

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 3/2021*

Wissen will frei sein

# Danke

## für Ihre Fairness!

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

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

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



Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Typen zirkulärer Fragen | S 24

## Praxis

Expatriate-Coaching | S 30

## Wissenschaft

Schwierige Coaching-Situationen | S 49

## Was Consultants ins Coaching führt

Christine Moscho im Interview | S 16



Ausgabe 3 | 2021

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

D/A/CH: 29,80 €



## Das Erste



Coaching findet in unterschiedlichen Kontexten statt. Diese können beispielsweise durch die Branchen und Tätigkeitsfelder, in denen die Klientinnen und Klienten arbeiten, und durch spezifische Umfeldbedingungen charakterisiert sein. Christine Moscho, 2. Vorsitzende im Vorstand des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), coacht u.a. Consultants, die oftmals mit einer stark ausgeprägten Leistungsorientierung ins Coaching kommen. Im Coaching gehe es dann häufig um die Frage, wie persönliche Bedürfnisse berücksichtigt werden können, ohne „aus dem System zu fallen“, wie die ehemalige Unternehmensberaterin im Interview berichtet.

Auch spezifische Phasen und Stationen, die jemand im Laufe seines Berufslebens durchläuft, können den Anlass eines Coachings darstellen. Ein Beispiel sind Auslandsentsendungen. Wie ein Expatriate-Coaching aufgebaut sein kann, illustriert Dr. Karin von Schumann anhand eines Blicks in die Praxis. Eines sei vorweggenommen: Die interkulturelle Perspektive spielt in diesem Kontext zwar eine relevante Rolle, sollte jedoch dringend um weitere, nicht minder wichtige Aspekte ergänzt werden. Dass Coaching auch im Kontext der Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten an Bedeutung gewinne, berichten Dr. Margret Fischer und Dr. Mirjam Schneider-Pföhler in der Rubrik Spotlight. Sie erläutern, welchen Nutzen Promovierende aus einem Coaching ziehen können. Das Überwinden von Blockaden kann hierbei exemplarisch genannt werden.

Neben dem Blick auf die aktuelle Ausgabe, möchte ich Sie, liebe Leserinnen und Leser, über eine Neuigkeit informieren: Im Juni feierte der RAUEN Coaching-Newsletter sein zwanzigjähriges Jubiläum. Fortan finden Sie die Hauptbeiträge aus mehr als 200 Ausgaben frei abrufbar auf der Homepage des Coaching-Magazins: [www.coaching-magazin.de/newsletter](http://www.coaching-magazin.de/newsletter)

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Ihr



David Ebermann  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Forschungsprojekt: Fragesequenzen im Coaching | S 6

Kongress „Coaching meets Research“ findet virtuell statt | S 6

Coaching-Newsletter in Homepage  
des Coaching-Magazins integriert | S 6

– Verbandslandschaft –

Rechtssicherheit: dvct legt Ratgeber für Coaches vor | S 8

Social Impact Day der ICF-D | S 8

Berufsverband pferdegestützter Coaches gegründet | S 8

– Wissen kompakt –

Erste Schritte im Beruf „Coach“. Teil 2 | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 15

– Portrait –

Christine Moscho | S 16

– Konzeption –

Zirkuläre Fragen 2.0 – Teil 2. Typen zirkulärer Fragen | S 24

– Praxis –

Expatriate-Coaching. Wie Coaches  
Auslandsentsendungen begleiten können | S 30

– Spotlight –

Coaching für Promovierende | S 34

Coaching als Unterstützung schulischer Transformation | S 39



Foto: Thomas Geisel

– Portrait –

**Christine Moscho**

Was Consultants ins Coaching führt

| S 16



– Konzeption –

**Zirkuläre Fragen 2.0 – Teil 2**

Zirkuläre Fragen sind sowohl im Coaching als auch in der Führungsarbeit ein wirksames Interventionsinstrument, das zur Anregung von Reflexion geeignet ist. Im zweiten Teil dieses Beitrages werden Typen zirkulärer Fragen näher erläutert und anhand praxisbezogener Beispiele illustriert.

| S 24



– Praxis –

**Expatriate-Coaching**

Wird eine Führungskraft an einen ausländischen Unternehmensstandort entsandt, kommt es im Coaching nicht nur auf die interkulturelle Perspektive an. Die Erwartungen des Unternehmens, des Auslandsstandorts und des familiären Umfelds des Klienten sind ebenfalls zu berücksichtigen.

| S 30



– Spotlight –  
**Coaching für  
Promovierende**  
| S 34



– Spotlight –  
**Coaching als Unter-  
stützung schulischer  
Transformation**  
| S 39



– Wissenschaft –  
**Schwierige Coaching-Situationen**

Schwierige Coaching-Situationen können im Zusammenspiel von Coach, Klient und organisationalem Kontext entstehen. Was genau ist das Schwierige in diesen Fällen? Wie gehen Coaches damit um? Wie kann sich eine schwierige Situation auf das weitere Coaching auswirken?

| S 49



– Philosophie/Ethik –  
**Corona und Coaching  
an der neuen  
Wirtschaftsschwelle**

Mit Beginn der Pandemie wurden starke Veränderungen des sozialen Alltagsverhaltens und negative Folgen für die Wirtschaft ausgelöst. Klar, dass dies am Coaching nicht spurlos vorübergehen kann. Müssen z.B. Achtsamkeit und Resilienz stärker in den Fokus rücken?

| S 54

– Coaching-Tool –

Der persönliche Wertegang

| S 45

– Wissenschaft –

Schwierige Coaching-Situationen. Ursachen, Folgen und Handlungsstrategien

| S 49

– Philosophie/Ethik –

Corona und Coaching an der neuen Wirtschaftsschwelle. Teil 1: Hintergründe und Resilienzentwicklung

| S 54

– Rezensionen –

Handbuch Coaching. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

| S 59

Entscheidungen ohne Grund. Organisationen verstehen und beraten

| S 60

Zen in der Kunst des Coachings

| S 61

Arbeitsraum Natur. Handbuch für Coaches, Trainer und Organisationen

| S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Transfer aus der Wissenschaft

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

## Forschungsprojekt: Fragesequenzen im Coaching

**Ein internationales und interdisziplinäres Forschungsprojekt unter Leitung von Prof. Dr. Eva-Maria Graf beschäftigt sich mit Fragesequenzen im Business-Coaching. Das Projekt wird mit ca. 900.000 Euro gefördert. Coaches werden um Unterstützung gebeten.**

In helfenden Berufen wie Coaching oder Psychotherapie nehmen Fragen eine Schlüsselrolle ein und bilden die Basis vieler Interventionen. Die Untersuchung von Fragesequenzen als wesentliche Interventionspraktik im Coaching wurde bislang allerdings wissenschaftlich wenig erforscht. Diese Forschungslücke soll im Rahmen des internationalen und interdisziplinär angelegten DACH-Forschungsprojekts „Fragesequenzen im Coaching“ geschlossen werden, indem es die Fragepraktiken in systemisch-lösungsorientiertem berufsbezogenem Coaching analysiert.

Das Projektteam unter Leitung von Prof. Dr. Eva-Maria Graf, Professorin für Angewandte Sprachwissenschaft an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt, besteht aus insgesamt elf Mitarbeitenden an der Alpen-Adria-Universität, am Leibniz-Institut für Deutsche Sprache in Mannheim und an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Es wird von den drei nationalen Förderungsanstalten Österreichs (Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, FWF), Deutschlands (Deutsche Forschungsgemeinschaft, DFG) und der Schweiz (Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung, SNF) für 36 Monate mit einer Gesamtsumme von ca. 900.000 Euro gefördert. Start des Projekts war im März 2021.

Das linguistisch und psychologisch ausgerichtete Forscherteam aus Österreich, Deutschland und der Schweiz möchte untersuchen, welche Typen von Fragesequenzen in Coaching-Prozessen auftreten. Dabei sollen ihre coaching-spezifischen Funktionen, ihre Häufigkeit und Wirksamkeit analysiert werden. Ziel des Projektes sei die „Entwicklung einer

coachingspezifischen Typologie von Fragesequenzen und die Untersuchung ihrer spezifischen Veränderungspotenziale entlang von Coaching-Prozessen“, heißt es auf der umfangreichen Website zum Projekt. Dabei werde mit einem „mixed-methods Forschungsdesign“ gearbeitet, das qualitative linguistische und qualitative sowie quantitative psychologische Methoden kombiniere. Die Datengrundlage der Untersuchung bilden „authentische, auf Video aufgezeichnete und linguistisch transkribierte Coaching-Prozesse aus dem Bereich des systemisch-lösungsorientierten Führungskräfte-Coachings“. Dafür werde eng mit Coaching-Professionals aus der Praxis im gesamten deutschsprachigen Coaching-Raum zusammengearbeitet, um authentische, in Gänze aufgezeichnete Coaching-Prozesse von professionellen Coaches, die im Kontext des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes arbeiten, auswerten zu können.

### Wie können sich Coaches beteiligen?

Da die Videoaufnahmen von Coaching-Prozessen die zentrale Grundlage und den Untersuchungsgegenstand des Forschungsprojektes bilden, sei das Mitwirken von Coaches eine zentrale Voraussetzung für die Beantwortung der Forschungsfragen und das Erreichen der Ziele, betont Projektleiterin Graf. Coaches sind ab sofort eingeladen, Videoaufzeichnungen ihrer Coaching-Prozesse und Daten zu den beteiligten Personen (soziodemografische Daten) zur Verfügung zu stellen. Aufzeichnungen von kompletten Online- oder Face-to-Face-Coaching-Prozessen werden bis Anfang/Mitte 2022 entgegengenommen.

Mit ihrer Unterstützung leisten Coaches nicht nur „einen entscheidenden Beitrag zur Professionalisierung und Evidenzbasierung im Kontext der immer stärker geforderten Prozessforschung zu Coaching“, so Graf. Die Coaches könnten die Aufzeichnungen ebenfalls für ihre Arbeit mit den jeweiligen Klienten und Klientinnen oder für ihre Super- oder Intravisionen verwenden. Des Weiteren wird den beteiligten Coaches ein kostenloses Video-Feedback an der Zürcher Hochschule für Angewandte

Wissenschaften angeboten. Zudem erhalten sie das Angebot einer kostenlosen Teilnahme an einem Workshop zu Fragenpraktiken. (ap)

[bit.ly/34JWGkx](https://bit.ly/34JWGkx)



## Kongress „Coaching meets Research“ findet virtuell statt

**Der 6. Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research“ wurde auf November 2021 verlegt. Die Veranstaltung wird virtuell durchgeführt.**

Bereits im Juni 2020 sollte der 6. Internationale Coachingkongress „Coaching meets Research“ im schweizerischen Olten stattfinden. Aufgrund der Corona-Pandemie wurde die Veranstaltung, die unter gemeinsamem Dach der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführt wird, zunächst auf Juni 2021 verschoben. Nun steht fest: Der Kongress wird am 18. und 19. November 2021 virtuell durchgeführt. Exklusiv-Workshops finden am 17. November statt.

Unter dem Motto „Coaching Essentials 1980–2050“ wird sich der Kongress der Frage widmen: Was ist, was bleibt und was wird die Zukunft im Coaching bringen? Referate des international besetzten Rednerfelds werden live übertragen. Das Programm ist auf der Homepage zum Kongress abrufbar. (de)

[bit.ly/2Uh4qZ8](https://bit.ly/2Uh4qZ8)



## Coaching-Newsletter in Coaching- Magazin-Homepage integriert

**Mit der Einbindung des RAUEN Coaching-Newsletters in die Homepage des Coaching-Magazins sind die Inhalte des Newsletters fortan auch mobil bequem lesbar. Die Magazin-Webseite ist damit um rund 200 Artikel zum Thema Coaching reicher.**

Im Juni feierte der RAUEN Coaching-Newsletter 20-jähriges Jubiläum. Kurz darauf wurde der Newsletter in die Homepage des Coaching-Magazins integriert und ist nun auch mobil optimal zu lesen. Der Newsletter verfügt über ein umfangreiches Archiv, in dem alle Ausgaben seit 2001 und rund 200 coaching-bezogene Fachbeiträge online frei abgerufen werden können. Aktuelle Themen lauten z.B.: Was sollte ein Karriere-Coaching beinhalten? Was können Coaches von den Neurowissenschaften lernen? Welche Coaching-Podcasts hält der Markt bereit?

Der Newsletter kann kostenlos abonniert werden und informiert in zehn Ausgaben jährlich über Hintergründe des Coachings und Entwicklungen in der Coaching-Branche. Diesen Service nutzen derzeit rund 35.000 Personen. (de)

[bit.ly/3hLvR6C](https://bit.ly/3hLvR6C)



## Coaching-Magazin Online

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

- » „Coaches und ihre berufliche Identität“ von Dr. Bernd Schmid (mehrteilige Serie): [www.coaching-magazin.de/autoren/bernd-schmid](http://www.coaching-magazin.de/autoren/bernd-schmid)
- » „Karriere-Coaching“ von Peter Kraushaar: [www.coaching-magazin.de/prozesse-settings/karriere-coaching](http://www.coaching-magazin.de/prozesse-settings/karriere-coaching)
- » Coaching-Tool „Der Arbeits-Markt“ von Meik Brauer: [www.coaching-magazin.de/tools-methoden/der-arbeits-markt](http://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/der-arbeits-markt)
- » „Coaches auf Social Media. So klappt es mit dem Content“ von Cécile Jemmett: [www.coaching-magazin.de/beruf-coach/coaches-auf-social-media](http://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/coaches-auf-social-media)
- » „Chancen und Risiken des Social-Media-Marketings. Wie Coaches Plattformen kontrolliert und zielgruppengerecht nutzen“ von Mike Warmeling: [www.coaching-magazin.de/beruf-coach/chancen-und-risiken-des-social-media-marketings](http://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/chancen-und-risiken-des-social-media-marketings)



## New Normal? Better Normal!

*Reviving - connecting - thriving*

Erleben Sie den **coachingTAG 2021** und lassen Sie sich inspirieren! Tickets auf: [coachingtag.com](http://coachingtag.com)

Your trusted partner  
for highest coaching quality!

**coaching  
TAG | 2021**

11. - 12. November

**New Normal?  
Better Normal!**

*Reviving - connecting - thriving*

### Große Fachkonferenz

Internationale Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung...



### HR Barcamp pitch & present

Spannende Workshops im modernen Format: Best Practice, Methoden, Tools, Programme...



### Gala-Abend mit Verleihung des deutschen Prism Awards

Auszeichnung für das beste Coaching-Angebot eines Unternehmens; Party im Anschluss...





## Rechtssicherheit: dvct legt Ratgeber für Coaches vor

**Der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) gibt einen kompakten Ratgeber zu Rechtsfragen in Coaching, Training und Beratung heraus.**

Was ist bei der Vertragsgestaltung oder hinsichtlich der Rentenversicherungs- und Umsatzsteuerpflicht zu beachten? Welche Regelungen gelten bei der Bewerbung der eigenen Dienstleistungen? Mit dem 140-seitigen Werk „Rechtsfragen in Coaching, Training und Beratung“ legt der dvct einen kompakten Rechtsratgeber für Coaches, Trainer und Berater vor. Das Taschenbuch bietet „einen schnellen Überblick und Vertragsmuster zur Eigennutzung“, teilt der Verband mit. „Dieser Ratgeber hilft Coaches und Trainern mit zahlreichen Erklärungen, Praxisbeispielen und Musterformulierungen, rechtzeitig vor der Auftragsvergabe und -annahme Verbindlichkeit und Rechtssicherheit herzustellen“, konkretisiert dvct-Vorstandsmitglied Lars-Peter Linke den angestrebten Nutzen der Publikation.

Als Autor zeichnet Hans Olbert für den Ratgeber verantwortlich. Olbert ist Rechtsanwalt, Dozent und Rechtsexperte für Themen rund um die Bereiche Weiterbildung, Beratung, Coaching und Training, wie der dvct mitteilt. Bereits 2018 veröffentlichte Olbert das über 600 Seiten starke „Rechtshandbuch für Training, Beratung und Coaching“, erschienen im Verlag managerSeminare.

Der kompakte, vom dvct herausgegebene Ratgeber ist als Taschenbuch zum Preis von 12,90 Euro erhältlich und kann über den Verlag Books on Demand bezogen werden. Der Ratgeber wird zudem als E-Book angeboten. (de)

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



## Social Impact Day der ICF-D

**Die International Coach Federation Deutschland (ICF-D) griff im Juni im Rahmen einer Konferenz die Frage auf: Was bedeutet Nachhaltigkeit in der (Business-)Welt und was haben Coaches damit zu tun? Geladen waren Referenten aus Deutschland und der Welt.**

Am 10.06.2021 fand der erste Social Impact Day der ICF-D statt. Nachgegangen wurde der Frage, wie die „Kraft des Coachings“ auch soziale Zwecke, eine fairere Ökonomie und gesellschaftlichen Wandel unterstützen kann. Die virtuell durchgeführte Konferenz lieferte rund 30 Beiträge deutscher und internationaler Referentinnen und Referenten. Neben diesen nahmen ca. 50 Personen an der Veranstaltung teil, so der Verband. Neben Akteuren aus der Social-Entrepreneurship-Szene waren u.a. auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler geladen. Prof. Dr. Steven Greenland (Charles Darwin University, Australien) und Dr. Alexander Trautrim (University of Nottingham) stellten dar, warum sozial verträgliches Handeln auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll sei. Dr. Nathalie van Meurs (Middlesex University, London) griff den Themenkomplex der Diversität auf und führte, wie die ICF-D mitteilt, aus, dass divers zusammengesetzte Teams erfolgreicher seien als weniger vielfältig aufgestellte, aber auch mehr Konfliktpotential aufwiesen. Coaches forderte die Wissenschaftlerin demnach auf, an diesem Punkt anzusetzen.

Darüber hinaus wurde die Climate Coaching Alliance vorgestellt, eine 2019 ins Leben gerufene globale Initiative von Coaches, die sich in einem Peer-Netzwerk austauschen. Die Initiative sieht ihre Aufgabe u.a. darin, Coaches dabei zu unterstützen, Nachhaltigkeitsthemen im Coaching aufgreifen zu können. (de)

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



## Berufsverband pferdegestützter Coaches gegründet

**Anfang 2021 wurde der Berufsverband pferdegestützter Coaches e.V. (BPC) gegründet. Selbstgesetztes Ziel des Verbands ist es, Qualitätsstandards im pferdegestützten Coaching voranzubringen.**

„Wir sorgen mit unserem Berufsverband für mehr Transparenz, Kompetenz und Forschung und setzen auf Qualität statt Quantität“, heißt es in einer Mitteilung des im Januar 2021 gegründeten BPC. Der Verband, dem bislang 23 Mitglieder angehören, habe es sich zur Aufgabe gemacht, Qualitätsstandards im pferdegestützten Coaching zu fördern. Von seinen Mitgliedern erwartet der Verband u.a. eine Ausbildung zum pferdegestützten Coach mit psychologischen Anteilen, die bei einem Ausbilder mit anerkanntem Hochschulabschluss der Psychologie oder Pädagogik absolviert wurde.

Die Notwendigkeit dieser Regulierung sieht der Verband, wie aus der Mitteilung hervorgeht, auch dadurch gegeben, dass sich jeder als „Pferde-Coach“ bezeichnen dürfe: „Teilweise wird dadurch leider das Klischee bestätigt, dass man beim pferdegestützten Coaching nur Ponys im Kreis führt oder es sich um eine Manager-Bespaßung handelt.“

Sitz des Verbands ist Brühl. Der siebenköpfige Vorstand wird von Prof. Dr. Kathrin Schütz geführt, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius und Inhaberin eines (Ausbildungs-)Instituts im Bereich des pferdegestützten Coachings. (de)

[www.bvp-coaches.de](http://www.bvp-coaches.de)





## Erste Schritte im Beruf „Coach“

### Teil 2: Positionierung und Marketing

*Von Dawid Barczynski*

*Ist eine Coaching-Ausbildung absolviert und der Wunsch, als Coach praktisch tätig zu werden, gefestigt, stellen sich vielfältige Fragen. Diese betreffen Themen wie Versicherungspflichten und Finanzierungsmöglichkeiten, wie im ersten Teil dieses Beitrages (erschieden in Ausgabe 2/2021) dargestellt wurde. Ebenso dürften sich Coaching-Einsteiger fragen: Wie positioniere ich mich im Markt? Welchen Zielgruppen möchte ich mich primär widmen und wie erreiche ich diese?*

Man möchte als Coach arbeiten und hat erfolgreich eine Coaching-Ausbildung absolviert – und jetzt? Wie geht es weiter, was sind die „ersten Schritte“ im Beruf als Coach? Dieser zweiteilige Beitrag möchte hierfür eine Hilfestellung und Orientierung bieten. Der erste Teil (erschieden in Ausgabe 2/2021) beschäftigte sich mit formalen Fragen der Unternehmensgründung, wie u.a. den sehr spezifischen und nicht leicht zu durchschauenden Voraussetzungen der *Freiberuflichkeit* bzw. den Möglichkeiten, die man bei der Anmeldung eines *Gewerbes (Kleinunternehmerregelung)* hat. Ein anderer Aspekt des ersten Teils widmete sich *Finanzierungsmöglichkeiten* der Selbstständigkeit. Wer wie seine Selbstständigkeit anmelden kann und welche Zuschüsse einem dabei zustehen, hängt von vielen individuellen Faktoren ab, weshalb die Nutzung der Informationsstellen (z.B. *existenzgruender.de*) empfehlenswert ist.

