

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 4/2021*

Wissen will frei sein

# Danke

## für Ihre Fairness!

Zwölf Monate nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung.

Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie das Coaching-Magazin abonnieren – als Print- und/oder Digitalausgabe. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Wissen kompakt**

Einkommen im Coaching | S 12

**Spotlight**

Karriere-Coaching von Spitzensportlern | S 32

**Wissenschaft**

Präsenz im Coaching | S 49

## Über die Rolle des Unbewussten im Coaching

Dr. Alica Ryba im Interview | S 16



**Ausgabe 4 | 2021**

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

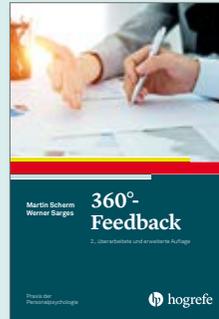
D/A/CH: 29,80 €

# Unsere Buchtipps



Karsten Müller / Regina Kempen /  
Tammo Straatmann  
**Mitarbeiterbefragung**  
Organisationales Feedback  
wirksam gestalten

(Reihe: „Praxis der Personal-  
psychologie“, Band 39)  
2021, VI/161 Seiten,  
€ 24,95 (DE) / € 25,70 (AT) / CHF 32.50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 26.90)  
ISBN 978-3-8017-3016-1  
Auch als eBook erhältlich



Martin Scherm / Werner Sarges  
**360°-Feedback**

(Reihe: „Praxis der Personal-  
psychologie“, Band 1)  
2., überarbeitete und erweiterte  
Auflage 2019, VI/132 Seiten,  
€ 24,95 (DE) / € 25,70 (AT) / CHF 32.50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 26.90)  
ISBN 978-3-8017-3000-0  
Auch als eBook erhältlich



Rüdiger Hossiep / Jennifer Zens /  
Wolfram Berndt  
**Mitarbeitergespräche**  
Motivierend, wirksam, nachhaltig

(Reihe: „Praxis der Personal-  
psychologie“, Band 16)  
2., vollständig überarbeitete und  
erweiterte Auflage 2020, VII/170 Seiten,  
€ 24,95 (DE) / € 25,70 (AT) / CHF 32.50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 26.90)  
ISBN 978-3-8017-3002-4  
Auch als eBook erhältlich



Martin Kleinmann / Cornelius J. König  
**Selbst- und  
Zeitmanagement**

(Reihe: „Praxis der Personal-  
psychologie“, Band 38)  
2018, VI/146 Seiten,  
€ 24,95 (DE) / € 25,70 (AT) / CHF 32.50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 26.90)  
ISBN 978-3-8017-1494-9  
Auch als eBook erhältlich



Klaus Moser / Roman Šlouček /  
Nathalie Galais / Colin Roth  
**Onboarding -  
Neue Mitarbeiter integrieren**

(Reihe: „Praxis der Personal-  
psychologie“, Band 37)  
2018, VI/159 Seiten,  
€ 24,95 (DE) / € 25,70 (AT) / CHF 32.50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 26.90)  
ISBN 978-3-8017-2849-6  
Auch als eBook erhältlich



Alexander Häfner / Christina Truschel  
**Fluktuationsmanagement**  
Ungewollte Kündigungen vermeiden

(Reihe: „Praxis der Personal-  
psychologie“, Band 40)  
2021, ca. 140 Seiten,  
€ 24,95 (DE) / € 25,70 (AT) / CHF 35.90  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 28.90)  
ISBN 978-3-8017-2667-6  
Auch als eBook erhältlich

## Das Erste



Klienten kommen mit Anliegen bzw. Wünschen ins Coaching, aus denen Entwicklungsziele abgeleitet werden. Die Frage, wie nachhaltige Veränderung gelingen kann, spielt im Coaching somit eine zentrale Rolle. Ein Thema, das auch Dr. Alica Ryba umtreibt. Sucht man Antworten, kommt man mittlerweile nicht mehr umhin, sich mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen und der Bedeutung des Unbewussten auseinanderzusetzen. Um tiefgreifende Veränderung zu ermöglichen, sei es, wie Ryba im Interview dieser Ausgabe des Coaching-Magazins darlegt, notwendig, neben dem bewussten Gedächtnis auch das Verhaltens- und ebenso das Körpergedächtnis anzusprechen.

Um auf der Verhaltensebene wirksam zu werden, sei das geduldige Einüben neuer Gewohnheiten erforderlich. Zeigt ein Klient beispielsweise Vermeidungsverhalten, umgeht er also als unangenehm empfundene bzw. Angst auslösende Situationen, so gelte es, Fähigkeiten, die es brauche, um entsprechende Herausforderungen zu bestehen, im Coaching einzuüben.

Der in der Rubrik Coaching-Tool vorgestellte Ansatz kann in diesem Kontext betrachtet werden. Ralf Gasche beschreibt, wie Klienten dazu ermutigt werden, sich regelmäßig Situationen zu stellen, die von Ängsten besetzt sind. Die Stärkung von Selbstvertrauen und -bewusstsein können, wie Gasche auf Basis seiner Erfahrungen mit der Methode darlegt, der Lohn sein.

Wie gestaltet sich die Honorar- und Einkommensentwicklung im Coaching? In der Rubrik Wissen kompakt erhalten Sie einen Überblick. Die dargestellten Zahlen basieren auf der zweiten RAUEN Coaching-Marktanalyse 2021. Den vollständigen, frei abrufbaren Ergebnisbericht finden Sie unter: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)

Über diesen Link gelangen Sie auch zum Online-Fragebogen der dritten Coaching-Marktanalyse, die derzeit läuft. Es würde uns sehr freuen, wenn Sie uns durch Ihre Teilnahme unterstützen.

Ihr

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

David Ebermann  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Ergebnisse der RAUEN Coaching-Marktanalyse  
2021 jetzt abrufbar | S 6  
Masterstudiengang Positive Psychologie und Coaching | S 6

– Verbandslandschaft –

IOBC unterzeichnet Global Code of Ethics | S 8  
Online-Fachtagung des dvct 2022 | S 8  
Praxispreis der Systemischen Gesellschaft ausgeschrieben | S 8

– Wissen kompakt –

Prof. Dr. Jonathan Passmore im Portrait | S 9  
Honorar- und Einkommensentwicklung im Coaching | S 12

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 15

– Portrait –

Dr. Alica Ryba | S 16

– Konzeption –

Der „Lebenszyklus einer Organisation“ als Intervention  
in Coaching und Organisationslernen | S 25

– FAQ –

Fragen an Dr. Margret Fischer | S 31

– Spotlight –

Karriere-Coaching von Spitzensportlern.  
Neue Wege auf unbekanntem Terrain finden | S 32  
Der virtuelle Beichtstuhl. Zusammenspiel von  
Beziehungsqualität und Selbstoffenbarung im Coaching | S 37



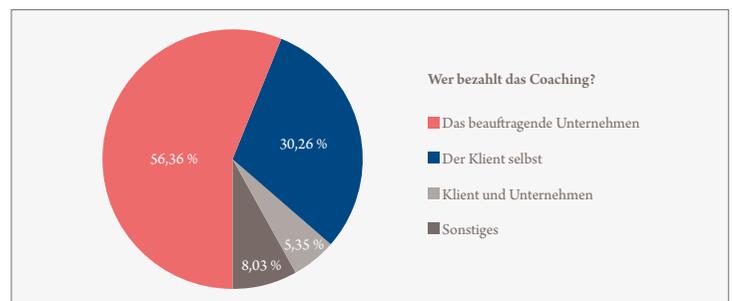
Foto: privat

– Portrait –

**Dr. Alica Ryba**

Über die Rolle des Unbewussten im Coaching

| S 16



– Wissen kompakt –

**Honorar- und Einkommensentwicklung im Coaching**

Die Coaching-Marktanalyse 2021 wurde unter dem Eindruck der COVID-19-Pandemie durchgeführt. Dass diese deutliche Auswirkungen auf die Coaching-Branche haben würde, war abzusehen. Was hat sich mit Blick auf die Honorar- und Einkommensentwicklung getan?

| S 12



– Konzeption –  
**Der „Lebenszyklus einer Organisation“**

Was unterscheidet Unternehmen, die über lange Zeiträume erfolgreich sind, von solchen, die an Bedeutung verlieren? Sie erfinden sich rechtzeitig neu. Das vorgestellte Modell kann im Coaching verwendet werden, um die Entwicklung der eigenen Organisation zu reflektieren und zu visualisieren.

| S 25



– Spotlight –  
**Karriere-Coaching  
von Spitzensportlern**  
| S 32



– Spotlight –  
**Der virtuelle  
Beichtstuhl**  
| S 37



– Wissenschaft –  
**Entfaltende und hemmende Präsenz im Coaching**  
Im Rahmen der vorgestellten Studie gaben Coaches und Klienten im Anschluss an durchgeführte Coaching-Sitzungen ihre Erfahrungen wieder. Sinn und Zweck war es, herauszufinden, wann Präsenz – verstanden als dynamisches Phänomen in der Coach-Klient-Beziehung – der Zielerreichung zugutekommt.  
| S 49



– Philosophie/Ethik –  
**Was bedeutet die  
Pandemie für Coaching?**  
Welche Coaching-Ansätze ergeben sich aus der Pandemie? Themen wie Homeoffice und Führung auf Distanz sind von Bedeutung. Nicht zuletzt wird eine Aufgabe des Coachings darin bestehen, Unternehmen und ihre Mitarbeiter in einer angemessenen Auswertung der Krise zu unterstützen.  
| S 54

– Coaching-Tool –

52 Challenges | S 42

– Bad Practice –

Coaching-Gutscheine. Kaufentscheidung vor dem Erstgespräch? | S 46

– Wissenschaft –

Entfaltende und hemmende Präsenz im Coaching. Bewegungsenergie als spezifische Form nonverbaler Kommunikation in der Coach-Klient-Beziehung | S 49

– Philosophie/Ethik –

Corona und Coaching an der neuen Wirtschaftsschwelle. Teil 2: Was bedeutet die Pandemie für Coaching? | S 54

– Rezensionen –

Art-Coaching. Das Potenzial der inneren Bilder nutzen | S 59

Chatbots im Coaching. Chancen im lösungsfokussierten Coaching | S 60

Werkzeug Sprache in Therapie, Beratung und Supervision. Das Arbeitsbuch | S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Beziehungsqualität | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66

Das Letzte | S 66

## Ergebnisse der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2021 jetzt abrufbar

**Die Ergebnisse der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2021 stehen zum kostenlosen Download bereit. Das Augenmerk richtete sich diesmal u.a. auf die Veränderungen des Coaching-Markts, hervorgerufen durch die COVID-19-Pandemie.**

Wie sieht der Coaching-Markt im Jahr 2021 aus und wie wurde er durch die COVID-19-Pandemie beeinflusst? Eine Antwort hierauf gibt die zweite Coaching-Marktanalyse. Anhand des Vergleichs mit dem Vorjahr werden konkrete Aussagen über Marktveränderungen getroffen, die durch die Corona-Pandemie verursacht sind. Die Daten liefern dabei Einblicke in verschiedene Bereiche wie beispielsweise die Themengebiete der Coaches, ihre bevorzugten Methoden und Settings, die Klientenanliegen, die Marketingmaßnahmen der Coaches und deren Erfolg, die mit Coaching erzielten Einnahmen, die Evaluation des Coaching-Prozesses etc.

Wie anzunehmen war, hat die Pandemie die Digitalisierung des Coachings stark vorangetrieben. So nahmen Coachings via Video-Chat um knapp 30 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr zu, während das Format des persönlichen Gesprächs (physische Anwesenheit von Coach und Klient) um mehr als 30 Prozentpunkte abnahm. Zudem ist ein Rückgang von Klienten aus dem Top-Management und von Personen, die Coachings privat in Anspruch nehmen möchten, bemerkbar, was ebenso auf die Corona-Pandemie zurückgeführt werden könnte.

Ein anderer Aspekt betrifft die Marketing-Maßnahmen, bei denen im Unterschied zur ersten Marktanalyse 2020 die Möglichkeiten der Social Media detaillierter betrachtet wurden. Auffallend ist, dass nicht nur die sozialen Medien im Vergleich zum Jahr 2020 verstärkt eingesetzt wurden, mit ihnen haben Coaches auch häufiger Aufträge generiert als im Vorjahr. Allerdings konzentrieren sich Coaches v.a. auf zwei Social-Media-Plattformen: LinkedIn und Xing.

Weitere Ergebnisse zum Wandel des Coaching-Markts durch Corona und interessante Veränderungen im Marketing-Verhalten finden Interessierte im vollständigen Ergebnisbericht. Dieser wurde auf der Webseite von RAUEN Coaching veröffentlicht und steht allen kostenlos und ohne jede Zugangsbeschränkung als PDF-Download zur Verfügung.

### Dritte Umfrage gestartet

Derzeit ist die Umfrage zur dritten Coaching-Marktanalyse gestartet. Coaches werden um Teilnahme gebeten: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma) (db)

[bit.ly/3EQqGf4](http://bit.ly/3EQqGf4)



## Masterstudiengang Positive Psychologie und Coaching

**An der Deutschen Hochschule für Gesundheit und Sport (DHGS) wurde eine Professur für Positive Psychologie ins Leben gerufen, die von Dr. Judith Mangelsdorf besetzt wird. In dieser Funktion obliegt ihr die Betreuung des DHGS-Masterstudiengangs Positive Psychologie und Coaching.**

Coach und Supervisorin Dr. Judith Mangelsdorf bekleidet seit August 2021 eine neugegründete Professur für Positive Psychologie an der DHGS, die die Betreuung des dreisemestrigen, semi-virtuellen Masterstudiengangs Positive Psychologie und Coaching beinhaltet. Wie die DHGS mitteilt, verfolgt der Studiengang einen interdisziplinären Ansatz und umfasst die Lehre wissenschaftlich fundierter Beratungspraktiken sowie die akademischen Grundlagen zur Arbeit und Forschung im Feld der Positiven Psychologie. Der Studiengang ist auf eine Kooperation zwischen der DHGS und der Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie (DGPP) zurückzuführen. Mangelsdorf ist Mitbegründerin, Vorstandsmitglied sowie Vorsitzende der Aus- und Fortbildungskom-

mission der DGPP. Im Podcast der International Coach Federation Germany weist Mangelsdorf darauf hin, dass Coaching „das Anwendungsfach Nummer 1“ der Positiven Psychologie sei. (de)

[bit.ly/3if7KNq](http://bit.ly/3if7KNq)



## Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen regelmäßig weitere, kostenlos abrufbare Inhalte zu spannenden coaching-bezogenen Themen zur Verfügung. Lesen Sie aktuell u.a. folgende Beiträge:

» „Peergroup-Lernen in Zeiten der Pandemie. Psychodynamische Auswirkungen von virtuellen Treffen auf Gruppen“ von Corinna Brück & Gabriel Fröhlke: [bit.ly/2ZmF3rj](http://bit.ly/2ZmF3rj)



» „Coaches und ihre berufliche Identität. Teil 5: Unternehmertum, Geld und Beteiligungen“ von Dr. Bernd Schmid: [bit.ly/2XNeDil](http://bit.ly/2XNeDil)



# Toolbox Coaching

Werkzeugkoffer für professionelle Coachings

Unser Angebot für Sie:

€ 158,- statt € 198,-  
bis 15.01.2022  
auf [beltz.de](http://beltz.de)



Rainer Biesinger / Bärbel Römer / Darja Böhme  
**Toolbox Coaching**  
10 Methoden mit Materialien, Arbeitsbuch  
und Online-Materialien  
Mit Illustrationen von Rebekka Ludwig  
2021 | GTIN 4019172802134  
€ 158,00 D statt € 198,00 D bis 15.01.2022  
bei Bestellung über [beltz.de](http://beltz.de)

Die Toolbox Coaching liefert Coaches eine solide Grundlage für ihre Arbeit. Die Autor\_innen haben ihren langjährigen, praxiserprobten Erfahrungsschatz gebündelt und zusammengestellt, mit welchen Tools Coaches am effektivsten arbeiten können.

Das Lebensrad mit acht Bereichen bildet den Ausgangspunkt. Mit dieser Coaching-Area können Coaches herausfinden, in welchen Bereichen einzelne Coachinganliegen angesiedelt sind. So werden die Lebensthemen der Coachees, die Klärung verlangen, schnell sichtbar. Coaches können damit entsprechende Methoden auswählen und die Qualität ihres Coachings steigern. Zu den acht Bereichen und den Methoden gibt es in der Toolbox das dazugehörige Material in Kartenform oder in Form von Kopiervorlagen.

Die Bereiche für Coachinganliegen:

- Persönlichkeit/  
persönliches Wachstum
- Umfeld/Lebensqualität
- Gesundheit
- Beziehung
- Karriere/Beruf
- Geld/Finanzen
- Freizeit/Erholung
- Vision/Zukunft

## Die »Toolbox Coaching« enthält:

Coaching-Area  
aus Stoff mit  
acht Feldern,  
120 x 120 cm



Arbeitsbuch mit  
111 Seiten



24 großformatige Bildkarten



13 A4-Übungs-  
anleitungen



Sieben A4-  
Listen



24 Zahlenkarten  
im Memoryformat



Vier Kartenhalter  
aus Holz



Neun Übersichtskarten  
und 33 Detailkarten



Online-Materialien mit  
umfangreichen weiteren  
Informationen und Tools

Weitere Infos zur Toolbox



**BELTZ**  
[beltz.de/coaching](http://beltz.de/coaching)



## IOBC unterzeichnet Global Code of Ethics

**Die International Organization for Business Coaching (IOBC) hat den Global Code of Ethics unterzeichnet, der von der Association for Coaching (AC) und dem European Mentoring & Coaching Council (EMCC) initiiert wurde.**

Der im Februar 2016 von der AC und dem EMCC ins Leben gerufene Global Code of Ethics soll Spitzenleistungen in der Entwicklung von Coaching, Mentoring und Supervision unterstützen und die Praxisstandards der Mitglieder anheben. Am 27.07.2021 hat die IOBC den Kodex unterzeichnet und sich verpflichtet, die ethischen Standards des Kodex anzunehmen. „Wir sind begeistert, uns der Gruppe der Coaching-, Mentoring- und Supervisionsorganisationen anzuschließen, die sich alle dem Geist und dem gemeinsamen Streben nach Exzellenz verschrieben haben“, erklärt Denis Gautheret, Präsident der IOBC, anlässlich der Unterzeichnung in einer Pressemitteilung. Der Kodex sei in seiner Reichweite und Anwendbarkeit global und verlange ein hohes Maß an ethischem Handeln. Die IOBC ist bereits die zehnte Organisation, die den Global Code of Ethics unterzeichnet hat. (ap)

[www.iobc.org](http://www.iobc.org)



## Online-Fachtagung des dvct 2022

**Am 10. sowie 11. Januar 2022 sind Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer zur Online-Fachtagung des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V.**

**(dvct) geladen. Tagungsteilnehmer haben die Möglichkeit, das Konzept der Systemischen Strukturaufstellung kennenzulernen.**

Unter dem Titel „Grammatik der Transverbalität – einige Grundideen und neuere Entwicklungen in der Lösungsfokussierten Strukturaufstellungsarbeit“ findet am 10. und 11. Januar die dvct-Fachtagung 2022 online statt. Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd und Ina Sparrer stellen auf der Tagung den Ansatz der Systemischen Strukturaufstellung vor.

Den Veranstaltern zufolge werden sich die Teilnehmer der Tagung dem Ansatz praxisorientiert nähern. Dabei sollen sie einen Überblick über die zentralen Grundideen des Ansatzes und deren praktische Anwendungsmöglichkeiten erhalten. Die Veranstaltung richtet sich nicht ausschließlich an dvct-Mitglieder. Die Teilnahme ist kostenpflichtig. (it)

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



## Praxispreis der Systemischen Gesellschaft ausgeschrieben

**Mit ihrem Praxispreis zeichnet die Systemische Gesellschaft (SG) ein Projekt aus, das die praktische Umsetzung systemischen Denkens und Handelns in einem spezifischen Arbeitsfeld verfolgt. Bewerbungen können bis Ende Januar 2022 eingereicht werden.**

Die SG hat ihren Praxispreis ausgeschrieben, der im Rhythmus von zwei Jahren vergeben wird. Ausgezeichnet werden soll ein „herausragendes oder innovatives aktuelles Projekt, das die praktische Umsetzung der Grundsätze systemischen Denkens und Handelns in einem spezifischen Arbeitsfeld zum Ziel hat“, heißt es in der Ausschreibung. Infrage kommen Projekte in privater oder öffentlicher Trägerschaft.

Die Vergabe des Preises basiert auf einem Juryentscheid. Das Preisgeld beträgt bis zu 1.500 Euro und kann laut Ausschreibung auf bis zu drei Preisträger verteilt werden. Vorgeesehen ist, dass das Preisgeld für die Zwecke des prämierten Projektes eingesetzt wird. Sollte keines der vorgestellten Projekte überzeugen, wird die Preisvergabe ausgesetzt. Bewerbungen nimmt die SG bis zum 31.01.2022 entgegen. (de)

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



## DBVC-Dialogcamp 2021

Der Fachausschuss für Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) führte am 18.06.2021 ein digitales Dialogcamp durch. Gegenstand war die Frage, welchen Beitrag Coaching bei der Bewältigung der Herausforderungen, vor denen öffentliche und soziale Unternehmen stehen, zu leisten vermag. Einen von den Mitgliedern des Fachausschusses verfassten Beitrag, der die Ergebnisse des Dialogcamps aufarbeitet, finden Sie frei abrufbar auf der Homepage des Coaching-Magazins:

[bit.ly/39yt8bP](https://bit.ly/39yt8bP)



## „Coaching bietet uns die Möglichkeit, über uns selbst hinauszuwachsen“

Prof. Dr. Jonathan Passmore im Portrait

Von Alexandra Plath



Foto: Daria Radwan

In der europäischen Coaching-Szene hat sich der Brite Jonathan Passmore in den letzten zwei Jahrzehnten als feste Größe etabliert. Der Professor für Coaching und Verhaltensänderung an der Henley Business School und Direktor des Henley Centre for Coaching hat mit zahlreichen Vorträgen und Publikationen auf sich aufmerksam gemacht. Aber auch auf der internationalen Coaching-Bühne weiß der promovierte Psychologe, der nach eigenen Angaben über fünf Abschlüsse verfügt, zu glänzen: Als einziger Europäer wurde er 2019 beim renommierten Managementranking *Thinkers50* unter den „Top 8 Global Coaches“ gelistet und die Organisation *Global Gurus* platziert ihn aktuell unter den „World's Top 30 Coaching Professionals“. Zuletzt hatte Passmore im September dieses Jahres mit seinem Wechsel zur digitalen Coaching-Plattform CoachHub

für Aufmerksamkeit gesorgt, wo er fortan als „Senior Vice President“ fungiert. Wer steckt hinter diesem umtriebigen Executive-Coach, Professor, Supervisor und Autor, der sich auf seiner Website als „The Leader's Psychologist“ bezeichnet und sowohl in der Coaching-Wissenschaft als auch in der -Praxis zu Hause ist?

### Coaching-Forschung

Betrachtet man sein Schaffen der letzten Jahre, so sticht neben Passmores umfangreicher Publikationsliste vor allem sein tatkräftiges Engagement für mehr Coaching-Forschung ins Auge. Im Gespräch mit dem Coaching-Magazin betont er die Notwendigkeit, die *wissenschaftliche Fundierung* von Coaching voranzutreiben und das Wissen darüber auszubauen, wodurch Coaching wirksam wird. Dabei sei es nicht

ausreichend, die Wirksamkeit des eigenen Coaching-Ansatzes unter Verweis auf positive Praxiserfahrungen zu behaupten oder auf pseudowissenschaftliche Studien zurückzugreifen. Vielmehr gelte es, von verwandten Wissenschaften, z.B. der Medizin oder Psychologie, zu lernen, wie man *gut kontrollierte Studien* auch im Coaching konzipiere und durchführe. Eine große Herausforderung sieht Passmore allerdings darin, „ausreichend große Stichproben für die Durchführung groß angelegter Studien zu erhalten“. Dies könne nur über Forschungs Kooperationen gelingen, „indem wir große Coaching-Anbieter mit Akademikern und Berufsverbänden zusammenbringen“. Diese Zusammenarbeit liege im Interesse der Wissenschaft und im langfristigen Interesse der Klienten.

Im Podcast der International Coach Federation Germany über „Die Bedeutung der Forschung für das Coaching“ fordert Passmore zudem die Bereitschaft von Coaches, sich fortlaufend weiterzubilden und sich mit aktuellen Forschungsergebnissen auseinanderzusetzen. Nur so könne man als Coaching-Praktiker neue Ansätze bewerten und das eigene Vorgehen verstehen und reflektieren. Um die *Entwicklung einer evidenzbasierten Coaching-Praxis* voranzutreiben, sei es außerdem unerlässlich, dass wissenschaftliche Studien auch in Coaching-Ausbildungen stärker im Fokus stünden, betont er im Podcast. Nur so könne der Coaching-Markt in Zukunft bereinigt und die Professionalisierung des Berufs Coach vorangetrieben werden.

Passmore selbst ist Initiator zahlreicher Forschungsstudien, darunter etwa die europaweite Vergleichsstudie über Tätigkeitsfelder und Methoden in Coaching und Mentoring (2017) und die aktuelle internationale Studie über den Einfluss der Coronavirus-Pandemie auf Coaching (2021).

## Wissenschaft und Praxis

Woher dieser Fokus auf evidenzbasierte Forschung stammt, wird mit Blick auf Passmores Werdegang schnell deutlich. Neben einem MBA verfügt er über einen Masterabschluss und Dokortitel in *Arbeitspsychologie*. In seiner Promotion beschäftigte er sich mit Beziehungen im Coaching sowie dem Verhalten von Coaches und entwickelte ein integriertes Coaching-Modell. Darüber hinaus verfügt Passmore über mehrere berufspraktische Qualifikationen, darunter eine Ausbildung in Supervision und Team-Coaching.

2008 rief er als Programmdirektor an der University of East London Englands ersten Postgraduate-Masterabschluss in Coaching-Psychologie ins Leben, bevor er von 2011 bis 2017 als Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Embrion tätig war, das sich auf Führungsentwicklung und Coaching für den Öl- und Gassektor spezialisierte. Dabei konnte er auf seine Erfahrungen bei PricewaterhouseCoopers und IBM Business Consulting aufbauen, für die er zuvor in groß angelegten Change-Projekten und als Executive-Coach tätig gewesen war, wie er dem Coaching-Magazin erzählt. Er habe das Unternehmen gemeinsam mit einem Kollegen vom Start-up zum erfolgreichen Unternehmen mit Millionenumsatz aufgebaut, bis er schließlich ausgestiegen und an die *Henley Business School* gewechselt sei, die der University of Reading angegliedert ist. Dort ist er bis heute als Professor für Coaching und Verhaltensänderung und Direktor des Henley Centre for Coaching tätig, einem der weltweit größten Anbieter von universitären Coach-Ausbildungen. Mittlerweile werden die Studienprogramme sowohl in Großbritannien als auch in weiteren Niederlassungen in Europa (darunter auch Deutschland), Afrika und dem Nahen Osten angeboten. Diese Internationalisierung hat Passmore als Direktor maßgeblich vorangetrieben. Darüber hinaus hat er seit 2011 auch eine Professur für Psychologie an der Universität von Évora, Portugal, inne.

Neben seiner akademischen Laufbahn praktiziert Passmore seit mehr als 20 Jahren als Coach und Supervisor. Zu seinen Klienten

zählen Top-Manager globaler Unternehmen ebenso wie Mitarbeiter und Führungskräfte kleiner Non-Profit-Unternehmen. Auf diesen Mix lege er viel Wert, betont Passmore gegenüber dem Coaching-Magazin, und erklärt: „Da das Coaching nicht mein Haupteinkommen ist, sondern eher ein *Weg, um mit der Praxis in Kontakt zu bleiben*, suche ich einfach die Zusammenarbeit mit interessanten Menschen; und interessante Menschen gibt es in allen Lebensbereichen.“ So habe er im Laufe der Jahre viele unterschiedliche Klienten gecoacht, von Mitgliedern des EU-Parlaments und der britischen Regierung, über Beamte und Vorstände bis hin zu Angestellten, die seine Unterstützung z.B. bei Fragen der Work-Life-Balance suchten. Allerdings räumt Passmore ein, dass er in den letzten Jahren immer weniger Zeit für seine Coaching-Firma gefunden habe. Diese Tendenz werde sich durch seine neue Rolle bei CoachHub in Zukunft weiter verstärken.

## Digitalisierung des Coaching-Marktes

Seit September 2021 ist Passmore Vizepräsident des *Berliner Start-ups CoachHub*. Die Coaching-Plattform hat seit 2019 bereits 130 Millionen US-Dollar Investorenkapital eingeworben und legt ein rasantes Wachstumstempo vor. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen laut einer Pressemitteilung vom 23.09.2021, in der die Übernahme des französischen Digital-Coaching-Providers *MoovOne* bekannt gegeben wurde, über 3.000 Coaches in 70 Ländern und 60 Sprachen und will sein Wissenschaftlerteam weiter ausbauen. Fortan wird Passmore CoachHubs globales „Coaching Lab“, ein internes Team von Verhaltenswissenschaftlern, und das „Learning Studio“, ein internes Team von Ingenieuren für maschinelles Lernen, leiten.

Danach gefragt, was ihn zum Einstieg bei dem Digital-Coaching-Provider veranlasst habe, der in der Branche mitunter kontrovers gesehen wird (siehe z.B. Schwertfeger, 2021), verweist Passmore auf den *Wandel des Coaching-Marktes*. So habe die durch die Covid-19-Pandemie ausgelöste „Zoom-Revolution“ der Digitalisierung im Coaching einen enormen Schub verliehen,

erklärt Passmore. Der Vormarsch der Digital-Coaching-Provider sei seiner Meinung nach nicht aufzuhalten, da sie die Bedürfnisse global agierender Unternehmen erfüllten: Neben „technologisch hochentwickelter Plattformen“ böten sie „Lerninhalte zur Begleitung von Coaching-Sitzungen und Hunderte von Coaches in den verschiedensten Zeitzonen und Sprachen“. Daher sei er überzeugt, dass „digitale Plattformen im Zuge der weiteren Reifung des Coachings bis Mitte der 2020er-Jahre einen bedeutenden Teil des Coaching-Marktes ausmachen werden.“ Bei CoachHub habe ihn neben „der Vision und dem Drive des Führungsteams“ vor allem deren „Engagement für Wissenschaft und Forschung“ überzeugt. Die Datenbasis und das Team von Verhaltenswissenschaftlern sei „ein Traum für jeden Forscher“, betont Passmore, und bekräftigt: „Unsere Vision ist es, die Wissenschaft in den Mittelpunkt der CoachHub-Praxis zu stellen und dazu beizutragen, Coaching zu demokratisieren; kurz gesagt: Coaching für alle verfügbar zu machen.“

Neben seinem Engagement für CoachHub werde er aber auch seine Professur an der Henley Business School weiterführen, erklärt Passmore, allerdings in einer deutlich reduzierten Form. Im Interview mit dem Coaching-Magazin unterstreicht er, dass Henley durch die Internationalisierung der Programme und durch den Ausbau des Mitarbeiterteams während der vergangenen zwei Jahre bestens aufgestellt sei.

## Lebenslanges Lernen

Auch als Autor und Herausgeber hat sich Passmore einen Namen gemacht und verfügt über eine *beachtliche Publikationsliste*. Auf seiner Website ist zu lesen, dass er mittlerweile 30 Bücher und über 100 Fachartikel publiziert habe, die sich mit den Themenfeldern Coaching, Führung, Persönlichkeitsentwicklung und Organisationspsychologie befassen – darunter die Longseller „*Excellence in Coaching*“, „*Appreciative Inquiry for Change Management*“ oder „*Top Business Psychology Models*“ sowie die Neuerscheinungen „*Becoming a Coach*“ und „*The Coaches' Handbook*“. Des Weiteren ist er Herausgeber der Hand-

buchreihe zur Organisationspsychologie des Verlags Wiley-Blackwell sowie des Coaching-Lehrbuchs der British Psychological Society („Coaching Researched“). Für seine Beiträge hat er mehrere internationale Auszeichnungen erhalten, u.a. den Association for Coaching Global Award (2010), den British Psychological Society Coaching Research Award (2012) und den Association for Business Psychology Chairman's Award for Excellence (2015).

