

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 4/2022*

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 das Coaching-Magazin abonnieren – als Print- und/oder Digitalausgabe. 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)**



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Wissen kompakt**  
Boreout-Coaching | S 9

**Konzeption**  
Nachlass-Coaching | S 20

**Wissenschaft**  
Copreneur-Coaching | S 49

## **Experten coachen – im Spannungsfeld von Autonomie und Steuerung**

Dr. Joey-David Ovey im Interview | S 12



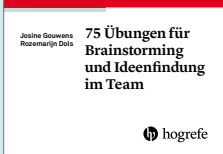
Ausgabe 4 | 2022  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)  
D/A/CH: 29,80 €

# Unsere Buchtipps



Josine Gouwens / Rozemarijn Dols  
**75 Übungen für  
Brainstorming und  
Ideenfindung im Team**

2022, 328 Seiten,  
€ 36,95 (DE) / € 38,00 (AT) / CHF 48.90  
ISBN 978-3-8017-3154-0  
Auch als eBook erhältlich



Dieses Buch enthält 75 inspirierende Methoden zur Gestaltung kreativer Team-Workshops. Es richtet sich an Führungskräfte sowie an Personen aus den Bereichen Training, Beratung und Coaching, die Workshops begleiten, in denen die kreativen Fähigkeiten der Teilnehmenden genutzt werden sollen, um Innovation oder Verbesserung hervorzubringen.



Marcel Karreman  
**100 Warm-ups für  
Trainings und Seminare**  
Aktivierende Übungen  
für Gruppen und Teams

2018, 209 Seiten,  
€ 24,95 (DE) / € 25,70 (AT) / CHF 35.90  
ISBN 978-3-8017-2895-3  
Auch als eBook erhältlich



Das Buch enthält über 100 Warm-up-Übungen, die in Seminaren und Trainings eingesetzt werden können, um ein Team oder eine Gruppe in Schwung zu bringen. Es handelt sich u. a. um Übungen zum Kennenlernen, zum Aufbau von Vertrauen, zur körperlichen Aktivierung, zur Interaktion, zur Führung und zum Teambuilding.



Anika Schulz-Dadaczynski /  
Nicole Stab / Andrea Lohmann-Haislah /  
Gisa Junghanns  
**Arbeitsintensität**  
Umgang mit Zeitdruck, Leistungsdruck  
und Informationsflut in der  
betrieblichen Praxis

(Reihe: „Managementpsychologie“,  
Band 4). 2022, 140 Seiten,  
€ 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 37.50  
ISBN 978-3-8017-2977-6  
Auch als eBook erhältlich



Der Begriff „Arbeitsintensität“ beschreibt einen Belastungsfaktor, dessen Verbreitung und Relevanz angesichts derzeitiger Trends in der Arbeitswelt immer mehr zunimmt. In diesem Band werden Möglichkeiten der betrieblichen Gestaltung von Arbeitsintensität und eines guten Umgangs mit psychischer Beanspruchung am Arbeitsplatz aufgezeigt.



Regina Kempen / Svenja Schumacher /  
Anna Maria Engel / Lisa Hollands  
**Interkulturelle Trainings planen  
und durchführen**  
Grundlagen und Methoden

2019, 276 Seiten,  
€ 39,95 (DE) / € 41,10 (AT) / CHF 52.90  
ISBN 978-3-8017-3029-1  
Auch als eBook erhältlich



Ziel des Buchs ist die Befähigung zur Konzeption und Durchführung zielgruppenspezifischer interkultureller Trainings. Schwerpunkt des Buchs bildet ein breit aufgestellter Fundus an etablierten und neueren Methoden für den Einsatz in interkulturellen Trainings. Ausführliche Praxisbeispiele zeigen auf, wie theoretische Trainingskonzepte in die Tat umgesetzt werden können. Die zur Durchführung der Methoden erforderlichen Arbeitsmaterialien können von der beiliegenden CD-ROM direkt ausgedruckt werden.

## Das Erste



Coaches müssen stets die Kontexte berücksichtigen, in denen sie tätig werden. Sogenannte Expertenorganisationen sind durch eine hohe Autonomie der handelnden Akteure und somit durch eine vergleichsweise stark dezentral verteilte Gestaltungsmacht gekennzeichnet. Zugleich bedarf jedoch auch eine Expertenorganisation einer Gesamtsteuerung. Was es bedeutet, in diesem Spannungsfeld zu coachen, berichtet Dr. Joey-David Ovey im Interview. Darüber hinaus werden die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung beleuchtet und der Blick auf die Coaching-Praxis in diesem Feld gerichtet.

Im Nachlass-Coaching geht es darum, eine ganzheitliche Begleitung der Klientin bzw. des Klienten bei der Gestaltung des Erbes zu ermöglichen. In der Rubrik Konzeption stellt Frank Dohrmann ein entsprechendes Modell vor, das Coaching mit Elementen der Fachberatung kombiniert.

In der Rubrik Wissenschaft erläutern Dr. Christine Busch und Romana Dreyer die kontextspezifischen Charakteristika des Coachings von Copreneurs: Paaren, die gemeinsam ein Unternehmen leiten. Sie, liebe Leserinnen und Leser, erfahren u.a., wie die gegenseitige soziale Unterstützung der Partner zur Erholungsförderung und Burn-out-Prävention beitragen kann. Das Thema Burn-out begegnet Ihnen auch in der Rubrik FAQ, in der Sabine Sluyter erläutert, was bei dem beruflichen Wiedereinstieg einer betroffenen Person nach überstandener Burn-out zu beachten ist und wo ein Coaching, das diesen Prozess begleitet, ansetzen sollte.

Hiermit nicht zu verwechseln ist das Phänomen des Boreouts. Nicht nur eine besonders hohe Belastung kann für Betroffene zur Gefahr werden. Auch die dauerhafte Unterforderung im Job kann Unzufriedenheit und sogar gesundheitliche Probleme begünstigen. Woran ist ein Boreout zu erkennen? Was gilt es im Boreout-Coaching zu beachten und wo verläuft die Grenze zur Therapie? Antworten erhalten Sie in der Rubrik Wissen kompakt.

Ihr



David Ebermann  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Cosmikk-Foundation gegründet | S 6

Das Coaching-Magazin empfiehlt: Die wichtigsten | S 6

Coaching-Bücher 2022 | S 6

Coaching-Marktanalyse | S 6

– Verbandslandschaft –

Systemischer Forschungspreis ausgeschrieben | S 7

RTC-online: Zahlreiche Beiträge im Archiv | S 7

– Coach-Cards –

Coaches in CoachDb.com | S 8

– Wissen kompakt –

Boreout-Coaching. Unterforderung erkennen,  
bewältigen und vorbeugen | S 9

– Portrait –

Dr. Joey-David Ovey | S 12

– Konzeption –

Nachlass-Coaching. Ganzheitliche Begleitung  
bei der Gestaltung des Erbes | S 20

– FAQ –

Fragen an Sabine Sluyter | S 25

– Praxis –

Coaching mit Hunden. Über den Sinn und die  
Grenzen des tiergestützten Coachings | S 26



Foto: Katja Illner, fotodok.

– Portrait –

**Dr. Joey-David Ovey**

Experten coachen – im Spannungsfeld von  
Autonomie und Steuerung

| S 12

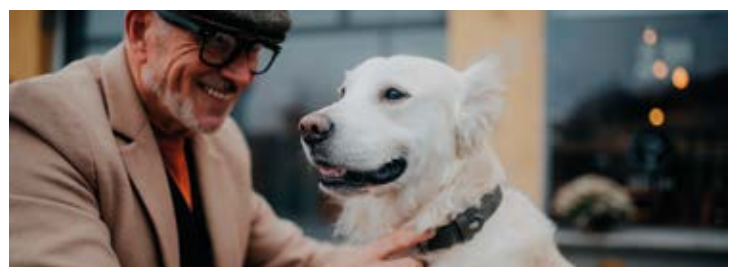


– Konzeption –

**Nachlass-Coaching**

Um eine ganzheitliche Perspektive auf die Gestaltung des Erbes zu gewährleisten, ist es wichtig, sich seiner Werte, Wünsche und Ziele bewusstzuwerden. Bei der Begleitung von Nachlass-Angelegenheiten bietet es sich daher an, Fachberatung mit professionellem Coaching zu kombinieren.

| S 20



– Praxis –

**Coaching mit Hunden**

Tiergestütztes Coaching hat sowohl Kritiker als auch Befürworter. Anhand des hier geschilderten Praxisfalls wird der Ablauf eines Coachings mit Hund exemplarisch beschrieben. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welchen Sinn das Setting haben kann und wo die Grenzen des tiergestützten Coachings liegen.

| S 26



– Spotlight –

**Projektleitungs-Coaching bei der Einführung großer Digitalisierungsinitiativen. Teil 2**

In Ausgabe 3/2022 des Coaching-Magazins wurde ein Konzept zum Coaching von Projektleitungen vorgestellt, die in Digitalisierungsinitiativen Verantwortung tragen. Im zweiten Teil des Beitrags wird die Anwendung des Rahmenwerks auf ein durchgeführtes Coaching reflektiert.

| S 31



– Wissenschaft –

**Künstliche Intelligenz im Coaching**

| S 44



– Wissenschaft –

**Copreneur-Coaching**

| S 49



– Philosophie/Ethik –

**Über den Reifungsprozess eines Coachs**

Coaches sollten einen lebenslangen Wachstums- und Werdensprozess durchlaufen, um zu immer professionelleren Reflexionspartnern ihrer Klientinnen und Klienten zu werden. Wie dieser Weg aussehen kann und was es dazu braucht, wird in diesem Beitrag beschrieben.

| S 54

– Spotlight –

Projektleitungs-Coaching bei der Einführung großer Digitalisierungsinitiativen. Teil 2

| S 31

– Coaching-Tool –

Fundamente

| S 36

Die Weichspüler

| S 40

– Wissenschaft –

Künstliche Intelligenz im Coaching

| S 44

Copreneur-Coaching. Erholungsförderung und

Burn-out-Prävention für Unternehmerpaare

| S 49

– Philosophie/Ethik –

On becoming a Coach.

Über den Reifungsprozess eines Coachs

| S 54

– Rezensionen –

Potenzialorientiertes Karrierecoaching

| S 59

Storytelling im Coaching

| S 60

Macht- und rassismuskritische Perspektiven für Beratung, Therapie und Supervision

| S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Achtsamkeit

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

## Cosmikk-Foundation gegründet

**Ziel der 2022 ins Leben gerufenen Cosmikk-Foundation ist es, sozial, humanitär und ökologisch engagierte Menschen in Verantwortung durch Coaching und weitere Maßnahmen zu unterstützen. Coach sowie Co-Gründer und Co-Geschäftsführer der Stiftung Karsten Drath umrundet die Welt etappenweise mit dem Fahrrad, um Gelder für die Organisation zu sammeln.**

Im Juni 2022 gründeten die Coaches Karsten Drath und Uwe Achterholt die Cosmikk-Foundation. Diese engagiert sich für die Vision von „Better Leadership, Better Organizations, Better World“. Ihr Ziel besteht darin, das persönliche Wachstum und die Führungsfähigkeit von sozial, humanitär und ökologisch engagierten Menschen in Verantwortung zu fördern. Zu diesem Zweck setzt sich die Stiftung dafür ein, unterstützende Maßnahmen wie Leadership-Coaching, Resilienzförderung und Organisationsentwicklung für junge Talente und Führungskräfte von NGOs und Social Businesses, die sich im Sinne der Sustainable Development Goals der UN sozial, humanitär und ökologisch engagieren, zugänglich zu machen oder diese anderweitig zu unterstützen. So wird beispielsweise kostenloses Coaching für die Hilfsorganisation Dachzeltnomaden ermöglicht, die Flutopfern im Ahrtal dabei hilft, ihre Häuser wieder bewohnbar zu machen.

### **Weltumrundung mit dem Fahrrad für den guten Zweck**

„Mit dem Fahrrad um die Welt“, lautet das Motto der Stiftung. Bereits seit 2017 umrundet Drath, u.a. geschäftsführender Partner der digitalen Coaching-Plattform Cosmikk, etappenweise die Welt mit dem Fahrrad, um Spenden für den guten Zweck zu sammeln. In diesem Zeitraum tourte Drath nach Angaben der Stiftung bereits durch zwölf europäische Länder und konnte dabei rund 93.000 Euro an Spenden einfahren. Im August 2022 führte ihn das Projekt nach Kanada in die Rocky Mountains. „Ich freue mich schon sehr auf das diesjährige Abenteuer, habe aber auch großen Respekt z.B. vor der Einsamkeit und Begeg-

nungen mit Bären und Wölfen in der Wildnis“, blickte Drath im Vorfeld auf die Tour, auf der er, wie er nun auf der Homepage der Stiftung berichtet, zahlreiche wundervolle Erinnerungen sammeln konnte. (de)

[bit.ly/3R5ZqOW](https://bit.ly/3R5ZqOW)



## Das Coaching-Magazin empfiehlt: Die wichtigsten Coaching-Bücher 2022

**Die Redaktion des Coaching-Magazins hat eine Auswahl von empfehlenswerten Neuerscheinungen im Bereich Coaching-Literatur zusammengestellt.**

Welche interessanten deutschsprachigen Publikationen im Bereich Coaching sind 2022 erschienen? Die Redaktion des Coaching-Magazins hat eine Auswahl von neuen und empfehlenswerten Coaching-Büchern veröffentlicht. Die Liste soll kein Ranking darstellen, sondern vielmehr auf Basis einer redaktionellen Auswahl einen Überblick über interessante Novitäten im Bereich Coaching bieten.

Die Publikationen decken ein breites Spektrum rund um das Thema Coaching ab. In seinem praktischen Arbeitsbuch „Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?“ stellt Claas Triebel anschaulich und wissenschaftlich fundiert sein Konzept des Karriere-Coachings vor, das auf der Kompetenzenbilanz basiert.

An Einsteiger in den Coach-Beruf richtet sich das Werk „Das Coaching-Business“ von Jörg Middendorf und Thomas Webers. Es bietet einen Überblick über den deutschen Coaching-Markt und beantwortet Fragen rund um den Start in die Selbstständigkeit, von der Geschäftsidee bis zum Marketing.

Wenig verwunderlich ist, dass etliche Neuerscheinungen den Trend zur Digitalisierung und dessen Auswirkungen auf das Coaching-Business aufgreifen. So beschreibt Elke Beringer-Schäfer in ihrem Buch „Methodenzauber im Online-Coaching“ zahlreiche Tools

und Interventionen, die bei der Interaktion zwischen Coach und Klient im digitalen Setting zur Anwendung kommen können. Zum Jahresende sind zudem die Werke „Praxishandbuch professionelles Online-Coaching“ von Harald Geißler und Stefanie Rödel sowie „Die besten Online-Coaching-Methoden“ von Evelyn Albrecht angekündigt.

Die vollständige Auswahl ist auf der Homepage des Coaching-Magazins abrufbar. Die Liste umfasst Rezensionen zu vielen der ausgewählten Bücher. (ap)

[bit.ly/3R9r1P7](https://bit.ly/3R9r1P7)



## Coaching-Marktanalyse

Die vierte RAUEN Coaching-Marktanalyse ist gestartet. Erneut werden Daten erhoben, die es ermöglichen, ein fundiertes Bild vom Coaching-Markt zu zeichnen und u.a. in Erfahrung zu bringen: Wie haben sich die Honorare und die Auftragslage der Coaches entwickelt? Welche Themen werden im Coaching behandelt? Welche Zielgruppen nehmen besonders häufig Coaching in Anspruch? Die Ergebnisse werden wie gewohnt für alle Interessierten frei abrufbar sein.

Coaches, die sich an der Erhebung beteiligen, haben die Chance auf attraktive Gewinne. Alle bisherigen Ergebnisberichte und den aktuellen Fragebogen finden Sie unter:

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





## Systemischer Forschungspreis ausgeschrieben

Die Systemische Gesellschaft (SG) und die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) haben einen wissenschaftlichen Forschungspreis ausgeschrieben. Bewerbungen können bis Ende Februar 2023 eingereicht werden.

Die zwei systemischen Verbände SG und DGSF vergeben gemeinsam einen wissenschaftlichen Forschungspreis. Ziel sei es, „den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern, die Weiterentwicklung der Forschungs- und Praxismethoden im Kontext des systemischen Denkens anzuregen und die Bedeutung des systemischen Ansatzes für die therapeutische und beraterische Praxis zu verdeutlichen“, heißt es in der Ausschreibung. Infrage kommen aktuelle Masterarbeiten, Dissertationen, Habilitationen und Forschungsarbeiten aus einem Projekt, das in oder auch außerhalb der Hochschule durchgeführt wurde.

Mit dem Preis solle „eine Arbeit ausgezeichnet werden, die einen innovativen Beitrag zur Weiterentwicklung systemischer Forschung leistet“, so die Verbände. Dabei können die systemischen Forschungsarbeiten aus den Bereichen Therapie, Beratung, Supervision, Mediation, Coaching oder Organisationsberatung stammen.

Die Vergabe des Preises basiert auf einem Gremienentscheid. Das Preisgeld beträgt 3.000 Euro. Bewerbungen werden bis zum 28.02.2023 entgegengenommen. Die Preisvergabe erfolgt im Rahmen der wissenschaftlichen Jahrestagung der DGSF, die im September 2023 in Wiesbaden stattfindet. (ap)

[www.systemische-gesellschaft.de](http://www.systemische-gesellschaft.de)



## RTC-online: Zahlreiche Beiträge im Archiv

Im Rahmen seiner Video-Konferenz RTC-online nimmt der Roundtable Coaching e.V. (RTC) Coaching-Themen in den Blick. Aufzeichnungen der Vorträge und dazugehörige Präsentationen stehen in einem Archiv zum freien Abruf bereit.

Mit seiner Video-Konferenzreihe RTC-online verfolgt der RTC das Ziel, die fachliche Auseinandersetzung sowie den Austausch von Experten-Know-how im Themenfeld Coaching zu fördern. Videomitschnitte und Präsentationen der Referentenbeiträge stellt der RTC in einem Archiv zur Verfügung – für alle Interessierten frei abrufbar.

Über die Jahre haben sich zahlreiche Aufzeichnungen angesammelt. Diesjährige Beiträge behandelten u.a. die Themen „Coaching und Begleitung von Akteuren in Projekten Künstlicher Intelligenz“, „Was sind Ziele im Coaching?“, „Zukunft des Coachings – wo geht die Reise hin?“ oder „Transkulturelle Herausforderungen meistern“.

Wer kommende Vorträge live verfolgen möchte, kann sich auf der RTC-Webseite in einen Verteiler eintragen, um zukünftig unverbindliche Einladungen zu erhalten. Die Teilnahme ist unter Nutzung des Video-Konferenzsystems ZOOM möglich. (de)

[www.roundtable-coaching.eu](http://www.roundtable-coaching.eu)



## Coachingbücher von managerSeminare Neuerscheinungen 2022



### Methodensammlung für Teambuildings im digitalen Raum

September 2022, 328 Seiten

eBook: 44,90 EUR | Buch 49,90 EUR

[www.managerseminare.de/tb/tb-12132](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12132)



### Das Coaching-Business

September 2022, 192 Seiten

eBook: 26,90 EUR | Buch 29,90 EUR

[www.managerseminare.de/tb/tb-12134](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12134)



### Die besten Online-Coaching-Methoden

November 2022, ca. 350 Seiten

eBook: 44,90 EUR | Buch 49,90 EUR

[www.managerseminare.de/tb/tb-12118](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12118)



## Coaches in CoachDb.com



**Julian Müller**  
inpraxi Unternehmensberatung  
GmbH & Co. KG



„Als Wirtschaftspsychologe aus Osnabrück biete ich Coaching, Beratung und Training für Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen virtuell oder in Präsenz an. Im Coaching aktivieren wir vorhandene Ressourcen und in der Beratung entwickeln wir neue Ressourcen.“



49076 Osnabrück | Tel.: 0541 94525122  
mueller@inpraxi.de

[www.coachdb.com/de/coach/julian-mueller.html](http://www.coachdb.com/de/coach/julian-mueller.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

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



**Dr. Wiebke Stegh**  
Beratung • Coaching • Training

„Coaching bietet einen geschützten und vertrauensvollen Rahmen, um passgenau an individuellen Themen zu arbeiten. Als Coach verstehe ich mich dabei als Sparringspartnerin für die Entwicklung und Umsetzung von konkreten Ideen für Ihre individuellen Fragestellungen.“



80636 München | Tel.: 0178 8196065  
www.wiebke-stegh.de

[www.coachdb.com/de/coach/wiebke-stegh.html](http://www.coachdb.com/de/coach/wiebke-stegh.html)



**Leane Zaborowski**  
COACHING by Leane Zaborowski



„Wissenschaftlich fundierte Methoden, ein strukturierter Prozess und ein wertschätzender Dialog – so arbeite ich am liebsten mit meinen Klient:innen.“



13503 Berlin | Tel.: 0156 78291391  
www.lean-zaborowski.de

[www.coachdb.com/de/coach/lean-zaborowski.html](http://www.coachdb.com/de/coach/lean-zaborowski.html)



**Felix Maria Arnet**  
LATTAL Enterprise Gesellschaft für  
Unternehmensberatung GmbH

„Meine Beraterhaltung im Coaching ist gekennzeichnet durch eine vertrauensvolle, kollegiale Beziehung und Wertschätzung, in der eine lösungsorientierte Haltung bei meinen Zuhörern gefördert werden soll.“



65185 Wiesbaden | Tel.: 0611 97144982  
www.felix-maria-arnet.de

[www.coachdb.com/de/coach/felix-maria-arnet.html](http://www.coachdb.com/de/coach/felix-maria-arnet.html)



**Joachim Hentschel**  
hentscheldialog

„Meine langjährigen Erfahrungen als Personalleiter, Geschäftsführer, Berater und seit 2008 als Business-Coach helfen mir, mich in Themenstellungen einzudenken und einzufühlen. Prozessqualität steht für mich an oberster Stelle.“



70599 Stuttgart | Tel.: 0171 4338973  
www.hentscheldialog.com

[www.coachdb.com/de/coach/joachim-hentschel.html](http://www.coachdb.com/de/coach/joachim-hentschel.html)



**Sandra Kramer-Kowalzik**  
Koru Consulting GmbH

„Sandra begleitet als systemischer Coach Leadership-Teams und Entscheider in ihren individuellen Entwicklungsprozessen. Sie fokussiert sich auf die Schwerpunkte Führung, Kollaboration, Veränderungsprozesse, Strategie und Persönlichkeit.“



81545 München | Tel.: 0172 6102444  
www.koru-bcc.de

[www.coachdb.com/de/coach/sandra-kramer-kowalzik.html](http://www.coachdb.com/de/coach/sandra-kramer-kowalzik.html)



**Marcus van Riet**  
Mavari



„Meine Angebote sind die Essenz aus über 20 Jahren Erfahrung – für Ihren Erfolg! Sie entstanden aus umfassender Management- und Führungserfahrung, langjährigen Aus- und Weiterbildungen in der Führung und Persönlichkeitsentwicklung, Umwegen und Krisen.“



53545 Linz am Rhein | Tel.: 02644 8088222  
www.mavari.de

[www.coachdb.com/de/coach/marcus-van-riet.html](http://www.coachdb.com/de/coach/marcus-van-riet.html)

## Boreout-Coaching

Unterforderung erkennen, bewältigen und vorbeugen

Von Inez Tanzil



Zu viel Stress im Job macht auf Dauer krank. Diese Einsicht ist gewiss keine neue. Bereits im Jahre 2019 kündigt die Weltgesundheitsorganisation (WHO) an, Burn-out offiziell in die elfte Revision der Internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandten Gesundheitsprobleme (ICD-11) aufzunehmen (WHO, 2019). Doch nur wenige Menschen wissen, dass das Gegenteil der

Überforderung – die chronische Unterforderung – für betroffene Personen ebenfalls eine extreme Belastung darstellen kann. In diesen Fällen spricht man von Boreout.

Mit ihrem 2007 erschienenen Buch „*Diagnose Boreout*“ prägen Philippe Rothlin und Peter R. Werder den Begriff, mit dem die Autoren „Unterforderung, Desinteresse und Langeweile“

(Rothlin & Werder, 2007, S. 7) im Berufsleben umschreiben. Im Buch merken Rothlin und Werder an, dass Boreout im Vergleich zum Burn-out weniger gesellschaftsfähig ist (ebd.): „Stress [...] gehört nicht nur einfach zum guten Ton, sondern ist sozial erwünscht und hat einen wesentlich höheren Unterhaltungswert als zum Beispiel Langeweile.“ Jemand, der sich in seinem Job verausgabt und



daran zusammenbricht, erntet die verständnisvolle Anerkennung Anderer. Hingegen dürfte eine Person, die womöglich auch noch gut bezahlt wird, eher Neid und Missgunst seines Gegenübers wecken, wenn sie sich über eine zu geringe Arbeitslast beklagt. Dabei zeigen Ergebnisse der Studie „Stressreport Deutschland 2019“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), dass die Anzahl von Personen, die sich in ihren Jobs unterfordert fühlen, und jener, die sich überfordert fühlen, nicht weit auseinander liegen. Bezüglich der fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten übertrifft die Menge der unterforderten Beschäftigten sogar die der überforderten (BAuA, 2020).

Unterforderte Mitarbeiter kosten die Unternehmen durch ihre Unproduktivität mitunter nicht nur eine Menge Geld (Rothlin & Werder, 2007), sie laufen auch Gefahr, schwerwiegende Krankheitssymptome zu entwickeln, wovon Stefan H. G. Duwensee – ein auf das Phänomen Boreout spezialisierter Coach – im Austausch mit dem Coaching-Magazin warnt: „Die Frustration steigt. Das Selbstwertgefühl sinkt. Das psychische Wohlbefinden wird von Tag zu Tag schlechter. Physische Probleme können folgen. Dazu gehören zum Beispiel

Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, eine höhere Infektanfälligkeit, Verdauungsprobleme etc. Es kann zur Schlaflosigkeit kommen, die Leistungsfähigkeit nimmt ab, depressive Verstimmungen nehmen zu.“ Der in Hamburg ansässige Coach hält daher Tipps parat, was von Boreout betroffene oder gefährdete Personen tun können und wie Coaches sich auf Boreout-Klienten einstellen.

### Boreout erkennen

Laut Rothlin und Werder legen Boreout-Betroffene häufig eine besonders geschäftige Verhaltensweise an den Tag. Kollegen und Vorgesetzte merken so gar nicht, dass der unterforderte Mitarbeiter während der Arbeitszeit keine relevanten Arbeiten erledigt, sondern privaten Beschäftigungen nachgeht. Aus Angst, auf Unverständnis zu stoßen oder gar den Arbeitsplatz zu verlieren, sprechen Boreout-Betroffene ihre Unzufriedenheit oft nicht aus. Die Unterforderung bleibt dadurch über lange Zeit unentdeckt. (Rothlin & Werder, 2007) Betroffenen Personen bleibt meist nichts anderes übrig, als selbstständig zu erkennen, dass sie unter der dauerhaften Unterforderung leiden, um sich dann Unter-

stützung zu suchen. Auch Duwensee macht die Erfahrung, dass Klienten erst Coachings bei ihm buchen, wenn der „Leidensdruck“ bereits „immens hoch“ ist. Um dem entgegenzusteuern, bietet der Coach auf seiner Homepage [www.boreoutcoach.de](http://www.boreoutcoach.de) einen kostenlosen Selbsttest an. Mit der Beantwortung von Fragen wie „Täuschen Sie ab und zu vor, dass Sie arbeiten – haben aber tatsächlich nichts zu tun?“ oder „Vermissen Sie einen tieferen Sinn in Ihrer Arbeit?“ können Menschen, die bei sich selbst ein Boreout vermuten oder sich als Boreoutgefährdet einschätzen, Klarheit über ihre Lage gewinnen.

Liest man unterschiedliche Publikationen zum Thema, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass im Allgemeinen zwischen zwei Boreout-Varianten unterschieden wird:

- » *Fachliche Unterforderung*: Bei der fachlichen Unterforderung verfügt der Arbeitnehmer über weit mehr Qualifikationen und Fähigkeiten als der Job erfordert.
- » *Zeitliche Unterforderung*: Bei der zeitlichen Unterforderung hat der Arbeitnehmer nicht genug zu tun, um seine Arbeitsstunden zu füllen.

Beide Formen teilen die Gemeinsamkeit, dass die betroffene Person in der Regel allein nicht in der Lage ist, ihre Situation zufriedenstellend zu verändern. Ein Coaching kann hier helfen, Wege aus der Situation aufzuzeigen.

### Boreout bewältigen

„Frustration loswerden. Auf Verständnis stoßen. Eine Lösung finden.“ Mit diesen drei Hauptanliegen kommen die Klienten zum Boreout-Coach Duwensee. Da Boreout-Betroffene sich meist von ihrem beruflichen wie auch privaten Umfeld alleingelassen fühlen, sei es laut Duwensee zuallererst wichtig, dass ihnen im Coaching Verständnis und Empathie entgegengebracht wird. Obwohl Boreout-Klienten oft klar erkannt haben, dass sie eine Veränderung benötigen, sei es daher ratsam, sie langsam an feste Ziele heranzuführen: „Menschen mit Boreout sind sehr schnell überfordert, wenn man versucht, zu schnell Ziele des Coachings zu vereinbaren und fest-

zulegen. Sie brauchen erst einmal Zeit und Raum, um ihren Frust loszuwerden.“

Duwensee betont, dass Boreout-Betroffene sehr unter der Unterforderung leiden. Sie wollen gerne mehr leisten bzw. gefordert werden und dafür Anerkennung erhalten sowie Selbstzufriedenheit entwickeln. Da ihnen dies jedoch oftmals jahrelang verwehrt wird oder sie schlicht aus eigener Kraft nicht aus dem Trott herauskommen, weisen Boreout-Betroffene nach Erfahrung des Boreout-Coachs meist ein geschwächtes Selbstwertgefühl auf. Typische Annahmen über die Arbeitsbelastung schaden dann der Coach-Klienten-Beziehung. Derartige – manchmal unüberlegt flapsige – Sätze sollte der Coach daher meiden, wie Duwensee erläutert:

- » „Seien Sie doch froh, dass Sie so wenig zu tun haben. Ich wäre froh, wenn ich auch so eine ruhige Kugel schieben könnte.“ – Mit einer solchen Aussage würde der Coach genau die Art von Unverständnis für die Situation demonstrieren, auf die Boreout-Betroffene bereits in ihrem Umfeld gestoßen sind.
- » „Gehen Sie doch einfach zu Ihrem Vorgesetzten. Erklären Sie es ihm und bitten um mehr Arbeit.“ – Manche Versuche eines klärenden Gesprächs scheitern am Unverständnis des Vorgesetzten. Im Falle der fachlichen Unterforderung wird der Klient womöglich nur zu noch mehr Aufgaben verdonnert, die nicht seinen Fachkenntnissen entsprechen.
- » „Wenn Ihnen der Job nicht gefällt, dann kündigen Sie doch und suchen Sie sich etwas Neues.“ – Durch das angeschlagene Selbstwertgefühl wagen Boreout-Betroffene diesen Schritt oft nicht, besonders wenn es sich um einen sicheren und gut bezahlten Job handelt.

Zudem weist Duwensee darauf hin, dass das Coachen eines Boreout-Betroffenen die *Grenzen zur ärztlichen Behandlung oder Therapie* niemals überschreiten darf: „Meine langjährige Erfahrung zeigt einfach, dass viele Menschen, die von einer Unterforderung bedroht sind, meistens viel zu spät Hilfe und Unterstützung in Form eines Coachings suchen. Häufig begleite ich die Klienten für ein oder zwei Coaching-Stunden und muss dann leider erkennen,

dass sie schon viel zu tief in der Boreout-Spirale stecken und vielleicht schon depressive Tendenzen zeigen. Trifft dies zu, sollte sich der Klient auf jeden Fall fachärztlich begleiten und behandeln lassen. An dieser Stelle ist die Grenze des Boreout-Coachings klar erreicht.“

### Boreout vorbeugen

Die erste und wichtigste Präventionsmaßnahme gegen Boreout steht für Duwensee fest: „Auf der Seite der Unternehmen ganz klar die Auseinandersetzung mit dem Thema Boreout. Ein Verständnis dafür, dass es dieses Problem im eigenen Unternehmen geben kann und dass diese Symptomatik ähnlich häufig vorkommt wie der Burn-out bzw. die Überforderung, die damit einhergeht. Führungskräfte, Personalabteilungen, Betriebsräte und -ärzte – sie alle sollten dieses Thema kennen und dafür sensibilisiert werden.“ Um einem Boreout vorzubeugen, muss also das Tabu um das Thema und die einhergehende Stigmatisierung von Betroffenen aufgebrochen werden. Dazu muss im Unternehmen ein Klima vorherrschen, das es erlaubt, über Boreout zu reden – z.B. in vertrauensvollen Mitarbeitergesprächen oder betrieblichen Hilfsangeboten, wie einem sozialen Dienst. Boreout-Betroffene und -Gefährdete sollten offen über ihre Situation sprechen können, ohne dass sie negative Konsequenzen wie einen Arbeitsplatzverlust zu befürchten haben.

