Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN1866-4849

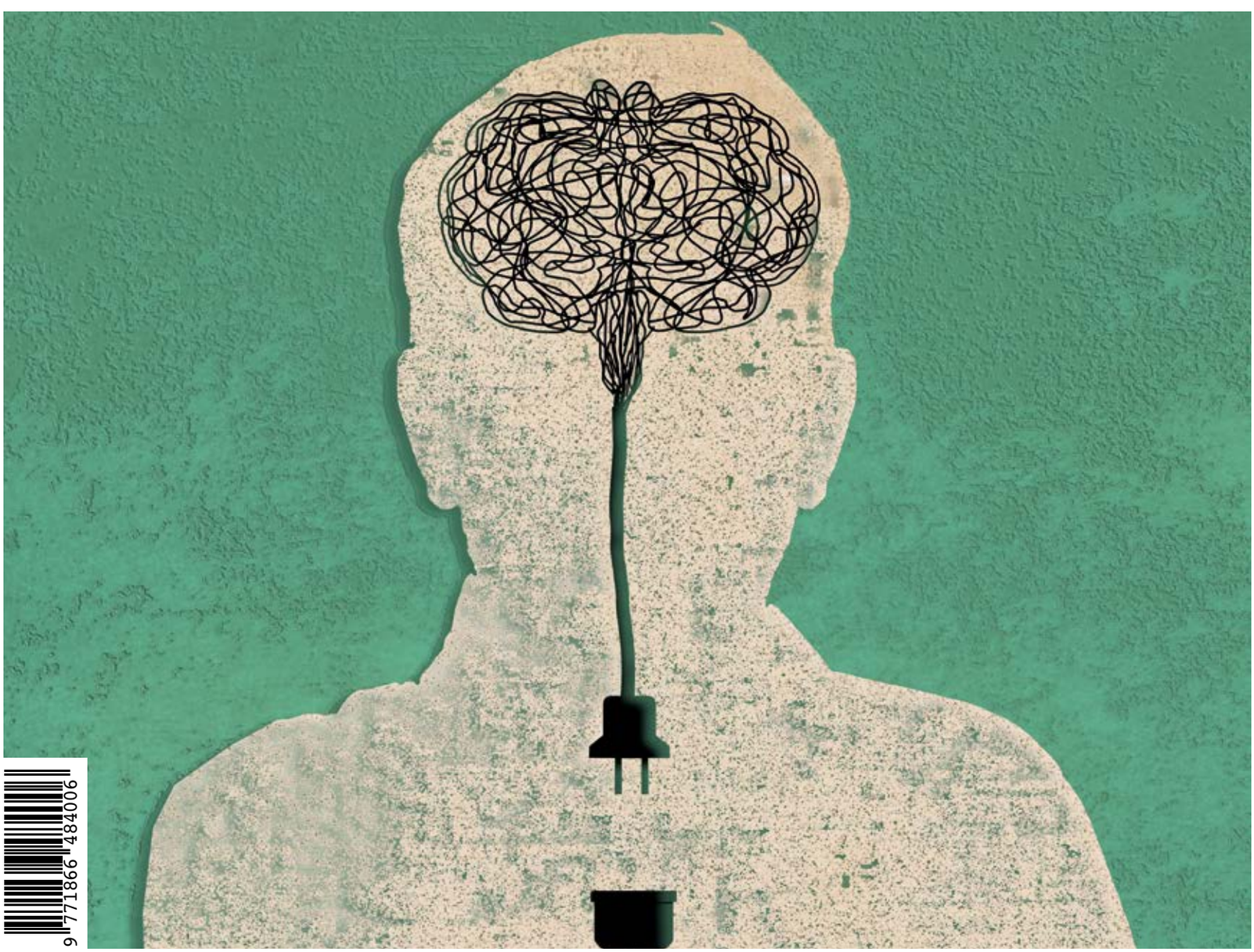
Konzeption
Rational-Emotive Verhaltenstherapie | **S 23**

Praxis
Dramadreieck im Coaching | **S 33**

Wissenschaft
Coaching-Kultur im Krankenhaus | **S 48**

Hirnstuss! Wie hinderliche Denkmuster unsere Potenzialentfaltung stören

Tom Küchler im Interview | **S 14**



Ausgabe 4|2024 www.coaching-magazin.de D/A/CH: 34,90 €

Unsere Tipps



Timo Kortsch / Julian Decius / Hilko Paulsen

Lernen in Unternehmen

Formal, informell, selbstreguliert

Reihe: Praxis der Personalpsychologie – Band 43

Diesem Buch liegt ein breites Verständnis von Lernen zugrunde: Neben dem formalen Lernen, das nach vorgegebenen Curricula in strukturierten Lernumgebungen stattfindet und den Besuch von Weiterbildungsformaten wie Schulungen, Seminaren und Trainings umfasst, werden in diesem Band auch das informelle Lernen am Arbeitsplatz und das selbstregulierte Lernen in den Fokus genommen.

2024, VIII/172 Seiten, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36.90, im Reihenabo € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27.90, ISBN 978-3-8017-3093-2
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Klaus Moser / Roman Souček / Nathalie Galais / Colin Roth

Onboarding

Neue Beschäftigte erfolgreich integrieren

Reihe: Praxis der Personalpsychologie – Band 37

Dieses Buch macht deutlich, dass die erfolgreiche Einführung neuer Beschäftigter schon bei der Rekrutierung beginnt und je nach Zielgruppe ganz unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden müssen. Die vorgestellten Maßnahmen reichen von Paten- und Mentoringsystemen über Einführungs- und Traineeprogramme bis zum Einsatz von Social Media.

2., überarbeitete Auflage 2024, VI/155 Seiten, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36.90, im Reihenabo € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27.90, ISBN 978-3-8017-3224-0
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Rüdiger Hossiep / Wolfram Berndt / Jennifer Zens

Mitarbeitergespräche

Motivierend, wirksam, nachhaltig

Reihe: Praxis der Personalpsychologie – Band 16

Dieser Band liefert Führungskräften und Mitarbeitenden wertvolle Informationen zur Reflexion und Verbesserung ihres Gesprächsverhaltens. Für Organisationen aller Art bietet das Buch eine tragfähige Basis, das Führungsinstrument „Mitarbeitergespräch" zu implementieren, zu relaunchen und zu optimieren.

3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2024, VII/178 Seiten, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36.90, im Reihenabo € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27.90, ISBN 978-3-8017-3238-7
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Alexander Häfner / Julia Hartmann-Pinneker

Wertschätzung in Organisationen fördern

Reihe: Praxis der Personalpsychologie – Band 42

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

2023, VI/160 Seiten, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36.90, im Reihenabo € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27.90, ISBN 978-3-8017-3128-1
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.

1949–2024

www.hogrefe.com

hogrefe

Das Erste


Foto: André Bodin

Das Handeln vieler Menschen ist von Denkmustern und Glaubenssätzen geprägt, die in frühen Lebensphasen entwickelt wurden, um bestimmten Herausforderungen zu begegnen. Nicht selten werden sie im Erwachsenenalter unbewusst fortgesetzt, obwohl sie ihre Funktionalität inzwischen eingebüßt haben. In der Konsequenz können sie z.B. dazu führen, dass wir uns unnötig starkem Druck aussetzen, eine hohe Stressbelastung durchleben, ungünstige Kommunikationsweisen praktizieren oder Potenziale, die in uns schlummern, nicht ausschöpfen. Im Portrait dieser Coaching-Magazin-Ausgabe veranschaulicht Tom Küchler anhand eines Einblicks in seine Coaching-Praxis, wie hinderliche Denkmuster wirken und wie ihnen begegnet werden kann.

Die Thematik setzt sich in der Rubrik Konzeption fort. Dr. Christopher Rauen und Andreas Steinhübel zeigen hier auf, wie die Rational-Emotive Verhaltenstherapie (REVT), wenngleich sie aus dem therapeutischen Kontext stammt, im Coaching eingesetzt werden kann, um limitierende Überzeugungen und ihre Wirkung aufzuzeigen und sie durch funktionalere Glaubenssätze zu ersetzen. Ein zentraler Schritt besteht darin, die identifizierte Überzeugung „vor Gericht zu stellen", ihren Sinn im Hier und Jetzt kritisch zu hinterfragen.

Das kritische Hinterfragen kann als Sokratischer Dialog verstanden werden. Sokratisches Denken basiert auf einer Haltung des Nicht-Wissens. Dasselbe gilt für jedes gelingende Coaching, wie Dr. Gerhard Helm in seinem Beitrag der Rubrik Philosophie/Ethik ausführt.

Wie eingangs erwähnt: Unbewusst wirkende Prägungen können sich in unserem Kommunikationsverhalten und zwischenmenschlichen Interaktionen abzeichnen. Das Dramadreieck ist geeignet, entsprechende wiederkehrende Muster verständlich zu machen, indem es zwischen drei Rollen unterscheidet: Opfer, Verfolger und Retter. Wie der Einsatz des Dramadreiecks im Coaching aussehen kann und wie Coaches es vermeiden, auf „Spieleinladungen" ihrer Klientinnen und Klienten einzusteigen und so ihre Muster zu bedienen, erfahren Sie, liebe Leserinnen und Leser, im Praxisbeitrag von Thomas Wehrs.

Ihr



David Ebermann
(Chefredakteur)

S 14
Portrait


Foto: Karla Mohr, mohrfeeling

Interview mit Tom Küchler
Wenn Menschen ihr Potenzial nicht ausschöpfen, liegt das oftmals an hinderlichen Glaubenssätzen. Wie sie wirken, Stress begünstigen und wie es gelingen kann, sie abzubauen und dadurch neue Möglichkeiten zu schaffen, erklärt Tom Küchler im Interview.

S 23
Konzeption



Rational-Emotive Verhaltenstherapie in der Coaching-Praxis
Mit der Rational-Emotiven Verhaltenstherapie (REVT) ist es möglich, limitierende Denkweisen sowie deren Wirkung zu erkennen und aufzulösen. Der Beitrag blickt auf die konzeptionellen Grundlagen und die Coaching-Anwendungspraxis der REVT.

S 28
Praxis



Coaching und Leadership-Transitions
Der Sprung auf die höchste Führungsebene geht mit einem veränderten Anforderungsprofil einher. Nicht selten besteht eine Herausforderung darin, sich von der bisherigen, eher operativ geprägten Funktion zu lösen und in eine generalistische Rolle einzufinden. Coaches können die Transition sinnvoll begleiten.

S 33
Praxis



Die Anwendung des Dramadreiecks im Coaching
Verhaltensmuster werden häufig durch unbewusste Prägungen aus frühen Lebensphasen bestimmt. Im Erwachsenenalter können sie darin zum Ausdruck kommen, dass insbesondere in Konflikten destruktive Rollen eingenommen werden. Das Dramadreieck kann eingesetzt werden, um unbewusst wirkende Muster aufzudecken.

Editorial
3 Das Erste

Szene
6 Sonderband zum DBVC-Nachwuchspreis Forschung
6 13. Kongress für Psychodynamisches Coaching
6 DCV tritt IOBC bei

Wissen kompakt
7 Hobbys für mehr Zufriedenheit. Ein Coaching-Thema?
11 Erfolg, Nutzen und Wirkfaktoren von Coaching

Portrait
14 Tom Küchler

Konzeption
23 REVT: Rational-Emotive Verhaltenstherapie in der Coaching-Praxis. Wie man limitierende Glaubenssätze erkennt und verändert

Praxis
28 Coaching und Leadership-Transitions. Wie der Sprung auf die höchste Führungsebene gelingt
33 Die Anwendung des Dramadreiecks im Coaching. Ein Praxisbeispiel im Kontext der Teamführung

Spotlight
38 Digitale Transformation. Herausforderung für Business-Coaching im Mittelstand

S 38
Spotlight



Digitale Transformation
Die Digitale Transformation schreitet voran und erfasst dabei alle Lebensbereiche – verbunden mit vielen Chancen, aber auch potenziellen Bedrohungen. Natürlich gilt dies auch für den Mittelstand. Was muss Coaching leisten, um kleine und mittelständische Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen zu unterstützen?

S 43
Coaching-Tool



Die große Reise – ein Selbstklärungsprozess
Das Coaching-Tool hilft Klienten, sich selbst besser verstehen und steuern zu können, Klarheit in Bezug auf ihre individuelle Persönlichkeit zu erhalten und Entwicklungsziele abzuleiten. Es gibt Coach und Klient die Möglichkeit, auf verschiedenen Ebenen sukzessive und iterativ an offenen Themenbereichen zu arbeiten.

S 48
Wissenschaft



Coaching-Kultur im Krankenhaus
Das Gesundheitswesen steht derzeit vor großen Herausforderungen. Coaching kann die notwendigen Veränderungsprozesse effektiv begleiten, wenn die Unternehmenskultur – z.B. eines Klinikums – entsprechend darauf ausgerichtet ist. Im Rahmen der vorgestellten Forschungsarbeit wurde der Umgang mit Coaching in einem Klinikum untersucht.

S 53
Philosophie/Ethik



Die Rolle der Philosophie im Business-Coaching
Coaching ist keine Fachberatung. Stattdessen geht es darum, Denkprozesse anzustoßen und den Klienten beim Gewinn eigener Erkenntnisse zu unterstützen. Entscheidend ist hierbei die Haltung des Nicht-Wissens. Sie stellt sowohl die Grundlage des sokratischen Denkens als auch die Basis eines gelingenden Coaching-Prozesses dar.

Coaching-Tool
43 Die große Reise – ein Selbstklärungsprozess

Wissenschaft
48 Coaching-Kultur im Krankenhaus. Die Unternehmenskultur eines Klinikums als Coaching-Wirkfaktor

Philosophie/Ethik
53 Die Rolle der Philosophie im Business-Coaching. Die Haltung des Nicht-Wissens als Weg der Erkenntnis

Rezensionen
58 Coaching – zum Wachstum inspirieren
59 Navigationsinstrumente für gelingende Beratung
60 Praxisbuch Resilienz und Balance
61 Black-Box-Methoden

Aus- und Weiterbildungen
62 Aktuelle Angebote

Buchtipps der Redaktion
64 Interessante Neuerscheinungen 2024

Corinna Coach
65 Lebenslanges Lernen

Dialog
66 Das Letzte

Sonderband zum DBVC-Nachwuchspreis Forschung

Ein kürzlich erschienener Sonderband stellt die Forschungsarbeiten von drei Preisträgern vor, die mit dem Coaching-Nachwuchspreis Forschung des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) ausgezeichnet wurden.

Ende 2023 zeichnete der DBVC drei Arbeiten von Masterabsolventinnen und -absolventen von Coaching-Studiengängen mit dem Nachwuchspreis Forschung aus. Nun wurden die drei prämierten Masterarbeiten in einem Sonderband der Reihe „Coaching und Change im Blickpunkt" unter dem Titel „Impulse aus der Coaching-Forschung – Unternehmenskultur, Mentalisierung und virtuelles Coaching" vom Verlag ibidem veröffentlicht. Der Band besteht im Kern aus diesen Beiträgen:

1. André Günther: „Coaching im Krankenhaus – Die Einschätzung der Unternehmenskultur an einem Krankenhaus der Maximalversorgung hinsichtlich des Umgangs mit Coachingmaßnahmen aus der Perspektive der Führungskräfte des Pflege- und Funktionsdienstes"
2. Kristina Thomsen: „Die Entwicklung des Reflective Functioning at Work Interviews (RFWI) zur Messung von Mentalisierung im Coaching"
3. Mirijam Besel: „Der Coach als Designer von vertrauensvollen Beziehungen und die Vertrauensentwicklung im videobasierten Coaching"

Eingerahmt und ergänzt werden diese drei Artikel von einem Vorwort von Prof. Dr. Siegfried Greif und Beiträgen der Jury des DBVC (Ilona Holtschmidt, Stefan Stenzel, Prof. Dr. Frank Strikker, Prof. Dr. Andreas Bergknapp und Christine Moscho). *(ap)*

bit.ly/4daW3RL

13. Kongress für Psychodynamisches Coaching

Vom 28.02. bis 01.03.2025 findet in Kassel der 13. Kongress für Psychodynamisches Coaching statt.

Gemeinsam mit dem Sigmund-Freud-Institut Frankfurt a.M., der M19-Manufaktur für Organisationsberatung München sowie in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) veranstalten inscape und die Universität Kassel den 13. Kongress für Psychodynamisches Coaching. Das Thema lautet: „Die Sprache der Abwesenheit – Die widersprüchliche Sehnsucht nach Rückzug und Resonanz".

Die Veranstaltung wird vom 28.02. bis zum 01.03.2025 an der Universität Kassel stattfinden. Die Tagungsleitung haben Dr. Ullrich Beumer, Prof. Dr. Thomas Giernalczyk, Prof. Dr. Heidi Möller sowie Dr. Mathias Lohmer inne. *(it)*

bit.ly/3Ty42Bw

DCV tritt IOBC bei

Der Deutsche Coaching Verband (DCV) tritt dem Dachverband International Organization for Business Coaching (IOBC) bei.

Die IOBC zählt nun neben dem Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) und dem Austrian Coaching Council (ACC) auch den DCV zu ihren Partner-Verbänden. Nach eigenen Angaben ist der DCV der Meinung, dass der Zeitpunkt zur Erweiterung der Reichweite über die nationalen Grenzen hinaus gekommen sei.

Ralf Gasche, Präsident der IOBC, zeigt sich erfreut über den Beitritt: „Wir freuen uns sehr, den DCV in unseren Reihen willkommen zu heißen und begrüßen die Entscheidung außerordentlich, dass der Blick des DCVs nun über den deutschen Tellerrand hinausgeht. Denn in einem Coaching-Markt, in dem nationale Grenzen zunehmend verschwinden und auch der Marktdruck weiter zunimmt, ist es von großer Relevanz, Profil zu haben und auch zu zeigen." DCV-Mitglieder erhalten somit neben dem DCV-Zertifikat auch das international gültige IOBC-Siegel. *(it)*

www.coachingverband.org

Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen regelmäßig weitere Inhalte zu spannenden coaching-bezogenen Themen zur Verfügung. Lesen oder hören Sie aktuell u.a. den Beitrag „Aus der Arbeitslosigkeit ins Coaching-Business. Was es bei der Gründung zu beachten gilt" von Mona Wiezoreck:

bit.ly/3ZtntyZ

Hobbys für mehr Zufriedenheit

Ein Coaching-Thema?

Von Inez Tanzil



„Was machst du gern zum Spaß?“ Als Kinder dürfte es den meisten Menschen noch leichtgefallen sein, diese Frage zu beantworten. Im Verlauf des Lebens treten jedoch in der Regel andere Dinge als Spaß in den Vordergrund. Schließlich wachsen mit steigendem Alter auch die Verantwortlichkeiten – sei es die Schule, die mit jeder Klassenstufe anspruchsvoller wird; die Ausbildungs- bzw. Studienzeit, die den Grundstein für eine erfolgreiche Karriere legen soll; die Arbeit, die die Familie ernährt; die Erziehung der eigenen Kinder oder die Pflege Angehöriger. Wichtige Lebensprioritäten, die viel Zeit und Aufmerksamkeit verlangen. Im Vergleich dazu erscheinen Aktivitäten, die einfach nur dem Spaß dienen, wie ein triviales Luxusgut. Wer hat dafür schon Zeit?

Dabei können Hobbys mit einer *Vielzahl an positiven Effekten* aufwarten, sowohl für den Körper als auch den Geist. So soll die regelmäßige Ausübung von Hobbys in Zusammenhang stehen mit einem verbesserten Wohlbefinden und höherer Lebenszufriedenheit, einem geringen Grad an negativen Gefühlen oder depressiven Verstimmungen, weniger Stress sowie einer guten Gesundheit, insbe-

sondere das kardiovaskuläre System betreffend (Zawadzki et al., 2015). Somit können sie in Coachings, in denen es z.B. um Stressreduktion geht, zur Sprache kommen und neben der Betrachtung ungünstiger Umfeldbedingungen, inneren Antreibern etc. einen *ergänzenden Aspekt* darstellen. Zwar hat bislang kein Forschungsprojekt beweisen können, dass Hobbys allein direkt verantwortlich sind für die positiven Auswirkungen, die ihnen zugeschrieben werden. Doch ist es Forschern mittels einer Meta-Analyse (Fancourt et al., 2023), die Daten von über 90.000 Personen aus fünf Langzeitstudien in 16 verschiedenen Ländern umfasst, gelungen, zwischen Hobbys und der *mentalen Gesundheit* eine deutliche Korrelation festzustellen, die universelle Gültigkeit besitzt. Eine weitere Meta-Analyse (Pressman et al., 2009) zieht spezifisch eine Verbindung zwischen dem Nachgehen von Hobbys und besseren Werten für den Blutdruck, für das Stresshormon Kortisol, für den Hüftumfang sowie für den Body-Mass-Index. Die Studienteilnehmer teilten die Auffassung, aufgrund der Hobbys über eine verbesserte körperliche Leistung zu verfügen.

Eine positive Wirkung wird Hobbys auch für jede Altersstufe attestiert: Hobbys unterstützen Kinder in ihrer Entwicklung, helfen Erwachsenen beim Stressabbau und älteren Menschen bei der Aufrechterhaltung kognitiver Funktionen (Fancourt, 2021). Die (Wieder-)Aufnahme von Hobbys stellt sogar eine bewährte Maßnahme in der Behandlung klinischer Depression der milden bis moderaten Art dar (McCabe, 2021). Dies liegt daran, dass bei der Ausführung von Hobbys Neurotransmitter, u.a. das sogenannte „Glückshormon" Dopamin, freigesetzt werden (ebd.). Vereinfacht: Wer etwas tut, was ihm Freude bereitet, wird Glück verspüren. Simpel und logisch, eigentlich. Dennoch befindet sich die globale Gesellschaft in einer mentalen Gesundheitskrise, die nicht nur Milliarden kostet, sondern immer mehr Menschen unglücklich und unzufrieden zurücklässt (Lancet Global Health, 2020). Selbstverständlich spielen dabei weit mehr Faktoren eine Rolle als die bloße Absenz von erfüllenden Freizeitaktivitäten. Jedoch stellen Hobbys einen Aspekt dar, bei dem die meisten Menschen selbstwirksam ihre Lebensqualität verbessern können. Allerdings gibt es bei der *Auswahl von Hobbys* einiges zu beachten, damit keine ungewollten negativen Auswirkungen stattfinden.

Aktive vs. passive Hobbys

Sowohl im wissenschaftlichen als auch im alltäglichen Sprachgebrauch gibt es keinen Konsens, was ein Hobby genau ausmacht. Dürfen nur Tätigkeiten als Hobby definiert werden, die eine produktive Erzeugung zutage fördern (Basteln, Werkeln etc.)? Kann etwas, das jeder macht, ein Hobby sein (Schlafen, Kochen, sich mit Freunden treffen)? Ist es ein Hobby, ein Interesse oder eine Freizeitaktivität? Ab welcher Regelmäßigkeit kann man es Hobby nennen?

Viele Wissenschaftler unterteilen Hobbys in zwei Kategorien: aktive und passive. Allerdings muss hierbei angemerkt werden, dass die Begriffe aktiv und passiv unterschiedlich gedeutet werden. Einige Wissenschaftler setzen „aktiv" mit körperlicher Betätigung gleich, andere mit dem Draußen-Sein, wiederum andere – und denen würde sich die Verfasserin dieses Artikels anschließen – sehen den Unterschied darin, ob während der Tätigkeit aktiv etwas geleistet oder lediglich passiv konsumiert wird.

Wenn man dieser Definition folgt, ist ein klarer Unterschied zu beobachten, welche der zwei Hobby-Kategorien einen positiven Nutzen für die Gesundheit eines Menschen hat und welche einen gegenteiligen Effekt bewirkt. *Aktive* Hobbys, bei denen man seine körperlichen, geistigen, intellektuellen und/oder sozialen Fähigkeiten einsetzt und verbessert, sind für die Förderung von Glück und Zufriedenheit denjenigen Aktivitäten vorzuziehen, die von einem nichts weiter abverlangen als das bloße Konsumieren von fremderstellten Inhalten. Besonders der übermäßige Konsum von Medien wie Fernsehen oder Social Media wird in diesem Zusammenhang immer wieder als Faktor aufgeführt, der zu einer geringeren Lebenszufriedenheit, verminderten sozialen Kompetenzen oder einer erhöhten Gefahr, an Depression zu erkranken, führen kann. (vgl. Smeets et al., 2020; Cho et al., 2018; Holder & Sehn, 2009)

Aber wer kennt es nicht: Man kommt erschöpft heim, möchte nur noch die Füße hochlegen und sich von etwas belanglosem berieseln lassen. Dann wird ein Streaming-Dienst aufgerufen und eine Serienfolge nach der anderen geschaut. Verteufeln sollte man die passiven Hobbys nicht, dienen sie schließlich der Entspannung (Smeets et al., 2020). Doch oft stellen Menschen im Anschluss oder während eines passiven Hobbys wie dem Serienmarathon fest, dass sie überhaupt nicht entspannt sind. Im Gegenteil, sie sind erschöpfter als zuvor. Tatsächlich ist ein Zusammenhang zwischen übermäßigem Serienschauen und einer ansteigenden Gefährdung der mentalen Gesundheit erkennbarr (Alimoradi et al., 2022).

Einfluss des Jobs

Wenn die passiven Hobbys der Gesundheit nachträglich sind und nicht einmal das Versprechen von Entspannung einhalten, wäre es dann nicht sinnvoller mit der begrenzten Freizeit, die einem zur Verfügung steht, einem aktiven Hobby nachzugehen? Den Ergebnissen der Studie von Smeets et al. (2020) zufolge steht dies zumindest in Korrelation mit einer höheren Lebenszufriedenheit. Aber die Studie lässt auch Rückschlüsse zu, dass die *Art der Arbeit,* der man nachgeht, eine Auswirkung auf die Wahl der Freizeitgestaltung hat. Dazu wurden einerseits Millionäre und andererseits Normalverdienende gefragt, wie sie ihre Freizeit und wie sie ihre Arbeitszeit verbringen. Das Ergebnis: Die arbeitenden Millionäre verbringen zwar mehr Zeit in ihren Jobs als die Normalverdienenden, verfügen dabei jedoch über mehr Autonomie und Freiheit in der Ausgestaltung ihrer Arbeit. Sie gehen eher aktiven Hobbys nach und sind zufriedener mit ihrem Leben als die Normalverdienenden, die in ihrer Freizeit eher passiven Hobbys nachgehen. Die Studie stellt daher die These auf, dass eine höhere Zufriedenheit im Beruf einer Person mehr Energie lässt, um in der Freizeit aktiven Hobbys nachzugehen, die wiederum einen positiven Effekt auf die allgemeine Zufriedenheit im Leben haben. Im Umkehrschluss bedeu-

tet dies, dass Menschen, die über kein hohes Maß an Autonomie im Job verfügen, in ihrer Freizeit eher die Energie fehlt, um sich einem aktiven Hobby zu widmen.

Es ist also vollkommen verständlich, wenn man sich manchmal einfach nicht dazu aufraffen kann, nach der Arbeit noch in den Sportverein zu gehen oder die Malutensilien hervorzuholen. Erwischt man sich allerdings wiederholt dabei, zu viel seiner wertvollen Freizeit in passive Hobbys zu stecken, könnte man sich die möglichen negativen Auswirkungen ins Bewusstsein rufen. Womöglich lässt sich der innere Schweinehund dann doch noch überwinden.

Prozess der Hobby-Auswahl

Aber was soll man machen, wenn man nur passive Hobbys hat? Oder den aktiven Hobbys, die man mal hatte, nicht mehr nachgehen kann oder möchte? Ein neues Hobby auszusuchen, kann anstrengend und überfordernd sein. Manchen fallen keine möglichen Hobbys ein. Anderen fallen zu viele ein, sie fühlen sich von der riesigen Auswahl erschlagen. Es hilft in beiden Fällen, den Prozess systematisch anzugehen. Coaches können ihren Klienten hierbei behilflich sein.

Schritt 1: Zu Beginn sollte die Frage im Raum stehen: Welche Hobbys interessieren mich? Wenn einem akut nichts einfällt, kann man in die Vergangenheit blicken (was hat mich als Kind begeistert?), die eigenen Stärken evaluieren (in welchen Hobbys könnte ich gut sein?) oder innerhalb seiner passiven Interessen nach aktiven Gegenstücken suchen. Beispielsweise könnte ein Musikliebhaber Gefallen daran finden, seine eigene Musik zu produzieren. Ein Cineast könnte einem Filmclub beitreten oder Filmanalysen verfassen. Es kann auch hilfreich sein, auf Internetseiten Listen an Hobbys durchzugehen und sich diejenigen aufzuschreiben, die spontan positiv herausstechen. Der Freundeskreis kann ebenso eine gute Quelle für Inspiration sein.

Schritt 2: Die möglichen Hobbys sollten nach dem Kriterium der Vereinbarkeit mit dem eigenen Leben ausgesiebt werden. Welche Aktivitäten lassen sich realistisch, dauerhaft und regelmäßig in den Alltag integrieren? Denn besonders Hobbys, die oft und mit Seriosität betrieben werden, erzielen einen positiven Effekt (Kelly et al., 2020). Hier kommt es insbesondere auf die drei Parameter Zeit, finanzielle Möglichkeit und körperliche Einschränkung an.

Schritt 3: Im letzten Schritt der Vorauswahl sollte man sich fragen, in welchen der folgenden Bereiche ein Defizit vorliegt, das durch ein Hobby ausgeglichen werden soll: körperliche Ertüchtigung, intellektuelle Herausforderung, mentale Stärkung, kreatives Ventil, sozialer Anschluss. So lässt sich erkennen, welche Hobbys zu den eigenen Bedürfnissen passen. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass sich die Fähigkeiten, die für ein intensiv betriebenes Hobby gebraucht werden, nicht denen ähneln, die man für seinen Beruf benötigt (ebd.). Der Grund ist simpel: Wer all seine Ressourcen in ein Hobby steckt, hat keine mehr übrig für den Beruf und vice versa. Möchte man unbedingt ein Hobby auswählen, das dem Job sehr ähnelt, sollte man es nur mit wenig Intensität betreiben.

Schritt 4: Steht die Auswahl an möglichen Hobbys fest, gilt es, sie nach und nach auszuprobieren. Coaches können in diesem Schritt für Verbindlichkeit sorgen und Termine festlegen, an denen der Klient eine bestimmte Anzahl seiner selbstgewählten Hobbys ausprobiert haben sollte. Darüber hinaus ist eine sorgfältige Dokumentation sinnvoll. Was hat Spaß gemacht und was nicht? Wie habe ich mich anschließend gefühlt – gestresst oder entspannt? Sehe ich mich selbst weiter diesem Hobby nachgehen?

Schritt 5: Hat man ein oder mehrere Hobbys gefunden, sollte man diesen nach Möglichkeit lange nachgehen. Fähigkeiten entwickeln sich erst mit der Zeit. Den Hobbys sollten feste Termine im Kalender eingeräumt werden. So wird sichergestellt, dass sie im hektischen Alltag nicht in Vergessenheit geraten. Bei aller Disziplin sollte man sich jedoch im Klaren sein, dass Hobbys vor allem Spaß bereiten sollen. Das bedeutet nicht, dass man bei der kleinsten Hürde aufgeben sollte. Im Gegenteil, Herausforderungen zu meistern, gibt einem Selbstvertrauen in das eigene Durchhaltever-



mögen, das auch in anderen Lebensbereichen von Nutzen sein kann. Ist man mit einem bestimmten Hobby jedoch nur noch unglücklich und frustriert, sollte neu evaluiert werden, ob es weiterhin dienlich ist oder eventuell ein anderes Hobby besser passen könnte.

Die Re-Evaluation kann eine Herausforderung darstellen, da viele Menschen, die ein Hobby intensiv betreiben, sich über die Zeit damit identifizieren. Sie betreiben nicht Kampfsport, sie sind Kampfsportler. Sie zocken nicht, sie sind Gamer. Der Verlust eines solchen Hobbys bedeutet u.U. auch den Verlust eines Teils der eigenen Identität. Hinzu kommt der mögliche Verlust von engen Kontaktpersonen, mit denen man das Hobby geteilt hat.

Das Hobby zum Beruf machen?

Wer seine Passion gefunden hat, kommt schnell auf die Idee, sein Hobby zum Beruf zu machen. Schließlich kennt jeder den Spruch: „Mache dein Hobby zum Beruf und du musst nicht einen Tag in deinem Leben arbeiten." Die Versuchung, mit dem, was man ohnehin gerne tut, Geld zu verdienen, ist groß. Tatsächlich haben Studien gezeigt, dass dies zu einer besseren Job-Performance, mehr Jobzufriedenheit und einem höheren Gehalt führen kann (Howe et al., 2021). Doch für viele Menschen kann sich dieser Traum als Trugschluss entpuppen. Besonders für diejenigen mit kreativen Hobbys kann es die Freude an der Sache schmälern, wenn die Schaffensfreiheit an monetärer Kompensation gebunden ist. Daher kann es für viele Menschen sinnvoller sein, sich einen Job zu suchen, der genug Zeit, Geld und Flexibilität bietet, um der Leidenschaft in der Freizeit nachzugehen (ebd.).

Social Media spielt bei der Frage nach *Monetarisierung von Hobbys* eine besondere Rolle. Man braucht nicht lange auf den Plattformen suchen, um auf jemanden zu stoßen, der sein Hobby zumindest zum Nebenjob erkoren hat. Es werden selbstgebackene Hundekekse verkauft, Online-Yoga-Kurse angepriesen oder Auftragsarbeiten für Kunstwerke angeboten. So wird der Drang befeuert, auch das eigene Hobby zu Geld zu machen. Sicherlich kann man es in der derzeitigen sozioökonomischen Lage niemandem nachtragen, dazuverdienen zu wollen. Doch immer mehr Menschen hinterfragen diese Praktik. Sie sind der Meinung, dass Hobbys durch den Verkauf und die Zurschaustellung ihren eigentlichen Sinn verlieren. Statt sich nach dem eigenen Empfinden zu richten und sein eigenes Wohl zu priorisieren, muss man sich an Deadlines und externe Vorgaben halten. Die interne Motivation, das Hobby auszuüben, weil man Spaß daran empfindet, weicht somit der externen Motivation, Geld oder Anerkennung von anderen zu erhalten. (vgl. Cho, 2022; Kopelman, 2022)

Eine Sonderposition nehmen *Ehrenämter* ein. In der Regel hat man dort klare Verpflichtungen und Verbindlichkeiten, ähnlich wie bei einem Job. Doch was beim Ehrenamt zählt, ist die bedingungslose Freiwilligkeit. Man entscheidet sich aus freien Stücken dazu, seine Kapazitäten dem Wohl anderer zur Verfügung zu stellen, ohne dabei eine Gegenleistung zu erwarten.

Es kann lohnenswert sein, sich zu fragen, ob das Hobby unbedingt mehr sein muss als eine spaßige Aktivität, mit der man seine freie Zeit auf erfüllende Weise verbringt. Und wenn es einem mal wieder in den Fingern juckt, über sein Hobby zu posten, könnte man sich ab und zu die Frage stellen, für wen man das Hobby nun eigentlich ausübt.

Inez Tanzil
Coaching-Magazin
redaktion@coaching-magazin.de

Literatur

» **Alimoradi, Z. et al. (2022).** Binge-Watching and Mental Health Problems. *Int. J. Environ. Res. Public Health, 15*. Abgerufen am 19.09.2024: *https://bit.ly/3XCK4GS*
» **Cho, D. et al. (2018).** Comparison of passive and active leisure activities and life satisfaction with aging. *Geriatrics Gerontology, 3*, S. 380–386.
» **Cho, L. (2022).** The Death of the Hobby. *Harvard Crimson.* Abgerufen am 19.09.2024: *https://bit.ly/3MZs1Wi*
» **Fancourt, D. et al. (2023).** Hobby engagement and mental wellbeing among people aged 65 years and older in 16 countries. *Nature, 9*, S. 2233–2240.
» **Fancourt, D. (2021).** How leisure activities affect health. *Lancet Psychiatry, 4*, S. 329–339.
» **Holder, M. & Sehn, Z. L. (2009).** The Contribution of Active and Passive Leisure to Children's Well-being. *J. Health Psychol., 3*, S. 378–386.
» **Howe, L. C. et al. (2021).** Your Job Doesn't Have to Be Your Passion. *HBR.* Abgerufen am 19.09.2024: *https://bit.ly/3TG7ji2*
» **Kelly, C. et al. (2020).** The relationship between leisure activities and psychological resources that support a sustainable career. *J. Vocational Behavior.* Abgerufen am 19.09.2024: *https://bit.ly/3MTdPOE*
» **Kopelman, E. (2022).** The rise and fall of genuine hobbies. *Michigan Daily.* Abgerufen am 19.09.2024: *https://bit.ly/3MZFHko*
» **Lancet Global Health (2020).** Mental Health matters. *Lancet Global Health, 11,* Editorial.
» **McCabe, C. (2021).** The science behind why hobbies can improve our mental health. *The Conversation*. Abgerufen am 19.09.2024: *https://bit.ly/47yo9oT*
» **Pressman, S. D. et al. (2009).** Association of Enjoyable Leisure Activities With Psychological and Physical Well-Being. *Psychosomatic Medicine, 7,* S. 725–732.
» **Smeets, P. et al. (2020).** Time Use and Happiness of Millionaires. *Soc. Psychol. Pers. Sci., 3,* S. 295–307.
» **Zawadzki, M. J. et al. (2015).** Real-Time Associations Between Engaging in Leisure and Daily Health and Well-Being. *Annals of Behavorial Medicine, 4,* S. 605–615.