Den *sozialen Medien* steht Passmore eher kritisch gegenüber, auch wenn er sein Profil auf LinkedIn aktiv pflegt und hier über etliche Follower verfügt. Er sei „kein großer Fan der sozialen Medien“, merkt er an und kritisiert die Begrenztheit des durch Algorithmen gefilterten Contents. Vielmehr sei er ein Fan davon, neue Ideen und andere Perspektiven zu erkunden und erläutert: „Wenn ich z.B. zu meinem jährlichen Zahnarztbesuch gehe, lese ich gerne die monatliche Zahnarztzeitschrift und überlege, was ich in diesem Bereich lernen kann.“ Überhaupt ist Passmore ein überzeugter *Anhänger des lebenslangen Lernens* und bezeichnet sich selbst als „ewigen Schüler“: „Ich glaube, wenn wir aufhören zu lernen, ist es an der Zeit, in den Ruhestand zu gehen“, bekräftigt er und versichert: „Ich bin noch nicht bereit, mich zur Ruhe zu setzen!“

#### Alexandra Plath

Redaktion Coaching-Magazin  
redaktion@coaching-magazin.de

#### Literatur

- » **Passmore, J. & Dierolf, K. (2021).** The importance of research in coaching. *ICF Podcast*. Abgerufen am 22.09.2021: [www.coachfederation.de/infonews/icf-podcast.html](http://www.coachfederation.de/infonews/icf-podcast.html)
- » **Schwertfeger, B. (2021).** Coaching-Plattformen: Investoren-Wahn und willige Helfer. *Wirtschaftspsychologie heute*. Abgerufen am 22.09.2021: [www.wirtschaftspsychologie-heute.de/coaching-plattformen-investoren-wahn-und-willige-helfer/](http://www.wirtschaftspsychologie-heute.de/coaching-plattformen-investoren-wahn-und-willige-helfer/)



Foto: privat

„Coaching bietet uns die Möglichkeit, über uns selbst hinauszuwachsen, indem es uns mit unseren Werten verbindet. So können wir unsere Träume verwirklichen.“

## JONATHAN PASSMORE

### KURZBIOGRAFIE

- » seit 9/2021: Senior Vizepräsident, CoachHub, London
- » seit 2019: Professor für Coaching und Verhaltensänderung, Henley Business School, Henley-on-Thames
- » seit 2017: Direktor des Henley Centre for Coaching, Henley Business School, Greenlands
- » seit 2011: Professor für Psychologie, Universität Évora, Portugal
- » 2011 bis 2017: Geschäftsführer von Embrion, Aberdeen
- » seit 2008: Executive-Coach, Mondays Occupational Psychologists, London



### AUTOR & HERAUSGEBER



- » Excellence in Coaching (4. Aufl., 2021)
- » The Coaches' Handbook (2021)
- » Becoming a Coach: The Essential ICF Guide (2020)
- » Appreciative Inquiry for Change Management (2. Aufl., 2016)
- » Leadership Coaching (2. Aufl., 2015)
- » Top Business Psychology Models (2012)

### AUSZEICHNUNGEN & RANKINGS

- » Global Gurus World's Top 30 Coaching Professionals (2020)
- » Thinkers50 Marshall Goldsmith Top 8 Global Coaches (2019)
- » Best Article 2019 in Coaching at Work
- » Association for Business Psychology Chairman's Award for Excellence (2015)
- » British Psychological Society Coaching Research Award (2012)
- » Association for Coaching Global Award (2010)



# Honorar- und Einkommensentwicklung im Coaching

Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2021

Von Dr. Christopher Rauen

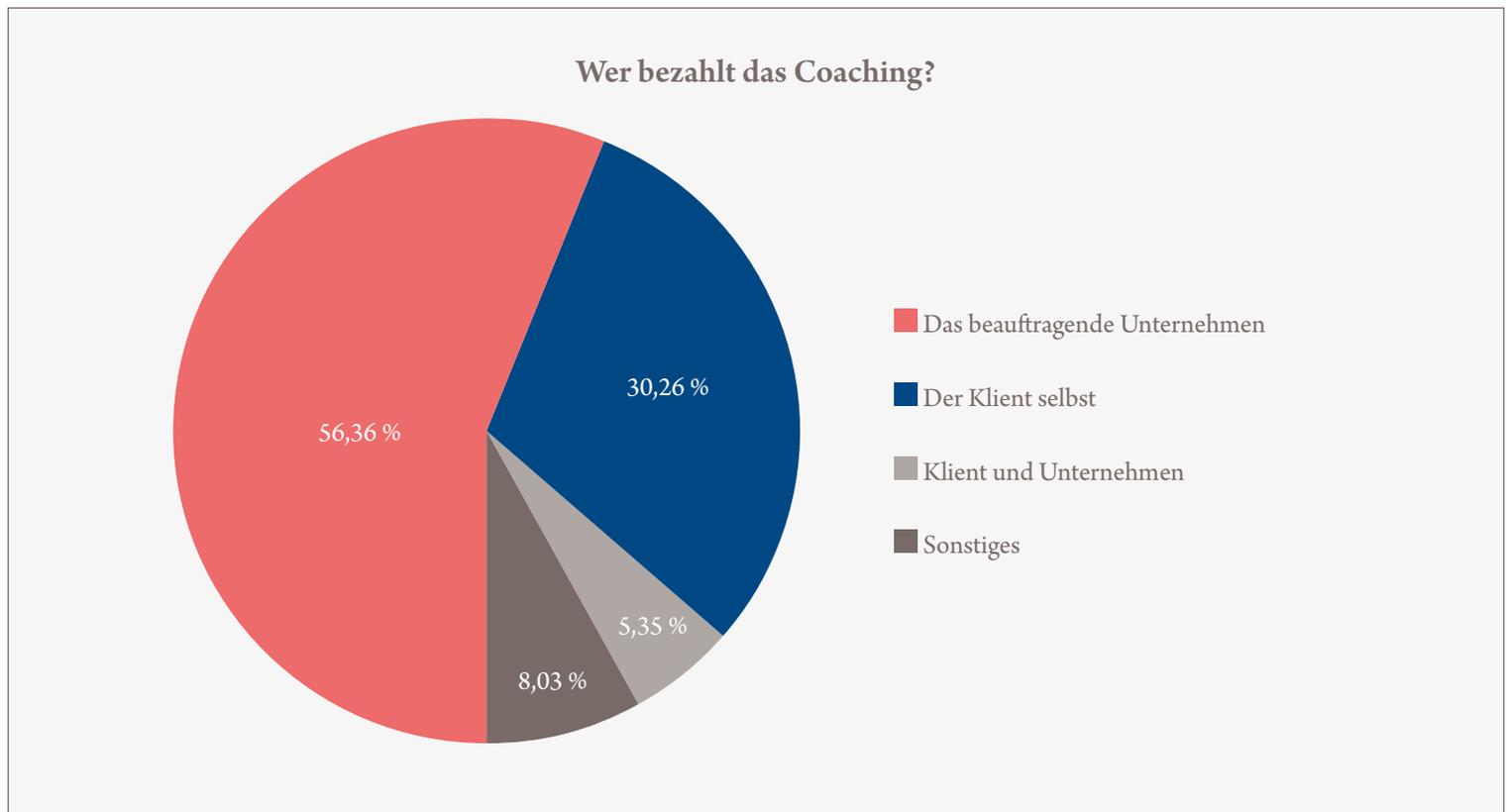


Abb.: Bezahlung des Coachings (N=346), gewichtete Mehrfachantworten, normiert auf 100 Prozent

Anhand der Coaching-Marktanalyse 2020 (Rauen, 2020), mit der differenzierte und belastbare Daten zum deutschen Coaching-Markt erhoben und ausgewertet wurden, konnte der Coaching-Branche erhebliches Wachstumspotenzial attestiert werden. Insbesondere unter dem Eindruck der COVID-19-Pandemie wurde zeitnah eine Folgeanalyse, die Coaching-Marktanalyse 2021 (Rauen, 2021a) durchgeführt. Dass die Pandemie auch deutliche Auswirkungen auf die Coaching-Branche haben würde, war abzusehen, nicht jedoch, in welchem konkreten Ausmaß.

Um einen umfassenden Überblick zu ermöglichen, werden im Folgenden pandemiebedingte Marktveränderungen skizziert, die in Rauen (2021b) detaillierter beschrieben wurden. Im Anschluss soll ausführlich auf die Honorar- und Einkommensentwicklung eingegangen werden.

## Überblick pandemiebedingter Marktveränderungen

Das *Online-Coaching* erfuhr einen starken Schub. Wenngleich dieses Ergebnis wenig überraschend ist, kann das konkrete Ausmaß der Veränderung als eindrucklich bezeichnet werden: Coachings via Videoübertragung nahmen gegenüber dem Vorjahr in starkem Maße zu. Ihr Anteil am Spektrum der Coaching-Formate wuchs von 7,7 auf 37,11 Prozent an. Coachings im Präsenzformat nahmen derweil erheblich ab. Ihr Anteil fiel von 75,71 auf nunmehr 45,07 Prozent.

Hiermit könnte im Zusammenhang stehen, dass *weniger Klienten aus dem Top-Management* den Weg ins Coaching fanden, denn Diskrektion ist für viele Top-Manager außerordentlich wichtig. Bei einem Coaching via Videoübertragung ist es für die Klienten jedoch letztlich nicht

kontrollierbar, ob das Coaching ausschließlich unter vier Augen stattfindet, die Datenübertragung ausreichend sicher ist oder womöglich sogar eine Aufzeichnung vorgenommen wird. Zudem nahmen Privatpersonen seltener Coaching in Anspruch, was auf eine unsichere finanzielle Lage zurückzuführen sein könnte.

Angewachsen ist hingegen die Anzahl der Coaches, die vergleichsweise wenige Coachings pro Jahr durchführen. 17,03 Prozent der Coaches haben in der Marktanalyse 2020 angegeben, nur null bis neun Coaching-Fälle in den letzten zwölf Monaten durchgeführt zu haben. Inzwischen ist dieser Wert auf 30,23 Prozent der Coaches gestiegen. Ein weiterer interessanter Aspekt besteht darin, dass sich der Anteil von Coaching an der gesamten Jahresarbeitszeit erhöht hat, die in Teilen auf andere Tätigkeiten und Leistungen wie z.B. Training

entfällt. Coaching nimmt nun 33,19 Prozent der Jahresarbeitszeit des durchschnittlichen Coachs ein, was einer signifikanten Steigerung gegenüber der Vorjahresanalyse (27,77 Prozent) entspricht. Dies könnte darauf hindeuten, dass sich Coaching vergleichsweise gut via Videoübertragung durchführen lässt, was in der Pandemie ein klarer Vorteil ist.

## Honorare und Einkommen

Das Einkommen der Coaches ist im Vergleich zur vorigen Marktanalyse *deutlich gesunken* und es ist naheliegend, dass dies auf die COVID-19-Pandemie zurückzuführen ist. Im Gesamtdurchschnitt betrug das Einkommen der Coaches 89.045 Euro, in der Marktanalyse 2020 waren es noch 105.261 Euro. Das entspricht einer Reduktion von 15,41 Prozent. Sowohl beim Einkommen als auch bei der vermutlich pandemiebedingten Entwicklung muss allerdings zwischen verschiedenen *Coach-Typen* unterschieden werden (siehe Tabelle).

Am stärksten von der Entwicklung (negativ) betroffen sind die *Coaches mit 15 oder mehr Jahren Erfahrung*. Zwar gehören sie immer noch zu den Bestverdienern unter den Coaches, ihr durchschnittliches Einkommen ist aber von 136.282 auf 104.623 Euro gefallen, ihr durchschnittliches Honorar pro Zeitzunde von 214,53 auf 198,72 Euro. Deutlich anders stellt sich die Situation bei den *Coaches mit fünf oder weniger Jahren Erfahrung* dar: Zwar ist auch ihr Einkommen von 74.394 auf 72.656 Euro gesunken, sie konnten jedoch beim Stundenhonorar von 134,49 auf 142,47 Euro zulegen. Dies deutet darauf hin, dass es ihnen vergleichsweise leichter gefallen ist, sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen, als dies bei den erfahrenen Coaches der Fall war.

Zu den Spitzenverdienern unter den Coaches zählen nach wie vor die *Selbständigen mit eigenen fest angestellten Mitarbeitern*. Zwar haben auch sie deutliche Einkommenseinbußen zu verzeichnen, allerdings in geringerem Ausmaß als die erfahrenen Coaches. Allerdings ist die hier verfügbare Datenbasis sehr gering, so dass alle Aussagen dazu eher tendenziellen Charakter haben. Zu den Daten von den *Selbständigen*

*mit freien Mitarbeitern* liegen keine Vergleichswerte vor. Es ist jedoch anzunehmen, dass auch sie in ähnlicher Weise wie der Gesamtmarkt Einkommenseinbußen zu verzeichnen haben. Mit einem Bruttojahreseinkommen von mehr als 120.000 Euro dürften sie die Pandemie vergleichsweise gut bewältigt haben.

Deutliche Einkommenseinbußen müssen auch *Solo-Selbständige, die zu 100 Prozent berufstätig sind*, verzeichnen. Ihr Bruttojahreseinkommen ist im Durchschnitt von 120.960 auf 88.767

Euro gesunken. Immerhin konnten sie ihr Stundenhonorar leicht verbessern: Es stieg von 184,27 auf 186,20 Euro. *Solo-Selbständige, die zu 50 Prozent oder weniger berufstätig sind*, gehören hingegen zu den wenigen, die ihr Einkommen sogar steigern konnten, wenn auch nur in geringem Maße. Es stieg von 48.330 auf 49.090 Euro. Sie mussten allerdings Einbußen beim Stundenhonorar hinnehmen. Dieses fiel von 162,66 auf 149,57 Euro. Ebenfalls zu den „Krisengewinnern“ zählen die *Personen, die teilweise angestellt, teilweise selbständig sind*.

Coach-Typ	Bruttojahreseinkommen insgesamt [in €]	Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen [in %]	Honorar pro Zeitzunde (netto) [in €]
Selbständig mit eigenen fest angestellten Mitarbeitern*	162.111* (176.564)	32,65* (33,19)	224,41* (240,07)
Selbständig mit freien Mitarbeitern	120.588**	45,24**	238,21**
Solo-Selbständig/ Freiberufler insgesamt	79.259 (98.768)	42,47 (29,27)	169,52 (176,72)
Solo-Selbständig/ Freiberufler, 100 % berufstätig	88.767 (120.960)	39,94 (41,62)	186,20 (184,27)
Solo-Selbständig/ Freiberufler, <50 % berufstätig	49.090 (48.333)	42,05 (39,88)	149,57 (162,66)
Teilweise angestellt, teilweise selbständig	87.484 (86.240)	27,80 (27,27)	156,70 (140,76)
Angestellter in einem Beratungs-/ Coaching- Unternehmen*	61.685* (69.750)	78,75* (37,82)	115,00* (124,83)
Coach mit >15 Jahren Coaching- Erfahrung	104.623 (136.282)	40,07 (41,79)	198,72 (214,53)
Coach mit ≤5 Jahren Coaching-Erfahrung	72.656 (74.394)	36,64 (29,57)	142,47 (134,49)
Coach in einem Coaching-Verband	91.996 (110.377)	37,53 (37,91)	181,58 (184,34)
Coach ohne Verbands- mitgliedschaft	85.664 (98.694)	42,40 (36,47)	165,85 (167,05)
<b>Gesamtdurchschnitt</b>	<b>89.045 (105.261)</b>	<b>39,28 (37,20)</b>	<b>174,83 (177,60)</b>

Tabelle: Einkommen und Honorar in Abhängigkeit vom Coach-Typ

\*Geringe Fallzahl N, Daten sind nur Tendenzangabe \*\*Keine Vergleichsdaten verfügbar  
Angaben in Klammern: Werte aus der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020 (Rauen, 2020)

Sie konnten ihr Einkommen von 86.240 auf 87.484 Euro geringfügig steigern und ihren Stundensatz von 140,76 auf 156,70 Euro erhöhen. Bei den *Angestellten in einem Beratungs-/Coaching-Unternehmen* ist die Lage hingegen vermutlich eher andersherum. Aufgrund der geringen Fallzahlen verbieten sich hier allerdings weiterführende Interpretationen.

*Mitglieder in einem Coaching-Verband* haben deutliche Einbußen zu verzeichnen. Ihr durchschnittliches Einkommen fiel von 110.377 auf 91.996 Euro. Zudem ist ihr Netto-Honorar pro Zeitstunde von 184,34 auf 181,58 Euro gefallen, was jedoch nur eine geringfügige Verschlechterung darstellt. *Coaches ohne Verbandsmitgliedschaft* haben ein geringeres Einkommen als die Coaches in einem Coaching-Verband. Der Unterschied ist allerdings geringer geworden. Ihr Einkommen hat sich von 98.694 auf 85.664 Euro reduziert. Ihr Honorarstundensatz ist zudem von 167,05 auf 165,85 Euro gesunken, hat sich damit aber nur geringfügig verschlechtert. Anzumerken ist, dass sich der Coaching-Anteil an ihrem Bruttojahreseinkommen sogar recht deutlich steigern lies: von 36,47 auf 42,40 Prozent. Das Coaching ist für sie also als Einkommensquelle wichtiger geworden. Dies trifft ebenso auf Coaches zu, die über eine Erfahrung von fünf oder weniger Jahren verfügen.

Bei der Frage, wer das Coaching bezahlt, haben sich keine substanziellen Veränderungen zu der Analyse aus 2020 ergeben. In der deutlich überwiegenden Zahl der Fälle werden die Coachings vom beauftragenden Unternehmen bezahlt. Klienten sind nur zu etwa einem Drit-

tel Selbstzahler (siehe Abb., S. 12). Der um knapp zwei Prozentpunkte gestiegene Anteil „Sonstiges“ ist im Wesentlichen bedingt durch die Kostenübernahme von Coachings durch die Bundesagentur für Arbeit bzw. das Job-Center, verschiedene Weiterbildungsträger und Förderprogramme. Tendenziell lässt sich erkennen, dass *Coaches, die von Unternehmen bezahlt werden, ein höheres Bruttojahreseinkommen realisieren* können als Coaches, die von den Klienten selbst oder über Förderprogramme entlohnt werden. Dieser Effekt war auch in der Marktanalyse 2020 zu beobachten.

### Fazit

Die überwiegend reduzierten Bruttojahreseinkommen dürften zwar auch durch Einbußen aus den Coaching-Einnahmen resultieren, allerdings scheinen diese geringfügiger zu sein, als Einbußen bei anderen Einnahmequellen. Denn insgesamt betrachtet konnte der Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen sogar leicht gesteigert werden und die geringen Stundenhonorareinbußen allein können die deutlichen Einbußen im Gesamteinkommen nicht erklären. Denn den reduzierten Stundenhonoraren steht der Umstand gegenüber, dass die Stundenzahlen pro Coaching-Fall zugenommen haben (siehe Rauen, 2021a). So bleibt zu vermuten, dass der substanzielle Anteil bei den Einkommensverlusten weniger auf die Coaching-Tätigkeit zurückzuführen ist, als vielmehr *durch geringere Einnahmen aus anderen Bereichen verursacht* wurde – immerhin liegt der Coaching-Anteil am Bruttojahreseinkommen der Anbieter im Durchschnitt „nur“ bei 39,28 Prozent.

### Literatur

- » **Rauen, C. (2021a).** *Coaching-Marktanalyse 2021*. RAUEN Coaching. Abrufbar unter: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)
- » **Rauen, C. (2021b).** Ergebnisse der Coaching-Marktanalyse 2021. Welche Veränderungen im Coaching-Markt sind auf die COVID-19-Pandemie zurückzuführen? *RAUEN Coaching-Newsletter*, 21(9). Abrufbar unter: [www.coaching-magazin.de/beruf-coach/ergebnisse-der-coaching-marktanalyse-2021](http://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/ergebnisse-der-coaching-marktanalyse-2021)
- » **Rauen, C. (2020).** *Coaching-Marktanalyse März 2020*. RAUEN Coaching. Abrufbar unter: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)

### Ergebnisbericht frei abrufbar

Die vollständige Marktanalyse ist für alle Interessierten kostenlos und ohne jede Zugangsbeschränkung abrufbar unter: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)

### Der Autor



Foto: die lichtbildmanufaktur

Dr. Christopher Rauen, Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC), Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Initiator und 1. Vorsitzender des DBVC und 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“. Als Full-Service-Anbieter im Bereich Coaching bietet RAUEN Coaching die Durchführung und Vermittlung von Coachings an, betreibt Online-Datenbanken für Coaches, Ausbilder und Interessenten und bildet Coaches aus. 2019 wurde Dr. Christopher Rauen in London als erster Deutscher mit dem „Leading Global Coaches Award“ ausgezeichnet und für den „Thinkers50 Marshall Goldsmith Coaching Award“ nominiert.  
[www.rauen.de](http://www.rauen.de)  
[www.coach-datenbank.de/coach/christopher-rauen.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/christopher-rauen.html)

## Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



### Verena Leithner

Verena Leithner Coaching

„Nach langjähriger Tätigkeit im HR-Bereich eines großen Industrieunternehmens sowie im Stiftungsbereich liegt mein Schwerpunkt als systemischer Coach und Beraterin auf dem Coaching für Frauen. Lösungsorientiert und auf Augenhöhe erarbeite ich mit Ihnen eine individuelle Perspektive und Lösungsstrategie.“



65812 Bad Soden am Taunus | Tel.: 0174 6686626  
[www.verenaleithner.de](http://www.verenaleithner.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/verena-leithner.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/verena-leithner.html)



### Dr. Dietmar Hahn

Dr. Hahn Consulting

„Als langjährige, international erfahrene Führungskraft, als Berater und Coach habe ich es mir zur Aufgabe gemacht, mit den Klienten gute, intelligente Entscheidungsfindungen und kreative Problemlösungen im beruflichen und persönlichen Umfeld zu erreichen.“



70839 Gerlingen | Tel.: 0172 7085440  
[www.dr-hahn-consulting.com](http://www.dr-hahn-consulting.com)

[www.coach-datenbank.de/coach/dietmar-hahn.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/dietmar-hahn.html)



### Ute Bonin

„Seit über 35 Jahren begleite ich Menschen auf ihren verschiedenen Wegen zu einer selbstbestimmten und gesunden Lebensführung.“



Berlin/Brandenburg | Tel.: 0033 683416021  
[www.bonin-coaching.com](http://www.bonin-coaching.com)

[www.coach-datenbank.de/coach/ute-bonin.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/ute-bonin.html)



### Anke Manthey

Coaching und Mediation

„Die Stärkung der Selbstwahrnehmung, um die eigenen Bedürfnisse und Ressourcen erkennen und nutzen zu können, ist der wichtigste Ansatz meiner Arbeit. Dies stellt sowohl im Business- als auch Gesundheitscoaching die Basis dar, um persönliche Ziele zu formulieren und den Weg dahin zu erarbeiten.“



85084 Reichertshofen | Tel.: 08453 3332978  
[www.anke-manthey.de](http://www.anke-manthey.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/anke-manthey.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/anke-manthey.html)



### Elias Vollstädt

„Durch Reflexionsprozesse und neue Perspektiven möchte ich dich für die Vergrößerung deines Möglichkeitsraums und das Austesten von Grenzen ermutigen und begeistern, um deine Selbstwirksamkeit zu verbessern.“



01097 Dresden | Tel.: 0179 8239956  
[e.vollstaedt@spot-passion.de](mailto:e.vollstaedt@spot-passion.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/elias-vollstaedt.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/elias-vollstaedt.html)



### Felix Maria Arnet

LATTAL Enterprise Gesellschaft für  
Unternehmensberatung GmbH

„Ich stehe mit meinem Namen Felix Maria Arnet, Experte für persönliches Wachstum® für Executive-Business-Coaching, Management-Beratung, Change-Management, Führungskräfte-Entwicklung und Leadership-Sparring.“



65185 Wiesbaden | Tel.: 06119 7144982  
[www.felix-maria-arnet.de](http://www.felix-maria-arnet.de)

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



### Thomas Zeller

Kapitel Z

„Als Coach begleite ich Sie in herausfordernden und unstimulierenden Lebens- und Berufssituationen zu Ihrem selbstgewählten Ziel. Unsere gemeinsamen Sitzungen sind stets Begegnungen auf Augenhöhe. Ich sehe mich als Coach mit Wertschätzung, Tiefgang und ehrlichem Interesse an Ihrer individuellen Geschichte.“



40477 Düsseldorf | Tel.: 0151 17631466  
[www.kapitelz.de](http://www.kapitelz.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/thomas-zeller.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/thomas-zeller.html)



### Cristian Hofmann

SUPERGROUP AG

„In meiner langjährigen Erfahrung als Executive-Coach konnte ich bereits mehr als 1.000 Führungskräfte dabei unterstützen, noch erfolgreichere Leader zu werden, Leistung effektiver zu beschleunigen, transformative Veränderungen effizienter zu bewirken und die Zukunft mutig zu gestalten.“



CH – 8008 Zürich | Tel.: 0041 792842828  
[www.hofmann.coach](http://www.hofmann.coach)

[www.coach-datenbank.de/coach/cristian-hofmann.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/cristian-hofmann.html)



## Interview mit Dr. Alica Ryba

Über die Rolle des Unbewussten im Coaching

*Ein Gespräch mit David Ebermann*

*Was macht nachhaltige Veränderung im Coaching aus? Wer diese Frage beantworten möchte, kommt nicht mehr umhin, neurowissenschaftliche Erkenntnisse – und damit die Rolle des Unbewussten – einzubeziehen. Dr. Alica Ryba hat hieran einen wesentlichen Anteil. Große Aufmerksamkeit erfuhr u.a. das Buch „Coaching, Beratung und Gehirn“, das Ryba in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth verfasste. Im Interview erläutert die Wahlhamburgerin, wie Veränderung gelingt und wie diese Frage zu ihrem Kernthema geworden ist.*

## Sie haben an der Universität Bremen zum Thema „Coaching und die Rolle des Unbewussten“ promoviert. Welche Rolle spielt das Unbewusste im Coaching?

Aus neurowissenschaftlicher Sicht spielt das Unbewusste im Coaching eine sehr große Rolle. Viele Coaches denken jedoch immer noch an Freud und die Psychoanalyse, wenn sie vom Unbewussten sprechen. Das ist mir im Rahmen meiner Dissertation aufgefallen. Ich halte es jedoch für sehr wichtig, das Thema deutlich breiter zu sehen. Aus Perspektive der Neurowissenschaften ist es notwendig, zu verstehen, dass unser Gehirn Automatisierung liebt und dass die meisten Prozesse in ihm unbewusst ablaufen. Lediglich neue und wichtige Informationen werden bewusst und damit detailreicher verarbeitet, weil dies stoffwechselphysiologisch teuer ist. Die Kernpersönlichkeit eines Menschen wird durch die Gehirnentwicklung auf der unteren und mittleren limbischen Ebene determiniert – Ebenen, die vollkommen unbewusst arbeiten. Ein Coach wird umso wirksamer, desto tiefer er die limbischen Ebenen erreicht. Deshalb kann man die Bedeutung des Unbewussten im Coaching gar nicht überschätzen. Viele Coaches arbeiten – dies erlebe ich z.B. im Rahmen unserer Weiterbildung – immer noch sehr intensiv im kognitiven Bereich, setzen z.B. überwiegend auf Selbstreflexion. Der Zugang zum Unbewussten lässt sich so aber nicht herstellen.

## Sie haben bei dem renommierten Hirnforscher Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth promoviert und arbeiten noch heute mit ihm zusammen. Wie hat sich ihre Zusammenarbeit entwickelt?

Ja, wir arbeiten seit nunmehr zehn Jahren eng zusammen. Begonnen hat dies mit meiner Bewerbung für die Doktorarbeit und einem intensiven Austausch über Neurowissenschaften und Coaching. Über die Jahre haben wir einige Bücher sowie Artikel zusammen verfasst. Es geht uns um ein integratives Coaching auf neu-

rowissenschaftlicher Basis, das evidenzbasiert und individuenbezogen ist. In gewisser Weise könnte man sagen, wir strukturieren die Fülle der Interventionsmethoden auf einem wissenschaftlichen Fundament. Dies mündete in die Entwicklung des Ansatzes „Integratives Neurocoaching“, den wir heute gemeinsam in dem Bewusstsein vertreten, dass wir uns gegenseitig ergänzen. Inzwischen bilden wir „Integrative Neurocoaches“ aus und sind dabei, ein wachsendes Netzwerk zu entwickeln.

*Aus Perspektive der Neurowissenschaften ist es notwendig, zu verstehen, dass unser Gehirn Automatisierung liebt und dass die meisten Prozesse in ihm unbewusst ablaufen. Lediglich neue und wichtige Informationen werden bewusst und damit detailreicher verarbeitet, weil dies stoffwechselphysiologisch teuer ist.*

## An wen richtet sich das Weiterbildungsangebot von Prof. Roth und Ihnen?

Insbesondere an Coaches, die mindestens eine Grundausbildung mitbringen und im nächsten Schritt ihr Wissen und ihre Tools auf ein neurowissenschaftliches Fundament stellen möchten. Das ist unsere Kernzielgruppe. Interessant ist das Angebot aber grundsätzlich für alle Personen, die sich mit dem Thema Persönlichkeitsentwicklung beschäftigen, und so nehmen auch Führungskräfte oder andere Berater teil. Im nächsten Kurs wird sogar ein Psychotherapeut dabei sein. Es sind allerdings einige Voraussetzungen zu erfüllen, weil wir uns nicht an Anfänger, sondern an Fortgeschrittene richten.

## Wie fällt das bisherige Feedback der Teilnehmer aus?

Sehr positiv. Die meisten Teilnehmer sind überrascht, welche Erkenntnisse die Neuro-

wissenschaften heute schon bieten, die in der Praxis nützlich sind. Wir legen u.a. großen Wert auf die Arbeit mit dem Körper. Diesbezüglich sprechen viele Teilnehmer von einem Paradigmenwechsel, den sie mit Blick auf ihr Coaching erleben, was sich auch mit unserem Eindruck deckt. In die Weiterbildung kommen viele Coaches, die systemische und ähnliche Ausbildungen absolviert haben. Das hat natürlich seinen Wert. Wir erleben allerdings häufig, dass viele sich sehr auf ihr kognitives Repertoire stützen, dem Klienten viele Fragen stellen und noch zu wenig „tiefgehend“ arbeiten. Auf der Ebene des Körpers anzusetzen, ist für viele Teilnehmer neu und spannend. Unser integrativer Ansatz wird zudem als sehr wirksam wahrgenommen, wie die Rückmeldungen zeigen.

## Wie sieht das inhaltliche Konzept der Weiterbildung aus?

Es sind derzeit fünf Module vorgesehen. Im ersten Modul wird unser „Transformationsmodell“ vermittelt: Wie entstehen die Psyche und die Persönlichkeit eines Menschen? Wie kann Veränderung erzielt werden? Darüber hinaus liegt ein wesentlicher Schwerpunkt auf dem „dreifachen Interventionsansatz“ mit seinen drei Ebenen: Befindlichkeit, Verhalten und Körper. Wir sehen uns die Interventionsebenen sehr genau an und behandeln die Frage, welche Methoden es gibt, um auf diesen zu arbeiten. Zudem werden das Thema der Diagnostik und weitere relevante Fragestellungen aufgegriffen, wie z.B. die immer wieder aufkommende Frage, wo die Grenze zwischen Coaching und Psychotherapie verläuft. Begleitet wird das Ganze von einer Gruppenarbeit: Jeder Teilnehmer ist von Beginn der Weiterbildung an Teil einer Gruppe, die zum Abschluss eine Präsentation über das Gelernte hält. Die Gruppe dient den Teilnehmern auch dazu, Inhalte oder Übungen zu vertiefen. Darüber hinaus erarbeitet jeder Teilnehmer sein eigenes Coaching-Konzept. Daran erkennen wir, wie gut die Thematik verstanden und in das eigene Denkmodell integriert wurde. Die Teilnehmer erhalten dann ein Einzelfeedback dazu, welche weiteren

Schritte im Sinne eines neurowissenschaftlich fundierten Coachings möglich wären.

### Wie lässt sich das Transformationsmodell beschreiben?

Die Entwicklung der Persönlichkeit wird von fünf Faktoren bestimmt: Gene, Epigenetik, vorgeburtliche Einflüsse, frühe Bindungserfahrung in den ersten drei Jahren und – ab dem vierten Lebensjahr – Sozialisation. Das Gehirn entwickelt sich unter dem Einfluss dieser Faktoren, was uns zum Vier-Ebenen-Modell führt, wonach im Gehirn drei limbische und eine kognitiv-sprachliche Ebene unterschieden werden. Die untere limbische Ebene wird vor allem von den Genen, der Epigenetik und von den vorgeburtlichen Einflüssen geprägt.

*Wenn in einem Coaching vor allem auf der Befindlichkeitsebene gearbeitet wurde, kann es sein, dass es dem Klienten besser geht und er sich z.B. aufgrund des kognitiven Verstehens oder eines emotionalen Verarbeitungsprozesses entlastet fühlt, ohne dass sich jedoch auf der Verhaltens- und der Körperebene viel getan hat.*

Es handelt sich um die lebenserhaltende Ebene, die für biologische Funktionen, basale Verhaltensweisen und unser Temperament zuständig ist. Die mittlere limbische Ebene entwickelt sich vor allem in der Bindungserfahrung in den ersten drei Lebensjahren und stellt unser emotionales Erfahrungsgedächtnis dar: die unbewusste bzw. nicht erinnerbare Grundlage der Persönlichkeit. Ab dem vierten Lebensjahr bildet sich die obere limbische Ebene aus, die die Kernpersönlichkeit in die bewusst erfahrene soziale Welt einbettet. Menschen interagieren mit der Welt und machen Erfahrungen, die sich hier niederschlagen. Die kognitiv-sprachliche Ebene entwickelt sich ab dem dritten Lebensjahr, kann sich aber lebenslang verändern. Das Problem ist, dass die

kognitiv-sprachliche Ebene nur einen sehr geringen Einfluss auf die limbischen Ebenen hat, während umgekehrt die limbischen Ebenen einen starken Einfluss auf die kognitive Ebene ausüben. Statt „Ich denke, also bin ich“, müsste es demnach „Ich fühle, also bin ich“ heißen, wie Damasio richtig klargestellt hat und hier von „Descartes' Irrtum“ spricht. Im Coaching sind diese Zusammenhänge zentral, um z.B. einordnen zu können, auf welche Lebensphase das Problem eines Klienten zurückzuführen sein könnte. Den nächsten Baustein bildet das Modell der sechs Psychoneuralen Grundsysteme. Diese werden auf den vier Ebenen in unterschiedlicher Stärke wirksam und zeichnen sich durch ein Zusammenwirken neuro-modulatorischer Substanzen und Hormone wie Cortisol, Oxytocin, Dopamin, Serotonin etc. aus. Die Grundsysteme stehen im Dienst der Bedürfnisbefriedigung und ermöglichen es, zu erkennen, welche Konflikte bei dem jeweiligen Menschen vorliegen. Sie können nämlich in sich selbst und untereinander konfliktuell sein. Am wichtigsten sind das Stressverarbeitungs-, das Beruhigungs- und das Bindungssystem. Diese werden ergänzt durch das Impulshemmungs-, Motivations- und Realitätswahrnehmungssystem. Die Grundsysteme ermöglichen Coaches Orientierung, um die Themen eines Klienten noch besser verorten zu können.

### Der „dreifache Interventionsansatz“ soll nachhaltige Veränderung ermöglichen. Könnten Sie ihn näher erläutern?

Die Logik hinter dem Ansatz besteht darin, dass wir im Gehirn drei Gedächtnisse unterscheiden. Zunächst gibt es ein bewusstes bzw. „explizites“ Gedächtnis, das wir auch als Befindlichkeitsgedächtnis bezeichnen. Spannend wird es beim prozeduralen Gedächtnis oder dem „impliziten Verhaltensgedächtnis“, in dem die Verhaltens-, aber auch die Denk- und Fühlgewohnheiten gespeichert sind. Alle Verhaltensweisen und Gedankengänge, die wir häufig wiederholen, automatisieren sich und wandern in dieses Gedächtnis ab. Hinzukommt das sogenannte Körpergedächtnis,

das natürlich nicht im Körper sitzt, sondern im Gehirn. (*lacht*) Nach den Beobachtungen des Begründers der Körperpsychotherapie, Wilhelm Reich, können sich psychische Themen durchaus im Körper ausdrücken und sich z.B. in chronischen Muskelverspannungen zeigen. Psyche und Körper beeinflussen sich auch aus neurowissenschaftlicher Sicht gegenseitig. Wichtig zu wissen ist, dass diese drei Gedächtnisse einerseits zusammenwirken, aber andererseits auch unabhängig voneinander funktionieren können. Das bedeutet: Wenn in einem Coaching vor allem auf der Befindlichkeitsebene gearbeitet wurde, kann es sein, dass es dem Klienten besser geht und er sich z.B. aufgrund des kognitiven Verstehens oder eines emotionalen Verarbeitungsprozesses entlastet fühlt, ohne dass sich jedoch auf der Verhaltens- und der Körperebene viel getan hat. Das Körpergedächtnis persistiert am längsten.

### Ihrer Beobachtung nach arbeiten viele Coaches insbesondere auf der Befindlichkeitsebene. Um tiefgreifende Veränderungen bewirken zu können, ist es jedoch notwendig, vor allem auf den Ebenen des Körpers und des Verhaltens zu arbeiten?

Eine tiefgreifende Veränderung ist dann zu erreichen, wenn alle drei Gedächtnisse angesprochen werden. Deshalb ist es so wichtig, über die Befindlichkeitsebene hinaus auch auf der Körper- und der Verhaltensebene zu arbeiten, wenn man ein Problem nachhaltig lösen will. In Einzelfällen – hier kommt die Kunst der Diagnostik ins Spiel – gibt es auch Themen, die Schwerpunkte auf einer bestimmten Ebene haben. Dreht sich das Coaching aber um tieferliegende Themen, denen beispielsweise tief eingegrabene Glaubenssätze zugrunde liegen, hat man es mit allen drei Ebenen zu tun. Wird auf der Befindlichkeitsebene gearbeitet, stellt sich zudem die Frage, wie der Coach dabei vorgeht. Es kann zwischen Ansätzen unterschieden werden, die sich auf das Verstehen, auf das Erleben von Emotionen oder auf Kontrastierungstechniken fokussie-



Foto: privat

ren. Jeder dieser Ansätze hat seinen Wert. Will man das Befindlichkeitsgedächtnis umstrukturieren, sind Kontrastierungstechniken aber besonders hilfreich.

