern „Humble Inquiry“ (2013), „Humble Consulting“ (2017) und „Humble Leadership“ (2018) eine zusammenhängende Grundlage der Organisationsentwicklung geschaffen. (Gerhard Fatzer, [www.trias.ch](http://www.trias.ch))

Eine ausführliche und bebilderte Fassung der Würdigung lesen Sie auf der Webseite des Coaching-Magazins unter:

[bit.ly/3LldBAp](http://bit.ly/3LldBAp)



## Studienergebnisse über hybrides Arbeiten

**Eine qualitative Studie bringt Ansätze hervor, wie eine gute Arbeitskultur auch in Zeiten des hybriden Arbeitens etabliert werden kann.**

Seit dem Beginn der pandemiebedingten Arbeitseinschränkungen beschäftigen sich Coaches vermehrt mit der Frage, wie eine gute Führung beim Remote Working bzw. hybriden Arbeiten gelingen kann. Die qualitative Studie von Verena Vinke, Nicole Zipse (Die CoachingBeratung) und Yannick Bahlmann (Bahlmann Consulting) zeigt nun drei Säulen auf, auf die eine High Performance Culture (HPC) fußt.

Aus den Befragungen der 30 Studienteilnehmer – bei denen es sich nach Angaben der Studienleiter um Vertreter aus Konzernen, mittelständischen Unternehmen sowie Start-ups handelt – geht hervor, dass eine HPC durch drei Aspekte entsteht: ein strategisches Unternehmensleitbild, eine hohe Talentdichte und ein Manifest der Zusammenarbeit. Die Studienleiter weisen darauf hin, dass diese drei Aspekte immer in Zusammenhang zueinander betrachtet werden sollten. (it)

[bit.ly/41aIICc](http://bit.ly/41aIICc)



## Coaching-Marktanalyse

Der vollständige Ergebnisbericht der aktuellen RAUEN Coaching-Marktanalyse 2023 steht jetzt für alle Interessierten zum freien Download bereit – kostenlos und ohne jede Zugangsbeschränkung:

[www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)





## ICF-Podcast: Was bedeutet KI für Coaches?

„KI als soziale Interaktion, was bedeutet das für mich als Coach?“ Mit dieser Frage befasst sich eine aktuelle Folge des Podcasts des Germany-Chapters der ICF (International Coaching Federation). Als Experte zum Thema war Coach Prof. Dr. Ulrich Lenz geladen.

Was bedeutet es für das Coaching, wenn Künstliche Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt zunehmend als sozialer Interaktionspartner eingesetzt wird? Welche Coaching-Themen resultieren daraus und was müssen Coaches zum Thema KI wissen, um in diesem Kontext anschlussfähig zu sein? U.a. zu diesen Fragen stand Prof. Dr. Ulrich Lenz im Podcast der ICF Germany (Folge vom 09.02.2023) Rede und Antwort. Im Gespräch mit Peter Tschötschel von der ICF erklärte der Experte u.a., dass im Coaching von Personen, die in ihrem Job mit KI-Systemen interagieren, Themen wie der Aufbau von Vertrauen gegenüber der KI eine Rolle spielen. Auch gehe es mitunter darum, von einem Konkurrenzdenken zu einem Assistenzdenken zu gelangen.

Lenz ist Coach, lehrt an der Hochschule für angewandtes Management Business-Coaching, Transformationsmanagement und Digitalisierung. Der frei abrufbare ICF-Podcast erscheint wöchentlich. (de)

[www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de)



## Coaching- und Trainingsbuch des Jahres

Das Buch „Priming – Stärkende Räume entstehen lassen“ von Christa Kolodej wurde vom

Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) mit dem Preis „Coaching- und Trainingsbuch 2022/2023“ ausgezeichnet.

Der dvct hat seinen Preis für das Coaching- und Trainingsbuch des Jahres vergeben. Die diesjährige Auszeichnung geht an die Publikation „Priming – Stärkende Räume entstehen lassen“ von Christa Kolodej.

Die Autorin ist systemische Beraterin, Therapeutin, Mediatorin, Organisationsentwicklerin und Coach. In ihrem Buch fasst sie „wissenschaftliche Erkenntnisse über Priming zusammen, wie Wörter, Objekte, Farben, Gerüche, die Art der Darbietung von Nahrungsmitteln aber auch das Setting Entscheidungen, Motivationen und das Verhalten beeinflussen“, erläutert die dvct-Jury und urteilt: „An dem Thema Priming kommen auch Trainer\*innen und Berater\*innen [...] nicht vorbei.“ Der Preis für das Coaching- und Trainingsbuch des Jahres wurde 2022 vom dvct ins Leben gerufen. Mit dem Preis sollen laut Verband „die Fachverlage im deutschsprachigen Raum, die Coaches und Trainer\*innen unterstützen“, gefördert werden. Neben dem Buch der Preisträgerin Christa Kolodej stellte die Jury wieder eine Liste mit weiteren Buchempfehlungen zusammen. Die Liste ist auf der dvct-Homepage abrufbar.

„Mit ihrer Auswahl möchte die Buchjury des dvct allen Buch- und Lesefreunden wichtige und nützliche Empfehlungen an die Hand geben: Bücher, die überzeugen, helfen und gefallen“, heißt es im Editorial der Shortlist. Neben dem Gewinnerbuch werden u.a. Werke aufgeführt wie „Systemisches Coaching“ von Martina Angela Friedl (erschieden im Verlag Junfermann), „So finden Sie den passenden Coach“ von Martin Pichler (Campus) oder „Narrative Praxis. Ein Handbuch für Beratung, Therapie und Coaching“ von Peter Jakob, Maria Borcsa, Jan Olthof und Arist von Schlippe (Vandenhoeck & Ruprecht). In einer Podcast-Reihe sollen alle ausgewählten Bücher sowie Autorinnen und Autoren vorgestellt werden. (ap/de)

[www.dvct.de](http://www.dvct.de)



## Personelle Änderungen im BDVT-Präsidium

Im Januar 2023 gab der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching e.V. (vormals Bundesverband Deutscher Verkaufsförderer und Verkaufstrainer, BDVT) personelle Veränderungen in seinem Präsidium bekannt.

Zum Jahreswechsel schied Silke Dillmann aus dem Präsidium des BDVT aus. Wie der Verband mitteilt, stand Dillmann für viele Projekte Patin. „Dafür mein ganz besonderer Dank“, würdigt BDVT-Präsident Stephan Gingter Dillmanns Einsatz.

Neu im Präsidium ist Felix Senner, Geschäftsführer des Unternehmens Coaching Concepts. Er werde das Ressort „Nachhaltigkeit“ übernehmen und sein Fachwissen in diesem Feld einbringen, so die Mitteilung des BDVT. Zudem verstärkt Uli Funke, Unternehmensberater und Gründer der Akademie für angewandte Neurowissenschaft in Herford, das BDVT-Präsidium und widmet sich fortan dem Ressort Kommunikation. (de)

[www.bdvtd.de](http://www.bdvtd.de)



## Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen regelmäßig weitere, kostenlos abrufbare Inhalte zu spannenden Coaching-Themen zur Verfügung. Lesen Sie aktuell u.a. den Beitrag „Das verordnete Coaching“:

[bit.ly/3LuiPKh](https://bit.ly/3LuiPKh)





# Professionalisierung und Schärfung des Coaching-Begriffs weiterhin notwendig

Der neue DBVC-Vorstand im Interview

Ein Gespräch mit David Ebermann



Neuer Vorstand des DBVC: Matthias Blenke, Christine Moscho, Alice Dehner und Thomas Hoefling (von links), Foto: Marius Bauer

Die Mitglieder des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) wählten am 29.11.2022 einen neuen Vorstand. Christine Moscho, die bis dato als 2. Vorsitzende fungierte, übernahm das Amt der 1. Vorsitzenden. Sie löst damit Dr. Christopher Rauen ab, der nach 16 Jahren im Amt nicht erneut kandidierte. Thomas Hoefling (2. Vorsitzender), Matthias Blenke und Alice Dehner wurden neu in den Vorstand gewählt. Im Interview geben die Vorstandsmitglieder Einblicke in ihre Ziele und Vorhaben mit dem auf Business-Coaching und Leadership ausgerichteten Verband.

**Im November 2022 setzten Sie sich bei den Vorstandswahlen**

**des DBVC durch. Mit welcher Motivation haben Sie sich zur Wahl gestellt und wie fallen Ihre Eindrücke von den ersten Monaten im Amt aus?**

*Moscho:* Der Vorstandswahl bedeutet eine große Veränderung für den DBVC. Als klar wurde, dass sowohl Christopher Rauen als 1. Vorsitzender als auch Ulrich Dehner und Camelia Reinert-Buss nicht zur Wiederwahl antreten würden, war es mir wichtig, dass ein Mitglied des bisherigen Vorstands bleibt, um einen guten Übergang zu ermöglichen. Als sich das neue Vorstandsteam gefunden hat, war mir schnell klar: Das kann sehr gut werden! Und

dieser Eindruck hat sich nun auch bestätigt. Wir sind ein sehr engagiertes Team, das sich zusammen mit einer ebenso engagierten Geschäftsstelle direkt an die Arbeit gemacht hat.

*Dehner:* Ergänzen möchte ich, dass man auch in der Zusammenarbeit mit den Gremienleitungen das Gefühl hat, herzlich willkommen zu sein. Wir wurden gut aufgenommen, was ich sehr schätze.

*Hoefling:* Ich denke, uns allen war vorher klar, dass wir im Verband wirklich gute Strukturen und sehr engagierte Mitglieder haben. Heute traf sich z.B. unsere Taskforce zur Frage, ob und wie der Verband ein digitales Marketing

der Mitglieder unterstützen möchte. Es ist immer wieder spannend, gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen Zukunft zu denken. Was ich dabei als sehr wertvoll erachte, ist der wertschätzende Umgang miteinander.

*Blenke:* Der Verband liegt mir sehr am Herzen. Ich bin von Beginn an als Mitglied dabei, habe die Regionalgruppe Südbayern gegründet, bin Teil des Fachausschusses Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen (ÖSU) und habe viele Jahre im Präsidium mitgewirkt. D.h., ich kenne den Verband richtig gut und identifiziere mich mit ihm. Er ist meine berufliche Heimat. Als ich erfuhr, dass drei von vier Vorständen aufhören, war ich überrascht. Als Christine Moscho mich dann fragte, ob ich mir vorstellen könne, Teil des Vorstands zu werden, und wir vier uns kennenlernten, merkte ich: Es ist nicht nur eine wichtige Aufgabe, den Verband weiterhin stabil zu führen, ich habe auch große Lust, Teil dieses Teams zu werden. In den ersten Monaten im Amt ist deutlich geworden, welche Themen wir aufzunehmen und zu bearbeiten haben. Ich habe großen Respekt vor der Aufgabe und bin daher froh, dass wir ein funktionierendes Team sind, die Geschäftsstelle so gut aufgesetzt ist und die Fachausschüsse engagiert mitarbeiten. Die wertschätzende Dialogkultur, die wir im Verband haben, aufrechtzuerhalten, ist mir ein besonderes Anliegen.

*Moscho:* Wir haben Aufgaben in drei Bereichen. Das ist zum einen die Administration unseres Verbands. Zum zweiten geht es um die Zusammenarbeit aller Mitglieder innerhalb des Verbands – mit den Regionalgruppen und den Fachausschüssen wie z.B. dem zukunftsweisenden Fachausschuss Forschung. Der DBVC ist der professionelle Rahmen, unter dessen Dach Austausch ermöglicht wird und in dem Wissen breit verteilt und vernetzt ist. Diese Vernetzung zu unterstützen, ist auch Aufgabe des Vorstands. Die Außenwirkung ist unser drittes Aufgabenfeld, das unsere Aufmerksamkeit fordert, wenngleich wir merken, dass der DBVC bereits eine große Strahlkraft hat und als wichtiger Coaching-Verband im Bereich Business-Coaching und Leadership angesehen wird.

### **Könnten Sie beispielhaft ein Projekt anführen, das die Wirkung nach außen betrifft?**

*Hoefling:* Eine Frage wird lauten, wie wir unsere Mitglieder darin unterstützen, im Markt noch sichtbarer zu werden. Im Coaching-Markt ist derzeit viel Bewegung und es betätigen sich seit einiger Zeit bereits DCPs (*Digital Coaching Provider*). Als Premiumverband, in dem 600 qualifizierte Coaches organisiert sind, müssen wir ein Auge auf diese Entwicklungen haben. Diese Thematik werden wir im DBVC weiterhin umfassend und offen diskutieren. Wie stark wollen wir als Verband nach außen wirtschaftlich tätig werden? Wollen wir es überhaupt? Hier müssen wir – wie bei anderen Fragen auch – zu Lösungen kommen, die mehrheitsfähig sind. Und damit meine ich keine 51-Prozent-Mehrheit. Es sollte die gesamte Kraft dafür zu spüren sein, in eine bestimmte Richtung zu gehen. Ich bin sicher, wir finden gemeinsam eine gute Lösung.

### **Gibt es weitere wichtige Branchenentwicklungen, die der DBVC aufgreifen muss?**

*Hoefling:* Es gehört zu unseren Aufgaben, den Entwicklungen am Markt zu folgen und große Trends gut zu begleiten. New Work ist z.B. längst Realität. Das verändert die Organisationen. Bei der Frage, wie sie mit neuen Anforderungen wie veränderter Zusammenarbeit umgehen können, sehe ich den DBVC in einer begleitenden Funktion. Grundsätzlich gilt: Der DBVC steht für Qualität. Diese sichtbar zu machen und dafür zu sensibilisieren, was Qualität im Coaching ausmacht, ist immer ein wichtiges Thema. Dabei geht es auch darum, sowohl über Gremien wie den Fachausschuss ÖSU, die Fachexperten für Coaching in Organisationen (FCIO) und den Fachausschuss Mittelstand als auch direkt über den Vorstand in die Wirtschaft und den öffentlichen Bereich hineinzuwirken.

*Moscho:* Der Begriff Business-Coaching ist jüngst – auch durch den Beitrag im ZDF Magazin Royale – hinterfragt worden. Daher gilt es, noch breiter zu vermitteln, was mit ihm

gemeint ist, und sich ganz deutlich von unseriösen Angeboten abzugrenzen. Wir verfolgen seit Jahren den Ansatz, unsere Kräfte auf positive Entwicklungen zu fokussieren und diese in den Außenfokus zu stellen. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht, denn es bietet allen Interessierten, Klienten und Auftraggebern Orientierung. Die gesamte Mitgliedschaft schärft das Profil von Business-Coaching, indem sie täglich seriöse Coaching-Arbeit leistet.

*Dehner:* Ich glaube fest daran, dass Coaching bei der immer wichtigeren Weiterentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern eine große Rolle spielen wird. Um die Qualitätsstandards hochzuhalten und das Berufsbild so zu prägen, dass Coaching für die Menschen in den Organisationen ein sinnvolles Entwicklungsinstrument ist und bleibt, wird die Schärfung des Coaching-Begriffs weiterhin zentral sein.

*Blenke:* Zusammenfassend geht es um Professionalisierung und eine klare Begriffsschärfung, z.B. im Kontakt mit Unternehmensvertretern und – darum kümmert sich etwa der Fachausschuss ÖSU – ebenfalls mit Personen aus Branchen, in denen Coaching bislang noch weniger vertreten ist. Zu nennen sind z.B. öffentliche Verwaltungen, Universitäten, Sozialunternehmen und Kirchen. Wir möchten dafür sorgen, dass Coaching seine professionelle Kraft entfaltet.

*Moscho:* Außerdem befassen wir uns im Verband derzeit damit, dass Coaching als Kompetenz zunehmend auf Interesse unter Führungskräften stößt. Eine Führungskraft kann zwar kein Coaching durchführen, aber sie kann die Mitarbeitenden mittels Coaching-Kompetenz unterstützen. Auch in diesem Kontext sind wir gefordert.

*Hoefling:* Schon vor 15 Jahren sprach man über die „Führungskraft als Coach“, aber das Thema war noch nie so aktuell wie heute. Wohlwissend, dass eine Führungskraft nicht coacht, aber eine coachende Haltung einnehmen kann, die in Coaching-Ausbildungen vermittelbar ist, muss man sagen: Hier liegt für den Verband ein großes Potenzial, wenn wir die Führungskräfte erreichen.

## Wie wollen Sie die Führungskräfte erreichen?

*Hoefling:* Zum einen über unsere Ausbildungsträger. Sie bieten Weiterbildungen an, die von den Führungskräften zum Kompetenzaufbau genutzt werden können. Zum anderen gilt es – und wir sind auch dabei –, die Botschaft noch stärker in die Führungsetagen der Unternehmen hineinzutragen.

*Moscho:* Organisationen kommen auch auf uns zu und fragen, was zu beachten ist, wenn sie sich in dieser Hinsicht professionalisieren möchten. Das zeigt, dass es in den ersten 20 Jahren, die der DBVC nun besteht, gelungen ist, eine Sogwirkung zu entwickeln.

*Blenke:* Im Fachausschuss ÖSU sind wir mit Führungskräften in Kontakt – z.B. aus Sozialunternehmen oder Behörden. Hier wird oft deutlich, wie wenig Wissen darüber besteht, was Coaching eigentlich ist und wie es auch in der Führungsrolle einsetzbar ist. Um dies zu ändern, bedarf es Austausch, und dem geht der Fachausschuss derzeit intensiv nach.

## Wie reagieren Führungskräfte, wenn ihnen nahegelegt wird, Coaching einzusetzen?

*Hoefling:* Jede Führungskraft, die ihren Job versteht, begreift schnell, welches Potenzial in Coaching-Kompetenz liegt. Eine einfache Interventionstechnik, die in Coaching-Ausbildungen vermittelt wird, ist das aktive Zuhören und da sind wir mitten im Thema. Eine Führungskraft braucht diese Kompetenz jeden Tag. Sonst wird sie ihre Mitarbeitenden nicht erreichen.

## Das Konzept der „coachenden Führungskraft“ erfährt unter Coaches nicht nur Zuspruch. Müssen Sie hier Überzeugungsarbeit leisten?

*Dehner:* Tatsächlich ist das unter Coaches ein kontrovers gesehenes Thema. Ich denke jedoch, dass die coachende Haltung eine enorm wichtige Zukunftskompetenz für Führungs-

kräfte werden wird, da sie in Zeiten des Fachkräftemangels selbst stärker in die Entwicklung von Mitarbeitenden investieren müssen. Oft wird angeführt, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden bewerten müssen und deshalb nicht coachen können. Ich entgegne dann immer, dass ich von den Lehrern meiner Kinder, die ja andauernd bewerten müssen, auch erwarte, dass sie die Kinder dazu motivieren, sich zu entwickeln. Bei Lehrkräften wird dies nicht als Widerspruch gesehen. In meinen Augen geht es neben der coachenden Haltung vor allem um Rollenklarheit und die Frage, wann ich als Führungskraft welche Rolle belege.

*Hoefling:* Im DBVC diskutieren wir das Thema allerdings gar nicht so kontrovers. Die Abgrenzung ist entscheidend: Natürlich muss die Führungskraft Unternehmensziele verfolgen und kann daher nicht im engeren Sinne als Coach fungieren. Das verstehen wir aber auch nicht unter der „Führungskraft als Coach“. Es geht vielmehr um Handlungsfragen.

## Welche verbandsbezogenen Ziele streben Sie an?

*Moscho:* Natürlich werden wir weiterhin in gutem Kontakt mit der International Organization for Business Coaching (IOBC) stehen, unserem internationalen Dachverband. Internationalisierung ist und bleibt für uns ein wichtiges Thema.

*Hoefling:* Ebenso werden wir auf nationaler Ebene mit den anderen deutschen Coaching-Verbänden im Austausch bleiben und erörtern, an welchen Stellen man gemeinsam wirksam werden kann. Das ist uns wichtig.

*Moscho:* Zudem möchten wir mehr Mitglieder in den ostdeutschen Bundesländern gewinnen. Derzeit sind die meisten unserer 600 Coaches in den alten Ländern ansässig.

*Dehner:* Es gilt außerdem, zunehmend junge Coaches nach ihrer Ausbildung dazu zu bewegen, in den Verband einzutreten und sich mit ihren Ideen einzubringen, um die hohe Qualität, für die der Verband steht, gemeinsam zu erhalten und noch weiter zu verbessern.

## Mit welchen Argumenten möchten Sie junge Coaches vom Verbandseintritt überzeugen?

*Hoefling:* Der Austausch innerhalb des Verbands – Wissen zu teilen und gemeinsam Zukunft zu denken – ist die beste Weiterbildung.

*Moscho:* Derzeit setzen wir eine Reihe an Veranstaltungen für Neueinsteiger im Coaching-Markt auf. Hier wird es um Fragen gehen, die für diese Zielgruppe besonders relevant sind, z.B.: Wie komme ich mit einem Personalier in Kontakt? Wie positioniere ich mich am Markt? Hinzu kommt, dass wir immer wieder die Rückmeldung erhalten, dass eine DBVC-Mitgliedschaft ihre Wertigkeit hat, wenn es darum geht, sein Angebot beim Kunden zu platzieren.

*Dehner:* Ich denke, die Möglichkeit, sich als junger Coach mit erfahrenen Kollegen auszutauschen, zu vernetzen und Unterstützung zu erfahren, stellt einen großen Mehrwert dar. Coaches sind oft Einzelkämpfer, gemeinsam lässt sich Coaching aber noch besser in die Businesswelt tragen.

*Blenke:* Wer eine DBVC-anerkannte Weiterbildung absolviert hat, kann leicht in den Verband eintreten und für zunächst fünf Jahre bei überschaubaren Kosten dabei sein, Unterstützung einholen und sich vernetzen, bevor er als Professional Coach festes Mitglied wird. Das ist eine schöne Einladung, sich schrittweise als Coach zu etablieren.

Informationen zum DBVC finden Interessierte unter: [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)

**David Ebermann**  
[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)



Ein Portrait von Christine Moscho lesen Sie in der Ausgabe 3/2021 des Coaching-Magazins oder unter:

[bit.ly/3KDWWpw](https://bit.ly/3KDWWpw)



## Wenn Coaches scheitern

Strategien zur Vermeidung von und zum Umgang mit Misserfolgen

*Von Inez Tanzil*



Mit der Coaching-Zertifizierung in der Tasche starten neu ausgebildete Coaches voller Motivation und Vorfreude in ihr Berufsleben. Doch dann bleiben die Klienten aus oder eine Coaching-Situation erweist sich als besonders schwierig. Der Coach ist überfordert, der Klient unzufrieden. Es kommt sogar zum Abbruch

des Coachings. Gründe, an denen Coaches scheitern können, gibt es viele. Auch erfahrene Coaches sind in der Regel nicht davor gefeit, im Laufe ihrer Karriere auf die ein oder andere besonders hohe Hürde zu stoßen. In diesem Artikel soll ein Überblick der gängigen Fallstricke rund um den Coaching-Beruf gegeben und

diskutiert werden, weshalb es auch mal hilfreich sein kann, das Scheitern zu akzeptieren.

### **Scheitern im Coaching-Prozess**

In Coaching-Prozessen können Coaches viele Fehler begehen, die zu einem Scheitern des

Coachings führen. Im schlimmsten Fall – dem Coaching-Abbruch – entstehen allen beteiligten Parteien negative Konsequenzen, wie Prof. Dr. Carsten Schermuly (2019) erläutert: Dem Klienten sowie ggf. der auftraggebenden Organisation entgeht die Chance auf die positiven Effekte, die ein Coaching haben kann. Der Coach erleidet nicht nur einen finanziellen Verlust, sondern erfährt mit dem Abbruch oft einen deutlichen Angriff auf sein Selbstwertgefühl und sein Selbstverständnis als Coach. Natürlich ist es nicht immer ein alleiniges Verschulden seitens des Coachs, wenn ein Coaching-Prozess nicht zufriedenstellend verläuft. Sämtliche mögliche Fehlerquellen aufzuzählen, würde außerdem den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Doch können Coaches auf folgende Missgeschicke achten, um ein gescheitertes Coaching aktiv zu vermeiden:

### **Sich selbst in den Mittelpunkt drängen**

In ihrer Podcastfolge zum Thema „Scheitern als Coach“ führen Dr. Christopher Rauen und Andreas Steinhübel (2022) den Punkt an, dass einige Coaches den Klienten und dessen *Bedürfnisse außer Acht lassen*. Statt darauf einzugehen, was der Klient möchte und braucht, drängen sie ihm z.B. ein zu hoch gestecktes Ziel auf oder möchten ein Thema bearbeiten, auf das der Klient keine Lust hat, bloß weil es in ihr eigenes Interessensgebiet fällt. Prof. Hansjörg Künzli (2013) warnt ebenfalls vor Coaches, die ihr persönliches Wertesystem auf den Klienten zu übertragen versuchen oder ihn nach den eigenen Vorstellungen ändern möchten.

Korrektes Vorgehen:

- » Der Coach sollte nicht versuchen, den Klienten gegen seinen Willen zur Einsicht bewegen zu wollen im Sinne von: „Aber Sie müssen doch einsehen, dass ...“ (Rauen, 2003).
- » Zielsetzungen sollten stets gemeinsam mit dem Klienten erfolgen (ebd.) und auf dessen Bedürfnisse zugeschnitten sein.
- » Der Coach ist nicht dazu da, dem Klienten einen fertigen Lösungsvorschlag zu präsentieren. Er soll ihn dabei unterstützen, eigen-

ständig für ihn passende Wege zu finden (ebd.). Sofern der Coach Vorschläge einbringt, sind diese folglich als Reflexionsangebote zu verstehen und zu kommunizieren.

### **Zu hohe Erwartungen schüren**

Wer seinem Klienten eine hundertprozentige Erfolgsgarantie zusichert, womöglich auch noch innerhalb kürzester Zeit, überhöht nicht nur sich selbst, sondern prädestiniert den Klienten zur *Enttäuschung*. Sollte der erwartete Erfolg ausbleiben oder nicht innerhalb der versprochenen Zeitspanne eintreten, verliert der Klient mit hoher Wahrscheinlichkeit an Motivation. Dies ist dem Coaching-Prozess abträglich: „Der Coach braucht bei Fällen, die eine längere Beratung erfordern, die bewusste Entscheidung des Klienten, einen Prozess mit Höhen und Tiefen einzugehen.“ (ebd.) Fehlende Motivation sowie unerfüllte Erwartungen des Klienten rangieren auf Platz zwei und drei der Liste an Coaching-Abbruchsgründen, die Schermuly (2019) auf Basis seiner Forschung erstellt hat.

Korrektes Vorgehen:

- » Zielsetzungen müssen realistisch umsetzbar sein (Rauen, 2003).
- » Sich nicht an einzelnen „Erfolgsmethoden“ festklammern, sondern auf die Bedürfnisse des Klienten eingehen (Künzli, 2013).

### **Defizitorientiertes Coaching**

Im Coaching sollte einem Problem- immer mit einem *Lösungs- und Ressourcenerleben* begegnet werden, wie Dr. Alica Ryba im Interview mit dem Coaching-Magazin (Ebermann, 2021) anführt. Findet diese Kontrastierung nicht statt, führt dies zu einer Verstärkung des Problems, so Ryba (ebd.). Es sollte im Coaching darum gehen, eine einseitige Problemfokussierung aufzubrechen bzw. nicht zu forcieren. Eine einseitige Defizitorientierung kann sich zulasten des für den Coaching-Erfolg wichtigen Selbstwirksamkeitsempfinden eines Klienten auswirken. Hingegen kann die Wahrnehmung der eigenen Ressourcen auf

Klientenseite positiv zum Selbstwirksamkeitsempfinden beitragen (Ebermann, 2022 a). Konzentrieren sich Coaches einseitig auf Defizite, für die eine Lösung gefunden werden muss, ohne Aspekte positiver Leistungs-, Entwicklungs- und Potenzialförderung einzubeziehen, befeuern sie damit das Stigma vom Coaching als „Nachsitzen für Leistungsschwache“ (Rauen & Steinhübel, 2022).

Verschlimmert wird das Ganze, wenn der Coach die Probleme durch etwaige Erfolgsversprechen kleinredet. So wird dem Klienten sowie seinem Arbeitgeber der Eindruck vermittelt, dass dem Klienten nicht gelingt, was der Coach locker schafft. Horst Rückle (2014) betont: „Wer ohne Kenntnis dessen, was der Partner als Problem erlebt, schon bagatellisiert, Lösungen verspricht oder belehrt, stellt damit oft schon zu Beginn die Weiche in Richtung Misserfolg.“ Überhaupt sollten sich Coaches davor hüten, Ansprüche von Perfektionismus zu verfestigen – z.B. wenn diese als Auftrag des Arbeitgebers kommen oder von einer jungen Führungskraft selbstauferlegt sind (Rauen, 2009).

Korrektes Vorgehen:

- » Eher auf ein ressourcenorientiertes Angebot setzen (Rauen & Steinhübel, 2022). Die Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2022 (Rauen et al., 2022) zeigen, dass ressourcen- und entwicklungsorientierte Themen wie Reflexion und Entwicklung der Führungsrolle, Persönlichkeitsentwicklung oder Potenzialanalyse und -entwicklung zu den gefragtesten Themen gehören.

### **Kein Follow-up tätigen**

Die letzte Coaching-Sitzung ist beendet. Nun fragen sich viele Coaches, was aus ihren Klienten werden wird. Werden sie tatsächlich die Erkenntnisse aus dem Coaching langfristig umsetzen können? Ein Coaching-Prozess kann auch nach der planmäßig erfolgten Abschlussitzung als gescheitert betrachtet werden, z.B. wenn dem Klienten keine positiven Effekte zuteilwerden. Dann hat er oder der Auftraggeber letztlich Geld verschwendet. Tatsächlich haben Coaches in einer Studie zu Nebenwirkungen aus dem Coaching angege-

ben, dass sie oft darüber enttäuscht sind, *keine Langzeitwirkung* ihres Coachings beobachten zu können (Schermuly, 2015).

Korrektes Vorgehen:

Als Coach sollte man sich im Anschluss an den Coaching-Prozess systematisch danach erkundigen, was das Coaching dem Klienten gebracht hat – auch mit zeitlichem Abstand (Künzli, 2013). Natürlich ist dies an die zeitliche Bereitschaft des Klienten gekoppelt. Findet ein Follow-up statt, kann dies zur *nachhaltigen Verankerung* der erzielten Coaching-Erfolge beitragen. So erklärt Dr. Marc Lindart im Interview mit dem Coaching-Magazin (Ebermann, 2022 b, S. 17), dass seine Klienten gedanklich länger am Ball bleiben, „wenn es einen vereinbarten Zeitpunkt in der Zukunft gibt, an dem erneut auf das Erreichte geblickt wird.“

## Scheitern im Beruf Coach

Neben missglückten Coaching-Prozessen kann man als Coach auch unternehmerisch scheitern. Rauen und Steinhübel (2022) führen im Podcast an, dass nicht jede Person zur Selbstständigkeit geeignet ist. Aber der Großteil der Coaches sind – zumindest teilweise – selbstständig (Rauen et al., 2022). Eine erfolgreiche Selbstständigkeit setzt eine gründliche Vorbereitung voraus. Dazu gehört, finanziell genügend abgesichert zu sein, um Durststrecken zu überstehen. Als selbstständiger Coach kann man es sich laut Rauen und Steinhübel (2022) auch nicht leisten, sich auf Erfolge auszuruhen. Stattdessen raten die beiden erfahrenen Coaches, stetig die Entwicklungen am Coaching-Markt zu beobachten und fortwährend mitzuwachsen. Auch der Schritt in die Selbstständigkeit müsse gründlich überdacht werden. Angehende Coaches sollten sich fragen, aus welchen Gründen sie den Beruf überhaupt ausüben möchten. Gleich zu Beginn immense Stundensätze zu erwarten, sei beispielsweise oft ein Trugschluss, der in Enttäuschung mündet. Um für einen möglicherweise langwierigen Kampf zur Etablierung ausreichend motiviert zu sein, sollten sich Coaches – *intrinsisch motiviert* – voll für den Beruf entscheiden und

es nicht etwa als einfache Alternative zum bisherigen Job verstehen.

## Gescheitert. Und nun?

Über das Scheitern wird nicht gerne gesprochen. Dies gilt insbesondere für die Coaching-Branche, wie Künzli feststellt: „Coaching ist in Interaktion mit einer Welt entwickelt worden, die den Erfolg will und Misserfolg gerne ausblendet.“ (Künzli, 2013, S. 52) Doch kein Mensch ist fehlerfrei und Scheitern gehört zum Leben dazu. Rauen und Steinhübel plädieren daher für einen offenen Umgang mit dem Scheitern. Aus Fehlern – so ihre Argumentation – lassen sich schließlich Lehren ziehen. Dazu ist es notwendig, das Scheitern zu akzeptieren, um eine ungeschönte Reflexion überhaupt erst zu ermöglichen. Neben der selbstständigen Reflexion sollten Coaches zudem regelmäßig *Supervision* in Anspruch nehmen, um z.B. mit einem unparteiischen Kollegen ihre Misserfolgsmuster zu analysieren. (Rauen & Steinhübel, 2022)

Manchmal ist ein Scheitern des Coaching-Prozesses einfach unumgänglich. Wenn ein Coach krampfhaft an einem Klienten festhält, obwohl dieser statt in einem Coaching womöglich in einer Therapie oder bei einem Kollegen mit einem anderen Angebotsprofil besser aufgehoben wäre, tut er sich selbst und dem Klienten keinen Gefallen. Scheitern zu *enttabuisieren*, würde den Druck von Coaches – und im Endeffekt auch von den Klienten – nehmen, auf Biegen und Brechen Erfolgsgeschichten produzieren zu müssen.