Erfolg, Nutzen und Wirkfaktoren von Coaching

Ergebnisse der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024

Von Dr. Christopher Rauen & Dawid Barczynski

Welche Wirkfaktoren im Coaching eine Rolle spielen, ist ein wiederkehrendes Thema innerhalb der Coaching-Szene – und auch im Coaching-Magazin. Schließlich ist es nicht trivial zu wissen, was Coaching tatsächlich wirksam macht. In der Regel werden dazu wissenschaftliche Studien herangezogen, um die Wirksamkeit diverser Faktoren aufzuzeigen und einzuordnen. Doch wie blicken eigentlich Coaches in ihrer alltäglichen Praxis auf die Wirkfaktoren und wie schätzen sie diese ein? Diese Frage wurde in der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024 aufgegriffen, die hier vorgestellten Ergebnisse basieren darauf. In der Marktanalyse 2024 wurde zudem nach dem Nutzen und Erfolg von Coaching gefragt – auch dieses Thema wird im Folgenden aufgegriffen.

Coaching-Marktanalyse

Die vollständigen Ergebnisberichte aller bisher durchgeführten RAUEN Coaching-Marktanalysen finden Interessierte frei zugänglich unter: *www.rauen.de/cma*

Dieser Text basiert auf Rauen, C. et al. (2024). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024.*

Erfolg und Nutzen als individuelle Faktoren

Allerdings sind Faktoren wie Erfolg und Nutzen äußerst individuell. Einerseits hängt es bei der Bewertung dieser Faktoren davon ab …

- *wer gefragt wird:* Coach, Klient, Auftraggeber, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, Partner, Dritte aus dem Umfeld usw.,
- *wann gefragt wird:* während des Coachings, am Ende jeder Sitzung, am Ende des Gesamtprozesses, drei oder sechs Monate nach Abschluss des Coachings usw.,
- *in welcher Weise gefragt wird:* direkte Ansprache im Gespräch, mit Hilfe Dritter, per E-Mail, Papierfragebogen, Onlinefragebogen.

Konkret bedeutet dies, dass eine Klientin oder ein Klient am Anfang des Coachings mit der Maßnahme nur mäßig zufrieden sein könnte, die Zufriedenheit sich aber am Ende gänzlich ins Positive wandelt. Der Auftraggeber könnte hingegen, nachdem die gecoachte Person aufgrund der Erkenntnisse im Coaching-Prozess z.B. gekündigt hat, nur bedingt zufrieden mit dem Ergebnis der bezahlten Coaching-Maßnahme sein.

Bewertung des Nutzens und Erfolgs durch Coaches

Die Bewertung des Nutzens bzw. Erfolgs von Coaching durch die in der Coaching-Marktanalyse befragten Coaches ist eindeutig: Im Durchschnitt beziffern sie den Nutzen bzw. Erfolg ihres Coachings *für die Gecoachten* mit knapp 90 Prozent (s. Abb. 1). Da die Standardabweichung bei dieser Frage recht niedrig ausfiel (SD=11,22), gibt es eher geringfügige Ausschläge abseits des Mittelwerts nach oben wie unten: Die Nutzeneinschätzung des Coachings für Klientinnen und Klienten ist damit als *sehr hoch* zu bewerten.

Dagegen fällt die Nutzeneinschätzung des Coachings *für das Unternehmen*, dem die gecoachte Person angehört bzw. welches das Coaching beauftragt hat, mit fast 77 Prozent merklich ab (s. Abb. 1). V.a. zeigt die hohe Standardabweichung (SD=19,05) bei dieser Frage, dass es eine große Spanne in der Bewertung zwischen geringem und hohem Nutzen gibt. Zwar ist nun der Mittelwert von annähernd 77 Prozent sehr gut, doch zeigt die Diskrepanz zwischen der Nutzeneinschätzung für Klienten und jener für Unternehmen klar, dass Coaches der gecoachten Person einen höheren Coaching-Nutzen zuschreiben als dem Unternehmen.

Auch wenn man argumentiert, dass Unternehmen natürlich von gecoachten Führungskräften letztlich ebenfalls profitieren, sollte es kaum wundern, dass die Person mehr vom Coaching hat. Schließlich stehen ihre Anliegen im Fokus und nicht die Optimierungswünsche des Unternehmens. Auch ist es, wie zu Anfang dargestellt, keinesfalls undenkbar, dass ein Coaching zu einer Kündigung, einem Karrierewechsel etc. führt – davon dürfte das aktuelle Unternehmen kaum profitieren.

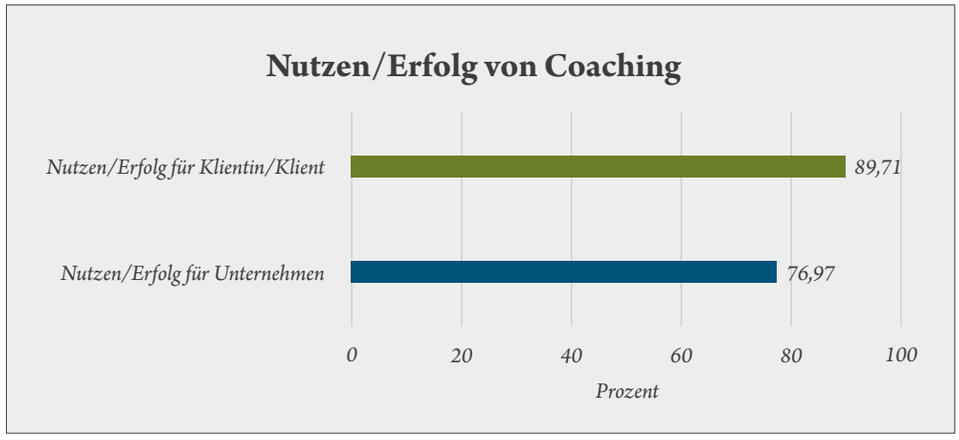


Abb. 1: Nutzen/Erfolg des Coachings (N=719 und N=738)

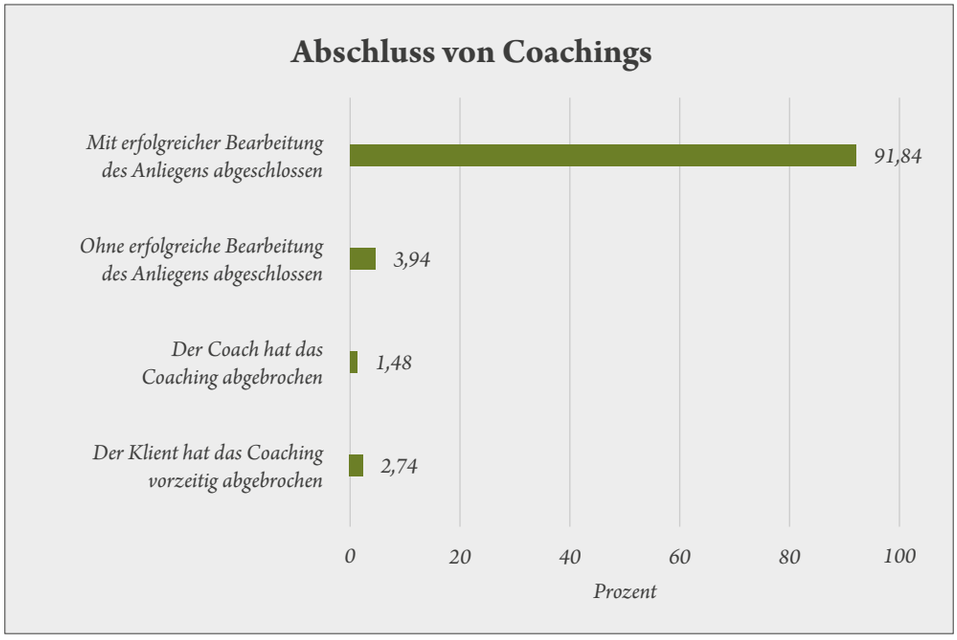


Abb. 2: Abschluss von Coachings (N=768)

Erfolgreich abgeschlossene Coachings

Ein anderer Faktor zur Bewertung des Coaching-Erfolgs und -Nutzens ist der Abschluss des Coaching-Prozesses. Gemäß den Angaben der in der Coaching-Marktanalyse 2024 befragten Coaches werden fast 92 Prozent aller Coachings mit erfolgreicher Bearbeitung des Anliegens abgeschlossen (s. Abb. 2). Lediglich knapp 4 Prozent der Coachings enden ohne erfolgreiche Bearbeitung. Zwar können Coaches *keine Erfolgsgarantie* geben, schließlich liegt es nicht einzig in ihrer Hand, dass ein Anliegen bewältigt werden kann – Klienten müssen aktiv an der Umsetzung der gefundenen Lösungsansätze arbeiten, Coaches obliegt lediglich die Prozessverantwortung. Doch zeigen diese Werte, dass Coaching, wird es einmal begonnen, mit *sehr hoher Wahrscheinlichkeit auch erfolgreich abgeschlossen* wird. Das sind hervorragende Aussichten.

Zu beachten ist jedoch, dass es sich bei diesen Zahlen und Einschätzungen ausschließlich um Angaben der Coaches handelt, nicht der Klientinnen und Klienten, die ggf. eine davon abweichende Perspektive haben könnten. Denkbar ist z.B., dass das Anliegen nach Abschluss des Coachings geklärt schien, die Probleme nach einer gewissen Zeit jedoch wieder auftraten.

Gründe für Abbrüche von Coaching-Prozessen

Coaching-Abbrüche sind nach Angaben der befragten Coaches *sehr selten*. Lediglich 2,7 Prozent der Coachings werden seitens der Klientinnen und Klienten abgebrochen, noch seltener, sprich 1,5 Prozent, durch Coaches (s. Abb. 2).

Doch was sind die Gründe für die Abbrüche? Die befragten Coaches benannten in der Marktanalyse 2024 mindestens einen, meist zwei Gründe für einen Coaching-Abbruch in den letzten zwölf Monaten (N=194). Sortiert man die teils sehr individuellen Nennungen thematisch, so gibt es darunter einige auffällige Gemeinsamkeiten. Zu beachten ist, dass es sich hierbei lediglich um eine *semantische Zusammenfassung*, nicht um eine statistische Erfassung handelt. Die absteigende Reihenfolge der Gründe sieht folgendermaßen aus:

„Wechsel des Klienten zur Psychotherapie bzw. erkannte psychische Probleme des Klienten“ (N=34): Dieser häufigste Abbruchgrund wirft die Frage auf, ob Coaching nicht teils als Therapieersatz betrachtet und gebucht wird. Einen Coach zu besuchen, scheint weiterhin mit weniger Vorbehalten und negativen Zuschreibungen verbunden zu sein, als eine Psychotherapie in Anspruch zu nehmen.

„Mangelnde Veränderungs- bzw. Umsetzungsbereitschaft des Klienten“ (N=24): Dieser Grund ist eng verwandt mit den Abbruchgründen *„Desinteresse des Klienten“* (meist als „geschickter Klient“ bezeichnet, N=12) und *„emotionale Überforderung des Klienten“* (N=7). Wie zuvor gesagt, ist die Mitarbeit des Klienten essentiell für den Coaching-Erfolg. Sperrt er sich dagegen, ist ein Coaching letztlich sinnlos.

„Stellenwechsel des Klienten“ (N=23): Das führt zu anderen Positionen und Aufgaben, weshalb das ursprüngliche Coaching-Anliegen obsolet werden kann.

„Zeitmangel des Klienten“ (N=16) und *„finanzielle Gründe, zu teuer“* (N=14): Coaching ist sowohl zeitlich als auch finanziell – insbesondere wenn man es selbst bezahlen muss – mit nicht unerheblichem Aufwand verbunden.

„Keine Passung/Chemie zwischen Coach und Klient“ (N=13): Die Beziehungsqualität ist ein wesentlicher Wirkfaktor des Coachings (siehe unten). Kann man sich nicht leiden, wird eine tiefgreifende Zusammenarbeit sehr schwierig, man öffnet sich dem Gegenüber nur ungern, Vertrauensbildung wird erschwert.

Die meisten der genannten Abbruchgründe liegen auf der Klientenseite. Dagegen wurden kaum Gründe genannt, die ganz dem Coach zugeschrieben werden können, einzig: *„zu geringe Methodenkompetenz des Coachs“* (N=3). Es erscheint naheliegend, dass Coaches eher bemüht sind, das Coaching nicht abbrechen zu lassen. Schließlich handelt es sich dabei um ihre Erwerbsquelle.

Wirkfaktoren im Coaching

Wirkfaktoren haben einen wesentlichen Anteil am Erfolg und Nutzen von Coaching. In der Coaching-Marktanalyse 2024 wurden die in den jüngsten einschlägigen Studien und Metastudien meistgenannten und wichtigsten Wirkfaktoren abgefragt, sodass eine bestimmte Relevanz der Faktoren gegeben war.

Unter den befragten Coaches gibt es zwei Wirkfaktoren, die im Verhältnis zu allen abge-

fragten Faktoren mit großem Abstand hervorstechen: Das ist in erster Linie die mittlerweile allseits bekannte *Coaching-Beziehung*, gefolgt von der *Ressourcenaktivierung* (s. Abb. 3). Dass der Coaching-Beziehung ein so hoher Stellenwert zugeschrieben wird, darf nicht überraschen, nur ist diese starke Fokussierung nicht unproblematisch. Schließlich ist es kein gutes Zeichen für die Professionalität des Berufs, wenn die Wirksamkeit allzu stark daran festgemacht wird, dass zwei Personen „gut miteinander können". So ist beispielsweise der Wirkfaktor *Umsetzungs-Unterstützung* auch wesentlich, bedenkt man, dass ohne die Mitarbeit der Klientin bzw. des Klienten an der Lösung, sprich ohne Umsetzung des im Prozess Herausgearbeiteten in die Praxis, Coaching *keinen Erfolg vorweisen kann*. Allerdings landet dieser Wirkfaktor mit einem Prozentanteil von knapp 8 Prozent auf dem drittletzten Platz – zum Vergleich: Die Coaching-Beziehung liegt bei über 24 Prozent.

Es ist ratsam, dass Coaches derartige Faktoren und Aspekte deutlich stärker in den Fokus nehmen, als überproportional stark auf eine gute zwischenmenschliche Chemie zu setzen. Ein solcher Faktor wäre unter anderem die *Zielklärung*, die auf dem dritten Platz landet und deren Bedeutung mit über 12 Prozent noch durchaus gesehen wird. Ganz anders sieht es mit den Wirkfaktoren *Erlebnisaktivierung* (M=6,74 %) und *Affektreflexion und -veränderung* (M=5,52 %) aus, die im Verhältnis zu den anderen Faktoren nur eine deutlich untergeordnete Rolle spielen.

Dr. Christopher Rauen & Dawid Barczynski
Coaching-Magazin
redaktion@coaching-magazin.de

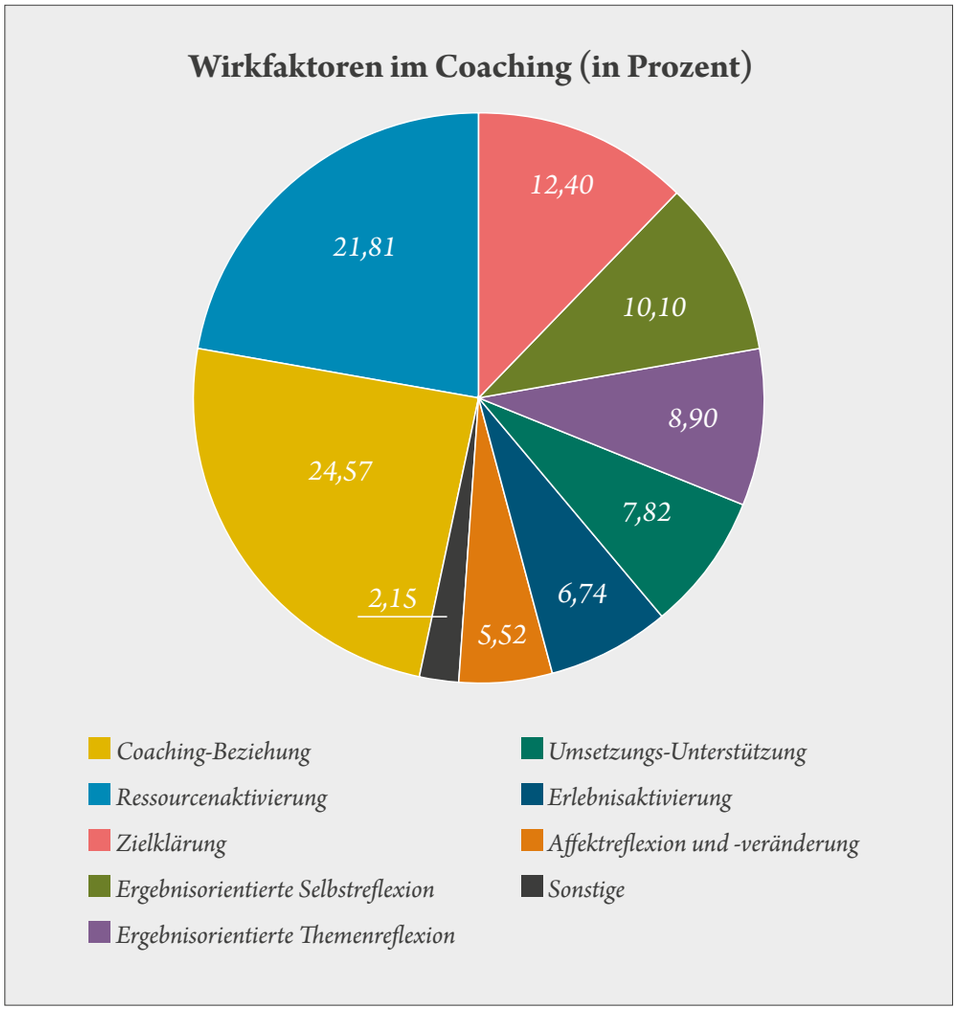


Abb. 3: Wirkfaktoren im Coaching (gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 %, N=726)

Selbstbewusst auftreten, Ängste überwinden!



224 Seiten · 25,– €
ISBN 978-3-593-51977-7
Auch als E-Book erhältlich

Jeder kann überzeugend auftreten und andere für die eigene Sache begeistern. Was es dafür braucht? Selbstbewusstsein, Authentizität und eine persönliche Note.

Karina Rey – bekannt als Schauspielerin unter dem Pseudonym Karina Thayenthal und Expertin für Präsenz und Erzählkunst – bietet einen innovativen Coaching-Ansatz für erfolgreiche Vorträge und selbstbewusste Kommunikation. Mit ihren empathischen Einsichten sowie praktischen Werkzeugen und Übungen lassen sich Redeängste – von Impostor-Gefühlen bis zum Lampenfieber – überwinden und Strategien für einen starken, persönlichen Auftritt entwickeln.

Ihr Buch ist der Schlüssel für alle, die im Beruf und Alltag echte Wirkung erzielen wollen – natürlich und ungekünstelt.

campus.de
campus
Frankfurt. New York



Foto: Karla Mohr, mohrfeeling

Interview mit Tom Küchler

Hirnstuss! Wie hinderliche Denkmuster unsere Potenzialentfaltung stören

Ein Gespräch mit David Ebermann

Wenn Menschen ihr Potenzial nicht ausschöpfen, liegt das oftmals an Glaubenssätzen, die sie daran hindern. „Hirnstuss" nennt Tom Küchler sie. Wie diese dysfunktionalen Denkmuster wirken, wie sie Stress begünstigen und wie es gelingen kann, sie abzubauen und dadurch neue Möglichkeiten zu schaffen, erklärt der Coach, Supervisor und Organisationsberater im Interview. Küchler selbst taten sich viele Möglichkeiten erst nach dem Zusammenbruch der DDR auf. So führte sein Weg ihn vom vor der Wende erlernten Handwerksberuf über eine Tätigkeit als Streetworker in die Coaching-Branche.

Als Coach unterstützen Sie Menschen bei deren Potenzialentfaltung. Was bedeutet Potenzialentfaltung für Sie?

Ich verstehe darunter, unsere Möglichkeiten und Optionen zu nutzen. Dabei ist es wichtig, den Zugriff auf unsere Fähigkeiten und Kompetenzen zu haben, sodass sich Wahlmöglichkeiten eröffnen. Wenn wir dies im Coaching positiv „beeinflussen" wollen, sind wir im Bereich von Mindset und Glaubenssätzen. Die Frage, wie wir mit Emotionen und Gedanken umgehen, spielt hierbei eine bedeutende Rolle. Ebenso kann es um die eigene Sinn- und Zweckbestimmung gehen – also um die Frage, nach welchen Werten wir leben wollen. Dies sind Elemente, die ich mit meinen kundigen Menschen – so nenne ich meine Kunden, da sie kundige Experten für ihre eigene Lebenswelt sind – in Sprache bringen kann, damit sie in die Selbstwirksamkeit kommen.

Geht es eher um punktuelle Entfaltung im Rahmen einer bestimmten Rolle oder um einen ganzheitlichen Blick?

Je nach dem, was der Auftrag des Kundensystems beinhaltet, wird in den Bereich geschaut, in dem die Veränderung auftreten soll. Ich arbeite allerdings gerne vom Großen ins Kleine und gehe der Frage nach, wo eine Entwicklung hingehen soll. Dabei nutze ich größere Zielbilder bzw. – wie Maja Storch sie nennt – Mottoziele, um ein Stück weit in die Zukunftsvision zu blicken.

Sie betonen, dass Sie für „würdeorientierte" Potenzialentfaltung stehen. Was meinen Sie damit?

Von vielen Menschen hört man, sie möchten irgendwann in Würde sterben. Ich denke mir: „Vielleicht wäre es ja gut, auch in Würde zu leben." Als ich mich fragte, was Würde überhaupt ist, und mich auf die Suche machte, stieß ich auf das Buch „Würde. Was uns stark macht – als Einzelne und als Gesellschaft" von Gerald Hüther. Es thematisiert die Sinn-, Zweck- und Identitätsbestimmung des eigenen Lebens. Kurz gesagt kommt es darauf an, sich zu fragen: „Welcher Mensch möchte ich sein?" Wenn wir hierauf für uns passende Antworten haben, können wir weniger fremdgeleitet und letztlich würdevoller leben. Es geht um Selbstbestimmung und darum, die eigene „Fernbedienung" in der Hand zu halten. Man sagt gerne, Coaches sollten neutral sein und sich immer nach den Zielen und Aufträgen der Kunden richten. Ich habe darüber hinaus aber auch Metaziele im Blick. Dies betrifft z.B. das Thema Gesundheit sowie den Ansatz, Selbstwirksamkeit herzustellen und die Menschen zu befähigen, ein gewolltes und kein gesolltes Leben zu führen. Daher bringe ich das Thema Würde gerne in Reflexion. Wenn ich mit Organisationen arbeite, kann dies auch Themen wie Nachhaltigkeit, die Umwelt und Nutzung begrenzter Ressourcen sowie den würdevollen Umgang miteinander – z.B. mit Mitbewerbern und Stakeholdern – umfassen.

Würden Sie Ihre Haltung, derartige Perspektiven in Coachings einfließen zu lassen, als Anspruch an die Coaching-Branche formulieren?

Mit dogmatischen Ansprüchen tue ich mich schwer. Jeder darf dies natürlich – auch aufgrund seiner Schule – selbst entscheiden. Mir ist es aber wichtig, eine Haltung zu haben, um die Menschen vielleicht dazu zu inspirieren, nicht nur auf sich selbst zu schauen, und um Türen für neue Blickwinkel auf das Große und Ganze zu öffnen. Wenn ich auf Klientinnen und Klienten treffe, die das spannend finden, beziehen wir entsprechende Perspektiven ein. Es ist ein Angebot.

Wer sind Ihre Klientinnen und Klienten?

Mein Kundenkreis ist recht breit gefächert, was auch an meiner Vita liegt. Ich komme aus dem psychosozialen Bereich und fing an, mit Kindern und Jugendlichen zu arbeiten, dann mit Familien und war über viele Jahre eher im therapeutischen Bereich tätig. Das ist zwar auch heute noch der Fall, jedoch zu einem viel geringeren Anteil, da ich diesbezüglich nicht mehr in der Ausschreibung bin. Das ist für mich viel mehr zur Liebhaberei geworden. Heute arbeite ich vor allem mit Organisationen und Menschen in organisationalen Kontexten, darunter zu etwa 50 Prozent Behörden, Verwaltungen, Vereine, freie Träger. Die andere Hälfte sind Wirtschaftsunternehmen – kleine und mittelständische Unternehmen, Familienunternehmen, aber auch Konzerne.

Vermutlich kommen Ihre Kunden nicht mit dem expliziten Wunsch, ihr Potenzial zu entfalten …

Richtig. *(lacht)* Seit meiner Buchveröffentlichung zum Thema kommt es zwar gelegentlich vor, das Menschen zu mir kommen und sagen: „Hilf mir, meine Glaubenssätze zu hinterfragen und mein Potenzial auszuschöpfen." Das ist aber sehr selten. In der Regel kommen sie mit einem anlassbezogenen Thema und mitunter stellen wir dann fest, dass es in diese Richtung gehen könnte.

„Welcher Mensch möchte ich sein?" Wenn wir hierauf für uns passende Antworten haben, können wir weniger fremdgeleitet und letztlich würdevoller leben.

Ihr 2023 veröffentlichtes Buch „HIRNgeküsst" thematisiert die Arbeit an hinderlichen Denkmustern …

Richtig. Als ich 2016 an meinem vorherigen Buch zum Thema Veränderung schrieb, wurde mir bereits klar, wie wirkmächtig unsere Denkmuster sind. Sie können uns fördern, wenn es sich um positive innere Bilder handelt. Dann nenne ich sie „Hirnküsse". Wenn sie uns hingegen eingrenzen, spreche ich von „Hirnstuss". Da ich diesem Thema mehr Raum bieten wollte, habe ich „Hirngeküsst" geschrieben. In meinem nächsten Buch wird es um das Herz gehen – um Emotionen. Ich denke, emotionale


Foto: Karla Mohr, mohrfeeling

Kompetenz ist eine Kernfähigkeit der Zukunft, wenn es z.B. um Führungsarbeit geht.

Sind hinderliche Denkmuster bzw. Glaubenssätze besonders häufige Gründe, wenn Menschen ihr Potenzial nicht ausschöpfen können?

Grob umrissen würde ich zwei Aspekte nennen: Zum einen ist es ein ungünstiger Umgang mit eigenen Gedanken, was hinderliche Glaubenssätze beinhaltet. Zum anderen spielt oft ein ungünstiger Umgang mit eigenen Körperempfindungen und Emotionen eine Rolle. Sie regen Menschen nicht selten dazu an, im Autopiloten unterwegs zu sein und Muster zu bedienen, die sich nicht als funktional erweisen. Dies kann dazu führen, dass sie sich in der Nutzung ihrer Fähigkeiten und Potenziale begrenzen – natürlich ungewollt und unbewusst. Systemisch würde man von problematischen Kognitions-Emotions-Verhaltensmustern – kurz KEV-Mustern – sprechen, die sich stabilisiert haben. Ich arbeite in diesen Fällen gerne mit einer personzentrierten Systemtheorie, z.B. nach Jürgen Kriz, um zu schauen, wie der Mensch die Musterbildungsprozesse reflektieren und verändern kann, sodass sich neue Handlungsoptionen öffnen.

Welche Rolle spielt Systemtheorie generell in Ihrer Arbeit?

Sie prägt mein prozesshaftes Denken schon sehr. Wenn ich eine einzelne Person begleite, deren Thema sich in einem überschaubaren Kontext bewegt, dann halte ich „rein lösungsfokussiertes Arbeiten“ für effektiv und „minimalinvasiv“ und sehe zunächst keine Notwendigkeit, „klassisch systemisch“ anzusetzen. Habe ich es aber mit einem komplexeren System zu tun – z.B. einer Familie, einem Team, einer Gruppe oder gar einer Organisation –, das als solches ein Problem hat, brauche ich eine auf Systemtheorie basierende Herangehensweise, um wirksam zu sein. Ich würde dann eher über Spielregeln reden und die Menschen einladen, das, was zwischen ihnen ist, in Kommunikation zu bringen. Beispielsweise orientiere ich mich gerne an den

generischen Prinzipien der Synergetik, welche die Frage betreffen, wie Selbstorganisation in größeren Systemen funktioniert und gefördert werden kann.

Wie wirken hinderliche Denkmuster? Hätten Sie ein Beispiel?

Ich hatte einen Kunden, der von der Annahme getrieben war, anderen Menschen immer helfen zu müssen. Zudem dachte er, er müsse stets alles wissen. Dieses Denken führte zu starkem Stress. Natürlich kam er nicht zu mir und sagte: „Ich habe diese Antreiber, deshalb geht es mir schlecht." Stattdessen suchte er das Coaching wegen der hohen Stressbelastung auf. In der gemeinsamen Arbeit haben wir dann entdeckt, worin die grundlegenden Muster bestehen, die den Stress überhaupt erst auslösen. Die Muster äußerten sich in bestimmten Verhaltensweisen, die wir reflektierten. Wenn ein Kollege oder eine Kollegin ihn anrief und ein Problem schilderte, gab er beispielsweise sehr schnell ungefragt Ratschläge oder zerbrach sich den Kopf darüber, wie das Problem gelöst werden könnte. Er setzte sich also erheblichem Druck aus, weil er immer retten und helfen wollte. Die Fähigkeit, einfach zu sagen, dass er gerade keine Zeit habe, oder zu fragen, ob er überhaupt helfen soll, ging ihm ab. Er wurde permanent von anderen bespielt. Die Außenwelt hatte seine Fernbedienung in der Hand.

Wie sieht es in der Praxis aus, wenn Sie mit Ihren Klientinnen und Klienten an hinderlichen Denkmustern arbeiten?

Im eben skizzierten Beispiel haben wir zunächst geschaut, welche Richtung der Klient einschlagen wollte – wie sein „gewolltes Leben" aussieht. Dabei greife ich gerne auf eine Grabredeübung zurück. Wir sind alle endliche Wesen und wenn das Leben vorbei ist, wird – hoffentlich – jemand eine Rede über uns halten, in der es darum geht, was für ein Mensch der Verstorbene war und wofür er sein Leben genutzt hat. Mein Klient hatte zunächst noch keine echte Idee von seinem „Wofür" als Mensch. Als er im Laufe des Coachings immer mehr Klarheit darüber gewann, was er im Leben will, war eine Basis geschaffen, um auch an seinen hinderlichen Denkmustern zu arbeiten. Hierbei kann man z.B. auf Techniken aus der Akzeptanz- und Commitment-Therapie zurückgreifen, um in der „Funktionskette" von Gedanken und Verhalten die Lücke zu finden. Viktor Frankl wies darauf hin, dass zwischen Reiz und Reaktion die Freiheit liegt. Im Coaching übten wir, wie der Klient in Situationen, die den Reiz auslösen, in die Defusion gehen kann. D.h., wir arbeiteten daran, dass er, wenn beispielsweise wieder ein Kollege ein Problem schildert, bewusst den Autopiloten abschaltet, sich vor Augen hält, was *er* in diesem Moment will sowie kann, und eine daran angepasste Reaktion zeigt. So ließ sich das alte Muster unterbrechen.

Erörtern Sie mit den Menschen, wo die Antreiber biografisch herrühren oder bleiben Sie lösungsfokussiert?

Ich komme aus der Lösungsorientierung. Besonders gut gefällt mir der Grundsatz, nur so kurz wie nötig zu stören, mich als Coach schnell überflüssig zu machen und die Kunden nicht fürsorglich zu belagern. Hierzu gehört für mich auch, das eigene Handeln transparent zu machen und bestimmte Interventionen zu erklären, damit die Kunden sie fortan auf neue Situationen übertragen können. Wenn sie z.B. die Defusionstechnik verstanden haben, benötigen sie beim nächsten ähnlichen Problem vielleicht kein Coaching. Um die Strategie hinter einer solchen Technik zu durchdringen, ist es aber nicht unerheblich, auch zu verstehen, wo hinderliche Denkmuster herkommen. Deshalb fließt diese Perspektive auch ins Coaching ein. Ich frage dann z.B.: „Ist der Gedanke, helfen zu wollen, männlich oder weiblich? Vater oder Mutter?" Denn viele Denkmuster entstehen in den Herkunftsfamilien. Damit ist der Kontext schnell klar, ohne ein Genogramm anfertigen und Herkunftsfamilienarbeit durchführen zu müssen. Das wäre nicht meine favorisierte Vorgehensweise. Mir ist es aber wichtig, dass die Menschen die Bezüge verstehen.

> ***Viktor Frankl wies darauf hin, dass zwischen Reiz und Reaktion die Freiheit liegt.***



Foto: Karla Mohr, mohrfeeling


Foto: Karla Mohr, mohrfeeling

Der geschilderte Praxisfall kann im Bereich der Stress- und Burnout-Prävention verortet werden. Welche Personengruppen betrifft das Thema besonders?

Stark betroffen sind Menschen, die im psychosozialen Bereich tätig sind – Erzieher, Pädagogen etc. Im unternehmerischen Kontext betrifft es schon eher die Führungskräfte und Funktionsträger, die mit großen Rollenkonflikten zu kämpfen haben. Hier ist wieder die systemische Herangehensweise wichtig, um Lösungen nicht nur beim Spieler, sondern zudem bei den Spielregeln zu suchen. Die Antreiber und Denkmuster der Person sind – wie im Beispiel gezeigt – natürlich zu betrachten, aber ebenfalls die Zusammenhänge, in denen sie tätig ist.

Die kognitive Verhaltenstherapie geht von der Grundlogik aus, dass eine „Störung" – in diesem Fall ein intensives Stressempfinden – nur entsteht, wenn eine dysfunktionale Bewertung der reizauslösenden Situation vorgenommen wird, was dann zur Stressreaktion führt.

Als wie gewichtig bewerten Sie den Zusammenhang zwischen Stressprävention und dem Überwinden dysfunktionaler Denkmuster?

Aus meiner Sicht ist starker Stress meistens auch mit hinderlichen Denkmustern verbunden. Die kognitive Verhaltenstherapie geht von der Grundlogik aus, dass eine „Störung" – in diesem Fall ein intensives Stressempfinden – nur entsteht, wenn eine dysfunktionale Bewertung der reizauslösenden Situation vorgenommen wird, was dann zur Stressreaktion führt. Dies entspricht in etwa dem klassischen ABC-Modell: Activating Event, Beliefs, Consequences. Ich denke, an dieser Perspektive ist schon was dran. Wenn man eine systemischer geprägte Sichtweise wählt und die PSI-Theorie – die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen – heranzieht, kann man das Entstehen ungünstiger Muster aber auch folgendermaßen betrachten: Bei manchen Menschen ist der Fehler-Zoom an, sodass sie permanent nur sehen, was momentan nicht gut läuft. Hier fehlt es an einem stabilen emotionalen Erfahrungsgedächtnis, was z.B. zu Passivität oder Aktionismus führen kann.

Hier gilt es dann, die Wahrnehmung von Selbstwirksamkeit zu stärken?

Genau. Um Muster zu unterbrechen, reicht es nicht, ein bisschen „am System zu schütteln". Stattessen ist es hilfreich, eine Art „Magnetismus" aufzubauen, eine Idee von der eigenen Entwicklung. Ein neues inneres Bild ist wertvoll, auch wenn es noch in der Ferne liegt. Wenn sich das System, nachdem es im Chaos war, wieder neu ordnet, ist es nämlich gut, einen Gegenpol gebaut zu haben, damit der Mensch nicht wieder in das Muster verfällt, das er schon kennt.