Führungskräfte sollten zudem darauf achten, dass die Aufgaben innerhalb einer Gruppe in etwa gleich verteilt sind. Denn tatsächlich beobachtet Duwensee oftmals eine ungleichmäßige Aufgabenverteilung in den Firmen, weshalb „Burn-out und Boreout häufig in einer Abteilung auftreten“. Auch nach Veränderungen eines Unternehmens – wie etwa Fusionen oder strukturellen Verschlankungen – müsste überprüft werden, ob die neuen und veränderten Aufgaben noch zum jeweiligen Arbeitnehmer passen, ob eine angemessene Menge Arbeit auf die richtige Anzahl an Menschen trifft oder ggf. nachjustiert werden sollte.

Der Unwissenheit mancher Führungskraft steht gegenüber, dass einige Arbeitnehmer absichtlich ins Boreout gedrängt werden, um sie

aus der Firma zu mobben. Dieser Vorgang fällt dann jedoch nicht mehr unter Boreout, sondern wird *Straining* genannt. Anders als beim Boreout kann gegen Straining juristisch vorgegangen werden. (Karriere Hamburg, 2022)

### Fazit

Gründe für Boreout können vielfältig sein und müssen in jedem Einzelfall genau untersucht werden, um einen Ausweg aus der Situation zu finden. Betroffene Personen können sich dabei an einen Coach wenden, der sich gut mit dem Thema auskennt und den Klienten Verständnis für ihre Gefühlslage signalisiert. Gemeinsam können Coach und Klient dann behutsam Ziele etablieren wie Strategien für ein Gespräch mit Vorgesetzten oder ggf. den Wechsel in einen Job vorbereiten, dessen Anforderungen besser auf die Bedürfnisse und Ansprüche des Klienten passen. In den Unternehmen muss das Thema Boreout enttabuisiert und eine Kultur des offenen Gesprächs etabliert werden, um Boreout-Fälle zu vermeiden. Außerdem sollten Führungskräfte auf eine gerechte Verteilung der vorhandenen Aufgaben achten und darauf, dass Anforderungen des Jobs und Qualifikationen des Mitarbeiters gut zusammenpassen.

### Inez Tanzil

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

### Literatur

- » **BAuA (2020)**. Stressreport Deutschland 2019. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- » **Karriere Hamburg (2022)**. Straining. *Karriere Hamburg*. Abgerufen am 23.09.2022: <https://bit.ly/3f9ihuW>
- » **Rothlin, P. & Werder, P. (2007)**. *Diagnose Boreout*. Redline: Heidelberg.
- » **WHO (2019)**. Burn-out an „occupational phenomenon“. *World Health Organization*. Abgerufen am 23.09.2022: <https://bit.ly/3UE9tha>



Foto: Katja Illner, fotodok.

## Interview mit Dr. Joey-David Ovey

Experten coachen – im Spannungsfeld von Autonomie und Steuerung

### *Ein Gespräch mit David Ebermann*

*Coaching findet in ganz unterschiedlichen Kontexten statt. Diese sind mit spezifischen Bedingungen verbunden, die ein Coach bei seiner Arbeit nicht ignorieren sollte, wie Dr. Joey-David Ovey weiß. Im Interview gibt der Coach und Organisationsberater Einblicke in seine Arbeit: Was bedeutet es, wenn Expertinnen und Experten innerhalb einer Organisation einen hohen Grad an Autonomie genießen? Der Blick richtet sich zudem auf die öffentliche Verwaltung. Sie ist starkem Reformdruck ausgesetzt und zugleich mit dem Anspruch konfrontiert, verlässlich zu sein. Welche Herausforderungen bedingt dies?*

**Seit 2015 sind Sie als selbstständiger Organisationsberater und Coach tätig. Verbinden Sie Coaching und Organisationsentwicklung im Rahmen Ihrer Aufträge?**

Coaching und Organisationsentwicklung sind zwei unterschiedliche Felder, die sich gegenseitig ergänzen können. Mein Schwerpunkt in der Organisationsentwicklung ist das Thema Change und ich glaube, der Erfolg entsprechender Vorhaben hängt maßgeblich von den Entscheidungsträgern ab, die die Veränderungen angehen wollen. Neben dem Change-Management spielt daher auch Change-Leadership eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund bietet es sich durchaus an, neben den Interventionen in der Gesamtorganisation, die in den Bereich der Organisationsentwicklung fallen, auch die handelnden Teams und Individuen mittels Coaching zu begleiten. Coaching kann in Change-Prozessen sehr wertvoll sein, um z.B. an der Präsenz der Entscheidungsträger innerhalb der Projekte zu arbeiten und ihnen dabei zu helfen, die Dynamik in der Organisation besser zu beachten. Dasselbe gilt für die Leitungsteams, die im Coaching reflektieren können, wie sie sich kollektiv präsentieren. Organisationsentwicklung und Coaching können somit sehr gut verbunden werden, indem der Dreisatz „Individuum, Team und Organisation“ umfangreich bearbeitet wird.

*Als Coaches und Berater müssen wir uns stets die Frage stellen, worin unsere Rolle im jeweiligen Auftrag besteht. Das ist Teil der beraterischen Kompetenz.*

Ob ich Coaching und Organisationsentwicklung verbinde, ist auch vom jeweiligen Auftraggeber abhängig. Als Coaches und Berater müssen wir uns stets die Frage stellen, worin

unsere Rolle im jeweiligen Auftrag besteht. Das ist Teil der beraterischen Kompetenz.

**Sie arbeiten u.a. mit internationalen Teams. Welche Anliegen führen diese zu Ihnen ins Coaching?**

Ich würde diesbezüglich zwei Arten von Teams differenzieren: Leitungsteams, die aus Personen aus unterschiedlichen Nationen zusammengesetzt sind, und Teams, die in einem internationalen Kontext arbeiten. Anlass der Coachings sind in der Regel Veränderungsprozesse. Dabei kann es sich um die Zusammensetzung eines neuen Teams handeln, z.B. im Rahmen von Projekten. Hier könnte das Ziel darin bestehen, eine gemeinsame Identität zu finden. Ebenso kann sich das Coaching um die Frage drehen, wie sich die angestrebte Veränderung vorantreiben lässt, während man innerhalb verschiedener Grenzen in der Organisation navigieren muss. Auch der Wunsch eines Leitungsteams, sich neu zu positionieren und die Performance zu steigern, kann ein Coaching-Anlass sein.

**Team-Coachings werden häufig als besonders komplex beschrieben. Erhöht die Perspektive der Interkulturalität die Komplexität zusätzlich?**

Team-Coaching ist komplex, keine Frage. Ich denke aber nicht, dass Interkulturalität die Komplexität zwingend erhöht. Jedes Individuum als Teil eines Teams bringt etwas ein und hat eine bestimmte Sicht auf die Dinge, die von den eigenen Erfahrungen und der eigenen Biografie geprägt ist. Alle Teammitglieder haben ihre Geschichte und wollen gesehen werden. Interkulturalität kann bedeuten, dass gewisse Annahmen im Team nicht von allen geteilt werden. Es gibt aber auch andere identitätsbezogene Merkmale, die unsere Vorstellungen und Erwartungen an das Verhalten anderer prägen: beispielsweise die Faktoren Geschlecht, Klasse, sexuelle Orientierung und Identität oder Religion. All diese Faktoren können die Dynamik in einem Team bewusst

*Jedes Individuum als Teil eines Teams bringt etwas ein und hat eine bestimmte Sicht auf die Dinge, die von den eigenen Erfahrungen und der eigenen Biografie geprägt ist.*

oder unbewusst beeinflussen. Interkulturalität ist ein weiterer Faktor, sollte aber nicht als Problem verstanden werden. Team-Coaches haben die Aufgabe, hier genau hinzuhören, Annahmen aufzudecken und das Team in die Lage zu versetzen, sich Fragen zu stellen, die zur Integration der individuellen Geschichten in ein Gesamtnarrativ beitragen. Das Coaching sollte das Team also dazu befähigen, Komplexität besser zu handhaben und als Ressource zu nutzen. Teams benötigen hierbei viel Ambiguitätstoleranz, die gewonnen werden muss, wenn sie erfolgreich sein möchten – vor allem in Veränderungskontexten.

**Könnten Sie anhand eines Beispiels aus Ihrer Praxis illustrieren, wie das Coaching eines internationalen Teams aussieht?**

In den letzten Jahren arbeitete ich mit einem internationalen Team im IT-Umfeld. Es ging um eine Softwareharmonisierung in vielen Entitäten weltweit. Um dieses Veränderungsprojekt zu managen, wurde ein Leitungsteam zusammengestellt. Ein Teammitglied kam aus der IT, eines aus dem Prozessmanagement und eines repräsentierte die Businessseite. Zusätzlich wurde der Projektleiter, der aus einem externen Beratungsunternehmen kam, in das Team aufgenommen. Das C-Level war der Meinung, dieses Team spreche nicht mit einer Stimme. Die Losung lautete: „We are one team.“ Die Aufgabe im Team-Coaching bestand nun darin, dieses Motto umzusetzen. Im Coaching teilte ich beispielsweise meine Beobachtungen mit, die ich in Meetings an-

Foto: Katja Illner, fotodok.



stellte, und arbeitete in mehreren Sessions mit der Gruppe. Letztlich ging es sehr intensiv um die kollektive Identität als Leadership-Team. Wir lösten viele unterschiedliche Fragen – darunter auch einige Brot-und-Butter-Aspekte. Man würde sie eigentlich im regulären Projektmanagement vermuten. Wir erarbeiteten eine Definition von Erfolg, haben uns auf einen Veränderungsansatz verständigt und stellten Regeln der Zusammenarbeit auf. Wir erkundeten die Schnittstellen zur nächsten operativen Ebene, legten fest, wie der Informationsfluss innerhalb des Leitungsteams aussehen sollte und setzten eine entsprechende Meetingstruktur auf. Viel wichtiger und Voraussetzung für die Lösung der genannten Punkte war jedoch die Frage, wie sich das Team zeigen will und wie es sich zeigen müsste, um erfolgreich zu sein. Hierbei stießen wir auf die Bedeutung der Organisationsgrenzen. Die Mitglieder kamen aus unterschiedlichen Organisationsbereichen und in einem Fall gar aus einem externen Unternehmen. Zudem stammten sie aus verschiedenen Nationen und arbeiteten von drei Standorten aus im Remote-Setting. Das Coaching gab Raum, innezuhalten, um angstfrei und offen zu erkunden, was jeder Einzelne von der Zusammenarbeit erwartete und wie mit dem vom C-Level herangetragenen Anspruch, trotz dieser Grenzen ein Team zu bilden, umgegangen werden sollte. Man kam zu dem Schluss: Um von einer Gruppe zu einem Team zu werden, müssen wir über unseren Teambegriff sprechen und darüber, wie wir innerhalb der Organisationsgrenzen navigieren können. Dies hat viel gelöst und den Weg dafür bereitet, dass das Team heute tatsächlich mit einer Stimme spricht.

**Als Brite in Deutschland haben Sie selbst einen internationalen Hintergrund. Hilft Ihnen dies bei der Arbeit mit international zusammengesetzten Teams?**

Ob mir das gefällt oder nicht: Mir wird eine besondere Kompetenz zugesprochen, weil ich aus einem anderen Land komme und weil Englisch meine Muttersprache ist. Ich hadere

manchmal damit, weil es viele Menschen gibt, die ebenfalls über die erforderliche Kompetenz verfügen, was man ihnen aber nicht so leicht abnimmt wie mir. Ich habe das Privileg, dass ich aus dem „richtigen“ Land komme. Ich stelle mir aber die Frage, ob das tatsächlich relevant ist, denn wir alle bringen biografische Aspekte ein, die wir als Ressource nutzen können. Dennoch denke ich, dass die Fähigkeit, mit Neuem und Andersartigem umgehen zu können, eine wertvolle Ressource ist, die ich mir in meinem Leben angeeignet habe: als Arbeiterkind in einem akademisch geprägten Umfeld, als Kind einer alleinerziehenden Mutter mit Migrationshintergrund, als schwuler Mann in einer sehr heterosexuellen Welt sowie als Migrant, der mit zwei Sprachen und in zwei Kulturen lebt. All dies schärft die Fähigkeit, Annahmen, Worte, Bilder und Symbole zu hinterfragen sowie Nuancen herauszuhören und nicht alles für bare Münze zu nehmen. Sicher hilft mir dies, meine helfende Haltung als Coach und Berater am Rande eines Teams oder einer Organisation zu gestalten.

### **Viele Ihrer Coachings finden in Expertenorganisationen statt. Was unterscheidet diese von anderen Unternehmen und mit welchen spezifischen Kontextbedingungen und Klientenanliegen sind Coachings in diesem Feld verbunden?**

In Expertenorganisationen stellen hochspezialisierte Expertinnen und Experten die Produkte bzw. Dienstleistungen bereit. Das ist z.B. in Hochschulen, Kliniken, Fachämtern, Schulen, Gremienorganisationen, Unternehmensberatungen oder Rechtsanwaltskanzleien der Fall. Es gibt einige Charakteristika, die Expertenorganisationen von anderen Organisationen unterscheiden. Das ist zum einen die große Bedeutung des Fachwissens. Zum anderen besteht ein hoher Grad an inhaltlicher und administrativer Autonomie – Regularien werden von den Handelnden häufig als Korsett empfunden. Denken wir an Hochschulen: Es ist in der DNA der Professorinnen und Pro-

fessoren, ihr Wissen erweitern und kommunizieren zu wollen. Sie haben die Freiheit der Forschung und Lehre verinnerlicht. Diese Haltung übertragen sie nicht selten mental auf die administrativen Prozesse, sodass es zu Konflikten mit der Hochschulverwaltung kommen kann. Als Folge des hohen Autonomiegrades besteht häufig eine schwache strategische Organisationsführung. Gestaltungsmacht liegt in starkem Maße bei den Expertinnen und Experten und weniger bei der Hierarchie. Macht ist damit dezentral verteilt.

*Es ist in der DNA der Professorinnen und Professoren, ihr Wissen erweitern und kommunizieren zu wollen. Sie haben die Freiheit der Forschung und Lehre verinnerlicht. Diese Haltung übertragen sie nicht selten mental auf die administrativen Prozesse, sodass es zu Konflikten mit der Hochschulverwaltung kommen kann.*

Führung und Identität sind bei den Fachcommunitys zu finden. Diese Aspekte gilt es im Coaching zu berücksichtigen. In den Coachings geht es häufig um Fragen der persönlichen Identität und der Rollenklärung. Wenn eine Person eine Führungsrolle übernimmt, geht dies oft mit der Frage einher, was es bedeutet, eine Managementtätigkeit zu bekleiden, die lange als wesensfremd empfunden wurde. Es wird dann erarbeitet, wie die Rolle ausgefüllt werden kann, ohne die eigene Identität anzugreifen, sondern sie zu ergänzen. Wenn der Versuch, in einer Organisation Managementansätze einzuführen, in der Vergangenheit kläglich gescheitert ist, kann dies daran liegen, dass es dort einen „Kampf“ zwischen dem fachlichen und dem administrativen Bereich gibt. Das hängt mitunter auch mit einer Entweder-oder-Mentalität zusammen. Hier hilft es, einen Schritt zurückzugehen, um zu erkennen, dass beide Logiken integrierbar sind.

### **Ein wesentliches Spannungsfeld in Expertenorganisationen lautet demnach Autonomie vs. Steuerung.**

Ja. Expertinnen und Experten haben ein starkes Autonomiebedürfnis. Die Verwaltung reagiert darauf in ihrer Hilflosigkeit häufig mit noch mehr Regularien. So kommt man aber nicht zu einem zielführenden Dialog in der Organisation. Beide Logiken müssen ihren Platz in einem Miteinander finden. Ein Praxisbeispiel: Ich coachte die Leiterin einer Fachabteilung. Auf fachlich-inhaltlicher Ebene spürte sie eine sehr starke Leidenschaft für ihre Arbeit. Nebenbei bemerkt: Im Coaching und in den Organisationswissenschaften wird gerne vom Purpose gesprochen. Viele Unternehmen könnten diesbezüglich etwas von Expertenorganisationen lernen, denn diese sind voller Überzeugungstäter, die wirklich für ihr Fach brennen. Im Fall der Abteilungsleiterin war das genauso. Anlass des Coachings war ihr Wunsch, strukturierter zu arbeiten. In der Zusammenarbeit bemerkte ich bei der Klientin ein innerliches Hadern mit Regularien, die sie als Einschränkung empfand. Sie wollte ihre fachliche Arbeit leisten, um andere Menschen für ihr Feld zu begeistern. Den Wert der Regularien sah sie dabei nicht. Die Verwaltung beharrte jedoch auf Regeln: Der Konflikt war vorprogrammiert. Letztlich galt es, zunächst auf beiden Seiten innezuhalten und zu erkennen, worin der Wert der jeweils anderen Seite besteht. Sowohl in der Administrationslogik

*Expertinnen und Experten haben ein starkes Autonomiebedürfnis. Die Verwaltung reagiert darauf in ihrer Hilflosigkeit häufig mit noch mehr Regularien. So kommt man aber nicht zu einem zielführenden Dialog in der Organisation. Beide Logiken müssen ihren Platz in einem Miteinander finden.*



*In einer komplexen Welt entdecken wir die Bedeutung von Beziehungsarbeit überall wieder. In der öffentlichen Verwaltung ist Beziehungsarbeit besonders bedeutsam, da sie sehr komplexe Strukturen mit vielen Stakeholder-Interessen aufweist.*

als auch in der Logik der Fachlichkeit gibt es einen Sinn, was beiderseitig anzuerkennen war. Gleichzeitig musste die Art und Weise der Kommunikation miteinander reflektiert werden.

### **Sie coachen in öffentlichen Verwaltungen. Welche Rolle spielt hier der Druck, gleichzeitig verlässlich und innovativ sein zu müssen?**

Die öffentliche Verwaltung hat eine eigene Handlungs- und Steuerungslogik. Für diese Andersartigkeit gibt es sehr gute Gründe. Regelferbundenheit, Unpersönlichkeit der Aufgabenerfüllung, hierarchische Arbeitsteilung, Aktenmäßigkeit – all dies zielt auf den Dienst am Gemeinwohl. Hierbei steht die Verwaltung tatsächlich vor der Erwartung, innovativ zu handeln und gleichzeitig reibungslos zu funktionieren. Es geht schließlich um die Aufrechterhaltung der Staatsfunktionalität. Zieht man einen Vergleich mit anderen Organisationsformen, wird deutlich, welche große Herausforderung das ist. Eine gesunde Fehlerkultur oder Agilität sind Ansätze, die in der Verwaltung durchaus erprobt werden. Aber welche Erfolgsaussicht haben diese Versuche, wenn alles justiziabel ist und die Rechtssicherheit daher an oberster Stelle zu stehen hat, wenn Fehler auf starkes öffentliches Interesse stoßen und die Presse über sie berichtet? Hinzu kommt der Finanzdruck, denn die Haushaltsordnungen sehen ein Gebot der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit vor. Diese Aspekte sind mit einem immensen Druck für Führungskräfte verbunden, die Führung bzw. Management zudem in vielen Fällen nicht gelernt haben,

sondern über die Fachlichkeit aufgestiegen sind. Coaching kann den handelnden Personen behilflich sein, diese Herausforderung zu bewältigen, indem die vorhandenen Aufgaben besser strukturiert werden, eine Stabilisierung von Führung ermöglicht wird und letztlich Gestaltungsmöglichkeiten gewonnen werden.

### **Geht es im Coaching mit Führungskräften öffentlicher Verwaltungen auch um den Umgang mit der möglichen Angst, Fehler zu begehen?**

Es kann darum gehen, denn sehr großer Druck ist potenziell geeignet, Handlungsunfähigkeit zu begünstigen. Das öffentliche Dienstrecht spielt hierbei eine Rolle und stellt ein Merkmal dar, das die Verwaltung von Wirtschaftsunternehmen unterscheidet: Man muss zwingend andere einbinden, die politische Ebene berücksichtigen, es stehen wenige Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Zwar geht es in Coachings mit Führungskräften in den Verwaltungen oft um Gestaltungsfragen: Welche Strategie wäre sinnvoll, um das Projekt zum Erfolg zu führen? Wie kann ich Mitstreiter dafür gewinnen und meine Zielgruppe erreichen? Wie kann ich mich positionieren? Diese Fragestellungen sind ähnlich wie in Wirtschaftsunternehmen. Anders sind aber Fragen wie: Wie bleiben wir motiviert unter dem Druck der Haushalts- und Handlungsvorgaben? Der Kontext ist daher ein anderer und Coaches sollten ein Auge und ein Bewusstsein für die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung haben, wenn sie in dieser wirksam werden und gute Arbeitsallianzen schmieden wollen. Der Versuch, der Verwaltung bestimmte Ansätze aufzuzwingen, weil diese in Wirtschaftsunternehmen funktionieren, ist zum Scheitern verurteilt.

### **Welche Rolle spielt das Thema Beziehungsarbeit als Gegenstand von Coachings in der öffentlichen Verwaltung?**

Das ist tatsächlich ein sehr wichtiges Thema. In einer komplexen Welt entdecken wir die

Bedeutung von Beziehungsarbeit überall wieder. In der öffentlichen Verwaltung ist Beziehungsarbeit besonders bedeutsam, da sie sehr komplexe Strukturen mit vielen Stakeholder-Interessen aufweist. Gleichzeitig herrscht in der Verwaltung aufgrund der Hierarchie aber häufig eine große Distanz zwischen den Menschen. Ich sprach mit einem Klienten, der als Führungskraft in einem Ministerium arbeitet, über die Beziehungsgestaltung mit seinem Team und er fragte mich: „Ist es eigentlich in Ordnung, wenn ich meine Mitarbeiter frage, wie es ihnen privat geht?“ In anderen Kontexten ist es für Führungskräfte völlig normal, die Teammitglieder relativ gut zu kennen und beispielsweise zu wissen, was ihre Hobbys sind, wo sie wohnen etc. In einigen Teilen der Verwaltung ist die Distanz meiner Erfahrung nach tendenziell größer. Als Coach sollte man den Vertrauens- und Beziehungsaufbau nicht als nachrangig einstufen, um z.B. vorschnell in Projekte und Transformationsprozesse einzusteigen, denn diese sind ohne ein belastbares Vertrauen zwischen den Akteuren kaum erfolgreich umzusetzen.

### **Bevor Sie sich als Coach selbstständig machen, waren Sie 15 Jahre für Unternehmensberatungen tätig und befassten sich schwerpunktmäßig mit der Reform öffentlicher Verwaltungen. Spielt Coaching hier schon hinein?**

Zu Beginn nicht. Meine Tätigkeit umfasste u.a. Organisationsuntersuchungen und -eva-

*Als Coach sollte man den Vertrauens- und Beziehungsaufbau nicht als nachrangig einstufen, um z.B. vorschnell in Projekte und Transformationsprozesse einzusteigen, denn diese sind ohne ein belastbares Vertrauen zwischen den Akteuren kaum erfolgreich umzusetzen.*



lationen sowie den Aufbau von Controlling-Systemen in der Verwaltung. Der Bezug zum Coaching kam etwas später hinzu – im Zuge eines Projekts innerhalb einer Expertenorganisation, genauer gesagt in einem wissenschaftlichen Institut. Als Auftraggeber fungierte der Träger des Instituts, der sich wiederum aus mehreren Institutionen zusammensetzte. Es handelte sich also um eine komplexe Ausgangslage. Auftrag des Instituts war es, Gutachten anzufertigen, die allerdings nur selten rechtzeitig fertiggestellt wurden. Unser Auftrag bestand deshalb darin, das Institut auf seine Effizienz hin zu untersuchen. Als Projektleiter sprach ich mit dem kaufmännischen Geschäftsführer des Instituts. Er sagte: „Super, dass Sie da sind. Ich habe mir schon lange eine Organisationsuntersuchung und eine Veränderung gewünscht.“ Dann betrat

der wissenschaftliche Direktor den Raum und sagte: „Ich wollte die Untersuchung überhaupt nicht durchführen lassen.“ Ich musste dann feststellen, dass die notwendigen Konzepte für den Umgang mit solchen Konflikten im Werkzeugkoffer eines Unternehmensberaters nicht zu finden sind. Aufgrund dieser Erfahrung gab ich mich auf die Suche nach einer passenden Weiterbildung und wurde bei der WIBK fündig. Zunächst widmete ich mich der systemischen Organisationsberatung und anschließend dem Coaching. In der Folgezeit führten wir Organisationsentwicklungsprojekte durch, in denen Coaching ein Bestandteil war, u.a. in der Deutschen Nationalbibliothek. Das waren spannende Projekte, mit denen in den Organisationen eine Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung gesucht wurde. Hier gab es erste praktische Berührungspunkte

mit dem Coaching und ich entwickelte eine immer stärkere Leidenschaft dafür.

### **War diese Leidenschaft der Grund, den Schritt in die Selbstständigkeit als Coach zu gehen?**

Sicherlich. Ich war damals Bereichsleiter bei der Prognos AG. Als Führungskraft eines Teams hatte ich nicht die Zeit, in dem Umfang zu coachen, den ich mir vorstellte. Als ich in die Selbstständigkeit ging, erfuhr ich starke Unterstützung seitens des Geschäftsführers bei Prognos. Dafür bin ich sehr dankbar, denn dies ermöglichte mir einen weichen Übergang in die Selbstständigkeit, was nicht selbstverständlich ist. Noch heute arbeite ich mit dem Unternehmen zusammen und werde



Foto: Katja Illner, fotodok.

als Kooperationspartner angefragt, wenn Projekte mit Coaching-Bedarf anstehen.

**Heute sind Sie Professional Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) und leiten dessen Fachausschuss „Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen“. Worin bestehen dessen Aufgaben und Ziele?**

Der Fachausschuss wurde vor drei Jahren von Dr. Christof Schneck gegründet. Das Feld der Verwaltungen und Sozialunternehmen, das Bereiche wie das Gesundheitswesen, Bildung und Kultur umfasst, ist systemrelevant. Allein in der öffentlichen Verwaltung sind fünf

Millionen Menschen beschäftigt. Mit dem Fachausschuss möchten wir die Spezifika von Coaching in diesem Feld herausarbeiten und relevante Kompetenzen und Konzepte im DBVC bündeln und weiterentwickeln, um einen Beitrag zur Professionalisierung von Coaching in Verwaltungen und sozialen Unternehmen zu leisten. Dabei beschäftigen uns insbesondere folgende Fragen: Wie können die Organisationen Coaching einführen und etablieren? Was bedeutet es und was setzt es voraus, als Coach in diesem Feld wirksam zu sein? Wie müssen Coaches hier angesichts der spezifischen Kontextbedingungen, über die wir gesprochen haben, auftreten? Den Fachausschuss verstehen wir als Dialogpartner und Kompetenzzentrum in diesem Feld. Wir suchen daher den intensiven Austausch mit Akteuren aus entsprechenden Organisa-

tionen. Auf dieser Grundlage können wir gemeinsam die Coaching-Praxis vorantreiben.

**Im Juni 2021 veranstaltete der Fachausschuss ein Dialogcamp, in dessen Rahmen Organisationsvertreter aus ihrer Praxis berichteten. Zu welchem Fazit sind Sie gekommen?**

Das Dialogcamp fand digital statt. Es nahmen rund 60 Personen teil – je zur Hälfte Coaches aus dem Verband und Gäste aus Verwaltungen und Sozialunternehmen. Es gab verschiedene Workshops, die sektoral aufgliedert waren: Coaching in Hochschulen, im Gesundheitswesen, in Schulen oder in kirchlichen Organi-

sationen, um nur einige Beispiele zu nennen. Besonders wichtig war für uns das übergeordnete Thema Transformation und Reformdruck. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, welche Rolle Coaching vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen bzw. im Kontext von Transformationsprozessen spielen kann. Das Fazit lautet, dass Coaching ein zentrales Instrument darstellt, um Führungskräfte, die im Rahmen dieser Prozesse in der Verantwortung stehen, auf individueller Ebene zu begleiten. Hier sind wir wieder bei dem Punkt, dass Coaching eine sinnvolle Ergänzung von Organisationsentwicklung darstellen kann. Der Transformationsdruck kann von den handelnden Personen als erhebliche Belastung erlebt werden. Allein die Frage, wie ein Weg gefunden werden kann, mit dem Druck umzugehen bzw. die Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten, kann befreiend wirken.

*Der Transformationsdruck kann von den handelnden Personen als erhebliche Belastung erlebt werden. Allein die Frage, wie ein Weg gefunden werden kann, mit dem Druck umzugehen bzw. die Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten, kann befreiend wirken.*

In der Konsequenz heißt das, es muss innegehalten werden, um der Reflexion, der Beziehungsarbeit sowie der Ressourcenorientierung Raum zu geben und damit Stabilisierung zu ermöglichen, bevor in die Veränderungsarbeit eingestiegen werden kann. Coaches müssen hier also auch Erwartungsmanagement betreiben und Temposensibilität fördern. Man kommt auch im vierten Gang ins Ziel. Im Koalitionsvertrag der Ampelregierung wird von der Notwendigkeit guter Führung in der öffentlichen Verwaltung gesprochen. Momentan gibt es viel Bewegung. Das zeigt mir die große Relevanz des Themas und dass wir mit unserem Angebot, das sich sowohl an die Coaches im Verband als auch an die Coa-

ching-Verantwortlichen in den Organisationen richtet, zur passenden Zeit kommen.

### **Sie arbeiten auch als Supervisor für Coaches. Welche Bedeutung messen Sie der Supervision im Coaching bei?**

Supervision ist ein Instrument der Qualitätssicherung und ein Zeichen von Professionalität. Coaches betreiben häufig Intervision in Gruppen. In vielen Fällen bestehen diese Gruppen aus Personen, die zusammen eine Ausbildung absolviert haben. Das ist auch sehr wertvoll. Ich finde aber, dass die Supervision mit jemandem, der einen anderen Blick mitbringt, ebenfalls sehr hilfreich sein kann. Sie eröffnet die Chance, eine Metaperspektive auf das System – bestehend aus Klient, Coach und Organisation – und die Dynamiken einzunehmen, die innerhalb dieses Systems wirken. Supervision schafft Raum für die Reflexion wesentlicher Fragen: Wie trete ich als Coach auf? Was beeinflusst meine Identität als Coach innerhalb der Dynamik zwischen mir und meinem Klienten? Welche Rolle spielen hier Projektion, Übertragung und Gegenübertragung? Wie wirken sich diese Aspekte auf meine Wirksamkeit als Coach aus? Nicht selten geht es um die Gestaltung der Coach-Klient-Beziehung und u.a. um die Frage der professionellen Distanz. Coaches wollen mit ihrer Arbeit legitimerweise Geld verdienen. Gleichzeitig spielt Beziehungsarbeit im Coaching eine große Rolle. Dies kann zur oft unbewussten Gefahr der Kollusion führen. Supervision kann für diese und weitere Gefahren die Augen öffnen und der Erkundung dienen, wie es um die helfende

*Ich halte es daher für sehr wichtig, dass Coaches sich regelmäßig supervidieren lassen und dies als Teil ihres professionellen Selbstverständnisses begreifen.*

Haltung als Coach bestellt ist. Das ist wertvoll, um die Integrität des Coachs aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus stellt die Supervision

eine kreative Interaktion dar, in der neue Ideen entstehen können. Im Endeffekt ermöglicht sie eine frische Perspektive auf die Praxis. Ich halte es daher für sehr wichtig, dass Coaches sich regelmäßig supervidieren lassen und dies als Teil ihres professionellen Selbstverständnisses begreifen. Ich nehme alle zwei bis drei Monate Supervision in Anspruch.

#### **Portrait**



Foto: Katja Illner, fotodok.

Dr. rer. pol. Joey-David Ovey ist seit 2015 selbstständiger Organisationsberater und Professional Coach im DBVC, zudem Lehrbeauftragter für Organisationspsychologie an diversen Hochschulen und Coach-Supervisor. Er ist der Leiter des Fachausschusses „Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen“ im DBVC. Davor war er 15 Jahre in der Managementberatung (Kienbaum, Prognos) tätig mit Schwerpunkt Reform der öffentlichen Verwaltung. Leitung von großen OE-Projekten u.a. in der Deutschen Nationalbibliothek, der Stadtverwaltung Dortmund und im Landesumweltamt NRW.

[www.ovey.eu](http://www.ovey.eu)  
[www.coachdb.com/de/coach/joey-david-ovey.html](http://www.coachdb.com/de/coach/joey-david-ovey.html)



## Nachlass-Coaching

Ganzheitliche Begleitung bei der Gestaltung des Erbes

*Von Frank Dohrmann*

*Bei der Gestaltung des eigenen Nachlasses kommen diverse rechtliche Fragen zum Tragen, deren Klärung häufig fachlicher Beratung bedarf. Um jedoch eine ganzheitliche Perspektive auf die Gestaltung des Erbes zu gewährleisten, ist es ebenso wichtig, sich seiner Werte, Wünsche und Ziele bewusst zu werden. Der reflexive Blick auf die Vermögensstrukturen, das familiäre System und weitere Umfeld des Klienten ist hierbei zentral. Bei der Begleitung von Nachlass-Angelegenheiten bietet es sich daher an, Fachberatung mit professionellem Coaching zu kombinieren.*

Nachlass-Coaching richtet sich an Menschen, die sich für die *Klärung und Gestaltung ihres persönlichen Nachlasses* einen integren Coach wünschen, der sie erfahren und empathisch begleitet. So weit, so klar – doch wie lässt sich Nachlass-Coaching methodisch beschreiben? Und wie setzt es sich ins Verhältnis zu einer primär juristischen Beratung? Der folgende Artikel beantwortet diese und weitere Fragen.