Der nun folgende zweite Teil befasst sich mit den Fragen der Positionierung als Coach im großen, undurchsichtigen Coaching-Markt, der Definition von Ziel- und Klientengruppen und damit verbunden der Gewinnung von Klientinnen und Klienten.

## Die Positionierung als Coach

Ohne Klientin bzw. Klienten kein Coaching. Das mag trivial klingen, aber Coaching besteht letztlich aus der Beziehung und Interaktion zweier Menschen – und die eine Person bezahlt die andere hierfür: Es ist auch ein Geschäft, ein Beruf, von dem man leben möchte. Von Coaching zu leben, ist zwar durchaus möglich, allerdings sollten Berufseinsteiger ihre Erwartungen hinsichtlich des Einkommens realistisch einschätzen. Gemäß der Coaching-Marktanalyse 2020 hängt die Erwerbssumme stark von der Coaching-Erfahrung ab (Rauen, 2020):

» *Coaches mit weniger als fünf Jahren Coaching-Erfahrung*

Jahreseinkommen: 74.394 Euro, davon durch Coaching erwirtschaftet: 29,57 Prozent, Coaching-Stundensatz: 134,49 Euro

» *Coaches mit mehr als 15 Jahren Coaching-Erfahrung*

Jahreseinkommen: 136.282 Euro, davon durch Coaching erwirtschaftet: 41,79 Prozent, Coaching-Stundensatz: 214,53 Euro

Entsprechend ist Coaching für sehr viele Personen nicht die einzige Einnahmequelle, wie

die Marktanalyse weiter ausführt: Zwar wird die meiste Arbeitszeit für Coachings aufgebracht (27,77 Prozent der Arbeitszeit), doch daneben werden in aller Regel Dienstleistungen wie Training (13,85 Prozent), Beratung (10,35 Prozent) und Organisationsentwicklung (7,21 Prozent) angeboten (ebd.). Als Berufseinsteiger ist es sinnvoll, diesen Umstand bei der Wahl des Arbeitsbereichs mitzudenken: Sind in meiner Zielgruppe auch Trainings einsetzbar oder kann ich hier Beratungsleistungen – oder andere Dienstleistungen – erbringen? Inwiefern die Option gegeben ist, hängt stark vom gewählten Arbeits- und Klientenbereich ab: Eine Privatperson, mit der man ein Karriere-Coaching durchführt, ist sicherlich nicht an Organisationsentwicklung interessiert, an einem Bewerbungstraining hingegen schon. Zu beachten ist jedoch, dass der Coach erstens *entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen* haben muss, um anderweitige Angebote zu machen. Zweitens gilt es, nur dann weiterführende Angebote (ergebnisoffen) zu unterbreiten, wenn im Coaching-Prozess *entsprechende Entwicklungsbedarfe und Anliegen* entdeckt und angesprochen wurden – Coaching ist eine

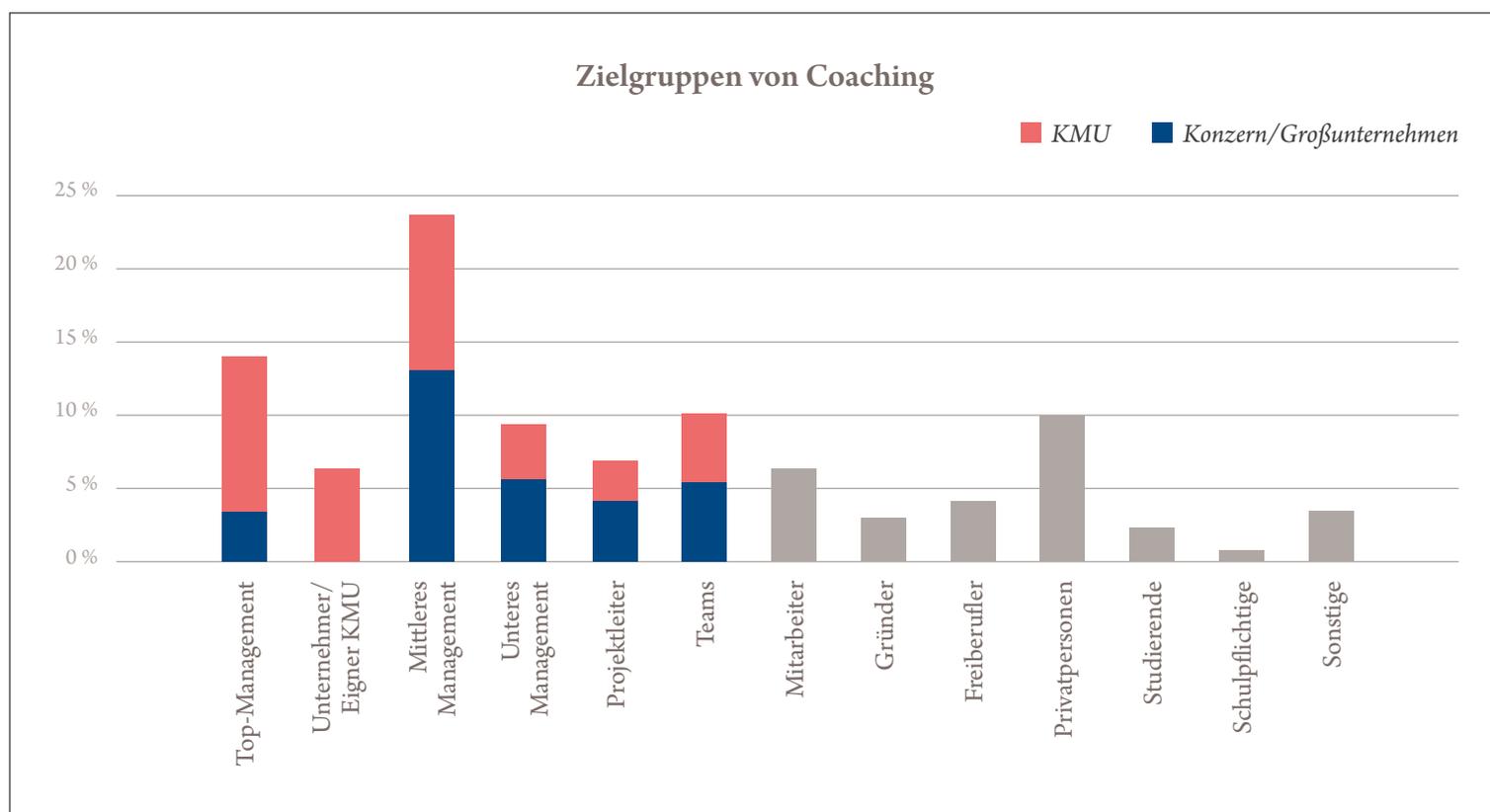


Tabelle 1: Zielgruppen des statistischen Durchschnitts-Coachs (N=528, Mehrfachantworten möglich), nach Rauen (2020).



zeitlich beschränkte Maßnahme, die auf das Wohl und Anliegen des Klienten zielt (Ebermann, 2020).

### Die eigene Nische finden

Die Zielgruppe des Coachs entsteht durch dessen Positionierung im Coaching-Markt. Die Positionierung hängt dabei von diversen individuellen Faktoren ab; die drei zentralen Punkte dabei sind:

- » **Interesse:** Mit welchen Menschen, Berufsgruppen oder Themengebieten möchte ich gerne arbeiten, wo liegen hier meine Interessen?
- » **Kenntnisse und Fähigkeiten:** Wo kann ich mein Wissen (aus Ausbildung, Studium) und meine Fähigkeiten (aus Berufstätigkeit, Coaching-Ausbildung, Fortbildung) am besten einbringen? In welchen Bereichen kenne ich mich bestens aus?
- » **Kontakte und Netzwerke:** Wo habe ich bereits solide Kontakte zu Personen, die meine Klienten sein könnten oder durch die ich an Klienten kommen könnte?

Optimal ist es, wenn sich aus allen drei genannten Punkten ein Arbeitsbereich bzw. eine Zielgruppe herauskristallisiert. Wobei das *Interesse einen besonderen Stellenwert* einnimmt, da man schließlich nicht den riskanten Weg in die Selbstständigkeit wagt, um entgegen der eigenen Neigungen in „langweiligen“ Bereichen zu arbeiten – auch wenn der bisherige Werdegang eben auf jene Bereiche zielt. In einem solchen Fall lohnt es sich, auch hier nach einer für sich geeigneten und interessanten *Nische* zu suchen. Man muss hierbei auch beachten, dass „was aus der Perspektive des Marktes eine Nische ist, aus der Perspektive der selbstständigen ‚One-Man-Show‘ ein ziemlich großes Spielfeld ist“ (Rheinberger, 2013). Zugleich bestätigt ein Blick in die Praxis von Business-Coaches, dass eine große Zielgruppe erwartungsgemäß aus Führungskräften im mittleren und im Top-Management besteht (siehe Tabelle 1, S. 10), Personen ohne Führungsverantwortung kommen sehr selten ins Business-Coaching (Rauen, 2020). Auch muss man sich vor Augen halten, *wer für das Coaching in aller Regel*

*bezahlt* und in der finanziellen Lage ist, es zu tun: 60 Prozent der in Auftrag gegebenen Coachings zahlen Unternehmen, knapp 30 Prozent werden vom Klienten selbst bezahlt, ca. fünf Prozent werden von Klient und Unternehmen zusammen bezahlt (ebd.). Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen in aller Regel nur bestimmten Führungskräfteebenen diese Leistung gewähren.

Insofern ist die Positionierung in der „Nische“ vielmehr auf den Unternehmensbereich oder spezifische Klientenanliegen gemünzt, als auf eine möglicherweise exotische Personengruppe, z.B.: Die Dipl.-Psychologin mit jahrelanger Berufserfahrung bei Tageszeitungen fokussiert ihr Coaching-Angebot auf Führungskräfte dieses Bereichs (Chefredakteure), die aufgrund des in dieser Branche üblichen hohen Zeitdrucks am Burnout leiden. Natürlich ist Branchenkenntnis keine Voraussetzung für ein (erfolgreiches) Coaching, allerdings ist es in der Regel einfacher, dem Klienten auf Augenhöhe zu begegnen, wenn man seine Welt kennt – außerdem kann es ein Vorteil bei der

### Marketing-Maßnahmen, die Auftragszahlen erhöhen [in %]

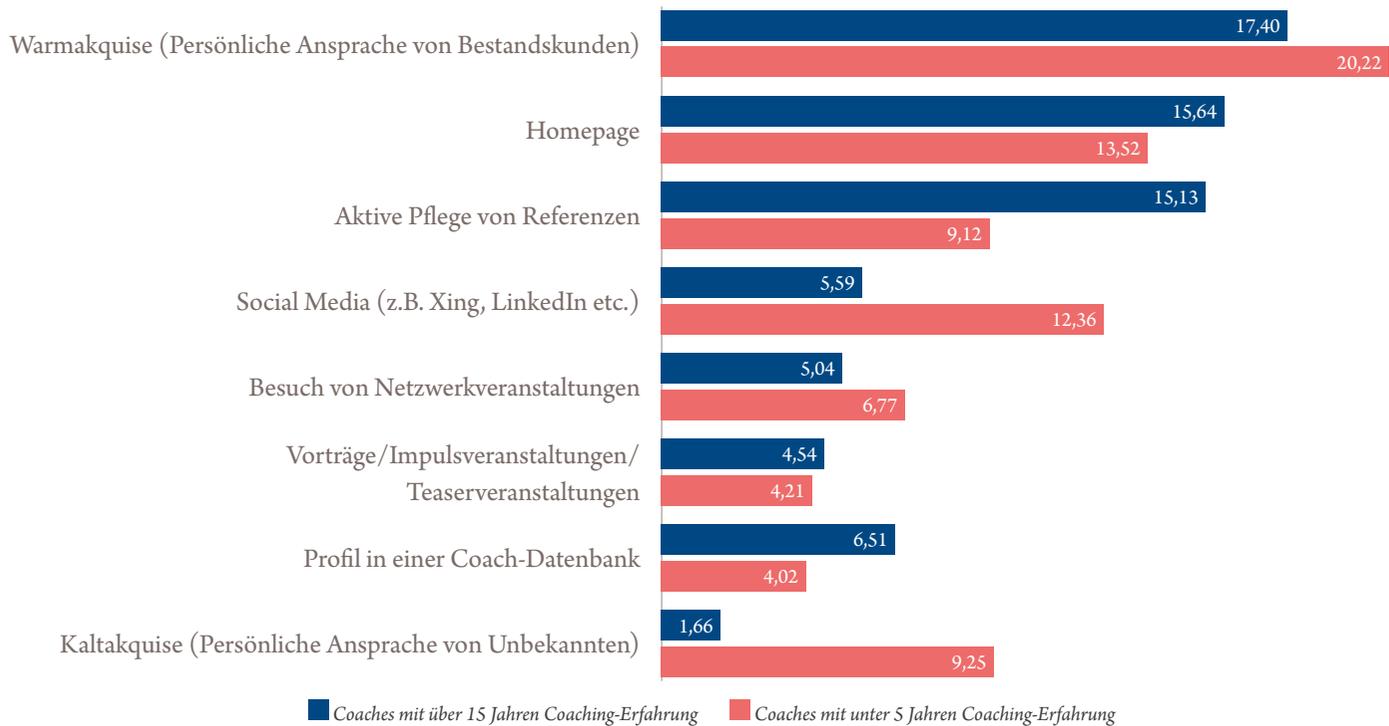


Tabelle 2: gekürzte Darstellung der acht (von 23) wichtigsten Marketing-Maßnahmen, die Auftragszahlen erhöhen (N=199), aus Rauen (2020).

Akquise bzw. beim Vergleich mit konkurrierenden Coaches sein.

#### Die Suche nach Klientinnen und Klienten

Hat man seine Marktstellung gefunden, folgt die schwierige Aufgabe, Klienten zu gewinnen. Die Coaching-Marktanalyse (Rauen, 2020) zeigt, mit welcher Marketing-Maßnahme Coaches tatsächlich Aufträge generieren (siehe Tabelle 2 – aufgeführt werden die acht (von 23) gewichtigsten Mittel). Besonders interessant ist dabei die Aufteilung in zwei Gruppen mit viel Coaching-Erfahrung (über 15 Jahre) und Berufseinsteiger (bis 5 Jahre), was zu deutlich unterschiedlichen Gewichtungen der Maßnahmen führt, kurz: Berufseinsteiger erzielen insbesondere mittels sozialer Medien und Kaltakquisen (direkte Ansprache Unbekannter) mehr Aufträge als gestandene Coaches – sie sind in der Regel jünger, weshalb Social Media ihnen vertrauter ist; und sie haben weniger Bestands- und Referenzkunden, weshalb sie öfters Unbekannte ansprechen müssen.

#### Selbstpräsentation: Im Gespräch bleiben & Content-Pflege

Dass die Pflege von Bestands- und Referenzkunden unabhängig vom Erfahrungsstand des Coachs das *bedeutendste Marketing-Instrument* ist, belegt die Annahme, Coaching sei in erster Linie ein Empfehlungsgeschäft (weitere Auswertungen der Coaching-Markstudie (ebd.) sehen „Empfehlungen durch Dritte“ und „Referenzen“ als die Top-Faktoren schlechthin, um im Coaching-Markt positiv aufzufallen). Allerdings braucht man hierfür einen Kundenstamm. So ist es für den Berufseinsteiger natürlich empfehlenswert, die bestehenden Verbindungen und Netzwerke (aus Beruf, Verwandtschaft, Freundeskreis, Studium, Verein, Nachbarschaft) zu nutzen, um bekannte wie unbekannte Personen auf sich aufmerksam zu machen. Das kann mittels E-Mails, Newsletter, Posts in sozialen Medien oder im direkten persönlichen Gespräch geschehen. Wichtig sei es, proaktiv zu sein und im Gespräch zu bleiben, wobei es gerade am Anfang eine gewisse Überwindung koste, stets und überall seinen

Beruf anzusprechen, wie ein Berufseinsteiger gegenüber dem Coaching-Magazin schildert.

Jene Personen, bei denen man Interesse geweckt hat, suchen dann nach der Homepage des Coachs: Was für den Einzelhandel im Stadtzentrum das Schaufenster ist, ist für den Coach sein Internetauftritt. Hier präsentiert er *möglichst ansprechend gestaltet* (ein nicht zu vernachlässigender Aspekt!) sein Angebot, spricht seine Kenntnisse, Fähigkeiten, (Aus-)Bildung, Ausrichtungen, Referenzen und natürlich seine Person. Es gilt aber, den schwierigen Mittelweg zwischen reiner Selbstdarstellung und überbordender Informationsvermittlung zu finden hin zur Vermittlung *sympathischer professioneller Expertise* (Barczynski, 2016). Konkret bedeutet das u.a., die Homepage regelmäßig mit entsprechendem Content zu füttern (auch relevant im undurchdringlichen SEO-Bereich): Der Coach kann (anonymisierte) Fallbeispiele schildern, um seine Arbeitsweise zu verdeutlichen; Tipps zum Selbst-Coaching oder zur Vorbereitung des Coaching-Prozesses geben; Ratgeber schreiben zwecks Stressabbau



Abb.: Marketing-Schritte für Berufseinsteiger

u.ä. (Rauen & Steinhübel, 2021). Diese Texte haben dann den Vorteil, dass man etwas bei der Hand hat, um es regelmäßig in den sozialen Medien zu posten und so vor einer sehr breiten Öffentlichkeit für sich zu werben.

Zwar sind Homepage und Social Media äußerst wichtige Marketing-Instrumente (siehe Tabelle 2, S.12), jedoch sollte man den mit der Content-Pflege verbundenen Zeitaufwand nicht unterschätzen. Kurz aufgezählt: Schreiben der Beiträge, Betreuung mehrerer Social-Media-Kanäle, Reaktion auf Anfragen, Tweets oder Posts, Gestaltung von Bild- und Infomaterial, ggf. Erstellung von Video- oder Audio-Beiträgen. Liefert man nichts Neues, bleibt man nicht aktuell, so *schwindet die kurzlebige Sichtbarkeit* in den sozialen Medien drastisch.

#### **Professionalität als Argument: Coaching-Verband**

Die Mitgliedschaft in einem Coaching-Verband, d.h., die Auffindbarkeit in einer Verbandsdatenbank, ist zwar laut Einschätzung

der in der Coaching-Marktanalyse befragten Coaches mit Platz 14 von 23 ein mittelmäßiges Instrument zur Generierung von Aufträgen (Rauen, 2020), allerdings erzielen Coaching-Verbandsmitglieder höhere Honorare (ebd.):

#### » *Coaching-Verbandsmitglied*

Jahreseinkommen: 110.377 Euro, davon durch Coaching erwirtschaftet: 37,91 Prozent, Coaching-Stundensatz: 184,34 Euro

#### » *Nicht-Mitglieder*

Jahreseinkommen: 98.694 Euro, davon durch Coaching erwirtschaftet: 36,47 Prozent, Coaching-Stundensatz: 167,05 Euro

Da Coaching-Verbände primär die Professionalität und Seriosität eines Coachs zertifizieren, ist eine Mitgliedschaft insofern als *indirektes Marketing-Instrument*, als Argument bei der Klientenansprache zu betrachten: Im unregulierten Coaching-Markt sind eindeutige Qualitäts- und Standardnachweise für den Auftraggeber nicht ohne Belang. Zudem bieten viele Verbände in regelmäßigen Abständen (Netzwerk-)Veranstaltungen für ihre Mitglieder an, bei denen sie mit Unternehmensver-

**COACH  
Datenbank**

[suche.coach-datenbank.de](https://suche.coach-datenbank.de)

Auf der Suche nach dem passenden Business-Coach?  
Die Coach-Datenbank – seit über 19 Jahren erfolgreich!

Telefon +49 541 98256-777  
E-Mail: db@rauen.de

treten bzw. diversen Klientengruppen zusammenkommen. Ein Blick in Tabelle 2 (S. 12) der effektiven Werbemaßnahmen zeigt, dass dies bei Anfängern wie Erfahrenen ein solides Mittel der Auftragsgenerierung ist.

Eine Mitgliedschaft einzig aufgrund des Marketing-Aspekts anzustreben, greift sicherlich zu kurz, denn hiermit vermittelt und fördert man ein *bestimmtes Welt- und Berufsbild*. Außerdem ist die Mitgliedschaft mit Kosten verbunden. Diese fallen zwar verglichen mit anderen Werbemaßnahmen gering aus, jedoch ist hier eine Kosten-Nutzen-Rechnung ungleich schwieriger, weil nicht allein auf Marketing reduzierbar: Nach einer Übersicht des Coaching-Reports (2021) beginnen die Jahresbeiträge bei etwa 120 Euro (DFC) bzw. 250 Euro (DBVC), 300 Euro (DCV) und ca. 350 Euro (ICF).

