

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 1/2022*

Wissen will frei sein

# Danke

## für Ihre Fairness!

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

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

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

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Coaching in Familienunternehmen | S 21

## Spotlight

Die dunkle Triade im Coaching | S 37

## Coaching-Tool

Die Persona-Analyse | S 42

## Wie die Erfolgswahrscheinlichkeit im Coaching erhöht wird

Dr. Marc Lindart im Interview | S 12



Ausgabe 1 | 2022

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

D/A/CH: 29,80 €

# Unsere Buchtipps



Francine ten Hoedt /  
Marijke Lingsma  
**150 Karten für das  
Konflikt-Coaching**  
Spielerisch die Konflikt-  
kompetenz verbessern

2021, Kartenbox mit 156 Karten und  
20-seitigem Booklet,  
€ 34,95 (DE) / € 36,00 (AT) / CHF 45.50  
ISBN 978-3-8017-3083-3

Die 150 Karten ermöglichen es, sich des eigenen typischen Verhaltens in Konfliktsituationen bewusstzuwerden, geben Anregungen für alternative Herangehensweisen und ermöglichen es so, die Konfliktkompetenz spielerisch zu verbessern. Die Karten eignen sich zur Selbstreflexion, können aber vor allem auch als spielerisches Tool im Coaching und Training, in der Team- und Personalentwicklung und in der Mediation genutzt werden.



Francine ten Hoedt  
**Konflikt-Coaching**  
Ein Praxisleitfaden

2021, 165 Seiten,  
€ 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 35.90  
ISBN 978-3-8017-3082-6  
Auch als eBook erhältlich

Ein Konflikt-Coach begleitet Menschen, die an einem Konflikt beteiligt sind. Er hilft ihnen, den Kern des Konflikts zu finden und befähigt die Konfliktparteien dazu, den Konflikt selbst zu lösen. Der Band informiert über die vielfältigen Aufgaben eines Konflikt-Coaches und über die Grundhaltung, die er einnehmen muss, um Konfliktparteien unterstützen zu können. Weiterhin wird aufgezeigt, wie Konfliktsituationen analysiert und wie die Konfliktfähigkeit der am Konflikt beteiligten Personen gestärkt werden kann.



Uta Deppe-Schmitz /  
Miriam Deubner-Böhme  
**100 Karten für  
das Coaching mit  
Ressourcenaktivierung**

2018, Kartenbox mit 100 Karten  
und 116-seitigem Booklet,  
€ 29,95 / CHF 39.90  
ISBN 978-3-8017-2892-2

Ressourcenaktivierung wirkt sich positiv auf Veränderungsprozesse aus und stärkt die Gesundheit. Das Kartenset beinhaltet 70 farbige Fotokarten und 30 Fragekarten mit ressourcenaktivierenden Aspekten, die sich ideal im Coaching, bei der Beratung, im Training und in der Psychotherapie einsetzen lassen.



Evelin Fräntzel / Dieter Johannsen  
**80 Bildkarten für  
Coaching, Supervision,  
Training und Psychotherapie**  
Lern- und Veränderungsprozesse  
initiiieren

2019, Kartenbox mit 80 Karten  
und 120-seitigem Booklet,  
€ 49,95 / CHF 65.00  
ISBN 978-3-8017-2940-0

Coaches, Supervisoren, Trainer, Berater und Therapeuten können Bildkarten als kreative Methode einsetzen, wenn es darum geht, bei ihren Klienten Lern- und Veränderungsprozesse zu initiieren. Das Kartenset enthält 80 Bildkarten im DIN A5-Format. Das beiliegende Booklet gibt zahlreiche Anregungen zum Einsatz der Bildkarten in der Praxis.

## Das Erste



Worauf kommt es im Coaching an? Darauf, den Blick auf das Wesentliche zu richten, sprich auf jene Faktoren, die nachweislich zur Wirksamkeit beitragen. Dieser zentrale Grundsatz begleitet Dr. Marc Lindart bereits seit seiner ersten Coaching-Ausbildung im Jahr 2006, wie der Coach im Interview dieser Ausgabe erläutert. Im Rahmen seiner Dissertation ermittelte Lindart 16 Coaching-Wirkfaktoren und ordnete diese vier Wirksamkeitsebenen zu. Diese gelte es möglichst zielführend anzusprechen, um die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges zu erhöhen. Denn eines sei klar: Erfolgsgarantien kann es im Coaching nicht geben.

Ein wichtiger Wirkfaktor sei dabei die Ressourcenorientierung. Anhand eines ressourcenorientierten Vorgehens und entsprechend ausgerichteteter Fragen könne ein Coach dazu beitragen, Klientinnen und Klienten, die im Problemerleben verfangen sind, wieder mit ihren Stärken in Kontakt zu bringen und ihren Blick für neue Perspektiven zu öffnen, wie Lindart ausführt.

Ein Weg, die klare Wahrnehmung eigener Möglichkeiten und neuer Perspektiven zu fördern, ist die Arbeit mit Zukunftsbildern. Im visionsbasierten Coaching könne Klientinnen und Klienten zu besserer Orientierung bei Veränderungen, zur Stärkung persönlicher Ressourcen und zu einem verbesserten Blick auf die eigene Zukunft verholphen werden, wie Dennis Möller in seinem Beitrag der Rubrik Spotlight erklärt.

Viele Faktoren können auf den Erfolg eines Coachings einwirken. Hierzu zählen auch berufliche und private Kontexte, in welche die Klientinnen und Klienten eingebunden sind, so Lindart im Interview. Einen Beitrag, der dies illustriert, finden Sie, liebe Leserinnen und Leser, in der Rubrik Konzeption. Hier stellt Dr. Doris Kappe ein Konzept für das Coaching in Familienunternehmen vor, das sowohl familien- als auch organisationsdynamische Prozesse berücksichtigt.

Ihr

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

David Ebermann  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

„Coaching Annual Award“ geht zum zweiten Mal  
in Folge an deutsche Coaching-Forscher | S 6

Das Coaching-Magazin empfiehlt: Die  
wichtigsten Coaching-Bücher 2021 | S 6

Kongress „Coaching meets Research“ virtuell durchgeführt | S 6

– Verbandslandschaft –

Robert Bosch GmbH erhält PRISM-Award 2021  
auf coachingTag der ICF | S 8

DBVC Coaching-Kongress 2022 in Berlin und  
im Live-Stream | S 8

Coaching & Training Award 2021 verliehen | S 8

– Wissen kompakt –

Qualitätssicherung im Coaching. Wo besteht  
Verbesserungsbedarf? | S 9

– Portrait –

Dr. Marc Lindart | S 12

– Coach-Cards –

Coaches in CoachDb.com | S 20

– Konzeption –

Coaching in Familienunternehmen. Change-Dynamiken  
im Nachfolgeprozess wirksam steuern | S 21

– Praxis –

Krisenbedingte Neuorientierung im Coaching. Die Relevanz  
biografischer Lebensthemen in der beruflichen Begleitung | S 27



– Portrait –

**Dr. Marc Lindart**

Wie die Erfolgswahrscheinlichkeit im Coaching erhöht wird

| S 12



– Konzeption –

**Coaching in Familienunternehmen**

Das Geschehen in Familienunternehmen ist maßgeblich von zwei Systemen bestimmt: dem Unternehmen und der Familie. Der vorgestellte Change-Management-Ansatz unterstützt dabei, sowohl die familien- als auch die organisationsdynamischen Prozesse lösungsorientiert zu gestalten.

| S 21



– Praxis –

**Krisenbedingte  
Neuorientierung  
im Coaching**

In einer Krise steckt das Potenzial, zum existenziellen Momentum der Veränderung zu werden und persönliche Werte besser mit beruflichen Rollen in Einklang zu bringen. Um diese Chance ergreifen zu können, ist es jedoch notwendig, biografische Lebensthemen in den Blick zu nehmen.

| S 27





– Spotlight –  
**Visionsbasiertes  
Coaching**  
| S 32



– Spotlight –  
**Die dunkle  
Triade im Coaching**  
| S 37



– Wissenschaft –  
**Medieneinsatz im Coaching**

Digitale Medien halten zunehmend Einzug in den Coaching-Prozess. Dieser mediale Wandel stellt Coaches vor Herausforderungen, eröffnet ihnen aber gleichzeitig Chancen. Wie können sie digitale Medien sinnvoll in geeignete Bereiche des Coaching-Prozesses einbetten?  
| S 50



– Philosophie/Ethik –  
**Coaching-Ethik**  
Was ist unter den Begriffen Ethik sowie Moral zu verstehen und wie sind sie auf den Coaching-Kontext zu übertragen? Neben der Beantwortung dieser Fragen wird ein Blick auf entsprechende Leitplanken geworfen, welche sich die Coaching-Branche selbstregulativ gegeben hat.  
| S 55

– Spotlight –

Visionsbasiertes Coaching. Das Zukunftsbild als wertvolles Instrument im Business-Coaching | S 32  
Die dunkle Triade im Coaching. Eine Herausforderung für Coach und Klient | S 37

– Coaching-Tool –

Die Persona-Analyse | S 42  
CHESS – Coaching durch handlungsorientierten Einsatz des Schachspiels | S 46

– Wissenschaft –

Medieneinsatz im Coaching | S 50

– Philosophie/Ethik –

Coaching-Ethik | S 55

– Rezensionen –

Handbuch Positionierung und Marketing für Coaches | S 60  
Selbstmanagement – mit Coachingtools | S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Online-Coaching | S 65

– Dialog –

Impressum | S 66  
Das Letzte | S 66

## „Coaching Annual Award“ geht zum zweiten Mal in Folge an deutsche Coaching-Forscher

**Die an der University of Reading ansässige Henley Business School ehrte Prof. Dr. Carolin Graßmann und Prof. Dr. Carsten C. Schermuly mit dem „Coaching Annual Award“. Ausgezeichnet wurde eine Arbeit, in der es um Konzepte und Möglichkeiten des Coachings mit Artificial Intelligence (AI) geht. Die Preisübergabe fand im September im Rahmen einer Online-Konferenz statt.**

Inwiefern kann AI im Coaching implementiert werden? Dieser Frage gingen Prof. Dr. Carolin Graßmann von der VICTORIA International University of Applied Sciences und Prof. Dr. Carsten C. Schermuly von der SRH Berlin in ihrer wissenschaftlichen Abhandlung „Coaching With Artificial Intelligence: Concepts and Capabilities“ nach. Die Arbeit wurde am 31. September 2021 in der Online-Konferenz der Henley Business School als bestes Coaching-Research-Paper mit dem „Coaching Annual Award“ ausgezeichnet. Schermuly erhält die Auszeichnung im zweiten Jahr in Folge. 2020 erfolgte die Ehrung für eine Arbeit zum Coaching von insolventen Unternehmern, die Schermuly in Zusammenarbeit mit Forschern der TU Dresden durchführte.

### Studienergebnisse

Graßmann und Schermuly stellten nicht nur eine Definition für den Begriff AI-Coaching auf, sondern fanden zudem heraus, dass AI-Coaching in der Lage ist, Klienten durch viele Schritte des systematischen Coaching-Prozesses zu leiten. Neben den Vorteilen von AI-Coaching wie standardisierten Diagnose-Prozessen, einfacher Visualisierung oder ständiger Bereitschaft weisen die Forscher darauf hin, dass AI oftmals Schwierigkeiten bei der Identifizierung von Kernproblemen und individuellem Feedback hat. Die Studienergebnisse deuten dem Forscherduo zufolge darauf hin, dass AI-Coaching besser

in Verbindung mit dem Einsatz menschlicher Coaches oder nur bei sehr spezifischen Themen funktioniert.

### Mehrfach ausgezeichnete Coaching-Forschung

Für seine Forschung zu unerwünschten Effekten und „Nebenwirkungen“ von Coaching wurde Schermuly bereits 2014 vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) mit dem Deutschen Coaching-Preis in der Kategorie Wissenschaft bedacht. Ebenfalls erhielt Schermuly 2014 den von der Hochschule für angewandtes Management (HAM) vergebenen „Erdinger Coaching-Preis für Forschungsarbeiten“. 2017 wurde Schermuly auf der Coaching-Konferenz des Bostoner Institute of Coaching an der Harvard Medical School mit dem Best-Poster-Award ausgezeichnet. (it)

[bit.ly/3H4zLSR](https://bit.ly/3H4zLSR)



### Das Coaching-Magazin empfiehlt: Die wichtigsten Coaching-Bücher 2021

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

Welche interessanten deutschsprachigen Publikationen im Bereich Coaching sind 2021 erschienen? Die Redaktion des Coaching-Magazins hat eine Auswahl von neuen und empfehlenswerten Coaching-Büchern veröffentlicht. Die Liste soll kein Ranking darstellen, sondern vielmehr auf Basis einer redaktionellen Auswahl einen Überblick über interessante Novitäten im Bereich Coaching bieten.

Die Auswahl deckt ein breites Spektrum rund um das Thema Coaching ab. Das von Ulrike Weber, Johannes Moskaliuk und Malte Lömker verfasste Buch „Chatbots im Coaching“ bietet, so resümiert Rezensent Björn Rohde-

Liebenau, „einen aktuellen Überblick über den Einsatz maschinengestützter Kommunikation in Phasen und Teilbereichen des Coachings“. In seinem Buch „Zen in der Kunst des Coachings“ überträgt Michael Rautenberg die „Philosophie des Zen [...] gekonnt auf das systemische Coaching“, wie Dr. Friederike Höher in ihrer Rezension festhält. Mit der vierten, vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage des Handbuchs Coaching, herausgegeben von Christopher Rauen, erschien ein „aktueller und fundierter Überblick zum Thema Coaching aus der Hand von renommierten Expertinnen und Experten“, befindet Rezensent Thomas Webers. Martina Nohl widmet sich in ihrem gleichnamigen Handbuch der Frage, wie „Positionierung und Marketing für Coaches“ aussehen können.

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

[bit.ly/3o9x4Xz](https://bit.ly/3o9x4Xz)



### Kongress „Coaching meets Research“ virtuell durchgeführt

**Im November fand der 6. Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research“ statt. Die Veranstaltung wurde – unter gemeinsamem Dach der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) – erstmals virtuell durchgeführt.**

Bereits im Juni 2020 wollten FHNW und ZHAW den 6. Internationalen Coachingkongress „Coaching meets Research“ stattfinden lassen – und zwar in physischer Präsenz, wie es die Teilnehmenden bis dato gewohnt waren. Pandemiebedingt wurde die Veranstaltung letztlich am 18. und 19. November 2021 in virtueller Form realisiert. Einschließlich der Referentinnen und Referenten nahmen knapp 200 Personen teil, wie Dr. Robert

Wegener, Kongressorganisator und Co-Leiter der Coaching-Studies an der FHNW, mitteilt. Mit Blick auf die virtuelle Durchführung zieht Wegener ein positives Fazit, betont, dass das Gefühl einer „echten Konferenz“ entstanden sei, und wagt einen vorsichtigen Ausblick: „Alles in allem ein toller Startschuss in eine vielleicht etwas neue Coaching-Konferenz-Ära.“

### Politische Haltung gefordert

Das diesjährige Motto des Kongresses, der 2010 von der FHNW ins Leben gerufen wurde, lautete „Coaching Essentials 1980–2050“. Bewährte, aktuelle und zukünftige Strömungen, Standards und Entwicklungen von Coaching-Theorie und -Praxis wurden in den Blick genommen. Die dabei mitschwingende Frage: Was ist, was bleibt und was wird bzw. sollte die Zukunft im Coaching bringen? Coaches, so fasst Wegener eine wesentliche Erkenntnis zusammen, haben sich „vermehrt den komplexen gesellschaftlichen Themen

zuzuwenden.“ Zu nennen seien z.B. Umweltthemen, der Umgang mit Komplexität und die digitale Transformation. Es gelte demnach, zunehmend „eine politische Haltung in der Arbeit als Coach einzunehmen und damit die Gestaltung gesellschaftlicher Fragestellungen mitanzupacken“. (de)

[bit.ly/3IAjmX5](https://bit.ly/3IAjmX5)



### Coach-Jahr 2022

Auch 2022 finden viele Coaching-Veranstaltungen statt. Eine Übersicht interessanter Kongresse und Tagungen finden Sie auf der Homepage des Coaching-Magazins:

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



### Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen weitere, frei abrufbare Beiträge zu spannenden Coaching-Themen zur Verfügung. Lesen Sie aktuell u.a.:

» „Projektive Methoden im Coaching. Wie Bildkarten Klienten zum Sprechen bringen“ von Liezl Aileen Nuñez & Tobias Weghorn:

[bit.ly/3o1bnKe](https://bit.ly/3o1bnKe)



» „Coaches und ihre berufliche Identität. Teil 6: Übergabe unternehmerischer Verantwortung“ von Dr. Bernd Schmid:

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



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 Coaches zu fördern.

Als Plattform der Interessensvertretung für professionelles Coaching hat sich der ACC zum Ziel gesetzt, einen Berufs- und Verhaltenskodex für Coaches 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 & Coaches

#### 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)





**Robert Bosch GmbH  
erhält PRISM-Award 2021  
auf coachingTag der ICF**

**Gewinnerin des PRISM-Awards 2021 der International Coach Federation (ICF) Germany ist die Robert Bosch GmbH aus Stuttgart. Die Verleihung fand im Zuge des coachingTags 2021 der ICF statt.**

Mit dem PRISM Award zeichnet die ICF Germany eigenen Angaben zufolge „besondere Coachingangebote in Unternehmen und Organisationen“ aus. Die Fachjury, die laut Verantwortlichen aus Wissenschaftlern, PRISM-Award-Gewinnern der letzten Jahre, Personalverantwortlichen und erfahrenen Coaches sowie Coaching-Weiterbildungsexperten bestand, sprach sich in diesem Jahr für das Coaching-Programm „We Coach Bosch“ aus. Ausgezeichnet wurde das Programm der Firma Bosch dafür, dass sich jeder Mitarbeiter einfach, unbürokratisch und vertraulich einen Coach suchen könne und dieses Angebot nicht nur für Führungskräfte zur Verfügung stehe, sondern für jeden kostenfrei sei.

#### **Preisverleihung fand virtuell statt**

Die Preisverleihung fand auf dem coachingTag 2021 statt, der ebenfalls von der ICF Germany veranstaltet wurde. Pandemiebedingt wurde die Veranstaltung wie bereits im Vorjahr in den virtuellen Raum verlegt. Nach ursprünglicher Planung sollte der coachingTag 2021 wieder in Präsenz durchgeführt werden. „Wir freuen uns, dass es uns auch in diesem Jahr gelungen ist, eine dann doch wieder virtuelle Konferenz so lebendig und interaktiv gestaltet zu haben“, resümiert Barbara Klinke, Organisatorin des coachingTags. Das übergeordnete Thema der Veranstaltung, die vom 11. bis 12. November 2021 stattfand, lautete: „Wie macht man aus dem New Normal ein Better Normal?“ Nach den Angaben

der Veranstalter nahmen 30 Speaker sowie 150 Gäste am coachingTag teil. (it)

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



**DBVC Coaching-  
Kongress 2022 in Berlin  
und im Live-Stream**

**Zum fünften Mal in seiner Verbandsgeschichte veranstaltet der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) den DBVC Coaching-Kongress. Im November 2022 sind Business-Coaching-Experten sowie Interessierte in Berlin eingeladen, sich zum Thema „Business Coaching: Next Level of Culture and Transformation“ auszutauschen. Die Teilnahme an der Veranstaltung ist auch via Live-Stream möglich.**

Am 11. und 12. November 2022 findet der DBVC Coaching-Kongress in Berlin statt. Es ist das fünfte Mal im Laufe der Verbandsgeschichte, dass der DBVC eine Fachkonferenz zum Business-Coaching durchführt. Veranstaltungsort ist das nahe dem Alexanderplatz gelegene „Cafe Moskau“. Stakeholder aus Coaching, Business, Wissenschaft und Weiterbildung sowie Coaching-Interessierte sind eingeladen, über Marktinnovationen zu diskutieren. An der Veranstaltung kann auch via Live-Stream teilgenommen werden.

Unter dem Kongressmotto „Business Coaching: Next Level of Culture and Transformation“ rücken insbesondere die – teils disruptiven – Entwicklungen der digitalen Welt wie auch die Bedeutung von Coaching für einen effektiven Kulturwandel in Organisationen in den Fokus. Weitere Informationen erhalten Interessierte auf der Kongresswebsite: [www.coaching-kongress.de](http://www.coaching-kongress.de) (it)

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



**Coaching & Training  
Award 2021 verliehen**

**Der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) zeichnete das Konzept „Führungsrolle vorwärts“ mit seinem „Coaching & Training Award“ aus. Der jährlich ausgeschriebene Preis wurde 2021 zum zwölften Mal verliehen.**

Das Konzept „Führungsrolle vorwärts“ von Corinna Waffender und Sabine Hellwig wurde mit dem „Coaching & Training Award“ des dvct ausgezeichnet. Es beschäftigt sich mit dem Körperempfinden von Personen beim Wechsel von realen in virtuelle Räume. Die Jury lobte „das Zusammenspiel von analogen und digitalen Ansätzen [...], das einen hohen Kundennutzen für Führungskräfte bietet, die auf virtuellen Plattformen ebenso sicher, bewusst und authentisch führen möchten wie in der realen Welt“. Dazu kombiniert Waffender, Coach sowie Tanz- und Ausdruckstherapeutin, ihre körperorientierten Kenntnisse mit Hellwigs Erfahrungsschatz als Produktentwicklerin, wie der Verband erläutert. Die Preisverleihung fand am 24. November 2021 in Hamburg statt.

#### **Der Übergang in virtuelle Welten**

Zwei weitere Konzepte wurden mit dem Signet „Qualifiziertes Produkt 2021“ ausgezeichnet. Diese fokussieren ebenfalls auf digitale Möglichkeiten und technologische Fortschritte. Dabei handelt es sich um das Train-Trainer-Konzept „TechnologieInnovation für Trainer\*innen & Coaches: Virtual Reality. Wieso? Weshalb? Warum?“ von Petra Isabel Schlerit und Sandra Mareike Lang sowie um „Scale Coaching“ von Sissis Kamarianakis, eine Methode zur transparenten Gestaltung von Entscheidungsprozessen, die den Einsatz von Algorithmen und Visualisierungen umfasst. (it)

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



# Qualitätssicherung im Coaching

## Wo besteht Verbesserungsbedarf?

Von Dr. Christopher Rauen

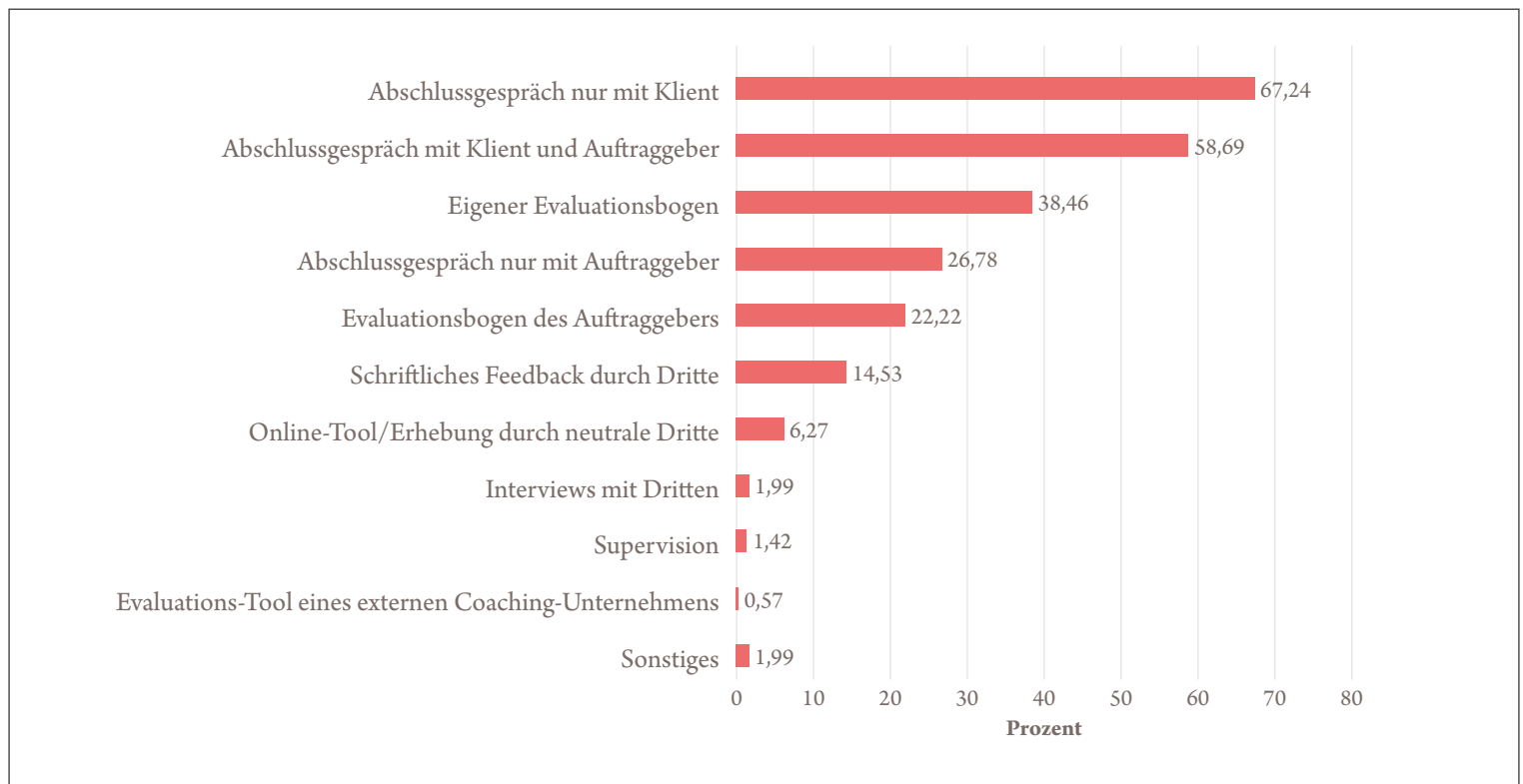


Abb. 1: Maßnahmen zur Evaluation von Coaching (N=347), Mehrfachantworten möglich (Rauen, 2021)

Im Rahmen der 2021 abgeschlossenen zweiten RAUEN Coaching-Marktanalyse (Rauen, 2021) wurden erneut vielfältige Aspekte des Coaching-Marktes beleuchtet. Der Vergleich der Ergebnisse mit jenen der Vorgängererhebung (Rauen, 2020a) lässt Schlüsse auf pandemiebedingte Veränderungen zu. Im Folgenden werden Aspekte der Qualitätssicherung im Coaching herausgegriffen und gefragt: Was hat sich verändert? Welche positiven Entwicklungen können festgestellt werden? Wo besteht weiterer Verbesserungsbedarf?

### Evaluation: Mehr Systematik erforderlich

Um ihre Coachings zu evaluieren, greifen Coaches überwiegend auf *Abschlussgespräche* mit dem Klienten bzw. mit dem Klienten und dem Auftraggeber zurück (siehe Abb. 1). Etwas

mehr als ein Drittel setzt auf eigene Evaluationsbögen. Evaluationsbögen der Auftraggeber werden nur in einem Fünftel der Prozesse eingesetzt. Schriftliches Feedback durch Dritte wird nur in 14,53 Prozent der Fälle eingeholt.

Diese Ergebnisse sind jenen der Coaching-Marktanalyse 2020 recht ähnlich. Lediglich die Häufigkeit der Abschlussgespräche, die mit dem Klienten und dem Auftraggeber geführt werden, hat etwas abgenommen – zugunsten der Gespräche, die ausschließlich zwischen Coach und Klient stattfinden. Darüber hinaus wurden u.a. folgende Punkte ergänzt:

- » Evaluation im Verlauf des Coachings
- » Prozessevaluation pro Stunde
- » Nachbefragung/erneute Evaluation ein bzw. drei oder sechs Monate nach Abschluss des Coachings
- » Zielerreichungsskalen

Auch die Inhalte bzw. *Themen der Evaluation* haben sich gegenüber der Analyse 2020 kaum verändert: Auf Platz 1 steht die Zielerreichung mit 94,30 Prozent (2020: 93,46 Prozent), gefolgt von den generellen Veränderungen durch das Coaching mit 81,20 Prozent (2020: 84,30 Prozent) und dem Coaching-Prozess mit 80,34 Prozent (2020: 84,86 Prozent). Die Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Coach fällt – trotz ihrer hohen Bedeutung im Coaching – in der überwiegenden Zahl der Fälle ab. Hier wurde ein Wert von 53,56 Prozent (2020: 60,19 Prozent) ermittelt. Eine Evaluation der Rahmenbedingungen des Coachings findet in weniger als der Hälfte der Fälle statt (39,60 Prozent; 2020: 39,95 Prozent). Eingesetzte Materialien sind mit einem Wert von 21,37 Prozent ein noch seltenerer Evaluationsgegenstand (2020: 22,24 Prozent). Neu hinzugekommen ist das Thema Return on Investment, das aber für die Coaches, obwohl es insbeson-

dere für die Auftraggeber wichtig sein dürfte, mit einem Wert von 17,38 Prozent eine eher untergeordnete Bedeutung hat.

Es kann festgehalten werden: Die Evaluation von Coachings hat sich weder formal noch thematisch durch die Pandemie verändert. Evaluiert wird hauptsächlich in mündlicher Form. Hierbei werden vor allem Abschlussgespräche eingesetzt. Evaluationsbögen oder strukturierte Verfahren werden eher selten genutzt. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass entsprechende Instrumente frei zur Verfügung stehen. Es gilt somit weiterhin die Aussage aus der letzten Marktanalyse, dass wenig standardisierte bzw. etablierte Prozes-

se der Qualitätssicherung erkennbar sind. Somit ist weiterhin darauf hinzuweisen, dass eine systematische(re) Evaluation erforderlich ist, um eine kontinuierliche Verbesserung der Coaching-Qualität gewährleisten zu können. Diese anzugehen, sollte im Interesse der Auftraggeber, der Klienten und der Coaches selbst liegen. (siehe auch Rauen, 2020b)

### Weiterbildung: Auf Online-Boom reagiert

Sich fortzubilden, stellt eine wesentliche Säule des persönlichen wie fachlichen Wachstums dar. Von Coaches sollte man erwarten, dass sie sich regelmäßig und in nennenswertem

Umfang fortbilden, um ihre Klienten bestmöglich unterstützen zu können. Diese Erwartung wurde bereits in der letzten Coaching-Marktanalyse 2020 nicht enttäuscht. Damals gaben 81,69 Prozent der befragten Coaches an, in den letzten zwölf Monaten eine Fortbildung absolviert zu haben. Dieser Wert ist trotz der COVID-19-Pandemie nur geringfügig gesunken – auf 78,35 Prozent. Dies zeigt, dass die Coaches Fortbildung auch dann als besonders wichtig erachten und entsprechend handeln, wenn die Rahmenbedingungen erschwert sind.

Entsprechendes gilt für den Umfang der absolvierten Fortbildungen, dieser lag – Präsenz-

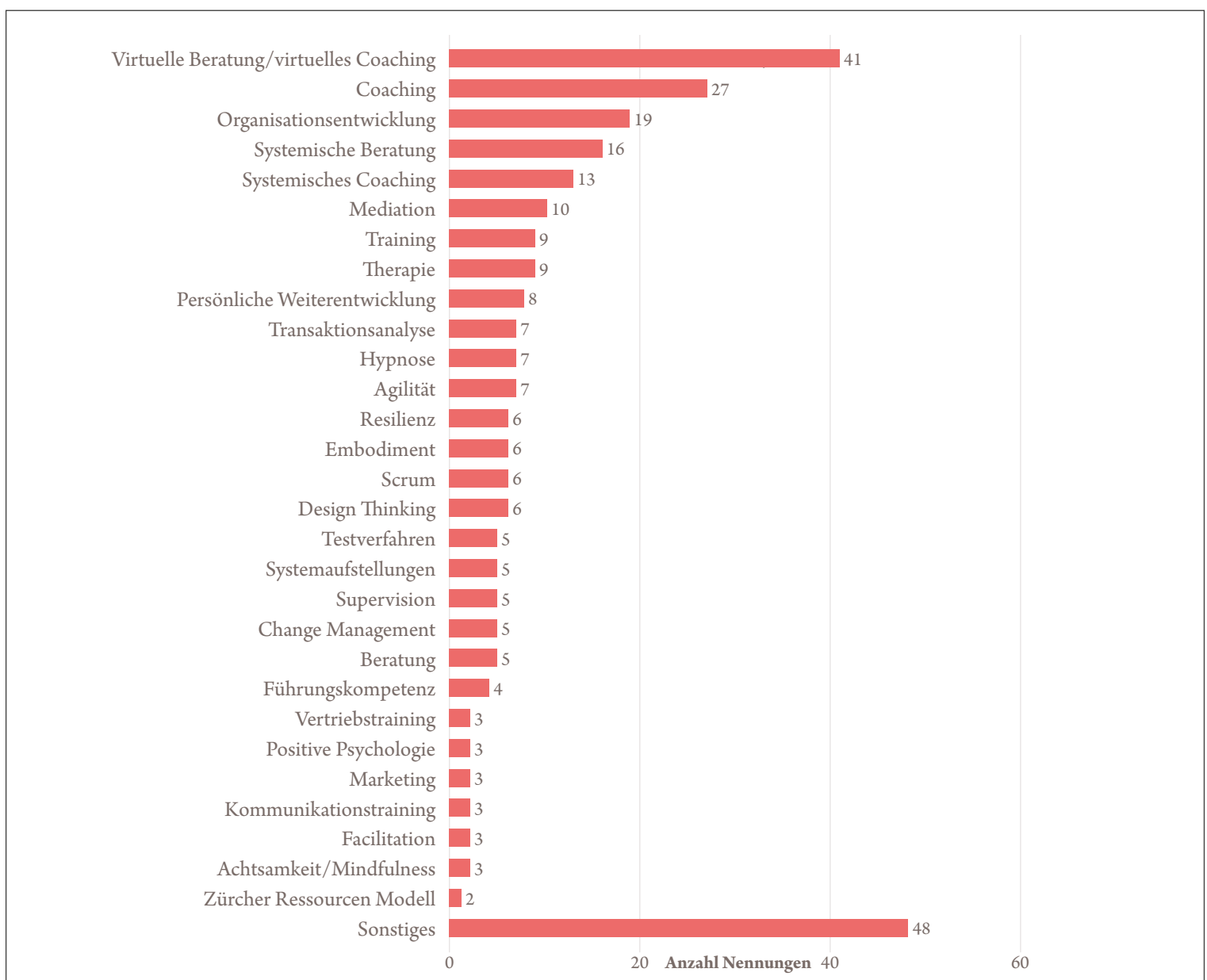


Abb. 2: Themen der von Coaches absolvierten Fortbildungen (N=271), Mehrfachantworten möglich (Rauen, 2021)



zeit und Eigenarbeit zusammengenommen – durchschnittlich bei 123,36 Stunden. Auch diese Daten sind auf einem vergleichbaren Niveau mit den Ergebnissen der Vorgängeranalyse. Abermals kann demnach attestiert werden, dass Coaches nicht nur Kurzseminare besuchen.