**Inez Tanzil**

Coaching-Magazin

[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

## Literatur

- » **Ebermann, D. (2022 a)**. Hausaufgaben im Coaching. *RAUEN Coaching-Newsletter*, September. Abgerufen am 10.11.2022: <https://bit.ly/3g2lwW5>
- » **Ebermann, D. (2022 b)**. Interview mit Dr. Marc Lindart. Wie die Erfolgswahrscheinlichkeit im Coaching erhöht wird. *Coaching-Magazin*, 15(1), S. 12–19.
- » **Ebermann, D. (2021)**. Interview mit Dr. Alica Ryba. Über die Rolle des Unbewussten im Coaching. *Coaching-Magazin*, 14(4), S. 16–24.
- » **Künzli, H. (2013)**. Die andere Seite von Coaching. *Coaching-Magazin*, 6(4), S. 52–56.
- » **Rauen, C. (2009)**. Fehler im Coaching. *RAUEN Coaching-Newsletter*, April. Abgerufen am 10.11.2022: <https://bit.ly/3EwnA1Y>
- » **Rauen, C. (2003)**. Misserfolge im Coaching. *RAUEN Coaching-Newsletter*, Februar. Abgerufen am 10.11.2022: <https://bit.ly/3O52bA5>
- » **Rauen, C. et al. (2022)**. *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022*. Abgerufen am 10.11.2022: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)
- » **Rauen, C. & Steinhübel, A. (2022)**. Folge 14: Scheitern als Coach. *Podcast Business Coaching and more*. Verfügbar unter: [www.rauen.de/podcast](http://www.rauen.de/podcast)
- » **Rückle, H. (2014)**. Coaching und trotzdem erfolglos? *RAUEN Coaching-Newsletter*, Juni. Abgerufen am 10.11.2022: <https://bit.ly/3Aj1rl3>
- » **Schermuly, C. (2019)**. Verbreitung und Ursachen von Coaching-Abbrüchen. *Coaching-Magazin*, 12(2), S. 44–49.
- » **Schermuly, C. (2015)**. Negative Effekte von Coaching für Coaches. *Coaching-Magazin*, 8(1), S. 46–50.



## Interview mit Dr. Christopher Rauen

„Coaches sollten Entwicklung nicht nur verkaufen, sondern auch vorleben.“

### *Ein Gespräch mit David Ebermann*

*Das Coaching-Magazin feiert 15-jähriges Jubiläum. Aus diesem Anlass sprach die Redaktion mit Herausgeber Dr. Christopher Rauen über die Entwicklung des Magazins seit 2008, aktuelle Projekte des Business-Coachs und wichtige Coaching-Marktveränderungen. Entwicklung sollte – davon ist der langjährige 1. Vorstandsvorsitzende des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) überzeugt – von Coaches nicht nur „verkauft“, sondern auch vorgelebt werden, denn als Coach sei man nie „fertig“. Dies habe etwa der von der Pandemie getriebene, sprunghafte Anstieg des Remote-Coachings gezeigt.*

## 2023 feiert das Coaching-Magazin 15-jähriges Jubiläum. Wie blickst Du als Gründer und Herausgeber auf die Entwicklung des Magazins?

Spontan gesagt war es ein langer Weg. Die ersten Gedanken für ein Coaching-Magazin hatte ich bereits vor über 25 Jahren. Damals war die Branche aber noch nicht so groß, dass genügend Interesse für ein Magazin vorhanden war. Trotzdem war ich zuversichtlich, dass es eines Tages soweit sein könnte, und habe damals bereits diverse Internetdomains für ein Magazin registriert. 2007 war der Markt dann deutlich gewachsen und auch unser Coaching-Newsletter hatte schon über 25.000 Empfänger. Da bot sich die Chance, ein gedrucktes Coaching-Magazin zu produzieren. 2008 erschien es dann, war aber bei weitem nicht so erfolgreich, wie ich gehofft hatte. Da war dann klar: „Das ist ein Marathon, kein 100-Meter-Lauf.“ Entscheidend für den Erfolg war der Wille, nicht aufzugeben, weil ich wirklich immer an das Magazin geglaubt habe. Dieser Glaube wurde oftmals geprüft, aber nie zum Wanken gebracht. Wir haben Schritt für Schritt das Magazin und die Website weiter verbessert, waren und sind für jedes einzelne Abonnement dankbar. Auf diesem Weg muss man ehrlich zu sich und selbstkritisch sein, sonst hat man keine Chance, besser zu werden. Und es gibt immer etwas, was man besser machen kann. Letztlich ist das Coaching-Magazin auf diese Weise zwar langsam, aber eben auch nahezu organisch gewachsen. Das gilt auch für das Team dahinter. Aus heutiger Sicht muss ich sagen, dass das wahrscheinlich auch gut war, denn so hatte alles die Zeit, sich konstruktiv zu entwickeln. Betriebswirtschaftlich gesehen hätte ich mir allerdings ein schnelleres Wachstum gewünscht. Aber schneller Erfolg zieht auch schnell Trittbrettfahrer an und dann hat man wieder andere Herausforderungen. Daher bin ich inzwischen damit zufrieden, wie es gekommen ist. Wir haben für den Erfolg

*Da war dann klar:  
„Das ist ein Marathon,  
kein 100-Meter-Lauf.“*

lange, hart und konsequent gearbeitet und werden das auch weiter so machen. Es gab keine Abkürzungen oder einen schnelleren Weg – jedenfalls vermutlich keinen, der nicht irgendwelche negativen Kollateraleffekte mit sich gebracht hätte.

### Seit Deinem ersten Interview im Coaching-Magazin vor zehn Jahren ist einiges geschehen. 2020 hast Du die jährliche RAUEN Coaching-Marktanalyse gestartet. Was soll die Analyse leisten?

Die Idee hinter der RAUEN Coaching-Marktanalyse war und ist, quantitativ sowie qualitativ hochwertige, gültige und aussagekräftige Daten zu erheben. Es gab vorher schon verschiedene Umfragen, aber keine umfangreiche und jährliche Marktanalyse. Dieses Manko wollten wir beheben und die Ergebnisse frei und vollständig zur Verfügung stellen. Und das machen wir auch. Warum? Eine Branche kann sich meiner Meinung nach nur gezielt oder zumindest gezielter entwickeln, wenn sie regelmäßig eine Bestandsaufnahme macht und auch kritische Punkte beleuchtet. Und dazu gehört eben mehr, als Durchschnittshonorare von Coaches zu erfassen, die ganz unterschiedliche Dienstleistungen anbieten. Was ein Life-Coach mit Privatpersonen macht, hat sehr wenig mit dem Topmanagement-Coaching im Konzern zu tun. An diesem Beispiel zeigt sich auch, dass man für eine Analyse den Markt sinnvoll segmentieren muss. Das geht nicht nur anhand von erhobenen Zahlen, sondern man benötigt bereits vorab Fachwissen, um überhaupt die richtigen Fragen zu stellen und die Ergebnisse sinnvoll einordnen zu können. Es gibt ja nicht nur Life- und Business-Coaches. Ohne dieses Kontextwissen bleibt jede Analyse oberflächlich und schlimmstenfalls sogar fehlerhaft. Ein weiteres Ziel der Coaching-Marktanalyse war, den Coaches Daten zur Verfügung zu stellen, die ihnen bei der Professionalisierung ihres Angebots helfen. Ein konkretes Beispiel dafür sind die Marketingmaßnahmen, die Coaches einsetzen. Was davon ist wirklich hilfreich, was bringt Klienten weiter und was ist nur Zeitverschwendung? Hier zeigte sich beispielsweise, dass erfahrene Coaches andere Instrumente

*Was ein Life-Coach mit Privatpersonen macht, hat sehr wenig mit dem Topmanagement-Coaching im Konzern zu tun.*

erfolgreicher einsetzen können als Coaches mit weniger Berufserfahrung. Auch da muss man also differenzieren, sonst bekommt man als Ergebnis nur Durchschnittswerte, die ziemlich banal sind.

### Welche Coaching-Marktentwicklungen waren für Dich in den letzten Jahren besonders eindrücklich?

Corona hat viel durcheinandergewirbelt und auch neue Chancen eröffnet. Coachings remote durchzuführen, ist inzwischen normal. Dadurch konnten sich viele Coaches neue Kundengruppen erschließen und viele Kunden hatten wiederum Zugriff auf kompetente Coaches, die aber nicht in ihrer Nähe waren. Aus meiner Sicht ist das eine echte Win-win-Situation geworden. Gleichzeitig hat die Veränderung den Coaches neue Kompetenzen abgefordert. Das finde ich gut. Coaches sollten nicht nur Entwicklung für andere verkaufen, sondern selbst vorleben. Mein Eindruck war, dass sich vor Corona einige durchaus bequem eingerichtet hatten. Meiner Meinung nach sollten aber gerade Coaches ihre eigene Entwicklung nie aus dem Blickfeld verlieren. Als Coach ist man nie fertig. Wer das glaubt, ist fertig – aber nicht so, wie er oder sie vielleicht annimmt ...

### Im Podcast „Business-Coaching and more“ berichtest Du von der Erfahrung, dass alles, was im Präsenz-Setting möglich ist, in angepasster Form auch für das Remote-Setting adaptiert werden könne. Braucht es das Präsenz-Coaching dann überhaupt noch?

Eindeutig ja. Denn zum einen gibt es einfach Klienten, für die das persönliche Kennenlernen eine Bedingung ohne Wenn und Aber ist.



*Mein Eindruck war, dass sich vor Corona einige durchaus bequem eingerichtet hatten.*

Und zum anderen ist es auch für viele Coaches die nach wie vor bevorzugte Variante zu arbeiten. Inzwischen habe ich selbst komplett remote mit Klienten erfolgreich gearbeitet. Machbar ist es also. Aber es ist eben nicht das passende Format für jeden. Und das ist ja auch gut so. Menschen und Organisationen sind unterschiedlich und haben unterschiedliche Bedürfnisse und Zielsetzungen. Der Coaching-Markt ist vielfältig und bietet für jeden ein passendes Angebot. Diese Vielfalt finde ich auch gut – vorausgesetzt, die Qualität stimmt.

### Welche Marktentwicklungen werden zukünftig wichtig sein?

Das Angebot differenziert sich immer weiter aus. Es ist im Rahmen der fortschreitenden Professionalisierung einer noch immer jungen Branche auch sinnvoll, wenn es immer mehr Spezialisten für bestimmte Themen, Anlässe, Zielsetzungen und Zielgruppen gibt. Allerdings gibt es da auch Entwicklungen, die ich für bedenklich halte. „Coach“ ist nach wie vor kein geschützter Beruf, jeder kann sich so bezeichnen. Daher gibt es viele „Wald-und-Wiesen“-Coaches, die auf YouTube sowie diversen Social-Media-Plattformen unterwegs sind und nur das schnelle Geld suchen. Mit seriösem Coaching hat das leider oftmals sehr wenig gemeinsam. Natürlich gibt es auch se-

riöse Coaches auf YouTube. Für die Laien ist das aber nicht ohne weiteres unterscheidbar. Da werden dann alle Coaches in einen Sack gesteckt und es wird draufgehauen. Es wird daher für die seriösen Coaching-Verbände weiterhin wichtig bleiben, sichtbar zu machen, woran man professionelle Coaches erkennen kann. Und wir werden das auch weiterhin machen.

**Wenn es um das Thema Digitalisierung im Coaching-Markt geht, warst Du u.a. mit der Coach-Datenbank – heute CoachDb – ein Vorreiter. Wie siehst Du die Entwicklung, dass mittlerweile immer mehr Digital Coaching Provider (DCP) auf den Markt drängen?**



Dr. Christopher Rauen und sein Team

Dass es immer mehr von diesen Angeboten gibt, zeigt, dass gutes Coaching gesellschaftlich wie wirtschaftlich immer mehr an Relevanz gewinnt. Das finde ich gut. Weniger gut finde ich – und da spricht der Unternehmer in mir –, wenn ich Geschäftsmodelle sehe, die gar nicht darauf ausgerichtet sind, Substanz zu erzeugen, sondern nur darauf, wenige Menschen reich bzw. noch reicher zu machen. Gier ist menschlich, aber wenn man dabei vergisst, worum es eigentlich gehen sollte – wem nutzt das dann? Für manche Unternehmen, die Coaching einkaufen, mag es zunächst attraktiv klingen, diese Aufgabe outzusourcen und Kosten zu sparen, indem man die Coaches gegeneinander ausspielt und die Preise drückt. Aber welcher gute Coach macht das dauerhaft mit? Hier sehe ich eher das Risiko des „Lohndumpings“ zu Lasten derjenigen, die noch jung im Markt sind.

*Hier sehe ich eher das Risiko des „Lohndumpings“ zu Lasten derjenigen, die noch jung im Markt sind.*

Und letztlich geht das auch immer zu Lasten der Qualität und damit zu Lasten der Kunden. Wenn Du ein ernsthaftes Thema mit Hilfe eines Coachs bearbeiten möchtest und Dein Unternehmen kauft den billigsten Coach ein, den es bekommen kann: Wie fühlst Du Dich dann? ... Genau! Da sehe ich nicht, wie das auf Dauer funktionieren soll. Unternehmen brauchen nicht irgendwelche Coaches. Im Grunde benötigen sie nicht einmal Coaching. Sie benötigen Lösungen! Natürlich gibt es auch andere DCP-Konzepte, aber auch da halte ich es für sehr schwer, eine so individuelle Dienstleistung wie das Coaching hochzuskalieren. Aber genau das müssen diese Anbieter, damit sie profitabel sind. Und Profitabilität erwarten die Geldgeber, denn Venture Capital benötigt für jede gegebene Million acht bis zehn Millionen an Rückfluss, um selbst überleben zu können. Das geht nur mit hochskalierenden Geschäftsmodellen in einem Massenmarkt. Der Rest sind spezielle Marktlücken, die sind aber nie so groß, dass sie für Venture Capital interessant wären. Plausibler erscheint mir eine



Foto: die lichtbildmanufaktur

Entwicklung aus einer ganz anderen Richtung, der Künstlichen Intelligenz (KI). KI-Systeme verfügen inzwischen über bemerkenswerte Fähigkeiten, Stichwort „ChatGPT“. Systematisch entwickelt kann ich mir durchaus vorstellen, dass ein KI- oder AI-Coach zumindest in bestimmten Bereichen wie der Diagnostik besser in der Mustererkennung wird als ein Mensch. Das ist ein hochinteressantes Anwendungsfeld. Aber die Investitionen liegen hier nicht im Millionen-, sondern im Milliardenbereich. Und das heißt, dass nur die wirklich großen Player im IT-Sektor eine Chance haben. Dafür benötigt man keine DCPs, das wird ein Nebenprodukt von „Big Tech“. Im Ergebnis erwarte ich also platzende Blasen, sobald die DCP-Investoren begreifen, dass sie ihr Geld

nicht wiedersehen werden. Einige Anbieter sind ja bereits vom Markt verschwunden. Diese Bereinigung wird sich fortsetzen und wer keine Substanz anbieten kann, sondern nur flotte Sprüche, wird das nicht überstehen.

**Nicht selten schreiben sich DCPs eine Demokratisierung des Coachings als Ziel auf die Fahnen. Wäre dies nicht wünschenswert?**

Marketingslogans sind eine Sache, die Realität ist oft eine ganz andere. Was soll denn diese „Demokratisierung“ konkret bedeuten? Oder provokanter gefragt: Ist Coaching bisher eine Diktatur? „Demokratisierung“ klingt erst ein-

*Coaching ist beileibe nicht so trivial, wie manche denken, sondern eine hochkomplexe Disziplin.*

mal positiv, ist aber bei näherer Betrachtung in dem Kontext ein ziemlich schräger Begriff. Selbst wenn damit nur gemeint sein sollte, aus Coaching ein Massenphänomen zu machen, damit jeder von den „Segnungen“ des Coachings profitieren kann, ist das doch eine Illusion. „Wenn alle super sind, wird es niemand mehr sein“, sagte schon der Bösewicht in „Die Unglaublichen“. Es käme doch auch niemand auf die Idee, Technisches Zeichnen oder Lineare Algebra zu demokratisieren. Warum dann Coaching? Coaching ist beileibe nicht so trivial, wie manche denken, sondern eine hochkomplexe Disziplin. Um es gekonnt zu praktizieren, ist nicht jeder geeignet. Bereits jetzt habe ich dein Eindruck, dass es zu viele nicht qualifizierte Coaches gibt, die zudem oft via Social Media nach Sichtbarkeit streben. Besser wäre es, erstmal echte Kompetenz aufzubauen. Wir benötigen keine Demokratisierung, sondern eine Professionalisierung des Coachings! Ansonsten macht der Markt sich selbst überflüssig, weil er seine Wirksamkeit und sein Image ruiniert. Und selbst wenn man gute Absichten unterstellen mag: Gut gemeint und gut gemacht sind eben oft nicht dasselbe.

### **Den angesprochenen Podcast hast Du 2021 – gemeinsam mit Andreas Steinhübel – ins Leben gerufen. Was ist die Motivation dahinter?**

Wir möchten über das Thema Business-Coaching und psychologische Themen aufklären. Daher haben wir den Podcast auch „Business-Coaching and more“ genannt. Nach wie vor mache ich die Beobachtung, dass in der Wirtschaft und auch in der Gesellschaft zu wenig psychologisches Wissen angewandt wird bzw. überhaupt bekannt ist. Oftmals wird eher eine „Küchenpsychologie“ eingesetzt oder halbga-re Methoden und Trendthemen. Das hat mit seriöser Psychologie meist gar nichts zu tun.

Daher haben Andreas und ich beschlossen, dass wir aus unserer Praxiserfahrung heraus die Brücke zwischen seriöser Anwendung und fundiertem psychologischen Wissen schlagen möchten. Das Ganze haben wir als Experiment gestartet und sind inzwischen hocheifrig, wie positiv unser Podcast angenommen wird. Offenbar haben wir da einen Nerv getroffen. Das motiviert uns zusätzlich, den Podcast immer besser zu machen und über interessante und manchmal auch nicht ganz einfache Themen aufzuklären. So hatten wir z.B. eine Folge über unbewusste Motive, was ein sehr komplexes Thema ist, die sehr gut angenommen wurde.

### **In einer Folge des Podcasts sagst Du, als junger Coach sei es schwer, sich in der Branche zu etablieren. Was sind die größten Herausforderungen und was würdest Du Coaching-Einsteigern diesbezüglich raten?**

Junge Coaches müssen sich erst einmal einen Kundenstamm aufbauen und Referenzen gewinnen. Coaching ist im Kern immer noch ein Empfehlungsgeschäft. Es dauert einfach mehrere Jahre, etwas aufgebaut zu haben. Nach meiner Erfahrung sind es mindestens drei Jahre, oft dauert es aber auch fünf Jahre. Das ist für viele eine zu lange Durststrecke. Man muss sich also genau überlegen, wovon man in dieser Zeit wirtschaftlich existieren kann, denn Coaching allein wird es am Anfang nicht sein. Meine Empfehlung ist daher, nicht sofort in die vollständige Freiberuflichkeit zu gehen, sondern sich aus einer bestehenden Beschäftigung heraus stückweise selbständig zu machen. Eine Ausnahme kann sein, wenn man genug Rücklagen hat. Aber wer hat das schon am Anfang? Leider verführt dieser Umstand dazu, dass junge Coaches sich Geschäftsmodelle aufschwätzen lassen, die nur für die Verkäufer lukrativ sind. Da kann ich immer

*Junge Coaches müssen sich erst einmal einen Kundenstamm aufbauen und Referenzen gewinnen.*

nur empfehlen, kritisch zu hinterfragen. Es gibt keine Geschäftsmodelle, die von alleine funktionieren. Und wenn es sie gäbe, würde der Erfinder wohl eher Stillschweigen darüber bewahren, als es lautmalend bei YouTube anzupreisen. Es ist also wichtig, sich einen Plan zu machen, der realistisch und eher langfristig orientiert ist, und vorher Meilensteine zu definieren, um stets prüfen zu können, ob man „in der Spur“ ist. Und es ist meistens gerade am Anfang noch wichtiger, das Geld zusammenzuhalten und alle Investitionen zweimal zu hinterfragen. Ich sage den jungen Coaches da immer: „Für jeden Euro, den ihr nicht ausgebt, müsst ihr zehn Euro weniger umsetzen.“ Das Gute ist aber, dass man als Coach auch keine hohen Anfangsinvestitionen benötigt. Das Wichtigste zum Start ist eine gute Coaching-Ausbildung und die Klärung der eigenen Motivation. Die Kernfrage dabei ist: Warum möchte ich Coach sein? Was treibt mich dabei an? Nur wer das wirklich für sich geklärt hat, wird auf dem Weg bleiben.

### **Du gibst zudem zu bedenken, dass der Beruf des Coachs mitunter emotional sehr anstrengend sei. In welchen Situationen ist das der Fall?**

Als Coach kommt man immer wieder mit Menschen in Kontakt, die in sehr belastenden Situationen sind. Stress, Demotivation, Burnout und innere Kündigung zeigen sich oftmals eher maskiert, z.B. in Form von Überforderung und Zynismus. Teilweise zeigen sich diese Dinge aber auch schon im Körper, z.B. in Form von Kopfschmerzen, Schwindel, Kreislaufproblemen, Schlafschwierigkeiten usw. Da muss man zum einen dafür sorgen, dass medizinisch abgesichert ist, dass das keine körperlichen Ursachen hat. Und zum anderen muss man als Coach auch mit solchen Themen gut und reflektiert umgehen können, was eine gewisse emotionale Reife und Erfahrung erfordert. Sonst kann das schnell in die eigene Überforderung führen. Selbst in „normalen“ Coachings kann es anstrengend werden, das Wechselspiel aus Nähe (als Coach muss ich schnell guten Kontakt aufbauen können) und Distanz (ich darf nicht zu nah am Klienten

*Ohne Mitgefühl kann ein Coach nicht arbeiten. Leidet er jedoch mit, hat er eine innere Grenze überschritten.*

sein und mich vereinnahmen lassen) zu beherrschen. In der Praxis zeigt sich das darin, ob man mitfühlen kann oder schon mitleidet. Das ist ein wichtiger Unterschied. Ohne Mitgefühl kann ein Coach nicht arbeiten. Leidet er jedoch mit, hat er eine innere Grenze überschritten. Den Unterschied rechtzeitig wahrzunehmen und die Grenze nicht zu überschreiten, kann anstrengend sein. Coaching ist eben viel mehr als Kontakt herstellen und sich nett miteinander unterhalten.

### **Wie können Coaches mit belastenden Situationen umgehen, um sich selbst zu schützen?**

Zunächst bedarf es einer guten Qualifizierung, die sie auf diese Situationen angemessen vorbereitet. Auf der persönlichen Ebene benötigt man Achtsamkeit und Selbstreflexion sowie „feine Antennen“, wenn Prozesse in die falsche Richtung laufen. Gleichzeitig sollte man aber emotional stabil und resilient sein und den Mut besitzen, problematische Aspekte offen zu thematisieren. Zudem benötigt ein Coach eine funktionierende Methodik, um sich selbst und den Klienten in herausfordernden Situationen zu stabilisieren. Coaches sollten zudem regelmäßig Supervision in Anspruch nehmen, damit keine „blinden Flecken“ entstehen. Da merkt man schon: Das ist anspruchsvoll und nicht jeder ist als Coach geeignet, auch wenn viele Menschen etwas anderes annehmen.

### **Ein weiteres neues Projekt ist der RAUEN Analyser. Was hat es damit auf sich?**

Der RAUEN Analyser ist ein diagnostisches Instrument für Coaches. Im Gegensatz zu vielen Instrumenten, die für andere Maßnahmen bzw. Disziplinen entwickelt wurden, ist der Analyser ein Coaching-Instrument. Er gibt uns



Eine Übersicht aller Folgen des Podcasts „Business-Coaching and more“ von Dr. Christopher Rauen und Andreas Steinhübel finden Sie unter:

[www.rauen.de/podcast](http://www.rauen.de/podcast)



die Informationen, die im Coaching besonders wichtig sind. Dazu zählen Einstellungen und innere Haltungen, Verhaltensstile, Selbststeuerungskompetenzen, Führungs- und Kooperationsstile sowie vor allem Stress- und Resilienz-faktoren. Coaches können damit valide und reliabel erfassen, wo Ressourcen liegen, sehen aber auch die Entwicklungsfelder ihrer Klienten. Der Analyzer ist kein statisches Persönlichkeitsmodell. So ein Instrument hätte ich mir vor 25 Jahren gewünscht! Nun bilden wir inzwischen Coaches damit aus und die Rückmeldungen sind enthusiastisch. Denn neben der Analyse einzelner Personen können wir

auch das Zusammenspiel und Konfliktpotenziale in Teams damit durchleuchten – inklusive konkreter Verbesserungsvorschläge.

### Inwieweit ist Persönlichkeitsdiagnostik im Coaching einsetzbar?

Persönlichkeit wird schlichtweg deshalb gerne diagnostiziert, weil das vergleichsweise einfach und auch durchaus reliabel möglich ist. Aber für das Coaching ist das eher in Ausnahmefällen relevant. Denn man muss sich klar machen, dass Coaching keine Maßnahme ist, um

Persönlichkeit zu entwickeln. Das ist ja selbst im Rahmen einer Psychotherapie ein „dickes Brett“, was soll man da in 10 bis 20 Stunden Coaching erreichen? Zudem findet Persönlichkeitsentwicklung jenseits des 30. Lebensjahres kaum noch statt. Natürlich können sich Menschen ihr ganzes Leben lang weiterentwickeln. Nur wird das auf der Ebene von Persönlichkeitsmerkmalen mit zunehmendem Alter immer schwieriger. Im Coaching geht es aber um Veränderung. Also messe ich lieber die Aspekte des Menschen, die ich im Coaching auch vergleichsweise gut beeinflussen kann und die im Arbeitsalltag relevant sind. Und da sind wir dann eben bei Einstellungen, inneren Haltungen und Verhaltensstilen. Diese zu messen und zu verändern, macht im Coaching viel mehr Sinn. Was nutzt es mir denn, zu wissen, dass jemand z.B. introvertiert ist? Als Führungskraft kann ich extravertiert oder introvertiert sein. Es gibt nicht die eine Persönlichkeitseigenschaft, die einen erfolgreicher macht. Entscheidender ist doch, mit welcher inneren Haltung ich an Aufgaben herangehe und mit Menschen interagiere. Da kann man als Coach den Klienten enorm viel Unterstützung geben, denn die meisten Klienten agieren hier rein intuitiv – manchmal gut, manchmal nicht so glücklich. Und gerade in den letzteren Fällen kann man mit vergleichsweise wenig Aufwand oft deutliche Verbesserungen erzielen.

### Und aus diesen Gründen ist es wichtig, dass der Analyzer kein „statisches Persönlichkeitsmodell“ darstellt?

Ja. Statische Persönlichkeitsmodelle und -typologien führen nach meiner Erfahrung eher dazu, dass Menschen sich selbst in eine Schub-lade stecken. Auf eine Typologie fixierte Coaches verstärken das dann noch. Das fördert beim Klienten eher ein Denken der Art „ich bin halt so“, statt die Möglichkeiten zu betonen, wie man sich verändern kann. Ergebnisse von Persönlichkeitstests sollte man generell nicht unreflektiert mit der Wirklichkeit verwechseln. Dazu ein Beispiel: Anhand eines Persönlichkeitstests erfährt eine Führungskraft, dass sie zu 80 Prozent introvertiert und zu 20 Prozent extravertiert ist. Dadurch kommen er-



Foto: die lichtbildmanufaktur

hebliche Zweifel auf, ob eine Bewerbung auf eine neue Aufgabe, die den Aufbau vieler neuer Kontakte erfordert, der richtige nächste Schritt ist. „Ich bin da nicht der Richtige, das hat der Test doch gezeigt!“, denkt der Klient über sich selbst. So lähmt man Entwicklungen! Meine Erfahrung ist, dass selbst Menschen mit noch höherer Introvertiertheit und geringerer Extraversion hervorragende Führungskräfte sein können, weil sie gelernt haben, in den richtigen Momenten passende Anteile von sich zu aktivieren. Das ist eine Frage der Motivation, der inneren Haltung und der Übung. Solche Faktoren sind meiner Erfahrung nach deutlich erfolgsrelevanter als Persönlichkeitsmodelle.

### Nach 16 Jahren als 1. Vorsitzender des DBVC-Vorstands bist Du 2022 nicht zur Wiederwahl angetreten. Weshalb? Wie blickst Du auf die Zeit zurück?

In fast 19 Jahren als Vorstand und davon 16 Jahren als 1. Vorsitzender habe ich eine Organisation mitgestalten dürfen, die von zehn auf über 600 Mitglieder angewachsen ist. Da war viel Pionierarbeit zu leisten und das hat mich schon immer angetrigger. Der Erfolg war kein Selbstläufer, sondern das Ergebnis engagierter Arbeit kompetenter Menschen. Dadurch habe ich enorm viel gelernt und das war für mich auch der „Lohn“ dieser Arbeit. Was ich durch die Verbandsarbeit über Gruppendynamik gelernt habe, könnte ein eigenes Buch füllen.

*Im Coaching geht es aber um Veränderung. Also messe ich lieber die Aspekte des Menschen, die ich im Coaching auch vergleichsweise gut beeinflussen kann und die im Arbeitsalltag relevant sind.*

Die vielen spannenden Aufgaben haben dann auch dazu geführt, dass ich die Position so lange ausgefüllt habe. Eigentlich wollte ich es nur ein paar Jahre lang machen, aber jedes Jahr gab es eben neue Herausforderungen. Die Zeit ist wie im Flug vergangen. Nachdem der DBVC auf über 500 Mitglieder gewachsen war, war mir jedoch klar, dass die Pionierphase defini-

tiv vorbei ist. Dann kam aber Corona und ich wollte in dieser Phase keine Signale senden, die zur weiteren Verunsicherung hätten beitragen können. Um den DBVC fit zu machen für die nächste Phase und dabei selbst nicht im Weg zu stehen oder zum „ewigen Vorsitzenden“ zu mutieren, habe ich im Vorstand frühzeitig einen Übergangsprozess initiiert, der dann auch genügend Zeit hatte und erfolgreich war. Aus professioneller Perspektive kann ich nur sagen: Wir wissen doch alle, wohin es führt, wenn jemand – auch mit besten Absichten – zu lange in einer Position verharret.

*Wir müssen und dürfen vor der Zukunft aber keine Angst haben.*

Das wäre weder für den DBVC noch für mich persönlich gut gewesen. Alles ist eben einmal zu Ende und das ist auch gar nicht schlimm, sondern vollkommen normal. Es war eine gute Zeit voller lebendiger Erfahrungen und die Erfolgsgeschichte werden meine Nachfolgerinnen und Nachfolger nun fortsetzen. In der Summe muss ich sagen, dass ich dankbar und auch ein wenig stolz darauf bin, was wir gemeinsam erreichen konnten.

### Was wirst Du mit der nun dazugewonnenen Zeit anfangen?

Acht Jahre vor der Gründung des DBVC hatte ich ja schon mein eigenes Unternehmen aufgebaut und habe es zeitlich parallel zum DBVC geführt, was zuweilen schon eine anspruchsvolle Doppelbelastung war. Das ist jetzt einfacher geworden. Die gewonnene Zeit fließt zudem auch in meine Familie. Man muss sich aber keine Sorgen machen, dass ich mich zur Ruhe setze. (lacht) Tatsächlich ist es mein Ziel, so lange zu arbeiten, wie ich geistig dazu in der Lage bin, denn ich empfinde das, was ich mache, als sinnstiftend. Global und auch gerade in Deutschland stehen wir vor enormen Herausforderungen – kulturell, politisch, gesellschaftlich und auch wirtschaftlich. Mein Eindruck ist, dass das bei vielen Menschen eher mit Ängsten verbunden ist. Wir müssen und dürfen vor der Zukunft aber keine Angst haben. Jeder kann dazu beitragen, dass morgen etwas besser wird

als heute – auch durch Kleinigkeiten. Da hoffe ich, auch meinen Beitrag leisten zu können. Neben dem Einzel-Coaching für Führungskräfte habe ich in den letzten Jahren einen immer größeren Schwerpunkt in der Kulturentwicklung von Führungskreisen aufgebaut. Da stehen kulturelle Fragen des Miteinander-Umgehens im Vordergrund und das ist für mich spannend, weil es enorme Hebelkräfte zeigt. Gleichzeitig sehe ich aber auch, dass es noch viele nahezu archaische Führungskulturen gibt, bis in die höchsten Positionen. Da wird sich viel verändern müssen und ich freue mich, meinen Teil dazu beitragen zu können.

### Portrait



Foto: die lichtbildmanufaktur

Dr. Christopher Rauen, Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC/IOBC), Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Initiator und langjähriger Vorsitzender des DBVC. Er ist Leiter der RAUEN Coaching-Ausbildung, Autor mehrerer Bücher sowie u.a. Herausgeber des Handbuchs Coaching und des Coaching-Magazins. 2019 wurde er in London von Marshall Goldsmith als erster Deutscher mit dem „Leading Global Coaches Award“ ausgezeichnet.