Im Kontext der Potenzialentfaltung arbeiten Sie auch mit dem von Ihnen entwickelten „Solution-Loop". Wie sieht diese Methode aus?

Die Methode basiert auf einem Modell, das auf Haesun Moon zurückgeht und das ich durch Peter Szabó kennenlernte: die dialogischen Quadranten. Man könnte es als Kommunikationsanalyse-Tool beschreiben. Wenn Menschen miteinander kommunizieren, kann man das Gesprochene auf einer Zeitlinie einordnen. Sie reden entweder über Vergangenes, über die Gegenwart oder die Zukunft. Dies ist die waagerechte Achse des Modells. Die senkrechte stellt dar, ob über Positives oder Negatives gesprochen wird. Daraus ergeben sich vier Quadranten: die beste Vergangenheit (Vergangenheit plus), die belastende Vergangenheit (Vergangenheit minus). Manchmal unterhalten Menschen sich auch über die kühnsten Hoffnungen (Zukunft plus) oder ihre größten Befürchtungen (Zukunft minus). Ein Großteil der Kommunikation fällt in den Bereich der belastenden Vergangenheit. Ich lasse Teams gerne den Satz „Wenn ich an meine Arbeit denke, dann denke ich an …" vervollständigen. Nach einigem Getuschel stelle ich ihnen die vier Quadranten vor und sage oftmals: „Ich wette, ihr wart in Vergangenheit minus unterwegs." In der weiteren Reflexion wird meist ziemlich schnell klar, dass es sinnvoll wäre, auch die Plus-Quadranten zu bedienen. Darüber hinaus nutze ich das Modell als Coach-Ausbilder. Wenn mir von Teilnehmenden berichtet wird, das ein Klient „nur jammere", rege ich gerne an, das nächste Treffen aufzuzeichnen und es gemeinsam zu ana-

lysieren. Dabei fällt oft auf, dass die Coaches bzw. angehenden Coaches selbst dazu beitragen, indem sie ihr Gegenüber immer wieder gedanklich in negative Quadranten schicken. Als Coach kann man das Instrument also auch für die Analyse der eigenen Arbeit nutzen. Im Solution-Loop habe ich das Modell als Methode im Raum erweitert. Ich baue mit Seilen eine „Straßenkreuzung", die von den vier Bereichen – man kann bildlich von „Stadtteilen" sprechen – umgeben ist. Diese Stadtteile werden mit den Klientinnen und Klienten nach einer bestimmten Abfolge bzw. einem festgelegten Prozessdesign, das auf Erkenntnissen aus der Motivationsforschung basiert, betreten und betrachtet. Damit schließen wir auch den blinden Fleck der lösungsorientierten Beratung, die den Quadranten Vergangenheit minus vermutlich nicht in den Blick nehmen würde. Ich denke, dass dieser Quadrant ein guter Motor sein kann, um Zukunft plus zu erreichen.

Sie bieten auch Supervision an. Welche Rolle spielt hier die Überwindung hinderlicher Denkmuster?

Das ist ein Klassiker in der Supervision. Wenn berichtet wird, dass in einem Begleitungsprozess etwas klemmt, sind oftmals unklare Auftragsklärungen oder der Umstand ausschlaggebend, dass unbewusst eigene Erwartungen eingebracht werden, wobei wiederum Denkmuster und Glaubenssätze eine Rolle spielen. Der Begriff Supervision wird heute manchmal breiter definiert und nicht mehr ausschließlich auf die Beratung von Helfersystemen angewandt. Ich kriege mittlerweile auch Supervisionsanfragen von Unternehmen und kläre dann erst einmal, was darunter verstanden wird. Coaching und Supervision sind für mich beides arbeitsweltliche Beratungsformen, wobei Coaching etwas abgestecktes ist. Ein Coaching ist zeitlich begrenzt und dient dazu, dass jemand ein Ziel erreicht, Fähigkeiten erweitert oder eine Weiterentwicklung vollzieht. Supervision ist für mich ein professionelles Verfahren der Beobachtung und Reflexion beruflicher Praxis – eine prozessorientierte „Draufschau" auf das Große und Ganze, ohne dabei immer ein definiertes Ziel



Foto: Karla Mohr, mohrfeeling

Wenn Menschen miteinander kommunizieren, kann man das Gesprochene auf einer Zeitlinie einordnen. Sie reden entweder über Vergangenes, über die Gegenwart oder die Zukunft.

zu verfolgen. Im Wirtschaftskontext – wenn wir mit Gruppen oder Teams arbeiten – kann es neben individuellen auch kollektive Denkmuster geben. In einem Vertriebsteam herrschte z.B. die feste Annahme, Kaltakquise bringe nichts. Alle Mitglieder glaubten daran. Das war ein kollektives Denkmuster, das irgendwann entstanden sein muss und der Potenzialentfaltung entgegenwirkte. Hier stoßen wir in den Bereich der Kultur: gemeinsame Werte, Glaubenssätze etc. Mein Job ist es dann, die Annahme ganz nüchtern zu hinterfragen: Ist sie wahr, sinnvoll, logisch? Ist sie empirisch belegbar? Man kann hier von einem Sokratischen Dialog sprechen. Vielleicht ist die Annahme richtig. Oftmals lockern sich derartige Überzeugungen aber, wenn sie auf den Prüfstand gestellt werden. Neben Denkmustern können auch Gefühle kollektiver Natur sein. Insbesondere Ängste oder das Gefühl von Überforderung schwappen schnell von Einzelnen auf ein Team über. Sinnbildlich spreche ich in diesem Zusammenhang – wie Michael Bohne – daher auch von „Kogno- bzw. Emokokken".

Im Erstberuf sind Sie Elektronikfacharbeiter, sind dann aber Diplom-Sozialpädagoge geworden. Wie kam es dazu?

Dazu hat die Geschichte mir verholfen. *(lacht)* Ich musste leider in der ehemaligen DDR aufwachsen und war dann ganz glücklich, als diese Gesellschaftsform ihr Ende fand, da sich mir als jungem Menschen erstmals Wahlmöglichkeiten eröffneten. In der DDR durfte ich kein Abitur machen, da ich politisch nicht angepasst war. Ich musste mir also einen Beruf suchen und bin Elektronikfacharbeiter geworden. Den Beruf musste ich aber nicht sehr lange ausführen, da das System glücklicherweise zusammengebrochen ist. Da die Betriebe nach der Wende geschlossen wurden und es „Kurzarbeit Null" bzw. die Arbeitslosigkeit gab, hatte ich viel Freizeit. So kam es zu der Überlegung, mit Freundinnen und Freunden eine Band zu gründen. Da wir dann auch einen Raum brauchten, um Musik machen zu können, haben wir gleich – mitten im Erzgebirge – ein ganzes Haus besetzt. Die Bilder der Berliner Hausbesetzungen hatten uns dazu angeregt und wir dachten: „Das macht bestimmt Spaß, bestimmt kommen viele Gäste vorbei." Tatsächlich hatten wir auch viel Freude, aber irgendwann klopfte natürlich das „Erwachsenensystem" an und fragte, was los ist. Ich fungierte damals als der inoffizielle Sprecher der Gruppe und übernahm die Kommunikation mit Bundesgrenzschutz, Polizei, Landratsamt und Bürgermeister, als interveniert werden sollte. Irgendwann kam der Landrat zu mir und sagte: „Tom, mach das doch beruflich!" Ich fragte: „Was? Hausbesetzer?" Daraufhin entgegnete er: „Nein, Streetworker wäre doch gut. Das könnte zu dir passen." So rutschte ich in die Soziale Arbeit hinein und studierte Sozialpädagogik. Es begann also alles mit dem Zusammenbruch der DDR.



Foto: Karla Mohr, mohrfeeling

Wie kam es dann dazu, dass Sie in der Wirtschaft tätig wurden?

2003 fragte mich erstmals ein Unternehmen, ob ich mit dessen Führungskräften zum Thema Gesundheit arbeiten könnte. Ich hatte richtig Angst, als Sozialpädagoge in die Wirtschaft zu gehen, und sagte mir: „Ach du liebe Zeit, ich habe doch gar keine Ahnung von Wirtschaft. Die haben doch richtige Probleme!" Trotzdem gestaltete ich einen Nachmittag mit den Führungskräften zu den Themen Salutogenese und Resilienz. Zu meiner Überraschung waren die unheimlich beeindruckt von den Modellen, die ich aufzeigte. Ich dachte: „Wirklich? Euch beeindruckt, was wir in den ersten Semestern lernen? Das ist ja spannend!" *(lacht)* Da habe ich realisiert, dass die Wirtschaftswelt auch nur mit Wasser kocht und dass das alles ganz normale Menschen wie du und ich sind. Eigentlich sind die Themen sogar mehr oder weniger dieselben wie bei meinen ehemaligen Klientinnen und Klienten auf der Straße. Sie haben zwar andere Worte dafür, aber die Dynamiken hinter den Problemen sind vergleichbar. Und so ging ich nach und nach stärker in den Wirtschaftskontext.

Haben Sie aus der Tätigkeit als Streetworker etwas mitgenommen, das Ihre heutige Arbeit prägt?

Ich glaube, grundlegend habe ich in dieser Zeit alles Wesentliche gelernt, was ich heute brauche, nur habe ich im Nachgang die dazu passenden Worte sowie Theorien kennengelernt und meine Tool-Box erweitert. Als Streetworker war ich – grob umrissen – in zwei Kontexten aktiv: Zum einen arbeitete ich mit jungen Menschen aus dem ländlichen Raum, die aus der links-alternativen Szene kamen. Hier ging es vor allem um individuelle Schwierigkeiten, Stress- oder Sucht-Thematiken, mit denen sie konfrontiert waren – mit sich selbst und im Miteinander der Gruppe. Ich war zudem das Bindeglied zwischen ihnen und der Stadt, wenn es z.B. um geeignete Plätze zum Skaten ging. Das war Gemeinwesenarbeit. Zum anderen arbeitete ich mit jungen rechtsorientierten Menschen – „Glatzen", wie sie sich nannten.

> ***Es ist aber ein Unterschied, ob ich sage „Ich finde deine Ansichten zum Kotzen" oder ob ich sage „Ich finde dich zum Kotzen". Somit verinnerlichte ich auch die Haltung, Personen nicht mit ihren Denk- und Verhaltensmustern gleichzusetzen.***

Das war für jemanden wie mich, der aus dem ganz anderen Lager stammte und damals noch rotgefärbte Haare hatte, eine spannende und lehrreiche Zeit. Meine Vorstellung lautete damals natürlich: „Ich mache diese Menschen zu Demokraten." Ich dachte mir, dass das ja eigentlich ganz einfach sei und ich denen nur überzeugend sagen müsse, was richtig ist. In der Arbeit merkte ich aber ziemlich schnell, dass das keine kluge Idee und eine rein faktenbasierte Kommunikation nicht der richtige Ansatz ist. In den ersten Wochen spielten wir lediglich Argumente-Ping-Pong. Zwar wurde ich in meiner Argumentation immer besser, die aber auch. Schließlich hatten sie jetzt einen Trainingspartner. Ich stellte dann fest, dass es viel sinnvoller ist, ihnen zuzuhören und offene, hypothetische und zirkuläre Fragen zu stellen: Wie hängt dieses mit jenem zusammen? Wohin führt dieser oder jener Sachverhalt, wenn man ihn weiterdenkt? Das hat zu Dekonstruktionen geführt, denn sie merkten mitunter, dass ihre Ansichten lückenhaft und nicht schlüssig durchdacht waren. Die fragende Haltung hat also viel stärker zum Nachdenken, Hinterfragen der eigenen Denkweise und Erkennen blinder Flecken geführt, als es die wissende Haltung vermochte. Sie hat Musterunterbrechungen angeregt oder bewirkt. Ohne es zu wissen, habe ich damals die eine systemische Idee kennengelernt, dass Gedanken Konstruktionen sind. Ich lernte zudem, wie wichtig die Beziehungsebene in der Begleitung von Menschen ist. Auch wenn ich völlig andere Ansichten vertrat als meine Gesprächspartner und deren Denkmuster ablehnte, war mir immer Respekt vor der Person wichtig. Gleichzeitig war ich respektlos gegenüber ihren Ideen und Konstrukten. Ich konnte ihnen auch sagen, dass ich ihre Meinungen furchtbar finde. Es ist aber ein Unterschied, ob ich sage „Ich finde deine Ansichten zum Kotzen" oder ob ich sage „Ich finde dich zum Kotzen". Somit verinnerlichte ich auch die Haltung, Personen nicht mit ihren Denk- und Verhaltensmustern gleichzusetzen.

Wie helfen Ihnen die Erkenntnisse aus der Streetworker-Zeit heute als Coach weiter?

Auch jetzt arbeite ich mitunter mit Menschen, die völlig anders denken als ich und andere Meinungen haben. Aus der Supervision mit anderen Coaches weiß ich, dass manche Kolleginnen und Kollegen in bestimmten Situationen den Druck verspüren, ihre Meinungen sagen zu müssen, oder das Gefühl haben, mit ihrem Gegenüber aufgrund dessen Andersartigkeit nicht gut umgehen zu können. Daher bin ich dankbar, dass ich schon früh eine Haltung entwickeln konnte, die mich davor schützt. Wenn ich frühere Kunden nach einiger Zeit wiedersehe und frage, was ihnen an unserem Coaching gefallen hat, sagt niemand so etwas wie: „Der Solution-Loop war klasse!" Stattdessen höre ich, dass sie das Gefühl hatten, einen Raum zu bekommen, in dem sie sich mitteilen konnten, ohne bewertet zu werden, und nach den Sitzungen bestärkt waren. Das zeigt mir, dass es vor allem wichtig ist, mit Menschen in Beziehung zu gehen, nicht an ihnen zu zerren, ressourcenorientiert über das zu sprechen, was möglich ist, und Hoffnung auszustrahlen. Wenn ich stattdessen anfange, zu ziehen und zu schubsen, führt das eher zu Widerstand. Man merkt ja schon im Umgang mit den eigenen Kindern oder in der Partnerschaft, dass das kein kluges Konzept ist. Dann kann es auch nicht bei unseren Kunden funktionieren.

Portrait



Foto: Karla Mohr, mohrfeeling

Tom Küchler ist Diplom-Sozialpädagoge (FH) und war als Streetworker tätig. Heute ist er u.a. Coach, Coach-Ausbilder, Supervisor, Organisationsentwickler, Trainer, Vorstand des Systemischen Instituts Sachsen e.V. und ehemaliges Vorstandsmitglied der Systemischen Gesellschaft. Küchler versteht sich als Potenzialentfalter und Kulturwandler. 2023 erschien sein Buch „HIRNgeküsst. Die Veränderung von hinderlichen inneren Bildern, Mindsets und Glaubenssätzen". Sein erstes Buch (2016) „Veränderung muss S.E.X.Y. sein! – Lösungsorientierte Anregungen für das (Selbst-)Management von Veränderung" geht bald in eine neue Auflage (Verlag V&R).

www.potenzialentfaltung.org

Coaches in CoachDb.com



Nina Scheitweiler
Scheitweiler GmbH

„Bewegung bedeutet Veränderung. Veränderungen sind viele gute Möglichkeiten, die genutzt werden wollen."

68723 Schwetzingen | Tel.: 0171 1402608
www.scheitweiler.de

www.coachdb.com/de/coach/nina-scheitweiler.html



Christian Glameyer
Christian Glameyer Coaching

„Sie suchen nach einem professionellen Gesprächspartner, der mit Ihnen Ihre Situation analysiert? Der gemeinsam mit Ihnen nach Perspektiven sucht? Dann begleite ich Sie gerne ein Stück auf Ihrem Weg mit modernen Coaching-Methoden, einem wachen Geist und ehrlichem Feedback."

44269 Dortmund | Tel.: 0179 4776265
www.glameyer-coaching.de

www.coachdb.com/de/coach/christian-glameyer.html



Christian Holzhausen
Der Psychotherapeut und Coach – Das Online Experten-Coaching

„Neben meiner empathischen Grundhaltung und Fachkompetenz, sind mir vor allem Interventionen mit Humor und Leichtigkeit wichtig!"

38154 Königslutter | Tel.: 0151 28734489
www.online-fk-coaching.de

www.coachdb.com/de/coach/christian-holzhausen.html



Maria Müller-Reißmann
MMR Coaching

„Ich arbeite seit 2018 als Business-Coach, sehr gerne auf Englisch, und begleite vorrangig junge Führungskräfte, die entweder neu in der Rolle sind oder ihre Aufgaben und Ziele und die damit verbundenen Herausforderungen reflektieren möchten."

10557 Berlin | Tel.: 0176 23531524
www.mmr-coaching.com

www.coachdb.com/de/coach/maria-mueller-reissmann.html



Marita Gräfer
Marita Gräfer Coaching & Training

„Als Business-Coach sowie Trainerin für Resilienz und Stressmanagement begleite ich Menschen und Teams auf ihrem Weg zu einem erfüllten und zufriedenen Arbeitsleben."

22459 Hamburg | Tel.: 0174 9474761
www.graefer-coaching.de

www.coachdb.com/de/coach/marita-graefer.html



Silvia Haas
Coaching.Training.Beratung.

„Ich begleite Sie dabei, individuelle Klärung und Stärkung des Selbstvertrauens zu erfahren, neue Impulse und Lösungen zu entwickeln und individuelle Strategien umzusetzen."

90403 Nürnberg | Tel.: 0176 23125027
www.silvia-haas.de

www.coachdb.com/de/coach/silvia-haas.html



Melanie Linnenschmidt
linnenschmidtCOACHING

„Als Psychologin und Coach helfe ich Führungskräften und Teams dabei, ihre Resilienz zu steigern und ihren Herausforderungen mit mehr ‚Zukunftsmut' zu begegnen."

49090 Osnabrück | Tel.: 0541 18571987
www.linnenschmidtcoaching.de

www.coachdb.com/de/coach/melanie-linnenschmidt.html



Simona Manoiu
Coaching Simona Manoiu

„Das tiefe Verständnis von Problemen, Empathie, Wissen, langjährige Erfahrung und das Finden einer Lösung, das sind meine Stärken!"

01219 Dresden | Tel.: 0176 32340350
www.manoiu.de

www.coachdb.com/de/coach/simona-manoiu.html



REVT: Rational-Emotive Verhaltenstherapie in der Coaching-Praxis

Wie man limitierende Glaubenssätze erkennt und verändert

Von Dr. Christopher Rauen & Andreas Steinhübel

Eine Herausforderung steht bevor und man ist sich sicher: „Ich werde versagen und das ist eine Katastrophe." Die Reaktion: Panik. Momente wie diese kennen viele Menschen. Häufig ist ihnen dabei jedoch nicht klar, dass nicht die reizauslösende Situation zur irrationalen Reaktion führt, sondern das Denken, das diese in der Person auslöst. Hier setzt die Rational-Emotive Verhaltenstherapie (REVT) an, mit der es möglich ist, die limitierenden Denkweisen sowie deren Wirkung zu erkennen und aufzulösen. Der Beitrag blickt auf die konzeptionellen Grundlagen und die Coaching-Anwendungspraxis der REVT.

Unser aller Denken und Handeln ist von Glaubenssätzen mitgeprägt. Da diese oftmals früh im Leben erlernt bzw. von anderen Personen übernommen oder durch andere äußere Einflüsse geprägt wurden (Klein, 2021), können sie im Hier und Jetzt durchaus einengend, dysfunktional und irrational sein. Glaubenssätze weisen eine starke emotionale Verankerung auf. Will man sie ablegen oder verändern, ist das Erkennen der erste wichtige Schritt. Sich lediglich der Zusammenhänge rational bewusst zu werden, reicht jedoch noch nicht. In Folge 35 des Podcasts „Business-Coaching and more" sprachen Dr. Christopher Rauen und Andreas Steinhübel über die Frage, wie Coaches Glaubenssätze aufseiten ihrer Klientinnen und Klienten erkennen und mittels REVT (siehe Ellis & Joffe Ellis, 2012) bearbeiten können. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte des Gesprächs.

Was steckt hinter REVT?

Wie bei vielen Methoden, die im Coaching eingesetzt werden, handelt es sich bei REVT um einen therapeutischen Ansatz. Aber keine Sorge, das macht Coaching nicht zur Psychotherapie. Mit REVT ist es möglich, bestimmte Alltagsphänomene, die uns in unserem Handeln limitieren und die wir alle kennen, unter Einbezug der emotionalen Ebene bearbeitbar zu machen. Das Modell kann daher auch im Coaching – d.h. in nicht-klinischen Fällen – zum Einsatz kommen, damit Menschen gar nicht erst einen Therapiebedarf und entsprechend hohen Leidensdruck entwickeln. Prävention ist eine wichtige Funktion von Coaching.

- » Ausgehend vom ABC-Modell nach Albert Ellis ist die Reaktion, die ein Mensch auf eine schwierige Situation zeigt, nicht direkt auf die Situation selbst zurückzuführen, sondern auf seine Glaubenssätze bezüglich der Situation.
- » Die Rational-Emotive Verhaltenstherapie (REVT) kann im Coaching eingesetzt werden, um Glaubenssätze aufzuzeigen, zu hinterfragen und zu bearbeiten, damit Klientinnen und Klienten in schwierigen Situationen angemessenere Reaktionen zeigen können.
- » Limitierende Glaubenssätze durch funktionalere zu ersetzen, bedarf einer von intensivem Einüben begleiteten Verankerung.

Bei den Alltagsphänomenen geht es um innere Überzeugungen – Glaubenssätze, die uns hilfreich zur Seite stehen, aber in bestimmten Situationen auch hinderlich sein können. Gründer der REVT ist Albert Ellis, geboren 1913. Ellis befasste sich intensiv mit der Frage, was Klienten – bzw. Patienten im klinischen Kontext – hilft und was sie einschränkt. Hier kommt sein ABC-Modell (siehe z.B. Wikipedia, o. D.) ins Spiel.

Das ABC-Modell

Ellis bemerkte, dass Menschen häufig auf einen bestimmten Reiz reagieren. Zwischen dem aktivierenden Signal bzw. *Ereignis* (A – Activating Event) und der *Reaktion* (C – Consequences) verortete er das *Belief System* (B). Letzteres besteht aus Glaubenssätzen, Überzeugungen und Grundannahmen. Bestimmte Überzeugungen können dazu führen, dass zwischen dem Reiz und der Reaktion etwas passiert, was in der jeweiligen Situation nicht hilfreich ist. Z.B. hört jemand von hinten Schritte und ihm läuft ein kalter Schauer über den Rücken, weil seine Annahme lautet, was er nicht sieht, sei gefährlich.

Grundannahmen über uns, die Welt oder das Wesen des Menschen werden früh geprägt. Sie führen dazu, dass bestimmte Reize, die für den einen unproblematisch sind, auf den anderen gar nicht harmlos wirken. Das Interessante daran ist, dass uns in der Regel nur das A und das C bewusst sind. Die inneren Überzeugungen hingegen bleiben oftmals unbewusst. Dies ist insbesondere dann problematisch, wenn sie irrational ausfallen.

Kategorien irrationaler Überzeugungen

Ellis definierte vier Kategorien irrationaler Überzeugungen. Diese führen dazu, dass Menschen sich in der Verwirklichung ihrer Ziele selbst *sabotieren*.

Eine Kategorie bildet das *mussturbatorische Denken*. Es liegt immer dann vor, wenn Klienten in Absolutismen denken. Diese können sich sowohl auf die eigene als auch auf andere Personen beziehen: „Ich muss das schaffen! Ich muss der Beste sein! Die anderen müssen …" Die zweite Kategorie ist das *Katastrophendenken*. Eine Situation wird überzeichnet und „katastrophisiert". Wichtig ist es, das Denken in Katastrophen von der bewussten Beschreibung einer kritischen Situation zu unterscheiden.

Hinzu kommt die Kategorie der *negativen globalen Selbst- und Fremdbewertung*. Ein Beispiel ist die global abwertende Annahme: „Ich bin total wertlos, wenn ich das nicht schaffe! Also muss ich es schaffen!" Die Überzeugung könnte sich ebenso auf andere Personen beziehen und etwa lauten: „Wenn er das nicht kann, ist er ein Versager!"

An diesen von Absolutismen geprägten Abwertungen wird eine Verbindung mit dem mussturbatorischen Denken erkennbar. Die Kategorien irrationaler Überzeugungen sind nicht unabhängig voneinander, sondern gehen teilweise ineinander auf und verstärken sich gegenseitig. Die letzte Kategorie bildet die *niedrige Frustrationstoleranz*, die in Sätzen wie den folgenden zum Ausdruck kommt: „Ich ertrage es nicht! Das kann man nicht schaffen!" Es geht um den Glauben, etwas Negatives nicht aushalten zu können.

Wie irrationale Überzeugungen entstehen

Irrationale Überzeugungen entstehen durch die Erfahrungen, die wir machen, wenn wir groß werden. Hier spielt das gesamte Umfeld rein – Eltern, die Schule, Verwandte und Freunde etc. Unsere Überzeugungen werden demnach früh geschaffen. In unserer Kindheit

haben sie durchaus auch eine Funktionalität. Nehmen wir das Katastrophendenken: Wenn ein Kind beispielsweise lernt, besonders vorsichtig zu sein, kann das mit Blick auf bestimmte Situationen in der Kindheit sinnvoll sein. Allerdings verbleiben diese Überzeugungen in manchen Menschen und steuern sie unbewusst auch im Erwachsenenalter. Dies kann zu irrationalem Handeln führen.

Anwendung im Coaching – erkennen, variieren, verankern

Die Kraft der REVT-Methode liegt genau hier: Sie setzt an den inneren Überzeugungen der Klienten an, dem „Belief System". Der erste Schritt der Anwendung zielt darauf, dieses zu begreifen – es geht ums *Erkennen*. Gemeinsam mit dem Klienten schaut der Coach auf eine spezifische Situation. Was ging dem Klienten in dieser Situation durch den Kopf? Woran hat er gedacht? Welche Glaubensmuster und Annahmen (B) haben ihn vom aktivierenden Ereignis (A) zur jeweiligen Reaktion (C) geführt? So soll die Logikkette von A, B und C aufgezeigt werden.

Dies kann durchaus etwas dauern und „Detektivarbeit" erfordern. Gelingt es, ist dies für viele Klienten aber bereits sehr hilfreich, weil sie erkennen, dass sie reizauslösenden Situationen nicht ausgeliefert sind. Sie realisieren: „Nicht der Reiz, sondern meine Gedanken und Überzeugungen steuern meine Reaktion." Wurden die dysfunktionalen Glaubenssätze erkannt, können sie im nächsten Schritt *variiert* werden.

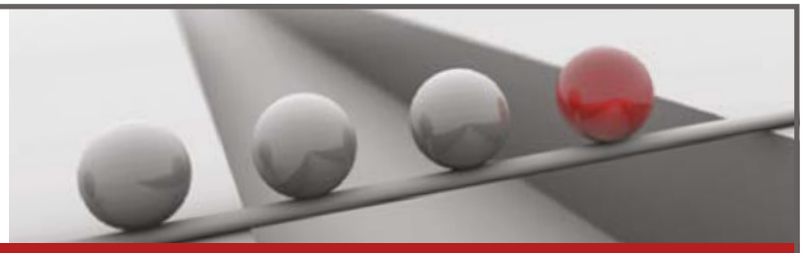
Variieren und Angemessenheit herstellen

Dabei ist eines wichtig: Es kann weiterhin Kontexte geben, in denen die alten Glaubenssätze einen Nutzen haben. Das negieren und alles „Negative" durch „Positives" ersetzen zu wollen, funktioniert nicht, und die Intention wäre auch falsch. Man kann Menschen nichts „weghexen".

Es geht stattdessen darum, Angemessenheit und Funktionalität herzustellen, und hierfür benötigt man einen neuen, funktionaleren Glaubenssatz. Dieses Vorgehen ermöglicht dem Klienten ein freieres Handeln. Wer hingegen fest „verdrahtet" und von unbewussten Annahmen gesteuert bleibt, läuft Gefahr, immer wieder in ähnliche Löcher zu fallen.

Glaubenssätze auszutauschen, ist nicht einfach. Es erfordert einiges an „Detektivarbeit" und viel Einüben. Es ist aber tatsächlich möglich, Überzeugungen schrittweise zu verändern. Haben wir im Coaching einen Glaubenssatz erkannt, der in einer bestimmten Situation nicht funktional sein könnte, ist es angebracht, ihn infrage zu stellen und an der Realität zu messen (auch als „D – Disputation" bezeichnet; siehe Wikipedia, o. D.). Das kann unter dem Slogan laufen: Glaubenssätze vor Gericht. Ist der Glaubenssatz wirklich angemessen? Ist wirklich einmal etwas dramatisches passiert? Finden die Befürchtungen eventuell nur in der Phantasie statt? So be-

acc
austriancoachingcouncil
Die Plattform der Interessensvertretung für professionelles Coaching
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 • www.coachingdachverband.at

Der monatlich erscheinende Podcast „Business-Coaching and more“ ist auf allen gängigen Podcast-Portalen abrufbar. Eine Übersicht aller Folgen finden Interessierte hier:

www.rauen.de/podcast

steht die Chance, einen weniger funktionalen Glaubenssatz Stück für Stück gegen einen angemesseneren auszutauschen – oder ihn wenigstens abzuschwächen.

In der Anwendung sollten Coach und Klient in *einer* Situation bleiben und erst nach der erfolgreichen Bearbeitung eine weitere betrachten, denn unterschiedliche Situationen sind oftmals mit unterschiedlichen limitierenden Glaubenssätzen verbunden. Wenn man nicht auf eine Situation zur Zeit fokussiert, wird es ganz schwierig.

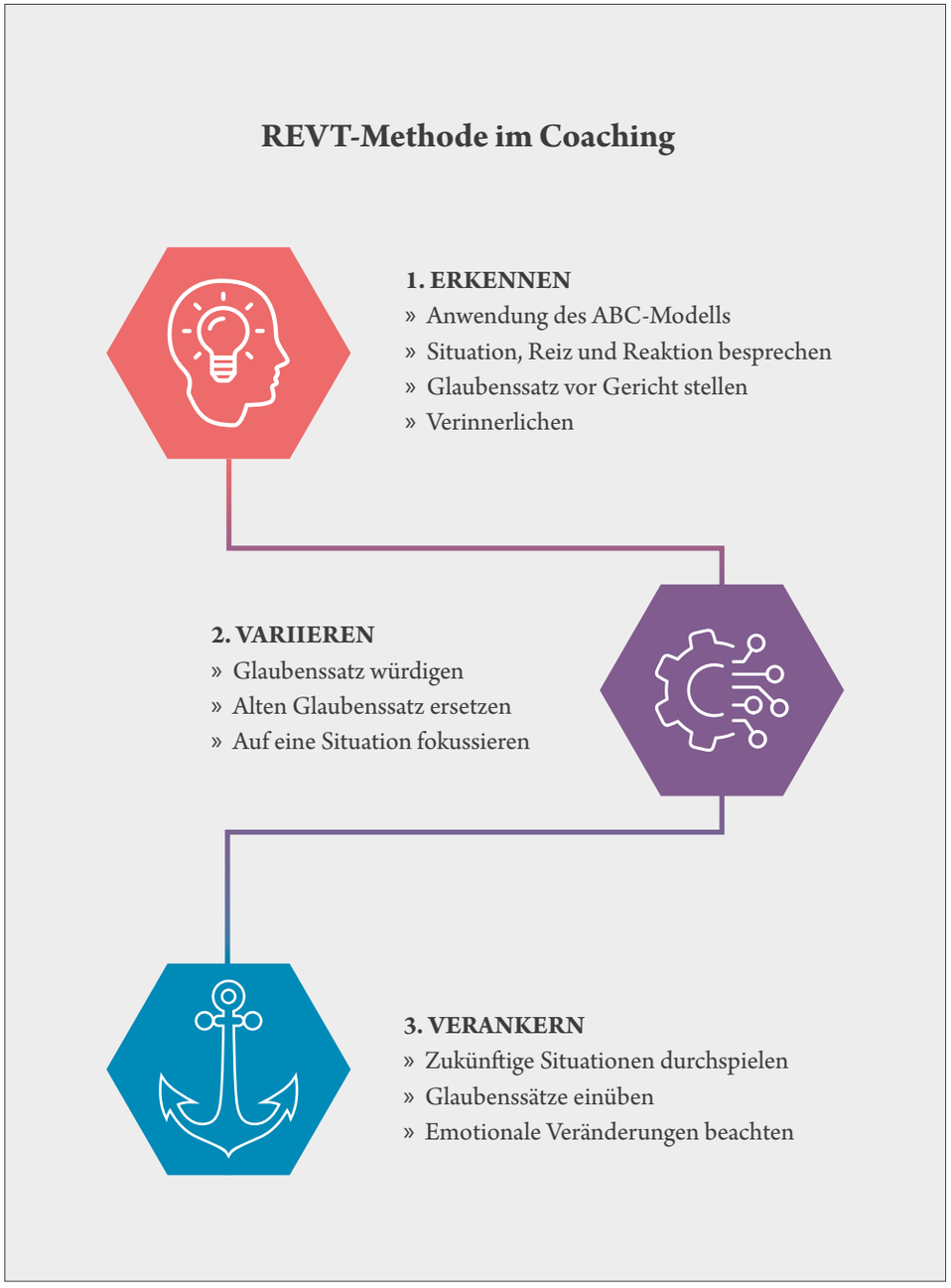


Abb.: Grundzüge der Anwendung des REVT-Modells im Coaching

Verankerung und die Bedeutung der emotionalen Ebene

Wir bleiben also spezifisch. Wichtig ist darüber hinaus, dass der neue Glaubenssatz *vom Klienten selbst* stammen sollte. Glaubenssätze, die in klugen Büchern und Kalendern stehen oder die von einem Coach vorgegeben werden, können nie so kraftvoll sein wie der neue, funktional-hilfreiche Glaubenssatz, der „aus“ dem Klienten selbst kommt.

Aufgabe des Coachs ist es dabei, den erforderlichen *Suchmodus zu unterstützen*. Die Suche ist ein emotionaler Prozess, bei dem oftmals alte Muster zu Tage treten. Daher ist es wichtig, als Coach klar strukturiert zu arbeiten, das A, B und C systematisch gut herauszuarbeiten und einen Denkprozess zu initiieren, der das Verankern eines funktionaleren Glaubenssatzes ermöglicht. Das *Verankern* ist zentral, damit der neue Satz in realen Situationen auch abgerufen und aktiviert werden kann.

Im Coaching kann man bevorstehende Situationen durchspielen und den Klienten fragen: „Wenn Sie sich den neuen Glaubenssatz vor Augen führen – vielleicht möchten Sie ihn auch laut aussprechen oder aufschreiben – und sich vorstellen, dass Sie jetzt mit demselben Reiz in die Situation gehen … Was verändert sich dann? Welche positiven Konsequenzen können Sie jetzt wahrnehmen?“ Haben Klienten die Arbeit mit dem REVT-Modell einmal im Coaching erlebt, können sie es auch weiterhin gut für sich nutzen. Es zahlt somit positiv auf die Selbstermächtigung ein.

Ein wichtiger Aspekt ist noch zu erwähnen: Wir sprechen von der Rational-*Emotiven* Verhaltenstherapie. D.h., dass es immer auch um die Frage geht, was auf der emotionalen Ebene passiert. Wie können wir durch die Umstrukturierung eines Glaubenssatzes bewirken, dass sich im Klienten auch eine andere emotionale Reaktion abspielt? Hier gilt der Grundsatz: *Keine Veränderung ohne Emotion.*

Im Coaching schauen wir also, wo Emotionalität vorliegt, binden sie ein und lassen sie eben nicht außen vor, damit es zu einer kognitiven,

aber auch emotionalen Umstrukturierung (auch als „E – Effect“ bezeichnet; siehe Wikipedia, o. D.) kommt. D.h., dass das veränderte Belief System ein *anderes inneres Erleben* bedingt, das zu einem anderen äußeren – idealerweise funktionaleren – Verhalten führt.

Das klappt nicht in einer Sitzung. Der Coach ist kein Magier, der den Zauberstab schwingt. Stattdessen ist viel Übung erforderlich. Klienten müssen die neuen Glaubenssätze ausprobieren und sich bewusst in Situationen bringen, die sie zuvor gemieden haben, damit die neuen Glaubenssätze sich einschleifen und später auch in Stresssituationen, die schnell alte Muster zum Vorschein bringen, abrufbar sind. Menschen wollen sich von Emotionen nicht einschränken lassen. Viele versuchen, negative Emotionen daher auszublenden.