Alles in allem ist also eine *hohe Weiterbildungsbereitschaft* der Coaches festzustellen. Etwas Luft nach oben ist dennoch gegeben. Immerhin haben sich 21,65 Prozent der Befragten innerhalb eines Zeitraumes von zwölf Monaten nicht fortgebildet.

In welchen Themen bilden sich Coaches weiter? Die Analyse des Jahres 2020 offenbarte ein überwiegendes Interesse an Fortbildungen im Bereich systemischer Ansätze und der Organisationsentwicklung. Es folgten die Supervision und körperorientierte Verfahren. Die Pandemie hat diese Bedürfnisse verändert: Auf dem ersten Platz stehen nun mit weitem Abstand Fortbildungen zum *virtuellen Arbeiten als Coach* und Berater (siehe Abb. 2, S. 10). Die Coaches haben also schnell auf die Pandemiesituation reagiert. Sie sind dem dadurch ausgelösten Online-Boom nicht nur gefolgt, sondern haben sich in vielen Fällen auch entsprechend weitergebildet. Vor dem Hintergrund, dass die Präsenzarbeit nicht 1:1 auf das Online-Setting übertragen werden kann, sondern – wie vielfach diskutiert wird (siehe z.B. Ebermann, 2021) – spezifische Kompetenzen erfordert, kann diese Entwicklung als erfreulich bezeichnet werden.

## Diskussion

Neben der hohen Weiterbildungsbereitschaft der meisten Coaches kann positiv festgehalten werden, dass diese auch *Supervision und Intervision* nutzen, um die Qualität ihrer Prozesse zu sichern. Zu wünschen bleibt insbesondere, dass die Coaches denselben Elan investieren, wenn es um die Weiterentwicklung ihrer Evaluationsprozesse und -verfahren geht.

Die Coaching-Branche weist nach wie vor großes Wachstumspotenzial auf, wie bereits

aus der Coaching-Marktanalyse 2020 (siehe zudem Rauen, 2020b) hervorging. Um diese Chance nutzen zu können, ist es erforderlich, die Professionalisierung des Coachings weiter zu stärken. Eine effektive Qualitätssicherung, mit der ein möglichst hoher Nutzen des Coachings für die Auftraggeber und Klienten gewährleistet wird, stellt diesbezüglich einen wesentlichen Aspekt dar.

Jedoch ist dieser Anspruch nicht allein an die Coaches zu richten. Auch die Auftraggeber müssen ihren Teil zur Qualitätssicherung beitragen. Daher soll abschließend ein knapper Blick auf die Nachfrageseite gerichtet werden. Auch hier ist Verbesserungsbedarf erkennbar. Wie bereits im Rahmen der Marktanalyse 2020 deutlich wurde, ist weiterhin festzustellen, dass Coaches – ihrer Selbstauskunft nach – selten aufgrund von professionellen Standards wie einer Coaching-Ausbildung oder der Mitgliedschaft in bzw. Zertifizierung durch einen etablierten Coaching-Verband nachgefragt werden. Der zentrale Faktor, um als Coach engagiert zu werden, ist stattdessen das *Empfehlungsmanagement*. Auswahlprozesse aufseiten der Nachfrager sollten stärker, als dies bislang der Fall ist, entlang objektiver Kriterien gestaltet werden (siehe auch Rauen, 2020b).

## Literatur

- » **Ebermann, D. (2021).** Online-Coaching. Was beim Einstieg beachtet werden sollte. *Coaching-Magazin*, 14(1), S. 9–11.
- » **Rauen, C. (2021).** *Coaching-Marktanalyse 2021*. RAUEN Coaching. Abrufbar unter: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)
- » **Rauen, C. (2020a).** *Coaching-Marktanalyse 2020*. RAUEN Coaching. Abrufbar unter: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)
- » **Rauen, C. (2020b).** *Coaching-Marktanalyse: Großes Entwicklungspotenzial*. *Wirtschaftspsychologie heute*. Abgerufen am 11.11.2021: [www.wirtschaftspsychologie-heute.de/coaching-marktanalyse-grosses-entwicklungspotenzial](http://www.wirtschaftspsychologie-heute.de/coaching-marktanalyse-grosses-entwicklungspotenzial)

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





## Interview mit Dr. Marc Lindart

Wie die Erfolgswahrscheinlichkeit im Coaching erhöht wird

### *Ein Gespräch mit David Ebermann*

*Im Coaching kann es keine Erfolgsgarantien geben. Umso mehr sollten sich Coaches Gedanken darüber machen, wie sie die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Coachings erhöhen. Für Dr. Marc Lindart steht fest: Um dies zu erreichen, ist es hilfreich, sich auf die wirkungsrelevanten Faktoren und Ebenen eines Coachings zu konzentrieren und diese anhand eines multidirektionalen Ansatzes anzusprechen. Im Rahmen seiner Dissertation machte Lindart, der seit rund 15 Jahren als Coach für Führungskräfte fungiert, vier Wirksamkeitsebenen mit insgesamt 16 Wirkfaktoren ausfindig.*

## Sie arbeiten seit rund 15 Jahren als selbstständiger Coach. Wen zählen Sie zu Ihren Klientinnen und Klienten? Welche Themen und Anliegen führen diese zu Ihnen ins Coaching?

Meine Klientinnen und Klienten stammen im Wesentlichen aus zwei Bereichen. Zum einen handelt es sich um Unternehmen, für die ich etwa 60 Prozent meiner Coaching-Tätigkeit aufwende. In diesem Kontext begleite ich Führungskräfte unterschiedlicher Managementebenen. Darunter befinden sich Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Führungskräfte der mittleren Ebene sowie Nachwuchskräfte. Thematisch geht es in diesem Segment ganz klar um Führung und die Entwicklung von Potenzialträgern. Manchmal steht auch die Bearbeitung von Konflikten an, aber Führungsthemen bilden den Schwerpunkt. Zum anderen coache ich Privatpersonen. Hier spielen neben Führungsthemen auch Karrierefragen eine große Rolle.

## Das Coaching einer hochrangigen Führungskraft dürfte sich stark von jenem eines Potenzialträgers unterscheiden. Wo sehen Sie die wesentlichen Unterschiede?

Wir haben hier ganz unterschiedliche Ausgangssituationen. Bei der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften steht häufig die Frage im Zentrum, wie diese überhaupt führen möchten. Oft fehlt es an Klarheit, worin die eigene Führungsrolle besteht, wie sie ausgefüllt und mit den eigenen Werten sowie dem Umfeld in Einklang gebracht werden kann. Das Coaching zielt darauf ab, die Potenzialträger in eine authentische Führungsrolle zu begleiten. Die gestandenen Führungskräfte stehen dagegen, obwohl sie bereits arriviert sind, nicht selten vor konkreten Herausforderungen, die z.B. die Führung ihrer Teams betreffen. Ein aktuelles Beispiel aus meiner Praxis betrifft die Einführung der Arbeit im Homeoffice. Die Führungskraft war es gewohnt, in sehr engem

persönlichem Kontakt mit ihrem Team zu stehen und ihr Führungshandeln entsprechend zu gestalten. Die Möglichkeit eines spontanen Gesprächs, face-to-face, war ihr sehr wichtig. Nun musste sie – nachdem sie zudem eine Zeit lang gesundheitsbedingt ausgefallen war – einen Weg finden, sich an die neuen Umstände anzupassen. Im Coaching erarbeiteten wir zunächst, wie die Führungskraft wieder mit dem Team in den Austausch kommen konnte, um eine gute Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen. Im zweiten Schritt reflektierten wir, was gute Führung auf Distanz ausmacht und welche Haltung sowie Vereinbarungen es dafür braucht. Dazu gehört natürlich Vertrauen, aber ebenso ist die Frage zu beantworten, welche Regeln geschaffen werden sollen, wenn fortan anhand anderer Kommunikationsmethoden gearbeitet wird. Diese Aspekte haben

*Bei der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften steht häufig die Frage im Zentrum, wie diese überhaupt führen möchten. Oft fehlt es an Klarheit, worin die eigene Führungsrolle besteht, wie sie ausgefüllt und mit den eigenen Werten sowie dem Umfeld in Einklang gebracht werden kann.*

wir – unter Berücksichtigung des Kontextes und der Persönlichkeit der Führungskraft – systematisch reflektiert und Lösungen erarbeitet. Sehr relevant ist in diesem Zusammenhang das Beziehungsmanagement. Es galt, alle Teammitglieder einzubinden. Auch diejenigen, die im virtuellen Rahmen eher zurückhaltend agieren. Niemand sollte zuhause „vereinsamen“. Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck zu bringen, ist diesbezüglich sehr wichtig. Kurzum: Wir haben definiert, worin Erfolgsfaktoren virtueller Arbeit bestehen, haben sie mit Inhalten gefüllt, diese auf die Person der Führungskraft übertragen und den Transfer begleitet. Im Laufe der Zeit ist die Führungskraft immer besser mit der neuen Situation zurechtgekommen und wurde sicherer

in ihrem virtuellen Führungshandeln – das hat sich letztendlich positiv auf die gesamte Teamsituation ausgewirkt. Das Thema Führung auf Distanz war zu Beginn der Pandemie für viele Führungskräfte neu und durchaus herausfordernd, wenngleich auch viele positive Erfahrungen gesammelt werden konnten.

## Welche Rolle spielen psychische Belastungen im Führungskräfte-Coaching?

Belastungsfragen begegnen mir im Coaching von Führungskräften und anderen Mitarbeitenden immer wieder. Im Coaching wird dann beispielsweise die Frage behandelt, was der Mensch benötigt, um sich in den richtigen Situationen von der Arbeit abzugrenzen, zu einigen Dingen „Nein“ zu sagen – ohne ein schlechtes Gewissen zu bekommen. Selbstfürsorge ist hier ein gutes Stichwort. Vor einigen Jahren wurde in diesem Kontext noch häufig von Burnout-Prävention gesprochen und diese auch vermehrt explizit angefragt. Der Begriff hat in meiner Wahrnehmung aber an Konjunktur verloren. In der Pandemie ist mir ein weiteres Phänomen häufiger begegnet: Wenn Führungskräfte die Führung auf Distanz nicht ausreichend wahrgenommen und nicht für regelmäßigen Kontakt gesorgt haben, entstanden bei Teammitgliedern Sinn- und Vereinsamungsfragen, die sie durchaus belasteten. In meinen Gesprächen mit betroffenen Personen stellte es sich als hilfreich heraus, diesen zu verdeutlichen, dass sie einen intensiveren Austausch gegenüber der Führungskraft durchaus einfordern und die Beziehungsgestaltung ihrerseits aktiv beeinflussen können, anstatt sich nur reaktiv zu verhalten. Coaches können sie hierzu ermutigen.

## Sie coachen auch im Rahmen von Projekten. Worin besteht ein Projektleiter-Coaching?

Während man bei der Begleitung einer klassischen Führungskraft oftmals auch deren Umfeld betrachtet, nimmt man beim Projektleiter-Coaching die Projektstruktur in den Blick, inklusive der Prozesse und Beziehungen. Wie



ist das Projekt aufgebaut? Wer sind die Stakeholder? Welche Kontextfaktoren wirken auf das Projekt ein? Sind diese Fragen beantwortet, gilt es zu analysieren, wo die Leitungsperson innerhalb dieses – in vielen Fällen sehr komplexen – Spannungsfeldes positioniert ist und wie sie ihre Projektleitung mit Blick auf die Projektziele möglichst wirksam ausführen kann. Es handelt sich somit um eine Systemanalyse mit anschließender Handlungsunterstützung.

*Über ein Spektrum an professionellen Tools und Methoden zu verfügen, ist hilfreich und notwendig. Man sollte sie aber nicht in den Mittelpunkt stellen. Wichtig sind vor allem die Beziehung, die Begegnung, Resonanz, Ziel-, Lösungs- und Ressourcenorientierung sowie das Anregen von Reflexionsprozessen.*

**Ihr Motto als Coach lautet: „Den Blick auf die wirksamen Dinge richten!“ Was verbirgt sich dahinter?**

Das Motto bedeutet, den Blick auf Faktoren zu richten, die nachweislich zur Wirksamkeit von Coaching beitragen. Ich bin der festen Überzeugung, dass dies ein sehr hilfreicher Ansatz ist, weil er einen Coach befähigt, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Er ermöglicht es, eine Metaperspektive einzunehmen, die veränderungsrelevante Faktoren betrifft und ein Stück weit von der oftmals aufgeworfenen Frage wegführt, welche Coaching-Methode besonders gut sei. Letztlich lassen sich Wirkfaktoren anhand vieler Methoden adressieren. Meiner Meinung nach ist es vorteilhaft, diese Faktoren im Blick zu behalten, um gezielt wirksamkeitsorientierte Entscheidungen treffen zu können. Coaches sollten daher nicht zu stark in Tools und Methoden denken. Über ein Spektrum an professionellen Tools und Methoden zu verfügen, ist hilfreich und not-

wendig. Man sollte sie aber nicht in den Mittelpunkt stellen. Wichtig sind vor allem die Beziehung, die Begegnung, Resonanz, Ziel-, Lösungs- und Ressourcenorientierung sowie das Anregen von Reflexionsprozessen. Pointiert könnte man sagen: Es kommt auf die Haltung an. Der Ansatz begleitet mich bereits seit meiner ersten Coaching-Ausbildung, die ich 2006 absolvierte. Damals ging es noch vorwiegend um psychotherapeutische Wirkfaktoren, die auf Coaching übertragen wurden. In der Zwischenzeit hat sich eine Menge im Bereich der Coaching-Forschung getan. Mittlerweile liegen viel differenziertere und aussagekräftigere Erkenntnisse über die spezifischen Wirkfaktoren von Coaching vor.

**Der Frage, was Coaching wirksam macht, sind Sie auch im Rahmen Ihrer Dissertation nachgegangen. Was haben Sie herausgefunden?**

2010 gab es noch eine relativ große Unklarheit in Bezug auf die Frage, was Coaching wirksam macht. Es gab bereits deutliche Hinweise darauf, dass Coaching wirkt. Aber mit Blick auf die Wirkfaktoren war noch nicht allzu viel Klarheit vorhanden. Die Prozessforschung steckte noch in den Kinderschuhen. Im Rahmen meiner Dissertation habe ich zunächst eine systematische Analyse von 33 qualitativen und quantitativen wissenschaftlichen Studien durchgeführt. Im Ergebnis konnte ich 16 Wirkfaktoren auf vier Wirksamkeitsebenen identifizieren. Auffällig war für mich, dass die beziehungsorientierten Faktoren Wertschätzung, Empathie und Vertrauen – ähnlich wie in der Psychotherapie – empirisch schon recht stark untermauert waren. Ebenso wiesen Faktoren wie Ressourcenorientierung, Zielklärung, individuelle Anpassung und ergebnisorientierte Selbstreflexion schon eine recht tragfähige Grundlage auf. Der Wirkfaktor ergebnisorientierte Problemreflexion wurde nur in einer Studie identifiziert. Das deutet darauf hin, dass Coaching – wie in vielen Lehrbüchern dargestellt – tatsächlich als ein sehr lösungsorientierter Ansatz praktiziert wird. Der Faktor der organisationalen Unterstützung betrifft

die Frage, wie die Organisationen und Führungskräfte der Klientinnen und Klienten dazu beitragen können, ein Coaching erfolgreich zu gestalten. Im Coaching erlebe ich es z.B. immer wieder als positiv, wenn Vorgesetzte der Gecoachten positive Veränderungen, die ihnen aufgefallen sind, in Form von Feedback rückmelden. Dies kann sehr motivierend wirken und die Veränderung unterstützen. Der zweite Teil der Dissertation bestand in einer qualitativen Erhebung. Mein Interesse dabei galt dem Coaching auf Basis des hypnosystemischen Ansatzes – primär in Bezug auf Dr. Gunther Schmidt – verbunden mit der Fragestellung, ob und aufgrund welcher Faktoren es wirkt. Ich stellte auf der Ergebnisebene positive Effekte fest. Führungskräfte wiesen eine gestiegene Arbeitszufriedenheit auf, gewannen Klarheit, die sie bei der Entscheidungsfindung unterstützte, und zeigten ein verbessertes Führungsverhalten. Der am häufigsten identifizierte Wirkfaktor war interessanterweise das Fragenstellen. Anhand von Fragen klären wir im Coaching Ziele, aktivieren Ressourcen, regen Reflexionsprozesse an. Das Fragenstellen kann daher als Möglichkeit definiert werden, den Fokus gezielt auf spezifische Wirkfaktoren zu richten: Zielklärung, Ressourcenorientierung, ergebnisorientierte Selbstreflexion. Für mich ist das Fragenstellen daher eine Art „Katalysator“ für andere Wirkfaktoren und ein ausgezeichnetes Instrument der Aufmerksamkeitsfokussierung. Mittlerweile arbeite ich deutlich weniger methodenorientiert als zu Beginn meiner Tätigkeit. Stattdessen stelle ich hauptsächlich sehr gezielte Fragen. Dabei ist es

*Anhand von Fragen klären wir im Coaching Ziele, aktivieren Ressourcen, regen Reflexionsprozesse an. Das Fragenstellen kann daher als Möglichkeit definiert werden, den Fokus gezielt auf spezifische Wirkfaktoren zu richten: Zielklärung, Ressourcenorientierung, ergebnisorientierte Selbstreflexion.*

wichtig, mir immer bewusst zu sein, auf welcher der vier Ebenen des Wirkfaktorenmodells ich gerade arbeite. Die Ebene der Beziehungsgestaltung stellt die wichtigste Grundlage dar, damit ein Coaching-Prozess überhaupt funktionieren kann. Auf der Ebene der Strategien und Techniken kann ich mich fragen, ob es gerade z.B. mehr Zielklarheit braucht, mehr Ressourcenaktivierung notwendig oder das Anregen von Reflexionsprozessen gefragt ist. Hinzukommen die Ebenen der Kommunikation und der Organisation.

**Inwiefern prägt die hypnosystemische Veränderungsarbeit, in der Sie u.a. ausgebildet sind, Ihre Praxis?**

Der hypnosystemische Ansatz prägt meine Arbeit deutlich – im Sinne einer wertschätzenden, ziel-, ressourcen- und lösungsorientierten Grundhaltung. Was mir an dem Ansatz besonders zusagt, ist der Umstand, dass nicht ausschließlich auf der rationalen Ebene gearbeitet wird. Stattdessen werden andere Hirnregionen in die Veränderungsarbeit einbezogen, häufig in sehr kreativer Weise. Ich arbeite nicht nur auf der Verstandesebene, sondern ebenfalls mit Bildern, Metaphern und körperlichen Haltungen oder Bewegungen, um weitere Hirnregionen erreichen zu können. Durch den hypnosystemischen Ansatz habe ich die Möglichkeit, einerseits eine intrapersonell-mentale und andererseits eine interpersonal-systemische Perspektive einzunehmen. Bei der Prozessgestaltung lege ich zudem Wert darauf, den Blick immer wieder

auf das Beratungssystem zu richten, das Vorgehen metakommunikativ zu reflektieren und vor dem Hintergrund der identifizierten Ziele zu fragen: Wo stehen wir gerade? Muss der Prozess nachjustiert werden? Dies sind einige Prinzipien des hypnosystemischen Ansatzes, an denen ich meine Coaching-Praxis ausrichte.

**Auf der Wirksamkeitsebene der Strategien und Techniken messen Sie der Ressourcenorientierung besondere Bedeutung bei. Weshalb?**

Wenn Klientinnen und Klienten in ein Coaching kommen, beschreiben sie ihre Situation in der Regel als Problem. Diese Wahrnehmung kann zu einem Tunnelblick führen, der oft



Foto: Jakob Kamender



sehr defizitorientiert ausfällt. Durch die Ressourcenorientierung bzw. das gezielte Stellen ressourcenorientierter Fragen kann der häufig einseitig problemfokussierte Blick etwas gelockert und der Fokus verändert werden. Coaches können z.B. fragen, ob es weniger problembehaftete Ausnahmen von der berichteten Situation gibt, oder anhand welcher persönlichen Stärken vergangene Herausforderungen gelöst wurden. Dadurch gelingt es, die Person wieder mit ihren Stärken in Kontakt zu bringen und sie an diese zu erinnern. Das Problemerleben wird kontrastiert. Wenn Menschen sich ihrer Potenziale und Möglichkeiten bewusst sind, kommen sie erfahrungsgemäß auch wieder gut ins Handeln. Die Ressourcenorientierung ist daher wichtig, um bei Klientinnen und Klienten die Selbstorganisation anzuregen. Eine Geschäftsführerin, die

*Wenn eine Person sehr problemfixiert ist, würde sie eine ausgeprägte Ressourcenorientierung zunächst möglicherweise als mangelndes Verständnis für ihre Situation werten.*

ich coachte, beklagte eine hohe Unzufriedenheit mit ihrer Tätigkeit. Diese bot zwar hohe Verdienstmöglichkeiten, ließ ihr aber kaum Zeit für die Familie oder Freunde. Sie war sehr unglücklich. Ihre Position hatte sie aufgrund eines internalisierten familiären Karriereideals angestrebt. Bildlich gesprochen: Sie ist die Karrierleiter hinaufgestiegen, die Leiter stand jedoch am falschen Haus. Der erste

Schritt, um der Klientin eine neue Perspektive zu geben, bestand darin, sie zu stabilisieren und ressourcenorientiert zu fragen: Was läuft denn – abgesehen vom Negativen – gut und welche persönlichen Kraftquellen bestehen? Als Kraftquelle kristallisierte sich – neben der eigenen Meditationspraxis – gemeinsame Zeit mit guten Freunden und einigen für sie besonders wichtigen Familienmitgliedern heraus. Im nächsten Schritt wurden Stärken und Interessen eruiert und abgeglichen. Neben Kompetenzen im Bereich Kommunikation und Schreiben kam auch eine große Begeisterung für entsprechende Tätigkeiten zum Vorschein. Letztlich veranlasste dies die Klientin dazu, sich beruflich neu zu orientieren. Der Prozess hat mich beeindruckt, denn in ihrer neuen Position ist sie heute, nach einem mutigen Kurswechsel, sehr zufrieden.



Foto: Jakob Kamender

### **Gibt es Situationen, in denen sich ein Coach in Sachen Ressourcenorientierung zurückhalten sollte?**

Ja, es gibt Situationen, in denen Ressourcenorientierung wohldosiert eingesetzt werden sollte. Wenn eine Person sehr problemfixiert ist, würde sie eine ausgeprägte Ressourcenorientierung zunächst möglicherweise als mangelndes Verständnis für ihre Situation werten. Es bietet sich dann an, sich mit dem Blick auf die Ressourcen erst einmal zurückzuhalten und einige Schritte mit in die Problemwahrnehmung zu gehen, um dann aber nach und nach Fragen zu stellen, die darauf zielen, Perspektiven sowie Lösungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ausfindig zu machen und Ressourcen zu entdecken, die der Umsetzung zugutekommen.

### **Ein weiterer Faktor, den Sie auf der Strategieebene verorten, ist die Evaluation. Sie plädieren dafür, dass diese nicht nur nach Abschluss eines Coachings, sondern auch im Prozessverlauf regelmäßig stattfinden sollte.**

Richtig. Um sicherzustellen, dass ein Coaching in eine gute Richtung läuft, ist es hilfreich, sich als Coach immer wieder nach der Prozesswahrnehmung der Gecoachten zu erkundigen und dabei auch nach Teilerfolgen zu fragen. Letzteres ist auch dann wertvoll, wenn die Fortschritte klein ausfallen, denn mit jeder Wahrnehmung des Vorankommens steigen aufseiten der Klientinnen und Klienten die Zuversicht und das Vertrauen in den Coaching-Prozess sowie in die eigenen Veränderungsmöglichkeiten. Es geht demnach – neben der Feststellung möglicherweise notwendiger Nachbesserungen am Vorgehen – auch bei der Evaluation um Ressourcenorientierung. Ich beginne fast jede Sitzung mit der Frage, was sich seit dem vorangegangenen Treffen getan hat, um die Aufmerksamkeit auf die Fortschritte zu lenken und um zu prüfen, ob wir in Richtung des Ziels unterwegs sind.

### **Sie wiesen bereits darauf hin, dass wichtige Wirkfaktoren nicht ausschließlich in der Zusammenarbeit von Coach und Klient, sondern ebenfalls auf organisationaler Ebene liegen. Sollten Coaches gezielt auf diese Ebene einwirken, um z.B. Unterstützung durch Vorgesetzte zu realisieren?**

Im Zuge der Auftragsklärung kann gegenüber der Führungskraft angesprochen werden, dass ggf. die Möglichkeit besteht, die Entwicklung des Klienten positiv zu beeinflussen. Man kann dabei verdeutlichen, dass die Führungsverantwortung nicht endet, weil der Klient bzw. die Klientin ein Coaching beginnt, sondern das Gegenteil der Fall ist und das Ausüben dieser Verantwortung zum Erfolg des Coachings beitragen kann. Diesen Umstand anzusprechen, kann zunächst zu Irritationen führen. Nicht alle Führungskräfte sind offen dafür. Wenn man die Hintergründe erläutert, nehmen viele ihre Führungsverantwortung aber bewusster wahr und tragen so auch zum Erfolg des Coachings bei. Wichtig ist, dass der Einbezug der Führungskraft nach einer Reflexion der Gesamtsituation erfolgt und diese Intervention zum Kontext passt sowie zielführend ist.

### **Wie stellen Sie die Nachhaltigkeit eines Coachings sicher?**

Ich plädiere eher dafür, ein Coaching mit einer definierten Anzahl von Sitzungen über einen längeren Zeitraum zu strecken, damit eine anhaltende Begleitung gegeben ist und zwischen den Terminen möglichst viele Erfahrungen gemacht werden können. Ich halte es für wenig zielführend, sich jede Woche zu treffen und die Themen möglichst schnell abzuarbeiten. Fotoprotokolle – z.B. von Flipcharts – und konkrete Umsetzungspläne können den Transfer ebenfalls unterstützen. Darüber hinaus biete ich den Klientinnen und Klienten an, sich nochmals in Verbindung zu setzen und sich über die aktuelle Situation auszutau-

schen, wenn nach dem Coaching etwas Zeit vergangen ist. Meiner Erfahrung nach bleiben sie gedanklich länger am Ball, wenn es einen vereinbarten Zeitpunkt in der Zukunft gibt, an dem erneut auf das Erreichte geblickt wird.

*Es gibt viele Faktoren, die im Coaching zum Tragen kommen. Menschen sind in verschiedene berufliche und private Kontexte eingebunden, die ebenfalls auf die Veränderungsmöglichkeiten einwirken. Deshalb können Erfolge zumeist nicht monokausal auf einzelne Aspekte zurückgeführt und einzelne Faktoren nicht isoliert betrachtet werden. Impulse, die zu einer Veränderung beitragen, können aus vielen Richtungen kommen.*

### **Sie betonen, dass Erfolge im Coaching nicht linear-kausal anhand einzelner Wirkfaktoren erklärt werden können. Könnten Sie dies näher erläutern?**

Es gibt viele Faktoren, die im Coaching zum Tragen kommen. Menschen sind in verschiedene berufliche und private Kontexte eingebunden, die ebenfalls auf die Veränderungsmöglichkeiten einwirken. Deshalb können Erfolge zumeist nicht monokausal auf einzelne Aspekte zurückgeführt und einzelne Faktoren nicht isoliert betrachtet werden. Impulse, die zu einer Veränderung beitragen, können aus vielen Richtungen kommen. Daher ist es im Coaching sinnvoll, unterschiedliche Wirksamkeitsebenen sowie weitere Kontextfaktoren zu betrachten und im Rahmen eines multidirektionalen Ansatzes anzusprechen.

### **Es geht also darum, die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen, indem die Wirkfaktoren möglichst zielführend einbezogen werden.**





Foto: Jakob Kamender

Ja, letztendlich geht es um Wahrscheinlichkeiten. Wenn ein Coach die verschiedenen Faktoren und Wirkungsebenen gut im Blick hat und weiß, wie er auf diese positiv einwirkt, kann er dafür sorgen, dass sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Begleitung erhöht, wenngleich es nie eine Erfolgsgarantie geben kann. Wichtig ist es auch, Klientinnen und Klienten auf die eigene Umsetzungsverantwortung hinzuweisen und sie zu ermutigen, Dinge auszuprobieren und neue Erfahrungen zu machen.

**An der Universität Münster haben Sie Pädagogik und Psychologie studiert. Zudem haben Sie ein wirtschaftswissenschaftliches Zusatzstudium absolviert. Weshalb haben Sie diese Fächer kombiniert?**

Mich interessieren sowohl pädagogisch-psychologische als auch ökonomische Zusammenhänge, die in Organisationen ja auch zusammenwirken. Beide Logiken kommen

hier zum Tragen, weshalb ich es im Kontext von Business-Coaching als sinnvoll erachte, auch beide Perspektiven einzunehmen. Sie vervollständigen sich meines Erachtens nach gegenseitig.

### **Wie sind Sie zum Coaching gekommen?**

Der erste Wegweiser war ein biografischer: Nach einem abgebrochenen Abitur habe ich sieben Jahre im Handwerk gearbeitet. Anschließend holte ich das Abitur nach und begann das Studium. Ich machte die wunderbare Erfahrung, wie schön es ist, plötzlich auf dem richtigen Spielfeld zu stehen. An der Universität wirkte ich in einem Projekt namens Meisterwerker mit, das für mich zum zweiten Wegweiser wurde. Hier wurde ich zum Trainer und Berater für personale und soziale Kompetenzen ausgebildet und machte mich mit verschiedenen Persönlichkeits- und Kommunikationsmodellen vertraut. Die direkte Arbeit mit den Klientinnen und Klienten hat mich begeistert. In den Trainings merkte ich

*Wenn ein Coach die verschiedenen Faktoren und Wirkungsebenen gut im Blick hat und weiß, wie er auf diese positiv einwirkt, kann er dafür sorgen, dass sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Begleitung erhöht, wenngleich es nie eine Erfolgsgarantie geben kann.*

aber auch schnell, dass ich im Gruppenkontext nicht immer ausreichend auf individuelle Anliegen der einzelnen Personen eingehen konnte. Am Rande der Veranstaltungen fanden schon Einzelgespräche statt. Es handelte sich zwar noch nicht um „richtige“ Coachings, ich stellte dabei aber fest, dass es sich lohnt, viel individueller und gezielter auf persönliche Hintergründe einzugehen. Dies nahm ich zum Anlass, noch während des Studiums eine erste Coaching-Ausbildung an der Universität Bielefeld zu absolvieren. Sie fokussierte wie

bereits erwähnt auf Wirkfaktoren und beeinflusste mich nachhaltig, wenngleich mein Blick auf das Thema heute viel differenzierter ist. Letztlich kann ich sagen, dass mich die Freude an der direkten Veränderungsarbeit auf der Persönlichkeitsebene und das Erleben der Grenzen der Trainingsarbeit zum Coaching führten, insbesondere zum Einzel-Coaching.

### **Auch heute verbinden Sie den Hochschul- mit dem Coaching-Kontext ...**

Ja, an der FH Münster bin ich in einem Projekt tätig, dessen Ziel u.a. darin besteht, moderne Personalentwicklungsprogramme in Forschung und Lehre zu implementieren. Coaching-Angebote spielen dabei eine wichtige Rolle. Eine Zielgruppe sind Promovierende, eine andere Professorinnen und Professoren, bei denen sich ein Coaching beispielsweise um Führungsfragen drehen kann. Aus diesem Projekt heraus bin ich zu einer Gutachtertätigkeit für die Europäische Kommission gekommen. Im Rahmen dieser Initiative begleiten wechselnde Teams andere europäische Hochschulen bei der Organisations- und Personalentwicklung. Coaching, Karriereberatung und Führungskräfteentwicklung bilden hier einen integralen Bestandteil. Das ist sehr spannend, denn gerade in der Wissenschaft ging es im Bereich Personalentwicklung lange Zeit nur um Weiterbildung. In einigen neueren EU-Mitgliedsstaaten steht Coaching mancherorts noch am Anfang. Hier kann sinnvolle Unterstützung geleistet und den Hochschulen wertvolle Erfahrung hinsichtlich der Implementierung von Coaching-Programmen mit auf den Weg gegeben werden.

### **Wie würden Sie die Rolle beschreiben, die Coaching heute an mittel- und westeuropäischen Hochschulen spielt?**

Hier befinden wir uns mittlerweile auf einem guten Weg. In England ist man in vielen Hochschulen bereits recht gut aufgestellt. In Deutschland gibt es den Verein „Coachingnetz Wissenschaft“. In Spanien und Frankreich be-

schäftigen sich auch bereits viele Hochschulen mit Coaching, manchmal jedoch noch nicht in der Tiefe, die zukünftig gegeben sein könnte. Weshalb das auch wünschenswert wäre, illustriert ein kurzes Beispiel: Wir berieten eine Hochschule, an der im Zuge einer Mitarbeiterbefragung eine recht hohe Unzufriedenheit des Personals hinsichtlich der Führungskultur festgestellt wurde. Ein Ansatzpunkt, dies zu ändern, bestand darin, aufzuzeigen, wie Führungskräfte-Coaching – neben klassischen Workshopformaten und Qualifizierungen – maßgeblich zur Kulturentwicklung beitragen kann. Für die Hochschule war diese Erkenntnis sehr hilfreich.