[www.rauen.de](http://www.rauen.de)  
[www.coachdb.com/de/coach/  
christopher-rauen.html](http://www.coachdb.com/de/coach/christopher-rauen.html)



## Coaches in CoachDb.com



**Andrea Kunze**  
Die Werteschmiede



„Sie haben anspruchsvolle Zielsetzungen und wollen Ihre Potentiale noch besser nutzen? Klären Sie Ihre persönliche Fragestellung mit einem neutralen Sparringspartner. Als Mitglied im Deutschen Bundesverband Coaching arbeite ich wertschätzend, transparent und auf Augenhöhe.“



48336 Sassenberg | Tel.: 0179 7267772  
[www.andreakunze.de](http://www.andreakunze.de)

[www.coachdb.com/de/coach/andrea-kunze.html](http://www.coachdb.com/de/coach/andrea-kunze.html)



**Ann-Katrin Riederer**  
WerteFit Coaching

„Empathisch, vertrauensvoll und ambitioniert ... dafür stehe ich als Ihr Coach. Sie tragen Ihre Lösung bereits in sich ... davon bin ich überzeugt! Durch aktives Zuhören, gezielte und auch mal herausfordernde Fragestellungen wird eine umfassende Betrachtung Ihrer persönlichen Situation möglich.“



25469 Halstenbek | Tel.: 0176 72236806  
[www.wertefit.de](http://www.wertefit.de)

[www.coachdb.com/de/coach/ann-katrin-riederer.html](http://www.coachdb.com/de/coach/ann-katrin-riederer.html)



**Barbara Stieghan**  
Coaching for Change

„Coaching = Neugier + Kreativität + Veränderung. Coaching ist ein Prozess, der in Gang kommt durch Ihre Neugier, Ihre Möglichkeiten zu erweitern. Kreativität bedeutet, dass Sie Ihre Perspektiven und Einstellungen ändern und dadurch Ihre Ressourcen und Stärken aktivieren. So erreichen Sie Ihre Ziele, die gewünschte Veränderung.“



20251 Hamburg | Tel.: 040 42935902  
[www.coaching-for-change.com](http://www.coaching-for-change.com)

[www.coachdb.com/de/coach/barbara-stieghan.html](http://www.coachdb.com/de/coach/barbara-stieghan.html)



**Karin Intveen**  
be<sup>3</sup>, brain based business evolution

„Meine Vision ist es, durch eine gehirn-gerechte Andersgestaltung von Veränderungs- und Wachstumsprozessen eine Kultur der Potentialentfaltung und des Miteinanders zu schaffen.“



86179 Augsburg | Tel.: 0171 7700535  
[www.be-hoch3.de](http://www.be-hoch3.de)

[www.coachdb.com/de/coach/karin-intveen.html](http://www.coachdb.com/de/coach/karin-intveen.html)



**Dirk Sikora**  
Coaching und Mediation Sikora

„Ich sehe mich als Ihr Wegbegleiter, der Sie wertschätzend und vertrauensvoll bei der nachhaltigen Erreichung Ihrer Ziele begleitet, indem ich erinnere, unterstütze, zuhöre und wertschätzendes, aber auch kritisches und ehrliches Feedback gebe.“



64823 Groß-Umstadt | Tel.: 0160 92300880  
[www.dirksikora.de](http://www.dirksikora.de)

[www.coachdb.com/de/coach/dirk-sikora.html](http://www.coachdb.com/de/coach/dirk-sikora.html)



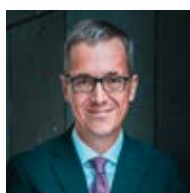
**Simone Giesen**  
Simone Giesen Consulting

„Ich kommuniziere klar und bringe die Dinge auf den Punkt, um gemeinsam mit meinen KlientInnen nachhaltige Lösungen und Resultate zu erzielen.“



CH-8002 Zürich | Tel.: 0041 788498877  
[www.giesen-executive-coaching.ch](http://www.giesen-executive-coaching.ch)

[www.coachdb.com/de/coach/simone-giesen.html](http://www.coachdb.com/de/coach/simone-giesen.html)



**Hans-Peter Stoßberg**  
STOSSBERG | COACHING



„Das Coaching ist Ziel- und Ressourcen-orientiert, pragmatisch und auf Ergebnisse ausgerichtet und von gegenseitiger Wertschätzung, Ehrlichkeit und Offenheit, Augenhöhe und Vertrauen geprägt.“



73430 Aalen | Tel.: 0179 2373247  
[www.stossberg.com](http://www.stossberg.com)

[www.coachdb.com/de/coach/hans-peter-stossberg.html](http://www.coachdb.com/de/coach/hans-peter-stossberg.html)



**Norbert Hentges**  
HentgesCoaching

„Insbesondere in Zeiten von dynamischen Veränderungen, Herausforderungen oder neuen Möglichkeiten in Beruf und Karriere sowie bei Umbrüchen in der persönlichen Lebensbiografie ist individuelles Coaching eine zielführende und inspirierende Kraftquelle.“



53619 Rheinbreitbach | Tel.: 0171 5615644  
[www.hentgescoaching.com](http://www.hentgescoaching.com)

[www.coachdb.com/de/coach/norbert-hentges.html](http://www.coachdb.com/de/coach/norbert-hentges.html)



## Sinnfindung im Coaching

Mit dem Tiefgangprinzip zu einem sinnorientierten Leben

*Von Dr. Christa Keding & Prof. Dr. Bernd Ahrendt*

*Menschen treffen täglich zahlreiche Entscheidungen. Über die meisten muss nicht lange nachgedacht werden, andere sind komplex und daher schwierig. Dann kann – wie eine Art Kompass – eine bewusste Sinnorientierung als Entscheidungsgrundlage dienen. Eine solche Sinnfindung wiederum ist ein hochgradig individueller Prozess, der dem eigenen Wesenskern gerecht werden muss. Das Vorhaben, diesen zu erkennen und je nach Situation zu realisieren, kann im Coaching anhand des Tiefgangprinzips unterstützt werden.*



## Sinnorientierung

Wir erleben derzeit Krisen und Umbrüche, wie es sie seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs nicht gegeben hat. Immer mehr Menschen sehen sich existenziell schwierigen Situationen ausgesetzt, in diversen Lebensbereichen müssen Lösungen gefunden und neue Wege gegangen werden. Da Probleme in ihrer Komplexität häufig schwer überschaubar sind, wächst der Bedarf nach verlässlichen Entscheidungshilfen. Dies stellt auch das Coaching vor erweiterte Herausforderungen: Während über lange Zeit oftmals Erfolgsorientierung und Selbstoptimierung im Fokus standen, könnte zunehmend die Frage nach dem Sinn in den Mittelpunkt rücken, denn Sinn bietet eine tiefgründige sowie erfüllende Orientierungshilfe und erleichtert auf diese Weise manche unangenehme Entscheidung. Darüber hinaus zeigen wissenschaftliche Erkenntnisse – etwa Schnell & Krampe (2020), im Arbeitskontext Höge & Schnell (2012) –, dass ein sinnorientiertes Leben die Zufriedenheit und die Resilienz der Menschen stärkt.



- » Sinn bietet angesichts schwieriger Entscheidungen eine zentrale Orientierungshilfe.
- » Sinnfindung ist ein hochgradig individueller Prozess, der dem persönlichen Wesenskern einer Person, d.h. ihrer geistigen Dimension, entsprechen muss.
- » Im Coaching kann dieser Prozess nach dem Tiefgangprinzip erfolgen, das auf ein spezifisches Zusammenspiel von vier Fähigkeiten ausgerichtet ist: Denken, Fühlen, Kommunikation und Veränderungsbereitschaft.

Unser Menschenverständnis wird bis heute wesentlich von einer Psychologie geprägt, wie sie besonders Sigmund Freud vertreten hat: Sie basiert auf einem rein physikalisch-materialistischen Weltbild, das den Menschen auf seine Biologie reduziert und ihn so einer stetigen Triebabfuhr und Bedürfnisbefriedigung unterwirft. Die Frage nach Sinn kam da-

rin nicht vor, im Gegenteil, Freud definierte sie als geradezu pathologisch (Frankl, 2015).

Dem hielt der Wiener Neurologe und Psychiater Viktor Frankl ein anderes Menschenbild entgegen: Frankl verstand den Menschen als ein *geistiges Wesen* (das der Mensch *ist*), das über seine Triebe, genetischen Veranlagungen und Konditionierungen (das von ihm so genannte „Psychophysikum“, das der Mensch *hat*) hinausreicht. Diese geistige Dimension ist es, die zwischen möglichen Handlungsoptionen entscheidet – sogar darüber, inwieweit sich ein Mensch seinen biologischen und psychologischen Bedingungen unterwirft. Insofern führt seine *Entscheidungsfreiheit* den Menschen – im Gegensatz zum Getriebensein der Psychoanalyse – von passiver Hinnahme zu souveräner Gestaltungsfähigkeit. Hierfür wiederum bedarf es einer Grundlage, auf der entschieden werden kann.

Diese Grundlage sah Frankl im Sinn eines jeweiligen Handelns. Er ging davon aus, dass das menschliche Dasein grundsätzlich von einem Sinn durchdrungen ist, der sich innerhalb einer jeweiligen Situation als eine darin immanente – wie Frankl (1995) sagt – *verwirklichungswürdige* Möglichkeit erschließt. Indem Sinnorientierung den Menschen aus rein selbstbezogener Motivation löst und ihn auf übergeordnete Anliegen ausrichtet, erlebt er Erfüllung im doppelten Wortsinn: Er erfüllt einerseits eine Anforderung, die über ihn selbst hinausgeht, indem sie das Wohl aller Beteiligten im Blick hat. Da er – gefordert, aber nicht überfordert – sich seinen Potenzialen entsprechend einbringen kann, fühlt er sich andererseits persönlich erfüllt.

Es geht also nicht darum, einen Sinn zu kreieren, sondern es sei Gabe und Aufgabe eines jeden Menschen, diesen Sinn zu erfassen und umzusetzen. Das wiederum stellt uns vor eine sehr spezifische Herausforderung: Wodurch gelangen wir zu dem „Wissen“, was in einer jeweiligen Situation sinnvoll bzw. *verwirklichungswürdig* ist? Was sind die Aspekte, die einigermaßen sicherstellen, dass unser „Sinn“ nicht nur einer Laune folgt, sondern dem Wesentlichen der Gesamtsituation gerecht wird?

In der Frage nach dem Wesentlichen liegt bereits eine Antwort, nämlich das „Wesen“: Nur aus unserem persönlichen Wesenskern (der „geistigen Person“ nach Frankl) heraus können wir dieses Wesentliche erfassen und entsprechend handeln. D.h., auch bei einer übergeordneten und allgemeingültigen Ethik muss jedes Tun mit unseren Potenzialen, Begrenzungen und Bedürfnissen einhergehen. Daraus folgt: Nachhaltig sinnvolles Handeln muss „echt“, muss authentisch sein.

Dementsprechend ist bewusste Sinnfindung ein *höchst individueller Prozess* und eine anspruchsvolle Aufgabe. Damit schlägt sich der Bogen von der Sinnorientierung zum Tiefgangprinzip (Ahrendt & Keding, 2022). Sein Ansatz erleichtert es, Menschen bei ihrer individuellen Sinnfindung systematisch und zielführend zu begleiten. Ausgangspunkt dieses Prinzips war die Erkenntnis aus Supervisionen, dass sich Situationen, die im Rahmen von professionellen Begleitungen nicht gut gelaufen waren, durchweg an vier Stellen festmachen ließen:

- » an der Gedankenführung
- » am Umgang mit und der Interpretation von Gefühlen
- » an der Art der Kommunikation
- » an der Bereitschaft, einen bisherigen Standpunkt bzw. gewohntes Verhalten zu ändern

Entsprechend konzentriert sich das Tiefgangprinzip auf vier allgemeinmenschliche Fähigkeiten, die für eine sinnorientierte Lebensgestaltung entscheidend sind: Denken, Fühlen, Kommunikation und Veränderungsbereitschaft.

Das Tiefgangprinzip fokussiert dabei auf jeweils einen Ansatzpunkt innerhalb jeder dieser komplexen Fähigkeiten: Beim Denken sind es die Überzeugungen, beim Fühlen ist es die Differenzierung unterschiedlicher Gefühlsebenen, in der Kommunikation die Resonanzfähigkeit, bei der Veränderungsbereitschaft der Abgleich mit dem inneren Einverständnis (siehe Abb., S. 25). Diese „Schaltstellen“ sind maßgeblich für die Interaktionen der vier Fähigkeiten und folglich für deren Auswirkung

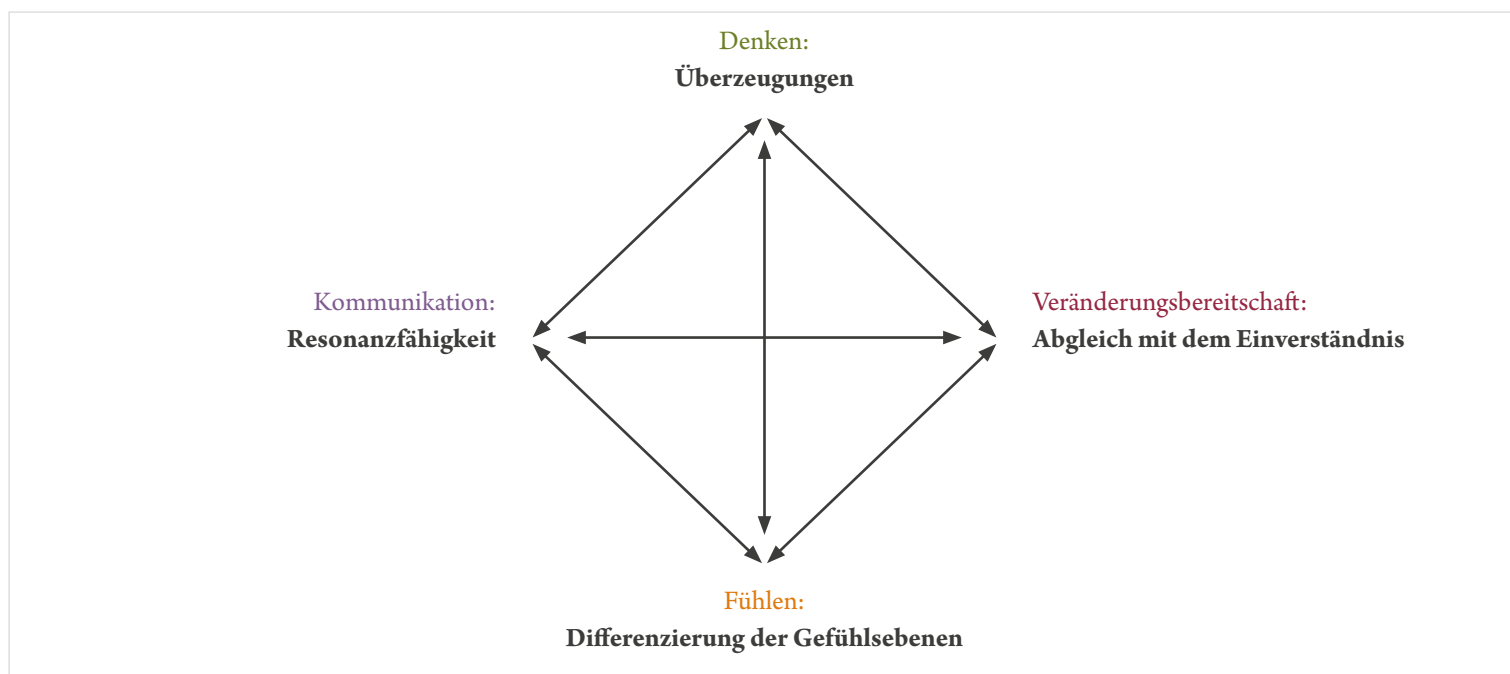


Abb.: Grundfähigkeiten im Tiefgangprinzip und ihre Schaltstellen (eigene Darstellung in Anlehnung an Ahrendt & Keding, 2022, S. 39)

auf unser konkretes Handeln. Sie zu berücksichtigen, macht die komplexen Verflechtungen und Prozesse von Entscheidungsfindung leichter zu überschauen, praktisch gut handhabbar und damit effizient.

### Denken: Schaltstelle Überzeugungen

Im Zentrum des Denkens steht im Tiefgangprinzip eine bestimmte Denkkultur, die vor allem die menschliche Fähigkeit des „Geist-Denkens“ betont. Dieser Begriff, der sich größtenteils mit dem der Metakognition deckt, korreliert gut mit der „geistigen Person“ Franks, denn er ermöglicht es dem Menschen, sich sowohl zu eigenen Gedanken wie auch zu Gefühlen zu distanzieren. Geist-Denken als übergeordnete Denkkategorie ist in der Lage, eingefahrene Denkmuster zu erkennen und zu hinterfragen, die Relevanz von (automatisierten) Gedanken einzuordnen, festgefahrene Gedankenschleifen zu Ende zu denken – und vor allem Überzeugungen zu prüfen und zu korrigieren.

Da die Prüfung von Überzeugungen eine unverzichtbare Voraussetzung für authentische Entscheidungen ist, wird sie zur Schaltstelle innerhalb der Denkkultur: Überzeugungen sind

eine Grundlage menschlichen Handelns, weil sie ganz selbstverständlich für wahr gehalten werden. Sie sind zumeist tief verinnerlicht, sodass sie weitgehend unbewusst unser Verhalten bestimmen. Problematisch ist dabei, dass Überzeugungen aber keineswegs identisch sind mit der Wahrheit. In dieser tückischen Trias von Für-wahr-Halten, praktischer Handlungsgrundlage und un(ter)bewusstem Wirken können sie dann das Leben von Menschen in Richtungen lenken, die weit entfernt sind von Authentizität und wesensgemäßer Sinnfindung. Selbstbewusstheit und Sinnerkenntnis werden erst möglich, indem Überzeugungen bewusstgemacht und ggf. revidiert werden.

### Fühlen: Schaltstelle Differenzierung der Gefühlsebenen

Doch geschieht das Erkennen von Sinn nicht ausschließlich denkend: Laut Frankl teilt sich das menschliche „Sinn-Organ“, das er im *Gewissen des Menschen* verortet, zumindest gleichrangig *geföhlt* mit. Frankl (2015) spricht in diesem Zusammenhang davon, den Sinn aufzuspüren. Da das Gewissen allerdings oft nur als moralischer Zeigefinger (und damit als von außen verordnet) verstanden wird, spricht

das Tiefgangprinzip hier stattdessen von der „Seelenstimme“.

Unabhängig von der Wahl des Begriffes stellt diese innerste Entscheidungsinstanz den Menschen vor eine manchmal knifflige Herausforderung: Sofern der wahre Wesenskern einer Person bzw. ihr Gewissen geföhlt wahrgenommen wird, geschieht dies innerhalb einer fast unüberschaubaren Gefühlswelt, in der sich vieles vermischt und überlagert. Da eine Fülle vielschichtiger Geföhle das menschliche Leben begleitet und beeinflusst, ist durchaus nicht immer ersichtlich, inwieweit Geföhle unserer inneren Wahrnehmung entspringen oder eher Ausdruck von Emotionen und Befindlichkeiten sind.

Nur indem verschiedene Gefühlsebenen in ihrer Charakteristik verstanden werden, kann ein verlässlicher Weg zur innersten Weisungsinstanz, dem Gewissen, gebahnt werden. Diese Art der Differenzierung wird deshalb im Tiefgangprinzip zur entscheidenden Schaltstelle für den Umgang mit der bunten Vielfalt menschlicher Geföhle:

1. „*Geföhlt* Physiologie“: Körperliche Bedürfnisse wie Hunger, Schmerz, Müdigkeit teilen sich geföhlt mit. Soweit körperliche Wahrneh-

mungen primär physiologischen Vorgängen zugeordnet werden können, spielen sie im Coaching keine Rolle.

**2. Affekte/Emotionen:** Affekte stehen den physiologischen Gefühlen noch sehr nahe, da sie mit intensiven physiologischen Reaktionen einhergehen (z.B. Schweißausbrüche bei Angstempfinden). Diese evolutionären Überlebensmechanismen lösen über gefühlte Steuerung eine schnelle, möglicherweise lebensrettende Reaktion aus, sind jedoch als finale Entscheidungsgrundlage, die einen bewussten Prozess voraussetzt, ungeeignet. Ähnliches gilt für Emotionen, die das Tiefgangprinzip aufgrund ihrer Intensität derselben Ebene zuordnet: Wut, Hass, Panik, Ärger – aber auch die positiv gefühlte Euphorie – sind ebenfalls untauglich für Entscheidungen. Erst nach Abklingen des Affektes bzw. der Emotion können deren dahinterliegende Ursachen geklärt werden, um den Weg zu den tieferen Gefühlsebenen und deren Weisungsinstanzen frei zu machen. Affekte und Emotionen sind daher für die Reflexion nicht irrelevant, sie selbst sollten jedoch nicht die Entscheidungsgrundlage an sich darstellen.

**3. Stimmung/Befinden:** Die Gefühle dieser Ebene sind deutlich ruhiger als Affekte/Emotionen. Sie umfassen eine unerschöpfliche Vielfalt psychischer Ausdrucksformen wie Freude und Kummer, Scham, Reue und Zufriedenheit, Dankbarkeit oder Verlegenheit. Im Unterschied zu Affekten/Emotionen drängen sie sich nicht auf, sondern breiten sich eher allmählich im Menschen aus. Solange Stimmungen und Befinden das Tagesgeschehen flüchtig begleiten, sind sie im sinnorientierten Coaching nach dem Tiefgangprinzip nicht wegweisend. Sobald eine solche Verfassung jedoch anhaltend dominiert (wie z.B. Unzufriedenheit), kann sie zum Ausgangspunkt für eine tiefere Selbsterforschung werden, die durch entsprechende Anleitung zur besseren Wahrnehmung der Seelenstimme führt.

**4. Empfindungen:** Während die drei bisher genannten Ebenen jeweils die psychische Verarbeitung diverser Einflüsse *ausdrücken*, übermittelt die Seelenstimme jeweils eine

subtile Empfindung bzw. einen *Eindruck*, den es in Orientierung an Frankl „aufzuspüren“ gilt. Da ein solcher Eindruck eher fein ist und außerdem fast immer über die eigene Person hinaus andere Menschen einbezieht, muss er sorgsam auf „Echtheit“ geprüft werden (was für die anderen Gefühlsebenen absurd wäre). D.h., sie muss so gut wie möglich von überlagernden intensiveren Gefühlen unterschieden werden, die sonst allzu leicht als „Bauchgefühle“ interpretiert werden. Insofern wird die Seelenstimme erst wahrnehmbar, sobald die intensiveren Gefühle, insbesondere Affekte und Emotionen, zur Ruhe kommen.

Auch die Seelenstimme hat ihre typische Charakteristik, die eine Zuordnung erleichtert: Während man Emotionen schüren und auch Stimmungen und Befinden u.a. gedanklich begünstigen kann, ist die „Empfänglichkeit“ der Seelenstimme nicht willentlich verfügbar, sondern taucht unvermutet auf. Dabei bedient sie sich zweier Ausdrucksformen, die im Rahmen des Tiefgangprinzips als „Dialekte“ bezeichnet werden: Sie teilt sich entweder als ein intuitiver, anfangs unerklärlicher Impuls zu einer Handlung mit, der sich im Nachhinein als erstaunlich schlüssig erweist. Oder sie äußert sich in einem Gespür, das auf eine weiter zu erkundende Fährte führt: Meist beginnt es mit einer leisen Ahnung, die sich im Verlauf einer Klärung (z.B. einer Unstimmigkeit) verdichtet, konkretisiert oder auflöst. Dieses Gespür ist nicht nur eine wesentliche Leit-

instanz, um in einer jeweiligen Situation eine sinnvolle – verwirklichungswürdige – Möglichkeit aufzuspüren, sondern generell ein verlässlicher Lebenswegweiser. Ganz besonders aber erweist das Gespür seinen Wert bei der Begleitung anderer Menschen, indem es sie unterstützt – z.B. durch Resonanz innerhalb von Gesprächen –, auch sich selbst leichter auf die Spur zu kommen.

### Kommunikation: Schaltstelle Resonanzfähigkeit

Das Gespür schlägt einen Bogen zum dritten „Partner“ im Tiefgangprinzip: zur Resonanzfähigkeit innerhalb der Kommunikation. Da Kommunikation das ohnehin vertraute Werkzeug jeder beratenden Tätigkeit ist, sollen hier nur kurz die wesentlichen Aspekte zu deren Schaltstelle, der Resonanzfähigkeit, hervorgehoben werden: Um ein Gegenüber im Gespräch zu erfassen und darin zu unterstützen, seine eigene Seelenstimme wahrzunehmen bzw. ihr zu vertrauen, muss nicht nur gedanklich auf sein Anliegen eingegangen, sondern durch Resonanz vor allem ein – aufspürender – Weg zu dieser inneren Leitinstanz gebahnt werden. Sie kann durch vielerlei Gesprächstools gefördert werden: allem voran durch aktives Zuhören mit offenen Fragen, darüber hinaus aber auch durch Spiegelungen, mentale Bilder, Geschichten, Beispiele und manches mehr. Unabhängig von den eingesetzten Instrumenten zeichnet sich resonanzfähige Begleitung



idealerweise durch ein stetiges Wechselspiel aus, das das Tiefgangprinzip bildhaft als „Zurechtruckeln“ bezeichnet: Zuhören, gemeinsames Nachdenken und Nachspüren – und erst nach ausreichendem Wirkenlassen das Einbringen von Impulsen von Seiten des Coachs.

### Veränderungsbereitschaft: Schaltstelle Abgleich mit dem Einverständnis

Sinnorientierung erfordert, sich auf eine jeweilige Gegebenheit sowie die daran Beteiligten einzustellen und das Wesentliche der Gesamtsituation zu erfassen. Die damit verbundene Einsicht macht häufig Entscheidungen notwendig, die den ursprünglichen Wünschen oder bisherigen Sichtweisen zuwiderlaufen, und setzt somit die Bereitschaft zu Veränderungen voraus. Diese bei Klientinnen und Klienten zu wecken und zu stärken, ist Aufgabe im Coaching. Deren Erfolg hängt – insbesondere bei dauerhaften Verhaltensänderungen – u.a. von der passenden „Schrittlänge“ ab: Der Schritt muss groß genug sein, um Erfolg erlebbar zu machen, und klein genug, um bewältigt werden zu können („fordern, ohne zu überfordern“). Eine solche ideale Schrittlänge ergibt sich im Tiefgangprinzip durch einen feinfühligem *Abgleich zwischen Bereitschaft und Einverständnis* – worin sich eine weitere Entsprechung zu Frankls Menschenbild wiederfindet: Die Bereitschaft zu einem Veränderungsschritt geht von der geistigen Person aus, während das Einverständnis völlig konform ist mit den augenblicklichen Stimmungen und Wünschen eines Menschen,

also seinem Psychophysikum. Letzteres muss berücksichtigt und „mitgenommen“ werden, darf die Entscheidung aber nicht beherrschen. Dieser Prozess wird erleichtert, indem nicht ein Immer-und-Überall angestrebt wird, sondern die Konzentration auf möglichst einfach zu handhabenden Aspekten liegt: (1) auf einem Bereich, in dem Veränderung besonders relevant ist, (2) auf einer einzelnen, aber wesentlichen Handlungsweise und dies (3) zunächst für einen vorab definierten „Probezeitraum“.

### Fazit und Perspektive

Für viele Menschen dürfte angesichts diverser Krisen neben der Notwendigkeit von Akutstrategien die Frage nach grundsätzlichen Entscheidungsmaßstäben an Bedeutung gewinnen. Eine Orientierung am Sinn einer Handlungsoption gibt dazu konkrete Anhaltspunkte und verleiht dem Einzelnen dadurch aktive Gestaltungsfähigkeit. Diese wiederum wirkt dann nachhaltig, wenn sie einerseits dem übergeordneten Ganzen, andererseits zugleich dem Wesen einer Person gerecht wird.

Ein Instrument zum Erkennen eines verwirklichungswürdigen Weges gibt das Tiefgangprinzip an die Hand. Indem es insbesondere die entscheidungsrelevanten Fähigkeiten des Menschen klar definiert, lassen sich Klientinnen und Klienten zu individuell stimmigen Entscheidungen leiten. So lässt es sich im Coaching praktizieren, kann aber darüber hinaus den Klientinnen und Klienten für die eigene Anwendung vermittelt werden.

### Literatur

- » **Ahrendt, B. & Keding, C. (2022).** *Sinnorientierung und Tiefgangprinzip in Coaching und Beratung*. Weinheim: Beltz.
- » **Frankl, V. E. (2015).** *Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse*. München: dtv.
- » **Frankl, V. E. (1995).** *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*. München/Zürich: Piper.
- » **Höge, T. & Schnell, T. (2012).** Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. *Wirtschaftspsychologie*, 13(1), S. 91–99.
- » **Schnell, T. & Krampe, H. (2020).** Meaning in Life and Self-Control Buffer Stress in Times of COVID-19. *Frontiers in Psychiatry*. Abgerufen am 02.02.2023: <https://bit.ly/3XXBj9n>

### Die Autoren



Foto: Fotostudio Hundt, Dorsten

Dr. med. Christa Keding ist Allgemeinärztin mit Zusatzbezeichnung tiefenpsychologische Psychotherapie, komplementärmedizinische Ausbilderin sowie Buchautorin. Sie entwickelte das Tiefgangprinzip und veröffentlichte – gemeinsam mit Prof. Dr. Bernd Ahrendt – das Buch „Sinnorientierung und Tiefgangprinzip in Coaching und Beratung. Einfacher zum Wesentlichen gelangen“ (Beltz).  
[www.das-tiefgangprinzip.com](http://www.das-tiefgangprinzip.com)



Foto: Mátilda Ahrendt

Dr. Bernd Ahrendt, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, lehrt und forscht an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management am Standort Hannover und ist als Coach mit sinnorientiertem Schwerpunkt tätig. Forschungsschwerpunkte u.a. sinnzentriertes Mindset, Purpose-driven Organizations, Kompetenzmanagement.  
[www.berndahrendt.de](http://www.berndahrendt.de)



## Achtsamkeit im Business-Coaching

Die Macht von Mindfulness im arbeitsweltlichen Kontext

*Von Tanja Eggers*

*In Zeiten zunehmender Komplexität und Unplanbarkeit liegt es nahe, dass Achtsamkeitsthemen auch in Business- bzw. arbeitsweltlichen Kontexten an Bedeutung gewinnen. In diesem Praxisbericht wird u.a. anhand zweier Fallbeispiele erläutert, wie Achtsamkeit in entsprechenden Coachings zum Tragen kommen kann. Im Zentrum steht der ganzheitliche Blick, denn nicht zuletzt die vergangenen drei, von der Pandemie geprägten Jahre haben die Privat- und die Businesswelt enger verbunden.*

Warum ist Achtsamkeit (englisch: Mindfulness) im Business-Kontext relevant? Und wie kann Achtsamkeit sinnvoll in die Kultur von Unternehmen integriert werden? U.a. diesen Fragen widmet sich der folgende Beitrag, der Einblick in zwei Coaching-Fälle gibt und weitere Erfahrungen aus der Praxis aufgreift.

Die Arbeitswelt hat durch die Technologisierung, Globalisierung und Digitalisierung tiefgreifende Veränderungen erfahren, die sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen vor enorme Herausforderungen stellen. Um mit dem rasanten Wandel Schritt zu halten, müssen sich sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber ständig weiterentwickeln und auf veränderte Anforderungen reagieren. Auch wenn dies mit Chancen verbunden ist, führt es zugleich zu einer Mehrbelastung und Überforderung vieler Mitarbeiter. Dies zeigt z.B. der DAK Psychreport 2023 (DAK, 2023). Demnach haben die durch psychische Erkrankungen verursachten Fehlzeiten im Job 2022 gegenüber dem Niveau von vor zehn Jahren um 48 Prozent zugenommen. Die Auswirkungen sind nicht nur auf das Individuum beschränkt, sondern haben auch Konsequenzen für unsere Volkswirtschaft. In dieser Situation stehen Unternehmen in der Verantwortung, ein Umfeld zu schaffen, das einen angemessenen Umgang mit Stress und anderen Belastungen ermöglicht. Eine zentrale Rolle spielt dabei das Thema Achtsamkeit, um einen gesunden Umgang mit sich selbst und seinem Umfeld zu erlernen bzw. zu verstärken und krankheitsbedingte Ausfälle zu reduzieren.

Unter Achtsamkeit versteht man gemeinhin das bewusste Wahrnehmen und Erleben des aktuellen Moments. Jon Kabat-Zinn, der die Achtsamkeitsbewegung maßgeblich geprägt hat, definiert Mindfulness als „the awareness that emerges through paying attention on purpose, in the present moment, and non-judgmentally to the unfolding of experience moment by moment“. (Kabat-Zinn, 2003, S. 145) Achtsamkeit heißt, sich darüber bewusst zu sein, was gerade im Hier und Jetzt passiert – mit einem selbst und der Umgebung –, und dies wert- sowie vorurteilsfrei zu betrachten. Wie kann dies auch im Business-Kontext gelingen?

## Praxisfall 1: Achtsamkeit im Team-Coaching

In diesem Praxisfall geht es darum, ein männerdominiertes Umfeld im Team-Coaching für Achtsamkeit zu sensibilisieren und eine gesunde Performance zu etablieren. Die Teilnehmenden sind Projekt- und Teamleitende in der Sandwich-Position zwischen Management- und Teamebene. Insgesamt nehmen über 70 Personen teil, die in sechs Gruppen standortübergreifend gematcht wurden. Der Ablauf des Coachings folgt dem modularen Ansatz von „Mindfulness@business“ und ist dreistufig aufgebaut:

1. Team-Coaching in Präsenz
2. Online-Reflexion nach drei bis vier Wochen
3. Möglichkeit des persönlichen Gesprächs mit dem Business-Coach (Face-to-Face)

### Mindful Check-in

Da das Thema Achtsamkeit anfangs nicht für alle Teilnehmenden gleichermaßen greifbar ist, ist es wichtig, zunächst einen vertrauensvollen Rahmen zu schaffen und für das Thema zu sensibilisieren. In der Kennenlernphase des Coachings wird daher das Drei-Welten-

Modell von Bernd Schmid eingesetzt, das mit der Privat-, der Organisations- und der Professionswelt drei Lebenswelten aufgreift (Schmid, 2003). Der Vorteil der Anwendung dieses Modells liegt darin, dass hierbei auch die private Perspektive zum Tragen kommt, die ansonsten im Business-Kontext häufig in der ersten Vorstellungsrunde außen vor bleibt. Dies wiederum resultiert nicht selten aus dem weit verbreiteten Glaubenssatz: „Wir sind ja schließlich im Business, da hat meine Privatwelt nichts zu suchen.“

Zunächst stellt sich der Coach selbst persönlich vor und beschreibt seine Persönlichkeit im Kontext der drei Lebenswelten. So wird das Zusammenspiel der verschiedenen Lebenswelten greifbar und das erste Eis ist gebrochen. Im nächsten Schritt wird das Drei-Welten-Modell direkt in Kleingruppen ausprobiert. Alle Teammitglieder stellen sich den Kolleginnen und Kollegen auf diese Weise vor. Das erste Feedback ist durchweg positiv, da die Vorstellung auf ganz anderer Ebene abläuft und man neue Seiten bei den anderen kennenlernt.

Der Coach steht vor der Herausforderung, Offenheit und Vertrauen zu schaffen, sodass sich alle auf diesen neuartigen Teamprozess



Abb.: Reflexion zum Thema „Entrümpeln“ (eigene Darstellung in Anlehnung an Eggers, 2022)

einlassen. Für die Achtsamkeitsübungen ist die offene Haltung der Teilnehmenden ausschlaggebend. Es ist wichtig, nicht vorab zu werten, das Team-Coaching wohlwollend zu sehen, sich auf die Selbst- und Teamreflexion einzulassen und offen in den Austausch zu gehen. Das Credo lautet: Beginne bei dir selbst, denn Offenheit erzeugt Offenheit. Indem man persönliche Erfahrungen teilt, öffnet sich ein Raum für Dialog – mit Tiefgang für mehr Weitblick.