Hand aufs Herz: Wissen Sie heute, was mit Ihrem Vermögen geschieht und wie es um die Versorgung Ihrer Lieben bestellt ist, wenn Sie morgen versterben sollten? Die simple Sprachlosigkeit der meisten Menschen auf diese Frage spiegelt sich auch in der Tatsache, dass mehr als 50 Prozent der Menschen in Deutschland versterben, ohne zuvor ein Testament oder einen Erbvertrag erstellt zu haben (Handelsblatt, 2021). Auch wenn sich dies damit erklärt, dass viele Menschen ohne ein regelungsbedürftiges Vermögen versterben, so ist es zugleich der Fall, dass selbst von den verfassten Testamenten viele durch formale Fehler ungültig sind, das angedachte Ziel verfehlen und/oder zu Streit in der Erbengemeinschaft führen (Deutsche Bank, 2018).

Bei der Regelung des persönlichen Nachlasses kommt kein Sterblicher um folgende drei Themenfelder herum:

1. *Die eigene Sterblichkeit* in Würdigung des persönlichen Bedarfs und/oder der eigenen Bedürftigkeit.
2. *Das Erbrecht*, das auch dann gilt, wenn zuvor nichts geregelt wurde, und daher an den Bedürfnissen des Erblassers vorbeigehen kann.
3. *Die relevanten Impulse, Entscheidungen und Handlungen*, die es braucht, um seinen letzten Willen ebenso klar wie realisierbar zu definieren und diesen entschieden auf den Weg zu bringen.

Wer als Mensch mit Vermögen und familiärer Verantwortung seinen persönlichen Nachlass erst im Angesicht seines Todes – oder nach dem Motto „nach mir die Sintflut“ gar nicht – regelt, bleibt damit weit unter den Möglichkeiten seines Gestaltungsprivilegs. Denn nicht

nur kann eine kluge Nachlass-Gestaltung in erheblichem Umfang Erbschaftsteuer vermeiden, sondern angesichts möglicher Erbstreitigkeiten auch zur persönlichen Beruhigung führen, diesen so weit wie möglich vorgebeugt zu haben. Nicht selten wandelt sich über die Regelung des eigenen Nachlasses auch die innere Haltung zum In-der-Welt-Sein als Sterblicher.

### Was ist Nachlass-Coaching?

Nachlass-Coaching ist ein zukunftsgestaltendes Verfahren, das über den Tod des Klienten hinaus zielt und seine letzten Verfügungen ins Zentrum stellt. Mit dem Klienten wird die auf seinen persönlichen Werten und Wünschen basierende Nachlass-Entscheidung erarbeitet und deren Realisierung so weit wie gewünscht und sinnvoll begleitet. Dabei können emotionale Konflikte bewusst werden und in den kreativen Gestaltungsprozess ebenso einfließen wie Lösungsansätze, die dem Klienten bis dato noch nicht bekannt sind. Im Bedarfsfall umfasst Nachlass-Coaching die Einbeziehung geeigneter Dienstleister – etwa zu rechtlichen Fragen im Erb-, Schenkungs- und Steuerrecht sowie der Personenvorsorge (Patientenverfügung und Vorsorgevollmacht). Es kombiniert folglich Coaching mit Elementen der Fachberatung.

### Das Phasenmodell des Nachlass-Coachings

Das Phasenmodell des Nachlass-Coachings (siehe Abb., S. 22) verbindet eine praxisbewährte Themenabfolge zur Erarbeitung stimmiger Nachlass-Regelungen mit dem fünf Phasen umfassenden *COACH-Modell* (1. Come together, 2. Orientation, 3. Analysis, 4. Change, 5. Harbour) nach Rauen und Steinhübel (2000). Dabei bietet es zugleich hinreichend Raum, um zugehörige *emotionale Konflikte angemessen zu bearbeiten* und im Bewusstsein der eigenen Endlichkeit zu lösen. Nachlass-Coaching setzt damit umfassender an als eine primär juristische Beratung und wird im Folgenden als themenzentrierter Interaktions- und Gestaltungsprozess erläutert.

#### Come together (Phase 1)

Im Zentrum der ersten Coaching-Phase steht das Kennenlernen von Coach und Klient. Der Klient legt dabei seinen Anlass und seine Zielvorstellungen dar und der Coach erläutert seine Arbeitsweise. Coach und Klient klären dabei jeweils für sich, ob sich eine produktive Arbeitsbeziehung abzeichnet und der Abschluss eines Coaching-Vertrags sinnvoll ist. Anders als im Business-Coaching kann es im Nachlass-Coaching sinnvoll sein, die Sitzungen auf zwei bis drei statt ein bis zwei Stunden Dauer anzusetzen und korrespondierend dazu die Abstände zwischen den Sitzungen größer zu wählen. Dies ermöglicht dem Klienten, sich aus seinem üblichen Alltag besser „herauszunehmen“ und begünstigt zugleich die Reflexion und Erarbeitung von Hausaufgaben zwischen den Sitzungen.

#### Orientation & Analysis (Phase 2 & 3)

*Familiensystem*: Eine persönliche Nachlassregelung geht in der Regel vom Familiensystem des Klienten aus und adressiert dieses in den häufigsten Fällen auch. Die Besprechung und Würdigung des Klienten-Familiensystems steht daher sinnvollerweise am Anfang der Orientierungsphase. Je komplexer ein Familiensystem ist, desto mehr bieten sich neben der Besprechung auch Methoden der Visualisierung an. Patchwork-Strukturen, bedeutsame Beziehungen und Ereignisse können auf diese Weise umfänglicher gewürdigt und begreifbar gemacht werden. Sofern seitens des Klienten kein relevantes Familiensystem mehr bestehen sollte, kann alternativ ein soziales und ggf. ideelles Bezugssystem mit derselben Arbeitsweise gewürdigt werden. Nicht selten kommt es auch zu einem hybriden Ergebnis, bei dem ein Familiensystem „Plus“ erfasst wird, das neben der Familie auch wichtige nichtfamiliäre Bezugspersonen und ggf. auch ideelle Kontexte einbezieht, die dem Klienten besonders am Herzen liegen. Im Weiteren ist daher vom Klienten-System die Rede.

*Vermögensbilanz und -repräsentanten*: Ebenso grundlegend für die gemeinsame Arbeit ist die Betrachtung des Klienten-Vermögens. Diese

erfolgt sinnvollerweise zunächst in Form einer tabellarischen Vermögensbilanz, die – sofern der Klient hierzu bereit ist – möglichst alle relevanten Geld- und Sachwerte strukturiert auflistet und diese den ggf. bestehenden Schulden gegenüberstellt, um schließlich das Netto-Vermögen des Klienten zu ermitteln. Wenn der Klient sich darauf methodisch einlässt, gilt auch hierbei: Je komplexer eine Vermögensstruktur ist, desto begreifbarer wird sie in der weiteren Arbeit, wenn die übliche tabellarische Darstellung durch eine geeignete visuelle Darstellung ergänzt wird. Dabei entscheidet der Klient selbst, ob und – wenn ja – durch welche Repräsentanten seine Vermögenswerte verkörpert werden sollen. Der Coach bietet hierfür Anregungen sowie geeignete Materialien an und hilft zugleich, eine einfache wirtschaftliche Regel einzuhalten. Denn sofern Schulden einzelnen Vermögenswerten klar zuzuordnen sind, sollten diese stets in einer Repräsentanz gemeinsam und inklusive des resultierenden Netto-Vermögenswerts dargestellt werden. Die Arbeit mit Vermögensrepräsentanten – im einfachsten Fall sind dies Karten, die den Vermögenswert symbolisie-

ren und quantifizieren – hat u.a. den Vorteil, Eigenschaften wie „Unteilbarkeit“ (z.B. von Immobilien) oder „Risiko und Unsicherheit“ (z.B. bei Kryptowährungen) symbolisch unterstreichen zu können.

**Altersvorsorge:** Sowohl in der Vermögensbilanz als auch in der Arbeit mit Repräsentanten sind Vermögenswerte der Altersvorsorge des Klienten entsprechend deutlich zu kennzeichnen, da sie nicht oder nur sehr bedingt für Schenkungen im Vorfeld des Erbfalls infrage kommen. Fehlt hingegen die Planung einer soliden Altersvorsorge oder weist diese zu große Lücken und Risiken für den Klienten auf, so kann und sollte diese zunächst schlüssig erarbeitet werden. Ob der Nachlass-Coach dabei aktiv unterstützen kann und sollte, hängt erstens davon ab, ob er dafür ausreichend qualifiziert ist, und zweitens davon, ob der Klient diese Unterstützung von ihm wünscht. So oder so sollte der Coach urteilsfähig sein, eine unzureichende Altersvorsorge als solche zu erkennen, einen etwaigen Handlungsbedarf anzusprechen und seriöse nächste Schritte vorschlagen zu können.

**Erb- und Steuerrecht:** Je nach Größe und Struktur des Klienten-Vermögens sowie der Anzahl der Erben, erbt der Fiskus in Form der Erbschaftsteuer gehörig mit. Tritt dieser Fall ein, kann eine Erbschaft durchaus die übereilte Veräußerung liebgegener Vermögenswerte erzwingen, denn der Fiskus stundet Erbschaftsteueransprüche nur in bestimmten Fällen (Erbrechtsinfo, 2022). Durch eine rechtzeitige und umsichtige Nachlass-Gestaltung lässt sich die Erbschaftsteuerlast der Erben deutlich reduzieren und das im Zweifel wirtschaftliche und emotionale Fiasko einer zur Unzeit erforderlichen Veräußerung von Vermögenswerten weitgehend vermeiden. Ein Nachlass-Coach sollte hierfür übliche Lösungskonzepte ebenso gut kennen wie die relevanten Eckdaten des Erb- und Steuerrechts. Hinsichtlich der selteneren Lösungskonzepte auf dem Gebiet des Erb- und Steuerrechts, wie beispielsweise einer Familienstiftung, genügt es für den Nachlass-Coach grundsätzlich, zu wissen, dass es sie gibt, was sie bewirken und unter welchen Voraussetzungen sie sinnvoll sein können. Im Bedarfsfall kommt es dann auf die Kenntnis und aktive Einbeziehung seriöser Partner an.

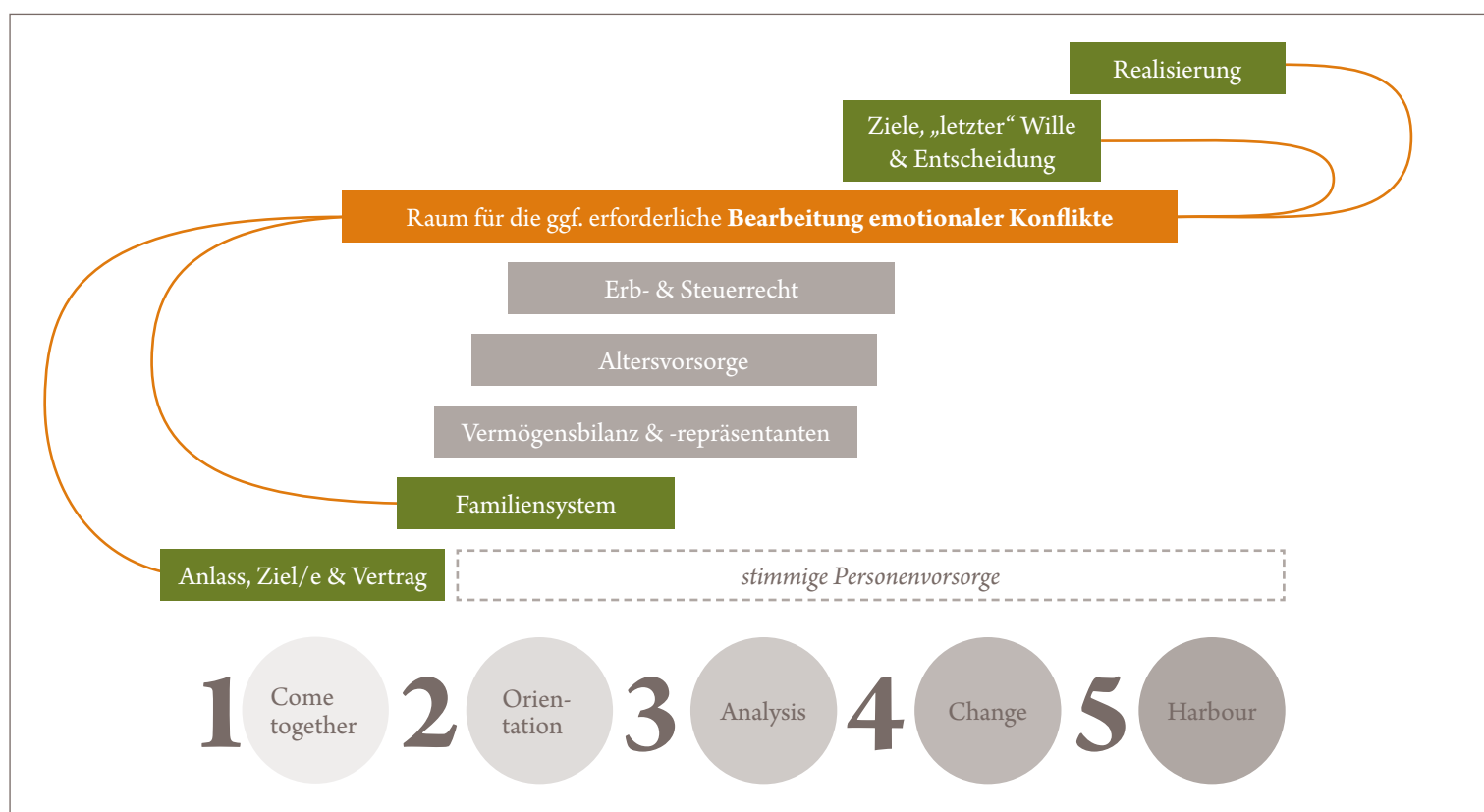


Abb.: Phasenmodell des Nachlass-Coachings (eigene Darstellung)



Für steuerrechtlich relevante Maßnahmen ist es in dieser Phase noch deutlich zu früh, da sie erst mit der Nachlass-Entscheidung des Klienten relevant werden. Im ersten Schritt reicht es daher zunächst, den Klienten für den Fall der gesetzlichen Erbfolge an die Berechnung der Erbschaftsteuer heranzuführen und ihn *für die Perspektive der Erben zu sensibilisieren*. Dabei klärt sich in der Regel auch, ob der Klient bereits einen weitsichtigen und aktiven Steuerberater an seiner Seite hat oder diesbezüglich Handlungsbedarf besteht. Weil vermögende Menschen nicht in jedem Fall von den besten und wohlwollendsten Beratern umgeben sind, braucht der Nachlass-Coach auch diesbezüglich eine solide Urteilsfähigkeit und den Kontakt zu mindestens einer sehr guten Steuerkanzlei, die auch komplexere Sachverhalte bearbeiten kann.

*Raum für die ggf. erforderliche Bearbeitung emotionaler Konflikte:* Emotionale Konflikte können bekanntlich in Streit-, Krankheits- und Todesfällen ebenso auftreten wie in auffälligen Beziehungs- und Verhaltensmustern oder gar kompletten Beziehungsabbrüchen innerhalb des Klienten-Systems. Nicht selten sind auch

inadäquate Erwartungserwartungen, Neid und Missgunst beteiligt. Die in Nachlasskontexten nicht selten erforderlich werdende Bearbeitung emotionaler Konflikte hat innerhalb des Coaching-Prozesses *keinen eindeutigen Ort bzw. Zeitpunkt*. Erfahrungsgemäß zeigt sie sich jedoch spätestens dann, wenn ohne sie vermeintlich „nichts geht“. Entsprechend findet sie sich in der Abbildung (S. 22) fast mittig und mit Verbindung zu den subjektiv geprägten Themenfeldern (Felder, deren Bearbeitung mehr als reine Fachberatung erfordert) angeordnet, kurz bevor es um die Ziele, den „letzten“ Willen und die Nachlass-Entscheidung des Klienten geht. Da ein emotionaler Konflikt nicht selten wut- und schambesetzt ist, besteht auch die Möglichkeit, dass er sich erst in der Change-Phase der gemeinsamen Arbeit zeigt.

Sofern die Würdigung emotionaler Konflikte im Nachlass-Coaching relevant wird, erfordert sie grundsätzlich dieselben Kompetenzen und Methoden wie in einem Business- oder Entwicklungs-Coaching. Allerdings mit dem Unterschied, dass der Klient in der Regel in keinem beruflichen oder gar wirtschaftlich existentiellen Abhängigkeitsverhältnis zu der

relevanten Person steht und von daher grundsätzlich freier ist, einen Konflikt unbearbeitet zu lassen. Dem steht jedoch nicht selten gegenüber, dass ein familiärer Konflikt gerade im Kontext der eigenen Nachlass-Regelung als besonders belastend empfunden wird und zu einer „Entscheidungs lähmung“ führen kann. Je nach Konfliktintensität kommt daher die parallele Arbeit mit einem spezialisierten Mediator oder Therapeuten infrage. Der Nachlass-Coach kann in diesem Fall mit den zwei alternativen Szenarien „Wenn, dann ...“ und „Wenn nicht, dann ...“ weiterarbeiten und so dem Klienten Handlungsoptionen eröffnen.

#### **Analysis, Change & Harbour (Phase 3, 4 & 5)**

*Ziele, letzter Wille und Nachlass-Entscheidung des Klienten:* In diesem Prozessschritt vollzieht sich der Übergang von der Analyse- zur Change-Phase des COACH-Modells, die in ihrer Bedeutung zwar kaum zu überschätzen ist, weil in ihr die *Willensbildung und Entscheidung* des Klienten zur vollen Entfaltung gelangt, jedoch auf die vorherigen Phasen aufbaut und daher nicht wichtiger ist als diese (vgl. Rauen & Steinhübel, 2000). Zur Unterstützung



wird daher in dieser Phase vor allem das *Gestaltungsprivileg des Klienten* ins Zentrum der gemeinsamen Arbeit gestellt. Glaubenssätze, Denkverbote, emotionale Erpressungen und „psychotische Spiele“ (nach Palazzoli et al., 1996) in Familiensystemen können hinderlich sein, wenn es darum geht, persönlich stimmige Entscheidungen zu treffen. In dem geschützten Raum des vertrauensvollen Coaching-Prozesses muss sich ein Klient daher sein persönliches Gestaltungsrecht oft selbst ausdrücklich erlauben. So wird erklärbar, dass selbst wenn ein Klient nicht zum ersten Mal erfährt, dass er seinen Nachlass an Auflagen und Bedingungen binden darf (Erbrecht-Einfach, 2022), dieses Recht von ihm längst noch nicht verinnerlicht, geschweige denn für den eigenen Nachlass durchdacht oder gar visualisiert wurde. Gleiches gilt für einen bisher nur insgeheim gehegten Wunsch, eine oder mehrere Personen (so weit wie rechtlich möglich) zu enterben.

In der Regel wurde das zu vererbende Vermögen vom Klienten selbst hart erarbeitet oder weiterentwickelt. Dies berechtigt zu einer strengen Antwort auf die Frage, was die „bestmögliche Weitergabe des Vermögens“ bedeutet. Das Coaching schafft daher bewusst Raum, über diese und ähnliche Fragen gründlich nachzudenken und mit dem Coach in einen zur Entscheidung befähigenden Dialog zu gelangen. Wenn dabei das bisher Undenkbare erstmals konkret aussprechbar wird, kann der Coach weiter darin unterstützen, von dem zuvor Undenkbaren das konkret Machbare zu ermitteln. Im Bedarfsfall kann die Nachlass-Entscheidung des Klienten von diesem nicht nur durchdacht, sondern auch in einer Aufstellungsarbeit szenisch vorempfunden werden. Die Entscheidung des Klienten gilt es dann, in bleibender Form zu fixieren, um die anschließende Realisierung vorzubereiten.

*Realisierung:* Mit der getroffenen Nachlass-Entscheidung tritt der Klient in die Realisierungsphase seiner persönlichen Nachlass-Regelung ein, in der die weiteren Schritte gemäß der sinnvollsten Reihenfolge fixiert werden sollten. So sind möglicherweise zunächst Vermögensumschichtungen und/oder Umschuldungen wichtig, um die Nachlass-

Entscheidung für die Beschenkten und Erben reibungslos zu ermöglichen. Beurkundungen sowie die juristische Ausgestaltung geplanter Schenkungen sind ebenso zu berücksichtigen wie die ggf. sinnvolle Beauftragung eines Testamentsvollstreckers. Die Vorbereitung der Realisierung sollte außerdem nochmals das Thema Personenvorsorge (Patientenverfügung und Vorsorgevollmacht) in den Blick nehmen, da hier möglicherweise nach der getroffenen Nachlass-Entscheidung Anpassungen sinnvoll oder sogar zwingend sind.

Auf der Basis der erarbeiteten Urteils- und Entscheidungsfähigkeit des Klienten kann zwischen ihm und dem Coach außerdem geklärt werden, ob sich der Klient das Ende des Nachlass-Coachings an dieser Stelle wünscht, oder die Realisierungs-Phase über den Entscheidungsprozess hinaus weiter begleitet werden soll. Nicht zuletzt hängt dies vom jeweiligen Qualifikationsprofil und Angebot des Nachlass-Coachs ab, der sich bis in die Testamentsvollstreckung hinein weiterbilden und seinem Klienten somit eine weitere hochpersönliche Dienstleistung anbieten kann.

### Literatur

- » **Deutsche Bank (2018).** *Erben und Vererben*. Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/2zH1g3U>
- » **Erbrecht-Einfach (2022).** *Erbschaft Auflagen und Bedingungen*. Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/3CMOr9g>
- » **Erbrechtsinfo (2022).** *Erbschaftssteuer Fälligkeit – Wann muss ich zahlen?* Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/3PZ778R>
- » **Handelsblatt (2021).** *Wie sieht die gesetzliche Erbfolge aus?* *Handelsblatt*. Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/3KsPtsY>
- » **Palazzoli, M. et al. (1996).** *Die psychotischen Spiele in der Familie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Rauen, C. & Steinhübel, A. (2000).** *COACH-Modell*. Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/3AVzrES>

In jedem Fall sollte am Ende der Begleitung ein *Abschluss des Coachings* (Harbour-Phase) stattfinden. Denn dieser kann dem Coach wichtige Impulse für seine Arbeit und eigene Weiterentwicklung liefern und den Klienten nochmals in der nachhaltigen Umsetzung seiner Ziele bestärken (vgl. Rauen & Steinhübel, 2000).

### Fazit

Ziel des Coachings ist es, Nachlass-Regelungen zu treffen, die aufseiten des Klienten *ganzheitlich reflektiert* und zugleich fachlich durchdacht sind. Hierzu kombiniert das Vorgehen Coaching-Anteile mit Elementen der Fachberatung. Erstere spielen insbesondere bei der Analyse des Familiensystems, im Zuge der Bearbeitung eventueller emotionaler Konflikte sowie schließlich bei der Willensbildung und Entscheidungsfindung über die Verwendung des Vermögens im Kontext der eigenen Endlichkeit eine zentrale Rolle.

### Der Autor



Foto: Christian Kaufels

Frank Dohrmann ist Diplom-Ökonom, Business-Coach und Testamentsvollstrecker (DVEV). In dem von ihm methodisch begründeten Nachlass-Coaching verbindet er seine Coaching-Praxis mit 25 Jahren Erfahrung in Management- und Führungsaufgaben für Familienunternehmen.

[www.nachlass-coaching.com](http://www.nachlass-coaching.com)

# Häufig gestellte Fragen

Sabine Sluyter beantwortet Fragen aus der Praxis

## Welche Phänomene deuten auf einen Burn-out hin?

Durchgehender Stress, Verlust der Motivation und fehlende Energie können einen Burn-out anzeigen. Betroffene verlieren oftmals ihre Ziele aus dem Blick und sind depressiv verstimmt. Sie fühlen sich unverstanden, allein gelassen, sind handlungsunfähig und haben nur noch ein geringes Selbstbewusstsein. Um nach überwundenem Burn-out den Wiedereinstieg in den Beruf zu meistern, ohne dabei erneut in eine Negativspirale zu geraten, kann ein Coaching sinnvoll sein.

## Was sollte ein Wiedereinstiegs-Coaching, das nach dem Burn-out ansetzt, bieten?

Das Coaching sollte von Vertrauen, Wertschätzung und Diskretion geprägt sein. In einem solchen geschützten Rahmen können Betroffene offen über ihre Gefühle sprechen und gemeinsam mit dem Coach die Ereignisse ausfindig machen, die den vorangegangenen Burn-out verursacht haben, um ein Bewusstsein für die Falle zu schaffen, in die sie bereits einmal getappt sind. Es gilt, sich auf die eigenen Stärken, Fähigkeiten und Erfahrungen zu besinnen, um den Wiedereinstieg in einem ressourcenvollen Zustand und mit Zuversicht anzugehen. Im Coaching-Prozess können verschiedene Methoden eingesetzt werden: Stress- und Resilienzmanagement, um die Widerstandsfähigkeit zu stärken; Ressourcenaufbau und Reframing, also die Neu-rahmung der Situation; Selbstfürsorge und Entspannungstraining, um wieder Kraft zu schöpfen. Darüber hinaus sollten Betroffene vom Coach ehrliches Feedback erhalten. Auf dieser Basis können sie eine neue Perspektive entwickeln. Zu klären ist für sie dabei, wo sie gerade stehen und was sie in Zukunft daraus machen möchten. Dies ist notwendig, um in den privaten und beruflichen Alltag zurück-

zufinden. Abrupt kann die Rückkehr in den Job jedoch nicht gelingen. Vielmehr sollte sie in dem Maße erfolgen, wie sie für die Betroffenen gut und verträglich ist. Mit vier bis acht Wochen müssen die Rückkehrer, Vorgesetzten und Kollegen erfahrungsgemäß rechnen, bis Wiedereinsteiger voll einsatzfähig sind.

## Welche Hürden und Fallstricke sind beim Wiedereinstieg zu überwinden?

Druck sollte tunlichst vermieden werden. Im Idealfall gibt es Sondervereinbarungen, die zwischen dem Betroffenen, dem Coach, der Führungskraft, der Personalabteilung, dem Betriebsrat und ggf. dem Betriebsarzt abgestimmt sind. Gut möglich und üblich ist es, dass die Betroffenen zunächst stundenweise an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Es wird dann versucht, die Belastbarkeit kontinuierlich zu steigern, um eine erneute Überlastung zu vermeiden. Eine der größten Sorgen, die Wiedereinsteiger nach einem Burn-out mit sich tragen, besteht darin, dass Vorgesetzte und ihr Team ihnen nichts mehr zutrauen. Deshalb ist es bereits vor dem Beginn der Wiedereingliederung wichtig, klar und deutlich zu kommunizieren. Möchten Betroffene dauerhaft Stunden reduzieren, gewisse Aufgaben nicht mehr übernehmen oder weniger Kunden betreuen, sollten sie dies mit ihrer Führungskraft und ggf. mit der Personalabteilung absprechen. Der Coach kann hier eine Vermittlerrolle einnehmen oder den Klienten auf die Gespräche vorbereiten. Der Rückkehrer muss sein Arbeitsumfeld für sich passend gestalten und lernen, zu Aufgaben auch mal „nein“ zu sagen.

## Welche Rolle spielt die Kommunikation am Arbeitsplatz?

Die Kommunikation im Umfeld des Rückkehrers ist entscheidend. Vorgesetzte müssen im

Team verständlich erklären, welche Vereinbarungen für den Prozess und den Betroffenen gelten. Eine transparente Kommunikation über die Vorgehensweise der Wiedereingliederung beugt Gerüchten vor. Ist das Team im Bilde, ist es für alle leichter, den Betroffenen wieder gut zu integrieren – wenn auch vielleicht mit einem auf Dauer anderen Aufgabenbereich als vorher. Denn gerade eine Umstrukturierung des Arbeitsalltags und eine Verhaltensänderung können dabei helfen, einen erneuten Burn-out zu vermeiden. Waren Betroffene vor der ersten Erkrankung beispielsweise einem hohen Stresspotenzial ausgesetzt, war dieses sicherlich eine Ursache des ersten Burn-outs – und könnte auch schnell zu einem Rückfall beitragen. Einige Betroffene entscheiden sich daher gar für einen beruflichen Wechsel.

## Die Autorin



Foto: Petra Fischer, Fotostudio SNAPSHOTZ

Sabine Sluyter ist Senior Consultant und Sparringspartnerin bei der EL-NET GROUP, einer weltweit aktiven Unternehmensberatung. Sie unterstützt Betroffene beim beruflichen Wiedereinstieg nach erlittenem und überwundenem Burn-out.

[www.elnet.group](http://www.elnet.group)



## Coaching mit Hunden

Über den Sinn und die Grenzen des tiergestützten Coachings

*Von Pia Gerdes*

*Tiergestütztes Coaching hat sowohl Kritiker als auch Befürworter. Bekannt ist vor allem die Variante des Coachings mit Pferden, aber auch hundegestütztes Coaching wird am Markt angeboten. Anhand des hier geschilderten Praxisfalls wird der Ablauf eines Coachings mit Hund exemplarisch beschrieben. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welchen Sinn das Setting haben kann und wo die Grenzen des tiergestützten Coachings liegen.*

Wir leben in einer digitalen Welt, in der es normal geworden ist, auf die Wetter-App statt aus dem Fenster zu schauen, um zu bestimmen, wie man sich für den Tag witterungsgerecht kleidet. Gleichzeitig sehnen wir uns danach, im Moment zu sein und diesen bewusst wahrnehmen zu können. Doch was hat dieser Wunsch mit dem Sinn und den Grenzen von tiergestütztem Coaching zu tun? Im tiergestützten Coaching steht der Mensch in direktem Kontakt mit der Natur und erfährt, wie wichtig es ist, im Hier und Jetzt zu agieren. Hunde reagieren auf uns *instinktiv*. Sie reagieren darauf, was wir tun und wie wir es tun. Hierbei zeigt uns ein Hund sehr deutlich, wie der Kontakt und die Beziehung wahrgenommen werden. Ob die innere Haltung und das Verhalten konform sind, ist für einen Hund spürbar (Gansloßer & Kitchenham, 2019). So wird der Hund ebenso fehlende Klarheit „spiegeln“ wie mangelnde Aufmerksamkeit. Die Reaktion erfolgt auf das Verhalten: Ist der Mensch vertrauenswürdig, freundlich und respektvoll? Oder unsicher, fahrig oder gar angsteinflößend? Diese „Informationen“ nehmen Einfluss auf die Reaktionen des Hundes, der entsprechend ein zugewandtes, vorsichtiges oder auch ausweichendes Verhalten zeigt (ebd.). Zu berücksichtigen ist jedoch, dass auch Umgebungsfaktoren und frühere Erlebnisse des Hundes sein Verhalten beeinflussen können.

Warum bleibt das Coaching mit Hunden so eindrucksvoll in unserem Gedächtnis? Der Neurobiologe Professor Dr. Gerald Hüther (2012) beschreibt, dass Neues nur dann in unserem Gehirn verankert wird, wenn es dabei auch zu einer Aktivierung des emotionalen Systems kommt. Im Coaching ist es wichtig, einen Transfer zu ermöglichen zwischen dem emotionalen Erlebnis und künftigen Verhaltensoptionen. Dieser Lernvorgang läuft beim hundegestützten Coaching auf mehreren Ebenen ab (Landgraf & Neuse, 2021):

- » Die mit dem Hund erlebten Szenen werden *bildhaft* im Gedächtnis gespeichert. (Der Hund wendet sich mir zu, wenn ich mit klarer, freundlicher Stimme zu ihm spreche.)
- » Die *Sinneseindrücke* werden im entsprechenden Bereich im Gehirn verankert. (Wie fühlt

es sich an, den Hund zu streicheln? Welche Reaktion zeigt der Hund? Wie geht es mir dabei?)

- » Die im Coaching erlebten *Emotionen* werden im Gedächtnis verankert. (Der Klient verspürt Freude über das Erreichen eines gesetzten Zieles mit dem Tier, das er so vielleicht nicht erwartet hatte.)
- » Neue *Handlungsmöglichkeiten* werden im prozeduralen Gedächtnis gespeichert. (Wenn ich mit dem Kopf und allen Sinnen beim Tier bin, reagiert es wie gewünscht auf mich.)
- » Aus den Handlungsmöglichkeiten lässt sich der *Transfer in den Alltag* ableiten. (Eine exemplarische Erkenntnis aus der Reflexion des Erlebten kann lauten: Wenn ich mich im Hier und Jetzt auf meinen Gesprächspartner einlasse, passiert etwas mit der Qualität des Gesprächs.)

Die Zusammenarbeit mit dem Tier lässt uns Fähigkeiten nutzen, die wir im (beruflichen) Miteinander brauchen. Wir haben ganz operativ und praktisch die Gelegenheit, unser Interagieren zu hinterfragen und zu spiegeln. Erfahrungsgemäß fällt es Menschen in Führungspositionen mitunter leichter, das „Feedback“ eines Hundes als Reflexionsanstoß anzunehmen als das eines Kollegen oder eines Mitarbeitenden. Zumal das Coaching in einem besonders geschützten Rahmen stattfindet.

### Beispiel aus der Coaching-Praxis

Herr M. ist eine engagierte Führungskraft Anfang 30, die das Coaching vor allem zur Selbstreflexion nutzen will. Da Herr M. über immer wiederkehrende Situationen berichtet, in denen er sich gestresst fühlt, arbeitet der Coach mit dem *Antreiber-Modell* aus der Transaktionsanalyse, welches gebündelt Anforderungen beschreibt, die schon früh aufgenommen und *als Lebensregeln verinnerlicht* wurden. Folgende fünf Antreiber unterscheidet das Modell (Stewart & Joines, 2015):

- » Sei schnell!
- » Sei stark!
- » Sei perfekt!
- » Sei gefällig!
- » Streng Dich an!