*Die Führungsrolle für sich stimmig und im Einklang mit den Besonderheiten des jeweiligen Arbeits- und Wissenschaftskontextes zu interpretieren, ist ein Schritt, der gegangen werden sollte, und Coaching kann dabei hilfreich sein.*

### **Die Führungsrolle dürfte im Selbstverständnis von Personen, die sich in erster Linie als Lehrende und Wissenschaftler sehen, oftmals weniger stark verankert sein.**

Das ist tendenziell richtig. Ich beobachte gleichzeitig, dass bei immer mehr Professorinnen und Professoren ein Bewusstsein für die Notwendigkeit, als Führungskraft und Entwicklungsbegleiter zu fungieren, vorhanden ist. Der fachliche Hintergrund spielt dabei oftmals eine Rolle, manchmal auch das Lebensalter und persönliche Erfahrungen. Ich glaube, es findet nach und nach ein Kulturwandel statt. Diese Entwicklung braucht mitunter eine systematische Begleitung. Die Führungsrolle für sich stimmig und im Einklang mit den Besonderheiten des jeweiligen Arbeits- und Wissenschaftskontextes zu interpretieren, ist ein Schritt, der gegangen werden sollte, und Coaching kann dabei hilfreich sein.

*Der Beitrag „Den Blick auf die wirksamen Dinge richten! Neue Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung“ von Dr. Marc Lindart enthält u.a. eine Übersicht über Wirksamkeitsebenen und Wirkfaktoren im Coaching. Er ist auf der Homepage des Coaching-Magazins kostenfrei abrufbar: [bit.ly/2ZBFrD0](https://bit.ly/2ZBFrD0)*

### **Portrait**



Foto: Jakob Kamender

Dr. Marc Lindart ist seit rund 15 Jahren in Business-Coaching und Organisationsberatung tätig. Sein Motto: „Den Blick auf die wirksamen Dinge richten!“ Als aufmerksamer Sparringspartner begleitet er Führungskräfte und Potenzialträger bei der Entwicklung kreativer Ideen und passgenauer Lösungen. Neben Führungs- und Karrierethemen ist der Bereich mentale Stärke und Spitzenleistung ein Spezialgebiet seiner Arbeit. Publikation u.a.: „Was Coaching wirksam macht – Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus“ (Springer, 2016).

[www.wirkfaktorcoaching-muenster.de](http://www.wirkfaktorcoaching-muenster.de)  
[www.coachdb.com/de/coach/marc-lindart.html](http://www.coachdb.com/de/coach/marc-lindart.html)



## Coaches in CoachDb.com



**Timo Kaapke**  
TimoKaapkeSparring

„Ich bin seit über 20 Jahren begeisterter Unternehmer im Mittelstand. 2004 begann ich zusätzlich damit, unabhängig von den Aktivitäten meines Unternehmens als Coach für mittelständische UnternehmerInnen zu arbeiten.“



49661 Cloppenburg | Tel.: 04473 943380  
[www.unternehmer-sparring.com](http://www.unternehmer-sparring.com)

[www.coachdb.com/de/coach/timo-kaapke.html](http://www.coachdb.com/de/coach/timo-kaapke.html)



**Simone Hemminger**  
Hemminger Coaching

„Als internationaler Business-Coach begleite ich Fach- und Führungskräfte auf ihrem Weg zu mehr Freude und Erfolg im Berufsalltag. Dabei ist es mir wichtig, dass sie die Lösungen finden, die zu ihnen passen, und sich dabei gut fühlen.“



70734 Fellbach | Tel.: 0177 3246488  
[www.hemminger-coaching.de](http://www.hemminger-coaching.de)

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



**Heidrun Macherey**  
Coaching und Beratung



„Auf Augenhöhe, aufmerksam und offen sowie laut meiner Klienten durch einen Aufbau einer zwischenmenschlichen Vertrauensbasis, durch gutes Zuhören, einen wertschätzenden Umgang und durch Empathie geprägt möchte ich Ihnen gerne im Coaching kompetent zur Seite stehen.“



52353 Düren | Tel.: 0174 2529476  
[www.heidrun-macherey.de](http://www.heidrun-macherey.de)

[www.coachdb.com/de/coach/heidrun-macherey.html](http://www.coachdb.com/de/coach/heidrun-macherey.html)



**Carmen Bartelmai**  
kraftvoll Coaching

„Mit ‚kraftvoll Coaching‘ trage ich dazu bei, dass Menschen neue Kräfte aktivieren. Ich kombiniere Gespräche mit individuellen Übungen. Dadurch wird nicht nur der Verstand angesprochen: Die Erfahrung geht unter die Haut. Durch das körperliche Erleben von Gefühlen entstehen neue Erkenntnisse, die den Blick auf sich selbst und andere verändern.“



34132 Kassel | Tel.: 0179 4263405  
[www.kraftvoll-coaching.de](http://www.kraftvoll-coaching.de)

[www.coachdb.com/de/coach/carmen-bartelmai.html](http://www.coachdb.com/de/coach/carmen-bartelmai.html)



**Jörg Veith**

„Als Coach und Psychoanalytiker liegt mein Schwerpunkt – neben dem klassischen Coaching – auf der Beratung in psychologisch komplexen Situationen wie bei Konflikten und Krisen sowie in der Begleitung bei der kontinuierlichen professionellen und persönlichen Entwicklung.“



50733 Köln | Tel.: 0221 732097  
[www.joergveith.de](http://www.joergveith.de)

[www.coachdb.com/de/coach/joerg-veith.html](http://www.coachdb.com/de/coach/joerg-veith.html)



**Lisa Eckhardt**  
phe management

„Ich biete Ihnen ein vertrauensvolles Umfeld, um über Ihre aktuellen Herausforderungen zu sprechen. Wir erarbeiten praxisnah klare Perspektiven, die Ihnen als Führungskraft die notwendige Sicherheit für den nächsten Schritt geben.“



25826 St. Peter Ording | Tel.: 0179 7573101  
[www.lisa-eckhardt.de](http://www.lisa-eckhardt.de)

[www.coachdb.com/de/coach/lisa-eckhardt.html](http://www.coachdb.com/de/coach/lisa-eckhardt.html)



**Jörn von Grabe**  
Körper- und Mentalcoaching

„Ich bin überzeugt, dass die stimmige Lösung zu jedem Problem im Klient:innensystem selbst liegt und lediglich aufgedeckt werden muss. Denn es ist der Mensch selbst, der Experte für sein System ist, nicht der Coach. Meine Rolle in diesem Prozess ist also nicht die eines Lehrers, sondern vielmehr die eines Begleiters.“



81927 München | Tel.: 0176 61250077  
[www.joernvongrabe.com](http://www.joernvongrabe.com)

[www.coachdb.com/de/coach/joern-von-grabe.html](http://www.coachdb.com/de/coach/joern-von-grabe.html)



**Eva Frank**  
Be brave – Be human!

„Mein Schwerpunkt: Umgang mit Privilegien, Rang- und Machtdynamiken, Mindful Leadership und Persönlichkeitsentwicklung. Mein Credo: Wenn wir Störungen unter den Teppich kehren, tauchen sie in den unpassendsten Momenten wieder auf. Spannungsfelder haben ihre eigene Weisheit und die gilt es zu nutzen!“



53844 Troisdorf | Tel.: 0151 70107518  
[nc-frankev3@netcologne.de](mailto:nc-frankev3@netcologne.de)

[www.coachdb.com/de/coach/eva-frank.html](http://www.coachdb.com/de/coach/eva-frank.html)



## Coaching in Familienunternehmen

Change-Dynamiken im Nachfolgeprozess wirksam steuern

*Von Dr. Doris Kappe*

*Das Geschehen in Familienunternehmen ist maßgeblich von zwei Systemen bestimmt: dem Unternehmen und der Unternehmerfamilie. Beide sind – bezogen auf ihre Struktur und Zielsetzung – unterschiedlich aufgestellt. Nicht selten führt dies zu Spannungsfeldern, die insbesondere mit Blick auf die Nachfolgeregelung im Coaching reflektiert werden sollten. Der vorgestellte Change-Management-Ansatz unterstützt dabei, sowohl die familiendynamischen als auch die organisationsdynamischen Prozesse lösungsorientiert zu gestalten.*





Familienunternehmen haben mit der sozialen Kraft einer Eigentümerfamilie eine Ressource, die börsennotierten Unternehmen nicht zur Verfügung steht. Laut einer Studie von Gottschalk und Lubczyk (2019) machen eigentümergeführte Unternehmen 86 Prozent des gesamten Unternehmensbestands in Deutschland aus und tragen 47 Prozent zum Gesamtumsatz der deutschen Privatwirtschaft bei. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen ist enorm.

### Zwei Systeme: Unternehmen und Unternehmerfamilie

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien sind in Bezug auf die Rollen, Verantwortlichkeiten und Finanzen eng miteinander verknüpft. Und doch kann nicht davon ausgegangen werden, dass das, was für das Unternehmen sinnvoll ist, auch für die Eigentümer gut ist, und umgekehrt. Denn man hat es mit *zwei unterschiedlich ausgerichteten sozialen Systemen* zu tun. Ein Unternehmen ist ein zweckorientiertes System, das auf unternehmerische Wertschöpfung gepolt ist. Die Familie hingegen ist eine Lebens- und Verantwortungsgemeinschaft, in die man hineingeboren wird und die das eigene Leben dauerhaft prägt.

Durch die enge Verknüpfung beider Systeme (Familienunternehmen und Unternehmerrfa-

milie) haben Änderungen in einem Bereich unmittelbare Auswirkungen auf den jeweils anderen. Hieraus ergeben sich Spannungsfelder voneinander abhängiger Systeme und Personen, die nicht selten Basis für existenzgefährdende Eskalationsdynamiken werden. Scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Interessen und Handlungsintentionen treffen aufeinander und führen ungesteuert zu Unverständnis, Verletzungen und Eskalationen bis hin zu Unternehmensinsolvenzen und familiären Zerwürfnissen.

Anstatt die Potenziale aller zum gemeinsamen Erfolg des Familienunternehmens zu bündeln, verstrickt man sich in einem Netz von Unklarheiten und Interessenkonflikten. Im Kern bestimmt dann eine brisante Mischung aus Liebe, Macht und Geld die Nachfolgedynamik. Umso mehr kommt es darauf an, den Fokus darauf zu richten, zwei zu unterscheidende, hochkomplexe Systeme zukunftsfähig zu halten, d.h., die dauerhafte Überlebensfähigkeit von Familienverbund *und* Unternehmen zu sichern. Die konsequent erfolgsorientierte Ausrichtung der Firma ist dabei ebenso wichtig wie die Stärkung von Zusammenhalt und Harmonie der Unternehmerfamilie.

Schaffen es die Verantwortlichen, diese Dynamiken zielführend zu lenken, zeichnen sich über Generationen geführte Familienunter-

nehmen durch eine wertegeprägte soziale Kraft aus, mit der andere häufig nicht mithalten können. Die Unternehmerfamilie hat im besten Fall Regelungen sowie Strukturen geschaffen und auf dieser Basis gelernt, mit komplexen, widersprüchlichen Anforderungen zurechtzukommen und die unterschiedlichsten Interessen in einer Weise auszurichten, dass – so der Geschäftsführer eines deutschen Maschinenbauers – „die gelebten Werte eines Familienunternehmens für Konkurrenten schlechterdings einfach nicht zu toppen sind“.

Gelingt es allerdings nicht, die Potenziale aller zum gemeinsamen Erfolg des Familienunternehmens zu bündeln, sind Unklarheiten und Interessenkonflikte an der Tagesordnung. Die Überlebensfähigkeit des Unternehmens ist dann gefährdet. „Lediglich 30 Prozent schaffen den Übergang von der Gründer- auf die zweite Generation und nur 10 Prozent von der Zweiten auf die Dritte“, wie Baus (2007, S. 43) ausführt. Faktoren, die die konsequente Ausrichtung des Unternehmens an die Markterfordernisse behindern, sind oftmals: unterschiedliche Interessen und Ziele tätiger und nichttätiger Familienmitglieder, wenig Kenntnis bzw. Einigkeit in Bezug auf die Unternehmensstrategie und die Führung des Unternehmens.

Schafft es die Unternehmerfamilie nicht, eine Einheit zu bilden, wird Entfremdung in der Familie und vom Unternehmen die Folge sein. Genau das ist nach Baus (ebd.) der Destabilisierungsfaktor Nummer Eins in Unternehmerfamilien: „Je mehr das Interesse für die gemeinsame Sache schwindet, desto stärker drängen individuelle oder Gruppeninteressen in den Vordergrund. Das gemeinsame Investment der Familie im Unternehmen erweist sich allein als zu schwache Klammer, diese Kräfte zu binden. In der Regel wird hierbei die Steuerungskapazität der Familie – ohne ein professionelles Familienmanagement – erheblich überschätzt.“ (ebd., S. 14) Baus führt hierzu weiter aus, dass Familienunternehmen nicht selten an sich selbst, d.h. an einem häufig nicht erkannten *Regelungsdefizit* scheitern. In Wechselwirkung hierzu ist ergänzend der oftmals vorhandene Reflexions- und Kommunikationsmangel zu nennen.



Erfolgreiche Familienunternehmen lassen Neid, Eifersucht, Missgunst – May (2006) spricht vom „NEM-Virus“ – nicht aufkommen, sondern verhindern dies über vereinbarte Strukturen, Rollen, Verantwortungen, über Leitlinien, Grundsätze und konstruktive, zielführende Kommunikation. Es geht um nichts weniger als das professionelle Management beider Systeme (Familienunternehmen und Unternehmerfamilie) sowie um die Fähigkeit, die jeweiligen Rollen zu differenzieren und zielführend miteinander zu kommunizieren. Hierzu werden bezogen auf drei Steuerungsbereiche tragfähige Lösungen erarbeitet und umgesetzt (siehe Abb., S. 25). Diese sind:

- » *Strategische Lösungen*: Unternehmensidentität und Strategie
- » *Familiendynamische Lösungen*: Familienstrategie und Personal Leadership
- » *Organisationsdynamische Lösungen*: Change-Architektur, Steuerung und Umsetzung

### Strategische Lösungen

Bei der Frage der strategischen Lösungen geht es in erster Linie um die *Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens*. Mit nüchternem Blick auf die Unternehmensrealität, auf die Stärken und Schwächen, die Marktbedingungen und Möglichkeiten werden auf Basis eines gesteuerten Analyseprozesses die aus Unternehmensperspektive notwendigen strategischen Schwerpunkte erarbeitet (Kappe, 2016). Klarheit – bezogen auf die künftigen Geschäftsfelder – zu schaffen, ist das Ziel der Reflexion. Ein realistisches Zukunftskonzept zu entwickeln, das im Gesellschafterkreis diskutiert und beschlossen wird, ist hierbei ein weiterer Umsetzungsschritt. Das Vorgehen gilt es passgenau zu konzipieren, sodass die Verantwortlichen im Unternehmen und der Familie prozessbegleitend mit einbezogen werden. Durch eine sinnvolle Beteiligung und zielführende Kommunikation können

*Verständnis und Commitment* – bezogen auf die Unternehmensstrategie – erarbeitet werden. Den (Mit-)Verantwortlichen wird auf diese Weise ermöglicht, die Unternehmensperspektive einzunehmen, nachzuvollziehen und die richtigen Entscheidungen zu treffen bzw. mitzutragen. Danach geht es darum, kompromisslos auf die neuen Erfolgspotenziale umzuschalten und – entsprechend der jeweiligen Rolle und Verantwortung – die Strategie konsequent umzusetzen.

### Familiendynamische Lösungen

Die *zielführende Wahrnehmung der Eigentümerverantwortung* erfordert eine auf die jeweiligen Belange durchdachte und vereinbarte Governance-Struktur für das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie. Das Ziel besteht darin, spezifische Leitlinien für die verantwortliche Steuerung des Familienunternehmens und die Aufstellung der Unternehmerfa-



austauschen  
&  
weiterbilden

alle Events  
auf einen Blick



## Empowering the World Through Coaching

**ICF-Resilienz-Coaching** | [probono@coachfederation.de](mailto:probono@coachfederation.de)

Pro Bono Coaching für Menschen, die durch die Pandemie stark gefordert sind

**International Coaching Week** | 16.-22. Mai | [#ICW2022](https://www.instagram.com/ICW2022)

unter dem Motto "Reimagine the Future" Coaching für alle erlebbar machen – dabei sein, ausprobieren, mitmachen!

**Zertifizierungs-Challenges** | [coachfederation.de/events/vc](https://coachfederation.de/events/vc)  
gemeinsam den nächsten Schritt zu noch mehr Professionalität gehen (für interne und externe Coaches), mehrmals jährlich

**PRISM Award** | [prism-award.de](https://prism-award.de)

die Auszeichnung für exzellente Coaching-Angebote in Organisationen, Bewerbungsstart Mai 2022

**Diversity Inspiration** | [diversityinspiration.de](https://diversityinspiration.de)

erfolgreiche Coaching-Aktionen für Diversity & Inclusion ins Rampenlicht gerückt



milie zur Wahrnehmung der Eigentümerrolle zu entwickeln und zu vereinbaren (INTES & FBN, 2021).

Die Familie bestimmt so durch geregelte Inhaberrechte und -pflichten, Aufsichtsgremien, Werte, Grundsätze, Institutionen etc. die Geschichte des Unternehmens maßgeblich mit. Ergänzend ist sicherzustellen, dass die Erfahrung, die sich in der Eigentümerfamilie über Generationen angesammelt hat, strukturiert eingebracht werden kann.

#### **Familiengeschichte und familiendynamische Verhaltensmuster**

Mit dem Ziel, die Bindungen der Mitglieder lebendig zu halten und ein emotional getragenes Selbstverständnis der Unternehmerfamilie zu stärken, kommt es darüber hinaus darauf

an, die Familiengeschichte wach zu halten und bewusst fortzuführen. Organisierte Familientreffen, Rituale und Bräuche sorgen dafür, dass das *Gefühl der gemeinsamen Identität* aufrechterhalten bleibt.

Für jedes Mitglied der Unternehmerfamilie mit direktem Einfluss auf das Unternehmen ist es zudem sinnvoll, sich mit dem *Geworden-Sein im Familienkontext* auseinanderzusetzen und so eine reflektierte Sicht und ein vertieftes Verständnis bezogen auf die Familiengeschichte und die Dynamiken zu entwickeln. Hierbei geht es darum, im Coaching *familiendynamische Verhaltensmuster* zu beleuchten, soweit möglich für sich zu erkennen und Wiederholungsdynamiken zu lösen. Ein Coach, der sowohl Business- als auch tiefenpsychologisch-familiendynamische Erfahrung hat, kann hierbei wirksam unterstützen.

#### **Familiäre Spannungsfelder und Konflikte**

Familiäre Spannungsfelder können mittels des integrierten Change-Vorgehens bewusster und Dynamiken der Reinszenierung im Unternehmenskontext entkräftet werden. Die *Vater-Kind-Dynamik* ist hierbei ein Bereich der Auseinandersetzung, denn die Väter nehmen oft die Rolle des Unternehmenslenkers ein. Nicht selten fordern sie – sowohl im Unternehmen als auch in der Familie – mehr oder weniger offen die Gefolgschaft der anderen Familienmitglieder. Nachkommen nehmen dies häufig als paradoxe Situation wahr. Einerseits sollen sie sich – aus psychologischer Entwicklungsperspektive – lösen und die eigene Identität entwickeln, andererseits riskieren sie dadurch – bewusst oder unbewusst befürchtet – das Eingebunden-Sein im Familien- und Unternehmenskontext. Im Rahmen des Coachings



entwickeln Junioren einen reflektierten Blick sowohl auf den Vater als auch auf den Unternehmenslenker. Dadurch sind sie innerlich eher in der Lage, beide Perspektiven zuzulassen und mit den unterschiedlichen Rollen, Bedürfnissen und Interessen besser umzugehen.

Konflikte im familiären, sozialen Miteinander gehören dazu und können nicht „ausgemerzt“ oder dauerhaft verdrängt werden. Im Gegensatz: Sie bieten echte Entwicklungschancen. Doch anstatt diese Konflikte anzugehen, wird nicht selten mit bewusster oder unbewusster *Abwehr und Projektion* reagiert. Hierbei werden die eigenen Gefühle sowie Wünsche einem anderen Menschen zugeschrieben und dann dort stellvertretend verfolgt und bekämpft. Diese Dynamiken bedeuten in der Konsequenz, dass der Blick auf die Situation getrübt ist, man auf dieser Basis nur eingeschränkt klar entscheiden kann. Genau das kann sowohl für das Unternehmen als auch in der Familie fatale Auswirkungen haben.

Ein passendes Praxisbeispiel hierfür ist ein Unternehmer, der eine fast schon väterliche Vertrauensbeziehung zum zweiten Mann im Unternehmen aufgebaut hat und viel zu spät erkennt, dass gerade dieser Geld unterschlägt. Der Gründer ist auf Basis seiner Projektions- und Verstrickungsdynamik zunächst nicht in der Lage, schnell und konsequent genug zu agieren, und erkennt erst sehr spät, dass sich die Situation zu einem Risiko für das Unternehmen entwickelt hat.

### Leadership

Peter Drucker, Pionier der modernen Managementlehre, weist in seinen Arbeiten (2009) immer wieder darauf hin, dass *Selbstführung* eine der entscheidenden Schlüsselkompetenzen ist – für alle, die große Verantwortung tragen und auf Dauer erfolgreich sein wollen. Denn sonst besteht das Risiko, dass persönliche oder familiendynamische Entwicklungsthemen unbewusst im Unternehmen reinszeniert werden.

Personal Leadership in diesem Sinne bedeutet, Verantwortung für den eigenen mentalen Zustand zu übernehmen, das Aufgestellt-Sein in der Familie und bezogen auf die vier Lebensbereiche Arbeit/Beruf, Gesundheit, soziale Bindungen/Kontakte, Lebenssinn/Kultur zu hinterfragen und eine erhöhte Selbstwahrnehmung und tiefe Einsichten in das System zu entwickeln (Kappe, 2021). Ziel ist es, einen klaren Blick auf die Situation zu erarbeiten, Ressourcen zu aktivieren, destruktive Dynamiken frühzeitig zu erkennen und so gering wie möglich zu halten. Ein Vorgehen wie das Folgende kann dann vermieden bzw. anders und im Sinne eines zielführenden Familienmanagements geregelt werden:

Auf Anraten und Aufforderung des Seniors einigt sich die Nachfolgeneration in einem einmalig abgehaltenen Workshop darüber, wer die Nachfolge antreten soll. Doch der Konflikt und die Neiddynamiken zwischen den Brüdern schwelen weiter und werden

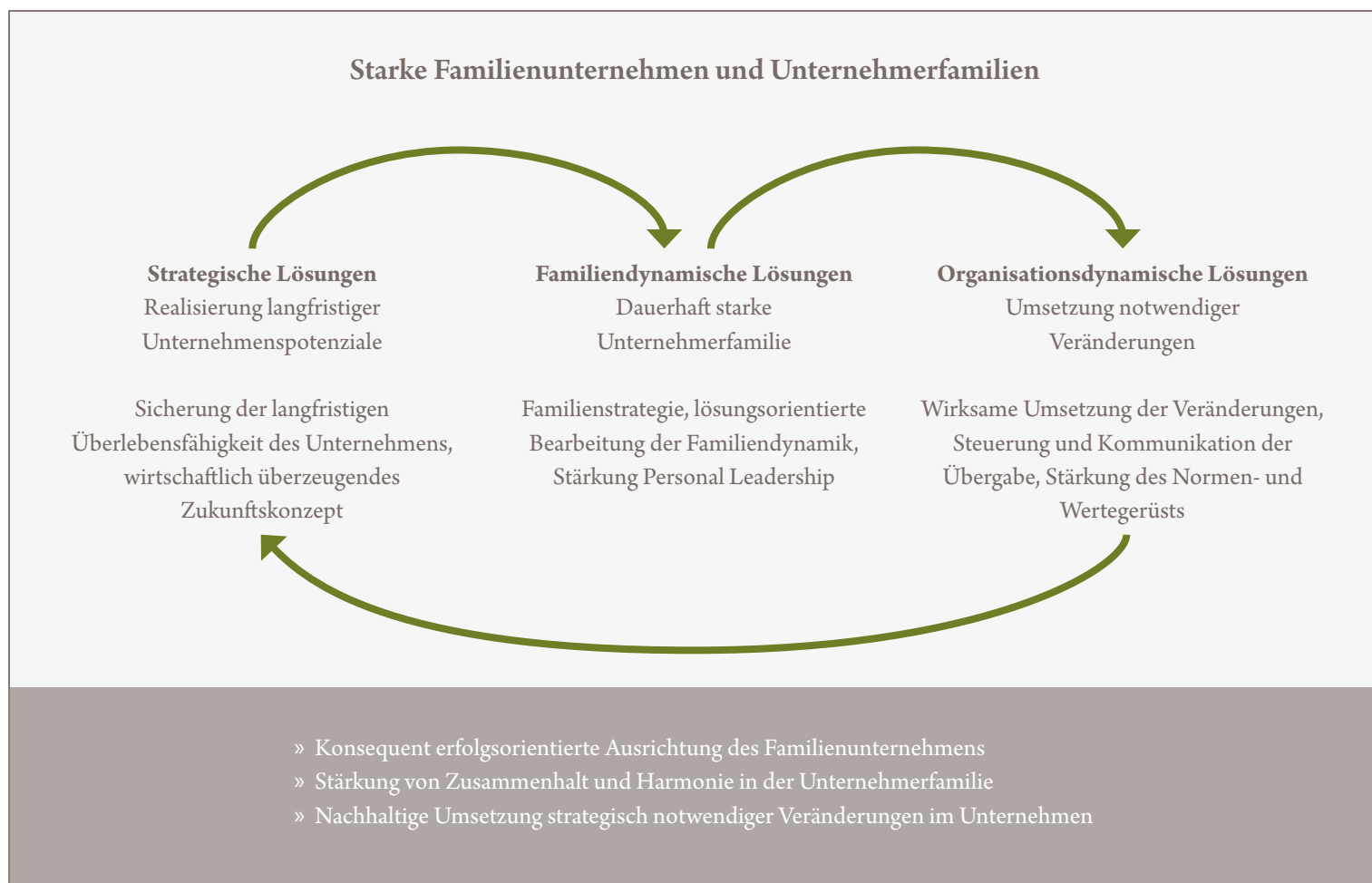


Abb.: Integrierte Change-Steuerung im Familienunternehmen (erweitertes Konzept in Anlehnung an Kappe, 2016 & 2010)



nicht bearbeitet. Diese Situation führt letztendlich dazu, dass der Nachfolger, der über Jahre erfolgreich die Geschäfte führte, seinen Platz räumt und dem jüngeren Bruder das Feld überlässt. Dieser aber wird der Rolle und Verantwortung nicht gerecht und erkrankt zudem schwer.

Eine Unternehmerfamilie, die sich auf Basis einer vereinbarten *Governance-Struktur* regelmäßig trifft und die relevanten Themen bespricht, geht anders miteinander um als eine, die solche Strukturen und Fähigkeiten nicht etabliert und entwickelt hat. Darüber hinaus ist es sinnvoll, dass die Mitglieder der Unternehmerfamilie sich im Sinne des Personal Leaderships (Kappe, 2021) mit den eigenen Entwicklungsthemen, blinden Flecken und dem Geworden- und Eingebunden-Sein im Familienkontext bewusst auseinandersetzen. Projektions- und Reinszenierungsdynamiken werden damit so gering wie möglich gehalten und demgegenüber Verständnis und Lösungsfindung gestärkt. Der gemeinsame Fokus auf die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens bleibt ausgerichtet.

### Organisationsdynamische Lösungen

Als Drittes kommt es auf die organisationsdynamischen Lösungen an. Hierbei geht es darum, die auf Basis der Unternehmensstrategie notwendigen Neuerungen und Veränderungen

glaubwürdig und nachhaltig im Unternehmen einzuführen. Mit dem integrierten Change-Management-Vorgehen (Kappe, 2010) werden hierbei die entscheidenden Erfolgsfaktoren berücksichtigt. Die integrierte Change-Steuerung erfolgt auf strategischer, struktureller und verhaltensbezogener Ebene und verhindert so punktuellen Einwirken im System. Neuerungen wie der Nachfolgeprozess werden nachhaltig und mit deutlich weniger Blockaden und Unstimmigkeiten umgesetzt.

Sinnvoll ist es, die Nachfolgeregelung mit den anstehenden notwendigen Veränderungen im Unternehmen zu koppeln. Denn im Übergabeprozess besteht immer auch die Chance, Zukunftsthemen wie Digitalisierung und neue Technologien voranzutreiben, neue Impulse und Ideen ins Unternehmen zu tragen und die Unternehmenskultur aktiv und bewusst zu gestalten. Der Nachfolger hat so die Möglichkeit, die Erneuerungsthemen im Unternehmen strukturiert anzugehen und sich darüber hinaus in diesem Prozess als kompetenter Nachfolger, der das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führt, zu positionieren.

Notwendige Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung sowohl der Familien- als auch der Unternehmensstrategie ist es, für Reflexionsräume zu sorgen und Einsichten bei den Beteiligten und Betroffenen zu ermöglichen. Dies zu unterstützen, ist ein sinnvoller Beitrag aus Beratungs- und Coaching-Perspektive.

Durch regelmäßige Familientreffen und ein klares Regelwerk kann ein Lern- und Entwicklungsraum geschaffen werden, der bei der Pflege des Familienverbundes, der Stärkung des Zusammenhaltes und der Wahrnehmung der Eigentümerrollen unterstützt. So wird eine Vertrauensbasis zwischen den Stakeholdern beider Systeme gefördert, immer wieder neu hergestellt, und eine familiegeprägte Kultur im Unternehmen lebendig und glaubwürdig erhalten.

### Die Autorin



Foto: Ina Zabel, München

Dr. Doris Kappe ist praxiserfahrene Wirtschaftspsychologin und baut auf mehr als 20 Jahre Leadership- und Unternehmensentwicklung sowie 17 Jahre Kooperation mit dem Management Zentrum St. Gallen. Als Dipl.-Psychologin ist es ihr Anliegen, wirksame Impulse für das Erkennen und Lösen individueller und familiärer Dynamiken einzubringen. Als erfahrene Unternehmensberaterin unterstützt sie bei der Umsetzung notwendiger Veränderungen in Familienunternehmen.  
[www.drkappeconsulting.com](http://www.drkappeconsulting.com)  
[www.coachdb.com/de/coach/doris-kappe.html](http://www.coachdb.com/de/coach/doris-kappe.html)

### Literatur

- » **Baus, K. (2016).** *Die Familienstrategie*. Wiesbaden: Springer.
- » **Drucker, P. F. (2009).** *Management*. New York: HarperCollins.
- » **Gottschalk, S. & Lubczyk, M. (2019).** *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Stiftung Familienunternehmen. Abgerufen am 25.10.2021: [www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019\\_Stiftung\\_Familienunternehmen.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-der-Familienunternehmen-2019_Stiftung_Familienunternehmen.pdf)
- » **INTES & FBN (2021).** *Governance Kodex für Familienunternehmen*. Abrufbar unter: [www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/index.php/kodex](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/index.php/kodex)
- » **Kappe, D. (2021).** *Personal Leadership*. Wiesbaden: Springer.
- » **Kappe, D. (2016).** *High Performance Leader*. Wiesbaden: Springer.
- » **Kappe, D. (2010).** *Integriertes Change-Management*. München: Rainer Hampp.
- » **May, P. (2006).** *Der Unternehmer als Chef, Manager und Privatperson*. Frankfurt/M.: Campus.



## Krisenbedingte Neuorientierung im Coaching

Die Relevanz biografischer Lebensthemen in der beruflichen Begleitung

*Von Dr. Thomas Hanstein*

*Krisen können Wendepunkte darstellen – und zwar nicht zwangsläufig negativer Art. In einer Krise steckt vielmehr das Potenzial, zum existenziellen Momentum der Veränderung zu werden und persönliche Werte besser mit beruflichen Rollen in Einklang zu bringen. Um diese Chance ergreifen zu können, ist es jedoch notwendig, biografische Lebensthemen in den Blick zu nehmen. Coaching, das der beruflichen Begleitung von Personen in schwierigen, von Sinnfragen gekennzeichneten Situationen dient, muss sich an diesem Grundsatz orientieren.*



Die Corona-Krise hat berufliche Ziele und Entwürfe in Frage gestellt und war Anlass für Veränderungen vielfältiger Art. Durch die Pandemie kam es verstärkt zur Frage nach dem Sinn der bisherigen Tätigkeit. Nicht die Ausrichtung der Organisation steht hier im Vordergrund, sondern *persönliche Lebensthemen und Werte sowie die Frage der Stimmigkeit* mit den Zielen der Organisation. Die Pandemie ist somit nur der äußere Auslöser für Gedanken zur beruflichen Veränderung. Innere Prozesse wurden durch sie gehoben und können durch eine entsprechende Begleitung im Business-Coaching an äußerer Klarheit gewinnen.

Einer Umfrage unter 2.000 Arbeitnehmern sowie 500 Personalverantwortlichen zufolge sind die häufigsten Gründe (mit 89 Prozent aller Nennungen) für freigeählte Stellenwechsel aus Sicht der Mitarbeiter: ausbleibende Aufstiegsmöglichkeiten, mangelnde Wertschätzung und eine unbefriedigende Work-Life-Balance (nach Osterholt & Reintjes, 2021). Alle anderen Motive benennen unternehmensspezifische Kontexte, wie z.B. Gehaltskürzungen, Kurzarbeit oder Entlassungswellen (ebd.). Diese Gewichtung sollte im Coaching berücksichtigt werden. Hierzu sollen einige Anregungen gegeben werden.

### Von Misfit-Erfahrungen zum Fit-Prinzip

Seit einigen Jahren hat ein neuer Begriff in der Coaching- und Beratungsliteratur Bedeutung erlangt: die „Passung“ (Burow, 2018). Im Kontext dieses Beitrages kann man den Begriff entweder einseitig von der Organisation her verstehen: Dann ist beim Recruiting auf eine möglichst große Deckungsgleichheit zwischen den Zielen und Erwartungen der Unternehmung und dem beruflichen Portfolio des Bewerbers zu achten. Oder man sieht potenzielle Arbeitgeber danach, inwiefern Markenkern, Ziele und auch Werte mit den Vorstellungen und persönlichen Einstellungen des Klienten eine Schnittmenge bilden. Dazu jedoch ist eine Klarheit über die eigenen beruflichen Ziele wesentlich. Diese im Coaching zu erlangen, geht oft nicht ohne *Bearbeitung der eigenen Lebensthemen und persönlichen Attraktoren*.