#### **Professionalität und Auffindbarkeit: Coach-Datenbanken & Werbung**

Eine *Kombination aus Professionalitätsausweis und direktem Marketing-Instrument* stellen

hingegen einige Coach-Datenbanken dar. Ähnlich den Verbänden weisen sie qua Mitgliedschaft einen bestimmten Standard des Coachs aus, Voraussetzungen sind dabei abhängig vom Anbieter u.a. die Mitgliedschaft in einem Coaching-Verband, ein Mindestmaß an Berufserfahrung, eine absolvierte Coaching-Ausbildung. Allerdings gibt es auch zahlreiche Datenbankanbieter ohne jedwede Aufnahmekriterien. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Dienstleister ein finanzielles Interesse daran haben, dass ihre Mitglieder von möglichst vielen Interessenten gefunden werden und so Aufträge generieren – schließlich können unzufriedene Coaches ihre in aller Regel kostenpflichtigen Datenbankeinträge kündigen. Bezüglich der Kosten ist eine konkrete Aussage kaum möglich, da die Bezahlmodelle und Tarife der diversen Anbieter sich zu sehr unterscheiden, hier müssen Interessierte aktiv vergleichen.

Jedenfalls gilt auch hier – unabhängig davon, ob es sich um einen Eintrag in einer kommerziellen Coach-Datenbank oder einer Verbandsdatenbank handelt: Das eigene *Coach-Profil muss stets aktuell sein*, Bilder der eigenen Person in guter Qualität sind zwingend. Als Mitglied sollte man sich vor Augen führen, dass derlei Datenbanken für potentielle Klienten auch *Vergleichsportale* sind. Man muss sich also im Grunde direkt mit der Konkurrenz messen, was gerade als Berufsanfänger nicht leicht ist: Entsprechend generieren erfahrene Coaches mehr Aufträge mittels eines Datenbankprofils als Einsteiger, wobei es auch für sie ein durchaus gewinnbringendes Marketing-Instrument ist (siehe Tabelle 2, S. 12).

Abschließend gibt es den Bereich der *traditionellen Werbung*. Die Möglichkeiten sind hier sehr vielfältig, sodass es zu überlegen gilt, wo, wie und welche Zielgruppe man ansprechen möchte, zumal es auch eine Kostenabwägung ist. Online-Werbung auf einschlägigen coaching-relevanten Homepages sehen sicherlich sehr viel mehr Menschen, als beispielsweise Print-Anzeigen in einer Fachzeitschrift – Letztere wird dagegen ausschließlich von Personen in die Hand genommen, die sich aktiv mit dem Thema beschäftigen. Zudem täuscht die

Auffassung, dass eine Anzeige unmittelbar zu Aufträgen führt. Die Wirkung vieler Werbemaßnahmen zielt vielmehr auf die Erhöhung der eigenen Bekanntheit in einem Bereich, an den man *mit den eigenen vorhandenen Mitteln nicht herankommt*.

### Fazit

Marketing im Coaching-Bereich ist nicht leicht, insbesondere für Berufsanfänger. Das mit Abstand effektivste Mittel, Klienten zu gewinnen, sind *Weiterempfehlungen und Referenzen*. Berufseinsteiger müssen sich daher in Geduld üben und vor allem das nutzen, was sie schon haben: Ihre Netzwerke und Kontakte. So kommen sie ggf. an erste Aufträge,



#### Ratschläge für angehende Coaches (Podcast):

In der sechsten Folge des Podcasts „Business-Coaching and more“ werden zahlreiche Tipps und Hinweise für angehende Coaches gegeben. Weitere Folgen befassen sich mit Themen wie u.a. der Definition von Erfolg im Coaching, dem Umgang mit schwierigen Klienten oder Coaching-Wirkfaktoren.  
[www.rauen.de/podcast](http://www.rauen.de/podcast)

#### Coaching-Marktanalyse 2021:

Die aktuelle Marktanalyse 2021 ist jetzt online. Sie gibt Auskunft, welche Marketing-Mittel Coaches einsetzen und wie effektiv diese Mittel sind. Darüber hinaus wird ersichtlich, welche Klientengruppen und Branchen Coachings anfragen. Besonders interessant für jene, die dabei sind, ihre Position im Markt zu finden.  
[www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)

#### Coaching-Report:

Hier finden Coaches und Interessierte eine Überblicksseite zu allen Bereichen des Themas Coaching. Zudem gibt es viele weiterführende Informationen sowie ein Coaching-Lexikon.  
[www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)

können ihre hier gewonnenen Erfahrungen in Content für ihre Internetauftritte verwerten, was wiederum ihre Sichtbarkeit im Markt erhöhen kann. Abgeschlossene Coachings führen abermals zu Referenzen und Weiterempfehlungen. Kommen dann noch weitere Instrumente wie Mitgliedschaften in Coaching-Verbänden oder Coach-Datenbanken (sowie eventuelle Werbemaßnahmen) hinzu, verbreitert sich der Kreis potentieller Coaching-Klienten. Allerdings muss man dafür stets alle Kanäle füttern, alle Kontakte pflegen, sich im Gespräch halten. Marketing für Coaches ist mühsame Arbeit.

**Dawid Barczynski**

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

### Literatur

- » **Barczynski, D. (2016)**. Marketing im Coaching. Versprich nicht, was du nicht halten kannst. *Coaching-Magazin*, 9(4), S. 45–47.
- » **Coaching-Report (2021)**. *Coaching-Verbände*. Abgerufen am 30.07.2021: [www.rauen.de/coaching-report/coaching-markt/verbaende.html](http://www.rauen.de/coaching-report/coaching-markt/verbaende.html)
- » **Ebermann, D. (2020)**. Auf das „Wie“ kommt es an. Weshalb Verkauf im Coaching-Kontext anderen Regeln folgen sollte. *Coaching-Magazin*, 13(2), S. 47–48.
- » **Rauen, C. (2020)**. *Coaching-Marktanalyse März 2020*. RAUEN Coaching. Abgerufen am 27.07.2021: [www.rauen.de/verlag/coaching-marktanalyse.html](http://www.rauen.de/verlag/coaching-marktanalyse.html)
- » **Rauen, C. & Steinhübel, A. (2021)**. Ratschläge für angehende Coaches. *Business-Coaching and more (Podcast)*, Folge 6. Abgerufen am 02.08.2021: [www.rauen.de/coaching/podcast.html](http://www.rauen.de/coaching/podcast.html)
- » **Rheinberger, U. (2013)**. Mut zur Nische. Positionierung für selbstständige Coaches. *RAUEN Coaching-Newsletter*, März 2013. Abgerufen am 23.07.2021: [www.coaching-magazin.de/beruf-coach/mut-zur-nische](http://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/mut-zur-nische)

## Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



**Marc Pernstich**  
PERNSTICH BERATUNGEN

„Grundlage meiner Beratungen sind die individuellen Bedürfnisse meiner Kundinnen und Kunden und ihre beruflichen und persönlichen Situationen. Dabei bin ich mir des Umstandes bezüglich Individualität des Menschen, seines Umfeldes und seiner aktuellen und künftigen Situation bewusst.“



CH – 8280 Kreuzlingen | Tel.: +41 71 6721500  
[www.p-beratung.ch](http://www.p-beratung.ch)

[www.coach-datenbank.de/coach/marc-pernstich.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/marc-pernstich.html)



**Nicole Freckmann**  
Freckmann – Coaching, Supervision & Mediation

„Ich mag neue Herausforderungen und bringe gerne den Mut auf, neue Wege zu gehen. Der Umgang mit unterschiedlichen Menschen und deren Einzigartigkeit bereichern meine Arbeit und mich ganz persönlich.“



22159 Hamburg | Tel.: 0163 3127975  
[www.freckmann-coaching.de](http://www.freckmann-coaching.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/nicole-freckmann.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/nicole-freckmann.html)



**Clara-Antonia Schöller**  
CA Schöller Coaching & Training

„Als Young Professional stehst Du vor der Herausforderung, einen Berufsweg einzuschlagen und zu gehen, der zu Dir und Deinem persönlichkeitsorientierten Berufsprofil passt. In dieser besonderen Lebensphase unterstütze und stärke ich Dich als Karriere-Coach, sodass Du Deine berufliche Zukunft sicher und gezielt gestaltest und so Dein volles Potential entfaltest.“



85737 Ismaning | Tel.: 0151 29504775  
[www.ca-schoeller.com](http://www.ca-schoeller.com)

[www.coach-datenbank.de/coach/clara-antonia-schoeller.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/clara-antonia-schoeller.html)



**Carina Waldhoff**

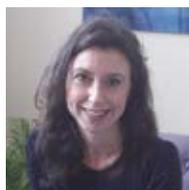


„Die wichtigsten Ressourcen bringen Sie mit ins Coaching – ich unterstütze Sie dabei, Ihre Ziele, Werte, Stärken und Kompetenzen in Einklang zu bringen.“



20251 Hamburg | Tel.: 0174 2497326  
[www.carinawaldhoff.de](http://www.carinawaldhoff.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/carina-waldhoff.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/carina-waldhoff.html)



**Ina Schreiber**  
Beratung Coaching Ina Schreiber

„Seit 2014 begleite ich Menschen im privaten und beruflichen Kontext in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.“



52062 Aachen | Tel.: 0241 41211051  
[www.coaching-ina-schreiber.de](http://www.coaching-ina-schreiber.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/ina-schreiber.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/ina-schreiber.html)



**Laura Wundt**  
Laura Wundt | Coaching

„Als systemischer Coach ist es meine Aufgabe, mit Ihnen zusammen Ihre Kraft und Kreativität durch neue Blicke zu erkennen und Sie mit Ihrer eigenen Motivation und Stärke an Ihr Ziel zu führen.“



81371 München | Tel.: 089 99529720  
[www.coaching-wundt.de](http://www.coaching-wundt.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/laura-wundt.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/laura-wundt.html)



**Dr. Theresia Maria Tauber**  
Coaching und Teamcoaching



„Jeder Mensch und jedes Team tragen in sich alles, was sie für Resilienz und gelungene Entfaltung benötigen. Jedoch ist das oft zugedeckt von hinderlichen Automatismen: Man geht immer wieder dieselben Wege, tappt immer wieder in dieselben Fallen. Daher basiert meine Herangehensweise auf achtsamkeitszentrierten, moderativen Methoden.“



82061 Neuried | Tel.: 0151 43182232  
[www.drtheresiatauber.de](http://www.drtheresiatauber.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/theresia-maria-tauber.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/theresia-maria-tauber.html)



**Bernd Köpke**  
accognis



„Als Coach begleite ich Führungskräfte, Talents und Teams durch persönliche und berufliche Veränderungen. Als Berater und Moderator bringe ich Menschen zusammen, die etwas bewegen, entwickeln und transformieren wollen.“



40882 Ratingen | Tel.: 0170 5842099  
[www.berndkoepke.de](http://www.berndkoepke.de)

[www.coach-datenbank.de/coach/bernd-koepke.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/bernd-koepke.html)



## Interview mit Christine Moscho

Was Consultants ins Coaching führt

*Ein Gespräch mit David Ebermann*

*Christine Moscho beschreibt die Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen und hierbei die Bedürfnisse aller wahrzunehmen, als eine ihrer Stärken. Diese kommt der Wirtschaftsingenieurin sowohl im Rahmen ihres Engagements für den DBVC – sie ist 2. Vorsitzende des Verbands – als auch im Kontext ihrer Coachings von Führungskräften und Teams zugute. Auch Consultants zählt Moscho zu ihren Klientinnen und Klienten. Wie es gerade hier gelingt, eine Balance zwischen Arbeitsanforderungen und persönlichen Bedürfnissen herzustellen, ohne aus dem System zu fallen, erläutert die ehemalige Unternehmensberaterin.*

## **Sie sind 2. Vorsitzende des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC). Was hat Sie motiviert, sich 2018 in den Vorstand des Verbands wählen zu lassen?**

Es gab Gespräche mit den damaligen Vorstandsmitgliedern, die den Eindruck hatten, dass meine Kompetenzen den Vorstand gut ergänzen könnten. Da der Verband mir sehr wichtig ist, war ich aufgeschlossen, mich zur Wahl zu stellen. Ich bin bereits 2012 in den DBVC, der für seine Mitglieder und so auch für mich eine professionelle Heimat darstellt, eingetreten. Es war mein Anliegen, etwas zurückzugeben und dazu beizutragen, die Mitglieder und ihre Arbeit noch besser zu vernetzen. Ich kenne sehr viele unserer engagierten Mitglieder und Gremienleiter in den Regionalgruppen sowie Fachausschüssen und glaube, jemand zu sein, der Menschen und ihre unterschiedlichen Ziele und Erwartungen gut zusammenbringen und verbinden kann. Das ist für einen Verband wichtig und für die Mitglieder bereichernd. Jedenfalls wird es mir aus dem DBVC entsprechend zurückgespiegelt.

## **Sie verstehen die vernetzende Arbeit als den Kern Ihrer Aufgaben im Verband?**

Der DBVC verfolgt ein Vier-Säulen-Konzept und setzt damit auf die Einbindung von Akteuren aus allen Bereichen, die für Coaching wichtig sind: Coaches, Coaching-Weiterbildungsanbieter, Unternehmens- und Wissenschaftsexperten. Als Vorstand bilden wir u.a. diese Struktur ab. Jedes Vorstandsmitglied übernimmt eine spezifische Rolle und Zuständigkeit. Ich bin insbesondere für den Bereich der Coaches verantwortlich, in dem ich mich auch sehr wohlfühle, da ich selber als Coach tätig bin. Somit bin ich z.B. auch für die Zusammenarbeit mit den Regionalgruppen des Verbands, für die ich als Ansprechpartnerin fungiere, und für Veranstaltungen zuständig – natürlich immer in enger Abstimmung mit den Vorstandskollegen und der DBVC-Geschäftsstelle, ohne die sowieso nichts liefe.

## **Der DBVC setzt sich für die Weiterentwicklung der Profession Coaching ein. Wo sehen Sie aktuell wichtige Bedarfe?**

Im Verband befassen wir uns derzeit unter anderem mit der Frage, wie professionelles Online-Coaching aussieht. Wir arbeiten daran, Klarheit darüber herzustellen, was in diesem Bereich benötigt wird. Es geht darum, sich bewusstzumachen, dass Online-Coaching eben nicht nur ein weiteres Medium ist, sondern auch spezifische Kompetenzen erforderlich sind, um in diesem Setting gut zu coachen.

*Business-Coaches müssen – um nur einen sehr wichtigen Aspekt hervorzuheben – in der Lage sein, auf Augenhöhe zu agieren. Hierfür ist es unerlässlich, dass sie einen Eindruck davon haben, wie ihre Klienten arbeiten. Sie müssen zwar keine Experten auf dem Gebiet ihrer Klienten sein, sollten aber ein gutes Hintergrundverständnis für deren Tätigkeit mitbringen.*

Anzumerken ist hierbei, dass der DBVC zwar hohe Qualitätsansprüche und Standards hat und eine generelle Werthaltung voraussetzt, aber nicht vorgibt: „Das muss es sein! So hat das auszusehen und nicht anders!“ Zudem bleiben aber auch jene Themen, die in unserem Kompendium festgeschrieben sind, unglaublich wichtig. Als Verband für Business-Coaching möchten wir darüber aufklären und auch jüngeren Coaches mitgeben, was es braucht, ein guter Business-Coach zu sein.

## **Was ist aus Ihrer Sicht von zentraler Bedeutung, um ein guter Business-Coach zu sein?**

Business-Coaches müssen – um nur einen sehr wichtigen Aspekt hervorzuheben – in der Lage sein, auf Augenhöhe zu agieren. Hierfür ist es

unerlässlich, dass sie einen Eindruck davon haben, wie ihre Klienten arbeiten. Sie müssen zwar keine Experten auf dem Gebiet ihrer Klienten sein, sollten aber ein gutes Hintergrundverständnis für deren Tätigkeit mitbringen. Das sehe ich als äußerst bedeutend an, um im Business-Coaching wirksam zu werden.

## **Seit 2010 sind Sie als Coach tätig. Wer sind Ihre Klientinnen und Klienten und welche Themen bringen diese ins Coaching mit?**

Das sind zum einen Führungskräfte. Ein häufiger Coaching-Anlass besteht darin, dass jemand eine Führungsrolle übernimmt und sich mit einer Herausforderung konfrontiert sieht, die sich mit folgendem Satz umschreiben lässt: „What got you here, won't get you there.“ Dies bedeutet so viel wie: Was bisher zum Erfolg geführt hat, ist fortan nur noch bedingt hilfreich. Es geht dann darum, sich ein Stück weit neu zu definieren und zu lernen, verstärkt auf Ressourcen zurückzugreifen, die zuvor noch nicht so sehr benötigt wurden. Peter Drucker sagte, wer führen wolle, müsse genau eine Person, nämlich sich selbst, führen. Dieses Zitat, das eigentlich aus der Beratung bzw. der Managementlehre stammt, reicht sehr schön in den Bereich des Coachings rüber. Im Vorstands-Coaching geht es mehr um Sparring, um Ideen und Haltungen oder auch darum, die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf bestimmte Themen zu reflektieren. Oft erlebe ich, dass Vorstände im Unternehmen relativ einsam sind und den Kontakt zu dem, was vor Ort gebraucht wird, verloren haben. Zum anderen arbeite ich oft mit Teams, die sich beispielsweise neu finden müssen, weiterentwickeln wollen, mit Konfliktthemen zu kämpfen haben oder in eine neue Projektphase einsteigen und sich dafür gut aufstellen möchten.

## **Sie coachen auch Consultants ...**

Richtig, das ist mein Hintergrund. Ich bin von 1998 bis 2010 Beraterin gewesen. Für meine heutige Arbeit als Coach ist das weiterhin ein

Anknüpfungspunkt, weil das Beratungsfeld spezielle Anforderungen aufweist.

### **Kommen Consultants mit spezifischen Themen ins Coaching?**

Consultants kommen oft mit einer sehr hohen Leistungsorientierung. Zudem handelt es sich häufig um sogenannte insecure overachievers, um einen Fachterminus aus der Beratung zu verwenden. Das bedeutet, dass die Betroffenen – obwohl sie bereits tolle und überdurchschnittliche Leistungen erbringen – unsicher sind, ob sie den an sie gestellten Ansprüchen gerecht werden. Dies betrifft Männer und Frauen gleichermaßen. Diese Sicherheit herzustellen, ist im Coaching von Consultants oftmals der erste Schritt. Dazu kommt die Arbeit mit den Partnerinnen und Partnern der Unternehmensberatungen (*äquivalent zur Geschäftsführung*). Für diese geht es eher um die Reflexion von Fragen wie: Wofür möchte ich stehen? Wie möchte ich die Partnerrolle ausfüllen? Wie kann ich meinen Business-Case aufsetzen?

*Im Coaching arbeite ich viel mit Spiegelungen und Feedbacks. Ich teile meinem Gegenüber mit, wie ich es gerade erlebe. Das ist einer meiner zentralen Ansätze.*

### **Wie sehr hilft Ihnen die eigene Erfahrung im Consulting-Feld?**

Es ist hilfreich, dass ich die Arbeitsatmosphäre, die in der Branche herrscht, und den Druck, den viele Consultants verspüren, kenne. Berater sind oft von montags, wenn sie morgens um fünf Uhr zum Flughafen fahren, bis donnerstags, wenn sie abends um 23 Uhr ins Homeoffice zurückkehren, oder noch länger unterwegs. Hier herrschen Arbeitszeiten und -modelle, die man in anderen Unternehmen eher nicht kennt. Hinzu kommt, dass sich die sehr leistungsbereiten Kollegen oft gegenseitig zu noch mehr Leistung anstacheln, und es

macht ja auch – gerade den jüngeren Leuten in der Branche – sehr viel Spaß, im direkten Kontakt mit Klienten zu arbeiten, Analysen durchzuführen und zu überlegen, wie es vorgehen kann. Hier eine Balance herzustellen, ohne aus dem System zu fallen, ist oft ein Anliegen im Coaching.

### **Kommt hier das Thema Achtsamkeit ins Spiel?**

Ja, durchaus. Es geht aber nicht ausschließlich darum, z.B. morgens für zehn Minuten zu meditieren, sondern darum, dass die Person sich und ihre Stärken sehen kann, und befähigt wird, Dinge aus einem anderen Blickwinkel wahrzunehmen. Wenn z.B. ein Gespräch mit einem Projektleiter oder Partner ansteht, ist es wichtig, zu merken: Ich habe auch eine Stimme und kann Fragen stellen, um beispielsweise unnötige Mehrarbeit zu vermeiden.