Dies ist aber keine nachhaltige Lösung, denn es ist sehr schwierig, Emotionen partiell auszublenden – es findet dann eher eine emotionale Verarmung statt. Das REVT-Modell berücksichtigt sowohl die kognitiven, rationalen als auch die emotionalen Elemente, die uns als Menschen auszeichnen. Darin liegt seine Stärke.

Fallbeispiel

Eine Klientin setzte sich anlässlich einer Vorstandspräsentation selbst massiv unter Leistungsdruck. Ihr innerer Satz lautete: „Ich muss immer die Beste sein und top performen! Wenn ich das nicht schaffe, bin ich wertlos!“ In dem Satz überlagern sich zwei Kategorien irrationaler Überzeugungen: das Denken in Absolutismen und die negative globale Selbstbewertung. Hiermit hat sie sich derart limitiert und unter Druck gesetzt, dass sie immer wieder auch Misserfolgserlebnisse und deutliche Stressphänomene hatte.

Die erarbeitete Varianz bestand darin, sich in der spezifischen Situation in bewusst mildem Ton einen kleinen Satz zu sagen: „In bestimmten Situationen darf ich auch mal die Nummer 2 sein.“ Das hat die Klientin wahnsinnig entlastet und ihr mehr Freiheit beschert.

Literatur

- **Ellis, A. & Joffe Ellis, D. (2012).** *Rational-Emotive Verhaltenstherapie.* München: Ernst Reinhardt.
- **Klein, O. G. (2021).** Eine Frage der Zeit. Coaching-Interventionen und ihre zeitlichen Dimensionen. *Coaching-Magazin, 1,* S. 33–37.
- **Rauen, C. & Steinhübel, A. (2024).** *REVT.* Podcast „Business-Coaching and more“, Folge 35. RAUEN Coaching.
- **Wikipedia (o. D.).** *ABC-Theorie.* Abgerufen am 20.06.2024: *https://de.wikipedia.org/wiki/ABC-Theorie*

Die Autoren



Foto: André Bodin

Dr. Christopher Rauen, Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC), Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Initiator und langjähriger Vorsitzender des DBVC sowie Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten. Er ist Leiter der RAUEN Coaching-Ausbildung, Autor mehrerer Fachbücher und Herausgeber des „Handbuch Coaching“, der Buchreihe „Coaching-Tools“, des „Coaching-Magazins“, des „Coaching-Newsletters“ und des Online-Portals „Coaching-Report“. 2019 wurde Dr. Christopher Rauen in London von Marshall Goldsmith als erster Deutscher mit dem „Leading Global Coaches Award“ ausgezeichnet.

www.rauen.de
www.coachdb.com/de/coach/christopher-rauen.html



Foto: Katja Steinkamp

Andreas Steinhübel ist Diplom-Psychologe, Senior Coach (DBVC), Systemischer Organisationsberater (WIBK), Inhaber der Steinhübel Coaching GmbH, Lehrbeauftragter, Fachbuchautor und seit 1995 als Coach und Trainer aktiv. Im Rahmen der RAUEN Coaching-Ausbildung qualifiziert er seit 2002 zusammen mit Dr. Christopher Rauen Coaches nach dem integrativen Ansatz. In der Steinhübel-Akademie bietet er Weiterbildungen in Organisationsentwicklung und Führungskompetenzen an.

www.steinhuebel.de
www.coachdb.com/de/coach/andreas-steinhuebel.html



Coaching und Leadership-Transitions

Wie der Sprung auf die höchste Führungsebene gelingt

Von Prof. Dr. Jörg K. Ritter

Der Sprung auf die nächste Führungsebene – insbesondere jener auf eine hohe Ebene – geht mit einem veränderten Anforderungsprofil einher. Nicht selten besteht eine Herausforderung darin, sich von der bisherigen, eher operativ geprägten Funktion zu lösen und in eine generalistische Rolle einzufinden. Noch anspruchsvoller wird dies, wenn sich das Unternehmen ebenfalls in einem Change-Prozess befindet, der gestaltet werden will. Wie Coaches die Transition sinnvoll begleiten können und worauf es dabei ankommt, illustriert der hier vorgestellte Praxisfall.

Herausforderungen und Handlungsbedarf

In über 200 börsennotierten Unternehmen (DAX, MDAX, SDAX) und Familienunternehmen mit mehr als einer Mrd. Umsatz pro Jahr wurden nach Berechnungen der Personalberatung Egon Zehnder im Zeitraum von 2010 bis 2020 ca. 500 Nachfolgebesetzungen auf der obersten Führungsebene vorgenommen. Ein Grund dafür ist die drastische Reduzierung der CEO-Tenure auf durchschnittlich 3,9 Jahre in diesen Unternehmen im gleichen Zeitraum, wie aus der Studie (Egon Zehnder, 2021) ebenfalls hervorgeht. 43 Prozent der Fälle stellen sogenannte disruptive Nachfolgeprozesse dar. Hierbei handelt es sich u.a. um Rücktritte, Entlassungen bzw. nicht vorgenommene Vertragsverlängerungen. Überraschend dabei ist, dass kein Unterschied zwischen den börsennotieren und den von Unternehmerfamilien geführten Unternehmen zu erkennen ist, was auch branchenübergreifend zutrifft.

Eine wesentliche Ursache dafür sind vor allem die veränderten, teilweise völlig neuen Rahmenbedingungen (z.B. Digitalisierung und KI, Konsequenzen aus Geopolitik und Klimawandel, Erfordernisse aus gesetzlichen Vorlagen wie zu Lieferketten und ESG, Cyber Security, Fachkräftemangel), die auf alle Unternehmen in nahezu gleichem Maße zutreffen und CEOs sowie Top-Führungskräfte vor völlig neue Transformationsprozesse stellen. (Najipoor-Smith & Gerhard, 2023)

Allein diese Anforderungen zeigen, dass eine viel höhere Komplexität durch die Top-Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung für das jeweilige Unternehmen zu identifizieren und zu bewältigen ist, was zu drei erforderlichen Eigenschaften und nachfolgenden (aus dem Englischen übersetzten) CEO-Zitaten (Najipoor-Smith & Patton, 2021, S. 18–22) führt, die zukünftig von höherer Bedeutung sind und bei der Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten für Top-Führungspositionen besonders hinterfragt werden sollten.

Anpassungsfähigkeit: „Langfristige Pläne sind gut für ein gemeinsames Ziel, aber man sollte sich nicht zu sehr in ihnen verfangen – der Markt und die Gesellschaft verändern sich zu schnell. Es gilt, die Offenheit zu wahren, Konventionen infrage zu stellen."

Beziehungsfähigkeit: „Bei der Führung geht es zunehmend um Nahbarkeit, um das Teilen von Unvollkommenheit, um Authentizität und Einfühlungsvermögen."

Selbsterkenntnis: „Das vergangene Jahr hat mir bewusst gemacht, dass ich Raum brauche, um mich neu zu orientieren und zu konzentrieren."

Analysiert man nun aber genauer die Nachfolgeprozesse, die in aller Regel in der Verantwortung der Governance-Gremien liegen, werden etwa 90 Prozent der Zeit und Kosten auf die Diskussion der Anforderungsprofile, die Identifizierung von internen und externen Kandidatinnen und Kandidaten, die Durchführung von entsprechenden Interviews einschließlich einer immer notwendiger werdenden Einholung von Referenzen sowie auf die Entscheidung für den finalen Kandidaten und den Abschluss eines Vertrages aufgewendet. Nur durchschnittlich zehn Prozent der Zeit und Kosten werden demnach für die *Integrationsphase* dieser Top-Kandidatinnen und -Kandidaten in der jeweiligen neuen Position investiert. Auch das ist ein Grund für die (zu) häufigen Wechsel in Top-Leadership-Positionen und für eine ungenügende Wahrnehmung der Verantwortung durch die Governance-Gremien wie Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafterausschüsse, Kuratorien und deren dafür geschaffene Ausschüsse. (Nazemian, 2022)

Weitere Herausforderungen können sich aus der jeweiligen Situation, in der sich das Unternehmen einerseits und andererseits die neue Top-Führungskraft befindet, ergeben – verbunden mit der Frage, welche strategischen Szenarien einen Lösungsrahmen für die Zukunft darstellen. Die genaue Kenntnis darüber kann zwar in vielen Gesprächen annähernd vermittelt werden, aber die Kandidatinnen und Kandidaten erleben die „Realität" der Situation vor allem in den ersten Monaten ihrer Tätigkeit in der neuen Position. Das gilt insbesondere für externe Personen, aber auch für interne, bei denen oftmals eine angemessene Integrationsbegleitung nicht als notwendig erachtet wird. Die immer noch bestehende Failure-Rate in Höhe von bis zu 40 Prozent bei neu eingesetzten Top-Führungskräften (extern wie intern) innerhalb der ersten 18 Monate (ebd.) zeigt den Handlungsbedarf auf.

Rollenverständnis eines Leadership-Transition-Coachs

Eine für die Integrations- bzw. Transitionsphase erforderliche, prozessorientierte und objektive Begleitung sollte bei CEOs und Top-Führungskräften an der Spitze von Unternehmen auch durch erfahrene externe Leadership-Transition-Coaches wahrgenommen werden. Dafür sind bestimmte Voraussetzungen wichtig, die bei der Auswahl berücksichtigt werden sollten. Gefordert sind ein breites wie tiefes systemisches Organisations- und Businessverständnis für alle strategischen und operativen Fragen, der Nachweis, kompetenz- und potentialorientiert Top-Kandidatinnen und -Kandidaten sowie deren Referenzaussagen evaluieren zu können (sofern die Beratung im Auswahlprozess vorgesehen ist), sowie die Fähigkeit, als Transition-Advisor und Development-Coach einen über Monate definierten Integrationsprozess inhaltlich zu gestalten und zu steuern.

Von zentraler Bedeutung ist es dabei, die eigene Rolle als externer Berater, Advisor oder Coach in jeder Situation richtig zu verstehen. Eine ungewollte Vermischung dieser Rollen durch entsprechende Verhaltensweisen und fehlende Kommunikation kann das für diese Prozesse so wichtige beiderseitige Vertrauen kosten, wodurch es auch zum Abbruch des Mandates kommen kann.

Dabei erfordert ein Leadership-Transition-Prozess ein eher strukturiertes Framework mit inhaltlich aufeinander abgestimmten Modulen, in denen wichtige Coaching-Sequenzen eingebaut sind. Während eines solchen Integrationsprozesses, der bei einer Top-Führungskraft niemals nach den ersten 100 Tagen abgeschlossen ist, sondern eher sechs bis neun Monate oder länger dauert (Keller & Meaney, 2018), gilt es, die Top-Führungskraft in fünf Dimensionen *begleiten, beraten und coachen* zu können:

(1) operatives Führungsverhalten zeigen, (2) die Leitung des Teams übernehmen, (3) sich mit Stakeholdern abstimmen, (4) sich auf die Unternehmenskultur einstellen, (5) die strategische Ausrichtung definieren. (Byford, 2017)

Praxisbeispiel: Begleitung einer CEO-Succession

Im Januar 2023 erhielt der Berater einen Anruf eines ihm bekannten Vorsitzenden des Gesellschafterausschusses eines Familienunternehmens, welches als Global Hidden Champion bezeichnet werden kann. Man hatte einen Top-Manager im Jahr 2016 als „Geschäftsführer Vertrieb" gewinnen können, der nun die CEO-Nachfolge antreten sollte. Gespräche sind geführt und eine (Fast-)Zusage erteilt worden. Der Berater wurde gebeten, noch ein Executive Assessment mit dieser Führungspersönlichkeit durchzuführen und den Gesellschafterausschuss über die Ergebnisse zu informieren. Ein entsprechendes kompetenz- und potentialorientiertes Assessment wurde durchgeführt und 13 Referenzen eingeholt.

Das Ergebnis war sehr ernüchternd und führte zur Abberufung des Managers, da er trotz seiner strategisch-innovativen Stärken vielen Führungskräften und Mitarbeitenden im In- und Ausland in unterschiedlichen Situationen mit Arroganz und Oberflächlichkeiten begegnete, nicht nachvollziehbare Ziele formulierte und teilweise cholerische Ausfälle zeigte, die bei den Mitarbeitenden zu Angst und Isolation und bei Führungskräften zu Frustration und Demotivation führten. Daraufhin entschied der Gesellschafterausschuss, mit weiteren Führungskräften Executive Assessments durchführen zu wollen, um entscheiden zu können, ob ein CEO-Kandidat intern vorhanden war oder wiederum extern gesucht werden musste. Sechs Führungskräfte wurden in dieses Projekt einbezogen und es konnte eine klare Empfehlung für einen sehr erfahrenen, von allen akzeptierten Kandidaten ausgesprochen werden. Parallel dazu lief ein extern begleiteter Strategieprozess, der zum Ziel hatte, dezentral agierende Einzelunternehmen unterschiedlicher Marken unter einem neuen Dach zusammenzuführen und eine funktional-unternehmerisch agierende Matrixorganisation zu entwickeln.

Der neue CEO, der vorher viele Jahre als ein sehr erfolgreicher und international anerkannter CTO und Experte in seiner Branche agiert hatte, musste nun fachlich mehr loslassen und eine *generalistisch geprägte CEO-Rolle einnehmen* sowie authentisch verkörpern. Dabei war es für ihn ein großer Vorteil, dass er die fünf Geschäftsführer, die mit ihm gemeinsam die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe trugen, seit vielen Jahren kannte. Der neu eingesetzte CEO wollte in jedem Fall eine externe Begleitung in seinen ersten Monaten und entschied sich für den Berater, der nun *in die Rolle des Coachs wechselte.*

Natürlich benötigte der CEO auch *transformative Kompetenzen*, denn die neue Organisation verlangte eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen der einzelnen Unternehmensfunktionen. Die Schwerpunkte dabei lauteten: Agilität und Flexibilität, proaktives Handeln und Entscheiden, Erhöhung der Effizienz in fast allen Prozessen, Realisierung der erwarteten Synergien, Analyse und Optimierung des Produktportfolios und vor allem die Verbesserung der Profitabilität durch neue Transparenz bei allen wichtigen Performance-Kriterien.

Coaching im Leadership-Transition-Prozess

Der Coach hatte sich mit dem neuen CEO zunächst auf einen Prozess verständigt, der aus sechs Modulen bestand. Im ersten Modul wurden die veränderten Kompetenzen im Vergleich zur alten CTO- und der neuen CEO-Rolle diskutiert. In einem sehr intensiven dreistündigen Coaching-Gespräch wurden mit dem CEO die *Unterschiede in den Kompetenzausprägungen* herausgearbeitet, die es von ihm zu verstehen galt. Von den Gesellschaftern wurden insgesamt acht Kompetenzen im neuen Anforderungsprofil vorgegeben, die veränderte Verhaltensweisen vom CEO erforderten. Dazu gehörten: Strategien entwickeln, Markt gestalten, Veränderungen treiben, Ergebnisse erzielen, Innovationen schaffen, effektiv zusammenarbeiten, Teams führen und Mitarbeiter entwickeln. Hinzu kam die notwendige und bereits eingeleitete Entwicklung des Unternehmens zu einer Matrixorganisation.

Allein am Beispiel der Kompetenz „Strategien entwickeln" musste erörtert werden, was es für den CEO bedeutet, nicht nur für die Strategie seines bisherigen CTO-Bereiches, sondern zukünftig für die Strategie der gesamten Organisation gestaltend verantwortlich zu sein. Fragen, die der Coach adressierte, waren u.a., wie der CEO künftig strategische Szenarien mit seinem C-Level-Team durch die Analyse und Diskussion aller Wertschöpfungsfunktionen erarbeiten und abstimmen kann, wie die strategische Diskussion in einer Matrixorganisation effektiv koordiniert wird und wie Prozesse und Verfahren zu initiieren sind, durch die alle Bereiche des Unternehmens am strategischen Dialog beteiligt werden können.

Dabei wurde deutlich, dass der CEO bisher vor allem fachlich fundiert und technisch-technologisch-basiert strategische Diskussionen koordiniert und geführt hatte, da sein bisheriger Erfolg darauf gegründet war. Unsicherheiten kamen bei ihm auf, ob er die stärker erforderliche Führungs- und Koordinationsarbeit leisten kann und will. Der Coach fragte intensiv nach, welche Art von interdisziplinärer Projektarbeit der CEO in den letzten Jahren mit welchem Ergebnis verantwortet hat. Im Ergebnis wurden sehr wertvolle Erfahrungen diskutiert, von denen er eine zukünftig erforderliche CEO-Führungsarbeit gut ableiten konnte. Darüber hinaus wurden wichtige strategische Handwerkzeuge, Instrumentarien und Tools durch den Coach empfohlen und externe Experten benannt, die er bei Bedarf konsultieren kann.

Weitere wichtige CEO-Kompetenzausprägungen, die von den Mitgliedern des Gesellschafterausschusses besonders betont wurden, bezogen sich auf die Kompetenzfelder „Ergebnisse erzielen" und „Veränderungen treiben". Dabei wurde auch durchaus hinterfragt, ob jetzt ein eher auf Konsens fokussierter CEO der Richtige war, da über die erreichte Profitabilität und Innovationskraft des Unternehmens seitens vieler Gesellschafter kritisch diskutiert wurde.

Durch intensive Gespräche des CEOs mit ausgewählten Gesellschaftern, die durch den Coach – in Abstimmung mit dem CEO und den Mitgliedern des Gesellschafterausschusses – bestimmt wurden, konnte festgestellt werden, dass die Kritik der Gesellschafter auch durch eine mangelnde Transparenz zur Gesamtperformance des Unternehmens im Benchmarking zu relevanten Wettbewerbern begründet war. Das bedeutete, dass der CEO sich mit dem *Aufbau einer professionellen internen und externen Kommunikation* befassen musste, wofür er persönlich nicht die besten Voraussetzungen mitbrachte.

Ausbau kommunikativer Fähigkeiten

Demzufolge wurde eine Expertin für Kommunikation gewonnen, die, moderiert durch den Coach, die kommunikativen Fähigkeiten des CEOs analysiert und mit ihm weiterentwickelt hat. Im Ergebnis dessen wurde auch ein Bereich „Corporate Communication" installiert, der die interne und externe Kommunikation zukünftig global verantwortet (an den CEO berichtend).

Personal Brand und CEO-Agenda

Im Rahmen dieses Moduls arbeiteten Expertin und Coach gemeinsam mit dem CEO an seiner authentischen *Weiterentwicklung des Personal Brands*. Vier Aspekte standen dabei im Blickfeld der Beratungs- und Coaching-Arbeit:

» Brand Identity – Wer bin ich als CEO? (Stärken, Erfahrungen und Kompetenzen)
» Brand Personality – Wie trete ich auf? (Mimik, Gestik, Körpersprache)
» Functional Value – Welche Stärken führen zu welchem Nutzen?
» Emotional Value – Wie bin ich? Welche emotionalen Werte spreche ich an?

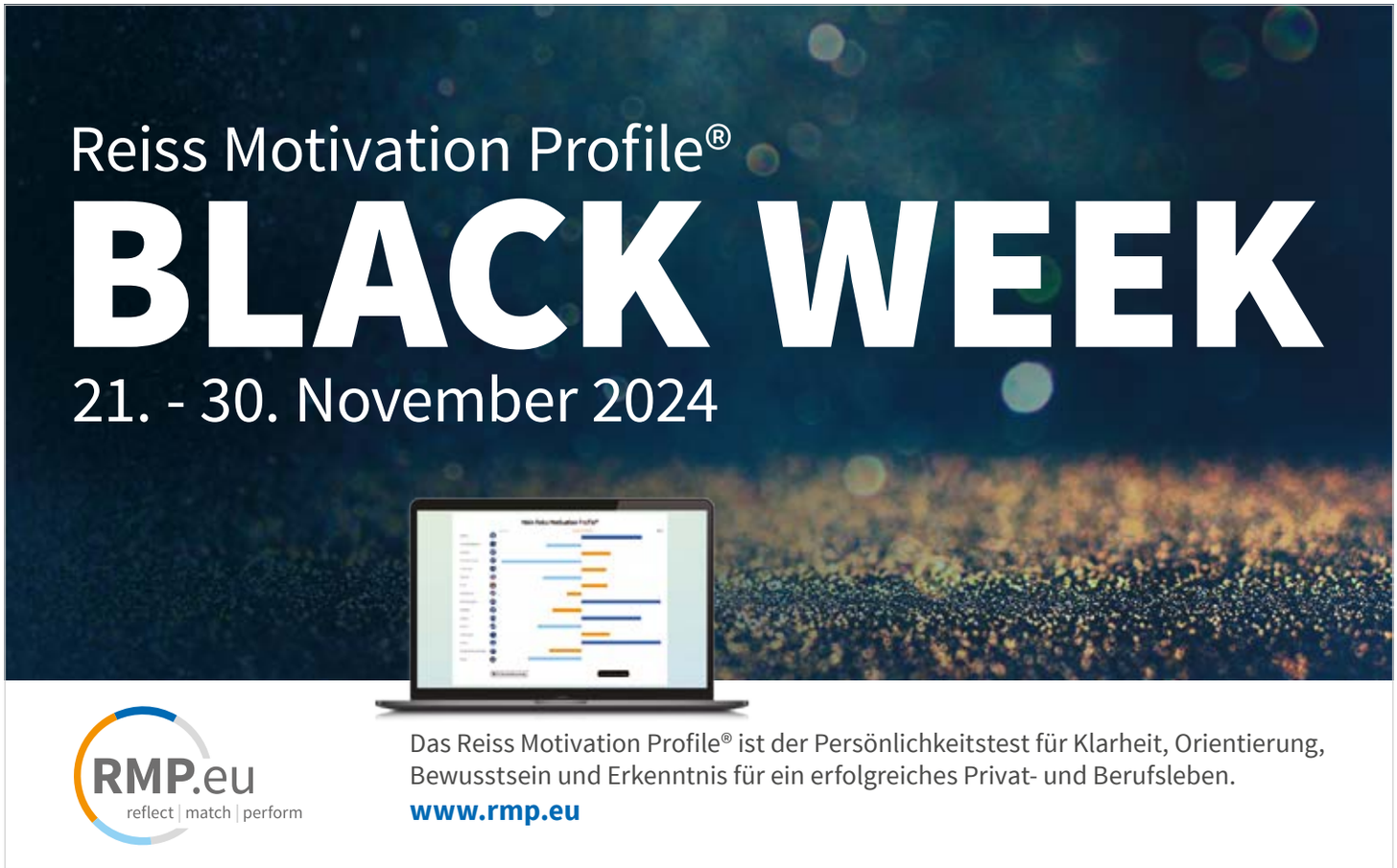
Nach der Abstimmung seines Personal Brands, mit dem sich der CEO stark identifizieren konnte, wurden drei kommunikative Fähigkeiten besonders herausgearbeitet, die er selbst als seine *„CEO-Agenda"* bezeichnete:

» Entwicklung und Kommunikation einer emotional überzeugenden „Story" über die Perspektiven und Möglichkeiten „seiner" neu positionierten Unternehmensgruppe.
» Vermittlung eines insgesamt optimistischen, aber zugleich auch realistischen Bildes über einen bestehenden Handlungsbedarf und über die zukünftigen Herausforderungen.
» Erkennen und Ansprechen der im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten, mit denen die Wachstums- und Profitabilitätsziele der nächsten Jahre erreichbar sein werden.

CEO-Dialoge

Ein weiteres Modul des Leadership-Transition-Programms war die vom Coach vorbereitete und moderierte Diskussion zwischen dem neuen CEO und zwei erfolgreichen und erfahrenen CEOs vergleichbarer Unternehmen. Beide Unternehmen hatten einige Jahre zuvor ähnliche Matrixorganisationen eingeführt. Vereinbart wurden Offenheit und Vertraulichkeit zwischen allen Beteiligten.

Die Gespräche wurden in den jeweiligen Unternehmen der besuchten CEOs durchgeführt, ver-



bunden mit einem anschließenden Werksrundgang und einem gemeinsamen Abendessen.

Bei der Vorbereitung der CEO-Dialoge hatte der Coach das Framework „THE SIX RESPONSIBILITIES OF THE CEO“ (Dewar et al., 2022) genutzt:

- Die Richtung festlegen (Vision, Strategie, Ressourcenzuweisung)
- Die Organisation ausrichten (Kultur, Organisationsgestaltung, Talent)
- Durch Führungskräfte mobilisieren (Zusammensetzung, Teamwork, Arbeitsrhythmus)
- Persönliche Effektivität managen (Zeit und Energie, Führungsmodell, Perspektive)
- Mit Stakeholdern in Verbindung treten (Sozialer Zweck, Interaktion, Schlüsselmomente)
- Den Aufsichtsrat, Beirat, Gesellschafterausschuss bzw. Verwaltungsrat einbinden (Beziehungen, Fähigkeiten, Meetings)

Die Ergebnisse der beiden CEO-Dialoge wurden durch den Coach genutzt, um mit dem neuen CEO durch gezieltes Fragen in zwei weiteren Sitzungen ein „Pflichtenheft“ abzustimmen, welches er mit dem Vorsitzenden der Gesellschafterversammlung in einem Vier-Augen-Gespräch erläutert und diskutiert hat. Sein Vorgehen, die Inhalte und die veränderte Kommunikation fanden bei den Gesellschaftern Zuspruch und erhöhten das Vertrauen in die Entscheidung des Gesellschafterausschusses, ihn zum CEO berufen und nicht erneut einen externen Kandidaten gesucht zu haben.

Fazit: Gestiegenes Selbstvertrauen in der neuen Rolle als CEO

Mehrere Meetings in sehr unterschiedlichen Formaten binnen sechs Monaten führten dazu, dass der CEO dankbar war, diese Begleitung intensiv genutzt zu haben. Am Prozessende benannte er ein gewachsenes Verständnis der veränderten Anforderungen an die Rolle als CEO, den gezielten Erfahrungsaustausch mit CEOs vergleichbarer Unternehmen und die schrittweise Identifizierung seines veränderten Personal Brands als Ermöglicher für ein zukünftiges profitables Wachstum im Rahmen einer neuen Matrixorganisation und einer neuen Kultur als wichtige Aspekte der Begleitung.

Im Ergebnis dieses Projektes ist einmal mehr deutlich geworden, wie wichtig es ist, eine Führungspersönlichkeit an der Spitze eines Unternehmens in den ersten Monaten zu begleiten, damit unterschiedlich erlebte Situationen, persönliche Eindrücke, Projektkonzepte und -ergebnisse sowie Meetings etc. in einem „geschützten Raum“ aus einer neutralen und objektiv-unabhängigen Sicht hinterfragt, reflektiert und besprochen werden können. Die Begleitung in einem reflexiven Format wie dem Coaching ist heute auch deshalb so wichtig, da eine aktuelle Studie (Sadun et al., 2023) zu dem Ergebnis kommt, dass Fachkenntnisse und Finanzwissen nicht mehr ausreichen, sondern vielmehr CEOs mit *Gespür, Empathie und sozialen Fähigkeiten* notwendig sind. Ein derartiger CEO-Transition-Prozess sollte auch den Gesellschaftern, den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens und der Top-Führungskraft selbst das notwendige Vertrauen vermitteln, den geplanten und erwarteten gemeinsamen Weg in den nächsten Jahren gehen zu können.

Literatur

- **Byford, M.; Watkins, M. D. & Triantogiannis, L. (2017).** Onboarding Isn’t Enough. *Harvard Business Review, 3*, S. 9–12.
- **Dewar, C.; Keller, S. & Malhotra, V. (2022).** *CEO Excellence.* New York: Scribner.
- **Egon Zehnder (2021).** *CEO-Wechsel in Deutschland.* Abgerufen am 15.08.2024: *https://bit.ly/3X3zpWz*
- **Keller, S. & Meaney, M. (2018).** *Successfully transitioning to new Leadership roles.* McKinsey & Company. Abgerufen am 12.08.2024: *https://bit.ly/4cxHZBo*
- **Najipoor-Smith, K. & Gerhard, T. (2023).** An der Spitze: Rollen, Potential, Perspektiven. In A. Busch et al. (Hrsg.). *Leading Global Champions – Das CEO-Buch* (S. 3–10). Berlin: Springer Gabler.
- **Najipoor-Smith, K. & Patton, D. (2021).** *It starts with the CEO.* Egon Zehnder. Abgerufen am 24.07.2024: *https://bit.ly/46QhLJm*
- **Nazemian, N. (2022).** *Mastering Executive Transitions.* Potomac: New Degree Press.
- **Sadun, R.; Fuller, J.; Nasen, S. & Neal, PJ. (2023).** Gesucht: CEO mit Gespür. *Harvard Business Manager, 2*, S. 18–27.

Der Autor



Foto: Quadriga Hochschule

Dr. Jörg K. Ritter ist seit 2014 Professor für BWL an der Quadriga Hochschule Berlin. Von 1994 bis 2023 war er Berater, Partner und Senior Advisor bei Egon Zehnder und hat vor allem Familienunternehmen beraten. Im Jahr 2013 absolvierte er eine Ausbildung zum Systemischen Coach bei artop und erhielt das INSEAD Coaching Certificate im Januar 2024. Gegenwärtig berät und coacht Ritter Führungspersönlichkeiten an der Spitze von Unternehmen, die sich in einer Übergangs- und Integrationsphase befinden.

www.joergkritter.de
www.coachdb.com/de/coach/joerg-k-ritter.html



Die Anwendung des Dramadreiecks im Coaching

Ein Praxisbeispiel im Kontext der Teamführung

Von Thomas Wehrs

Verhaltensmuster werden häufig durch unbewusste Prägungen bestimmt, die Menschen in frühen Lebensphasen entwickeln. So kann ein starker Perfektionismus daraus resultieren, als Kind nur bei schulischem Erfolg Anerkennung erfahren zu haben. Im Erwachsenenalter können die Prägungen darin zum Ausdruck kommen, dass in der zwischenmenschlichen Interaktion – insbesondere in Konflikten – destruktive Rollen eingenommen werden. Das Dramadreieck unterscheidet die Opfer-, die Verfolger- und die Retter-Rolle und kann im Coaching eingesetzt werden, um unbewusst wirkende Muster aufzudecken.

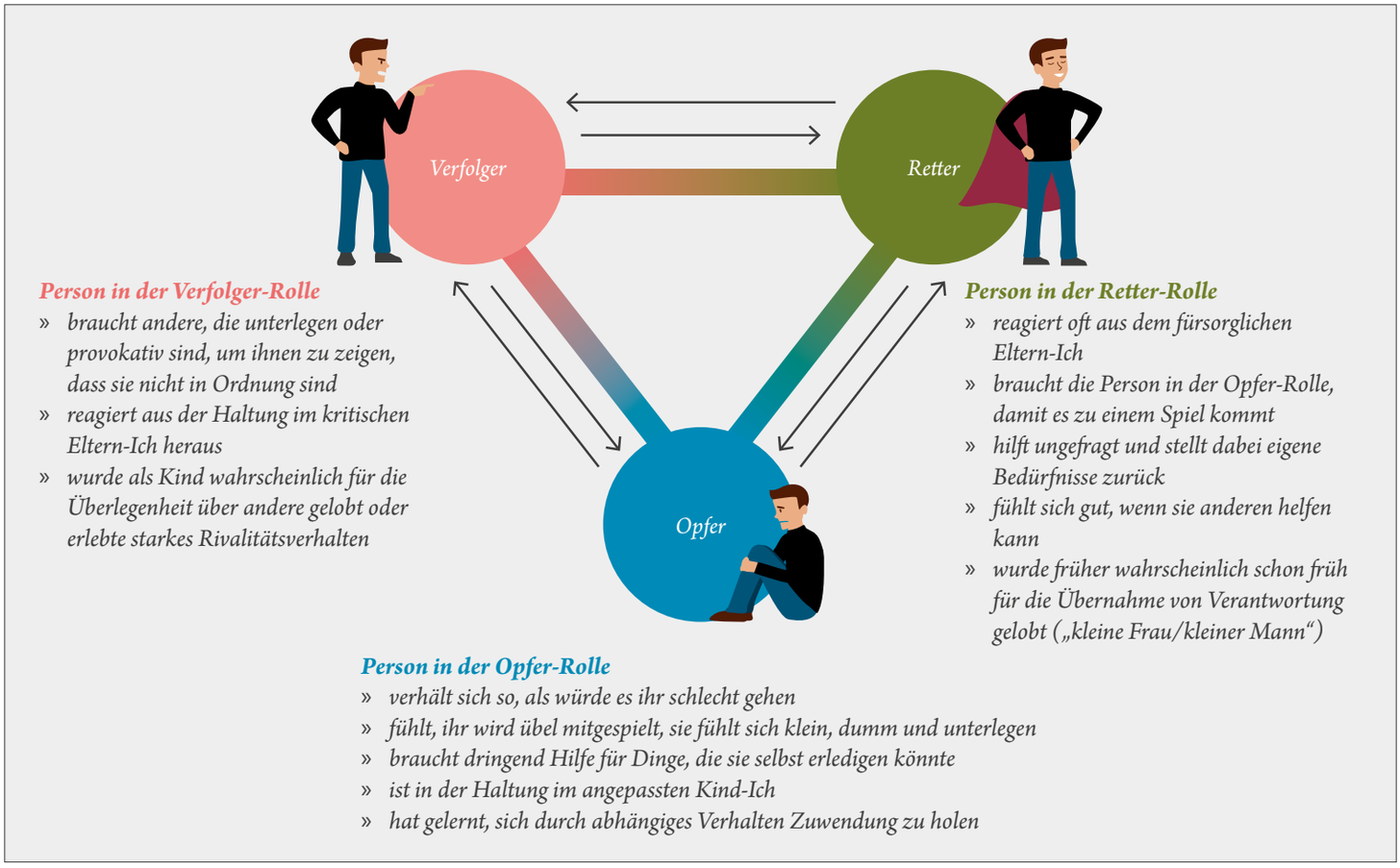


Abb.: Das Dramadreieck (eigene Darstellung nach Karpman, 1968); Wechsel von jeder in jede Rolle möglich

Die Klientin in diesem Praxisbeispiel, Frau M., ist eine erfahrene Teamleiterin in einem mittelständischen Unternehmen. In letzter Zeit hat sie Schwierigkeiten, ihr Team effektiv zu führen. Die Teammitglieder sind demotiviert, es gibt häufig Konflikte und Frau M. fühlt sich zunehmend überfordert. In der ersten Coaching-Sitzung schildert sie ihre Situation: „Ich weiß einfach nicht mehr weiter. Egal was ich mache, es scheint nie genug zu sein. Mein Team ist unzufrieden und ich stehe ständig in der Kritik.“

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass ihre Schwierigkeiten in der Teamführung mögliche tiefere persönliche Themen widerspiegeln. Einige dieser Themen wurden angesprochen, um der Klientin aufzuzeigen, welche negativen Auswirkungen diese auf ihre Führungsqualitäten haben können:

» *Selbstwertgefühl:* Frau M. fühlt sich häufig nicht ausreichend wertgeschätzt und glaubt des Öfteren, dass ihre Anstrengungen nicht gesehen würden. Sie neigt dazu, sich übermäßig zu rechtfertigen und sucht nach Bestätigung durch andere. Ihr Team kann ihr Verhalten als Unsicherheit wahrnehmen. Dies würde ihre Autorität sowie Glaubwürdigkeit untergraben. Ihre ständige Suche nach Bestätigung kann auch als Bedürftigkeit interpretiert werden.

» *Angst vor Ablehnung:* Die geäußerte Kritik an ihrem Verhalten durch Teammitglieder und Vorgesetzte trifft sie auf der persönlichen Ebene, was vermuten lässt, dass sie eine tiefere Angst vor Ablehnung haben könnte. Frau M. meidet es, klare Ansagen zu machen oder Entscheidungen zu treffen, aus Angst, auf Widerstand zu stoßen. Das Team spürt eine Verwirrtheit und zeigt sich frustriert durch die mangelnde Führung und das Fehlen klarer Richtlinien. Dies führt zu Ineffizienz und erhöhtem Konfliktpotential, da Teammitglieder ihre eigenen Wege gehen.

» *Perfektionismus:* Frau M. formuliert hohe Ansprüche an sich selbst und an andere, was bei ihr regelmäßig zu Enttäuschungen und Frustration führt, wenn diese nicht erfüllt wurden. Dadurch kann das Team sich unter Druck gesetzt fühlen und Unsicherheiten im Umgang mit Fehlern entwickeln, was die Kreativität und Produktivität hemmen würde. Der Perfektionismus kann sowohl bei Frau M. als auch bei den Teammitgliedern zum Burnout oder zu einer hohen Fluktuationsrate führen, wenn Mitarbeitende sich überfordert fühlen.