Diese Antreiber sind in unterschiedlich starker Ausprägung Teil des menschlichen Verhaltens. Dabei sind Antreiber nicht per se gut oder schlecht. Sie können uns beispielsweise motivieren, an Themen dranzubleiben. Allerdings melden sie sich oft in einer Dynamik, die der Klient nicht immer steuern kann. Durch das Erkennen der eigenen Antreiber hat der Klient die Möglichkeit, bewusster auf diese zu reagieren und damit auch das *Ruder der eigenen Emotionen* in der Hand zu behalten.

Herr M. hat zwei besonders starke Ausprägungen in den Antreibern „sei schnell“ und „sei perfekt“. In der ersten Coaching-Sitzung beschreibt er, dass er es kennt, sich hohe Ziele zu setzen und mit seinen Ergebnissen selten zufrieden zu sein. Diese Erwartungen bringen ihn regelmäßig an seine (emotionalen) Grenzen und er fühlt sich ausgelaugt.

Der Coach bietet Herrn M. an, im nächsten Termin tiergestützt zu arbeiten, und beschreibt ihm Hintergründe und Ziele dieser Form des Coachings. Herr M. ist neugierig und möchte es gern ausprobieren. Für den zweiten Termin wird also das Setting geändert und ein Coaching-Raum genutzt, der Zugang zu einem Garten bietet.

Zum Start des zweiten Termins beschreibt Herr M. eine konkrete Situation, in der er das Gefühl hatte, seine Mitarbeitenden nicht richtig motiviert zu haben. Er hatte das Team über ein Projekt informiert – mit dem Ziel, dass diese sich aktiv einbringen. Obwohl er aus seiner Sicht sehr ausführlich und begeistert berichtet und auch die anstehenden Aufgaben klar umrissen hatte, blieb die erwartete Euphorie zu diesem Thema aus. Ausgehend von dieser Situation formuliert Herr M. die Fragestellung: „Wie kann ich meine Mitarbeitenden in Projekten so mitnehmen, dass diese sich gern einbringen möchten?“

Herr M. bekommt daraufhin die Aufgabe, mit dem Hund an der Leine einen von ihm selbst aufgebauten Parcours zu durchlaufen. Zur Erstellung des Parcours stehen dem Klienten verschiedene Verkehrspylen, kleine Bälle und andere Hundespielzeuge zur Verfügung. Eine

präzisere Aufgabenstellung erfolgt nicht. Herr M. startet mit Feuereifer, den Garten mit einem aufwendig gestalteten Parcours auszustatten. Als nächsten Schritt wendet er sich dem Hund zu und nimmt freundlich sprechend Kontakt zu ihm auf. Die Hündin freut sich und als er die Leine nimmt, folgt sie ihm erwartungsvoll. Die ersten beiden Pylonen umrunden beide erfolgreich. Als Herr M. schwungvoll um einen Ball gehen will, bleibt die Hündin stehen, um sich dem Ball zuzuwenden. Herr M. bleibt überrascht stehen und zieht dann an der Leine, damit der Hund ihm folgt. Dies tut der Hund auch nach einigem Zögern, bleibt aber direkt am nächsten Parcours-Gegenstand, einem Tauknoten, wieder stehen. Herr M. versucht, den Hund durch kräftigeres Ziehen von dem Spielzeug wegzubewegen, woraufhin der Hund sich hinsetzt und gar nicht mehr weitergehen möchte. Daraufhin beugt sich Herr M. zu dem Hund, spricht mit ihm und lädt ihn ein, ihm weiter zu folgen. Nach einer kurzen Streicheleinheit steht der Hund wieder auf und folgt ihm für den Rest des Parcours in etwas gesetzterem und weniger begeistertem Tempo. Im Anschluss reflektiert der Coach mit Herrn M. die Situation und nutzt hierzu Fragen wie:

- » Was ist aus Sicht von Herrn M. passiert?
- » Wie zufrieden ist Herr M. mit dem Ergebnis?
- » Wie erfolgreich schätzt er sein Handeln auf einer Skala von eins bis zehn ein?

Herr M. beschreibt, dass er sich schon beim Aufbauen darauf gefreut hat, den Parcours gleich gemeinsam mit dem Hund beschreiten zu können, und er den Start als sehr positiv wahrgenommen hat. Als der Hund stehen geblieben ist, war er verwundert, dass die Begeisterung nur so kurz geteilt wurde, und anschließend verärgert, dass der Hund sich sogar hingesetzt hat. Insgesamt ist er mit dem Ergebnis nicht zufrieden, da er sich eine schnellere und „pausenfreie“ Bearbeitung gewünscht hat. Seinen Erfolg schätzt er auf der Skala bei drei Punkten ein – Ziel nicht erreicht.

Der Coach fragt Herrn M., warum er aus seiner Sicht so erfolgreich gestartet ist. Herr M. denkt einen Moment nach. „Ich habe den Hund begrüßt.“ Der Coach ergänzt, dass er den Kontakt gesucht und eine Verbindung zum Hund aufgebaut hat – und dies empfangergerecht. Dass der Hund leichter an Pylonen vorbei geht als an einem Hundespielzeug,

ist nachvollziehbar. Das Tier wurde also auch von einer äußeren Bedingung abgelenkt.

Zudem spiegelt der Coach Herrn M., dass er sich einen sehr ambitionierten Parcours aufgebaut hat, in dem einige Ablenkungen eingebaut waren. Daraufhin entgegnet Herr M. lachend: „Wenn schon, denn schon!“ Auf die Frage, wer in dem Parcours das Tempo bestimmt hat, wird Herr M. nachdenklich. Er selbst war mit großen Schritten vorangegangen und hatte sich nach der anfänglichen Euphorie wenig um das Tempo des Hundes gekümmert. „Ich bin wohl eher ein Vorweg-Geher“, sagt er dazu. Inwieweit er das *aus seinem Arbeitsleben kennt*, fragt der Coach ihn daraufhin. Dieser Schritt innerhalb der Reflexion ist zentral, da er den anhand der Nachbesprechung der Übung offenbargewordenen Glaubenssatz und das Selbstverständnis des Klienten *auf dessen Agieren im Arbeitsalltag überträgt*. Dieses Vorgehen kann dem Coach wichtige Informationen bezüglich möglicher dysfunktionaler Handlungsmuster seines Klienten liefern. Herr M. beschreibt, dass ein Ergebnis für ihn dann gut ist, wenn es schnell erfolgt und nicht viel Zeit verschwendet wird. Langes Nachfragen



und Eingehen auf jegliche Bedenkenträger blockieren aus seiner Sicht den Prozess.

Der Coach bietet Herrn M. an, die Übung erneut durchzuführen und dabei den Parcours anzupassen. Herr M. verkürzt den Parcours und nimmt einen Großteil der Hundespielzeuge heraus. Er startet wieder mit der positiven Kontaktaufnahme zum Tier und beide gehen den Parcours in gemäßigttem Tempo. Dabei dreht sich Herr M. immer wieder zu dem Hund um und spricht mit ihm. Das Grundtempo ist dabei langsamer als in der ersten Runde. Dadurch, dass der Hund Herrn M. konstant gefolgt ist, war die Zeit, die sie für einen vergleichbaren Parcoursabschnitt gebraucht haben, kürzer als beim ersten Mal. Der Coach beschreibt dies Herrn M. und fragt, welche Schlussfolgerungen er daraus zieht. Der Klient antwortet: „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam.“ Mit erneutem kritischen Blick auf sein Verhalten im Umgang mit seinem Team realisiert er, dass die Geschwindigkeit, die er anstrebt, nicht unbedingt zu schnellen Ergebnissen führt, da er die Beteiligten nicht angemessen dort abholt, wo sie stehen. Ihm wird klar, dass er in der Folge mehr Zeit investieren muss, um offene Punkte zu klären.

In einer dritten Sequenz bekommt Herr M. die Aufgabe, den gleichen Parcours nochmals zu durchschreiten, diesmal jedoch ohne Leine. Zunächst denkt Herr M., dass diese Aufgabe für ihn nicht lösbar sei, da er den Hund dafür nicht lange genug kenne. Auf die Frage des Coachs, was denn schlimmstenfalls passieren könnte, entgegnet Herr M.: „Dass es nicht funktioniert.“ Also scheint das eine gute Herausforderung für seinen Sei-perfekt-Antreiber zu sein: etwas zu tun, bei dem er damit rechnen muss, dass es nicht optimal funktioniert.

Herr M. lässt sich dann doch darauf ein, diese herausfordernde Aufgabe durchzuführen. In dieser Sequenz ist es noch wichtiger, in einem guten Kontakt zum Tier zu stehen und damit eine „unsichtbare Leine“ zu nutzen. Auch in der Führungsarbeit ist ein guter Kontakt wichtig, während gleichzeitig die Kontrolle über bestimmte Themen aus der Hand gegeben werden muss. Je komplexer die Themenfel-

der werden, desto weniger kann es Anspruch der Führungskraft sein, alle Fäden jederzeit in der Hand zu behalten. Die Übung fungiert in diesem Sinne auch als Metapher (siehe auch Friesenhahn, 2015a), die das *Bewusstsein für entsprechende Zusammenhänge fördern* und die Reflexion des Verhaltens des Klienten in solchen Kontexten anstoßen kann.

Als Herr M. sich auf diese Aufgabe ganz einlässt, merkt man, wie Mensch und Hund Spaß an der Aufgabe haben und damit auch erfolgreich sind. Die Schlussfolgerungen, die Herr M. aus der anschließenden Reflexion zieht, fasst er folgendermaßen zusammen:

- » Schnell ist nicht automatisch erfolgreich.
- » Wenn du es eilig hast, gehe langsam.
- » Wenn ich andere mitnehmen will, sollte ich auf Augenhöhe Kontakt suchen.
- » Das Tempo im Team bestimme nicht ich allein.
- » Gut ist gut genug.
- » Mit Spaß sind alle engagiert dabei.

Daraufhin nehmen Coach und Klient erneut die Fragestellung auf, die Herr M. zu Beginn des Coachings formuliert hat („Wie kann ich meine Mitarbeitenden in Projekten so mitnehmen, dass diese sich gern einbringen möchten?“) und verbinden seine Schlussfolgerungen mit dieser Frage, um *Handlungsoptionen zu erarbeiten*. Herr M. führt aus, dass er beim nächsten Termin mehr Zeit für Ideen und Fragen des Teams einplanen und jeweils am Ende eines Treffens gemeinsam reflektieren möchte, wie zufrieden alle Beteiligten mit dem Meeting waren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die beschriebene Übung sehr gut nutzen lässt, um eine Reflexion über klare Führung und Kommunikation anzustoßen und die Themen Konsequenz, Umgang mit Fehlern, im Kontakt sein und Feedback geben, zu vertiefen.

### Kein 1:1-Feedback

Um einem Missverständnis vorzubeugen, ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Reaktionen des Hundes auf das Verhalten des Klienten keinesfalls als 1:1-Feedback zu verstehen sind. Aus der Reaktion eines Hundes kann schließlich nicht auf die eines Mitarbeitenden

(und in der Folge auch nicht auf die Wirkung des Klienten im Arbeitsalltag) geschlossen werden. Ebenso kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich der Klient gegenüber dem Hund in exakt derselben Art verhält, wie im Umgang mit seinen Mitarbeitenden. Dennoch kann die Übung wie geschildert dazu anregen, das eigene Handeln und Wirken aus einer anderen Perspektive zu betrachten und besser zu verstehen. Ohne diese – eigentlich zentrale – *Reflexion zwischen Coach und Klient*, die unter *Einbezug konkreter Situationen aus dem realen Arbeitsalltag* des Klienten erfolgen sollte, kann die Übung keinen positiven Nutzen entfalten. Friesenhahn (2015a) weist im Kontext pferdegestützten Coachings auf diesen Aspekt hin, indem sie anhand der *Rolle des Tieres im Coaching* zwei Strömungen differenziert. Demnach sei es kritisch zu sehen, wenn dem Tier die Rolle eines Coachs zugeschrieben wird. „Auf der anderen Seite“, so Friesenhahn (ebd., S. 46), stünden „Anbieter, die dieser Haltung grundlegend widersprechen. Das Pferd wird nicht als Coach, sondern als außergewöhnlicher Anstoß zur Selbstreflexion für den Klienten genutzt.“ Der „wesentliche Unterschied“ besteht für Friesenhahn (ebd.) darin, dass die Erfahrung mit dem Tier „im Anschluss mit dem Coach reflektiert, in die Berufspraxis transferiert und vor den Hintergrund bewährter Theorien (z.B. zu Teamrollen, Führung, Kommunikation) analysiert wird“.

### Wie man ein professionelles, tiergestütztes Coaching gewährleistet

Eine wichtige Frage ist sicherlich, wann man von einem Coaching mit tierischer Begleitung abraten sollte. Wenn der Klient Angst vor Hunden (bzw. Pferden etc.) hat, macht ein Coaching dieser Art keinen Sinn. Die Frage nach *Ängsten* ist insbesondere dann ein wichtiges Thema, wenn nicht der Klient das Coaching bucht, sondern die Anfrage beispielsweise über die Personalentwicklung erfolgt. Die Aufgabe des Coachs ist es hier im besonderen Maß, die Rahmenbedingungen zu klären. Zu diesen gehört auch, dass der Coach verantwortlich ist für die *Sicherheit von Mensch und Tier*. Dies zeigt sich im artgerechten Umgang

mit dem Hund ebenso wie beim Eingehen auf die Bedürfnisse des Menschen in diesem besonderen Setting.

So ist es als fahrlässig zu bezeichnen, wenn der Hund permanent im Einsatz ist und keine Pausen oder Ruhezeiten eingeplant sind. Der Einsatz im Coaching stellt besondere Anforderungen an das Tier, und der Coach muss gewährleisten, dass dessen Bedürfnisse erfüllt werden. Grundsätzlich muss der Hund über einen sehr guten Grundgehorsam verfügen, wesensfest – d.h., weder von übermäßig ängstlicher noch aggressiver Natur – sein, und gerne die Arbeit ausführen. Der Coach hat dafür zu sorgen, dass der Kontakt mit fremden Menschen dem Hund keinen Stress bereitet, indem er auf Stresssignale und Anzeichen der Überforderung achtet. Auch darf dem Hund durch unachtsames Verhalten des Klienten kein Schaden zukommen. Beim Klienten geht es darum, vorhandene Befürchtungen und Bedenken ernst zu nehmen, da es durchaus Menschen gibt, die zwar keine Angst vor Hunden haben, im Kontakt mit einem fremden Hund aber Zeit brauchen, um sich dem Tier anzunähern und mit ihm arbeiten zu können.

Die Qualität des Coachings hängt, wie sonst auch, vom Coach ab. Potenzielle Klienten sollten genau überprüfen, welche *Qualifikationen und Erfahrungen* aufseiten der Anbieter vorhanden sind. Und wie überall im Coaching-Kontext gibt es leider Anbieter, die ihr Handwerk nicht verstehen. Für ein qualitativ hochwertiges Coaching spricht *ein gut ausgebildeter Coach*, der es versteht, sich auf seinen Klienten einzulassen, ihm Raum zur Entfaltung und zur Reflexion zu geben, ihm

Beobachtungen wertschätzend, absichtsarm und lernorientiert zurückzumelden, ohne die Reaktion des Tieres in Form eines 1:1-Feedbacks weiterzugeben.

### Fazit

Tiergestütztes Coaching mit Hunden kann erfahrungsgemäß ein sehr wirksames und nachhaltiges Instrument sein, mit dem Coaches und ihre Klienten viel erreichen können. Der Klient wird zur Reflexion der Frage angeregt, wie die eigene Wirkung auf die Mitarbeitenden oder andere Personen ausfällt. Die Reaktion des Hundes auf das Verhalten des Klienten stellt dabei eine Rückmeldung dar, die viele Führungskräfte im Alltag aufgrund sozialer Erwünschtheit selten erhalten, die jedoch nicht ohne entsprechende Reflexion, auf den Arbeitsalltag des Klienten übertragen werden kann, da Hunde keine Menschen sind. Die Arbeit mit dem Hund kann allerdings dazu dienen, genau diese Reflexion anzustoßen, indem sie z.B. aufseiten des Klienten Emotionen auslöst oder Glaubenssätze, Selbstkonstruktionen und Verhaltensweisen zutage fördert, die vom Coach für die weitere Arbeit aufgegriffen werden können. In diesem Zusammenhang lohnt sich der Blick in eine Studie zur Wirkung pferdegestützten Coachings (Friesenhahn, 2015b), für die sechs Coaching-Prozesse analysiert wurden und die u.a. zum Ergebnis kommt, dass die Probanden sich ihrer eigenen *Verhaltens-, Denk- und Gefühlsmuster* bewusst geworden sind. Aus Klientensicht empfiehlt es sich besonders, darauf zu achten, wer dieses Format anbietet und welche Qualifikation und Erfahrung dahintersteht. Zudem sollte der Hund gut auf seine Rolle vorbereitet sein.

### Literatur

- » **Friesenhahn, J. (2015a).** Coaching mit Pferden. *Coaching-Magazin*, 8(4), S. 48–53.
- » **Friesenhahn, J. (2015b).** Unter sechs Augen. *Coaching-Magazin*, 8(2), S. 45–47.
- » **Gansloßer, U. & Kitchenham, K. (2019).** *Hunde-Forschung aktuell*. Stuttgart: Kosmos.
- » **Hüther, G. (2012).** *Wie Lernen am besten gelingt*. YouTube. Abgerufen am 13.09.2022: [www.youtube.com/watch?v=T5zbk7FmY\\_0](http://www.youtube.com/watch?v=T5zbk7FmY_0)
- » **Landgraf, D. & Neuse, V. (2021).** *Praxisbuch tiergestütztes Coaching*. Weinheim: Beltz.
- » **Stewart, I. & Joines, V. (2015).** *Die Transaktionsanalyse*. Freiburg: Herder.



### Anmerkung der Redaktion:

Tiergestütztes Coaching wird im Fachdialog kontrovers diskutiert. Auf der Homepage des Coaching-Magazins finden Sie weitere Artikel, die einen breiten Blick auf das Thema ermöglichen:

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



### Die Autorin



Foto: Ulf Duda

Pia Gerdes ist Business-Coach, Beraterin und Trainerin. Dabei stellen Personalentwicklungsmaßnahmen in all ihren Facetten einen Schwerpunkt dar. Sie begleitet Teamentwicklungen und führt Trainings mit den Schwerpunkten (Selbst-)Führung, Kommunikation und Personalauswahl durch. Veränderungsvorhaben, Agilität und neue Arbeitswelten bilden dabei thematische Kernpunkte. Mit ihrer Golden-Retriever-Hündin Yuma bietet sie zudem tiergestütztes Coaching an.

[www.pia-gerdes.de](http://www.pia-gerdes.de)  
[www.coachdb.com/de/coach/pia-gerdes.html](http://www.coachdb.com/de/coach/pia-gerdes.html)



## Projektleitungs-Coaching bei der Einführung großer Digitalisierungsinitiativen

Teil 2: Beschreibung und Reflexion eines Coaching-Prozesses

*Von Prof. Dr. Ulrich Lenz*

*In Ausgabe 3/2022 des Coaching-Magazins wurde ein Konzept zum Coaching von Projektleitungen vorgestellt, die in Digitalisierungsinitiativen Verantwortung tragen. In diesem zweiten Teil des Beitrags soll die Anwendung des Rahmenwerks auf ein durchgeführtes Coaching reflektiert werden. Daran schließt sich eine kurze Diskussion der Anwendung an, die u.a. zu dem Ergebnis kommt, dass Coaches zunehmend an komplexe Fragen der Digitalisierung anschlussfähig sein sollten.*



Im ersten Teil des Beitrags (Lenz, 2022) wurde ein Rahmenkonzept für das Coaching von Projektleitungen und Schlüsselpersonen im Rahmen von Digitalisierungsprojekten vorgeschlagen. Gelingendes digitales Transformationsmanagement erfordert das Balancieren der drei Perspektiven Technologie, Psychologie und Systemdenken. Systeme lassen sich in diesem Zusammenhang als Projektsystem, Unternehmenssystem und Kundensystem spezifizieren. Im ersten Teil des Beitrags wurden einige Spannungsfelder beschrieben, die sehr häufig in komplexen digitalen Transformationen auftreten. Das Agieren der Projektleitung dient dazu, die Spannungsfelder zu schließen. Somit wird der gestaltpsychologische Ansatz, der für Personen und Teams, also für menschliche Akteure, entwickelt wurde, ausgeweitet auf „Dinge“ wie z.B. Projektmanagement und IT-Systeme. In dem in Teil 1 entwickelten Konzept werden vier Schritte vorgeschlagen, die nicht als Phasen verstanden werden sollten, sondern rekursiv in Wechselwirkungen stehen:

- » Eigenstabilität der Klientin bzw. des Klienten unterstützen und weiterentwickeln,
- » Analyse der Systembeziehungen und der Interaktionen zu den relevanten Umwelten,
- » Entwicklung einer Coping-Strategie für den Umgang mit den Spannungsfeldern,
- » Entwicklung von Lösungsstrategien.

### Praxisfall

Nachfolgend wird das in Teil 1 ausgearbeitete Konzept auf ein Coaching angewendet, das im Rahmen eines HR-Digitalisierungsprojekts vom Autor dieses Beitrags durchgeführt wurde. Eine umfassende Darstellung des gesamten Coaching-Prozesses würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Deshalb wird sich weitgehend auf die erste Phase des Coachings konzentriert, die wie in einem Brennglas die wesentlichen Herausforderungen, die in diesem Prozess auftraten, bündelte.

Bei dem Unternehmen handelte es sich um einen Immobilienkonzern, der sowohl im Bauträgergeschäft als auch im Vermietungsmarkt tätig ist. Wohnungen werden über die Bauträgergesellschaft entweder selbst gebaut oder es

werden am Markt Wohnungsportfolios gekauft. Außerdem werden Immobilienservices angeboten. Der Konzern verfügt über eine Managementholding und über Tochtergesellschaften für die genannten Produktbereiche. Die HR-Bereiche der Tochtergesellschaften wurden vom Zentralbereich People Management geführt.

### Veranlassung des Coachings und Anliegen des Klienten

Der Klient war ein Projektleiter für die Digitalisierung des Bereichs Human Resources (HR). Vor der Übernahme der Projektleitung arbeitete der Mittdreißiger als HR-Business-Partner in der Unternehmenszentrale und betreute mehrere Tochtergesellschaften des Unternehmens. Die Projektleitung wurde ihm von der Unternehmensführung angetragen, mit der Perspektive, bei einem erfolgreichen Projektabschluss den HR-Bereich einer Tochtergesellschaft zu leiten.

Der Klient fühlte sich wegen dieser Perspektiven einerseits schon fast euphorisch, war andererseits aber auch sorgenvoll, ob er ein solches Großprojekt tatsächlich meistern könne. Dieses Schwanken rührte auch daher, dass in der bereits durchgeführten Vorstudie für das Digitalisierungsprojekt ein anderer Projektleiter vorgesehen war, dem aber während der Vorstudie von der Geschäftsführung das Vertrauen wieder entzogen wurde. Der jetzt vorgesehene Projektleiter wandte sich ratsuchend an seine Führungskraft, mit der er ein sehr vertrauensvolles Arbeitsverhältnis hatte. Die Führungskraft regte ein Coaching an. Den Kontakt zum Coach stellte der Projektleiter von sich aus her. Das Auftragsklärungsgespräch erfolgte online.

Der Klient formulierte sein Anliegen dahingehend, dass er sich durch das Management des Digitalisierungsprojekts persönlich weiterentwickeln und dass er dem Vertrauen gerecht werden wolle, das die Geschäftsleitung in ihn gesetzt habe. Auf dieser Grundlage begann das Coaching, dessen erste Sitzung kurz vor dem Projekt-Kickoff stattfand. Der Kickoff-Workshop sollte die Bühne sein, auf der der Klient als Projektleiter auftreten würde. Deshalb wollte sich der Klient intensiv vorbereiten.

Die erste Sitzung wurde aus diesem Grund für einen halben Tag – vier Stunden – angesetzt. Sie fand als Präsenztreffen statt.

### Start des Coaching-Prozesses

Zu Beginn der ersten Sitzung ging es zunächst um die *Eigenstabilität des Klienten*. Ziel dieses Schrittes ist es, das Anliegen vertiefend zu ankern, indem auch die zunächst im Hintergrund verschwundenen Aspekte angeschaut werden. Angelehnt an gestaltorientiertes Vorgehen wurde daran gearbeitet, wie der Klient sein Anliegen und seine Rolle spürt, was für ihn jetzt gerade Figur und was Hintergrund ist. Die Hypothese des Coachs war, dass die Bearbeitung des emotionalen Fühlens des Klienten, das Wahrnehmen der Spannung zwischen hoher intrinsischer Motivation und der Befürchtung, das Projekt nicht stemmen zu können, Voraussetzungen für die Öffnung hin zu den Projektmanagement-Themen sind. Als Intervention wurde mit Bodenankern gearbeitet, die durch die beiden Pole „ich bin top motiviert“ und „ich fürchte, zu versagen“ repräsentiert wurden. Dem Klienten gelang es sehr gut, seine Gefühle und Emotionen durch die jeweilige Ankerposition auszudrücken. In der anschließenden Metareflexion wurde dem Klienten deutlich, dass er sich besonders geehrt fühlte, als er vom Geschäftsführer persönlich zum Projektleiter ernannt worden war. Dieser Umstand überlagerte Versagensängste. Diese Ängste meldeten sich bei der Vorbereitung des Projekt-Kickoffs umso deutlicher zurück, weil – um in der Gestalt-Sprache zu formulieren – das Spannungsfeld nicht assimiliert worden war.

Aufbauend auf dieser Erkenntnis hat der Klient sein Anliegen dahingehend erweitert, dass er sich achtsam ein „Stop-Signal“ setzen will, falls er, aufgrund seiner hohen Begeisterungsfähigkeit, auf eine scheinbar attraktive Problemlösung hüpfte. Er wählte einen Gegenstand als Symbol für „ich bin der andere Pol“. Bevor er in die „Euphorie-Falle“ tappt, will der Klient zukünftig einen kurzen Dialog mit dem Gegenstand führen, um den anderen, potenziell verdrängten Pol zu würdigen. Diese Methodik ist angelehnt an die Technik des Rückfallmanagements (Koch, 2022). Bereits an dieser Stelle

kann festgehalten werden, dass das Rückfallmanagement sich als sehr wirksam herausgestellt hat, um mit sich selbst vereinbarte Transferaufgaben nachhaltig umzusetzen.

Der Klient war jetzt bereit, in den zweiten Schritt, die *Analyse der Systembeziehungen*, einzusteigen. Nach der psychischen Perspektive wurde nun die systemische Sicht zur Figur zum Vordergrund. Diese Vordergrund-Hintergrund-Metapher ist hilfreich, weil sie deutlich macht, dass die jeweils nicht im Vordergrund stehende Figur nicht verschwunden ist. Jederzeit kann eine Hintergrund-Figur wieder in den Vordergrund treten, wenn es für die Bearbeitung eines Spannungsfelds hilfreich ist. Dieser Figur-Hintergrund-Dualismus zeigte sich während der Durchführung der Systemanalyse an einigen Stellen sehr deutlich.

Die Systemanalyse wurde anhand der Systematik gemäß Abb. 2 aus Teil 1 (Lenz, 2022) durchgeführt. Coach und Klient entschieden, eine App für ein virtuelles Whiteboard zu ver-

wenden. Es war sehr hilfreich, in der Präsenzsitzung einen Beamer mit einer möglichst großen Projektionsfläche für das virtuelle Whiteboard einzusetzen. Ein weiterer günstiger Umstand war, dass der Klient sich in der Bedienung der App gut auskannte, so dass – wie es idealerweise sein sollte – der Klient, nicht der Coach, das Whiteboard überwiegend selbst bediente.

Auf dem Whiteboard wurden das Projekt-system sowie die beiden Umfeld-Systeme (1. das Unternehmen einschließlich der Geschäftsführung, 2. die unternehmensexterne Umwelt) samt dazugehöriger Teilbereiche eingezeichnet. Durch unterschiedlich gestaltete Pfeile wurden die Interaktionsformen (1. Koordination, 2. besonders enge (Regel-) Koordination, 3. enge Koordination mit ausgeprägter Reporting-Komponente, 4. Datenfluss) dargestellt. Jede Beziehung wurde im Coaching beschrieben und kategorisiert.

Das psychische Erleben und das analytische Entwickeln des Systems sollten unbedingt

simultan bearbeitet werden. Deshalb achtete der Coach auf körperliche Reaktionen des Klienten, als dieser die Systemanalyse erstellte, d.h., während beim Klienten die Systemebene im Vordergrund und die psychische Perspektive eher im Hintergrund war. Zu Beginn der Systemanalyse nahm der Coach wahr, dass der Klient mit fester Stimme, einer aufrechten Körperhaltung und einem fokussierten Blick auf das Whiteboard arbeitete. Je mehr der Klient erkannte, dass hier und dort noch eine Interaktionsbeziehung zu ergänzen wäre, und er, obwohl er scheinbar in der Mitte des Systems stand, erkannte, dass er das gesamte System weder überblicken noch steuern würde, desto mehr veränderte sich seine Körperhaltung. Die Schultern fielen nach vorne und die aufrechte Haltung des Kopfs wich einem gesenkten Blick.

Der Coach spiegelte die Wahrnehmung dem Klienten. Die psychische Perspektive rückte wieder in den Vordergrund. Dabei erwies sich folgende Frage als sehr förderlich für die Re-

Als führender Verband im deutschsprachigen Raum für Coaching in Business und Leadership steht der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. für Qualität und Professionsstandards am Markt.



## Qualität im Business Coaching

Im DBVC finden über 600 Expertinnen und Experten aus den Bereichen Coaching-Praxis, Coaching-Weiterbildung, Wissenschaft und Coaching-Einkauf ihre berufliche Heimat.

Regelmäßiger Austausch, interessante Events, kollegiale Vernetzung und inhaltliches Engagement für Qualität im Business Coaching – dafür steht die DBVC Verbandskultur seit 2004 für alle Schlüsselpersonen des Coaching-Marktes.



flexion: „Was spüren Sie gerade?“ Die Antwort lautete z.B.: „Ich bin gerade frustriert.“ Hier sollte der Coach sehr konsequent und wertschätzend nach dem Fühlen fragen, damit der Klient in sich gehen kann, also die psychische Perspektive im Fokus hält. Insbesondere in komplexen Projektaufgaben werden Emotionen zugunsten der „Sacharbeit“ bewusst oder unbewusst ausgeblendet. Sachthemen lassen sich aber erst dann wirksam angehen, *nachdem Emotionen bearbeitet wurden*. Nachdem das Fühlen bewusst geworden war, konnte der Klient die hohe Komplexität der grafischen Systemanalyse emotional bewältigen. Dazu hielt sich der Klient vor Augen, wie er es in der Vergangenheit geschafft hatte, emotional belastende berufliche Situationen zu bewältigen. Nun konnte der „Elefant im Raum“, das Spannungsfeld zwischen formaler Machtlosigkeit eines Projektleiters einerseits und der hohen Verantwortung für den Projekterfolg andererseits, bearbeitet werden. Dem Klient wurde deutlich, dass die scheinbar schwache Durchsetzungsmacht eine wichtige Funktion hat, denn dadurch wird man für ein achtsames, zielorientiertes Stakeholder Management sensibilisiert.

Damit war der Grundstein gelegt, um die inhaltlich-problemorientierte Unternehmenssicht in den Vordergrund zu holen. Dies geschah mit der Intervention *Metareflexion*. Der Coach bat den Klienten, sich neben dem Coach zu platzieren, so dass sie gemeinsam auf das Problem schauen konnten, repräsentiert durch die auf die Wand projizierte Systemana-

lyse. Der Coach wechselte zeitweise in eine Beratungs- bzw. Sparringspartner-Rolle, um mit dem Klienten inhaltliche Fragen zu besprechen. Dafür ist absolute Rollenklarheit notwendig, die dem Klienten klar kommuniziert werden muss. Der Kickoff wurde nun inhaltlich vorbereitet und der Klient verknüpfte die Inhalte mit den emotionalen Botschaften, die er beim Kickoff transportieren wollte. Diese Veranstaltung zum Projektstart war ein Eckstein für das Anliegen des Klienten.

Die nächste Coaching-Sitzung fand etwa sechs Wochen nach der ersten Sitzung und nach dem Kickoff statt. Der Klient kam mit einer gedrückten Stimmung in die zweite Coaching-Sitzung, denn mittlerweile waren deutliche Probleme aufgetreten. Die HR-Daten waren fehlerhaft, unstrukturiert und wenig zuverlässig. Es fehlte an standardisierten und dokumentierten HR-Abläufen. Die IT-Infrastruktur bestand in einzelnen HR-Bereichen aus selbst beschafften Komponenten, die für die digitalisierte HR-Arbeit nicht geeignet waren. Die heterogene Infrastruktur musste in ein zentrales, Cloud-basiertes IT-System überführt werden. Das Projekt wurde anhand der agilen Methode „Scrum“ durchgeführt; angesichts der Probleme war nun eine Neuplanung der Sprints und der Budgets sowie die Genehmigung zur Verlängerung der Projektlaufzeit notwendig.