Largo (2017, S. 338) beschreibt das „Fit-Prinzip“: Auch bei den ungünstigsten äußeren Bedingungen sei jeder vom Bedürfnis getragen, „seine Individualität in Übereinstimmung mit der Umwelt zu leben und damit sein Wesen zu verwirklichen“. Demzufolge ist nicht die Zahl negativer Misfit-Erfahrungen für Erfolg, Zufriedenheit und Wohlbefinden entscheidend, sondern vielmehr, inwiefern es – trotzdem oder gerade aufgrund dieser – gelingt, eine Fit-Erfahrung zu generieren. Ferner geht Largo (ebd.) in seinem Modell von sechs Grundbedürfnissen aus: Geborgenheit, soziale Anerkennung, körperliche Integrität, existenzielle Sicherheit, Selbstentfaltung und Leistung. Für berufliche Passungen bedeutet dies, dass *Passungsdialoge immer wechselseitig* sein sollten. Und wo sie dies nicht mehr sind, da kann das innere Bedürfnis, vom Misfit zum Fit zu gelangen, ein kraftvoller innerer Attraktor für einen beruflichen Veränderungsprozess sein.

### Unzufriedenheit als kluges Gefühl

Das Zurück zur entwicklungspsychologischen Fragestellung, inwiefern Entwicklung und Wachstum miteinander korrelieren und welche Bedingungsfaktoren beide Komponenten benötigen, führt im Coaching zum „inneren Kind“ des Klienten. Denn gerade in Krisen melden sich Körper und Seele auf bislang undenkbar Kanälen. Einer gefühlten Unzufriedenheit, einem „Unbehagen, weiter in dieser Stelle arbeiten zu wollen“ (Klienten-O-Ton), im Coaching zu folgen, kann die tiefe innere Inkongruenz zwischen dem persönlichen Wollen und dem beruflichen Müssen freilegen. Denn es ist nicht unüblich, dass eine derartige Unstimmigkeit über Jahre – gar Jahrzehnte – innerlich „erfolgreich“ dissoziiert oder kompensiert werden kann und durch die krisenbedingte Unterbrechung üblicher Gewohnheiten nun erst bewusster erfahren wird. Der umgangssprachliche Wunsch nach „viel Zufriedenheit“, wie er zu Geburtstagen und Jubiläen gern mitgegeben wird, ist insofern ein trügerisches kulturelles Muster: Es verschleiert den Wert dieses „gefühlten Wissens“. Im Coaching kann das kluge Gefühl der gespürten Unzufriedenheit vielmehr als *Indikator für die*

*Suche nach (wieder) mehr Kongruenz* verwendet und dem Klienten gespiegelt werden.

Der Münchener Outplacement-Berater Peter Schönheit (2021) spitzt diese, für die eigene persönliche und berufliche Lebenszufriedenheit wesentliche Stimmigkeit zwischen den je individuellen Themen und den beruflichen Aufgaben mit dem provokativen Satz zu: „Such Dir den richtigen Job und Du brauchst nie wieder arbeiten!“ Dabei stehen die eigenen Kernkompetenzen des Klienten und dessen ureigene Handlungsmuster im Fokus des Begleitungsprozesses. Schönheit (ebd.) nennt diesen Prozess „SPARK“: Von der Problemsituation (SP), über die darin vorgenommene Aktion (A) und das Resultat dieser Handlung (R) führt der Prozess zu den Kompetenzen (K) des Klienten. Oft setzen sich Arbeitnehmer in der Krise zum ersten Mal mit diesen Handlungsmustern auseinander. Nach Schönheits langjähriger Erfahrung fänden über 95 Prozent aller Klienten durch die Krise eine höherwertige berufliche Aufgabe. Das Erstaunliche daran: Auf die Frage, welche Kompetenzen Klienten besitzen, nennen die allermeisten das, was ihnen Kraft kostet. Dies hänge mit der eingenommenen beruflichen Rolle und der in dieser gefundenen Bestätigung zusammen. Üblich, jedoch nicht unbedingt zielführend, ist es zumeist, bei der Suche nach einer neuen Stelle genau hieran anzuknüpfen – nicht zuletzt, weil es vermeintliche Zufriedenheit gibt. Nachhaltiger ist hier die *Orientierung an ureigenen Begabungen, Talenten und Vorlieben* – die jeder Mensch besitzt. Diese führen zu Zufriedenheit, Leichtigkeit und letztlich Passung. Dabei steht die Suche nach dem geeigneten Ort an letzter Stelle, vorgelagert sollte immer eine *ressourcenorientierte Persönlichkeitsarbeit* sein.

### Biografie als Zugang im Coaching-Prozess

Die verschiedenen Anteile der Persönlichkeit sind bei jedem Menschen u.a. biografisch konditioniert. Neuronale Automatismen stellen sicher, dass Menschen immer wieder nach denselben eingespurten Mustern handeln – oder genau genommen: sich verhalten anstatt zu handeln. Veränderte Muster zu entwickeln



und diese langfristig in authentisches Handeln zu überführen, kann die Selbstwahrnehmung und die Selbstwirksamkeit des Klienten erhöhen und die persönliche wie berufliche Zufriedenheit (wieder) stärken.

Prekop (2000) hat bereits vor 20 Jahren die *Geburtenfolge innerhalb der Kernfamilie als wesentliche Konditionierung* betont. Aus ihrer Sicht – wenngleich nicht von allen Entwicklungspsychologen geteilt – stellt die Geschwisterkonstellation gar den größten Einfluss auf die Persönlichkeit eines Menschen dar. Inwiefern dieser Reflexionsansatz für einen bestimmten Klienten sinnvoll ist, kann im Coaching letztlich nur dieser selbst entscheiden. Wenn allerdings im Gespräch Kindheit, Jugend und Geschwister zur Sprache kommen, sollten diese Themen vom Coach aufmerksam wahrgenommen und – in der Wortwahl des Klienten – auch gespiegelt werden. Die Relevanz bestimmt ebenfalls der Klient. Geht er darauf aber wiederholt ein, sollte dieser Spur gefolgt werden – dann ist in aller Regel das *innere Lebensthema*, der „felt sense“, gefunden.

### Fallbeispiel

Walter (Name geändert), Anfang vierzig, kam mit dem Anliegen ins Coaching, seine Affekte besser kontrollieren zu können. In der Situationsbeschreibung nannte er wiederkehrende Szenen, die bei ihm das Gefühl entstehen ließen, dass sein Job nicht zu ihm passe. Die Auseinandersetzung mit den Aufgaben seiner Führungsrolle, besonders die Erarbeitung von Strategien, war nicht befriedigend umzusetzen, wie er anfangs festhielt. Es wurde deutlich, dass seine emotionalen Reaktionen auf unliebsame Aufgaben mit seinem Selbstverständnis als leitender Mitarbeiter zusammenhängen – vor allem aber mit seinen inneren Werten. Und diese hatte er im Elternhaus erlernt.

Nachdem diese biografischen Szenen wiederholt von ihm angesprochen wurden, bat ihn der Coach, die Geschwisterkonstellation zu beschreiben. In der Visualisierung nahm Walter einen Umstand emotional wahr, um den er rational schon immer wusste: Er war zwar das zweite Kind, aufgrund des Unfalls



**CoachDb**  
A RAUEN Group Service

coachdb.com

Sie suchen einen passenden Business-Coach oder eine fundierte Coaching-Ausbildung?

CoachDb - Qualität seit 2001.

Telefon: +49 541 98256-774  
E-Mail: db@rauen.de

istockphoto.com/shapachange



seines älteren Bruders in der frühen Kindheit allerdings in die Rolle des Ersten gekommen. „Natürlich“, wie Walter spontan feststellte, war dieser Prozess in der Familie „nie reflektiert worden“, aber er habe „eigentlich immer diese beiden Seelen“ gefühlt. Im Rückblick – und das würden sicher auch die Eltern sowie die Geschwister sagen – habe er wie selbstverständlich die Rolle des Erstgeborenen ausgefüllt. Durch die Übernahme der Verantwortung für die jüngeren Geschwister habe er eine Verlässlichkeit entwickelt, für die er bekannt sei, weil man sie an ihm bis heute schätze. Die sozial erlangte Rolle gab Walter – als Ausgleich für den Verzicht auf die Rolle des zweiten Kindes – Wertschätzung. Aus dieser baute sich sein Pflichtgefühl aus, auf das die Eltern bis ins hohe Alter setzen konnten.

In die Krise kam Walter, als er nach Kritikgesprächen mit Mitarbeitern feststellte: „Ich mache das zwar, aber es ist nicht wirklich meins. Ich kann es zwar, aber es bereitet mir nur noch Unbehagen.“ Anfangs hatte er es mit dem Thema erklärt, doch als es ihn emotional nicht mehr in Ruhe ließ, öffnete sich Walter im Coaching hinsichtlich seiner Kindheit. Er wolle nicht mehr nur noch das umsetzen, was der Aufsichtsrat von ihm an dieser Stelle verlange. Vielmehr wolle er den Mitarbeitern ein „guter Begleiter sein, einer, der zuhört und fördert, anstatt Fehler suchen zu müssen“. Seine Leitungsposition führte er ansonsten sehr gern aus. Daher fokussierte sich der Prozess auf seine eigene Rolle in delikaten Gesprächssituationen. In der Reflexion resümierte Walter bereits nach einem halben Jahr: „Mich vorher mental in die Position des Zweiten einzufühlen, hat mich weitergebracht. Ich habe das Gefühl, dass ich es jetzt mehr selbst bin. Und das Beste daran: Ich kann die Position wechseln.“ Was bislang als inkongruente Belastung empfunden und auch somatisch entsprechend ausgedrückt worden war, wurde nun zur Ressource: Der Klient erkannte, dass es seine ureigene Kernkompetenz ist, die Position des Ersten wie des Zweiten gleichermaßen zu füllen. Im *Biografie-Coaching* erlernte er, die „Hüte“ auch bewusst-reflexiv zu wechseln. Das erfüllte ihn mit einer neuartigen Flexibilität, Leichtigkeit und persön-

lichen inneren Agilität. Seine Souveränität nahm zu – insbesondere in Aufgaben, die er bislang nur missmutig ausgeführt hatte. Vor allem stieg seine Zufriedenheit.

### Die innere Bühne visualisieren

Je intensiver Klienten in Kontakt mit ihrem „inneren Team“ treten können und ihre individuellen Grundhaltungen kennengelernt haben, umso authentischer und entschiedener können sie Ziele formulieren und Lösungsstrategien entwickeln. Denn Entscheidungen haben immer mit Werten, mit Loyalität und auch mit Abgrenzung zu tun. Doch die Motivation dazu ist in der Problemtrance durch innere Blockaden gehemmt. Der *Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und dem Umgang mit beruflichen Rollenerwartungen* und auch Zwängen ist während der Pandemie im Coaching wieder deutlicher in Erscheinung getreten. Eine Umfrage des Autors im Frühjahr 2021 zur Einschränkung des Wohlbefindens in der Pandemie ergab: „Je stärker die Beeinträchtigung des Wohlbefindens von den Probanden empfunden wurde, umso weniger stark konnten Beziehungen aufrechterhalten, Sinn empfunden, Engagement gelebt, das eigene Können erfahren, Optimismus und Autonomie [...] gelebt werden.“ (Hanstein, 2021a, S. 49) Als größte Anliegen wurden genannt: die „soziale Isoliertheit“ durch „Struktur und Umstrukturierung“ handzuhaben, dazu „Anpassungsleistungen“ zu entwickeln und an der eigenen „Einstellung“ zu den äußeren Umständen zu arbeiten (ebd.).

Die überwiegende Anzahl der Coaching-Aufträge des Autors in der Pandemie korrelierte mit diesen – durch Stichprobe erhobenen – Aussagen der Umfrage (ebd.). In jedem einzelnen Fall ging es dabei nur auf den ersten Blick um äußere Strukturierungen und Anpassungen, sondern letztlich um die – in der Regel zwar aufwändigere, in jedem Fall aber deutlich nachhaltigere – *Arbeit am „inneren Selbstmanagement“* (Hanstein, 2020). Ein grundlegendes Modell für diesen „Weg der inneren Achtsamkeit“ (Hanstein, 2020, S. 57) bietet das „*Innere Team*“ nach Schulz von Thun.

Für das Coaching ist dieses Tool eine wertvolle Ergänzung, weil der Ansatz wertneutral davon ausgeht, dass jeder Mensch von einer „inneren Pluralität“ geprägt ist. Diese ist für widersprüchliche Haltungen – metaphorisch: für verschiedene „Stimmen“ oder „Personen“ – und für Blockaden oder auch Verhaltenslähmungen verantwortlich. Hierbei handelt es sich aber „nicht um eine seelische Störung, sondern um einen ganz normalen menschlichen Zustand“ (Schulz von Thun Institut für Kommunikation, 2021).

### Fallbeispiel

Marion (Name geändert), Ende dreißig, arbeitet seit vielen Jahren im Theaterbereich. Um sich weiterzuentwickeln, sattelte sie auf ihre Ausbildung zur Requisiteurin ein berufs begleitendes Studium auf, hat jedoch noch keine dieser Qualifikation entsprechende Stelle aufnehmen können. Mit dem Anliegen, dies „nun endlich in Angriff zu nehmen“, kontaktierte sie einen Coach. Die berufliche Vita und ihre kreative Herangehensweise legten nach der Situationsbeschreibung die Anwendung des „Inneren Teams“ nahe. In der Beschäftigung mit diesem Modell skizzierte Marion eine Bühne. Aus diesem Prozess heraus entstand ein ganz eigenes Tool, *die innere Bühne*: Die Klientin stellte anhand dieser Visualisierung ihre empfundene innere Situation dar: Erkennbar waren mehrere „Mitspieler“, wobei drei ganz deutlich hervorstachen. Auf die Frage, in welcher Intensität sich die Klientin mit diesen Figuren identifiziere, antwortete sie zügig und mit kräftiger Stimme. Eine Figur, die dabei mit einem sehr hohen Anteil versehen worden war, befand sich halb verdeckt hinter einem Ende des Vorhangs. Die *somatischen Marker*, die Marion bei der Beschreibung dieses inneren Anteils zeigte, deuteten auf eine entsprechend starke Motivation hin, sich mit dieser Figur auseinanderzusetzen. Sie erkannte diese Darstellerin als „Souffleuse, die aber gar nicht da unten im Kasten hocken, sondern auf der Bühne mitspielen will“. Ihre „Souffleuse“ zeigte sich bei weiteren Skalierungsfragen auch als die originellste, schnellste und entscheidungsfreudigste Figur. Marion redete mit sichtlicher Freude und Begeisterung von ihr,



keine andere Figur erhielt – allein am Redeanteil gemessen – so viel Aufmerksamkeit von ihr. Die Szenerie wurde im weiteren Prozess auf Lebenssituationen der Klientin übertragen. In jeder entscheidenden war die „Souffleuse“ stets „hinter dem Vorhang“ geblieben, „auch wenn sie manchmal vorgespungen kam, um zu helfen“.

Mit Blick auf das aktuelle Ziel der Klientin, ihre zusätzlichen Qualifikationen in eine verantwortungsvollere Stelle münden zu lassen, wurden die bisherigen Konstellationen der inneren Bühne im Coaching umgebaut. Marion konnte so spielerisch antizipieren, welche inneren Mitspieler wann „das Sagen“ haben. Dabei war wieder jener Anteil wichtig, über den sie in der Reflexion wiederholt lange gesprochen hatte. Die „Souffleuse“ wechselte nun von ihrer passiven, größtenteils verborgenen Stellung in eine aktivere und sichtbare: Sie wurde zur Hauptdarstellerin. Die Klientin sah in ihr das innere Kind, das „früher schon lieber Schauspielerin geworden“ wäre, sich aber dem Willen des Elternhauses gebeugt hatte: „Schließlich war mein Vater auch ein erfolgreicher Geigenbaumeister.“ Für Marion hieß das „Newplacement“ letztlich, an ihrem Theater einen erweiterten Vertrag zu bekommen. Die Klientin musste sich dazu nicht einmal auf ein neues Haus einlassen. Diese Blockade, wie sie zum Abschluss äußerte, habe vermut-

lich wie ein Seil gewirkt, das sie am Vorhang festgehalten habe. Dieses sei nun weg und ihre kindliche Beweglichkeit und innere Freiheit wieder ganz spürbar. Sie wisse „seit langem wieder um die eigenen Bedürfnisse“, stelle sie abschließend fest.

Auch wenn sich die Metapher der Bühne in diesem Fallbeispiel stimmig aus dem beruflichen Kontext heraus ergab, bietet sich dieses Tool aufgrund seiner weit ins Innere und tief zurück ins Biografische reichenden Potenziale auch in anderen Konstellationen an. Beide exemplarisch dargestellten Fälle verdeutlichen, wie verwoben persönliche und berufliche Themen sind.

### Fazit

Mit der Pandemie wurde zweierlei deutlich: Auch im Business-Coaching steht der „*Faktor Mensch*“ an erster Stelle. Gerade in der Krise drängen Lebensthemen nach oben, die bislang aus dem beruflichen Alltag herausgehalten werden konnten. Diese freizulegen, ist ein entscheidender Auftrag im Coaching nach empfundenem „Kollaps“ (Hanstein, 2021b). Coaching, das von den Ressourcen des Klienten ausgeht, diese im Prozess nutzbar macht und sich dafür Tools bedient, welche das Anliegen nach äußerer Umstrukturierung mit den Selbsterfahrungen der „inneren Bühne“

verbinden, kann (auch) in der Krisis (griech.: „kritischer Wendepunkt“) das sehen und methodisch spiegeln, was sie im Grunde ist: Die Krisis ist kein Umstand, der zu vermeiden, zu verdrängen oder zu überspielen ist, sondern ein *existenzielles Momentum der Veränderung*, an dem sich *Neues entwickeln und entfalten* will – mit allen dazugehörigen Emotionen, Spannungen, Widersprüchlichkeiten und auch Kämpfen. Diesem intensiven inneren Prozess eine verlässliche äußere Struktur zu geben, ist die *formale Aufgabe von Coaching*. Die Lebensthemen der Klienten mit ihren ureigenen Kernkompetenzen – auch und insbesondere in Krisenzeiten – in eine Verbindung zu stellen, welche aus dem Problemzustand in die Lösungsorientierung führt, ist die *inhaltliche Leistung*.

### Literatur

- » **Burow, O.-A. (2018).** *Führen mit Wertschätzung*. Weinheim: Beltz.
- » **Hanstein, Th. (2021a).** Vulnerabilität als neuartige Herausforderung der aktuellen Zwanziger Jahre. *Zeitschrift für Sozialmanagement*, 12(2), S. 35–51.
- » **Hanstein, Th. (2021b).** Kollaps-Coaching. *Coaching-Magazin*, 14(2), S. 27–31.
- » **Hanstein, Th. (2020).** Innere Arbeit am eigenen Selbst. *Coaching-Magazin*, 13(4), S. 54–58.
- » **Largo, R. H. (2017).** *Das passende Leben*. Frankfurt/Main: S. Fischer.
- » **Osterholt, S. & Reintjes, D. (2021).** Neuorientierung. Jobwechsel mitten in der Pandemie? Nur zu! *WirtschaftsWoche*. Abgerufen am 30.11.2021: [www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/neuorientierung-jobwechsel-mitten-in-der-pandemie-nur-zu/27246784.html](http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/neuorientierung-jobwechsel-mitten-in-der-pandemie-nur-zu/27246784.html)
- » **Prekop, J. (2000).** *Erstgeborene*. München: Kösel.
- » **Schönheit, P. (2021).** „Such Dir den richtigen Job und Du brauchst nie wieder arbeiten!“ Rebellentalk#33. Abgerufen am 30.11.2021: [www.youtube.com/watch?v=WPrtBet4DDg](http://www.youtube.com/watch?v=WPrtBet4DDg)
- » **Schulz von Thun Institut für Kommunikation (2021).** *Das Innere Team*. Abgerufen am 30.11.2021: [www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team](http://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team)

### Der Autor



Foto: Fotografie Angie Ehinger

Dr. Thomas Hanstein, Dipl.-Theol., ist ausgebildeter Berufsschul- und Gymnasiallehrer (OStR), Buchautor und Business-Coach (DBVC- anerkanntes Kontaktstudium). Er ist als Fortbildungsreferent für coaching-relevante Fragestellungen, KCK®-Trainer (KI) und externer Coach für Lehr- und Führungskräfte des öffentlichen Dienstes tätig. Schwerpunkte sind Veränderungs- und Transformationsprozesse.  
[www.coaching-hanstein.de](http://www.coaching-hanstein.de)





## Visionsbasiertes Coaching

Das Zukunftsbild als wertvolles Instrument im Business-Coaching

*Von Dennis Möller*

*Ziele zu ermitteln und an ihnen zu arbeiten, gehört zum Coaching. Wie hier beschrieben wird, kann es den Prozess unterstützen, diese – unter der Berücksichtigung zentraler Werte – in Form eines Zukunftsbildes auszuformulieren. Die Vision als Coaching-Instrument erfüllt demnach vielfältige Funktionen. So bietet sie u.a. Orientierung, wirkt sinn-, motivations- sowie identitätsstiftend und kann darüber hinaus die Fokussierung des Klienten auf die wesentlichen Aspekte der Begleitung stärken.*

Ein erstrebenswertes Zukunftsbild erlangt für Unternehmen in der heutigen Zeit zunehmend an Bedeutung, um die Herausforderungen einer immer volatileren, komplexeren und unsicheren Umwelt bewältigen zu können. In einem Interview (Harris, 2010) führte Elon Musk zur ehrgeizigen Agenda des Raumfahrtunternehmens „Space X“ an: „People work better when they know what the goal is and why. It is important that people look forward to coming to work in the morning and enjoy working.“ Aus diesem Zitat lässt sich erkennen, welchen Stellenwert einer der erfolgreichsten Unternehmer unserer Zeit dem übergeordneten Handlungsrahmen des Unternehmens einräumt. Hierbei bildet die beschriebene Vision das Idealbild der Zukunft und stiftet Sinn, indem sie nicht nur die Frage nach dem „Was“, sondern auch nach dem „Warum“ beantwortet (Wittmann, 2013).

Auch im Business-Coaching, welches darauf abzielt, Menschen im beruflichen Kontext bestmöglich zu unterstützen, kann auf die Kraft der Vision und ihr Prinzip der Aspiration zurückgegriffen werden. Im visionsbasierten Coaching werden Personen und Unternehmen gecoacht, sich in Richtung ihrer Träume zu entwickeln, anstatt sich auf ihre Defizite zu konzentrieren. In diesem Zusammenhang kann diese Art des Coachings, welche auf einer klaren und umfassenden persönlichen Vision basiert, sowohl für Führungskräfte als auch das gesamte Unternehmen diverse Entwicklungsressourcen mobilisieren (Passarelli, 2015). Im individuellen Austausch mit dem Coach gewinnt der Klient Orientierung bei Veränderungen, stärkt seine persönlichen Ressourcen und verbessert den Blick auf sich selbst und seine Zukunft. Hierbei stellt sich für viele Coaches die Frage, was dieses auf den ersten Blick möglicherweise spirituell anmutende Konstrukt einer Vision eigentlich ist und welche Potenziale sich durch dessen Einsatz als Tool im Business-Coaching verwirklichen lassen. Um diese Thematik näher zu beleuchten, lohnt es, sich die Definition einer Vision vor Augen zu führen und sich mit ihren Funktionen im Zusammenhang mit Coaching näher auseinanderzusetzen.

## Was ist eine Vision?

Visionen werden in der Führungsliteratur in unterschiedlicher Weise definiert. So betonen einige Forscher den *zukunftsorientierten Charakter* der Vision. Hier werden Visionen als idealisierte Bilder der Zukunft verstanden. Andere Forscher legen mehr Wert auf den *ideologischen Charakter* und führen aus, dass Visionen gemeinsame Werte – beispielsweise einer Organisation – repräsentieren, an denen sich Mitarbeiter orientieren und denen sie sich verpflichtet fühlen. Eine Vision kann aber auch als ein unspezifisches Ziel aufgefasst werden, an dem das eigene, individuelle Handeln ausgerichtet werden soll. (Hajas, 2013)

Visionen sind mentale Bilder von einer erstrebenswerten und erreichbaren Zukunft, welche regelmäßig im Gedankenfluss auftauchen. Sie werden von und für Individuen, Gruppen und Organisationen generiert (Rawolle, 2010). Dadurch ist die Vision als Tool für das Coaching von Einzelpersonen, Gruppen oder sogar ganzen Organisationen von Relevanz, wobei sich die nachfolgenden Ausführungen auf die Einzelperson des Mitarbeiters oder der Führungskraft beziehen.

Die Frage, welche Zielgruppe eine Vision adressiert, ist ebenfalls ausschlaggebend für ihre spezifischen Charakteristika. Zur Unterscheidung kann beispielsweise eine Differenzierung von persönlicher Vision und Unternehmensvision vorgenommen werden. *Persönliche Visionen* fokussieren sich auf Individuen. Sie beschreiben nach Hajas (2013) einen attraktiven und wünschenswerten Zustand, den eine Person anstrebt. Die Basis bilden die elementaren Wertvorstellungen und Bedürfnisse des jeweiligen Individuums (ebd.). Demgegenüber spiegelt die *Unternehmensvision* ein Idealbild der Zukunft eines Unternehmens wider und repräsentiert die Vorstellung dessen, was das Unternehmen in Zukunft erreichen (Brumagim, 1994) und wie es mit anderen umgehen möchte (Gehrke, 2018).

## Die Vision als Tool im Business-Coaching

Coaches begleiten ihre Klienten, ohne feste Ziele oder Lösungen vorzugeben. Der Fokus liegt somit auf der Unterstützung eines selbstbestimmten Entwicklungsprozesses. Natürlich ist es für den Coach von Bedeutung, wie eine Vision konkret mit dem Klienten zu erarbeiten und auszugestalten ist, damit sie bestmöglich als Tool Verwendung finden kann. Hier ist darauf hinzuweisen, dass Visionen in wenige Worte zu fassen sind, um sie dementsprechend leicht kommunizieren zu können (Kainz, 2018). Sie sollten sowohl die Richtung angeben, auf die der Klient sein Denken, Fühlen und Handeln fokussieren möchte, als auch konkret genug sein, um die Möglichkeit ihrer Realisierung noch sehen zu können. Zusammenfassend sollte sie *wünschenswert, zukunftsgerichtet, klar, fokussiert und flexibel* bezüglich veränderter Rahmenbedingungen sein sowie die *Begeisterung des Klienten wecken*.

Erfolgt eine Auswertung der existierenden Publikationen zum Thema der Vision, lassen sich die Themenfelder Kontextfaktoren, inhaltliche Faktoren und der Entwicklungsprozess in Bezug auf die Entstehung von Visionen herausarbeiten (Menzenbach, 2012). Der eigentliche Inhalt, bzw. die Bausteine der Vision, sind dabei klar vom Weg und den möglichen Prozessschritten der Visionsfindung abzugrenzen. Beispiele für die Methoden zur Unterstützung der Visionsentwicklung bilden das „TIPI-Modell“ (Müller, 2003), das an die „Balanced Scorecard“ angelehnt ist, oder die „Kraftort- und Zeitreise“ (Behn, 2021), die mittels stimulierender Erinnerungen und Erfahrungen den Bildungsprozess erleichtern soll.

## Funktionen und Effekte der Vision

Eine wirkungsvolle Vision vermag es, zentrale Potenziale bei Individuen und Organisationen freizusetzen, sichert bestenfalls den bedingungslosen Einsatz der Klienten und mobilisiert deren Ressourcen. So lässt sich festhalten: „Visionen geben [...] Kraft und Energie, um an die Spitze zu gelangen, und sie helfen auch, schwierige Zeiten zu meistern.“ (Rückle, 2014, S. 15) Setzt man das Konstrukt der Vision in den Zusammenhang mit dem schematischen



Abb.: Funktionen der Vision im Business-Coaching (eigene Darstellung)

Ablauf eines Coaching-Prozesses, so bietet sich ihr Einsatz innerhalb der Zielbestimmungsphase an.

Der Vision können im Kontext des Business-Coachings insgesamt sieben Funktionsbereiche zugeordnet werden, wie aus der Abbildung hervorgeht. Diese Funktionen können gezielt innerhalb des Coachings genutzt werden, um es effektiver und zielorientierter zu gestalten.

#### **Sinngebungs- und Motivationsfunktion**

Die Sinnhaftigkeit einer Begleitung kann für den Klienten ein zentrales Kriterium darstellen, sich für oder gegen ein Coaching zu entscheiden bzw. sich mehr oder weniger intensiv in ein Coaching einzubringen. Ebenso kann sie den Ausschlag dafür geben, ob ein Klient die Maßnahme auch in herausfordernden Situationen fortsetzt oder nicht. In diesem Zusammenhang kann die Vision das sinnstiftende Fundament des Coaching-Prozesses bilden. Dadurch, dass Visionen sinnstiftende Zukunftsentwürfe darstellen (Sollmann & Heinze, 1993), können diese als Quelle der Motivation für Klienten dienen. Diese Funktionseigenschaft beruht auf der persönlichen Identifikation eines jeden Individuums oder

gar ganzer Organisationen mit dem Zukunftsentwurf (Hinterhuber, 2011).

Ein verbreiteter Anspruch an eine Vision besteht darin, dass sie einen höheren sozialen Zweck verfolgt sowie Grundwerte verkörpert. Dies soll der inhärenten Sinnstiftung dienen, die eine Veränderung der Einstellungen des Klienten zu bewirken vermag. Aufbauend auf der Orientierungsleistung, Sinnstiftung und Wertevermittlung der Vision kann diese die Klienten positiv inspirieren. Rawolle (2010) erbringt in einer Studie den empirischen Beweis, dass Visionen motivierend wirken, indem sie die impliziten Motive der Menschen wecken. Motivation ist die Voraussetzung für ein zielorientiertes Handeln und Verhalten von Menschen und deshalb aus der Perspektive des Business-Coachings ein zentraler Ansatzpunkt für Entwicklung. Die Vision ermöglicht es dem Klienten, den Beitrag seiner Arbeit in einem größeren Kontext zu betrachten, was die Motivation, ins Handeln zu kommen, stärken kann (Menzenbach, 2012). Positiv emotionalisierte Klienten zeigen ein höheres Maß an Engagement, was sich positiv auf den Coaching-Prozess auswirken kann und die Tätigkeit des Coachs erleichtert. Insofern

geht die Vision über das Erreichen von vordefinierten Zielen hinaus und stellt einen übergeordneten Handlungsrahmen für den Coaching-Prozess dar.

#### **Die Identitätsfunktion**

Die Vision kann eine persönliche Identität schaffen (Hinterhuber, 2011). So kreiert sie ein Bild, das die Identität und Persönlichkeit des Klienten zum Ausdruck bringt und sich in ihm manifestiert. Diese persönliche Identität kann dafür sorgen, dass der Klient sich gänzlich in einem Bild der Zukunft wiederfindet, in dem er durch seine Einzigartigkeit hervorsticht. Dies kann besonders in Situationen hilfreich sein, in denen sich die Persönlichkeit von Klienten nicht eindeutig herauskristallisiert oder die Klienten sich selbst nicht darüber im Klaren sind, welche Persönlichkeitsmerkmale gerade sie als Individuen ausmachen. Mit diesem Nichtbewusstsein der eigenen Persönlichkeit können sich die Klienten in Richtung einer kritischen Entwicklungsbewegung bewegen, aus der die mit der Visionsfindung einhergehende Bewusstmachung der persönlichen Identität einen hilfreichen Ausweg bietet (Göpfert, 2019). Hierauf aufbauend kann der Coach seine Begleitung spezifischer ausgestalten und die



Persönlichkeit des Klienten zielgerichteter in den Mittelpunkt des Coachings stellen.

### **Richtungs- und Orientierungsfunktion**

Die Vision kann als „Leitstern“ oder „Leitidee“ verstanden werden und gibt mit ihrer (Ziel-)Richtung zugleich ein grundlegendes Ziel an. Dadurch wird der Klient in einer zukunftsorientierten Weise durch das Coaching geführt, sodass die Vision eine gewisse *Sicherheit* schafft. Damit verbunden ist die „Sogwirkung“ der Vision. Ihr Orientierungs- und Richtungscharakter fokussiert sich dabei primär auf Handlungen und Entscheidungen der Zielgruppe, sodass diese bei der Einordnung der Bedeutung des Coaching-Prozesses unterstützt wird. Dies hilft dem Coach dabei, die *Transparenz* des Prozesses gegenüber seinem Klienten zu steigern. Die aus ihr abgeleitete „Richtung“ beeinflusst ebenfalls die *Einordnung der Rolle des Coachings* in das Berufsleben des Klienten, was beispielsweise

für seine aktive Teilnahme am Coaching eine unabdingbare Voraussetzung ist. Die Kraft des Zukunftsbildes kann ihn darin bestärken, die zahlreichen Hindernisse auf dem Weg zur Umsetzung von Veränderungen zu überwinden und persönliche und berufliche Entwicklungen voranzutreiben. Zudem hilft die Vision durch ihre klare Ausrichtung, Komplexität zu reduzieren, was einem Coaching in einem komplexen Umfeld zuträglich sein kann.

### **Fokussierungsfunktion**

Viele Coaches kennen das Problem: Der zentrale Fokus eines Coachings kann in dessen Lauf von aufkommenden Nebenaspekten überschattet werden. Die Vision ermöglicht und erleichtert die *Fokussierung auf die Kernaktivitäten* im Coaching und damit auch das Festlegen von Prioritäten. Nach Hinterhuber (1996, S. 95) zeigt sich der Nutzen der Vision auch darin, „dass sie das Wesentliche über das Unwesentliche stellt“. Hierdurch wird die

Konzentration auf Coaching-Kernaktivitäten erleichtert und somit potenziell die Performance des Klienten gesteigert, da dieser seine Kräfte zielgerichtet einsetzen kann. Hieraus kann abgeleitet werden, dass der Coach alle Maßnahmen auf die Vision seines Klienten ausrichten kann. Dies umfasst ebenfalls die Ziele, die anhand der Aktivitäten verfolgt werden. Durch die Vision erhalten sie ein solides Fundament. Für den Coach kann es wesentlich einfacher werden, das Coaching anzuleiten, da er ein aktiveres und motivierteres Tun vom Klienten erwarten kann.