### Wie funktioniert die Kontrastierung in der Praxis?

Es braucht zwei Elemente: Einen Zustand von entspannter Achtsamkeit und das Hin- und Herpendeln zwischen Problem- und Lösungserleben. Das deklarative Gedächtnis ist im Großhirn lokalisiert. Der Organisator dieses Gedächtnisses ist der Hippocampus, der wiederum einen kognitiven und einen limbischen Teil hat. Der limbische Teil vermittelt die Emotionen. Wenn wir bestimmte Erlebnisse haben, speichern wir nämlich

nicht nur die Kontextinformation ab, sondern ebenso die emotionale Bedeutung des Erfahrenen. Die inhaltlichen Informationen

*Es braucht zwei Elemente:  
Einen Zustand von entspannter  
Achtsamkeit und das Hin- und  
Herpendeln zwischen Problem- und  
Lösungserleben.*

werden im deklarativen Gedächtnis kompakt gespeichert, als würden sie auf einer Computerfestplatte liegen. Wenn ein Gedächtnisinhalte verändert werden soll, muss man die „Datei“ entpacken. Die Erinnerung wird dann in das sogenannte Arbeitsgedächtnis im

vorderen Stirnhirn geladen, in dem alles liegt, was uns hier und jetzt bewusst ist. Um die Gedächtnisinhalte zu verändern, bedarf es also eines bewussten Erinnerns, damit die Inhalte plastisch und damit veränderbar werden. In der Fachsprache bezeichnet man dies als Problemaktualisierung. Da das Problemerkennen für den Klienten zumeist nicht angenehm ist, wird es im Coaching verändert, indem ihm Lösungs- und Ressourcenerleben entgegengestellt werden. Dieses Vorgehen bezeichnen wir als Kontrastierung. Der Gedächtnisinhalte wird dann wieder – in veränderter Form – abgespeichert. Es passiert das, was Prof. Roth gerne als „emotionale Entgiftung“ bezeichnet: Die Emotionen, die vom Hippocampus an das problematische Ereignis geknüpft werden, schwächen sich ab. Damit bleibt zwar die Erinnerung an das Erlebte, aber es berührt

den Klienten fortan weniger. Der Klient sollte sich dabei in einem Zustand mittlerer Erregung und entspannter Achtsamkeit befinden, weil der Hippocampus unter starkem Stress nicht optimal arbeitet. Wenn wir unter starkem Stress stehen, lernen wir nicht besonders gut. Die entspannte Achtsamkeit ist darüber hinaus als eine Art der Fokussierung zu verstehen. Umso konzentrierter der Klient auf das Problemerleben und die positiven Ressourcen ist, desto besser funktioniert dieser Vorgang.

### **Was sollten Coaches beachten, um zu vermeiden, bei der Adressierung tieferer Ebenen unerwünschte Effekte zu erzielen?**

Es ist natürlich darauf zu achten, dass der Klient nicht dekompenziert und sich weiter in sein Elend hineindreht. Die Kontrastierung über das Positive ist diesbezüglich wichtig. Wenn sie nicht stattfindet, dem Problemerleben also kein Lösungs- und Ressourcenerleben gegenübergestellt wird, verstärkt man das Problem nur. Das ist, als wühle man im Leid des Klienten. Zentral ist daher das Wissen darum, wie man den Klienten wieder aus dem Problemerleben rausholt. Der Coach sollte zudem schauen, welche Ressourcen sein Klient mitbringt und ob dieser dem, was in ihm geweckt wird, gewachsen ist. Ein kleinschrittiges Vorgehen ist empfehlenswert, damit die Verarbeitungskapazität des Klienten genau beachtet werden kann. Auch wenn es vielleicht selbstverständlich klingt, so sollte ein Coach niemals übermotiviert oder gar grenzverletzend handeln, sondern immer genau prüfen, was der Klient zu welchem Zeitpunkt verarbeiten kann. Darüber hinaus sollten Coaches auf eine gute Beziehungsebene achten, weil die hierdurch begünstigte Oxytocin-Ausschüttung beruhigend wirkt.

### **Welche Rolle spielt das Durchleben von Emotionen und der dahinterliegenden Bedürfnisse bei der Ermöglichung von Veränderung?**

Eine ganz zentrale Rolle, denn letztlich haben wir ein Gehirn und eine Psyche, um unsere Bedürfnisse besser befriedigen zu können, den Organismus am Leben zu erhalten, wozu auch das soziale und kommunikative Leben gehört. Emotionen sind dabei Signalgeber dafür, ob Bedürfnisse befriedigt sind oder nicht. Emotionen können unbewusst oder bewusst sein. Wenn sie bewusst sind, nennen wir sie Gefühle. Sie dienen auch der verbesserten Erinnerung wichtiger Erlebnisse und ihrer Bedeutung für uns. Bedürfnisse – man könnte auch von unbewussten Motiven sprechen – steuern uns. Mittels der Kontrastierungstechnik ist es möglich, Bedürfniskonflikte oder ähnliches aufzuarbeiten und damit die „emotionale Entgiftung“ vorzunehmen.

*Alle Konzepte, soweit ihre Wirkung nachgewiesen werden kann, haben ihren Wert. Man sollte aber wissen, dass jedes Konzept Vor- und Nachteile sowie Möglichkeiten und Grenzen hat, Veränderung herbeizuführen.*

### **Sie schreiben, um die Interventionsebene des Verhaltens anzusprechen, sei das geduldige Einüben neuer Gewohnheiten wichtig. Wie funktioniert das?**

Wenn jemand eine Fähigkeit – z.B. das Klavierspielen – erlernt, geschieht das anfangs sehr bewusst. Je häufiger man übt, desto weniger kognitive Kapazität erfordert die Fähigkeit, weil sie in das prozedurale Gedächtnis – das Verhaltensgedächtnis – abwandert und sich automatisiert. Dieser Vorgang gilt auch für Denk- und Fühlgewohnheiten. Wenn ich nachhaltig anders denken und fühlen möchte, braucht es das geduldige Einüben neuer Muster, bis diese in das prozedurale Gedächtnis gelangen. Viele Klienten zeigen Vermeidungsverhalten, d.h., dass bestimmte Situationen umgangen werden, weil sie Angst auslösen. Natürlich ist es wichtig,

mit den Emotionen zu arbeiten, die dem Vermeidungsverhalten zugrunde liegen. Wichtig ist aber auch, sich klar zu machen, dass der Klient ggf. nicht die entsprechenden Fähigkeiten ausgebildet hat, um mit der für ihn herausfordernden Situation umzugehen. Im Coaching sollten daher die Fähigkeiten, die es braucht, um solche Situationen zu meistern, gemeinsam angeschaut und eingeübt werden. Geht es im Coaching einer Führungskraft z.B. um die Frage, was Wertschätzung ausmacht, dann lohnt es sich, auch zu thematisieren, wie sich Wertschätzung konkret im Verhalten äußert und was der Klient benötigt, um dieses Verhalten zu zeigen. Inwiefern muss der Klient seine Fähigkeit dazu erweitern? Oder hat er sie bereits, zeigt sie nur nicht so häufig? Methodisch bewegen wir uns hier auf der Spielwiese der klassischen – nicht der kognitiven (!) – Verhaltenstherapie. Neben dem Aufbau neuen Verhaltens kann es auch um den Abbau von Problem- und von Vermeidungsverhalten oder um die Veränderung der Auftrittswahrscheinlichkeit bestimmter Verhaltensweisen gehen. Dafür bieten sich insbesondere Methoden der operanten Konditionierung an, die mit Belohnung und Bestrafung arbeiten, wobei wir aus Gründen der Ethik natürlich nicht bestrafen, sondern höchstens mit Belohnungszug arbeiten sollten. Eine weitere Perspektive besteht darin, sich zu fragen, wodurch problematische Verhaltensweisen stabilisiert werden. Ein Problemverhalten ist nämlich nicht nur schlecht für den Klienten, sondern ebenfalls mit Vorteilen für ihn verbunden. Geht er einer unangenehmen Situation aus dem Weg, so muss er keine negativen Emotionen durchleben und fühlt sich kurzfristig erleichtert. Macht man es allen Menschen recht, wird man erst einmal von allen gemocht. Diese Form von Belohnung stabilisiert das Verhalten über die Jahre. Solche Mechanismen zu verstehen und zu wissen, wie sie zu durchbrechen sind, ist sehr wichtig.

### **Sie haben eine kritische Beurteilung der im Coaching und in der Psychotherapie gängigen Konzepte und Methoden vorgenommen. Welche Konzepte können als besonders wertvoll bezeichnet werden?**

Hier bin ich gerne so neutral wie die Schweiz, in der wir auch tätig sind. (*lacht*) Alle Konzepte, soweit ihre Wirkung nachgewiesen werden kann, haben ihren Wert. Man sollte aber wissen, dass jedes Konzept Vor- und Nachteile sowie Möglichkeiten und Grenzen hat, Veränderung herbeizuführen. Wenn ich mir die verschiedenen Methoden ansehe, beurteile ich den Wirkmechanismus, der von der jeweiligen Schule postuliert wird. Auf Basis unserer neurowissenschaftlichen Theorie kann z.B. beurteilt werden, ob der Einsatz einer Methode im Gehirn ausschließlich zu Wirkungen auf kognitiver Ebene führt, oder ob auch Effekte auf oberer oder mittlerer limbischer Ebene erzielt werden können. Grundsätzlich sollte ein guter Coach genügend Tools zur Verfügung haben, um auf der Befindlichkeits-, der Verhaltens- und der Körperebene ansetzen und damit auf allen drei Gedächtnisebenen arbeiten zu können. Schaut man rein auf die Umstrukturierung des Verhaltens und lässt

*Die eigenen Themen zu bearbeiten, ist einerseits wichtig, um sie nicht ins Coaching einfließen zu lassen. Andererseits erfährt man dabei am eigenen Leib, was funktioniert und was nicht.*

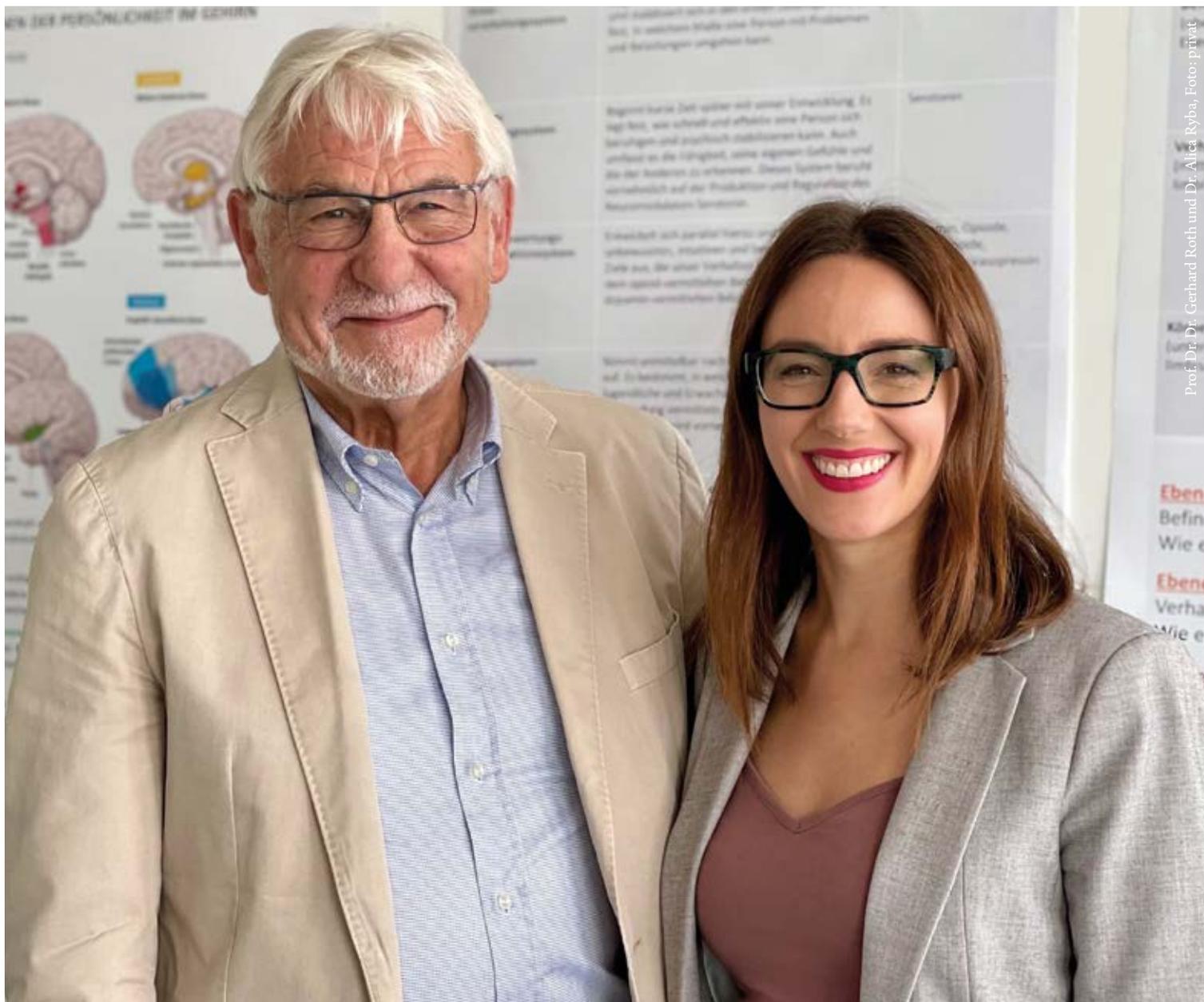
außen vor, was die Ansätze darüber hinaus an – auch theoretischem – Wissen bieten, dann lässt sich grob festhalten: Für die Umstrukturierung auf der Befindlichkeitsebene sind die Hypnotherapie und EMDR sehr gut geeignet, weil sie intensiv mit Kontrastierungstechniken arbeiten. Auf der Verhaltensebene sind – wie beschrieben – klassische verhaltenstherapeutische Ansätze, die mit Konditionierung arbeiten, interessant. Um auf der Körperebene wirksam zu werden, bieten sich die diversen körpertherapeutischen Ansätze an.

**Coaches sollten sich demnach methodisch breit aufstellen, um nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen. Selber haben Sie u.a. eine integrative, eine systemische und eine hypnotherapeutische Ausbildung vorzuweisen ...**

Richtig. Darüber hinaus habe ich – neben diversen Workshops – weitere Aus- und Weiterbildungen absolviert: erfahrener Atem als Körpermethode, generatives Coaching, gewaltfreie Kommunikation, Inneres Team sowie die Metatheorie der Veränderung. Was ich aber als besonders wertvoll empfinde, ist der Umstand, dass ich über viel Selbsterfahrung verfüge. Seit 15 Jahren befasse ich mich mit dem Thema Coaching und meine Selbsterfahrung, d.h., die Arbeit an meinen eigenen persönlichen Themen, reicht noch



Foto: David Peter



länger zurück. Im Rahmen dessen habe ich die Arbeit unterschiedlichster Therapeuten unterschiedlichster Richtungen im Einzel- und Gruppensetting kennengelernt. Meiner Erfahrung nach erhält man dadurch ein tiefergreifenderes Verständnis für Veränderung. Die eigenen Themen zu bearbeiten, ist einerseits wichtig, um sie nicht ins Coaching einfließen zu lassen. Andererseits erfährt man dabei am eigenen Leib, was funktioniert und was nicht. Je nachdem, um welche Themen es geht, ist das natürlich individuell unterschiedlich, sodass ein Coach nicht den Fehler machen sollten, zu denken, dass eine Methode für jeden Klienten die richtige ist, nur weil sie bei ihm selbst gut gewirkt hat. Nichtsdestotrotz ist Selbster-

*Viele Menschen tendieren dazu, Gefühle möglichst schnell verdrängen zu wollen. Hier gilt es, den Klienten dabei zu unterstützen, zu lernen, dass Gefühle einen Wert haben und ihren Platz einnehmen dürfen.*

fahrung förderlich, um ein gutes Verständnis von Veränderung zu entwickeln. Ich bin doch immer wieder überrascht davon, dass manche Coaches sehr eng in den Grenzen nur einer Schule denken und sich nicht intensiver mit der Vielfalt der Möglichkeiten befassen. Das

ist schade, weil Coaching zu komplex ist, um jedes Anliegen mit derselben Methode bearbeiten zu können. Wie Watzlawick sinngemäß sagte: Wenn ich nur einen Hammer habe, ist jedes Problem ein Nagel. Der Geist des „Integrativen Neurocoachings“ ist es, aus einer Fülle an Tools und Interventionsmethoden individuell auf den jeweiligen Klienten eingehen zu können.

**Sie sind seit 2014 Inhaberin von ARYBA Coaching in Hamburg. Wer sind Ihre Klientinnen und Klienten und welche Anlässe führen sie ins Coaching?**

Mein Fokus liegt auf der Persönlichkeitsentwicklung im Coaching. Es kommen vom Mitarbeiter bis zur Führungskraft – Frauen wie Männer gleichermaßen – alle, die dafür offen sind, tiefere Prozesse zu durchlaufen. Zwar gibt es konkrete Anlässe, aber oft ist es im Coaching so, dass der Klient gar nicht genau weiß, wo sein Problem eigentlich liegt. Ich sehe es als meine Aufgabe, den Klienten dabei zu unterstützen, den richtigen Fokus für ihn zu finden. Hier bin ich Klaus Eiden-schink im Geiste verbunden. Ein Beispiel: Ein Klient kommt ins Coaching und möchte gerne an seinen Präsentationsfähigkeiten arbeiten. Der Coach könnte sagen: Super, das machen wir. Wenn der Coach aber tiefer schaut, könnte er z.B. entdecken, dass es sich bei dem Anliegen um eine Bewältigungsstrategie des Klienten handelt und dass er sich eigentlich perfektionieren will, um mehr Anerkennung zu erfahren. Ich würde es als grob fahrlässig bezeichnen, zeigte ich meinem Klienten in einem solchen Fall nicht auf, was hinter seinem vordergründigen Anliegen steckt. Wird nämlich nur an Letzterem gearbeitet, können dysfunktionale Muster womöglich sogar verstärkt werden. Es ist daher im Coaching essenziell, eine gute Auftragsklärung und Diagnostik durchzuführen, um den Klienten auch ein Bild davon zu vermitteln, woran man tatsächlich arbeiten könnte. Die Entscheidung liegt letztlich aber beim Klienten. Meine Erfahrung zeigt, dass die meisten Klienten dafür offen sind, hinter die vordergründigen Anlässe zu schauen, wenn man ihnen ausreichende Sicherheit in einem geschützten Rahmen bietet.

**Hier grenzen Sie sich vom lösungsfokussierten Ansatz ab, der in idealtypischer Ausprägung weitgehend auf eine Problemanalyse verzichtet.**

Ich habe diesbezüglich definitiv ein psychodynamisches Verständnis und bin der Meinung, dass es wichtig ist, hinter dem vordergründigen Anlass liegende Aspekte und damit den richtigen Fokus zu erkennen. Natürlich bin auch ich ein Fan von Lösungen. Wie aber

schon im Zusammenhang mit der Kontrastierungstechnik gesagt, braucht es immer auch die Problemperspektive, denn wenn wir das Problem nicht aktualisieren, können wir noch so positiv denken: Es wird sich kaum nachhaltig ändern. Um auf den Kern des Themas zu kommen, kann man sehr gut den Körper nutzen, da er der beste Zugang ist, den wir zum Unbewussten haben. Ist man am Kern des Themas angelangt, können Kontrastierungstechniken eingesetzt werden. Im nächsten Schritt heißt es: üben, üben, üben. Es geht dann darum, dass der Klient im Alltag neue Erfahrungen macht.

**Privat befassen Sie sich mit Meditation und Achtsamkeit. Fließen diese Themen auch in Ihre Coachings ein?**

Jein. Meine Maxime im Coaching besteht immer darin, eine Anschlussfähigkeit zum Klienten herzustellen. Wenn dieser mit Meditation und Achtsamkeit nichts am Hut hat, würde ich ihm niemals aufdrängen, damit zu arbeiten, sondern eher schauen, was sein persönlicher Ressourcenzugang ist. Was durchaus einfließt, ist eine aus der Meditation stammende Haltung des Beobachtens ohne Bewertung. Hinzu kommt der Ansatz, den Raum für Gefühle geöffnet zu halten. Viele Menschen tendieren dazu, Gefühle möglichst schnell verdrängen zu wollen. Hier gilt es, den Klienten dabei zu unterstützen, zu lernen, dass Gefühle einen Wert haben und ihren Platz einnehmen dürfen.

**Was ziehen Sie für sich persönlich aus den Themen Meditation und Achtsamkeit?**

Sie helfen mir einerseits bei meiner Entwicklung. Dabei geht es darum, zu lernen, mich selbst – meine Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen – immer besser wahrzunehmen, besser in meinem Körper „ankommen“ zu können. Andererseits helfen mir die Techniken, mich zu entspannen, zu beruhigen, zu regenerieren und besser zu schlafen. Darüber

hinaus kann ich mittels Meditation und Achtsamkeit Verspannungen in meinem Körper lösen. Man könnte also von Selbstregulation sprechen.

**Sie haben von 2001 bis 2007 in Göttingen BWL mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie studiert. Ich nehme an, Sie sind im Rahmen des Studiums erstmals auf Coaching gestoßen. Was fasziniert Sie an dem Thema, sodass sie es weiterverfolgt haben?**

Das ist richtig. Schon während des Studiums habe ich das Thema sehr intensiv verfolgt und u. a. im Rahmen meiner Diplomarbeit behandelt. Was mich am Coaching fasziniert, ist die Frage, wie Veränderung gelingen kann, und dass ich über das Coaching und die Arbeit am Individuum den direktesten Zugang dazu habe. Dass mir das Thema Veränderung so wichtig geworden ist, liegt natürlich in meiner Kindheit begründet. Meine Eltern konnten mir leider keine sichere Bindungserfahrung ermöglichen und ich habe noch lange im Erwachsenenalter unter den Folgen gelitten. Viele Menschen in meinem familiären Umfeld hätten zudem durchaus von therapeutischer Hilfe profitiert, würde ich aus heutiger Perspektive sagen. Was ich damals nicht verstehen konnte, ist der Umstand, dass die Menschen in meinem Umfeld kein Interesse am Thema Weiterentwicklung hatten. Stattdessen wurde der Ist-Zustand hingenommen. Die Standardantwort auf die Frage „Wie geht’s?“ lautete in meiner Familie: „Muss ja!“ Ich fand das fürchterlich und dachte immer: „Warum tut ihr nichts, um euer Leben zu verbessern?“ Daher entstand in mir der Wunsch, zu verstehen, wie Veränderung möglich wird und wie man andere dabei unterstützen kann. Aber natürlich ging es auch um die Frage, wie ich mir selbst dabei helfen kann, denn in der Rückschau erkenne ich, dass ein ganz anderes Leben möglich ist, wenn in der Familie sichergebundene Beziehungen bestehen.

### **Schon während des Studiums waren Sie als studentische Unternehmensberaterin tätig. Haben Sie aus dieser Tätigkeit Erfahrungen mitgenommen, die noch hinsichtlich Ihrer heutigen Arbeit relevant sind?**

In einer studentischen Organisation befassten wir uns mit dem Thema Consulting und berieten bereits erste Kunden. Ich wollte vor allem Praxiserfahrungen sammeln. Mitgenommen habe ich ein Verständnis für Geschäftsprozesse. Mit Blick auf meine heutige Arbeit könnte man sagen, dass ich somit Hintergrundwissen für die Arbeitsrealität meiner Klienten erworben habe.

### **Nach dem Studium haben Sie verschiedene Positionen im Bereich der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung durchlaufen. Weshalb sind Sie diesen Weg gegangen?**

Es war naheliegend, mit dem BWL-Studium und einem Schwerpunkt im Bereich Personal in diese Richtung zu gehen. Zwar habe ich mich zu diesem Zeitpunkt schon intensiv mit Coaching befasst, fühlte mich aber noch zu jung, um als Coach tätig zu werden. (*lacht*) Man sprach damals gerne vom „Coach mit den grauen Schläfen“ und ich als 25-Jährige hatte noch nicht das Selbstverständnis eines Coachs. Ich musste erst Schritt für Schritt ins Coaching reinwachsen. In der Personal- und Führungskräfteentwicklung habe ich mich immer wohlgefühlt, denn in diesem Bereich geht es ja auch um Veränderung und damit um mein Kernthema. Zudem war es für mich eine gute Möglichkeit, Unternehmensrealitäten noch besser kennenzulernen und zu verstehen.

### **War der Gang in die Selbstständigkeit dann der nächste logische Schritt?**

Das war eher ein pragmatischer Schritt. Ich hatte gerade mit meiner Doktorarbeit

angefangen und schrieb an verschiedenen Büchern. Es war klar, dass ich das nicht würde bewältigen können, wenn ich zudem in Festanstellung arbeite. Meine Eltern rieten mir, mich auf meine selbstständigen Tätigkeiten zu konzentrieren, mit denen ich höhere Stundensätze erzielen konnte und die mir mehr Zeit für meine Doktorarbeit ließen, und boten an, mich im Zweifelsfall zu unterstützen. Außerdem sahen sie dies als Chance, mir einen Grundstein für meine Selbstständigkeit als Coach zu legen. Diese pragmatische Entscheidung muss von meinem „Coaching-Werdegang“, der mich immer begleitet hat, getrennt betrachtet werden.

### **Die Planung und Umsetzung von Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten gehört auch heute noch zu Ihrem Leistungsspektrum ...**

Ja, ich mache das heute aber seltener. Mein Kerngeschäft ist das Coaching und mittlerweile auch die Supervision von Coaches. Es kann aber vorkommen, dass Aspekte der Personal- und Organisationsentwicklung einfließen. Derzeit arbeite ich mit einem Geschäftsführer, der selbst gecoacht wird und zudem möchte, dass weitere Schlüsselpersonen in seinem Unternehmen gecoacht werden. Das Ganze ist mit einem Umstrukturierungsthema verwoben, weil er die Firma neu aufstellen möchte. In solchen Fällen kann es schon sein, dass ich z.B. Teamworkshops moderiere oder Change-Prozesse begleite.

### **Würden Sie sagen, dass gerade Change-Prozesse Coaching benötigen, um die Handelnden individuell zu begleiten?**

Wenn die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind, ist es natürlich ideal, die Schlüsselpersonen in der Organisation zu unterstützen. Es ist aber nicht immer zwingend notwendig. Als ich in der Personalentwicklung bei der Penny Markt GmbH tätig war, gab es größte

re Organisationsentwicklungsprojekte, die auch ohne ein Coaching der Schlüsselpersonen funktionierten. Das ist von verschiedenen Faktoren abhängig und ich verfolge immer den Ansatz, eine gute Ausgangsanalyse zu machen, festzustellen, welche Themen, Bedarfe und Ressourcen vorhanden sind, und so zu schauen, was der individuelle Kunde benötigt. Ich würde niemals ein pauschalisiertes Vorgehen wählen.

#### **Portrait**

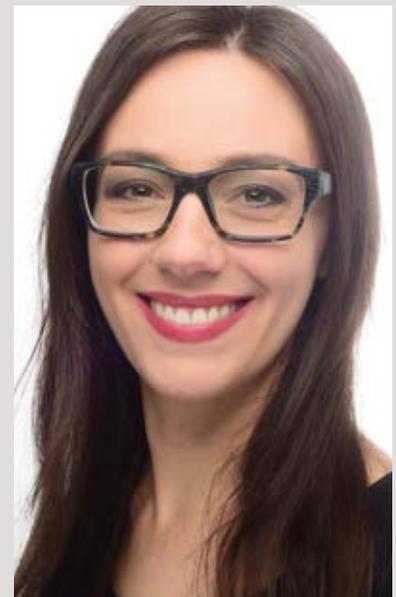


Foto: StudioLine, Hamburg

Dr. Alica Ryba hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie studiert und an der Universität Bremen bei Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth zum Thema Coaching und die Rolle des Unbewussten promoviert. Sie ist wissenschaftliches Mitglied des Roth-Instituts Bremen, wo sie die Coaching-Weiterbildung „Integratives Neurocoaching“ leitet. Sie ist Inhaberin von ARYBA Coaching in Hamburg. Sie publiziert Fachbücher und hat eine integrative, eine systemische, eine hypnotherapeutische, eine generative Coaching-Ausbildung und weitere absolviert.

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

[www.roth-institut.de/integratives-neurocoaching](http://www.roth-institut.de/integratives-neurocoaching)



## Der „Lebenszyklus einer Organisation“

... als Intervention in Coaching und Organisationslernen

*Von Jan-Christoph Horn*

*Was unterscheidet Unternehmen, die über lange Zeiträume erfolgreich sind, von solchen, die vom Markt verschwinden oder an Bedeutung verlieren? Wie im vorliegenden Beitrag argumentiert wird, wagen erstere, wenn sie auf dem Scheitelpunkt ihrer Entwicklung angekommen sind, einen „Sprung“, mit dem sie einen neuen Entwicklungsbogen spannen. Sie erfinden sich rechtzeitig neu, schließen dabei jedoch an die vorigen Erfahrungen an. Das im Folgenden vorgestellte Modell kann im Coaching verwendet werden, um die Entwicklung der eigenen Organisation zu reflektieren und zu visualisieren.*

Wissen Sie, dass Samsung ursprünglich keine Handys hergestellt hat? Erinnern Sie sich daran, dass man früher, wenn man von „Mobiltelefon“ sprach, oft ein Gerät von Nokia vor Augen hatte? Können Sie sich vorstellen, dass man sich in Supermärkten früher kein Geld vom Konto ausbezahlen lassen konnte? Und Kodak? Ach, Kodak ... Es gibt anscheinend Unternehmen, die mit der Zeit verschwinden oder zumindest an Bedeutung verlieren, und andere, denen es gelingt, sich zu erneuern. Was macht den Unterschied? Und wie kann das Verstehen dieses Unterschieds im Coaching (z.B. von Führungsverantwortlichen), in der Organisationsberatung (z.B. von Gründern) oder im Generationenübergang in Unternehmen nutzbar gemacht werden?

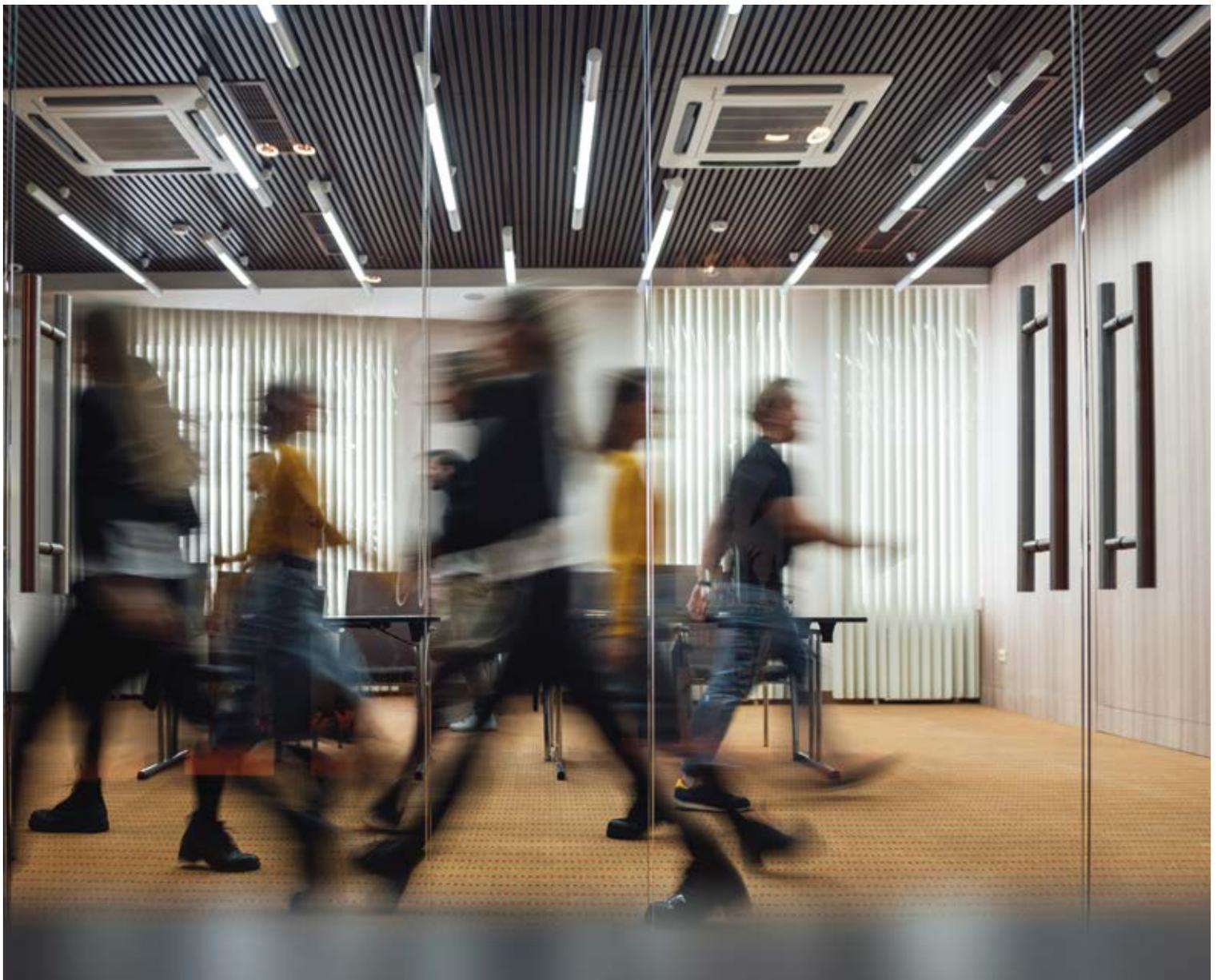
In der Organisationswissenschaft gibt es verschiedene Modelle, welche das Werden, die Reife, das Vergehen und die Möglichkeiten einer Weiterentwicklung von Organisationen beschreiben. Der finnisch-amerikanische Organisationsforscher Martin F. Saarinen hat in den 1980er Jahren ein Konzept vorgelegt, in welchem er den Prozess der Organisationsentwicklung zum evolutionär-biologischen Lebenszyklus in Bezug setzt (Saarinen, 1986): *The life cycle of a congregation.*

Saarinen war christlicher Ordensmensch und beobachtete den Lebenszyklus in der eigenen Organisation. Es gibt christliche Gemeinschaften, die mit der Zeit untergegangen sind, aber auch Gemeinschaften, denen selbst nach größ-

ten Krisen – wie Phönix aus der Asche – eine Transformation gelungen ist.

### Lebenszyklus von Organisationen

Das Konzept des Lebenszyklus von Organisationen ist für das Coaching deswegen interessant, weil sich der Beratungsimpuls durch intuitives Beobachten seitens der Klienten sowie leichte Besprechbarkeit in der Beratung erschließen lässt. Saarinen's Konzept ist dabei weder esoterisch noch naturalistisch, es ist (unausgesprochen) autopoietisch-konstruktivistisch: Menschen entdecken und lernen, wenn es einen Anschluss an Vorhandenes gibt. Sie verstehen und entwickeln sich sogar nur



dann. Die Grundlagen des Konzepts von Saari-  
nen seien zunächst in drei Schritten vorgestellt.

### Leben in Zyklen

Der Blick auf Entwicklung ist (in der euro-  
päischen Kultur) davon geprägt, zu meinen,  
Entwicklung wäre eine Linie – idealerweise  
eine gerade Linie. Der Blick in die Natur und  
ihre biochemischen Prozesse, denen auch der  
Mensch als Lebensform unterliegt, zeigt aber:  
Leben ist ein Kreislauf.

Leben beginnt jedoch nicht mit dem Punkt  
einer Geburt, sondern ist beeinflusst aus kul-  
turellen und sozialen Mustern, die different  
Einfluss nehmen. Auch die „Materie“, aus der  
Menschen bestehen und in deren Substanz  
ihre geistig-seelischen Prozesse stattfinden, ist  
„recycelter Sternenstaub“, um es poetisch zu  
sagen. Am Ende des Lebens werden Menschen  
die Dinge, die sie und ihr Leben ausgemacht  
haben, weitergegeben haben: Die Kohlenstoff-  
verbindungen des Leibes kehren „zum Staub  
zurück“, möglicherweise wurden die Gene des  
Erbguts weitergegeben, ebenso wie das andere  
Menschen inspirierende Wissen oder hinter-  
lassene Gegenstände.

Zum Kreis wird dieser Prozess von Werden  
und Vergehen, weil nicht einfach etwas wei-  
tergegeben wird, wie bei einem Staffellauf,  
sondern weil sich die gleichen Prozesse stets  
wiederholen: Wie die Szene in diesem Wer-  
bespot, in dem ein Großvater seinem Enkel  
ein Bonbon mit den Worten überreicht: „Das  
hat mir schon mein Großvater gegeben.“ Die  
Werbung spielt mit der Zirkularität des Le-  
bens: Das Kind wird zum Greis, der wiederum  
seinem Enkel ein Bonbon schenken wird ...