Vor diesem Hintergrund schätzte der Klient die Realisierung seines Coaching-Anliegens sehr kritisch ein. Auf die Frage des Coachs,

welches Bedürfnis der Klient jetzt und hier bearbeiten wolle, antwortete dieser, dass ihm am ehesten an einem Fahrplan für die Bearbeitung der sachlichen Projektprobleme gelegen sei. Im Dreieck von Technologie, Psychologie und Unternehmenssystem rückten nun die technologischen Herausforderungen in den Vordergrund. In der Coaching-Sitzung erarbeitete sich der Klient mit Unterstützung kurzer fachlicher Inputs durch den Coach für jeden Problembereich, ...

- » welche Projektgruppe federführend die Problembearbeitung übernimmt,
- » welche Unterstützung für diese Gruppe notwendig ist,
- » welche Anforderungen an die Berater, also den Implementierungspartner und den Systemanbieter, gestellt werden,
- » welcher Klärungsbedarf für die Aktualisierung der Zeit- und Budgetschätzung besteht.

Am Ende dieser Sequenz hatte sich der Klient eine Übersicht erarbeitet, welche Arbeitsaufträge zu vergeben, welche Änderungen der Projektorganisation auf den Weg zu bringen sind, wie das Projektcontrolling verbessert werden und wie der Einsatz der externen Berater besser geregelt werden kann. In einer anschließenden Reflexion stellte der Klient fest, dass er nun ein gutes Fundament habe, um für sich zu erarbeiten, wie er die derzeitige Situation und ihre Lösungsmöglichkeiten der Geschäftsführung kommunizieren kann. Das Gespräch wurde in einem *Rollenspiel* vorberei-



tet, bestehend aus dem Aufbau der Argumentation, Simulation von Gesprächssequenzen, Feedback und erneuter Dialog-Simulation.

Nachdem das Gespräch mit dem Geschäftsführer stattgefunden hatte, berichtete der Klient, dass es sowohl emotional als auch inhaltlich ein schwieriges Krisengespräch war. Er war sich nicht sicher, ob es ihm gelungen ist, den Geschäftsführer von seiner Projektleitungskompetenz zu überzeugen. Immerhin hatte er die Einwilligung für das zusätzliche Budget und die längere Projektlaufzeit erhalten.

### Weiterer Ablauf des Coachings und derzeitige Situation

Es wurden vier weitere Coaching-Sitzungen durchgeführt, davon drei als Online-Sitzungen, gefolgt von der Abschluss Sitzung als Präsenzmeeting. Der Klient arbeitete in diesen Sitzungen an seinem Anliegen, indem er Projektentscheidungen vorbereitete und in Folge umsetzte. Auf der psychischen Ebene wurden Gefühle und Emotionen reflektiert, die beim Vorbereiten und der Kommunikation dieser mitunter schwierigen Projektentscheidungen auftraten. Dem Klienten gelang es immer besser, seine Ressourcen zu erschließen, einzusetzen und Lösungen für die Projektprobleme zu finden. Er erarbeitete im Coaching wichtige Veränderungen in der Projektorganisation, die er als Transferaufgabe konsequent umsetzte. Hintergrund war die Erkenntnis, dass die Digitalisierung des HR-Bereichs – und in Folge auch weiterer Bereiche des Unternehmens – eine kontinuierliche Entwicklung, Bereitstellung, Anwendung, Pflege und erneute Weiterentwicklung digitaler Services erforderte. Dieser als DevOps – Development and Operations – bezeichnete Prozess wäre nur mit erheblichem Aufwand für externe Beratung zu realisieren gewesen. Der Klient leitete deshalb gemeinsam mit der Leiterin der Unternehmens-IT frühzeitig einen Prozess zum Ausbau der Kompetenzen des Inhouse-IT-Bereichs ein. Während des Projekts wurden Programmierung, Aufbau von Testumgebungen, Rollout usw. zunehmend bei der Unternehmens-IT allokiert aufgebaut. Die externen Beraterleistungen wurden korrespondierend schrittweise zurückgefahren.

Das Coaching ist mittlerweile beendet, das Projekt läuft voraussichtlich noch bis Ende des Jahres. In der Abschlussreflexion war der Klient der Überzeugung, dass er sein Ziel der persönlichen Weiterentwicklung erreichen werde. Folgende Erfolge des Coachings waren ausschlaggebend:

- » Entwicklung eines Netzwerks wichtiger Stakeholder,
- » Stärkung der Kompetenzen und des Einflusses der Unternehmens-IT,
- » Bewältigung der Projektkrise in den Wochen nach dem Kickoff,
- » rechtzeitige und transparente Krisenkommunikation mit der Geschäftsführung.

Ob der Klient den Vertrauensaufbau geschafft hat, um für eine HR-Führungsrolle ausgewählt zu werden, kann zur Zeit der Erstellung dieses Beitrags noch nicht beurteilt werden.

### Diskussion

In dem Coaching wurde mit den drei Perspektiven der Systemsicht, der psychologischen Sicht und der Anforderungen und Auswirkungen der Technologie auf die digitale Transformation gearbeitet. Der Coach regte einen ständigen Wechsel der Blickrichtung an, um die Synergien zwischen diesen drei Dimensionen herauszuarbeiten. Dazu haben sich Interventionen aus der Gestaltpsychologie sowie der Systemtheorie als nützlich erwiesen.

Es kann kritisch diskutiert werden, inwieweit dieses komplexe Vorgehen noch der Beratungsform Coaching entspricht. Insbesondere die technologische Dimension hat offenbar wenig Bezug zu Coaching, in dem es üblicher-

weise um intrapersonale und interpersonelle Themen geht. Die Grenzen zur Organisationsberatung drohen zu verwischen. Man kann die Hypothese diskutieren, dass angesichts der Komplexität der digitalen Transformation eine konzeptionelle Weiterentwicklung von Coaching erfolgen sollte. Die Ansätze für eine solche Weiterentwicklung, die in diesen beiden Beiträgen beschrieben wurden, gehen über das sogenannte agile Coaching hinaus, könnten aber noch weiter spezifiziert werden. Es lässt sich bereits festhalten, dass Coaches an inhaltliche Fragen der Digitalisierung anschlussfähig sein müssen und ihre eigene Digitalkompetenz erweitern sollten. Eigene operative Erfahrung in der Leitung von Digitalisierungsinitiativen kann hilfreich sein.

### Der Autor



Foto: Prof. Dr. Peter Fischer

Prof. Dr. Ulrich Lenz lehrt an der Hochschule für angewandtes Management Business-Coaching, Transformationsmanagement und Digitalisierung, publiziert und hält Vorträge zu diesen Themen. In Kombination von Wissenschaft und einer mehr als 20-jährigen internationalen Führungserfahrung ist er Coach, Sparringspartner und Berater für Leadership, Projektmanagement und digitale Transformation.

[www.lenz-advisoryservices.com](http://www.lenz-advisoryservices.com)

### Literatur

- » Koch, A. (2022). *Logbuch Gewohnheiten nachhaltig verändern. Die Technik des Rückfallmanagements*. Weinheim: Beltz.
- » Lenz, U. (2022). Projektleitungs-Coaching bei der Einführung großer Digitalisierungsinitiativen. Teil 1. *Coaching-Magazin*, 15(3), S. 37–41.

# Fundamente

Ein Coaching-Tool von Ralf Gasche



## Kurzbeschreibung

„Fundamente“ ist ein Coaching-Tool, mit dem man Klienten vermitteln kann, wie sie sich in schwierigen persönlichen Zeiten aus eigener Kraft stabilisieren und mental sicher fühlen können. Sie lernen, wie sie in subjektiv als höchst instabil empfundenen Lebensphasen, die ihnen buchstäblich „den Boden unter den Füßen wegziehen“ auf tiefste Ressourcen und Lebensfundamente zugreifen und diese als sofort stärkende Visualisierungen zur Festigung ihrer Selbstsicherheit wirksam einsetzen können.

## Anwendungsbereiche

Die Anwendung von „Fundamente“ kann in unterschiedlichen Phasen eines Coaching-Prozesses hilfreich sein und schnell Wirkung entfalten: (a) in den ersten Phasen (Kennenlernen, Beziehungsaufbau, Zielklärung und Analyse), um einem aufgewühlten Klienten bereits bei den ersten Schritten schnell ein *pragmatisches Werkzeug zur Selbststabilisierung* an die Hand zu geben, falls dies erforderlich sein sollte, und (b) in den weiteren Phasen (Alternativszenarien und neue Wege entwickeln sowie Transfersicherung und Ab-

schluss), um in der *Umsetzungs- und Etablierungsphase unterstützend Kraft geben* zu können.

## Effekte

Im Coaching gibt es oftmals Situationen oder Phasen, in denen der Klient erkennen lässt, dass er sich destabilisiert und in Teilen handlungsunfähig fühlt. Ursächlich hierfür können viele Faktoren sein, die auf den Klienten einwirken. Entscheidend für den Einsatz des Tools ist die *subjektive Wahrnehmung* von Hilflosigkeit, Ausgeliefertsein, Schwäche, Be-

drohung, Unsicherheit, Destabilisierung und ähnlichen Selbstbeschreibungen des Klienten. Unabhängig von einer eventuellen gezielten Bearbeitung ursächlicher Faktoren hierfür (kongruent zur Zielsetzung des Gesamt-Coaching-Prozesses) hat der Coach mit dem Tool „Fundamente“ ein Werkzeug an der Hand, mit dem es seinem Klienten gelingen kann, seine Lebens-Balance für den Moment schnell und wirksam wieder herzustellen. Es eröffnet dem Gegenüber die Möglichkeit, aus eigenen Kräften und in Kontakt mit seinen eigenen Fähigkeiten eine bessere mentale Ausgangssituation für die Bewältigung seines Lebens und für seinen weiteren Coaching-Prozess herzustellen. Dies schafft psychische Erleichterung sowie eine Minderung des Gefühls, ausgeliefert zu sein, und gibt dem Klienten das erforderliche Maß an Entspannung. Ein Boden für weitere konstruktive Schritte zur Erreichung der eigentlichen Coaching-Ziele ist damit gelegt.

### Ausführliche Beschreibung

Ausgangsbasis zur Anwendung des Tools „Fundamente“ bildet die Fähigkeit des Coachs, zu erkennen, dass sich sein Klient in einer außergewöhnlich instabilen Situation befindet, die seine aktuelle Lebenssituation dominiert und es ihm offensichtlich nicht gut geht, er sich nicht sicher genug fühlt, die für ihn gewünschten Maßnahmen zu ergreifen, und er Unterstützung benötigt. Hinweise auf eine entsprechende Ausnahmesituation bei dem Klienten sind neben der körpersprachlichen und mimischen Ausdrucksweise Äußerungen wie: Mir zieht es gerade den Boden unter den Füßen weg. Ich kann mich auf nichts anderes mehr konzentrieren, so groß ist meine Aufregung, Enttäuschung und Frustration. Alles bricht weg. Ich fühle mich so ausgeliefert. Nichts und niemand ist mehr für mich da. Ich bin verzweifelt. Nimmt der Coach diese oder ähnliche Äußerungen von seinem Klienten wahr, sollte er sich zeitnah primär auf das Schaffen einer sicheren Lebenssituation bei seinem Klienten fokussieren und kann als schnelle Unterstützung – unabhängig von der Phase des Coaching-Prozesses – die Arbeit mit dem Tool „Fundamente“ anbieten:

*Start:* „Lieber Klient, ich habe das Gefühl, dass Sie sich nicht umfangreich sicher genug fühlen, die nächsten – für Sie hilfreichen – Schritte selbstbewusst zu gehen. Wenn Sie mögen, können wir uns ein Werkzeug für Sie genauer ansehen, das Ihnen helfen wird, Ihre Basis und Kraft wiederzufinden, um die von Ihnen formulierten neuen Schritte zu gehen und Ihre Ziele für sich zu erreichen. Es wird Ihnen Ihre Fähigkeiten und Ihre wirklichen Fundamente in Erinnerung rufen, die Sie tragen. Ich würde mich sehr freuen, mit Ihnen zusammen Ihre persönlichen Fundamente zu identifizieren. Wie klingt das für Sie? Sollen wir es ausprobieren?“

Der Coach kann dem Klienten bei der Entwicklung seiner individuellen Fundamente und stützenden Elemente mit einem Angebot von Bildern und Analogien zur Seite stehen oder diese Auswahl ganz dem Klienten überlassen. Dies hängt von dessen persönlichen Visualisierungs-, Fantasie- und Vorstellungsfähigkeiten ab.

### Ablauf

Der Coach erläutert die Funktionalitäten und die Möglichkeiten des für den Klienten neuen Werkzeugs und hilft ihm zunächst bei der Suche nach den persönlichen Dingen, Erinnerungen, Fähigkeiten und Beziehungen, die ihn tragen bzw. tragen könnten. Denn wir lassen uns zu oft von äußeren Faktoren ablenken und vergessen dabei, dass es Dinge gibt, die uns unabhängig von den Umgebungsfaktoren immer und zuverlässig zur Verfügung stehen und uns festen Halt geben. Oft haben wir diese Stärken und Erfahrungen nur vergessen oder erachten sie als nicht so wichtig.

Der Klient muss sich nun auf die Dinge, Umstände, Menschen, Beziehungen, Erinnerungen konzentrieren, die schon jetzt für ihn da sind und ihn tragen. Der Coach regt den Reflexionsprozess an: „Bestimmt gibt es Erfahrungen, Erfolge, Hobbys oder Beziehungen etc., die Ihnen wirklich Halt und Sicherheit geben und in Ihnen ein schönes Gefühl erzeugen, wenn Sie an sie denken.“ Kurze Wartezeit, dann: „Was kommt Ihnen hierzu alles in den Sinn?“

Erfahrungsgemäß wird es – nach einer kurzen Besinnungszeit und dem „Umschalten“ nach innen zu den eigenen Gedanken und Fähigkeiten – eine Reihe von Fakten und Themen geben, die dem Klienten hierzu einfallen. Es empfiehlt sich, entweder den Klienten zu bitten, diese wichtigen Bereiche und Erinnerungen selbst für sich aufzuschreiben, oder ihn zu unterstützen und alle tragenden Fundamente auf ein Flipchart oder im digitalen Raum in ein geeignetes Medium zu schreiben. Wichtig an dieser Stelle ist es, dass alle Punkte intensiv betrachtet und erfasst werden. Durch die Fokussierung werden sie ihre erste Kraft entfalten und den Klienten merklich stärken.

„Was fällt Ihnen noch ein?“ Mit dieser zunächst unscheinbar wirkenden Frage wird das Gegenüber zur erneuten Suche nach bisher nicht entdeckten Antworten motiviert und der Klient ermutigt, tiefer in Erinnerungen und Verknüpfungen zu „graben“, um weitere hilfreiche Fakten zu entdecken. Und noch einmal: „Was noch?“ In diesen Momenten ist die innere Haltung des Coachs von großer Bedeutung. Sie sollte eine ruhige, stützende und positive Ausstrahlung vermitteln. Die unerschütterliche Gewissheit des Coachs – vor allem an dieser Stelle – entscheidet, ob es dem Klienten gelingt, die Sicherheit der Überzeugung zu entwickeln. Sie stärkt die Überzeugung, dass es diese Dinge gibt und es sich lohnt, sich entsprechend entschlossen auf die Suche zu begeben. Zweifel werden hierdurch wirksam entkräftet.

Beispiele für die hier gewonnenen *tragenden Themen und Faktoren*, die als Ausgangsbasis für das Tool geeignet sind und mit Hilfe des Coachs bewusst gemacht werden können, finden sich auf sechs verschiedenen Ebenen, welche die zeitlichen Perspektiven der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft umfassen: (1) Wer bist du? (2) Was kannst du? (3) Was hast du? (4) Was war früher? (5) Was ist jetzt? (6) Was ist zukünftig möglich? Im Einzelnen:

### Vergangenheit

Erfolge und Erfolgserlebnisse (Privat, Hobby, Beruf, Sport, Kunst, Kultur), besondere Ausbildungen, Erinnerungen an schöne Reisen,

Wanderungen oder Fahrten, Natur, schöne Landschaften, tolle Bauwerke, Städte, Shopperlebnisse, besondere Glücksmomente, überwundene Schwierigkeiten und Krankheiten, erreichte Ziele, erlebte Genusssituationen (schönes Essen, schöne Dinge und Orte, die mit positiven Erinnerungen aufgeladen sind, Musik, Bilder sowie lustige Situationen), erlebte eigene Körperlichkeit und Sexualität.

### **Gegenwart**

Gesundheit, nahestehende Menschen, wie die eigene Familie (Partnerschaft, Kinder) und die Herkunftsfamilie (Eltern, Großeltern, Geschwister) sowie Freunde, Kollegen, Nachbarn, bestimmte Vorbilder, aktuelle positive Lebenssituationen (Wohnung, Haus, Garten, Heimat), finanzielle Situation (Ersparnis, Einkommen, Sicherheit), schöne Dinge und Symbole, die eigenen Fähigkeiten (Stärken, Aussehen, Leistungsfähigkeit, bestimmte Eigenschaften, Intelligenz, Resilienz, Ideenreichtum, Kreativität, Durchsetzungsfähigkeit, Hartnäckigkeit, Liebeswürdigkeit, Großherzigkeit etc.).

### **Zukunft**

Positives, das in Kürze eintreten wird, mittel- und langfristig erstrebenswerte Ziele (Privat, Beruf, Reise, Hobby, Sport, Gesundheit), Ideen für alternative Lebensmodelle, Lösungen für die momentanen Probleme und He-

rausforderungen, entlastende Vorstellungen, Coaching-Ziele.

Im nächsten Schritt entwickeln Coach und Klient das persönliche Bild der Fundamente. Der Coach bestärkt den Klienten vorab nochmals, um eine positivere Selbstwahrnehmung zu unterstützen: „Ich freue mich sehr, dass wir jetzt einige sehr überzeugende Faktoren gefunden und aufgeschrieben haben, die stabil in Ihrem Leben existieren, die für Sie da sind und Ihnen Halt geben! Wenn ich Ihnen das Feedback geben darf: Sie strahlen für mich bereits in diesem Moment deutlich aus, dass Ihnen diese Gewissheit sehr guttut.“ Dann wird der Klient gebeten, aufzustehen und im Raum umherzugehen (das ist auch bei digitalen Sitzungen machbar, abhängig von der jeweiligen Raumsituation des Klienten). Dabei stellt er sich vor, dass jeder seiner Schritte von einem Balken, einem dicken Brett, einem großen Stein oder einem anderen Fundament seiner Wahl getragen wird. Bei jedem Schritt, egal wie lang und in welche Richtung, gilt: Die Fundamente sind für den Klienten in diesem Gedankenspiel immer da. Nun geht es darum, welche Bilder ihm spontan hierzu bzw. zu dieser Situation einfallen.

Der Coach kann hier gut ermutigen und anleiten: „Malen Sie die Bilder ruhig fantasievoll aus, geben ihnen Farben und Formen,

eine spezielle Oberflächenbeschaffenheit und weisen ihnen eine bestimmte Lage im Raum zu, so dass Sie komfortabel und sicher auf ihnen gehen können. Vielleicht reihen sich die Fundamente nacheinander vor Ihnen auf oder befinden sich sternförmig um Sie herum, das tragende Zentrum genau unter Ihnen? Wie auch immer, sie sind so, wie es sich für Sie gut anfühlt.“

Im Anschluss wird jedem dieser Fundamente eines der vorhin erarbeiteten tragenden Themen im Leben des Klienten gewidmet. Die Fundamente werden entsprechend benannt. Auch hier ist es gut, wenn der Coach motivierend zur Seite steht und den Klienten – zwecks zusätzlicher Verankerung positiver Gefühle – dazu anregt, die Wirkung der Fundamente auch körperlich zu erfahren: „Gehen Sie auf Ihren Fundamenten sicher durch die Welt und spüren Sie, welche Kraft sich mit jedem Schritt unter Ihnen entfaltet und jedes der Themen einzig und allein für Sie da ist. Immer und absolut zuverlässig. Es gehört unzertrennlich zu Ihnen und ist durch und durch Sie. Spüren Sie es? Egal wohin Sie sich wenden und wohin Sie gehen, die Fundamente sind da.“

Im weiteren Verlauf erarbeitet der Coach mit dem Klienten die einzelnen Fundamente und bestätigt ihre Fähigkeit, ihn stets und sicher



zu tragen. Es kommt weniger darauf an, viele Fundamente zu finden, sondern *die wesentlichen starken Themen* im persönlichen Leben des Klienten zu identifizieren, die ihm Kraft und Zuversicht geben, und diese in dem Bild der Fundamente für den Lebensalltag nutzbar zu machen.

### Variation

Für einige Klienten kann es sehr hilfreich sein, vor dem Zusammenstellen der einzelnen, ihn stabilisierenden Themen, zunächst das Bild der tragenden Balken, Steine, Untergründe sowie Fundamente kennen zu lernen und für sich zu entfalten, um möglichst schnell wieder Boden unter den Füßen zu spüren. Das Gefühl, wieder etwas zu „sehen“ oder zu empfinden, das sie trägt, ist für viele Klienten in der Tat sehr hilfreich, sogar erleichternd. Oft ergibt es sich parallel zu den entstehenden Fundament-Bildern, dass sich der Klient in der Situation an persönliche Stärken oder Gefühle erinnert, die er als sehr passend zu dem gerade für ihn tragenden Bild empfindet. Mit Empathie, sensiblen Fragen und Hinweisen kann der Coach die sich entwickelnde Stabilität zusammen mit dem Klienten ausbauen sowie situativ und pragmatisch beim Gehen im wahrsten Sinne Schritt für Schritt stärker werden lassen. Hierfür bietet es sich an, sofern die Coaching-Situation es in diesem Moment ermöglicht, das Coaching in die Bewegung zu bringen und mit dem Klienten an einen geeigneten Ort zu gehen, der die Möglichkeit bietet, die tragenden Bilder zu verstärken. Das kann ein großer Raum, aber auch ein Ort draußen in der Natur oder in der Stadt sein. Der Erfolg wird von der persönlichen Präferenz des Klienten unterstützt werden, sich einen passenden Ort aussuchen zu können und im Gehen sein Fundament „auszuprobieren“.

Falls sich gute und überzeugende Bilder und Fundamente gefunden haben, die dem Klienten weiterhelfen, kann als Aufgabe bis zur Folgesitzung die Weiterentwicklung und Festigung der neuen Visualisierung dienen. Der Klient ist gefordert, in möglichst vielen Lebenssituationen an seine neuen fundamentalen Bilder zu denken und sie zur Unterstützung aufzurufen.

In einigen Fällen kann es einer weiteren Verstärkung der Visualisierung bedürfen. Es sollte zunächst in Eigenarbeit durch den Klienten eine weitere Suche nach Bildern und sicheren Lebensthemen erfolgen, um nach und nach etwas für sich zu finden, das subjektiv geeignet ist, mehr Stabilität in seinem Leben zu erzeugen. Eine dichte Begleitung und eng getaktete Sitzungen werden hierbei sicherlich sehr hilfreich sein.

### Voraussetzungen

Coaches sind mit diesem Tool gefordert, sehr empathisch und sensibel zu spüren, wo der Klient Instabilität empfindet. Zugleich ist es ihre Aufgabe, unterstützend zur Seite zu stehen, um den Klienten mit allen Sinnen sowie mimisch und körpersprachlich zu ermutigen, sämtliche Fähigkeiten, Erinnerungen, Vorstellungen und Lebensrealitäten hervorzuholen, die tragend wirken können. Hierzu werden eine große Selbstreflexion und Selbstarbeit seitens des Coachs hilfreich sein, um eine eigene stabile Resilienz als Muster zur Verfügung zu haben, an dem sich sein Klient orientieren kann. Sehr hilfreich ist es darüber hinaus, wenn der Coach Beispielsituationen aus seinem eigenen Leben anbieten kann, die mit Hilfe des Tools bewältigt werden konnten.

### Persönliche Hinweise

Die Anwendung des Tools ist für den Klienten eine dichte, beeindruckende und zumeist nachhaltig verändernde Lebenserfahrung, die sensibel und mitfühlend sowie gleichzeitig selbstbewusst und optimistisch begleitet werden sollte. Der Coach sollte erfahren genug sein, sich zu trauen, eigene Erlebnisse empfundener Schwäche und Hilflosigkeit einzubringen und dem Klienten als bewältigte Erfahrung anzubieten, um ihn in seinem eigenen Weg zu stärken. Der Erfahrung des Autors nach geben gerade diese authentischen Momente den Klienten großen Halt in ihren gerade als sehr unsicher empfundenen Lebenssituationen.

### Technische Hinweise

Wie in den meisten Coaching-Sitzungen empfiehlt es sich, gute Visualisierungsmöglichkeiten vorzubereiten: Flipchart, Papier, Stifte, entsprechend geeignete digitale Tools und vor allem eine intensive Selbstvorbereitung. Das Tool entfaltet eine große Tiefe und emotionale Berührung auf beiden Seiten.

### Der Autor



Foto: Valéry Kloubert

Ralf Gasche ist Gründer und Inhaber von Gasche Excellent Leadership, einem Unternehmen für Business-Coaching, Leadership, Mentoring und Beratung sowie einer angegliederten Ausbildungs-Akademie mit anerkannten nationalen und internationalen Zertifizierungen. Ralf Gasche verfügt über mehr als 40 Jahre Expertise in den Bereichen Coaching und Leadership, zu der auch seine Erfahrung als ehemaliger BKA-Beamter und Terrorismusexperte maßgeblich beiträgt. Sein neues Buch „Chefsache Coaching“ ist im Februar 2022 erschienen.

[www.gasche.com](http://www.gasche.com)  
[www.coachdb.com/de/coach/ralf-gasche-koenigswinter.html](http://www.coachdb.com/de/coach/ralf-gasche-koenigswinter.html)



# Die Weichspüler

Ein Coaching-Tool von Anja Wilson-Wiegmann und Andrea Brakemann



## Kurzbeschreibung

„Die Weichspüler“ ist ein Coaching-Tool, das sich mit der *Bedeutung von Tilgungen* in unserer Sprache und Ausdrucksweise sowie deren Auswirkungen und Ursachen beschäftigt. Der Begriff der Tilgung ist vor allem aus dem Finanzwesen bekannt. So werden etwa ein Kredit oder eine Hypothek getilgt. In unserem Sprachgebrauch haben Tilgungen eine ähnliche Wirkung: Sie eliminieren das Gesagte teilweise oder vollständig. Ein häufig verwendetes Füllwort in diesem Zusammenhang ist der Begriff „eigentlich“. Werden Tilgungen auffällig häufig vom Klienten verwendet, so kann dies ein Hinweis auf *blinde Flecken, ver-*

*steckte Ängste oder unbewusste Bedürfnisse* sein. Die Autorinnen haben sich für den Begriff „Weichspüler“ statt „Tilgung“ entschieden, da das Gesagte nicht gänzlich „vernichtet“ wird, sondern eher einen schwammigen, vagen Charakter annimmt. Mit diesem Tool soll eine systematische Bearbeitung der als „Weichspüler“ benannten Tilgungen ermöglicht werden.

## Anwendungsbereiche

Das Tool eignet sich für die Anwendung in der Analyse- oder Veränderungsphase eines Coaching-Prozesses. Voraussetzung ist, dass ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klient besteht. Besonders sinnvoll ist der

Einsatz dieses Tools bei Klienten, die sehr häufig „Weichspüler“ in der Kommunikation verwenden und sich dessen (oder der Bedeutung) nicht bewusst sind.

## Zielsetzung und Effekte

Ziel ist es, den Klienten auf seinen Einsatz und vor allem auf die Wirkung von Weichspülern aufmerksam zu machen. Das Erforschen der Ursachen und die Umwandlung in eine klare, ehrliche Sprache ermöglichen es dem Klienten, sich selbst zukünftig besser wahrnehmen und dementsprechend klarer nach außen kommunizieren zu können. Dies wird positive Aus-

wirkungen darauf haben, wie der Klient von seinem Umfeld wahrgenommen wird.

## Ausführliche Beschreibung

Das Tool wird hauptsächlich bei Klienten eingesetzt, bei denen der Coach eine häufige Nutzung von Weichspülern beobachtet hat. Im ersten Schritt weist der Coach den Klienten darauf hin, dass ihm aufgefallen sei, dass er häufig Worte wie „eigentlich“, „ziemlich“, „im Grunde“, „irgendwie“, „würde“, „könnte“ etc. verwende. Ist sich der Klient bewusst, dass er häufig Tilgungen benutzt, und möchte er dies ändern, kann die Intervention direkt, wie im Folgenden beschrieben, eingesetzt werden.

Ist sich der Klient seines häufigen Gebrauchs von Weichspülern nicht bewusst, folgt ein Zwischenschritt. Das Gespräch zwischen Coach und Klient wird normal fortgesetzt. Währenddessen notiert der Coach unauffällig (durch eine Strichliste, Sammeln von Büroklammern o.ä.) die verwendeten Weichspüler des Klienten. Nach einer Weile weist der Coach den Klienten darauf hin, wie viele Weichspüler dieser im Laufe der letzten Minuten benutzt hat, und erläutert ihm deren Wirkung. Spätestens jetzt ist es wahrscheinlich, das Interesse des Klienten geweckt zu haben. Das Tool kann zum Einsatz kommen.

### Schritt 1: Persönliche Beispielsätze des Klienten

Coach und Klient sammeln gemeinsam Beispielsätze mit Weichspülern. Hilfreich ist es, wenn der Coach auf Basis seiner Notizen möglichst konkrete Beispiele des Klienten benennen kann. Dabei ist es wichtig, ganze Sätze zu sammeln und nicht nur die Begriffe selbst. Andernfalls ist es im weiteren Verlauf der Intervention nicht möglich, die Auswirkungen der tilgenden Begriffe *im Kontext* herauszuarbeiten. Falls es keine Notizen des Coachs gibt, kann eine beliebige Satzliste vom Klienten erstellt werden.

Beispiel: „Du hast das Meeting eigentlich ganz gut geleitet.“ Zunächst wird der Klient aufgefordert, die tilgenden Worte zu identifizieren.

Coach und Klient erforschen dann an diesem einfachen Beispiel, warum „eigentlich“ und „ganz“ verwendet werden, und welche Wirkung dies erzeugt. Hilfreiche Fragestellungen dabei lauten:

- » Hat der Klient die Formulierung bewusst gewählt?
- » Welches Bedürfnis steckt dahinter, nicht deutlich und klar zu kommunizieren? Die Sorge vor Ablehnung? Die Sorge vor Disharmonie? Die Sorge, die Aussage begründen zu müssen? (Die jeweilige Sorge sollte vom Klienten näher beschrieben werden.)
- » Was würde passieren, wenn die Aussage deutlich formuliert wird?
- » Welche Konsequenzen werden befürchtet bzw. in Betracht gezogen?
- » Gibt es mögliche andere Gründe für die Formulierung (z.B. Höflichkeit)?
- » Wie möchte der Klient wahrgenommen werden?

Im Folgenden wird angenommen, der Klient strebt nach Harmonie und hat Sorge, dass diese gestört wird, wenn er seine ehrliche Meinung preisgibt, die möglicherweise lautet: „Die Leitung des Meetings war konfus.“

Nach dieser Vorarbeit erörtern Coach und Klient gemeinsam, wie ein ehrlicher und stimmiger Satz lauten könnte, der das Bedürfnis nach Harmonie nicht beeinträchtigt, dem Klienten aber ein anderes Standing gibt: „Ich finde Deinen lockeren Stil, die Meetings zu leiten, angenehm und sympathisch. Mit einer strukturierteren Herangehensweise, würden die Besprechungen noch mehr Spaß machen.“ Diese Übung wird anhand weiterer zwei bis drei Äußerungen fortgesetzt. Beispiele für mögliche Sätze lauten:

- » „Eigentlich würde ich ja gerne mehr Zeit in das Projekt investieren.“
- » „Arbeit an den Wochenenden ist eigentlich nicht vorgesehen.“
- » „Es ist mir wichtig, bei der Umsetzung meiner Aufgaben über relativ viele Freiheiten zu verfügen.“
- » „Das finde ich schon etwas schade und nicht ganz optimal.“

Für alle gefundenen Beispiele wird ein Gegenbeispiel (klarer Satz) ausformuliert. Zur besseren Anschaulichkeit ist es sinnvoll, diese entweder am Whiteboard oder Flip-Chart einander gegenüberzustellen.

### Schritt 2: Analyse

Hinter all diesen Äußerungen stehen konkrete Erfahrungen, Beurteilungen, Wahrnehmungen und Gefühle, die im Rahmen der ursprünglich gewählten Formulierungen getilgt bzw. weichgespült, nur angedeutet oder nicht klar geäußert wurden. Der Klient soll befähigt werden, zukünftig bewusst zu entscheiden, welche Art der Formulierung er in verschiedenen Situationen einsetzen möchte. Dazu ist es notwendig, zu erkennen, welche *Gründe, Bedürfnisse und Ursachen* (blinde Flecken) hinter den gewählten Weichspülern stehen. Diese werden zu den einzelnen Sätzen festgehalten.

Wichtig für die spätere Umsetzung ist, dass der Klient zusätzlich über seine *somatischen Marker* (körperliche Reaktionen) erfährt und erinnert, wie sich die alten und die neu gefundenen Formulierungen anfühlen und auswirken. Dafür schildert der Klient seine jeweiligen körpereigenen Wahrnehmungen. Diese werden ebenfalls den Sätzen zugeordnet und schriftlich notiert. Begleitende Fragen können lauten:

- » Wie fühlt sich die neue Formulierung im Vergleich zur alten an?
- » Was nehmen Sie wahr?
- » Welche Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen haben Sie?
- » Können Sie ergründen, warum Sie bisher die alte Formulierung gewählt haben?
- » Welche Erfahrungen, Beurteilungen und Wahrnehmungen haben Sie gemacht?
- » Haben diese heute noch Gültigkeit? Entsprechen sie noch Ihrem heutigen Ich?