### Mini-World-Café der Achtsamkeit

Was brauchen wir, um in Flow zu kommen und uns wohlfühlen? Der Psychologe Klaus Grawe (2004) spricht von psychologischen Grundbedürfnissen: Sicherheit und Orientierung, Bindung, Selbstwert und Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung. Relevante Fragen in diesem Zusammenhang lauten: Wer oder was ist mein Anker? Wo sind meine Energiequellen? Wo sind Energiefresser? Was gilt es loszulassen und zu entrümpeln, damit Platz

für Neues entsteht? Wie schaffe ich es, meine Gedanken zu fokussieren und innezuhalten, wenn diese wie wild gewordene Affen umherspringen – auch „monkey mind“ genannt? (Narbeshuber & Narbeshuber, 2019) Mit diesen einleitenden Reflexionsfragen und Zeit für Selbstreflexion wird zum Mini-World-Café der Achtsamkeit übergeleitet. Das Tool lädt dazu ein, sich in wechselnden Gruppen am Stehtisch zu Themen wie „Entrümpeln“, „Loslassen“ und „Ankern“ auszutauschen. Anhand von verschiedenen Fragestellungen auf der World-Café-Tischdecke sind die Teilnehmenden aufgefordert, ihre Gedanken in der Kleingruppe zu teilen und festzuhalten – ohne Einzelmeinungen zu bewerten, stattdessen mit Interesse, sich anderen Perspektiven gegenüber zu öffnen. Es geht um achtsames Zuhören und Hinhören. Mögliche Fragestellungen zum Thema Entrümpeln (siehe auch Abb., S. 29) können beispielsweise lauten (vgl. Eggers, 2022): (1) Wo möchte ich mit meiner „Entrümpelungsaktion“ ansetzen, im Innen oder Außen? (2) Wie würde ich mich fühlen,

wenn ich bereits entrümpelt hätte? (3) Wo kann ich initial ansetzen, um mein Vorhaben zu realisieren und tatsächlich loszulassen? Die Perspektiven lassen sich sowohl auf den persönlichen als auch auf den organisationalen Kontext anwenden.

In verschiedenen Reflexionen werden über den Tag verteilt Regeln für eine *achtsame Meetingkultur* erarbeitet, die ein konzentriertes, fokussiertes und wertschätzendes Miteinander ermöglichen:

1. Fokussiere: Multitasking können wir nicht. Daher Fokus auf das Meeting, in dem ich gerade bin.
2. Sei konsequent: Wenn das Meeting nicht wichtig für mich ist, nehme ich auch nicht teil.
3. Überprüfe Meeting-Einladungen und wähle den Teilnehmerkreis bewusst aus.
4. Stopp mit dem Absicherungsgedanken und den langen CC-Email-Listen.
5. Reduziere die Dauer der Meetings: Stelle 50 statt 60 Minuten als Automatismus ein.



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung  
für professionelles Coaching

[www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)



Mit dem ACC wurde ein gemeinschaftliches Forum geschaffen, um als Österreichischer Dachverband die Interessen, Entwicklung und die Etablierung eines anerkannten Berufsbildes für Coachs zu fördern.

Als Plattform der Interessensvertretung für professionelles Coaching hat sich der ACC zum Ziel gesetzt, einen Berufs- und Verhaltenskodex für Coachs zu definieren, gemeinsame berufliche, wirtschaftliche und soziale Interessen und mehr Transparenz und Professionalität am BeraterInnenmarkt zu vertreten.

#### Aufgaben und Ziele des ACC

- Professionalisierung der Coaching-Methoden
- Festlegung von Ausbildungsstandards
- Qualitätssicherung im Coaching
- Etablierung des Berufsbildes
- Qualitative Marktübersicht
- Öffentlichkeitsarbeit & Lobbying
- Servicestelle für KundInnen & Coachs

#### Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

- **Lobbying** – Entwicklung und Positionierung des Berufsbildes Coaching, Kontakte zu hochkarätigen Netzwerken aus Politik und Wirtschaft
- **Service** – Vergünstigungen für Verbandsmitglieder, ermäßigte Teilnahmen an Weiterbildungsworkshops, Aufnahme in die Coaching-Datenbank ...
- **Marketing** – aktive Öffentlichkeitsarbeit zur Platzierung des ACC und seiner Mitglieder

#### Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • [info@coachingdachverband.at](mailto:info@coachingdachverband.at) • [www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)

6. Plane kurze Pausen zwischen den Meetings ein, dein Gehirn dankt es dir.
7. Gib dir und anderen Zeit für ein achtsames Check-in ins Meeting.
8. Gönn dir und deinen Augen einen Perspektivwechsel – Stichwort: Selbstfürsorge.

#### Mindful Check-out

Zum Abschluss des Team-Coachings wird von den Teilnehmenden reflektiert: Was verankere ich von den Impulsen, die ich heute gehört habe? Was nehme ich mir vor? Wichtig ist, dass es nicht darum geht, die acht Punkte abzuarbeiten, sondern sich ein oder zwei Schwerpunkte rauszuziehen und diese bewusst und achtsam anzugehen. Alle anderen Impulse lässt man für den Moment wieder los. Ein weiterer Leitsatz lautet: Ich darf mir Pausen gönnen. Auch wenn die Umsetzung den meisten sehr schwerfällt, so ist es wichtig, dem Gehirn bewusst und ohne schlechtes Gewissen ab und an eine Auszeit zu geben, um ihm beim Sortieren und Entrümpeln zu helfen.

#### Follow-up zur Team-Reflexion

Es ist sinnvoll, den Prozess mit etwas zeitlichem Abstand und aus anderer Perspektive erneut zu betrachten. Daher sind nach drei bis vier Wochen Follow-up-Termine im Online-Format geplant, um Zeit und Raum für Austausch zu schaffen. Leitfragen sind: Was hatte Resonanz? Was konnte aktiv umgesetzt werden? Was hat vielleicht nicht so geklappt, wie ich es mir vorgenommen habe, und warum? Die Gruppe wird in zwei Teilgruppen gesplittet, die gemeinsam im kleineren Kreis reflektieren. Das Online-Setting in Kleingruppen ist wichtig, um allen Beteiligten Zeit und Raum zu geben, um zu Wort zu kommen.

Im Rahmen dieses Follow-ups erfolgt die Übung „Wertschätzung to go“. Alle Teilnehmenden bekommen Zeit, um Kolleginnen und Kollegen aus der Runde ein *positives Feedback* per Mail zu schenken. Dies erfolgt im Einzel-Chat. In manchen Gruppen wurde die Aufgabe ausgeweitet, auch an Teammitglieder zu schrei-

ben, die gerade nicht im virtuellen Raum dabei sind. Hier zeigt sich die Hemmschwelle nochmals größer als im geschützten Raum, denn die Art und Weise, so Wertschätzung zu geben, ist (bisher noch) in den wenigsten Unternehmen verankert. Es zeigt sich, dass es den meisten – bedingt durch unsere Defizitorientierung – wesentlich leichter fällt, Kritik zu äußern als Lob. Umso wichtiger ist es, Wertschätzung bewusst in den Alltag einfließen zu lassen, denn Kulturveränderung beginnt bei jedem selbst.

#### Learnings

Alle Teilnehmenden haben zusätzlich die Option, sich in Einzelgesprächen mit dem Coach auszutauschen. Folgende Erkenntnisse werden hierbei deutlich:

- » Es braucht Achtsamkeit für die Achtsamkeit. Jeder von uns tickt anders.
- » Wenn ich anderen Wertschätzung schenke, beschenke ich mich selbst.
- » Achtsamkeit in Verbindung mit Duz-Kultur verstärkt die Gesprächstiefe und Intensität.



## Changetagung 9 | 25./26. Januar 2024, Basel

### Machtbeziehungen in Organisationen

Neue Kooperationsformen prägen den Diskurs in und um Organisationen. Es ist offensichtlich: Die Formen von Zustimmung und die Spielarten, wie Macht ausgeübt wird, haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Doch in welche Richtung?

In der neunten Changetagung nähern wir uns dem Thema mit 6 Keynotes, 12 Panels, 26 Workshops und werfen gemeinsam einen Blick hinter die Kulissen!

Wir, Prof. Dr. Olaf Geramanis, Stefan Hutmacher und Lukas Walser, freuen uns auf Ihr Kommen! Jetzt anmelden und von den Frühbucherrabatten profitieren:



**changetagung.ch**

PS: 02.10.2023 Start des CAS Teamdynamik - DIE Gruppendynamische Weiterbildung: [teamdynamik.ch](http://teamdynamik.ch)





» Einfach mal machen. Einfach mal anders machen.

### Praxisfall 2: Achtsamkeit an der Hochschule

Der Ansatz „Mindfulness@business“ kann auch gewinnbringend ins Coaching von jüngeren Zielgruppen integriert werden, etwa für Personen, die sich in der Ausbildung, Weiterbildung oder im Studium befinden und an den Themen Persönlichkeitsentwicklung und gesunde Performance interessiert sind. Eingesetzt wurde das Konzept bereits in unterschiedlichen Formaten an diversen Hochschulen in der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken. U.a. erfolgten Keynotes zu Achtsamkeit im Rahmen von Mentoring-Programmen, Impulsvorträge bei Alumni-Workshops zu Mindful Leadership oder Perspektiventage mit Bachelor-Studierenden zur persönlichen Zukunftsgestaltung.

#### Was steckt hinter dem Perspektiventag?

Bereits vor über drei Jahren hat das erste Pilotprojekt mit Studierenden aus dem fünften Semester an einer Heilbronner Hochschule stattgefunden. Dieser sogenannte Perspektiventag mit achtsamen *Impulsen für die Selbstreflexion* wird seither zusätzlich im Vorlesungsplan dieses Studiengangs angeboten. Dabei geht es darum, den Studierenden zum Ende der Studienzeit eine Möglichkeit zu eröffnen, sich mit Fragestellungen der beruflichen und persönlichen Perspektiventwicklung und Zu-

kunftsgestaltung in achtsamer Atmosphäre zu beschäftigen. Ohne Leistungsdruck, ohne Lernen für Klausuren. Stattdessen geht es ums Lernen fürs Leben. Folgende Fragestellungen und Themen werden im Perspektiventag umgesetzt:

*Achtsamer Umgang mit sich selbst:* Ausgehend vom eigenen Selbstbild wird reflektiert: Wie sehe ich mich selbst? Wie will ich, dass andere mich sehen? Für welche Herzensthemen setze ich mich ein?

*Übungen zur Wahrnehmung:* Die Studierenden erleben, wie unterschiedlich wir wahrnehmen, und erfahren am eigenen Leib, dass Wahrnehmung selektiv, subjektiv und kontextabhängig ist. In der Reflexion wird deutlich: Es gibt nicht nur eine Meinung und eine Perspektive. Hierfür bietet sich die „achtsame Mittagspause“ an, in der 30 Minuten Bewegung integriert sind, um bewusst in Bewegung zu kommen und in Bewegung zu sein. Dabei wird der Weg, den man tagtäglich geht, offen und mit anderen Augen betrachtet und gefragt: Was nehme ich wahr? Was nehme ich bewusst anders wahr als sonst? Was begegnet mir als Metapher in Bezug auf neue Perspektiven und meine Zukunftsgestaltung? Zusätzlich wird die Aufgabe gestellt, ein Bild aus der achtsamen Mittagspause mitzubringen. Die anschließende gemeinsame Fotosession mit persönlichen Erläuterungen, warum das Foto gemacht wurde und welche Assoziationen hervorgerufen wurden, fördert viele Emotionen zutage. So wird in kreativer Art und Weise ein weiterer Raum für tiefere

Gespräche und intensiveres Kennenlernen geöffnet, der neue Perspektiven erlaubt.

*Balance von Kopf, Herz und Bauch:* Bei der spontanen Aufgabe, eine Figur mit diesen drei Elementen zu zeichnen, wird deutlich, was aktuell überwiegt. Oftmals ist es der Kopf. Durch diese eigene Darstellung kann das Unbewusste ins Bewusstsein kommen – „ein Bild sagt mehr als 1000 Worte“. Nur was bewusst wahrgenommen und beachtet wird, kann in ein achtsames Gleichgewicht gebracht werden.

#### Learnings

Das Feedback der Studierenden spiegelt die Perspektiverweiterung:

- » „Dieser Perspektiventag hat gutgetan. Er hat mich entschleunigt.“
- » „Ich hatte endlich mal Zeit, mich mit mir selbst zu beschäftigen.“
- » „Ich habe gespürt, dass mein Bauch mir genau sagt, was gerade dran ist.“

Achtsamkeit bedeutet, eine Balance zwischen Hirn, Herz und Bauch herzustellen. Oftmals sind wir sehr kopfgesteuert unterwegs, das akademische Umfeld kann hier ein Verstärker sein. Lassen wir auch Herz und Bauch mitsprechen, ermöglicht dies eine Schärfung der Wahrnehmung und eine Erweiterung der Perspektiven. In der Folge kann ein ganzheitlicher Blick entstehen. Das Denken und Erfahren „outside the box“ schafft Raum für Neues.

### Achtsamkeit bei beruflichen Krisen

Achtsamkeit kann – insbesondere im Kontext von Krisen – als wichtiges Element der Perspektivberatung betrachtet werden, denn Selbstreflexion funktioniert bei Vollgas nicht. Es braucht zunächst Momente des Innehaltens, um sich dann wieder neu ausrichten zu können.

Wie finde ich wieder zu mir nach einer Krise im Job? Wie finde ich wieder Halt? Wer oder was gibt mir Halt? Wie erkenne ich meine Stärken, mein Selbst und meinen Selbstwert? Stehen diese oder ähnliche Fragen im Zentrum eines Coachings, kann mit dem Perspektiv-

wechsel „raus aus den negativen Gedanken – rein in die positiven Gedanken“ gearbeitet werden. Der Prozess beginnt mit einer Reflexion, die gezielt *auf Positives fokussiert* und hierzu Fragen wie diese nutzt: Welche Gedanken tun mir gut? Was macht mir Freude und gibt mir Kraft? Hierbei gilt es, bewusst auf die Wortwahl zu achten, denn Sprache erzeugt Wirkung: Weg von Selbstmitleid, hin zu Selbstmitgefühl. Auf dem Resilienz-Kongress 2023 sprach Stefanie Neubrand von der „Impathie als Schlüssel zur Resilienz“. Diese ist als Ich-bezogene Empathie zu verstehen (siehe auch Neubrand, 2014). Das bedeutet, dass ich mir selbst in einer achtsamen *Haltung der Güte*, mit einem „liebvollen Blick“ auf mich selbst begegne – und mich selbst auch nicht bewerte. Dies ist besonders wichtig, wenn ich mich in bewegten Krisenzeiten befinde und aufgrund von „Misserfolgen“ an mir zweifle. Dann ist es vielmehr notwendig, gezielt „Energiebringer bzw. Anker“ wie z.B. Tätigkeiten, die mich begeistern, nahestehende Personen, die mich stärken, und bisherige Erfolge ins Bewusstsein zu rücken, um den Selbstwert zu stärken und das Selbstbild neu zu zeichnen.

Was hat dies mit dem Job zu tun? Ganz schön viel, denn es geht um den ganzheitlichen Blick. Wir können nur dann dauerhaft im Job leistungsfähig sein, wenn es uns insgesamt gut geht und wir achtsam mit unseren Bedürfnissen umgehen. Zu identifizieren, welche Bedürfnisse im Rahmen der beruflichen Neuorientierung wichtig sind, ist der nächste Schritt im Coaching, der anhand von Fragen wie die-

sen erfolgen kann (in Anlehnung an Eggers, 2022): Was benötige ich, um im neuen Job anzukommen? Was sollte erfüllt sein, damit ich mich mit der Tätigkeit dauerhaft wohlfühle? Coach und Klient können hier auch mit der Heimat-Metapher arbeiten: Was muss mein neues berufliches Umfeld mitbringen, damit ich mich in ihm „heimisch“ fühlen kann?

### Grenzen von Achtsamkeit im Business

Achtsamkeit löst keine organisatorischen Unklarheiten in Bezug auf Rollen und Verantwortlichkeiten. Sie kann jedoch dazu beitragen, dass diese Unklarheiten in ihrem Ausmaß wahrgenommen und dadurch zum Thema gemacht werden. Und dies ist der erste Schritt zur weiteren Organisationsentwicklung und zu wertschätzendem Dialog auf Augenhöhe. Ein Coaching mit dem Schwerpunkt Achtsamkeit kann somit den *Ausgangspunkt* weitreichenderer Coaching- und Entwicklungsprozesse darstellen – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene.

### Ausblick

Es ist zu wünschen, dass Achtsamkeit in Zukunft stärker in den beruflichen Kontext einfließt. Das wäre sowohl ein Gewinn für jeden Einzelnen als auch für die Gesellschaft. Und wie wäre es, Mindfulness auch an Schulen zu etablieren? Das etwas andere Schulfach, das auf alle Fächer und vor allem aufs Leben einzahlt. Ein auf einer Parkbank eingeritztes

Statement eines Teenagers hat die Autorin berührt und sehr nachdenklich gemacht – es zeigt, wie wichtig dieses Thema auch für junge Menschen ist. Dort stand geschrieben: „So viele Jahre Schule und keiner hat uns beigebracht, uns selbst zu lieben.“

Hier schließt sich der Kreis zur Selbstfürsorge. Selbstliebe – ein wichtiges Fundament für Selbstwert, Selbstvertrauen und Selbstwertschätzung. Dies gilt es bereits in jungen Jahren zu stärken. Auf dieser Basis baut der persönliche Erfolg für jeden von uns auf und somit auch der langfristige wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen, denn es braucht selbstreflektierte und achtsame Menschen – über die Generationen hinweg.

### Die Autorin



Foto: Ronny Barthel

Tanja Eggers ist systemische Managementberaterin und Business-Coach zu Themen der Kultur-, Organisations- und Professionsentwicklung. Sie ist Teil der isb MasterGroup sowie Dialogpartnerin der Schmid Stiftung. Nach langjähriger Führungserfahrung hat sie ANCORIS Consulting gegründet als Ankerplatz für Leadership, Diversity und gesunde Performance. Geprägt durch den Schlaganfall ihres Mannes studierte sie ergänzend Betriebliches Gesundheitsmanagement und hat Mindfulness in ihrem Buch „Perspektive PatchWork“ verankert.  
[www.ancoris-consulting.de](http://www.ancoris-consulting.de)

### Literatur

- » **DAK (2023)**. DAK-Psychreport 2023: Erneuter Höchststand bei psychisch bedingten Fehltagen im Job. Abgerufen am 20.03.2023: <https://bit.ly/3yQcNvF>
- » **Eggers, T. (2022)**. *Perspektive PatchWork*. Wiesbaden: Springer.
- » **Grawe, K. (2004)**. *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Kabat-Zinn, J. (2003)**. Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), S. 144–156.
- » **Narbeshuber, E. & Narbeshuber, J. (2019)**. *Mindful Leader*. München: O.W. Barth.
- » **Neubrand, S. (2014)**. *Impathie*. Vortrag. Müllheim: Auditorium Netzwerk.
- » **Schmid, B. (2003)**. *Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse*. Bergisch Gladbach: EHP.

## Häufig gestellte Fragen

Executive-Coach Gudrun Happich beantwortet Fragen aus der Praxis

### Welche Qualitäten benötigen Top-Manager heute?

Der sture und auf Hierarchien pochende Top-Manager kann zwar unter Umständen noch funktionieren, hat aber eigentlich ausgedient. Heute braucht es Führungskräfte, die über Empathie verfügen, und wir reden nicht „nur“ davon, dass sich diese in Menschen hineinversetzen können. Wir reden von Führungskräften, die Situationen erkennen und passende Schritte einleiten können. Die ein Gespür für das Unternehmen, seine Kultur und die Spielregeln an der Spitze haben. Die die Erwartungen an ihre Rolle kennen und wissen, diese auch erfüllen zu können. Der Umgang mit politischen Spielchen ist eine weitere Herausforderung, die nicht immer einfach zu managen ist.

### Mit welchen Herausforderungen sind Top-Manager häufig konfrontiert?

Auf jeden Fall spielt der Umgang mit Unplanbarkeit und Unsicherheit eine Rolle. Erst eine Pandemie, die viele Gesetze der Arbeit aushebelte. Dann ein Krieg, der Auswirkungen auf die ganze Welt hat. Daher braucht es heute Führungspersönlichkeiten, die Konstanz zeigen und gleichzeitig um die Notwendigkeit der Flexibilität wissen. Die Menschen befähigen, indem sie hinter ihrem Team stehen. Die aber auch bestimmend auftreten und Veränderungen vorantreiben, wenn es notwendig ist. Transformation ist das Stichwort. Und zwar in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Ist das schwer? Ja. Ist es machbar? Ja, wenn Führungskräfte bereit sind, sich immer wieder selbst zu hinterfragen. Und das möglichst schon bevor sie ihre Rolle offiziell antreten.

### Wie kann Coaching hier unterstützen?

Ein guter Coach ist Sparringspartner und konstruktiver Kritiker. Er ist niemals emotional

involviert, sondern Zuhörer und Fragender. Gutes Coaching beinhaltet auch immer wieder praktische Elemente wie z.B. Rollenspiele und andere Methoden, die Führungskräfte dabei unterstützen, sich einen Überblick zu verschaffen und sich auf Situationen vorzubereiten, die sie erwarten. Das sind Dinge wie das Beziehungsbrett, das aufzeigt, wer eigentlich wie mit wem vernetzt ist. Das Wichtigste im Top-Management: das große Ganze niemals aus den Augen oder sich im Mikromanagement verlieren.

### Was sollte ein Coach mitbringen, um auf C-Level erfolgreich zu sein?

Vor allem Erfahrung – und das auf beiden Seiten. Wer vor seiner Zeit als Coach selbst im Top-Management tätig war, kennt die politischen Spielchen und weiß, wie wichtig es ist, sich der Erwartungen an die eigene Rolle bewusst zu sein. Allerdings werden auch sehr erfahrene Coaches immer wieder überrascht, was an den Spitzen von Konzernen und Start-ups, aber auch bei erfolgreichen Mittelständlern passiert. Wichtig ist, dass Coaches niemals den Besserwisser geben, dass sie zuhören und niemanden bevormunden. Sie dürfen jedoch auch nicht der beste Freund sein, sondern ein Sparringspartner, der auch konstruktiv kritisiert und hinterfragt. Und neben all der Professionalität ist es wichtig, sich als Mensch zu begegnen.

### Coaching auf C-Level – was sind die zentralen Themen?

Hinsichtlich der Themen, mit denen Top-Manager konfrontiert sind, hat sich gerade in den letzten zwei, drei Jahren einiges verändert. Buzzwords wie Agilität und auch VUCA waren schon vorher da, aber nun braucht es deren Umsetzung. Und Manager müssen hier als gute Beispiele vorangehen und nicht als Beifehlshaber. Es geht darum, die Menschen zu

motivieren, indem man Sicherheit und eine entsprechende Umgebung schafft. Empathie ist elementar. Aber auch Selbstreflexion wird wichtiger. Wie will und sollte ich führen? Wie baue ich ein Team auf, in dem Zusammenhalt nicht nur ein Wort ist? Wie bin ich Chef und dennoch ansprechbar? Das C-Level war nie ein „einfacher Ort“, aber mittlerweile hält es viele Anforderungen bereit, die nur von echten Leistungsträgern erfüllt werden können. Und genau darum braucht es davon mehr an der Spitze.

### Die Autorin



Foto: Birgitta Petershagen

Gudrun Happich ist Dipl.-Biologin, Unternehmerin und seit mehr als 25 Jahren Executive-Coach. Ihre Erfahrungen teilt sie als Buchautorin, Bloggerin und Podcasterin. Ihr Buch „Herausforderungen im Führungsalltag“ erhielt 2021 den getAbstract Readers' Choice Award. Für ihr aktuelles Buch „C-Level: Im Top-Management erfolgreich werden, sein und bleiben“ schrieb die Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Beiersdorf AG, Prof. Manuela Rousseau, das Vorwort.

[www.galileo-institut.de](http://www.galileo-institut.de)

[www.coachdb.com/de/coach/gudrun-happich.html](http://www.coachdb.com/de/coach/gudrun-happich.html)



## Wie man das Unbewusste im Coaching erreicht – Teil 2

### Interventionen und Fallbeispiele

*Von Sybille Marx*

*Was können Coaches tun, wenn ein Klient auf der bewussten Ebene in die eine Richtung will, unbewusst und unwillkürlich aber in die andere marschiert? Der erste Teil dieses Beitrags (Ausgabe 1/2023) beschäftigte sich mit theoretischen Grundlagen zur Arbeit mit dem Unbewussten im Coaching, inspiriert von der hypnosystemischen Therapie. In diesem zweiten Teil geht es um nützliche Interventionen in der Praxis.*

„Im Kopf leuchtet mir das alles ein, aber irgendwie kann ich es nicht fühlen. Ich will ja, aber es gelingt mir nicht!“ Spätestens dann, wenn im Coaching solche Sätze fallen, drängt sich für Coaches die Frage auf: Wie kann das Unbewusste des Klienten erreicht werden? Wie kann es dafür gewonnen werden, das Ziel mit anzusteuern? Wie kann es zu einem Zugpferd und einer Schatzkiste werden, zu einer Quelle von Ideen und Ressourcen statt zu einem Verhinderer? Wertvolle Antworten auf diese Fragen lassen sich aus der hypnosystemischen Therapie nach Gunther Schmidt, Ortwin Meiss und anderen ableiten – und erfolgreich im Coaching nutzen. Gemäß des hypnosystemischen Ansatzes, der in Teil 1 des Artikels skizziert wurde, gilt:

- » Das Unbewusste ist immer stärker und schneller als das Bewusste.
- » Das Unbewusste hat beste Absichten für den Klienten, aber nicht immer beste Strategien.
- » Im Unbewussten wird alles bildhaft-räumlich repräsentiert.
- » Das Unbewusste birgt eine Fülle von Möglichkeiten, die der Verstand nicht kennt.
- » Das Unbewusste reagiert auf Botschaften zwischen den Zeilen.

Geht man davon aus, dass das Unbewusste mächtig ist und für den Klienten positive Absichten hat, empfiehlt es sich, es im Coaching nicht erst dann gezielt anzusprechen, wenn



- » Das Unbewusste steuert wesentlich das Handeln einer Person. Es kann im Coaching anhand verschiedener Methoden erreicht werden.
- » Mittels Zeitprogression werden innere Bilder von Zielzuständen realer und durch positive Gefühle im Körper als erstrebenswert verankert.
- » Durch Erzählungen, Impacttechniken und andere Methoden können Coaches das Entstehen innerer Bilder begünstigen und zwischen den Zeilen Botschaften senden, für die das Unbewusste empfänglich ist.

sich erste Diskrepanzen zum bewusst Angestrebten zeigen, sondern von Anfang an: bei der Ziel- und Auftragsklärung.

Wenn Klienten ins Coaching kommen, wollen sie meist als erstes über das sprechen, was sie als belastend empfinden. Das ist verständlich und sollte mindestens so viel Raum bekommen, dass der Klient spürt: Der Coach interessiert sich dafür, wie es mir geht. Gleichzeitig gilt es, im Auge zu behalten: Das Unbewusste kann Verneinungen nicht repräsentieren. Wann immer ein Klient über die Dinge redet, die er nicht mehr haben oder nicht mehr erleben will, werden sie im Unbewussten genauso bildlich und räumlich repräsentiert wie die Dinge, die er als positiv empfindet. Jeder kann dieses Phänomen mit dem Satz testen: „Denken Sie nicht an einen rosa Elefanten!“ Kaum sind die Worte ausgesprochen, steht der Elefant schon auf der Bühne der inneren Bilder.

Wenn die unbewussten Anteile das Ziel des Coaching-Prozesses mit ansteuern sollen, braucht man also positive Formulierungen des Zielzustands. Dies gelingt mittels sprachlicher oder anderer Bilder, die deutlich machen: Was soll da sein statt des Problems? Wie soll die Lösung aussehen und sich anfühlen? Wer und wie bin ich dann? Ein Klient, der sich auf diese Weise auf sein Ziel einstimmt, kann erleben, dass die Veränderung phasenweise „wie von selbst“ geschieht. Denn wie die Therapeutin Maja Storch und der Psychologe und Trainer Frank Krause (2017) betonen, sorgt das Unbewusste dafür, seine Absichten auch entgegen widriger Bedingungen durchzusetzen.

### Ereignisse vorwegnehmen

Ein simples aber sehr nützliches Mittel, mit dem man das Ziel des Klienten auf unbewusster Ebene etablieren kann, ist die *Zeitprogression*, also die Vorwegnahme eines Ereignisses. So wird der Klient in entsprechenden Interventionen aufgefordert, sich vorzustellen, er hätte sein Ziel schon erreicht. Um seine inneren Bilder vom Zielzustand detaillierter, lebendiger, realer werden zu lassen, stellt man ihm Fragen, die alle Sinneskanäle und die Motorik berücksichtigen – etwa in Anlehnung an die Intervention „Lö-

sungsorientiertes Interview“, die Coach Marcel Hübenthal in seiner Ausbildung vermittelt:

- » Wo sehen Sie sich jetzt, da das Ziel erreicht ist? Was machen Sie gerade? Wie sehen Sie aus? Was haben Sie an? Wer oder was ist da noch?
- » Was spüren Sie jetzt, da das Ziel erreicht ist? Wo im Körper spüren Sie es? Welche Gefühle sind damit verbunden?
- » Wie ist Ihre Körperhaltung? Wie geht Ihr Atem? Wie ist Ihre Mimik, Gestik, Haltung, Ihre Körperspannung, Ihr Raumerleben?
- » Wenn es etwas zu riechen gibt, was riechen Sie?
- » Wenn es etwas zu schmecken gibt, was schmecken Sie?
- » Was hören Sie? Was sagen Sie zu sich selbst, jetzt, da das Ziel erreicht ist?

Vom Zielzustand ausgehend kann der Coach dann scheinbar retrospektiv fragen, wie der Klient eigentlich dort hingekommen ist, welche Ressourcen und Kompetenzen er genutzt hat. Hierdurch wird dem Klienten oft mühelos bewusst, was er alles einsetzen kann. Werden bei der Vorstellung des Zielzustands *angenehme Gefühle* wie Freude, Glück, Stolz und Zufriedenheit ausgelöst, ist der Zielzustand zudem im Körper des Klienten als etwas Erstrebenswertes verankert. Und für jedes Ziel gilt: Die Einsatzbereitschaft des Klienten ist umso höher, je fester er daran glaubt, dass er es erreichen kann, und je attraktiver ihm das Ziel erscheint. (Storch & Krause, 2017)

### Beim Gesagten auf die Zeitform achten

Da das Unbewusste des Klienten für Botschaften zwischen den Zeilen besonders empfänglich ist, haben allerdings nicht nur gezielt eingesetzte Interventionen ihre Wirkung, sondern auch alles, was unterschwellig gesagt wird. Darum weist der philosophisch arbeitende Coach Olaf Georg Klein in seiner Ausbildung auf ein typisches Phänomen hin: Wenn Klienten über das sprechen, was sie belastet, tun sie das fatalerweise fast immer im Präsens – und damit in einer Sprachform, die Veränderung eher behindert. „Ich schlafe nachts so schlecht“,

formulieren sie etwa. Oder: „Ich kriege es einfach nicht hin, den ersten Schritt zu machen.“ Alles, was im *Präsens* gesagt wird, interpretiert das Unbewusste so, als würde man sagen: „Und so wird es auch bleiben.“ Aus der Gegenwart wird also eine erwartete Zukunft, aus der erwarteten Zukunft durch sich selbst erfüllende Prophezeiungen leicht die neue Gegenwart, die dann der alten frustrierend ähnelt.

Manchmal knüpfen Klienten ihr Problem auch explizit an ihre *als statisch verstandene Identität*, etwa indem sie sagen: „Ich bin jemand, der die Dinge immer auf den letzten Drücker macht.“ Oder: „Ich bin ein Chaos.“ Eine äußerst erfolgversprechende Methode für alle, die so bleiben möchten, wie sie sind. Ungünstig für alle, die sich künftig anders hervorbringen wollen. Denn ihrem Unbewussten erklären sie mit der Ich-bin-Rede: Ich darf mich an diesem Punkt gar nicht ändern, dieses So-Sein ist Teil meiner Identität!

Wenn ein Klient sein So-Sein als leidvoll erlebt, ist es darum nützlicher, dem Unbewusst-

ten zu signalisieren: So war es bisher. Ab jetzt bin ich ein anderer, und zwar in diesem und jenem Punkt! Alles, was der Klient hinter sich lassen will, setzt er also in die Vergangenheit: „Zuletzt habe ich schlecht geschlafen. / Bisher habe ich es oft nicht hingekriegt, den ersten Schritt zu machen. / Beim Thema xy war ich chaotisch.“ Alles, was zur neuen Wirklichkeit werden soll, kann er formulieren mit: „Ab sofort bin ich/mache ich/achte ich darauf ...“ (besser nicht: „versuche ich“, weil darin schon die Implikation des Scheiterns steckt).

Man kann Klienten im Coaching ausprobieren lassen, was sich in ihrer Vorstellung ändert, wenn sie das leidvolle Erleben sprachlich in die Vergangenheit setzen. Die meisten spüren sofort, dass es dadurch schon leicht von ihnen abrückt.

„Präteritum für alles, was man hinter sich lassen will. Präsens für alles, was man behalten möchte.“ Dieses Prinzip sollten natürlich auch die Coaches beim *aktiven Zuhören und Fragenstellen* nutzen, und zwar konsequent immer

dann, wenn es um Ungewolltes geht. „Bei Ihnen war es ja zuletzt so ...“ Oder: „Ich verstehe Sie so, dass Sie bisher ...“ Damit suggeriert man dem Klienten: „Das kann sich ändern, Sie können sich ändern!“ Eine starke Einladung ans Unbewusste.


### Bildsprache aktivieren

Auch für Erzählungen und Geschichten ist das Unbewusste sehr empfänglich, wie u.a. der Hypnotherapeut Stefan Hammel (2019) und Gunther Schmidt (2019), Gründer des hypnosystemischen Ansatzes, betonen. Denn Geschichten lassen innere Bilder entstehen und bieten ebenfalls Botschaften zwischen den Zeilen an. So präsentieren Figuren, Landschaften oder Ereignisse dem Klienten indirekt Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten, die er durch Analogie und Identifikation auf sich beziehen kann (aber nicht muss), um dann eigene, passgenaue Lösungen zu entwickeln.

Ein Beispiel: Schmidt (ebd.) erzählt, wie er seinen Lehrer Milton Erickson einmal gebeten



**DBVC**  
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.  
Der Business Coaching-Verband



## Wir gratulieren herzlich zum 15-jährigen Bestehen des Coaching-Magazins!

Die über 600 DBVC-Mitglieder erhalten viermal jährlich das Coaching-Magazin. Als Bereicherung schätzen viele das gut recherchierte Hintergrundwissen und die Beiträge kompetenter Autorinnen und Autoren – auch aus den Reihen des DBVC. Dazu aktuelle News und hilfreiche Empfehlungen aus der Coaching-Branche.