### **Integrationsfunktion**

Die Vision fördert das ganzheitliche, systemische Denken und Handeln, wodurch auch einzelne Coaching-Aktivitäten zu einem tragfähigen Gesamtkonzept integriert werden können. Die Vision des Klienten könnte dabei die Aufgabe übernehmen, die Coaching-Instrumente und -Ansätze systematisch aufeinander

**BEN SCHULZ**  **PARTNER AG**

 **Ben Schulz & Partner AG**

T +49 2772 5820-10 | mail@benschulz-partner.de



**DIE RESULTER  
FÜR UNTER-  
NEHMERTUM &  
PERSONAL  
BRANDING**

### **BEN SCHULZ & PARTNER AG**

Als Resulter verbinden wir Know-how und Unternehmensstrategie mit psychologischem Wissen sowie dem handwerklichen Können aus Marketing und Vertrieb.

abzustimmen, sodass eine Integration gemäß eines stimmigen Konzepts erfolgen kann. Dabei kann der Coach viele Methoden seines Werkzeugkastens bzw. die Auswahl dieser an der Vision ausrichten.

### Kreativitäts- und Innovationsfunktion

Naturgemäß kommt man als Coach im Laufe des Coaching-Prozesses an den Punkt, zusammen mit dem Klienten Herausforderungen bewältigen zu müssen. Hier können neue Ansätze und Ideen mit progressivem Charakter notwendig werden. Die Vision ist ein Ausdruck und Beweis für die menschliche Schöpfungskraft. So stellt der Visionsentwicklungsprozess einen hohen Anspruch an das Kreativitätspotenzial des Klienten, der sich mit seinem individuellen Idealbild der beruflichen Zukunft auseinandersetzen muss. Darüber hinaus schließen sich an die Realisierung

einer Vision weitere Entwicklungsansätze und -schritte an, welche wiederum Innovationsprozesse in Form neuer Ideen in Gang setzen (Menzenbach, 2012). Diese Potenziale sind im Coaching ebenfalls von Bedeutung, da es nicht ausreicht, sich auf die Abarbeitung vordefinierter Schemata zu fokussieren. Im Coaching ist der Klient individuell zu begleiten, was die *neuen kreativen Potenziale* der Vision unterstützen kann (Bentner & Dylong, 2015).

### Ganzheitlichkeitsfunktion

Die Verwirklichung der bereits genannten Funktionen führt neben dem primären Nutzen zu weiteren zusätzlichen Effekten, die dem Coaching zuträglich sein können. So kann die Vision für den Klienten eine gewisse „Außenwirkung“ entfalten. Sie ist nicht nur auf den Business-Kontext begrenzt, sondern *beeinflusst auch das private Umfeld* des Klienten. Eine gute Vision

wirkt ganzheitlich, sodass das berufliche und private Zukunftsbild miteinander harmonieren.

### Fazit

In der Gesamtschau bleibt festzuhalten, dass die Vision als erstrebenswertes Zukunftsbild ein effektives Tool im Business-Coaching darstellen kann, welches sieben zentrale Funktionen umfasst. Aus diesen lassen sich nicht nur positive Effekte für den Coach, sondern auch für den Klienten ableiten, die sich u.a. in einer Sinngebungs- und Motivations-, einer Identitäts- sowie einer Fokussierungsfunktion manifestieren. Diese Funktionen führen nicht nur dazu, dass der Coach sein Handeln besser ausgestalten und optimieren kann. Sie unterstützen ebenfalls den Klienten dabei, den Coaching-Prozess besser annehmen und durchlaufen zu können. Letzten Endes trifft jeder Coach für sich die Wahl, ob und ggf. wie intensiv er auf Visionsarbeit setzt. Dies hängt auch davon ab, wie zugänglich der jeweilige Klient hierfür ist. Die Potenziale, die aus der Vision resultieren können, sprechen für ihren Einsatz.

### Literatur

- » Behn, M. (2021). *Eine Vision entwickeln*. Abgerufen am 09.10.2021: [www.blueprints.de/artikel/ziele/wie-entsteht-eine-vision-die-spannende-und-hilfreiche-visionsuebung.html](http://www.blueprints.de/artikel/ziele/wie-entsteht-eine-vision-die-spannende-und-hilfreiche-visionsuebung.html)
- » Bentner, A. & Dylong, S. (2015). *Mehr Diversity im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer.
- » Brumagim, A. (1994). A Hierarchy of Corporate Resources. In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (Hrsg.), *Advances in Strategic Management* (S. 81–112), Stamford: JAI Press.
- » Gehrke, B. (2018). Verantwortungsvolle Führungskräfte in globalen Unternehmen. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill & J. Domnanovich (Hrsg.), *Personalmanagement* (S. 267–282), Wiesbaden: Springer.
- » Göpfert, I. (2019). *Logistik der Zukunft*. Wiesbaden: Springer.
- » Hajas, V. (2013). *Motivationale Effekte von Unternehmensvisionen*. TU München.
- » Harris, P. (2010). Elon Musk: 'I'm planning to retire to Mars'. *The Guardian*. Abgerufen am 30.08.2021: [www.theguardian.com/technology/2010/aug/01/elon-musk-spacex-rocket-mars](http://www.theguardian.com/technology/2010/aug/01/elon-musk-spacex-rocket-mars)
- » Hinterhuber, H. H. (2011). *Strategische Unternehmensführung*. Berlin: Erich Schmidt.
- » Hinterhuber, H. H. (1996). *Strategische Unternehmensführung*. Berlin: De Gruyter.
- » Kainz, G. (2018). Führen mit Augenmaß. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill & J. Domnanovich (Hrsg.), *Personalmanagement* (S. 305–324), Wiesbaden: Springer.
- » Menzenbach, J. (2012). *Visionäre Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer.
- » Müller, R. (2003). *Der Turnaround*. Offenbach: GABAL.
- » Passarelli, A. M. (2015). Vision-based coaching. *Frontiers in Psychology*, 6(412), S. 1–14.
- » Rawolle, M. (2010). *The motivating Power of Visions*. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- » Rückle, H. (2014). Position und Anspruch. In H. Rückle (Hrsg.), *Mit Visionen an die Spitze* (S. 15–19), Wiesbaden: Gabler.
- » Sollmann, U. & Heinze, R. (1993). *Visionsmanagement*. Zürich: Orell Füssli.
- » Wittmann, B. (2013). *Meetings in Mokassins*. Wiesbaden: Springer.

### Der Autor



Foto: Julia Huck

Dennis Möller ist Master of Public Administration (MPA), Jahrgang 1991, nebenamtlicher Dozent an einer Hochschule und coacht Studierende. Im Alter von 26 Jahren nahm er seine erste Führungsaufgabe wahr und durchlief seitdem unterschiedliche Organisationseinheiten. Heute ist er Verantwortlicher im Projektmanagement einer großen Behörde.  
[moellerdennis@gmx.de](mailto:moellerdennis@gmx.de)



## Die dunkle Triade im Coaching

Eine Herausforderung für Coach und Klient

*Von Bernhard Broekman*

*Wenn eine Führungskraft, die starke Ausprägungen in den Bereichen der dunklen Triade (Narzissmus, Psychopathie und Machiavellismus) aufweist, ins Coaching kommt, lässt sie ihre Persönlichkeit nicht zuhause. Für den Coach kann dies eine erhöhte Belastung bedeuten, während er sich zugleich besonders wertschätzend zeigen sollte. Zudem stellt sich die Frage, wie im Coaching auf eine Verhaltensänderung hingearbeitet werden kann, die im Interesse der Mitarbeiter und der Organisation ist. Emotionaler Tiefgang, der z.B. durch vorsichtige Biografiearbeit entstehen kann, ist dabei erforderlich.*



Vor fünf Jahren sprach ich im Rahmen eines Führungskräfte Trainings für eine bundesdeutsche Behörde mit einer Personalentwicklerin. Sie fragte, ob ich schon mal von der dunklen Triade gehört habe und ob ich das Thema nicht in das Training zur „gesunden Führung“ einbauen könne. Ich kannte es bis dahin nicht, war aber sofort sehr hellhörig, als sie mir kurz die wesentlichen Inhaltspunkte darstellte. Es beinhaltet – so die Personalentwicklerin – die wenig schmeichelhaften Etiketten des *Narzissmus*, der *Psychopathie* und des *Machiavellismus*, welche – im Falle einer Führungskraft – negative Wirkungen auf die Geführten und damit einen potenziell schädlichen Einfluss auf deren Gesundheit haben.

Es leuchtete mir sofort ein, dass das ein spannendes Thema auch für die Arbeit als Coach sein musste, schließlich geben die Klienten ihre Persönlichkeit nicht beim Pförtner ab. Als dann Dr. Sandra J. Diller (2021) einen Artikel im Coaching-Magazin publizierte, in dem sie dankenswerter Weise vor allem Coaches Tipps für den inneren Umgang (im Sinne von Achtsamkeit) mit Klienten gibt, die hohe Ausprägungen in den Bereichen der dunklen Triade aufweisen, entstand die Idee, einen weiteren Beitrag zum Thema zu schreiben. Dessen Schwerpunkt ist auf die Frage gerichtet, was Coaches *im direkten Kontakt* mit Klienten tun können, die mehr oder weniger dem Formenkreis der dunklen Triade angehören.

## Die dunkle Triade

Was zeichnet die dunkle Triade aus? Narzissmus und Psychopathie stammen aus dem Bereich der klinischen Psychologie. Machiavellismus war zunächst dem politischen Bereich der strategischen Machterhaltung und Zielerreichung nach Niccolò Machiavelli zugeordnet und wird mittlerweile auch den Persönlichkeitsmerkmalen zugeschrieben. Die drei Elemente der Triade sind unterscheidbare, aber stark miteinander zusammenhängende Konstrukte, die mit unethischem, unmoralischem und selbstbezogenem Verhalten (Schiemann & Jonas, 2020) einhergehen. Die drei Konstrukte weisen einen gemeinsamen Kern auf, unterscheiden sich jedoch wesentlich in ihren Eigenschaften.

### Narzissmus

Der selbstherrliche Narziss, eine Figur aus der griechischen Mythologie, ist wohl den meisten in unserem Kulturkreis bekannt als jemand, der – in sein eigenes Spiegelbild verliebt – vor allem nach Bewunderung strebt und deshalb oft verführerisch agiert. Er betreibt vor allem Impression Management und wirkt oft überheblich, arrogant sowie angeberisch. Dahinter verbergen sich dagegen oft ein kleines Selbst, Scham und Unsicherheit.

Nach Zwingmann (2015, S. 17) führt die narzisstische Führungskraft nach dem Motto: „Ich

stehe im Mittelpunkt, um jeden Preis!“ Sie versammelt in der Regel nur loyale Mitarbeiter um sich, die ihr nicht widersprechen. Abweichende Meinungen, Gegenargumente, Widerworte werden nicht akzeptiert. Allenfalls Bewunderung. Falls sich andere Sichtweisen und Lösungen doch als hilfreich und gut erweisen, fühlt sich die narzisstische Führungskraft in ihrer Persönlichkeit gekränkt. Die Folge sind *Wut, aggressives Verhalten und Rachsucht*.

### Psychopathie

Menschen, die man mit dem Label der Psychopathie versehen würde, fallen durch *Empathielosigkeit* auf, ihnen sind Meinungen und Empfindungen anderer egal. Sie streben nach Nervenkitzel und wenden dafür jegliche Strategie ohne Schuldgefühle, Gewissensbisse oder Mitgefühl an. Sie sind *impulsiv und risikofreudig*, ohne die Bereitschaft, über Konsequenzen nachzudenken, zeigen *manipulatives Verhalten, egozentrische und überhebliche Charakterzüge*. In der klinischen Ausprägung wären wir dann bei der antisozialen Persönlichkeit oder dem Soziopathen. Es geht ihnen um das Durchsetzen von Zielen unabhängig davon, welche Folgen dies für Mitarbeiter und Betroffene hat.

Nach Zwingmann (ebd., S. 17) führt die psychopathische Führungskraft nach dem Motto: „Ich herrsche hier und jetzt, um jeden Preis!“ Erlangen Psychopathen eine Führungsposition, wird es nicht lange dauern, bis ihr egozentrisches, skrupelloses und selbstherrliches Verhalten, mit dem die Mitarbeiter körperlich und psychisch belastet werden, negativ auffällt. Sie lügen häufig. Die Zahl der Konflikte steigt, die Produktivität sinkt.

### Machiavellismus

Der Machiavellismus beinhaltet vor allem das *manipulative Ausnutzen anderer*. Der Zweck heiligt für entsprechende Personen die Mittel – um mehr Macht zu gewinnen, verwenden sie Strategien, die so wirken könnten, als wäre ihnen die Meinung anderer wichtig, jedoch ist dies nur Kalkül. *Heuchelei und kühles Abwägen* machen sie erfolgreich. Der Hauptdarsteller

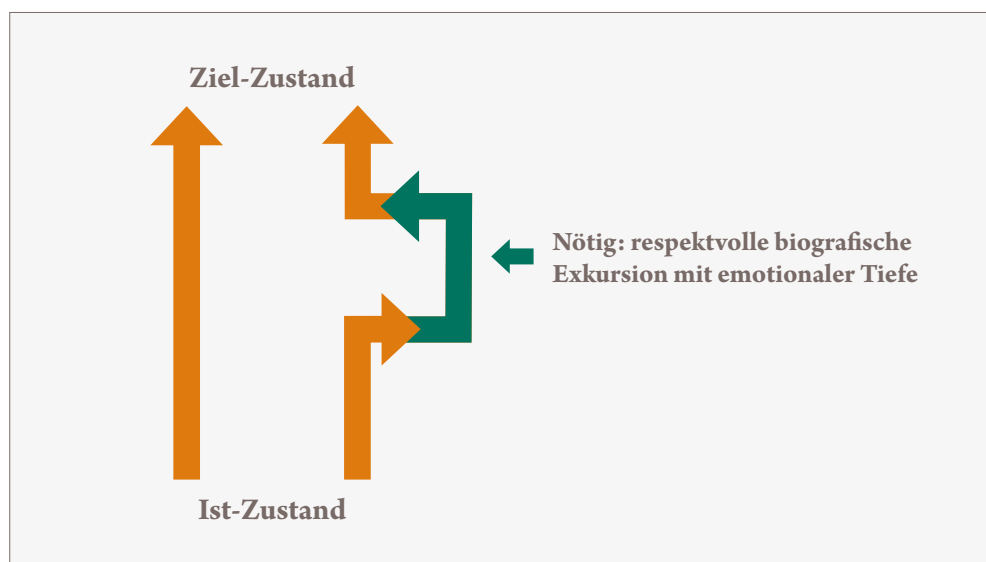


Abb.: Biografische Exkursion und Zielfokussierung

der Fernsehserie „House of Cards“, Kevin Spacey, hat den Machiavellismus als Politiker perfekt inszeniert.

Nach Zwingmann (ebd., S. 17) führt die machiavellistische Führungskraft nach dem Motto: „Ich komme langfristig zum Ziel, um jeden Preis!“ Machiavellisten bringen ihre Persönlichkeitsmerkmale sehr vorsichtig und mit Bedacht in die Führung ein. Mitarbeiter können unmoralisch manipuliert werden, damit die Führungskraft langfristig ihre Ziele erreicht. Der *gute Ruf* ist den Machiavellisten aber wichtig, deshalb wird es zuerst nicht auffallen, langfristig aber wird sich diese Führungskraft nur schwer an loyale Regeln und moralische Standards halten.

In ihrem Streben nach dem eigenen Vorteil, weisen Machiavellisten geringe Werte in Empathie, Verträglichkeit und Ethik auf (Diller, 2021). Natürlich machen auch hier die Dosis und die Ausprägung das Gift, aber die Realität zeigt, welche katastrophalen Auswirkungen machthungrige Führungskräfte in der Politik (Trump, Bolsonaro, Erdogan ...), in der Wirtschaft (Wirecard, Dieselskandal, CumEx ...) oder in der Kirche (Missbrauchsfälle, Luxusstreben ...) für Unternehmen, Mitarbeiter und Gesellschaft anrichten können. Daneben aber machen sie Mitarbeitern und ihnen untergebenen Führungskräften oft das Leben schwer, die dann nicht selten zuerst ins Coaching kommen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass eine Person nicht nur hohe narzisstische Tendenzen aufweist, sondern dies auch mit Machiavellismus und Psychopathie einhergehen kann.

### Entstehung der charakterlichen Prägung und Verbreitung

Entwicklungspsychologisch dürfte bei allen drei Anteilen der dunklen Triade ein *wenig empathisches Elternhaus* vorliegen. Im Falle einer positiven Entwicklung wird dem Kind sehr früh vermittelt, dass es gesehen und gehört wird und dass seine Bedürfnisse wahr- und ernstgenommen sowie erfüllt werden. Im negativen Fall, also dem wenig einfühlsamen Elternhaus – und das trifft erfahrungsgemäß



besonders auf den Narzissten zu –, erlebt das heranwachsende Kind eine nicht kindgerechte Aufwertung. Das Kind wird z.B. zum Berater/Tröster der Eltern, die ihm ihre Sorgen anvertrauen. Es wird damit auf die Erwachsenenebene gehoben, was dem Kind zwar schmeichelt, aber nicht seiner Rolle entspricht. Die eigenen Bedürfnisse und Gefühle kommen dabei zu kurz. Abgesehen davon fungieren Eltern natürlich immer über die Vorbildrolle als Modell. Ein wenig empathisch erzogenes Kind wird lernen, wenig empathisch eigene Ziele zu verfolgen und dabei recht unsensibel mit anderen umzugehen.

Die Tragik der dunklen Triade ist, dass Manager, die diesem Formenkreis zuzuordnen sind, sich durch die Logik unserer Organisationen nach oben arbeiten können und qua Zielerreichung dafür belohnt und befördert werden. Sie erreichen also im motivationspsychologischen Sinne Heckhausens (2018) zwei der drei Grundmotive des Menschen, nämlich Macht (Busch, 2018) und Leistung (Brunstein & Heckhausen, 2018), vernachlässigen aber das Motiv des sozialen Anschlusses und der Gemeinschaft (Hofer & Hagemeyer, 2018). Die Unternehmen zahlen auch einen hohen Preis für die negativen Auswirkungen, weshalb

es Bemühungen der Personaler gibt, entsprechende Kandidaten rechtzeitig zu entdecken.

Das Hoffnungsvolle: Führungskräfte, die derzeit im Sinne des New Work und der Agilität in der Literatur beschrieben und von den Unternehmen gesucht werden, entsprechen genau dem Gegenteil der dunklen Triade: Sie sollen teamdienliche, kommunikative und kooperative Manager sein, die ihre Mannschaft empowern und sie unterstützen, im Networking mit einem hohen Anteil an Eigenverantwortung kreative und flexible Lösungen zu erzielen (Kruse et al., 2014). Das gilt für die Firstline-Manager, die operative Teams führen, genauso wie für das Top-Management, wo es nicht mehr so sehr auf die einzelnen Kompetenzen der Manager, sondern ebenfalls zunehmend auf die Fähigkeit zur Kooperation ankommt (Dierke & Houben, 2013).

### Dunkle Triade und Coaching

Es stellt sich die Frage: Wann kommen Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in den Bereichen der dunklen Triade ins Coaching? Erfahrungsgemäß können u.a. folgende Aspekte den *Coaching-Anlass* darstellen:

Prägung	Bedeutung	Positiver Kern
Narzissmus	Grandioses Selbst	Achtet auf sich selbst
Psychopathie	Empathielosigkeit	Ausgeprägte Sachorientierung
Machiavellismus	Der Zweck heiligt die Mittel	Starke Zielorientierung und hohe Effizienz

Table: Konstrukte der dunklen Triade und ihr positiver Kern

- » Sie haben keinen Sparringspartner.
- » Sie sind selbst „Opfer“ machiavellistischer Peers geworden (Haifischbecken, Alpha-Team).
- » Es besteht eine Burnout-Gefährdung, da sie ihren Selbstwert über Dauerleistung generieren.
- » Sie erhielten ein schlechtes 360-Grad-Feedback.
- » Die Organisation übt aufgrund schlechter Zahlen und Projektverläufe etc. Druck aus.
- » Eine neue Geschäftsführung/ein neuer Vorgesetzter hat das Coaching initiiert.
- » Sie sind in einer Lebenskrise, verbunden mit der Frage: Woher kriege ich Bestätigung?
- » Es besteht eine Sinnkrise: Soll das schon alles gewesen sein?

Wie sollte ein Coach seinem Klienten begegnen, wenn er feststellt, dass dieser Merkmale der dunklen Triade aufweist? Die folgenden Punkte sollten als *Grundsätze im Umgang* mit ihm beachtet werden:

- » Der Coach begegnet dem Klienten auf Augenhöhe. Weder eine Unter- noch Überordnung ist ratsam, Erwachsenen-Ich trifft Erwachsenen-Ich.
- » Der Coach begegnet ihm akzeptierend. Er drängt nicht auf Veränderung, denn Systeme sind nicht steuerbar, ändern wird sich der Klient nur aus autonomem Antrieb.
- » Der Coach zeigt eine ausgeprägte Wertschätzung, denn Abwertung und „Empathielosigkeit“ hat der Klient wahrscheinlich schon im Elternhaus zu Genüge erlebt.
- » Die Grundhaltung des Coachs lautet: Der Mensch macht nichts Sinnloses, der Sinn ist nur manchmal nicht erkennbar – weder für uns noch für unser Gegenüber.
- » Der Coach zeigt staunende Neugier und unterbreitet das Angebot, einen Blick auf

- den Nutzen der „pathologischen“ Strategie wie auch deren Preis bzw. Auswirkungen zu werfen.
- » Der Coach ist auf der Suche nach dem „teachable Moment“, um mit Dr. Wolfgang Looss zu sprechen.
- » Der Coach spricht die Seiten der dunklen Triade bewusst an und ...
- » ... arbeitet dann mit dem änderungsbereiten Ich-Anteil (z.B. Telearbeit, Stuhlarbeit etc.).
- » ... setzt vorsichtige Biografiearbeit ein: In welcher Zeit und unter welchen Umständen war das Verhalten sinnvoll?
- » ... arbeitet an der Sehnsucht des Klienten, um eine motivierende Verbindung mit der persönlichen positiven Vision zu schaffen, eine respektable Führungskraft zu sein.

### Die Falle der Gegenübertragung

Da der Klient im Coaching kein anderer Mensch ist als im sonstigen Leben, ist es recht wahrscheinlich, dass auch der Coach Zielscheibe seiner sozial unverträglichen Haltung wird: Möglicherweise fühlt sich der Coach abgewertet oder sieht sich Arroganz und Manipulationen ausgesetzt. Nicht selten erlebt der Coach dann Empfindungen, die der Klient selbst biografisch erfahren haben dürfte. Aus der Psychoanalyse ist dieser Vorgang als Übertragung und Gegenübertragung bekannt. Der Klient projiziert/überträgt seine lebensgeschichtliche Prägung auf seinen Coach, der sich in der Folge selber klein, minderwertig sowie inkompetent fühlt und als Gegenübertragung seinerseits in die Abwertung des Klienten geht.

Wissen um prägende Einflüsse in Kindheit und Jugend auf die Charakterbildung hilft Coaches, nicht in die Falle der Gegenübertragung zu tappen. Es hilft, sie achtsam wahrzunehmen

und im *Erwachsenen-Ich* zu bleiben. Hierbei ist es sinnvoll, die eigene Empfindung zu nutzen und sie gegenüber dem Klienten auszusprechen: „Im Umgang mit Ihnen fühle ich mich ...“ Dies braucht viel Präsenz und Mut.

### In allem wartet auch das Gute

Wie alles im Leben sind auch die drei psychologischen Konstrukte, die die dunkle Triade bilden, für etwas gut. Sie haben, wie die Tabelle zeigt, einen positiven Kern, der sich nur in der Extremausprägung in eine negative Entartung entwickeln kann. Coaches können dieses Wissen nutzen, um die *positiven Anteile zu würdigen* und die *negativen Auswirkungen kritisch zu reflektieren*. Und auch das oben erwähnte Grundmotiv des sozialen Anschlusses, das oft den eigenen Zielen geopfert wird, kann in ein Ziel für das Coaching gewandelt werden.

### Biografische Exkursion

Viele Coaches werden das Vorliegen starker Ausprägungen in den Bereichen der dunklen Triade als *Grenzfall zu einem möglichen Psychotherapiebedarf* einordnen. Damit haben sie recht, Coaching beinhaltet allerdings eine niedrigere Hemmschwelle als Psychotherapie und damit auch eine Chance. Wie gut diese genutzt werden kann, kommt auch auf den Hintergrund des Coachs an, denn es kann hier natürlich hilfreich sein, im psychotherapeutischen Bereich ausgebildet zu sein. Aber es geht nicht um Psychotherapie durch die Hintertür (!), sondern um Coaching und um die Coaching-Ziele. Es können biografische Exkursionen vorgenommen werden, die aber am Ende immer zu den Coaching-Zielen zurückführen sollten (siehe Abb., S. 38).

### Emotionaler Lebenslauf

Ein Hilfsmittel ist der – von mir selbst entwickelte – „emotionale Lebenslauf“, der bereits zu Beginn des Coachings neben dem herkömmlichen Lebenslauf vom Klienten erbeten werden sollte. Folgende Fragen sind bei der Erstellung hilfreich:

- » Was hat mich geprägt? Durch wen? Wie? Weshalb?



- » Was hat mich in meiner Entwicklung gefördert, was gebremst?
- » Wer waren meine „Führungskräfte“ (Eltern, Lehrer, Ausbilder, Professoren, Chefs ...) und was habe ich von ihnen gelernt?

### Emotionaler Tiefgang

Was können Coaches aus dem emotionalen Lebenslauf ziehen? In der Regel sind es Gefühle der Unterdrückung, des Ausgenutzt-Seins, der Wut über eigene nicht berücksichtigte Bedürfnisse und die Scham, für die eigenen Bedürfnisse geschmäht worden zu sein. Hier sind Coaches besonders gefordert, diesen Gefühlen mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen und einen geschützten Raum für den Ausdruck dieser Gefühle zu bieten. Es gilt, dem Klienten dabei zu helfen, diese Gefühle zu erleben, sie auszudrücken und sie – je nach Vertrauen in den Coach und den eigenen emotionalen Prozess – zu adressieren. Gemäß des bekannten gestalttherapeutischen Mottos: „Eindruck ohne Ausdruck bleibt Druck!“ Hier bietet es sich an, die Ebene zu wechseln und nicht mehr über die Erfahrungen zu sprechen, sondern den Dialog mit den „Verursachern“ (z.B. Eltern, Professoren, ehemalige Chefs etc.) zu ermöglichen. Das Verfahren der Wahl ist die *Stuhltechnik aus dem Gestaltansatz*. Die entsprechende Person wird dabei symbolisch auf einen leeren Stuhl gesetzt, damit der Kli-

ent mit ihr in den Dialog treten kann. Hier brauchen Coaches die Erfahrung einer selbst durchgearbeiteten emotionalen Biografie, um als klares und wertschätzendes Gegenüber diesen Raum halten zu können.

Um am Ende den Blick wieder zurück auf den ursprünglichen Auftrag zu lenken, sind sogenannte *Future-Checks* hilfreich: Wie wird sich die soeben gemachte Erfahrung auf den kommenden Umgang mit Peers und Mitarbeitern/Kunden oder sonstigen internen Schnittstellen auswirken? Oder: Welches Potenzial meiner Person kann ich nun einsetzen, nachdem ich diesen biografisch-emotionalen Rucksack ausgeleert habe?

### „Helle“ Persönlichkeits- und Führungseigenschaften

Wenn von dunklen Eigenschaften der Führung gesprochen wird, liegt es nahe, auch über helle Eigenschaften zu sprechen. Kauffeld (2011) hat dies getan und folgende Eigenschaften zusammengestellt:

- » Intelligenz
- » Selbstbewusstsein
- » Zielstrebigkeit
- » Integrität
- » Soziale Kompetenz

Intelligenz und Zielstrebigkeit haben die oben beschriebenen Manager der dunklen Triade auch, jedoch setzen sie diese Eigenschaften nicht zum Nutzen der Mitarbeiter und der Organisation ein. Als eines der bekanntesten positiven Beispiele für einen „hellen Weg“ sei Nelson Mandela genannt, der trotz langer Gefängniszeit, erlittener Pein und Freiheitsberaubung nicht der Rachsucht verfiel, sondern sein Land Südafrika zu Versöhnung und Integration statt in Spaltung und Bürgerkrieg geführt hat. Wäre es nicht eine erstrebenswerte Aufgabe, Klienten, die Merkmale der dunklen Triade aufweisen und den Weg ins Coaching gefunden haben, dabei zu unterstützen, einem hellen Weg zu folgen? Wenngleich dies nicht in jedem Fall möglich sein wird, lohnt es sich, den Versuch zu wagen.

### Der Autor



Foto: Max Rübbsamen, Wiesbaden

Bernhard Broekman ist Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC), Klinischer Psychologe und Psychotherapeut (BDP), Supervisor (BDP), Gestalttherapeut und integrativer Gestaltkörpertherapeut sowie Partner bei Leadership Choices. Er arbeitet seit 1988 in eigener Praxis in Wiesbaden, coacht auf allen Ebenen des Managements und unterstützt als Lehr-Coach Kolleginnen und Kollegen im Umgang mit eigenen emotionalen Transformationsprozessen.  
[bernhard.broekman@leadership-choices.com](mailto:bernhard.broekman@leadership-choices.com)  
[www.coachdb.com/de/coach/bernhard-broekman.html](http://www.coachdb.com/de/coach/bernhard-broekman.html)

### Literatur

- » **Dierke, K. W. & Houben, A. (2013).** *Gemeinsame Spitze*. Frankfurt/M.: Campus.
- » **Diller, S. J. (2021).** Wenn es im Coaching dunkel wird ... *Coaching-Magazin*, 14(2), S. 46–49.
- » **Busch, H. (2018).** Machtmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 246–247), Wiesbaden: Springer.
- » **Brunstein, J. C. & Heckhausen, H. (2018).** Leistungsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 179–180), Wiesbaden: Springer.
- » **Hofer, J. & Hagemeyer, B. (2018).** Soziale Anschlussmotivation: Affiliation und Intimität. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 232–233), Wiesbaden: Springer.
- » **Kauffeld, S. (2011).** *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Wiesbaden: Springer.
- » **Kruse, P.; Kruse T. & nextpractise-Team (2014).** *Führung und Coaching*. Präsentation auf dem DBVC-Symposium 2014.
- » **Schiemann, S. J. & Jonas, E. (2020).** Die „dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. *OSC*, 27(2), S. 251–263.
- » **Zwingmann, C. (2015).** *Die Dunkle Triade der Persönlichkeit bei Führungskräften*. München: GRIN.

# Die Persona-Analyse

Ein Coaching-Tool von Dr. Ronald Franke



## Kurzbeschreibung

Den Kern der Persona-Analyse bildet ein Abgleich zwischen der Kernpersönlichkeit eines Klienten bzw. einer Klientin und der Persona, die sich in einem bestimmten Kontext entwickelt hat. Unter der Persona (Altgriechisch für Maske) versteht man eine nach außen hin sichtbare Variante der eigenen Persönlichkeit,

die den Anforderungen der Umwelt eines Menschen angepasst wird (Dorsch, 2016). Ein Mensch hat zwar nur eine Persönlichkeit, aber er kann diese aufgrund von bestimmten Normen und Erwartungen nicht immer in allen Lebensbereichen ausleben. Gerade im beruflichen Kontext müssen oft bestimmte Eigenschaften der Persönlichkeit zurückgehalten werden. Stattdessen müssen andere

Eigenschaften, die der jeweiligen Person eventuell gar nicht so sehr entsprechen, verstärkt gezeigt werden, um im Job erfolgreich zu sein. Wird dieser Anpassungsdruck zu stark und die Diskrepanz zwischen Kernpersönlichkeit und Persona zu groß, dann führt dies zu kognitiven Dissonanzen und Stress. Durch einen *Abgleich zwischen Kernpersönlichkeit und Persona* kann im Coaching ein besseres *Verständnis für die*



*Ursachen von Stress und Unzufriedenheit* erlangt werden. Genau dies geschieht im Rahmen einer Persona-Analyse im Coaching.

## Anwendungsbereiche

Neben der Analyse der Ursachen von Unzufriedenheit, Stress und anderen negativen Emotionen in einem zuvor definierten Lebensbereich (z.B. Job, Beziehung oder Familie) eignet sich die Persona-Analyse sehr gut für die Karriereberatung, da die Passung zwischen Persönlichkeit und aktuellem bzw. zukünftigem Job herausgearbeitet werden kann. Auch in der Führungskräfteentwicklung wird dieses Coaching-Tool eingesetzt. Hier kann z.B. reflektiert werden, ob eine Führungskraft im Führungskontext authentisch auftritt oder sich eine Persona zugelegt hat, da sie sich in der Führungsrolle eigentlich eher fremd fühlt.

Auch außerhalb des geschäftlichen Umfeldes ist die Persona-Analyse einsetzbar. Im Life-Coaching kann sie ein enormes Potential für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit entfalten, wenn die betrachteten Personas z.B. aus dem Bereich der Partnerschaft (Kann ich in meiner Beziehung wirklich ganz ich selbst sein?) oder Familie (Muss ich mich vor meinen Eltern verstellen, da ich ihre Vorstellungen von Moral und Tugend nicht teile?) kommen.

## Effekte

Ein sehr großer Gap zwischen Kernpersönlichkeit und Persona kann auf Dauer negative Konsequenzen für die betreffende Person haben. Die Identifikation solcher Gaps ist eines der zentralen Ziele der Persona-Analyse. Für Klientinnen und Klienten stellt bereits die Identifikation solcher Gaps in der Regel einen immensen Mehrwert dar, da sie sich der Zusammenhänge zwischen ihren entwickelten Personas und den daraus resultierenden Konsequenzen (Dissonanzen, Stress, Unzufriedenheit) häufig nicht bewusst sind. Die Erkenntnis, in einem Arbeitsumfeld zu arbeiten, dass nicht oder nur bedingt zur eigenen Persönlichkeit passt, ist ein ebenso erhellender wie tiefgreifender Moment und kann zu den unterschiedlichsten Pfaden im Coaching füh-

ren. Darüber hinaus kann der Umgang mit den erarbeiteten Erkenntnissen – beispielsweise im Sinne einer Entscheidungsfindung (z.B.: Soll ich meinen Job wechseln?) – lohnender Bestandteil der Persona-Analyse sein.