### **Würden Sie Coaching-Einsteigern raten, ihre Zielgruppen zunächst der eigenen Felderfahrung entsprechend zu bestimmen?**

Inzwischen kenne ich sehr viele Lebensläufe von tollen Coaches, die auf ganz unterschiedliche Weisen funktionieren. Daher bin ich der Auffassung, dass es stärker um die Frage geht, was jemanden dazu gebracht hat, Coach zu werden. Klar, der Hintergrund spielt oft eine große Rolle und ein grundlegendes Verständnis für die Arbeit der Klientinnen und Klienten sollte vorhanden sein. Ich denke aber, dass man hier keine generelle Empfehlung aussprechen kann.

### **Auf Ihrer Homepage heißt es, Sie arbeiten stärken- und lösungsorientiert. Was verstehen Sie darunter?**

Coaching sollte nicht defizitorientiert sein. Wir Coaches sind davon überzeugt, aber unsere Klienten wissen es oft noch nicht. Sie kommen oft mit der Haltung ins Coaching, dieses und jenes nicht zu können. Unter Stärken-, Ressourcen- und Lösungsorientierung verstehe ich, Menschen wieder auf den Weg

*Es geht hier aber um etwas mehr als einen Perspektivwechsel, nämlich darum, Verständnis für die Unterschiedlichkeit des Menschen herzustellen und auf dieser Basis ein Zusammenspiel zu ermöglichen.*

zu bringen, sich zu vergegenwärtigen, was sie erreichen möchten, was sie dafür benötigen und was sie bereits mitbringen.

### **Hätten Sie ein Praxisbeispiel, um dies zu illustrieren?**

Ich coachte eine Führungskraft, die in dieser Rolle neu war und kurz vor ihrem ersten Workshop stand. Im Coaching ging es darum, dass sie im Hinblick auf die Veranstaltung sehr aufgeregt war. Sie konnte gut erklären, wie sich diese Aufregung zeigte. Mit ihr habe ich den anstehenden Workshop visualisiert. Wir haben alle Teilnehmer in den Blick genommen und reflektiert: Wie stehen diese zu ihr? Was weiß sie über die Personen? Wer steht ihr nah und kann als Ansprechpartner fungieren? Danach hatte sie ein ganz anderes Bild von dem Workshop und von den Teilnehmern. Für sie war dies bereits der Clou, der es ihr ermöglicht hat, ganz anders in die Veranstaltung hineinzugehen. Eine andere Klientin, eine noch relativ junge Führungskraft, wollte eine Führungsfunktion übernehmen, verhielt sich jedoch nicht entsprechend. Sie unterstützte zwar diejenigen, die sie führen sollte, gab der übergeordneten Leitungsebene aber keinerlei Rapport. Sie nahm sich einerseits stark zurück und arbeitete im Hintergrund, war aber andererseits irritiert, weil sie nicht gesehen wurde. In einem solchen Fall kann im Gespräch lösungsorientiert gefragt werden, wie sich die Klientin unter Rückgriff auf eigene Ressourcen und Stärken verhalten könnte, damit sie wahrgenommen und entsprechend gewürdigt wird.

### **Verspürt man in einem Fall wie dem letztgenannten mitunter die Verlockung, auch Ratschläge zu erteilen?**

Im Coaching arbeite ich viel mit Spiegelungen und Feedbacks. Ich teile meinem Gegenüber mit, wie ich es gerade erlebe. Das ist einer meiner zentralen Ansätze. In den ersten Jahren dachte ich oft: „Das Problem ist mir bekannt. Ich weiß, was Du machen musst.“ Aber mit der Zeit merkt man immer deutlicher, dass die individuell sinnvollen Lösungen ganz anders aussehen können.

### **Sie setzen auch Testverfahren zur Erstellung von Persönlichkeits- bzw. Motivationsprofilen ein ...**

Ich arbeite mit dem MBTI (*Myers-Briggs-Typenindikator*), ein aus der Jung'schen Theorie abgeleitetes Verfahren, und mit dem Reiss Motivation Profile, mit dem sich auf das Thema Lebensmotive gucken lässt. Ich sage nicht, dass man die Verfahren einsetzen muss. Ich nutze

sie sehr selektiv. Gerade Consultants kennen den MBTI oftmals schon, sodass man hier gut ansetzen kann.

### **In welchen Fällen bietet sich der Einsatz solcher Testverfahren besonders an?**

Ich setze die Verfahren immer dann ein, wenn Klienten danach fragen oder wenn ich das Gefühl habe, dass die Einsichten, die sie dadurch gewinnen können, besonders nützlich wären. Ein Beispiel: Wenn sich ein Teammitglied darüber wundert, dass niemand seiner Mitstreiter so zahlen-, daten- und faktenorientiert ist, wie es selber, kann es sehr hilfreich sein, anhand des Profils die eigenen Präferenzen zu beleuchten und in diesem Zuge zu reflektieren, dass es unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Präferenzen gibt. Dies hilft der sehr sachlichen und faktenorientier-

ten Person, den – übertrieben gesprochen – immer strahlend freundlichen und überschäumenden Kollegen besser zu verstehen und nicht zu denken: Meine Güte, der macht einen Zirkus, dabei sollte er sich besser so verhalten, wie ich es tue. (*lacht*) Es geht hier aber um etwas mehr als einen Perspektivwechsel, nämlich darum, Verständnis für die Unterschiedlichkeit des Menschen herzustellen und auf dieser Basis ein Zusammenspiel zu ermöglichen.

### **Testverfahren können demnach in der Arbeit mit Teams wertvoll sein?**

Ja, auch dafür sind die Verfahren gedacht. Inzwischen arbeite ich im Team-Coaching aber sehr viel intensiver mit Retesting und Lösungsfokussierung, um direkt in die Ressourcenarbeit einsteigen zu können.



Foto: Thomas Geisel



### Wie ermitteln Sie die Ziele eines Teams?

Oft höre ich zu Beginn Aussagen wie: „Es herrscht eine derart schlechte Stimmung bei uns. Es sind so viele Themen zu bearbeiten, dass wir gar nicht wissen, wo wir anfangen sollen. Jeder hat eine andere Vorstellung davon, was am dringlichsten ist.“ Dann bietet es sich an, einen Workshop durchzuführen, um zu klären, wie die Zukunft gemeinsam gestaltet werden soll. Daraus ergeben sich dann wiederum die weiteren Entwicklungsziele.

### Wird in der Arbeit mit Teams auch das Einzel-Setting eingesetzt?

Man kann Team-Coachings ganz unterschiedlich aufsetzen. Im Rahmen der Zielorientierung können auch Einzelgespräche geführt werden, um herauszuarbeiten, was jedes einzelne Mitglied benötigt. Viele Klienten sind froh, wenn etwas in einer sehr lösungsorientierten Struktur erarbeitet wird. Ich kann hier ein Beispiel skizzieren: Ich begleitete ein Ingenieursteam, bestehend aus 16 Herren im Alter von Anfang 20 bis Mitte 50. Anfangs saßen wir im Stuhlkreis zusammen.

Hier gab es schon das erste Murren, was sich jedoch änderte, als das Team merkte, dass mittels des Reteamings wirklich positiv orientiert gearbeitet werden sollte. Im Reteaming gehen wir zunächst folgendermaßen vor: Jede Person stellt zwei Aspekte vor, die sie selbst betreffen, und anschließend nennen zwei oder drei andere Teammitglieder Dinge, die sie an der Person schätzen. Hier eröffnet sich eine neue, motivierende Wahrnehmung: „So haben wir ja noch nie miteinander gesprochen. Wow, so sehen die mich?“ Ich habe dieses Beispiel angeführt, weil man – zumindest dem Klischee nach – annehmen würde, dass eine solche Kommunikation unter Männern noch seltener vorkommt als unter Frauen. Ich kann aber auch einen Fall beschreiben, in dem ich ein rein weiblich besetztes Team begleitete. Mittags waren wir in Richtung Zieldefinition unterwegs. Es lief eigentlich super, dennoch gab es Bedenken: „Wie sollen wir das nur alles umsetzen?“ Als wir nachmittags bereits verdichtet hatten, was die nächsten konkreten Schritte sein sollten, herrschten große Erleichterung und die Überzeugung, die Schritte auch gehen zu können. Ich finde es immer sehr schön, wenn sich die Situation aufhellt und Zweifel von einer klaren und positiven Orientierung abgelöst werden.

**Sie arbeiten auch mit dem Konzept der fünf Dysfunktionen eines Teams von Patrick Lencioni: Spielen Glaubenssätze der Mitglieder eine Rolle, wenn sich im Team z.B. fehlendes Vertrauen oder Scheu vor Konflikten und Verantwortung bemerkbar machen?**

Das Konzept funktioniert sehr gut in der Arbeit mit Leadership- bzw. Vorstandsteams. Das Thema Verantwortung ist hier extrem wichtig. Sich zu trauen, eine kontroverse Meinung zu äußern bzw. eine solche anzuhören, ohne sie als Angriff zu verstehen, ist für diese Teams ebenfalls sehr bedeutend. Um auf die vorherige Frage zurückzukommen: In diesem Kontext bietet es sich natürlich an, auch im Einzel-Setting zu arbeiten. Glaubenssätze zu hinterfragen, kann dann definitiv eine Rolle spielen. Die Annahme, allen gefallen zu müssen, ist auch unter Personen in Leadership-Verantwortung nicht selten anzutreffen. Das gilt ebenso für den Wunsch, immer harmonisch arbeiten und einer Meinung sein zu müssen. In der Kommunikation nach außen ist es natürlich richtig, mit einer Stimme zu sprechen, aber nicht hinsichtlich des internen Abstimmungsprozesses. Auch Machtthemen kommen hier zum Tragen, wenn jemand z.B. wichtige Informationen für sich behält. Aufgedeckt werden Glaubenssätze häufig, indem ich Teamgesprächen zuhöre und anschließend meine Beobachtungen spiegle.

**Neben dem Coaching sind Sie als Trainerin tätig. Gibt es Coaching-Fälle, in denen Sie ergänzend auch Trainings-Elemente nutzen – oder andersherum?**

Als Trainerin bin ich niemand, der die ganze Zeit referiert und vorgibt, was zu tun ist. Stattdessen suche ich auch in diesem Kontext die Verbundenheit mit den Teilnehmenden und versuche, ihnen die Möglichkeit zu geben, sich auszutauschen und die eigene Person kennen-

zulernen. Insofern finden sich Coaching-Elemente auch in meinen Trainings. Im Coaching kann es immer dann, wenn es ins konkrete Verhalten und damit auf die Handlungsebene geht, schon einmal die Erklärung eines Zusammenhangs oder ein Rollenspiel geben, mit dem etwas eingeübt werden soll. Hierin kann man Trainingselemente sehen.

### **Was sollte ein Coach in der Kommunikation mit dem Klienten beachten, wenn er zwischen den Beratungsformaten wechselt?**

Ich mache schon am Anfang deutlich, dass Wechsel möglich sind, denn ich finde es sehr wichtig, im gesamten Coaching-Prozess transparent zu sein. Ein Klient sollte nie das Gefühl haben, es würde irgendetwas gemacht, was er nicht versteht. Ich selber kann es nur sehr schwer aushalten, wenn mir beispielsweise ein Arzt ohne nähere Erklärung sagt: Wir machen mal dieses und jenes und in zwei Wochen se-

hen wir, wozu das gut war. So möchte ich nicht arbeiten.

### **An der TU Karlsruhe studierten Sie Wirtschaftsingenieurwesen. Zudem haben Sie einen MBA an der University of Massachusetts in Dartmouth absolviert. Weshalb haben Sie diese Richtung gewählt?**

Es waren wahrscheinlich zwei Aspekte: Zum einen das Interesse am Feld – von der Informatik und der Physik bis hin zur Werkstoffkunde und natürlich auch der wirtschaftlichen Anteile. Zum anderen war es mir damals wichtig, zu zeigen, dass auch Frauen in diesem Studiengang erfolgreich sein können. Der Frauenanteil lag bei zehn Prozent. Ich hatte damals die Vorstellung, eine Art Dolmetscherin zwischen den technischen Bereichen und den Betriebswirten im Unternehmen zu werden. Je weiter ich im Studium kam, desto klarer wurde mir aber, dass ich insbesondere den Bereich Strategie äußerst spannend fand. So habe ich zusätzlich den MBA

*Als Trainerin bin ich niemand, der die ganze Zeit referiert und vorgibt, was zu tun ist. Stattdessen suche ich auch in diesem Kontext die Verbundenheit mit den Teilnehmenden und versuche, ihnen die Möglichkeit zu geben, sich auszutauschen und die eigene Person kennenzulernen.*

in den USA absolviert, um Auslandserfahrung zu sammeln und um noch mehr über Wirtschaft zu lernen. Dort war alles praxisorientierter, es wurde z.B. viel mit Fallstudien gearbeitet. Meine Begeisterung wurde dadurch nochmals verstärkt. Deshalb habe ich in der Beratung angefangen und bin dieser Tätigkeit über viele Jahre hinweg mit Freude nachgegangen. Das Leben im Ausland begeisterte mich ebenfalls. Während meiner Studienzeit hatte ich zudem die Möglichkeit, in Istanbul und Paris Auslandserfahrung zu sammeln. Vor einigen Jahren arbeitete ich für ein Jahr als Coach in England mit Sitz in Windsor, unweit der Queen.



## Von 1998 bis 2000 waren Sie in der internen Organisationsentwicklung der Fraunhofer Gesellschaft beschäftigt ...

Ja, das war eine tolle Zeit, aber kein Karriereschritt. Es war vielmehr eine gute Möglichkeit, im Arbeiten zu bleiben, denn ich war mit meinem ersten Sohn schwanger und sah mich daher – zumindest vorerst – nicht mehr im „McKinsey-Leben“. Bei McKinsey hatte ich zuvor zwei Praktika durchlaufen und hätte meine Arbeit in dem Unternehmen auch fortsetzen können. Mein Mann war ebenfalls dort beschäftigt. Die Tätigkeit bei der Fraunhofer Gesellschaft war für mich eine passende Gelegenheit, herauszufinden, wie ich das Familien- und Berufsleben miteinander vereinbaren kann.

## Gibt es dennoch Aspekte, die Sie – hinsichtlich Ihrer heutigen Arbeit – aus der internen Tätigkeit mitgenommen haben?

Ich denke schon. Wir haben damals versucht, Innovationen – z.B. in administrativen Bereichen – anzustoßen. Hierfür galt es, Überzeugungsarbeit zu leisten. Die Organisation war sehr dezentral aufgestellt. Ich bin daher viel umhergereist und habe mich mit den Institutsleitern ausgetauscht. Hierin spiegeln sich sicher Aspekte wie offene, verbindende Kommunikation, das Schaffen von Transparenz und die Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Beteiligten wider, die hinsichtlich meiner heutigen Arbeit wichtig sind und in denen ich – wie eingangs angesprochen – eine meiner Stärken sehe. Das Thema Coaching hat zu diesem Zeitpunkt für mich aber noch keine Rolle gespielt.

## Wie rückte das Thema Coaching dann in Ihren Fokus?

Ich arbeitete wieder in der externen Beratung – bei Simon, Kucher & Partners. 2009 fragte mich ein Klient: „Jetzt haben Sie das Team gesehen. Wo stehen wir denn, wenn Sie es in

Schulnoten ausdrücken würden?“ Ich antwortete, dass sich dies so nicht benennen ließe und dass wir stattdessen reflektieren sollten, was die Ziele sind, was die Teammitglieder können und wie sie an den gewünschten Punkt kommen können. Das war – rückblickend betrachtet – sicher das erste Mal, dass ich einen coachenden Ansatz angewandt habe, ohne mich zuvor bewusst mit Coaching befasst zu haben. Dies wurde mir klar, als ich Coaches kennenlernte und mich in der Folge mit dem Thema auseinandersetzte.

## Bevor Sie 2010 Moscho Leadership Coaching gründeten, waren Sie nochmals rund zehn Jahre in der externen Beratung tätig ...

Richtig. Meine Zeit bei Simon-Kucher war ein prägender und wichtiger Abschnitt, in dem ich auch weitere Auslandserfahrung sammelte. Ich war zunächst in München tätig, wechselte zwischenzeitlich nach Zürich und schließlich nach Bonn. Das Unternehmen hat mit Hermann Simon eine beeindruckende Gründerfigur. Vielen ist er dadurch, dass er den Begriff der „Hidden Champions“ eingeführt hat, und aufgrund seiner Expertise im Pricing bekannt. Obwohl er sich offiziell im Ruhestand befindet, arbeitet er auch heute noch viel, reist, wenn die Möglichkeit besteht, und ist oft in der Presse. Sogar eine Business School in China (*Weifang*) wurde nach ihm benannt. Er ist eine große, sehr belebte und zugewandte Führungspersonlichkeit, kennt immer noch meinen Namen und schreibt mir jedes Jahr eine persönliche Weihnachtskarte. Für mich ist er ein Führungsvorbild. Letztlich hatte ich den Eindruck, dass andere in der Weiterentwicklung fachlicher Inhalte vielleicht etwas besser waren als ich. Gleichzeitig hatte ich das Gefühl, dass es meine Stärke ist, Führungskräfte und Teams in ihrer Arbeit und als Menschen zu unterstützen.

## Und hierdurch motiviert kam es zum Schritt in die Selbstständigkeit als Coach?

Einige Jahre nach der Geburt unseres dritten Kindes und der weiteren Tätigkeit in der Beratung kam ich an meine Grenzen und steuerte auf ein Burnout zu. Dadurch ausgelöst stellte ich mir – so würde ich es heute als Coach formulieren – die Sinnfrage: Will ich in meinem Beruf die Position eines Partners anstreben, unabhängig davon, wie lange das noch dauert, oder möchte ich einen anderen Weg einschlagen? Im Endeffekt war das der Punkt, an dem ich entschied, eine Coaching-Ausbildung zu absolvieren, im Coaching Fuß zu fassen und dann zu gucken, was passiert.

### Portrait



Foto: Thomas Geisel

Christine Moscho ist 2. Vorsitzende des Vorstands des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), Senior Coach (DBVC) und Inhaberin von Moscho Leadership Coaching. Ihre Arbeitsschwerpunkte lauten u.a.: Coaching von Führungskräften, Vorständen und Teams, Motivationsverbesserung sowie soziale Kompetenzverbesserung. Christine Moscho verfügt über langjährige Erfahrung im Consulting-Feld, lebte und arbeitete international, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Karlsruhe und absolvierte einen MBA-Studiengang in den USA.

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

# Qualität im Business Coaching



Der DBVC ist fachlicher, wissenschaftlicher und unternehmerischer Kristallisationspunkt für alle Schlüsselpersonen des Coaching-Feldes. Er verbindet Experten aus Praxis, Unternehmen, Wissenschaft und Weiterbildung. Seiner führenden Rolle gemäß, setzt sich der DBVC durch Förderung und Entwicklung des Coachings in Praxis, Forschung und Lehre, Fort- und Weiterbildung für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität in der Coaching-Branche ein.

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



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

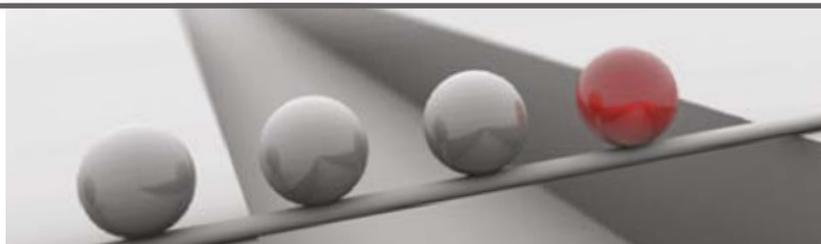
Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | DBVC Geschäftsstelle | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-08 | F -09 | [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de) | [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung  
für professionelles Coaching

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



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

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

## Aufgaben und Ziele des ACC

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

## Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

## Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

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



## Zirkuläre Fragen 2.0 – Teil 2

### Typen zirkulärer Fragen

*Von Andreas Patrzek*

*Zirkuläre Fragen sind sowohl im Coaching als auch in der Führungsarbeit ein wirksames Interventionsinstrument, das zur Anregung von Reflexion geeignet ist. Im ersten Teil dieses zweiteiligen Artikels, der in Ausgabe 2/2021 des Coaching-Magazins erschien, wurde der Begriff der Zirkularität näher beleuchtet, um ein Modell zirkulärer Fragen abzuleiten. Im zweiten Teil sollen im Modell dargestellte Typen zirkulärer Fragen näher erläutert und anhand praxisbezogener Beispiele illustriert werden.*

In Teil 1 dieses Beitrages (Patzek, 2021) wurde ein erweitertes Modell zirkulärer Fragen dargelegt. Nachfolgend werden Fragetypen vorgestellt, die sich aus diesem Konzept ergeben und – je nach Situation und Anliegen – im Coaching nützlich sein können.