» *Konfliktvermeidung:* In ihrer Führungsposition zeigt Frau M. Schwierigkeiten auf, im direkten Kontakt vorhandene Konflikte anzusprechen, was Sie oft als unausgesprochene Spannungen im Team wahrnimmt. Diese können mit der Zeit eskalieren, zu einer vergifteten Arbeitsatmosphäre führen und eine Teamkohäsion sowie eine produktive Zusammenarbeit verhindern.

Das Dramadreieck

Das Dramadreieck, entwickelt von Stephen Karpman in den 1960er Jahren, ist ein Modell der Transaktionsanalyse, das die Dynamik

zwischen den Rollen *Opfer, Verfolger* und/oder *Retter* in Konfliktsituationen beschreibt (Karpman, 1968). Es ist ein kraftvolles Modell, um ungesunde Kommunikationsmuster, die aus persönlichen Themen wie jenen aus obigem Praxisbeispiel resultieren können, zu erkennen und zu durchbrechen.

Karpman (ebd.) fand Inspiration in Märchen, die oft klare Rollenmuster aufzeigen. In vielen Märchen gibt es typische Charaktere wie die hilflosen Protagonisten (Opfer), die bösen Antagonisten (Verfolger) und die rettenden Helfer (Retter). Märchen dienen als kulturelles Spiegelbild menschlicher Beziehungen und die Akteure (Rollen) lassen sich auf reale zwischenmenschliche Konflikte übertragen. Deshalb ist das Dramadreieck sehr gut zum Verstehen realer Konflikte geeignet. Es wird verwendet, um eigene Kommunikationsmuster zu identifizieren und effektive Strategien zur Konfliktbewältigung zu entwickeln. Durch die Arbeit mit dem Dramadreieck können Klientinnen und Klienten lernen, ihre *Rolle im Konflikt zu erkennen* und bewusst zu verändern, um gesündere und produktivere Interaktionen zu fördern.

Die Meta-Ebene des Dramadreiecks

Psychologische Spiele werden von Transaktionsanalytikern als wiederkehrende, unbewusste Verhaltensmuster definiert, die Menschen in Beziehungen zeigen, um bestimmte emotionale Bedürfnisse zu befriedigen. Eric Berne (2013) hat zuerst auf die verblüffenden Regelmäßigkeiten von Verhaltensabläufen in Zweierbeziehungen und Gruppen hingewiesen, die mit verdeckten Transaktionen ablaufen. Diese Spiele folgen oft einem vorhersagbaren Ablauf:

1. *Einladung zum Spiel:* Eine Person sendet eine subtile oder offene Einladung aus, die eine andere Person dazu anregt, in die Rolle des Retters oder Verfolgers zu schlüpfen. Situation: Frau M. (hier in der Verfolger-Rolle) sagt zu einem Teammitglied: „Ich habe alles allein machen müssen, weil du den Bericht nicht rechtzeitig abgegeben hast und nicht erreichbar warst."
2. *Akzeptanz der Einladung:* Die andere Person nimmt die Einladung an und schlüpft somit in eine der Rollen. Situation: Das Teammitglied fühlt sich angegriffen (Opfer-Rolle) und reagiert defensiv oder übernimmt die Verfolger-Rolle: „Du gibst mir immer die Schuld, obwohl ich mein Bestes gebe! Außerdem hast du mir frei gegeben, daher war ich nicht an meinem Platz!"
3. *Wechsel der Rollen:* Die Beteiligten wechseln oft die Rollen innerhalb des Dramadreiecks, was das Spiel aufrechterhält und die Konflikte eskalieren lässt. Situation: Frau M. wechselt in die Retter- und die Opfer-Rolle, indem sie sagt: „Ich will doch nur das Beste für uns, wir haben doch klare Deadlines, die wir einhalten wollten! Was meinst du, wie es für mich ist, wenn ich meinem Vorgetzten immer erklären muss, dass wir die Deadline nicht einhalten können?"
4. *Auflösung des Spiels:* Das Spiel endet in der Regel mit einem negativen emotionalen Ergebnis für beide Beteiligten, oft mit Schuldgefühlen, Frustration oder Enttäuschung. Situation: Beide Parteien verlassen das Gespräch verärgert und unverstanden, was die Teamdynamik weiter belastet.

Herausforderungen für Coaches

Die Anwendung des Dramadreiecks und des Konzepts der psychologischen Spiele stellt Coaches vor mögliche Herausforderungen, die mit eigenen tiefen persönlichen Themen verbunden sein können:

» *Erkennen der Spieleinladungen:* Als Coach ist es wichtig, subtile Spieleinladungen der Klientinnen und Klienten zu erkennen und nicht darauf einzusteigen. Das erfordert Aufmerksamkeit, eine hohe Sensibilität und die eigene bewusste Erfahrung mit den verschiedenen Rollen.
» *Neutralität bewahren:* Es ist wichtig, dass Coaches neutral bleiben und keine der angebotenen Rollen übernehmen. Dies kann manchmal schwierig sein, insbesondere wenn die Klientinnen und Klienten starke emotionale Reaktionen zeigen.
» *Reflexion:* Coaches sollten bewusst auf ihre eigenen emotionalen Reaktionen achten und diese reflektieren, um nicht unbewusst auf Spieleinladungen zu reagieren und damit (auch) Teil eines (weiteren) psychologischen Spiels zu werden.
» *Grenzen setzen:* Im Kontakt mit Klientinnen und Klienten benötigen Coaches klare professionelle Grenzen, um eine stärkende und kraftvolle Stütze für sie zu sein. Dies beinhaltet, sich nicht in ihre persönlichen Probleme hineinziehen zu lassen.
» *Kompetenzen vermitteln:* Ziel der Interventionen soll sein, es der Klientin bzw. dem Klienten zu ermöglichen, die Dynamik und die negativen Auswirkungen des Dramadreiecks zu verstehen und eigene Strategien zu entwickeln, um diese zu durchbrechen. Dies erfordert vom Coach Geduld und didaktische Fähigkeiten in der Wissensvermittlung sowie der Begleitung des Prozesses.

Praxisbeispiel

Im Folgenden wird anhand des Coaching-Falls von Frau M. beschrieben, wie subtile Spieleinladungen aussehen können und was der Coach sich ins Bewusstsein rufen kann, um die Einladungen zu erkennen und nicht anzunehmen. Es wird zudem aufgezeigt, wie der Coach die Klientin – mit Fragen und anhand des Einsatzes des Dramadreiecks – im Erkennen ihrer (hinderlichen) Verhaltensmuster und der dahinterliegenden Ursachen unterstützt.

Analyse einer realen Situation

Coach: „Können Sie eine konkrete Situation beschreiben, in der Sie sich in letzter Zeit unwohl fühlten?"

Frau M.: „Ja, letzte Woche hat ein Teammitglied einen wichtigen Bericht nicht rechtzeitig abgegeben. Ich musste wieder Überstunden machen, um den Bericht selbst fertigzustellen. Es ist immer dasselbe – die Deadline wird gesehen und dann passiert gar nichts. Sie würden doch auch so reagieren wie ich, oder? Das kann man doch nicht durchgehen lassen. Sonst kann ich auch alles selber machen!"

In dieser Kommunikation nimmt Frau M. in der ersten Aussage die Opfer-Rolle ein, dann wechselt sie in die Verfolger-Rolle und möchte mit ihrer Frage an den Coach ihre Opfer-Rolle

bestätigt bekommen. Dann wechselt sie wieder in die Verfolger-Rolle. Nun könnte der Coach ihr zustimmen und mit ihr (in seiner Verfolger-Rolle) die Mitarbeiterin dafür verantwortlich machen und Frau M. darin bestärken, dass so was gar nicht geht. Er könnte auch in die Retter-Rolle gehen und Frau M. gut zureden, dass sie doch alles richtig mache. Stattdessen nimmt der Coach keine gewünschte oder angebotene Rolle ein, sondern bleibt neutral, forscht weiter und fragt: „Wie haben Sie reagiert?"

Frau M.: „Ich war sehr enttäuscht und habe der Mitarbeiterin klar gesagt, dass ihr Verhalten inakzeptabel ist. Ich möchte doch alles richtig machen und weiß einfach nicht, was ich noch tun soll. Mein Chef ist auch schon sauer, dass ich nicht richtig führe – dabei will ich doch nur meinen Job machen!"

Mit dieser Reaktion lädt Frau M. den Coach ein, die Retter-Rolle zu übernehmen. Hier könnte der Coach jetzt „glänzen" und sich angesprochen fühlen, mit Vorschlägen oder Ideen zur Lösung der Situation beizutragen. Das wäre jedoch langfristig nicht zielführend. Es braucht das Verstehen ihres eigenen Verhaltensmusters und die Stärkung ihrer intrinsischen Lösungskompetenz, damit Frau M. zukünftig selbständig Lösungen gestaltet.

Coach: „Wie hat die Mitarbeiterin reagiert, als Sie sie darauf ansprachen?"

Frau M.: „Sie hat sich entschuldigt, aber ich glaube, sie hat sich auch angegriffen gefühlt."

Coach: „Lassen Sie uns das genauer untersuchen. Was haben *Sie* in diesem Moment gefühlt?"

Frau M.: „Ich fühlte mich allein gelassen und überfordert. Es war, als ob alle meine Bemühungen nichts wert wären. Ich habe mich schlecht gefühlt, weil sie sich angegriffen gefühlt hat."

Mit diesen beiden Aussagen zeigt Frau M., dass sie empathisch auf die Mitarbeiterin reagiert und gleichzeitig einen guten Kontakt zu ihren eigenen Gefühlen hat. Der Coach könnte sich jetzt eingeladen fühlen, hier in die Retter-Rolle zu gehen und weiter die Traurigkeit zu beleuchten oder diese Traurigkeit zu verfolgen. Als Coach neutral zu bleiben, bedeutet in diesen Situationen jedoch, nicht dem ersten Impuls zu folgen, sondern die Zielsetzung der intrinsischen Lösungskompetenz der Klientin im Blick zu behalten. Dazu ist die nächste Intervention passend und lädt die Klientin in einen neuen Denkraum ein.

Ein neuer Denkraum

Coach: „Kann ich Ihnen eine Hypothese zum zuletzt Gesagten anbieten? [Frau M. stimmt zu.] In mir resoniert ein Gefühl des mangelnden Selbstwerts. Kennen Sie dieses Gefühl? Haben Sie dieses Gefühl schon einmal in früheren Situationen erlebt? Resoniert da etwas in Ihnen?"

Mit dieser Intervention lenkt der Coach die Klientin weg von der geschilderten aktuellen Situation und dem Verhalten der anderen Person. Er spricht die eigene Erfahrung der Klientin mit der Emotion an und lenkt den Fokus auf ihr erlebtes Verhalten, eventuell hat Frau M. in den vergangenen Situationen auch passende Gedanken dazu gehabt.

Frau M.: „Ja, möglicherweise. Wenn Sie das jetzt so sagen: Ich hatte oft das Gefühl, dass ich immer alles perfekt machen muss, um Anerkennung zu bekommen. In unserer Familie wurde Leistung verlangt. Wenn ich mal mit einer Zwei aus der Schule kam, hörte ich oft, das hättest du besser machen können. Hast du nicht genug gelernt?"

Mit dieser Aussage zeigt Frau M. dass sie sich reflektieren kann. Da Frau M. alte Spieleinladungen der Mutter (Verfolger-Rolle) benennt, wird dem Coach an dieser Stelle des Gesprächs deutlich, dass ihre Reaktionen auf die Teammitglieder auf *tiefere persönliche Themen* wie ein geringes Selbstwertgefühl und Perfektionismus zurückzuführen sind.

Coach: „Ich lade Sie ein, ein transaktionsanalytisches Konzept kennenzulernen. Ich habe die Hypothese, dass Sie mit diesem Konzept einen anderen Blick auf die geschilderte Situation bekommen können. Wäre das für Sie interessant?" [Frau M. stimmt zu.]

Der Coach malt das Dramadreieck und die Rollen am Flipchart auf, erklärt die drei Rollen und fragt: „Resoniert hier etwas in Ihnen? Wie wirken die drei Rollen auf Sie? Können Sie sich vorstellen, dass Sie sich in einer dieser Rollen wahrnehmen? Kommt Ihnen die eine oder andere Rolle bekannt vor? Sehen Sie jemanden in der Vergangenheit, dem sie jetzt eine Dynamik zuordnen können?"

Erkenntnisgewinn

Frau M. reflektiert das Gehörte, ein Lächeln erscheint auf ihren Lippen und sie zeigt sich erstaunt, dass sie sich in der Retter- und in der Verfolger-Rolle sehen könnte – und wirkte auch ein wenig beschämt: „Echt, das ist ja krass. Wenn ich Ihnen so zuhöre, dann sehe ich meine Mutter und einen Lehrer vor meinem geistigen Auge. Beide haben sich, wie Sie es gerade darstellen, oft in der Verfolger-Rolle gezeigt und manche Reaktion aus der Klasse entsprach der Retter- oder Opfer-Rolle. Das ergibt für mich



jetzt einen ganz neuen Sinn. Das könnte für mich bedeuten: Meine Reaktion auf meine Mitarbeiterin hat gar nicht ausschließlich mit ihr zu tun, sondern liegt auch an meiner Person. Ich trage dazu bei, dass diese Dynamik aktiv im Team gelebt wird. Jetzt wird mir echt mulmig. Kann ich das ändern? Habe ich die Kraft dazu? Ich hab doch keine Erfahrung damit. Wie soll ich das denn jetzt machen?" Hier werden weitere Spieleinladungen an den Coach formuliert, die Retter-Rolle zu übernehmen und Frau M. in ihrer Opfer-Rolle zu bestätigen.

Coach: „Bevor ich diese Fragen aufnehme und wir mögliche Lösungsstrategien reflektieren, möchte ich gern Ihre ersten Wahrnehmungen mit einer kleinen Selbstauskunft überprüfen. Dieses Verfahren gibt Ihnen die Möglichkeit, ihre eigenen Tendenzen hinsichtlich der drei Rollen genauer zu betrachten. Dann können Sie mit dem Resultat eigene Lösungsansätze entwickeln und leben. Hätten Sie Lust darauf?" [Frau M. stimmt zu.]

Der Coach gibt Frau M. die Aufgabe, Aussagen zu skalieren, in denen die drei Rollen enthalten sind. Das Ergebnis zeigt auf, dass Frau M. eine Tendenz in alle drei Rollen hat und damit unbewusst psychologische Spiele im Team ermöglicht. Im ersten Moment ist sie sprachlos, irritiert und zeigt sich betroffen. Der Coach klärt, dass diese Verhaltensmuster in der Kindheit entwickelt werden, je nach Familiensystem. Er zeigt auf, dass Menschen dazu neigen, in Beziehungen immer wieder unbewusst psychologische Spiele zu inszenieren.

Verhaltensmuster anpassen

Im weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses entwickelt Frau M. passende Strategien, um die Situationen zu identifizieren, in denen Gefühle bei ihr ausgelöst werden, die sie daran hindern, das eigene Lösungspotenzial zu nutzen und konstruktiv mit den Gefühlen umzugehen. Sie identifiziert dabei Menschen, bestimmte Situationen und Stressmomente, in denen sie dazu tendiert, eine der drei Rollen einzunehmen. Durch die neue Kenntnis des Dramadreiecks und der Veränderung ihrer eigenen Kommunikationsmuster lernt Frau M., *aus den drei Rollen auszusteigen* und andere Lösungen für die herausfordernden Situationen mit dem Team zu finden. Sie sagt später: „Ich merke, dass ich jetzt bewusster auf meine Reaktionen achte. Es gelingt mir besser, ruhig zu bleiben und das Gespräch auf eine positive Ebene zu lenken. Ich fühle mich sicherer und wohler in meiner Führungsrolle."

Prozessschritte im Coaching

Zusammenfassend kann die Arbeit mit dem Dramadreieck im Coaching in folgende Schritte gegliedert werden:

- *Identifikation der Rollen:* Frau M. wird darin gestärkt, in typischen Szenarien die Rollen von Opfer, Verfolger und Retter zu identifizieren und zu verstehen, wie diese eingenommen werden.
- *Reflexion und Bewusstwerdung:* Durch gezielte Fragen und Reflexionsübungen wird es Frau M. ermöglicht, sich ihrer eigenen Tendenz zu einer Rolle bewusst zu werden und die dahinterliegenden möglichen emotionalen Bedürfnisse und persönlichen Denk- und Verhaltensmuster wahrzunehmen.
- *Strategien zur Veränderung:* Frau M. entwickelt passende Strategien, um aus den dysfunktionalen Rollen auszusteigen und gesündere Kommunikationsweisen zu etablieren.
- *Praxisübungen:* Durch Rollenspiele und andere Übungen im weiteren Coaching-Prozess verinnerlicht Frau M. neue Verhaltensweisen und versucht, Sicherheit im Umgang mit ihnen zu erlangen.

Fazit

Die Vermittlung des Dramadreiecks im Coaching ermöglicht es, ungesunde Kommunikationsmuster aus erlernten Spielen schnell und effizient zu erkennen und in der Folge zu durchbrechen. Die Entwicklung von Frau M. im Fallbeispiel zeigt auf, wie wirkmächtig dieses Modell sein kann. Durch die Integration des Dramadreiecks in den Coaching-Prozess kann Frau M. eine nachhaltige Verbesserung in der Kommunikation, ihrer Konfliktlösungskompetenz und ihres Führungsstils erzielen.

Literatur

- **Berne, E. (2013).** *Spiele der Erwachsenen.* Hamburg: Rowohlt.
- **Karpman, S. (1968).** Fairy Tales and Script Drama Analysis. *Transactional Analysis Bulletin,* 7, S. 39–43.

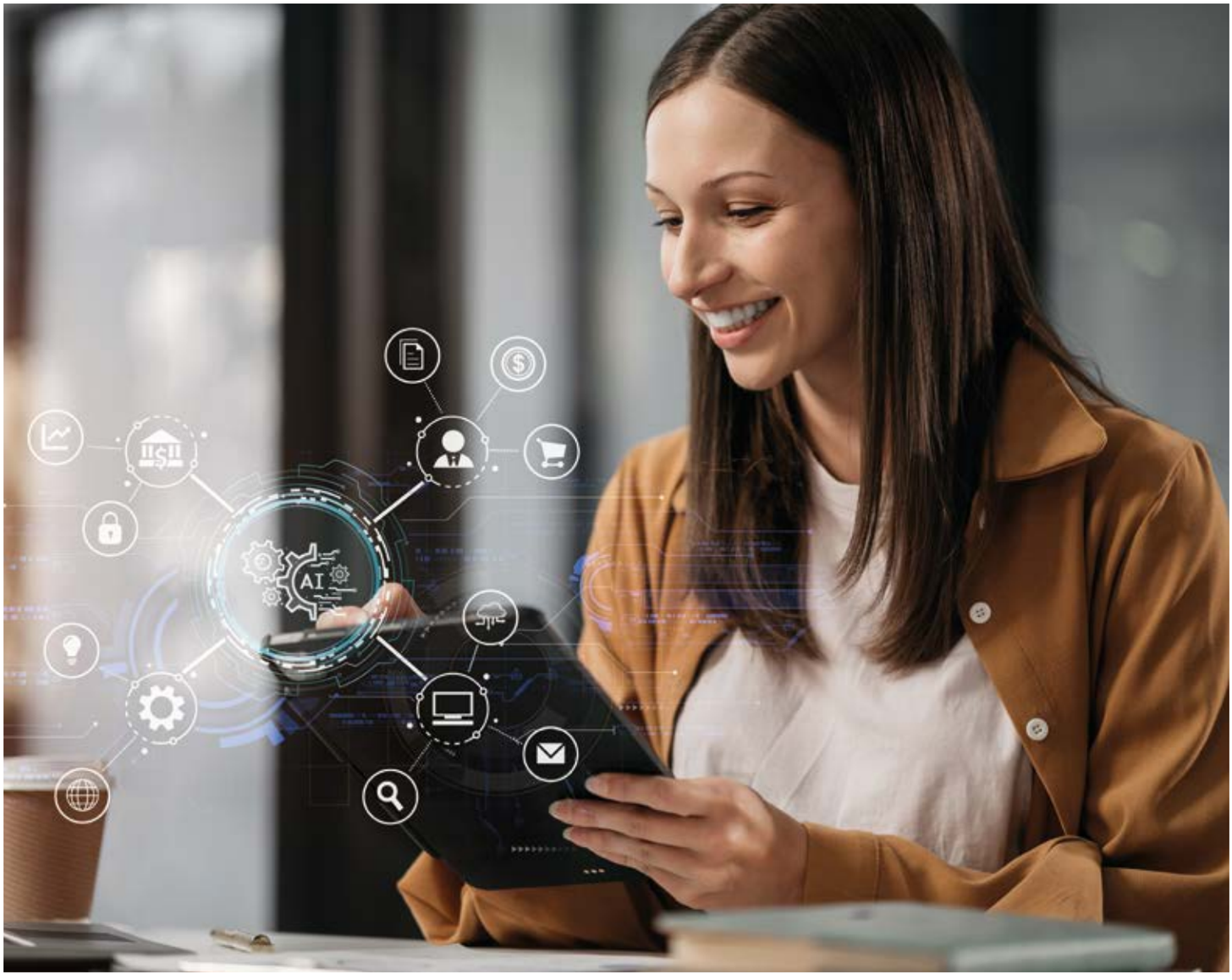
Der Autor



Foto: intaqt GmbH

Thomas Wehrs studierte praktische Philosophie mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsethik. Als Coach und Supervisor begleitet er Organisationen, Unternehmen und Menschen in Veränderungsprozessen. Er ist Mitglied zweier Coaching-Verbände – Professional Coach (DBVC) sowie Coach und Supervisor (EASC) – und engagiert sich im DBVC-Fachausschuss Mittelstand. Als lehrender Transaktionsanalytiker (PTSTA-O) bietet er in Berlin verschiedene Weiterbildungsangebote für die berufliche und persönliche Professionalisierung von Menschen in der Führung, in der Beratung und für Coaches an.

www.thwehrs.com
www.coachdb.com/de/coach/thomas-wehrs.html



Digitale Transformation

Herausforderung für Business-Coaching im Mittelstand

Von Andreas Buderus

Die Digitale Transformation schreitet voran und erfasst dabei alle Lebensbereiche – immer schneller und durchdringender. Sowohl dem Individuum als auch Organisationen bietet dies viele Chancen. Verbunden ist die Entwicklung aber ebenso mit zahlreichen Herausforderungen und potenziellen Bedrohungen. Natürlich gilt dies auch für den Mittelstand. Vor welchen Schwierigkeiten stehen kleine und mittelständische Unternehmen? Was muss Coaching leisten, um sie bei deren Bewältigung zu unterstützen?

In diesem Artikel wird auf Basis eines systemischen Verständnisses des historischen Megatrends Digitalisierung der Versuch unternommen, die Frage zu beantworten, wie Business-Coaching im Bereich kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) zur Bewältigung der sich ergebenden mannigfaltigen Herausforderungen unterstützend tätig werden kann. Dabei wird der durch den *technischen* Prozess der Digitalisierung angestoßene *gesellschaftliche* Prozess der Digitalen Transformation als dynamisches Phänomen verstanden. Diese Transformation umfasst nicht nur technische Entwicklungen und Neuerungen, sondern mindestens ebenso gravierend auch gesellschaftliche und ökonomische.



- Digitalisierung sorgt im Mittelstand für einen hohen Transformationsdruck – oftmals verbunden mit Reizüberflutung und Überforderung.
- Herausforderungen liegen dabei nicht „nur" auf technischer Seite. Auch organisationale und psychodynamische Aspekte sind in Transformationsprojekten zu berücksichtigen.
- Coaching kann daher eine unterstützende Rolle erfüllen, sofern Coaches u.a. Veränderungsaffinität und ein umfassendes Verständnis von Transformationsdynamiken mitbringen.

Charakteristika der Digitalisierung

Im Juli 2023 wurde gemeldet, dass sich bei der Mikroblogging-App „Threads" innerhalb von weniger als 24 Stunden über 30 Millionen Nutzerinnen und Nutzer registriert hatten, wobei die Eine-Million-Marke bereits in weniger als einer Stunde erreicht wurde. ChatGPT hatte zuvor (November 2022) alle bis dahin bestehenden Durchdringungsrekorde gebrochen – mit nur fünf Tagen für die Erreichung der ersten Million. Im Vergleich: Twitter brauchte ab seiner Gründung 2006 zwei Jahre. Und selbst Facebook benötigte 2004 zehn Monate dafür. (Brandt, 2023)

Der als „Digitalisierung" nur unzureichend erfasste Prozess der disruptiven Produktivkräfteentwicklung im Rahmen der vierten industriellen Revolution (Vernetzung durch Informations- und Kommunikationstechnologie; Künstliche Intelligenz) erfasst sämtliche gesellschaftlichen Reproduktionsverhältnisse in einem tiefgreifenden Ausmaß. Wesentliche Charakteristika dieser Entwicklung sind (Boes et al., 2016; s. Abb., S. 40):

- eine zunehmend beschleunigte und umfassende *Durchdringung* aller Lebensbereiche,
- die dynamisch zunehmende zeitliche und örtliche *Flexibilisierung* von menschlichen und ökonomischen Beziehungen sowie Produktions- und Arbeitsabläufen,
- die materielle und inhaltliche *Polarisierung* gesellschaftlicher und ökonomischer Beziehungen.

Reizüberflutung und Überforderung

Basis und eine der Kernkompetenzen von Coaching ist Mustererkennung. Mustererkennung und daraus gezielt ableitbare Musterunterbrechungen gehören zu den effektivsten Instrumenten systemischer Beratung – insbesondere im Bereich von Change-Prozessen. Mustererkennung sieht, was im Alltag verborgen bleibt und deshalb blind befolgt wird. Kreative Musterunterbrechung ermöglicht, was innerhalb des Musters als unmöglich gilt.

Aber was passiert, wenn die Erwartungen der Beteiligten an Muster nicht (mehr) erfüllt werden, weil die Halbwertszeit von Mustern aufgrund der stetig beschleunigten Entwicklung von Technik und sozialen Strukturen zunehmend sinkt? Oder die Anzahl von Mustern durch die exponentielle Zunahme von Andockmöglichkeiten so sehr wächst, dass deren Bedeutung für systemische Stabilisierung durch die zunehmende Granularisierung sowohl individuell als auch organisational radikal verändert oder gar in Frage gestellt ist? Der *disruptive Charakter* der Digitalen Transformation führt objektiv in vielen Bereichen zu einer digitalen Reizüberflutung. Diese unterminiert zentrale, bisher bewährte Kompetenzen für Führung und Selbstmanagement. „Es geht wahnsinnig schnell, sodass es alle Kraft erfordert, dabei zu bleiben und nur die richtigen Pferde zu reiten", brachte es die Geschäftsführung eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens 2021 auf den Punkt und ergänzte: „Es gibt zu viele Möglichkeiten, Zeit und Ressourcen in scheinbar attraktive Digitalisierungsprojekte zu stecken." Der Entscheidungsraum der Verantwortlichen über die Frage des „Sich-Beteiligens" geht (gefühlt) immer häufiger und zunehmend gegen Null, wie die Geschäftsführung zudem betonte: „Ohne mitzumachen, fällt ein Unternehmen zurück. Der Staat stellt unglaublich viel Geld zur Verfügung als Förderung, dazu noch die Covid-Programme. Wer jetzt nicht neue IT kauft und auf Digitalisierung setzt, muss echt gute Gründe haben."

Organisationale Transformationsprozesse

In einer Studie (Zacherl et al., 2022) gaben 66 Prozent der befragten Vorstandsvorsitzenden der größten deutschen Unternehmen an, sie stünden vor der Herausforderung, ihre Unternehmen durch *grundlegende Veränderungen* zu führen oder kurzfristig perspektivisch führen zu müssen. Gleichzeitig schätzten die Befragten, dass 69 Prozent der Umstrukturierungen an einem *unzureichenden Änderungsmanagement* scheitern. Auch in der Begleitung von Organisationsentwicklungsprojekten als Coach bei KMU ist zu erkennen: Seit Jahren gewinnen zunehmend Themen und Fragestellungen an Bedeutung, die im Zusammenhang mit der Prozess-Digitalisierung und der dadurch angestoßenen digitalen Transformation des Unternehmens stehen. Oftmals haben sie nur auf den ersten Blick etwas mit IT zu tun. Themen sind z.B.:

- eine fast flächendeckende Ausweitung von Verwaltungs- und Dienstleistungsfunktionen ins Homeoffice,
- die Digitalisierung interner Prozesse zur Automatisierung wiederkehrender Aufgaben,
- die Digitalisierung von Schnittstellen zu externen Partnern wie Kunden, Lieferanten, Behörden und Finanzinstitutionen,

» die Digitalisierung eigener Produkte (Integration von Software-Komponenten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen oder Entwicklung von Software-Produkten, die physische Produkte ergänzen oder verbessern).

Oft sind auch die erforderlichen technischen, IT-Sicherheits- und Datenschutzkompetenzen in KMU selbst nicht oder nur begrenzt vorhanden. Ganz aktuell wird dies zusätzlich verschärft durch die rasante Verbreitung von Anwendungen Künstlicher Intelligenz (KI) (Bitkom, 2023a) und die Einführung von Software-as-a-Service-Anwendungen (SaaS).

Das wiederum führt zu einer Zunahme der Bedeutung und Abhängigkeit von externen Anbietern und Dienstleistern. Die entstehenden Abhängigkeiten bringen in der Folge nicht selten sehr komplexe und teils schwerwiegende Probleme mit sich (z.B. in den Bereichen Systemsicherheit, Performance, Releasemanagement, Support, Datenschutz).

Benötigt werden veränderte Organisationsstrukturen, Unternehmenskulturen, ein anderer Zugang zu Kapital (insbesondere Zunahme von Fremd- oder Venture-Capital) und neue Zugänge zur Arbeit und zum Commitment der beteiligten Menschen. In der nicht-IT-fokussierten Prozessbegleitung von digitalen Transformationsprozessen tauchen so neben den rein technischen Fragen immer wieder spezifische *inhaltliche, organisatorische, gruppen- und psychodynamische Themen* auf. Dazu gehören insbesondere:

» der Umgang mit Mitarbeitenden, deren Arbeitsaufgaben und -rollen sich durch die Digitalisierung erheblich, teilweise radikal verändern oder gar wegfallen,
» die Neu- und Weiterqualifizierung von (insbesondere älteren) Mitarbeitenden, die keine Digital Natives sind und zusätzliche Unterstützung benötigen, um sich den digitalen Anforderungen anpassen zu können,
» der Ausgleich von Kommunikations- und Verständigungsbarrieren zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Alterskohorten innerhalb der Belegschaft.

Dieser Befund ist insbesondere deshalb von Relevanz, weil laut dem Digital Office Index 2022 die Federführung bei Automatisierungsprojekten überwiegend bei IT-Fachkräften liegt (Bitkom, 2023b). Wie sagt man noch gleich? „Wer nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel."

Die durch die Technologieentwicklung erzwungene Neugestaltung von Prozessen führt überdies meist zu Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation, der Arbeitsstruktur sowie der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Dies erfordert regelmäßig die Unterstützung von Teambuilding und Begleitung während der sich digitalisierungsbedingt häufenden Transformationsprozesse.

Paradigmenwechsel: radikale Innovationen

Die Digitale Transformation führt in der Praxis zunehmend zu einem Paradigmenwechsel mit einer nicht zu unterschätzenden *„Weg-von-/Hin-zu-Dynamik"*: Weg von – gerade in KMU traditionell wertgeschätzten – inkrementellen Innovationen, hin zu radikalen Innovationen:

» *weg von* (evolutionären) Veränderungen und Weiterentwicklungen von bestehenden Systemen und Produkten, *hin zu* (revolutionä-



Abb.: Charakteristika der Digitalisierung (eigene Darstellung nach Boes et al., 2016)

ren) Lösungen mit bislang nicht gekannten Mustern, Prinzipien und Eigenschaften,
» *weg von* der Arbeit mit dem bestehenden System und seinen Beteiligten, deren Einbindung und Integration, *hin zu* (teilweise) klarer Abgrenzung zu den bisherigen Abläufen und zum bisherigen Wissen,
» *weg von* Sicherheit und Stabilität, *hin zu* (oft nur) eher groben Vorstellungen von den Ergebnissen – ohne im Vorhinein klar definierte Ziele und sofort messbare Kennzahlen.

Beharren vs. Vergessen

Statt am Bestehenden anzuschließen, wird mit dem Bestehenden gebrochen. Und dafür brauchen Menschen und Organisationen andere Kompetenzen und Methoden als für inkrementelle Innovationen. Dies verursacht teilweise *massive Spannungen* zwischen „Beharrungskräften" und nach vorne treibenden „Pionieren". In diesem Zusammenhang weisen Muster und Hermwille (2022, S. 59) mit Bezug auf Luhmann darauf hin, dass sich Transformationen als „Konkurrenzkampf des Vergessens" verstehen ließen, und erläutern: „Dieses Verständnis hilft vielleicht über die Annahme hinweg, dass eine neue Lösung einfach nur besser sein muss, um die bisher eingesetzte zu verdrängen." Dies sei schließlich „auch nur eine Zuschreibung, und wenn die Kräfte, die die bisher eingesetzte Lösung stabil halten, diese Zuschreibung nicht teilen, werden sich die Strukturen nicht verändern, wird das Alte nicht in Vergessenheit geraten, die Transformation also scheitern." (ebd.) Insofern scheint für die beschriebenen Prozesse eher der Vergleich mit der Verwandlung der Raupe zum Schmetterling angebracht, die ihren Zustand als Raupe gänzlich aufgeben muss, um als Schmetterling neu „geboren" zu werden (Razavi, 2022). So kommen Barret und Draht (2022, S. 30) zu dem Ergebnis, dass es im Transformationsprozess genauso wichtig sei, sich um die Phase des Verfalls wie um die Phase des Aufkeimens zu kümmern: „Dass die Abschaffung oder Auflösung des alten Systems keine Begleitung braucht, ist eines der großen Missverständnisse des klassischen Change."

Die BANI-Welt

Schon Mitte 2018 entwickelte der US-amerikanische Zukunftsforscher Jamais Cascio als Reaktion auf die tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen seit Beginn des 21. Jahrhunderts das BANI-Framework. Es dient als konzeptionelles Instrument zum besseren Verstehen der von ihm so wahrgenommenen Welt im Chaos (Cascio, 2020). Dabei steht das Akronym BANI in Anlehnung und Abgrenzung zum VUCA-Modell für: *Brittle* (spröde und brüchig), *Anxious* (ängstlich und besorgt), *Nonlinear* (nicht linear) und *Incomprehensible* (unverständlich und unbegreiflich). In diesem Sinne versteht Cascio (ebd.) den „BANI-Blick" als Realitätscheck, der *vier Illusionen* der aktuellen Weltwahrnehmung der Menschen und ihrer Organisationen konstruktiv erschüttert und infrage stellt:

» Sprödigkeit – Illusion der Stärke
» Ängstlichkeit – Illusion der Kontrolle
» Nicht-Linearität – Illusion der Vorhersehbarkeit
» Unbegreiflichkeit – Illusion des Wissens

Erfolgreiche Bewältigung von Transformationsprozessen in der BANI-Welt braucht entsprechend Widerstandsfähigkeit, Empathie, Improvisation und Intuition. Das Chaos von BANI rührt nicht von Veränderungen in einem geophysikalischen System oder Ähnlichem her, sondern von der menschlichen Unfähigkeit, vollständig zu verstehen, was zu tun ist, wenn die Suche nach Mustern und vertrauten Erklärungen nicht mehr funktioniert.

Wo Coaching ansetzen sollte

Interventionen und Begleitmaßnahmen von Coaching im Zuge digitaler Transformationsprozesse müssen also auf mehreren Ebenen innerhalb der Organisation ansetzen, um effektiv sein zu können. Cascio (ebd.) betont u.a. folgende:

» Spröde und brüchige Systeme brauchen *Resilienz:* die Fähigkeit eines Systems, einer Organisation oder einer Person, plötzlichen Erschütterungen standzuhalten.
» Angst auslösende und besorgniserregende Systeme brauchen *Empathie:* das Erkennen und das Anerkennen der negativen menschlichen Auswirkungen eines kaputten oder chaotischen Systems.
» Nichtlineare Systeme erfordern *Improvisation:* die Fähigkeit, sich schnell an unerwartete Veränderungen und Entwicklungen anzupassen und unter Druck kreativ zu sein.
» Unverständliche Systeme brauchen *Intuition:* das Hören auf die Fähigkeit unseres Gehirns, verborgene Zusammenhänge zu erkennen oder wahrzunehmen, wenn sich etwas nicht richtig anfühlt – selbst wenn alles in Ordnung zu sein scheint.