### Entwicklung in Sprüngen

In diesem Kreislauf ereignet sich Entwicklung,  
indem Unterschiede gemacht werden. Der zir-  
kuläre, selbstreferentielle Prozess erhält einen  
evolutionären Steigungswinkel. Der Prozess  
schreitet wie auf einer Wendeltreppe in Krei-  
sen voran, kommt auf einer in Raum gedachten  
XY-Achse immer wieder an die gleiche Stelle,

aber womöglich auf der Z-Achse etwas „ver-  
schoben“. So gibt der Großvater aus der Hand,  
welchen Unterschied sein Enkel machen wird.  
Sein Enkel könnte seinem eigenen Enkel später  
von diesem merkwürdigen Bonbon-Großvater  
erzählen oder statt des Bonbons ein Kaugum-  
mi weiterreichen. Der unterscheidende Punkt  
für eine Veränderung auf der Kreislaufbahn ist  
der „Sprung“ vom Großvater zum Enkel, der  
Sprung von einem gelebten Leben zu einem  
noch nicht gelebten Leben mit vielen Möglich-  
keiten. Entwicklung findet im „Springen“ statt.

In der Entwicklung von Organisationen sind  
ebenso wiederkehrende Dinge – Konflikte,  
Fortbildungen, Qualitätssicherungsmaßnah-  
men etc. – beobachtbar und werden von Mit-  
arbeiterinnen und Mitarbeitern gerne süffisant  
kommentiert: „Das hatten wir alles schon mal.“  
Beratungsprozesse haben den Anspruch, in  
solches Organisationsleben genug „Unter-  
schiede“ zum bisherigen Ablauf hineinzubrin-  
gen. Nicht wenige Coachings beschäftigen sich  
dann mit solchen Fragen: Wann ist der beste  
Zeitpunkt für den „Sprung“ – den Absprung  
aus dem Unternehmen, den Aufsprung eines  
Teams auf eine Entwicklung, die Sprungauf-  
forderung einer Führungskraft an seine Mit-  
arbeiterinnen und Mitarbeiter? Der Zeitpunkt  
scheint nicht beliebig zu sein.

### Lebensdynamik in Parabelform

Warum hat der Großvater nicht seinem eige-  
nen Kind das Bonbon weitergegeben, sondern  
seinem Enkel? Nun, mit dem eigenen Kind hat  
der Vater eine eigene Geschichte, ein eigenes  
– anderes – Verhältnis. Großeltern prägen den  
Nachwuchs anders als Eltern. Das hat etwas  
mit der Dynamik zu tun, welche die verschie-  
denen Lebensphasen ausmachen, und damit,  
wie diese aufeinandertreffen.

Die Lebensdynamik verläuft wie eine parabel-  
förmige „Lebenstreppe“, die in ihrer Dynamik  
erst hinauf, aber dann hinab führt. Kinder sind  
voller Leben, Ideen und Fantasie. Jugendliche  
probieren sich explorativ aus, treffen mit der  
Zeit aber Festlegungen zu Identität, Partner-  
schaft, Freundeskreis, Beruf, Lebensort usw.

Als „erwachsen“ gilt, wer auf Basis gemachter  
Erfahrungen sowie getroffener Entscheidun-  
gen ein selbstständiges und selbstbewusstes  
Leben führt – auf dem Höhepunkt der Kraft.  
Diese Phase endet mit den ersten körperlichen  
Einschränkungen, weil der Körper sein evo-  
lutionäres Sicherungsprogramm zur Weiter-  
existenz der Lebensform abgespult hat, und  
dem Verlust der Begeisterungsfähigkeit, weil  
alles irgendwie schon mal da war oder probiert  
wurde. Danach geht es „nur noch bergab“, wie  
man so sagt. Man schöpft Kraft vor allem aus  
der Erinnerung an frühere (bessere) Zeiten  
und feiert Jubiläen. Irgendwann geben Körper  
und Geist auf.

### Die Analogie des Lebenszyklus im Übertrag auf Organisationen

An diesem Verständnis von Lebenszyklus, Ent-  
wicklung in Sprüngen und den Phasen der Le-  
bensdynamik setzt Saarinen (1986) an, wenn  
er acht Lebensphasen von Organisationen be-  
schreibt – Vision, Gemeinschaft, Programm,  
Administration, Reife, Aristokratie, Bürokratie,  
Tod (siehe Abb., S. 28) – und entlang die-  
ser Phasen einen Zeichencode einführt, der  
auf idealtypische, aber modellhaft exzellente  
Weise die parabelförmige Entwicklungsdyna-  
mik in Organisationen beschreibt (ebd.):

1. „V..“ – Am Beginn jeder Organisation steht  
der gute, visionäre Grund, sich und/oder  
etwas zu organisieren. Es gibt noch kei-  
ne formale Struktur, keine Rollen, keine  
Prozesse.
2. „vG.“ – Menschen tun sich zusammen  
und vereinbaren als Gruppe eine geteilte  
Vision. Die Arbeit an der Gemeinschafts-  
bildung braucht hohe Aufmerksamkeit.  
Sie kann scheitern. Zudem muss sich die  
Vision einzelner Personen vielleicht ver-  
ändern, damit eine Gemeinschaft sie trägt.
3. „vgP.“ – Jetzt beginnt das „Organisieren“.  
Die Gemeinschaft formuliert ihre Vision  
zum Programm aus, beschreibt Prozesse  
zur Umsetzung, findet Rollen etc.
4. „vgPA“ – Die Organisation läuft, ihr Pro-  
gramm ist ausgearbeitet. Menschen arbei-  
ten mit, weil es deren Vision abbildet.

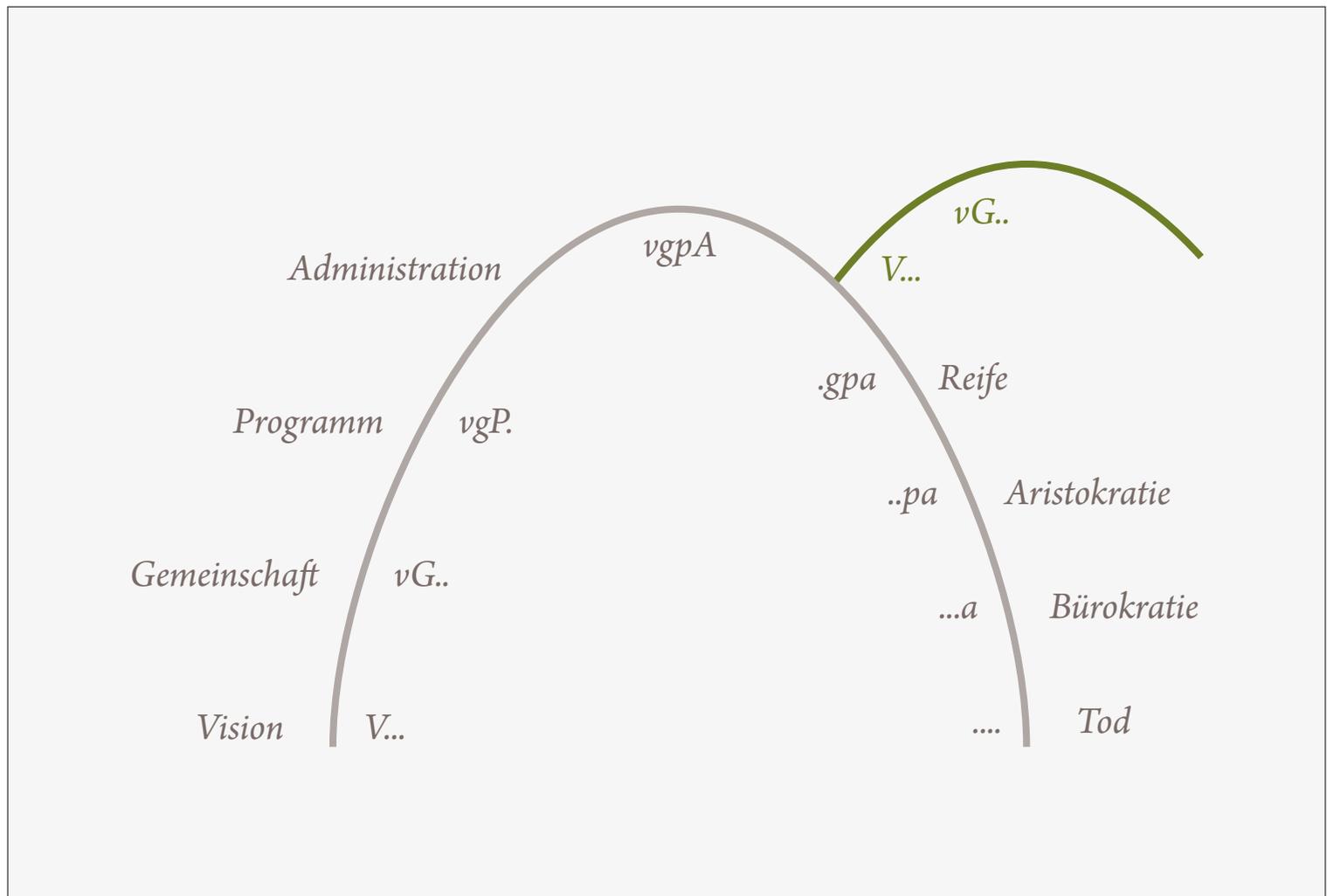


Abb.: Der Lebenszyklus von Organisationen und der „Sprungpunkt“ in eine neue Entwicklungskurve (eigene Darstellung nach Saarinen, 1986)

5. „gpa“ – Alle Prozesse laufen weiterhin rund, es gibt auch eine Identifikation mit ihnen. Aber wer nach dem „Warum“ fragt, erhält z.B. die Antwort: „Das war schon immer so.“ Der Kontakt zur Vision ist verloren gegangen.
6. „pa“ – Die Organisation funktioniert, lebt aber von einer Erinnerung, die sich auf frühere, lebendige Gemeinschaft und deren Ideale stützt.
7. „...a“ – Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erledigen zugewiesene Aufgaben ohne Verbundenheit oder Verbindung, die Organisation funktioniert „ohne Grund“.
8. „...“ – Die Organisation gibt sich auf und wird ohne großes Aufsehen aufgelöst.

Saarinen (ebd.) bricht also mit der Vorstellung, dass Organisationen sich wie auf einer Leiter stetig nach oben entwickeln. Er zeichnet die Entwicklung einer Organisation als Para-

bel mit einem Anfangs-, einem Scheitel- und einem Endpunkt.

Wie im biologischen Leben ist auch für Organisationen irgendwann der Zeitpunkt des „Richtungswechsels“ gekommen. Aber mit Blick auf die zyklische Evolution von Leben: Wie das Ende eines Lebensbogens nicht das Ende von Leben ist, so ist das Bogenende in der Organisationsdynamik nicht zwangsläufig das Ende einer Organisation.

### Entdeckungen im Coaching

Allein die als Parabel gezeichnete Dynamik von Organisationsentwicklung lohnt der näheren Beschäftigung im Coaching und der Organisationsberatung. Klienten können mit Blick auf die eigene Organisation reflektieren, wo diese in der eigenen Wahrnehmung steht. Insbesondere für Mitglieder „alt“ gewordener

Organisationen kann es entlastend wirken, darüber sprechen zu können und zu dürfen. Im Coaching sollte das Modell dabei zur leichteren Rezeption visualisiert sein. Idealerweise ist der Raum groß genug, dass man ein Bodenbild legen kann. In dieses hinein können sich die Klienten stellen, um eine körperliche Empfindung in die Reflexion einzubeziehen (vgl. Fritzsche, 2019).

Das Erspüren der jetzigen „Phase“ der eigenen Organisation ist intuitives Wissen der Klienten, also in einem systemischen Sinne wahr. Vertreter datenbezogener Organisationsanalyse mögen den deskriptiven Ansatz des Modells von Saarinen dabei kritisch sehen. Das eine schließt das andere aber nicht aus. Für das Coaching – bzw. in der Arbeit mit psychosozialen Kommunikationen und Interaktionen – eröffnet die intuitive Herangehensweise einen Zugang zu den Codierungen

von Wahrheit der Klienten und damit zu den *Manifestationen von Meinungen und Verhalten*, die dann zielorientiert überprüft sowie kritisch hinterfragt werden können.

Unterschiedliche Wahrnehmungen lassen sich i.d.R. auf unterschiedliche Situationen verschiedener Abteilungen, Geschäftsfelder etc. in einer Organisation zurückführen. Wertvoll sind unterschiedliche Einschätzungen z.B. innerhalb des Kollegiums einer Abteilungsleiterkonferenz. Wenn einige die Organisation bei „vgP.“ verorten, andere bei „...pa“, ist es gut, um diese Unterschiede zu wissen. So haben sich schon Teamkonflikte aufhellen lassen. Saarinens Modell gibt an dieser Stelle bereits einige Hinweise zum Prozess der Organisationsentwicklung (vgl. Saarinen, 1986):

- » Ohne Vision geht es nicht.
- » Mitglieder der Organisation sollten nicht als Umsetzer eines Programms oder einer Administration, sondern als Mitinhaber der Vision verstanden werden. Man unterschätze nicht den Unterschied zwischen bezahlten sowie gut geführten Mitarbeitern einerseits und begeisterten wie auch leidenschaftlich bei der Sache seienden Mitarbeitern andererseits.
- » Mit der Zeit gehen Leidenschaft, Energie und Sinngehalt verloren. Das ist in der Logik des Modells der normale Lauf der Dinge. Ein besseres Programm (z.B. ein aktualisiertes Leitbild) oder bessere Prozesse führen nicht in die Visions- und Gemeinschaftsphase zurück, sondern reproduzieren nur, was davon noch über ist.
- » Es gilt, die Alten und das Alte zu ehren, aber nicht mit dem Neuen und den Neuen zu verwechseln. Das Alte gehört nicht ausgemerzt, sondern bis zum Ende begleitet. Über Weisen der Sterbebegleitung kann man diskutieren, aber Sterben als Teil des Entwicklungsprozesses gehört gestaltet.

Das Modell ist mit solchen Hinweisen nicht allein. Aber Saarinens Modell ist eine bildgebende Methode sowie aktivierende Intervention und damit ein gut geeignetes Kommunikationsereignis in Coaching und Beratung. Interessanterweise wird zugleich der Punkt

verhindert, an dem es nicht weitergeht. Denn der Rückgriff auf die Beobachtung allgemeiner oder auch eigener Lebenserfahrung erzeugt Lösungsorientierung.

### Der Sprung

Einen starken Impuls löst das Modell von Saarinens aus, wenn es um den Vorschlag geht, mit der sich der evolutionär-biologische Entwicklungssprung auf Organisationen übertragen lässt. Der Blick richtet sich dazu vermeintlich auf das Ende des Bogens: Wenn es zu Ende ist, muss ein neuer Anfang her. Doch: Wenn etwas vorbei ist, ist es vorbei. Wenn der Beginn einer Organisation nicht in Programm und Administration, sondern in der geteilten Vision liegt, dann verweist Saarinens Modell darauf, dass diese am Ende der Organisation gar nicht mehr greifbar ist. Weitergegeben wird erkalte Erfahrung, an die für „Jüngere“ in keiner Weise lebendige Anschlussfähigkeit besteht.

Klienten lassen sich mit Blick auf den Zeichencode des Modells leicht zu der Erkenntnis führen: Wenn Vision, Gemeinschaft, Programm und Administration den „erwachsenen“ Reifepunkt einer Organisation ausmachen, dann ist die Strecke kurz nach dem Scheitelpunkt die richtige Phase für die Initiierung des „Sprungs“. Dieser initiiert dann eine *nächste Entwicklungskurve*, die also zwar wieder eine eigene Visions-, Gemeinschafts- und Programmdynamik durchläuft, aber dabei an die Erfahrungen des früheren Bogens anschließt (siehe Abb., S. 28).

Die Schlussfolgerung für gelingende Organisationsentwicklung sei nochmals mit dem Bonbon-Werbespot verdeutlicht: Wenn der Enkel das Bonbon in einer Schachtel am Tag der Beerdigung des Großvaters findet, ist das etwas anderes, als ob dieser ihm das Bonbon selbst gegeben hat, mit erklärenden Worten und strahlenden Augen. Und wann bekommen Lebewesen ihren Nachwuchs? Genau! Wenn sie selbst schon groß, aber noch kräftig genug sind, das jüngere Leben zu begleiten, bis dieses seinerseits selbstständig genug ist. Die Zeit der Reife ist der Punkt, an dem Veränderung ansetzen muss – nicht zu früh, nicht zu spät. Wie

## COACHING BEI V&R



192 Seiten, mit einer Abb., kartoniert

€ 25,00 D | € 26,00 A

ISBN 978-3-525-40772-1



114 Seiten, mit einer Abb., kartoniert

€ 15,00 D | € 16,00 A

ISBN 978-3-525-40759-2

Diese und weitere Titel  
finden Sie auf  
[vdr.hk/coaching](http://vdr.hk/coaching)



Obst, das man pflückt, wenn es voller Vitamine ist, aber noch nicht „überreif“.

Es ist hochinteressant, diese Aussage über den „Sprungpunkt“ z.B. im Coaching der Weiterentwicklung von Geschäftsführungsprozessen oder der Produktentwicklung zu thematisieren. Für das Lernen in Organisationen ist es auch erhellend, zu fragen, wer die „Großeltern“ und wer die „Enkel“ sind und wie gelingende Kommunikation zwischen ihnen aussehen müsste. Was sind die lebendigen „Bonbon-Momente“ zwischen der zu Ende gehenden und der weitergehenden Lebendigkeit in einer Organisation?

### Konsequenzen

Organisationen entwickeln sich für Saarinen in einer Folge von Entwicklungsbögen, bei dem ein nächster Bogen an einer bestimmten Stelle an einen früheren, für sich weiterlaufenden Bogen anschließt. So wird aus dem zyklischen Bild der Spirale mit Steigungswinkel ein im Rahmen einer „Zeitkonstruktion“ gestaltbarer Prozess, der nicht der Hybris verfällt, dass es linear aufwärts gehen kann.

Im Coaching erwirkt das Modell konkrete Interventionen, z.B. wenn marktgesättigte Unternehmen gerne die Energie von Start-ups für sich nutzen möchten. Üblicherweise gründen oder kaufen sie dafür welche. Saarinen Modell plausibilisiert die regelmäßige Erfahrung solcher Vorhaben: Man kann nicht zwischen den Phasen springen. Man kann junge Organisationen gründen, aber der Transfer zwischen Mutterkonzern und Start-up ist wie der Transfer zwischen Mutter und Kind: Spätestens in der Pubertät wird es schwierig.

Ein anderes Beispiel: Wenn der Lebenszyklus einer Organisation in einer bestimmten

Ausdrucksform von Vision, Gemeinschaft, Programm und Administration unweigerlich zu Ende geht, muss die Führung, damit es mit der Organisation weitergeht, früh genug die eigenen Nachfolger kennen. Das ist während der „vgpA“-Phase eine anspruchsvolle Leistung. Sie impliziert, inmitten eigener Kraft zurückzustecken – ganz in Analogie zur Elternschaft.

Das Verständnis des Lebenszyklus von Organisationen ist ein *Moment des Selbstlernens* in Organisationen und Coaching ein guter Ort dafür. Coaching unter Rückgriff auf Saarinen Modell hilft, zu verlangsamen (nicht zu verwechseln mit abbremsen) und die Verantwortlichen für Organisationsentwicklung auf organische (!) – weder unterbotene noch überschätzte – Lösungen zu fokussieren. Die Steuerbarkeit von Organisationsentwicklung wird durch die Gestaltbarkeit von Organisationsentwicklung abgelöst. Auch ohne den Einsatz des Modells in der Arbeit mit Klienten kann der Coach seine Wahrnehmung vom Entwicklungspunkt der den Klienten umgebenden Organisation für die *eigene Hypothesebildung* nutzen.

### Fallvignetten

A: Einer leitenden Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen hilft die Arbeit mit Saarinen Lebenszyklus, in einer *Reifephasenvergewisserung* die Abläufe in der eigenen Organisation zu reflektieren, ihr eigenes Handeln darauf abzustimmen und Erkenntnisse in die Geschäftsleitung einzubringen.

B: Das Leitungsteam einer Einrichtung der Wohlfahrtsfürsorge stellt auf der Jahresklausur fest, dass es momentan eine hohe Zufriedenheit und Produktivität gibt. Genau das nehmen sie zum Anlass, die Arbeit an einer *Sprung-Vereinbarung* aufzunehmen, welche die

Hinweise des Lebenszyklus-Modells berücksichtigt. Differenziert wird beschrieben, wodurch der „neue Bogen“ entstehen soll. Beginnend bei den Mitgliedern des Leitungsteams entscheidet jede und jeder für sich, ob man mit dem bisherigen Bogen weitergeht oder in die neue „V...“-Phase „mitspringt“.

C: Ein langjähriger, hochakzeptierter Unternehmenschef lässt sich in der Abschiedsphase aus dem Unternehmen durch ein Coaching begleiten. Er formuliert ein *Visions-Testament*, in dem er seine zukünftigen Pläne für das Unternehmen aufschreibt, ohne Aufträge damit zu verbinden. Er übergibt dies in einem Abschiedsritual vor der Belegschaft dem von ihm vorgesehenen Nachfolger. Außerdem: ein Bonbon.

### Der Autor



Foto: privat

Jan-Christoph Horn, Jahrgang 1976, ist Supervisor (DGSv), Coach (DGfC) und Organisationsberater.

Als Pastoralreferent ist er in den Beratungsdiensten des Bistums Münster und in der Beraterausbildung tätig sowie nebenberuflich als Supervisor, Moderator und Referent unterwegs.

[www.jc-horn.de](http://www.jc-horn.de)

### Literatur

» **Fritzsche, D. (2019)**. Dreidimensionale Innenweltbegehung. *Coaching-Magazin*, 12(4), S. 39–42.

» **Saarinen, M. F. (1986)**. *The life cycle of a congregation*. Bethesda: The Alban Institute.

## Häufig gestellte Fragen

Coach Dr. Margret Fischer beantwortet Fragen aus der Praxis

### Worin bestehen häufige Anlässe eines Team-Coachings?

Anlässe für Team-Coaching sind sehr vielschichtig. Neben der Lösung von Konflikten geht es häufig um das Thema Rollenklärung oder auch um die Entwicklung einer guten, vertrauensvollen Zusammenarbeit und wirkungsvollen Kommunikation. Im Mittelpunkt steht dabei die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele. Diese Veränderungsprozesse gestalten sich auf personeller und struktureller Ebene unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Dynamiken – nicht zuletzt aufgrund der Interaktionen der Teammitglieder. In der heutigen Zeit müssen Prozesse der Anpassung an wechselnde Umweltbedingungen immer schneller verlaufen. Dies hat oft ein Team-Coaching zur Folge. Dabei spielt es keine Rolle, ob als Ausgangspunkt interne oder externe Faktoren verantwortlich sind. Interne Anlässe können strukturelle oder personelle Veränderungen wie z.B. Fusionen oder ein neuer Chef sein. Ebenso gewinnen externe Anlässe durch eine zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität an Bedeutung. Häufig wird ein Team-Coaching erst nachgefragt, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist und das Team echte Schwierigkeiten hat. Zunehmend verlassen sich dennoch immer mehr Verantwortliche auf ihr Gefühl bzw. ihre Wahrnehmung, dass es im Vorfeld gut wäre, ein Team-Coaching in Anspruch zu nehmen. Denn ist das Team in der Konfliktspirale erst einmal aus der Win-win-Zone geraten, kann der Weg zurück langwierig und teuer werden und mit personellen Einbußen einhergehen.

### Was sollte ein Team-Coaching leisten?

Ein Team-Coaching soll die Motivation, Kommunikation, Kooperation und Verbesserung der Zusammenarbeit möglichst aller Team-

mitglieder fördern. Dabei wird ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstorganisation angeregt und weiterentwickelt. Der Team-Coach ist kein Problemlöser, sondern unterstützt das Team, die eigenen Herausforderungen selber zu lösen, und macht sich im Idealfall nach und nach überflüssig. Durch gezielte Interventionen des Coachs wird die Förderung der Selbststeuerungsfähigkeit im Team erreicht.

### Was bringt Teams weiter?

Ein Augenmerk sollte auf die Kultur der Organisation gelegt werden. Meistens treten Erkenntnisse zu Tage, die gerne im Verborgenen geblieben wären. Genau diese unangenehmen Sachverhalte bringen das Team weiter und stellen einen großen Gewinn für effektive und effizient arbeitende Organisationen dar. Es geht nicht darum, nur nach Gemeinsamkeiten, sondern vor allem nach Unterschieden zu schauen. Je heterogener die Teamzusammensetzung ist, desto größer fällt der mögliche Outcome aus. Gerade bei einer Vielzahl unterschiedlicher Persönlichkeiten sollte mehr Verständnis für Andersartigkeit sowie eine gelingende Konfliktkultur etabliert werden. Lernende Organisationen streben keinen Status quo an, sondern befinden sich immer im Prozess. Das Team ist immer schlauer als der Einzelne: Die kollektive Teamleistung sollte vom Coach fokussiert werden.

### Was müssen Coaches dringend beachten, wenn sie Teams begleiten?

Nicht zuletzt entscheidet eine differenzierte Auftragsklärung über den Erfolg eines Team-Coachings: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Zielen und Motiven für den Coaching-Prozess müssen transparent gemacht und verdeutlicht werden. Die Leitung sollte am Coaching-Prozess teilhaben. Alle Teammit-

glieder müssen den Coach und seine Methoden akzeptieren sowie freiwillig teilnehmen. Vertrauen zu allen Mitgliedern aufzubauen, ist dabei nicht immer einfach. Ein Wechsel zwischen unterschiedlichen Settings – Team mit und ohne Leitung als auch die Integration von Einzel-Coachings – haben sich in der Praxis für ein gelingendes Team-Coaching bewährt. Der Coach muss auf ein umfangreiches methodisches Repertoire zurückgreifen und den Gruppenprozess stets flexibel steuern können.

### Die Autorin



Foto: Andreas Pohlmann

Dr. oec. Margret Fischer, Dipl.-Volksw., MSc Communication, Business- und Agile-Coach für Einzelpersonen und Teams, Coach-Ausbilderin, (Lehr-) Supervisorin und Organisationsberaterin, Leitung echt.® coaching, langjährige Coaching-Erfahrung, u.a. systemische Beraterin/Therapeutin, Wissenschafts-expertin im Fachausschuss Forschung des Deutschen Bundesverbandes Coaching, 1. Vorsitzende der Deutschen Coaching Gesellschaft.

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

[www.coach-datenbank.de/coach/margret-fischer-msc.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/margret-fischer-msc.html)



## Karriere-Coaching von Spitzensportlern

Neue Wege auf unbekanntem Terrain finden

*Von Oliver König & Marco Graf*

*Spitzensportler sind rundum auf Erfolge in ihrer Sportart fokussiert. Gleichzeitig ist durch das körperliche Limit ein Ende der sportlichen Karriere unvermeidbar. Früher oder später stellt sich somit die Frage nach dem „Danach“. Wie die zweite Karriere und das Leben nach dem Sport im Coaching geplant und vorbereitet werden können, zeigen die Perspektiven und Methoden auf, die in diesem Artikel dargestellt werden.*

## Spitzenleistung durch ultimative Fokussierung

Der Erfolg eines Sportlers hängt von der Bewertung durch *externe* Bezugspunkte ab. Diese sind für die Öffentlichkeit objektiv nachvollziehbar und drücken sich durch eine erreichte Zeit, Höhe, einen Tabellenstand oder geschossene Tore aus. Die eigene Bewertung eines gelingenden Lebens nimmt der Sportler während seiner Karriere auf Basis dieser externen Bezugspunkte vor. Vielleicht gibt er diese Bewertung sogar komplett in die Hände anderer. Ein innerer Kompass zur Orientierung außerhalb der Sportwelt wird oft sehr wenig bis gar nicht entwickelt.

Als Teil eines funktionierenden Systems sind Sportler in ein Netzwerk von Unterstützern eingebunden. Trainer, Ärzte, Psychologen, Manager und die Familie nehmen ihnen Nebentätigkeiten ab. So müssen sich Sportler „nur“ auf ihren Job konzentrieren. In einem Bild: Sie müssen schauen, dass sie möglichst viele Kohlen in den Kessel schaufeln, damit die Dampflok auch schnell fährt. Das Training sowie der erfolgreiche Wettkampf stehen im Mittelpunkt jeglichen Handelns und Denkens.

Dass sie auf dem richtigen Gleis unterwegs sind, bezweifeln Spitzensportler in der Regel nicht – außer es tauchen Krisen und Leistungseinbrüche auf. Seit sie im Kindes- oder Jugendalter mit ihrem Sport begonnen haben, wurde in ihrer Sportart Auslese betrieben. Mit jedem Erfolg bei einer Schülermeisterschaft, jeder Berufung in die Kreis- oder Landesauswahl wurde ein Stück klarer, dass es das richtige Gleis ist. Und diejenigen, die an der Spitze angekommen sind, gelten als Gewinner. Auch wenn sie keine Weltmeistertitel erringen, stellen die Sportler ihren Weg nicht in Frage, denn die Leidenschaft für den eigenen Sport und die Erfolgserlebnisse sind sowohl erfüllend als auch anspornend. Sich einer ultimativen Herausforderung zu stellen, diesen Weg zu bestreiten, die Qualen und Schmerzen zu spüren – das ist das Grundgehalt eines Sportlers. Die Medaillen sind Leistungsboni.

Die ultimative Fokussierung bringt oft außergewöhnliche Leistungen hervor, die einen

Hauptsächlich im Fokus	Vernachlässigte Kompetenzen
Funktionieren	Sein, Genießen, Entdecken
Äußere Bezugspunkte	Innere Selbstwahrnehmung
Innere Bedürfnishemmung	Förderung eigener Bedürfnisse und Interessen
Vorgaben einhalten	Eigenen Rhythmus und Interessen erkennen
Talente werden erkannt	Eigene Talente sehen, würdigen und fördern (die vielleicht nicht olympiareif oder objektiv wahrnehmbar sind)
Zieldienlich handeln	Fühlen, Wahrnehmen, Zeit für innere Resonanz und Entscheidung haben
Erfolgreiches Leben	Gefühl für sinnvolles, zufriedenes Leben entwickeln
Krisen heroisch überstehen	Sich Schwächen eingestehen und diese anderen Menschen zeigen

*Tabelle: Fokus und häufig vernachlässigte Kompetenzen von Spitzensportlern*

Hobbysportler staunen lassen. Gleichzeitig ist in der Psychodynamik eine Schwerpunktsetzung zu beobachten. Alles, was dem Erfolg nicht dienlich ist, *wird ausgeblendet*. Somit bleiben Kompetenzen wie z.B. eine innere Selbstwahrnehmung oftmals unterversorgt (siehe Tabelle). Für die Planung eines Lebens nach dem Sport sind diese jedoch zentral. Sie zu schärfen, stellt somit ein zentrales Ziel eines Coachings dar, das Sportler auf ihre zweite Karriere vorbereitet.

Diese Psychodynamik im Blick zu haben, ist eine wichtige Voraussetzung für das Coaching von Spitzensportlern. Sonst bleibt beim Perspektivwechsel auf eine zweite Karriere die bis dahin erlebte innere Dynamik erhalten und wird unreflektiert fortgeschrieben, was in einem anderen Berufsfeld dysfunktional sein könnte.

### Absehbare Veränderungen in der zweiten Lebenshälfte

In einer Sportlerkarriere ist ein Bruch in der zweiten Lebenshälfte absehbar. Bei nahezu allen Sportarten ist die körperliche Leistungsgrenze im jüngeren Erwachsenenalter oder spätestens in der Mitte des Lebens erreicht und kann nicht mehr zu Spitzenleistungen führen. Diese Veränderung tritt meist zu einem Zeitpunkt ein, an dem die berufliche Karriere von

anderen Menschen richtig in Fahrt kommt. Wie findet der Sportler nun ein passendes, neues Gleis? Der Umbruch von der sportlichen Karriere zu einer zweiten beruflichen Karriere ist eine Herausforderung, die mit einigen Hürden versehen ist. Diese gilt es, im Coaching zu berücksichtigen:

*Welche Maßstäbe setzt der Sportler an die zweite Karriere?* Es wird oftmals von einer Karriere nach der Karriere gesprochen. Plan B. Zweite Karriere. Das impliziert bereits eine Wertung. O-Ton einer Sportlerin: „Am meisten habe ich damit zu kämpfen, dass ich in allem, was danach kommt, nicht mehr Weltklasse sein werde, bestenfalls nur gut oder sogar nur Mittelmaß.“

*Wie wird mit dem Rollenwechsel umgegangen?* Im Coaching wird oft deutlich, dass sich die Rollenlogik des Sportlers auf andere Rollen übertragen kann. „In Situationen, in denen meine Mannschaft unter Druck steht, gehe ich offensiv den Gegner an.“ Wird diese Logik auf einen persönlichen Konflikt im privaten oder im beruflichen Kontext übertragen, könnte dies den Konflikt eskalieren lassen. Zuzuhören, verstehen zu wollen und sich in die Rolle des Gegenübers hineinversetzen zu können, wären klärende Fähigkeiten. Hier gilt es für Sportler, sich ihrer Muster aus dem Sport bewusst zu werden und sich andere kognitive,

methodische sowie persönliche Kompetenzen anzueigenen, um situativ stimmig handeln zu können.

*Ist der berufliche Wechsel nur ein äußerer Wechsel oder auch die Möglichkeit, sich innerlich neu zu sortieren?* Der berufliche Wechsel wird, wenngleich er oft als Bruch erlebt wird, meist ein fließender Übergang sein. Gleichzeitig findet die Qualifizierung (Ausbildung, Studium, Lehrgänge) parallel zum Sport statt. Sich in dieser Doppelbelastung eine Auszeit zum Durchdenken und Sortieren zu nehmen, kann sinnvoll sein. Je nach Persönlichkeit des Sportlers können die Coachings mit mehr oder weniger Tiefgang stattfinden. Von reiner Berufsplanung, bis hin zur Arbeit auf der Ebene von persönlichen Mustern, Emotionen und Glaubenssätzen.

*Wie kann neu mit Erwartungen umgegangen werden?* Menschen, die von klein auf nach den Vorstellungen der Eltern aufgewachsen sind und verinnerlicht haben, dass sie Eindruck machen müssen, um Resonanz von anderen zu bekommen (Narzissmustrauma), könnten in diesem Übergangsprozess auf die eigene Scham stoßen. Die Scham, nichts Eigenes in sich zu spüren. Auch unter Druck oder beim Scheitern einer Sportkarriere kann dieses Muster zum Vorschein kommen. In diesen Momenten braucht es vom Coach oder auch von Menschen im Umfeld das Signal, dass nichts erwartet wird. So kann Resonanzfähigkeit für die eigenen Berufswünsche entstehen und das Muster sich wandeln.

*Was, wenn die Leidenschaft für den Sport weiter existiert, aber der Körper nicht mehr mitmacht?*

Das Loslassen einer Leidenschaft, die einen ein Leben lang getragen hat, ist nicht einfach. Der Prozess des Abschiednehmens braucht Mut zur Trauer, um sich auf neue Alternativen einlassen zu können. Dies gelingt am Besten mit einem Gegenüber, das Fingerspitzengefühl für eine pragmatische Gefühlsansprache hat. Zu identifizieren sind Muster der Selbststeuerung, die sich aus der Sportlerkarriere ergeben haben (Antreiber: „sei stark/perfekt/schnell“, „mach es allen recht“, „streng dich an“). Der Versuch, diese auf eine zweite Karriere zu

übertragen, ist ggf. zu reflektieren und sollte auf Funktionalität in möglichen neuen Umfeldern überprüft werden.