### Allgemeine Fragen zu Unterschieden

Den Anfang macht die Frage nach Unterschieden, die durch diese Frage entstehen. Dieser Aspekt nimmt im dargestellten Konzept eine zentrale Stellung ein, da sie unmittelbar mit dem zirkulären Ansatz verbunden ist: Die Fragen sind nie Selbstzweck, sondern sollen immer Unterschiede generieren und für Unterschiede sensibilisieren. Der Grundgedanke ist, dass wir oft in einer Art Problemtrance stecken und die Situation als unveränderbar wahrnehmen. Veränderungen entstehen aber aus dem Bewusstsein, dass andere Gedanken, Gefühle oder Handlungen zu Unterschieden führen, die – auch wenn sie anfangs fast unmerklich klein erscheinen – relevant sind, weil sie einen ersten Auslöseimpuls für weitere Veränderungsschritte darstellen können. Somit kann man diese Frage auch als *Zu- bzw. Nachsatz zu allen folgenden Fragetypen* einsetzen.

Beispiel: Die eigentliche zirkuläre Frage (hypothetische Frage zur Zukunft) lautet: „Was würde passieren, wenn Ihr Kollege zufriedener mit seiner Aufgabe wäre?“ Mögliche Unterschiedsfragen wären:

- » Welchen Unterschied würde das für Sie machen?
- » Woran würden Sie zuerst merken, dass es einen Unterschied für Sie macht?
- » Wie wichtig ist dieser Unterschied für Sie? (evtl. mit skalierender Frage verbinden)
- » Woran würde Ihr Kollege merken, dass es einen Unterschied für Sie macht?
- » Woran würden Personen aus Ihrem Umfeld merken, dass es einen Unterschied für Sie macht?

### Skalierende Fragen

Skalierende Fragen werden in vielen Fachbüchern – neben hypothetischen und zirkulären

Fragen – als dritte typische Art systemischer Fragen gesehen. Dies ergibt durchaus Sinn. In einem erweiterten Sinne sind sie aber „zirkuläre“ Fragen, da sie *den eigenen Bewertungsrahmen* der Reflexion zuführen sollen, der ja maßgeblich für die Bewertung anderer Personen ist. Besonders gut sind sie in Verbindung mit Fragen nach Unterschieden einsetzbar. Beispiele:

- » Auf einer Skala von 1 (extrem wenig) bis 10 (maximal viel): Als wie effektiv erleben Sie aktuell die Zusammenarbeit mit Ihrer Kollegin? (angenommen, die Antwort ist 5)
- » Folgefrage: Woran machen Sie das im Detail fest?
- » Folgefrage: Was müsste passieren, dass es einen Unterschied für Sie macht, der auch skalenmäßig fassbar wäre?
- » Alternativfrage: Was müssten Sie tun, damit Sie auf eine 6 kämen?
- » Alternativfrage: Was vermuten Sie, wie Ihre Kollegin das auf derselben Skala bewertet?

An der vorletzten (hypothetisch formulierten) Frage ist zu erkennen, dass sich die verschiedenen Fragarten auch oft überlappen. Auch an der letzten Frage, die perspektivisch formuliert ist, wird diese Verzahnung sichtbar.

Auch wenn skalierende Fragen oft in dieser Form gestellt werden (mit einer Reihung von 1 bis 10), gibt es eine große Vielfalt anderer „Skalierungen“:

- » Fragen nach *prozentualen Anteilen*: Zu wie viel Prozent verhält sich Ihre Kollegin kooperativ, zu wie viel nicht?
- » Fragen nach *Best- oder Worst-Case-Momenten*: Was waren die beiden schlimmsten Erfahrungen im Kontakt mit ihr?
- » Fragen nach *Rangreihen*: Was sind aus Ihrer Sicht ihre drei wichtigsten Kompetenzen?

### Direkte Fragen zu Unterschieden

Unterschiede sind – zumindest wenn sie die eigene Person einbeziehen – per se zirkulär, da sie *die eigene und die fremde Position gegenüberstellend vergleichen*. Fast jeder Unterschied kann zur näheren Bestimmung auch mit einer Skalierung hinterlegt werden. Beispiele:

- » Was unterscheidet Sie beide?
- » Was haben Sie – trotz aller Unterschiede – gemeinsam?
- » Was unterscheidet Sie beide von einem Dritten?
- » Wem aus Ihrer Umgebung fallen diese Unterschiede besonders auf?
- » Was könnten Sie tun, um diesen Unterschied ein kleines Stück zu reduzieren?
- » Woran würden Sie zuerst merken, dass dieser Unterschied für Ihr Gegenüber auch einen Unterschied macht?
- » Wie könnten Sie durch Ihr Verhalten Ihrem Gegenüber signalisieren, dass Sie diesen Unterschied in seinem Verhalten positiv bemerkt haben?
- » Woran würden Sie beide zuerst merken – auch wenn es nur ein kleines Detail wäre –, dass Ihre direkte Umgebung einen Unterschied in der Kommunikation zwischen Ihnen beiden bemerkt?
- » Was müsste zwischen Ihnen beiden passieren, dass dieser klitzekleine Unterschied sofort wieder in Frage gestellt wird?
- » Wenn Sie das Gemeinsame und den Unterschied zwischen Ihnen grafisch darstellen würden – quasi mit einer Art Mengen-Diagramm: Wie viel Prozent hätten Sie wohl gemeinsam, wie viel Unterschiedlichkeit?
- » Welchen Unterschied würde es für Sie machen, wenn dieser Unterschied zwischen Ihnen beiden größer werden würde?

### Fragen zu Auswirkungen von Konzepten

Eigenes Erleben und Verhalten basiert – bewusst und unbewusst – auf eigenen Konzepten. Ändern sich die Konzepte, *ändern sich das Erleben und das Verhalten*. Mit dieser Art von Fragen will man den Gesprächspartner *für diesen Zusammenhang sensibilisieren*. Beispiele:

- » Was glauben Sie, was andere Personen besonders an Ihnen schätzen?
- » Welcher Ihrer Eigenschaften verdanken Sie es, dass Sie so gut mit dem schwierigen Kunden auskommen?
- » Welcher Ihrer Eigenschaften „verdanken“ Sie es, dass Sie immer wieder mit eher schwierigen Kunden in Konflikte geraten?

- » Worauf legen Sie im Austausch mit anderen Kollegen besonderen Wert?
- » Was wird Ihnen von Ihrem Umfeld immer wieder als eine Ihrer Stärken gespiegelt?
- » Welche Erwartungen sind für Sie handlungsleitend im Kontakt mit Ihrer Umwelt?
- » Welches Ihrer Motive empfinden Sie als besonders zentral?
- » Welches Ihrer Muster fällt Ihnen laufend auf die Füße?
- » Welchem inneren Drehbuch scheinen viele Ihrer Konflikte zu folgen?
- » In welchem Film finden Sie sich wieder?
- » Wenn Sie Weltmeister im Heraufbeschwören von Konflikten werden wollten, welche Ihrer Eigenschaften müssten Sie verstärken?

Besonders die letzten Fragen verdeutlichen, dass dieser Fragentyp Überschneidungen mit metaphorischen bzw. leicht provokanten und paradoxen Fragen aufweisen kann.

### Meta-Fragen zur Zirkularität

Diese Fragen thematisieren Grundannahmen und zentrale Gedanken der Zirkularität direkt. Oftmals kann man sie auch in Form von kleinen Geschichten darbieten, damit sie nicht zu „schulmeisterlich“ wirken. Ob und wann man sie einsetzt, bedarf natürlich viel Fingerspitzengefühl und Erfahrung. Beispiele:

#### Kluger-Kopf-Frage

Die Frage kann lauten: „Ein kluger Kopf hat einmal sinngemäß gesagt, dass Menschen nicht darauf reagieren, was der andere tut, sondern was sie dahinter als Absicht vermuten. Inwieweit spiegelt sich dies in der Interaktion mit B?“ Hieran können sich folgende Fragen anschließen:

- » Was können Sie mit diesem Satz anfangen?
- » Inwieweit bestimmt ein solches Verhalten – zumindest in kleinen Stücken – manchmal Ihr Verhalten B gegenüber?

- » Wie könnten Sie herausfinden, was B wirklich über Sie denkt?
- » Welchen Unterschied in Ihrem Verhalten würde dies machen?
- » Was müsste B tun, damit Sie Ihre Vermutung über seine Absicht ändern könnten?
- » Welchen Unterschied würde dies für Sie machen?
- » Woran würde B merken, dass es für Sie einen Unterschied macht?

#### Bildhaft metaphorische Frage

Unter Verwendung von Metaphern können Fragen zur Zirkularität bildhaft eingeleitet werden: „Ein Kollege von mir – der gerne segelt – hat dafür einmal ein Bild benutzt: Viele Kommunikationsmuster im Betrieb zwischen Kollegen erinnern an zwei Segler im aufkommenden Sturm, von denen sich jeder ein Stück nach außen lehnt, um das Schiff zu stabilisieren, der andere reagiert darauf, der andere wieder usw. Am Ende sind beide fast maximal nach außen gelehnt, um das Schiff zu stabilisieren, was letztendlich auch gelingt, aber mit sehr viel Kraftaufwand. Man käme zu dem gleichen Ergebnis, wenn beide sich wieder grade hinsetzen. In welchen Momenten haben Sie das Gefühl, dass der Kontakt mit B auch nach diesem Schema abläuft?“ Folgefragen können lauten:

- » Woran machen Sie das fest?
- » An welcher Stelle würde es noch einen Unterschied machen, wenn Sie anders handeln?
- » Wie könnte für Sie eine erste Gelegenheit aussehen, sich ein wenig zurückzulehnen?
- » Wie viel Zeit würden Sie B geben, um darauf zu reagieren?

### Fragen zu Außenperspektiven

Fragen, bei denen die Außensicht einer oder mehrerer Personen einbezogen wird, werden klassischerweise als zirkulär bezeichnet. Diese Fragen stellen nach wie vor das *Herzstück zirkulären Fragens* dar und sind in ihrer Bedeutung auch nicht zu überschätzen. Folgende „warnende“ Aspekte sind aber vorzuschicken:

Fragen wie „Was glauben Sie, wie B das sieht?“ werden allzu leicht dazu benutzt, um gegenüber dem Befragten erzieherisch tätig zu wer-



den. Nach dem Motto: „Das können Sie doch nicht machen! Was soll denn der andere dazu sagen?“ Der Fragende legt dem Befragten die Nicht-Angemessenheit einer Handlung durch die neu eingeführte Sicht einer anderen Person nahe. Dies ist nicht zielführend.

Ideal wäre es, wenn der Fragende keine klare Vorstellung darüber hat, wie der Zirkulär-Integrierte antworten würde. Was unmöglich ist, da wir immer Hypothesen darüber bilden.

Gleichwohl wird hier die Meinung vertreten, dass die zirkuläre Frage umso besser ist, desto weniger eine bestimmte Sichtweise a priori unterstellt wird. Erfahrungsgemäß wirkt sich diese „Vagheit“ auch auf die Stimme des Fragenden aus: Sie wirkt um Nuancen weniger „bestimmend“.

Wenig sinnvoll ist es auch, zu viele zirkuläre Perspektivfragen in dichter Reihenfolge nacheinander einzusetzen. Sie wirken dann oft zu bedrängend und verwirrend. Je komplexer die Frage wird (d.h. zumeist, umso mehr Personen man einbezieht), desto schwieriger ist die Frage für das Gegenüber zu verstehen. „Was meinen Sie, was B sagen würde, was C sagt, wenn man D fragen würde, was E über das Verhalten von F gegenüber G sagen würde?“ Fragen wie diese mögen zwar für das Vorstellungsvermögen des Fragenden sprechen, jedoch sind sie ansonsten bestenfalls ineffektiv.

Auf die Formulierung kommt es an: Es macht einen Unterschied, welche der beiden folgenden Varianten man wählt:

- » Was vermuten Sie, wie Ihr Kollege Ihr Verhalten einschätzt?
- » Wenn ich Ihren Kollegen fragen würde, wie er Sie einschätzt, was würde er mir sagen?

Die zweite Frage klingt subjektiv betrachtet wesentlich „investigativer“. Da zirkulär-perspektivische Fragen per se relativ „dominant“ wirken, empfiehlt es sich generell, deren Formulierung etwas „weicher“ zu gestalten: über die Länge und die Wortwahl. Die besten Erfahrungen machte der Autor mit ganz einfachen umgangssprachlichen Konstruktionen: „Und was meinen Sie, wie er Sie sieht?“

Nun gibt es natürlich – wie bei den anderen Fragen – eine schier unendliche Fülle von Konstruktionsmöglichkeiten. An dieser Stelle sollen einige zentrale aufgeführt und jeweils bestimmten Ansätzen/Kategorien zugeordnet werden.

Fragen zu *Sachen/Gegenständen/Konzepten aus der Sicht Dritter*:

- » Was vermuten Sie, wie Ihr Kollege diesen Sachverhalt einschätzt?
- » Wie sieht Ihr Chef wohl den Projekt-Fortschritt?

Fragen zu *Personen aus der Sicht Dritter* (allgemein und offen):

- » Was vermuten Sie, wie Ihr Kollege A den Kollegen B sieht?
- » Wie schätzt Ihr Lieferant die Situation des Kunden ein?

Fragen zu *Personen* (allgemein und offen):

- » Was vermuten Sie, welche Befürchtung hinter dem Verhalten von B Ihnen gegenüber steckt?
- » Was glauben Sie, würde Ihre Mitarbeiter besonders motivieren, das Projekt zu Ende zu bringen?

Fragen zu *Personen aus der Sicht Dritter* (verhaltens-/konzeptfokussiert):

- » Was vermuten Sie, wie Ihr Kollege A die Fachkompetenz von Kollege B sieht?
- » Wie schätzt Ihr Lieferant die Liquiditätssituation des Kunden ein?

Fragen zu *inneren Anteilen der eigenen Person* (vgl. Konzept des Inneren Teams nach Schulz von Thun, 2013):

- » Was meinen Sie, welcher Anteil Ihres Inneren Teams hier besonders rebellieren würde?
- » Was vermuten Sie, welcher innere Konflikt zwischen zwei Anteilen Ihres Inneren Teams hier sichtbar werden könnte?

Reziproke Fragen zur *Person des Befragten* (allgemein):

- » Was vermuten Sie, wie Ihr Kollege Sie sieht?
- » Was schätzen Sie, wie Ihre Kollegen Sie im Team sehen?

Reziproke Fragen zur *Person des Befragten* (bezogen auf *Interaktion*):

- » Was vermuten Sie, wie Ihr Kollege das Verhältnis zwischen Ihnen beiden einschätzt?
- » Was schätzen Sie, wie Ihre Kollegen Ihre Rolle im Team sehen?

Fragen, die *direkt einen Unterschied einführen*:

- » Was unterscheidet Sie und Ihren Kollegen in der Sicht auf den Projekterfolg?
- » Welche Unterschiede in der Art zu kommunizieren werden hier womöglich sichtbar?

Rekursive Fragen zur *Person des Befragten*:

- » Was vermuten Sie, wie Ihr Kollege Sie sieht?
- » Was glauben Sie, schätzt Ihr Chef an Ihnen besonders?

Rekursive Fragen zur *Person des Befragten aus Sicht des Fragenden*:

- » Was vermuten Sie, wie ich Ihr Verhalten einschätze?
- » Was glauben Sie, hat mich besonders überrascht?

Reziprok-perspektivische Fragen zur *Sicht Dritter*:

- » Wer in Ihrem Umfeld sieht das Projekt wohl besonders kritisch?
- » Wen in Ihrem Team müsste man fragen, um eine besonders positive Sicht auf die Dinge zu erhalten?

### Folgefragen

Natürlich wäre noch eine Vielzahl weiterer Ansätze denkbar. Interessant in diesem Zusammenhang ist der *Umgang mit der Antwort* bzw. die Wahl der Folgefragen. Die perspektivische Frage stellt nämlich oftmals „nur“ so etwas wie den ersten Türöffner zu neuen Perspektiven und Unterschieden dar. Dabei lassen sich diese Folgeschritte unterscheiden: Fragen nach dem Zustandekommen der Antwort (Hintergründe), nach der Bewertung bzw. dem Unterschied und möglichen Folgen, die einen Unterschied machen. Beispiele für Antwort-Sequenzen ...

... bezogen auf die *Hintergründe*:

- » Woran machen Sie das fest?
- » Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?
- » Was lässt Sie das vermuten?

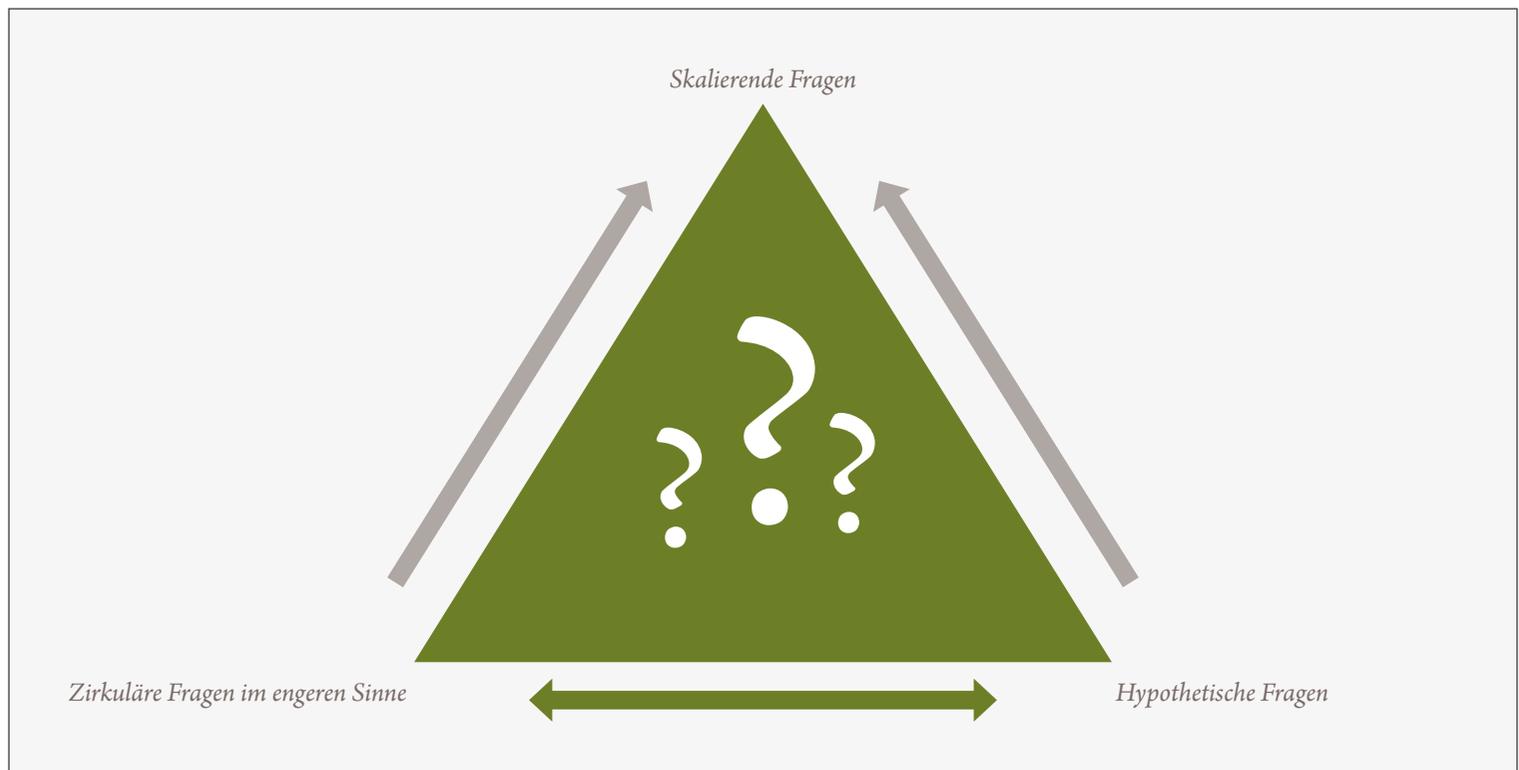


Abb.: Verhältnis skalierender, zirkulärer und hypothetischer Fragen

- » Woraus schließen Sie das?
- » Wie erklären Sie sich das?
- » Worin vermuten Sie die Ursachen?
- » Was lässt Sie da so sicher sein?

... bezogen auf die *Bewertung bzw. Unterschiedlichkeit*:

- » Auf einer Skala von 1 (wenig) bis 10 (maximal viel): Wie groß sehen Sie den Unterschied?
- » In Prozent ausgedrückt: Wie viel Gemeinsamkeit besteht hier zwischen Ihnen?
- » Als wie bedeutsam schätzen Sie die Unterschiede ein?
- » Wie wichtig sind Ihnen diese Unterschiede?

... bezogen auf die *Folgen*:

- » Was könnten Sie tun, um das ein Stück zu verändern?
- » Woran würden Sie eine erste Veränderung bemerken?
- » Was könnten Sie zu einer Stabilisierung beitragen?
- » Was würde einen Unterschied machen?
- » Welchen kleinen Unterschied in Ihrem Verhalten könnten Sie vornehmen, um eine andere Wirkung zu erzielen?

- » Stellen Sie sich vor, Sie würden im nächsten Meeting Ihren Kollegen vorab über Ihre Kernthesen informieren, was meinen Sie, wie er sich verhalten würde?