Diese Herausforderungen sollten in ein umfassendes (Coaching-)Konzept integriert werden, das neben den technischen und prozessualen Erfordernissen sowohl individuelle als auch teambezogene Aspekte und Implikationen berücksichtigt. Nur so können Organisationen sich im Zuge digitaler Transformationsprozesse die Chance erarbeiten, sich reaktions- und handlungsfähig weiterzuentwickeln, um in einer sich ständig und beschleunigt verändernden Geschäftswelt erfolgreich zu bleiben.

Kernkompetenzen des Coachs

Ein Business-Coaching-Ansatz, der auch innerhalb der digitalen Transformation darauf zielt, die Anschlussfähigkeit der Klientinnen und Klienten zu unterstützen und zu entwickeln, bedarf eines ganzheitlichen und systemischen *Verständnisses der Dynamiken, Bedürfnisse und Herausforderungen* rund um die Transformationen in der BANI-Welt. Er muss davon ausgehen, dass in disruptiven Veränderungsprozessen Entwicklungen nicht mehr kontinuierlich, sondern diskontinuierlich verlaufen. Hilfreich zur Bewältigung solcher Situationen im Arbeitskontext ist die Fähigkeit, die eigene Aufmerksamkeit sehr häufig und schnell wechseln und neu fokussieren zu können. Hierbei die Klientinnen und Klienten hilfreich zu unterstützen, bedarf aber zuerst der entsprechenden Fähigkeit auch beim Coach. Verantwortliche in KMU erwarten in diesem Sinne zu Recht, dass der Coach eine glaubwürdige *digitale und transformationale*

Affinität besitzt (ohne IT-Spezialist/in sein zu müssen).

Darüber hinaus bedarf es des aktiven Einbeziehens und Wertschätzens des bisher Gewesenen, des (An-)Erkennens der Erforderlichkeit von dessen Ende für das Weiterbestehen des Systems sowie der Vermittlung und Aktivierung dieser Aspekte aufseiten der Klientinnen und Klienten (Votsmeier, 2023). Coaching in Zeiten disruptiver Veränderungen kann dazu beitragen, dass Personen, Teams und Organisationen neue Möglichkeiten entdecken, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen. Digitale Transformation kann als eine Art Wendepunkt betrachtet werden, der die Tür zu *persönlichem und organisationalem Wachstum* und Veränderung öffnet (Lenz, 2019).

Spagat der Beidhändigkeit

In der aktuellen Entwicklungsphase der digitalen Transformation ist für KMU deshalb die belastbare Entwicklung und Pflege eines Konzepts der Beidhändigkeit zielführend. Hier wird das (noch) gut planbare derzeitige Kerngeschäft (möglichst optimiert) weiter inkrementell gemeistert und gleichzeitig mutig mit den (zunehmenden) Bereichen hoher Unsicherheit umgegangen. Zur Bewältigung dieses häufig *als Zumutung erlebten Spagats* kann Business-Coaching durch die gezielte Förderung und Unterstützung der aufgezählten geforderten Kernkompetenzen einen wichtigen Beitrag leisten. Der Coach sollte ein Verständnis dafür haben, dass viele Tätigkeiten durch Technologie automatisiert werden können, dass Entscheidungen zunehmend auf Daten und KI basieren und dies teilweise entsprechend harte Einschnitte in bestehende „Besitzstände" materieller und immaterieller Art hat – sowohl von direkt Betroffenen als auch der Organisationen als System. Hier nur einige Beispiele:

- Bisherige Erfolgsrezepte werden radikal in Frage gestellt.
- Agile Arbeitsformen wie z.B. SCRUM verändern Führungsansätze und die Anforderung an Führung.
- Es kommt zur Auflösung von Abteilungen (inklusive der Hierarchien) und zu Ansätzen, ausschließlich über sich selbststeuernde Teams zu arbeiten (Holokratie vs. Hierarchie).
- Führungspersonal wird scheinbar machtlos.

Solche tiefgreifenden organisationalen Veränderungen sind klassische Kristallisationspunkte und Katalysatoren struktureller, zwischenmenschlicher und – bei Vorhandensein gesetzlicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretungen – auch kollektivrechtlicher Konflikte. Diese bestimmen nicht selten die organisationale Ausgangssituation beim Beginn des Coaching-Prozesses. Eine ausgeprägte persönliche *Konfliktregulierungskompetenz* des Coachs ist daher in solchen Begleitprozessen elementar und erfolgskritisch.

Angesichts zunehmender globaler Herausforderungen in einer „Welt im Chaos" kommt es mehr denn je darauf an, den Wandel human, solidarisch und nachhaltig zu gestalten.

Literatur

- **Barret, S. & Draht, K. (2022).** Das Two-Loops-Modell der Transformation. Bögen des Wandels. *managerSeminare, 288*, S. 24–32.
- **Bitkom (2023a).** *Deutsche Wirtschaft drückt bei Künstlicher Intelligenz aufs Tempo.* Abgerufen am 25.02.2024: *https://bit.ly/3KZNspq*
- **Bitkom (2023b).** *Digital Office Index 2022.* Abgerufen am 24.02.2024: *https://bit.ly/3VIufx8*
- **Boes, A. et al. (2016).** Von der „großen Industrie" zum „Informationsraum". In A. Doering-Manteuffel & L. Raphael (Hrsg.), *Vorgeschichte der Gegenwart* (S. 57–78), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Brandt, M. (2023).** *Wie lange brauchen Online-Dienste, um eine Million Menschen zu erreichen.* Statista. Abgerufen am 09.01.2024: *https://bit.ly/3XFFY29*
- **Cascio, J. (2020).** *Facing the Age of Chaos.* Abgerufen am 09.02.2024: *https://bit.ly/4eBFkcd*
- **Lenz, U. (2019).** Coaching in disruptiven Veränderungsprozessen. Teil 1. *RAUEN Coaching-Newsletter, 1*. Abgerufen am 20.12.2023: *https://bit.ly/3LkMkgl*
- **Muster, J. & Hermwille, A. (2022)**. Transformation erfordert Vergessen. *managerSeminare, 294,* S. 54–60.
- **Razavi, R. (2022).** Das Wesen tiefen Wandels. *managerSeminare, 296*, S. 34–41.
- **Votsmeier, R. (2023).** *Die transformative Kraft der Metamorphose für den gesellschaftlichen Wandel*. Abgerufen am 08.02.2024: *https://bit.ly/3XLTz86*
- **Zacherl, M. et al. (2022).** *White Paper – Change Management Compass 2023.* Porsche Consulting. Abgerufen am 24.01.2024: *https://bit.ly/4eD2fUw*

Der Autor



Foto: ISKRA

Andreas Buderus, Senior Coach (IOBC/DBVC), M.A. (Mediation), Wirtschaftsmediator (FH), aktiv im Fachausschuss Mittelstand des DBVC, berät als systemischer Organisationsentwickler und -Coach seit über 20 Jahren Organisationen, Führungskräfte und Menschen in Transformationsprozessen. Fokus: Stärkung der Selbstentwicklungskompetenzen der Organisation – in den letzten Jahren mit Schwerpunkt im Bereich der Digitalen Transformation.

www.arssolutionis.org
www.coachdb.com/de/coach/andreas-buderus.html

Die große Reise – ein Selbstklärungsprozess

Ein Coaching-Tool von Ralf Gasche



Kurzbeschreibung

„Die große Reise" ist ein intensives Coaching-Tool mit *Meta-Perspektive*. Es hilft Klienten, sich selbst besser zu verstehen und steuern zu können, Klarheit in Bezug auf ihre individuelle Persönlichkeit zu erhalten und in der Folge Entwicklungsziele abzuleiten. „Die große Reise" gibt Coach und Klient die Möglichkeit, auf verschiedenen Ebenen sukzessive und iterativ an offenen Themenbereichen zu arbeiten. Das Tool besteht aus drei Perspektivbereichen, die anhand themenspezifischer Fragen und untergeordneter Interventionen bearbeitet werden können. Die Klienten können sich mit Hilfe der Meta-Betrachtung einerseits systematisiert auf übergeordneten Pfaden der Selbstreflexion bewegen und sich andererseits mit individuell herauszuarbeitenden tieferen Anliegen auseinandersetzen.

Anwendungsbereiche

Es geht um eine umfassende Findungsreise zu sich selbst, die auf drei möglichen Betrachtungsebenen stattfindet – mit dem Ziel, in den entscheidenden Bereichen der eigenen Lebenswirklichkeit *Kongruenz* herzustellen. Das Tool passt ideal in die Analyse- und Transformationsphase eines Coachings, kann aber in allen Phasen eingesetzt werden, wenn der

Coach spürt, dass sein Klient einer umfassenderen Betrachtung seines eigenen Lebens offen gegenübersteht.

Effekte

Das Tool ist dazu geeignet, multiperspektivische Wege aufzuzeigen und herausfordernde *persönliche Ziele erreichen* zu können. Aufeinander aufbauende Themenbereiche ermöglichen es, im Prozess schrittweise unterschiedliche Reflexionsmöglichkeiten anzubieten und zu bearbeiten. Reifegrad, Lebenszufriedenheit und Leistungsfähigkeit können sich spürbar weiterentwickeln.

Ausführliche Beschreibung

Grundlage für die Anwendung der großen Reise ist in der Regel eine diffuse Unzufriedenheit des Klienten mit der eigenen Situation im Berufs- oder Privatleben oder in der Gesamtkonstellation seiner Lebenswirklichkeit. Es kann auch ein spezieller Klärungsbedarf zu bestimmten Lebensbereichen bestehen.

Das Tool dient der *Stärkung der Selbstwahrnehmung* und kann bei systematischer Anwendung ein Bewusstsein für bisher nicht erfüllte eigene Lebenswünsche wecken sowie Hintergründe einer damit ggf. zusammenhängenden emotionalen Betroffenheit (Angst, Wut, Trauer) klären. Darüber hinaus zeigt die Praxis, dass im Laufe der Arbeit mit dem Tool auch unterdrückte Themen und Abwehrmechanismen tangiert werden, die der Klient bearbeiten kann.

Drei Stufen

Das Tool besteht aus drei Stufen bzw. *Reflexionsebenen*, die dem Klienten mehr Klarheit mit sich selbst und hinsichtlich seiner persönlichen Ziele bringen sollen. Bei den Stufen handelt es sich um drei aufeinander aufbauende Perspektiven mit passenden Fragen und Tools. Es gibt stets die Möglichkeit, in vorherige Stufen zurückzukehren, um einzelne Themen nachzubearbeiten und zu vertiefen. Die drei Stufen *Booking*, *Boarding* und *Travelling* bilden in ihrem Ablauf einen zunehmenden Reflexionsgrad ab – einen Entwicklungsfortschritt. Daher ist es empfehlenswert, das Coaching entsprechend aufzubauen. Stellt sich heraus, dass sich der Klient bereits intensiv mit einigen Themen einer Reflexionsstufe beschäftigt hat und entscheidende Fragen für sich beantworten kann, bietet es sich an, zur nächsten Stufe überzugehen. Alternativ kann bereits am Anfang vereinbart werden, dass der Klient von sich aus ein Signal gibt, wenn er sich bereit für den nächsten Schritt fühlt. Es wird in der Praxis meist gut erkennbar, wann der Moment gekommen ist und der Klient die nächste Entwicklungsstufe anstreben kann. Der Klient strahlt Zufriedenheit aus, fühlt sich in Bezug auf die Reflexionsfragen wohl und ist neugierig auf den nächsten Schritt. Keinesfalls müssen alle Tools einer Stufe abgearbeitet werden. Sie bieten lediglich unterschiedliche Ansatzpunkte, um sich den verschiedenen Persönlichkeitsthemen zu nähern. Die Stufen im Überblick:

1. *Booking:* Check der Positionierung in Bezug auf *sich selbst*. Coaching-Fragen: Wer bin ich? Was hat mich geprägt? Wie ge-

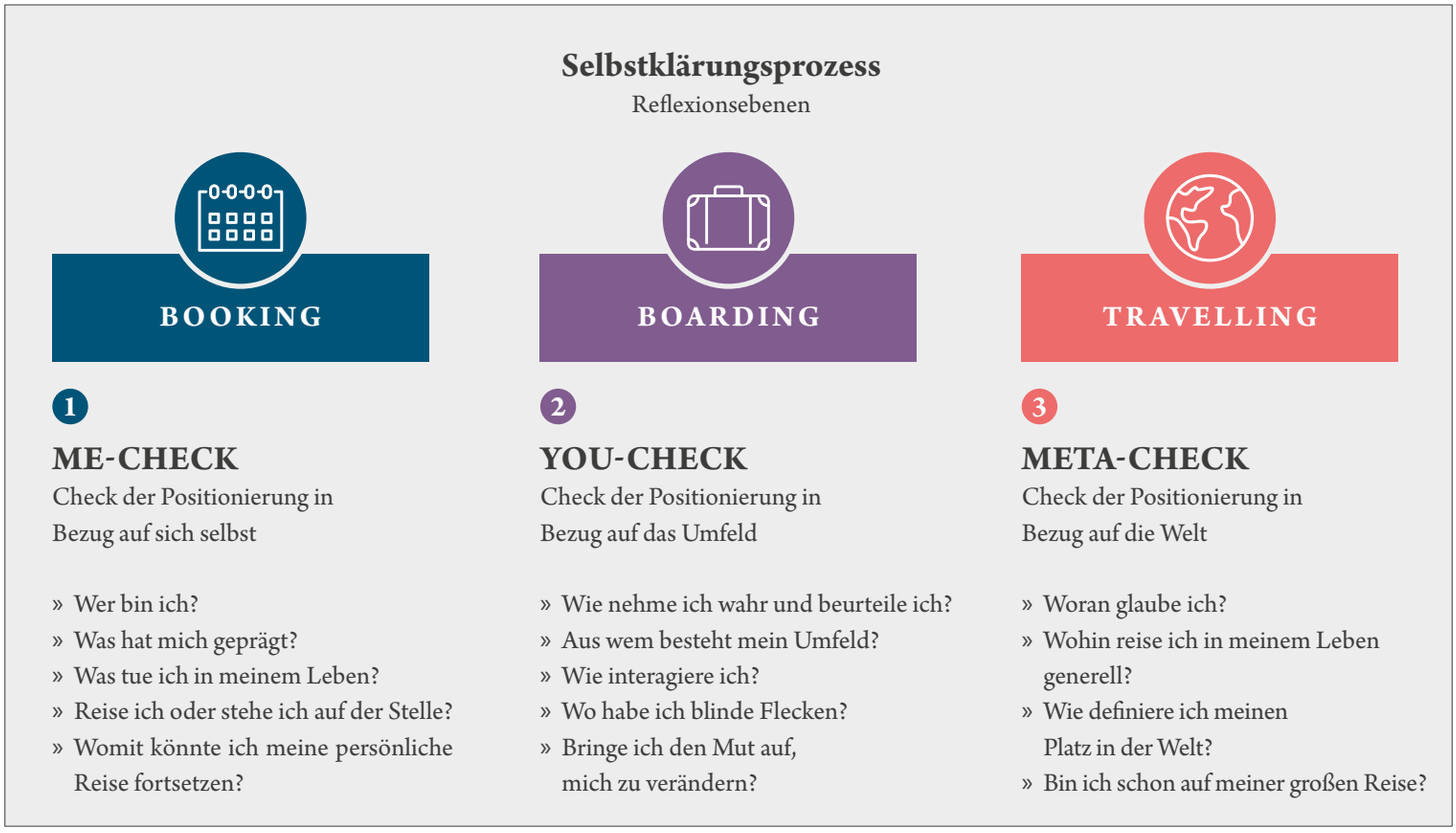


Abb.: Reflexionsebenen im Selbstklärungsprozess

nau? Was tue ich in meinem Leben? Reise ich oder stehe ich auf der Stelle? Könnte es noch eine Weiterreise für mich geben? Womit könnte oder sollte ich meine persönliche Reise fortsetzen? Woran würde ich erkennen, dass ich auf der Reise bin? Was würde all dies für mich bedeuten? Welche Folgen wäre ich zu tragen bereit, welche nicht?

2. *Boarding:* Check der Positionierung in Bezug auf *das persönliche Umfeld*. Fragen: Wie nehme ich wahr, beurteile und kommuniziere ich? Aus wem besteht mein Umfeld? In welchen Systemen und Konstellationen bewege ich mich? Wie interagiere ich? Wo setze ich bewusst oder unbewusst Schwerpunkte? Wo habe ich blinde Flecken? Ist mir bewusst, was ich verändern möchte, um erfolgreich zu sein? Was ist Erfolg für mich? Bin ich mir meiner Wahrnehmung klar genug, um in meiner Entwicklung weiterzureisen? Woran mache ich das fest? Bringe ich den Mut auf, mich zu verändern?
3. *Travelling:* Check der Positionierung in Bezug auf *die Welt, das große Ganze*. Fragen: Woran glaube ich? Wohin reise ich in meinem Leben generell? Wie definiere ich meinen Platz in der Welt? Wo sehe ich mich und wie nenne ich das? Bin ich schon auf meiner großen Reise? Woran erkenne ich das? Womit werde ich in Kürze definitiv starten? Womit mittel- und langfristig? Woran kann und werde ich erkennen, dass ich das Leben und seine Möglichkeiten für mich voll ausschöpfe? Woran werde ich definitiv erkennen, dass ich bei mir und in meinem Leben angekommen bin? Falls ich realisiere, dass ich das nicht schaffen kann, wie werde ich mit dieser Erkenntnis umgehen?

Mit Hilfe der *Reiseanalogie* startet der Coach mit dem Klienten und tastet sich mit den passenden Einstiegsfragen in dessen Welt vor. Es gibt intensive Gespräche, in denen der Coach achtsam alle Ansatzpunkte erkennt und aufgreift, die der Klient durch seine Art und Schwerpunktsetzung in der Kommunikation anbietet. Ergänzend kann mit Hilfe geeigneter Präsentationsmittel *kreativ visualisiert* werden. Gemeinsam finden beide in einem iterativen Prozess heraus, inwieweit sich der Klient bereits auf seiner persönlichen Reise befindet, sprich: wie weit die individuelle Entwicklung des Klienten hinsichtlich seiner Selbstwahrnehmung bereits fortgeschritten ist. Der Coach sollte stets eine *parallele Wahrnehmungsebene überprüfen*: Welche Tiefe der Reflexion hat der Klient bereits erreicht? Gibt es Grenzen, Abwehrmechanismen, blinde Flecken, Blockaden, tiefe Grundüberzeugungen, die es dem Klienten im Moment verwehren, voranzuschreiten? Hierbei ist eine gewissenhafte Beobachtung mit Hilfe entsprechender Techniken und Interventionen wie z.B. der Wahrnehmungszirkulation empfehlenswert (Gasche, 2018). Je nach Fortschritt der Reflexions- und Abstraktionsfähigkeit des Klienten bietet der Coach passende Interventionen bzw. Tools an. Einige Tools eignen sich auch hervorragend zur Selbstanwendung durch den Klienten, um beim nächsten Treffen die Ergebnisse zu besprechen und den nächsten Schritt zu planen.

Booking – Me-Check

Auf dieser Stufe geht es um den generellen Umgang mit sich selbst und einen Check der bisherigen Entwicklungsschritte. Inwieweit besteht seitens des Klienten Klarheit in Bezug auf sich selbst? Es kann mit Tools rund um sein Ich- und Selbstbewusstsein, seine Selbstwahrnehmung, seinen Selbstwert, seine Motive, Fähigkeiten, Träume und Werte gearbeitet werden. Dafür eignen sich z.B. diese Tools:

3 Werte & 3 Ziele: Der Klient erarbeitet sich seine wichtigsten drei Werte und seine drei großen Lebensziele. Der Coach unterstützt ihn dabei, herauszufinden, inwieweit er bereits die Voraussetzungen erfüllt bzw. was er dafür noch benötigt.

Der ideale Tag: Der Klient entwirft einen Tag mit allen Umfeldbedingungen, die abbilden, wie ein für ihn optimales Leben aussehen könnte.

Der magische Spiegel: In einer täglichen Selbstbetrachtung vor einem großen Spiegel nimmt sich der Klient intensiv selbst wahr und lernt, sich als Mensch anzunehmen. Für den Coach ist die Frage interessant, wie stark das Selbstwertgefühl des Klienten ausgeprägt ist. Sieht er sich als wertvoll an? (Gasche, 2020)

Ich bin … : Der Klient erhält eine etwa 20 bis 30-zeilige Liste (Flip-Chart, Papier, Word-Dokument o.ä.) mit dem Titel „Ich bin …“ und die Aufgabe, die Zeilen mit Dingen zu füllen, die ihm zu der Überschrift einfallen. Es wird schnell sichtbar, mit welchen Perspektiven, Konnotationen und unter welchen Vorzeichen sich der Klient betrachtet. So bekommt der Coach einen Einblick in präferierte Sichtweisen und Selbsturteilswelten seines Gegenübers.

Stärkenliste: Der Klient fertigt sukzessive und in Selbstarbeit eine Liste mit seinen Stärken und Talenten an, die regelmäßig mit dem Coach reflektiert und über Fragestellungen erweitert wird. Es geht bei der Stärkenliste nicht nur um Kompetenzen, die der Klient im Laufe seines Lebens erlangt hat, sondern vor allem um Eigenschaften, Fähigkeiten und Talente, die „von Natur aus“ vorhanden sind. Die Stärkenliste hilft dem Klienten, seinen Wahrnehmungsschwerpunkt neben aller Selbstkritik auch auf seine positiven Seiten zu richten und zunehmend einen differenzierteren Blick auf sich selbst zu bekommen.

Das innere Team: Dieses bekannte Tool unterstützt den Klienten bei der Erkundung seiner Innenwelt über das Identifizieren, in Beziehung setzen und Visualisieren seiner inneren Akteure, Stimmen, Meinungen, Spieler und Gegenspieler. (Schulz von Thun, 1998)

Zum Me-Check gehört auch die *Analyse der aktuellen Lebenssituation* unter Berücksichtigung der wichtigsten Faktoren: Gesundheit (physisch und psychisch), Arbeit/Beruf, Privatleben, soziale Eingebundenheit/Freundschaften, Erfüllung/Sinn/Glaube, Hobbys, Zeit- und Selbstmanagement. *Die fünf Säulen der Identität* können in diesem Zusammenhang sinnvoll eingesetzt werden. Mit Hilfe dieser Methode lassen sich Motive, Muster, Bedürfnisse etc., die sich hinter vordergründig benannten Problemen oder Zielen verbergen, identifizieren und in Form eines „Identitätshauses“ visualisieren (Zimmermann et al., 2023). Das Tool *Life Schedule* gibt dem Klienten die Möglichkeit, seine wichtigsten Aufgaben im Leben (Arbeit, Familie, Hobbys, Sport

etc.) zu clustern und für sich zeitlich in einem „Lebensstundenplan“ so zu ordnen, dass alle Dinge realisierbar und miteinander vereinbar werden (Gasche, 2022).

Boarding – You-Check

Beim You-Check ist die Reflexionsperspektive auf den Umgang mit dem persönlichen Umfeld gerichtet, auf Kommunikation und die Kommunikationsfähigkeit. Es kann multidirektionales Feedback eingeholt werden. Reflexionsansätze und Tool-Tipps:

Check der Wahrnehmungsfähigkeiten: Der Coach bittet seinen Klienten um eine Beschreibung von Alltagssituationen, in denen ihm körpersprachliche Hinweise bzw. para- und nonverbale Ausdrucksformen bei der Einordnung der Situationen geholfen haben. Ziel ist es herauszufinden, inwieweit sich der Klient mit Körpersprache, Mimik etc. beschäftigt hat, seine eigenen Ausdrucksformen kennt und entsprechende Hinweise bei den Menschen in seiner Umgebung aufnehmen kann.

Check des Kommunikationsverhaltens: Mit Hilfe des Riemann-Thomann-Modells kann auf zwei Achsen eines Koordinatenkreuzes dargestellt werden, (1) inwieweit der Klient eher Nähe oder Distanz sucht und (2) ob er sich mehr zu Dauerhaftem hingezogen fühlt oder häufige Wechsel seiner Situation sucht.

Im Zusammenhang mit dem Kommunikationsverhalten kann sich auch ein Bubble-Check anbieten: Wie sehr befindet sich der Klient in seiner persönlichen Wahrnehmungsblase, die ihn vom Umfeld abgrenzt? Ist er in der Lage, sich zu öffnen und konstruktiv Kontakt zu seinem Umfeld aufzunehmen? Wo gibt es klare Beziehungshinweise, wo hat der Klient möglicherweise blinde Flecken und ist isolierter als er denkt?

Sinnvoll kann zudem die Beobachtung des Klienten hinsichtlich des Gebrauchs von Tilgungen und Weichspülern in seiner Sprache sein wie z.B.: „Eigentlich müsste man …“ (Wilson-Wiegmann & Brakemann, 2022)

Check der Fähigkeit zur Abstraktion, Impulskontrolle und Selbstregulation: Der Coach achtet auf die Fähigkeit seines Klienten, sich selbst zu steuern und seine Abwehrmechanismen zu erkennen. Kann sich der Klient in unterschiedliche Perspektiven versetzen und sein eigenes Denken und Handeln hinterfragen? Finden Übertragungen und Projektionen statt? Ist der Klient in der Lage, seine Impulse und Reaktionen zu regulieren und z.B. in hitzigen Gesprächen zu warten, Emotionen auszuhalten und später fortzufahren (siehe auch Erpenbeck, 2017)?

Reframing: Ist der Klient in der Lage, Situationen, die er in seinem Umfeld erlebt hat, neu für sich zu bewerten und in andere Kontexte zu setzen? Ist er in der Lage, sich eigene Bilder und Narrative zu schaffen, die ihn tragen (siehe auch Zinn, 2015)?

Wie es um die *Fähigkeit zum Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen* steht, kann im Rahmen eines Empathie-Checks durch den Coach in Erfahrung gebracht werden. Er kann sich fragen: Wie nehme ich den Klienten in seiner Art wahr, eine Beziehung zu mir aufzubauen? Kann er sich in mich bzw. andere Menschen hineinversetzen? Nimmt er es wahr und referenziert er darauf, wenn ich als Coach Hinweise zu eigener Betroffenheit gebe? Was erzählt der Klient diesbezüglich aus seinem Leben? Fällt es ihm leicht, Kontakt zu anderen Menschen aufzunehmen und zu pflegen oder gibt es regelmäßig Schwierigkeiten, Unverständnis oder Missverständnisse?

Ein *Check der Fremdwahrnehmung* kann durch das Einholen von Feedback erfolgen. Zunächst kann der Coach seine Wahrnehmungen zurückspiegeln (z.B. aus dem Empathie-Check): Wie erlebt er seinen Klienten in der Gesamtheit? Sein Feedback wird mit der Wahrnehmung des Klienten abgeglichen (Selbstbild – Fremdbild), um beispielsweise blinde Flecken des Klienten hinsichtlich seiner Wirkung auf andere aufzudecken. Darüber hinaus kann eine Stärkenbefragung durchgeführt werden. Hierzu holt der Klient im persönlichen Umfeld mündliches oder schriftliches Feedback zu seinen Stärken und Schwächen ein (von Kanitz, 2020). Ebenfalls kann es sich anbieten, ein 360-Grad-Feedback im Unternehmen des Klienten durchzuführen, um die Wahrnehmung der eigenen Person aus vielen Perspektiven zu betrachten.

Zum You-Check gehört auch der Blick auf die *psychische Widerstandsfähigkeit* des Klienten. Es geht um Resilienz. Hat der Klient ausreichend resiliente Fähigkeiten, um sich nach belastenden Situationen, die er in seinem Umfeld erlebt, wieder gesund ausrichten zu können? Es lassen sich sieben Säulen identifizieren, die Hinweise auf Entwicklungsfelder des Klienten im Kontext Resilienz ermöglichen (Rampe, 2010).

Travelling – Meta-Check

Die Reflexionsperspektive dieser Stufe richtet sich auf die Positionierung und die Bewusstheit des Klienten hinsichtlich seiner Werte, (Lebens-)Ziele, Wünsche etc. Es geht um das Big Picture. Es werden zunächst folgende Fragen geklärt:

» Wie geht der Klient mit Kontexten um? Gibt es für ihn die Erkenntnis einer kontextualen Einbindung oder dreht er sich ausschließlich um sich selbst?
» Ist er in der Lage, auf verschiedene Themen und Prioritäten unterschiedlich zu fokussieren? Geht er achtsam oder oberflächlich durchs Leben?
» Der Klient erarbeitet sich schriftlich: *Woran glaube ich? Welche Überzeugungen tragen mich? Was gibt mir Kraft und Halt im Leben? Was treibt mich an?*

Um *Entwicklungswünsche und Grenzen* des Klienten herauszuarbeiten, werden folgende Fragen bearbeitet:

» Wohin will ich? Wie lauten meine Lebensziele, beruflich und privat? Was davon ist schon erfüllt? Was und wie viel ist noch offen? Tool: *Bucketlist* anfertigen. Gibt es noch Visionen, unerfüllte Wünsche, Sehnsüchte?
» Gibt es objektive und subjektive Limitierungen? Empfindet der Klient Erpressbarkeiten, Vulnerabilitäten, begrenzende Muster, eingrenzende Glaubenssätze? Welche Annahmen und (Vor-)Urteile leiten ihn?

Welches *Entscheidungsverhalten* legt der Klient an den Tag? Fällt es ihm schwer auf Situationen, Fragen und anstehende Entscheidungen zu reagieren? Mit dem Tool *Decide!* (Gasche, 2024) kann der Coach mit dem Klienten die verschiedensten Themenbereiche durchsprechen. Die Aufgabe besteht darin, sich zu allen wichtigen Themen der Zeit zu positionieren. Der Klient lernt, seine Meinungen zu entwickeln und zu begründen. Darüber hinaus lässt sich herausfinden, was für ein Entscheidungstyp er ist. Schnell, zögerlich, abwägend, risikobereit? Was hat er schon (für sich) entschieden? Wo ist er noch unklar?

Welches umfassende Verständnis hat der Klient von sich und der Welt, seinem eigenen Leben und der Existenz im Allgemeinen? Gelingt es ihm, ein *Big Picture zu entwerfen*, um sich mit sich und seinen Möglichkeiten sowie der Welt in Relation zu setzen?

Abschluss

Im Verlauf der Reflexionsarbeit durch die drei Ebenen wird es sukzessive zu einem *Selbstklärungsprozess* kommen. Wichtig ist, dass der Coach frühzeitig erkennt, wann Grenzen – zumindest für den Moment – erreicht sind, und den Klienten in seiner Entwicklungsbereitschaft und -fähigkeit respektiert. Er sollte nicht insistieren, wenn der Klient mit der erreichten Klarheit zufrieden ist, obwohl sich aus Sicht des Coachs möglicherweise noch weitere Fragen angeboten hätten. Das Durchlaufen der verschiedenen Erkenntnisprozesse ist ein sensibler Fortschritt, der für Klienten kaum linear und rational abzuarbeiten ist, sondern viel Raum für eigene emotionale Schritte verlangt, die kaum kalkulierbar sind und Zeit benötigen. Je mehr der Klient die Chance zur freien Entfaltung und individuellen Steuerung erhält, desto größer ist der zu erwartende Erfolg.

Coach und Klient reflektieren den erreichten Fortschritt und vereinbaren ggf. einen Follow-up-Termin, um zu überprüfen, wie weit sich der Klient mit dem Erreichten zufrieden fühlt und ob sich nach einiger Zeit weitere Schritte der Entwicklung anbieten.

Voraussetzungen

Der Klient sollte bereits fortgeschritten selbsterfahren, reflexionsfähig sowie hochmotiviert sein, sich auf eine intensive Arbeit mit sich selbst einzulassen. Der Coach sollte sich sicher fühlen, seinen Klienten bei dieser Reise professionell begleiten zu können. Ideal ist eigene Erfahrung mit tiefen Entwicklungsschritten und herausfordernden Reflexionsübungen, um nachfühlen zu können, welche Befürchtungen und Bedenken sein Gegenüber beschäftigen.

Persönlicher Hinweis

Es ist sehr hilfreich, wenn der Coach über viel praktische Erfahrung beim Einsatz der verwendeten Tools verfügt. Dies erleichtert ihm das Fokussieren auf den Entwicklungsprozess seines Klienten.

Technische Hinweise

Unterschiedlichste Materialien und technische Hilfsmittel, die der Visualisierung dienen, sollten vorhanden sein. So kann situativ auf den Klienten eingegangen werden, um seinen jeweiligen Weiterentwicklungsschritt zu unterstützen.

Der Autor



Foto: Valéry Kloubert

Ralf Gasche, Ex-Terrorismusfahnder und Profiler im BKA, Dipl.-Verw.-Wirt, über 40-jährige Führungserfahrung, Executive-Coach, Managementberater, Buch- und Fachautor, Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen, akkreditierter Coach im Bundesministerium des Innern, internationaler Head-Coach und Ausbildungsleiter für systemisches Business-Coaching, Senior Coach (DBVC) und Präsident im Vorstand der IOBC. Ralf Gasche ist Unternehmer, Abenteurer, Marathonläufer und Gründer erfolgreicher Beratungsfirmen.

www.gasche.com
www.coachdb.com/de/coach/ralf-gasche-koenigswinter.html

Literatur

» **Erpenbeck, M. (2017).** Wohin mit Wut und Empörung? *Coaching-Magazin, 4*, S. 22–26.
» **Gasche, R. (2024).** Decide! *Coaching-Magazin, 1*, S. 45–48.
» **Gasche, R. (2022).** Life Schedule. *Coaching-Magazin, 2*, S. 45–49.
» **Gasche, R. (2020).** Der Magische Spiegel. *Coaching-Magazin, 1*, S. 38–41.
» **Gasche, R. (2018).** Visual Profiling. *Coaching-Magazin, 1*, S. 43–46.
» **Kanitz, A. von (2020).** *Feedbackgespräche*. Freiburg: Haufe.
» **Rampe, M. (2010).** *Der R-Faktor*. Norderstedt: BoD.
» **Schulz von Thun, F. (1998).** *Miteinander reden 3*. Hamburg: Rowohlt.
» **Wilson-Wiegmann, A. & Brakemann, A. (2022).** Die Weichspüler. *Coaching-Magazin, 4*, S. 40–43.
» **Zimmermann, M.; Wilhelm, T. & Schäfer, L. (2023).** Die fünf Säulen der Identität. *Coaching-Magazin, 3*, S. 24–28.
» **Zinn, D. (2015).** Coaching mit inneren Bildern. *Coaching-Magazin, 1*, S. 39–42.



Coaching-Kultur im Krankenhaus

Die Unternehmenskultur eines Klinikums als Coaching-Wirkfaktor

Von André Günther

Das Gesundheitswesen steht derzeit vor großen Herausforderungen. Coaching kann die notwendigen Veränderungsprozesse effektiv begleiten, wenn die Unternehmenskultur – beispielsweise eines Klinikums – entsprechend darauf ausgerichtet ist. Die nachfolgende Forschungsarbeit, die hier in komprimierter Fassung dargestellt wird, hat den Umgang mit Coaching in einem Klinikum untersucht. Dafür wurden bestehende Modelle der Unternehmenskultureinschätzung herangezogen und mit Aspekten der Wirksamkeit von Coaching verknüpft.

Mittlerweile ist Coaching zwar in allen denkbaren Wirtschaftszweigen angekommen, jedoch ist der Umfang der Nutzung im Branchenvergleich sehr verschieden. Im Vergleich tritt zutage, dass lediglich 4,9 Prozent der Coaching-Klienten aus dem Gesundheits- und Sozialwesen stammen (Stephan & Rötz, 2018). Dabei ist Führungskräfte-Coaching nachweislich eine effektive Möglichkeit, um persönliches Potenzial von Verantwortungsträgern zu fördern, Motivation zu steigern oder organisationale Ziele zu formulieren und umzusetzen.



» Die Unternehmenskultur lässt sich in Hinblick auf die Nutzung und Akzeptanz von Coaching systematisch einschätzen. Sie beeinflusst die Wirksamkeit von Coaching.
» Gecoachte Führungskräfte nehmen die Unternehmenskultur anders wahr als Führungskräfte, die (noch) kein Coaching erhalten haben.
» Die Mehrheit der befragten Führungskräfte im Pflege- und Funktionsdienst des untersuchten Klinikums schätzt Coaching als hilfreiche Maßnahme zur persönlichen Entwicklung im Rahmen ihrer Führungsrolle.

Damit Coaching Erfolg verspricht, müssen einige Faktoren zusammentreffen. Neben den Haltungen und dem Verhalten von Coach und Klient bzw. Klientin sowie der Beziehung zueinander, spielt die Organisation selbst eine große Rolle (Greif, 2016). Die Kultur innerhalb des Unternehmens ist hier ein ausschlaggebender Teil, der den Erfolg eines Coachings maßgeblich beeinflusst.