*Wie weit im voraus hat der Sportler an den Wechsel gedacht und sich vorbereitet?* Da ein Übergang zwangsläufig vollzogen werden muss, ist den Sportlern dieser bevorstehende Wechsel durchaus bewusst. Auf welche Weise damit umgegangen wird, ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Eher vertrauend oder sicherheitsbedacht? Eher mit sich selbst ringend oder im Austausch mit anderen? Eher mit viel Planung und Sicherheitsnetzen oder mit Spontanität für den Augenblick, wenn er da ist? Je nachdem, wie der Sportler mit zukünftiger Entwicklung umgeht, kann das Coaching an unterschiedlichen Stellen ansetzen. Mal braucht es die Bewusstwerdung für den Wechsel, mal Planung und Koordination des Übergangs oder Sparring beim Finden der stimmigen Feinjustierung.

### Coaching-Perspektiven für die Vorbereitung des Umbruchs

Die drei Fragen „*Wo stehe ich?*“, „*Was möchte ich der Welt geben?*“ und „*Wie komme ich ins Laufen?*“ bieten Orientierung bei der Prozessgestaltung. Die folgend skizzierte Methodensammlung soll Denkanstöße für einen zielgerichteten Coaching-Prozess liefern. Die gewählten Beispiele zur Veranschaulichung der Methoden sind der Praxis entnommen und anonymisiert.

#### Wo stehe ich?

„Ich habe als Zwölfjährige mit meinem Sport begonnen. Ich war nicht mal gut. Aber es hat mir einfach Spaß gemacht.“ Mit diesen Worten blickt eine Olympiasiegerin auf ihre Anfänge zurück. Wo steht sie jetzt? Blickt sie mit der spielerischen Freude der Zwölfjährigen oder dem Anspruch der Olympiasiegerin auf ihre Situation? Zum Start eines Coaching-Prozesses bieten sich zur Standortbestimmung Methoden an, die einen Überblick liefern und helfen, aus der *Metaperspektive* die eigene Situation einordnen zu können:

- » 3-Welten-Modell der Persönlichkeit: Zusammenspiel von Organisations-, Privat- und Professionswelt; Reflexion der Rollen in den Welten und der Energieverteilung (Strackbein, 2014)
- » Modell der Lebensuhr: Eigener Stand im Verlauf des Lebens; Zeitdimensionen für den Übergang und den Veränderungsprozess (von Velasco, 2014)
- » Biographiearbeit z.B. anhand einer Lebenslinie oder einer biographischen Schatzkiste: Highlights, Lernerfahrungen, Krisen und Ressourcen herausdestillieren

Die Erfahrung zeigt, dass es für den Klienten ungewohnt ist, innerhalb des Prozesses keiner Bewertung zu unterliegen. (Zitat eines Sportlers: „Du erwartest nichts von mir, das ist so ungewohnt.“) Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Aussagen, sondern Erfahrungen und Ressourcen, die der Sportler im Laufe seiner Karriere gesammelt hat. Dies zu verinnerlichen, braucht Zeit. So entstehen ein bewussterer Umgang mit dem individuellen Lebenslauf, ein Verständnis für noch nicht annehmbare Wendungen wie auch die Akzeptanz der Vergangenheit. Neue Freiheiten im Denken und für die eigene Entwicklung entstehen. Ein Sportler sprach davon, dass er durch den Rückblick gut abschließen und sich dem neuen Lebensabschnitt widmen konnte.

#### Was möchte ich der Welt geben?

Die Sorge der Athletin weiter oben im Text, „in allem, was jetzt kommt, nicht mehr Weltklasse zu sein“, ist aus Sportlerperspektive nachvollziehbar. Ein Perspektivwechsel und Mehrwert kann sich für sie aus folgenden Fragestellungen ergeben: „Was kann ich aus meinem innersten Selbst der Welt geben? Was macht mir Freude im Leben und wie kann ich mit meinen Talenten und Interessen der Welt dienlich sein?“ Hilfreiche Methoden sowie Modelle zur Arbeit an der Verbindung von Talenten und Sinn (einer als sinnvoll erlebten Tätigkeit) sind:

- » Theorie U (Scharmer, 2009) – Visionsarbeit durch Journaling: Intuitives Schreiben beim Durchlaufen des Presencing-Prozesses (vgl. system worx, 2017)



- » Transferable Skills: Kompetenzen, die aus schon erlernten Fähigkeiten auf ein neues Arbeitsfeld übertragen werden können (Bolles, 2009)
- » Geniusarbeit: Arbeit an der Frage, womit ich ein Geschenk für mich und die Welt bin (Jokisch, 2021)
- » Golden Circle: Das eigene „Why?“ fürs Leben und die Arbeit erforschen (Sinek, 2014)
- » Ikigai-Modell: Aus der Kombination aus den Feldern Beruf, Berufung, Mission und Passion ergibt sich Lebenssinn (Mai, 2021)

In diesem Schritt schaut der Coach mit dem Sportler in dessen Inneres. Oft sind den Sportlern die objektiv sichtbaren Zusammenhänge zwischen Beruf, Ausbildung, Familie und Leistungssport in den täglichen Abstimmungen der Lebenswelten bewusst. Unbewusst – weil bisher nicht beachtet – bleiben die dahinterliegenden Motive des täglichen Tuns: „Wieso mache ich eine Ausbildung in einem handwerklichen Beruf? Wieso habe ich xy studiert? Wieso trainiere ich in meiner ohnehin knapp bemessenen freien Zeit noch Kinder?“ Die Fragen nach dem Motiv oder der eigenen Motivation zeigen das Bedürfnis des Sportlers nach Resonanz, Akzeptanz und dem eigenen

Selbstaussdruck. „Weil es mir Spaß macht“, ist oft die Rückmeldung.

Mit einem Sportler wurde über die Methode „Transferable Skills“ und dem Ikigai-Modell eine Brücke geschlagen von den Tätigkeiten, in denen Leidenschaft steckt, zu dem, wofür er positive Resonanz aus dem Umfeld bekommt. So konnte er vier Interessensfelder herauskristallisieren, denen er im dritten Schritt, der sich um die Frage dreht, wie er „ins Laufen“ kommt, nachgehen konnte.

#### **Wie komme ich ins Laufen?**

Leistungssportler sind es gewohnt, Ziele zu haben – konkrete und möglichst hohe. „Mir ist eher beiläufig aufgefallen, dass ich seit über zehn Jahren jedes Jahr Europameister wurde, auf verschiedenen Distanzen. Es zählt halt nur Olympia.“ (O-Ton eines Sportlers). Evolution und Entwicklung brauchen neben schneller Zielfokussierung auch ein wenig *Gemächlichkeit und spielerisches Ausprobieren*. Dann aus Wendungen und Umwegen schöpferische Kraft zu ziehen, kann eine Chance sein. Es geht darum, mit dem Sportler Optionen zu

entwickeln. Um das Beschreiten neuer Wege im Coaching unterstützen zu können, sind folgende Modelle hilfreich:

- » Karrieremosaik: Arbeit an allen Mosaiksteinchen, die zu einem Berufsleben dazu gehören – Fähigkeiten, Interessen, Arbeitsbedingungen- und Umfeld, Werte- und Lebensphilosophie, Gehalt (Bolles, 2009)
- » Effectuation: Transfer der vier Prinzipien zum Unternehmensaufbau auf die Karrierestaltung (Faschingbauer, 2010)
- » Informationale Interviews: Aktivierung des eigenen Netzwerks und offene Gespräche mit Stelleninhabern, die eine interessante Tätigkeit ausüben (Bolles, 2009)
- » Szenarienarbeit: Planen von konkreten Handlungen in einer sinnvollen Reihenfolge; Gegenüberstellung unterschiedlicher Möglichkeiten; Rückschau auf das Modell der Lebensuhr
- » Inneres Team: Abgleich der Szenarien mit unterschiedlichen inneren Stimmen; innere Dynamik nachvollziehen und verarbeiten können (von Thun, 1998)
- » Reflexion von bisherigen Entscheidungen und dem persönlichen Umgang mit Entscheidungssituationen

Der Austausch des Sportlers mit ihm nicht oder nur wenig bekannten Menschen *außerhalb seines oftmals homogenen Ökosystems*, das Einholen eines Fremdbildes zu seiner Person, kann ein wertvoller Bestandteil bei der Entwicklung von Optionen sein. Bemerkenswert in den von den Autoren begleiteten Prozessen war, dass selbstbewusste und hochdekorierte Athleten, die Stress, Unsicherheit, Druck und das Sprechen vor Menschen (z.B. bei Medienauftritten) gewohnt sind, plötzlich unsicher waren. Dass sie teils unglaubliche Lebensgeschichten zu erzählen haben, „normale“ Menschen diese als inspirierend empfinden könnten und sich daher gerne als Gesprächspartner für eine Erweiterung der Perspektiven anbieten, war ihnen nicht bewusst. Und obwohl sie eine Unmenge an Kontaktpunkten haben, bestand ein weiteres Hindernis darin, diese Menschen zu benennen. Sie haben die Kontakte immer nur aus der sportlichen Perspektive und nicht als potentiell berufliches Netzwerk betrachtet. Bereits über eine oberflächliche Analyse wurden sie sehr schnell und reichhaltig fündig. Hochrangige Manager (z.B. von Sponsoren), fundierte Experten (z.B. aus dem Wissenschaftsbereich) und langjährige private Weggefährten waren bereitwillige Sparringspartner oder Kontaktgeber für weitere Gespräche mit wiederum

neuen Inputgebern. Durch diese Gespräche konnten sich die Sportler ein lebendiges Bild von neuen Arbeitswelten und -Umfeldern machen. In den finalen Coachings ging es dann um ein Priorisieren der vorhandenen Optionen und um die Planung eines gelungenen zeitlichen Übergangs.

### Begleitung in die zweite Karriere

Spitzensportler schlagen nach dem Ende ihrer aktiven Laufbahn verschiedene Wege ein. Sie gründen Firmen, arbeiten als angestellte Spezialisten, Sachbearbeiter, Handwerker oder Führungskräfte. Andere bleiben ihrer Sportart als Trainer, Manager oder Funktionäre verbunden. Sich dem (voraussehbaren) Umbruch zu stellen, braucht Mut und Entschlossenheit, aber auch die Fähigkeit, loszulassen und den Übergang emotional zu verarbeiten. Im Coaching von Spitzensportlern ist es deshalb sinnvoll, als Coach selbst in vielfältigen Kontexten Erfahrung zu haben. Dafür braucht es Coaches, die sich mit dem Umfeld von Sportlern sowie der Wirtschaft auskennen und die Methoden aus dem Karriere-Coaching sinnvoll auf einen so frühen Lebensabschnitt der Sportler beziehen können.

### Literatur

- » **Bolles, R. N. (2009).** *Durchstarten zum Traumjob*. Frankfurt am Main: Campus.
- » **Faschingbauer, M. (2010).** *Effectuation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Jokisch, W. (2021).** *Genius-Projekt*. Abgerufen am 24.08.2021: [www.corework.de/wp-content/uploads/2018/12/genius\\_projekt.pdf](http://www.corework.de/wp-content/uploads/2018/12/genius_projekt.pdf)
- » **Mai, J. (2021).** *Ikigai-Modell: Mit 4 Fragen den Sinn des Lebens finden*. *Karrierebibel*. Abgerufen am 24.08.2021: [www.karrierebibel.de/ikigai-modell/](http://www.karrierebibel.de/ikigai-modell/)
- » **Scharmer, C. O. (2009).** *Theorie U – Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Schulz von Thun, F. (1998).** *Miteinander reden, Band 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Sinek, S. (2014).** *Frag immer erst: Warum*. München: Redline.
- » **Strackbein, R. (2014).** *Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit*. In B. Schmid & O. König (Hrsg.), *Train the Coach: Methoden* (S. 180–185), Bonn: managerSeminare.
- » **system worx (2017).** *Theorie U – Journaling Übung*. Abgerufen am 24.08.2021: [www.system-worx.com/mediathek/theorie-u-journaling-ubung](http://www.system-worx.com/mediathek/theorie-u-journaling-ubung)
- » **Velasco, C. von (2014).** *Die Lebensuhr*. In B. Schmid & O. König (Hrsg.), *Train the Coach: Methoden* (S. 228–233), Bonn: managerSeminare.

### Die Autoren

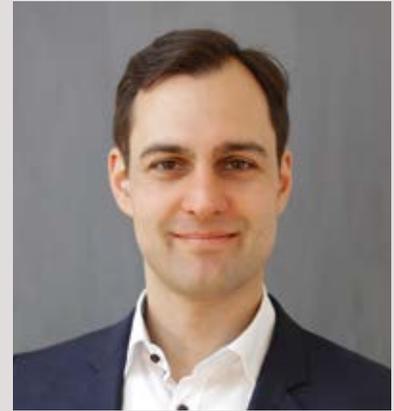


Foto: Thomas Beyerlein

Oliver König, Associate Coach (DBVC), ist Ansprechpartner für Vorstände und Geschäftsführer für Transformations- und Veränderungsprozesse in Organisationen. Außerdem coacht er Spitzensportler bei der Planung ihrer zweiten Karriere und Menschen in Leitungspositionen zu Führungsfragen.

[www.oliver-koenig.net](http://www.oliver-koenig.net)

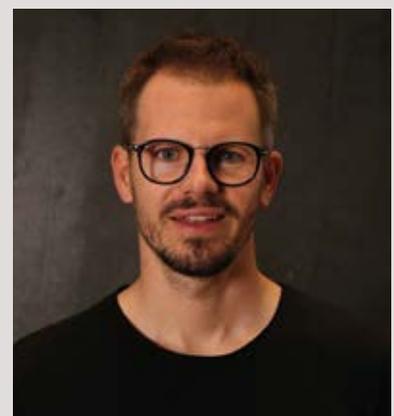


Foto: Hubert Lankes

Marco Graf arbeitet in der Unternehmensstrategie bei EFS, einem strategischen Entwicklungspartner im Automobilumfeld – mit Fokus auf assistiertes und hochautomatisiertes Fahren. Zuvor war er u.a. für Audi, die HypoVereinsbank und RB Leipzig tätig. Er arbeitet freiberuflich als systemischer Berater und Coach. Gemeinsam mit der Wertestiftung und der Stiftung Deutsche Sporthilfe ist er Initiator eines Coaching-Pools für deutsche Spitzensportler.

[www.marco-graf.com](http://www.marco-graf.com)



## Der virtuelle Beichtstuhl

Zusammenspiel von Beziehungsqualität und Selbstoffenbarung im Coaching

*Von Dr. Thomas Bachmann & Katrin Bachmann*

*Gerade im virtuellen Coaching können Klienten dazu neigen, dem „Beichtstuhl-Effekt“ zu verfallen: Dem Coach wird vertraut, die virtuelle Distanz lässt bestimmte Schamgrenzen fallen (analog zum im verborgenen sitzenden Pfarrer im Beichtstuhl) und der Klient spricht sich die Last von der Seele. Problematisch wird dies, wenn der Coach mit dem Klienten nicht ausreichend interagiert, die „Beichte“ nicht einordnet und ggf. lenkt – sprich, wenn er die virtuelle Distanz wahrt und so die Coach-Klient-Beziehung einseitig bleibt.*

Schon länger gibt es die Diskussion darüber, ob sich im virtuellen Coaching die gleiche persönliche Nähe herstellen lässt, wie im Präsenz-Coaching. Mit virtuellem Coaching sind hier alle medial-vermittelten Coaching-Settings gemeint, bei denen die Gesprächspartner nicht den gleichen Raum physisch miteinander teilen, also das Coaching via Video- bzw. Coaching-Plattformen oder auch Telefon-Coaching. Dabei geht es nicht nur um Nähe und Präsenz von Klient und Coach, sondern allgemein darum, inwiefern die gemeinsame Arbeit sich durch die Kanalreduzierung verändert. Können überhaupt tiefgehende Veränderungsprozesse bei Klientinnen und Klienten angestoßen werden? Möglicherweise verbleibt die virtuelle Coaching-Arbeit, bedingt durch das Setup ja generell an der Oberfläche und ermöglicht daher kaum tiefgehende emotionale Beteiligung oder längeres Nachwirken – und somit auch keine nachhaltigen Veränderungen.

Klaus Eidenschink (2021) setzt sich im Rahmen dieser Diskussion in einem Beitrag auf LinkedIn kritisch mit dem sogenannten

„Beichtstuhl-Effekt“ auseinander, der beim virtuellen Coaching entstehen kann und von vielen Coaches als Vorteil gegenüber dem Präsenz-Coaching angesehen wird. Die Coaching-Klienten öffnen sich hemmungsloser, kommen schneller zum Thema. *Emotionale und oftmals schambesetzte Inhalte* werden schneller offenbart, wenn man nicht zusammen im selben Raum sitzt. Dies wird von vielen Verfechtern des Online-Arbeitens als klarer Vorteil gegenüber den Präsenzbegegnungen angesehen. Zeit und Geld werden gespart, weil es nicht so lange dauert, zum Thema zu kommen, und so werden dann bei den bekannten Plattformen schon mal großzügige 30 oder 45 Minuten für eine durchschnittliche Sitzung eingeplant. Eidenschink (ebd.) hält dagegen, dass es eher als „Ausdruck von Beeinträchtigungen der Bindungsfähigkeit [anzusehen ist], wenn Menschen Offenheit nicht mit Nähe und Anwesenheit anderer Menschen kombinieren können oder wollen“, und führt weiter aus:

„Ängste vor Vereinnahmung, Beschämung, Durchschaut-werden oder die Unfähigkeit, eigene Impulse wahrzunehmen oder sie im Spiel zu hal-

ten, wenn man die (vermuteten) Wünsche bei anderen sieht, spielen dabei eine zentrale Rolle. Aus dem gleichen Grund suchen manche Menschen im virtuellen Raum erotische Begegnungen, weil sie dort sicher sein können, dass sie nicht angefasst werden oder dies selbst tun müssen. Das würde man auch nicht so leicht als günstig deklarieren, sondern als Stabilisierung in seelischen Nöten. Jeder Mensch, der sich im anonymen Beichtstuhl öffnet, bleibt dort verlässlich allein, da für nähernden Kontakt die umfassende Wahrnehmung des anderen unerlässlich ist. Öffnen ohne Begegnung ist meist schädlich, denn damit setzt sich das Drama früher und elementarer Resonanzlosigkeit fort.“

### Zwei grundlegende Dimensionen der Coaching-Begegnung

Untersucht man die hier aufeinandertreffenden Positionen, lassen sich zwei grundlegende Dimensionen identifizieren, die beim Coaching und auch bei jeder anderen Begegnung zwischen zwei Menschen eine wesentliche Rolle spielen.

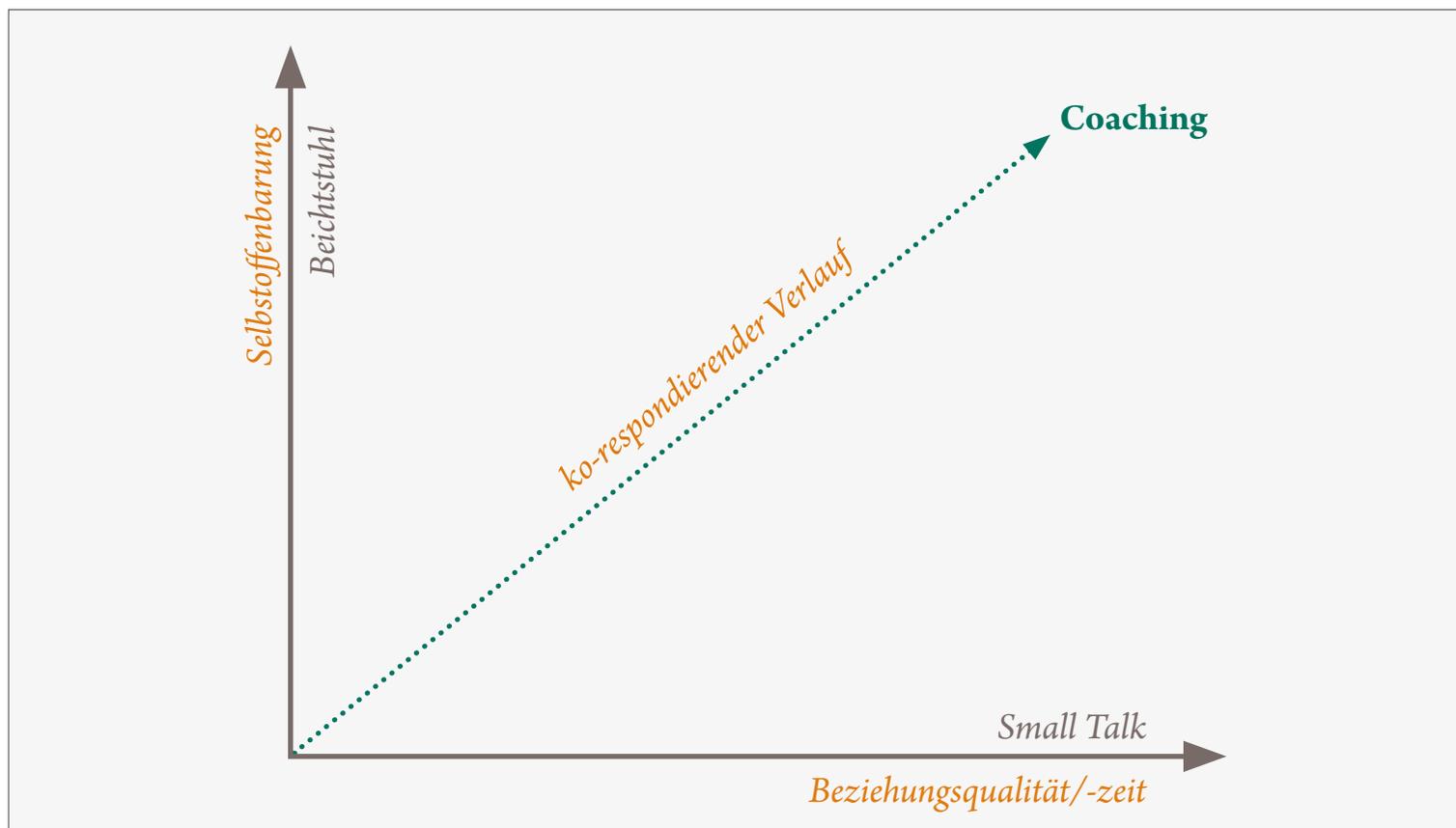


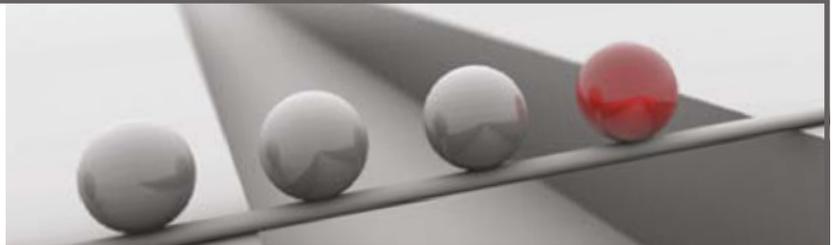
Abb.: Zusammenspiel von Beziehungsqualität und Selbstoffenbarung



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung  
für professionelles Coaching

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



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

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

#### Aufgaben und Ziele des ACC

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

#### Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

#### Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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

### Beziehungsqualität

Da ist zunächst die Beziehung zwischen Coach und Klient, welche sich durch gewisse Parameter beschreiben lässt: *Nähe – Distanz, Aktivität – Passivität* sowie *Dominanz – Submission* könnten beschreibende Dimensionen aus dem sozialen Apriori nach Wolfgang Scholl (2013) sein. Gregory Bateson (1985) beschreibt Beziehungen als symmetrisch bzw. komplementär und meint damit Interaktionsbeziehungen, welche Beziehungsdynamiken zugrunde liegen. In der Therapie- und Coaching-Forschung sind Qualitäten wie Vertrauen, Kompetenz, Partnerschaftlichkeit, Freiwilligkeit, Veränderungsmotivation, Transparenz, Wertschätzung bzw. Empathie, Akzeptanz, und Kongruenz (nach Carl Rogers) bedeutende Faktoren, um die Tragfähigkeit von Arbeitsbeziehungen zu beschreiben. All diese *Beziehungsqualitäten* – wie sie im Folgenden genannt werden – sind Voraussetzung und Basis für die Wirksamkeit von Therapie und Coaching. Dies wurde und wird immer wieder durch die Forschung um-

fassend bestätigt: *Beziehung ist nicht alles, aber alles ist ohne Beziehung nichts*, könnte die knappe Zusammenfassung lauten.

Beziehungen sind dabei nicht einfach da, sondern entstehen durch Interaktionen im zeitlichen Verlauf. Gerade in Coaching und Therapie gibt es durch den Anbahnungsprozess einen bestimmten „Beziehungsvorschuss“, der darin besteht, dass Klientinnen und Klienten schon mit typischen Zuschreibungen in die erste Sitzung kommen. Es gibt ein gewisses Grundvertrauen in die Profession, Kompetenzzuschreibungen, alle wissen, dass es beim Coach „persönlich“ werden kann, dass man sich also öffnen muss etc. Die Arbeitsbeziehung beginnt also nicht bei „Null“, muss aber im weiteren zeitlichen Verlauf angereichert werden. Der Vorschuss muss eingelöst werden, die Beziehung muss sich entwickeln. Dabei spielen natürlich die Häufigkeit, die Länge, die Intensität und die konkreten Interaktionen eine Rolle. Das Spektrum ist hier groß und wir Menschen sind – gerade im virtuellen Raum – hervor-

gend in der Lage, Fehlendes zu kompensieren und Wahrnehmungs- und Erfahrungslücken durch Projektionen zu schließen. Und so kann auch in einer 30-Minuten-Online-Session, die alle 14 Tage stattfindet, ein Bild von einer Beziehung entstehen, obwohl die Beteiligten für sich in ihrem Raum verbleiben, man nur ein kleines Videobild betrachtet und dazu die oftmals nicht synchrone Stimme des anderen hört. Am anderen Ende des Spektrums ist die persönliche Begegnung zu verorten, die im gleichen Raum stattfindet und bei der alle Kanäle aktiv sind. Neben dem umfassenden und synchronen Wahrnehmen von „Bild und Ton“, kommen hier noch die körperliche Präsenz des anderen und natürlich all die Mikro-Interaktionen dazu, die in der virtuellen Welt nur eingeschränkt wahrnehmbar sind: kleine Gesten, Mimik, Atmen, Räuspern. Auch typische soziale Interaktionen zur Kontextgestaltung fehlen im virtuellen Raum und können dort auch kaum abgebildet werden: Kaffee oder Tee? Wie war die Anreise? Den Mantel können Sie dort aufhängen! Machen Sie es sich bequem!



### Selbstoffenbarung

Die zweite Dimension ist der Gesprächsinhalt, oder besser gesagt der Grad an auf das Anliegen bezogener und für den Coaching-Prozess relevanter *Selbstoffenbarung*. Damit ist gemeint, wie bedeutsam das ist, was Klienten den Coaches zur Verfügung stellen. Ohne die Offenbarung bedeutsamer, ich-naher Inhalte gibt es in Coaching (und ebenso in der Therapie) keine Arbeitsgrundlage, kein Material, welches bearbeitet werden kann. Coach und Klient bleiben dann im Gespräch an der Oberfläche, im Alltags-Talk. Es wird das erzählt, was immer erzählt wird, und die Klienten sind im „Download-Modus“, wie Otto Scharmer es nennen würde. Wenn emotional bedeutsame Erlebnisinhalte geschildert werden, bedeutet das, sich zu öffnen, sich dem anderen anzuvertrauen, Unsicherheit, Verletzlichkeit und Schwäche zu zeigen sowie Kontrolle abzugeben. Dies kann nicht ohne emotionale Beteiligung geschehen und ist daher für viele Menschen mit Schamgefühlen verbunden.

Schon seit vielen Jahrhunderten stellt der Beichtstuhl eine Möglichkeit dar, sich einem Gegenüber zu öffnen und schambesetzte Inhalte, z.B. sünd- und frevelhaftes Verhalten, mitzuteilen. Es gibt keinen Blickkontakt, der andere kann nur schemenhaft wahrgenommen werden. Die Zeit ist begrenzt und durch den Kontext wird erwartet, dass der Gläubige sich öffnet, damit ihm von Gott vergeben wird.

Was bei diesem Setting fehlt, ist die intersubjektive Beziehung. Sie existiert zwar in Bruch-

stücken (Pastor und Kirchgänger kennen sich natürlich), aber sie ist vor allem durch den Kontext definiert, und es fehlt die Resonanz in der Begegnung. Während die eine Person sich öffnet – sicher oftmals auch nur taktisch, um der Pflicht Genüge zu tun – zeigt sich die andere Person kaum. Die Interaktion ist nur spärlich gegeben und die Resonanz, das Mitschwingen und Mitteilen des eigenen Erlebens, wie Hartmut Rosa (2016) es beschreibt, bleiben aus. Das Ausklammern des Schamgefühls ermöglicht einerseits, dass sich der andere öffnet und führt jedoch andererseits dazu, dass die offenbarten Inhalte in einer *folgenlosen Begegnung* verbleiben. Die Resonanz der wahren Begegnung fehlt: die Spiegelung am anderen, das Gesehen-Werden auf der einen Seite und das Sich-Zeigen und Sich-Trauen auf der anderen. Doch gerade dieses Wechselspiel aus Mitteilen und Erleben am anderen führt zu den intensivsten und nachhaltigsten Veränderungen. Etwas auszusprechen, was bisher nur ein Gedanke war, einem Gefühl nachzugehen, das bis dato nur diffus im Hintergrund wirkte, Ärger, Zorn, Schmerz, Trauer, Euphorie, Lust, Zufriedenheit oder Neugier mit einem anderen zu teilen, führt zu erfüllenden Erfahrungen, die uns stärken und Neues ermöglichen.

### Intersubjektivität

Beim Beichtstuhl gibt es im Vergleich zu anderen Gesprächssituationen ein besonderes Verhältnis zwischen Beziehungsqualität und Selbstoffenbarung. Wie erläutert, zeigt sich der eine, der andere nicht – es findet keine

wahre Begegnung statt. Die Interaktionszeit ist extrem kurz und die Interaktionen sind auf wenige typische Handlungen beschränkt. Die Beziehungsqualität lässt sich dabei hinsichtlich des *Grades an Intersubjektivität* unterscheiden. Hiermit ist der Anteil an individuellem Erleben, Verhalten und körperlicher Präsenz gemeint, welchen die Gesprächspartner über die durch den Kontext voreingestellten Rollenerwartungen hinaus im zeitlichen Verlauf des Coachings in die Beziehung einbringen. Dieser intersubjektive Anteil ist in der Präsenzbegegnung zwangsläufig größer und entsteht schneller als es in einer virtuellen Begegnung der Fall sein kann. Hier muss der intersubjektive Anteil aktiv erarbeitet werden und kann – bedingt durch die räumlich-körperliche Trennung – ein gewisses Maß niemals überschreiten. Das in der Abbildung (S. 38) dargestellte Schema soll diese Gedanken noch einmal verdeutlichen. Die drei Positionen im Koordinatensystem beschreiben das Zusammenspiel der zugrundeliegenden Dimensionen.

Beim *Coaching* – wie auch in der Therapie oder jedem anderen tiefgehenden guten Gespräch – befinden sich der Grad an Selbstoffenbarung und die Beziehung zwischen den Protagonisten in einem stimmigen Verhältnis. Es gibt eine *korrespondierende Entwicklung* im wörtlichen Sinne: ein Aufeinander-Antworten bzw. Aufeinander-Reagieren. Die Beziehung entwickelt sich, Vertrauen und Tragfähigkeit entstehen, der Klient öffnet sich mehr und mehr und der Coach kann sein Erleben als Feedback und Resonanz zur Verfügung stellen und tiefgehende Fragen stellen.

In der *Beichtstuhl*-Situation liegt ein hoher Grad an Selbstoffenbarung beim Klienten vor, obwohl die Beziehung zwischen Coach und Klient sich kaum entwickelt hat. Sie ist allein durch die kontextbedingten Erwartungsstrukturen und die damit verbunden Rollen gekennzeichnet. Eine intersubjektive Begegnung hat kaum stattgefunden.

Der *Small Talk* hingegen ist geprägt durch oberflächliche Alltagsgespräche ohne große emotionale Beteiligung. In einer Coaching-

Situation müsste man sich fragen, warum der Klient keine relevanten Themen anspricht. Fehlt vielleicht Vertrauen? Stimmt etwas am Kontext nicht? Wurde der Klient vielleicht zum Coaching geschickt? Gibt es kein Anliegen oder keine Veränderungsmotivation?

## Diskussion

Welche Schlüsse können aus den vorangegangenen Überlegungen nun speziell für das virtuelle Coaching gezogen werden? Grundsätzlich stellt sich die Frage nach der Stimmigkeit zwischen Selbstoffenbarung und Coaching-Beziehung. Findet ein Sich-Öffnen ohne tiefere Begegnung mit einem relevanten Gegenüber statt, bleibt es folgenlos bzw. kann Problemlagen stabilisieren. Wir alle kennen Menschen, die sich – manchmal auch in Gruppen – allzu schnell offenbaren, oftmals Ratlosigkeit erzeugen, aber meist nicht an einer wirklichen Bearbeitung ihres Themas interessiert sind. Manche setzen die Selbstoffenbarung taktisch ein, um Situationen zu dominieren oder Bewunderung zu bekommen, andere im vorausseilenden Gehorsam.

Der Beichtstuhl-Effekt im virtuellen Coaching ist also mit Vorsicht zu genießen. Er eröffnet einerseits die Möglichkeit, schneller zum Punkt zu kommen, tiefer einzusteigen, direkter zu fragen und damit vielleicht auch effektiver zu arbeiten, andererseits müssen sich Coaches bei jeder Selbstöffnung ihrer Klienten fragen, inwieweit diese stimmig zum Entwicklungsstand der Arbeitsbeziehung ist. Um Stimmigkeit herzustellen, kann die fehlende Resonanz im virtuellen Raum vom

Coach aktiv eingebracht werden. Intensives Nachfragen, Spiegeln, Paraphrasieren, Ich-Botschaften und Meta-Kommunikation, aktives Zuhören und stimmige nonverbale Botschaften: Der intensive Einsatz der ganzen Klaviatur der klientenzentrierten Gesprächsführung kann zu einem gewissen Teil die fehlende körperliche Präsenz kompensieren. Doch schon in der Anbahnungsphase des Coachings und in der Auftragsklärung beim Erstgespräch sollte *viel Interaktionszeit zum Beziehungsaufbau* genutzt werden. Dabei sollte sich *das Sachlich-Fachliche dem Intersubjektiven unterordnen*. Aktuelle Erlebnisse, Freizeit, Familie und Sport, aber auch gesellschaftlich relevante oder politische Themen bieten gute Möglichkeiten, hinter der professionellen Fassade hervorzutreten und die jeweils andere Person, die man auf dem Bildschirm betrachtet, menschlicher zu machen. Außerdem gilt es zu unterscheiden, ob das „verfrüht“ eingebrachte Thema im Sinne des Beichtstuhl-Effektes zwecks kurzfristiger Entlastung „einfach mal raus musste“ oder ob damit ein echter Auftrag an den Coach gerichtet ist, dieses Thema auch zu bearbeiten. Es gilt, dies vorsichtig zu erfragen und auch den richtigen Zeitpunkt für die Bearbeitung zu wählen. Manches darf auch schnell ausgesprochen und „geparkt“ werden, bevor die Beziehung ausreichend „nachgereift“ ist, um sich wirklich einer vertieften Bearbeitung widmen zu können. Diese erfolgt dann zu einem Zeitpunkt, der sowohl vom Klienten als auch vom Coach als stimmig erlebt wird, und in einem Format, das zum Thema passt – vielleicht ja auch als Begegnung in Präsenz.