### Hypothetische Fragen

Die letzte Frage führt ein *Als-ob-Szenario* ein. Sie ist also von der Konstruktion her eine hypothetische Frage. An dieser Stelle werden die Ähnlichkeiten zwischen zirkulären und hypothetischen Fragen sichtbar: Zum einen ist die zirkuläre Frage auch eine Form der hypothetischen Frage, da sie die vermuteten – also fiktiven – Antworten dritter Personen fokussiert. Basis ist die Vorstellung. Eine hypothetische Frage ist in diesem Sinne eine *dynamische Erweiterung der zirkulären Frage*: Sie bringt eine Veränderung, einen Unterschied ein, um dann wiederum die Folgen, die vermutete Fremdsicht – also die Auswirkungen in der imaginierten Interaktion – zu evaluieren. So betrachtet sind hypothetische Fragen als kristallisierte Unterschiedsfragen zu verstehen.

Hypothetische Fragen können unter den verschiedensten Blickwinkeln konstruiert werden.

Dies betrifft sowohl ...

- » die Art und Weise des „imaginierten Ereignisses“ („Stellen Sie sich vor, Ihr Chef befördert Sie ...“, „Stellen Sie sich vor, das Zinsniveau verändert sich ...“),
- » dessen Zeitpunkt („Stellen Sie sich vor, Ihr Chef befördert Sie in einem halben Jahr / morgen ...“),
- » die Folgen („Was bedeutet dies ...?“, „Welche Reaktion erwarten Sie?“),
- » die betroffene Person („Was bedeutet das für Sie?“, „Was bedeutet das für Ihre Kollegen?“) und
- » ggf. weitere Aspekte.

Hypothetische Fragen eröffnen einen eigenen Kosmos an Möglichkeiten. Sinnvoll erscheint an dieser Stelle eine erste Segmentierung nach den Verbindungen zu perspektivisch-zirkulären Fragen:

*Hypothetische Wechselwirkungen:*

- » Angenommen Sie verhielten sich ab sofort sehr kooperativ, wie würden Ihre Mitarbeiter reagieren?
- » Angenommen Sie würden Ihre Aufgaben neu verteilen, wie würde Ihr Chef reagieren?

- » Und welche Rückwirkungen hätten diese Reaktionen wiederum auf Ihr Verhalten?

#### *Hypothetische Prüfung von Auswirkungen:*

- » Angenommen Sie würden das nun in Angriff nehmen, was würde Ihr Chef als nächstes tun?
- » Angenommen Sie setzen diese Strategie um, welche Auswirkungen hat dies auf die Kundenbeziehungen?

#### *Hypothetische Dissoziationsverfahren:*

- » Angenommen es käme jemand in den Raum, der keinerlei Expertise in dieser Angelegenheit hat, was würde dieser zu dem Problem sagen?
- » Angenommen wir würden Ihre Mitarbeiter in die Frage miteinbeziehen, was wäre dies wichtig?

#### *Hypothetische Ziel-Weg-Verknüpfung:*

- » Angenommen Sie würden in einem Jahr auf die Erreichung Ihres Ziels zurückblicken, welche Meilensteine wären auf diesem Weg für Sie besonders wichtig gewesen?
- » Stellen Sie sich vor, Sie haben in einem Jahr Ihr Ziel endlich erreicht und blicken zurück: Welchen aufmunternden Tipp würden Sie sich geben?

#### *Hypothetischer Personen-(Sicht-)Wechsel:*

- » Nehmen wir an, der Vorstand wäre Ihr Mitarbeiter. Was würden Sie dann zu ihm bezüglich seines Verhaltens sagen?
- » Nehmen wir an, nicht Sie, sondern Ihr Kollege aus dem Vertrieb würde das Gespräch mit Ihrem Chef beginnen: Was würde er sagen?
- » Was wäre der Unterschied?

#### *Hypothetische Wunder-Problemlöse-Frage – Wunderfrage als last remedy question:*

- » Klassische Version nach Steve de Shazer (2018): Nehmen wir an, Sie steigen wie immer am Abend in Ihr Bett und schlafen ein. Und in der Nacht geschieht ein Wunder. Einfach so. Ihr Problem mit Ihrem Kollegen ist gelöst. Wenn Sie dann morgens ins Büro kommen, woran werden Sie das zuerst merken?
- » Alltagsvariante: Stellen Sie sich vor, Sie verfügen plötzlich über unbegrenzte Ressourcen und können Wunder bewirken: Was würden Sie zuerst in Ihrem Unternehmen ändern, um es effektiver zu gestalten?

Anmerkung: Die Wunderfrage wurde ursprünglich von de Shazer eingesetzt, um bei Patienten, die sich als eher veränderungsresistent erweisen, dennoch ein kleines Gefühl für mögliche Veränderungen (also einen Unterschied) zu initiieren (de Shazer, 2018). Es war für ihn also ursprünglich ein Ultima-Ratio-Werkzeug. In der Zwischenzeit wurde es zwar auch von ihm und kompetenten Kollegen häufiger eingesetzt, einer inflationären Verwendung in jedem Gespräch steht der Autor dieses Artikels allerdings eher skeptisch gegenüber.

Als zirkulärer Schlussstein soll an dieser Stelle nochmals das Konzept der Unterschiedlichkeit als zentrales Merkmal des systemischen Fragens neben der Zirkularität hervorgehoben werden: Wie Fritz Simon (Simon & Rech-Simon, 1999) sagt, geht es primär darum, in den Fragen Unterschiede zu finden, die Unterschiede machen, neue Perspektiven eröffnen und Impulse für Veränderungen geben.

*Zirkulär-perspektivische Fragen* führen eine erste Unterschiedlichkeit ein: die vermutete Perspektive einer anderen Person. *Hypothetische Fragen* erzeugen eine Unterschiedlichkeit in der Situation, die wiederum zu Unterschiedlichkeit in

der vermuteten Fremdwahrnehmung führen kann. Und *skalierende Fragen* wiederum sind ein zentrales Instrument zur Begreifbar- und Handhabarmachung der Unterschiede. Sie können am Anfang einer Fragesequenz stehen, immer wieder zwischengeschaltet werden oder als Überleitung zu zirkulären oder hypothetischen Fragen dienen (siehe Abb., S. 28). Und sollte es einmal überraschender Weise keine Unterschiedlichkeit zwischen zwei Personen, Situationen oder Konzepten geben, so ist dies auch wieder eine Frage wert.

Teil 1 dieses Beitrages ist frei abrufbar unter: [www.coaching-magazin.de/tools-methoden/zirkulaere-fragen-teil-1](http://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/zirkulaere-fragen-teil-1)

### Der Autor



Foto: Sabine Schritt

Andreas Patrzek ist Psychologe, Betriebswirt, Trainer sowie Coach und gilt als Experte im Bereich „Fragen und Gesprächsführung“. Als Autor mehrerer Fachbücher und einer Vielzahl von Fachartikeln ist ihm daran gelegen, das Thema inhaltlich voranzutreiben. Er ist Leiter von QUESTICON, dem Institut für Fragekompetenz und Gesprächsführung. 2015 veröffentlichte Patrzek das Buch „Systemisches Fragen. Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches“ (Springer, 3. Aufl., 2021).  
[www.questicon.de](http://www.questicon.de)

### Literatur

- » **de Shazer, S. (2018).** *Der Dreh*. Heidelberg: Carl Auer.
- » **Patrzek, A. (2021).** Zirkuläre Fragen 2.0. Teil 1. *Coaching-Magazin*, 14(2), S. 21–26.
- » **Patrzek, A. (2016).** *Systemisches Fragen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- » **Schulz von Thun, F. (2013).** *Miteinander reden, Band 3*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Simon, F. B. & Rech-Simon, C. (1999).** *Zirkuläres Fragen*. Heidelberg: Carl Auer.



## Expatriate-Coaching

Wie Coaches Auslandsentsendungen begleiten können

*Von Dr. Karin von Schumann*

*Wird eine Führungskraft für einen längeren Zeitraum an einen ausländischen Unternehmensstandort entsandt, gilt es, vorausschauend zu handeln. Sowohl der Antritt der neuen Position im Ausland als auch die Rückkehr in heimische Unternehmensgefilde wollen gut vorbereitet sein. Im Expatriate-Coaching kommt es nicht ausschließlich auf die interkulturelle Perspektive an. Die Erwartungen des Unternehmens, des Auslandsstandorts und des familiären Umfelds des Klienten sind gleichermaßen in den Blick zu nehmen.*

Jede Auslandsentsendung stellt eine große Entwicklungschance, aber auch eine persönliche und professionelle Bewährungsprobe dar. In der Regel hat die entsandte Führungskraft am ausländischen Standort eine größere Führungsspanne zu verantworten und findet eine deutlich komplexere Struktur interner und externer Stakeholder vor, als dies in der Heimat der Fall ist. Die Expatriates selbst und auch deren Familien sind gefordert, sich in einer fremden Kultur einzuleben. Gleichzeitig sind Auslandsentsendungen mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden und Expatriates spielen eine wesentliche Rolle beim Know-how-Transfer. Hinzu kommt nicht selten die Rolle als Botschafter und Vertreter des Unternehmens in Joint Ventures und im politischen Umfeld des Gastlandes. All dies sind mehr als genug gute Gründe, die Auslandsentsendung von Führungskräften mit einem begleitenden Coaching zu unterstützen.

Im Expatriate-Coaching (kurz: Expat-Coaching) spielen interkulturelle Unterschiede und kulturspezifische Herausforderungen naturgemäß eine große Rolle. Der Coach muss mit kulturellen Dimensionen und Werten vertraut sein und ein Bewusstsein für die eigenen kulturspezifischen Annahmen haben. Es wäre jedoch viel zu kurz gegriffen, den Fokus im Coaching ausschließlich auf interkulturelle Unterschiede zu legen. Als Coach gilt es vielmehr, die individuelle Situation des Expatriates, die oft komplexen Strukturen vor Ort sowie die zum Teil widersprüchlichen *Erwartungen seitens des Mutterkonzerns, des Auslandsstandorts und des familiären Umfelds im Blick zu haben.*

### **Fallbeispiel 1: Vorbereitungs-Coaching für eine Entsendung nach China**

Kai wird die Rolle des CFO an einem Standort in China übernehmen. Es ist seine erste Auslandsentsendung und gemeinsam mit seiner Ehefrau, die sich gerade in Elternzeit befindet, hat er sich für diesen Karriereschritt entschieden. Anhand der Ergebnisse des Intercultural Preference Tools, einem computergestützten Testverfahren, werden zunächst Kais *kulturelle*

*Präferenzen und damit seine Herausforderungen* in und mit der chinesischen Kultur reflektiert.

In zwei der sieben Kulturdimensionen, die mit dem Tool erfasst werden, weist der Klient sehr hohe Unterschiede zum chinesischen Länderprofil auf: Erstens in der Dimension „Sachorientierung/Beziehungsorientierung“ und zweitens in der Dimension „starkes vs. flaches Hierarchiedenken“.

Kais Fokussierung auf Zahlen, Daten, Fakten und sein sachlicher Kommunikationsstil entsprechen weitgehend dem deutschen Länderprofil und waren in seiner bisherigen Rolle als Controller klare Stärken. In China wird sein Erfolg wesentlich von seinem „Beziehungsmanagement“ abhängen. Für das weitere Coaching vor Ort wünscht sich der Klient entsprechend ein Sparring für den Beziehungsaufbau zu seinen Mitarbeitern, aber auch zu anderen Stakeholdern. Im Coaching werden dem Klienten darüber hinaus Sensibilisierungsübungen für das Erkennen indirekter Botschaften vorgeschlagen. Ihm werden „aktives Zuhören“ und „paraphrasieren“ als Tools an die Hand gegeben.

Anhand der Kulturdimension „Hierarchiedenken“ reflektieren Coach und Klient dessen Führungsverständnis. Er präferiert einen sehr kooperativen, teamorientierten Führungsstil. „Ich betrachte jeden und jede in meinem Team als eigenverantwortlichen Experten, alle sollen meine Ideen hinterfragen und mir Feedback geben. Der Teamgedanke ist mir unheimlich wichtig.“ Kai ist sich durchaus bewusst, dass das nicht mit der starken Hierarchieorientierung in der chinesischen Kultur übereinstimmt und auch im Widerspruch zum direktiven Führungsstil seines Vorgängers steht. „Ich fürchte, das Team erwartet von mir, dass ich genauso führe, wie Werner das bisher praktiziert hat, doch das liegt mir nicht!“ Ein erster Schritt wird für Kai darin bestehen, seine Erwartungen und sein Führungsverständnis zu präzisieren. Er bereitet dies für die nächste Coaching-Session vor.

Die *Erwartungen der relevanten Stakeholder zu klären und zu visualisieren*, ist der zweite wesent-

liche Baustein des Vorbereitungs-Coachings. Dabei wird deutlich, dass Kai „Diener dreier Herren“ ist, die jeweils ihre eigene Agenda verfolgen. „Mein disziplinarischer Vorgesetzter in Deutschland erwartet von mir schnelle Veränderung und Effizienzsteigerung. Der CEO in China, der mir gegenüber in fachlicher Hinsicht weisungsbefugt ist, möchte, dass ich mir Zeit nehme, das komplexe Beziehungsgeflecht des Joint Ventures zu verstehen und Vertrauen aufzubauen. Was der chinesische Vizepräsident unseres Joint Ventures erwartet, ist mir noch völlig unklar, er hält sich bedeckt.“ Ein weiterer, potenzieller Konflikt ergibt sich, als Coach und Klient die Erwartungen von Kais Ehefrau reflektieren. „Sie möchte, dass wir gemeinsam die Sprache lernen und weiterhin gemeinsam die Erziehung von Max, unserem Sohn, übernehmen. Ich sehe noch nicht, wie ich das zeitlich hinkriegen soll. Aber wir müssen das dringend besprechen, das ist mir jetzt klar.“

Die zweite Vorbereitungssession findet statt, während Kai in China in Quarantäne ist. In Zeiten der Pandemie ist eine zweiwöchige, harte Quarantäne Pflicht. Weder Kai noch sein Unternehmen haben Einfluss darauf, in welchem Hotel er einquartiert wird. Vierzehn Tage lang dürfen Kai und seine Familie das Hotelzimmer nicht verlassen, drei Mal am Tag wird ihnen eine abgepackte Mahlzeit vor die Zimmertür gestellt. Der Klient hatte sich mental auf die Situation eingestellt und vorab mit einem Kollegen gesprochen, der das Szenario bereits durchlebt hat. Dennoch ist die psychische Belastung – mit einem Kleinkind Tag und Nacht in einem Raum eingesperrt zu sein – für das Ehepaar höher als erwartet. Stressbewältigungsstrategien stehen daher bei dieser Sitzung im Vordergrund, insbesondere gilt es, die eigene hohe Erwartungshaltung („Ich muss möglichst acht Stunden am Tag arbeiten, um perfekt vorbereitet zu sein.“) zu thematisieren und damit den Druck zu reduzieren.

Merklich entspannt konnte in der dritten Coaching-Session seine „Antrittsrede“, sprich seine persönliche Vorstellung bei Team und Stakeholdern, thematisiert werden. Kai hatte diese vorbereitet und dabei schon wesentliche Aspekte der ersten Session – Beziehungsbot-

schaften und Formulierung seiner Führungsleitsätze – eingebaut. Ein klärendes Gespräch mit seiner Ehefrau hatte ebenfalls bereits stattgefunden und bei dem Vizepräsidenten des chinesischen Joint Ventures hatte er einen persönlichen Kennenlerntermin gleich im Anschluss an die Quarantäne vereinbaren können. Am Ende des Vorbereitungs-Coachings blickte er zuversichtlich und mit Vorfreude seinem ersten „echten“ Arbeitstag entgegen.

### Coaching vor, während und zum Abschluss der Auslandsentsendung

Im Coaching bei Auslandsentsendungen sind typischerweise drei Phasen zu unterscheiden (siehe Abb.): Die *Vorbereitung der Entsendung*, das *Sparring während des Auslandseinsatzes* sowie das *Repatriate-Coaching*, also die Vorbereitung der Rückkehr und Reintegration. Das Expat-Coaching kann in jedem einzelnen Abschnitt oder über den gesamten Verlauf der Entsendung prozessunterstützend eingesetzt werden.

Im Vorbereitungs-Coaching werden, wie in Fallbeispiel 1 beschrieben wurde, kulturelle

Präferenzen und damit Chancen und Herausforderungen im Gastland reflektiert, die künftige Führungsrolle definiert und der „Antritt“ vorbereitet. Auch werden persönliche Herausforderungen, die mit der Entsendung einhergehen (Quarantäne, Trennung von oder Umzug mit der Familie etc.) thematisiert.

Die Begleitung vor Ort gestaltet sich, je nach Position des Klienten, der Unternehmenssituation vor Ort und den kulturellen Gegebenheiten sehr unterschiedlich. Der Expat reflektiert im Coaching die Erfahrungen mit Mitarbeitern, Stakeholdern und Businesspartnern und hat mit dem Coach einen Sparringspartner, der ihn bei der eigenen strategischen Positionierung unterstützt. Besonderes Augenmerk sollte auf das Zusammenspiel zwischen den Herausforderungen und Playern im Ausland sowie in der Heimat gelegt werden.

Die Rückkehr und Reintegration nach dem Auslandseinsatz gilt es, durch aktives Selbstmarketing und Networking schon *während* der Entsendungsphase vorzubereiten. Vor Ort erfolgreich zu sein und gleichzeitig in der Zentrale sichtbar zu bleiben, ist nicht trivial. Sowohl für die entsandte Führungskraft als

auch für das Unternehmen ist es wertvoll, im Coaching herauszuarbeiten, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten, welches Wissen und welche Erfahrungen während des Aufenthalts gewonnen werden und welche Kontakte und Infokanäle zur besseren Sichtbarkeit gepflegt werden sollten.

### Fallbeispiel 2: Begleitung während des Auslandseinsatzes und Vorbereitung der Rückkehr

Martin leitet ein Verkaufsförderungsprojekt, das an allen chinesischen Niederlassungen seines Unternehmens ausgerollt wird. Sein Standort ist Shanghai. Nach einem Tag im Office sitzt er an drei bis vier Tagen bis spätnachts zuhause am Bildschirm, um auch bei allen Meetings in Deutschland präsent zu sein. „Irgendwann bringt mir meine Frau einen Teller Nudeln an den Schreibtisch, den ich dann nebenher esse. Ich glaube, viele meiner deutschen Kollegen haben noch gar nicht richtig begriffen, dass es bei mir oft schon Mitternacht ist, wenn sie sich frisch und gut gelaunt einwählen.“

Im Coaching-Gespräch wird schnell klar, dass Martin vor allem selbst den Anspruch hat, in

#### 1. Vorbereitung der Entsendung

Reflexion kultureller Prägungen, Erwartungserklärung und bewusste Gestaltung des Einstiegs

- » Interkulturelle Präferenzen und Herausforderungen reflektieren
- » Berufliche und familiäre Erwartungen klären
- » Rollendefinition und Selbstpräsentation
- » Einstiegskommunikation

#### Mögliche Tools:

- » Intercultural Preference Tool
- » Erwartungsparorama
- » Vorbereitung der Antrittsrede

#### 2. Sparring vor Ort

Networking, Positionierung und Work-Life-Balance

- » Einstiegsgespräche mit Stakeholdern vorbereiten und Sparring beim Beziehungsmanagement
- » (Interkulturelle) Konflikte/ Herausforderungen bearbeiten
- » Spannungsfelder (zentral vs. lokal) identifizieren und klären
- » Work-Life-Balance neu justieren

#### Mögliche Tools:

- » Stakeholderanalyse
- » Interessenparorama

#### 3. Repatriate-Coaching: Rückkehr und Reintegration

Kontaktmanagement und Selbstmarketing

- » Netzwerk in der Zentrale bespielen
- » CV, Intranet und Social-Media-Auftritt gestalten und pflegen
- » Zielpositionen und Vakanzen identifizieren

#### Mögliche Tools:

- » Employer Experience Journey

Abb.: Phasen des Expatriate-Coachings und anwendbare Tools

Deutschland weiterhin sehr präsent zu sein. „Ich bin für den Roll-out des Verkaufsförderungsprogramms zuständig. Das Projekt ist auf 18 Monate angelegt und ich möchte maximal zwei Jahre in China bleiben. Also muss ich jetzt schon an meine Rückkehr denken und mich für eine nächste Aufgabe empfehlen. Ich habe schon zu oft erlebt, dass Kollegen im Ausland einen super Job gemacht und wirklich viel gearbeitet haben – und anschließend zu hören bekamen, sie seien im Konzern und in der Hierarchie nicht sichtbar genug gewesen.“

Was ist zu tun, um in China erfolgreich zu sein? Und was, um zu Hause diesen Erfolg sichtbar zu machen und sich für eine interessante nächste Stelle zu positionieren? Anhand dieser beiden Fragen wird im Coaching eine Klärung vorgenommen. Es wird deutlich, dass es sich um unterschiedliche Ziele handelt, die auch unterschiedliche Strategien der Zielerreichung erfordern.