Der Autor dieses Beitrags hat im Rahmen seiner Masterarbeit die Unternehmenskultur eines Klinikums untersucht. Mit dem Ziel, einen Ausgangspunkt für eine strukturierte Entwicklung einer Coaching-Kultur zu bilden, wurde die Kultur des Klinikums mit Hilfe einer Umfrage in drei Modelle eingeordnet:

» Positiv- und Negativkultur nach Quendt und Oellerich (2016)
» Kulturphaseneinteilung nach Clutterbuck und Megginson (2006)
» Coaching-Kultur-Phasen nach Backhausen und Thommen (2017)

Dabei hat sich der Autor an folgenden vier Hypothesen orientiert:

1. Die Mehrheit der Führungskräfte im Pflege- und Funktionsdienst schätzt Coaching als hilfreiche Maßnahme zur persönlichen Entwicklung im Rahmen ihrer Führungsrolle ein.
2. Hinsichtlich Führungskräfte-Coaching herrscht im Bereich des Pflege- und Funktionsdienstes eine Negativkultur gemäß Quendt und Oellerich (2016).
3. Der Pflege- und Funktionsdienst befindet sich in der Nascent-Phase gemäß des Modells von Clutterbuck und Megginson (2006).
4. Im Pflege- und Funktionsdienst herrscht eine Nachsitz-Kultur gemäß der Darstellung nach Backhausen und Thommen (2017).

Für die Untersuchung wurde ein Fragenkatalog von 33 Fragen erstellt. Die Onlinebefragung fand von Januar bis Februar 2023 statt. Der Zugang wurde an alle Führungskräfte des Pflege- und Funktionsdienstes des Klinikums, das in den Bereich der Maximalversorgung fällt, verteilt. Insgesamt waren es 81 Adressaten, woraus 72 Teilnahmen resultierten. Lediglich 33 Teilnehmende beendeten den Fragebogen komplett. Die Auswertung der Ergebnisse richtete sich nach dem Prinzip der Häufigkeitsverteilung. So entstand eine quantitativ und deskriptiv ausgerichtete Querschnittuntersuchung.

Die Rolle der Unternehmenskultur

Die Wirksamkeit von Coaching ist hinreichend belegt. Trotz der verschiedenen Methoden und Ansätze der Studien ist sich die Wissenschaft einig: Coaching wirkt. (vgl. z.B. Greif, 2008 & 2015; Theeboom et al., 2013; Fischer, 2020). Diese Wirkung ist jedoch von vielen Faktoren abhängig. Greif konstruierte dazu ein Coaching-Evaluationsmodell, in welchem er auch die Wirkfaktoren von Coaching thematisierte (Greif, 2016). Darin wird grundlegend zwischen Voraussetzungen, Coaching-Prozess und Ergebnissen unterschieden. Weiterhin findet eine Untergliederung in allgemeine, coaching-spezifische sowie individuelle Kriterien statt (ebd.). Greif nimmt dabei auch auf den organisationalen Kontext Bezug und stellt somit die *Organisationskultur als Wirkfaktor* heraus.

Offermanns und Steinhübel (2006, S. 22) kommen ebenso zu dieser Erkenntnis: „Dennoch wird Coaching in einer Misstrauenskultur nur begrenzt wirksam werden." Stephan (Stephan & Gross, 2013, S. 26) stellte zudem fest, dass das „Image von Coaching häufig negativ belegt" sei und Coaching „selten" aktiv nachgefragt werde, wenn Organisationen es im Rahmen einer „reinen Defizitorientierung" einsetzen. Dies unterstreicht den Einfluss der Unternehmenskultur auf Coaching und lässt die Schlussfolgerung zu, *dass Unternehmen mit defizitorientiertem Coaching-Verständnis den Nutzen von Coaching nicht voll ausschöpfen können.*

Positiv- und Negativkultur

Quendt und Oellerich haben verschiedene Attribute identifiziert, die Rückschlüsse auf eine Positiv- oder Negativkultur zulassen. Somit entstand ein Modell, mit dem Organisationskulturen eingeschätzt werden können. In einer Positivkultur wird Coaching im Unternehmen demnach als positiv, bekannt, normal, entwicklungsfokussiert und proaktiv vorausschauend wahrgenommen (Quendt & Oellerich, 2016). Dagegen wird Coaching in einer Negativkultur als negativ, unbekannt, bedrohlich, defizitfokussiert und problemorientiert empfunden (ebd.).

In der Befragung, die im Zuge der Masterarbeit durchgeführt wurde, wurden die einzelnen Attributpaare gegenübergestellt. Die Befragten durften einen Schieberegler positionieren, um den für sie passenden Zahlen-



wert zwischen 1 (Attribut der Negativkultur) und 100 Prozent (Attribut der Positivkultur) auszuwählen. Dabei wurde deutlich, dass Coaching überwiegend als positiv (69 Prozent), bekannt (59 Prozent), normal (54 Prozent), entwicklungsfokussiert (60 Prozent) sowie als proaktive und vorausschauende Personalentwicklungsmaßnahme (58 Prozent) wahrgenommen wird. Der geringere Teil der Antwortenden empfand Coaching als negativ (9 Prozent), unbekannt (15 Prozent), bedrohlich (12 Prozent), defizitfokussiert (31 Prozent) und problemorientiert (29 Prozent). Daraus ergibt sich in der Gesamtbetrachtung ein Bild, das überwiegend einer *Positivkultur* entspricht.

Mit demselben Befragungsinstrument wurde ergänzend ermittelt, als wie hilfreich Coaching für die persönliche Entwicklung im Rahmen der Führungsrolle eingeschätzt wird. Hierbei zeigte sich eine deutliche Verteilung hin zu einer Einschätzung des Coachings als *hilfreich*. Die erste These der Arbeit wurde somit bestätigt. Die zweite These konnte widerlegt werden.

Kulturphaseneinteilung

Clutterbuck und Megginson (2006) haben das Phänomen der unterschiedlichen Ausrichtungen der Unternehmenskulturen hinsichtlich der Anwendung von Coaching in vier Phasen eingeteilt:

- Phase I – Nascent (entstehend, Keimphase)
- Phase II – Tactical (taktisch, einsetzendes Wachstum)
- Phase III – Strategic (strategisch, mittleres Wachstum)
- Phase IV – Embedded (eingebettet, Coaching-Kultur)

Die Phasen unterscheiden sich hinsichtlich des Coachings in der Häufigkeit und Ausdehnung des Ansatzes, der Regulierung der Abläufe, der Evaluationsmechanismen sowie der Struktur des Coach-Pools (Quendt & Oellerich, 2016). Clutterbuck und Megginson haben 24 Unternehmensaspekte identifiziert, die je nach Phase anders ausgeprägt sind. Diese Aspekte wurden in folgende sechs Dimensionen geclustert (Clutterbuck & Megginson, 2006):

- Coaching in Verbindung mit Geschäftsfaktoren
- Die Rolle als Klient/Klientin wird gefördert und unterstützt
- Entwicklung der Coaches
- Akzeptanz von Coaching
- Systemische Perspektive
- Systematischer Einsatz von Coaching

In der Befragung wurden die Einschätzungen zu 21 der 24 Aspekte des Modells bei den Führungskräften erfragt. Drei Fragestellungen kamen aus dem Themenfeld Entwicklung der Coaches und wurden der Personalentwicklung gestellt.

Insgesamt wurden 755 Antworten gegeben. Aus der Verteilung der Antworten ergibt sich eine deutliche Ausprägung der Kultur hinsichtlich der Phasen Nascent und Tactical. Die am stärksten ausgeprägte *Nascent-Phase* beansprucht 26 Prozent der Gesamtantworten und liegt in vier der sechs Dimensionen an erster Stelle. Demnach gilt die dritte These dieser Arbeit als bestätigt.

Es liegt jedoch nahe, dass sich das Unternehmen in einer Entwicklung befindet. So ist das Klinikum beispielsweise in der Dimension Akzeptanz von Coaching bereits in der nächsthöheren Tactical-Phase wiederzufinden. In einer weiteren Dimension, die systemische Perspektive, findet dieser Übergang aktuell statt. Tactical ist insgesamt mit 22 Prozent der Antworten am zweitstärksten ausgeprägt und dicht hinter Nascent. Die höher entwickelten Phasen Strategic und Embedded, mit jeweils 14 Prozent der gesamten Antworten, bilden das Schlusslicht. Allerdings gibt es auch Dimensionen, wo diese beiden Phasen hohe Werte erreicht haben. Besonders interessant sind die Werte der Dimension „die Rolle als Klient/Klientin wird gefördert und unterstützt“. Hier ist Nascent mit 30 Prozent der Antworten am stärksten ausgeprägt, wird jedoch von der Embedded-Phase dicht gefolgt. Es werden demnach zwei Entwicklungsstufen übersprungen.

Die Wahrnehmungen der Befragten gingen in diesen Punkten weit auseinander. Den Unterschied machte dabei die Coaching-Erfahrung der Befragten. Gecoachte haben in dieser Dimension sehr heterogen über alle Phasen hinweg geantwortet, mit dem Hang in Richtung höherer Entwicklungsstufen. Sie konnten stets eine für sich passende Zuordnung treffen. Die Ungecoachten haben hingegen oft keine Zuordnung treffen können. Im Vergleich dazu hat niemand der gecoachten Teilgruppe „nichts davon“ angegeben. In der ungecoachten Teilgruppe war dies mit 33 Prozent der Antworten die häufigste Angabe, gefolgt von Nascent (31 Prozent). In der Dimension der Entwicklung der Coaches liegen alle Phasen nah beieinander, da hier lediglich eine von vier zugehörigen Fragen gestellt wurde. Die Perspektive der Personalentwicklung musste ergänzt werden und entsprach der Zuordnung zur Nascent-Phase.

Coaching-Kultur-Phasen

Backhausen und Thommen (2017, S. 188) schreiben der Unternehmenskultur ebenso eine „überragende Bedeutung" in Sachen Coaching-Wirkung zu, da sie „auch die Strategie und Struktur maßgeblich beeinflusst, insbesondere aber die Akzeptanz im Unternehmen und die grundsätzliche Ausrichtung des Coachings". In Abhängigkeit der Akzeptanz und Art des Coachings haben sie vier Kulturphasen beschrieben (ebd.):

» Nachsitz-Kultur: In dieser Kultur kommt Experten-Coaching, das auf der fachlichen Expertise des Coachs basiert und im Vergleich mit dem Prozess-Coaching stärker in Richtung einer Fachberatung geht, zum Einsatz, wenn fachliche Defizite festgestellt werden. Die Coaching-Akzeptanz im Unternehmen ist gering.
» Therapie-Kultur: Hier wird ein Prozess-Coaching in Anspruch genommen, wenn persönliche Probleme vorherrschen, die nicht selbst gelöst werden können. Die Coaching-Akzeptanz im Unternehmen ist gering.
» (Kurzfristige) Performance-Kultur: Klienten sollen zu Höchstleistungen motiviert und geführt werden. Das Leistungspotenzial soll mit Hilfe eines Coachs voll ausgeschöpft und Fähigkeiten gefördert werden. Dafür wird ein Experten-Coaching bei hoher Coaching-Akzeptanz im Unternehmen durchgeführt.
» Lern- und Veränderungskultur: Die Akzeptanz von Prozess-Coaching ist hoch, weil Selbstbewusstsein und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden sehr geschätzt werden. Die individuelle Entwicklung der Klienten bzw. Klientinnen steht im Fokus. Der Coach fungiert hier als Begleiter und Unterstützer, der den Klientinnen und Klienten dabei hilft, ihre eigenen Lösungen zu finden und umzusetzen.

In der Befragung wurden die Merkmale dieser Phasen integriert. 34 Prozent der Befragten gaben an, dass Erläuterungen zur Nachsitz-Kultur am ehesten auf das Klinikum zutreffen, was der größten Ausprägung entspricht. Die zweithäufigste Ausprägung liegt im Bereich der Lern- und Veränderungskultur (24 Prozent). Die Ausprägungen der Therapie-Kultur (14 Prozent) und der Performance-Kultur (10 Prozent) sind am seltensten ausgewählt worden.

Auffällig ist, dass sich hier ein ähnliches Bild zeigt, wie in der Dimension „die Rolle als Klient/Klientin wird gefördert und unterstützt" des Modells von Clutterbuck und Megginson. Die beiden häufigsten Antworten entsprechen den beiden Extremen des Modells. Demnach ist die Nachsitz-Kultur die Phase, in der ein Unternehmen am wenigsten entwickelt scheint. Die Lern- und Veränderungskultur ist dagegen die am weitesten entwickelte Kulturphase. Auch hier ist auswertbar, dass die bereits gecoachten Befragten eine stärkere Streuung der Antworten zeigen als die Antworten der Ungecoachten. Die größte Ausprägung der gecoachten Befragten zeichnet sich mit 43 Prozent in der Lern- und Veränderungskultur ab. Die Antwortquoten der restlichen Kulturphasen bewegen sich zwischen 13 bis 20 Prozent und sind in dieser Teilgruppe eher gering. Le-



diglich 7 Prozent der Befragten konnten keine passende Zuordnung treffen. Ungecoachte zeigen eine geringere Streuung und bilden mit 50 Prozent der Antworten eine deutliche Mehrheit in Richtung der Nachsitz-Kultur aus. Auch hier sind die restlichen Kulturtypen mit Antwortquoten zwischen 0 und 14 Prozent abgeschlagen. 29 Prozent der Ungecoachten konnten keine Zuordnung treffen. Die vierte These dieser Arbeit lässt sich demnach in der Gesamtbetrachtung zwar belegen, allerdings gehen hier die Einschätzungen der Befragten je nach Coaching-Erfahrung weit auseinander.

Fazit

Im Rahmen der Masterarbeit wurde erfolgreich ein Fragebogen zur Einschätzung der Unternehmenskultur im Hinblick auf den Umgang mit Coaching in einem Klinikum entwickelt. Demnach befindet sich der Pflege- und Funktionsdienst des Klinikums in der Gesamtbetrachtung zwar in der Nascent-Phase, welche die niedrigste Stufe aller Kulturphasen nach Clutterbuck und Megginson (2006) darstellt. Jedoch holt die nächsthöhere Tactical-Phase in vielen Dimensionen auf. Dieses Bild der aktuellen Kulturentwicklung wird durch die Einordnung in die Coaching-Kultur-Phasen nach Backhausen und Thommen (2017) bestärkt. Hier zeigt das Klinikum die stärkste Ausprägung im Bereich der Nachsitz-Kultur, was auch hier der am wenigsten entwickelten Kultur entspricht.

Bei beiden Modellen konnte auf eine aktuell herrschende Entwicklung der Kultur geschlossen werden. Dabei spielt die Erfahrung der Führungskräfte mit Coaching eine entscheidende Rolle. Denn die gecoachten Führungskräfte schätzten die Kultur oft als *fortschrittlicher* ein als die Ungecoachten und haben ein klares Bild der Kultur vor Augen. Im Gesamtkontext zeigen die Befragungsergebnisse ein kulturell wenig fortgeschrittenes Klinikum. Jedoch steht es am Anfang eines Entwicklungsprozesses. Somit bietet das Klinikum insgesamt trotz Positivkultur nach dem Modell von Quendt und Oellerich (2016) derzeit *keine optimalen Bedingungen für die Wirksamkeit von Coaching* gemäß des Coaching-Evaluationsmodells nach Greif (2016). Hier wird viel Potenzial verschenkt. Um diese Entwicklung aktiv mitzugestalten, könnte sich beispielsweise die Krankenhausleitung an den Merkmalen der nächsthöheren Kulturstufen nach dem Modell von Clutterbuck und Megginson (2006) ausrichten.

Der Artikel basiert auf einer Masterarbeit, die 2023 mit dem ersten Platz des DBVC-Nachwuchspreises Forschung ausgezeichnet wurde. Ein Sonderband zum Preis erschien 2024: Strikker, F.; Bergknapp, A.; Holtschmidt, I.; Moscho, C. & Stenzel, S. (Hrsg.). Coaching und Change im Blickpunkt. Band 4: Impulse aus der Coaching-Forschung. Stuttgart: ibidem.

Literatur

» **Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2017).** *Coaching.* Wiesbaden: Springer Gabler.
» **Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2006).** Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training, 5,* S. 232–237.
» **Fischer, M. (2020).** *Wie Business Coaching Entrepreneure unterstützen kann.* Dissertation. Universität Hohenheim. Abgerufen am 01.09.2022: *https://bit.ly/4dOJAEg*
» **Greif, S. (2016).** Wie wirksam ist Coaching? In R. Wegener et al. (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder* (S. 161–182), Wiesbaden: Springer.
» **Greif, S. (2015).** Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. In H. Geißler & R. Wegener (Hrsg.), *Bewertung von Coachingprozessen* (S. 51–80), Wiesbaden: Springer.
» **Greif, S. (2008).** *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion.* Göttingen: Hogrefe.
» **Offermanns, M. & Steinhübel, A. (2006).** *Coachingwissen für Personalverantwortliche.* Frankfurt: Campus.
» **Quendt, J. & Oellerich, K. (2016).** „Wir mussten Coaching erstmal salonfähig machen". *OSC, 1,* S. 59–74.
» **Stephan, M. & Rötz, C. (2018).** *Coaching-Marktanalyse 2016/17. Ergebnisse der 4. Marburger Coaching-Studie 2016/17.* Philipps-Universität Marburg. Abgerufen am 20.09.2022: *https://bit.ly/3AP3ZKU*
» **Stephan, M. & Gross, P.-P. (2013).** *Zusammenfassung Coaching-Marktanalyse 2013. Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013.* DBVC & Philipps-Universität Marburg. Abgerufen am 20.09.2022: *https://bit.ly/3Z3oVrI*
» **Theeboom, T.; Beersma, B. & van Vianen, A. E. M. (2013).** Does coaching work? *The Journal of Positive Psychology, 1,* S. 1–18.

Der Autor



Foto: Grit Hiersemann

André Günther (geb. 1989) ist Coach (EASC, RTC), OKR-Professional, B.Sc. Pflege & Pflegeleitung, M.A. Business Coaching & Change Management, Gewinner des Nachwuchsforschungspreises 2023 des DBVC und JenCoaching-Gründer. Nach über zehn Jahren Erfahrung als Führungskraft im Krankenhaus hat er sich 2024 als Coach und Trainer selbst verwirklicht. Sein Fokus liegt auf der Entwicklung von Organisationen und Führungskräften des Gesundheitswesens.

kontakt@jencoaching.de



Die Rolle der Philosophie im Business-Coaching

Die Haltung des Nicht-Wissens als Weg der Erkenntnis

Von Dr. Gerhard Helm

Coaching ist keine Fachberatung, in der Experten fertige Lösungen vorgeben. Stattdessen geht es darum, Denkprozesse anzustoßen, neue Perspektiven zu ermöglichen und den Klienten auf seinem Weg zu eigenen Erkenntnissen zu unterstützen. Entscheidend ist hierbei die Haltung des Nicht-Wissens. Sie stellt sowohl die Grundlage des sokratischen Denkens als auch die Basis eines gelingenden Coaching-Prozesses dar. Coaches sollten sie nicht zuletzt verinnerlichen, um nicht dem Reflex zu unterliegen, Hilfesuchenden mit gutgemeinten Ratschlägen unter die Arme greifen zu wollen.

Das antike Orakel in Delphi soll einst gefragt worden sein, wer der weiseste Mensch sei. Die Antwort lautete: „Der Weiseste von allen ist Sokrates." Als Sokrates davon hörte, soll er gesagt haben, dass er das nicht verstehen könne, da er doch wisse, dass er nichts wisse. Wie ist dieses vermeintliche Paradoxon zu verstehen? Die philosophischen Gespräche, die wir aus den überlieferten Schriften von Platon kennen, zeigen: Jemand behauptet, ein klares Verständnis oder Wissen über etwas zu haben, und Sokrates bringt ihn mit Fragen dazu, zuzugeben, dass er es doch nicht weiß. Sokrates benutzt diese Methode nicht, um seine eigene Vorstellung voranzubringen und sein Gegenüber zu belehren. Die Dialoge enden stattdessen oft in einem Zustand des Nicht-Wissens, einer sogenannten *Aporie*. Dieser Zustand kann genutzt werden, um neu über etwas nachzudenken.



- Coaches können als „Geburtshelfer" für die Erkenntnisse ihrer Klienten verstanden werden.
- Hierbei agieren Coaches aus der (sokratischen) Haltung des Nicht-Wissens, die Grundlage eines Coachings ist.
- Im Sinne einer Philosophischen Praxis kann Coaching die Anwendung eines philosophischen Diskurses auf die Lebenswirklichkeit des Klienten umfassen.

Geburtshelfer für Erkenntnisse

Ein neues Verständnis einer Sache wird erst möglich, wenn man erkennt, dass das bisherige Verständnis fehlerhaft oder unvollständig ist. Durch seine Fragen hilft der Philosoph Sokrates seinem „Klienten", über eine Sache neu nachzudenken, um sie besser zu verstehen. Er ist damit in gewisser Weise „Geburtshelfer" für die Erkenntnisse und Lösungen seines Gesprächspartners. Diese Situation findet sich auch im heutigen Business-Coaching wieder. Der Coach ist kein Experte in der Domäne des Klienten und kann daher keine sachbezogenen Ratschläge geben. Er kann jedoch auf ungeprüfte Annahmen hinweisen und helfen, einschränkende Glaubenssätze zu hinterfragen. Dadurch entwickelt der Klient ein besseres Verständnis seiner Situation und der damit verbundenen Herausforderungen. Dieses neue Verständnis hilft, neue Ideen zu generieren und neue Wege aus einer festgefahrenen Situation zu finden. Insofern ist ein Business-Coach in ähnlicher Weise „Geburtshelfer" wie Sokrates – nicht, obwohl er nichts weiß, sondern genau deshalb, *weil er nichts weiß*.

Sokratische Gesprächsführung im Business-Coaching

Die Besonderheit philosophischer Fragen liegt darin, dass es oft keine endgültigen Antworten gibt. Es geht darum, Annahmen kritisch zu hinterfragen und verschiedene Perspektiven zu betrachten, um sich dann selbst die im Augenblick passendste Antwort zu geben. Diese Situation findet sich auch bei Managern: Herausforderungen im Geschäftsleben sind oft nicht mehr so einfach, dass man das Problem nur analysieren müsste, um dann die richtige Lösung zu finden und diese auf ähnliche Situationen zu übertragen. Die Welt ist komplex, manchmal sogar chaotisch, und viele erleben eine tiefe Verunsicherung, manchmal auch Angst. Manager müssen dennoch Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen, die oft immense Tragweite haben.

Ein Business-Coach kann hier unterstützen. Er untersucht mit seinem Klienten neue Denkansätze, um zu einer klareren Perspektive zu gelangen. Wie macht er das? Er nimmt sein Nicht-Wissen als Ausgangsbasis und stellt Fragen, die den Klienten zum Nachdenken bringen, und hört diesem sehr genau zu. Dann fragt er wieder nach, hört wieder genau zu, fragt wieder nach … Dieses genaue Zuhören und präzise Nachfragen – kombiniert mit einer *Haltung des Nicht-Wissens* – ist die Grundlage philosophischen (sokratischen) Denkens. Der Coach lässt sich erklären, was der Klient zu einem Thema denkt, hinterfragt die Annahmen des Klienten, macht auf Widersprüche aufmerksam und bietet andere Perspektiven an. Dadurch unterstützt er den Klienten, Klarheit und Erkenntnisse zu gewinnen, die er im Grunde bereits in sich trägt. Sokrates selbst nannte sein Vorgehen vor diesem Hintergrund „Hebammenkunst" (Mäeutik).

Kurzer Blick in die Geschichte

Die westliche Philosophie und Wissenschaft, wie wir sie heute kennen, hatten ihren Ursprung etwa 600 v. Chr. in den griechischen Stadtstaaten, insbesondere der Hafenstadt Milet. Eine Gruppe von Denkern (später als „Vorsokratiker" bezeichnet) versuchte, die Natur und ihre Phänomene nicht länger durch Mythen zu erklären, in denen das Schicksal der Menschen auf göttliche Wesen und deren übernatürliche Kräfte zurückgeführt wurde. Stattdessen wollten sie die Welt, ihren Ursprung und ihre Gesetzmäßigkeiten mit Hilfe des eigenen Verstandes erkennen – das Streben nach verstandesmäßiger Erkenntnis begann. Auch wenn die Vorstellungen dieser frühen Denker aus heutiger Sicht rudimentär und falsch sind, waren sie der Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung des (westlichen) Denkens. Sehr viel später, nach einem langen Rückfall in die religiösen Verwirrungen des „dunklen" Mittelalters, hatten Denker wieder den Mut, sich ihres eigenen Verstandes zu bedienen, wie von Immanuel Kant postuliert.

Die frühen Naturphilosophen versuchten zu verstehen, was die rationalen und naturgemäßen Ursachen der Dinge sind und „was die Welt im Innersten zusammenhält". Mit Sokrates (469–399 v. Chr.) und dessen Schüler Platon (427–347 v. Chr.) begann die klassische Periode der griechischen Philosophie. Sokrates führte einen radikalen Wandel in der philosophischen Methode und den Schwerpunkten der Untersuchung herbei. Er konzentrierte sich auf ethische Fragen und die Suche nach Definitionen moralisch-ethischer Begriffe. Seine Methode des ständigen Hinterfragens und kritischen Denkens, bekannt als die „sokratische Methode", hatte einen tiefgreifenden Einfluss auf die nachfolgende Philosophie. Diese Entwicklung wird als die „sokratische Wende" bezeichnet. Es geht darum, durch Fragen die blinden Flecken im vermeintlichen Wissen der Gesprächspartner

aufzudecken. Nur wenn wir uns dieser Lücken bewusst sind und ehrlich anerkennen, dass wir etwas (noch) nicht wissen, können wir weiter forschen und versuchen, mehr zu verstehen.

Philosophische Fragen im Alltag

Trotz ihrer Bedeutung führt die Philosophie oft ein Schattendasein im akademischen Betrieb und gilt als „Orchideenwissenschaft" – schön, aber ohne praktischen Bezug. Diese Einschätzung ist jedoch nicht unbedingt richtig. Jeder beschäftigt sich immer wieder, im stillen Kämmerlein, mit den existenziellen Fragen des Lebens. Auch die moderne Technik wirft philosophische Fragen auf. Trotz der Begeisterung über die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz entstehen zwangsläufig ethische Fragen über deren Einsatz und Weiterentwicklung, um nur ein Beispiel anzuführen. Philosophie ist also nicht nur etwas für muffige Seminarräume in versteckten Fakultäten. Philosophie – verstanden als die Auseinandersetzung mit wichtigen und alltagsrelevanten Fragen – ist ein zentrales Element unseres Denkens und Strebens nach Erkenntnis.

Business-Coaching und Philosophie

Um zu verstehen, wie eng Coaching und praktische Philosophie zusammenhängen, hilft es, sich klarzumachen, was überhaupt eine philosophische Frage ist. Man könnte denken, dass es bei philosophischen Fragen um große oder „tiefe" Probleme geht. Aber Tiefe ist nicht das Kriterium.

Empirische Fragen lassen sich durch Beobachtung beantworten, auch wenn dies manchmal aufwändig ist und ausgeklügelte Experimente erfordert. Ähnlich wie in den empirischen Wissenschaften beschäftigen wir uns auch im Geschäfts- und Arbeitsleben mit wichtigen Fragen, auf die es richtige Antworten gibt, die sich – vielleicht mit viel Aufwand, vielleicht nur approximativ und vielleicht auch erst in der Zukunft – bestimmen lassen (Wie viel Geld sparen oder verlieren wir, wenn wir eine Niederlassung schließen?). Wenn wir die Antworten nicht selbst finden können, engagieren wir Fachexperten, die sie uns geben sollen.

Daneben gibt es aber auch Fragen, für die es keine (wirklichen) Experten gibt. In einer Welt, die sich durch zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität auszeichnet (VUKA), suchen wir verstärkt nach Antworten auf Herausforderungen, für die es *keine richtigen oder falschen Lösungen* gibt. Diese Fragen stellen uns oft vor die Aufgabe, eine eigene, *für uns passende* Antwort zu finden. Auch hier kann es um „große" Themen gehen (Wie gehen wir mit der Klima-



krise um?). Manchmal sind es aber auch ganz lebenspraktische Fragen (Wie gehe ich mit einem schwierigen Mitarbeiter um?). Auch wenn es sich nicht um die großen Themen der Philosophiegeschichte handelt, haben sie eine entscheidende Gemeinsamkeit: Sie sind nicht (rein) empirisch beantwortbar und damit gibt es keine Experten, die die eine „richtige" Antwort vorgeben können. Es kann dann sinnvoll sein, einen Coach zu konsultieren.

Ein Coach weiß, dass er nicht der Experte für das Leben und die Arbeit des Klienten ist, und er tut auch nicht so, als hätte er eine Lösung für das Problem des Klienten. Ähnlich wie ein Philosoph versteht er sich – wie eingangs dargestellt – als „Geburtshelfer", der darin unterstützt, die eigenen Erkenntnisse und Lösungen des Klienten hervorzubringen. Eine Lösung, die ein Klient für sich selbst entdeckt, wird ihn weiterbringen. Auch wenn das Problem dadurch nicht verschwindet, weiß der Klient jetzt besser, wie er damit umgehen soll.

Wissen ist Macht

Wenn wir anderen helfen wollen, gibt es zwei grundsätzliche Ansätze: *Fixing und Serving.* Beim Fixing wenden wir uns an einen Experten, der unser Problem lösen soll. „Ask, then tell" lautet das Prinzip, nach dem hier vorgegangen wird. Der Spezialist stellt Fragen, um das Problem besser zu verstehen und uns eine hilfreiche Intervention zu empfehlen. Wissen erzeugt eine *Hierarchie*: Der Wissende hat etwas, das der Nicht-Wissende nicht hat.

Wissen als Ballast

Es gibt jedoch Herausforderungen und Fragestellungen, für die es keine wirklichen Experten gibt. Sei es, dass das Problem zu komplex oder zu unklar ist, als dass jemand eine passende Lösung nennen könnte. Oft gibt es Fragestellungen, auf die es keine richtige oder falsche Antwort gibt.

Als Coaches versuchen wir nicht, das Problem zu „fixen" – wir wissen, dass wir keine Experten sind. Wir wollen „dienlich sein" (Serving) und unseren Klienten einen *Denkraum schaffen*, der es ihnen ermöglicht, ihre eigenen Antworten und Lösungen zu finden. Dienlich sind wir, indem wir Fragen stellen, die die Klienten unterstützen, hinderliche Annahmen zu hinterfragen, neue Perspektiven zu finden und neue Lösungsideen zu entwickeln. Dienlich sind wir auch, indem wir aufmerksam zuhören – wertschätzend, aber auch kritisch –, damit unsere Klienten ihren eigenen Denkraum ausloten können (Ask, don't tell).

Als Coaches wollen wir verstehen – wir sind interessiert und neugierig. Das können wir nur sein, wenn wir akzeptieren, dass wir etwas nicht wissen. Die Haltung des Nicht-Wissens macht Coaching für den Klienten wertvoll und ermöglicht es überhaupt erst. Daher wird das Credo „Ich weiß, dass ich es nicht weiß" – die sokratische Grundannahme – zur *Grundlage des Coachings*.

Nicht-Wissen als Haltung

Nicht-Wissen – das hört sich einfacher an, als es ist. Menschen, die in eine Coaching-Ausbildung kommen, wollen oft möglichst viele Techniken erlernen – am liebsten zusammen mit einer Liste, unter welchen Bedingungen diese angewendet werden können. Coaching ist aber weniger eine Sammlung von Techniken als eine Haltung, die sich zuallererst als Nicht-Wissen charakterisieren lässt.

Wirklich neugierig und offen für neue Antworten und Ideen zu sein, fällt besonders am Anfang schwer. Wissen hat in unserer Kultur einen hohen Stellenwert und bereits in unserer Kindheit, in der Schule, dann der Universität und später im Berufsleben werden wir darauf gedrillt, Probleme zu lösen – jemand stellt uns eine Aufgabe (ein Problem) und wir sollen sie lösen. Wir sind ausgebildete und erfahrene Problem-Fixer. Das macht Coaching so herausfordernd: Wenn jemand seinen Coach um Hilfe bittet, sein Problem schildert und vielleicht sogar explizit nach einem Rat fragt, ist es nicht einfach, in der Haltung des Nicht-Wissens zu bleiben. Auch wenn man das Fundament des Nicht-Wissens im Coaching verstanden hat und weiß, dass man dem Klienten mehr hilft, wenn man ihn beim eigenen Denken unterstützt, ist es doch ein kaum zu unterdrückender Reflex, zu wissen und zu sagen, was der Klient tun sollte, um sein Problem zu lösen. Daher gilt es, das *Nicht-Wissen als Haltung zu verinnerlichen*, um dem Reflex widerstehen zu können.

Die Herausforderung des Nicht-Wissens

Neugieriges Nicht-Wissen wird nicht gerade gefördert. Derjenige, der neugierig nachfragt oder zugibt, etwas nicht verstanden zu haben, gilt häufig bestenfalls als Nervensäge oder schnell als „schwer von Begriff" – also als dumm. Daher bemüht sich der Anfänger im Coaching oft, schnell zu verstehen, was die Herausforderungen seiner Klienten sind und was sie meinen, wenn sie z.B. sagen, sie wollen geduldiger sein. Sie haben natürlich auch schnell eine Vorstellung davon, was in der Situation des Klienten richtig wäre. Anders gesagt: Sie machen sich eines *vorauseilenden Verständnisses* „schuldig". Ist es nicht überheblich, anzunehmen, man könnte die genauen systemischen Zusammenhänge, Interessen, Ängste und Ziele des Klienten innerhalb weniger Minuten verstehen? Und dann auch gleich eine Lösung für ein Problem parat zu haben, mit dem jemand schon wochen-, monate- oder manchmal jahrelang ringt?

Es sollte allerdings auch nicht verschwiegen werden, dass Nicht-Wissen „gefährlich" sein kann. Sokrates' „Verbrechen", das letztendlich zu seiner Verurteilung und zum Tode führte, bestand darin, dass er Gespräche mit Menschen suchte, die gemeinhin als weise galten. Als er sie mit seinen Fragen konfrontierte, stellte er fest, dass viele von ihnen weniger wussten, als sie vorgaben, und dass seine eigene Erkenntnis der Unwissenheit ihn tatsächlich weiser machte als jene, die ihre Unwissenheit nicht erkannten. Langfristig brachte ihm das wohl nicht viele Freunde ein. Auch im Coaching gilt, dass Klienten dazu bereit und gewillt sein sollten, einen fragengeleiteten Prozess zu durchlaufen, der auf Reflexion und Selbsterkenntnis ausgerichtet ist. Coaches sollten potenzielle Klienten daher vorab gründlich

darüber informieren, was sie in einem Coaching erwartet, um *Überforderung und Unmut zu vermeiden.*

Coaching als Philosophische Praxis

Der Coach unterstützt seine Klienten, neue Perspektiven und Lösungsansätze zu erkennen. Diese Idee, bei der der Coach ähnlich einem Philosophen als Geburtshelfer für die Gedanken des Klienten fungiert, ist jedoch nicht die einzige Rolle, die die Philosophie im Coaching spielen kann. Die praktische Anwendung der Philosophie im Alltag zeigt sich auch in der weitgehend unbekannten „Philosophischen Praxis".

Eine Möglichkeit ist die Beschäftigung mit typischen philosophischen Fragestellungen, möglicherweise auch durch das Studium philosophischer Schriften, um darin Antworten oder Hinweise zu den eigenen Fragen und Problemen zu finden. Es geht dabei nicht um ein akademisch geprägtes Studium, um sich philosophisches Wissen anzueignen, sondern um die *Anwendung eines philosophischen Diskurses* auf die eigene Lebenswirklichkeit.

Die Suche nach Weisheit

Die Philosophische Praxis versteht sich als eine Art Lebensberatung (ähnlich wie Coaching in Abgrenzung zur Psychotherapie), die Menschen anspricht, die erkennen, dass es neben dem guten Funktionieren im Alltag *existenzielle Fragen* gibt, die im Alltag – auch unter Freunden und Kollegen – kaum Platz finden. Hier will der Klient verstehen (sich selbst und andere) und verstanden werden. Es geht z.B. um die Frage, was er sich vom Leben – außer beruflichem Erfolg – eigentlich erhofft.