## Literatur

- » **Bateson, G. (1985).** *Die Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- » **Eidenschink, K. (2021).** LinkedIn-Post zum Beichtstuhl-Effekt im virtuellen Coaching. Abgerufen am 14.09.2021: [www.linkedin.com/posts/klaus-eidenschink-4180a292\\_virtuellescoaching-coaching-activity-6815593353917300736-tLTr](https://www.linkedin.com/posts/klaus-eidenschink-4180a292_virtuellescoaching-coaching-activity-6815593353917300736-tLTr)
- » **Rosa, H. (2016).** *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung.* Berlin: Suhrkamp.
- » **Scholl, W. (2013).** The socio-emotional basis of human interaction and communication. How we construct our social world. *Social Science Information*, 52(1), S. 3–33.

## Die Autoren



Foto: Dagmar Kolatschny

Thomas Bachmann, Dipl.-Psych., Dr. rer. nat., ist Coach, Organisationsberater und Coach-Ausbilder. Er ist Privatdozent an der Humboldt-Universität zu Berlin und forscht zu den Themen Coaching und Teamarbeit. Er ist Mitglied des DBVC, der ICF sowie der Systemischen Gesellschaft und Autor zahlreicher Fachartikel.

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

[www.coach-datenbank.de/coach/thomas-bachmann.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/thomas-bachmann.html)



Foto: Matti Hillig

Katrin Bachmann, Dipl.-Med.-Päd., ist freiberuflich tätig als systemischer Business-Coach, Moderatorin und Trainerin mit eigener Praxis in Berlin. Gleichzeitig ist sie als systemische Therapeutin in der aufsuchenden Familientherapie tätig und Mitglied der Systemischen Gesellschaft.  
[www.bachmann-coaching.de](http://www.bachmann-coaching.de)

# 52 Challenges

Ein Coaching-Tool von Ralf Gasche



## Kurzbeschreibung

Das Tool „52 Challenges“ fördert den Aufbau innerer sowie äußerer Stärke bei Coaching-Klienten. Es arbeitet mit System am Aufbau von Mut und führt dazu, dass die Klienten sich immer mehr Respekt einflößenden Situationen stellen und sich in Folge in ihrem Berufs- wie auch Privatleben neue individuelle

Möglichkeiten erschließen. Sie entwickeln sich als Persönlichkeit weiter.

## Anwendungsbereiche

Die Auseinandersetzung mit sich selbst und die sukzessive Entfaltung eigener Fähigkeiten innerhalb der Anwendung des Tools können zu einer umfassenden Erweiterung des

persönlichen Bewegungsspielraums führen. Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen nehmen in einem realistischen und angemessenen Umfang zu und eröffnen den Klienten neue Möglichkeiten in ihrem Privatraum sowie in ihren berufsweltlichen Kontexten. Ideale Klienten für dieses Tool sind Menschen, die sich bestimmten persönlichen intrinsischen Limitierungen unterworfen sehen und daran

arbeiten wollen, um ihre Lebensqualität und ihren subjektiv empfundenen persönlichen Stellenwert im Vergleich zu ihrem Umfeld zu steigern.

## Effekte

Durch die bewusste Fokussierung auf und Bewältigung von unangenehmen Situationen lernen die Klienten, Schritt für Schritt ihre Ängste zu überwinden, und werden mental stärker. Ihr Selbstvertrauen und ihre Ich-Stärke steigen, ihre Möglichkeiten zur Selbstentfaltung nehmen erheblich zu. Sie werden als Verantwortungsträger, z.B. als Führungskräfte, präsenter und klarer. Die Klienten erleben, zu welchen Leistungen sie nicht nur in ihren Wunschscenarien oder in ihrer Vorstellungskraft, sondern im tatsächlichen Leben als unternehmerisch denkendes, entscheidendes sowie handelndes (Führungs-)Vorbild in der Lage sind.

Ein höheres Selbstvertrauen führt bei Klienten zu Erkenntnissen über ihre Stärken und Schwächen. Dadurch können sie besser beurteilen, welchen Situationen sie sich selbstbewusst stellen können und welchen noch nicht. Sie wissen, was sie können, und trauen sich mehr zu. Sie sind schneller bereit, Konfliktsituationen konsequent anzugehen, und packen Themen mit geringerem oder sogar ohne Zögern an, die unternehmerisch für sie sowohl wichtig als auch dringend sind. Dies führt zu mehr subjektiven und objektiven Erfolgserlebnissen sowie effektiverem und effizienterem Einsatz ihrer Energie.

## Ausführliche Beschreibung

Ein Einsatz des Tools bietet sich als ein *Coaching begleitendes Instrument* an, ist darüber hinaus aber punktuell vor allem für die Analyse im Übergang zur Umsetzungsphase geeignet. Die Anwendung erfolgt wie im Folgenden beschrieben.

### Themenpassung klären

Das Tool kann einem Coach in der Regel zu sinnvollen nächsten Prozessschritten mit seinem Klienten verhelfen, wenn sich in der

Zielsetzung/Themenliste Bereiche abbilden, die bei vergleichbaren Persönlichkeiten durchaus erreichbar sind, seinem Klienten jedoch aus noch nicht näher definierbaren inneren Gründen – wie persönlichen Überzeugungen, Hemmschwellen, Ängsten, persönlichen Grundannahmen, individuellem Erfahrungshorizont usw. – noch nicht selbstverständlich zur Verfügung stehen. Falls der Klient erkennen lässt, dass übermäßig viele Bedenken, ängstlicher Respekt oder sogar klare Angst in allgemein normalen Situationen sein Leben einschränken, könnte das Tool ein wertvolles Werkzeug sein, um mit dem Klienten an diesen Limitierungen zu arbeiten.

### Vorstellung des Tools, Vorbereitung des Klienten

Coach: „Lieber Klient, gern würde ich mit Ihnen ein wirksames Tool ausprobieren, das Ihnen helfen kann, an bestimmten Limitierungen zu arbeiten, die Sie offensichtlich in Ihrer Weiterentwicklung einschränken, z.B. in dem Wunsch, Ihrem Chef endlich aufzuzeigen, dass Sie mit Ihrem Team an der Leistungsgrenze angelangt sind. Haben Sie Lust, dieses Tool auszuprobieren, neue Erfahrungen zu machen und damit idealerweise Ihre Möglichkeiten zu vergrößern? Mithilfe des Tools könnten Sie Ihre Themen im beruflichen Kontext erfolgreich bewältigen oder zumindest große Schritte in eine neue Richtung gehen. Das Tool wird Sie vor unangenehme Herausforderungen stellen, Ihnen aber im Gegenzug viele Erfolgserlebnisse bescheren. Starten wir mit der konkreten Vorbereitung: Bitte denken Sie in den nächsten Minuten einmal bewusst und intensiv an Situationen, die Ihnen eine gewisse Angst oder zumindest eine gehörige Portion Respekt einflößen. Was fällt Ihnen hierzu spontan ein?“

An dieser Stelle geht der Coach empathisch auf seinen Klienten und die speziellen Themen ein, die ihm zu schaffen machen. Er beobachtet genau und hört aufmerksam zu, um die folgenden entscheidenden Parameter herauszuarbeiten: Aus welcher Motivation heraus möchte der Klient an dem Thema arbeiten? Existiert nachvollziehbar und spürbar eine tiefe *eigene Motivlage* oder ist das Thema

nur ein Scheinmotiv, um gesellschaftliche oder berufliche Anerkennung zu bekommen? Sind der momentan empfundene „Schmerz“ und/oder die Attraktivität des Ziels groß genug, um die unangenehmen Herausforderungen einer Konfrontation in Kauf zu nehmen und zu bewältigen? Welche Mimik/Körpersprache werden erkennbar (Augenbewegungen, Hautreaktionen, Schweißausbruch, Hektik oder Reglosigkeit, Bedürfnis zum Wegrennen/Ausweichen, allgemeine Reaktion: freudig-konstruktiv und Chancen suchend oder die alte Situation verteidigend)? Skalierungsfrage: „Wie wichtig ist Ihnen auf der Skala von 1 bis 10 die Zielerreichung unter Inkaufnahme des Preises, einige unangenehme Situationen nicht nur auszuhalten und zu bewältigen, sondern sogar bewusst herbeizuführen?“

Bei einer positiven Reaktion und dem Gefühl des Coachs, dass der Klient sich wirklich nach einer neuen einflussreicheren Lebenswirklichkeit sehnt, folgt der nächste Schritt. Coach: „Lieber Klient, es ist schön für mich, zu erleben, dass Sie sich – bei allem Respekt vor den herausfordernden Situationen – offenbar wirklich auf eine Weiterentwicklung freuen. Das ist ein gutes Zeichen, dass die Übung Sie höchstwahrscheinlich nicht überfordern, sondern insgesamt weiterbringen wird. Bitte starten Sie damit, fünf bis acht Ihrer Ängste bzw. Respekt einflößenden Situationen in einer Liste aufzuschreiben. Dies können Sie in der heutigen Sitzung tun oder als Umsetzungsvereinbarung mitnehmen. Wir sehen in der nächsten Sitzung, wie es Ihnen damit gegangen ist und welche Themen es gibt. Sobald die Liste zusammengestellt ist, starten wir mit der Umsetzung der persönlichen Challenges. Wie genau, erkläre ich im nächsten Schritt.“

Nach der Besprechung der gefundenen Themen/Herausforderungen wird festgelegt, wann und vielleicht sogar mit welcher ersten Herausforderung der Klient beginnen wird. Die Festlegung auf ein klares Startdatum, idealerweise mit genauer Uhrzeit, ist eine eigene bedeutende Thematik, die in einer Coaching-Sitzung entsprechend Würdigung finden und mit einer angemessenen feierlichen Ernsthaftigkeit sowie konsequenten Stimmung zeleb-

riert werden sollte. Ab diesem Moment wird sich der Klient auf einem neuen Weg befinden und wöchentlich neue persönliche Herausforderungen bestehen.

### Start und Umsetzung

„Lieber Klient, sobald Sie beginnen, sich mit den ersten persönlichen Herausforderungen auseinanderzusetzen, was es auch sein mag, dem Chef die Meinung zu sagen oder einfach nur vor Ihrem Team zu stehen und offen zu sprechen, startet ein besonderes Jahr in Ihrem Leben! Sie haben dann „ja“ dazu gesagt, jede Woche eine nicht ganz einfache Herausforderung zu überwinden. Sie werden jede Woche etwas tun, das Sie sich selbst ausgesucht haben, und es wird mal mehr, mal weniger Überwindung kosten, es zu tun. Das ist manchmal ein nicht ganz einfacher Preis, der zu „zahlen“ ist. Der Erfolg wird darin bestehen, dass Sie lernen, wozu Sie in der Lage sind, wenn Sie die eigenen Hemmschwellen überwinden. Nach jeder Übung wird sich Ihr Leben spürbar verändert haben. So eröffnen sich Stück für Stück neue Einflussbereiche, auf die Sie sehr stolz sein werden. Klingt das gut?“

### Ansatz, Absicht und Hintergrund

Durch die vom Coach begleiteten Übungen erlebt der Klient mit und in seinem eigenen Körper die *neue Erfahrungswelt* des nachhaltigen Überwindens von Grundängsten sowie Respekt einflößenden Situationen, die ihn auf verschiedensten Ebenen beschäftigt haben. Das können sehr unterschiedliche Dinge sein, jeder Mensch ist anders und hat andere von Angst besetzte Situationen für sich vor Augen. Für den einen muss es schon ein Fallschirmabsprung sein, um ein gewisses Unwohlsein in der Magengegend zu spüren, der andere empfindet dieses schon beim Gedanken, den Nachbarn einmal zu sagen, dass die Musik zu laut ist. Eine Führungskraft schafft es nicht, sich vor ihr Team zu stellen und die nächsten Aufgaben zu besprechen, die andere leidet, weil sie es nicht schafft, ihrem Chef zu erklären, dass sie und ihr Team am „Anschlag“ sind und nicht mehr können. Es gibt sehr viele unterdrückte Wünsche und Bedürfnisse, die sich Menschen

nicht trauen, für sich einzufordern, und viele Emotionen, die sie aus Angst vor unangenehmen Konsequenzen nicht auszuleben wagen.

### Ablauf

52 Wochen lang stellt sich der Klient in jeder Woche wieder neu einer seiner Ängste/Respektsituationen und überwindet sie proaktiv. Wenn die Umsetzung des Tools gestartet ist und die ersten Wochen geschafft wurden, bekommt der Klient eine Vorstellung, wie es ihm mit seinen Herausforderungen geht. Er entwickelt im „Doing“ wieder neue Ideen für die nächsten Wochen. Am Ende geht es darum, ein Jahr lang am eigenen Körper und im eigenen Leben zu spüren, wie es sich anfühlt und welche Veränderungen bei einem selbst entstehen, wenn man sich (erfolgreich) überwindet und angstbesetzte Situationen nicht mehr verdrängt, sondern aktiv angeht. Der Coaching-Ansatz lautet: „Wo die Angst ist, ist der Weg.“

Der Coach begleitet die Klienten während der Umsetzungsphase, macht ihnen Mut und erarbeitet immer wieder neue Herausforderungen mit ihnen. Er ist für sie da und dient als Referenzgröße für *subjektiv empfundene Sicherheit* sowie *Kalibrierung zwischen den Herausforderungen*. Die detaillierte einzelne Ausgestaltung hängt immer davon ab, wie selbstständig der Einzelne seine Ziele für sich finden und definieren kann und welchen Support der Coach jeweils geben muss. Vorangegangene *Erfahrungen*, *hinderliche Glaubenssätze* und *innere Antriebe* der Klienten, die scheinbar einfache Situationen zu größeren Herausforderungen werden lassen, gilt es im Coaching begleitend zu reflektieren.

### Anwendungsformen

Der Coach kann das Tool, sofern die Grundthematik für seinen Klienten eine große Bedeutung hat, prozessübergreifend als einen bestimmten festen Anteil in jeder Sitzung besprechen und fortschrittsorientiert begleiten. Ebenso kann er es an einem geeigneten Punkt im Coaching-Prozess grundsätzlich zur freien Anwendung anbieten. In diesem Fall wird er es seinem Klienten im Detail mit allen Möglichkeiten und den zu erwartenden Heraus-

forderungen erläutern, aber im Weiteren dem Klienten überlassen, wie genau, wann und wie konsequent dieser damit umgehen möchte. Im Abgleich mit den in den Sitzungen grundsätzlich festzustellenden und zu reflektierenden Fortschritten oder Schwierigkeiten, kann der Coach das Thema des Klienten in Bezug auf die Bewältigung seiner angstbesetzten Situationen im weiteren Verlauf erneut ansprechen und weiterverfolgen. Oder auch nicht, wenn feststellbar ist, dass der Klient parallel bereits gute Fortschritte in seiner Zielerreichung macht.

### Wirkung und Erfolg

Die Klienten lernen nach und nach – idealerweise in Form einer sukzessiven Steigerung der jeweiligen Herausforderungen – zu welchen Leistungen sie imstande sind, wenn sie sich überwinden. Nach diesem Jahr sind sie gewachsen und haben idealerweise ihren Bewegungsspielraum – vor allem in ihrer Präsenz als Führungspersönlichkeit – spürbar bis drastisch erweitert. Sie erreichen ihre Ziele, sind in der Lage, größere Claims abzustecken, stehen für ihre Bedürfnisse ein und entwickeln eine hohe Zufriedenheit, weil viele Einschränkungen wegfallen. Vor allem im Business-Kontext können neue Entwicklungsschritte möglich werden.

### Grenzen

Das Tool beruht auf Erkenntnissen sowie Vorgehensweisen aus der Verhaltens- und tiefenpsychologisch orientierten Psychotherapie. Es kann situativ und in Abhängigkeit von der jeweiligen Persönlichkeit des Klienten große Wirkung entfalten. Es kann in Einzelfällen zu mehr oder minder starken emotionalen Reaktionen bis hin zu Dekompensationen, d.h., zu psychischen und/oder physischen Symptomen eines Zusammenbruchs oder eines Ausbruchs belastender persönlicher Themen – in der Regel unterdrückter Ängste – kommen.

Der Coach ist daher professionell gefordert, rechtzeitig zu erkennen, ob sein Klient grundsätzlich geeignet und in seiner persönlichen Entwicklung fortgeschritten genug ist, sich bewusst in herausfordernde Situationen zu begeben, um sich seinen kleinen oder großen

Ängsten zu stellen. Eine ausführliche Analyse, Diagnose sowie Anamnese der Gesamtsituation in den ersten Sitzungen wird hierzu guten Aufschluss geben. Vor allem wird der Moment der zunächst theoretischen Vorstellung des Tools durch den Coach mit den oben aufgeführten Beobachtungsparametern klare Hinweise geben, ob ein Klient mit der Vorstellung, sich seinen Ängsten zu stellen, eher überfordert oder freudig aufgeregt ist.

Gelingt es einem Klienten wiederholt nicht, seine Vorhaben umzusetzen, und macht ihm dies sehr zu schaffen, verhindern vermutlich größere mentale oder seelische Hemmschwellen die einfache pragmatische Arbeit mit der Angst. In diesen Fällen sollte der Coach den Einsatz des Tools abbrechen und dem Klienten einen psychotherapeutischen Ansatz im Umgang mit den betreffenden angstbesetzten Situationen empfehlen.

### Themenvorschläge und Anregungen

Vor der Entscheidung, das Tool anzubieten, sollte der Coach gemeinsam mit dem Klienten herausarbeiten, welches Thema bzw. welches Ziel diesem so wichtig ist, dass er dafür bereit ist, an sich und seinen Ängsten zu arbeiten.

### Beruf, Organisations- und Professionswelt

Beispiele für entsprechende Situationen in beruflichem Kontext können sein: seinem Team, Chef oder Mitarbeiter endlich konstruktiv sagen, was man denkt und sich wünscht (in angemessenem Ton); seine beruflichen Wünsche äußern und umsetzen, zumindest mit den ersten Entwicklungsschritten starten; eine neue Weiter-/Ausbildung beantragen/starten; mit dem Büropartner klar besprechen, was einen stört; Erwartungsmanagement: mit dem beruflichen Umfeld klären, wie die gegenseitigen Erwartungen wirklich lauten; sich für eine höhere Stelle bewerben; die Arbeitsstelle wechseln, wenn man dauerhaft unzufrieden ist; mal mit einem anderen Beförderungsmittel zur Arbeitsstelle fahren oder einen anderen Weg nehmen; Überforderung klar ansprechen und Veränderung anstreben; für die eigenen Überzeugungen einstehen und für sie kämpfen; konstruktiv streitbar werden; sich bei Arbeitskollegen,

Kooperationspartnern oder seinem Chef für ein Fehlverhalten entschuldigen; eigene Schwächen offensiv ansprechen und um Hilfe bitten.

### Privatwelt

Beispiele für entsprechende Situationen in privatem Kontext können sein: Einmal das Gegenteil der sonstigen Gewohnheiten leben, z.B. anderen Kleidungsstil oder ein anderes Hobby ausprobieren; sich im Selbstverteidigungskurs/beim Kampfsport anmelden; Nachbarn zu ihrer lauten Musik die Meinung sagen; dem Partner endlich offen sagen, was einen stört; sich bei jemandem persönlich für eine alte Sache entschuldigen; zur medizinischen Vorsorge gehen; Fastenwoche einlegen; zucker-/fleischfreie Woche planen; Vater/Mutter umarmen und sich für alles bedanken, was sie für einen getan haben; einen Streit mit jemandem begraben; endlich umziehen.

### Voraussetzungen

Der anwendende Coach sollte erfahren sein. Er sollte eine gute Beobachtungs- und Entscheidungsfähigkeit hinsichtlich psychotherapeutisch zu differenzierender Themen besitzen, um gegebenenfalls rechtzeitig das Coaching mit diesem Tool abzubrechen und den Klienten zu einer psychologischen bzw. ärztlichen Bearbeitung weiterzuempfehlen. Der Coach sollte während der Anwendung eine entsprechende Achtsamkeit an den Tag legen und auf Anzeichen einer möglichen Psychotherapieindikation rechtzeitig reagieren.

### Persönliche Hinweise

Eine intensive und tiefe Auseinandersetzung des Coachs im Vorfeld – verbunden mit einer fachlich fundierten Einschätzung der individuellen Machbarkeit für den Klienten – ist erfolgsentscheidend. Ist ein Klient nicht in der Lage, sich seinen Ängsten zu stellen, wird die Anwendung des Tools möglicherweise zu einer Menge neuer und zusätzlicher Frustration führen, was unbedingt verhindert werden sollte.

Auf der anderen Seite sind das Überwinden subjektiv als schwierig empfundener – manchmal als fast „unmöglich zu schaffen“ wahr-

genommener – Situationen im Privat- und Berufsleben und die daraus neu gewonnene Lebensfreude bei den Klienten ein sehr eindrucksvolles, berührendes und emotional bewegendes Erlebnis. In der Regel dürfen Coaches miterleben, dass Klienten nach diesem Jahr nicht mehr dieselben sind wie vorher. Der Unterschied ist beeindruckend und kann bei erfolgreicher Umsetzung in seiner Konsequenz sehr erfüllend ausfallen. Für Klient und Coach.

### Der Autor

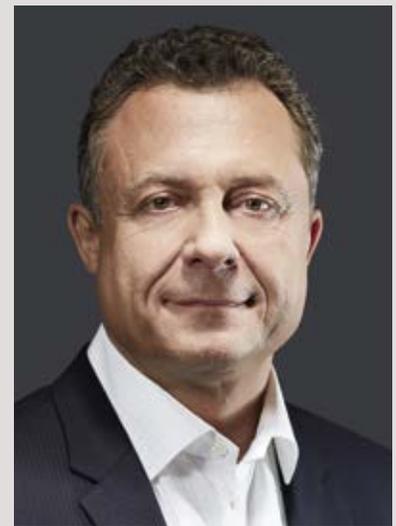


Foto: Valéry Kloubert

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 IOBC. Ralf Gasche ist Unternehmer, Abenteurer und Marathonläufer, Gründer erfolgreicher Beratungsfirmen und blickt auf hunderte Vorträge, tausende Coaching-Stunden und zehntausende Seminarstunden zurück.

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

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



## Coaching-Gutscheine

Kaufentscheidung vor dem Erstgespräch?

*Von David Ebermann*

*Um ihre Leistungen an den Mann oder die Frau zu bringen, können Coaches sich einiges einfallen lassen. Dabei sollte jedoch stets darauf geachtet werden, dass die Verkaufsinstrumente erfolgsrelevante Aspekte der anschließenden Zusammenarbeit nicht unterlaufen. Wie ist es zu bewerten, wenn Coachings in Form von Gutscheinen zu erwerben sind, die anschließend (möglicherweise) nichts ahnenden Personen als Geschenke überreicht werden?*

Wer kennt es nicht: Zum Geburtstag oder anlässlich eines anderen Ereignisses erhält man einen Gutschein als Geschenk. Zwar wäre man aus eigenem Antrieb nicht auf die Idee gekommen, die Leistung, die der Gutschein beinhaltet, in Anspruch zu nehmen, aber nun steht man unter Zugzwang. Der Gutschein soll ja schließlich nicht verfallen, wäre dies doch schade und zudem nicht sehr schmeichelhaft für die Person, die den Gutschein gekauft und mit besten Absichten als Geschenk überreicht hat. Alles halb so wild, handelt es sich beispielsweise um einen Konzertbesuch, einen Töpferworkshop oder ähnliche Freizeitangebote – zur Not steht man es eben durch.

Wie ist es hingegen zu bewerten, wenn man einen Gutschein über ein Coaching erhält? Die Frage ist nicht lediglich theoretischer Natur, wie man spontan vermuten könnte. Tatsächlich gibt es im Markt Anbieter, bei denen man Coaching-Gutscheine für andere Personen, die von ihrem Glück womöglich nichts ahnen, erwerben kann. Wenngleich dieses Verkaufsinstrument in der Coaching-Branche vergleichsweise selten zur Anwendung kommt, lohnt es sich, zu fragen, ob (und ggf. unter welchen Bedingungen) das Gutschein-Modell mit der Berufsethik des Coachs vereinbar ist. Dies geschieht hier – losgelöst von konkreten Angeboten – aus theoretischer Perspektive.

Folgend sollen einige grundlegende Aspekte, die die Anbahnung eines Coachings betreffen, aufgegriffen werden. Dabei wird gefragt, ob der Verkauf von Coaching-Gutscheinen mit ihnen in Einklang zu bringen ist. Zentral ist hierbei die Betrachtung des *unverbindlichen Erstgesprächs* und seiner Bedeutung im Coaching.

### Die Bedeutung des Erstgesprächs

Das Erstgespräch erfüllt im Coaching-Kontext mehrere Funktionen (siehe hierzu auch Rauen, 2014). Es dient der Klärung, worin das *Anliegen des potenziellen Klienten* besteht, und damit u.a. der Beantwortung der Frage, ob ein Coaching überhaupt die *richtige Maßnahme* ist: Ist ein Coaching geeignet, den potenziellen Klienten bei seinem individuellen Anliegen zu

unterstützen oder wäre eine andere Maßnahme, z.B. ein Training, vorzuziehen? Das Erstgespräch ist schon allein aus diesem Grund unverbindlich zu gestalten. Es steht vor der „Kaufentscheidung“. Letztere wird der Person, die einen Gutschein erhält, jedoch von einem Dritten abgenommen.

Nun könnte man argumentieren, dass es im organisationalen Kontext ebenfalls Situationen gibt, in denen einer Person – z.B. einer Führungskraft – ein Coaching von nächsthöherer Stelle im Unternehmen nahegelegt oder gar „verordnet“ wird. Hier besteht jedoch ein wesentlicher Unterschied in der *frei(er)en Wahl des Coachs* und damit der Frage, ob eine *Passung* gegeben ist: sowohl zwischen (a) Coach und potenziellem Klienten als auch zwischen (b) dem Coach mit seinen Erfahrungen und inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten und dem Klienten-Anliegen. Rauen (2021) empfiehlt Interessenten, mit mindestens drei Coaches in Kontakt zu treten, um eine Entscheidung auch auf Vergleichswerte stützen zu können.

Die Passung ist wiederum hinsichtlich der Frage relevant, ob eine *tragfähige Arbeitsbeziehung* aufzubauen ist. Anstatt ein unverbindliches Erstgespräch nutzen zu können, um sich ein Bild von seinem potenziellen Coach zu machen und im Anschluss zu entscheiden, ob die Chemie stimmt und man sich vorstellen kann, sich diesem Coach anzuvertrauen, ist die Wahl des Coachs bereits gelaufen, sobald der Gutschein erworben und dem Klienten in spe überreicht wird. Eine kritische Prüfung der Passung wird optimalerweise nicht nur vonseiten der Klienten, sondern ebenso von den Coaches vorgenommen. Auch dies entfällt im Gutschein-Modell (zumindest zunächst), schließlich lernt auch der Coach seinen Klienten erst kennen, nachdem er bereits ausgewählt und engagiert wurde.

Besteht keine Passung, so könnte der Aufbau einer guten Arbeitsbeziehung erschwert sein. Dies kann die Erfolgsaussichten eines Coachings schmälern, denn aus Sicht der Forschung stellt die tragfähige Arbeitsbeziehung einen *Wirkfaktor* im Coaching dar. Graßmann (2019) weist darauf hin, dass die Beziehungs-

qualität zwischen Coach und Klient deutlich mit den im Coaching erzielten Ergebnissen zusammenhängt.

Es bleibt festzuhalten: Neben der Frage, ob er sich coachen lassen möchte und sollte, ist auch die Frage, von wem er ggf. begleitet werden will, vom Klienten nicht gänzlich frei zu beantworten, sofern dem Coaching ein Gutschein-Modell zugrunde liegt.

### Unverbindlichkeit auch im Gutschein-Modell möglich?

Entstehen hingegen nur bei tatsächlicher Inanspruchnahme der Leistung Kosten oder besteht die Möglichkeit, das gebuchte Coaching nach einem ersten (formal gesehen unverbindlichen) Kennenlernen gegen vollständige Rückerstattung der Kosten zu stornieren, relativieren sich die zuvor genannten Aspekte deutlich. Sie werden aber nicht in Gänze obsolet. Es könnte bei Nichteinlösung des Gutscheins nämlich das unangenehme Gefühl entstehen, das gutgemeinte Geschenk zu verschmähen und damit einem – vermutlich nahestehenden – Menschen vor den Kopf zu stoßen. Das Empfinden, nach *sozialer Erwünschtheit* handeln zu müssen, kann im Besonderen aufkommen und möglicherweise zu einem Coaching wider Willen führen, dessen Nutzen infrage zu stellen wäre. Es steht somit die Frage im Raum, wie ein Coach damit umgeht, wenn er den Eindruck hat, dass der potenzielle Klient sich unter anderen Umständen eigentlich eher nicht (oder nicht von ihm) coachen lassen würde. Führt er das Coaching dennoch durch oder verzichtet er darauf? Sensibilisiert er sein Gegenüber für den Umstand, dass nur ein freiwilliges und aus eigenem Antrieb begonnenes Coaching sinnvoll ist, sowie für die Bedeutung der Passung?

Darüber hinaus macht es einen Unterschied, ob das Coaching im direkten Anschluss an das Erstgespräch stattfinden soll oder nicht. Rauen (2014) weist darauf hin, dass die Entscheidung für ein Coaching nicht im Erstkontakt erfolgen sollte. Einem Interessenten sei stattdessen die Möglichkeit einzuräumen, „sich in einem für ihn angemessenen Zeitraum zu überlegen, ob

er mit dem Coach eine gemeinsame Arbeitsbeziehung eingehen möchte“ (ebd., S. 64).

Schultert ein Coach die Herausforderung, auch im Rahmen des Gutschein-Modells eine Unverbindlichkeit herzustellen, die *nicht nur auf dem Papier* gegeben ist, sondern dem Klienten den (möglicherweise) gefühlten Druck nimmt, unter Zugzwang zu stehen, und blickt er im Erstkontakt seinerseits kritisch auf die Passung sowie weitere relevante Fragen? Dann dürfte das Gutschein-Modell *durchaus zu vertreten* sein.

### Die Bedeutung der Veränderungsmotivation

Eine dieser weiteren relevanten Fragen betrifft die Veränderungsmotivation des potenziellen Klienten, die als Voraussetzung eines erfolgreichen Coachings verstanden wer-

den kann. Ob dem Coaching ein Gutschein zugrunde liegt oder nicht, ist hier zwar nicht entscheidend. Kommt der Klient aber nicht auf eigene Initiative ins Coaching, kann hierin der Anlass gesehen werden, die Veränderungsmotivation im ersten Kontakt zwischen Coach und Klient noch intensiver zu prüfen. Nach Schermuly (2019) kann eine mangelhafte Veränderungsmotivation aufseiten des Klienten die Wahrscheinlichkeit eines Coaching-Abbruchs erhöhen.

### Fazit

Neben den hier diskutierten Aspekten könnte man weitere kritisch hinterfragen. Auf welcher Basis wird z.B. der Umfang des Coachings festgelegt, wenn das zu bearbeitende Anliegen noch gar nicht im Detail besprochen wurde? Deckt ein Gutschein nur wenige Coaching-Einheiten ab, obwohl das Anliegen einer tie-

feren und ausführlicheren Bearbeitung bedarf, könnte es sein, dass ein Klient das Coaching mit angestoßenen, aber letztlich unbearbeiteten Problemen verlässt, was nach Schermuly (siehe Ebermann, 2021, S. 15) dazu führen kann, dass der Klient mit „offenen, möglicherweise schmerzhaften Themen umgehen muss, ohne dabei durch einen Coach begleitet zu werden“. Wird das Coaching dann zur Akquise weiterer Einheiten genutzt? Eine mögliche Schlussfolgerung aus diesem Gedanken besteht darin, dass sich das Gutschein-Modell – setzt man voraus, dass i.d.R. nur wenige Einheiten vom Gönner finanziert werden – nur für Anliegen eignet, die keiner tieferen Bearbeitung bedürfen, wie z.B. einfache Entscheidungssituationen. Aber woher soll der Coach wissen, dass der Klient mit einem „einfachen“ Anliegen kommt, bevor er ihn kennengelernt hat? Coaching per Gutschein mag unter bestimmten Voraussetzungen gut funktionieren. Man darf jedoch bezweifeln, dass das Modell für die Coaching-Praxis prädestiniert ist.

### David Ebermann

Redaktion Coaching-Magazin  
redaktion@coaching-magazin.de



### Literatur

- » **Ebermann, D. (2021).** Interview mit Prof. Dr. Carsten C. Schermuly. Wie sich Nebenwirkungen und Abbrüche im Coaching vermeiden lassen. *Coaching-Magazin*, 14(1), S. 14–21.
- » **Graßmann, C. (2019).** Beziehungsqualität im Coaching. Der Schlüssel zum Erfolg? *Coaching-Magazin*, 12(4), S. 45–49.
- » **Rauen, C. (2021).** *Tipps für die Coach-Auswahl*. Ratgeber der RAUEN Coach-Datenbank. Abgerufen am 21.09.2021: [www.coach-datenbank.de/ratgeber/der-passende-coach/tipps-coach-auswahl.html](http://www.coach-datenbank.de/ratgeber/der-passende-coach/tipps-coach-auswahl.html)
- » **Rauen, C. (2014).** *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Schermuly, C. C. (2019).** „Ich glaube, der kommt nicht mehr ...“. Verbreitung und Ursachen von Coaching-Abbrüchen. *Coaching-Magazin*, 12(2), S. 44–49.



## Entfaltende und hemmende Präsenz im Coaching

Bewegungsenergie als spezifische Form nonverbaler Kommunikation in der Coach-Klient-Beziehung

*Von Dr. Tünde Erdős*

*Coaching kann vielfältige positive Wirkungen entfalten. Dies ist mittlerweile belegt, sodass Forschende sich verstärkt den Coaching-Prozessen und damit der Frage, wodurch Coaching wirkt, widmen können. Die im Folgenden vorgestellte Studie ist genau hier zu verorten. Sowohl Coaches als auch Klienten gaben im Anschluss an durchgeführte Coaching-Sitzungen ihre Erfahrungen wieder. Sinn und Zweck dieses Unterfangens war es, herauszufinden, wann Präsenz – verstanden als dynamisches Phänomen in der Coach-Klient-Beziehung – eine entfaltende bzw. hemmende Wirkung auf die Zielerreichung hat.*

Von der International Coaching Federation (ICF) als die wichtigste Kernkompetenz von „Meister-Coaches“ gepriesen, ist Präsenz eine willkommene, jedoch nicht immer rundum verstandene Fertigkeit. Einerseits finden sich ausreichend Beschreibungen über die Elemente, die Präsenz abstecken, andererseits fehlt ein ausreichendes Verständnis rund um die Elemente, die Präsenzlosigkeit ausmachen. Ebenso wenig ist die Wirkung der zwei Seiten dieser Medaille auf den Fortschritt des Klienten im Coaching-Prozess bekannt.

## Begriffsklärung

In diesem Artikel werden die Begriffe der *Bewegungs- und Grundenergie* verwendet. Unter Bewegungsenergie versteht man die Menge der Bewegungen, welche in der Interaktion zwischen Kommunikationspartnern spontan entsteht und objektiv als Energie messbar ist (MEA, Motion Energy Analysis; siehe Ramseyer, 2016). Im Gegensatz dazu bildet die Grundenergie jene Menge an Bewegungen ab, welche ein Kommunikationspartner individuell und als Persönlichkeit in die Interaktion einbringt. In diesem Sinne unterscheidet sich die für die Präsenzforschung gemessene nonverbale Bewegungsenergie von „konventioneller“ nonverbaler Kommunikation (z.B. Bandler & Grinder, 1990), die u.a. impliziert, dass Kommunikationspartner bewusst Bewegungen nachahmen oder Bewegungen initiieren, um beim Gegenüber eine Wirkung zu erzielen.

## Ein neuer Forschungsansatz

Eine umfangreiche international durchgeführte und mit einem Harvard-Stipendium dotierte Coaching-Prozess-Forschung (Erdös & Ramseyer, 2021) untersuchte rein auf Video basierte Aufnahmen von 184 Coach-Klient-Paaren im Umfang von jeweils zehn Coaching-Stunden, um ein spezielles interpersonelles Phänomen im Coaching zu erkunden: *Bewegungsenergie durch nonverbale Synchronie*. Im Speziellen wurde untersucht, welche Wirkung die durch Bewegungsenergie erfasste spontane nonverbale Reaktionsfähigkeit zwischen

Coach und Klient auf die zu erzielende Entwicklung des Klienten hat.