## Ausführliche Beschreibung

*Ein Praxisbeispiel:* Susanne, 40 Jahre (Name und Alter geändert), arbeitet seit einem Jahr in einem großen Unternehmen in der Personalabteilung. Vorher war sie knapp fünf Jahre in einem mittelständischen Unternehmen tätig, in welchem sie sich sehr wohl gefühlt hatte. Das Team in der dortigen Personalabteilung kannte sich sehr gut und hatte untereinander freundschaftliche Beziehungen aufgebaut. Schweren Herzens wechselte Susanne dennoch in ein größeres Unternehmen, da sie in ihrer alten Firma wenig Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung gehabt hatte. Schnell merkte Susanne, dass bei ihrem neuen Arbeitgeber „ein anderer Wind wehte“ als bei der vorherigen Firma, wie sie es ausdrückte. So fiel ihr z.B. auf, dass es bei ihrem neuen Unternehmen als Schwäche angesehen wird, Emotionen zu zeigen, dass erwartet wird, top vorbereitet in jedes Meeting zu gehen, und die Kolleginnen und Kollegen insgesamt sehr wenig Persönliches von sich preisgeben. All diese Verhaltensweisen entsprechen nicht Susannes Persönlichkeit, sie passte sich dennoch an, da es ihr sehr wichtig war, erfolgreich in den neuen Job zu starten. Mit der Zeit merkte Susanne aber, dass sie auf der Arbeit ständig angespannt war, sich gestresst und generell unzufrieden fühlte, ohne genau zu wissen, warum. Als sich diese negativen Emotionen dann auch auf Susannes allgemeine Lebenszufriedenheit auswirkten, entschied sie sich, einen Termin bei einem Coach zu vereinbaren. Der konsultierte Coach schlug Susanne vor, eine Persona-Analyse durchzuführen. Diese offenbarte, dass die Abweichungen zwischen Susannes Persönlichkeit und den Verhaltensweisen, die sie seit einiger Zeit im Job zeigte, zu kognitiven Dissonanzen, Stress und infolge dessen einer verringerten Lebensfreude führten. Susanne entschied sich daher, sich nach alternativen Jobs umzusehen, wobei sie stärker auf die im Unternehmen vorherrschende Unternehmenskultur achtete.

## Die Persona – eine Variation unserer Persönlichkeit

Um besser zu verstehen, worum es in der Persona-Analyse geht, gilt es zuerst einmal, die Frage zu beantworten, was eine Persona ist und inwieweit sich diese von der Persönlichkeit unterscheidet. Können wir über einen längeren Zeitraum nur einen bestimmten Teil unserer Persönlichkeit ungefiltert zeigen, z.B. an unserem Arbeitsplatz, bilden wir eine sogenannte Persona aus. Diese legt sich wie eine Maske über unsere Kernpersönlichkeit. Während wir bestimmte Charaktereigenschaften weniger zeigen, betonen wir andere bewusst. Eine Persona ist also *eine Variation unserer Kernpersönlichkeit*. C.G. Jung (1933; zitiert nach Wischmann, 1994) bezeichnet die Persona als Kompromiss „zwischen Individuum und Sozietät über das, „als was Einer erscheint“.

Besonders wenn Klientinnen und Klienten davon berichten, sich in wiederkehrenden Situationen unwohl oder gestresst zu fühlen, kann dies ein Anhaltspunkt dafür sein, dass die Person bewusst oder unterbewusst das Gefühl hat, sich verstellen zu müssen. Im beschriebenen Beispielfall ist es denkbar, dass der Jobwechsel und die neue Firmenkultur Susanne verunsichert haben. Sie schien das Gefühl zu haben, im neuen Unternehmen nicht richtig anzukommen. Es ist möglich, dass sie daher wesentlich stärker als zuvor das Gefühl hatte, eine Rolle spielen zu müssen und nicht sie selbst sein zu können. Alternativ kann es natürlich auch sein, dass die Verhaltensnormen und Erwartungen an ihrem neuen Arbeitsplatz tatsächlich weniger zu ihrer Persönlichkeitsstruktur passten als dies zuvor der Fall war. In jedem Fall erfordert das Herausbilden und Aufrechterhalten einer Persona, die sich *in weiten Teilen* von der Kernpersönlichkeit unterscheidet, große kognitive Energie. Weiterhin löst es Stress aus und führt langfristig potenziell zu Unzufriedenheit oder sogar psychischen Erkrankungen.

Es ist nun aber wichtig zu verstehen, dass eine Persona nicht per se ein Problem darstellt. Wir alle passen unser Verhalten an unterschiedliche Kontexte an und entwickeln so über die



Zeit Personas. Im Prinzip stellen diese daher eine Grundvoraussetzung erfolgreichen Handelns dar (siehe auch Dorsch, 2016). Problematisch wird es erst dann, wenn der Unterschied zwischen unserer Persönlichkeit und einer Persona so groß wird, dass kognitive Dissonanzen entstehen, die langfristig negative Konsequenzen für unsere Psyche mit sich bringen. Im Beispiel von Susanne war genau dies der Fall. Sie verbrachte einen Großteil ihres Tages im Büro in einem Kontext, in welchem sie sich nicht wohlfühlte und in dem sie einen großen Anpassungsdruck verspürte.

### Schritt-für-Schritt-Ablauf einer Persona-Analyse

In einem geführten Prozess arbeiten Coach und Klientin bzw. Klient heraus, in welchen Bereichen die Job-Persona der tatsächlichen Persönlichkeit entspricht und in welchen dies nicht der Fall ist. Eine Frage kann beispielsweise lauten: Wo können Sie im Job ganz Sie selbst sein und wo müssen Sie sich anpassen? Der Ablauf einer solchen Persona-Analyse (siehe Abb.) im beruflichen Kontext kann folgendermaßen aussehen:

» 1. Schritt: In einem ersten Schritt werden *Informationen zur Kernpersönlichkeit* (z.B. Charaktereigenschaften, Motive, Kompetenzen) benötigt. Diese können entweder durch den Coach erfragt und gemeinsam dokumentiert oder mittels eines wissenschaftlich fundierten Persönlichkeitstests empirisch ermittelt werden.

» 2. Schritt: Dann folgt die *Erhebung der Persona* durch Fragetechniken und Methoden, mit denen die Verhaltensmuster im gewählten Lebensbereich herausgearbeitet werden.

» 3. Schritt: Anschließend findet eine *Gap-Analyse* statt. Durch Fragetechniken werden diejenigen Bereiche identifiziert, in denen die Klientinnen und Klienten die eigene Persönlichkeit im beruflichen Kontext authentisch ausleben können (*Job-Fit*). Ebenfalls sind diejenigen Bereiche herauszuarbeiten, in denen sie dies nicht können, sich also anpassen müssen (*Job-Misfit*).

Variante: Aus letzteren Informationen der Misfits (Schritt 3) kann dann die Persona auch als eine Art „alternative Persönlichkeit“ abgeleitet und beschrieben werden. Im Rahmen dieses Vorgehens würde nach Schritt 1 direkt Schritt 3 folgen und die Persona in einem letzten Schritt eher abgeleitet als eigenständig erfragt, was ansonsten in Schritt 2 der Fall wäre.

Auf dieser Basis werden dann unterschiedliche Analysen möglich. Zu betonen ist dabei,

dass ein Gap zwischen der Kernpersönlichkeit und der Job-Persona nicht zwingend dazu führen muss, einen Stellenwechsel anzustreben. Weitere Entwicklungsrichtungen – auch solche, mit denen ein Verkleinern des Gaps bei gleichzeitigem Verbleib im aktuellen Jobumfeld in Betracht gezogen wird – sind denkbar. Entsprechende Möglichkeiten sollten in die Reflexion einbezogen werden, um voreiliges Handeln zu vermeiden. Dieser Aspekt wird aus folgenden Beispielen ersichtlich:

- » Wie weit ist die Persona von der Kernpersönlichkeit entfernt?
- » Wie kann (im aktuellen Job) eine größere Passung zwischen Kernpersönlichkeit und Persona erreicht werden?
- » Ist die Persona wirklich notwendig oder ist sie z.B. vielmehr ein Produkt eigener Vorstellungen von den Erwartungen anderer?
- » Hat die Persona negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden?

Beispielhafte Fragen für den Einsatz im Rahmen der Persona-Analyse, die ...

... die *Kernpersönlichkeit* betreffen:

- » Wer/wie bist Du, wenn Du ganz Du selbst bist?
- » Was macht Dich aus? Was charakterisiert Dich als Person?
- » Was unterscheidet Dich von den meisten

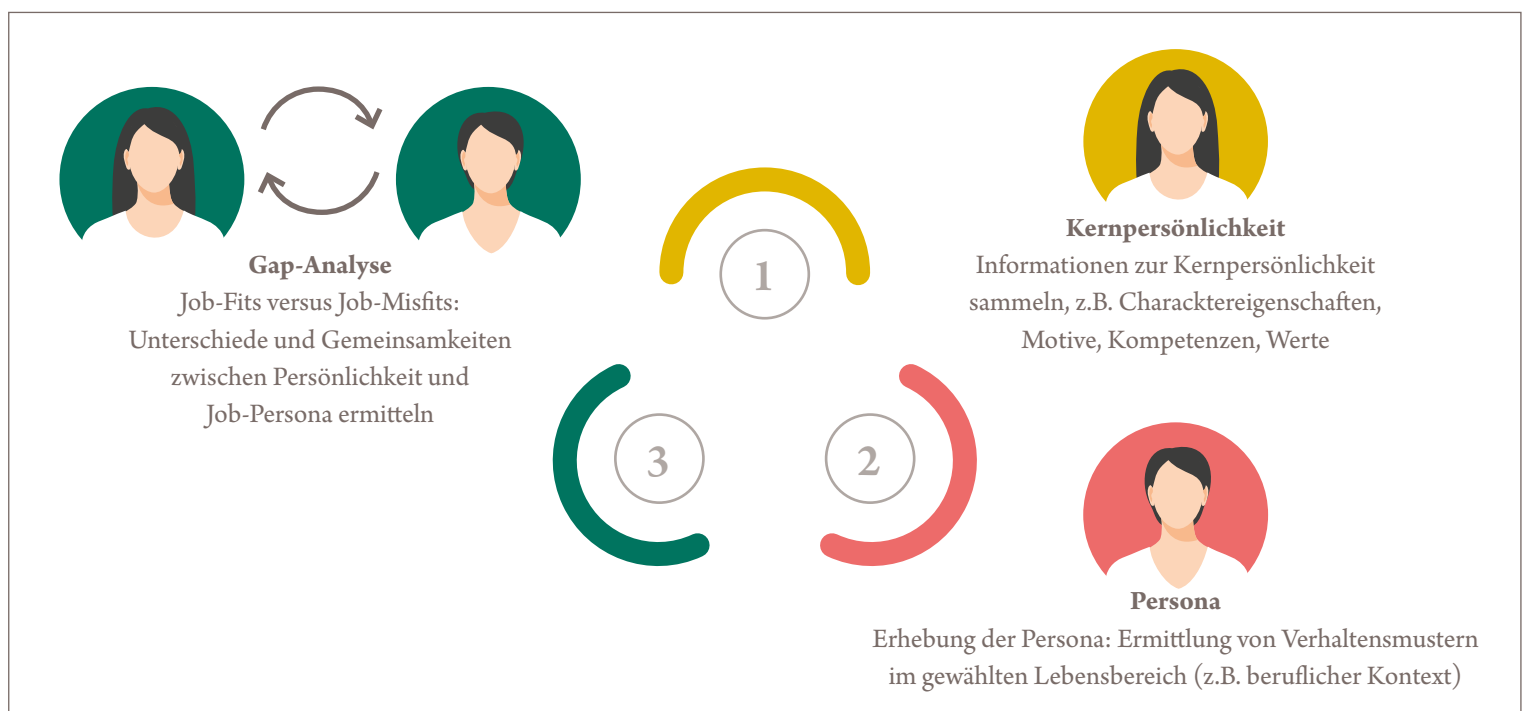


Abb.: Ablauf der Persona-Analyse in drei Schritten

anderen Menschen, die Du kennst?

- » Welche persönlichen Eigenschaften sind bei Dir stärker ausgeprägt als bei anderen?
- » Was kannst Du besonders gut, was fällt Dir leichter als anderen?
- » Was treibt Dich an, welche Motive begleiten Dich durch dein ganzes Leben?

... die *Persona* (Beispiel Job-Persona) betreffen:

- » Wer/wie bist Du im Job?
- » Welche Verhaltensweisen zeigst Du in Deinem Arbeitsumfeld besonders häufig?
- » Wie gehst Du im Job mit Kritik, Druck, Stress, Konflikten und Provokationen um?
- » Wie würdest Du Deinen Arbeitsstil beschreiben?
- » Wie verhältst Du Dich Deinen Kolleginnen und Kollegen gegenüber?
- » Wie agierst Du in Arbeitsgruppen und Teams?

... der *Gap-Analyse* dienen:

- » Wo werden anhand Deiner Beschreibungen Unterschiede zwischen Deiner Persönlichkeit und der Job-Persona deutlich?
- » Welche Merkmale kennzeichnen beide beschriebenen Profile? Welche finden sich nur auf einer Seite?

Zur Visualisierung der erfragten Informationen eignen sich z.B. ein Flipchart oder eine Moderationswand, wenn mit Karten gearbeitet wird. Wichtig ist, dass die Visualisierungsinstrumente über genügend Platz verfügen, sämtliche Informationen aufzunehmen, die von den Klientinnen und Klienten kommen.

## Voraussetzungen

Wie anhand der beispielhaft dargestellten Fragen deutlich wird, kann die Persönlichkeit pragmatisch erfragt oder auf Basis eines

(guten) Persönlichkeitstests erkannt werden. Hilfreich ist dabei die Beschäftigung mit wissenschaftlich fundierten Modellen der Persönlichkeitspsychologie, die als Ergebnis ein Persönlichkeitsprofil ausweisen. Nicht geeignet für eine Persona-Analyse sind typenbasierte Modelle, da diese – neben ihrer oftmals fehlenden empirischen Güte – die Persönlichkeit auf einen Punkt verdichten und daher keine Basis für eine differenzierte Persona-Analyse darstellen.

## Persönliche Hinweise

Die Persona-Analyse als Teil eines Coachings ermöglicht es dem Coach und seinem Gegenüber, in einem geführten Prozess die Persona gemeinsam zu erarbeiten und die Gründe, warum die Persona ausgebildet wurde, besser zu verstehen. Da sich ein solches Coaching sehr tiefgehend mit der Persönlichkeit der Klientin bzw. des Klienten befasst, kann es als enorme Chance für eine nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung angesehen werden.

## Technische Hinweise

Eine sehr gute Basis für die Durchführung einer Persona-Analyse sind die Ergebnisse eines fundierten und differenzierten Persönlichkeitstests, mit dem sich die Kernpersönlichkeit strukturiert darstellen lässt. Auf dieser Basis können die Abweichungen der Persona sehr schön visualisiert werden. Natürlich können die einzelnen Elemente der Kernpersönlichkeit auch im Analysegespräch Stück für Stück herausgearbeitet und mittels Flipchart bzw. Moderationswand festgehalten werden. Dies ist im Vergleich zum Rückgriff auf die Ergebnisse eines umfassenden Persönlichkeitsprofils

allerdings wesentlich zeitaufwendiger. Der genutzte Persönlichkeitstest kann z.B. auf dem Modell der Big Five, einem Standardmodell der Psychologie zur Darstellung der Persönlichkeit, aufbauen und sollte im Optimalfall verschiedene Teilbereiche der Kernpersönlichkeit wie Charaktereigenschaften, Motive und Kompetenzen abdecken, um ein ganzheitliches Bild der Persönlichkeit zu erzeugen.

## Der Autor



Foto: Oliver Reetz

Dr. Ronald Franke ist Gründer und Geschäftsführer der LINC GmbH.

Als Psychologe, systemischer Coach und Dozent beschäftigt er sich leidenschaftlich mit der modernen Psychologie und der Frage, mit welchen Erkenntnissen und Lösungen sie dabei helfen kann, einige der bedeutendsten Themen unserer Zeit anzugehen.

Die LINC GmbH konzipiert und erstellt digitale Instrumente zur Erfassung, Darstellung und Entwicklung von Persönlichkeit mit dem Ziel, die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen, um einen signifikanten Beitrag zur Professionalisierung im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung zu leisten.

[www.linc-institute.de](http://www.linc-institute.de)

## Literatur

- » **Dorsch (2016).** *Persona*. Dorsch Lexikon der Psychologie. Abgerufen am 07.10.2021: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/persona>
- » **Jung, C.G. (1933).** *Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten*. Zürich: Rascher.
- » **Wischmann, T. (1994).** *Der Individuationsprozess in der analytischen Psychologie C.G. Jungs*. Abgerufen am 07.10.2021: [www.dr-wischmann.privat.t-online.de/jung.htm#Heading7](http://www.dr-wischmann.privat.t-online.de/jung.htm#Heading7)

# CHES – Coaching durch handlungsorientierten Einsatz des Schachspiels

Ein Coaching-Tool von Prof. Dr. Rolf Koerber



## Kurzbeschreibung

CHES setzt keine Fähigkeiten von Coach und Klient im Schachspiel voraus, sondern arbeitet letztlich mit dem gegebenen Raum (dem Schachbrett) und dem Material (den Figuren), wobei das Material weitgehend in freier Assoziation des Klienten eingesetzt wird. Dabei kann der Klient auf Regelkenntnisse oder Erfahrungen zurückgreifen, muss dies aber nicht. CHES kann die Arbeit mit dem Systembrett (siehe dazu Abschnitt „Die Erfahrung“, S. 47) ergänzen oder ersetzen.

## Anwendungsbereiche

Das Tool kann im Bereich der systemischen Arbeit, der Aufstellungs- und Konstellationsarbeit eingesetzt werden. Es kann die Arbeit mit projektiven Verfahren und erprobendem Handeln unterstützen und visualisieren.

## Effekte

Angesichts komplexer – z.B. beruflicher – Situationen kann das Tool verwendet werden, um Personenkonstellationen sichtbar zu machen.

Dies geschieht beispielsweise, um Beziehungen zu klären, angestrebte Veränderungen in einer Personenkonstellation und deren Folgen darzustellen. Klienten können so u.a. Strategien entwickeln und mögliche Reaktionen von Stakeholdern auf in Betracht gezogene Handlungen besser und vorausschauend abschätzen.

## Ausführliche Beschreibung

CHES bietet die Möglichkeit, Personenkonstellationen sichtbar zu machen. In deutlicher Abgrenzung von Systemaufstellungen, die auf



den Einsatz menschlicher Stellvertreter setzen (siehe hierzu Kanning, 2017), wird in einer *Einzel-Coaching-Situation* gearbeitet – unter Rückgriff auf Schachbrett und -figuren. Das begrenzte und in der Regel bekannte Figurenrepertoire bietet durch die zwei vorhandenen Farben die Möglichkeit, Gegensätze und Zusammenhänge darzustellen. Der gegebene Raum ist ebenfalls begrenzt, bietet mit seinen 64 Feldern jedoch hinreichend Raum zur Aufstellung von Konstellationen. CHESS bzw. die Arbeit mit dem Tool ist erfahrungsgemäß sehr gut und eindeutig kommunizierbar, so dass es sich auch telefonisch oder über andere Distanzsysteme arbeiten lässt.

### Die Erfahrung

Das Systembrett, ursprünglich „Familienbrett“, gehört seit den späten 1970er Jahren zum Repertoire systemischer Therapeuten. Als Entwickler gilt der Psychotherapeut Kurt Ludewig (Schuler, 2019). Inzwischen ist das Systembrett ein gängiges Tool im Coaching.

Als der Autor dieses Beitrages vor über zehn Jahren im Ausland überraschend einen dringenden Coaching-Auftrag erhielt und kein Systembrett verfügbar hatte, wick er auf ein Schachspiel aus, das sich schnell als Alternative bewährt hat. Der Auftrag ging in der Folge als Fern-Coaching weiter und nun erwies sich die Variante des Schachbretts als ungemein hilfreich: Coach und Klient hatten sich auf eine gemeinsame Sprache mittels Material (die Schachfiguren) und Raum (das Schachbrett) verständigt. Auch ohne visuellen Kontakt war es mühelos möglich, bestimmte Konstellationen zu stellen und zu verändern – hier erwies sich die Schachterminologie nebst den eindeutigen Feldbezeichnungen als sehr hilfreich.

Auf der Grundlage dieser Erfahrungen ging der Autor dazu über, das Schachmaterial immer mehr einzusetzen. Dabei konnte festgestellt werden, dass es nicht wichtig ist, welche Schacherfahrungen bei Coach oder Klient vorliegen – wie bei jedem Coaching ist vielmehr die Fragehaltung des Coachs entscheidend: Der Klient entscheidet, welche Bedeutung eine Figur für ihn/sie hat. Dabei können kultu-

rell unterschiedliche Bezeichnungen eine Rolle spielen und selbst eine völlige Unkenntnis des Schachspiels behindert die Arbeit nicht, sofern man sich auf eine gemeinsame Sprache verständigt.

### Theoretischer Hintergrund

Bei der Literaturrecherche kann die Mehrzahl der gefundenen Titel getrost ignoriert werden. „Schach und Coaching“, so zeigt sich, wird in erster Linie verstanden als „Coaching“, um ein möglichst gutes Schachspiel zu erlernen. In zweiter Linie finden sich dann Beiträge, die Strategien des Schachspiels als Blaupausen für das strategische Handeln von Führungskräften verwenden (z.B. Gupta, 2016). Im systemischen Coaching geht es aber nicht darum, erfolgreiche Strategien nachzuahmen, sondern die Klienten dabei zu begleiten, geeignete Strategien im Umgang mit den eigenen Fragen zu entwickeln. Coaching, so verstanden, ist letztlich die Begleitung einer Lern- bzw. Entwicklungssituation.

Die komplexe Persönlichkeitstheorie von Julius Kuhl (2001) verdeutlicht, dass Lernen ein dialektischer Prozess ist: Lernen generiert sich nach Kuhl aus dem Wechselspiel zwischen Handlung und Wahrnehmung sowie Reflexion und Integration, genauer aus dem Wechsel zwischen positivem bzw. negativem Affekt und der jeweiligen Affekthemmung. Die Affekthemmung des positiven Affekts erfordert dabei eine Frustrationstoleranz, bei der die Selbststeuerung wirksam wird: „Erfolgreiche Handlungsroutinen können nur in das Denken integriert werden, wenn es aktiviert wird [...]“ (ebd., S. 128) Damit genügt es nicht, eine Erfahrung zu machen oder eine Handlung auszuführen (oder nachzuahmen), sondern sie muss reflektiert werden, um lernhaltig sein zu können, was Kuhl seinerseits mit Rückgriffen auf Freud und Piaget sowie auf die Neurobiologie belegt (vgl. ebd.): Im Prozess dieser Reflexion wird durch die Erfahrung das vorhandene Wissen überprüft und entweder erweitert (Assimilation) oder verworfen bzw. umgruppiert (Akkommodation). Diese Reflexion wird durch ein Tool wie CHESS unterstützt und durch den Coach begleitet.

Die Übertragbarkeit des handlungsorientiert Gelernten führt zu einer Betonung der Methodenkompetenz (im Sinne des regulativen Wissens und Könnens) gegenüber deskriptiven und normativen Aneignungsgegenständen. D.h., das Gelernte lässt sich vom Klienten leichter anwenden und übertragen (Koerber, 2019). Durch dieses Vorgehen werden letztlich die Handlungsspielräume der Klienten erweitert, ein Ziel professionellen Coachings.

Als theoretische Rahmung kann auch auf Thomas Webers (2020) verwiesen werden, der die psychologischen Grundlagen des systemischen Coachings darstellt und zum Schachspiel anmerkt: „Die Elemente eines Schachspiels sind – im Gegensatz zur Kybernetik erster Ordnung – nicht die Spielfiguren. Es sind die hoch selektiven Spielzüge! Auf diese Weise bleiben wir immer ‚Teil der Welt‘ [...]. Wir sind bloß Mitspieler. Über den Gegner können wir nicht verfügen, seine Spielstrategie bleibt, auch wenn wir die vergangenen Züge analysieren und Zukunftsszenarien entwerfen, nur begrenzt zugänglich und ändert sich womöglich dynamisch (das macht das Spiel ja so spannend).“ (ebd., S. 41)

Was Webers hier für das Schachspiel beschreibt, gilt gleichermaßen für den Einsatz des Materials im Coaching: Wie in allen projektiven Verfahren, die im Coaching eingesetzt werden, handelt es sich um eine Kybernetik zweiter Ordnung. Erst die Zuschreibung macht aus einer Zusammenstellung von Material (seien es nun Bilder, Bausteine, Naturmaterialien oder eben Spielfiguren) ein System. Im Austausch zwischen Coach und Klient entsteht Bedeutung. Dabei bleibt das Material der dynamischen Veränderung zugänglich und friert doch immer wieder einen bestimmten Zustand ein, so dass dieser der gemeinsamen Analyse zur Verfügung steht.

### Kommunikation mittels CHESS

Hervorzuheben ist die eindeutige Kommunikation über Positionen auf dem Schachbrett: Es gibt klar definierte Felder und Feldbeziehungen – der Raum ist mithin deutlich strukturiert. Die Figuren weisen Differenzen auf, die ganz unterschiedliche Interpretationen

ermöglichen. Mittels Mühle-Steinen lassen sich einzelne Figuren erhöhen, so dass auch eine Veränderung der Figuren selbst, nicht nur ihrer Positionen möglich ist.

Die Möglichkeit der eindeutigen Kommunikation von Systembeziehungen gewinnt in der Pandemiesituation an Bedeutung: Im Telefon-Coaching kann leicht mit zwei Spielbrettern die jeweilige Aufstellung mitvollzogen werden – jede Figur und Position kann exakt wiedergegeben werden, wozu man sich auch der üblichen Schachterminologie bedienen kann, aber nicht muss.

Natürlich sind Schachspiele auch in virtueller Form verfügbar – allerdings nahezu ausschließlich als Spielaufstellung und mit den vorgegebenen Spielzügen, was diese digitalen Varianten für die Nutzung im Coaching unbrauchbar macht. Daher wurde eine Online-Variante entwickelt, auf die ohne Beschränkungen zugegriffen werden kann. Diese erlaubt es, jede Figur beliebig oft an eine beliebige Position zu stellen. Es kann also z.B. auch drei Damefiguren oder fünf Könige geben. Die Online-Variante, die auch ein digitales Setting unterstützt, ist frei verfügbar unter: [www.ibedresden.de/methodenpool/schach](http://www.ibedresden.de/methodenpool/schach)

### Setting und Ablauf

Wie sieht nun das übliche Setting beim Einsatz dieser Methode aus? Dieses besteht aus dem Coach, dem Klienten, einem Schachbrett und möglichst mehreren Figurensätzen (zwei sind im Normalfall ausreichend). Mühle- oder Backgammonsteine können ergänzend eingesetzt werden, um wie beschrieben einzelne Figuren exponiert herauszustellen. Der Coaching-Ablauf setzt sich aus folgenden Schritten zusammen:

1. *Klärung der Frage/Aufgabe*: Worin besteht die Zielsetzung, die mittels des Tools verfolgt werden soll? Welche Situation/Konstellation soll analysiert werden?
2. *Figurenauswahl*: Welche Personen sollen dargestellt werden? Welche Figur für welche Person? Warum diese Figur?
3. *Aufstellung IST*: Wer steht (aktuell) wo? Welche Schlussfolgerungen können gezo-

gen werden? Ist das Tableau vollständig? Wen gilt es, ggf. zu ergänzen?

4. *Positionswechsel*: Situation aus Sicht der (anderen) Personen betrachten und die Aufstellung ggf. verändern. Wie sieht die jeweilige Person die Konstellation wahrscheinlich?
5. *Überlegungen für veränderte Positionen*: Welche Änderung würde sich die jeweilige Person wünschen? Welche Änderung würden Sie sich wünschen?
6. *Neuaufstellung SOLL*: Wie soll es werden? Wie würde die Aufstellung aussehen?
7. *Check*: Wer hätte Nachteile? Wie kann damit umgegangen werden?
8. *Reflexion der Handlungsoptionen*: Welche Schritte zur angestrebten Neupositionierung sind möglich?
9. *Handlungsplanung*
10. *Umsetzung*
11. *Überprüfung*: Was passiert in der Konstellation?
12. *Reflexion der neuen Konstellation*: Wie ist die neue Konstellation zu bewerten? Wie kann mit den Reaktionen der Beteiligten umgegangen werden?

### Digitales Setting

Im digitalen Setting bietet sich die Nutzung eines beliebigen Video-Tools an, das es erlaubt, den Bildschirm zu teilen. Der Klient ruft die Seite auf und beginnt unter Verwendung des oben genannten Online-Tools mit der Auswahl und Positionierung der Figuren. Der Coach unterstützt ihn hierbei anhand von Fragen. Ansonsten läuft die Sitzung ab, wie dies auch in Präsenz der Fall wäre. Das Online-Tool erlaubt es, zu beliebigen Zeiten Screenshots anzufertigen, so dass unterschiedliche Aufstellungen festgehalten werden können und es möglich ist, im Laufe des Coaching-Prozesses auf diese zurückzukommen. Die Arbeit mit Screenshots ermöglicht auch asynchrones Coaching, indem die Screenshots zwischen Klient und Coach geteilt werden, etwa über E-Mail oder eine gemeinsam genutzte Plattform.

### Praxisfall

Die Praxis sei hier am Beispiel einer Führungskraft geschildert, die nach langer Vakanz der

Stelle in ein Führungstrio eintritt. Die Situation ist komplex: Das Team besteht aus drei Leitenden und zehn Mitarbeitenden in einer öffentlichen Einrichtung mit hoher Autonomie. Die Klientin ist die jüngste im Führungstrio und fühlt sich durch ihre Kollegen stark unter Druck gesetzt. Die beiden Kollegen haben während der Vakanz der dritten Position einerseits deren Aufgaben mitgetragen und andererseits auch deren Ressourcen untereinander aufgeteilt.

1. *Klärung*: Als Zielsetzung äußert die Klientin, dass sie mehr Spielraum brauche und eine andere Haltung gegenüber den Kollegen entwickeln wolle. Sie möchte ihre Prioritäten klären, diese umsetzen und herausfinden, wie sie mit den Kollegen künftig umgehen kann. CHESS dient zunächst dazu, die Konstellation und Situation zu erkennen.

2. *Figurenauswahl*: Die Klientin wählt drei schwarze Figuren. Für sich selbst einen Springer: „Ich bin dynamisch, ich springe dahin, wo man mich braucht.“ (Position auf dem Schachbrett: E5) Für den Kollegen A wählt sie einen König: „Er strahlt Autorität aus, tritt dominant auf, hat viel Einfluss, ist lange da, arbeitet gegenüber den Mitarbeitenden mit Furcht und Respekt.“ (E3) Für den Kollegen B greift sie einen Turm heraus: „Er ist plump, unsensibel, unfreundlich, neigt zu Mikromanagement und Kontrolle.“ (G8)

3. *Aufstellung IST*: Die erste Konstellation ist in Punkt 2 in Klammern angegeben und kann auf einem Schachbrett nachvollzogen werden: Es zeigt sich eine große Distanz der Führungsfiguren mit einer gewissen Nähe der Klientin zum Kollegen A. Außerdem fällt der Klientin auf, dass noch eine Randfigur fehlt: Es gibt eine weitere Führungsfigur, Kollegin C, die allerdings auf dem Absprung ist – sie wird als weißer Bauer dargestellt: „Sie ist konturlos, hält sich aus allem raus, hat innerlich bereits gekündigt.“ (A8) Diese Position wird nicht wiederbesetzt.

4. *Positionswechsel*: Die Klientin ist davon überzeugt, dass die Kollegen sich alle mehr oder weniger selbst auch so platzieren würden. Aller-



dings vertauscht sie ihre eigene Figur mit der Figur von A, so dass nun A im Mittelpunkt steht.

5. Überlegungen für veränderte Positionen: Die Klientin würde sich selbst gern mehr im Mittelpunkt sehen und zugleich auch näher an den Kollegen B heranrücken.

6. Neuaufstellung SOLL: Die Klientin verändert die eigene Position von E3 auf F6. Ihre Figur befindet sich nun zwischen den Figuren von A und B.

7. Check: Die Klientin hält eine Bewegung des Kollegen B, zu dem sie die Distanz verringern möchte, für unwahrscheinlich. Hier entsteht eine längere Diskussion zwischen der Klientin und dem Coach. Gemeinsam erörtern sie, ob und ggf. wie die Kollegen zu einer Positions- bzw. Verhaltensänderung motiviert werden könnten.

8. Reflexion der Handlungsoptionen: Hier werden insbesondere Schritte der Annäherung an A diskutiert – einschließlich der Frage, ob sich die Situation der Klientin durch eine Annäherung verschlechtern könnte und inwiefern die angestrebte Konstellation zur Erreichung der Ziele beitragen kann.

9. Mit etwas Abstand wird die Handlungsplanung vorgenommen. CHESS dient nun als Ankerbild, damit die Klientin sich in Erinnerung rufen kann, welches Ziel sie hat. Insbesondere plant die Klientin Einzelgespräche mit den Kollegen.

10. Umsetzung: Die geplanten Schritte werden umgesetzt.

11. Überprüfung: Die Klientin bemerkt an dieser Stelle, dass sich ihre Haltung zu den Kollegen bereits verändert habe. Die Einzelgespräche haben dazu geführt, dass sie die Kollegen in ihrer Haltung besser verstehe. Zudem haben sie dazu beigetragen, auch deren Ängste vor Bedeutungsverlust abzubauen. Andererseits hat die Klientin das Gefühl, insbesondere von Kollege A mehr Handlungsspielraum zu erhalten.

12. Reflexion: Zwar ist die Klientin mit der neuen Situation nicht vollkommen zufrieden, aber sie schätzt sie als bedeutend besser ein als zuvor. Sie denkt, dass ihr der Positionswechsel gelungen ist.

Die geschilderten zwölf Schritte wurden in drei Sitzungen über einen Zeitraum von etwa drei Monaten gegangen. Für die letzten Schritte wurden auch weitere Techniken eingesetzt, allerdings spielte der Rückgriff auf CHESS – insbesondere auf die als Ankerbild visualisierte Zielsetzung – durchgängig eine Rolle.

### Voraussetzungen

Coaches sollten Erfahrungen im Bereich der systemischen Arbeit vorweisen können. Wissen über projektive Verfahren ist ebenfalls von Vorteil.

### Persönliche Hinweise

Die Arbeit mit den Schachmaterialien ermöglicht die Visualisierung des Zielbildes, das festgehalten und fortan als Ankerbild fungieren kann. Erfahrungsgemäß unterstützt das Ankerbild dabei, sich während der Handlungsplanung und Umsetzung auf die eigenen Ziele und Wünsche zu besinnen und nicht vom angestrebten Weg abzukommen, wenn dieser durch besondere Hürden erschwert wird.