### Schritt 3: Allgemeine Sammlung von Weichspülern

Nachdem der Klient in Schritt 1 und 2 anhand seiner persönlichen Beispiele die Thematik analysiert hat, geht es nun darum, zur weite-

ren Verankerung die Perspektive zu erweitern. Hierfür werden zusätzlich zu den persönlichen Beispielen alle Begriffe gesammelt, die dem Klienten einfallen. Als Anregung kann der Klient gefragt werden, welche Weichspüler ihm bei anderen Personen aufgefallen sind. Der Coach kann Begriffe ergänzen, sofern dies gewünscht ist. U.a. könnten sie lauten: eigentlich, ziemlich, an sich, vielleicht, irgendwie, im Prinzip, grundsätzlich, normalerweise, würde, könnte, müsste, ein Stück weit, möglicherweise, recht.

#### Schritt 4: Allgemeine Ursachensammlung

Analog zu Schritt 2 folgt nun eine Ursachenbenennung – hier in Bezug auf die in Schritt 3 gesammelten Begriffe zur Perspektivenerweiterung. Mögliche Ursachen können sein: Harmoniebedürfnis, Höflichkeit, Sorge vor Konfrontation, Unzufriedenheit, mangelndes Selbstbewusstsein, das Offenhalten von Ausweichmöglichkeiten etc. Wird der Klient z.B. in einem Meeting nach seiner Meinung zu einem Thema gefragt, so kann er kompro-

missvoll antworten: „An sich (oder im Prinzip) finde ich das ganz gut.“ Sollte sich später dann herausstellen, dass sein Vorgesetzter die Idee nicht befürwortet, kann der Klient aus „an sich ganz gut“ leichter ein „gefällt mir auch nicht“ machen, als wenn er zuvor deutlich Stellung („Die Idee befürworte ich zu 100 Prozent!“) bezogen hätte.

Weitere Fragen können sein: Was steckt hinter einem Konditional wie „würde“, „könnte“ oder „müsste“? Was würde passieren, wenn der Klient könnte, was hält ihn davon ab, was wären die Konsequenzen, was müsste passieren, damit er kann? Was umgeht der Klient? Welches Gefühl ist da noch? Welche Meinung?

#### Schritt 5: Hausaufgaben für den Klienten

Als Hausaufgaben sollte der Klient folgende Fragen für sich selbst beantworten und schriftlich festhalten:

- » Worauf will ich in Zukunft achten?
- » Was soll sich dadurch ändern?

- » Woran werde ich die Veränderung spüren?
- » Woran werden andere merken, dass sich etwas verändert hat?

Die Hausaufgaben werden im nächsten Termin von Klient und Coach gemeinsam besprochen. Hierbei werden konkrete Umsetzungsschritte geplant, die im Zuge des weiteren Coachings begleitet und reflektiert werden können.

#### Ein Fallbeispiel

Eine junge Vertriebsmitarbeiterin im Außendienst ist seit längerem im internen Coaching ihres Unternehmens. Betreffend ihrer Selbstwahrnehmung und der ihr entgegengebrachten Wertschätzung hat sie in den letzten Monaten bereits erhebliche Fortschritte gemacht. Mehrere Sitzungen mit dem Coach sind vorangegangen und das Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klientin ist sehr gut. Dennoch klagt die Klientin immer wieder über „Unsicherheiten“ und fragt sich, ob sie genügend Selbstvertrauen und Standing hat, um sich in der männerdominierten Baubranche zu behaupten.

Dem Coach ist aufgefallen, dass die Klientin häufig tilgende Begriffe beim Kommunizieren verwendet. Er weist sie daraufhin und fragt, ob sie sich vorstellen könne, an diesen Formulierungen zu arbeiten. Sie ist sofort einverstanden, da sie grundsätzlich sehr offen und selbstreflektiert ist sowie gerne die Potenziale zur Kompetenz- und Ressourcenerweiterung durch das Coaching nutzen möchte. Daraufhin gehen Coach und Klientin die Schritte wie oben beschrieben durch. Ihre Beispielsätze lauten:

- » „Eigentlich habe ich ja eine ganz schöne Figur.“
- » „Der Termin beim Kunden war eigentlich ganz gut.“
- » „Die Terrassenüberdachung ist ja an sich echt ganz cool.“

Die Klientin hat bewusst Beispiele aus drei verschiedenen Bereichen gewählt: aus ihrer Selbstwahrnehmung, dem beruflichen und dem privaten Umfeld. Die Umformulierungen in klare Sätze lauten:



Abb.: Konkretisierung „weichgespülter“ Sätze

- » „Ich habe eine schöne Figur.“
- » „Der Termin beim Kunden war gut. Ich hätte aber noch Frage xy stellen können.“
- » „Die Terrassenüberdachung wäre nicht mein Fall, aber wenn Ihr damit zufrieden seid und sie Euch gefällt, ist das doch super!“

Coach und Klientin erarbeiten gemeinsam die Gründe und Bedürfnisse, welche hinter den Weichspülern stehen, und erörtern blinde Flecken, welche hinter diesen Gefühlen verborgen sind. Schnell wird klar, dass sich genau die zentralen Coaching-Themen der Klientin hinter dem Einsatz der Weichspüler verbergen und diese widerspiegeln. Im Vorfeld wurde über verschiedene Interventionen bereits erarbeitet, dass sie sich oft „zu klein macht“, nicht immer selbstbewusst und häufig abhängig von der Meinung anderer ist. „Falsche Bescheidenheit“, „Bestätigung anderer einfordern“, „rollengerechtes Verhalten“ traten bei den Gründen und Bedürfnissen hinter den Tilgungen zutage. Ebenso die Abwertung der eigenen Person, mangelndes Selbstvertrauen, Abhängigkeit und Harmoniebedürftigkeit bei den blinden Flecken. Die Wahrnehmungen auf Gefühls-, Gedanken- und Körperebene zu den „klaren Umformulierungen“ waren durchweg positiv: Die Klientin fühlte sich selbstbewusst, aufrecht, strahlend, souverän, selbstreflektiert, unabhängig, kompetent und „nicht angreifbar“. Bezüglich des dritten Beispielsatzes aus dem privaten Umfeld hat sie sich letztendlich dafür entschieden, diesen so zu belassen, wie er ursprünglich „weichgespült“ formuliert wurde (Sprechen im Kompromiss) – aus Gründen der Höflichkeit und in Abwägung der Beziehung, um die es ging.

Im weiteren Verlauf der Sitzung wurde analysiert, dass sie den ersten Satz eher unbewusst weichgespült hatte, den zweiten halb bewusst und den dritten bewusst. In diesem Zusammenhang sei auf „Das Innere Team“ von Friedemann Schulz von Thun verwiesen. Erfahrungen aus diesem Bereich sind förderlich für den Einsatz des Tools. Beim ersten und zweiten Satz wollte oder brauchte sie die Bestätigung anderer, die ihr sagen sollten, dass sie eine schöne Figur hat oder dass der Kun-

determinermin gut war. Sie selbst hatte sich diese klaren Äußerungen bei den „weichgespülten“ Sätzen (noch) nicht ganz zugetraut.

Nach der intensiven Bearbeitung der persönlichen Beispielsätze wurden in den nächsten Schritten ganz generell Beispiele für Tilgungen gesammelt sowie die möglichen Gründe, Ursachen und Bedürfnisse, die dahinterstehen könnten. Diese Sammlung kann durchaus zum Schmunzeln anregen, da klar wird, wie oft wir alle in die „Weichspülerfalle“ tappen. Als Hausaufgabe hat die Klientin selbst formuliert, dass sie zukünftig stärker auf ihre Sprache achten und auf die im Kontext angemessene Formulierung fokussieren möchte. Der entscheidende Zusatz war, dass sie dies alles für sich selbst und nicht für andere tun werde.

### Voraussetzungen

Wichtig ist ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Klient und Coach. Hilfreich sind Erfahrungen des Coachs in zirkulärer Fragestellung und zum Inneren Team sowie der Einbeziehung emotionaler Ebenen im Coaching.

### Persönliche Hinweise

Das Tool ist gut geeignet, um den Klienten dafür zu sensibilisieren, warum er ggf. in bestimmten Situationen nicht so ernst genommen wird, wie er es sich wünscht, oder warum er sich nicht wohlfühlt. Vielen Klienten ist nicht bewusst, dass sie ihre Aussagen durch den Gebrauch von Weichspülern teilweise wieder tilgen. Durch das Bewusstwerden über die Gründe für die Anwendung der Weichspüler gewinnt der Klient an Selbstbewusstsein und wird freier in seinem Handeln. Er kann bewusst deutlich formulieren, empfindet sich selbst klarer und wird von seinem Umfeld eindeutiger wahrgenommen.

### Technische Hinweise

Die Übung dauert je nach Intensität und Beispielfülle zwischen 60 und 90 Minuten. Benötigt werden ein Whiteboard, eine Pinnwand oder ein Flip-Chart sowie Moderationskarten, Magnete und Stifte.

### Die Autorinnen



Foto: Christof Haake

Anja Wilson-Wiegmann, Dolmetscherin und Betriebswirtin, ist ausgebildeter Business-Coach, Organisationsentwicklerin und Mitglied im DBVC. Sie verfügt über 20-jährige Führungserfahrung im internationalen Industrievertrieb, hat am Mentoring für weibliche Nachwuchs-Führungskräfte mitgewirkt und arbeitet seit zwei Jahren als interner Coach im mittelständischen Unternehmen Teckentrup GmbH.

[anja.wilson@teckentrup.biz](mailto:anja.wilson@teckentrup.biz)  
[www.coachdb.com/de/coach/anja-wilson-wiegmann.html](http://www.coachdb.com/de/coach/anja-wilson-wiegmann.html)



Foto: Anette Klein

Andrea Brakemann, Dipl.-Betriebswirtin, verfügt über 30 Jahre Führungserfahrung im Controlling und in kaufmännischer Leitung. Nach Ausbildungen zur Organisationsentwicklerin und Coach ist sie seit 1,5 Jahren verantwortlich für die Entwicklung kaufmännischer Fach- und Führungskräfte sowie Diversity bei der GOLDBECK Nord GmbH. Mehrjährige Erfahrung als interne und externe Mentorin und Coach.

[andrea.brakemann@goldbeck.de](mailto:andrea.brakemann@goldbeck.de)



## Künstliche Intelligenz im Coaching

Wie Coaches Künstliche Intelligenz erfolgreich einbinden

*Von Nadine Börner & Prof. Dr. Bernd Wallraff*

*Der Megatrend Digitalisierung hinterlässt seine Spuren in der Coaching-Branche. Der Einsatz von Videokonferenzsystemen nimmt zu. Diverse digitale Coaching-Plattformen sind am Markt. Ebenso spannend ist die Frage, wie Künstliche Intelligenz das Coaching verändert. Wie kann der Einsatz Künstlicher Intelligenz im Coaching aussehen und welchen Mehrwert kann er generieren? Worauf sollten Coaches achten, die Künstliche-Intelligenz-Systeme in ihre Praxis einbinden wollen? Antworten liefert der vorliegende, auf einer empirischen Untersuchung basierende Beitrag.*

Künstliche Intelligenz – Dieser Begriff prägt und verändert zunehmend das persönliche Zusammenleben und die berufliche Zusammenarbeit. Ebenso davon betroffen ist das Coaching, da von Seiten der Unternehmen sowie der Klienten die Nachfrage zunimmt und der Druck steigt, vermehrt agile und digitale Tools im Coaching einzubinden. Folglich wird von einem „modernen“ Coach immer häufiger erwartet, auf solche Tools zurückzugreifen. Aber wie können Coaches Künstliche Intelligenz in ihre Praxis einbinden?

Der folgende Artikel stellt konkrete Handlungsempfehlungen für Coaches vor, mit denen Künstliche Intelligenz erfolgreich in die eigene Praxis implementiert werden kann. Außerdem werden Chancen und Grenzen des Einsatzes solcher Technologien im Coaching im Unternehmenskontext aufgezeigt. Die vorgestellten Handlungsempfehlungen wurden in einer *empirischen Studie* identifiziert, in welcher Entwicklerinnen und Entwickler von Künstlichen-Intelligenz-Systemen für das Coaching (z.B. Coaching-Chatbots), digitale Coaching-Anbieterinnen und -Anbieter sowie berufstätige, zertifizierte Coaches befragt wurden.

## Einsatz Künstlicher Intelligenz im Coaching

Die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz schreitet mit sehr hoher Geschwindigkeit voran, aus diesem Grund kann zu dem Thema nur eine Momentaufnahme gegeben werden. Der aktuelle Stand der Forschung und Entwicklung der Künstlichen Intelligenz erlaubt bis dato lediglich den Einsatz sogenannter „schwacher Künstlicher Intelligenzen“. Darunter werden Systeme verstanden, die in einem *eingegrenzten Problemraum* eine *spezifische Aufgabe* effizient bearbeiten können. Solche Systeme können jedoch keine Veränderungen im zugrundeliegenden Problemraum wahrnehmen oder darauf reagieren (Scheuer, 2020). Im Coaching gibt es „schwache Künstliche Intelligenzen“ bereits bei „Chatbots“. Diese existieren in zwei Formen: als „Simulatoren“, welche parallel zu einem persönlichen Coaching eingesetzt werden, und als „Expertensysteme“, die mit einem Klienten vollkommen eigenständig ein Coaching durchführen können (Bierema, 2022).

Schon heute gibt es viele Einsatzmöglichkeiten solcher Künstlichen Intelligenzen im Coa-

ching (siehe Abb. 1). Künstliche Intelligenz kann prinzipiell bei *allen standardisierten und repetitiven Aufgaben* eingesetzt werden, etwa bei der Identifizierung der Persönlichkeit des Klienten anhand eines Persönlichkeitstests oder bei der Anregung, Durchführung sowie Auswertung von Evaluationsprozessen. Zudem kann eine Künstliche Intelligenz für Interaktionen mit Klienten eingesetzt werden, bei welchen die Anwesenheit eines menschlichen Coachs nicht erforderlich ist. Zu diesen gehört z.B. das Aufgeben und Erarbeiten von Übungen sowie die Vor- und Nachbereitung der einzelnen Coaching-Sessions. Der Einsatz einer solchen Künstlichen Intelligenz im Coaching ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn es sich um einen klar definierten Problemraum handelt. Das Coaching-Anliegen muss hierfür sowohl vom Klienten als auch vom Coach von Beginn an klar definiert werden können. In Bezug auf die *Klärung des Coaching-Anliegens* kann die Künstliche Intelligenz ebenfalls herangezogen werden, da ein solches System diesen Prozessschritt übernehmen kann, wenn ihm die passenden Fragen einprogrammiert wurden. Durch die Fähigkeiten der Künstlichen Intelligenz, eigenständig die Persönlichkeit des Klienten sowie dessen Coaching-An-

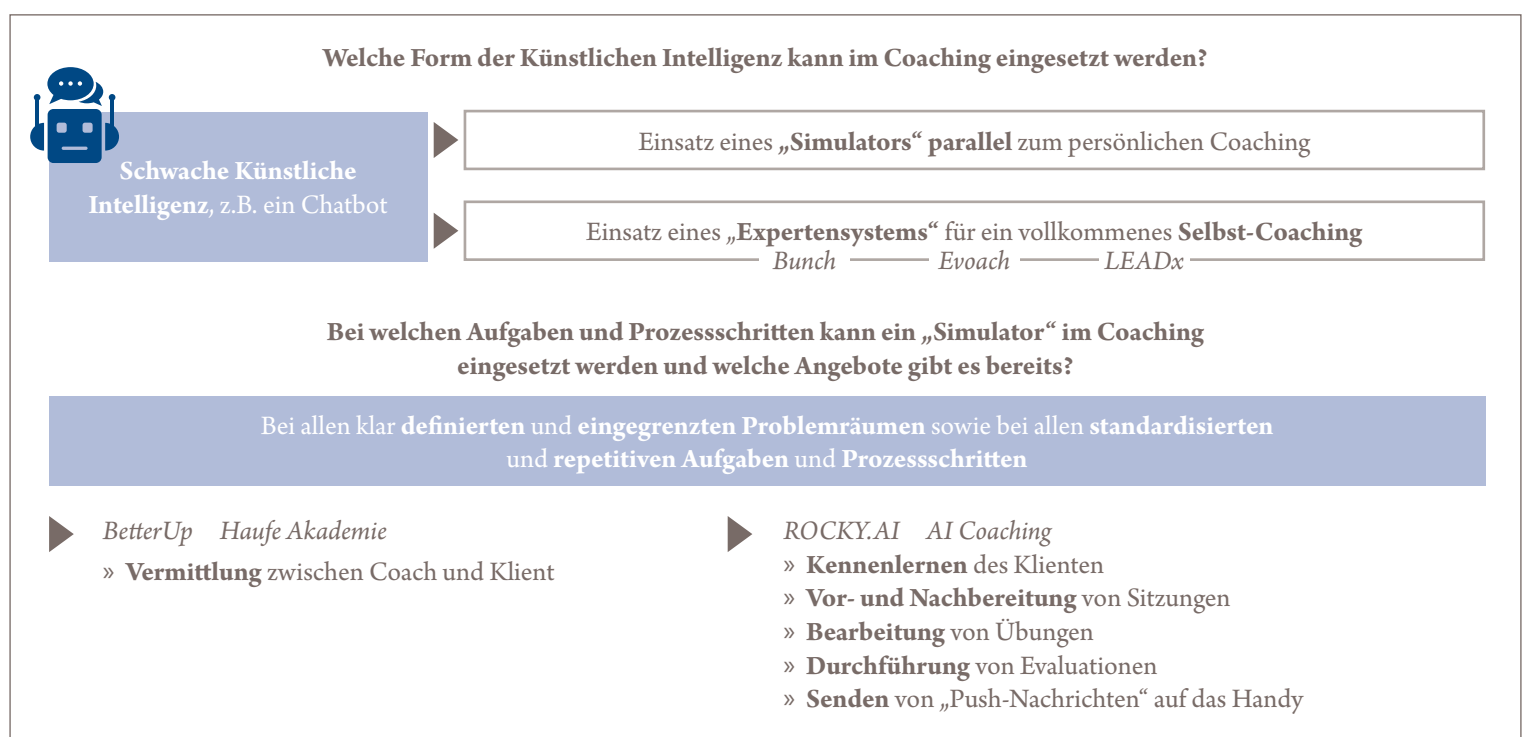


Abb. 1: Derzeitiger Einsatz Künstlicher Intelligenzen im Coaching

liegen in Erfahrung zu bringen, können solche Systeme auch gut für den *Matching- und Vermittlungsprozess* zwischen dem Klienten und einem passenden Coach genutzt werden.

### Auswirkungen Künstlicher Intelligenz auf Coaches und Klienten

Bei den derzeit genutzten Künstliche-Intelligenz-Systemen handelt es sich um Anwendungssoftwares, die meist über eine App genutzt werden können. Sie können den Klienten Push-Benachrichtigungen auf das Smartphone senden, beispielsweise um diese an die Inhalte ihres Coachings oder einzelne Übungen zu erinnern. So können die Klienten ohne die Anwesenheit des Coachs *orts- und zeitunabhängig* weiter an ihrem Coaching-Anliegen arbeiten, etwa indem sie die neu erarbeiteten Verhaltensweisen trainieren. Zusätzlich kann den Klienten durch solche Tools ein neuer und *attraktiver Einstieg in das Coaching* geboten werden, beispielsweise indem sie mit einem Chatbot die Auftragsklärung in einer interaktiven sowie animierten Art und Weise durchführen. Aus Sicht der Klienten ist dies attraktiv, da sie keine statischen Formulare oder Fragebögen ausfüllen müssen. Zudem haben sie die Möglichkeit, ihr Coaching-Anliegen anonym dem Chatbot zu schildern. Hierdurch können potenzielle *Schamhürden bei der Ansprache sensibler Inhalte verringert* werden.

Auch aus Sicht der Coaches ist die Integration einer Künstlichen Intelligenz vielversprechend. Sie können durch diese zeitgemäßen Tools ihre Coaching-Praxis bereichern und damit einhergehend ihr berufliches Image aufbessern. Weiter kann ein Coach einen Großteil der anfallenden prozessualen und administrativen Aufgaben – wie z.B. Terminvereinbarungen sowie standardisierte und repetitive Vorgänge – der Künstlichen Intelligenz übertragen, wodurch der *Gesamtaufwand des Coachs verringert* wird.

Die zugrundeliegende Forschung macht zudem deutlich, dass der Einsatz intelligenter Tools einem grundsätzlichen Problem in Beratungssituationen entgegenwirken kann, dem

„Bias Mensch“. Ein menschlicher Coach kann in einer mehrstündigen Session nicht alle Auffälligkeiten wahrnehmen und sich sämtliche Informationen merken. Aufgrund dessen kann die Zusammenarbeit zwischen Coach und Künstlicher Intelligenz die *Menge der wahrgenommenen und gespeicherten Informationen erhöhen* und damit einen Mehrwert für das Coaching (siehe auch Abb. 2, S. 47) schaffen. Zusätzlich können die Coaches durch diese Zusammenarbeit Kapazitätsengpässe ausgleichen, ihre Zeit effektiver einsetzen und sich in Sessions stärker *auf die persönlichen und zwischenmenschlichen Aspekte fokussieren*. Dazu gehört vor allem die menschliche Empathie, bei welcher eine Künstliche Intelligenz an ihre Grenzen stößt.

### Implementation einer Künstlichen Intelligenz

Wollen Coaches Künstliche Intelligenz erfolgreich nutzen, brauchen sie eine positive Haltung und ein großes Interesse gegenüber solchen Tools und Technologien. Damit einher geht die eigenständige Einarbeitung der Coaches in die Funktionsweisen und Fähigkeiten dieser Tools. Sie müssen selbstständig lernen und verstehen, wie ein System mehrwertfördernd in die eigene Coaching-Praxis eingebunden werden kann und wo es an seine Grenzen stößt. Dazu gehört auch die neue Herausforderung, einerseits eine Reihe an Aufgaben an die Künstliche Intelligenz zu übertragen, aber andererseits als Coach die vollkommene Verantwortung für den gesamten Coaching-Prozess beizubehalten.

Neben der eigenständigen Einarbeitung in das Themen- und Angebotsfeld rund um Künstliche Intelligenz müssen Coaches weitere Aspekte berücksichtigen (siehe Abb. 3, S. 48). So ist die primäre Grundvoraussetzung für die Nutzung solcher Tools die *Akzeptanz der User* (Diers, 2020). Folglich müssen Coaches vor der Einbindung einer Künstlichen Intelligenz in einem Coaching zwei Aspekte abwägen:

» Handelt es sich bei dem zugrundeliegenden Coaching-Anliegen um einen klar definierten Problemraum?

» Und akzeptiert der betroffene Klient solche Tools prinzipiell?

Erst wenn diese beiden Fragen bejaht werden können und der Coach hinsichtlich der Funktionsweisen sowie des Umgangs mit den Technologien sicher ist, steht dem Einsatz einer Künstlichen Intelligenz nichts entgegen. Für die Beantwortung der beiden Fragen ist es empfehlenswert, den Klienten persönlich und direkt dazu zu befragen. Im gleichen Zuge kann der Coach die Gelegenheit nutzen, um dem Klienten die Funktionen und Fähigkeiten der Künstlichen Intelligenz zu erläutern. Diese *Aufklärung* stellt einen essenziellen Erfolgstreiber für den Einsatz der Künstlichen Intelligenz sowie den Verlauf des gesamten Coachings dar. Hierdurch werden potenzielle Ängste und Zweifel seitens der Klienten beseitigt, wodurch der Aufbau einer angemessenen Arbeitsbeziehung zu dem System unterstützt wird.

Die wertschätzende und *vertrauensbasierte Arbeitsbeziehung* zwischen dem Klienten und dem menschlichen Coach sowie der eingesetzten Künstlichen Intelligenz, stellt einen essenziellen Bestandteil für ein erfolgreiches Coaching dar (De Haan et al., 2016). Eine Untersuchung von Dahm und Dregger (2019) konnte nachweisen, dass Menschen in der Lage sind, eine vergleichbar angemessene Arbeitsbeziehung zu einer Künstlichen Intelligenz aufzubauen, wie zu einem anderen Menschen. Der Prozess des Beziehungsaufbaus zu einer Maschine nimmt jedoch eine längere Zeit in Anspruch. Es kann zudem schneller zu einem Vertrauensverlust kommen, als es bei einem Menschen der Fall wäre. Ähnlich sieht es bei den erfolgstreibenden Aspekten des Coachings aus, nämlich der Motivation und Ernsthaftigkeit des Klienten für eine intensive und selbstständige Arbeit an seinem Coaching-Anliegen. Die Klienten zeigen bei der Zusammenarbeit mit einer Künstlichen Intelligenz teils ein geringeres Maß an Motivation und Ernsthaftigkeit. Dies wurde in der Studie (ebd.) auf mehrere mögliche Erklärungen zurückgeführt. Zum einen könnten die Klienten das Gefühl missen, mit einem realen Menschen zu kommunizieren. Zum anderen könnten die Klienten einem Coaching mit ei-



## Wie profitieren die am Prozess Beteiligten von der Implementation einer Künstlichen Intelligenz im Coaching?

### COACHES:

- » **Mehrwertsteigerung** des Coachings
- » **Aufwandsverringern**
- » Entgegenwirkung „Bias Mensch“

### KLIENTEN:

- » **Anonyme** Interaktionsmöglichkeiten
- » **Fortsetzung** des Coachings ohne Coach
- » Optimierung **Selbst-Coaching**

Abb. 2: Mehrwert Künstlicher Intelligenzen im Coaching

ner Maschine eine geringere Qualität sowie Wertigkeit zuschreiben als einem Coaching mit einem menschlichen Coach. Coaches können diese Gefahren mindern, indem sie auf einen ausreichenden *persönlichen Austausch* zwischen sich und dem Klienten achten. Zudem sollten Coaches regelmäßig *Feedback* zur Zusammenarbeit zwischen dem Klienten und der Künstlichen Intelligenz einholen und dieses berücksichtigen.

Zuletzt sind Coaches dafür zuständig, die Grenzen und Fehlerquellen der Künstlichen Intelligenzen im Coaching zu minimieren. Zu den derzeit relevantesten Grenzen solcher Tools zählt die *fehlende Empathie*. Die Systeme sind nicht in der Lage, menschliche Gefühle nachzuempfinden. Hierbei handelt es sich aber um einen relevanten Erfolgstreiber im

Coaching. Die Coaches müssen ihren Fokus in den persönlichen Sessions vermehrt auf diesen Aspekt richten. So wird das Fehlen der menschlichen und mitfühlenden Facetten bei den Interaktionen mit der Künstlichen Intelligenz kompensiert.

Eine weitere Fehlerquelle der Systeme: Eine Künstliche Intelligenz kann zwar sehr gut Veränderungen und Auffälligkeiten in Gesichtsausdrücken, der Stimme oder dem Verhalten von Menschen wahrnehmen. Jedoch verfügen die Systeme nicht über die Fähigkeit, die wahrgenommenen Informationen angemessen in einen *Gesamtkontext* einzuordnen. Zusätzlich können solche Systeme *Fehlinformationen* generieren, weshalb eine Künstliche Intelligenz auf die Unterstützung sowie das Eingreifen von menschlichen Coaches angewiesen ist. In

diesem Zuge haben Coaches die Aufgabe, die von der Künstlichen Intelligenz generierten Informationen regelmäßig und kontinuierlich *auf Richtigkeit sowie Angemessenheit zu prüfen*. Die Coaches müssen diese Informationen dann in den richtigen Gesamtkontext des Coachings bringen.

## Wie wird sich das Coaching verändern?

Digitalisierung und die damit zunehmende Akzeptanz der Nutzung Künstlicher Intelligenz führen zu einem Wandel in der beruflichen Zusammenarbeit. Dadurch könnten analoge Coachings vermehrt in Frage gestellt werden. Und so steht auch der Coaching-Markt durch diese Entwicklungen einer potenziell disruptiven Veränderung gegenüber. In naher Zukunft werden immer mehr digitale und intelligente Tools für das Coaching entwickelt, angeboten, nachgefragt und eingesetzt. Gerade die Personalentwicklungsabteilungen in größeren Unternehmen werden Wert darauf legen, auch im Coaching-Bereich durch digitale Techniken Skaleneffekte zu erzielen, um mit dem gleichen Ressourcenaufwand mehr Wirkung zu erreichen. Auf Basis dessen wird in den nächsten Jahren das sogenannte „*Blended Coaching*“, d.h. die Kombination des persönlichen Coachings mit einem Menschen und der Interaktionen mit digitalen, intelligenten Technologien, im Coaching-Markt an Beliebtheit gewinnen.





Coaches sollten sich rechtzeitig über die anstehenden Veränderungen informieren. Hierbei sollten sie von sich aus aktiv werden, die unterschiedlichen angebotenen Tools selbstständig testen und dabei die Funktionsweisen sowie die Handhabung selbst ausprobieren. Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es am Markt bereits verschiedene Angebote solcher Technologien: Z.B. bieten die amerikanischen Entwickler LEADx und Bunch sowie das deutsche Unternehmen Evoach Expertensysteme an, bei welchen Klienten ein Selbst-Coaching mit einem Chatbot durchführen können. Neben diesen Expertensystemen gibt es zudem einige angebotene Simulatoren, die für Coaches rele-

vant sind. Zu diesen zählen z.B. die deutschen Anbieter AI Coaching und Haufe Akademie sowie die amerikanischen Anbieter BetterUp und ROCKY.AI.

Ein wesentliches Thema, das Coaches bei ihren Klienten begleiten, ist der Umgang mit Veränderungen und speziell mit der Digitalisierung. Durch die anstehenden Veränderungen im Coaching-Markt müssen Coaches jetzt bei sich selbst ansetzen, um ihre Klienten auch in Zukunft zeitgemäß begleiten zu können. Ist der Einstieg erst einmal geschafft, kann Künstliche Intelligenz im Coaching einen hohen Mehrwert bringen.



### Was ist von Seiten der Coaches bei der Implementation einer Künstlichen Intelligenz zu beachten?

- » Grundvoraussetzungen sind **positive Einstellung** gegenüber Künstlicher Intelligenz und **eigenständige Einarbeitung**
- » Beibehaltung der **Verantwortungen** für Coaching-Prozess und Klient
- » **Abwägung** der **Eignung** des Einsatzes einer Künstlichen Intelligenz für Klient und Coaching-Anliegen
- » **Aufklärung** des Klienten bzgl. der **Funktionen und Fähigkeiten** der Künstlichen Intelligenz
- » **Unterstützung** des Klienten beim **Beziehungsaufbau** zu der Künstlichen Intelligenz
- » **Sicherstellung der Motivation und Ernsthaftigkeit** sowie **Verringerung der Bedenken** von Seiten der Klienten für die Zusammenarbeit mit einer Künstlichen Intelligenz
- » **Überprüfung** der von der Künstlichen Intelligenz generierten **Informationen** und **Einordnung** dieser in den **Gesamtkontext**

Abb. 3: Voraussetzungen für die Implementation Künstlicher Intelligenzen

### Literatur

- » **Bierema, L. (2022)**. „Can You Hear Me Now?“ Technical and Human Factors in Virtual Developmental Relationships. In R. Ghosh & H. Hutchins (Hrsg.), *HRD Perspectives on Developmental Relationships* (S. 241–272), Cham: Springer.
- » **Dahm, M. & Dregger, A. (2019)**. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im HR. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichter-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 249–271), Wiesbaden: Springer.
- » **De Haan, E.; Grant, A.; Burger, Y. & Eriksson, P. (2016)**. A large-scale study of executive and workplace coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), S. 189–207.
- » **Diers, T. (2020)**. *Akzeptanz von Chatbots im Consumer-Marketing*. Wiesbaden: Springer.
- » **Scheuer, D. (2020)**. *Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz*. Wiesbaden: Springer.