Wir erfahren durch diesen neuen Ansatz, wie reine Bewegungssynchronie über das in der Psychotherapie als Motion Energy Analysis (MEA; Ramseyer, 2020) etablierte Analyse-Werkzeug Präsenz abbilden kann. Erfasst wurde, wann Präsenz entfaltende und hemmende Wirkung auf die Fähigkeit von Klienten hat, sich emotional und kognitiv so zu regulieren, dass sie den von ihnen angepeilten Fortschritt erreichen. Auf der Grundlage der Resultate wird argumentiert, dass unser Körper kein Skelett ist, das unseren Körper spazieren trägt, sondern vielmehr das verlässlichste „Messinstrument“ darstellt, das unsere Präsenz manifestiert (Erdös & Ramseyer, 2021). Daher ist Präsenz primär ein komplexes und *dynamisches Coach-Klient-Phänomen*. Dabei spricht unser Körper über unsere spontane Reaktionsfähigkeit Bände.

In diesem Sinne geht dieser Artikel der Frage nach, inwiefern Bewegungsenergie für die Wirkung von Präsenz im Coaching relevant ist, und weist so die Richtung für den Zusammenhang zwischen Bewegungsenergie und Präsenz bzw. Präsenzlosigkeit im Coaching. Er tut dies durch einen Brückenschlag zwischen Bewegungsenergie und der Komplexität der Natur. Über diesen Brückenschlag liefert er die Antwort, wie Coaches Bewegungsenergie als Kompass für die entfaltenden sowie hemmenden Kräfte von Präsenz anwenden können, um Klienten in ihrem Entwicklungsprozess erfolgreich zu unterstützen. Wo fängt das Fragenstellen eigentlich an?

## Der Appetit auf ein klareres Verständnis von Präsenz

Eines Tages stellte mir ein Klient in einer Coaching-Sitzung unvermittelt die Frage: „Warum geht Ihr Körper nach hinten, wenn Sie eigentlich ‚Ja‘ sagen?“ Ich wurde neugierig und lud den Klienten umgehend ein, diese scheinbar mangelnde Kongruenz zwischen meiner spontanen körperlichen Reaktion und meinem verbalen Output zu erkunden, weil er kundtat, dass er nicht mehr sicher wäre,

welchem Signal er in unserer Interaktion mehr vertrauen sollte. Zudem äußerte er, dass er sich überfordert fühlte, es ihm schwerfiel, seine Aufmerksamkeit auf das Coaching-Ziel zu lenken, und er daher erwägen würde, das Coaching zu beenden.

Beeindruckt von der Präzision der Wahrnehmungsfähigkeit des Klienten einerseits und sichtlich erstaunt über meine spontane nonverbale Reaktion auf diesen andererseits, begab ich mich mit einem Gefühl der Verletzlichkeit auf die Erkundungsreise möglicher Dynamiken in unserer Coaching-Beziehung. Kurzerhand ergaben unsere Reflexionen, dass die Rückwärtsbewegung meines Körpers ...

- » ein Ausdruck eines unterdrückten Druckmoments in mir war,
- » meine vermeintlich bewussten Gedankenprozesse übersteuert hat und
- » in prompter Reaktion auf eine fordernde Frage des Klienten, die ich nicht bewusst als solche wahrnahm, zum Ausdruck kam.

Mein Appetit auf das Erforschen der Qualität und Wirkung der wachen Reaktionsfähigkeit und Präsenz des Körpers auf die Coaching-Beziehung über die Bedeutung gedanklicher Wahrnehmungsprozesse hinaus war somit geboren. Meine ersten Nachforschungen ergaben, dass wir im Coaching weder Wisserfahrung noch Erfahrungswissen über die Essenz spontaner Reaktionsfähigkeit und Bewegungsenergie haben. Sehr wohl fand ich heraus, dass wir ausreichendes Verständnis darüber haben (z.B. Gollwitzer, 1996), dass Zielabsicht, Zielsetzung und Umsetzungsabsicht im Coaching nicht ausreichen, damit Klienten Ziele erreichen, sofern wir Coaching als ein zielorientiertes Unterfangen zu definieren suchen. Zudem wissen wir, dass Klienten ihre volle Aufmerksamkeit dann auf die Coaching-Arbeit richten können und am effektivsten sind – mit anderen Worten fähig sind, sich in herausfordernden Momenten im Coaching emotional und kognitiv zu regulieren –, wenn sie sich ausreichend *sicher fühlen und vertrauen* (Molyn et al., 2019). Was sagt eigentlich die Natur zur Essenz von Bewegungsenergie?

## Bewegungsenergie in der Natur

Betrachten wir beispielsweise das Verhalten des kurzgehörnten Chamäleons. Der gängige Volksglaube besagt, dass das kurzgehörnte Chamäleon seine Farbe verändert, um sich seinem Umfeld anzupassen. In Wahrheit trifft das Gegenteil zu. Das kurzgehörnte Chamäleon ist in seinem Grundzug natürlich getarnt. Mit anderen Worten: Immer dann, wenn es entspannt ist, trägt es grün als Tarnfarbe.

Diese Leguan-Art verschmilzt mit der Umwelt, in der sie beheimatet ist, auf eine ganz natürliche Art und Weise und schafft es sogar, durch Tanzbewegungen Blätter nachzuahmen. Wenn sie jedoch aus ihrer Umwelt bedrohliche Impulse aufnimmt, dann verändert sie die Farbe. Man könnte sagen, sie verwandelt sich in eine lebende Gemütsspirale. Sie verändert ihre Farbe sozusagen, um eine besondere Mitteilung zu machen. Je schneller

sich ihre Hautfarbe verändert, umso intensiver ist ihr Gemütszustand.

Die besagte Forschungsarbeit (Erdös & Ramseyer, 2021) über Bewegungssynchronie enthüllt ähnliche Vorgänge zwischen Coach und Klient. Die zwischen ihnen wirkende Spannung verändert sich lediglich dann grundlegend, wenn entweder der Coach oder der Klient das Bedürfnis hat, eine ganz besondere Mitteilung zu machen, was sichtbar wird, ohne dass jemand auch nur ein Wort spricht oder die Konversation gehört werden muss. Eine ähnlich komplexe Dynamik lässt sich in dem Schwarmverhalten von Fischen beobachten. Dieses wird in der Naturforschung mit dem Phänomen der Bewegungssynchronie erklärt und beschrieben (Gruber et al., 2019).

### Forschungsergebnisse: Die Relevanz von Bewegungsenergie für Präsenz

Generell lässt sich sagen, dass – ähnlich dem Farbveränderungsverhalten des kurzgehörnten Chamäleons in Momenten einer Gemütsregung – sowohl Coach als auch Klient in herausfordernden Momenten jeweils ihre Grundenergie verändern, und zwar *um Bedürfnisse zu kommunizieren*. Dazu bedarf es scheinbar keines verbalen Austauschs als Grundvoraussetzung. Denn Veränderungen in der Grundenergie werden in der messbaren Bewegungsenergie der Interaktionspartner sichtbar (Ramseyer, 2020). Diese Veränderungen implizieren, dass Coaches Bedürfnisse ins Coaching mitbringen und im Prozess welche haben oder solche entwickeln, wobei diese Bedürfnisse zumeist außerhalb ihrer Wahrnehmung liegen. Im Grunde erfolgt die somatische Reaktion innerhalb eines für spontane Reaktionen als Standard festgelegten Intervalls von sechs Sekunden (ebd.).

Weder die Coaching-Themen noch der verbale Austausch in den Sitzungen wurde abgefragt.



## Gemeinsam auf dem Weg zur ICF Zertifizierung!



Weltweit anerkannt & unabhängig –  
Ihr Zeichen für Professionalität im Coaching

- ▶ Gemeinsam statt einsam – in der **Zertifizierungs-Challenge** mit Kolleg:innen zur ICF Zertifizierung
- ▶ **Schritt für Schritt zum Ziel** – begleitet durch erfahrene ICF Coaches
- ▶ **3 Stufen:** ACC (Associate Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach), MCC (Master Certified Coach)
- ▶ **Internationales Qualitätssiegel** für Professionalität im Coaching, Voraussetzung bei vielen Unternehmen
- ▶ Regelmäßige Informationen über Zertifizierung und Challenges auf [virtual-education.eu](https://virtual-education.eu)



Informationen unter:  
[coachfederation.de/  
professionalisierung](https://coachfederation.de/professionalisierung)

Vielmehr nahmen die 184 am Projekt teilnehmenden Klienten nach jeder Sitzung zu ihrer *Regulationsfähigkeit und Beziehungsqualität* Stellung. Zudem gaben auch die Coaches jeweils in Einzelinterviews ihre Erfahrungen zu dem erlebten Coaching-Prozess bekannt. Daher lässt sich der Zusammenhang zwischen reiner Bewegungsenergie als spontane Reaktionsfähigkeit von Coaches und der emotionalen und kognitiven Regulationsfähigkeit von Klienten als Ausdruck von Präsenz darstellen.

In diesem Sinne indiziert Präsenz als nonverbale und spontane Reaktionsfähigkeit allerdings, dass es sich dabei um kein für Coaches spezifisches, sondern vielmehr um ein *interpersonelles* Phänomen zwischen Coach und Klient handelt. Auf diese Sinngabe zu Präsenz lieferte bereits eine qualitative Interviewumfrage von Noon (2018) einige Hinweise. Die Forschungsergebnisse über Bewegungsenergie deuten zudem darauf hin, dass es sich bei Präsenz eher um „professional proximity“ (Erdös, 2021) – also um eine Art der professionellen Nähe – als um die hochgepreisene selbstaufrege Distanziertheit handelt.

### Präsenz als Coach-Werkzeug

Speziell lässt sich festhalten, dass Coaches Präsenz in herausfordernden Momenten als eine „Korrekturmaßnahme“ einsetzen, insbesondere dann, wenn sich der Coaching-Prozess zu verschlechtern scheint. Dieses Ergebnis überrascht.

Überraschend ist auch, dass Coaches sich zu Beginn eines Coaching-Prozesses ganz besonders präsent zeigen, um mit ihrem Klienten auf die gleiche Wellenlänge zu gelangen, wobei Daten zeigen, dass Präsenz über die Sitzungen hinweg stetig abnimmt. Allerdings berichten Klienten in diesen Momenten hoher Präsenz zu Beginn der Coaching-Prozesse weder erlebten Fortschritt noch ein erhöhtes Gefühl der Sicherheit oder Selbstregulation. Ganz im Gegenteil. Es scheint, als ob Präsenz vor allem dann, wenn es zu viel von ihr gibt, *Klienten dabei hemmt, schwierige Lernmomente zu navigieren*. Mit anderen Worten: Ein „Mehr“ an Präsenz impliziert in keiner Weise einen bes-

seren Kontakt zum Gegenüber. Die Frage ist daher: Wann entfaltet Präsenz optimale Kräfte für Klienten?

Die optimale Kraftentfaltung von Präsenz scheint laut der Forschungsergebnisse von den Bedürfnissen der Klienten abzuhängen. Dort, wo diese beispielsweise bevorzugen, an einer speziellen Aufgabenfestlegung und Zielorientierung zu arbeiten, benötigen sie weniger Präsenz.

Schlussendlich tritt Präsenzlosigkeit dort auf, wo sich Coaches ihrer eigenen Bedürfnisse bezüglich Präsenz, Reaktionspräferenzen oder Standardreaktionsmuster in herausfordernden Momenten nicht bewusst sind. Fehlt das Bewusstsein über eigene Reaktionsmuster *schränkt Coaches in ihrer Entscheidungsfähigkeit ein* und erschwert es damit, adäquat zu reagieren, um eine gute Verbindung herzustellen. Dies geschieht unabhängig davon, wie Klienten sich selbst wahrnehmen oder wie sie ihre Präsenz einschätzen. Diese Form der eingeschränkten Entscheidungsfähigkeit ist im Körper manifest und Klienten nehmen sie wahr.

### Präsenz als Beziehungsdynamik

Coach und Klient interagieren, indem sie somatisch aufeinander reagieren. Diese somatischen Reaktionen sind ein Ausdruck der Qualität ihres „Miteinander-Seins“ über den verbalen Austausch hinweg. In diesem Sinne stellt Präsenz eine *Reaktionsdynamik* zwischen Coach und Klient dar: Einen reziproken somatischen Bedürfnisaustausch im Dialog. Dabei verkörpert Präsenz den relationalen Prozess zwischen Coach und Klient entweder mit entfaltender oder hemmender Kraft. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass im „Tanz“ der spontanen Bewegungssynchronie besonders fehlendes Bewusstsein des Coachs über die komplexe Dynamik der Gegenseitigkeit den Entwicklungsfortschritt von Klienten hemmen kann.

### Fallbeispiel

Ein Coach nimmt sein Gegenüber als „idealen“ Klienten wahr, der für das Coaching bereit ist. Was geschieht? Die Ergebnisse zu diesem Coach-Klient-Paar zeigen, dass der Coach über

den Coaching-Prozess hinweg dazu tendiert, wenige bis keine Reaktionen auf den Klienten zu zeigen, weil – laut seinen Berichten im Einzelinterview – sein Bedürfnis nach einem idealen Klienten gedeckt zu sein scheint. Im Gegenzug zeigen die Ergebnisse, dass der Klient hohe Bewegungsenergie in den Coaching-Prozess bringt. Dieser somatische Austausch findet unbewusst statt. Da der Coach sich dessen nicht bewusst ist, dass das hohe Energieniveau seines Klienten auf dessen natürliches Reaktionsmuster des „Rechtmachens“ zurückzuführen ist und dass er ständig das Bedürfnis seines Coachs erfüllt, „ein idealer Klient“ zu sein, verlässt der Klient seinen Coaching-Prozess in dem Glauben, dass er einen guten Coach hatte. Seine Selbstbewertungen weisen sehr niedrige Selbstregulationswerte aus.

Dieser Fall verdeutlicht, dass sowohl Coach als auch Klient ihre Bedürfnisse in den Coaching-Prozess mitbringen und diese sich dort somatisch manifestieren. Mit der MEA-Analyse wurde deutlich, wie dieser *Bedürfnisaustausch* in dem „Tanz“ reziproker Bewegungsenergie abzulesen ist. Allein die Tatsache, Coach zu sein – wie das Bedürfnis, im Coaching eine Wirkung zu erzielen, ein besonderes Coaching-Werkzeug verwenden zu wollen, wirkungsvolle Fragen stellen zu müssen, der Druck, sich emotional zu distanzieren oder präsent sein zu müssen, oder das Bestreben, sämtliche dieser Bedürfnisse auszublenzen –, scheint Spannungen zu erzeugen, die daran abzulesen sind, wie Coaches auf die Bedürfnisse der Klienten eingehen können und auf diese reagieren. Die Beweisgrundlage zeigt, dass der spontane Bedürfnisaustausch entfaltende Kräfte hat, sofern dieser als Coaching-Werkzeug bewusst eingesetzt wird.

### Neukalibrierung von Coaching-Präsenz

Die Forschungsergebnisse (Erdös & Ramseyer, 2021) zeigen, dass ...

- » unsere Präsenz durch unseren Körper Bände spricht,
- » unser Körper nicht lügt,
- » Klienten fehlende Kongruenz zwischen gesprochener Sprache und Bewegungsenergie wahrnehmen, und daher

- » unser Körper vor unserem Gehirn kommuniziert, und
- » Coaches in Betracht ziehen müssen, wie sie mit ihren Klienten und sich selbst durch ihre Körper verbunden sind, weil
- » ihre Körper eine „geheime Intelligenz“ vereint.

Um diese Verbindung herzustellen, lässt sich Präsenz fürs Coaching wie folgt definieren (Erdös, 2021, S. 60). Es geht um „die spontane, ungezwungene Reaktionsfähigkeit in unseren Interaktionen. Es handelt sich um eine Interaktionsfähigkeit, die sich im Körper zeigt, bevor wir auch nur ein Wort sprechen. Es ist ein dynamischer Prozess, der einem reziproken Bedürfnisaustausch zugrunde liegt, wobei dieser Austausch ein authentisches Miteinander-in-Beziehung-Sein darstellt und dadurch gekennzeichnet ist, welche Qualität statt welcher Quantität an Präsenz die Interaktionspartner in die Beziehung einbringen.“ Hierbei kann Präsenz in vier Sphären untergliedert werden (ebd.):

- » ICH-Sphäre (Coach/Klient)
- » WIR-Sphäre (Interaktionsdynamik zwischen Coach und Klient)
- » ALLE-Sphäre (organisationstypische/familiäre Kontexte und soziale Einflüsse)

- » OMNI-Sphäre (kulturelle, spirituelle und philosophische Einflüsse)

### Implikationen für die Coaching-Praxis

Diese Neukalibrierung impliziert eine komplexe Perspektive auf Präsenz und erfordert die Fähigkeit, mit den oben beschriebenen entfaltenden und hemmenden Kräften von Präsenz zu arbeiten. Diese Komplexität wird als „Integrative Presence“ (Erdös, 2021) bezeichnet und bedeutet, dass Präsenz ein relationales Phänomen ist und dass es vielfältige Arten gibt, präsent zu sein und durch Präsenz zu wirken. Dieses relationale Phänomen umfasst die Fähigkeit, das Augenmerk konstant auf folgende Qualitäten zu richten:

- » Bedürfnisaustausch in der Coaching-Beziehung: „Es braucht immer zwei.“
- » Bedürfnisspiegelung in unseren Ökosystemen: „Es braucht immer alle.“
- » Wellenschlag unserer Kulturen und Hinterlassenschaften: „Es braucht immer mehr.“

Die komplexe interaktionale Essenz von Präsenz erfordert einerseits die Bereitschaft und Fähigkeit, mit Bedürfnissen in der Coaching-

Beziehung ausgewogen zu arbeiten. Andererseits erfordert sie die Einsicht, dass Präsenz lediglich dann der Schlüssel zum Coaching-Erfolg ist, wenn man sie mit Vorsicht genießt. Sie ist nur dann der X-Faktor im Coaching, wenn Coaches lernen, sie im Wissen um die zwei Seiten dieser Medaille anzuwenden.

Was, wenn es für Klienten und deren Entwicklung wichtiger ist, dass Coaches sich als authentische Wesen zeigen und in dem Maße auf die Klienten reagieren, wie diese sich zeigen? Was, wenn Coaches sich bewusst machen, dass die Spannung des bloßen Drucks, präsent sein zu sollen, zu müssen und zu wollen, in ihrem Körper Wände der Präsenzlosigkeit aufbaut?

Eine ausführliche Darstellung der Forschungsergebnisse findet sich in Erdös (2021):

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

### Literatur

- » **Bandler, R. & Grinder, J. (1990).** *Frogs into Princes*. United Kingdom: Eden Grove Editions.
- » **Erdös, T. (2021).** *Coaching Presence: Understanding the power of the non-verbal relationship*. Maidenhead: McGraw Hill/Open University Press.
- » **Erdös, T. & Ramseyer, F. (2021).** Change process in coaching: Interplay of movement synchrony, working alliance, self-regulation, and goal-attainment. *Frontiers in Psychology*, Juni. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.580351>
- » **Gollwitzer, P. M. (1996).** Das Rubikonmodell der Handlungsphasen. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Motivation und Emotion. Band 4 Motivation. Volition und Handlung* (S. 531-582), Göttingen: Hogrefe.
- » **Gruber, D. F.; Phillips, B. T.; O'Brien, R.; Boominathan, V.; Veeraraghavan, A. & Vasan, G. et al. (2019).** Bioluminescent flashes drive nighttime schooling behavior and synchronized swimming dynamics in flashlight fish. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0219852>
- » **Molyn, J.; de Haan, E.; Stride, C. & Gray, D. (2019).** *What common factors contribute to coaching effectiveness*. Abrufbar unter: <http://gala.gre.ac.uk/id/eprint/23739>
- » **Noon, R. (2018).** Presence in Executive Coaching Conversations – The C2 Model. *International journal of evidence-based coaching and mentoring*, 16(special issue 12), S. 4–20.
- » **Ramseyer, F. T. (2020).** Motion energy analysis (MEA): A primer on the assessment of motion from video. *Journal of Counseling Psychology*, 67(4), S. 536–549.

### Die Autorin



Foto: privat

Dr. Tünde Erdös promovierte 2021 in Business and Organizational Management an der VU Amsterdam. Ihr Forschungsprojekt wurde vom Institute of Coaching (IoC) mit einem Harvard-Stipendium dotiert. Sie erhielt ihren „MSc in Executive Coaching“ an der Ashridge Business School in Großbritannien und praktiziert als Führungskräfte- sowie Team-Coach mit ICF- und EMCC-Anerkennung. Tünde Erdös arbeitet zudem als Dozentin an der HEC in Paris und supervidiert Studierende in ihrer akademischen Arbeit an der VU Amsterdam.

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



## Corona und Coaching an der neuen Wirtschaftsschwelle

Teil 2: Was bedeutet die Pandemie für Coaching?

*Von Günther Mohr*

*Welche Auswirkungen hat die Coronapandemie auf Coaching und welche Coaching-Ansätze ergeben sich aus der Krise? Dass eine Verschiebung vom Face-to-Face-Setting in Richtung online stattgefunden hat, ist kein Geheimnis. Darüber hinaus sind Themen wie Homeoffice und Führung auf Distanz von Bedeutung. Nicht zuletzt wird eine Aufgabe des Coachings darin bestehen, Unternehmen, ihre Führungskräfte und weiteren Mitarbeiter in einer angemessenen Auswertung der Krise zu unterstützen.*

Im ersten Teil dieses Beitrages (Mohr, 2021; erschienen in Coaching-Magazin 3/2021) wurden Auswirkungen der Pandemie auf Gesellschaft und Wirtschaft beschrieben. Dabei wurde näher auf das Thema Resilienz eingegangen. Nun, in Teil 2, soll thesenartig und exemplarisch entlang der folgenden fünf Bereiche betrachtet werden, inwieweit das Coaching von der Entwicklung berührt ist.

### Stillstand oder Chance zum Innehalten

Wie viele Menschen haben sich bis Ende 2019 nach Aufatmen, nach Innehalten gesehnt? Viele Wirtschaftsbereiche schienen überdreht. Burnout war zu einer viel betrachteten Symptomatik geworden. Die Coronapandemie brachte für große Teile der Bevölkerung ein abruptes Anhalten. In vielen Bereichen wurde gar nicht mehr gearbeitet, in anderen Kurzarbeit angesetzt. Dagegen mussten andere, allen voran Beschäftigte im Gesundheitsbereich, Mehrbelastungen hinnehmen.

Allerdings stellte sich mit Blick auf erstgenannte Gruppen heraus: Lediglich ein kleiner Teil konnte den Stillstand genießen. Nur ganz wenige Menschen berichteten, dass sie ein Innehalten im Sinne einer erholsamen, von Reflexion geprägten Zeit erlebten. Viele waren dazu gar nicht in der Lage. Unsicherheit und Ungewissheit haben eine andere Stimmung erzeugt. Ähnlich den Phasen der Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross (1972), die als Reaktion auf einen gravierenden Einschnitt zunächst eine Phase der Ignoranz und dann der Agitation feststellte, mussten sich viele weiter „abmühen“. Sie taten das häufig im Homeoffice, wo man aufgrund des Wegfalls des Fahrtweges zwar mehr Zeit, aber aufgrund veränderter Arbeitsbedingungen und oftmals unzureichender digitaler Infrastruktur mitunter massive Probleme verzeichnete. Selbst nach einiger Zeit war wenig positives Innehalten zu spüren. Offensichtlich hat auch der Mensch ein gewisses Trägheitsmoment, ehe sich eine bestimmte Veränderung oder Anpassung ergibt. Was die Aufmerksamkeitsebenen anbelangt, sind im Grunde alle betroffen: die körperliche, gefühlsmäßige und denkerische

Aufmerksamkeit. Dass es ein solcher Stillstand wie erlebt sein würde, hatte natürlich keiner gewollt – oder vielleicht nur wenige, die extrem am Anschlag waren. Hartmut Rosas Beschreibung der fatalen Beschleunigung, die es zu beantworten gilt, bleibt auch in der Coronazeit offen.

Es deutet sich an, dass die Wirtschaft sich in der Mikrostruktur des Angebotes – beispielsweise im Einzelhandel und der Gastronomie – massiv verändern wird. Viele Restaurants machen nicht mehr auf. Man kann nun mutmaßen, ob sie schon vorher unlösbare Probleme hatten und die Gelegenheit zum Ausstieg nutzten. Dennoch hat das Purzeln in die Postwachstumsökonomie kurzfristig stattgefunden. Trotzdem bestand die Hoffnung vieler darin, dass es wieder so würde wie vorher.

Nach etwa drei Monaten war schon von Zeit zu Zeit ein gewisses Nachdenken bei vielen Menschen zu beobachten. In Coaching-Prozessen bietet sich hier die *Fokussierung auf Achtsamkeit* an. Dies bedeutet, aktiv die *Chance des Innehaltens zu unterstützen*. Phasen wie die Coronazeit geben die Möglichkeit, in die Besinnung zu kommen, in denen sich unwillkürlich das *Presencing* zeigt, das Scharmer

(2009) in seiner Theorie U als Mischung von Vergegenwärtigung (Presence) und intuitivem Erspüren (Sensing) dessen, was in der nahen Zukunft ansteht, beschreibt. Corona eröffnet durch seine Veränderung der Lebensumstände die Möglichkeit dazu, ohne dass es wie in sonstigen Zeiten ausführlich angeleitet werden muss. Es gibt zudem die Chance, Neues auszuprobieren, z.B. neue Rituale. All dies kann Coaching unterstützen.

### Reduzierung auf das Wesentliche und Agilität

In der Hochkonjunktur vor Corona hatten sich viele Menschen – ab der Mittelschicht – in ihrer Konsumrolle ein bestimmtes Verhalten zur Gewohnheit gemacht. Dies beinhaltete manchmal zwei ausgiebige Urlaube in Form von Fernreisen sowie einen Skiurlaub oder -wochenenden im Winter. Interessanterweise wurde als Begründung oft eine psychologische Not angeführt. Man habe so viel Druck im Alltag, auf der Arbeit, dass man „einfach mal raus“ müsse.

Corona schränkte wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse auf „das Wesentliche“, das so genannte „Systemrelevante“, ein. Viele

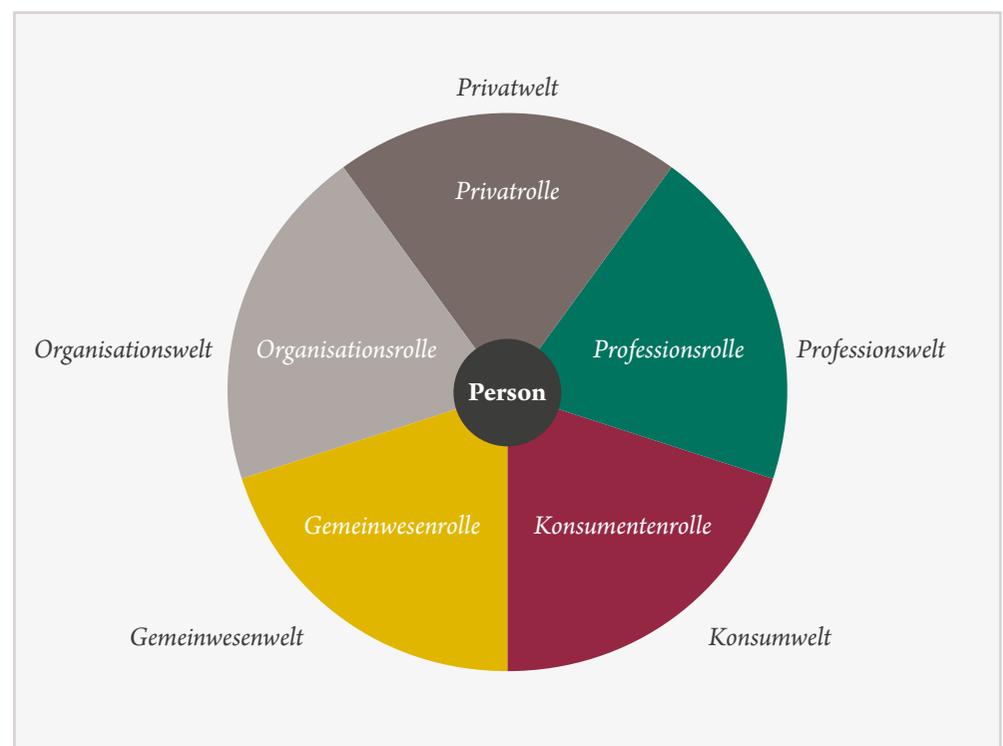


Abb. 1: Fünf-Rollenwelten-Modell (nach Mohr, 2015, S. 55)

in der Hochkonjunktur entstandenen Tätigkeitsfelder, vor allem im tertiären Bereich, dem Dienstleistungssektor, wurden brachgelegt, die dort konsumtiv Tätigen lahmgelegt und die produktiv Aktiven an den Rand der Existenz gebracht. Aber was ist das Wesentliche? Was sind systemrelevante Prozesse? Die Gesundheitsversorgung und die Lebenserhaltung standen offiziell an erster Stelle. Lebensmittel- und Energieversorgung, Telekommunikation und Internet waren erforderlich. Geschäfte, Restaurants, Gottesdienste, Sportveranstaltungen fielen weg.

Wesentliches zeichnet sich auch dadurch aus, dass möglichst viele Rollen, die das *Modell der Fünf-Rollenwelten* (siehe Abb. 1, S. 55) umfasst, betroffen sind. Dies war in der Coronazeit plötzlich der Fall. Die beruflichen Felder (Organisations- und Professionsrolle) waren berührt, die Privatrolle durch Homeoffice, die Konsumrolle sehr stark etwa durch die Schließung vieler Geschäfte. Die Gemeinwesenrolle war ebenfalls betroffen, die sonst für viele Menschen, die nicht politisch oder ehrenamtlich tätig sind, kaum wahrnehmbar ist. Z.B. wurde das Tragen von Masken obligatorisch. Viele registrierten stärker als zuvor, dass sie Verpflichtungen gegenüber der Gemeinschaft haben. Hier liegt eine große Chance im Coaching, mit den Klienten über das *Zusammenwirken der verschiedenen Rollenwelten* zu sprechen.

Das wirtschaftliche Risiko vieler Tätigkeiten ist zudem deutlicher geworden. Bei den Hilfsprogrammen stand dann zuerst der klassische Unternehmer mit Fixkosten im Visier der wirtschaftspolitischen Unterstützungsmaßnahmen. Alle diesem starren Konzept nicht entsprechenden Kleinselbständigen, die sich gerade in der Hochkonjunktur neben den „Billigjobs“ etabliert hatten, blieben hier erst einmal außen vor. Da musste die Politik nachsteuern.

Selbst die Regierung musste plötzlich agil arbeiten. Es gab kein „predict and control“ für die langfristige Ebene. Im Turnus weniger Tage fällt man Entscheidungen, beobachtet, was passiert, wertet die Erfahrungen aus und fällt neue Entscheidungen.

Stelter (2020) legt dar, wie wir uns jetzt für die Zukunft nach Corona aufstellen müssten. Das wirtschaftliche Umfeld könnte ein anderes sein: aktive Notenbanken, aktive Staaten, Abkehr von der Globalisierung. Die Rückkehr der Inflation droht. Dies verlangt andere Prioritäten: Investition statt Konsum. Echte Reformen von Staat und Gesellschaft. So kann eine alttestamentarisch anmutende Katastrophe der Schlüssel zu einer prosperierenden Zukunft für uns alle werden.

### Neues Lernen, neue Interaktion und Kommunikation

Durch die Coronapandemie wurden in kürzester Zeit gewohnte gesellschaftliche und wirtschaftliche Kommunikations- und Interaktionsformen heruntergefahren, vieles einfach angehalten und ausgesetzt, wie man es sich vorher kaum vorstellen konnte. Zum Glück gibt es heute alternative Kommunikationsmittel. Man mag sich nicht vorstellen, wie die Welt ohne Internet aussähe. Dieses Kommunikationsmittel erhielt den Kontakt. Oder ist die neue Kontaktform sogar ein Vorbote der neuen Lebensform in physischer Distanz zu anderen? Sollte es große Teile des persönlichen Kontaktes auch in Zukunft ersetzen? Zum professionellen Handwerkszeug der Zukunft gehört zumindest die Fähigkeit, Online-Meetings einzuberufen und zu gestalten.

Die Veränderungen scheinen hier Prozesse aufzugreifen, die schon länger anstanden, nun in Kürze realisiert werden mussten und dadurch ungeheuer beschleunigt wurden. Digitalisierung, neue Arbeitsstrukturen und ebenso die Veränderung der Mobilität stehen schon lange auf der Tagesordnung. Die Krise zeigt, wie schnell manches umsetzbar ist.

Masken zu tragen und Abstand zu halten, wurde zunächst als „social distancing“, dann als „physical distancing“ bezeichnet. In den Distancing-Phänomenen machen sich die unterschiedlichen Persönlichkeitsanpassungen sehr bemerkbar. Persönlichkeitsanpassung meint, mit welchem Muster man sich im Spannungsfeld verschiedener psychologischer Bedürfnisse angesiedelt hat. Entsprechend der

Riemannschen Taxonomie von Nähe und Distanz ist der Nähe-Mensch hier gegenüber dem Distanz-Menschen im Nachteil (Riemann, 2019). Dem, der die Distanz liebt, fehlt kaum etwas. Riemann spricht hier von den Grundformen der Angst. Die Angst des Nähe-Skeptikers wird beruhigt. Für viele an Nähe und Körperkontakt interessierte Menschen ist die Einschränkung allerdings bitter.

Sie können sich vielleicht damit etwas trösten, dass auch die Distanz und die weitere Perspektive erst einmal interessant sein können. Für das Coaching stellen sich hier Herausforderungen in allen Beziehungen, zunächst der *Coach-Klient-Beziehung*, aber natürlich auch der *zwischen dem Klienten und seinen Arbeitskollegen bzw. Mitarbeitenden*. Viele Menschen erkennen erst unter dem Distanzgebot ihre Nähe- oder Distanzpräferenzen.

### Medien, Information und Lernen

Für Medien setzte ein interessanter Prozess ein. Medien leben von verschiedenen Bedürfnissen. Da ist einmal das Bedürfnis nach Information. Man will wissen, wo man dran ist. Wie stark, wie gefährlich ist das Virus? Gleichzeitig erfahren Nachrichten mitunter stärkere Aufmerksamkeit, wenn sie Gefahren thematisieren und dadurch Ängste bedienen. Die Suche der Menschen nach Sicherheit führte in den Informationsmedien zwar zu einer Renaissance der öffentlich-rechtlichen Medien, in denen die Offiziellen auftraten. Aber auch viele vergleichsweise neue Medienschaffende wie z.B. YouTuber haben informiert. Wovon sicher am meisten bleiben wird, ist das *Lernen über den Bildschirm*. Für viele Inhalte ist das physische Zusammenkommen nicht unbedingt notwendig. Für die Seminarhotels und Konferenzorganisationen ist das eine bittere Wahrheit.

Zwischendurch gab es andere interessante Experimente. „Panem et circenses“, was meist mit „Brot und Spiele“ übersetzt wird, war eine Art. Das heimische Wohnzimmer wird umgestaltet zum Homeoffice, aber auch zum heimischen Kino, zum neuen Zentrum des Zeitvertreibs. Der (in der Regel) über Ama-

zon angeschaffte größere Bildschirm dient jetzt vielfachen Zwecken.