### Technische Hinweise

Benötigt werden ein Schachbrett sowie mindestens zwei Figurensätze. Mühle- oder Backgammonfiguren können integriert werden. Ein Online-Tool, das insbesondere im digitalen Setting eingesetzt werden kann, ist frei verfügbar (siehe Abschnitt „Kommunikation mittels CHESS“, 47 f.).

### Der Autor



Foto: Katja Froberg

Dr. Rolf Koerber ist als Professor für die Lehrerbildung im Fach „Wirtschaft, Technik und Haushalt/ Soziales“ an der TU Dresden verantwortlich. Der ausgebildete Pädagoge, OE-Berater und Berater für Person-System-Interaktion (PSI) arbeitet seit 25 Jahren als Trainer für Fach- und Führungskräfte und seit 15 Jahren als Coach in diesem Bereich. Er leitet das IBE – Institut für Begabung und Entwicklung GmbH.  
[www.ibe-dresden.de](http://www.ibe-dresden.de)

### Literatur

- » **Gupta, M. (2016).** *Die sieben Erfolgsprinzipien der Schachmeister.* Wiesbaden: Springer.
- » **Kanning, U. P. (2017).** Organisationsaufstellung. *Coaching-Magazin*, 10(4), S. 47–49.
- » **Koerber, R. (2019).** Handlungsorientierte Unterrichtsmethoden erfahrungsbasiert vermitteln. In B. Groot-Wilken & R. Koerber (Hrsg.), *Nachhaltige Professionalisierung für Lehrerinnen und Lehrer* (S. 191–219), Bielefeld: wbv.
- » **Kuhl, J. (2001).** *Motivation und Persönlichkeit.* Göttingen: Hogrefe.
- » **Schuler, I. C. (2019).** Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Die Arbeit mit dem Systembrett. *Freie Psychotherapie, online.* Abgerufen am 01.11.2021: [www.vfp.de/magazine/freie-psychotherapie/alle-ausgaben/heft-02-2019/ein-bild-sagt-mehr-als-1-000-worte-arbeit-mit-dem-systembrett](http://www.vfp.de/magazine/freie-psychotherapie/alle-ausgaben/heft-02-2019/ein-bild-sagt-mehr-als-1-000-worte-arbeit-mit-dem-systembrett)
- » **Webers, T. (2020).** *Systematisches Coaching.* Heidelberg: Springer.





## Medieneinsatz im Coaching

Möglichkeiten zur Integration digitaler Medien in den Coaching-Prozess

*Von Carmen Wegner*

*Digitale Medien halten zunehmend Einzug in den Coaching-Prozess. Dieser mediale Wandel stellt Coaches vor Herausforderungen, eröffnet ihnen aber gleichzeitig Chancen. Im Rahmen vorliegender Forschungsarbeit wurden sowohl Coaches als auch potenzielle Klienten hinsichtlich ihrer Mediennutzung befragt. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse werden Empfehlungen ausgesprochen, die Coaches nutzen können, um digitale Medien sinnvoll in dafür geeignete Bereiche des Coaching-Prozesses einzubetten.*

Im Rahmen einer Masterarbeit an der Leuphana Universität Lüneburg wurden die Möglichkeiten zur Integration digitaler Medien in den Coaching-Prozess von Arbeitnehmern in Deutschland untersucht. Hierfür wurden sowohl Coaches als auch (potenzielle) Klienten durch zwei standardisierte Fragebögen befragt. Auf Basis der Ergebnisse konnten praxistaugliche Empfehlungen für Coaches abgeleitet werden.

Als Rahmenkonzept wurden zunächst drei Forschungsfragen formuliert:

- » In welche Phasen des Coaching-Prozesses können digitale Medien integriert werden?
- » Welche digitalen Medien werden im Rahmen des Coachings von den Prozessbeteiligten genutzt?
- » Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Alter der Prozessbeteiligten und ihrer Mediennutzung?

Als Untersuchungskriterien wurden insgesamt drei theoretische Konzepte eingeführt:

1. Ein idealtypischer Coaching-Prozess in Anlehnung an Heß und Roth (2001) sowie Rauen (2001) mit insgesamt sechs Phasen und einer siebten übergreifenden Phase (siehe Abb.).
2. Eine Auswahl von potenziell einsetzbaren digitalen Medien, unterteilt in Kommunikations- (siehe Tabelle 1, S. 52) und Problemlösungsmedien (siehe Tabelle 2, S. 52). Geißler (2018) nennt im Coaching-Kontext insgesamt vier mögliche Kombinationsvarianten der vorgestellten Medien. Die erste Variante ist ein Face-to-Face-Coaching mit traditionellen Problemlösungsmedien. Die zweite Variante ist ein rein digitales Coaching, in dem digitale Kommunikationsmedien mit digitalen Problemlösungsmedien kombiniert werden. Eine dritte Kombinationsmöglichkeit ist ein Face-to-Face-Coaching bei dem digitale Problemlösungsmedien zum Einsatz kommen. Analog hierzu kann – als vierte Variante – auch die digitale Kommunikation durch traditionelle Problemlösungsmedien unterstützt werden (ebd.).

3. Als drittes theoretisches Konzept wurden die Alterskohorten der Prozessbeteiligten betrachtet. Hierbei wurde eine Unterteilung in Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z vorgenommen (nach Mörstedt, 2018; absolventa, 2019; UNICUM, 2020).

Die drei formulierten Forschungsfragen wurden im Entstehungszeitraum der Arbeit durch die folgende übergeordnete Forschungsfrage ergänzt: Inwieweit haben sich die Nutzung von digitalen Medien und die Integration digitaler Medien in den Coaching-Prozess im Rahmen der Pandemie im Jahr 2020 verändert?

### Methodisches Vorgehen

Die Masterarbeit folgte einer deduktiven wissenschaftlichen Logik (Hildebrand, 2008) und teilte sich in insgesamt drei Themenkomplexe:

1. Eine aktuelle Übersicht zu themenspezifischen theoretischen Grundlagen.
2. Die Ableitung von insgesamt sieben Thesen im Kontext der Fragestellung sowie die Konzeption von zwei empirischen

Erhebungen als quantitative Expertenbefragung von Coaches und potenziellen Klienten zur Überprüfung der Thesen.

3. Eine quantitative Auswertung der Untersuchungsergebnisse mittels deskriptiver Statistik und die Ableitung von Empfehlungen.

Um sicherzustellen, dass die Befragten über eine Qualifikation als Coach verfügen, wurde gezielt nach Coaches gesucht, die in deutschen Coaching-Verbänden organisiert sind. Es konnte eine Grundgesamtheit von 48 auswertbaren, vollständig beantworteten Fragebögen aufseiten der Coaches erzielt werden. Als Arbeitnehmer – und damit als potenzielle Klienten der Coaching-Dienstleistung – wurden alle Erwerbstätigen in Anstellung definiert. Von allen Teilnehmenden, die den Fragebogen vollständig beantworteten, entsprachen insgesamt 46 Personen den Zielkriterien der vorliegenden Untersuchung.

### Studienergebnisse

Ein zentrales Ergebnis der Arbeit ist, dass sich die Mediennutzung von Coaches und Klienten

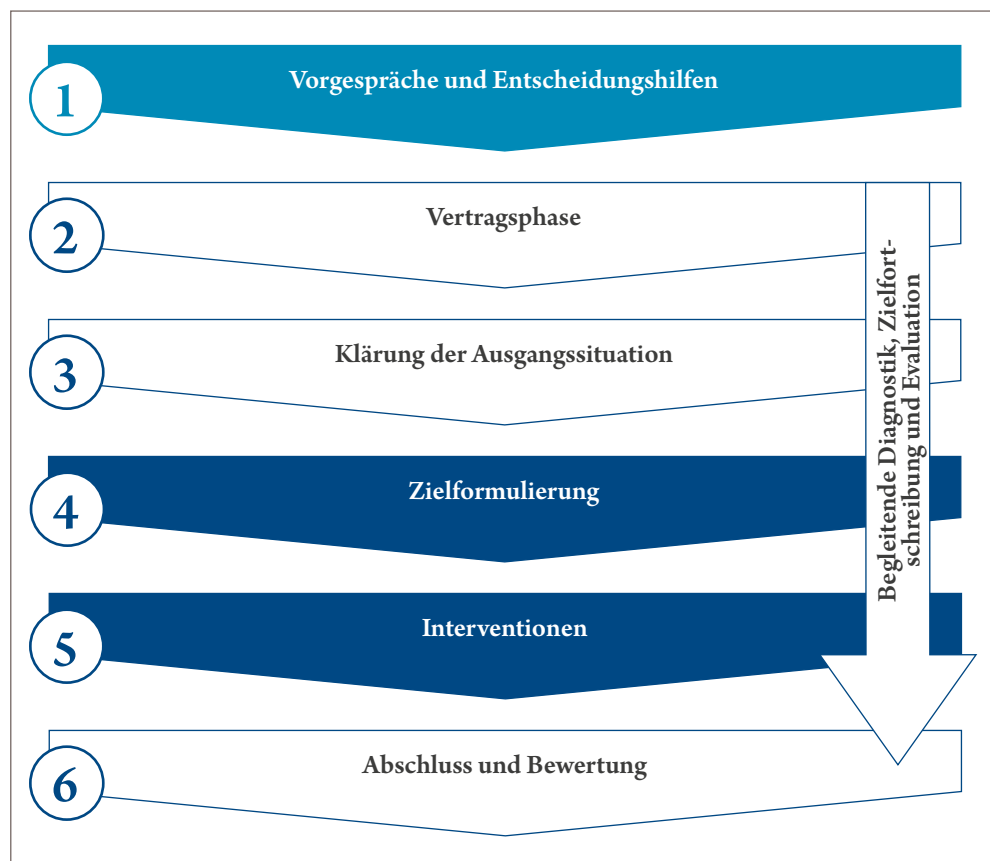


Abb.: Idealtypischer Coaching-Prozess; eigene Darstellung (nach Heß & Roth, 2001; Rauen, 2001)

Kommunikationsmedien	Synchronität
Soziale Netzwerke wie Facebook, XING usw.	asynchron
Intranet	asynchron
Informationsangebote im Internet, z.B. Handbücher	asynchron
Videokonferenzen wie Skype oder Zoom	synchron
Wikis	asynchron
Blogs	asynchron
Internetforen	asynchron
Podcasts	asynchron
Coaching durch Videobotschaften	asynchron
Telefon-Coaching	synchron
Voice-Mail-Coaching	asynchron
Text-Chat-Coaching	asynchron
E-Mail-Coaching	asynchron
Avatar-Coaching	synchron

Tabelle 1: Kommunikationsmedien (nach Geißler, 2018; Gensicke et al., 2016)

Digitale Problemlösungsmedien	Traditionelle Entsprechung
Serious Games	Rollen- und Lernspiele
Software für die Arbeitsorganisation: Outlook, Word, Excel	Hilfsmittel für die Arbeitsorganisation: Kalender, Dokumente, Taschenrechner
Datenspeicherung im Internet, z.B. Cloud-Dienste	Aktenordner und Ablagesysteme
Lernprogramme als Web Based Training (WBT) oder Computer Based Training (CBT)	Lehrbücher
Virtuelles Klassenzimmer	Seminarraum
Massive Open Online Courses (MOOCs)	Hochschulvorlesungen
Simulation/virtuelle Welten	Extrapolation/angeleitete Imagination
Coaching-Plattformen (*)	
*Elektronische Texte	Texte
*Elektronische Bilder und Fotos	Bilder und Fotos
*Elektronische Videos	Theaterspiel
*Elektronisches Schreiben	Stifte zum Schreiben
*Elektronische Utensilien zum Zeichnen und Malen	Utensilien zum Zeichnen und Malen
*Elektronische Flipcharts, Whiteboards, Karteikarten o.ä.	Flipchart, Whiteboard, Karteikarten
*2D-visuelle elektronische Figuren und Gegenstände	2D-Figuren und Gegenstände als Stellvertreter
*3D-visuelle elektronische Figuren und Gegenstände	3D-Figuren und Gegenstände als Stellvertreter
*3D-visuelle Avatare	Verkleidung

Tabelle 2: Problemlösungsmedien (nach Geißler, 2018; Gensicke et al., 2016)

im Rahmen der Pandemie stark verändert hat. Dies zeigt sich vor allem durch den Rückgang des Face-to-Face-Coachings sowie anhand einer stark gestiegenen Nutzung von Videokonferenzen und einer steigenden Nutzung weiterer Kommunikations- und Problemlösungsmedien.

Bei den Problemlösungsmedien werden am ehesten solche Medien genutzt, die den beruflichen Organisationsprozess unterstützen, also Software für Arbeitsorganisation und Cloud-Dienste. Problemlösungsmedien zum Erkenntnisgewinn hingegen kommen weniger oft zum Einsatz. Zu ihnen zählen Serious Games, Simulation bzw. virtuelle Welten, 2D- und 3D-visuelle elektronische Figuren und Gegenstände. Am wenigsten werden Avatare genutzt.

Aus den Ergebnissen konnte nicht abgeleitet werden, dass vor allem junge Klienten und Coaches einen Medieneinsatz bevorzugen. Die Tendenz zum Einsatz digitaler Medien haben unter den Umfrage-Teilnehmern eher diejenigen, die sich den Alterskohorten Babyboomer (geboren von 1946–1964) und Generation X (1965–1979) zuordnen lassen.

Es wurden jeweils Coaches und potenzielle Klienten dazu befragt, für welche Phase des Coaching-Prozesses sie eher ein Face-to-Face-Coaching und in welcher Phase sie ein digitales Coaching als geeigneter betrachten. Im Ergebnis lassen sich zwei Phasen im Coaching-Prozess identifizieren, die sich eher für eine rein digitale Kommunikationsvariante eignen. Zum einen die „Vertragsphase“ und ebenso die „Begleitende Diagnostik, Zielfortschreibung und Evaluation“. Gleichzeitig wird trotz des digitalen Wandels für persönliche Anliegen der Klienten insgesamt das Face-to-Face-Coaching bevorzugt. Aus den Kommentaren der Coaches lassen sich Anhaltspunkte dafür ableiten, dass neue Fähigkeiten für den erfolgreichen Einsatz digitaler Medien im Coaching notwendig sind. Hierzu zählen ein veränderter Aufmerksamkeitsfokus, die Anpassung von Interventionen, eine höhere Akzeptanz sowie medienpsychologische Kenntnisse.



## Handlungsempfehlungen für die Praxis

Es konnte gezeigt werden, dass die Handlungsansätze und Methoden von Coaches vielfältig sind und von ihrer individuellen Erfahrung und Intuition abhängen. Ganz allgemein scheinen die komplexer werdenden Rahmenbedingungen jedoch auch grundsätzlich eine Struktur zur Sicherung der Qualität des Coaching-Prozesses erforderlich zu machen. Hieraus leitet sich im ersten Schritt die Empfehlung ab, die Prozessstruktur auf die sich ändernden Anforderungen hin regelmäßig zu überprüfen. In einem zweiten Schritt kann bei vorhandener Struktur eine detaillierte *Überprüfung der einzelnen Prozessschritte* in Hinblick auf den möglichen Einsatz digitaler Medien vorgenommen werden.

Es wurde ferner der Zusammenhang zwischen dem Anliegen der Klienten und dem Einsatz digitaler Medien untersucht. Es konnte deutlich gezeigt werden, dass für persönliche Anliegen gegenwärtig die klassische Face-to-Face-Beratung seitens der Teilnehmer präferiert wird. Allerdings wurde in der Auswertung der zugehörigen Ergebnisse dogmatisch in persönliche und funktionale Anliegen unterschieden. Aus der gesichteten Literatur geht hervor, dass den Klienten der eigentliche Coaching-Anlass als versteckter Handlungsbedarf oftmals nur unzureichend bewusst ist (Rauen et al., 2009; Looss, 2002). Auch können vordergründig sachliche Themen, wie die Ausübung einer neuen Rolle, je nach Lebensrealität der Klienten auch große persönliche Bezüge aufweisen. Es wird insofern empfohlen, komplexere Anliegen in einzelne Komponenten aufzuteilen und diese in persönliche und funktionale Anliegen zu unterscheiden. Infolgedessen kann die Auswahl der genutzten Kommunikationsform zielgerichtet *nach Inhalten* und ebenfalls *nach den Präferenzen und Fähigkeiten der Prozessbeteiligten* erfolgen.

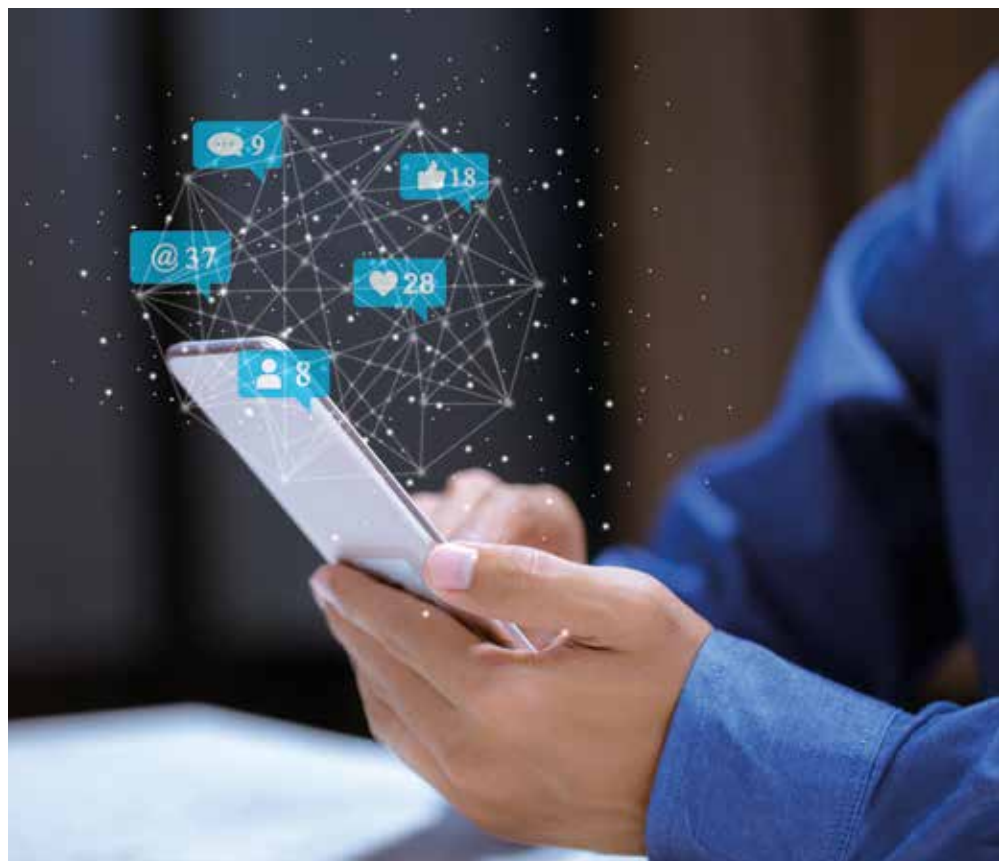
Weiterhin geben einige der Coaches in den Kommentaren an, dass auch eine effektive Begleitung bei persönlichen Anliegen durch ein Coaching mittels digitaler Medien möglich sei. Dieses erfordere aber zum Teil das *Erlernen*

*neuer Fähigkeiten* zur zielgerichteten Nutzung der Medien. Ein konstantes Erlernen neuer Fähigkeiten seitens der Coaches gehört zu einem fundamentalen Bestandteil erfolgreicher Coaching-Arbeit. Dabei kann es Anwendungsfelder, Methodenkombinationen und Lösungswege geben, die sich erst noch durch die weitere Nutzung digitaler Medien zeigen. Insofern sollte das eigene Weiterbildungspotenzial regelmäßig gezielt in Hinblick auf die Nutzung digitaler Medien überprüft werden.

Es wurde zudem untersucht, ob das Alter der am Coaching-Prozess Beteiligten einen Einfluss auf den Einsatz digitaler Medien hat. Die Resultate der Umfrage ergeben hierzu kein eindeutiges Bild. Dies könnte jedoch genau das Produkt sein, das die Realität am treffendsten beschreibt. Schließlich kann eine Gruppe von Menschen nicht auf ein einziges Kriterium – wie das Alter – reduziert werden. Als logische Konsequenz muss sich an dieser Stelle die Empfehlung ableiten, weder von einem jungen Coach oder Klienten zu erwarten, dass dieser besonders medienaffin ist, noch von einem älteren Coach oder Klienten zu erwarten, dass diesem der Umgang mit digitalen

Medien schwerfällt. Vielmehr bedarf es einer *individuellen Abstimmung zu den Präferenzen in Bezug auf die Mediennutzung in einer frühen Phase des Coaching-Prozesses*.

Bei der Betrachtung der Problemlösungsmedien konnte gezeigt werden, dass die Nutzung der Medien, die zum Erkenntnisgewinn beitragen, hinter der Nutzung der Medien, die den Organisations- und Arbeitsprozess unterstützen, zurückbleibt. Ebenso zeigte sich im Zeitablauf insgesamt eine positive Nutzungstendenz. Aus den Ergebnissen und in Zusammenhang mit den möglichen Kombinationsvarianten nach Geißler (2018) leiten sich neue potenzielle Anwendungsfelder ab. Vor allem das Entdecken neuer Nutzungskombinationen über ein *Best-Practice-Sharing* im eigenen Netzwerk wird empfohlen. Ebenso können Kombinationsvarianten im Sinne eines *Trial-and-Error-Prozesses für unkritische Vorhaben* gemeinsam von Coach und Klient getestet werden. Der konstruktive Austausch kann auch bei Kombinationsmöglichkeiten, die nicht funktionieren, zum Erkenntnisgewinn und einer Steigerung der digitalen Kompetenz beitragen.



Weiterhin wurde geprüft, ob sich der Einsatz digitaler Medien positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Coaches auswirkt. Insgesamt wurde festgestellt, dass die Integration digitaler Medien für die Wettbewerbsfähigkeit der Coaches seit Beginn der Pandemie eine *wachsende Bedeutung* erfährt. Diesbezüglich gibt es hohe Übereinstimmungen bei den Einschätzungen der beiden teilnehmenden Gruppen. Allerdings zeigt sich auch, dass bei der Auswahl eines geeigneten Coachs durch die Klienten vor allem jene Kriterien priorisiert werden, die einen engen Bezug zum Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klient und zur Ergebnisqualität des Coaching-Prozesses aufweisen, namentlich die „Persönliche Erfahrung mit dem Coach“, „Empfehlungen nahestehender Personen“ sowie die „Referenzen des Coachs“. Sofern diese Ergebnisse auch für die Mehrzahl potenzieller Klienten valide sind, lässt sich hieraus die Empfehlung ableiten, Referenzen in die eigene Außendarstellung

einzubinden. Dies können u.a. kurze Erfahrungsberichte oder Empfehlungen ehemaliger Klienten sein.

Abschließend wurde überprüft, inwiefern sich die Mediennutzung von Coaches und Klienten in Deutschland aufgrund der Pandemie verändert hat. In der Summe konnte eine deutlich positive Tendenz hin zu einer Nutzung digitaler Medien seit Pandemiebeginn festgestellt werden. Für die Ableitung von Empfehlungen in dem vorliegenden Kapitel wurden vor allem solche Ergebnisse betrachtet, bei denen die Antworten von den teilnehmenden Coaches und den potenziellen Klienten große Unterschiede aufweisen. Dies betrifft vor allem die Nutzung von E-Mails und Text-Chat-Programmen. Für beide Medien geben die Klienten eine wesentlich höhere Nutzung an als die Coaches. Dies kann den Schluss zulassen, dass es sich bei beiden Medien um ungenutzte Potenziale für das Coaching han-

delt. Diese sind im Einzelnen in Hinblick auf Nutzungsmöglichkeiten, Anwendungskontext, Verfügbarkeit, Nutzungsaufwand und regulative Beschränkungen zu prüfen.

Generell gilt für Unbekanntes und damit auch im Umgang mit neuen digitalen Medien das *Fail-Forward-Prinzip*, das sich bereits im Kindesalter, beispielsweise beim Erlernen von Laufen, Sprechen oder Fahrradfahren bewährt hat. Jeder Sturz bzw. Fehler zeigt, wie es nicht funktioniert, und ist damit ein Schritt in die richtige Richtung (Mittmann, 2015). Coaches stehen vor der historischen Herausforderung, den Wandel als Unterstützende zu begleiten und zeitgleich selbst Betroffene einschneidender Veränderungen zu sein. Im Wettbewerb werden vor allem solche Coaches bestehen, die sich schnell an die veränderten Bedingungen anpassen und neue Potenziale für sich erkennen und nutzen.

## Literatur

- » **absolventa (2019)**. *Generation XYZ*. Abgerufen am 12.11.2020: [www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick](http://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick)
- » **Destatis (2020)**. *Erwerbstätigkeit*. Abgerufen am 10.09.2020: [www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/eckwerttabelle.html#fussnote-4-233004](http://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/eckwerttabelle.html#fussnote-4-233004)
- » **Geißler, H. (2018)**. E-Coaching. In J. Heller, C. Triebel, B. Hauser & A. Koch (Hrsg.), *Digitale Medien im Coaching* (S. 15–31), Berlin: Springer.
- » **Gensicke, M.; Bechmann, S.; Härtel, M.; Schubert, T.; García-Wülfig, I. & Güntürk-Kuhl, B. (2016)**. *Digitale Medien in Betrieben – heute und morgen*. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung, Heft 177.
- » **Heß, T. & Roth, W. L. (2001)**. *Professionelles Coaching*. Kröning: Asanger.
- » **Hildebrandt, L. (2008)**. Hypothesenbildung und empirische Überprüfung. In A. Herrmann, C. Homburg & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung* (S. 81–105), Wiesbaden: Gabler.
- » **Looss, W. (2002)**. *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. München: moderne industrie.
- » **Mittmann, G. (2015)**. *Vom Kleinen Fehler zum großen Erfolg*. Best of HR. Abgerufen am 13.01.2021: <https://berufebilder.de/kleine-fehler-erfolg-failforward/>
- » **Mörstedt, A.-B. (2018)**. *Generation Z – geht‘z noch*. PFH. Abgerufen am 27.01.2021: [www.stbverband-sachsen.de/download/24\\_04\\_2018\\_1.pdf](http://www.stbverband-sachsen.de/download/24_04_2018_1.pdf)
- » **Rauen, C. (2001)**. *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Rauen, C.; Strehlau, A. & Ubben, M. (2009)**. Eine integrative Theorie über die grundlegenden Wirkzusammenhänge im Coaching. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 145–158), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- » **UNICUM (2020)**. *Generation XYZ*. Abgerufen am 12.11.2020: <https://unicum-media.com/marketing-wiki/generation-x-y-z/?portfolioCats=88%2C84%2C85%2C82%2C83#genz>

## Die Autorin



Foto: privat

Carmen Wegner ist Diplom-Kauffrau und Wirtschaftsingenieurin (M.Sc.). Sie arbeitet als Autorin, Speaker und Trainerin. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Philipps-Universität Marburg und Doktorandin am Lehrstuhl von Prof. Dr. Michael Stephan (Initiator der Marburger Coaching-Studie) leitet sie die 5. Auflage der Marburger Coaching-Studie 2021/2022.

[carmen@wegner.hamburg](mailto:carmen@wegner.hamburg)



## Coaching-Ethik

Werte in der Coaching-Branche. Ein Überblick

*Von Dawid Barczynski & David Ebermann*

*Was ist unter den Begriffen Ethik sowie Moral zu verstehen und wie sind sie auf den Coaching-Kontext zu übertragen? Neben der Beantwortung dieser Fragen wird ein Blick auf entsprechende Leitplanken geworfen, welche sich die Coaching-Branche selbstregulativ gegeben hat. Der dabei entstandene Überblick soll einen Eindruck davon vermitteln, was ethisches Verhalten in der Coaching-Praxis ausmacht, und zur vertiefenden Auseinandersetzung mit der Thematik anregen.*



## Das Problem der Moral

Wenn wir davon sprechen, dass jemand *unmoralisch handelt* oder sich *unmoralisch verhält*, dann ist damit im allgemeinen Sprachgebrauch eine negative Wertung – oftmals auch der Person – verbunden. Das Unmoralische kann dabei ein Verstoß gegen Gesetze oder auch gegen spezifische tradierte Werte, Normen oder auch Tugenden sein, die innerhalb einer Gesellschaft verankert, allgemein bekannt und anerkannt sind. Allerdings stößt man bereits hier an ein grundlegendes Problem: Was Person A als moralisch verwerflich bezeichnet, kann für Person B eine moralisch „richtige“ Handlung sein. Eine Gruppe strenggläubiger Katholiken lehnt beispielsweise die Verwendung von Verhütungsmitteln mit Verweis auf die von ihnen befolgte Ethik als moralisch falsch ab, schließlich verstoße dies gegen göttliche Gesetze. Eine andere Gruppe liberaler Atheisten hingegen betrachtet die Verwendung von Verhütungsmitteln in bestimmten Fällen sogar als eine moralische Notwendigkeit, weil es u.a. die Ausbreitung von Krankheiten verhindert und so der Allgemeinheit zugutekäme.

Beide Gruppen vertreten im Beispiel zudem gegensätzliche ethische „Systeme“. Ethik ist nicht gleichbedeutend mit Moral: Sie ist der theoretisch-wissenschaftliche Versuch, moralisches Handeln zu begründen bzw. zu erklären, und Moral ist im Umkehrschluss die Handlung gemäß spezifischer Vorstellungen bzw. Ethiken. Nun vertritt die Gruppe der Katholiken im Beispiel eine *deontologische Ethik*, die oft auch als „Pflichtethik“ bezeichnet wird (Kant ist einer der wohl bekanntesten Vertreter einer deontologischen Ethik). Hier geht es – grob verkürzt – um die Einhaltung von Regeln, Gesetzen und Pflichten, daraus ergeben sich moralisch richtige Handlungen. Auf den ersten Blick ist die Vorstellung, dass sich alle auch aus moralischen Gründen an Gesetze und Pflichten halten, die eines harmonischen Zusammenlebens (man denke beispielsweise an einen hochgradig regelkonformen Straßenverkehr). Allerdings ergeben sich hier auch Probleme wie das in diesem Kontext oft angeführte Folterproblem (darf ich eine Person foltern oder gar töten, um andere Menschen

zu schützen/retten? Nicht, wenn Folter/Töten verboten sind). Oder auch der Umstand der Gesetze und Pflichten an sich, die ebenfalls menschenverachtend sein könnten.

Die andere Gruppe im genannten Beispiel (liberale Atheisten) vertritt hingegen eine *konsequentialistische Ethik*, die die Handlung selbst bzw. deren Konsequenzen betrachtet und nicht ihre Gesetzes- oder Regelkonformität. Der Utilitarismus ist sicherlich die bekannteste Variante konsequentialistischer Ethik. Hier geht es – abermals grob verkürzt – um Handlungen, die der Mehrheit von Nutzen sind, ihr Glück, Wohlergehen usw. steigern. Moralisch richtig sind damit z.B. auch Handlungen, die Leid verringern (statt mein Geld auf einem Null-Zins-Konto zu parken, sollte ich es einer notleidenden Gemeinde leihen). Daraus schlussfolgernd wäre es hier nicht nur annehmbar, sondern moralisch geboten, eine Person zu foltern oder gar zu töten, um damit das Leben einer Gruppe von Menschen zu schützen – es kann so durchaus zu Handlungen kommen, die im utilitaristischen Sinne als „moralisch richtig“ verstanden werden könnten, die wir jedoch hinsichtlich bestehender Werte, (Menschen-)Rechte und Gesetze (und damit aus deontologischer Perspektive) als verwerflich bezeichnen würden.

### Schlussfolgerungen für eine Coaching-Ethik

Natürlich gibt es zahlreiche Abwandlungen, Ergänzungen und auch Übertragungen aus dem anderen „System“, um den genannten Problemen zu begegnen. Entsprechend komplex und möglichst ausformuliert sind jene Versuche, die eine anwendbare, praktische Ethik schaffen wollen – und eben auch in der Regel auf die Allgemeinheit bezogen. Versucht man nun für Coaching eine „Ethik“ zu schaffen, steht man vor dem immensen *Problem der Be gründbarkeit*. Gehe ich von einer deontologischen oder konsequentialistischen Perspektive aus – und wenn ja, warum? Sollen Coaches die Ethik am Ende ihres Arbeitstags ablegen oder wäre es nicht sinnvoller, grundsätzlich moralisch zu handeln, wie es die Ethik beschreibt? Z.B. ist Verschwiegenheit ein allseits bekannter

und akzeptierter Wert im Coaching. Erfährt der Coach jedoch von seinem Klienten, dass dieser das vom Arbeitgeber bezahlte Coaching dazu nutzt, um seinen Austritt aus dem Unternehmen vorzubereiten, gerät man in ein moralisches Dilemma. Schweigt er, so wahrt er das Vertrauensverhältnis und die Vertraulichkeit – aber seine Handlung schadet dann dem Unternehmen (und der großen Gruppe der dort Arbeitenden) finanziell.

Diese Fragen sind nicht trivial, können aber kaum von Coaches allein gelöst werden. Der einfachste Weg ist zunächst die Schaffung *verbindlicher Werte und Pflichten*, auf die sich alle einigen können. Aus einem solchen Kodex heraus ließe sich moralisches Handeln ableiten, das man wiederum in einer umfassenden ethischen Betrachtung beschreiben und begründen könnte. Coaching steht allerdings noch ganz am Anfang, zudem fehlt es aufgrund des ungeschützten Berufsstatus an jedweder staatlichen Regulierung. Daher richtet sich hier der Blick auf Coaching-Verbände, die versuchen, Standards zu setzen und zu definieren, was Coaching (nicht) ist, welche Qualifikationen ein Coach mitzubringen hat und welches Menschenbild die Arbeit eines Coachs prägen sollte. Diesem Bestreben wohnt implizit eine ethische Dimension inne, zugleich greifen die Verbände das Thema „Coaching-Ethik“ auch explizit auf. Wobei der Begriff etwas in die Irre führt, handelt es sich, wie man folgend sehen wird, vielmehr um einen Wertekanon.