Um seine Aufgabe in China gut zu meistern, ist es notwendig, dass Martin sich Freiräume verschafft, Regelmeetings – sei es vor Ort oder im Mutterkonzern – reduziert und deutlich mehr persönliche Präsenz in allen Vertriebsniederlassungen zeigt. Der Erfolg des Roll-outs und damit sein Erfolg als Projektleiter werden davon abhängen, dass er die Verkaufsleiter für das Programm gewinnt. „Das Programm ist toll, da stecken so viele meiner Ideen drin, aber natürlich sind persönliche Beziehungen hier das A und O“, erkennt Martin.

Gleichzeitig gilt es, ein strukturiertes Selbstmarketing aufzusetzen, um in Deutschland

weiterhin sichtbar zu bleiben. Wichtig dabei ist, verschiedene Kanäle zu nutzen und sich zu fragen, welche eigenen Erfahrungen und Kompetenzen für andere interessant sind. Um ein solch empathisches, „kundenorientiertes“ Selbstmarketing zu entwickeln, eignet sich das Modell der „Employer Experience Journey“ (siehe: von Schumann, 2020). Es ist an die „Customer Experience Journey“ (Theobald & Jentschke, 2020), einem Modell des kundenorientierten Markenmanagements, angelehnt und fokussiert dabei Selbstmarketing und Networking.

Martin überarbeitet seinen Intranetauftritt, aktualisiert seine Social-Media-Profilen und stellt dabei seinen „Markenkern“ heraus. Gleichzeitig plant er, häufiger an „Lunch- and Learn-Sessions“ teilzunehmen und seine Erfahrungen dort zu präsentieren. Einmal im Monat durchforstet er das Intranet nach offenen Stellen, obwohl es für eine Bewerbung noch viel zu früh wäre. Er lernt dadurch den internen Markt kennen und seinen Marktwert einzuschätzen. Auch plant er Zeit fürs Netzwerken und für die Kontaktpflege ein, seien es Geburtstagsgrüße an ehemalige Chefs oder ein virtuelles Kaffeetrinken mit früheren Kollegen.

„Das macht Spaß und bringt mir definitiv mehr als die vielen Regelmeetings, bei denen ich oft nur wenig beitragen oder mitnehmen konnte“, lautet sein Resümee nach drei Monaten. „Und ich bin mir sicher, dass ich so nicht in Vergessenheit gerate. Tatsächlich wurde mir schon ein erster Job angetragen. Der Job ist zwar nicht wirklich eine Option für mich, aber das gibt mir natürlich ein gutes Gefühl.“

## Fazit

Expat-Coaching kann in allen Phasen des Auslandsaufenthalts eingesetzt werden und bietet sowohl für den Expat als auch für das Unternehmen Chancen, um die Zeit bestmöglich zu nutzen. Ein strukturiertes Konzept mit geeigneten Tools ist in der Abbildung (S. 32) dargestellt. Dieses Konzept muss individuell an die Bedürfnisse und die Situation einer jeden Führungskraft angepasst werden. Während die Vorbereitungsphase möglicherweise im Face-to-Face-Setting stattfindet, wird das weitere Coaching während des Auslandseinsatzes im Online-Format durchgeführt.

## Die Autorin



Foto: Christian Hartmann

Dr. Karin von Schumann ist Diplompsychologin und auf Business-Coaching für internationale Konzerne spezialisiert. Sie führt globale Coaching-Projekte durch und begleitet deutsche Expatriates wie auch internationale Führungskräfte, die für deutsche Konzerne arbeiten oder nach Deutschland entsandt werden. [www.vonschumann-consulting.de](http://www.vonschumann-consulting.de)

## Literatur

- » **Salomaa, R. (2017).** *Coaching of international Managers: Organizational and Individual Perspectives.* Dissertation, University of Vaasa.
- » **Schumann, K. von (2021).** *Kundenzentriertes Selbstmarketing. Entdecken Sie die Employer Experience Journey.* Der Business Coaching Podcast #6. Abgerufen am 04.05.2021: [www.vonschumann-consulting.de/de/podcast/](http://www.vonschumann-consulting.de/de/podcast/)
- » **Theobald, E. & Jentschke, M. (2020).** *Kundenzentriertes Markenmanagement: Effektive Markenführung entlang der Customer Experience Journey.* Wiesbaden: Springer.



## Coaching für Promovierende

Unterstützende Begleitung im Rahmen der Dissertation

*Von Dr. Margret Fischer & Dr. Mirjam Schneider-Pföhler*

*Coaching gewinnt im Kontext der Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten an Bedeutung. Promovenden können sich etwa in Sachen Zeit- und Projektmanagement oder zwecks Vorbeugung psychischer Belastungen durch einen neutralen Coach begleiten lassen. Darüber hinaus kann ein Coaching dem Aufspüren individueller fach- und emotionsbezogener Entwicklungspotenziale dienen oder den Umgang mit Blockaden thematisieren. Der Nebeneffekt: Klienten nehmen aus ihrer Coaching-Erfahrung Erkenntnisse mit, die ihr späteres Berufsleben bereichern können.*

Laut Statistischem Bundesamt (2020) haben 28.690 Promovierende im Jahr 2019 in Deutschland ihre abgelegte Prüfung erfolgreich bestanden. Das sind ca. 5,6 Prozent der Absolventen an deutschen Hochschulen. Schaut man sich die Entwicklung der Promotionen im zeitlichen Verlauf an, kann man feststellen, dass seit dem Jahr 2000 die prozentuale Promotionsquote kontinuierlich sinkt – bei tendenziell steigender Anzahl der Promotionsberechtigten. Der Anteil der Abbrecher ist gleichbleibend hoch. Die Durchfallquote bei Doktoranden, die zur Prüfung angetreten sind, ist mit 17 Personen gering und beträgt 0,06 Prozent bezogen auf alle Prüflinge des Jahrgangs. Wenn der Weg zur Disputation oder zum Rigorosum also geebnet ist, schaffen es auch fast alle, auf Anhieb zu bestehen. Coaching kann einen wesentlichen Beitrag leisten, die Promotionszahl zu steigern und die Abbrüche zu senken, wie dieser Beitrag aufzeigen soll.

In Deutschland ist der Doktor als höchster akademischer Grad gemäß der Hochschulrektorenkonferenz ein Nachweis für die Befähigung zu vertiefter selbständiger wissenschaftlicher Arbeit in einem thematisch abgegrenzten Bereich mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Ungefähr ein Prozent der deutschen Bevölkerung darf den Titel tragen. Neben fachlichen Qualifikationen gewinnt die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen im Hochschulwesen zunehmend an Bedeutung: Selbstgesteuertes und lebenslanges Lernen ist das Ziel. Auch zur Gestaltung des Berufsalltags sind diese Kompetenzen ein wertvoller Gewinn (Fichter-Wolf, 2010). Im internationalen Vergleich belegte Deutschland hinter den USA und China im Jahr 2017 den dritten Platz bei der Anzahl an Promovierenden (OECD, 2019).

### Wozu promovieren?

Hinter der Motivation, eine Promotion anzustreben, können vielfältige Gründe stehen: Sie reichen von einer wissenschaftlichen Qualifikation, über die Weiterqualifikation für die freie Wirtschaft bis hin zur Überbrückung von Leerläufen. Ebenso kann eine Promotion die

Realisierung einer Herzensangelegenheit darstellen oder aus purer Eitelkeit angegangen werden (Peters, 2012a). Nach Abschluss einer erfolgreichen Promotion sind die Berufsaussichten vielfältiger und der Verdienst bis zu 20 Prozent höher. Erwerbstätige mit Doktor unter 45 Jahren arbeiten laut Bundesbericht des Wissenschaftlichen Nachwuchses (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs, 2017) zu 81 Prozent in der Wirtschaft und zu 19 Prozent an Hochschulen.

### Herausforderung Dissertation

Laut der National Academics Panel Study (Briedis et al., 2020), der größten deutschen Promotionsstudie, die vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung initiiert wurde, denken zwei Drittel der ca. 20.000 Promovierenden mindestens einmal im Gesamtprozess über einen Promotionsabbruch nach. Ständig bis gelegentlich zweifeln ein Drittel der Doktoranden die Weiterführung ihres Promotionsvorhabens an. Die Daten zeigen mit Hilfe von 32 Indikatoren eine Übersicht der Rahmenbedingungen und Situationen von Promovierenden. Sie werden kontinuierlich durch aktuelle Daten der Probanden von 53 promotionsberechtigten deutschen Hochschulen erweitert. Viele Promotionsvorhaben können nicht erfolgreich abgeschlossen werden. Die Studie selektiert folgende Gründe zur Erwägung eines Promotionsabbruchs:

- » zu hohe Arbeitsbelastung
- » Probleme mit der Betreuung
- » Selbstzweifel
- » Schwierigkeiten bei der Themenumsetzung
- » fehlende Vereinbarkeit von Promotion und Familie
- » keine ausreichende Finanzierung
- » Veränderung der Lebenssituation
- » Aufnahme eines (anderen) Beschäftigungsverhältnisses
- » mangelndes Interesse am Promotionsthema
- » gesundheitliche Probleme

Sowohl Monografien als auch kumulative Dissertationen bergen gewisse Vor- und Nachteile.

le. Kumulative Verfahren erzeugen den Druck, von renommierten Journals angenommen zu werden und lange Peer-Review-Verfahren auszuhalten. Bei Monografien als Großprojekt sieht man oftmals den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Derzeit werden in Deutschland noch zu einem Großteil Monografien verfasst, wobei sich ein Trend in Richtung kumulativer Dissertationen abzeichnet. Je nach Fachrichtung und Hochschule existieren unterschiedliche Schwerpunkte. Für wissenschaftliche Karrieren fördert die Veröffentlichung in Journals sowohl Bekanntheit als auch Reputation der Wissenschaftler.

### Was Doktoranden brauchen

Jede Entscheidung, zu promovieren, geht neben den vielen positiven Aspekten auch mit Verlusten einher. Auf der Verlustseite eines Doktoranden stehen viele Entbehrungen über Jahre hinweg. Eine Promotion setzt ein hohes Maß an Motivation, Disziplin und Eigenverantwortung voraus und erfordert die Bereitschaft, beispielsweise auf Freizeit und Urlaub zu verzichten. Peters (2012b) empfiehlt, die Dissertation wie ein Projekt zu planen und spezielle Techniken des Projektmanagements anzuwenden.

*Selbstsicherheit* und *mentale Stärke* sind hilfreiche Eigenschaften, um den Promotionsprozess gut zu durchschreiten. Auf diesem Weg ist es essenziell, sich die eigenen Einstellungs- und Verhaltensmuster bei auftretenden Schwierigkeiten bewusst zu machen. Strategien und Techniken können erlernt werden, die ein *motiviertes und flexibles Arbeiten* ermöglichen. Auch ein sinnvoller Umgang mit Stress hat sich für einen erfolgreichen Projektabschluss bewährt. Sowohl ein Perspektivwechsel als auch Selbstdistanzierungsfähigkeit helfen, kritische Selbstbewertungen zu reduzieren und Selbstwirksamkeitserwartungen zu erhöhen. Durch Selbstreflexion kann das Denken und Handeln in wirksame Bahnen gelenkt werden. Für Košinár (2010) ist es die *Stärkung des Selbstwertgefühls*, die Doktoranden bei der Präsentation und Interaktion mit relevanten Zielgruppen unterstützt: Zuversicht resultiert aus innerer Stärke auf der Basis emotionaler

Stabilität. Ein Dissertations-Coaching sollte diese Aspekte aufgreifen.

Doktoranden wünschen sich laut des PhD Survey Reports für das Jahr 2019 (Max Planck Phdnet, 2020) zu 74 Prozent eine *Verbesserung der psychologischen Unterstützung*. Ergebnis der Studie ist u.a., dass 17,9 Prozent der Studienteilnehmer über mäßige bis schwere Depressionssymptome klagen und 62,7 Prozent über eine mäßige bis starke Angstsymptomatik. Nicht-männliche Teilnehmer weisen signifikant häufiger psychische Probleme auf. Lange Arbeitszeiten, auch an Wochenenden, fehlender Urlaub, ungünstige Arbeitsbedingungen durch befristete Verträge und finanzielle Probleme sind maßgebliche Gründe dafür. Eine gute Betreuung andererseits kann die Wahrscheinlichkeit senken, unter psychischen Problemen während der Dissertation zu leiden. Dies lässt den Schluss zu, dass ein begleitendes Coaching hinsichtlich psychischer Belastungen *vorbeugend* wirken kann.

### Dissertations-Coaching

Die Landschaft der Hochschulen unterliegt starken Veränderungen. Graduierten-Akademien, Promotionsberatungen, das Promovie-

ren an Fachhochschulen, Online-Disputationen, agile Arbeitsformen sowie innovative Ideen verändern den herkömmlichen Betrieb. Auch Coaching hält vielerorts Einzug in die Wissenschaft. Auf Grund der gestiegenen Nachfrage wurde das Dissertations-Coaching ins Leben gerufen.

Je nach Anzahl der Autoren bietet sich ein Einzel- oder Team-Coaching oder auch eine Kombination beider Coaching-Formen an. Während bei Promotionen, die von mehreren Autoren gemeinschaftlich durchgeführt werden, häufig Abstimmungsprobleme sowie das Zeit- und Strukturmanagement im Vordergrund stehen, fehlen bei Einzelautoren oft der Austausch, die Motivation und ein stimmiges Selbstmanagement.

### Coaching-Ansatz

Wie sieht ein Dissertations-Coaching aus? Kernelemente des Coaching-Ansatzes, der sich im Kontext der Begleitung Promovierender als praktikabel erwiesen hat, setzen sich aus Haltung, Integration, Wirkung und Nachhaltigkeit zusammen. Die *Haltung* basiert auf den Prämissen des Personzentrierten Ansatzes nach Carl R. Rogers: wertfreies Verstehen, Empa-

thie und Kongruenz. Klienten werden genau da abgeholt, wo sie gerade stehen. Darüber hinaus sind auch Gesprächsführungstechniken wie aktives Zuhören, Paraphrasieren, Fragetechniken und Hypothesenbildung für eine vertrauens- und wirkungsvolle Beziehung zwischen Doktorand und Coach bedeutsam (Peters, 2012c). Der Coach fungiert als neutraler Sparringspartner auf Augenhöhe, der den Klienten ernst nimmt, fördert und Raum für Entwicklung gibt. Der Haltung folgen die Methoden und Techniken. Der *integrative Aspekt* des Konzeptes ist gekennzeichnet durch einen systemischen Beratungsansatz mit Methodenvielfalt und agilen Komponenten. Der Klient als Experte seines Selbst wird nicht nur bei kognitiven, sondern auch emotionalen *Wirkungen* unterstützt. Das neu Gelernte kann dann auf andere Situationen angewendet werden und ist somit *nachhaltig*. Die Erfahrung und das Know-how von Coaches, die bereits in derselben Situation waren und eine Promotion erfolgreich gemeistert haben, kann genutzt werden. Dies erfolgt unabhängig vom jeweiligen Fachbereich und kann ebenso bei Bachelor- und Masterarbeiten hilfreich sein. Der Coaching-Ansatz ist leicht umsetzbar, praxisorientiert und richtet sich stets nach den aktuellen Bedürfnissen der Klienten.



Ein entscheidender Erfolgsfaktor des Dissertations-Coachings ist der integrative Ansatz. Bereits im „klassischen“ Change Management hat sich die Kombination von emotionaler/psychologischer Ebene und sachlicher/inhaltlicher Dimension als zielführend herausgestellt, die weit über reines Projektmanagement hinausgeht (Schneider-Pföhler, 2016). Übertragen auf das Dissertations-Coaching bedeutet das, dass im Dissertations-Coaching agil gearbeitet werden sollte: D.h., es werden klare Etappenziele formuliert, die stets an die aktuellen emotionalen und sachlichen Bedürfnisse des Doktoranden angepasst werden. Typische emotionale Fragestellungen sind z.B. die Überwindung von Schreibblockaden, die Erlangung eines gesunden Perfektionismus, Soforthilfen bei Prokrastination und ein realistisches Erwartungsmanagement. Auf der sachlichen Ebene stehen zunächst die klassischen Aufgaben des Projektmanagements wie Zeitplanung und Prioritätensetzung im Vordergrund. Ebenso gehören u.a. die Themen Präsentation und Kommunikation sowie die Erlangung von Struktur-, Gliederungs- und Methodenkompetenz dazu.

Für Entrepreneur\*innen konnte bereits gezeigt werden, dass fachliche, persönliche, soziale und methodische Skills durch Coaching positiv beeinflusst werden. Mit Hilfe eines Coaching-Programms kamen die Probanden zu *mehr Klarheit* und konnten sowohl *Einstellungs- als auch Verhaltensänderungen* erzielen. Des Weiteren konnte das *Wohlbefinden gesteigert* und ein *besseres Stressmanagement* erlernt werden (Fischer, 2020). Für die Zielgruppe der Doktoranden steht dieser wissenschaftliche Beweis noch aus.

In einem Dissertations-Coaching können gemeinsam umsetzbare und bewährte Strategien entwickelt werden, um Promotionsverfahren zum Erfolg zu führen. Aufseiten der Klienten können hierfür förderliche Effekte erzielt werden:

- » Ressourcen und Potenziale aktivieren und nutzen
- » Bewusstsein auf verschiedenen Ebenen verbessern
- » Einstellungen und Verhalten verändern

- » Handlungsfähigkeit anregen
- » Eigenverantwortung weiter erhöhen
- » Selbstwirksamkeit fördern
- » Klarheit schaffen
- » Zuversicht und Freude erlangen
- » Ziele erreichen

Im Folgenden soll ein möglicher Verlauf eines Dissertations-Coachings illustriert werden. Dies geschieht anhand der komprimierten Darstellung eines Fallbeispiels aus der Praxis.

### **Fallbeispiel: Zweifel an der Dissertation**

Der Klient ist Anfang 40, arbeitet und lebt mit seiner Familie im Ausland, ist Vater von drei Kindern und promoviert nebenberuflich – parallel zu seiner Vollzeitposition. Das Coaching startete ca. ein Jahr nach Promotionsbeginn und dauert nun im zweiten Jahr an. Virtuell treffen sich Coach und Klient ca. alle ein bis zwei Monate (vor oder nach Etappenzielen) und kurzfristig bei „brennenden“ Themen.

Übergeordnetes Coaching-Ziel des Klienten ist es, eine geeignete Struktur für Dissertation und Alltag zu schaffen. Zudem ist es sein expliziter Wunsch, den Blick auf Themen zu richten, die er als unangenehm einstuft: In der ersten Coaching-Einheit kamen „Aufschieberitis“, Versagensängste und fehlende Methoden zur Vereinbarkeit all seiner Herausforderungen zur Sprache. Nachfolgend finden sich Auszüge der Coaching-Arbeit (nicht chronologisch):

- » *Projektplanung und Gliederung*: Es wurde angestrebt, die Gliederung als zentrales Element der Promotionsarbeit zu verstehen und eine Verknüpfung von Gliederung und Zeitplanung herzustellen: Wie viel Platz bekommt jedes Unterkapitel? Wie viel Zeit habe ich jeweils dafür? Steht die Gliederung im Gleichgewicht zwischen Theorie und Empirie der Doktorarbeit? Kopflastigkeit war zu vermeiden, regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassungen – bedingt durch die Pandemie musste z.B. die Empirie verändert werden – sowie Weiterentwicklungen waren vorzunehmen.

- » Mittels des Tools *Weg der Veränderung* gelang es dem Klienten, das Projekt Promotion im Gesamten zu betrachten, z.B. stand seine finanzielle Planung, jedoch fehlte bislang ein Austausch mit „Leidensgenossen“. Eine Evaluation des Weges erfolgte nach einem Jahr.
- » *SMARTe Zielformulierung* (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) auf Basis der Reflexionsfrage: Warum promoviere ich? Dabei stellte sich heraus, dass die berufliche Zukunft des Doktoranden nicht die Wissenschaft sein wird und ein übertriebener Perfektionismus eher hindert als fördert. Das Motto „Fertig ist besser als gut!“ wurde geboren.
- » Gemeinsam wurde ein persönlicher *Notfallkoffer gegen Schreibblockaden* entwickelt: Es entstand eine Liste mit sieben Methoden, die nun immer einsatzbereit auf dem Schreibtisch des Klienten liegt.
- » Das Tool *Positive Intention* kam zum Einsatz, um die Bedürfnisse zu reflektieren, die hinter seiner aus der Vergangenheit begründeten Versagensangst stehen: Im Nachgang zu dieser Intention wurde deutlich, was dem Klienten hilft, erst gar nicht in ein tiefes „Angstloch“ zu fallen: Routinen, bewusste Pausen, Planung (jeden Abend für den nächsten Tag, vor dem Urlaub für danach etc.), Worst-Case-Betrachtung: Kann ich überhaupt durchfallen oder habe ich es selbst in der Hand?
- » Ergänzend wurde eine Stärkenanalyse durchgeführt und anhand eines *Baums der Stärken* visualisiert, der den Doktoranden regelmäßig daran erinnert, was er bereits geleistet hat und wo er seine Kraftquellen für die Promotion findet, wenn Selbstzweifel einmal die Überhand gewinnen sollten.
- » Eine Coaching-Einheit wurde genutzt, um an der *Präsentationskompetenz* des Klienten zu arbeiten, bevor ein Doktorandenkolloquium anstand.