Auch wenn diese Themen oft über das „normale" Business-Coaching hinausgehen, können Coaches hilfreich sein. Nicht, indem sie Antworten parat haben oder auf große Denker verweisen, sondern indem sie den Mut aufbringen, sich mit dem Klienten auf diese Fragen einzulassen – darauf, dass es keine richtigen und häufig nicht einmal befriedigende Antworten gibt. Am Ende des Gesprächs bleibt wahrscheinlich ein Fragezeichen stehen oder es entstehen sogar mehr Fragen. In solchen Gesprächen geht es nicht um Wissen, sondern letztendlich um die Suche nach Weisheit.

Praktische Tipps für Coaches

Auch wenn es viele selbsternannte Pseudo-Coaches gibt, die glauben, Coaching sei nur ein neuer Begriff für Beratung, gibt es erfreulicherweise viele wirklich gute Coaches, die eine professionelle Ausbildung durchlaufen haben und das Wesen des Coachings verstehen. Für diese stellt sich vielleicht die Frage, wie sie sich die Unterstützung holen können, die ihnen die Philosophie in ihrer täglichen Arbeit geben kann.

Es gibt zwei Empfehlungen: Zum einen die *Beschäftigung mit philosophischen Fragestellungen.* Im Internet gibt es viel hervorragendes und oft kostenloses Lehrmaterial. Auf YouTube findet man Aufzeichnungen von erstklassigen Lehrveranstaltungen zur Ethik, Epistemologie, Philosophie des Geistes und Sprachphilosophie. Man sollte jedoch nicht versuchen, sich nur philosophisches Wissen anzueignen oder eine bestimmte Position zu übernehmen. Es geht darum, sich mit den Argumenten und Gegenargumenten auseinanderzusetzen und diese selbst zu durchdenken, um sich ein rigoroses philosophisches Denken anzueignen. Man wird feststellen, dass es für jede Position auch eine Gegenposition gibt. Dies hilft im Coaching, die Sichtweisen und Argumente des Klienten zu hinterfragen, andere Perspektiven einzunehmen, die Annahmen einer Position zu erkennen und wenig stichhaltige Schlussfolgerungen zu bemerken.

Zum anderen ist es hilfreich, sich mit den *lebenspraktischen Grundsätzen verschiedener philosophischer Schulen* zu beschäftigen. Es ist gut zu wissen, welche Hinweise sich aus der Philosophie für alltägliche Probleme ableiten lassen. Besonders empfehlenswert ist die *stoische Philosophie*. Ihre Grundprinzipien sind die Akzeptanz der Realität, die Unterscheidung zwischen kontrollierbaren und unkontrollierbaren Dingen sowie Gelassenheit und innere Ruhe in unsteten Zeiten. Diese Grundsätze können im Umgang mit Unsicherheit und Wandel sowie bei ethischen Herausforderungen in komplexen Situationen Orientierung geben. Nicht als endgültige Antworten, sondern als Anregungen für das eigene Denken und die Entscheidungen. Die klassischen Texte von Marc Aurel und Cicero bieten oft einen interessanten Ausgangspunkt zur Reflexion.

Der Autor



Foto: Mathias Zscheile

Dr. Gerhard Helm ist Inhaber und Mitbegründer der „Münchner Akademie für Business Coaching" und seit 25 Jahren als Business-Coach und Ausbilder tätig. 1999 entwickelte er eine Ausbildung zum Systemischen Business Coach (SBC)®, die den ursprünglich aus den USA kommenden Coaching-Ansatz in angepasster Form auf den deutschen Markt bringt. Bis heute passt er sie stetig an die neuen Herausforderungen an. Dabei spielen sowohl sein therapeutischer als auch sein philosophischer Hintergrund eine entscheidende Rolle.

www.coaching-akademie-muenchen.de
www.coachdb.com/de/coach/gerhard-helm.html

Coaching – zum Wachstum inspirieren. Ein interdisziplinäres, integratives Handbuch.

Rezension von Jan-Christoph Horn

„Bücher zum Thema Coaching mit den immer gleichen Inhalten gibt es genug", schreibt die Herausgeberin Monika Zimmermann gleich als allererstes in der Einleitung (S. 9). Im Anschluss daran markiert sie den Anspruch des vorliegenden Buches: keine weitere geschichtliche, methodische, konzeptionelle *Einführung* zu liefern, sondern *Grundlagen* bereitzustellen, und zwar – und das ist in der Tat interessant – von einer interdisziplinären Beratungswissenschaft her. Auf das Coaching übertragen heißt das dann, auf ein Haus mit verschiedenen Disziplinen und Schulen zu schauen, mit Offenheit z.B. im epistemologischen, philosophischen und ethischen Gedankengut. Das Ergebnis soll nicht ein integratives Coaching-Verständnis sein, sondern eine integrative Hermeneutik für Coaching. Zimmermann legt damit gewissermaßen das schriftliche Werkstück dessen vor, was sie u.a. mit Erfahrung als Bildungsforscherin am „Zentrum für interdisziplinäres Coaching" in Heidelberg in Beratungsausbildung und -praxis realisiert.

Die Bezeichnung als „Handbuch" ist damit nicht ganz passend gesetzt, bietet die Lektüre der 25 Beiträge doch „kein Lernpensum" (S. 11) für werdende Coaches, sondern ein Kompendium für Coaches im Wachstum. „Handlich" ist das – wie vom Carl-Auer-Verlag gewohnt – wertig gearbeitete Buch mit seinen rund 550 Seiten zudem nicht. Aber der Trend geht ohnehin in Richtung E-Book, welches auch hier angeboten wird.

Die in drei Abschnitten (Begeistern, Bewusstmachen, Befähigen) von einem Autorenpool – u.a. Daniela Blickhan, Margret Fischer, Carolin Graßmann, Peter Kosarz, Jürgen Kriz, André Niggemeier, Dirk Rohr, Gunther Schmidt und Monika Zimmermann – erarbeiteten Beiträge haben Qualität. Dargestellt werden Bezugstheorien und Paradigmen des Coachings – hier dann durchaus im „Handbuch-Style". Die in der Einleitung versprochene gute Lesbarkeit und zugängliche Darstellung wird z.B. durch Beiträge in Interviewform und eine Reihe von Schaubildern gehalten, freilich auf der Grundlage von zumindest einschlägigem Vorwissen. Durch alle Beiträge zieht sich auf angenehm unprätentiöse Weise der Eigenwert des Coachings.

> *„Die hier dargebotene interdisziplinäre, ergebnisorientierte Herangehensweise folgt der Annahme, dass mehrere theoretische Ansätze aus divergierenden Wissensgebieten in der Lage sind, gemeinsam etwas Neuartiges zu erzeugen, zu dem die jeweiligen Ansätze allein nicht imstande gewesen wären." (Monika Zimmermann, S. 15)*

Ob es das einleitende, ausführliche Darstellen aller Beiträge auf 13 Seiten gebraucht hätte, sei angefragt. Die „Erfüllungsprophezeiung" zwischen der Behauptung sinnvoller Interdisziplinarität zu Beginn und der „Synopse" (ab S. 480) wirkt dadurch übertrieben ausschweifend. Die originäre Leistung des Buches bleibt davon unberührt: Sich nicht mit der Aneinanderreihung von Beiträgen zu begnügen, sondern aus dieser auszusteigen und einen hermeneutischen, bildungswissenschaftlichen Frame für Coaching-Professionalität anzubieten.

Vermerkt sei, dass der erste Beitrag („Was ist Coaching? – Ein Vorverständnis aus nationaler und internationaler Perspektive" von Zimmermann und Niggemeier) dafür noch Grundlagen bildet und nicht „1 aus 25" ist. Und eine ungenutzte Chance ist, Interdisziplinarität nur „auszulesen". Ein die Interdisziplinarität kommentierender Austausch zwischen den themenvertretenden Autorinnen und Autoren wäre interessant.

Fazit: Gewissermaßen zwei Bücher in einem Buch: Handbuchwissen und bildungswissenschaftliche Hermeneutik von Coaching.

Jan-Christoph Horn
www.janchrhorn.de

Haben auch Sie Interesse, eine Rezension im Coaching-Magazin zu veröffentlichen? Unsere umfangreiche Literatursammlung hält bestimmt auch etwas Interessantes für Sie bereit. Kontaktieren Sie uns unter: redaktion@coaching-magazin.de

Wir freuen uns auf Sie!



Zimmermann, Monika (Hrsg.) (2024).
Coaching – zum Wachstum inspirieren. Ein interdisziplinäres, integratives Handbuch.

Heidelberg: Carl-Auer
ISBN: 978-3-8497-0481-0
541 S., 89,00 €

Navigationsinstrumente für gelingende Beratung. Sieben Impulse für die Praxis.

Rezension von Almut Siegert

Therapie, Coaching oder Beratung – all diese Formate haben eines gemeinsam: Diejenigen, die sie anbieten, müssen in einem sehr hohen Maße zu paralleler Informationsverarbeitung in der Lage sein. Was heißt das? Sie müssen gleichzeitig zuhören, das Gehörte in Realzeit verarbeiten, relevante Themen erkennen, die emotionale Beteiligung des Klienten wahrnehmen, Inhalts-, Bearbeitungs- und Beziehungsebenen in der Kommunikation differenziert betrachten, Hypothesen bilden, verändern oder wieder aufgeben, die eigene Haltung reflektieren und dabei das eigene Fach- und Weltwissen permanent auf die konkrete Situation hin befragen können. Die mentale Kompetenz, all dies (und noch mehr) während einer Coaching-Sitzung parallel zu leisten, ist zentral, um sinnvoll und hilfreich zu kommunizieren, erfolgreich und flexibel einen (Veränderungs-)Prozess zu gestalten und Klienten bei ihrer Selbstorganisation zu begleiten. Ohne diese übergeordnete Fähigkeit eines Coachs nützen die besten Tools meist wenig.

Coaches verfeinern ihr Können in dieser Hinsicht in der Praxis durch Erfahrung und Übung immer weiter – und ebenso durch die andauernde und bewusste Reflexion über die herausfordernde Aufgabe. Eine geeignete Lektüre ist dazu das Buch von Uwe Michalak. Er ist psychologischer Psychotherapeut, Supervisor, Coach und Paarberater in eigener Praxis. Zudem ist er im Westfälischen Institut für Systemische Therapie und Beratung Münster e.V. (WIST) geschäftsführender Vorstand. Er hat bereits die Bücher „Supervision reflektieren“ (2020) und „Werkstattbuch systemische Supervision“ (2022) mitverfasst. Mit dem vorliegenden Buch will Michalak Orientierung bieten „beim Segeln in den Gewässern sozialer Systeme“. Seine Leserinnen und Leser möchte er unterstützen, eigene Prozesse besser zu verstehen und ein eingeschliffenes Vorgehen im Sinne der Klienten liebevoll infrage zu stellen.

Der schmale Band (152 Seiten) ist in sieben Kapitel aufgeteilt: (1) Über den Nutzen von Differenzen und Spannungsbögen, (2) Beratungsjazz, (3) Hypothesen (des-)orientieren, (4) Welche Bedeutung haben Interventionen? (5) Das Hier und Jetzt zwischen dem Gestern und Morgen, (6) Körperreaktionen (über)sehen und (7) Schlüsselwörter in der Beratung. Die Kapitel sind gedanklich verbunden, jedes kann jedoch für sich gelesen werden, darauf weist der Autor explizit hin.

Sehr originell ist das zweite Kapitel, für das Michalak das Kunstwort „Beratungsjazz“ geschaffen hat. Er fokussiert hier auf das Potenzial des Improvisierens im Coaching und geht den Fragen „Wie können professionelle Gespräche vom Jazz profitieren?“ und „Wie erlernen Beratende das Improvisieren?“ nach. Das Improvisieren begründe und signalisiere die Bereitschaft des Beraters, nützliche kommunikative Anschlüsse im Angesicht von Unerwartetem zu managen und im Hier und Jetzt zu verbleiben. „Eine Beratung beschreibt einen Prozess der Kooperation, in dessen Verlauf Unerwartetes auftaucht. Das Unerwartete zeugt davon, dass die Beratung produktiv vorankommt; es dementsprechend zu beachten und aufzugreifen, fordert die beratende Person und fördert die Kooperation in der Beratung“, schreibt Michalak (S. 8). Ihm gelingt es, Erkenntnisse über musikalische Improvisationen – man darf sich den Autor wohl als großen Jazz-Fan vorstellen – für das Coaching nutzbar zu machen.

Das Buch vermittelt in den sieben Kapiteln Meta-Wissen und regt zur Selbstreflexion über die eigenen Prozesse während einer Coaching-Sitzung an. Kritisch kann man anmerken, dass es sehr konzentriertes Lesen erfordert, um den teilweise sehr abstrakten Überlegungen zu folgen. Und: Der Autor empfiehlt das Buch explizit auch Coaches am Berufsanfang. Wer daraus jedoch schließt, praktische Tipps für konkrete Herausforderungen zu erhalten, könnte enttäuscht sein. Die Stärke des Buches ist gleichzeitig seine Schwäche. Der Autor tritt zurück, um mit Abstand auf das Beratungsgeschehen zu schauen. Dieser Adlerblick schließt – ganz dem systemischen Denken verpflichtet – eben konkrete Handlungsempfehlungen oder „Tipps und Tricks“, wie es besser gehen könnte, aus. Wer das Wort „Impulse“ im Titel wortwörtlich nimmt, wird viel Gutes aus dem Buch ziehen können.

Fazit: Ein spannendes Lesebuch für Coaches, die Lust haben, Routinen und Vertrautes zu hinterfragen und sich aktiv mit ihrem Beratungshandeln auseinanderzusetzen.

Almut Siegert
www.almutsiegert.de



Michalak, Uwe (2024).
Navigationsinstrumente für gelingende Beratung. Sieben Impulse für die Praxis.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
ISBN: 978-3-525-40032-6
152 S., 25,00 €

Praxisbuch Resilienz und Balance. Coaching-Kompetenz: Methoden und Tools.

Rezension von Torsten Ferge

Es passiert schnell. Eine kleine Unachtsamkeit und die Lieblingstasse fällt vom Tisch und zerbricht. Die japanische Kultur hat die Kunst des Kintsugi hervorgebracht, des Flickens von zerbrochenem Porzellan mit Gold. Hier werden die Brüche nicht durch geschickte Reparatur versteckt, sondern vielmehr die Narben vergoldet. Diese japanische Kunst gilt als Metapher für Resilienz. Carolin von Richthofen und Nathalie Vitzthum legen in ihrem Praxisbuch den Fokus auf die Kunst, mit Krisen und Herausforderungen konstruktiv umzugehen und gestärkt daraus hervorzugehen.

Von Richthofen berät Einzelklienten und Gruppen bei der Karriereentwicklung und Potenzialentfaltung. Sie bringt Know-how als Diplom-Psychologin, systemische Familientherapeutin, Business-Coach, Trainerin sozialer Kompetenzen sowie ihre eigenen Erfahrungen als Führungskraft in die Beratung ein. Co-Autorin Vitzthum ist Diplom-Psychologin und ausgebildete systemische Beraterin. Sie unterstützt Klientinnen und Klienten bei der Entwicklung von Stärkenprofilen, Zielsetzungen und Prioritäten. Sie verfasste ihre Promotion zum Thema Selbstoptimierung und Authentizität. Heute beschäftigt sie sich mit psychologischer Potenzialdiagnostik, Persönlichkeitsanalysen und begleitet Klientinnen und Klienten in Entscheidungsprozessen.

Zunächst fällt auf, die Autorinnen wenden sich mit einer bildhaften und zugewandten Sprache an ihre Leserschaft. Sechs inhaltliche Kapitel werden von einem Vorwort und dem Anhang inklusive vier Seiten Literaturangaben (der überwiegende Teil der Quellen ist jünger als zehn Jahre) plus Online-Ressourcen, dem Verweis auf wissenschaftliche Projekte zum Thema Resilienz, gerahmt. Die Kapitel tragen Titel wie „Durch den Sturm gehen", „Wirksamkeit erleben" oder „Das volle Leben". Die Unterkapitel geben jeweils eine kurze Einführung für die eigentlichen Inhalte, die mit Hashtags markiert sind und ein bis zwei Seiten umfassen. Der Text wird durch graue Kästen unterbrochen, in denen sich Gesprächspartner im Interview zum jeweiligen Thema äußern. Darüber hinaus sind praktische Übungen oder Wichtiges mit einem Icon markiert und in den Inhalt eingeflochten. Hin und wieder weist ein Lesetipp über den kurzen Abschnitt hinaus.

Inhaltlich besticht das Praxisbuch durch ein breites kulturgeschichtliches Wissen. Der Text bleibt konsequent bei seinem positiven Programm, ohne sich in Details zu verlieren. Die Autorinnen greifen Elemente der japanischen Tradition auf, zitieren Epiktet als Vertreter der antiken Philosophie der Stoa, streifen die westliche Medizin und Philosophie, verweisen auf buddhistische Achtsamkeitspraxis sowie christliche Spiritualität und selbstverständlich rekurrieren sie auf forschungsbasiertes Wissen aus der Psychologie. Die titelgebenden Schlagworte Resilienz und Balance werden im Text nicht differenziert, sondern vielmehr synonym verwendet.

In ihrem Praxisbuch pflegen von Richthofen und Vitzthum einen achtsamen Umgang mit ihren Leserinnen und Lesern. Sie haben Wissen rund um Resilienz und Balance aus verschiedenen kulturgeschichtlichen Quellen gesammelt und systematisiert. Immer wieder geben sie dem Coach zahlreiche Kontextinformationen, Übungen und Erfahrungsberichte an die Hand. Die stilistischen Unterbrechungen unterstützen die Lesbarkeit, die zugewandte Schreibweise der Autorinnen fördert Vertrauen.

Kleinere Kritikpunkte ergeben sich in der Struktur des Buches. Das Inhaltsverzeichnis bildet nur zum Teil eine logisch nachvollziehbare Struktur ab. Auf dem Deckblatt sind Online-Materialien angekündigt, allerdings ist der Zugang dazu irgendwo im Fließtext versteckt. Verwirrend ist zudem, dass am Ende auf Online-Ressourcen verwiesen wird, die nicht identisch sind mit dem Online-Material. Einmal wird im Fließtext auf ein Interview im Buch hingewiesen ohne Hinweis auf die Seite. Etwas mehr Sorgfalt in der Struktur und ein konsequenterer Umgang mit den im Hashtag-Format angedeuteten Verknüpfungen hätten diesem sympathischen Buch gutgetan.

Fazit: Der achtsame Ton des Buches spricht die Lesenden sehr kontaktfreudig an. Die kulturgeschichtliche Vielfalt beeindruckt und verwandelt das Praxisbuch in ein liebenswürdiges Lesebuch. Jedoch bleibt es in der Beratungspraxis harte Arbeit, Krisen zu meistern und Lebensbrüche zu vergolden.

Torsten Ferge
www.ferge-coaching.de



Richthofen, Carolin v. & Vitzthum, Nathalie (2023).
Praxisbuch Resilienz und Balance. Coaching-Kompetenz: Methoden und Tools.

Weinheim: Beltz
ISBN: 978-3-407-36739-6
178 S., 24,95 €

Black-Box-Methoden. Mit systemischer Haltung therapieren, coachen und beraten, ohne das Problem zu kennen.

Rezension von Andreas Broszio

Der Begriff der Black Box findet häufig Verwendung, wenn es darum geht, Systeme zu beschreiben, deren innere Prozesse unbekannt sind. Es ist also naheliegend, diesen Begriff auch als Leitmetapher für ein Methodenbuch zu verwenden, das konsequent und vor allem konkret die wesentliche Herausforderung im Kontext helfender Beziehungen aufgreift: Es gilt, Menschen in ihren Klärungs- und Lösungsprozessen zu begleiten und zu unterstützen, obwohl es lediglich möglich ist, „sie annähernd verstehen […]" zu können (S. 22). Bei der Verwendung von Begriffen haben wir nur eine ungefähre Vorstellung davon, was das Gegenüber meint, und diese Vorstellung sagt womöglich mehr über mich und meine Erfahrungswelt aus als über mein Gegenüber und dessen Art und Weise des Zugangs zu sich selbst und zur Welt. Hinzu kommt, dass Sprache ohnehin nicht etwas Objektives bezeichnet, sondern eine konstitutive Kraft für den Menschen und seinen Weltbezug besitzt. Charles Taylor hat dies mit seinem Entwurf vom Menschen als „sprachbegabtes Tier" (2017) in all seinen Implikationen deutlich gemacht.

Für mich liest sich Jens Försters Buch als praktische Handreichung, die es ermöglicht, im professionellen Kommunikationskontext einen für die Klärung und Lösung von Problemen entscheidenden Unterschied zu machen. Einen Unterschied zum alltagstheoretischen Sprachverständnis, das Sprache als Spiegel der Wirklichkeit betrachtet. Der Band hilft dabei, konsequent der Einsicht zu folgen, dass Sprache Wirklichkeit schafft und dieser Konstruktionsprozess etwas ganz eigenes und selbstorganisiertes ist. Dabei könnte eine radikale Lösung nach Förster darin bestehen, „auf Sprache als recht vages, unsicheres Element […] zu verzichten oder, in einer weniger radikalen Weise, mich nicht allein auf Sprache zu verlassen, sondern andere Wege der Kommunikation und des Sich-Einfühlens zu finden" (S. 22).

Und diese Wege beschreitet der Psychologe, Coach, Therapeut und Supervisor in seinem Buch in zugleich theoretisch fundierter wie praxisbezogener Art und Weise. Förster zeigt auf, wie Black-Box-Methoden „ein würdevolles, am Menschen orientiertes Vorgehen, dass ihre oder seine kreativen Ressourcen und die eigene Selbstorganisation anregt" (S. 22), ermöglichen.

Kapitel I („Losgehen") schafft für die Lesenden einen orientierenden Ausgangspunkt. Förster beschreibt eine systemische Haltung, die er so versteht, „dass wir in jedem Menschen ein kreatives und kluges System entdecken können, das seine Probleme selbst lösen kann" (S. 27). Zur Betonung der Verbindlichkeit einer solchen Haltung werden Rechte für die Hilfesuchenden definiert, die eine helfende Praxis konstituieren, in der „Selbst-Ermächtigung" entstehen kann. Die Auseinandersetzung mit diesen sehr pointiert ausgearbeiteten Rechten ermöglicht den Lesenden eine Selbstreflexion bzw. -supervision der eigenen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster in professionellen Hilfskontexten.

Mit dieser reichhaltigen theoretischen und konzeptionellen Rahmung im Gepäck kann es dann losgehen mit der Reise durch verschiedene methodische Landschaften, die Förster in den Folgekapiteln mit einem theoretisch wie praktisch hohem Auflösungsgrad kartografiert. Dabei erhalten die Lesenden ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit, und zwar durch eine transparente und gut nachvollziehbare thematische Struktur, die auch durch ihre symbolische Darstellung bei der Navigation durch das vielfältige Gelände hilft. Es ist möglich, sich auf theoretische oder praktische Abschnitte zu fokussieren, wobei empfehlenswert ist, die Gesamtschau auf die dargebotenen Fälle und detaillierten Prozessbeschreibungen zu nutzen. Auf diese Weise entfaltet sich ein umfassender Eindruck von der Wirksamkeit der beschriebenen Vorgehensweisen. Wesentliche Elemente der einzelnen Fall- bzw. Methodenkapitel sind: Fallbeschreibung, Methode, Methodenleitfaden, prozessorientierte Anwendung, Begründung der jeweiligen Black-Box-Methode bzgl. des Falls, theoretische Verweise.

Gerade auch die theoretische Fundierung unterscheidet diese Methodendarstellung von anderen Bänden. Hier stehen die Methoden nicht wie so häufig für sich, sondern sind systematisch eingebettet in einen übergreifenden Sinnhorizont, in dem sich professionelle Beratung im Sinne einer gleichermaßen zielführenden wie ethisch legitimierten Praxis positionieren sollte.

Fazit: Das Buch ist uneingeschränkt allen Personen zu empfehlen, die einen frischen Blick auf ihre Haltung und Praxis des Helfens wagen wollen. Es bietet vielfältige Impulse zur Selbst- und Methodenreflexion sowie -entwicklung.

Andreas Broszio
a.broszio@hypatia-freiburg.de



Förster, Jens (2024).
Black-Box-Methoden. Mit systemischer Haltung therapieren, coachen und beraten, ohne das Problem zu kennen.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
ISBN: 978-3-525-40035-7
235 S., 28,00 €

Trigon
Entwicklungsberatung

Trigon
Zertifizierter
COACH

Trigon Zertifikatslehrgang Coaching in Wien, Köln, Salzburg & Zürich

Die innovative Coaching-Ausbildung für eine Welt im Umbruch:

- Kompetentes Trainerteam mit Esprit und Erfahrung
- Praxisnähe und fundierte Kompetenzvermittlung, z.B. durch Videofeedback, innovative Seminarlandkarten, begleitendes Projekt- und Mentorcoaching
- Evaluiert durch Freiburg Institut und Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und als wissenschaftlich fundiert bewertet
- Zertifiziert von der International Organization for Business Coaching (IOBC)
- Anerkannt beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)
- Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)
- Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024"

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

Würzburger Akademie für Empowerment-Coaching



Ausbildung zum zertifizierten Empowerment-Coach
für Business Coaching und Life Coaching

- Berufsbegleitend über 12 Monate
- 7 Präsenzmodule in Würzburg, Onlineteilnahme möglich
- Für Führungskräfte, Personaler, Projektleiter und Menschen in beratenden Rollen
- Integratives Coachingverständnis: systemisch, lösungsorientiert, psychologisch fundiert
- Verbandszertifizierung über EASC, ICF oder BDP
- Zusatzqualifikation „Zertifizierter Online-Coach"
- Ihr Coachausbilder mit über 30 Jahren Erfahrung: Dipl.-Psychologe Christoph Schalk, Master Coach & Lehr-Coach EASC, Professional Certified Coach ICF, Senior Coach BDP

wuerzburger-coach-akademie.de

Zentrum für interdisziplinäres Coaching

Coaching und Führung - zum Wachstum inspirieren!

DBVC IOBC

Aus- und Weiterbildungen
zertifiziert, gefördert
und auf Wunsch maßgeschneidert



scannen und auf der Website des Zentrums stöbern

"Mein Element ist es, Menschen zu unterstützen, ihre Potenziale zu erkennen und zielorientiert zu entfalten, Kräfte freizusetzen und ihr individuelles Element neu zu entdecken."
Prof. Dr. Monika Zimmermann

www.coaching-zentrum-zimmermann.de

INSTITUT pop

Wir bringen Coaching und Psychoanalyse zusammen

Weiterbildung zum Coach

DBVC
IOBC
Wir sind als Weiterbildungsanbieter vom DBVC + IOBC anerkannt

Fortbildung für zertifizierte Coaches

Wir bilden Coaches professionell + zertifiziert aus

POP Consulting

Wir beraten + schulen Führungskräfte und Manager

POP | Institut Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement Düsseldorf e.V.
Taubenstr. 2, 40479 Düsseldorf
info@pop-psa.de, **www.pop-psa.de**

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Aktuelle Angebote der artop-Akademie:

Train the Trainer
- Start: 21.11.2024

Grundlagen der Organisationsberatung
- 27. - 29.11.2024

Supervision: systemisch, praktisch, kompakt
- 17. - 18.01.2025

Systemisches Teamcoaching
- Start: 26.05.2025

Informationen und weitere Ausbildungsangebote unter:
www.artop.de/akademie

artop - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
030 44 012 99-60
akademie@artop.de



Werden Sie Coach. Zeigen Sie Wirkung.

Weiterbildungen für Coaching, Resilienz, betriebliches Mentoring und Supervision mit eidg. Fachausweis, eidg. Diplom, CAS oder MAS Abschluss.

coachingzentrum.ch

coachingzentrum
Beratungsausbildung mit Wirkung

RAUEN AKADEMIE

Professionelles Business-Coaching erlernen!



Online-Infoabend:
kostenlos und unverbindlich

www.rauen.de/ca

d dehner academy

AUS- UND WEITERBILDUNGEN



» dehner Coaching Ausbildung
(DBVC und IOBC zertifiziert)
» Introvision Coaching für Coaches
» Transaktionsanalyse für Coaches

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**?

Unsere **Aus- und Weiterbildungen** sind für alle selbständigen und angestellten Coaches, Berater und Trainer sowie Personaler und Führungskräfte, die bereit sind, sich auf Selbsterfahrung und persönliche Entwicklung einzulassen.

dehner academy GmbH
Konstanz || **Berlin** || **Schweiz** || info@dehner.academy

www.dehner.academy

Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt.

management forum wiesbaden
wolfgangschmidt

Coachingausbildung 2025
Gruppe 52 Start 01.07.25

Weiterbildungen 2025

Agiles Arbeiten am 23./24.09.25
Teamcoach im agilen Umfeld
Start am 22./23.10.25

Aus- und Weiterbildungen 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

vogelsangstraße 18
D-65207 wiesbaden
telefon: +49 (611) 5 44 05 36
email: info@mafowi.de
internet: www.mafowi.de

FLEXIBEL WEITERBILDEN

BERUFSBEGLEITENDE QUALIFIKATIONEN

Stress- und Mentalcoach:in

Personal und Business Coach:in

Schlafcoach:in

Resilienztraining

ANERKANNTE ABSCHLÜSSE

IST-Studieninstitut
www.ist.de

MEHR ERFAHREN

IST Bildung, die bewegt

CoachDb

Über 200 aktuelle **Coaching-Ausbildungen**, Seminare und Schulungen – bei uns finden Sie, was Sie suchen.

JETZT COACH WERDEN

www.coachdb.com


©shutterstock: pressmaster

Interessante Neuerscheinungen 2024



Monika Zimmermann (Hrsg.)

Coaching – zum Wachstum inspirieren

Das interdisziplinäre Handbuch stellt Coaching in seiner breiten Vielfalt vor. Die Beiträge der über 25 Coaching-Experten beleuchten verschiedenste Grundlagen, Haltungen und Methoden im Coaching, ohne dabei auf eine Schule oder Ausrichtung fokussiert zu sein.

2024 | 541 S. | 89,00 € | 978-3-8497-0481-0 | Carl-Auer

Marc Oliver

Business Transformationscoach

Das Praxishandbuch vermittelt das notwendige Mindset sowie Fertigkeiten, um Veränderungsprozesse in Organisationen und Teams aktiv zu unterstützen und zu steuern. Neben der Vorstellung fundierter Modelle und Theorien werden umsetzungsorientierte Strategien und Werkzeuge aus der Praxis erläutert.

2024 | 330 S. | 49,90 € | 978-3-949611-30-8 | managerSeminare





Nina C. Kraft

Coaching für HR-Profis

HR-Verantwortliche in Unternehmen erhalten mit diesem Buch Coaching-Grundlagen sowie praxisnahe Anleitungen zu Coaching-Techniken, -Tools und -Strategien. Anhand vieler Beispiele wird aufgezeigt, wie Methoden aus dem Coaching wirksam in den HR-Alltag integriert werden können.

2024 | 171 S. | 39,99 € | 978-3-662-69322-3 | Springer Gabler

Monika Feichtinger & Miriam Wunder

Selbstwirksamkeit stärken

Wie lässt sich Selbstwirksamkeit im Coaching stärken? Das Buch liefert Praxisbeispiele sowie Übungen und Tools, anhand derer Coaches ihre Klientinnen und Klienten darin unterstützen können, individuelle Stärken wahrzunehmen, weiterzuentwickeln und in die Anwendung zu bringen.

2024 | 224 S. | 32,00 € | 978-3-7495-0593-7 | Junfermann



Lebenslanges Lernen



Impressum

Herausgeber:
Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778
E-Mail: *coaching-magazin@rauen.de*
Internet: *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

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: ab 89,90 € Digital: ab 79,90 € | Print & Digital: ab 99,90 €
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:
anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778

Mediadaten & Anzeigenpreise:
www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: *www.benschulz-partner.de*
Bild-Quellennachweis: Titelseite © robertindiana | S. 7 © Krakenimages.com
S. 9 © everst | S. 4, 23 © Roman Samborskyi | S. 26 © M-vector
S. 26 © smx12 | S. 26 © gomolach | S. 4, 28 © fizkes
S. 4, 33 © GaudiLab | S. 34 © Win Dunes | S. 36 © Kenishirotie
S. 5, 38 © THICHA SATAPITANON | S. 40 © Chris WM Willemsen
S. 5, 43 © PeopleImages.com - Yuri A | S. 44 © IIlerlok_xolms
S. 5, 48 © pics five | S. 50 © Andrey_Popov | S. 5, 53 © Unknown man
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

S. 22 © Jenny Hafermehl, Berghofer Fotoservice, Fotostudio Roman Brodel, privat, Antje Kröger, privat, Ulrike Lehnisch, augenscheinlich foto & grafik

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG | Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
hallo@frommrasch.de | *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



Foto: André Bodin

EBERMANN: Der Ansatz des Manifestierens geht davon aus, dass ein gewünschtes Ziel schon erreicht werde, wenn man sich in den Wunsch-Zustand nur immer und immer wieder mittels Gedankenkraft hineinversetzt. Denn das, was man denkt, ziehe man an. An die Funktionalität des Ansatzes muss man wohl auch „ganz fest glauben".

RAUEN: Klingt für mich nach Volksverdummung 2.0. Wie wird dieser offensichtliche Unsinn begründet?

EBERMANN: Beispielsweise mit einer ominösen „Gedankenresonanz" und einem „Gesetz der Anziehung". Die Quantenphysik wird gerne bemüht. Dazu empfehle ich allen Interessierten die Folge „Die Akte Manifestieren" des „Quarks Science Cops"-Podcasts. Wichtig ist es, das Manifestieren von Ansätzen wie Ressourcenorientierung, dem kritischen Hinterfragen von Glaubenssätzen oder der Arbeit mit – realistischen – positiven Zielbildern, an die sich auch eine konkrete Zielverfolgung anschließt, zu unterscheiden.

RAUEN: Dann basiert dieser „Ansatz" also auf Buzzwords und dem Marketing von Influencern, die ihre eigenen Erfolge auf das Manifestieren zurückführen? Das wäre dann einer der typischen Wahrnehmungsfehler. Auf jede Person, die mit einer exotischen „Methode" erfolgreich wird, kommen Abertausende bei denen es nicht klappt. Nur hört man von denen nichts und die anderen propagieren lauthals ihre Erfolge. Und glauben es vielleicht sogar selbst. Dass das auf Zufall basiert, wird denen nicht bewusst.

EBERMANN: In der Tat scheint es einen Hype auf Social Media zu geben, der auch von Prominenten angeheizt wird. Abseits falscher Versprechungen ist eines besonders perfide: Kehrt man die „Logik" des Manifestierens um, dann sind Menschen, denen Schlechtes wiederfahren ist, selbst dafür verantwortlich. Sie haben wohl einfach zu sehr das Falsche manifestiert.

RAUEN: Vor allem haben sie den falschen Personen Kompetenz zugeschrieben. Wobei: Vertriebskompetenz ist reichlich vorhanden …

EBERMANN: Die vermeintliche Aussicht, langgehegte Sehnsüchte derart simpel Realität werden zu lassen, mag ja auch sehr verlockend sein.

RAUEN: Nun, die Anbieter solcher Maßnahmen sind wohl die primären Nutznießer, deren Wünsche in Erfüllung gehen. Aber nicht durch Manifestation, sondern durch Manipulation.

Abonnement

Digital

» Vier PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
» Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
» 69,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
» Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 79,90 €/Jahr

Print

» Vier Printausgaben pro Bezugszeitraum
» 59,70 € günstiger als im Einzelkauf
» Gratis Sonderaktion

Ab 89,90 €/Jahr

Print & Digital

» Vier Print- und PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
» Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
» 49,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
» Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 99,90 €/Jahr



Attraktive Sonderangebote für Neu-Abonnenten.
Vergünstigte Studierendentarife.

Jetzt das Abo online bestellen:
www.coaching-magazin.de/abo

Mediadaten: *www.coaching-magazin.de/mediadaten*

9 771866 484006



Zukunftsweisend | Wertschätzend | Fundiert

ERFOLGSFAKTOR PERSÖNLICHKEIT

Laut RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024 das Nr.1 Tool bei Coaches

Professionelle **Persönlichkeitsdiagnostik** und -entwicklung mit dem **LINC PERSONALITY PROFILER**

- Persönlichkeitsanalyse basierend auf den BIG FIVE
- Wissenschaftlich fundiert
- ICF-akkreditierte, digitale Zertifizierung
- Einsatz z.B. im Coaching, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Karriereberatung, 360-Grad-Feedbackprozesse, etc.

Jetzt informieren

LINC GmbH | www.linc.de