### Die Autoren



Foto: Katrin Schander

Nadine Börner ist Absolventin des Masterstudiums Wirtschaftspsychologie (M.A.) an der CBS International Business School am Campus Mainz. Schwerpunkte ihres Masterstudiums waren die Themenbereiche Markt- und Werbepsychologie, Personalmanagement und Coaching. Im Zuge eines Forschungsprojektes setzte sie sich mit den Einsatzmöglichkeiten von Künstlichen Intelligenzen im Coaching auseinander.  
[nadine.boerner97@gmx.de](mailto:nadine.boerner97@gmx.de)



Foto: Loredana La Rocca

Prof. Dr. Bernd Wallraff ist Professor für BWL, insb. Wirtschaftspsychologie an der CBS International Business School. Er ist Dozent im Bereich der Executive Education der Frankfurt School of Finance & Management. Ein Schwerpunkt seiner Forschung liegt im Bereich „Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf Führung“. Als Coach und Organisationsentwickler berät er in den Bereichen Innovationskultur, Agilität, Teambuilding, digitale Führung und begleitet Strategie- und Veränderungsprozesse.  
[b.wallraff@cbs.de](mailto:b.wallraff@cbs.de)



## Copreneur-Coaching

Erholungsförderung und Burn-out-Prävention für Unternehmerpaare

*Von Dr. Christine Busch & Romana Dreyer*

*Klein- und mittelständische Betriebe werden häufig von Lebenspartnern geführt. Ihre private und geschäftliche Beziehung in Einklang zu bekommen und eine zufriedenstellende Work-Life-Balance zu etablieren, stellt für viele Unternehmerpaare durchaus eine Herausforderung dar. Hier kann Coaching wirksam ansetzen, wie die im Folgenden vorgestellte Forschung und das eigens entwickelte Konzept des Copreneur-Coachings zeigen.*

Copreneurs sind Paare, die gemeinsam ihr eigenes Unternehmen führen. Sie sind in einer Geschäfts- und Paarbeziehung zugleich. Ihr Leben weist kaum existierende Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben auf. Copreneurs von Kleinunternehmen (KU) erleben zudem hohe Belastungen durch die Konzentration vieler Aufgaben beim Inhaber bei gleichzeitig geringen organisationalen Ressourcen wie z.B. Unterstützung durch Führungskräfte. In der Regel fehlen Möglichkeiten zum Delegieren rechtlicher oder personalpolitischer Aufgaben, deren Bewältigung häufig weit über die Kompetenz der Copreneurs hinausgehen. Die Allgegenwärtigkeit des Betriebs kann das Eintreten in Phasen der Erholung, insbesondere des Abschaltens von der Arbeit, erschweren. Studien weisen auf ein erhöhtes Burn-out-Risiko für Inhaber von KU hin (Fernet et al., 2016). Burn-out zeigt sich insbesondere in dem Gefühl der emotionalen Erschöpfung. Ein erfolgreiches Management der Schnittstelle der verschiedenen Lebensbereiche ist nicht nur für das eigene Wohlbefinden und die Beziehungsqualität von Bedeutung, sondern hat sich auch für den Betriebserfolg als wichtig gezeigt (z.B. Michael-Tsabari et al., 2020).

### Strategien für eine ausgeglichene Work-Life-Balance

In einer qualitativen Interviewstudie mit erfahrenen Inhaberpaaren mittleren Alters im Handwerk wurde exploriert, wie Copreneurs trotz entgrenzter Lebensbereiche und ihrer Schwierigkeiten, von der Arbeit abzuschalten, zu Erholung und einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance (WLB) kommen (Dreyer & Busch, 2021). WLB umfasst die Zufriedenheit damit, dass Anforderungen, die sich aus verschiedenen Lebensbereichen ergeben, gut erfüllt werden. Des Weiteren sollten für eine zufriedenstellende WLB belastende und erholsame Aktivitäten zur Wiederherstellung von Ressourcen ausgeglichen sein (Syrek et al., 2011). Das beinhaltet Pausen bzw. Ruhephasen während und außerhalb der Arbeit sowie Freizeit- und Entspannungsaktivitäten. Eine Trennung von Lebensbereichen ist generell förderlich für die Zufriedenheit mit der WLB und erleichtert das Eintreten in Phasen der

Erholung (z.B. Abschalten von der Arbeit). Sind Paare durch ihre Arbeit verbunden, wie es bei Copreneurs der Fall ist, können sich die Partner gegenseitig in ihrer Erholung sehr gut unterstützen (Park & Haun, 2017).

Proaktive, zielgerichtete Strategien für eine zufriedenstellende WLB nennen sich auch WLB-Crafting-Strategien. Die Forschung unterscheidet *wertbasierte Haltungen* zur WLB (kognitive Strategien) wie z.B. die Einstellung, ein sportliches Leben führen zu wollen, von *physischen Strategien* wie z.B. den Ansatz, wöchentlich einen festen Sporttermin einzuplanen, und *Strategien, die die sozialen Beziehungen im Fokus haben*, wie z.B. den Partner am Freitagmorgen zu bitten, einem den Rücken freizuhalten, damit man konzentriert arbeiten kann. (Sturges, 2012)

Die befragten Copreneurs berichteten, individuelle und gemeinsame physische und kognitive Strategien einzusetzen, um Grenzen zwischen den Lebensbereichen zu setzen. Sie tun das z.B., indem sie ein Überschwappen, das sogenannte Spillover, von Belastungen und Rollenvermischung vermeiden. So berichteten Paare, dass sie nach 19 Uhr oder am Wochenende nicht über die Arbeit reden. Andere nutzen bewusst den Spillover von Ressourcen, z.B. die Unterstützung durch den Partner. Die Copreneurs berichteten zudem, dass sie neben der gezielten Segmentierung und Integration der Lebensbereiche auch Erholungsinseln gestalten. Dadurch können ressourcenschonende und gewinnbringende Erfahrungen ermöglicht werden. Der Partner kann als Gatekeeper fungieren und die Inseln des anderen Partners unterstützen. Frauen betonten die Bedeutung von Gesundheit und Erholungszeiten im Sinne kognitiven WLB-Craftings. Vor allem die weiblichen Copreneurs berichteten von ihren Bemühungen, gemeinsame Erholungszeiten zu schaffen.

Gemeinsames bzw. dyadisches Crafting zeichnet sich durch geteilte Ziele, gemeinsame Entscheidungsfindung und gegenseitige Unterstützung aus. Die Gestaltung von erleichternden Faktoren, z.B. eine Kultur im Betrieb zu schaffen, die zum Konzept der WLB des Paares passt, unterstützt die Zielverfolgung. Im

Vergleich zu individuellen Crafting-Strategien enthalten *dyadische Strategien* zusätzlich ein *beziehungsförderliches Element*. Denn die Paare erarbeiten gemeinsam Lösungen und verbringen möglicherweise auch vermehrt Zeit miteinander, wenn sie geteilten Freizeitaktivitäten nachgehen, indem sie z.B. einen Tanzkurs besuchen, und sich ermutigen, die gemeinsam aufgenommenen Aktivitäten aufrechtzuerhalten. Die soziale Unterstützung des Partners bei der Arbeit und in anderen Lebensbereichen scheint eine *Schlüsselressource* bei der Gestaltung von (gemeinsamen) Erholungsmöglichkeiten, die zu einer zufriedenstellenden WLB beitragen, zu sein.

In einer Tagebuchstudie mit 41 Paaren, die über fünf Tage lief, wurde die individuelle Gestaltung gemeinsamer Erholungszeit als eine WLB-Crafting-Strategie bei Copreneurs untersucht (Dreyer & Busch, 2022). Zudem wurde untersucht, ob die Strategien durch die Erholung am Morgen beeinflusst werden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die individuellen Bemühungen um gemeinsame Quality Time positiv auf die eigene WLB auswirken, aber nicht auf die des Partners, sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen. Es liegen jedoch auch geschlechtsspezifische Effekte vor: Ausschließlich wenn die männlichen Partner sich morgens erholt fühlen, berichten beide, dass sie sich an diesem Tag für mehr gemeinsame Quality Time engagieren. An Tagen, an denen die Männer Engagement berichten, verringert sich die erlebte WLB bei den weiblichen Copreneurs. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Paare ihre wertvolle gemeinsame Zeit besser organisieren könnten, sowohl im Interesse ihrer privaten Beziehung als auch ihres Geschäfts.

### Konzept des Copreneur-Coachings

Im Coaching können Copreneurs durch Reflexion eine Haltung entwickeln, die neben dem Streben nach beruflichem Erfolg auch die Selbstfürsorge beinhaltet. Ziel ist es, dass Unternehmerpaare die Gestaltung der Erholung und WLB ähnlich strategisch und proaktiv angehen, wie sie es bei der Bewältigung beruflicher Herausforderungen tun.

In diesem Sinne bietet das Copreneur-Coaching einen strukturierten Rahmen, nicht nur für die Reflexion aktueller Herausforderungen und Bedürfnisse und für die Willensbahnung zu mehr Selbstfürsorge, sondern auch zur Aktivierung von Ressourcen für die Entwicklung und Erprobung von WLB-Crafting-Strategien. Das Copreneur-Coaching zielt darauf ab, das Abschalten von der Arbeit als zentrale Erholungserfahrung und die Zufriedenheit mit der WLB zu steigern, und es dient der Burn-out-Prävention (Busch & Dreyer, 2020). Die Entwicklung, Erprobung und Evaluation dieses Konzepts erfolgte transdisziplinär in einem Verbundprojekt, finanziert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

### Paarsetting

Paarforscher zeigen auf, dass Paare darauf bedacht sind, gemeinsame Aufgaben und Projekte zu übernehmen, um die gegenseitige Instrumentalität für eine funktionierende Partnerschaft zu gewährleisten (Orehek & Forest, 2016). Ein Copreneur-Coaching stellt ein

solches Projekt dar. Es werden Unternehmer erreicht, die sich alleine nicht in ein Coaching begeben würden, es aber für ihren Partner tun.

Für ein Paarsetting spricht zudem, dass Lebenspartner generell eine große Rolle einnehmen, wenn es um Verhaltensänderung geht (Nowack, 2017). Bei der Gestaltung der Erholung von der Arbeit und der WLB spielen die Partner der Copreneurs, deren Lebensbereiche kaum zu trennen sind, eine entscheidende Rolle. Die Partner geben sich während des Coachings ungeteilte gegenseitige Aufmerksamkeit. Der Coach fordert zur gegenseitigen Wertschätzung und Unterstützung auf.

Ein großer Pluspunkt des Copreneur-Coachings ist die Sicherung des Transfers des Erarbeiteten in den Alltag durch das Paarsetting. Die im Coaching erarbeiteten Haltungen, Ziele und Verhaltensänderungen können gut in den Alltag transferiert werden. Copreneurs sind sich gegenseitige, ständige unbewusste und bewusste Erinnerungshilfen im Alltag und geben sich idealerweise gegenseitig soziale

Unterstützung, Wertschätzung und Feedback beim Transfer in den Alltag.

Die beiden Klienten arbeiten im Coaching an der Gestaltung ihrer selbstkongruenten Erholung und WLB – im Beisein, in Abstimmung und mit Unterstützung des Partners. Die übliche dyadische Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient wird im Copreneur-Coaching erweitert auf eine triadische Arbeitsbeziehung, wobei der Coach vor allem die Prozessführung gewährleistet und zu *gegenseitiger sozialer Unterstützung* der Klienten im Coaching-Prozess auffordert. Die empathische und wertschätzende Kommunikation des Coachs spielt auch hier eine große Rolle, wie empirisch bestätigt ist (Busch et al., 2022a).

### Methoden und Phasen

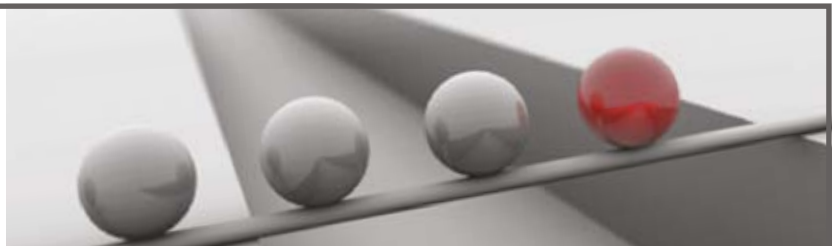
Das Copreneur-Coaching integriert das von Maja Storch und Frank Krause entwickelte Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) mit dem ergebnisorientierten Coaching-Konzept (Greif, 2008). Zudem wird mit Friedemann



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)



Schulz von Thuns Methode des inneren Teams und mit der des mentalen Kontrastierens gearbeitet. Theoretische Grundlage ist Julius Kuhls Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie), die das Wechselspiel psychischer Systeme und die Bedeutung von Affektwechsel und Selbstwahrnehmung für die Selbstentwicklung behandelt.

Der Coaching-Prozess wird entlang des erweiterten Rubikon-Prozessmodells der Verhaltensänderung nach ZRM und dem ergebnisorientierten Coaching-Konzept geführt. In einer ersten Phase werden aktuelle Bedürfnisse mit der ZRM-Bildmethode eruiert und zu einem bewussten Motiv entwickelt. Für die Motivklärung wird die Methode des inneren Teams eingesetzt. Nach der Motivklärung folgt der Gang über den „Rubikon“ mithilfe eines mit positiven Affekten versehenen, selbstkongruenten Haltungsziels. Entsprechend dem ZRM wird ein Haltungsziel entwickelt, das situations- und verhaltensübergreifend formuliert ist und sich auf eine innere Einstellung zum aktuellen Bedürfnis bezieht. In einer dritten Phase erfolgt die Ressourcenaktivierung mit Embodiment-Methoden des ZRM, um in der vierten Phase haltungszielkongruentes Verhalten mit einer Kombination aus mentalem Kontrastieren und Wenn-dann-Plänen zu erarbeiten. In der fünften Phase werden zur Transfersicherung und Rückfallprävention Stresssituationen antizipiert und vorbereitet. (Busch & Dreyer, 2020)

#### Onlinekurse zur Psychoedukation

Das Copreneur-Coaching ist ein Blended-Coaching, das aus fünf Präsenz- bzw. Telesitzungen im Abstand von jeweils ca. drei Wochen, einem Tagebuch und drei Onlinekursen besteht. Die

Onlinekurse bereiten die mittleren drei Sitzungen vor. Hier wird Wissen vermittelt und es finden Übungen zur Selbstreflexion statt. Jeder der drei Onlinekurse enthält ein Video, in dem die Inhalte der jeweiligen Sitzung einfach und mit vielen Beispielen vorbereitend erklärt werden. Die Onlinekurse sind kostenfrei nach einer Registrierung über folgenden Link erreichbar: <https://bit.ly/3R0IQAU>

### Wirksamkeit und Wirkfaktoren des Copreneur-Coachings

Das Blended-Copreneur-Coaching wurde 2018 mit 16 Copreneur-Paaren von Coaches der IKK classic erprobt und wissenschaftlich begleitet. Das Tele-Coaching wurde über das Videokonferenztool Spreed.me angeboten, das mit einem Datenserver in Deutschland arbeitet. Die Evaluation erfolgte im Wartekontrollgruppendesign zu Wirkfaktoren des Coachings (z.B. ergebnisorientierte Selbstreflexion, soziale Unterstützung durch den Partner), Implementierungsprozessen (z.B. Interventionstreue des Coachs, Technikaffinität der Copreneurs) und generellen (Coaching-Zufriedenheit, Haltungszielerreichung) sowie themenspezifischen (Abschalten von der Arbeit, emotionale Erschöpfung) Coaching-Ergebnissen. Neben Interviews und Fragebögen für die Klienten und Coaches wurden Beobachtungsverfahren anhand der vollständig auf Video aufgenommenen Coachings eingesetzt.

Die Studienverantwortlichen führten Interviews zur Teilnahmemotivation der Copreneurs. Erfragt wurden die Qualität der Paarbeziehung, Erfahrung mit Coaching, das Bedürfnis nach Erholung sowie die eigene

emotionale Erschöpfung. Bei der Hälfte der Unternehmerpaare folgte anschließend das Angebot der IKK classic, ein Team-Coaching zur Steigerung von Perspektivübernahme und Wertschätzung im Betrieb durchzuführen.

Die Ergebnisse der Evaluation zeigten die Wirksamkeit des Copreneur-Coachings mit mittleren Effekten für die zentrale Erholungserfahrung, das Abschalten von der Arbeit und vier Monate später auch für die emotionale Erschöpfung als Kerndimension von Burn-out im Vergleich zur Wartekontrollgruppe. Die Evaluationsergebnisse offenbarten zudem den zentralen Wirkfaktor des Copreneur-Coachings: die *wahrgenommene soziale Unterstützung durch den Partner* im Coaching-Prozess. Sie sagte sowohl die Coaching-Zufriedenheit drei Wochen nach dem Coaching als auch den Grad der Haltungszielerreichung vier Monate später hochsignifikant vorher. Die ergebnisorientierte Selbstreflexion und die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und jedem der beiden Copreneurs sagten lediglich die Zufriedenheit mit dem Coaching drei Wochen nach dem Coaching signifikant vorher; Affekte hochsignifikant den Zielerreichungsgrad vier Monate später. (Busch et al., 2021)

In einer weiteren Studie zum Copreneur-Coaching mit Unternehmerpaaren von KU in 2019 wurde die Wirksamkeit auch auf die WLB untersucht. Zudem wurde das Coachverhalten in den Fokus der Untersuchung genommen. So wurde das Coachverhalten in Bezug auf die Interventionstreue beobachtet und darauf basierend die Copreneurs (N=42) in zwei Interventionsgruppen aufgeteilt. Die Empathie der Coaches gegenüber jedem der beiden Klienten wurde ebenfalls beobachtet. Mittels Fragebögen wurden die Wirkfaktoren und Ergebnisse aus Sicht der Copreneurs bis zu vier Monate nach Beendigung des Coachings untersucht. Die Ergebnisse zeigten die Wirksamkeit des Coachings auch für eine verbesserte WLB. So sind signifikante, große Effekte für das Abschalten von der Arbeit und signifikante, mittlere Effekte für eine zufriedener WLB bis zu vier Monate nach Beendigung des Coachings, unabhängig von der Interventionstreue, zu berichten. Jedoch sagten die angenommenen Wirkfaktoren des

Copreneur-Coachings, die ergebnisorientierte Selbstreflexion, die Affekte und die soziale Unterstützung im Coaching durch den Partner, die Wirksamkeit vier Monate nach dem Coaching ausschließlich in der Interventionsgruppe mit hoher Interventionstreue signifikant vorher. Eine *interventionstreue Implementierung* durch den Coach ist demnach von großer Bedeutung. Die *Empathie der Coaches* bestätigte sich als hochsignifikanter Prädiktor für die Zielerreichung. (Busch et al., 2022a)

### Transfer und Ausblick

Der Spitzenverband der gesetzlichen Krankenkassen in Deutschland (GKV) hat das Coaching als Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung für Copreneurs von KU anerkannt. Das Copreneur-Coaching-Konzept wurde pandemiegetrieben in 2021

zusätzlich in ein Online-Copreneur-Coaching weiterentwickelt (Busch et al., 2022b). Die IKK classic bringt das Copreneur-Coaching seit 2022 in der Blended- und Online-Version in den deutschlandweiten Transfer. Die Online-Copreneur-Coachings werden dabei wissenschaftlich begleitet, finanziert vom BMBF sowie der Freien und Hansestadt Hamburg im Rahmen der Exzellenzstrategie von Bund und Ländern. Das Copreneur-Coaching wird aktuell für Unternehmer von KU ohne Lebenspartner in der Online-Version weiterentwickelt und wissenschaftlich begleitet. Auch diese Version ist bereits von der GKV als Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmer von KU anerkannt. Die IKK classic und das neu gegründete Center for Better Work an der Universität Hamburg bringen das Copreneur-Coaching und das Unternehmer-Coaching in den Transfer.

### Literatur

- » Busch, C. & Dreyer, R. (2020). *Gesundheitscoaching für Paare*. Wiesbaden: Springer.
- » Busch, C.; Dreyer, R. & Janneck, M. (2022a). Blended Health Coaching for Work-linked Couples: Coaches' Intervention Fidelity and Empathy Matter! *Coaching | Theorie & Praxis*. Abgerufen am 21.09.2022: <https://bit.ly/3S1ND5v>
- » Busch, C.; Dreyer, R. & Janneck, M. (2021). Blended Recovery and Burnout Coaching for Small Business Copreneurs. *CPI*, 73(1), S. 65–87.
- » Busch, C.; Dreyer, R. & Keller-Landvogt, K. (2022b). *Coaching für Geschäftsführende und ihre Lebenspartner*. Dresden: IKK classic.
- » Dreyer, R. & Busch, C. (2022). *Honey, let's have a Date Night. Actor and Partner Effects in Crafting Work-Life Balance*. Under review.
- » Dreyer, R. & Busch, C. (2021). At the heart of family businesses: how copreneurs craft work-life balance. *JFBM*. Abgerufen am 21.09.2022: <https://bit.ly/3dx22aA>
- » Fernet, C.; Torrès, O. et al. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME. *Burnout Research*, 3(2), S. 45–53.
- » Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- » Michael-Tsabari, N.; Houshmand, M. et al. (2020). Reviewing the Work-Family Interface in Family Business and Offering Opportunities for Future Research. *FBR*, 33(1), S. 64–89.
- » Nowack, K. (2017). Facilitating successful behavior change. *CPI*, 69(3), S. 153–171.
- » Orehek, E. & Forest, A. L. (2016). When People Serve as Means to Goals. *Curr. Dir. Psychol. Sci.* Abgerufen am 21.09.2022: <https://bit.ly/3f7V7VY>
- » Park, Y. A. & Haun, V. C. (2017). Dual-earner couples' weekend recovery support, state of recovery, and work engagement. *J. Occup. Health Psychol.*, 22(4), S. 455–466.
- » Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), S. 1539–1559.
- » Syrek, C.; Bauer-Emmel, C. et al. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzskaala zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). *Diagnostica*, 57(3), S. 134–145.

### Die Autorinnen



Foto: UHH, RRZ/MCC, Mentz

Dr. Christine Busch, Dipl.-Psych., forscht und lehrt seit 25 Jahren in der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Hamburg zu Stressmanagement, Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung durch Training, Team-, Peer- und Paar-Coaching.

[christine.busch@uni-hamburg.de](mailto:christine.busch@uni-hamburg.de)



Foto: UHH, RRZ/MCC, Mentz

Romana Dreyer, M.Sc., ist seit 2016 in Forschung und Lehre in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Hamburg tätig. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte sind die Gestaltung von Work-Life-Balance und Erholung von Paaren sowie Coaching.

[romana.dreyer@uni-hamburg.de](mailto:romana.dreyer@uni-hamburg.de)



## On becoming a Coach

Über den Reifungsprozess eines Coachs

*Von Dr. Wolfgang Krahe & Heinz-Jürgen Weigt*

*Coaches sollten einen lebenslangen Wachstums- und Werdensprozess durchlaufen, um zu immer professionelleren Reflexionspartnern ihrer Klientinnen und Klienten zu werden. Wie dieser Weg aussehen kann und was es dazu braucht, wird im Folgenden beschrieben. Anlass und Erfahrungshintergrund ist eine Reflexion der Autoren angesichts ihres 75. Bridging-Seminars. Seit über 14 Jahren begleiten sie Menschen – darunter auch Coaches – dabei, ihre Professionalität zu erhöhen, indem sie sich als Personen weiterentwickeln.*

Das Leben eines Coachs ist vergleichbar mit einer lebenslangen Pilgerschaft. Das immerwährende Ziel dieser Reise ist die Begegnung mit dem Klienten auf einem immer tiefer werdenden existenziellen Niveau. Auf diesem Weg ist ein Coach stets neuen Schwellensituationen ausgesetzt, deren Überwindung ihn als Mensch immer weiter differenziert, im Sinne eines initiatischen – inneren – Weges. Um diesen zu bewältigen, bedarf es eines ständig wachsenden Wissens um die Prozesse, denen er begegnet. Noch wichtiger aber ist, dass er durch Selbsterfahrung immer tiefer begreift, wer er ist, sodass er seinen Klienten als *gefestigte Persönlichkeit* begegnen kann. Dies erleichtert es ihm, mit den diversen Anliegen seiner Klienten umgehen und seine Erfahrungen einbringen zu können. Der folgende Aufsatz versucht, diesen Wachstums- und Werdensprozess zu beschreiben.

## Lebensenergie und Coaching

Coach zu sein, bedeutet nach Einschätzung der Autoren nicht nur lebenslanges Lernen – das ist selbstverständlich. Es bedeutet auch einen *lebenslangen Reifungsprozess*. Daher soll in diesem Aufsatz für Coaches beschrieben werden, wie sich der Entwicklungsprozess eines Coachs über die Jahrzehnte seiner Tätigkeit darstellt und was sich als hilfreich erwiesen hat, um diesen persönlichen Prozess zu unterstützen.

Die meisten Menschen kennen das Erlebnis, sich durch ein Problem blockiert zu fühlen. Sie meinen damit, dass der freie Fluss ihrer *Lebensenergie* – im Kern könnte man auch von Handlungsfähigkeit sprechen – durch das Problem oder eben auch durch menschliche Unreife blockiert ist. Umgekehrt kennt jeder das Gefühl der Erleichterung oder gar Erlösung, das dann entsteht, wenn eine Schwelle überschritten ist und plötzlich deutlich mehr Energie zur Verfügung steht.

Der Werdensprozess als Coach bedeutet, ...

» die eigenen, auch abgewehrten, aber authentischen Gefühle soweit kennenzulernen, dass sie in meinem Bewusstsein verfügbar sind, und ich sie daher in die Arbeit einbringen kann.

» die Welt mit den Augen des Anderen zu sehen, also auch mich selbst im Anderen zu erkennen, was die Grundlage wahrer Empathie ist.  
» angemessener und leichter mit Problemen des Lebens umzugehen, was, wie Rogers (2021) betont, eine Frage meiner Bewusstheit ist, deren Breite das Spektrum an Lösungsmöglichkeiten, das mir zur Verfügung steht, wesentlich beeinflusst.

Es geht darum, eigene oder bei Klienten verschüttete bzw. blockierte Lebensenergie in Fluss zu bringen. Dieser Aspekt fokussiert die *Lebenskraft* als den zentralen Bezugspunkt von Coaching. Unsere Vitalität ist im Laufe unseres Lebens vielen Wandlungen unterworfen, die uns letztlich zu dem reifen lassen, was wir heute sind (Krahé & Weigt, 2019).

## Der Reifungsprozess eines Coachs

Die eigentliche Aus- und Weiterbildung eines Coachs beginnt ausnahmslos schon lange vor seiner tatsächlichen Ausbildung. Auf unterschiedlichstem Niveau fühlen sich manche berufen, ihre eigentliche berufliche Biografie zu verlassen, um andere dabei zu unterstützen, ihren professionellen Werdegang besser zu bewältigen. Irgendwann absolviert jemand dann eine Ausbildung, die je nach theoretischer Fundierung sehr verschieden sein kann, und er hat dann, wenn er Glück hat, Gelegenheit, das Gelernte anzuwenden. Gerade Coaches in einem frühen Stadium ihrer Tätigkeit profitieren dann von Tools, die sie in der Ausbildung gelernt haben. Diese Tools schaffen das beruhigende Gefühl, für eine Vielzahl von Coaching-Prozessen gerüstet zu sein. Sie helfen, die Stunden zu strukturieren, und erlauben es oft, sich selbst Identität und Kompetenz zu attribuieren. Mitunter sind sie aber auch so etwas wie Stoßgebete angesichts erlebter Ratlosigkeit.

Viele (auch gute) Coaches arbeiten stets mit einem Gefühl der *Unsicherheit*, weil sie aus Erfahrung wissen, dass ihr Lernprozess niemals zu einem Ende kommen wird und dass sie ihre Aufgabe immer nur im Rahmen ihres aktuellen Bewusstseinsstandes erfüllen können. Dies ist die Quelle jener Demut, die die unbedingte

Voraussetzung dafür ist, dem Klienten achtsam und frei von Überheblichkeit zu begegnen.

Ab dem Eintreten in das Berufsleben als Coach werden alle versuchen, die jeweils neuen Überlegungen zu Coaching-Methoden mitsamt theoretischer Grundlegung aufzunehmen und zu integrieren. Fast alle beschäftigen sich mit aktuellen Denkmodellen zu Themen wie Organisationsentwicklung, Agilität, New Work etc. Alle bemühen sich um die eigene Anpassung, mindestens jedoch um die Auseinandersetzung mit dem intellektuellen Mainstream.

Während sie das über Jahre tun, merken manche, dass ein Coach mehr ist als die Verkörperung von Seriosität und technischem State of the Art. Sie spüren, dass sie mit ihren Klienten immer tiefere Ebenen berühren, die sie faszinieren, oft beunruhigen und verunsichern. Sie erkennen einfach, dass Coaching auch verlangt, menschlich dahin zu reifen, immer anspruchsvollere, existenzielle Themen berühren zu können. Ein Generationswechsel im Unternehmen z.B. ist niemals allein dadurch bewältigt, einen fairen Vertrag abzuschließen. Trennungsprozesse auch im Privatleben der Klienten fordern den Coach in seiner eigenen Fähigkeit, loszulassen, Veränderungsprozesse anzunehmen und diese möglichst angstfrei im Dienste des Klienten zu tragen.

Man könnte etwas pathetisch sagen, nach der Ausbildung ist der Absolvent zwar *nominell* ein Coach, aber erst im Laufe seines weiteren Lebens *reift er wirklich zum Coach*. Dieser Prozess der Reifung, der sowohl der intellektuellen wie emotionalen Differenzierung dient, ist nach Auffassung der Autoren der wesentlichste Aspekt an Fortbildung bzw. Fortentwicklung, die ein Coach braucht.

## Existenzielle Entwicklung des Coachs

Das ist natürlich auch ein moralischer Aspekt. Der Coach schuldet es dem Klienten, auf dem neusten Stand der Coaching-Expertise zu sein. Viel wichtiger aber ist, dass es hier um die *existenzielle Entwicklung des Coachs selbst* geht. Das bedeutet insbesondere, erlebte Konflikte im eigenen Leben zu integrieren. Nicht zuletzt be-





deutet es aber auch, die tiefen Prozesse, mit denen die Klienten ihre Coaches konfrontieren, angstfrei annehmen zu können und dadurch ein *breiteres persönliches Potenzial* zu entwickeln, von dem weitere Klienten profitieren.

Häufig wird vergessen, wie sehr der Coach selbst in seiner Persönlichkeit zumindest belastet – wenn nicht gar gefährdet – ist. Grund sind die teilweise hochkomplexen psychodynamischen Prozesse des Klienten, die oft weit unter der Bewusstseins-ebene stattfinden. Das klassische Beispiel ist das, was Kernberg (1989) projektive Identifikation nennt. Dies bedeutet, dass der Coach damit rechnen muss, Projektionen und Konflikte des Klienten ins eigene Selbst aufzunehmen und dort auszuagieren. Mancher Streit mit dem Ehepartner im Gefolge eines Coaching-Prozesses hat hier seine Ursache.

So betrachtet kann man das Leben eines Coachs als initiatischen Weg sehen. In der Regel zeichnet sich eine Coach-Biografie dadurch aus, dass Coaches immer wieder an Bewusstseins- und Erkenntnisschwellen gelangen, jenseits derer das, was wir unter Coaching verstehen, eine Tiefung erlangt (Krahé & Weigt, 2019a).

Letztendlich kann man den beschriebenen Pfad so deuten, dass sich bis zum Ende des Weges immer wieder Türen öffnen, die dem Leben erlauben, breitere Erkenntnisse zu erlangen und Lebensenergie fließen zu lassen, die vorher zwar existierte aber nicht die Freiheit hatte, sich zu verwirklichen.

Dieser initiatische Weg, auf dem Coaches immer besser begreifen können, wer sie sind und was sie tun, ist natürlich *keine Fortbildung*, die in einigen Monaten abgeschlossen werden kann. Er ist, wie erwähnt, ein *lebenslanger Prozess*. Insbesondere bei Engpässen und eigenen Krisen, nicht selten mit Burn-out-Charakter, kann es hilfreich sein, sich Unterstützung anderer Coaches zu suchen. Natürlich gibt es unzählige Wege, diesen inneren Prozess zu bewältigen.

### Auf dem Weg sein – zwei Entwicklungsebenen

Um einen einfachen Kompass für die Unterschiede in den fachlichen und persönlichen Entwicklungswegen eines Coachs zu haben, kann das allseits bekannte *Eisbergmodell* herangezogen werden, das im Wesentlichen die *bewusste Sachebene* und die *vor- oder unbewusste Beziehungsebene* benennt. In Ergänzung dazu erscheinen Gedanken von Wilber (2002), die ähnlich wie bei Rogers die Entwicklung des Bewusstseins im Fokus haben, wesentlich. Auch hier kommen beide Entwicklungsebenen vor. Zudem führt Wilber je Ebene eine individuelle und eine soziale/kollektive Seite ein, sodass sein Modell vier Quadranten erhält. Entscheidend sind die folgenden zwei Erkenntnisse von Wilber (ebd.):

1. Wachstum bedeutet auf der Sachebene ein stetiges Lernen. Die fachliche Expertise des Lernenden wird größer. Auf der Beziehungsebene bedeutet es die Zunahme von Bewusstheit hinsichtlich dessen, was

die eigene Person ausmacht, wie sie in Beziehungen wirkt etc.

2. Beide Ebenen, alle vier Quadranten, leisten einen Beitrag zur Entwicklung von Persönlichkeit.

Beide Ebenen gehören zum Entwicklungsprozess eines Coachs. Aus tiefem Erleben kann ein bewusstes Verhalten entstehen, von dem Klienten profitieren können, sofern es in Verbindung mit fachlicher Coaching-Expertise zur Verfügung gestellt wird. Es ist die Voraussetzung für die von Rogers (2021) benannte *Kongruenz*, die uns als Individuen – gerade in einer helfenden Beziehung – als wahrhaftig, aufrichtig und vertrauenswürdig beim Gegenüber erscheinen lässt.

### Lernen

Wie in allen anderen Feldern beginnt die erste Orientierung auch beim Beruf des Coachs durch Aufnahme von Informationen. Die Vielfalt an Weiterbildungen ist gewaltig. Auch das Themenspektrum ist riesig. Manche Ausbildungen schließen nach zwei Wochenenden mit einem Zertifikat ab, andere dauern Jahre. In der Ausbildung lernt der Coaching-Anfänger Techniken und Tools kennen, die recht schnell gefühlte Handlungsfähigkeit vermitteln und die oft in ihrer Wirkung eindrucksvoll erscheinen. Viele beschäftigen sich dann z.B. mit systemischem Denken, was für manche eine echte Neuorientierung in der Betrachtung von Prozessen in Unternehmen sowie Teams und auch beim einzelnen Individuum ermöglicht. Für viele ist das auch eine erste Selbsterfahrung, weil sie merken, dass sich ihre Sicht auf Menschen, Beziehungen und Organisationen weiterentwickelt. Dieser Teil des Lernprozesses führt entlang an einer Reihe äußerlich definierbarer Schwellen. Man kann also sagen, dass die Professionalisierung eines Coachs in Richtung eines zunehmenden Wissens verläuft. Der Coach hat mehr Spanne, mehr sichtbares Knowhow.