## Ethik im Bewusstsein der Coaching-Verbände

Im Rahmen dieses Artikels ist es nicht möglich, sämtliche Ausführungen aller Verbände zum Thema Coaching-Ethik bzw. -Werte darzustellen. Im Folgenden findet sich daher eine Übersicht einiger wichtiger Quellen und komprimiert vorgestellter Teilaspekte, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, jedoch einen Eindruck davon vermitteln soll, wie die Thematik in der Verbandslandschaft behandelt wird. Anzumerken ist, dass viele der im Folgenden exemplarisch aufgeführten Aspekte in ähnlicher Form in mehreren bzw. allen hier herangezogenen Quellen zu finden sind. Der



Überblick stellt insofern keinen Vergleich der Quellen dar. Stattdessen soll er Interessierten *Anhaltspunkte für eine vertiefende Recherche* liefern.

### Global Code of Ethics

Im Februar 2016 gründeten die Association for Coaching (AC) und der European Mentoring & Coaching Council (EMCC) den Global Code of Ethics (GCoE, 2016), der sich der Sicherung von Qualitätsstandards in Coaching, Mentoring und Supervision widmet. Derzeit haben zehn Organisationen den Kodex unterzeichnet, darunter seit 2020 die International Organization for Business Coaching e.V. (IOBC). Die IOBC wurde 2019 vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) und dem Austrian Coaching Council (ACC) als internationaler Dachverband ins Leben gerufen. Der Kodex verlange ein hohes

Maß an ethischem Handeln, gab die IOBC anlässlich der Unterzeichnung zu Protokoll (nach Plath, 2020).

Der Kodex steckt einen Rahmen ab, der Coaches (und Mentoren sowie Supervisoren) vor zahlreiche Anforderungen stellt. Betroffen sind sowohl die Arbeit mit den Klienten als auch das generelle berufliche Verhalten. Letzterer Aspekt umfasst beispielsweise die Erwartungen, im Sinne der Aufrechterhaltung der *Reputation des Berufsstandes* zu handeln sowie das eigene Bewusstsein in Bezug auf Themen wie Diskriminierung, Inklusion und Vielfalt zu schärfen. Ein weiterer Abschnitt beschreibt Merkmale einer „vorbildlichen Praxis“ und führt u.a. die Notwendigkeiten aus, innerhalb der *Grenzen der eigenen beruflichen Kompetenz* zu handeln, professionelle Beratung bzw. Unterstützung in Anspruch zu nehmen, falls aus gesundheitlichen Gründen Unklarheit darüber besteht,

ob die betroffene Person sicher zu praktizieren im Stande ist, an *Supervision* teilzunehmen und eine *kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung bzw. -bildung* sicherzustellen.

Ein näherer Blick soll der unmittelbaren Arbeit mit den Klienten gelten: Hier wird der *Vertragsabschluss* aufgegriffen und auf Transparenzaspekte (u.a. in Bezug auf angewandte Methoden, finanzielle Vereinbarungen oder das Thema Vertraulichkeit) verwiesen. Demnach sollten Coaches „ihre Klienten und Auftraggeber auch auf die Beschwerdeverfahren ihrer jeweiligen Organisation“ hinweisen (S. 4). Zudem sei sicherzustellen, „dass das Umfeld, in dem Coaching [...] stattfindet, optimale Bedingungen für Lernen und Reflexion bietet und damit die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die im Vertrag festgelegten Ziele erreicht werden“ (ebd.). Folgt man den Ausführungen, so stehen Coaches zudem in der Pflicht, sich



zwar von den Interessen ihrer Klienten leiten zu lassen, jedoch zugleich Bewusstsein und Verantwortung dafür zu fördern, dass diese nicht schädlich sein sollten, z.B. für Stakeholder oder die Gesellschaft im weiteren Sinne.

Des Weiteren werden Aspekte der *Integrität* (z.B. Vermeidung irreführender Behauptungen bezüglich der eigenen Kompetenz), der *Vertraulichkeit*, die Vermeidung *unangemessener Interaktionen* (wie sexuellen Beziehungen) und der *Umgang mit Interessenkonflikten* beschrieben. Auch die *Beendigung der beruflichen Beziehung* wird thematisiert und etwa darauf hingewiesen, dass berufliche Pflichten wie u.a. die Wahrung der Vertraulichkeit über die Dauer der Arbeitsbeziehung hinaus bestehen. Auch seien frühere berufliche Beziehungen nicht in einer Art auszunutzen, die „der Professionalität oder Integrität des Mitglieds oder der Berufsgemeinschaft schaden könnte“ (S. 7).

### DBVC-Kompodium

2019 veröffentlichte der DBVC die fünfte, aktualisierte Auflage seines Coaching-Kompodiums (DBVC, 2019), mit dem der Verband seit 2007 Anforderungen an die Profession Coaching und professionsbezogene Ethikstandards formuliert. Das 147-seitige Kompodium ist dazu vorgesehen, allen Akteuren, die sich beruflich mit Coaching befassen, als Leitfaden zu dienen. Zudem stellen die vom DBVC-Fachausschuss „Profession“ erarbeiteten Leitlinien verbindliche Standards für DBVC-Mitglieder dar. Auch die IOBC fühlt sich den Leitlinien verpflichtet und bietet eine englischsprachige Fassung des Kompodiums zum Download an (siehe Infokasten, S. 59).

In einem Grundlagenteil wird zunächst eine Definition des Praxisfeldes Coaching vorgenommen, die u.a. Abgrenzungen zu anderen Beratungsformen enthält sowie Anwendungsbereiche, Settings, Kompetenzanforderungen und die Rollen des Coachs beschreibt. Ein zweiter Teil befasst sich mit der professionellen Anwendung von Coaching.

Im Kontext dieses Artikels ist der von Dr. Walter Spreckelmeyer, Dr. Christoph Schmidt-

Lellek und Dr. Astrid Schreyögg verfasste „Ethik-Kodex“ (Kapitel 2.1) besonders interessant. Er umfasst *elf anthropologische Prinzipien*, aus denen Handlungsmaxime für die Coaching-Praxis abgeleitet werden. Exemplarisch seien hier einige in verkürzter Form herausgegriffen: Aus dem Prinzip der *Würde der Person* wird eine grundlegende Gleichwertigkeit der beteiligten Personen abgeleitet. Aus der *Weltbezogenheit des Menschen* resultiert die Maxime, dass der Fokus eines Coachings auf den Menschen in all seinen Lebensbezügen zu richten sei. Zudem sei der *Mensch als dialogisches Wesen* zu begreifen, sodass Coaching die Dialogfähigkeit der Klienten zu unterstützen und ein Modell für dialogisches Handeln darzustellen habe. Aus der *Nicht-Reduzierbarkeit des Menschen* wird der Anspruch abgeleitet, Coaching habe neben der Förderung der Funktionsfähigkeit der Klienten auch den Wert ihres Menschseins zu stärken. Coaching habe Klienten darüber hinaus darin zu unterstützen, zu werden, was sie sein können und wollen. Dies wird auf das Prinzip der *Entwicklungsoffenheit des Menschen* zurückgeführt. (nach DBVC, 2022)

Im zweiten Teil des Kompodiums wird zudem auf die Besonderheiten des organisationsinternen Coachings sowie auf die Themen Qualitätsmanagement, Evaluation etc. eingegangen. Auch werden professionelle Standards für die Aus- und Weiterbildung von Coaches aufgearbeitet.

### RTC-Papiere

2015 verständigten sich die Mitglieder des Roundtables der Coachingverbände (RTC), einer Interessengemeinschaft im deutschsprachigen Raum angesiedelter Coaching-Verbände, aus der 2020 der sieben Mitgliedsverbände umfassende Dachverband „Roundtable Coaching e.V.“ hervorging, auf gemeinsame Grundaussagen zur Profession Coaching. In einem Positionspapier (RTC, 2015) wurden neben dem gemeinsamen Coaching-Grundverständnis und Abgrenzungen zu anderen Beratungsformaten auch Ethikgrundsätze sowie Anforderungen an die Ausübung des Berufs und den Kompetenzerwerb formuliert.

Der RTC beschreibt mit dem Papier ein Grundverständnis, das Coaching als *reflexiven Dialog* begreift, welcher u.a. der *Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit* des Klienten im Berufs- und Arbeitsleben dient. Als ethische Grundpfeiler der Arbeit eines Coachs werden ein *humanistisches Menschenbild*, ein *demokratisch-pluralistisches Gesellschaftsverständnis* und die *Distanzierung* von ideologisch gefärbten, dogmatischen, sektenhaft ausgerichteten oder manipulativen Lehren und Bildungsangeboten genannt. Zudem werden *Transparenz* in Bezug auf die Vorgehensweise im Coaching und die *Verschwiegenheit* des Coachs, die im „zu Beginn der Beratungsbeziehung vereinbarten Umfang“ (S. 4) auch gegenüber der beauftragenden Organisation zu gelten habe, hervorgehoben. Die Weitergabe von Informationen sei demnach „nur mit ausdrücklichem Einverständnis des Klienten statthaft“ (ebd.).

Coaching-Akteure haben immer im „Bewusstsein der Beteiligung an einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung“ (S. 5) zu handeln, heißt es in dem Papier. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang auf zunehmende Komplexität und Kontingenz. Darüber hinaus wird betont, dass *Engagement für Wissenschaft und Forschung* unerlässlich sei.

2018 legte der RTC eine Ethikrichtlinie zum Verhalten im Coaching (RTC, 2018) vor, mit der u.a. Aspekte der *Qualitätssicherung* aufgegriffen werden. So gehöre es zur Haltung eines Coachs, auf der „Grundlage des jeweils aktuellen fachlichen und wissenschaftlichen Erkenntnisstandes“ zu arbeiten, was „eine kontinuierliche Fortbildung“ erfordere (S. 2). Betont wird zudem die Notwendigkeit, regelmäßige Supervision in Anspruch zu nehmen, eigene biographische Themen zu klären und Evaluation zu betreiben, während die Ergebnisverantwortung jedoch beim Klienten zu verbleiben habe.

Aufgegriffen wird darüber hinaus die Frage, wann ein Coaching abzulehnen ist. Dies sei dann der Fall, wenn ein Coach „nach bestem Wissen und Gewissen nicht hinreichend kompetent“ (S. 3) ist, den Auftrag zu erfüllen, oder wenn *Interessenkonflikte* bestehen, die durch offene Kommunikation nicht gelöst werden



können. Worin mögliche Interessenkonflikte bestehen können, deutet der RTC in einem weiteren Punkt an. Gefordert werden emotionale sowie finanzielle *Unabhängigkeit* zwischen Coaches und ihren Klienten bzw. Vertragspartnern, die einander zudem nicht weisungsgebunden sein dürften. In Bezug auf den Einsatz interner Coaches seien arbeitsrechtliche Regelungen zu treffen, die eine unabhängige Arbeit gewährleisten.

### ICF Code of Ethics

Auf der Homepage der International Coach Federation (ICF) Germany finden Interessierte den ICF Code of Ethics in deutschsprachiger Fassung (ICF, 2021). Das Papier basiert auf den Kernwerten des global aufgestellten Verbandes, den *ICF Core Values* (Professionalism, Collaboration, Humanity, Equity), und beschreibt „ethische Grundsätze und Verhaltensstandards für alle ICF-Professionals“ (S. 2).

Im Abschnitt zu den Ethikstandards unterscheidet die ICF vier Verantwortungsbereiche. Demnach umfasst die *Verantwortung gegenüber Kunden* Aspekte der Transparenz – z.B. bezüglich der Art des Coachings und seinem potenziellen Nutzen, finanzieller Vereinbarungen, der Rollen

und Verantwortlichkeiten der Beteiligten oder möglicher Provisionen bzw. Vorteilen bei der Vermittlung an Dritte. Darüber hinaus werden die Themen Vertraulichkeit und Datenschutz behandelt. Hinzu kommt u.a. der Anspruch, eine „gleichbleibende Qualität des Coachings unabhängig von der Höhe oder Form der vereinbarten Vergütung in jeder Geschäftsbeziehung“ sicherzustellen (S. 6). Die Ausführungen zur *Verantwortung für Praxis und Leistung* stellen an Coaches beispielsweise den Anspruch, sich zu „kontinuierlicher persönlicher, beruflicher und ethischer Weiterentwicklung“ zu verpflichten (S. 6). Die *Verantwortung für die Professionalität* umfasst u.a. die Forderung, ausschließlich korrekte und genaue Angaben in Bezug auf die eigene Coaching-Qualifikation und -kompetenz, Fachwissen, Erfahrung, Zertifizierungen, Referenzen etc. vorzunehmen. Betont wird zudem die *Verantwortung für die Gesellschaft*. In diesem Zusammenhang werden z.B. die Vermeidung von Diskriminierungen und ein Bewusstsein für die gesellschaftlichen Auswirkungen der eigenen Person sowie jener der Kunden gefordert.

### Schlussbemerkung

Ein an wertorientiertem Handeln ausgeprägtes Berufsverständnis zu etablieren, ist

unverzichtbarer Bestandteil der Professionalisierung des Coachings. Wie gezeigt werden sollte, stellen die selbstregulativ aufgestellten Richtlinien hohe und vielfältige Ansprüche an die in der Coaching-Branche handelnden Personen. Zugleich lassen sie ihnen Freiraum für die individuelle Entwicklung einer Berufspraxis, da sie zumeist den Charakter von *Leitplanken* aufweisen, innerhalb derer es zu navigieren gilt. Coaches sollten sich intensiv mit diesen Planken beschäftigen und im Interesse der Klienten sowie des eigenen Berufsstandes sicherstellen, nicht mit ihnen zu kollidieren.

### Dawid Barczynski & David Ebermann

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



#### Global Code of Ethics

Download des Global Code of Ethics in diversen Sprachen, darunter Englisch und Deutsch:  
[www.globalcodeofethics.org/download-the-code](http://www.globalcodeofethics.org/download-the-code)

#### DBVC-Kompodium

Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession (5., akt. Aufl. 2019),  
Informationen und Download:  
[www.dbvc.de/standards-fuer](http://www.dbvc.de/standards-fuer)  
(deutschsprachige Fassung)  
[www.iobc.org/en/standards](http://www.iobc.org/en/standards)  
(englischsprachige Fassung der IOBC)

#### RTC-Papiere

Download des Positionspapiers „Profession: Coach“ und der Ethikrichtlinie „Ethisches Verhalten im Coaching“:  
[www.roundtable-coaching.eu/downloads](http://www.roundtable-coaching.eu/downloads)

#### ICF Code of Ethics

Informationen und Download:  
[www.coachfederation.de/verband/werte-und-ethik.html](http://www.coachfederation.de/verband/werte-und-ethik.html)

### Literatur

- » **DBVC (2022)**. *DBVC Verständnis von Ethik*. Abgerufen am 05.01.2022: [www.dbvc.de/standards-fuer/professionsethik](http://www.dbvc.de/standards-fuer/professionsethik)
- » **DBVC (2019)**. *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession*. Abgerufen am 05.01.2022: [www.dbvc.de/\\_Resources/Persistent/9/c/c/7/9cc7d2bf547f340cff3b767bf2d3f2343a7855dc/DBVC Coaching Kompodium 2019.pdf](http://www.dbvc.de/_Resources/Persistent/9/c/c/7/9cc7d2bf547f340cff3b767bf2d3f2343a7855dc/DBVC%20Coaching%20Kompodium%202019.pdf)
- » **GCoE (2016)**. *Global Code of Ethics. Globaler Ethikkodex für Coaches, Mentoren und Supervisoren*. Abgerufen am 04.01.2022: <https://emccdrive.emccglobal.org/api/file/download/m9Q2DHiRobDcQtA3TWfadzEgIGz74hrGkhYAFIRy>
- » **ICF (2021)**. *ICF Code of Ethics*. Abgerufen am 05.01.2022: [www.coachfederation.de/fileadmin/Ethikkommission/ICF-Code-of-Ethics\\_German\\_Brand-Updated.pdf](http://www.coachfederation.de/fileadmin/Ethikkommission/ICF-Code-of-Ethics_German_Brand-Updated.pdf)
- » **Plath, A. (2020)**. IOBC unterzeichnet Global Code of Ethics. *Coaching-Magazin, online*. Abgerufen am 06.12.2021: [www.coaching-magazin.de/news/2021/iobc-unterzeichnet-global-code-of-ethics](http://www.coaching-magazin.de/news/2021/iobc-unterzeichnet-global-code-of-ethics)
- » **RTC (2018)**. *Ethisches Verhalten im Coaching*. Abgerufen am 06.12.2021: [www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2018/05/RTC-Ethik-2018-03-19-Compliance-Richtlinie.pdf](http://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2018/05/RTC-Ethik-2018-03-19-Compliance-Richtlinie.pdf)
- » **RTC (2015)**. *Profession: Coach*. Abgerufen am 06.12.2021: [www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf](http://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf)

## Handbuch Positionierung und Marketing für Coaches.

### Rezension von Dr. Christine Kaul

In diesem Handbuch steckt viel Arbeit: sowohl auf Seiten der Autorin, als auch für die Rezipienten. Martina Nohl versteht ihre Veröffentlichung als einen Leitfaden für einen „persönlichen Profilcoaching-Workshop“ und dementsprechend bietet das Buch zahlreiche Übungen, Denkanstöße und Checklisten.

Dabei wendet sich das Buch ganz offensichtlich an berufsunerfahrene Coaches, die als „Rohdiamanten“ adressiert werden. Mit diesem Buch, so verspricht die Autorin, wird der Leser sorgfältig für den Weg ins Personal Branding ausgerüstet (einschließlich des entsprechenden Business-Jargons).

Zunächst widmet sich Nohl den personbezogenen Aspekten des Coach-Berufs. Es geht hierbei um das Selbstverständnis als Marke und das entsprechend ausgearbeitete Profil: Kernkompetenzen, Expertise, Werte und was den eigentlichen Markenkern bzw. USP darstellen soll (wie verortet sich der Coach im Wettbewerbskontext?). Dieses Thema wird unter dem Aspekt der Zielklarheit und Positionierung weitergeführt.

Anschließend richtet sich der Fokus auf die Außenwirkung. Hier beschäftigt sich Nohl mit der Frage, wie der Coach die Außensicht steuern kann. Dies beginnt mit dem Angebotsdesign bis hin zur Honorarfindung. In diesem Zusammenhang unterstreicht Nohl erfreulicherweise die Bedeutung von Coaching als Dienstleistung. Ein Unterkapitel ist passiven Einkommensquellen gewidmet. Verschiedene Aspekte des Marktauftritts, der Marketingstrategie und -umsetzung werden analysiert. Nohl unterstellt, dass unerfahrene Coaches häufig das Thema Marketing „scheuen wie der Teufel das Weihwasser“, insofern ermuntert sie energisch und übungsreich, sich damit zu beschäftigen.

Jedes Schwerpunktthema wird abgerundet durch Checklisten und Ergebnisübersichten.

Die letzteren ergeben sich aus sehr zahlreichen Selbsttests und introspektiven Übungen. Das Problem von Introspektion, nämlich allein auf sich gestellt zu sein und sich in Wunsch-

*„Ich darf Ihnen nun wünschen, dass Sie das Coachinggeschäft aufbauen, das Ihnen entspricht, damit Sie dort an Ihrem Platz für Ihre Zielgruppen wirksam werden. Damit verwirklichen Sie sich nicht nur selbst, sondern Sie leisten als Coach einen katalysatorischen Beitrag für eine Gesellschaft, in der Menschen ihr Potenzial und ihre innere Schönheit entfalten dürfen.“ (Martina Nohl, S. 341)*

bzw. Idealvorstellungen zu verzetteln, wird von Nohl erkannt. Hin und wieder findet sich daher der Hinweis, man möge sich Unterstützung und Rückmeldung außenstehender Personen bei der Bearbeitung suchen.

Ebenfalls zahlreich finden sich Experteninterviews und Erfahrungsberichte etablierter

Coaches, die leider einen nicht ganz angenehmen Reklameeffekt sowohl für den Externen wie auch für die Autorin selbst erzeugen. Wie inzwischen State-of-the-Art gibt es zusätzlich eine PDF-Version des Buches zum Download und Online-Materialien.

**Fazit:** Ein erfrischend leserfreundlich gestaltetes Buch, das seinem Anspruch, ein Arbeitsbuch zu sein, überaus gerecht wird. Empfehlenswert ist das Handbuch sowohl für Berufsanfänger wie auch zur Verwendung in Coach-Ausbildungen.

Dr. Christine Kaul  
willkommen@kaul-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3407367139/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407367139/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!*



**Nohl, Martina (2021).  
Handbuch Positionierung und  
Marketing für Coaches.**

Weinheim: Beltz  
ISBN: 978-3-407-36713-6  
360 S., 39,95 €

## Selbstmanagement – mit Coachingtools. Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen.

### Rezension von Andreas Steffen

Für die Lektüre sollte man sich Zeit nehmen – denn sie ist in vielerlei Hinsicht gut investiert. In seinem Buch stellt Thomas Hanstein nicht nur eine Vielzahl an Coaching-Werkzeugen vor, auch deren Qualität ist hoch. Die Methoden und Modelle sind allesamt praxistauglich und werden durch Fallbeispiele aus dem realen (beruflichen wie privaten) Leben angereichert. In dieser zweiten, erweiterten Auflage werden neue Anwendungen für Coaching in virtuellen und hybriden Situationen wie ebenfalls mitten in der Natur präsentiert, die das Buch nochmals auf ein neues Level heben.

„Einfach mal fix durchblättern – und schon hat sich die Welt verändert?“ So läuft es nicht mit diesem Buch, denn so funktioniert auch Coaching nicht. Für beides braucht es Zeit und Geduld, wenn eine positive Veränderung wirklich gewollt ist. Und genau dafür bietet das Buch einen umfangreichen Werkzeug- und Methodenkoffer. Die Bandbreite der Coaching-Tools könnte auf den ersten Blick schon fast überwältigen: 31 Instrumente werden beschrieben – von asketischem Zuhören über Tetralemma und Timelines bis zu Zielpsychologie kann man auf 320 Seiten sehr viel lernen und vertiefen. Doch die reale Anwendung liegt dann bei den Menschen selbst, die damit als Coach oder im Selbst-Coaching arbeiten möchten, um Ressourcen zu erkennen, zu nutzen und zu pflegen. Werkzeuge wollen in die eigene Hand genommen und „begriffen“ werden. Eigenes Ausprobieren ist entscheidend, damit die Werkzeuge wirkungsvoll werden können – das gilt umso mehr für persönliches Selbstmanagement, das hiermit vorrangig adressiert wird.

Und erfreulicherweise bleibt es längst nicht bei „Tools, Tipps & Tricks“. Hanstein legt großen Wert auf entscheidende Grundlagen im Sinne einer „Bedienungsanleitung“ für gutes Coaching. Was ist Coaching – und was ist es nicht?

Dazu gibt der Autor bereits zu Beginn wichtige Hinweise für Coaches sowie für Klienten und Klientinnen, die mit ihnen (oder sich selbst) arbeiten wollen. Einblicke in die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte von Coaching wie ebenso neurowissenschaftliche Basics werden kompakt dargestellt, um mit den Tools

*„Glückende Coachingprozesse werden immer wieder neue Tools generieren. Weil Coaching lebt.“  
(Thomas Hanstein, S. 271)*

daran anzuknüpfen. Dabei greift der Autor auf seine Expertise als Coach und frühere Erfahrungen als Berufsschulpädagoge, Seelsorger, Fortbildungsreferent und Führungskraft zurück, die den modularen Baukasten von der Theorie hinein in die reale Praxis begleiten und durch vielfältige Anwendungsperspektiven zu einer wertvollen Ressource für Veränderungs-

prozesse machen. Das Buch berücksichtigt und beleuchtet auch die heutigen Rahmenbedingungen und Transformationen in der Arbeitswelt. Es integriert ebenso Online-Settings und hybride Kontexte wie auch den Wert und Nutzen von Coaching mitten in der Natur – selbst „virtuelles Waldbaden“ wird veranschaulicht.

All dies gestaltet Hanstein in einem lockeren und entspannten Schreibstil – die Lektüre mutet mehr wie ein Gespräch oder Workshop an als wie ein klassisches Lehrbuch. Alles darin wird leicht und gut verdaulich, auch visuell anschaulich präsentiert, um diesen Werkzeugkasten hinterher anwenden und nutzen zu können – eben genau wie bei exzellentem Coaching.

**Fazit:** Lesen – und die Wirkungsmöglichkeiten der Werkzeuge selbst erfahren.

Andreas Steffen

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

Bei amazon.de bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3828845878/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3828845878/cr)



Thomas Hanstein  
**Selbstmanagement –  
mit Coachingtools**  
Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen  
Tectum  
2. Auflage, erweitert mit Tools  
zum Hybrid- und Naturcoaching

**Hanstein, Thomas (2021).  
Selbstmanagement – mit Coachingtools.  
Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen.  
(2., erweiterte Auflage).**

Marburg: Tectum  
ISBN: 978-3-8288-4587-9  
320 S., 38,00 €





**Infoabend  
15.03.2022  
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 15.03.2022, 18:15 Uhr  
weitere Termine [rauen.de/ca](http://rauen.de/ca)

Die Coaching-Ausbildung kann in  
Osnabrück oder Berlin absolviert werden

[www.rauen.de/ca](http://www.rauen.de/ca) | [ca@rauen.de](mailto:ca@rauen.de) | 0541 98256-773



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

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**  
Segeln: Coaches und Führungskräfte  
an Bord vom 14. – 21. Mai  
Weiterbildung zum Agilen Coach  
Start am 07./08. April  
Ausbildung zum Teamcoach  
Start am 02./03. November

### 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](mailto:info@mafowi.de)  
internet: [www.mafowi.de](http://www.mafowi.de)

## Hier könnte Ihre Anzeige stehen

Bewerben Sie jetzt Ihre  
Coaching-Ausbildung effek-  
tiv und kostengünstig im  
Coaching-Magazin.

1/8 Seite ab 190,00 Euro  
1/4 Seite ab 390,00 Euro  
1/2 Seite ab 790,00 Euro

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



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

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

Betriebl. Mentor/in  
mit eidg. Fachausweis

Ausbildungsorte:  
Basel, Bern, Luzern,  
Olten und Zürich



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



**Wir bringen Coaching und Psychoanalyse zusammen**

**Weiterbildung zum Coach**



Eine vom DBVC zertifizierte Weiterbildung

**Fortbildung für zertifizierte Coaches**



The advanced education programme is IOBC certified

**POP Consulting**

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



INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Neue Angebote der artop-Akademie:

**Train the Live-Online-Trainer\*in**

▶ Start: 04.04.2022

**Ausbildung Moderation**

▶ Start: 13.05.2022

**Ansätze und Methoden im Karrierecoaching**

▶ 12. - 14.09.2022

**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 

 **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](mailto:office@schwertl-partner.de)

[www.schwertl-partner.de](http://www.schwertl-partner.de) · Imagefilm: YouTube Schwertl



# ZERTIFIZIERUNG ZUM LINC-COACH/TRAINER:IN

Anmeldung zur Infoveranstaltung



Lernen Sie unseren BIG-FIVE-Persönlichkeitstest kennen und professionalisieren Sie Ihre Coachings & Trainings. Mit dem LINC PERSONALITY PROFILER (LPP).

ICF akkreditierte Schulung • faire Konditionen • nur 2 Seminartage



Mehr zum LINC PERSONALITY PROFILER erfahren

[info@linc-institute.de](mailto:info@linc-institute.de)

[www.linc-institute.de](http://www.linc-institute.de)

Tel.: 04131 227 070 0

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 Positionierung und Marketing für Coaches</b> Nohl, Martina Beltz, 39,95 €</p>	 <p><b>Basiswissen Systemisches Coaching</b> Amecke, Michelle Michelle Amecke, 14,95 €</p>
2	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 69,95 €</p>	 <p><b>Positive Psychologie im Coaching: Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten</b> Mangelsdorf, Judith Springer, 14,99 €</p>
3	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p><b>Lösungsorientiertes Coaching: Kurzzeit-Coaching für die Praxis</b> Middendorf, Jörg Springer, 14,99 €</p>
4	 <p><b>Was ist Coaching? Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Methoden</b> Greif, Siegfried Siegfried Greif, 21,46 €</p>	 <p><b>Die 500 besten Coaching-Fragen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>
5	 <p><b>Micro-Inputs Resilienz: Lebendige Modelle, Interventionen und Visualisierungshilfen für das Resilienz-Coaching und -Training</b> Amann, Eller G. &amp; Egger, Anna managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
6	 <p><b>Ressourcenorientierte Transaktionsanalyse</b> Kessel, Bertine; Raeck, Hanne &amp; Verres, Dörthe Vandenhoeck &amp; Ruprecht, 35,00 €</p>	 <p><b>Arbeitsraum Natur: Handbuch für Coaches, Therapeuten, Trainer und Organisationen</b> Gans, Carsten; Dienemann, Katja; Hume, Anja &amp; Lorino, André Springer, 59,99 €</p>
7	 <p><b>Positive Psychologie und Coaching: Von der Lösungs- zur Wachstumsorientierung</b> Blickhan, Daniela Junfermann, 29,00 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>
8	 <p><b>Praxisbuch Online-Coaching: Verbindung herstellen mit NeuroRessourcen</b> Besser-Siegmund, Cora; Siegmund, Lola; Landgraf, Mario &amp; Siegmund, Harry Junfermann, 28,00 €</p>	 <p><b>Gespräche hilfreich führen: Band 1: Praxis der Beratung und Gesprächspsychotherapie</b> Behr, Michael; Hüsson, Dorothea; Luderer, Hans-Jürgen &amp; Vahrenkamp, Susanne Beltz Juventa, 16,95 €</p>
9	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 16,95 €</p>	 <p><b>Praxisbuch Online-Coaching: Verbindung herstellen mit NeuroRessourcen</b> Besser-Siegmund, Cora; Siegmund, Lola; Landgraf, Mario &amp; Siegmund, Harry Junfermann, 28,00 €</p>
10	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 16,95 €</p>



## Online-Coaching



## 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, S. 5, 37 © fran\_kie | S. 4, 21, 22 © fizkes  
S. 24 © alphaspirit | S. 4, 27 © Corona Borealis Studio | S. 29 © Dilok  
Klatsataporn | S. 5, 32 © kudla | S. 39 © Allusioni | S. 42 © StunningArt  
S. 46 © Happy cake Happy café | S. 5, 50 © 13\_Phunkod  
S. 53 © A\_stockphoto | S. 5, 55 © Dmitry Demidovich | S. 57 © phloxii  
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 November 2021 feierte RAUEN Coaching 25-jähriges Jubiläum. Wenn Du auf die Anfangszeit zurückblickst, beschreibst Du Coaching als guten Weg, benötigtes psychologisches Wissen in die Wirtschaft zu bringen. Die Akzeptanz war aber sicher noch längst nicht so ausgeprägt, wie es heute der Fall ist. Oder?

**RAUEN:** Nein, es gab da viele Vorbehalte. Ein Banker antwortete damals auf meinen Hinweis, dass 50 Prozent des Börsengeschehens Psychologie seien: „Das glauben auch nur die Psychologen!“ Heute würde ich sogar sagen, dass 99 Prozent des Börsengeschehens nicht mehr ohne psychologische Effekte zu erklären sind. Aber auch schon damals hat mich diese Ignoranz mehr angestachelt als entmutigt.

**EBERMANN:** Und so hast Du direkt nach dem Studium den Schritt in die Selbstständigkeit als Coach gewagt. Coaching ist ein Empfehlungsgeschäft. Dieses anzustoßen, ist sicher nicht einfach, wenn man frisch aus der Universität kommt.

**RAUEN:** Eigenständig zu arbeiten, war mir früh vertraut, und bereits meine Diplomarbeit war eine Zusammenfassung des damaligen Wissens über Coaching. Im Rahmen der Recherchen hatte ich Kontakt zu vielen Coaching-Experten aufgenommen. Darunter

war auch Horst Rückle, dem ich ein Exemplar meiner fertigen Diplomarbeit schickte. Er fand die Arbeit sehr gut und empfahl sie in seiner Hauszeitschrift – und die ging an tausende von Betrieben in ganz Deutschland. So konnte ich die Arbeit über 120 Mal verkaufen und sammelte wertvolle Kontakte.

**EBERMANN:** Eine weitere Herausforderung dürfte darin bestanden haben, sich trotz jungen Alters die Akzeptanz der Klienten zu erarbeiten. Was würdest Du jungen Coaches diesbezüglich raten?

**RAUEN:** Spezialisierung ist der richtige Weg. Ich konzentrierte mich damals auf das Coaching junger Führungskräfte. Damit war ich auch als junger Coach glaubwürdig.

**EBERMANN:** Es geht demnach um Augenhöhe. Mit zunehmender Erfahrung – auch als Unternehmer – hat sich diesbezüglich sicher einiges verändert. Coaches brauchen einen langen Atem.

**RAUEN:** Ja, Ausdauer ist wichtig. Kurzfristiger Erfolg, wie ihn so viele Marketingprogramme versprechen, ist eben auch kurzfristig wieder vorbei. Um echte Substanz zu schaffen, muss man langfristig orientiert denken und viel arbeiten. Der Versuch, hier abzukürzen, führt meistens in die Sackgasse.





A RAUEN Group Service

**Jetzt die Zukunft  
gestalten!**

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



### **Vielfalt**

Über 1.400 kompetente  
Business-Coaches und  
Coaching-Institute



### **Qualität**

Wir überprüfen die  
Qualifikation aller  
gelisteten Coaches und  
Institute



### **Nähe**

Unser Team steht Ihnen  
persönlich für Ihre  
Fragen zur Verfügung



### **Expertise**

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



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

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

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

+49 541 98256-774



**DBVC**

**COACHING  
KONGRESS  
2022**

**coaching-kongress.de**

**EARLY  
BIRD  
TICKETS  
OUT NOW!**

**NEXT LEVEL  
of  
CULTURE and  
TRANSFORMATION**

**11./12.  
NOV.  
2022**

**CAFE MOSKAU  
BERLIN**

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) präsentiert in Berlin den DBVC Coaching-Kongress 2022. Die neue Normalität am Arbeitsplatz als Folge der weltweiten Pandemie und deren Auswirkungen auf Coaches, Coaching

und den Coaching-Markt stehen an zwei Tagen thematisch im Mittelpunkt. 5 Keynote Speeches, 20 interaktive Workshops, ein magisches Live-Entertainment mit abendlichem Get-Together und viel Platz zum Austauschen und

Netzwerken erwartet alle Teilnehmenden. Die Höhepunkte des Kongresses, der in der exklusiven Eventlocation des "Cafe Moskau" stattfindet, können auch im Live-Stream verfolgt werden. **Jetzt Early Bird Ticket für Berlin sichern!**

**coaching-kongress.de**

**#dbvcck**