*Weiterhin alles Gute und viel Erfolg!*

habe, eine Trance mit ihm zu machen, damit er die als „Wüste“ empfundene Pflichtzeit in einer Psychiatrischen Klinik besser überstehe. Erickson habe ihn allerdings nur in einen Botanischen Garten geschickt und nachher gefragt, ob er diese wurstartigen Kakteen gesehen habe. Schmidt erzählt selbstironisch, wie er ungeduldig weiter auf die Hypnose gedrängt habe. Erickson habe umso ausgiebiger von den faszinierenden Kakteen erzählt, die lange Trockenzeiten in der Wüste aushalten könnten und es sogar schafften, inmitten dieser Dürre verschiedenste Formationen zu bilden. Erickson nutzte also das Erzählen, um das Unbewusste seines Schülers zur eigenständigen Lösungsfindung anzuregen – auf dass auch Schmidt in seiner „Wüstenzeit“ kreativ wachse.

Weil im Unbewussten alles bildlich repräsentiert wird, ist im Coaching auch jede Metapher, mit der ein Klient seinen als problematisch erlebten Zustand beschreibt, eine Tür zum Unbewussten und ein Glücksfall im Prozess. Denn für den Coach bietet sich hier die Möglichkeit, dieses Bild aufzugreifen, Veränderungsvorschläge anzubieten oder den Klienten zu fragen, was sich im Bild ändern müsste, damit es sich besser anfühlt. Auf diese Weise wird nicht nur kognitiv, sondern auch auf der Ebene des Unbewussten über Lösungswege nachgedacht – wodurch die tatsächliche Veränderung leichter gelingt. Hübenthal nennt solche Interventionen in seiner Coaching-Ausbildung „*Metaphorische Lösungsvariationen*“. Manchmal ergeben sie sich im Coaching ganz nebenbei, wie folgendes Fallbeispiel zeigt.

### Fallbeispiel „Dreck wegfeegen“

Eine weibliche Führungskraft erzählt im Coaching, dass ein Mitarbeiter der Firma gekündigt habe und ihr nun auf sehr unangenehme Art Konkurrenz mache. Nachdem eine Weile über etwaige Auswirkungen, die Einflussmöglichkeiten der Frau und erste Schritte zur Lösung reflektiert wurde, ärgert sie sich noch einmal: „Der ist ja eigentlich weg, aber der steht jetzt immer noch so im Raum!“ Darauf entgegnet der Coach, ihre Metapher aufgreifend: „Könnte man da nicht mal eine Wand einziehen? Damit der nicht mehr so bei Ihnen ‚im Raum steht‘?“

Mit einem Strahlen im Gesicht stellt die Klientin fest: „Ja genau, eine Wand ist gut! Dann ist der endlich aus dem Blick. Und den Dreck, den er hinterlassen hat, kann man auch gleich wegfeegen.“ Nach ein paar weiteren Sätzen wechselt sie das Thema. Als sie später noch einmal gefragt wird, wie es ihr nun gehe, wenn sie an ihren ehemaligen Mitarbeiter denkt, sagt sie mit einer wegwerfenden Handbewegung: „Ach gut! Das Thema kann ich jetzt hinter mir lassen.“

### Impacttechniken

Ähnlich wie Metaphern auf der sprachlichen Ebene können *Gegenstände* im Raum helfen, das Unbewusste des Klienten für neue Ansichten zu gewinnen. „Impacttechnik“, nennt sich dieser Ansatz. Die hypnosystemische Therapeutin Frauke Niehues (2022) vermittelt in Workshops unzählige Beispiele, darunter ein einschlägiges zum Thema Selbstwertgefühl: Eine Therapeutin zeigt ihrem Patienten einen Geldschein und fragt: „Wie viel ist er wert?“ – „50 Euro“, sagt der Patient. Nachdem die Therapeutin den Geldschein klein gemacht, bespuckt, angerissen und auf viele weitere Weisen „misshandelt“ hat, fragt sie den Patienten erneut: „Wie viel ist er wert?“ – „50 Euro.“ Unterschwellig wird damit die Botschaft vermittelt: „Egal, was man Ihnen angetan hat, Ihr Wert als Mensch ist noch immer der gleiche.“

### Fallbeispiel: „Das Glas ist voll“

Eine 50-jährige Klientin, die mit ersten Burnout-Anzeichen ins Coaching gekommen ist, sehnt sich nach einem stressfreieren Leben und findet es gleichzeitig unmöglich, auch nur eines ihrer sieben Ehrenämter abzugeben. Im Gegenteil: Sie erklärt, dass sie kurz davor sei, ein achttes anzunehmen. Sie könne viele Dinge einfach sehr gut und melde sich deshalb immer gleich, wenn in Gruppen alle nur passiv dasäßen. Da die sachlichen Erklärungen des Coachs zum Thema Grenzen ihr zwar einleuchten, ansonsten aber keine Veränderung zu bewirken scheinen, fragt der Coach sie irgendwann, ob er ihr Wasser einschenken dürfe – und gießt weiter, als das Glas längst voll ist. „Stopp!“, ruft die Klientin erschrocken. Der Coach: „Aber ich bin so gut im Gießen und wenn ich es nicht mache, wer

tut es dann!“ Die Klientin lacht laut und sagt: „Ich habe verstanden.“ Im Laufe des Coaching-Prozesses gibt sie mehrere Ehrenämter ab.

### Der Klient als Berater oder Trainer

Wenn Klienten auf bewusster Ebene keine Idee haben, wie sie sich in ihr unerwünschtes Erleben oder ihre Problemsituation hineinmanövrieren und an welchen Stellen sie gegensteuern könnten, ist die Intervention „der Klient als Berater“ des hypnosystemischen Therapeuten Ortwin Meiss (2021) besonders hilfreich. Der Klient wird gebeten, sich als Berater neben den Coach zu setzen – auf einen Extrastuhl, um die Dissoziation vom bisherigen Problemerkleben zu unterstützen. Man begrüßt den Berater als jemanden, der „den Klienten dort drüben“ schon sehr lange kenne, bedankt sich dafür, dass er nun hier sei und beginnt u.a. zu fragen (in Anlehnung an ebd., S. 157):

- » Was ist eigentlich das tiefere Problem des Klienten? Worum geht es bei ihm wirklich?
- » Was braucht man mit ihm erst gar nicht zu versuchen? Was bringt bei ihm eh nichts?
- » Was würde ihm wirklich helfen? Was könnte er annehmen?

Meistens können die Klienten in der Rolle ihres eigenen Beraters sehr schnell sagen, worin das eigentliche Problem liegt und was der Klient, also sie selbst, zur Lösung bräuchte und beitragen könnte. Schließlich ist das Wissen darüber, wie das Problem erzeugt wird, unbewusst längst da.

Ähnlich funktioniert die Intervention „Der Klient als Trainer für sein Problem“ von Meiss (ebd.): Der Klient wird gefragt, was ein anderer tun müsste, wenn er das gleiche quälende Problem haben wollte wie der Klient. So wird der Klient spielerisch angeregt, Tipps zu geben, wie sich sein Problem erzeugen lässt – und gewinnt selbst Klarheit darüber.

### Fallbeispiel: Die Klientin als Trainerin für ihr Problem

Die 50-jährige Klientin mit der Sorge, in einen Burnout zu geraten, fragt sich, ob ihre

wachsende Erschöpfung vielleicht einfach mit dem Alter zu tun habe. Als der Coach sie bittet, ihm als „Trainerin für ihr Problem“ zu erklären, wie man es anstellen müsste, wenn man ins gleiche Erleben kommen wollte wie die Klientin – kurz vor dem gefühlten Burnout – wird schnell deutlich, dass das Alter eine eher untergeordnete Rolle spielt. Vielmehr kann die Klientin sofort sagen: „Du müsstest alles ineinanderfließen lassen. Die Arbeit, die Ehrenämter, die Familie ... So dass Du nie weißt, in welcher Rolle Du gerade bist, und immer das Gefühl hast, wenn Du das eine machst, kommt das andere zu kurz. Dadurch hast Du permanent ein schlechtes Gewissen. Das ist unglaublich anstrengend.“ Nach dieser Sitzung geht die Klientin einen ersten entscheidenden Schritt: Sie schafft eine klare Trennung zwischen den verschiedenen Bereichen und fühlt sich dadurch schon deutlich entlastet.

### Therapeutisches Modellieren

Viele weitere Interventionen eignen sich dafür, das Unbewusste im Coaching als Ressource zu nutzen, darunter Phantasie Reisen, Schwellenrituale oder die Arbeit mit inneren Anteilen. Besonders vielfältig einsetzbar ist die Methode des „Therapeutischen Modellierens“ nach Hammel (2019) – eine einfache Weise, Klienten in neue Erlebnisnetzwerke hinein-zuhelfen. Vereinfacht gesagt bittet man den Klienten beim therapeutischen Modellieren, sich vorzustellen, derjenige in ihm, der das

Problemerleben zeigt, könne aus ihm heraus-treten und ins Reich der Möglichkeiten zu-rückkehren. Derjenige, der das gewünschte Erleben schon hat, könne hineinkommen und in ihm Gestalt annehmen. Bevor der Klient die *belasteten Anteile verabschieden* kann, ist es allerdings nötig, wertschätzend und bedürfnis-orientiert mit ihnen zu arbeiten. So fragt der Coach den Klienten etwa, wie der problem-leidende Anteil aussieht, wie er guckt, dasitzt, wie alt er ist, wo er herkommt, wie es ihm geht und vor allem: was er braucht.

In der Regel können Klienten all das spontan beantworten und sich so ihr unbewusstes Wis-sen über die Hintergründe ihres Problemerle-bens ins Bewusstsein bringen. Bei jemandem, der große Angst vor einer Vortragssituation hat, kann es z.B. sein, dass beim „Heraussho-len“ ein verschüchterter fünfjähriger Anteil zum Vorschein kommt, der glaubt, als Sohn nicht zu genügen. Als zweites vielleicht der verschämte Siebenjährige, der in der Schule gehänselt wird. Imaginär lässt man den Klien-ten diesen verletzten Anteilen der Reihe nach alles geben, was sie brauchen, bis sie jeweils genügend versorgt sind.

Nicht immer geht es um ein Nachnähren sol-cher Anteile. Es kann auch nötig sein, die po-sitive Absicht eines Anteils zu würdigen, von seinen Strategien zu unterscheiden und eine neue Strategie zu etablieren. Wieder andere Anteile wollen im, neben oder außerhalb des

Klienten neu platziert werden, um ihre Energie endlich sinnvoll einzubringen. Ein großer Vor-teil dieser Methode: Dadurch, dass der Klient die belasteten Anteile fortwährend als „drau-ßen“ erlebt, bleibt er selbst emotional stabil. Wie nachhaltig das Modellerte zum neuen Sein des Klienten beiträgt, ist allerdings noch nicht unabhängig untersucht.

### Resümee

Es lohnt sich, im Coaching mit der Kraft und Kreativität des Unbewussten zu rechnen. An-ders als Freud müssen Coaches dieser macht-vollen Instanz nicht misstrauisch begegnen, sondern können sie vertrauensvoll in ihre Arbeit einbeziehen. Inspiriert von Hypno-systemikern können sie das Unbewusste im Coaching als machtvolle Instanz ansprechen und als wertvolle Ressource für die Verände-rungsarbeit nutzen.

### Die Autorin



Foto: Gerrit Marx

Sybille Marx arbeitet als zweifach zer-tifizierter Coach in Greifswald an der Ostsee. Nach ihrem Germanistik- und Theologiestudium und 15-jähriger Arbeit als Journalistin hat sie 2017/18 eine Ausbildung zum Systemischen Coach an der Coaching-Akademie in Berlin absol-viert. Psychologische und philosophische Grundlagen hat sie in einer Einzelausbil-dung beim Berliner Coach Olaf Georg Klein vertieft. Der Artikel basiert auf ihrer Abschlussarbeit.

[www.coaching-in-greifswald.de](http://www.coaching-in-greifswald.de)

### Literatur

- » **Hammel, S. (2019).** *Lebensmöglichkeiten entdecken. Veränderung durch therapeutisches Modellieren.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Hammel, S. (2014).** *Therapie zwischen den Zeilen. Das ungesagt Gesagte in Psychotherapie, Beratung und Heilkunde.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Meiss, O. (2021).** *Hypnosystemische Therapie bei Depression und Burnout.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Niehues, F. (2022).** *Therapie mit allen Sinnen: Impacttechniken.* Vortrag vom 25. März 2022, gehalten beim digitalen MEG-Kongress.
- » **Schmidt, G. (2019).** *Grundkurs Hypnosystemische Konzepte.* Mitschnitt vom 32. Metaforum Sommercamp in Albano/Italien. Müllheim: Auditorium Netzwerk.
- » **Storch, M. & Krause, F. (2017).** *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell.* Göttingen: Hogrefe.





## Coaching und Agilität

### Coaching-Kompetenz als Erfolgstreiber agiler Transformation

*Von Sascha K. Müller & Nils Rittstieg*

*Organisationen müssen zunehmend mit Herausforderungen wie unsicheren Umfeldbedingungen umgehen. Agilität wird oft als Antwort hierauf verstanden. Coaching ist eine Kernkompetenz in der agilen Transformation. Da mag es verwundern, dass Coaching-Kompetenz von Unternehmen, die Agilität anstreben, zu selten strukturiert gefördert wird. Anders bei der HDI Global SE, die ein Qualifizierungsprogramm aufsetzte, um Coaching-Kompetenz in der Organisation aufzubauen.*

Coaching ist ein Erfolgsfaktor für die agile Transformation von Organisationen, also deren Entwicklung hin zu mehr Adaptivität und Reflexionsfähigkeit. Agile Methoden und Frameworks (Vorgehensmodelle) sprechen oft von Coaching, meinen damit allerdings ein Bündel an Aufgaben, die durch agile Rollen wie Scrum Master oder Agile Coaches ausgefüllt werden. Dazu zählen neben Coaching auch Facilitation, Training und Mentoring. Die Coaching-Kompetenz ist meist nur wenig im Fokus der Skill-Entwicklung. Die HDI Global SE hat im Rahmen ihrer agilen Transformation den Coaching-Kompetenzen besonderes Gewicht eingeräumt und ein Qualifizierungsprogramm für Scrum Master gestartet, das in mehreren Etappen den Kompetenzaufbau mit der Vermittlung von theoretischem Wissen, Methoden, praktischen Übungen und einem Tandemkonzept gestaltet hat.



- » Die Begriffe „Coaching“ und „Agile Coaching“ sind nicht gleichzusetzen.
- » In der agilen Transformation stellt Coaching ein wichtiges, jedoch oftmals vernachlässigtes Kompetenzfeld dar.
- » Im Zuge agiler Transformation können strukturierte Qualifizierungsprogramme dazu beitragen, Coaching-Kompetenz in der Breite einer Organisation nachhaltig zu etablieren.

### Agilität und agile Transformation – was steckt dahinter?

Nichts ist so beständig wie der Wandel. In immer schnelleren Zyklen verändert sich die Welt, in der wir uns bewegen. Der Wandel ist zur Regel geworden. Die Digitalisierung unserer Arbeitswelt ist ein wesentlicher Treiber dafür. Ein sich stetig beschleunigendes Umfeld, unvorhersehbare Ereignisse und steigende Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit von Organisationen sind die Folgen. Unter dem Schlagwort *Agilität* versuchen daher viele

Unternehmen, dieser Entwicklung mit neuen Arbeitsweisen zu begegnen. Agile Methoden versprechen nicht nur die Fähigkeit, besser auf Veränderungen reagieren zu können und damit Organisationen resilienter zu machen. Auch schnellere Lieferfähigkeit, bessere Produktqualität und weniger Fehler in der Wertschöpfungskette werden mit ihnen verbunden. Doch der Einsatz von Methoden (*doing agile*) ist immer nur die Spitze des Eisbergs (siehe Abb., S. 42).

Ohne die entsprechenden Werte und Prinzipien (*being agile*) bleibt vieles Fassade und ohne Wirkung. Im Kern geht es um die fünf Werte Respekt, Offenheit, Fokus, Mut und Selbstverpflichtung. Das Manifest für Agile Softwareentwicklung (Beck et al., 2001) beschreibt dazu passende Prinzipien, die in ihrer Form handlungsweisend für die berufliche Praxis sind.

Agile Methoden und Frameworks helfen bei der Übersetzung von Werten und Prinzipien in konkretes Handeln. Eines der bekanntesten Frameworks ist Scrum (Schwaber & Sutherland, 2020). Scrum betrachtet beispielsweise Team-Meetings wie das viertelstündige Daily als regelmäßige Feedback- und Lerngelegenheit. Gehen die Teammitglieder jedoch nicht offen mit Fehlern und neuen Informationen um oder fokussieren sie sich nicht auf das Wesentliche, verkommt das Daily schnell zu einer lästigen Pflichtveranstaltung. Von den Mitarbeitern fordert Agilität also Eigenverantwortung und Selbstreflexion. Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft sind weitere Grundvoraussetzungen für eine Arbeitsweise, die auf ständige Weiterentwicklung ausgelegt ist. Die Anforderungen an Führungskräfte sind ebenso anspruchsvoll. Führungsaufgaben werden über Ebenen hinweg auf mehrere Schultern verteilt. Planungszyklen werden kürzer, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. In der Wahrnehmung entsteht so mehr Unsicherheit, da die scheinbare Sicherheit langfristiger Planungen aufgegeben werden muss. Insgesamt werden Routinen und Verhaltensweisen hinterfragt, die über lange Zeit eingeübt wurden und oftmals erfolgreich waren.

### Coaching – eine Kernkompetenz agiler Rollen

Coaching – verstanden als ressourcenorientierter und systematischer Begleitungsprozess – ist ein wesentlicher Baustein, um auf die Verhaltensänderungen hinzuarbeiten, die mit der agilen Transformation angestrebt werden (Rauen, 2021). Indem Mitarbeiter, Führungskräfte und Teams bei der Entwicklung eigener Lösungen begleitet und gefördert werden, können sie dabei unterstützt werden, ihre Ängste und Befürchtungen zu verarbeiten und Chancen im Neuen zu sehen. Die Bedeutung von Coaching haben auch agile Frameworks wie Scrum und Kompetenzentwicklungsmodelle für agile Rollenträger erkannt. Coaching wird hier als Teil des Aufgabenspektrums betrachtet.

Die Prominenz des Coaching-Begriffs im Umfeld agiler Transformation hat aber auch Schattenseiten. Im Arbeitsalltag hat es sich landläufig durchgesetzt, bei der Einführung, Begleitung und Weiterentwicklung agiler Arbeitsweisen von *agilem Coaching* zu sprechen. Das Agile-Coach-Kompetenzmodell nach Adkins und Spayd (2011) fächert hier eine Reihe von Kompetenzen auf, die Agile Coaches mitbringen sollten: Training, Mentoring, Facilitation und Professional-Coaching. Agile Coaching und damit auch das Professional-Coaching haben nach Adkins und Spayd immer eine übergeordnete Agenda, nämlich die Entwicklung von mehr Agilität in der Organisation und im Verhalten der Mitarbeiter. Die Menschen müssen für den geplanten Wandel hin zu einer agilen Arbeitsweise gewonnen und dabei begleitet werden. Dazu gehören *Training*, also die Vermittlung von Fertigkeiten und Wissen, *Mentoring* unerfahrener Kollegen, *Facilitation* von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen und zu guter Letzt das *Professional-Coaching* von Mitarbeitern und Führungskräften. Diejenigen, die coachen, können dabei ganz unterschiedliche Hintergründe haben. Sie können aus dem Business – der branchenspezifischen Fachlichkeit – kommen, zuvor Software-Entwickler gewesen sein oder einen Change-Management-Hintergrund haben. Entsprechend

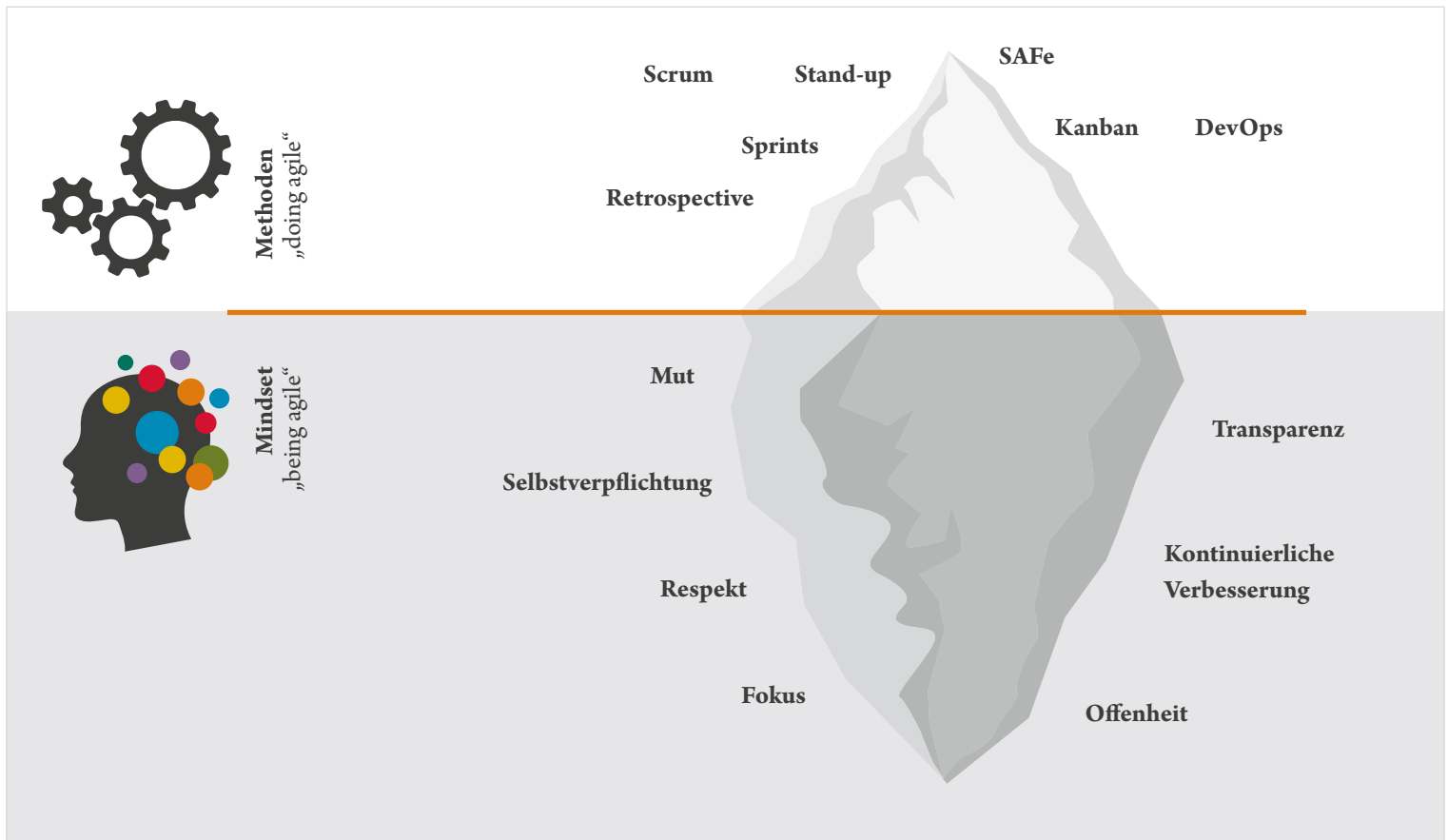


Abb.: Eisbergmodell der Agilität (eigene Darstellung)

unterschiedlich sind das Coaching-Verständnis und die Kompetenzen ausgeprägt.

Im Kontext der agilen Methoden und Frameworks sind es vor allem drei Rollen, denen diese Kompetenzen und Aufgaben zugeschrieben werden: Scrum Master, Agile Coaches und Führungskräfte.

**Scrum Master:** Diese Rolle entstammt dem Scrum Guide (Schwaber & Sutherland, 2020) und beschreibt eine Person, die sich als Teil des Scrum-Teams ergebnisverantwortlich für die Einführung und kontinuierliche Verbesserung der Scrum-Arbeitsweise zeigt. Dazu gehört es, explizit das Team, andere Rollen und die Organisation dabei zu coachen. Der Schwerpunkt liegt auf der Arbeit an und in einem Team.

**Agile Coach:** Die Rolle des Agile Coachs ist keinem bestimmten Framework zuzuschreiben. Agile Coaches arbeiten Framework-unabhängig am Gesamtsystem und unterstützen den

Veränderungsprozess. Zeitlich begrenzt und neutral begleiten sie andere agile Rollen und Teams bei ihrer Entwicklung.

**Führungskraft:** Ihre Aufgabe ist es, die Mitarbeiter und Teams in die neuen Arbeitsweisen zu überführen. Sie geben Orientierung zu Zielen und gestalten den organisatorischen Rahmen, z.B. mit Qualifizierungsmaßnahmen und der Delegation von Entscheidungen und Verantwortlichkeiten.

Im Rahmen agiler Transformationen werden die Rollen Scrum Master und Agile Coach in der Regel neu eingeführt. Die Erwartungen in der Organisation sind dann noch unvereinbar und einfacher zu gestalten. Führungskräfte existieren zwar weiter, die an sie gerichteten Erwartungen unterscheiden sich aber vom klassischen Rollenbild, was für die Betroffenen häufig herausfordernd ist. Zum einen verantworten sie die Veränderung mit, zum anderen sind sie selbst davon betroffen und mit widersprüchlichen Erwartungen

aus beiden Welten konfrontiert. Nicht selten wechseln Führungskräfte auch in eine fachliche Rolle oder werden Scrum Master. Die Hintergründe der Scrum Master sind daher oft sehr divers – von Software-Entwicklern über Projektleiter und Führungskräfte bis hin zu Personalern. Entsprechend unterschiedlich sind die Vorkenntnisse im Bereich Coaching. Das bedeutet: Obwohl *Coaching eine Kernkompetenz* zum Gelingen der agilen Transformation ist, wird sie keineswegs immer bewusst und strukturiert gefördert.

### Coaching verankern – Erfahrungen aus der agilen Transformation der HDI Global SE

Die HDI Global SE hat über die Dauer von einem Jahr ein Qualifizierungsprogramm durchgeführt, um Coaching-Kompetenzen in der Breite aufzubauen und nachhaltig zu verankern. Um eine möglichst große Wirkung in der Organisation zu erzielen, wurde initial

mit allen 28 Scrum Mastern ein sogenanntes *Empowerment* gestartet. Mit den Scrum Mastern zu starten, bot sich aus mehreren Gründen an. Zum einen haben sie täglich direkten Kontakt mit den Teammitgliedern, bei denen der Coaching-Bedarf am größten ist. Zum anderen ist Coaching qua Rollenbeschreibung Teil ihrer Aufgaben. Obwohl oder gerade weil einige Scrum Master bereits verschiedene Coaching-Ausbildungen absolviert hatten, wurde von ihnen selbst der Bedarf einer Stärkung der Coaching-Kompetenzen und eines besser abgestimmten Vorgehens artikuliert. Im Gegensatz zu den Führungskräften hatten sie noch kein strukturiertes gemeinsames Entwicklungsprogramm durchlaufen.

Als Keimzelle für das Empowerment dienten die internen Agile Coaches, in deren Reihen sich bereits langjährige Erfahrungen in systemischem Coaching, Führung, Organisationsentwicklung und der Begleitung von Transformationsprozessen befanden. Sie wurden verstärkt durch externe Agile Coaches, die Impulse von außen einbrachten und halfen, das Empowerment in Gang zu bringen und zu skalieren. Der Einsatz der Externen wurde im laufenden Prozess kontinuierlich heruntergefahren und die Führung an die internen Coaches und die Scrum Master übergeben, um eine nachhaltige Verankerung sicherzustellen.

Das Empowerment gliederte sich in vier Interventionsstränge: (1) Wissensvermittlung, (2) Community-Building, (3) individuelle Coaching-Sessions und (4) Anwendung.

### Wissensvermittlung

Für die Wissensvermittlung wurden interaktive Workshops genutzt, deren Agenda größtenteils durch die Teilnehmer selbst gestaltet werden konnte. Die Teilnahme war für alle Scrum Master freiwillig, wurde aber empfohlen. Ausgangspunkt war das Rollenverständnis und Aufgabenspektrum der Scrum Master. Neben methodischen Inhalten wurden vor allem Fragestellungen bearbeitet, die sich auf die konkrete Veränderungssituation der Teilnehmer in ihren Teams bezogen, beispielsweise die Fragen, wie Teammitglieder von den Vor-

teilen agiler Arbeitsweisen überzeugt werden können oder wie mit Konflikten umgegangen werden kann. Mit den internen Agile Coaches wurden einzelne Fertigkeiten in gesonderten Veranstaltungen anhand von praktischen Übungen vertieft, etwa die kollegiale Fallberatung oder zirkuläres Fragen. Dabei wurden erfahrene Scrum Master als Co-Trainer und Wissensgeber einbezogen. Ergänzend wurde ein Aufbautraining zum Coachen und Führen agiler Teams entwickelt. Die Teilnahme war über einen Bewerbungsprozess mit Motivations schreiben geregelt und an Voraussetzungen geknüpft wie die Mindestdauer der Rollenausbildung von zwei Jahren. In zwei Modulen von je zwei Tagen bekamen die Teilnehmer Input zu Coaching-Ansätzen, Fragetechniken und zum Coaching-Ablauf. In vielen praktischen Übungen wurde die Theorie erlebbar gemacht, ausprobiert und trainiert. Zwischen den Modulen gab es weitere Übungsaufgaben für den Arbeitsalltag und die Möglichkeit zur Supervision mit einem erfahrenen Agile Coach.

### Community-Building

Ein Ziel der frühzeitigen Einbeziehung der Scrum Master bei der Gestaltung der Wissensvermittlung war es, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass vieles an Wissen und Kompetenzen bereits unter den Scrum Mastern

vorhanden war. Um das Peer-Learning und die Nutzung der eigenen Ressourcen zu fördern und dem Vergessen des Gelernten aus den Workshops entgegenzuwirken, wurde die Bildung einer Community angeregt. In Selbstorganisation entwickelten die Scrum Master ein Zielbild und starteten in einen regelmäßigen Meetingturnus. Die Themen der wöchentlichen Treffen werden gemeinsam aus den gemeldeten Bedarfen priorisiert und aufbereitet. Sie dienen dem gemeinsamen Wiederholen und Transferieren des neuen Wissens in den Arbeitsalltag. In Ergänzung wurde ein Tandemmodell etabliert. Jeweils zwei Scrum Master bilden ein sogenanntes Buddy-Team. Die Buddies begleiten sich in Arbeitssituationen als Beobachter und geben sich Feedback. In selbst terminierten Austauschrunden werden persönliche Entwicklungsziele und alltägliche Verhaltensweisen reflektiert und ein geschützter Raum geschaffen, um Rat einzuholen und Emotionen zu thematisieren. Aus der Scrum-Master-Community haben sich darüber hinaus kleinere Zirkel zur kollegialen Fallberatung entwickelt.

### Individuelle Coaching-Sessions

Jeder Scrum Master hatte ein Kontingent von zwei 1:1-Coaching-Sessions mit einem externen Coach, in denen Themen frei platziert



werden konnten. Teil der Sessions war die Erarbeitung eines Lern-Backlogs und einer individuellen Lernreise. Die Themen aus dem Lern-Backlog wurden im Anschluss von den Klienten eigenverantwortlich weiterbearbeitet. Dabei konnten sie auf die Unterstützung der internen Agile Coaches und ihrer Buddies zurückgreifen. Der Einsatz der Externen wurde für die ersten Coachings gewählt, um bei den Klienten die Hemmschwelle zu senken, sich zu öffnen. Anhand der 1:1-Sessions sollte zudem die Empathie für eigene Klienten und das Bewusstsein für den Mehrwert von Coaching durch praktische Erfahrung gefördert werden.

### Anwendung

Die kontinuierliche Anwendung des Erlernens im Arbeitskontext war der entscheidende Baustein im Empowerment. Ohne sie wären die anderen Interventionselemente ohne Mehrwert für die Organisation und nur von geringem Wert für die Scrum Master. Durch sogenannte Challenges, also herausfordernde Aufgaben, waren die Scrum Master motiviert, sich zwischen Workshops und Community-Treffen mit bestimmten Methoden und Fragestellungen zu befassen. So gab es einen Monat lang im Wochentakt Fragen zur Reflexion der agilen Werte, z.B.: „Wie mutig findest du dich, auf einer Skala von 1–10? An welchen Ereignissen aus der letzten Woche machst du das fest? Was müsste passieren, damit du noch mutiger wirst?“ Bei anderen Challenges galt es, etwa in drei Gesprächen mit Teammitgliedern möglichst nur zirkuläre Fragen zu stellen. Parallel bearbeiteten die Scrum Master ihre selbstgesteckten Zie-

le aus dem persönlichen Lern-Backlog. Bis heute stehen ihnen dabei die internen Agile Coaches und die Scrum-Master-Community unterstützend zur Seite. In welcher Form dies geschieht, wird individuell vereinbart. Es finden 1:1-Coachings statt, aber auch die Begleitung und Reflexion im Arbeitsalltag ist ein oft genutztes Mittel.

### Fazit

Wie der Fall des Scrum-Master-Empowerments bei der HDI Global SE zeigt, lässt sich Coaching-Kompetenz gezielt an entscheidenden Stellen für die agile Transformation aufbauen. Dabei ist wichtig herauszuarbeiten, dass Coaching *nicht* mit Agile Coaching gleichzusetzen ist. Coaching hat im Kontext der agilen Transformation immer die Agilität der Organisation als übergeordnetes Ziel im Blick und ist nur ein Kompetenzfeld neben anderen, das allerdings meist am wenigsten Beachtung findet, obwohl es ein wichtiger Erfolgstreiber ist. Die beschriebene Intervention zeigt, wie Wissen und praktische Fähigkeiten für eine Rolle strukturiert aufgebaut werden können. Für das Gelingen einer agilen Transformation ist das jedoch noch nicht ausreichend. Insbesondere Führungskräfte brauchen eine vergleichbare Begleitung, die ähnlich auf ihre Rolle und die Anforderungen daran zugeschnitten sein muss. Dazu zählen z.B. Führungskräfteprogramme und die Schaffung von Räumen für Feedback und Coaching. Aufgrund hierarchischer Unterschiede und disziplinarischen Abhängigkeiten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wird hier vermutlich der stärkere Einsatz externer Coaches notwendig sein.