Auch die Praxis des Coachings hat sich sehr verändert. Viele Coachings sind in die Online-Welt abgewandert (Rauen, 2021). Für manche Coaches, insbesondere für die, die bisher schon international gearbeitet hatten, war dies keine große Umstellung. Unterstützungen zur Online-Arbeit liegen genügend vor (Häfele & Maier-Häfele, 2020). Online-Coaching hat einen großen Boom erfahren. Allerdings sind dabei eine ganze Reihe von Faktoren zu berücksichtigen. Die Beziehung ist im Online-Coaching komplexer (Höher & Mohr, 2020). Explizit tritt mit dem virtuellen Raum eine Rahmenbedingung ein, die man als *eigenen Kontextfaktor* werten kann (siehe Abb. 2). Z.B. stellen die veränderte Wahrnehmung der Begegnung und der Blickrichtung sowie die Übermittlung durch ein elektronisches Medium Aspekte dar, die es erst einmal zu registrieren und zu beachten gilt.

### Arbeit, Homeoffice und Führung

Theoretisch ist Homeoffice klasse. Es hat ökologische Vorteile, weil Fahrtwege wegfallen, Firmen die Ausstattung von Arbeitsplätzen sparen, Familien- und Arbeitsleben sich flexibler handhaben lassen. Allerdings sind viele moderne und damit offen gestaltete Wohnungen nicht so konzipiert, dass die Arbeit im Homeoffice möglich ist. So wurde das Homeoffice genauso oft zum Hamsterrad. Und wenn das gesamte System, auch das der Kinderbetreuung, angehalten ist und Homeschooling zur Aufgabe der Eltern wird, wird Homeoffice sehr schwierig.

Aber es konnte in der Coronazeit erfolgreich ausprobiert werden. Führungskräfte-Coachings, die ich sehr zahlreich in der Coronazeit durchführen konnte, enthielten nur ganz selten Klagen über Mitarbeiter. Effizientes und verantwortungsvolles Arbeiten war die allgemeine Erfahrung. Führungskräfte

te müssen Mitarbeitern nicht auf den Füßen stehen. Dennoch kann es sich lohnen, Fragen wie diese zu reflektieren: Wie vermag ich es, meine Mitarbeiter trotz räumlicher Trennung „mitzunehmen“ und welche Anpassungen in der Kommunikation sind dabei notwendig? *Führung auf Distanz* ist somit zu einem Thema im Führungskräfte-Coaching geworden. Konkret ist das aktive Leiten eines Online-Meetings ein häufiges Thema. Dies betrifft die Strukturierung und die Prozessgestaltung sowohl auf sachlicher als auch auf Beziehungsebene.

Eine Aufgabe für das Coaching wird auch das Unterstützen der Unternehmen, der Führungskräfte und der Mitarbeiter in einer *angemessenen Auswertung der Krise* sein.

Im Fünf-Rollenwelten-Modell lassen sich die Veränderungen gut betrachten. Das ursprüngliche Drei-Welten-Modell von Schmid (2003) enthält die *Organisationswelt* (die spezifische

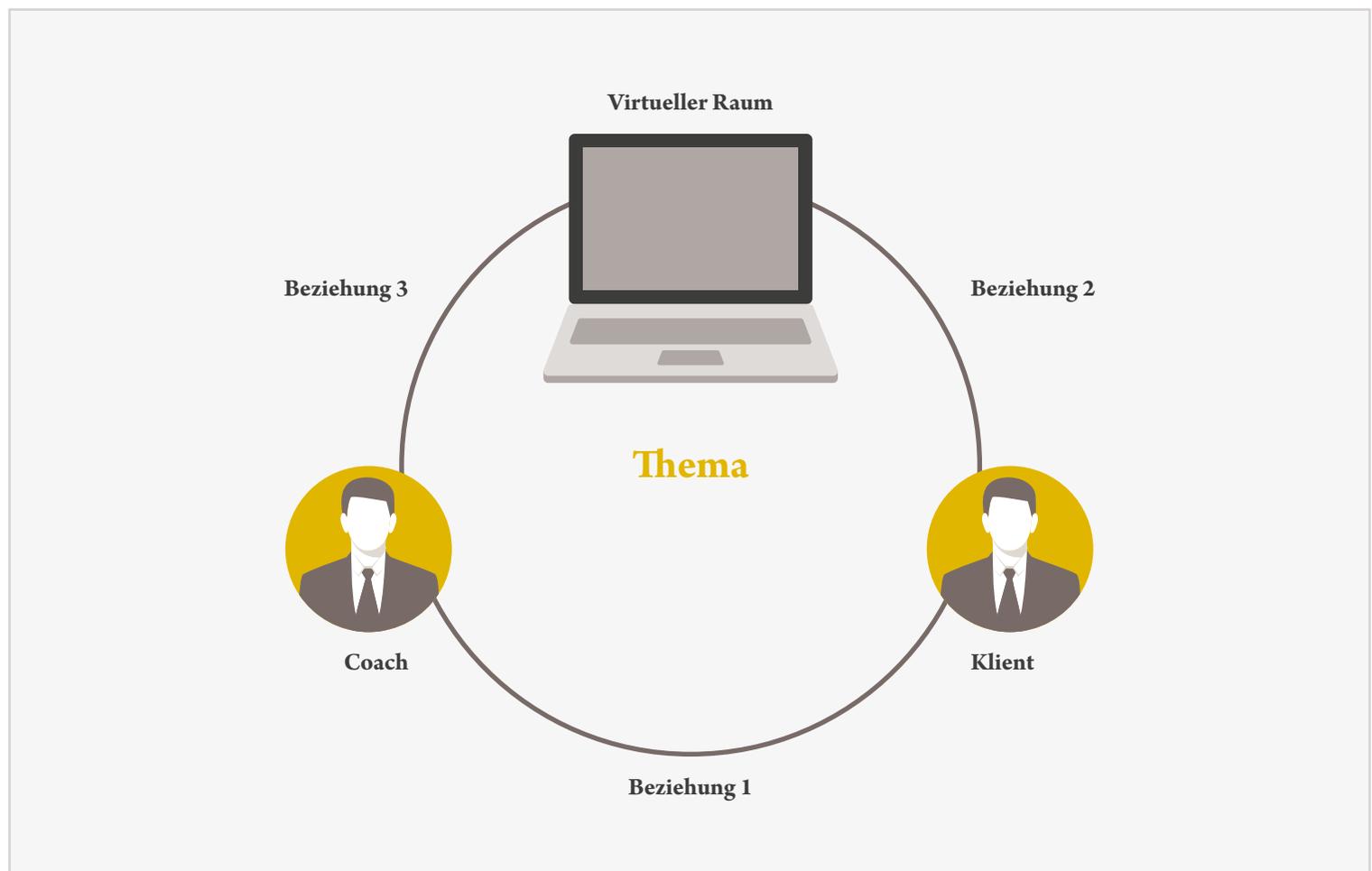


Abb. 2: Beziehungen im Online-Coaching (nach Höher & Mohr, 2020, S. 6)

Aufgabe, die jemand in einer bestimmten Organisation hat), die *Professionswelt* (die Gesamtheit der beruflichen Kompetenzen, Fähigkeiten und damit verbundenen Haltungen) und die *Privatwelt*, die Haltungen der Rollen aus der Privatwelt (Vater, Liebespartner, Kind ...). Dieses klassische Rollenmodell hilft bei der Differenzierung der Haltungen und der Abgrenzung der Lebensbereiche Beruf und Privatleben. Was es bisher nicht leistete, sind wichtige gesellschaftliche Bezüge, die eine Person als Teil des Gemeinwesens und als Ressourcenkonsument hat. *Gemeinwesenrollen* sind für das Funktionieren der Gesellschaft und auch für die Lebensbalance vieler Menschen wesentlich. Sie umfassen kirchliches, politisches oder sonstiges Engagement im Gemeinwesen (etwa Jugendliche im Sportverein zu integrieren). Mit der Privatwelt ist dies in vielen Fragestellungen unzureichend abgebildet. Ähnlich verhält es sich mit der Haltung, die jemand praktisch in seinem *Konsumverhalten* der Natur und den Ressourcen gegenüber offenbart. Dies beginnt mit den Lebensmitteln, die jemand konsumiert, geht über die Dienstleistungen, die er für sich beansprucht, und reicht bis zu den Verkehrsmitteln, die er benutzt. Darin ist beispielsweise auch eine Führungskraft kulturbildend, obwohl es nicht im engeren Sinne zu ihrer

Organisations- und Professionsrolle gehört. Das Fünf-Rollenwelten-Modell gibt, wird es im Coaching zur Reflexion herangezogen, Hinweise zum Einfluss, zum Agieren und zu den Konflikten des Menschen in Organisations-, Professions-, Privat-, Gemeinwesen- und Konsumwelt (Schmid, 2003; Mohr, 2015).

Wir werden uns die teure Pendelei zu den „Arbeitsburgen“ in Metropolen im bisherigen Ausmaß aus ökologischen und ökonomischen Gründen nicht mehr leisten können. Die Wiedervereinigung von Wohn- und Arbeitsplatz wäre aber ein interessantes neues Phänomen mit vielen Konsequenzen. Pendlerströme zur Arbeit traten erst im 19. Jahrhundert auf. Sie haben sich im 20. und zu Beginn des 21. Jahrhunderts zugespitzt. Vielleicht war das nur ein Zwischenphänomen, das aufgrund ökologischer Notwendigkeiten ohnehin bald verschwinden muss. Es wird uns bei bald mehr als acht Mrd. Menschen auf der Erde nicht gelingen, dass ein Großteil der erwachsenen Menschen zwei „Behausungen“, eine zum Leben, eine zum Arbeiten hat.

### Resümee

Was ist aus all dem zu schließen? Für Coaching ergeben sich vor diesen Hintergründen

sehr viele Arbeitsfelder. In den vier Feldern des in Teil 1 dargestellten *Resilienzquadrates* (Mohr, 2021) gilt es, „sich zu üben“. Dies gibt eine Orientierung fürs Coaching. Die externen Ressourcen, die als zentrale Faktoren außerhalb der eigenen Person liegen und die Personen im eigenen „Netzwerk“ und auch die Natur umfassen, sind zu fördern. Die internen Ressourcen wie Problemlösefähigkeit und Anpassungsfähigkeit an Kontextbedingungen brauchen gerade *Improvisations- und Veränderungskompetenz*. Das gelingt nur, wenn man eine *Sinnfindungsfähigkeit* für sich in der Neuorientierung entwickelt. All das wiederum braucht eine Unterstützung durch „Techniken“ der Körper-Geist-Verbindung wie Achtsamkeit und Emotionsregulation. Die vier Felder sind *originäre Coaching-Bereiche*. So kann Coaching Menschen beim Übergang in die nächste große wirtschaftliche Welle begleiten.

### Literatur

- » Häfele, H. & Maier-Häfele, K. (2020). *101 Online-Seminarmethoden*. Bonn: manager-Seminare.
- » Höher, F. & Mohr, G. (2020). *Online-Coaching*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier aus der Coaching-Weiterbildung „Coaching für mindful Change“.
- » Horx, M. (2020). *Die Welt nach Corona*. Abgerufen am 20.08.2020: [www.horx.com/48-die-welt-nach-corona/](http://www.horx.com/48-die-welt-nach-corona/)
- » Kübler-Ross, E. (1972). *Interviews mit Sterbenden*. Stuttgart, Berlin: Kreuz.
- » Mohr, G. (2021). *Corona und Coaching an der neuen Wirtschaftsschwelle. Teil 1. Coaching-Magazin, 14(3), S. 54–58.*
- » Mohr, G. (2015). *Systemische Wirtschaftsanalyse – Die Psycho-Logik der Wirtschaft*. Bergisch Gladbach: EHP.
- » Rauen, C. (2021). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2021*. Abrufbar unter: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)
- » Riemann, F. (2019). *Grundformen der Angst*. München: Ernst Reinhardt.
- » Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U – Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » Schmid, B. (2003). *Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse*. Bergisch Gladbach: EHP.
- » Stelter, D. (2020). *Coronomics*. Frankfurt/M.: Campus.

### Der Autor

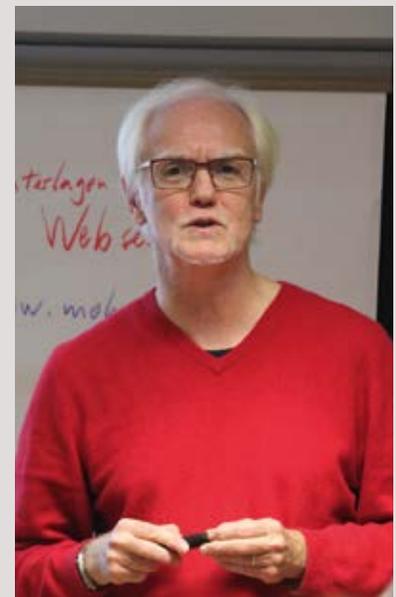


Foto: Cornelia von Poser

Günther Mohr, Diplom-Volkswirt, Diplom-Psychologe, Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker, Senior Coach DBVC und BDP, Supervisor BDP, Mediator, Scrum-Master, Zen-Lehrer, Autor zahlreicher Fachbücher.

[www.mohr-coaching.de](http://www.mohr-coaching.de)  
[www.coach-datenbank.de/coach/guenther-mohr.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/guenther-mohr.html)

## Art-Coaching. Das Potenzial der inneren Bilder nutzen.

### Rezension von Dr. Friederike Höher

Das Autorenteam bereichert die Coaching-Literatur und -Tools um einen eigenen Ansatz, das sogenannte Art-Coaching. Christel Schmieling-Burow und Olaf-Axel Burow verstehen darunter „einen Beratungsansatz, der Dimensionen der Kunst, bzw. ästhetischer und narrativer Ausdrucksverfahren, für den Coaching-Prozess sowie die Personal- und Organisationsentwicklung erschließt“ (S. 9). Doch nicht nur das: Der erste, theoretische Teil führt zu einer Vorstellung von Art-Coaching als einer „Technologie der Selbstbefreiung im Medium des Bildwissens“ (S. 13), die „auf die Entdeckung unseres wahren Selbst“ (S. 12) zielt und zu Schlüsselkompetenzen einer Wissens- und Kreativgesellschaft führen soll.

Die Autoren stellen kundig eine Vielzahl von Bezügen zu den unterschiedlichsten Wissensgebieten her, die den eigenen Ansatz beeinflussen haben: Hirnforschung, Gestalt- und positive Pädagogik, Salutogenese, Entwicklungsstufenmodell (Erikson), eigene Forschung zu kreativen Feldern – bis hin zu Soziologie, Management-Literatur und Ökonomie.

Zwei Psychologen haben ihnen wichtige Grundlagen geliefert: Ernst Pöppel und Dan P. McAdams. Ersterer mit seiner Unterscheidung der Wissensformen in explizites, implizites und bildhaftes Wissen, wobei vor allem das bildhafte Wissen im Art-Coaching genutzt wird. Letzterer steuerte den narrativen Aspekt bei, die Vorstellung von einer persönlichen Selbsterzählung, eines Heldenmythos, den sich der Mensch zur Aufrechterhaltung eines positiven Selbstbildes erzählt und der sein Wahrnehmen und Handeln leitet. Art-Coaching will auch diese Dimension herausarbeiten.

Das Verfahren erfolgt in drei Schritten:

1. Analyse des persönlichen Lebenskripts mit Hilfe eines biografischen Fragebogens, der den persönlichen Mythos expliziert.

2. Vertiefung und Verdichtung durch (a) Auseinandersetzung mit Kunst und (b) die Gestaltung eines „Expressiven Selbstportraits“.

3. Austausch und Reflexion in einer Gruppe und weiteres Peer-Coaching.

Im ausführlichen Praxisteil wird dieses Vorgehen mit Übungsanleitungen, Fragenlisten, Beispielen, Skizzen und Fotos veranschaulicht.

„Art-Coaching ermöglicht Potenzialentfaltung, Zentrierung und Sinnfindung.“ (Christel Schmieling-Burow & Olaf-Axel Burow, S. 8)

licht. Hier sind nochmals theoretische Bezüge eingeflochten, ebenso weitere Übungen für den Entwurf einer Zukunftsvision oder eines „Glücks-Codes“, Meditation und Zukunftsreise, Glückskurve und Lebensbaum. Dabei werden viele typische Coaching-Themen integriert. Ein eigenes Kapitel widmet sich der Arbeit mit größeren Systemen, wobei wie zuvor andere bekannte Verfahren adaptiert

sind, hier: Zukunftskonferenz und -werkstatt, Design Thinking, Wertschätzende Erkundung, Open Space. In einem gesonderten Kapitel geht es um Selbstführung, „wie Sie sich einen optimalen Arbeitsplatz schaffen“.

Manchmal scheint das Wording zu vielversprechend, denn Grenzen des Ansatzes werden nicht benannt. Notgedrungen sind die Bezüge zu den Quellen oft verkürzt. Denn wie kann man ein so fundiertes Wissen und derartig reichhaltige Erfahrungen in kompakter Form sonst anders vermitteln?

Über das eigentliche Art-Coaching hinaus bietet das Buch gute Anleitungen für die Arbeit mit Einzelnen, Teams und Organisationen. Vieles davon lässt sich unabhängig vom Art-Coaching-Prozess anwenden und sollte die Coaching-Praxis inspirieren.

**Fazit:** Das Buch ist ungewöhnlich vielfältig, zeugt von reflektierter Praxis und bietet einen Fundus von guten Übungen in einem zukunftsweisenden Konzept.

Dr. Friederike Höher  
[www.friederike-hoeher.de](http://www.friederike-hoeher.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3407367198/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407367198/cr)



Schmieling-Burow,  
Christel & Burow, Olaf-Axel (2021).  
Art-Coaching. Das Potenzial der  
inneren Bilder nutzen.

Weinheim: Beltz  
ISBN: 978-3-407-36719-8  
202 S., 39,95 €

## Chatbots im Coaching. Chancen im lösungsfokussierten Coaching.

### Rezension von Björn Rohde-Liebenau

Video-Telefonie – der Flop auf der Internationalen Funkausstellung 1975. Online-Mediation – da fehlt doch alles, was Mediation ausmacht – 2002. Und 2021 – Chatbots als Verrat am Coaching? In der Tat hilft es, die Entwicklungen, Fehleinschätzungen und Erkenntnisse von mindestens zwei Generationen von Forschern und Praktikern in der hybriden Kommunikation zur Kenntnis zu nehmen, um sich dem Thema zu nähern.

Die Autoren starten ihre Betrachtung in den 50er-Jahren, gehen aber schon im ersten Kapitel weit darüber hinaus, wenn sie uns etablierte Einsatzfelder von Chatbots im Shopping und im Gesundheitssektor vorstellen. Im zweiten Kapitel reißen sie zunächst den Coaching-Markt und Erfolgsfaktoren im Coaching auf der Basis der aktuellen Wirksamkeitsforschung an. Sie folgern, dass Chatbots heute im Rahmen von Coaching-Vorgesprächen und anderen schematischen Coaching-Formaten, vor allem aber im lösungsfokussierten Kurzzeit-Coaching eine besonders naheliegende Anwendung finden. Was Coaches daraus machen können bzw. worauf sie sich einstellen mögen, wird im letzten Kapitel diskutiert.

Mit Bildern, Analogien und Hinweisen auf Bots in unserem Alltag bauen die Autoren Hürden und Ängste vor dem Thema ab. Leser erfahren, was Chatbots heute können, wo ihre Grenzen liegen und wie aufwendig ihre Entwicklung ist: keine Investition, die jeder von uns stemmen könnte.

Wie schon in der Online-Mediation wird ein gutes Verständnis für die Entstehung von Vertrauen, für Strukturierungsmöglichkeiten sowie für die individuell unterschiedlichen Wünsche nach einem geschützten Raum eine zentrale Rolle bei der Weiterentwicklung von Chatbots im Coaching spielen. Vielleicht erscheint es paradox oder furchterregend, dass

Bots bei richtiger Erwartungssteuerung und transparenter Gestaltung zumindest ebenso leicht (aber anders) Vertrauen erwerben können wie Menschen. Denn dahinter stehen natürlich Menschen und deren Wissen. Einfache Coaching-Aufgaben (etwa eine Vorabklärung oder ein Gesundheits-Coaching) können Bots

*„Ein Chatbot ist also zunächst nur eine Benutzerschnittstelle, mit der das in Datenbanken gespeicherte, explizite Wissen zugänglich gemacht wird. [...] Für erfolgreiches Coaching sollte der Chatbot aber auch in der Lage sein, das Coaching-Gespräch zu strukturieren.“  
(Malte Lömker et al., S. 20)*

heute schon zuverlässig erledigen. Und manche Klienten mögen auf dieser Grundlage einen Chatbot auch für sonst vielleicht als peinlich empfundene Themen einem Menschen sogar vorziehen. Hierfür ist das Vertrauen in den Datenschutz des Systems eine wichtige Voraussetzung – und damit wohl auch das Vertrauen darauf, dass man es wirklich „nur“

mit einem Bot zu tun hat und nicht doch ein Mensch dahinter sitzt.

**Fazit:** Das schmale Buch bietet einen aktuellen Überblick über den Einsatz maschinengestützter Kommunikation in Sparten, Phasen und Teilbereichen des Coachings. Da viele von uns schon täglich Kontakt mit Chatbots haben, ist es keine mutige Prognose, dass Chatbots ihren Platz im Coaching einnehmen und behalten werden.

Björn Rohde-Liebenau  
[rcc@risk-communication.de](mailto:rcc@risk-communication.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3658328290/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658328290/cr)



**Lömker, Malte; Weber,  
Ulrike & Moskaliuk, Johannes (2021).  
Chatbots im Coaching. Chancen im  
lösungsfokussierten Coaching.**

Wiesbaden: Springer  
ISBN: 978-3-658-32829-0  
33 S., 14,99 €

# Werkzeug Sprache in Therapie, Beratung und Supervision. Das Arbeitsbuch.

## Rezension von Dr. Christine Kaul

Ein Arbeitsbuch: ja, ein wirkliches *Arbeitsbuch*! Hans Lieb gliedert sein Buch in zwei Teile. Im ersten Teil stellt er die Grundlagen der Sprachphilosophie und Linguistik dar – soweit sie für die Praxis von Beratung, Coaching, Therapie und Supervision relevant sind. Obgleich er sich dabei auf sein vorgängiges Buch („Werkzeug Sprache in Therapie, Beratung und Supervision. Das Grundlagenbuch“, 2020) bezieht, in dem er ausführlich hierzu referiert, ist seine vorliegende Zusammenfassung zugänglich, nachvollziehbar und durchaus ausreichend für das weitere Verständnis. Die elf Klartextmerkmale etwa sind außerordentlich anschaulich und hilfreich in Beispielen dargelegt.

Zusätzlich führt Lieb den Begriff der Meta-Klartext-Klarheit für das bewusste Erfassen sprachlicher Muster und Merkmale in einem real stattfindenden Gespräch ein. Die Meta-Klartext-Klarheit wird vor allem dort besonders bedeutungsvoll, wo es um Sprachspiele als Machtspiele oder Ausgrenzungs- und Kränkungsspiralen geht.

Der zweite Teil besteht aus vielen Übungsaufgaben, Beispielen und Aufgaben zur Selbstreflexion. Die einzelnen Themenschwerpunkte sind jeweils sehr stringent und übersichtlich aufgebaut. Zunächst wird das Thema – etwa „Schlüsselwörter“ – an einem Beispiel vorgestellt. Es folgen – grau unterlegt – eine kurze theoretische Erläuterung, dann eine ausführliche Falldarstellung sowie praktische Übungen: In diesem Fall sollen hypothetische Schlüsselwörter fragend entschlüsselt werden. Zum Abschluss lädt der Autor zu Selbstbeobachtung und Selbstreflexion ein, Schlüsselwörter bei sich selbst zu entdecken und als Weg zu sich selbst zu verstehen. Weitere Fallbeispiele und Videos kann der Leser im Internet abrufen. In dieser Weise wird das Sprechen, (Zu-)Hören und Fragenstellen behandelt und mit einem

weiteren umfangreichen Übungsteil beendet. Besonders diese fantasievolle und kreative Gestaltung macht das Buch zu einem Lese- und Arbeitsvergnügen.

Zum Schluss widmet sich Lieb dem Komplex der Kommunikationssysteme und Sprachspiele. Das heißt: Inwieweit werden die einzelnen Akteure durch die gemeinsame Kommunika-

*„Je mehr man nämlich von Sprache versteht und diese als Werkzeug beim Hören und Sprechen benutzen will, umso mehr weiß man, dass die Idee, Sprache sei ein Werkzeug, über das wir verfügen, Unsinn ist. Wir sind in Sprache oder noch extremer: Wir sind Sprache.“  
(Hans Lieb, S. 13)*

tion in Rollen gedrängt und wie können solche Strukturen/Spiele erkannt, beschrieben und beendet bzw. beeinflusst werden? Dazu gehört auch, zu erkennen, wie durch Sprechakte Macht ausgeübt wird. Hierzu ist die genannte

Meta-Klartext-Klarheit im beraterischen Kontext hilfreich.

**Fazit:** Dem Autor ist das Kunststück gelungen, ein überaus lehrreiches und zugleich unterhaltsames Arbeitsbuch für Coaches, aber auch jeden Sprachinteressierten, zu verfassen.

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

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3525453310/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525453310/cr)

*Haben auch Sie Interesse, eine Rezension im Coaching-Magazin zu veröffentlichen? Unsere umfangreiche Literatursammlung hält bestimmt auch etwas Interessantes für Sie bereit – oder haben Sie selbst einen Buchvorschlag? Wenden Sie sich bitte entweder an [redaktion@rauen.de](mailto:redaktion@rauen.de) oder rufen Sie uns an unter 0541 98256-776.*

*Wir freuen uns auf Sie!*



Lieb, Hans (2021).  
Werkzeug Sprache in Therapie, Beratung  
und Supervision. Das Arbeitsbuch.

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht  
ISBN: 978-3-525-45331-5  
112 S., 23,00 €



## ... auf zu neuen Horizonten ...

Die Weiterbildung zum Business-Coach und Health-Coach auch online möglich anerkannt durch den DBVC und IOBC



Weitere Informationen finden Sie unter [www.karlsruher-institut.de](http://www.karlsruher-institut.de)

Besuchen Sie uns auch auf Facebook, Xing, LinkedIn, Twitter und Instagram!

## Jetzt in Präsenz und/oder Online!

Aktuelle Informationen unter [www.karlsruher-institut.de](http://www.karlsruher-institut.de)

Zertifizierte Ausbildungen  
Business-Coach  
Health-Coach  
Online-Coaching



Start

Präsenzlehrgang Business-Coach

17./18. Februar 2022

Präsenz-Seminar: Coaching-Konzept

Buchung: [www.karlsruher-institut.de/presenz-termine](http://www.karlsruher-institut.de/presenz-termine)

Start

Zusatzqualifikation Online-Coaching

11. Februar 2022

Online-Seminar: Coaching-Prozess

Buchung: [www.karlsruher-institut.de/online-coaching-kurs](http://www.karlsruher-institut.de/online-coaching-kurs)

## CuBe

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

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

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

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



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

Start ab  
24. März  
2022



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

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

Betriebl. Mentor/in mit eidg. Fachausweis

Ausbildungsorte:  
Basel, Bern, Luzern,  
Olten, Zürich und  
Zürich Glattbrugg



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

## artop

INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Neue Angebote der artop-Akademie:

Große Bühnen meistern

► 29.11. - 01.12.2021

Meeresstille und Fokussierung

► 06. - 11.12.2021

Weiterbildung Online Moderation

► Start: 10.01.2022

Masterstudiengang Beratung und Beratungswissenschaft

► Nächster Start:

Wintersemester 2022/23



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

artop - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin

☎ 030 44 012 99-60  
✉ [akademie@artop.de](mailto:akademie@artop.de)

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Rhein-Main **SP**

DBVC anerkannt

## Weiterbildung Business-Coaching

Start: 25.–26.03.2022 in Offenbach/Main

### Schwertl & Partner

bietet systemische Business-Coaching Weiterbildung mit thematisch strukturierten Online- und Präsenz-Modulen:

- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Instrumente
- Erfahrene Referenten
- 40 Jahre Ausbildungserfahrung
- Kosten: € 6.500,-\* (+ gesetzliche MwSt.) \*300 Stunden (€ 22,-/h), Frühbucherrabatt € 500,-

### Schwertl & Partner Beratergruppe Rhein-Main

Am Knuss 16 · D 63605 Langenselbold  
Tel.: 06184/900278 · office@schwertl-partner.de  
www.schwertl-partner.de · Imagefilm: YouTube Schwertl



Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt.



### Coachingausbildung 2022

Gruppe 46 Start am 24. März  
Gruppe 47 Start am 29. September

### Weiterbildungen für qualifizierte Coaches 2022

Virtuelles Coaching am 02. Februar  
Segeln: Coaches und Führungskräfte an Bord vom 14. – 21. Mai  
Weiterbildung zum Agilen Coach  
Start am 07./08. April

## Aus- und Weiterbildung zum Thema Coaching



Eine vom DBVC zertifizierte Weiterbildung.



This training program is IOBC certified.



management forum wiesbaden  
vogelsangstraße 18  
D-65207 wiesbaden

telefon: +49 (611) 5 44 05 36  
email: info@mafowi.de  
internet: www.mafowi.de



Infoabend  
18.01.2022  
unverbindlich  
via zoom

© shutterstock: dotshock

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

Lernen Sie uns kennen:

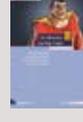
unverbindlicher und kostenfreier Infoabend  
online via zoom am 18.01.2022, 18:15 Uhr

Die Coaching-Ausbildung kann in  
Osnabrück oder Berlin absolviert werden



www.rauen.de/ca | ca@rauen.de | 0541 98256-773

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

Rang	<a href="http://www.coaching-report.de/literatur">www.coaching-report.de/literatur</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 69,95 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>
2	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Basiswissen Systemisches Coaching</b> Amecke, Michelle Michelle Amecke, 14,95 €</p>
3	 <p><b>Unternehmensnachfolgen erfolgreich begleiten: Coaching bei komplexen Rechtsgeschäften einsetzen</b> Schenk, Markus Schäffer-Poeschel, 34,95 €</p>	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
4	 <p><b>400 Fragen für systemische Therapie und Beratung: Von Auftragsklärung bis Möglichkeitskonstruktion. 90 Fragekarten mit Anleitung</b> Hoch, Roman Beltz, 28,99 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
5	 <p><b>Coaching (Praxis der Personalpsychologie, Band 2)</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p><b>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
6	 <p><b>Gewusst wie, gewusst warum: Die Logik systemischer Interventionen</b> Schlippe, Arist von &amp; Schweitzer, Jochen Vandenhoeck &amp; Ruprecht, 23,00 €</p>	 <p><b>Lösungsorientierte Supervisions-Tools</b> Neumann-Wirsig, Heidi (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>	 <p><b>Bildbar Kartenset: 50 Karten zum Arbeiten mit Bildern im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision</b> Gut, Jimmy &amp; Kühne-Eisendle, Margit managerSeminare, 39,90 €</p>
8	 <p><b>Coaching mit Ressourcenaktivierung: Ein Leitfaden für Coaches, Berater und Trainer</b> Deubner-Böhme, Miriam &amp; Deppe-Schmitz, Uta Hogrefe, 34,95 €</p>	 <p><b>Lösungen mit dem Systembrett</b> Breiner, Georg &amp; Polt, Wolfgang Ökotopia, 25,00 €</p>
9	 <p><b>Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte</b> Roth, Gerhard &amp; Ryba, Alica Klett-Cotta, 34,00 €</p>	 <p><b>Psychologische Beratung und Coaching</b> Grolimund, Fabian Hogrefe, 29,95 €</p>
10	 <p><b>100 Karten für das Coaching mit Ressourcenaktivierung</b> Deppe-Schmitz, Uta &amp; Deubner-Böhme, Miriam Hogrefe, 29,95 €</p>	 <p><b>Handbuch Coaching und Beratung</b> Migge, Björn Beltz, 68,00 €</p>

## Beziehungsqualität



## Impressum

### Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
Hannah-Arendt-Str. 34 | 49134 Wallenhorst | Deutschland  
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779  
E-Mail: [coaching-magazin@rauen.de](mailto:coaching-magazin@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

### Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

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

### E-Mail an die Redaktion:

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

**Abonnement:** Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

**Erscheinungsweise:** Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

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

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

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

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

Bild-Quellenachweis: Titelseite © Lightspring | S. 4, 25 © ponsulak  
S. 26 © LeonidKos | S. 5, 32, 35 © S.Pytl | S. 5, 37 © Vivida Photo PC  
S. 40 © Gajus | S. 42 © Bernhard Klar | S. 46 © Dmitry Galaganov  
S. 48 © Asier Romero | S. 5, 49 © sek\_sunat | S. 5, 54 © Drazen Zigic  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

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

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

### Hinweise:

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

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



**EBERMANN:** Im Rahmen der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2021 stellte sich heraus, dass Top-Manager während der Pandemie seltener Coaching in Anspruch nehmen. Worauf ist das zurückzuführen?

**RAUEN:** Gerade für Top-Manager ist Diskretion von großer Bedeutung und ein Online-Coaching birgt immer ein gewisses Risiko, dass es zu Aufzeichnungen kommt. Das ist ein Hemmnis. Ein anderes ist ziemlich banal. Die durch Corona bedingten Herausforderungen haben das Zeitbudget von Top-Managern noch weiter reduziert.

**EBERMANN:** Das würde bedeuten, dass Coaches, die insbesondere auf die Top-Managementebene fokussiert sind, zukünftig nur sehr bedingt auf Online-Coaching setzen können. Dies passt wiederum zur bekannten These, Face-to-Face-Coaching werde einmal zum Privileg hoher Führungsriege.

**RAUEN:** Es kommt möglicherweise noch ein weiterer Aspekt dazu: Coaches, die auf der Top-Ebene arbeiten, sind meistens auch älter. Auch wenn sie sicher Neuem gegenüber aufgeschlossen sind, fällt älteren Coaches der technologische Wandel vermutlich schwerer.

**EBERMANN:** Das ist natürlich denkbar. Generell stellt sich die Frage, wie viel vom pan-

demiebedingten „Online-Boom“ bleiben wird. Immerhin ist der Anteil des Face-to-Face-Coachings um 30 Prozentpunkte gesunken ...

**RAUEN:** Die Zukunft ist vermutlich eine gute Mischung. Je nach Segment sollte man das Online-Coaching nicht überschätzen, aber auch nicht unterschätzen. Je selbstverständlicher technische Lösungen im Alltag werden, desto leichter sind sie auch im Coaching nutzbar.

**EBERMANN:** Vermutlich wird sich einiges einpendeln. Dass Online-Coaching wieder in das Schattendasein – sein Anteil lag bei lediglich 7,7 Prozent – verdrängt wird, dass es vor der Pandemie führte, ist aber eher nicht zu erwarten. Die derzeit laufende dritte Coaching-Marktanalyse dürfte weiteren Aufschluss geben.

**RAUEN:** Ja, da nutze ich gleich mal die Gelegenheit, alle Coaches zu bitten, mitzumachen: Bitte beteiligen Sie sich an der Marktanalyse unter [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma) und helfen Sie, fundierte Daten zu erfassen. Kommt es zu einer Gegenbewegung aufgrund der Sehnsucht nach persönlicher Begegnung oder kann das Coaching digital noch weiter an Effizienz gewinnen?



**DBVC**

**COACHING  
KONGRESS  
2022**

**11. + 12. NOVEMBER 2022**  
**SAVE  
THE  
DATE**



**NEXT LEVEL  
of  
CULTURE and  
TRANSFORMATION**

Zum fünften Mal in seiner Verbandsgeschichte präsentiert der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) den DBVC Coaching-Kongress. Mit dem Motto „Business Coaching: Next

Level of Culture and Transformation“ schafft der Kongress eine Plattform für alle Expertinnen und Experten des Marktes. Erleben Sie Wissen und Austausch mit allen Stakeholdern aus Coaching,

Business, Wissenschaft und Weiterbildung direkt vor Ort in Berlin. Oder verfolgen Sie alle Höhepunkte des Kongresses im Live-Stream.

**Jetzt Termin vormerken!**

[coaching-kongress.de](https://coaching-kongress.de)

**#dbvcck**