Eine Frage, die sich von vornherein unabwendbar stellt, ist jene nach der *Passung der Person zur Rolle als Coach*. Ist er gefestigt genug, um Entwicklungen zu nehmen, die den Reifungsprozess eines Coachs zu einem Menschen, der zunehmend in der Lage ist, seinen Klienten auf

einem tiefen existenziellen Niveau zu begegnen, lebenslang aufrechterhalten?

### Wachsen

Spätestens hier kommen die mehr inneren, primär unsichtbaren Aspekte zum Tragen. Wie weit ist jemand in der Lage, wirklich empathisch zu sein, d.h., mit seinem Gegenüber wirklich und für beide Seiten spürbar in *Resonanz* zu treten? Hier stellt sich immer weniger die Frage der fachlichen Breite, es geht um Tiefe oder auch um Reife. Damit die vielzitierte Chemie zwischen Coach und Klient stimmen kann, ist es unabdingbar, mit einer Person in Resonanz zu treten und offen für eine Begegnung zu sein.

An dieser Stelle ändert sich die Art der Fortbildung eines Coachs erheblich. Hier geht es um Prozesse, die als fachliche Themen nur unzureichend operationalisierbar sind. Es geht um eine Erlebnisform im Augenblick, in dem es dem

Coach gelingt, eine tragfähige Beziehung, eine für den Klienten sichere Begegnung ohne Bewertung herzustellen. Der Coach ist jetzt in der Lage, hinter seine Methoden zu treten und loszulassen.

Klienten spüren das in der Weise, dass sie sich wirklich gesehen und verstanden fühlen. In diesen Momenten ist der Coach ein spürbar authentischer und ehrlicher Begleiter und Reflexionspartner. Gerade diese spürbare Begegnung im Jetzt vermittelt dem Klienten die Sicherheit, die nötig ist, abgewehrte, bedrohliche und abgespaltene Aspekte seiner Seele zu offenbaren, die bis dahin aus unterschiedlichen Gründen in ihm verborgen waren. So kann er dann beispielsweise aus seinem „Shutdown“, wie Porges (2021) es nennt, heraustreten und einen konstruktiveren Zustand annehmen.

Wenn Klient und Coach dies spüren, wird es ganz einfach, zu entscheiden, ob ein gemeinsamer Prozess Sinn ergibt. Sinnvoll ist

ein Prozess immer dann, wenn er geeignet ist, das Erlebnisspektrum und damit die Problemlösungskompetenz des Klienten zu erweitern. Hier ist der Coach, wenn überhaupt, nur nebenbei Berater. Er hilft beim Wachsen.

### Die Brücken im Coaching

Mehr oder weniger bewusst gehören diese Prozesse zu jedem wirklich effizienten Coaching. Für einen Coach ist es ein großer Gewinn, über sein fachliches Wissen hinaus den „energetischen“ Prozess, der beim Coaching immer stattfindet, in sein Bewusstsein zu lassen. Folgende Brücken als Zugang zum eigenen Wachstumsprozess haben sich in der Praxis als nützlich erwiesen.

#### Brücke zu sich selbst

Wachsen ist *Bewusstwerdung*. Für die Arbeit in helfenden Beziehungen – so auch als Coach –



DIVERSITY  
INSPIRATION



STADT  
CHAPTER

EMPOWERING THE WORLD THROUGH  
**COACHING.**



INTERNATIONAL COACHING FEDERATION  
**PRISM  
Award**  
ICF DEUTSCHLAND



SOCIAL IMPACT FESTIVAL



VIRTUAL  
EDUCATION



PODCAST

ZERTIFIZIERUNGS  
CHALLENGE

für Coaches



ist es wesentlich, innere Blockaden zu erkennen, also die Fragen zu beantworten: Welche Tabus und Hindernisse sind in mir? Was vermeide ich? Wie gehe ich mit meiner Ambivalenz zwischen Autonomie und Abhängigkeit bzw. Nähe und Distanz um?

» Wer bin ich bei meiner Arbeit wirklich?

### Brücke zum Anderen

Mit seinem Anliegen kommt ein Klient zum Coach, weil er hofft, in diesem einen geeigneten Reflexionspartner zu finden. Er wünscht sich, dass der Coach ihm eine vertrauenswürdige und vor allem sichere Beziehung anbieten kann, in der er die Erfahrung machen kann, angenommen zu sein, ohne bewertet oder gar verurteilt zu werden. Die wichtigste Frage lautet, wie weit der Coach in der Lage ist, die Zumutung der *inneren Prozesse des Klienten angstfrei und während anzunehmen*. Jeder Coach, egal wie erfahren er ist, hat in dieser Hinsicht auch Grenzen. Diese zu kennen, ist für den Coach ein wichtiger Schutz, für den Klienten etwas, worauf er sich verlassen können muss.

» Der wichtige Schlüssel zum Klienten ist dessen Erlebnis, mit seinen Sorgen und existenziellen Fragen für den Coach aushaltbar und akzeptabel zu sein.

### Literatur

- » **Kernberg, O. F. (1989).** *Innere und äußere Realität*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Krahé, W. & Weigt, H.-J. (2019).** Wie Coaching vitalisieren kann. In W. Filbert, B. Fildhaut, G. Happich et al. (Hrsg.), *Coaching im Mittelstand* (S. 143–162). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Krahé, W. & Weigt, H.-J. (2019a).** *Lebensschwelen*. Bielefeld: Fischer & Gann.
- » **Porges, S. W. (2021).** *Die Polyvagale Theorie*. Lichtenau: G.P. Probst.
- » **Rogers, C. R. (2021).** *Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Wilber, K. E. (2002).** *Eros, Kosmos, Logos*. Frankfurt: Fischer.

### Brücke zum Ganzen

Im Business-Coaching sind sicher die Vertragsbedingungen und Umstände zu berücksichtigen. Doch beim Wachstum geht es eher um unausgesprochene, unbewusste *Normen und Werte*. Wie weit sind wir in der Political Correctness gefangen? Gibt es Bedrohungen für meine Arbeit, kann ich wirklich unparteiisch sein? Können meine Basis, meine Reputation, meine Werte bedroht sein?

» Wie sicher bin ich in Familie, Business und Gesellschaft verankert?

### Resümee

Der hier geschilderte, lebenslange Prozess des Coachs, ist dadurch gekennzeichnet, sich selbst als Coach und die Klienten erfahren zu

lassen, was sie als Menschen ausmacht. Mit dieser Bewusstheit ist es dann im nächsten Schritt möglich, eine Passung zwischen den erlernten und im Alltag verwendeten Methoden herzustellen, diese mit ganzer, neuer Kraft und Identität zu füllen, somit leichter zu arbeiten und zu leben.

Der Beruf des Coachs ist für viele Menschen attraktiv. Die Entscheidung, Coach zu werden, kann sehr unterschiedliche Motivationen haben und sie kann richtig oder falsch sein, worauf hier aber nicht weiter eingegangen werden soll. Coaching-Interessierte und -Einsteiger sollten sich jedoch keinesfalls der Illusion hingeben, mit dem erfolgreichen Abschluss einer entsprechenden Ausbildung „fertiger“ Coach zu sein. Hiermit täten sie weder ihren Klienten noch sich selbst einen Gefallen.

### Die Autoren



Foto: Brigitta Leber

Dr. med., Dipl.-Psych. Wolfgang Krahé ist Facharzt für Neurologie, Psychiatrie und Psychosomatische Medizin in eigener Praxis. Als Senior Coach (DBVC, IOBC und BDP) sowie als Supervisor (DGSv) begleitet er seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen und Unternehmer. Sein besonderes Interesse gilt der Weiterentwicklung von Menschen in Einzelsitzungen und in Seminaren, gemeinsam mit Heinz-Jürgen Weigt.

[www.bridge-into-life.de](http://www.bridge-into-life.de)  
[www.coachdb.com/de/coach/wolfgang-krahe.html](http://www.coachdb.com/de/coach/wolfgang-krahe.html)



Foto: Brigitta Leber

Dipl.-Ing. Heinz-Jürgen Weigt war nach seinem Ingenieur-Studium im Management und der Geschäftsführung verschiedener mittelständischer Unternehmen tätig. Diese Erfahrung stellt er nun als Senior Coach (DBVC, IOBC) mittelständischen Unternehmen zur Verfügung. Sein besonderes Interesse gilt der Unterstützung von Unternehmerfamilien sowie deren Führungskräften. Er moderiert den offenen DBVC-Salon gemeinsam mit Christine Moscho und führt kollegiale Bewerbergespräche für den DBVC durch.

[www.bridge-into-life.de](http://www.bridge-into-life.de)  
[www.coachdb.com/de/coach/heinz-juergen-weigt.html](http://www.coachdb.com/de/coach/heinz-juergen-weigt.html)

## Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Potenzialorientiertes Karrierecoaching.

### Rezension von Thomas Webers

Die meisten Menschen purzeln eher ins Berufsleben, als dass sie sich gewissenhaft darauf vorbereiten. Doch eines schönen Tages fragt sich die eine oder der andere: Wie bin ich eigentlich hier hingekommen? Fühle ich mich da wohl? Hätte ich nicht auch woanders landen können? Und wo sollte es denn in Zukunft hingehen?

Genau hier knüpft das Buch von Claas Triebel an, einem Autor, der bekennt: „Ich selbst wollte niemals einen Beruf haben. Das ist mir auch geglückt.“ (S. 189) Er ist Musiker, Autor, Coach, Wissenschaftler und war etliche Jahre Professor für Wirtschaftspsychologie. Er hat ein Coaching-Konzept, die Kompetenzenbilanz, entwickelt und über 20 Jahre erprobt, erforscht und konsolidiert. Dieses Konzept basiert auf dem Wirkfaktorenkonzept, welches der Psychotherapieforscher Klaus Grawe vorgelegt und das Coaching-Experte Siegfried Greif im Jahr 2008 schon fürs Coaching adaptiert hat. Triebel übersetzt die Faktoren sehr eingängig und bringt sie in eine Prozessreihenfolge: Erleben (Prozessuale Aktivierung), Erkennen (Ressourcenaktivierung), Wollen (Intentionsveränderung) und Machen (Intentionsrealisierung/Problembewältigung). Über 500 Kompetenzenbilanz-Coaches hat Triebel in den letzten 20 Jahren in der DACH-Region ausgebildet. Über 30.000 Klienten konnten von der Arbeit profitieren.

Bei einem Karriere-Coaching, das auf dem Konzept der Kompetenzenbilanz basiert, finden nach einem Einführungstermin in der Regel zwei Arbeitstermine im zirka zweiwöchigen Rhythmus statt. Es folgt noch ein Abschlussgespräch. Dazwischen wartet auf die Teilnehmenden jedoch eine Menge Hausarbeit, die in den Arbeitsterminen ausgewertet wird. Die Aufmerksamkeit wird konsequent auf die eigene Biografie gelenkt. Indem ein Lebensprofil angefertigt wird, entsteht ein großes Bild, das

mit dem Coach besprochen wird. Der nächste Schritt ist eine Fertigungsanalyse. Es werden einige Schlüsselerlebnisse herausgegriffen und – quasi mit der Lupe – näher beleuchtet. Der Vergleich über Situationen hinweg öffnet dem Klienten die Augen für typische eigene Muster. Diese Fäden werden zusammengeführt und als Kompetenzen beschrieben.

„Ich selbst wollte  
niemals einen Beruf haben.  
Das ist mir auch geglückt.“  
(Claas Triebel, S. 189)

Im nächsten Schritt sollen die Klienten ihre Kompetenzen belegen und argumentieren. Damit suchen sie für ihre Kompetenzen schlagkräftige Beispiele aus ihrer Biografie. Dann werden Ziele definiert und ein Aktionsplan aufgestellt. Die Kompetenzenbilanz endet mit einem schriftlichen Gutachten des Coachs für den Klienten.

Kleiner Wermutstropfen: Leider werden die Erkenntnisse und Methoden des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM) überhaupt nicht

genutzt. Beide Modelle zusammenzuführen, könnte nicht nur leicht gelingen, sondern auch einen erheblichen Mehrwert generieren.

**Fazit:** Die Kompetenzenbilanz, die in diesem sehr praktischen und gediegenen Arbeitsbuch dargestellt wird, ist ein Coaching-Ansatz, der hilft, sich fundiert zu orientieren. Wichtige Konzepte werden theoretisch begründet und das praktische Vorgehen wird anschaulich erläutert.

Thomas Webers  
[coaching@thomas-webers.de](mailto:coaching@thomas-webers.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3608892796/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3608892796/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!*



**Triebel, Claas (2022).**  
**Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?**  
**Potenzialorientiertes Karrierecoaching.**

Stuttgart: Klett-Cotta  
ISBN: 978-3-608-89279-6  
196 S., 25,00 €

## Storytelling im Coaching. „Der rabenschwarze Rucksack“ und andere Geschichten für Coach und Coachee.

### Rezension von Torsten Ferge

Statt mit „Es war einmal ...“ beginnen die Coaching-Stories von Cornelia Seewald mit „Da braut sich etwas zusammen, denkt Karla ...“, „Isabella spielt seit ihrem dritten Lebensjahr Geige“ oder „Einmal pro Jahr besucht der Guru, ansässig in Kalifornien, die europäischen Metropolen.“ Jahrhundertlang erzählten sich Menschen abends am Feuer Geschichten. Die uralte Kulturform feiert Renaissance. Und die Autorin und Erzählerin Cornelia Seewald macht mit ihrem Buch „Storytelling im Coaching. ‚Der rabenschwarze Rucksack‘ und andere Geschichten für Coach und Coachee“ ein Angebot in der Nachfolge von Jorge Bucay.

Die Düsseldorfer Diplom-Psychologin Seewald bringt in ihr Buch ihre mehr als 20-jährige Erfahrung ein. Sie war im Management von Kommunalverwaltung, mittelständischer Industrie sowie in Großkonzernen im Personalmanagement tätig. Seit 1996 coacht sie als selbständige Beraterin Organisationen in Change-Management-Prozessen, Kommunikation und Kulturentwicklung. Weitere Publikationen und Lehrtätigkeiten runden ihr Portfolio ab.

Auf 200 Seiten versammelt das Taschenbuch 18 Geschichten. Das Vorwort hat der renommierte Coach, Organisationsberater und Personalentwickler Wolfgang Looss beigetragen. Er reflektiert vorab die Spannung zwischen wissenschaftlich messbaren Zahlen, Daten und Fakten und dem ebenfalls punktgenauen Wahrheitsmoment aus der Narration heraus. Auf kurzgefassten zehn Einleitungsseiten stellt Seewald das systemisch-konstruktivistische Programm für ihr Buch vor. Kernstück sind die „Zehn Thesen zum Nutzen von Storytelling als Coaching Tool“. Neben dem Wissenserwerb geht es immer auch um die Korrelation zwischen der Situation und Frage des Klienten mit der erzählten Geschichte. In den Plots stecken psychologische Konzepte, ohne sie explizit zu

benennen. Sprachlich und inhaltlich sind die Geschichten auf der Höhe der Zeit. Der Klient soll sich durch die passende Geschichte selbst besser reflektieren können, Zugang zu verschütteten Ressourcen wiederfinden oder eigene Handlungsmuster erkennen. Darüber hinaus stehen all diese Ziele im Dienst einer verbesserten Selbststeuerungskompetenz des Klienten.

*„Geschichten im  
Coaching transportieren  
Lösungswege in narrativer  
Form, deren Anschaulichkeit  
motivierend wirkt.“  
(Cornelia Seewald, S. 23)*

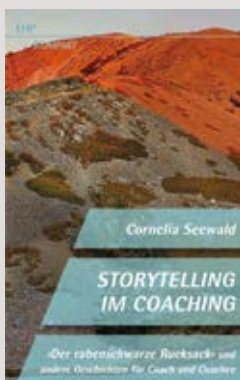
Das dünne Buch kommt unschuldig einladend daher. Und doch wird es den Coach herausfordern. Jede Geschichte braucht ihre Entfaltung. Und Entfaltung bedeutet hier: Inszenierung, Betonung, die Pause im richtigen Moment. Ein monotones Vorlesen ließe die Wirkmacht verpuffen. Daher Achtung: Haben Sie als Coach Spaß an gekonnter Erzählung? Dann lohnt der Einsatz auf jeden Fall. Und es empfiehlt

sich, die Geschichten vorab aufmerksam zu lesen. Erst dann bekommt man eine Idee davon, wann welche Geschichte sinnvoll platziert wird. Eine kurze Einleitung oder Erzählintention als „Regieanweisung“ vor jeder Geschichte fehlt leider.

**Fazit:** Geschichten zu hören, ist tief im Menschen angelegt. Im Coaching bietet das Storytelling einen spannenden, ja überraschenden Ansatz. Darüber hinaus regt das Buch an, eigene Geschichten für das jeweilige Coaching zu erfinden.

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

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3897971437/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3897971437/cr)



**Seewald, Cornelia (2022).**  
**Storytelling im Coaching. „Der  
rabenschwarze Rucksack“ und andere  
Geschichten für Coach und Coachee.**

Gevelsberg: EHP  
ISBN: 978-3-89797-143-1  
201 S., 19,99 €

# Das hat ja was mit mir zu tun!? Macht- und rassismuskritische Perspektiven für Beratung, Therapie und Supervision.

## Rezension von Dr. Beyhan Şentürk

Seit einigen Jahren sind in Deutschland das Thema Diversität und die Frage nach dem Umgang mit Vielfalt in aller Munde. Spätestens seit #MeToo (2017), #MeTwo (2018) und #BlackLivesMatter (2013/2020) wird auch hierzulande in vielen beruflichen Kontexten darüber diskutiert, was Diskriminierung ist und wie ein angemessener Umgang mit Ausgrenzungen aussehen kann. Lediglich der Bereich Coaching und Beratung im deutschsprachigen Raum schien sich nur langsam für Fragen nach Machtstrukturen und ihrer permanenten Reproduktion zu öffnen. Jetzt – endlich – wird diese Thematik in vorliegendem Buch von Ilja Gold, Eva Weinberg und Dirk Rohr aufgegriffen.

Auf knapp 170 Seiten ermutigt das Autorentrio Coaches und alle in der Beratung Tätige, kritisch zu prüfen, welche Wirkungen institutionelle und gesellschaftliche Rassismen auf die eigene Arbeit haben. Gold, Weinberg und Rohr sind allesamt durch ihre beruflichen Tätigkeiten mit dem systemischen Ansatz wohlvertraut. Gleichzeitig machen sie eingangs klar: Das Buch ist aus der Sicht von Menschen verfasst, die nicht von strukturellem, institutionellem und gesellschaftlichem Rassismus betroffen sind. Sie selbst haben keinerlei Erfahrungswissen mit Rassismus. Sie richten sich damit vor allem an ein ähnliches, nämlich weißes Publikum. Es gehe darum, „lieb gewonnene systemische Gewissheiten und Methoden“ (S. 14) mit Hinblick auf Macht- und Rassismuskritik zu hinterfragen.

Kurz, bündig und gut verständlich führt die Publikation in die Thematik ein und liefert Definitionen gängiger Begriffe. Anschaulich werden die Entstehung des Rassismus, seine Erscheinungsformen sowie die traumaähnlichen Auswirkungen bei Betroffenen skizziert. Zentral sind die Auseinandersetzungen mit systemischen Grundsätzen im Kontext von

Rassismus, hier vor allem Neutralität und Allparteilichkeit, Ressourcen- und Lösungsorientierung sowie die Haltung des Nicht-Wissens. Außerdem werden interkulturelle Ansätze in systemischen Debatten kritisch beleuchtet. Auch wenn dieser Teil ein wenig theoretisch-nüchtern daherkommt, bringt er anregende Denkipulse. Zudem gibt es eine Art Praxisanleitung, die Orientierung gibt, wie rassismussensibel im systemischen Beratungs-

kontext gefragt und gearbeitet werden kann. Leider kommt dieser Teil ein wenig kurz. Das Buch ist keine Toolbox. Wer rassismussensible Methoden sucht, wird von diesem Buch enttäuscht sein. Die Reflexion der eigenen Haltung steht im Mittelpunkt. Und diese muss ohne Übungen oder Anleitungen auskommen.

Die Lektüre eignet sich vor allem für neugierige Menschen, die sich erstmals mit Rassismus beschäftigen. Und es ist als Einstieg für all jene empfohlen, die ihre eigene systemische Beratungspraxis rassismuskritisch reflektieren wollen. Das Autorentrio will Mut machen – der systemische Ansatz hat so manche Anknüpfungspunkte für rassismussensibles Arbeiten (!) – und es will „Mosaiksteinchen eines neuen macht- und rassismuskritischen Bildes von Systemischer Beratung“ (S. 143) sein. Beides gelingt.

**Fazit:** Endlich gibt es rassismussensible Perspektiven im systemischen Ansatz – möge das Werk den Weg in den Ausbildungskanon vieler Beratungsinstitute finden.

Dr. Beyhan Şentürk  
[www.beyhan-senturk.de](http://www.beyhan-senturk.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3849703797/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3849703797/cr)

*„In diesem Sinne ist es notwendig, dass im Kontext Rassismus weiße Berater\*innen ihre Vergangenheit bzw. Professionalisierung in Bezug zur Eingebundenheit in gesellschaftlichen Machtstrukturen und den daraus ergebenden Privilegien und Diskriminierungen kritisch reflektieren ...“*

*(Ilja Gold, Eva Weinberg & Dirk Rohr, S. 143)*



**Gold, Ilja; Weinberg, Eva & Rohr, Dirk (2021). Das hat ja was mit mir zu tun!? Macht- und rassismuskritische Perspektiven für Beratung, Therapie und Supervision.**

Heidelberg: Carl-Auer  
ISBN: 978-3-8497-0379-0  
170 S., 26,95 €



**Infoabend  
17.01.23  
unverbindlich  
via Zoom**

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

Unverbindlicher & kostenfreier Infoabend  
(via Zoom, 17.01.2023, 18:15 Uhr)  
weitere Termine: [www.rauen.de/ca](http://www.rauen.de/ca)



Christopher Rauen GmbH | Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück

**KRÖBER**  
Kommunikation

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)

**die coachingakademie**

**Systemische  
Coaching-Ausbildung**

in Düsseldorf und Hamburg

**Jetzt informieren:  
[die-coaching-akademie.de](http://die-coaching-akademie.de)**

Zertifiziert:  
**DBVC** **IOBC**



**Coach werden**

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




**Coachingausbildung 2023**  
Gruppe 48 Start am 24. März  
Gruppe 49 Start am 20. September

**Weiterbildungen für qualifizierte Coaches 2023**  
Segeln: Coaches und Führungskräfte an Bord vom 06. - 13. Mai  
2-Tages-Seminar Agiles Arbeiten am 25./26. Mai  
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**

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)

**artop**  
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Aktuelle Angebote der artop-Akademie:

**Meeresstille und Fokussierung**  
▶ 28.11. - 03.12.2022

**Online Moderation**  
▶ Start: 23.11.2022

**Ausbildung Mediation**  
▶ Start: 12.01.2023

**Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor**  
▶ Start: 06.02.2023

**Ausbildung Moderation**  
▶ Start: 06.02.2023

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)



**Starten Sie Ihre Karriere als Begleitperson und fördern Sie Gesundheit und Widerstandskraft.**

Ihre Nummer 1 für Weiterbildungen zum Coach, betriebl. MentorIn, SupervisorIn & ResilienztrainerIn.

Betriebl. Mentor/in mit eidg. Fachausweis



Ausbildungsorte:  
Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich

**coachingzentrum**  
Beratungsbildung mit Wirkung

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

**Trigon**  
Entwicklungsberatung

**Trigon**  
Zertifizierter  
COACH

Trigon  
Zertifikatslehrgang  
Coaching  
in Wien, Köln &  
Salzburg

**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

**IOBC** ■ Zertifiziert von der International Organization for Business Coaching (IOBC)

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

**ACC** ■ Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)

**ISO** ■ Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

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

INSTITUT **pop**

**Wir bringen Coaching und Psychoanalyse zusammen**

**Weiterbildung zum Coach**

**DBVC**  
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.  
Das Business Coaching Netzwerk

Eine vom DBVC zertifizierte Weiterbildung

**Fortbildung für zertifizierte Coaches**

**IOBC** International Organization for Business Coaching  
The advanced education programme is IOBC certified

**POP Consulting**

POP | Institut Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement Düsseldorf e.V.  
Hansaallee 201, 40549 Düsseldorf  
info@pop-psa.de, [www.pop-psa.de](http://www.pop-psa.de)

**CuBe**

**Das hypno-systemische Coaching-Curriculum für HR-Professionals, Führungskräfte, Berater, Change-Agents, Scrum-Agents, Projektmanager im Raum Stuttgart**

- Kontinuierliche Begleitung durch zwei erfahrene Lehrtrainer
- Arbeiten im Businesskontext mit praxiserprobten Konzepten und Werkzeugen
- Lernen mit kreativen und metaphorischen Ankern
- Coaching-Methoden anwenden sowohl für Zweier- als auch Gruppensettings

[www.noesis-online.de/weiterbildung-syst-coach-cube](http://www.noesis-online.de/weiterbildung-syst-coach-cube)

Rufen Sie uns gerne an.  
Wir freuen uns auf Sie.  
Tel. 07152-399 580

**Start ab 16. März 2023**

**noesis**

**DBVC**  
Deutscher Bundesverband Coaching e.V.  
Das Business Coaching Netzwerk

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

**d** **dehner academy**



**dehner academy GmbH**  
Konstanz || Berlin || Schweiz || [info@dehner.academy](mailto:info@dehner.academy)

**COACHING AUSBILDUNG**

- » Sie sind Berater\*in / Trainer\*in und wollen sich **als Coach professionalisieren** und so beruflich sowie persönlich weiterentwickeln?
- » Sie wollen Ihre wertvolle Erfahrung als Führungskraft in **der Rolle des Mentors** weitergeben?
- » Sie wollen lernen, Menschen besser **weiterzuentwickeln**?

**Praxisnah und integrativ**

Die berufsbegleitende Weiterbildung ist für alle selbständigen und angestellten Berater und Trainer sowie Personaler und Führungskräfte, die die gelernten Inhalte in Coaching-Prozessen unter Supervision umsetzen wollen und bereit sind, sich auch auf Selbsterfahrung und persönliche Entwicklung einzulassen.

Unsere Ausbildung, die wir in Berlin und Konstanz anbieten, ist von den Coaching-Verbänden **DBVC** (Deutscher Bundesverband Coaching) und **IOBC** (International Organization for Business Coaching) **zertifiziert**.

**[dehner.academy/coaching-ausbildung](http://dehner.academy/coaching-ausbildung)**



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>Aufstellungsarbeit im Coaching: Wie Sie erfolgreich mit Symboltieren arbeiten</b> Landgraf, Daniela Schäffer-Poeschel, 29,95 €</p>	 <p><b>Systemische Beratung &amp; Systemisches Coaching</b> Berghoff, Malte Books-World, 14,95 €</p>
2	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 69,95 €</p>	 <p><b>Lösungen mit dem Systembrett</b> Breiner, Georg &amp; Polt, Wolfgang Ökotoxia, 29,00 €</p>
3	 <p><b>150 Karten für das Konflikt-Coaching</b> Hoedt, Francine ten &amp; Lingsma, Marijke Hogrefe, 34,95 €</p>	 <p><b>Basiswissen Systemisches Coaching</b> Amecke, Michelle Michelle Amecke, 14,95 €</p>
4	 <p><b>Integratives Emotionscoaching mit emTrace</b> Eilert, Dirk Junfermann, 64,00 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>
5	 <p><b>Coaching-Tools II</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Positive Psychologie im Coaching</b> Mangelsdorf, Judith Springer, 14,99 €</p>
6	 <p><b>Die Kraft des Fragens: Schlüsselkompetenz für Teams, Coaching und Führung</b> Patrzek, Andreas &amp; Scholer, Stefan Beltz, 24,95 €</p>	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
7	 <p><b>Gemischte Gefühle: 56 Bildkarten für Therapie, Beratung und Coaching</b> Follenius, Bettina Beltz, 23,99 €</p>	 <p><b>Konfliktlösungs-Tools</b> Knapp, Peter managerSeminare, 49,90 €</p>
8	 <p><b>Systemische Interventionen</b> Schlippe, Arist von &amp; Schweitzer, Jochen utb, 16,00 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
9	 <p><b>Clever Pool Motivationskarten</b> Clever Pool, 7,95 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p><b>metaFox   Positive Psychologie   52 Postkarten für Coaching und Therapie</b> metaFox, 24,95 €</p>	 <p><b>Systemische Fragetechniken trainieren</b> Jungschmid, Anne-Sophie Anne-Sophie Jungschmid, 14,99 €</p>

## Achtsamkeit



## 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 © Vitalii Vodolazskiy | S. 9 © Prostock-studio  
S. 10 © Daniel Hoz | S. 4, 20 © Olivier Le Moal | S. 23 © Miha Creative  
S. 4, 26, 28 © Halpoin | S. 5, 31, 34 © SPIO CRACHO | S. 36, 38 ©  
tomertu | S. 40 © ASDF\_MEDIA | S. 42 © bizvector | S. 5, 44 © Jirsak |  
S. 47 © Alexander Supertramp | S. 5, 49, 52 © Black Salmon | S. 5, 54 ©  
KieferPix | S. 56 © sondem | 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:** Die durchschnittlichen Gehälter der DAX-Vorstände sind laut eines aktuellen Berichts u.a. der TU München auf das 53-Fache des Durchschnittsgehalts der Mitarbeitenden gestiegen. Was macht eine solche Entwicklung mit einer Gesellschaft?

**RAUEN:** Das hängt stark an den kulturellen Prägungen der Gesellschaft und da gibt es deutliche Unterschiede. In den USA würde man eher für diesen Erfolg bewundert und zur Identifikationsfigur werden. In Deutschland ist hingegen ein gewisses Understatement wichtig. Wirtschaftlichen Erfolg zu zeigen, gilt tendenziell als „Protzerei“. Wer zu sichtbar aus der Norm hervorsteht, wird zwar auch zunächst bewundert, z.B. erfolgreiche Sportler oder auch bekannte Manager. Aber anschließend werden solche Personen auch gerne öffentlich kritisiert. Nach dem Motto: „Das kann ja nicht mit rechten Dingen zugehen.“

**EBERMANN:** Es wird dann gerne von einer „Neiddebatte“ gesprochen. Dennoch ist die Frage legitim, wie viel Auseinanderdriften unsere Gesellschaft verträgt. Die Friedrich-Ebert-Stiftung stellte schon vor Jahren in einer Studie einen Zusammenhang zwischen einem sinkenden Vertrauen in die Demokratie und einer wachsenden sozialen Ungleichheit fest.

**RAUEN:** Es ist verständlich, dass Menschen ohne echte Perspektive, Zweifel daran haben, dass die Rahmenbedingungen einer Gesellschaft noch fair sind. Und das verstärkt sich, wenn andere scheinbar bevorzugt werden. Eine Demokratie sollte daher immer Möglichkeiten aufzeigen, weiterzukommen. Wenn man sich aber anschaut, wie wenig Personen tatsächlich über 50-fach vom Durchschnittsgehalt entfernt sind, muss auch klar gesagt werden, dass das eher etwas mit Wahrnehmung zu tun hat. Z.B. haben die Bestverdiener im Fußball Millionen Fans, ohne dass eine gesellschaftliche Spaltung moniert wird.

**EBERMANN:** Viele Menschen lieben Fußball. Da ist man wohlwollender. Ungleichheit ist aber nicht nur eine Frage von Wahrnehmung. Deutschland weist im OECD-Vergleich eine starke Undurchlässigkeit nach oben auf. Will man faire Rahmenbedingungen schaffen, muss sich dies ändern.

**RAUEN:** Das stimmt, mangelnde Aufstiegschancen sind ein deutliches Zeichen für dysfunktionale Rahmenbedingungen. Leistung muss sich lohnen, nicht „Abzocke“ – ansonsten muss man sich wirklich Gedanken um die Zukunft einer Gesellschaft machen.



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)

[db@rauen.de](mailto:db@rauen.de)

+49 541 98256-774



# MENSCHEN

## machen Organisationen erfolgreich

### Identifikation, Vertrauen, Performance

Der Markt ist herausfordernd – er verändert und verschärft sich. Es wird mit harten Bandagen um die besten Mitarbeitenden gekämpft.

HR steht vor der Herausforderung, Stellen mit den besten Leuten zu besetzen und diese langfristig zu halten. Doch wie gelingt das in Zeiten eines sich ständig verändernden Marktes mit verschärften Bedingungen?

Das Reiss Motivation Profile® ist der Guide für Recruitingprozesse, Bindung von Mitarbeitenden und passgenauer Führung.

[rmp.eu/human-resource](http://rmp.eu/human-resource)



### Machen Sie Ihr Profil

- » Reiss Motivation Profile®
- » Zugang zu Ihrem Dashboard
- » Online-Auswertung

[www.rmp.eu/kaufen](http://www.rmp.eu/kaufen)



Das Reiss Motivation Profile® ist der Persönlichkeitstest für Klarheit, Orientierung, Bewusstsein und Erkenntnis für ein erfolgreiches Privat- und Berufsleben.

[www.rmp.eu](http://www.rmp.eu)