### Literatur

- » **Adkins, L. & Spayd, M. (2011).** *Agile Coach Competency Framework*. Abgerufen am 22.02.2023: <https://bit.ly/3ELGUHZ>
- » **Beck, K. et al. (2001).** *Manifest für Agile Softwareentwicklung*. Abgerufen am 21.02.2023: <https://bit.ly/3EOA3xH>
- » **Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020).** *Der Scrum Guide*. Abgerufen am 22.02.2023: <https://bit.ly/3kEfm0u>
- » **Rauen, C. (2021).** Varianten des Coachings. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 37–66), Göttingen: Hogrefe.

### Die Autoren



Foto: Martin Rohrmann

Sascha K. Müller ist Diplom-Soziologe mit Schwerpunkt Organisation und Gruppendynamik und gestaltet bei der HDI AG als Agile Coach und Transformationsarchitekt die agile Transformation. Dazu bringt er u.a. Zertifikate in der systemischen Organisationsentwicklung, als Professional Scrum Master und als SAFe-Program-Consultant mit. Er ist Co-Founder von Kaleidos, Partner für passgenaue Organisationsentwicklung.

[sascha.mueller@hdi.de](mailto:sascha.mueller@hdi.de)



Foto: Henning Scheffern

Nils Rittstiege ist Agile Coach und Transformationsarchitekt bei der HDI AG, Gestalter von Veränderungsprozessen als Führungskraft und Organisationsentwickler. Zertifiziert als Professional Scrum Master und SAFe-Program-Consultant. Zudem ist er ausgebildet in weiteren Denkmustern zur Skalierung wie Scrum@Scale und Flight Level. Er ist Co-Founder von Kaleidos, Partner für passgenaue Organisationsentwicklung.

[nils.rittstiege@hdi.de](mailto:nils.rittstiege@hdi.de)

# DoubleTRAMS – SMARTe Ziele im Coaching erarbeiten

Ein Coaching-Tool von Prof. Dr. Sarah Gierhan



## Kurzbeschreibung

Ziele SMART zu formulieren (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert), ist eine beliebte und verbreitete Art der Zielklärung – im Coaching und darüber hinaus. Wie kommen Coaches jedoch gemeinsam mit ihren Klientinnen und Klienten vom Anliegen zu einem SMARTen Ziel? Hier hilft die DoubleTRAMS-Methode.

Der Coach leitet sein Gegenüber mit DoubleTRAMS zweimal durch die fünf SMARTen Kriterien. Am Ende entsteht so ein Ziel, das

tatsächlich SMART und hilfreich für den Coaching-Prozess ist und das „des Pudels Kern“ trifft. Gleichzeitig können mit dieser Methode bereits in der Phase der Zielklärung erste Einsichten beim Klienten bzw. der Klientin entstehen.

## Anwendungsbereiche

DoubleTRAMS kann in der Zielklärungsphase des Coaching-Prozesses eingesetzt werden, wenn ein SMARTes Ziel formuliert werden soll, um beispielsweise Orientierung herzustellen. DoubleTRAMS ist dann besonders hilf-

reich, wenn die Fragestellung/das Anliegen der Klientin bzw. des Klienten noch nicht konkret greifbar ist und der Coach das Gefühl hat, dass der Schlüsselfaktor noch nicht erkannt und benannt ist. Für die Formulierung von SMARTen Zielen DoubleTRAMS zu verwenden, ist zudem dann nützlich, wenn ein Coach ein SMARTes Ziel formulieren möchte, aber ...

- » sich mit der Komplexität SMARTer Ziele überfordert fühlt und sich daher nicht rautraut,
- » nicht genau weiß, wie er/sie dabei vorgehen soll,

- » nicht genau weiß, wie er/sie das in eine Coaching-Sitzung einbauen soll, oder
- » die Formulierung SMARTer Ziele zu technisch findet.

## Effekte

DoubleTRAMS erleichtert dem Coach und der gecoachten Person die Zielklärung und -formulierung und führt auf einfache und angenehme Weise zu einem SMARTen Ziel – ein Ziel, das klar, erreichbar, motivierend sowie greifbar ist und dem entspricht, was die Klientin bzw. der Klient wirklich erreichen möchte. Am Ende des Tools sind die Klientinnen und Klienten erfahrungsgemäß ...

- » positiv gestimmt,
- » motiviert, die Veränderungen anzugehen,
- » um Erkenntnisse zu ihrem Anliegen reicher und
- » klar in Bezug auf ihr Ziel.

Damit unterstützt DoubleTRAMS die zentralen für den Coaching-Erfolg relevanten Wirkfaktoren Zielklärung und -orientierung sowie Klarheit über Veränderungsmöglichkeiten, Veränderungsmotivation, Arbeitsbeziehung und Zusammenarbeit sowie Förderung der ergebnisorientierten Reflexion (vgl. Cotterill & Passmore, 2018; Greif, 2008 & Kinder et al., 2020).

## Ausführliche Beschreibung

SMARTe Ziele sind ...

- » spezifisch, sodass eindeutig klar wird, was erreicht werden soll.
- » messbar, sodass später überprüft werden kann, ob das Ziel erreicht worden ist.
- » attraktiv, sodass man motiviert ist, sie zu erreichen.
- » realisierbar, sodass sie tatsächlich umgesetzt werden können, obwohl das möglicherweise herausfordernd ist.
- » terminiert, sodass klar ist, bis wann etwas erreicht werden soll.

DoubleTRAMS besteht daraus, zwei Mal die fünf Kriterien einer SMARTen Zielformulierung

in umgekehrter Reihenfolge anzuwenden. Dem geht eine Anliegenexploration voraus, damit die Klientin/der Klient in der Lage ist, ein erstes grobes Ziel zu formulieren.

Ausgehend davon werden die Kriterien „T“ (terminiert), „R“ (realistisch), „A“ (attraktiv), „M“ (messbar), „S“ (spezifisch) zweimal hintereinander durchdekliniert. Dabei wird das Ziel jeweils entsprechend verfeinert.

Es empfiehlt sich insbesondere deshalb, die Kriterien in der Bearbeitung umzukehren, da die Spezifizierung des Ziels erst sinnvoll erfolgen kann, wenn es zuvor anhand der anderen Kriterien erarbeitet wurde. Am Ende steht die Draufsicht auf das Ziel als Abschluss. Die Schritte im Einzelnen:

### Schritt 1: Grobes Ziel formulieren

Die Klientin/der Klient wird gebeten, ein erstes grobes Ziel zu formulieren. Dies wird schriftlich notiert (für Klientin/Klient und Coach gut sichtbar, sodass immer beide den aktuellen Stand der Zielformulierung vor Augen haben). Hilfreiche Fragen hierzu können sein:

- » Angesichts Ihres Anliegens, das wir gerade besprochen haben: Was könnte ein Ziel für den Coaching-Prozess sein?
- » Was möchten Sie am Ende des Coaching-Prozesses erreicht haben?
- » Stellen Sie sich vor, dass Sie am Ende unserer Zusammenarbeit hier rausgehen und sagen: „Ja, mein Anliegen/Problem hat sich geklärt.“ Was müsste passiert sein?

Hierbei ist zu beachten, dass das Ziel *positiv formuliert* ist und *im Einflussbereich* der Klientin/des Klienten liegt. Außerdem sollte der Coach auf eine korrekte Formulierung achten:

- » „Es ist mir wichtig, ... zu erreichen“ ist kein Ziel, sondern eine aktuelle Einstellung oder Haltung.
- » „... stört mich“ ist kein Ziel, sondern eine Beschreibung des IST-Zustandes.
- » „Es wäre schön, wenn ich ... verändern könnte“ ist kein Ziel, sondern ein Wunsch.

### Schritt 2: Erste Runde T-R-A-M-S

Gemeinsam mit der Klientin/dem Klienten wird das aufgeschriebene Ziel umformuliert. Zunächst wird das Ziel gemeinsam *terminiert* (T). Hilfreiche Formulierungen können sein:

- » „Am Ende des Coaching-Prozesses möchte ich ...“
- » „Am Ende des Coaching-Prozesses werde ich ... erreicht/getan haben.“
- » „Mein Ziel ist, am Ende des Coaching-Prozesses ... zu können/getan zu haben.“

Dann wird das Ziel *realisierbar* (R) formuliert. Dabei achtet der Coach darauf, dass das Ziel so formuliert ist, dass die Erreichung des Ziels komplett in der Hand der Klientin/des Klienten (mit Unterstützung des Coachs) liegt und dass das Ziel innerhalb der Coaching-Zeit erreichbar ist.

Anschließend wird erfragt, inwiefern das Ziel *attraktiv* (A) für die Klientin/den Klienten ist. Hier sollte der Coach unbedingt auf non- und paraverbale Aspekte in der Antwort (z.B. Zögern) achten. Diese Aspekte können Hinweise darauf sein, dass die Person an der Zielformulierung noch etwas stört, sie an irgendeiner Stelle „Bauchschmerzen“ hat oder noch etwas fehlt, damit das Ziel wirklich attraktiv ist („Ja, es ist schon attraktiv, aber...“). Diese Aspekte sind unbedingt zu beachten und zu erfragen. Dabei ist das Ziel entsprechend umzuformulieren, und zwar so lange, bis es wirklich attraktiv ist und die Klientin/den Klienten nichts mehr stört.

Anschließend wird versucht, das Ziel so weiter auszuformulieren, dass die Zielerreichung *messbar* (M) ist. Hier ist die folgende Vorstellung für Klientinnen und Klienten hilfreich: „Stellen Sie sich vor, Sie erzählen einem unbeteiligten Außenstehenden von Ihrem Ziel und bitten ihn, nach Zielerreichung von außen zu beurteilen, ob Sie das Ziel erreicht haben. Klappt das?“

Abschließend wird das Ziel *spezifisch* (S) formuliert. Hierbei ist es hilfreich, Phrase für Phrase bzw. Wort für Wort durch die Zielformulierung zu gehen und zu fragen: „Ist dieses

Wort oder diese Phrase eindeutig oder welche Veränderung braucht es, damit die Formulierung eindeutig ist?“

Bei jedem Kriterium gilt, dass das Ziel nicht zwangsläufig umformuliert werden muss. Entspricht die Formulierung bereits dem zu prüfenden Kriterium, wird nichts an der Formulierung geändert, sondern zum nächsten Kriterium übergegangen.

### Schritt 3: Zweite Runde T-R-A-M-S

Wiederholung von Schritt 2: Alle fünf Kriterien (T-R-A-M-S) werden nochmals nacheinander kurz überprüft. Dies ist wichtig, um sicherzustellen, dass das Ziel am Ende auch wirklich allen Kriterien entspricht. Denn es ist möglich, dass das Ziel z.B. nicht mehr realisierbar oder attraktiv ist, nachdem es spezifisch formuliert worden ist.

### Schritt 4: Abschluss

Am Ende des Prozesses steht ein Ziel, das allen fünf SMART-Kriterien entspricht. Dies bedeutet auch, dass das Ziel erreichbar, motivierend und greifbar ist. Nun wird gemeinsam auf die entstandene Zielformulierung geschaut. Hilfreiche Fragen können sein:

- » Wie schauen Sie auf Ihr Ziel?
- » Wie geht es Ihnen jetzt?
- » Wie geht es Ihnen mit Ihrem Ziel?

Die Zielformulierung mit DoubleTRAMS kann dann abgeschlossen werden, wenn die gecoachte Person hier Antworten gibt, die anzeigen, dass sie sich mit dem Ziel wohlfühlt, dass sie mit dem Ziel arbeiten kann und dass sie motiviert ist, das Ziel nun anzugehen. Sollte dies nicht der Fall sein, erfragt der Coach, an welchen Stellen die Klientin/der Klient noch *Ungereimtheiten, Widersprüche oder Abwehr* verspürt. Diese Empfindungen sind immer ein Hinweis darauf, dass das Ziel noch nicht vollständig SMART ist. Man wird an dieser Stelle dann nochmals auf eines der Kriterien zurückkommen und das Ziel entsprechend umformulieren, bis die obigen Fragen zufriedenstellend beantwortet werden können.

### Praxisfall

Jan (Name geändert) kam ins Coaching, weil er eine berufliche Veränderung anstrebte. Er ist ein Generalist, ein talentierter Tausendsassa, der mit dem Coaching Klarheit über seine nächsten beruflichen Schritte erhalten wollte. Nach der Explorationsphase formulierte er in der Zielfindungsphase zunächst das folgende Coaching-Ziel: „Ich möchte meine nächsten beruflichen Schritte identifizieren.“ Dieses wurde schriftlich festgehalten.

Nun wandten sich Coach und Klient in einer ersten Runde nacheinander den fünf Kriterien SMARTer Ziele zu, und zwar von hinten, beginnend mit dem *T – terminiert*. Jan wurde gefragt: „Wann wollen Sie Ihr Ziel erreicht haben?“ Er formulierte daraufhin: „Ich möchte am Ende des Coaching-Prozesses meine nächsten beruflichen Schritte identifiziert haben.“ Der zuvor aufgeschriebene Satz wurde entsprechend abgeändert.

Anschließend wurde das zweite Kriterium bearbeitet, *R – realisierbar*: „Ist das Ziel wirklich bis zu diesem Termin erreichbar und ist das Ziel wirklich von Ihnen erreichbar?“ Der Klient bestätigte dies vollumfänglich.

In diesem Schritt wurde also nichts an der Zielformulierung geändert, sondern gleich zum nächsten Kriterium übergegangen, *A – attraktiv*: „Ist das ein attraktives Ziel für Sie?“ Jan antwortete: „Oh ja, das ist sehr attraktiv. Wenn ich das am Ende wüsste, dann wäre ich wirklich glücklich.“

Wieder wurde nichts an der Formulierung geändert und zum vierten Kriterium übergegangen, *M – messbar*: „Ist das Ziel messbar? Stellen Sie sich dafür vor, Sie erzählen einem Freund von Ihrem Ziel. Dann gehen Sie in die Umsetzung. Anschließend bitten Sie ihn zu beurteilen, ob Sie das Ziel wirklich erreicht haben. Kann er das von außen gut beurteilen?“ Jan antwortete: „Na ja, ich habe ja nicht gesagt, wie viele meiner nächsten beruflichen Schritte ich identifizieren möchte. Eigentlich reicht mir auch ein beruflicher Schritt aus. Das kann ein Außenstehender beurteilen, denn

er sieht ja, ob ich den Schritt erreicht habe oder nicht.“ Das Ziel wurde in der schriftlichen Formulierung entsprechend aktualisiert: „Ich möchte am Ende des Coaching-Prozesses einen nächsten beruflichen Schritt identifiziert haben.“

Daraufhin gingen Coach und Klient zum vorerst letzten Kriterium über, *S – spezifisch*. Hier gingen sie Phrase für Phrase bzw. Wort für Wort durch den Satz, wobei Jan jedes Mal sinngemäß gefragt wurde: „Ist dieser Ausdruck eindeutig oder welche Veränderungen braucht es, damit die Formulierung klar und unmissverständlich ist?“ Das Ziel änderte sich dabei in wesentlichen Punkten. Jan antwortete:

- » *Ich*: Ja, das ist eindeutig, das bin ich. Das ist spezifisch genug.
- » *möchte*: Das ist auch eindeutig.
- » *am Ende des Coaching-Prozesses*: Ja, also, das ist, wenn wir fertig sind. Da ich in drei Monaten Klarheit brauche, sollten wir hier vielleicht „am 1. Februar“ schreiben.
- » *einen nächsten beruflichen Schritt*: „Beruflich“ ist klar, „nächster Schritt“ auch.
- » *identifiziert haben*: Ja, also eigentlich, wenn ich da so drüber nachdenke, möchte ich nicht nur „identifizieren“. Ich möchte den Schritt am liebsten auch schon kennen. Ich möchte mich schon für den nächsten beruflichen Schritt entschieden haben.

Das Ziel las sich nach Anwendung dieses Kriteriums so: „Ich möchte mich am 1. Februar für einen nächsten beruflichen Schritt entschieden haben.“

Schon an dieser Stelle der Anwendung ist erkennbar, dass eine konsequente Umsetzung der fünf SMARTen Kriterien wesentlich zur Zielklärung beiträgt. Das Ziel ist viel spezifischer als noch zu Anfang; dem Klienten ist bereits klarer, was er mit dem Coaching erreichen möchte.

Es folgte die *zweite Runde* – noch einmal alle fünf Kriterien im Schnelldurchlauf. Das ist essenziell, da sich durch die Anwendung der hinteren Kriterien etwas an den vorderen Kriterien geändert haben könnte. Indem man das



Ziel spezifischer formuliert, kann es z.B. weniger attraktiv oder nicht realisierbar werden.

Der zweite Durchlauf begann wieder beim Kriterium T (terminiert). Das Ziel war in seiner jetzigen Formulierung noch ausreichend terminiert. Es folgte Kriterium R (realisierbar) und Jan wurde gefragt, ob das Ziel in der aktuellen Formulierung realisierbar sei. Das brachte Jan zum Nachdenken und er antwortete: „Hm, da liegt Weihnachten dazwischen. Also vielleicht sollten wir das nochmal ändern und einen Monat nach hinten verschieben.“ Das Ziel lautete fortan: „Ich möchte mich am 1. März für einen nächsten beruflichen Schritt entschieden haben.“

Es folgten die weiteren Kriterien. A (attraktiv): „Ist das Ziel noch attraktiv für Sie?“ Jan antwortete: „Ja, sehr.“ M (messbar): „Ist es noch messbar?“ Jan antwortete: „Ja, das ist noch messbar.“ S (spezifisch): „Hm, ich will mich nicht einfach nur für irgendeinen nächsten beruflichen Schritt entschieden haben. Ich möchte eigentlich einen Schritt, der besser ist als das, was ich jetzt mache, also einer, der meine persönliche und berufliche Zufriedenheit erhöht, oder sagen wir, die berufliche erhöht und die persönliche erhält. Ja, das wäre das, was ich wirklich will.“ Coach und Klient änderten die Zielformulierung entsprechend ab: „Ich möchte mich am 1. März für einen nächsten beruflichen Schritt entschieden haben, der meine berufliche Zufriedenheit erhöht und meine persönliche erhält.“

Anschließend gingen beide durch den neuen Halbsatz, der hinzugekommen war, und überlegten, ob auch bei diesem neuen Satz jedes Wort spezifisch genug ist. Dabei wurde bereits

inhaltlich gearbeitet, weil Jan überlegte, was berufliche Zufriedenheit eigentlich für ihn bedeutet: „Was heißt berufliche Zufriedenheit, wie wird sie definiert, was bedeutet sie für mich?“ Die dabei entstandenen Inhalte wurden schriftlich festgehalten, und zwar in Form einer Fußnote: „Ich möchte mich am 1. März für einen nächsten beruflichen Schritt entschieden haben, der meine berufliche Zufriedenheit\* erhöht und meine persönliche erhält.“ Mit einer Fußnote zu arbeiten, bot sich an, um das Ziel nicht zu lang werden zu lassen. Sie erklärte, was „berufliche Zufriedenheit“ für Jan bedeutet: „\*Ich kann mich weiterentwickeln. Ich habe eine Arbeit, die nützlich ist. Ich habe eine soziale Interaktion bei der Arbeit. Ich kann stetig Neues lernen. Die Organisation, in der ich arbeite, will sich weiterentwickeln. Ich muss nicht für die Arbeit umziehen.“

Abschließend wurde Jan, um noch einmal sicherzustellen, dass er sich mit dem Ziel gut fühlt und es so für ihn stimmig ist, gefragt: „Wie schauen Sie auf Ihr Ziel?“ Mit dieser Frage können neben Emotionen auch andere Gedanken und Erkenntnisse abgegriffen werden, die Ausgangspunkt für die weitere Arbeit sind. Hätte Jan sich an dieser Stelle nicht gut mit dem Ziel gefühlt, so wäre geschaut worden, an welcher Stelle des Ziels der Klient Abwehr spürt, bei welchem Kriterium für ihn noch nicht alles passt, um dann an dieser Stelle die Zielformulierung nochmals aufzunehmen.

### Voraussetzungen

Coaches sollten über Grundkenntnisse SMARTer Ziele verfügen. Es ist hilfreich, die Methode im Selbstversuch einzuüben.

### Literatur

- » **Cotterill, S. T. & Passmore, J. (2018).** Coaching Research: A Critical Review. In S. English, J. M. Sabatine & P. Brownell (Hrsg.), *Professional Coaching: Principles and Practice* (S. 55–67), New York: Springer.
- » **Greif, S. (2008).** *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Kinder, N.; Mühlberger, C.; Schiemann, S. J.; Stollberg, J.; Jonas, E. & Greif, S. (2020).** Was macht erfolgreiches Coaching wirksam? *Coaching-Magazin*, 13(1), S. 42–49.

### Persönliche Hinweise

Es empfiehlt sich sehr, die hier vorgegebene Reihenfolge einzuhalten. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die SMARTen Kriterien dann am besten erarbeitet werden können, wenn man sie von hinten anwendet, also mit „T“ beginnt. Ein Erklärvideo zur Methode finden Interessierte unter: <https://sarahgierhan.de/doubletrams>

### Technische Hinweise

Die Dauer der Durchführung beträgt ca. 15 bis 45 Minuten, je nach Komplexität des Ziels sowie Anliegens. Material: Die Zielformulierung muss mitgeschrieben werden können, sodass Coach und Klientin/Klient gemeinsam daran arbeiten können. Die Anwendung ist virtuell und in Präsenz möglich.

### Die Autorin



Foto: Julia Vogel Photography

Prof. Dr. Sarah Gierhan ist Professorin für Coaching an der IU Internationale Hochschule, Coach für talentierte Tausendsassa, Lehr-Coach und freiberufliche Trainerin. Sie arbeitet zu den Themen Vielbegabung (Scanner-Persönlichkeiten), Stress, Resilienz, Führung, Zeitmanagement sowie Selbstmanagement.  
[www.sarahgierhan.de](http://www.sarahgierhan.de)



## Positives Coaching

### Wirkmechanismen auf Mitarbeiterbindung

*Von Nora Stracke & Prof. Dr. Patrick Sailer*

*In Zeiten von Fachkräftemangel und abnehmenden Erwerbspersonenpotenzials ist es für Unternehmen nicht nur wichtig, für Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu sein. Im oft zitierten „Kampf um die besten Köpfe“ kommt auch der Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle zu. Im vorliegenden Beitrag wird aus wissenschaftlicher Perspektive gefragt, welche Wirkung Positives Coaching auf die – letztlich bindend wirkende – Zufriedenheit von Arbeitnehmenden haben kann.*

Normalerweise würde man davon ausgehen, dass Arbeitnehmende in Zeiten gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Krisen weniger bereit sind, ihren Job zu wechseln. Doch derzeit zeigt sich eine deutlich erhöhte Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden (Clementi & Ferrazzi, 2022). Dieser Trend wird auch als „Great Resignation“ bezeichnet und ist eng mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie verbunden (Tessema et al., 2022). Die Krise hat bei vielen Arbeitnehmenden zu einem Umdenken geführt und sie dazu bewegt, ihre beruflichen Ziele sowie ihre Lebensgestaltung allgemein zu reflektieren. Ein Vorgang, der auch weit nach Abklingen der Pandemie fortbesteht. Die daraus resultierende gestiegene Wechselbereitschaft kann für Unternehmen herausfordernd sein, da sie nicht nur dazu führen kann, dass talentierte Mitarbeitende – und mit ihnen Wissen und Kompetenzen – verloren gehen, sondern auch hohe direkte und indirekte Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeitender entstehen.



- » Positives Coaching ist ein stärkenorientierter und auf persönliches Wachstum ausgerichteter Coaching-Ansatz, der auf den Erkenntnissen der von Martin Seligman begründeten Positiven Psychologie basiert.
- » Zum Zweck der Mitarbeiterbindung kann Positives Coaching präventiv bzw. interventionell eingesetzt werden, sofern die Kündigungsbereitschaft der gecoachten Person noch nicht zu stark ausgeprägt und eine innere Kündigung noch nicht vollzogen ist.
- » Aufgrund des Ripple-Effekts besteht die Möglichkeit, durch Positives Coaching bestimmter Personen, die Einfluss innerhalb des Unternehmens haben, positiv auf die generelle Mitarbeiterbindung einzuwirken.

In Krisenzeiten scheint sich insbesondere der Ansatz des Positiven Coachings anzubieten, um die Stärken von Mitarbeitenden zu aktivieren (Waters et al., 2022) und so Mitarbeiter-

bindung zu fördern. Beruhend auf einer 2022 an der Hochschule Fresenius durchgeführten wirtschaftspsychologischen Forschungsarbeit wird im Folgenden zunächst auf Gründe für eine Mitarbeiterkündigung eingegangen und das sogenannte „Schwellenmodell“ vorgestellt. Danach wird tiefer auf Positives Coaching eingegangen. Dabei stehen insbesondere die Wirkmechanismen in Bezug auf *bindungsfördernde Faktoren* im Fokus.

### Warum kündigen Mitarbeitende?

Zur Erklärung sinkender Mitarbeiterbindung sind zwei Kategorien von Faktoren relevant. Die erste umfasst *allgemeine Kündigungsmotive* wie z.B. eine unzureichende Bezahlung, mangelnde Wertschätzung, Unsicherheit durch Befristung oder fehlende Entwicklungsmöglichkeiten. Die zweite Kategorie besteht aus im Zuge der Pandemie hervorgekommenen Faktoren wie dem *Verlust von Kontrolle*, entstanden aufgrund sich ständig ändernder Coronamaßnahmen. Die damaligen Einschränkungen im Berufs- und Privatleben können bei Mitarbeitenden zu Strategien zur Wiederherstellung der Handlungskontrolle, z.B. mittels Kündigung, führen (Rösler, 2011). Zu gleichen Reaktionen können *Unsicherheiten* aufgrund ökonomischer und sozialer Veränderungen beitragen. Die *Rückkehr ins Büro* nach dem angeordneten Homeoffice kann zu Unzufriedenheit führen, da Mitarbeitende Flexibilität und Lebensqualität verlieren. Ein *Mangel an Unterstützung* durch den Arbeitgeber und das berufliche Umfeld kann ebenfalls zu psychischer Belastung und Stress führen, was in einer Kündigung resultieren kann, wenn die Hoffnung auf Besserung der Umstände und der eigenen Symptome besteht.

### Schwellen der Mitarbeiterbindung

Eine starke Bindung der Mitarbeitenden kann gegenseitiges Vertrauen, Einsatzbereitschaft und eine höhere subjektive Sicherheit fördern. Das sogenannte „Schwellenmodell“ nach Rischke (2021) in der Abbildung (S. 52) beschreibt die Entwicklung von einer stabilen Mitarbeiterbindung zur Fluktuation. Hierbei wird die Unzufriedenheit als Media-

tor betrachtet und es werden die Toleranz-, die Frustrations- und die Kündigungsbereitschaftsphase mit unterschiedlichem Maß an Unzufriedenheit identifiziert. Schwellen zwischen den drei Phasen verdeutlichen den Übergang: Je höher die Unzufriedenheit, desto niedriger die Mitarbeiterbindung.

Organisationen streben an, dass ihre Mitarbeitenden sich in der Toleranzphase bewegen und nicht in die Frustrations- oder Kündigungsbereitschaftsphase abrutschen. In der Toleranzphase haben die Mitarbeitenden ausreichende Ressourcen, um Rückschläge, Stress und Veränderungen zu bewältigen. Jedoch kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch wiederholte negative Erfahrungen sinken, welche Frustration zur Folge haben (ebd.). Frustration resultiert aus der Diskrepanz zwischen den erwarteten und den tatsächlichen Umständen. Mit steigender Unzufriedenheit durchlaufen Mitarbeitende eine Veränderung ihrer Wahrnehmung, kognitiven Verarbeitung und verhaltensmäßigen Reaktion. Die Mitarbeitenden werden weniger empfänglich und zugleich konfliktbereiter. Interventionsmaßnahmen des Unternehmens werden sehr kritisch betrachtet (ebd.).

Dennoch ist es in allen Phasen außer der Kündigungsbereitschaftsphase noch möglich, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wieder zu steigern (ebd.). Längerfristige Strategien zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung umfassen einen Wandel der Unternehmenskultur sowie Empowerment, das Stärken der erlebten Selbstwirksamkeit (Conger & Kanungo, 1988). Kurz- und mittelfristige Interventionen wie monetäre Anreize, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Coaching können ebenso dabei helfen, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen und die Mitarbeiterbindung zu stärken (Bender et al., 2019). Im nächsten Abschnitt liegt der Fokus deshalb auf Positivem Coaching als Maßnahme.

### Positives Coaching als Maßnahme

Bei Positivem Coaching handelt es sich um einen wissenschaftlich fundierten, klientenzentrierten und *stärkenbetonten* Coaching-

Ansatz, der auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie basiert und über die aktuelle Problemlage hinaus zum Ziel hat, *persönliches Wachstum* zu fördern (Mangelsdorf, 2020). Die Positive Psychologie geht auf Martin Seligman zurück, der sich in den 1990er Jahren mit der psychologischen Salutogenese auseinandersetzte. Dabei geht es darum, die Lebensqualität zu verbessern, statt nur psychische Störungen zu behandeln. Der Mensch wird als von Natur aus nach Selbstverwirklichung strebend betrachtet (Seligman, 2015). Im Coaching-Prozess wird daher nicht das Problem, sondern die Lösung in den Fokus gestellt, indem der Klient ermutigt wird, seine Stärken und Ressourcen zu nutzen, um den gewünschten Zustand zu erreichen. Es konnte gezeigt werden, dass Ansätze der Positiven Psychologie sowohl für gesunde als auch traumatisierte bzw. erkrankte Personen eine Verbesserung der Psyche bewirken können. Sogar bei der Behandlung von Krebskranken konnten positive Effekte

bezogen auf den psychischen und physischen Zustand gezeigt werden (Kim, 2017).

Im Positiven Coaching wird das konkrete Anliegen des Klienten genutzt, um eine umfassende Reflexion anzuregen und persönliche Stärken, Werte und Bedürfnisse zu entdecken und zu entwickeln. Ziel ist es, nicht nur dieses Anliegen zu lösen, sondern auch die *persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung zu fördern*. Positive Emotionen spielen dabei eine wichtige Rolle, da sie den Aufbau neuer Denk- und Handlungsmuster begünstigen und das Erleben negativer Emotionen schwächen („Broaden-and-Build-Theorie“). Der Coach kann positive Emotionen durch Humor, das Einbinden von Werten und Stärken sowie das Bestärken von Ressourcen und Lösungsansätzen fördern. Um unüberlegte Kündigungen zu vermeiden, kann dem Klienten Klarheit über seine Bedürfnisse und Gründe für den erlebten Frust verschafft werden. Dazu können Fragen wie z.B. „Welcher Ihrer Werte wurde verletzt?“ oder „Was wäre ein größeres

Lebensthema, das Sie für sich realisieren wollen?“ gestellt werden (Mangelsdorf, 2020, S. 27).

Der Einsatz von Positivem Coaching kann damit eine hilfreiche Perspektive auf die Bewältigung von Krisen wie der „Great Resignation“ bieten. Klienten, die diese Methode anwenden, können ein gesteigertes Selbstwertgefühl, Sinn, positive Emotionen und Handlungskontrolle erleben. Sie können sich ermutigt fühlen, die Veränderung mit ihren individuellen Fähigkeiten mitzugestalten, und verdrängen dadurch Verzweiflung, Perspektivlosigkeit und Unzufriedenheit (Waters et al., 2022).

### Wirkmechanismen

Es konnte nachgewiesen werden, dass das Erlernen und Anwenden von Strategien der Positiven Psychologie zur Reduzierung von negativen Gedankenspiralen, Steigerung der mentalen Belastbarkeit und Verringerung von Depressions- und Überlastungssymptomen



## Coaches, fit for future!

### Was ist die Zukunft im Coaching, Chatbot?

**Digitales Coaching** – bis 2030 steigt der Anteil der digitalen Software & Apps um 2000 %.\*

\*Hype Cycle for Human Capital Management Technology, Gartner 2020

### Und wie werde ich digital fit?

Mit **CoachIT**, den digitalen Lerninhalten von ICF Germany und **CoachingTech** Vorträgen der **ICF Virtual Education**.

Mit unseren Projekten und Programmen machen wir Coaches IT-fit. Machen Sie mit!



VIRTUAL  
EDUCATION

[coachfederation.de/events/ve.html](https://coachfederation.de/events/ve.html)

COACHIT



Co-funded by  
the European Union

ab 2023

[coachit.online](https://coachit.online)

Diese Grafik ist erstellt mit AI  
via Dall E mini.



CoachIT ist eine Kooperation mit ICF France, Ireland und Romania.  
[coachfederation.de](https://coachfederation.de) • [info@coachfederation.de](mailto:info@coachfederation.de)

ICF  
Germany  
Charter Chapter

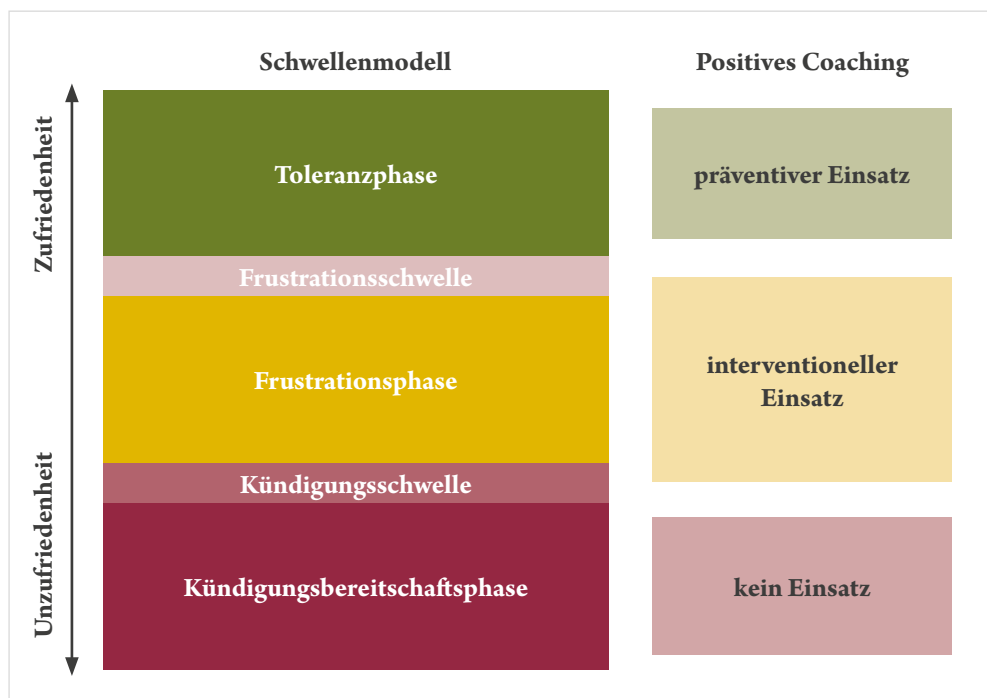


Abb.: Einsatzpotenziale für Positives Coaching verdeutlicht am Schwellenmodell nach Rischke (2019)

führt (Kamp et al., 2020). Im Rahmen einer Metaanalyse von über 300 Studien mit Erwachsenen unterschiedlicher Nationen (Carr et al., 2021) zeigte sich, dass mit dem Einsatz von Positiver Psychologie im Rahmen eines sechswöchigen Programms mit zehn Sessions eine kleine bis mittlere Steigerung des Wohlbefindens, der Lebensqualität und Resilienz nebst einer Verringerung von Ängsten und depressiven Symptomen erzielt werden kann. Am effektivsten war der Einsatz von individuellen 1:1-Sessions (ebd.). Im Detail lassen sich folgende Wirkmechanismen von Positivem Coaching identifizieren:

1. Durch den Einsatz von Positivem Coaching lernen Menschen, sich ihrer *Stärken* bewusst zu werden und diese zu nutzen. Die Fokussierung auf individuelle Stärken und Ressourcen stärkt die gesundheitliche Selbstführung und mindert physiologische Stressreaktionen (Krick & Felfe, 2020).
2. Die *Belastbarkeit* und innere Stabilität werden gefördert, was sich auf die Wahrnehmung der aktuellen Situation auswirkt (Helle, 2019).
3. Die individuellen *Bedürfnisse* der Mitarbeitenden werden berücksichtigt und psychische Belastungen werden reflektiert sowie eingeordnet (Mangelsdorf, 2020).

4. Die *Zufriedenheit* wird gestärkt, was eine umkehrende Wirkung für eine sich anbahnende Kündigung entfalten kann (Rolfe, 2019).
5. Letztendlich führen das positive Erleben, neue Hoffnung und Optimismus zur Rückgewinnung der *Handlungskontrolle*.

Es ist für Unternehmen jedoch zu kostenintensiv, alle unzufriedenen oder belasteten Mitarbeitenden zu coachen. Stattdessen können gezielt diejenigen Mitarbeitenden für das Coaching ausgewählt werden, bei denen der größte Bedarf besteht bzw. die aufgrund ihrer Rollen und ihres Einflusses innerhalb der Organisation als eine Art „Multiplikator“ fungieren können, um dank des sogenannten „Ripple-Effekts“ die positiven Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen zu erhöhen.

#### Ripple-Effekt

Der Ripple-Effekt oder Welleneffekt beschreibt die Übertragung von Veränderungen in einem Teil eines Systems auf dessen andere Teile. Durch einen Coaching-Prozess kann dieser Effekt ausgelöst werden, indem Verhaltens- und Denkmuster von Einzelpersonen verändert und somit auch auf andere Kollegen übertragen werden (Barsade, 2002). Diese vereinzelt Coaching-Maßnahmen können

das psychologische Kapital („PsyCap“) der Belegschaft verbessern, indem sie Selbstwirksamkeit, Resilienz, Hoffnung und Optimismus stärken (Rose, 2019). Dadurch steigen das Engagement, die Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Besonders stark wirkt dieser Effekt von oben nach unten, also wenn sich ein Coaching-Effekt von Führungskräften oder Vorbildern auf deren Mitarbeitende überträgt bzw. das infolge des Coachings verbesserte Verhalten dieser „Multiplikatoren“ positive Auswirkungen auf die Organisationskultur entfaltet.

#### Wann ist Positives Coaching sinnvoll?

Bevor es zum Einsatz von Coaching kommt, ist es wichtig, dass Arbeitgebende zunächst die Ursachen für die Unzufriedenheit ihrer Mitarbeitenden analysieren, da organisationale Defizite wie z.B. eine unbefriedigende Gehalts- oder Arbeitszeitgestaltung nicht durch Coaching gelöst werden können (Kühl, 2008). Werden organisationale Schwierigkeiten in Coachings Mitarbeitenden zugeschrieben, kann dies der Organisation zwar Entlastung bringen, es besteht jedoch die Gefahr, dass sie selbst gerade deshalb nichts daraus lernt und keine Veränderung stattfindet. Denn organisationale Strukturen wie Entscheidungswege, Geschäftsprozesse, Zielsysteme oder Bereichsstrategien lassen sich durch Coaching nur sehr schwer bis gar nicht ändern (ebd.).

Durch präventive wie auch interventionelle Maßnahmen kann die Zufriedenheit gefestigt und somit die Bindung gestärkt werden (Stempel & Dettmers, 2018). Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass eine wirkungsvolle Prävention sinnvoller ist als eine Intervention (Klaiber, 2018). Diese Unterscheidung nach Einsatzpotenzial wird auf der rechten Seite der Abbildung gezeigt.

Nach Rischke (2021) können Coaching-Maßnahmen bei Mitarbeitenden in der Toleranzphase langfristige und präventive Auswirkungen auf die Resilienz, Zufriedenheit und Performance haben. In Frustrationsphasen und auf der Kündigungsschwelle steigen die Bedeutung und Brisanz von Coaching-In-

terventionen. Auf der Kündigungsschwelle – wenn den Mitarbeitenden z.B. zum ersten Mal der Gedanke kommt „Ich kann mir vorstellen, das Unternehmen zu verlassen“ – bestehen noch Chancen. Wenn sie allerdings bereits in der Kündigungsbereitschaftsphase sind (z.B. durch „innere Kündigung“), ist ein Coaching-Einsatz, der unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterbindung erfolgt, mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erfolgreich und somit nicht sinnvoll (ebd.).

### Fazit

Durch Positives Coaching können Mitarbeitende Entlastung, Stabilisierung, Hoffnung

und Selbstwirksamkeit erfahren. Es müssen nicht zwingend alle Mitarbeitenden gecoacht werden, da der Ripple-Effekt eine kollektive Verbesserung bewirken kann. Zu empfehlen sind insbesondere 1:1-Sessions für die Führungskräfte und informellen Leader, die die Belegschaft am stärksten beeinflussen. Um Interessenskonflikte zu vermeiden, ist der Einsatz externer Coaches sinnvoll. Eine solche Intervention benötigt jedoch Zeit, um ihre Wirkung entfalten zu können. Insgesamt kann Positives Coaching in Krisenzeiten positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung haben, insbesondere durch die Wiedererlangung der individuell erlebten Handlungskontrolle.

### Literatur

- » **Barsade, S. G. (2002).** The Ripple Effect. *ASQ*, 47(4), S. 644–675.
- » **Bender, E.; Schaper, N. & Schürmann, M. (2019).** Factors Driving Employees' Intention to Stay. *A&O*, 63(4), S. 238–250.
- » **Carr, A.; Cullen, K.; Keeney, C.; Canning, C. et al. (2021).** Effectiveness of positive psychology interventions. *J. Posit. Psychol.*, 16(6), S. 749–769.
- » **Clementi, M. & Ferrazzi, K. (2022).** The Great Resignation Stems from a Great Exploration. *HBR*. Abgerufen am 15.03.2023: <https://bit.ly/3FoxEdg>
- » **Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988).** The empowerment process. *AMR*, 13(3), S. 471–482.
- » **Helle, M. (2019).** *Psychotherapie*. Heidelberg: Springer.
- » **Kamp, J.; Braun, O. L. & Gail, K. (2020).** Positive Psychologie und die Reduzierung Dysfunktionaler Kognitionen. In O. L. Braun (Hrsg.), *Positive Psychologie, Kompetenzförderung und Mentale Stärke* (S. 153–174), Berlin: Springer.
- » **Klaiber, S. (2018).** *Organisationales Commitment*. Wiesbaden: Springer VS.
- » **Kim, E. S.; Hagan, K. A.; Grodstein, F. et al. (2017).** Optimism and Cause-Specific Mortality. *AJE*, 185(1), S. 21–29.
- » **Krick, A. & Felfe, J. (2020).** Die gesundheitsförderliche Selbstführungskompetenz. *OSC*, 27(1), S. 51–64.
- » **Kühl, S. (2008).** *Coaching und Supervision*. Wiesbaden: Springer VS.
- » **Mangelsdorf, J. (2020).** *Positive Psychologie im Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- » **Rischke, J. (2021).** *Fluktuationsmanagement*. Freiburg: Schäffer-Poeschel.
- » **Rolfé, M. (2019).** *Positive Psychologie und organisationale Resilienz*. Berlin: Springer.
- » **Rose, N. (2019).** *Arbeit besser machen*. Freiburg: Haufe.
- » **Rösler, F. (2011).** *Psychophysiologie der Kognition*. Heidelberg: SAV.
- » **Seligman, M. (2015).** *Wie wir aufblühen*. München: Goldmann.
- » **Stempel, C. & Dettmers, J. (2018).** Nicht nur Gesundheit! *GIO*, 49(3), S. 241–250.
- » **Tessema, M.; Tesfom, G.; Faircloth, M. et al. (2022).** The „Great Resignation“. *JHRSS*, 10(1), S. 161–178.
- » **Waters, L.; Algoe, S. B.; Dutton, J. et al. (2022).** Positive psychology in a pandemic. *J. Posit. Psychol.*, 17(3), S. 303–323.

### Die Autoren



Foto: Sabrina Fiedler

Nora Stracke ist Wirtschaftspsychologin und als selbstständiger Transformativer Coach für die Themen Resilienz und Stress im Arbeitskontext tätig. Ihr Portfolio umfasst Coachings, Beratungen, Vorträge, Seminare und Workshops dazu.

[www.norastracke.com](http://www.norastracke.com)



Foto: Marco Opitz/Stemens Advanta Consulting

Prof. Dr. Patrick Sailer ist Professor für Organisation, Management und Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius in München und als selbstständiger Executive-Coach und Management Consultant tätig.

[www.sailer-managementconsulting.de](http://www.sailer-managementconsulting.de)



## Die Frage eines gelungenen Lebens

Coaching als Praxis einer Philosophie der Lebenskunst

*Von Olaf Georg Klein*

*Coaches orientieren sich in der Regel ganz bewusst an therapeutischen Interventionen und nutzen sie kreativ für die Veränderungsprozesse ihrer Klienten. Coaching basiert jedoch auch auf ausgesprochenen oder verborgenen philosophischen Konzepten und Grundsatzentscheidungen, die dem Coach und dem Klienten nicht immer bewusst sind. Dennoch haben diese einen entscheidenden Einfluss auf den Inhalt, den Verlauf und das Ergebnis eines Coaching-Prozesses und können diesen in verschiedener Hinsicht bereichern.*

Eigentlich ist jede Coaching-Sitzung auch eine Stunde des gemeinsamen Philosophierens. Jedenfalls wenn man Wilhelm Schmid und seiner *Philosophie der Lebenskunst* folgt. „Unter Philosophie soll hier zunächst nur der Moment des Innehaltens und Nachdenkens verstanden werden, der Raum der Freiheit und der Muße, Fragen zu stellen, die andernorts [...] außeracht gelassen werden, ja nicht einmal formuliert werden können.“ (Schmid, 1999, S. 27)



- » Philosophisches Denken und Reflektieren, z.B. anhand sokratischer Frageformen, ist Bestandteil vieler Coachings.
- » Coaching als Praxis einer Philosophie der Lebenskunst beinhaltet das skeptische Hinterfragen von als selbstverständlich Wahrgenommenem, z.B. verinnerlichten kulturellen Antreibern.
- » Ein entsprechendes Coaching-Verständnis hilft Coaches dabei, einer einseitigen Selbstoptimierung von Klienten nicht unkritisch Vorschub zu leisten.

Im Raum stehen im Zusammenhang mit den konkreten Zielen des Klienten ganz selbstverständlich die Fragen: Wie kann und will der Klient sein Leben führen? Was ist erstrebenswert und sinnvoll? Was ist überflüssig (geworden) und darf gerne zurückgelassen werden? Welche Lebensthemen könnten wichtig sein, sind aber noch gar nicht wirklich wahrgenommen worden? Fragen der Lebensgestaltung, ja der *Lebenskunst*.

Auch den Begriff der *Kunst* auf das eigene Leben anzuwenden im Sinne einer Lebenskunst, ist bisher nicht besonders weit verbreitet. Normalerweise wurde unter Kunst etwas verstanden, das einen Werkcharakter hat, „etwas Gesondertes [...], das von Experten, nämlich Künstlern gemacht wird. Aber könnte nicht das Leben eines jeden ein Kunstwerk werden?“, fragte sich nicht nur Foucault seinerzeit (nach ebd., S. 71). Diese Vorstellung, das

eigene Leben als ein Kunstwerk zu betrachten und zu gestalten, eröffnet ein ganz neues Verhältnis zu sich selbst und zum eigenen Leben.

Dabei muss an dieser Stelle daran erinnert werden, dass Fragen der gelungenen Lebensgestaltung in der Antike ein üblicher Bestandteil der Philosophie waren, ebenso wie später in der Renaissance. In der akademischen Fachphilosophie sind sie dagegen lange Zeit nicht in dem Ausmaß erörtert worden. Diese Leerstelle wurde geschlossen, als sich – auch aus der Philosophie heraus – im 20. Jahrhundert sowohl die Psychoanalyse als auch verschiedenste andere psychologische Schulen entwickelten.

### Philosophisches Denken im Coaching

Das, was wiederum in den letzten Jahrzehnten unter einer Philosophie der Lebenskunst verstanden wird, ist daher auch ein bewusster Rückgriff auf Ursprünge und Anfänge philosophischen Denkens und Reflektierens, in denen existentielle Fragen eines gelungenen Lebens noch ganz selbstverständlich im Mittelpunkt standen. Coaching auch als ein Philosophieren über die Lebenskunst zu begreifen und das Leben des Klienten als ein Kunstwerk anzusehen, das gestaltet werden will, bringt eine wichtige neue Dimension in die Arbeit.

Als Beispiele wären *sokratische Frageformen* zu nennen, die dazu anhalten, „skeptische Distanz zu den Dingen und zu sich selbst zu gewinnen, sie und sich selbst gleichsam von außen zu betrachten und aus dieser Perspektive das Leben neu zu orientieren.“ (ebd., S. 51) Dazu würde dann auch gehören, „Kriterien des richtigen und schönen Lebens zu finden und eine Eudaimonia kennen zu lernen.“ (ebd.) Wobei mit Eudaimonia eine umfassende und ganzheitliche Glückseligkeit gemeint ist und nicht nur Spaß oder momentane Freude. Diese Frageformen und dieser Perspektivwechsel sind durchaus in verschiedenen Coaching-Formen und Coaching-Prozessen zu finden. Wichtig wäre aber in diesem Zusammenhang zu erkennen, dass es sich dabei nicht um therapeutische, sondern um philosophische Interventionen handelt.

Auch *epikureische Elemente* spielen in Coachings oft verdeckt eine Rolle. Vor allem, wenn es um die „Einübung des bewussten Umgangs mit den Affekten und eines kalkulierten, freimütigen Gebrauchs der Lüste“ geht (ebd., S. 52). Wie schon bei Epikur gilt es auch heute, eine lustvolle und zugleich *reflektierte* Form der Lebenskunst zu entwickeln. Dazu gehört z.B., zeitweilig um einer größeren, späteren Befriedigung willen Unlust und Schmerzen hinzunehmen, aber dennoch die Lebensfreude und das Lebensglück nicht aus den Augen zu verlieren.

Von den *Kynikern* wiederum stammen Gedanken, in denen es um die „möglichst weitgehende Verfügung des Selbst über sich und sein Leben im Sinne der Selbstmächtigkeit (Autarkie) und die dafür erforderliche Arbeit des Selbst an sich“ geht (ebd., S. 52). Auch dieses philosophische Leitmotiv ist im Coaching zentral. Der Coach kann den Klienten darin unterstützen, das eigene Leben als ein selbstentworfenen und selbstgestaltetes zu begreifen, statt sich in erster Linie als Teil eines Unternehmens oder einer Gesellschaft wahrzunehmen und zu empfinden.

An diesen wenigen Beispielen ist schon zu erkennen, dass philosophisches Denken und Reflektieren bewusst oder unbewusst in jedem Coaching eine Rolle spielt. Und zwar auch dann, wenn es vom Coach nicht explizit benannt wird.

Aus der Perspektive der Philosophie der Lebenskunst können im Coaching aber auch ganz bestimmte Tugenden wieder in Erinnerung gerufen werden, die in dem heute vorherrschenden kulturellen und ökonomischen Kontext eines *Schneller, Höher und Weiter* aus dem individuellen und kulturellen Gedächtnis weitgehend verschwunden zu sein scheinen. Z.B. könnte der Coach dem Klienten ein Mehr an Gelassenheit vermitteln, ihn an das Ideal der stoischen Gleichmütigkeit und Seelenruhe erinnern. Er könnte dazu anregen, im Gegensatz zu dem sich immer weiter steigernden Sicherheitsstreben, die Offenheit für das Unvorhersehbare wieder stärker zu etablieren. Auch eine gelassene Lebensführung, die die



Kunst des Seinlassens beherrscht, statt immer mehr zu machen und durchzuziehen, wären vergleichbare Themen einer Philosophie der Lebenskunst, die im Coaching ihren Platz finden können.

Vorausgesetzt wird dabei, dass Coaches ihre Arbeit im Kontext der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen reflektieren und einen Kontrapunkt zu bestimmten Fehlentwicklungen setzen wollen. Konkret könnte das aus der Perspektive einer Philosophie der Lebenskunst heißen, nicht nur bestimmte mit dem Klienten zusammen formulierte Ziele zu erreichen, sondern parallel dazu ebenso wesentliche Fragen des Lebens selbst zu betrachten. Wie kann der Klient sein Leben auf der *ersten Ebene* als eines begreifen, das er selbst gestaltet? Und wie kann er auf einer *zweiten Ebene* – systemisch gesprochen – Einfluss nehmen auf die Umstände seines Arbeitens und Lebens? Inwieweit trägt er durch frühere Entscheidungen die Verantwortung für seine jetzige Situation und was bedeutet das für seine heutigen Entscheidungen, die wiederum seine Zukunft betreffen? Was ist für den Klienten ein glückliches Leben, und zwar

jenseits unreflektiert übernommener, kulturell vermittelter Leitbilder? Was ist vom Ende des Lebens her betrachtet ein wirklich erfülltes Leben gewesen?

#### Skepsis gegenüber Selbstverständlichem

Ob solche und ähnliche Fragen im Coaching eine Rolle spielen, entscheidet nämlich am Ende darüber, ob das Coaching eher eine Methode „neoliberaler Psychopolitik“ (Han, 2016) ist, wie ihm manchmal vorgeworfen wird, oder ob Coaching wirklich das *Wohl des Klienten* im Blick hat. Ob Coaching einseitig dahingehend wirkt, dass sich Klienten noch effektiver an bestehende und zum Teil krankmachende Strukturen anpassen, oder ob das Coaching dafür sorgt, resilienter zu werden. Ob Coaching den Klienten dazu anhält, sich körperlich, geistig und emotional über die Maßen auszubeuten, oder ihn befähigt, nach einer gesunden Lebensbalance zu streben und diese auch zu finden. Ob Coaching die Tendenz enormer Selbstausbeutung gerade bei Freiberuflern und Selbständigen unterstützt

– oder ihr entgegenwirkt. Zumal diese übermäßige Selbstausbeutung von den Betroffenen oft sogar als Freiheit missverstanden wird, weil da ja niemand sei, der sie einem *von außen* abverlangt.

Skeptisch gegenüber allzu Selbstverständlichem zu sein, ist geradezu ein Markenzeichen kritischen, philosophischen Denkens und sollte von daher seinen Platz auch im Coaching haben. Obendrein sollte das Coaching den Klienten befähigen, keineswegs nur gegen übergriffige Zumutungen von außen Grenzen ziehen zu können, sondern auch *verinnerlichte kulturelle Antreiber* kritisch zu sehen, die den Klienten dazu veranlassen können, sich zu stark zu verausgaben – und das nicht gerade zu seinem eigenen Wohl. (Klein, 2018)

So hat eine Philosophie der Lebenskunst im Coaching unbedingt ihren Platz und bewahrt Coaches davor, unkritisch zur eindimensionalen Optimierung von Klienten und Prozessen beizutragen, ohne den Kontext der ganzen Person, der systemischen Rahmenbedingungen und der gesamtgesellschaftlich-kulturellen Pro-



zesse mit in den Blick zu nehmen. Man könnte sogar sagen, dass hier für das Coaching ein eigenes und neu zu besetzendes Feld entsteht, nämlich eine wohlverstandene Lebenskunst auch im Rahmen von Arbeitsprozessen zu vermitteln und selbst kultur- und gesellschaftskritisch zu wirken. Denn interessanterweise wird eine Lebenskunst und die entscheidenden Kriterien dafür weder in der Schule noch in der Universität vermittelt. „Das größte Problem in modernen Gesellschaften ist nicht, dass die Lebensführung [im Sinne einer Lebenskunst] zu sehr gegängelt würde, sondern dass sie behandelt wird, als verstünde sie sich von selbst, sodass sie zu erlernen kein Gegenstand von Bildung und Erziehung ist.“ (Schmid, 1999, S. 119)

### Ganzheitlichkeit

Wenn man auf die Geschichte des Coachings zurückschaut, ist es Anfang der 90er-Jahre entstanden, weil in ihm und mit ihm psychosoziales Wissen aus einem beinahe tabuisierten Bereich der Sozialwissenschaften und der Therapie in Unternehmenskontexte transferiert wurde. So könnte sich Coaching heute gezielt für Formen einer ganzheitlichen Lebenskunst einsetzen. Und das jenseits der – sich inzwischen eingebürgerten – Unterscheidung zwischen Business-Coaching und Life-Coaching. Denn das Leben des Klienten ist ein Einheitliches und Ganzes und sollte daher im Sinne eines *Gesamtkunstwerkes* auch so verstanden werden. Von daher ist es durchaus kritisch zu sehen, wenn sich Coaches immer weiter auf Einzelthemen spezialisieren. Das mag zwar marketingtechnisch Vorteile bringen, aber der Klient hat eben nicht nur ein Problem oder ein Ziel, sondern er steht – bewusst oder unbewusst – immer auch vor der Frage eines gelungenen Lebens.

### Auswirkungen in der Coaching-Praxis

Im Folgenden sollen ein paar konkrete Auswirkungen der vorgestellten Betrachtungen über eine Philosophie der Lebenskunst im Coaching vorgestellt werden, um deutlich zu machen, worin jeweils eine zusätzliche Dimension bestehen könnte.

### Ziele erreichen

Das Coaching wird in der Regel durch die Formulierung und Vereinbarung von Zielen konstituiert, die während eines Coachings vom Klienten erreicht werden sollen. Der Coach versteht sich dabei als Unterstützer und Begleiter. Nachdem die Ziele definiert wurden, könnte der Coaching-Prozess also beginnen. Aus der Perspektive einer Philosophie der Lebenskunst stellen sich aber schon an diesem Punkt Fragen, die hinter der offenkundigen Zielsetzung – verdeckt – vorhanden sind und die man ohne skeptisch-philosophische Haltung leicht übersehen könnte. Offen ist erst einmal, wer dieses Ziel überhaupt formuliert hat. Das Unternehmen oder der Klient selbst? Stimmt das überein, stimmt der Klient dem zu oder eher nicht? Aber selbst, wenn der Klient den Vorgaben des Unternehmens zugestimmt hat, ist es nicht sinnvoll, sofort loszuarbeiten. Denn die nächste Frage könnte oder sollte lauten, ob dieses Ziel, das der Klient formuliert oder dem er zugestimmt hat, wirklich *sein eigenes* ist. Oder hat er vielleicht nur die Maßstäbe anderer, z.B. seines Vaters oder anderer Bezugspersonen, kritiklos übernommen und verinnerlicht, ohne es zu bemerken?

### Quantitative oder qualitative Ziele

Es wäre ebenso skeptisch zu hinterfragen, ob das formulierte Ziel ein quantitatives oder ein qualitatives Ziel ist. Mehr Geld zu verdienen, einen Karriereschritt zu machen oder Ähnliches sind eher messbare quantitative Ziele. Aber steht dahinter nicht oft der *Wunsch nach qualitativen Zielen*? Mehr Lebenszufriedenheit, mehr Balance, mehr Glück? Dann ist aus Sicht der Lebenskunst die Frage zu stellen, ob die Erreichung der messbaren Ziele wirklich ein Weg ist, um die dahinterliegenden qualitativen Ziele zu erreichen.

### Zeit und Ziele

Auch die Frage, *wo* das Ziel liegt, ist nicht unerheblich. In der Regel gehen Coach und Klient davon aus, dass Ziele in der Zukunft liegen. Wo denn sonst? Bestimmte eigene Ziele, die mit Lebensqualität und Lebenskunst zu tun haben,

liegen aber eher in der Gegenwart und werden durch die Formulierung von messbaren Zielen, die in einer mehr oder weniger fernen Zukunft erreicht werden sollen, immer weiter in die Zukunft verschoben. Wenn man dieses Projekt beendet, diese Beförderung erreicht, diese Qualifikation abgeschlossen hat ... *dann* will man sich mehr Zeit für sich nehmen, sich um den eigenen Körper kümmern, eine Lebensbalance erreichen usw. Aber so kann es getrost bis zum Ende des Lebens weitergehen. Insofern heißt die Devise: Jetzt oder nie. Das verändert dann auf einmal Zielstellung und Arbeitsweise im Coaching gleichermaßen. (Klein, 2009)

### Motivation

Wenn jemand unmotiviert, lustlos oder träge ist, ist es natürlich sinnvoll, in einem Coaching seine Motivation zu stärken und nach Blockaden und Widerständen zu suchen, die den Klienten davon abhalten, lustvoll tätig zu sein. Wenn aber jemand schon sehr engagiert seine Arbeit verrichtet und dennoch immer weiter motiviert werden soll oder möchte, noch mehr zu leisten, dann kann das eher zu einem Burnout als zu mehr Selbstwirksamkeitserfahrung führen. Übermotivation ist genauso gefährlich wie mangelnde Motivation. Aus dem Blickwinkel der Lebenskunst ist hier die Frage nach der richtigen Balance zu stellen. Zwischen Anspannung und Entspannung, zwischen Engagement und Loslassen.

### Informationen und Wissen

Aus der Perspektive einer Philosophie der Lebenskunst könnten im Coaching ebenfalls eine ganze Reihe anderer Themen bearbeitet werden, selbst wenn diese vordergründig (noch) gar nicht vom Klienten thematisiert wurden. Z.B. der gravierende Unterschied zwischen Information und Wissen, der heute oft nivelliert wird. Dabei können Informationen beliebig hergestellt und verbreitet werden und als Informationsflut eher ablenken statt nutzen. Sie formen den Einzelnen, ohne dass er sich dessen bewusst ist, und machen ihn anfällig für Propaganda, Werbung und Manipulation. Wissen dagegen entsteht durch Nachdenken,

indem ausgesuchte Informationen gewichtet, mit anderen Quellen verglichen, beurteilt und erst dann integriert werden, statt sie einfach ungefiltert zu übernehmen. Auch die Differenzierung von technisch-organisatorischem Wissen (von dem man wissen sollte, wo man es findet) und existentiellern Wissen (das nur dann seine Wirksamkeit entfaltet, wenn es auch gelebt wird) ist eine wesentliche Unterscheidung für ein gelingendes Leben. (ebd.)

### In und mit der Zeit sein

Beim Thema Zeit gibt es zwei unterschiedliche Herangehensweisen. Aus einer Perspektive der Philosophie der Lebenskunst wird ein Coach nicht einfach dem Zeitgeist folgen und unreflektiert Zeit- und Managementtechniken vermitteln, sondern er wird in sokratisch fragender Weise wesentliche Missverständnisse oder Verzerrungen in den Vorstellungen von der Zeit aufdecken, die sich offensichtlich ungünstig im Leben des Klienten auswirken. *Vergeht* die Zeit (Mangelperspektive) oder *entsteht* die Zeit (ressourcenorientiert)? Ist Zeit wirklich Geld? Und warum ist sie es nicht? Kann man Zeit managen oder ist man eher ein Opfer der Zeit? Geht beides zugleich? Oder lebt man eher *in und mit* der Zeit? Was bedeutet das genau? Kann man *keine* Zeit haben, solange man lebt? Kann man Arbeit und Leben in eine „Work-Life-Balance“ bringen oder ist das Leben nicht eindeutig eine übergeordnete Kategorie, in der sowohl die Arbeit, die Familie, die Liebe und die Freizeit ihren Platz finden sollten? Und lebt man etwa nicht, derweil man arbeitet? Gerade an einem solchen Thema ist leicht zu erkennen, wie eine Herangehensweise (ohne es vordergründig zu wollen) zu mehr

Bewusstlosigkeit und Überanstrengung und die andere zu mehr *Zeitsouveränität* führen kann. (ebd.)

### Den Körper als Ressource nutzen

Als letztes sei der Umgang mit dem Körper erwähnt. „Der Körper ist immer der Klügste im Raum.“ (Grunick & Buchholz, 2021, S. 21) Insofern greift ein reines Arbeiten auf der Bewusstseins-ebene im Coaching zu kurz. In dieser Kultur wird durch eine Überbetonung des Bewusstseins indirekt auch eine Körpervergessenheit vermittelt. Der Körper wird in unserer Kultur obendrein mit zwei entgegengesetzten unerfüllbaren Anforderungen konfrontiert (und steht damit auf verlorenem Posten). Auf der einen Seite soll er sich (dem Zeitgeist folgend) immer mehr beschleunigen und anpassen, auf der anderen Seite soll er sich am besten überhaupt nicht verändern und möglichst ewig jung bleiben. Die Konsequenz ist oft ein vergeblicher Kampf gegen den eigenen Körper, der – mitunter mit Aufputzmitteln und Schönheitsoperationen – zur Anpassung gezwungen werden soll. Allerdings kann aus einer Perspektive der Lebenskunst der Körper als Wegweiser und treuer Begleiter betrachtet werden, der einem hilft, Übergriffe auf das eigene Leben und Sein abzuwehren. „Wichtig wäre es dann, ihn [den Körper] nicht als ein notwendiges Übel zu begreifen, weder als Hindernis für die unbegrenzte Beschleunigung noch als einen beschämenden Spiegel für den nicht gelingenden Stillstand, sondern als Inbegriff von Balance und Ausgleich, als Basis für eine genussvolle Existenz.“ (ebd., S. 102)

### Literatur

- » Grunick, K. & Buchholz, L. (2021). *Entdecke deine Körperintelligenz*. München: Gräfe und Unzer.
- » Han, B. C. (2016). *Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken*. Frankfurt: Fischer.
- » Klein, O. G. (2018). *Tagebuchschreiben*. Berlin: Wagenbach.
- » Klein, O. G. (2009). *Zeit als Lebenskunst*. Berlin: Wagenbach.
- » Schmid, W. (1999). *Philosophie der Lebenskunst – Eine Grundlegung*. Frankfurt: Suhrkamp.

### Fazit

Es ist sinnvoll, nützlich und vertiefend für den Coaching-Prozess, sich als Coach die eigenen philosophischen Grundannahmen immer wieder zu vergegenwärtigen und philosophische Interventionen bewusst einzusetzen. Darüber hinaus können verschiedene Elemente einer Philosophie der Lebenskunst ganz bewusst in das Coaching integriert werden. Längerfristig sollten philosophische Methoden und Ansätze auch in Coaching-Ausbildungen gezielt vermittelt werden.

### Der Autor

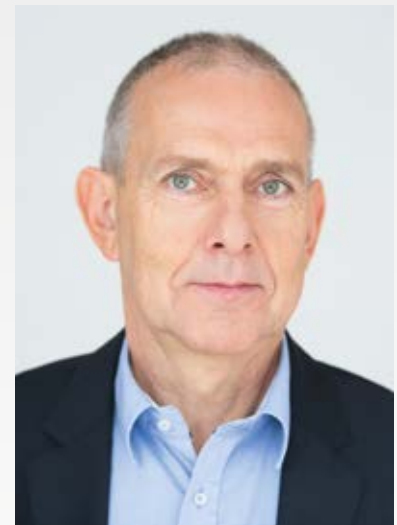


Foto: Juliane Flötting

Olaf Georg Klein arbeitet seit 1991 als Einzel-Coach mit seinen Klienten vorrangig an existentiellen Themen. Er hat Theologie, Philosophie und Psychologie studiert und bereits 2007 ein wegweisendes Buch über die Zeit aus philosophischer, psychologischer und interkultureller Perspektive geschrieben: „Zeit als Lebenskunst“. Von ihm stammen auch das Sachbuch „Tagebuchschreiben“ (2018) sowie der Bestseller über Ost-West-Missverständnisse: „Ihr könnt uns einfach nicht verstehen“ (2001). Als Lehr-Coach bietet er seit 1996 eine Coaching-Meisterschüler-Ausbildung an.  
[www.personal-coaching-berlin.de](http://www.personal-coaching-berlin.de)  
[www.coachdb.com/de/coach/olaf-georg-klein.html](http://www.coachdb.com/de/coach/olaf-georg-klein.html)

## Beratung in Bewegung. Praxisbuch für Coaching und Therapie in der Natur.

### Rezension von Torsten Ferge

Als ich 2018 durch Spanien wanderte, begegnete mir Thomas, ein Pilger auf dem Jakobsweg. Er überraschte mich mit seinem Lebensentwurf: Einige Monate im Jahr arbeiten, acht Monate aber frei sein und sparsam im eigenen Van irgendwo in Europa leben. Oder wandern gehen. Thomas wirkte bemerkenswert ausgeglichen. Vielleicht gibt es etwas zwischen Van-Life und Bürojob? Johann-Friedrich Weber und Eva Ista stellen mit „Beratung in Bewegung. Praxisbuch für Coaching und Therapie in der Natur“ einen veränderten Rahmen für Beratung vor. Und dieser Rahmen ist grün, wetterabhängig, beweglich und bewirkt zuweilen schmutzige Schuhe.

Ista und Weber stellen ihre „Beratung in Bewegung“ als Autorenteam zwischen Aachen und Stuttgart vor. Die gelernte Pädagogin Ista veränderte Ende der 2010er-Jahre ihren Schwerpunkt hin zu systemischem Coaching plus Wander-Coaching. Dazu absolvierte sie eine Ausbildung in neurosystemischer Integration sowie traumasensiblen Coaching. Weber war im Verlagswesen tätig und entwickelte nach einem berufsbegleitenden Studium in Existenzanalyse und Logotherapie seinen Ansatz des „Walk and Talk Coaching“. Zudem ließ er sich zum kognitiven Verhaltenstherapeuten ausbilden. Weber hat seine Ziele trotz Sehbehinderung erfolgreich verfolgt.

Passend zum Inhalt hat das Papier des Buches ein FSC-Siegel für gute Waldnutzung. Das Buch umfasst die Einleitung, vier Kapitel und ein Literaturverzeichnis im Umfang von 269 Seiten. Im ersten Teil mit knapp 30 Seiten stellen Ista und Weber einen Erfahrungsbezug her. Das zweite Kapitel schließt mit „Bewegung und freie Natur“ eine 90-seitige fachliche und wissenschaftliche Fundierung an. Der Hauptteil mit über hundert Seiten stellt vierzehn praktische Methoden zum Coaching in freier Natur vor. Die restlichen Seiten beantworten häufig gestellte Fragen. Ein abschließendes Fazit fehlt, dafür gibt es fünf Seiten

mit weiterführender Literatur. Gelegentliche Fußnoten vertiefen die Inhalte. Die Autoren bemühen sich um gendergerechte Sprache mit [\*]. Viele Unterüberschriften erleichtern das Lesen in kurzen Abschnitten. Es gibt genau eine Grafik im gesamten Buch. Der Methodenteil unterstützt den Leser mit einer wiederkehrenden Systematik sowie ausführlichen und kleinschrittigen Erläuterungen.

Der Titel des Buches ist Programm und auch inhaltlich gibt es eine Bewegung: von theoretischen Grundlegungen wird die Dramaturgie immer praktischer. Den Erfahrungsbezug des ersten Kapitels gestalten die Autoren sehr persönlich. Über die „Freiheit des Willens“ und den „Willen zum Sinn“ gelangen sie zum „Sinn des Lebens“ (S. 27 f.) und laden zu kreativ-schöpferischer Werthaltung ein. Mit ihren Klienten und Lesern bewegen sie sich auf Augenhöhe. Denn sie bieten Methoden an, laden dazu ein – immer in Freiheit, immer ohne Zwang. Sie bleiben konsequent transparent und erläutern ihr Wofür, um dem Coach wie dem Klienten die Sinnhaftigkeit einer Übung plausibel zu machen. Hier eröffnet die Methode „Jahreszeiten“ einen eigenen Zugang zum Jahreskreis der Natur und zur Verortung des Klienten darin. Dort gibt es mit „Eine Sinnespyramide bauen“ eine Anleitung zur ganzheitlichen Wahrnehmung.

Das Buch ist für jeden Coach eine Einladung, die eigene Beratungshaltung zu reflektieren

und das eigene Menschen- und Klientenbild zu hinterfragen. Die starke Orientierung auf Methoden erlaubt dem interessierten systemischen Coach, sich rasch selbst mit einer Beratung nach draußen zu begeben. So lässt sich für den affinen Coach das Portfolio des eigenen Beratungsangebots niederschwellig erweitern. Es werden auch Varianten und Hinweise für den Einsatz bei Klienten mit Einschränkungen benannt. Die gendergerechte Sprache wird leider nicht konsequent durchgehalten. So darf sich die Leserschaft nach Irritationen im Lesefluss immer wieder mal neu justieren. Grafiken und ein Bildteil hätten dem Buch gutgetan und einiges veranschaulicht. Am Ende fehlt ein Fazit, das den vorgestellten Ansatz der Autoren abrundet. Die zuweilen überhandnehmenden Unterüberschriften können die Struktur und Orientierung der Leserschaft verwischen.

**Fazit:** Ista's und Webers Ideen und Rahmen zur Beratung in Bewegung bieten für jeden Coach eine starke Orientierung. Sie legen eine Planke aus, um draußen zu coachen. Zugleich geben sie erfahrenen Draußen-Coaches neue Methoden an die Hand. Schuhe an und raus mit uns.

Torsten Ferge  
[www.ferge-coaching.de](http://www.ferge-coaching.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3608892826/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3608892826/cr)



Weber, Johann-Friedrich & Ista, Eva (2022).  
**Beratung in Bewegung. Praxisbuch für Coaching und Therapie in der Natur.**

Stuttgart: Klett-Cotta  
ISBN: 978-3-608-89282-6  
269 S., 30,00 €

## Das Coaching-Business. Erfolg als Coach von der Geschäftsidee bis zum Marketing.

### Rezension von Dr. Christine Kaul

Nach etlichen Jahren als Trainer und dem erfolgreichen Absolvieren einer Coaching-Ausbildung sowie ersten Coaching-Erfahrungen stellt sich für manchen die Frage, ob es sinnvoll und erfüllend sein könnte, den Schritt in die Selbständigkeit als Coach zu wagen. Hier wollen Jörg Middendorf und Thomas Webers Hilfestellung geben. Sie nennen ihre Veröffentlichung zu Recht ein Arbeitsbuch, das die Lesenden von der Erstellung eines Businessplans bis zur Frage nach einer Verbandszugehörigkeit begleitet.

Vorangestellt findet sich ein Kapitel über die „Entwicklung von Coaching als Beratungsprofession“, das die Historie, Definitionen und Abgrenzungen zu anderen Beratungsformen darstellt – also Aspekte, die viel zu oft und ermüdend als „Entree“ zu Coaching-Büchern zu lesen sind. Zumal zu vermuten ist, dass der Zielgruppe des Buchs diese Themen durchaus bekannt sind.

Das Buch nimmt inhaltlich Fahrt auf, wo die Erfahrungen der Autoren zur Anwendung kommen. Insbesondere sind hier die Daten aus der 20-jährigen Langzeitstudie Middendorfs zu Coaching in Deutschland von Bedeutung. Sie liefert das Material zur Orientierung und Positionierung auf dem Coaching-Markt und unterstützt bei der Erstellung eines Businessplans auf der Basis dieser empirischen Daten. Bevor es zum Businessplan kommen kann, stellen die Autoren etliche, sehr nützliche Checklisten zur Selbstreflexion zu Verfügung. Sie ermöglichen eine erste Bilanzierung der Qualifikationen, persönlichen Eignung und Erfahrungen, bevor der Schritt in die Selbständigkeit erfolgt.

Die Kapitel „Business“ und „Markt“ werden abgerundet durch Interviews mit Expertinnen und erfahrenen Coaches. Weitere Kapitel sind dem Wettbewerbsumfeld der Coaches und der Honorarfrage sowie der Selbstvermarktung

gewidmet. Bei diesen Themen sind wieder die Feldanalysen Middendorfs außerordentlich erhellend. Abschließend wird jeweils ein Canvas angeboten, um die eigenen Gedanken und Erkenntnisse aus der Lektüre übersichtlich darzustellen (die Arbeitshilfen sind – wie inzwischen üblich – alle als Downloads verfügbar).

*„Warten Sie nicht, bis Sie alles bis ins Letzte ausgetüftelt, designt, geplant, entworfen, gedruckt und von Marketing-Experten abgesegnet bekommen haben. Werden Sie aktiv!“  
(Jörg Middendorf & Thomas Webers, S. 183)*

Eine neue und wichtige Perspektive bringt der Gastautor Stefan Stenzel ein: Im Kapitel „Die Zukunft des Coaching-Business“ geht es ihm nicht darum, unmittelbar die Selbständigkeit zu fokussieren, sondern sich abzeichnende zukünftige Herausforderungen für Coaches zu thematisieren. Gesellschaftspolitische, wirtschaftliche und globale Veränderungen lassen ihn zu verschiedenen Szenarien im Coaching-Umfeld kommen. Er mahnt an, dass die Coach-Community sich mit diesen Aspekten

und ihren Auswirkungen auf den Berufsstand und dessen Selbstverständnis befassen muss. Abschließend werden Orientierungshilfen zum digitalen Coaching gegeben und Coaching-Verbände sowie deren Nutzen angesprochen.

**Fazit:** Ein lesenswertes und bearbeitenswertes Buch auch für Personalverantwortliche und Coach-Akquisiteure in Unternehmen. Für die Zielgruppe „Selbständigkeit-Aspiranten“ erscheint es teilweise etwas überwältigend in der Fülle von Informationen und gelegentlichen Nebensächlichkeiten.

Dr. Christine Kaul  
[willkommen@kaul-coaching.de](mailto:willkommen@kaul-coaching.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3949611118/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3949611118/cr)

*Haben auch Sie Interesse, eine Rezension im Coaching-Magazin zu veröffentlichen? Unsere umfangreiche Literatursammlung hält bestimmt auch etwas Interessantes für Sie bereit – oder haben Sie selbst einen Buchvorschlag? Wenden Sie sich bitte entweder an [redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de) oder rufen Sie uns an unter 0541 98256776.*

*Wir freuen uns auf Sie!*



Middendorf, Jörg & Webers, Thomas (2022).  
**Das Coaching-Business. Erfolg als Coach von der Geschäftsidee bis zum Marketing.**

Bonn: managerSeminare  
ISBN: 978-3-949611-11-7  
192 S., 29,90 €

# Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung.

## Rezension von Dr. Thomas Hanstein

Wir leben in einer Zeit rasanter gesellschaftlicher Veränderungen und Umbrüche. Was gestern noch als mustergültig galt, kann schon morgen obsolet geworden sein. Der aktuelle Krieg Russlands gegen die Ukraine und seine gesellschaftlichen, psychosozialen und auch ökonomischen Folgen für Europa und die Welt haben dieses Phänomen zusätzlich beschleunigt. Insofern besitzt das Buch „Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung“ von Antje Pfab sowohl für den beruflichen wie für den privaten Kontext große Relevanz und hohe Aktualität. Im Rahmen ihrer Dissertation untersucht die Autorin ausgehend von den beiden Kontexten ihrer beruflichen Sozialisation – Ethnologie sowie Coaching und Beratung – die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiven Beratungsformen. Ihr Fachbuch ist in sieben große, stimmig und spannend aufeinander bezogene Kapitel untergliedert, welche von der hinführenden Einleitung und dem ausführlichen Fazit gerahmt werden.

Im Kapitel „Rituelle Dimensionen in der heutigen Arbeitswelt“ wird der Stellenwert aufgezeigt, der Ritualen zukommt. Die Autorin stützt sich dabei auf die klassische These (z.B. nach Weinfurter), wonach Rituale Teil von Kultur sind und somit keinen Lebensbereich ausklammern. Dies wird an Beispielen belegt; aktuelle Rahmenbedingungen der heutigen Arbeitswelt – wie Technisierung, Digitalisierung, Transformationsprozesse, Rationalisierung und Ökonomisierung – werden dabei berücksichtigt. Das Kapitel „Ritualforschung und Ritualtheorien“ setzt sich mit der Forschung zu Ritualen seit der Antike auseinander und exemplifiziert dabei ausgewählte Ansätze, deren Ziele, Möglichkeiten und Grenzen (z.B. nach Durkheim). Im Teil „Übergangsrituale und ihre Formen und Funktionen in der westlichen Gegenwartsgesellschaft“ wird der erste thematische Schwerpunkt des Buches – Übergangsritual – näher analysiert. Die folgenden drei Kapitel verklammern diesen mit dem zweiten Schwerpunkt: „Reflexive Beratung in der Gegenwartsgesellschaft“. Dabei

werden konkrete Möglichkeiten vorgestellt, Übergangsrituale als Gegenstand von Coaching- und Beratungskontexten zu bestimmen.

Der abschließende Teil der wissenschaftlichen Arbeit „Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung“ motiviert auf mehrfache Weise dazu, Übergangsrituale in reflexive Begleitungsprozesse einzubinden: Erstens, weil sie Transformationsprozesse unterstützen können; zweitens, weil sie an die Ressourcenarbeit im Coaching angebunden werden können; drittens, weil Rituale des Übergangs „eine Verbindung schaffen zwischen Individuum und Gesellschaft oder auch kollektiven Vorstellungen, indem sie soziale Beziehungen und subjektive Erfahrungen beeinflussen und beide Dimensionen miteinander ‚versöhnen‘“ (S. 297).

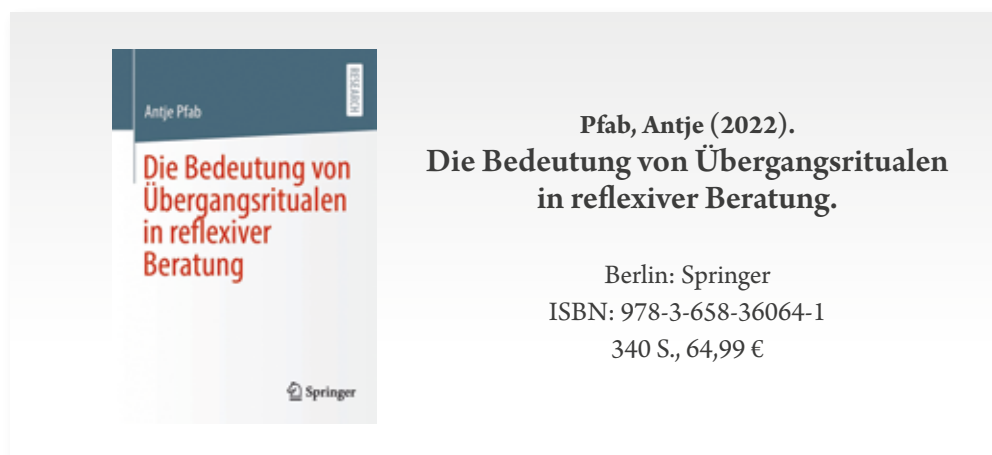
Die Autorin wirbt als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften, Ethnologin, Coach und Supervisorin dafür, mit einem tiefe(re)n Verständnis für die Bedeutung von Ritualen im Allgemeinen und von Übergangsritualen im Speziellen die Qualität in Begleitungsformen der reflexiven Beratung zu erhöhen. Als Grundlage wird die Reflexion sozialphilosophischer und ethnologischer ritualtheoretischer Diskurse empfohlen. Der Ertrag dieser theoretischen Analyse wird auf die Gestaltung von Beratungsformaten übertragen. Am Ritual Hochzeit wird zum Ende aufgezeigt, wie Individualität, Kontext und Reflexivität entsprechend des

jeweils geltenden kulturell-gesellschaftlichen Kontextes aufgegriffen werden können. Damit werden wesentliche Charakteristika, welche ein Ritual zum Ritual machen, verdeutlicht und zudem die Anpassungsfähigkeit und -notwendigkeit eines Übergangsrituals veranschaulicht. In dieser Spur bildet auch der ausführliche Anhang Ritualbezüge und Interventionen mit rituellen Elementen ab. Allein diese Übersicht stellt für die praktische Arbeit mit (Übergangs-)Ritualen im Bereich Coaching eine wertvolle Sammlung dar.

**Fazit:** In einer überzeugend stringent und logisch aufgebauten Methodologie setzt sich das Buch mit einem fast unüberschaubaren Gegenstandsbereich auseinander: der Bedeutung von Ritualen. Unabhängig von der beruflichen oder privaten Veränderung bekommen die Lesenden reichlich Anregungen, die individuelle Lebensgestaltung und -planung ritualbasiert vorzunehmen. Für Coaches bietet das Buch theoriebasierte und auch praktische Impulse, insbesondere beim Wechsel von Lebenslagen und -phasen, die individuelle und kollektive Bedeutung von (Übergangs-)Ritualen im Bewusstsein zu halten und ausgehend davon adäquate Gesprächsformate zu entwickeln.

Dr. Thomas Hanstein  
[www.coaching-hanstein.de](http://www.coaching-hanstein.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/365836064X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/365836064X/cr)



Pfab, Antje (2022).

**Die Bedeutung von Übergangsritualen  
in reflexiver Beratung.**

Berlin: Springer  
ISBN: 978-3-658-36064-1  
340 S., 64,99 €

# Die besten Online-Coaching-Methoden. Professionelle Coachs verraten ihre erfolgreichsten Coaching-Tools für Online-Business-Coaching.

## Rezension von Leane Zaborowski

Es ist längst mehr als nur eine Notlösung: Online-Coaching hat sich spätestens seit der Pandemie als ernstzunehmende Alternative zum Präsenz-Coaching etabliert. Eine wachsende Anzahl an Coaches greift regelmäßig auf die Möglichkeit der digitalen Begegnung mit ihren Klienten und Klientinnen zurück und auch das Format der Videokonferenzen verzeichnet einen deutlichen Nutzungsanstieg von 37 Prozent in 2021 auf 45 Prozent in 2022 (vgl. RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022).

Gleichwohl ranken sich um diese Entwicklung einige kritisch diskutierte Fragen: Wie arbeite ich als Coach im virtuellen Raum? Welche neuen technischen, organisatorischen und rechtlichen Aspekte ergeben sich für mich? Wie sieht Qualitätssicherung beim digitalen Coaching aus? Und welche Methoden sind besonders geeignet für Online-Business-Coaching?

Antworten möchte das Praxishandbuch „Die besten Online-Coaching-Methoden“ geben, publiziert von Prof. Dr. Evelyn Albrecht, Business-Coach, Autorin und Gründerin des Munich Business Coaching Institutes. 38 erfahrene Coaches veröffentlichen in dem Buch ihre favorisierten Interventionen für Coaching im digitalen Raum. In vier übersichtlich gestalteten Kapiteln werden zunächst die Grundlagen für Online-Coaching erörtert und anschließend Einsteiger- und Profi-Methoden für das Coaching von Einzelpersonen vorgestellt. Das letzte Kapitel widmet sich dem Online-Coaching von Teams. Hilfreich ist die Einordnung, ob die jeweilige Intervention eher für den Beginn oder den Mittelteil eines Coaching-Prozesses geeignet ist. Technische Checklisten, eine Übersicht nach Themenanlass sowie ausgewählte Templates zum Download runden den Inhalt des Buchs ab.

Was auf den ersten Blick wie eine vielversprechende Sammlung der erfolgreichsten Tools für Online-Business-Coaching aussieht, erweist sich jedoch im Laufe der Lektüre als Zusammenstellung überwiegend klassischer, aus der Offline-Welt bekannter Coaching-Methoden. So erfährt der Leser u.a., wie Iki-

*„Der Wechsel von Präsenz- zu Online-Coaching erfordert sehr viel mehr als einen einfachen digitalen Medium-Wechsel bzw. eine -Nutzung, wenn das Online-Coaching qualitativ hochwertig sein soll.“ (Evelyn Albrecht, S. 10)*

gai, Gewaltfreie Kommunikation, Changing Hats und Kollegiale Fallberatung nun auch online abgebildet werden können. Das hat seine Berechtigung und Nützlichkeit, erweckt jedoch zugleich mehr den Anschein von Business-Coaching *trotz* virtuellem Raum anstatt Business-Coaching *mittels* kreativer Nutzung aller Vorteile der digitalen Welt. Nur wenige Methoden scheinen explizit – meist durch den Einsatz von Bildern – für die Anwendung im Online-Coaching vorteilhaft zu sein.

Zudem weist das Buch einige Redundanzen auf: So erwähnt ein Großteil der Autoren die Notwendigkeit, dass sich alle Beteiligten mit digitalen Whiteboards wie Miro oder Conceptboard auskennen bzw. die Anwendung andernfalls vorab üben sollten. Versteht man das Buch mehr als Nachschlage- und weniger als zusammenhängendes Werk, relativiert sich dies. Während die technischen Rahmenbedingungen in detail beleuchtet werden, verpassen die Autorinnen und Autoren die Chance, zu erläutern, wie Coaches dem Phänomen der steigenden Bildschirmmüdigkeit ihrer Klientinnen und Klienten, auch als Zoom-Fatigue bekannt, entgegenwirken könnten.

**Fazit:** Eine umfangreiche Sammlung an Coaching-Methoden für die Arbeit im virtuellen Raum. Als Nachschlagewerk besonders geeignet für Coaches, die gerade erst mit dem Online-Setting beginnen, oder für solche, die wenig technische Vorkenntnisse haben.

Leane Zaborowski  
[www.lean-zaborowski.de](http://www.lean-zaborowski.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/394961107X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/394961107X/cr)



Evelyn Albrecht (Hrsg.) (2023).  
**Die besten Online-Coaching-Methoden.  
Professionelle Coachs verraten ihre  
erfolgreichsten Coaching-Tools für  
Online-Business-Coaching.**

Bonn: managerSeminare  
ISBN: 978-3-949611-07-0  
332 S., 49,90 €




**Infoabend**  
**22.06.23**  
unverbindlich  
via Zoom

**Die RAUEN Coaching-Ausbildung**  
Ihr Weg zum Coach

Unverbindlicher & kostenfreier Infoabend via Zoom (22.06.23, 18:15 Uhr)

weitere Termine:  
[www.rauen.de/ca](http://www.rauen.de/ca)




**Trigon**  
Zertifizierter COACH  
in Wien, Köln, Salzburg & Zürich

**Die innovative Coaching-Ausbildung für eine Welt im Umbruch:**

- Kompetentes Trainerteam mit Esprit und Erfahrung
- Praxisnähe und fundierte Kompetenzvermittlung, z.B. durch Videofeedback, innovative Seminarlandkarten, begleitendes Projekt- und Mentorcoaching
- Evaluiert durch Freiburg Institut und Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und als wissenschaftlich fundiert bewertet


Zertifiziert von der International Organization for Business Coaching (IOBC)

Anerkannt beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)

Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)

Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

**Trigon Entwicklungsberatung**  
Strubergasse 18, 5020 Salzburg, Austria  
Tel.: +43 (662) 660 341 – E-Mail: [salzburg@trigon.at](mailto:salzburg@trigon.at)  
[www.coaching.at](http://www.coaching.at) – [www.trigon.at](http://www.trigon.at)



Unser Institut steht für professionelle systemische Ausbildungen in den Bereichen Coaching, Training & Beratung.  
Zertifiziert durch führende Verbände und die Steinbeis-Hochschule.

Unsere Ausbildungen in Stuttgart, München und Online

- Systemische:r Coach/Business-Coach
- Business-Trainer:in
- Teamcoach
- Karrierecoach
- Systemische:r Ausbildungsbegleiter:in
- Change-Management/Organisationsentwicklung
- u.v.m.

Alle Trainer:innen verfügen über langjährige Erfahrung und legen Wert auf einen hohen Praxistransfer.

**KRÖBER Kommunikation**  
Tel.: 0711 / 72 23 339-0  
E-Mail: [office@kroebekom.de](mailto:office@kroebekom.de)  
Internet: [www.kroebekom.de](http://www.kroebekom.de)



**Wir bringen Coaching und Psychoanalyse zusammen**

**Weiterbildung zum Coach**

**DBVC**  
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.  
Der Business Coaching-Verband

**IOBC**  
International Organization for Business Coaching

Wir sind als Weiterbildungsanbieter vom DBVC + IOBC anerkannt


**Fortbildung für zertifizierte Coaches**

Wir bilden Coaches professionell + zertifiziert aus

**POP Consulting**

Wir beraten + schulen Führungskräfte und Manager

POP | Institut Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement Düsseldorf e.V.  
[info@pop-psa.de](mailto:info@pop-psa.de), [www.pop-psa.de](http://www.pop-psa.de)



INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Aktuelle Angebote der artop-Akademie:

**Qualifizierte Personalauswahl und Employer Branding**  
▶ 16. - 17.06.2023

**Ausbildung Moderation**  
▶ Start: 09.10.2023

**Ausbildung Train the Trainer**  
▶ Start: 30.10.2023

**Systemic Coaching (in English)**  
▶ Start: 06.11.2023

Informationen und weitere Ausbildungsangebote unter:  
[www.artop.de/akademie](http://www.artop.de/akademie)

artop - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin  
☎ 030 44 012 99-60  
✉ [akademie@artop.de](mailto:akademie@artop.de)



**Perspektiven und Karriere-möglichkeiten gesucht?**

**Werden Sie Coach!**

**Lehrgang Coaching Mentoring**



Ausbildungsorte:  
Basel, Bern, Luzern, Olten, Winterthur, Zürich oder digital



**coachingzentrum**  
Beratungsausbildung mit Wirkung

**CZO Coachingzentrum Olten GmbH**  
Konradstrasse 30 | CH-4600 Olten  
[www.coachingzentrum.ch](http://www.coachingzentrum.ch)

**Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt.**




**Coachingausbildung 2023**  
Gruppe 49 Start am 20. September

**Weiterbildungen 2023**  
2-Tages-Seminar Agiles Arbeiten am 25./26. Mai

Virtuelles Coaching am 28. Juni

Ausbildung zum Teamcoach  
Start am 02./03. November

**Aus- und Weiterbildung zum Thema Coaching**

**DBVC**  
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.  
Der Business Coaching-Verband

Eine vom DBVC zertifizierte Weiterbildung.

**IOBC**  
International Organization for Business Coaching

This training program is IOBC certified.



management forum wiesbaden  
vogelsangstraße 18  
D-65207 wiesbaden

telefon: +49 (611) 5 44 05 36  
email: [info@mafowi.de](mailto:info@mafowi.de)  
internet: [www.mafowi.de](http://www.mafowi.de)



| Rang | <a href="http://www.coaching-report.de/literatur">www.coaching-report.de/literatur</a>   | <a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>   |
|------|--|--|
| 1    |  <p><b>Storytelling im Coaching: Der rabenschwarze Rucksack und andere Geschichten für Coach und Coachee</b><br/>Seewald, Cornelia<br/>EHP, 19,99 €</p>           |  <p><b>The Coaching Habit</b><br/>Bungay Stanier, Michael<br/>Box of Crayons, 13,30 €</p>  |
| 2    |  <p><b>Handbuch Coaching</b><br/>Rauen, Christopher (Hrsg.)<br/>Hogrefe, 69,95 €</p>  |  <p><b>Basiswissen Systemisches Coaching</b><br/>Amecke, Michelle<br/>Michelle Amecke, 14,95 €</p>   |
| 3    |  <p><b>Coaching-Tools</b><br/>Rauen, Christopher (Hrsg.)<br/>managerSeminare, 49,90 €</p>   |  <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b><br/>Fischer-Epe, Maren<br/>Rowohlt, 14,00 €</p>   |
| 4    |  <p><b>Coaching-Tools II</b><br/>Rauen, Christopher (Hrsg.)<br/>managerSeminare, 49,90 €</p>   |  <p><b>Die Coaching-Schatzkiste: 150 kostbare Impulse für Entdecker</b><br/>Wehrle, Martin<br/>managerSeminare, 49,90 €</p>                                   |
| 5    |  <p><b>So finden Sie den passenden Coach: Der Wegweiser zum Erfolg</b><br/>Pichler, Martin<br/>Campus, 25,00 €</p>  |  <p><b>Ich will Coach werden: Von der Idee zum Traumberuf</b><br/>Wolter, Brigitte<br/>Barbara Budrich, 14,90 €</p>  |
| 6    |  <p><b>Coaching-Tools III</b><br/>Rauen, Christopher (Hrsg.)<br/>managerSeminare, 49,90 €</p>   |  <p><b>Menschen beim Wachsen begleiten: Coaching mit Impulsen aus der Positiven Psychologie. 75 Karten</b><br/>Blickhan, Daniela<br/>Junfermann, 35,00 €</p> |
| 7    |  <p><b>Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen</b><br/>Radatz, Sonja<br/>Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p> |  <p><b>Psychologische Beratung und Coaching: Lehr- und Praxisbuch für Einsteiger</b><br/>Grolimund, Fabian<br/>Hogrefe, 29,95 €</p>                          |
| 8    |  <p><b>Selbstmanagement – mit Coachingtools</b><br/>Hanstein, Thomas<br/>Tectum, 38,00 €</p>  |  <p><b>Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten: Manual und ZRM-Bildkartei</b><br/>Krause, Frank &amp; Storch, Maja<br/>Hogrefe, 128,00 €</p>               |
| 9    |  <p><b>Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?: Potenzialorientiertes Karrierecoaching</b><br/>Triebel, Claas<br/>Klett-Cotta, 25,00 €</p>                     |  <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b><br/>Radatz, Sonja<br/>Carl-Auer, 16,95 €</p>   |
| 10   |  <p><b>Zeichnen im Coaching: 60 Impulskarten mit konkreten Handlungsanleitungen</b><br/>Mertens, Sabine<br/>Beltz, 26,99 €</p>                                  |  <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b><br/>Wehrle, Martin<br/>managerSeminare, 49,90 €</p>   |

## Flache Hierarchien



## Impressum

### Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland  
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779  
E-Mail: [coaching-magazin@rauen.de](mailto:coaching-magazin@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen  
Sitz der Gesellschaft: Osnabrück  
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück  
Registernummer: HRB 215729  
USt-IdNr.: DE232403504

### Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG:

Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur  
Dr. Christopher Rauen (cr)  
Alexandra Plath (ap)  
Dawid Barczynski (db)  
Inez Tanzil (it)

### E-Mail an die Redaktion:

[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

**Abonnement:** Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 74,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

### Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

[anzeigen@rauen.de](mailto:anzeigen@rauen.de) | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

[www.coaching-magazin.de/mediadaten.html](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten.html)

### Konzeption & Gestaltung: [www.benschulz-partner.de](http://www.benschulz-partner.de)

Bild-Quellenachweis: Titelseite © LightSpring | S. 4, 23 © Victor Prilepa  
S. 11 © Rido | S. 26 © Vera Petrunina | S. 4, 28 © RossHelen | S. 29 © SurfUp, Inspiring | S. 32 © sebra | S. 5, 35 © StunningArt | S. 5, 40 © Supamotionstock.com | S. 42 © Creativeadi, solaris, majson | S. 43 © 3rdtimelucky-studio | S. 45 © Dilok Klaisataporn | S. 5, 49 © Ground Picture | S. 5, 54 © 13\_Phunkod | S. 56 © fizkes | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück  
[hallo@frommrasch.de](mailto:hallo@frommrasch.de) | [www.frommrasch.de](http://www.frommrasch.de)

### Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



**EBERMANN:** Hast Du schon vom Tag der Mandarine gehört? Vom Weltkrokettentag? Oder vom Tag der Blasphemie? Aktions- und Thementage wie diese gibt es haufenweise. Vielleicht sollten wir das 15. Jubiläum des Coaching-Magazins zum Anlass nehmen, den 17. Mai als Tag des Coachs auszurufen.

**RAUEN:** Eine hervorragende Idee. Ich sehe schon massenhaft Coaches mit Klienten im Bollerwagen und einem Glas Sekt in der Hand um die Firmenzentralen kreisen.

**EBERMANN:** Im Umgang mit dem Alkohol ist aber unbedingt Achtsamkeit anzuraten. Sollte man sich dennoch aufgrund zu hoher Agilität aus den Augen verlieren, hilft der Griff zum Mobiltelefon. Immerhin wird am 17. Mai auch der Weltfernmeldetag begangen.

**RAUEN:** Dann kann man nur hoffen, dass mit dem Smartphone in der Hand nicht zu viele Beweisaufnahmen gemacht werden. Das könnte später für so manche Peinlichkeit sorgen.

**EBERMANN:** Apropos Peinlichkeit: Bei allem Augenzwinkern sei angemerkt, dass ein Tag, der zur öffentlichen Wissensbildung in

Bezug auf professionelles Coaching beiträgt, grundsätzlich gar nicht verkehrt wäre. Leider scheinen zu viele Personen, die sich fälschlicherweise als „Coaches“ bezeichnen, das Motto des 17. Aprils ganzjährig wörtlich zu nehmen, wenn sie beispielsweise – natürlich Statussymbole zeigend – Marketingvideos drehen. Es handelt sich um den Bla-Bla-Tag. Oder war es der Erzähl-eine-Lüge-Tag am 4. April?

**RAUEN:** Man kann es auch kombinieren: Unqualifizierte Coaches lügen in Marketingvideos und protzen mit geliehenen Statussymbolen ... Moment mal. Davon ist YouTube ja bereits voll! Aber im Ernst: Diese moderne Form der Bauernfängerei hat mit seriösem Coaching nichts zu tun. Das schreit ja geradezu nach einem Tag der seriösen Coaches.

**EBERMANN:** Ich fürchte nur, dass aus der Idee vorerst nichts wird. Leider haben wir den Erfinde-Deinen-eigenen-Feiertag-Tag dieses Jahr nämlich schon verpasst.

**RAUEN:** Na gut, dann bleibt es eben beim Weltfernmeldetag. Den feiern Online-Coaches bestimmt besonders gerne.



# Team- entwicklung vertuscht Führungs- schwäche!

- » Sie wollen motivierte Mitarbeitende?
- » Sie wollen Leistungsbereitschaft?
- » Sie wollen resiliente Teams?
- » Sie wollen Identifikation?

## Hören Sie auf mit Team- entwicklung und anderen Pseudomaßnahmen.

Denn Mitarbeitende vertrauen Führungskräften,  
die mit den Herausforderungen unserer Zeit  
umgehen können.

### Stärken Sie die Führung, damit Ihre Organisation zukunftssicher ist.

Mit uns werden Führungskräfteentwicklung,  
Leitbildoperationalisierung, Executive Coaching  
oder Training on the Job zu wirkungsvollen  
Bausteinen auf dem Weg zu **starken  
Führungskräften** mit **erfolgreichen Teams**.



**Lassen Sie uns sprechen**

 **+49 2771 267450**

**Susanne Wagner**  
Consulting & Strategieberatung



A RAUEN Group Service

**Jetzt die Zukunft  
gestalten!**

Mitglied werden: [www.coachdb.com/coaches](http://www.coachdb.com/coaches)



### **Vielfalt**

Über 1.400 kompetente  
Business-Coaches und  
Coaching-Institute



### **Qualität**

Wir überprüfen die  
Qualifikation aller  
gelisteten Coaches und  
Institute



### **Nähe**

Unser Team steht Ihnen  
persönlich für Ihre  
Fragen zur Verfügung



### **Expertise**

Ein Unternehmen der  
RAUEN Group – den  
Experten für Business-  
Coaching



**Haben Sie Fragen?**  
Wir beraten Sie gerne!

[www.coachdb.com](http://www.coachdb.com)  
[info@coachdb.com](mailto:info@coachdb.com)  
+49 541 98256-777