Das Beispiel aus der Coaching-Praxis zeigt, wie die Herausforderungen, die eine Promotion mit sich bringt, unterschiedlichste Bereiche betreffen, in denen man durch Coaching-Interventionen viel bewirken kann. Wenn der Kopf nämlich frei von „Nebenkriegsschauplätzen“ ist, gewinnt der Doktorand die Energie und

Zuversicht, den Fokus auf die eigentliche Promotionsarbeit zu legen.

### Coaching-Erfahrungen

Im Rahmen einer Kooperation von „echt.® coaching“ mit der Graduate School der Pädagogischen Hochschule Heidelberg haben seit 2016 knapp 40 Doktoranden an einem Dissertations-Coaching teilgenommen. Gründe waren Ambivalenzen, Konflikte durch Dysbalancen zwischen Privatleben und Dissertationsarbeit, Krankheit sowie finanzielle, berufliche oder familiäre Schwierigkeiten. In den Erstgesprächen wurde deutlich, dass die Doktoranden meist bereits andere Angebote in Anspruch genommen hatten und sich beim Coaching eine intensivere und individuellere Beratung wünschten. Nach über fünf Jahren lässt sich konstatieren, dass die Abbrecher-

quote gesunken ist und das Coaching zu einer erfolgreichen Promotion beitragen konnte. Die Klienten füllten nach Beendigung des Dissertations-Coachings einen Fragebogen aus und bestätigten, dass das Coaching wirkungsvoll und hilfreich war.

### Fazit

Es wurde deutlich, dass Coaching eine sinnvolle Unterstützung für Doktoranden und auch Masteranden darstellen kann. Sie finden im Coaching eine Hilfe bei persönlichen, strukturellen und handlungsorientierten Fragestellungen durch einen neutralen Begleiter. Im geschützten Rahmen kann professionelles Coaching online und auch in Präsenz angeboten werden. Klienten werden flexibel und bedarfsgerecht bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützt.

### Literatur

- » **Briedis, K.; Lietz, A.; Ruß, U.; Schwabe, U.; Weber, A.; Birkelbach, R. & Hoffstätter, U. (2020).** *Nacaps 2018. Daten- und Methodenbericht zur National Academics Panel Study 2018.* Hannover: FDZ-DZHW.
- » **Fichter-Wolf, H. (2010).** Das Projekt „Wissenschaftskompetenz durch Diversität“ an der Europa-Universität Viadrina. In K. Girgensohn (Hrsg.), *Kompetent zum Dokortitel* (S. 21–42), Wiesbaden: Springer VS.
- » **Fischer, M. (2020).** Coaching etablierter Entrepreneure. *Coaching-Magazin*, 13(3), S. 50–54.
- » **Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017).** *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017.* Bielefeld: wbv.
- » **Košinár, J. (2010).** Selbstpräsentation und Stressmanagement in der Promotionsphase. In K. Girgensohn (Hrsg.), *Kompetent zum Dokortitel* (S. 97–115), Wiesbaden: Springer VS.
- » **Max Planck Phdnet (2020).** *Survey Report 2019.* Abgerufen am 04.05.2021: [www.phdnet.mpg.de/145345/PhDnet\\_Survey\\_Report\\_2019.pdf](http://www.phdnet.mpg.de/145345/PhDnet_Survey_Report_2019.pdf)
- » **OECD (2019).** *Education at a glance 2019: OECD indicators.* Paris: OECD Publishing.
- » **Peters, S. (2012a).** Wozu promovieren? In S. Peters (Hrsg.), *Gut beraten durch die Promotion* (S. 11–16), Wiesbaden: Springer Gabler.
- » **Peters, S. (2012b).** Vorwort. In S. Peters (Hrsg.), *Gut beraten durch die Promotion* (S. 7–8), Wiesbaden: Springer Gabler.
- » **Peters, S. (2012c).** Themenfindung und Fragestellung. In S. Peters (Hrsg.), *Gut beraten durch die Promotion* (S. 45–50), Wiesbaden: Springer Gabler.
- » **Schneider-Pföhler, M. (2016).** Change Management: Überlebensstrategie oder Hype? *Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft*, 2(3), S. 22–28.
- » **Statistisches Bundesamt (2020).** *Bildung und Kultur: Prüfungen an Hochschulen.* Fachserie 11, Reihe 4.2. Abgerufen am 04.05.2021: [www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/pruefungen-hochschulen-2110420197004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/pruefungen-hochschulen-2110420197004.pdf?__blob=publicationFile)

### Die Autorinnen



Foto: Andreas Pohlmann

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

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



Foto: Torsten Karpf

Dr. rer. pol. Mirjam Schneider-Pföhler, Dipl.-Kauffrau, Coaching-Ausbildung, geschäftsführende Gesellschafterin Pföhler Consulting GmbH, langjährige Hochschulerfahrung u.a. als Professorin für Change Management, Organisationsentwicklung und Coaching, langjährige Beratungserfahrung im Gesundheitswesen.  
[www.dissertation-coaching.de](http://www.dissertation-coaching.de)



## Coaching als Unterstützung schulischer Transformation

Bedarfsgerechte Weiterbildung von Lehrkräften „nach Corona“

*Von Dr. Thomas Hanstein*

*Für den digitalen Wandel und dessen Begleitung an Schulen gibt es keine fertigen Rezepte. Lehrende mussten im Zuge der Pandemie quasi über Nacht digitale Strategien entwickeln. Dabei wurden die individuelle Situation und die Beeinflussung systemischer Koordinaten oft nachgeordnet. So gilt es nun, die Begleitung von Lehrkräften konzeptionell den veränderten Bedingungen anzupassen. Coaching kann hierbei Unterstützung leisten.*

Drei Schulhalbjahre mit gravierenden Neuerungen liegen hinter deutschen Schulen – allen voran hinter Lehrkräften und Schulleitungen, aber auch Eltern und Erziehungsberechtigten und nicht zuletzt Schülerinnen und Schülern. Wo man hinkam und etwas von der Situation an Schulen und in Elternhäusern erhaschen konnte: Selten waren Zeit und Muße gegeben, diese – für alle – herausfordernde Zeit angemessen zu reflektieren.

Eine Rückmeldung zog sich – unabhängig von Fächerkombination, Schulart oder Alter der Lernenden – durch alle Fortbildungen und Coachings von Lehrenden in dieser Zeit: „Ich bin unsagbar müde (...) wie in meinem ganzen Lehrerleben noch nie.“ So bemerkte es ein Kollege, dem sofort beigepflichtet wurde. Diese Beobachtung verweist zum einen darauf, wie sehr – unter den Herausforderungen der begonnenen Digitalisierung – *Lehrergesundheit und Prävention wieder neu in den Blick genommen* werden müssen. Zum anderen macht sie aber auch deutlich, wie schnell diese wichtigen Aspekte *krisenbedingt offensichtlich ins Hintertreffen geraten* (können). Darüber hinaus ist dieses übergreifend wahrnehmbare Phänomen jedoch auch ein Ausdruck dessen, was in den drei Schulhalbjahren alles „gestemmt“ und neu organisiert worden ist: ein Kraftakt eben, der auch die Kräfte aller Beteiligten – oft über Gebühr – forderte.

Die Lehrerfortbildungen hatten zu Beginn und in der Krise naturgemäß andere Schwerpunkte und stellenweise auch eine veränderte Gesprächskultur. Die Entwicklungen in diesem Bereich sind – wenn auch heterogen – vorangeschritten, können aber auch noch nicht als abgeschlossen gelten. An diesen Schnittstellen zeigen sich aber bereits fruchtbare *Überschneidungen zwischen Coaching und Bedarfen für die Weiterentwicklung von schulischen Online-Kontexten*, und zwar auf verschiedenen Ebenen: erstens der *Reflexion kollektiver und persönlicher Anforderungen*, zweitens der *Reflexion aller maßgeblichen Auswirkungen* des – mit dem Online-Unterricht neu formatierten – Lehrens und Lernens *auf das System Schule und die Schulentwicklung*.

Und drittens auch, aber nicht (mehr immer) an erster Stelle, *inhaltliche Aspekte*.

Im Folgenden sollen diese Bereiche konzeptionell angedacht werden. Das Ziel ist, für eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung von Lehrkräften und Schulen mit bewährten Instrumenten und Formaten aus dem Coaching zu werben.

### Sieben Thesen des Wandels

Diese Annäherung soll thesenhaft erfolgen, wobei die Thesen aus der Praxis der Weiterbildung mit Lehrerinnen und Lehrern – aller Schularten und über Bundesländer hinweg – und aus Coachings mit Lehr- und Führungskräften sowie mit Eltern und Erziehungsberechtigten entnommen sind. Zudem speisen sich diese Beobachtungen durch eigene Umfragen (Hanstein & Lanig, 2020a; 2020b; 2021).

- » Die Implementierung des Online- und Hybrid-Unterrichts war – und ist stellenweise nach wie vor – von Negativbegriffen geprägt.
- » Die begonnene Digitalisierung an deutschen Schulen stellt(e) einen gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozess dar, der bislang kaum reflektiert worden ist. Aspekte der „digitalen Anreicherung“ oder auch schon der „digitalen Sättigung“ (Hanstein & Lanig, 2020b, S. 86) sind derzeit (noch) relativ heterogen vertreten.
- » Fortbildungen im Kontext Online-Unterricht, besonders in der ersten und zweiten Phase der Pandemie, waren wichtig, aber vor allem auf inhaltliche und technische Aspekte beschränkt.
- » Die größte Unterstützung holten sich deutsche Lehrende von Kolleginnen und Kollegen, die oft nicht in den eigenen Fächern unterrichten und auch oft nicht im System der „eigenen“ Schule ihren Dienst verrichten.
- » Lehrende ließen sich relativ unterschiedlich auf die Herausforderungen des Online-Unterrichts ein. Neue Konzepte haben dabei ihre Wurzeln in den eigenen berufsindividuellen Überzeugungen.
- » Diese „teacher beliefs“ sind bislang, bezogen auf den Digitalisierungsprozess, zu wenig

berücksichtigt. Ein Grund dafür liegt darin, dass es im Krisen-Modus insbesondere darum ging, den Unterrichtsbetrieb aufrechtzuerhalten.

- » Fort- und Weiterbildungen in digitalisierten Kontexten bedürfen neuer, adäquater Formate und sollten vermehrt auf Konzepte aus dem Coaching zurückgreifen, da es neben inhaltlichen, technischen und methodischen in starkem Maße auch um berufsindividuelle Fragen geht.

Diese Erfahrungen werden im Folgenden zu zwei vorläufigen Konzepten führen, die der schulischen Praxis und den schulischen Unterstützungssystemen zur weiteren Erprobung (und Fortschreibung) angeboten werden sollen.

### Am Anfang war ... Buchstabensalat

Der Anfangssatz im biblischen Johannesevangelium „Am Anfang war das Wort“ (Joh 1,1) ist, fernab aller Theologie, grundlegend für Kommunikation: Bevor man sich sinnvoll unterhalten kann, muss – philosophisch betrachtet – die Bedeutung des „Dinges an sich“ (Immanuel Kant) *klar* gesetzt sein. *Dieser Grundsatz ist für Krisenkommunikation* nochmals bedeutsamer. Wenn sich Umstände ändern, es dafür aber noch keine Begriffe gibt, wird *vieles uneindeutig, manches gar unberechenbar*. Dieser – bislang nicht hinreichend reflektierte – Prozess ist seit über einem Jahr in der Bildungslandschaft zu beobachten: Seit Frühjahr 2020 ist der Begriff „Home-schooling“ en vogue, die (Bildungs-)Politik hat versucht, ihn mit „Distanz“- oder „Fern-Unterricht“ zu konkretisieren. Die Rede von den „offenen“ Schulen hat dieses Unterfangen wieder konterkariert. Von Anfang an wurde „digital“ mit „Distanz“ bzw. „Ferne“ gleichgesetzt und „analog“ mit „Präsenz“ – so, wie der Aufruf zum „social distancing“ zuvor im Grunde ein „physical distancing“ meinte. Und so waren es im Wesentlichen *Bezeichnungen der Abgrenzung*, sprachliche Negativbegriffe, die das Neue, vielleicht sogar Visionäre zu definieren suchten – ein *Widerspruch in sich*.

Dieser *sprachliche Dualismus* setzte sich dann – in einer für Krisen entsprechenden Dynamik – fort. Man konnte den Eindruck gewinnen, dass es zwischen „offen“ und „zu“, zwischen „Präsenz“ und „Distanz“, zwischen „Vorreiter“ und „Verweigerer“ nichts mehr gab. Insofern hat der Auftakt zur Digitalisierung zuallererst zwei Aspekte offengelegt: die Frage nach dem *Mindset* und nach der *sprachlichen Sensibilität* (in der Krise). Eine der Thesen von Jürgen Handke (2020, S. 13), Pionier der Digitalisierung im Hochschulbereich, lautet: „Die Digitalisierung der Lehre gelingt nur mit einem neuen *Mindset*.“ Dieses *Mindset* verändert sich freilich weder subjektiv noch kollegial „über Nacht“. Dessen Veränderung bedarf aber der (*kollegialen*) *Reflexion und Spiegelung*. Die Sprache ist dafür ein Indikator. Als Grundsatz kann gelten: *Negatives konserviert (unbewusst) Negatives, Positives indes potenziert Positives*. An vielen „kleinen“ positiven Erfahrungen sollte – mit einer entsprechenden sprachlichen Sensibilität – und kann „nach Corona“ angesetzt werden. Auf Negativbegriffe sollte dabei durchgängig verzichtet werden. Denn wer die „Ferne“ im Munde führt, kann nicht gleichzeitig Verbundenheit stiften – geschweige denn, an deren virtuelle Möglichkeit glauben.

### Kollegiale Transformationsprozesse begleiten

Auf mehreren Ebenen – der systemischen, der Schulentwicklung, der kollegialen und persönlichen – besitzt die Phase der Implementierung digitalisierter Lernprozesse alle Eigenschaften eines *klassischen Veränderungsprozesses*. In Anlehnung an die vielfach rezipierte Change-Kurve nach Kübler-Ross wären dies zu Beginn der „Schock“, das „Nein“ und das „Tal der Tränen“. Es ist im Rückblick wichtig, dass dieser Veränderungsprozess in den Schulen durch Corona bedingt *extrinsisch* stattfand.

Aus dem Change-Management ist bekannt, wie wichtig an dieser Stelle die *wertfreie Unterstützung* durch die Leitung bzw. durch externe Berater ist. Bekannt ist auch, dass

die *Phasen sich zeitlich sehr unterscheiden* können und dass *Veränderung keinen linearen Prozess* darstellt. D.h. praktisch, dass es nach kürzester Zeit etliche digitale „Pioniere“ gab, während an anderen Schulen Kolleginnen und Kollegen den einen oder anderen Schritt mehr oder weniger „ausgesessen“ haben. Und wie aus der Not schon so manch kreative Lösung entsprungen ist, begannen engagierte Lehrerinnen und Lehrer mit der Phase dessen, was als *digitale Anreicherung* bezeichnet werden kann (vgl. Hanstein & Lanig, 2020b): Formen des herkömmlichen Unterrichtsschritt für Schritt durch digitale und hybride Formate zu unterlegen. Andere Lehrkräfte saßen womöglich noch etwas länger im „Tal der Tränen“ fest, taten sich schwerer, waren zögerlicher. Doch wo das Experimentieren in erste konkrete Formen einer digitalen Integration überging, wurde dieser Zustand immer daran erkennbar, dass das Entstandene als *neue Normalität* angesehen wurde. Was bedeutet: Das – individuelle wie kollektive – *Mindset* hatte sich an diesen Stellen durch die neuen Erfahrungen (bereits) verändert. Lehrende als *Lernende* und *Lehreinrichtungen als lernende Organisationen*: Damit ist die gewaltige Herausforderung der pandemiebedingten Implementierung digitalisierter Lernprozesse umrissen. Immer da, wo Menschen und Systeme ohne Vorerfahrungen Neues konstruieren müssen, ist es ganz normal, dass Widerstände und Blockaden aufkommen.

Was sich dann in inneren Widerständen und/oder in Gefühlen wie Angst zeigen kann, muss noch nicht einmal selbst in der Tiefe erkennbar sein. Diese Energien zuzulassen, ihnen eine Sprache zu geben und buchstäblich „ins Wort zu nehmen“, ist eine entscheidende Aufgabe von Begleitern in und durch die Veränderung. Modelle (wie die oben angesprochene Veränderungskurve) können als wichtige Folien in der Prozessbegleitung dienen. Denn sie bieten eine entscheidende Funktion, indem sie Zuständen ein Bild leihen. Dieses kann (und will) die Wirklichkeit dabei nicht abbilden, aber in der *Visualisierung* besteht ein erster *reflexiver Zugang auf der Meta-Ebene*, der zugleich den

Bereich der *inneren Bilder* mit anspricht. Je weniger Begrifflichkeit diese Modelle dabei vorgeben, desto freier und authentischer lassen sie sich mit den eigenen Wahrnehmungen, Emotionen und Zuschreibungen der Beteiligten füllen. Der Abgleich aller, zu einem bestimmten Abschnitt im Prozess entstandenen Bilder ist eine entscheidende und spannende Scharnierstelle in der Begleitung. Nach dem Grundsatz des Lernens und Lehrens „vom anderen her“ (Rolf Arnold, 2012, S. 120) sollten diese Visualisierungen zuerst ebenfalls ohne Worte präsentiert werden, auf möglichst vielen Sinneskanälen wirken und schließlich Rückfragen gestatten. Ausgeschlossen sind jedoch „Korrekturen“: Jede einzelne Darstellung gibt die erfahrene Wirklichkeit der entsprechenden Lehrkraft bzw. eines bestimmten Teams wieder. Erst indem diese dann auf die eigene Visualisierung übertragen, diese gleichsam mit der „Brille“ der Visualisierungen aller anderen betrachtet wird, kann sich ein Zuwachs an Erkenntnis über die sich ereignete Veränderung oder gar persönliche, kollektive oder systemische Transformation ereignen.

### Individuelle Entwicklungen spiegeln

Eine *Visualisierung für die inhaltliche Reflexion* – die entweder verbunden mit der systemischen oder getrennt davon angeboten werden kann – bietet das *SAMR-Modell*. Ruben Puentedura hat weit vor der Pandemie ein Modell entwickelt, das die Integration von Lerntechnologie visualisiert. Der Name seines Modells setzt sich aus den Schritten zusammen, die er bei Lehrenden analysiert hat (folgend Puentedura, 2006): *Substitution* meint die Ersetzung analoger Aufgaben durch digitale Repräsentationen, *Augmentation* die funktionale Verbesserung einer Ersetzung. *Modification* beschreibt die Formatänderung mit dem notwendigen Einsatz von Technik. Schließlich werden mit der *Redefinition* alle neuartigen digitalen Möglichkeiten im Unterricht beschrieben.

Dass die schlichte Ersetzung – in der Stufe *Substitution* – eines Textes am PC im Ge-

gensatz zum Lesen eines ausgedruckten Arbeitsblattes z.B. keine wesentlichen Verbesserungen (bis auf die Ersparnis im Druck) mit sich bringt, ist offensichtlich. Folglich wäre die „Weigerung“ einer Lehrkraft zu diesem Schritt auch keine „fehlende Einsicht in die Notwendigkeit der Digitalisierung“ (O-Ton aus einem Coaching), sondern entsprechend des SAMR-Modells nur plausibel. Wichtig ist in solchen schulischen Situationen, am Modell aufzuzeigen, an welchem Punkt man, das Kollegium, die Fachschaft oder die Schule gerade steht. Und dass dieser Schritt wichtig ist, um zum nächsten Schritt zu gelangen. Das Beispiel verdeutlicht, weshalb mögliche Widerstände in Kollegien plausibel sein können. Auf der Ebene der Begleitung der Implementierung ist es daher wichtig, modellhaft weitere Möglichkeiten visionär in den Blick zu nehmen. Mit der zielgerichteten Integration von Technologie – in der Stufe Augmentation – wird die Sinnhaftigkeit dann einsichtig(er): Multimedia-Inhalte z.B. können in einer Präsentation derart eingebettet werden, dass den Zuhörern der Wechsel nicht auffällt. Dieses Beispiel zeigt auch an, dass die allermeisten Schulen mindestens den zweiten Schritt bereits gegangen sind.

Für schulische Change- und Transformationsprozesse ist es auch wichtig, inwieweit Lehrkräfte ihre *subjektiven berufsspezifischen Überzeugungen* verändern können. Ein großer Unterschied zu fast allen Berufen ist der, dass jede und jeder Schule von innen kennt. Denn den „Rucksack“ der eigenen schulischen Sozialisation trägt jeder (so lange er nicht reflektiert worden ist, auch unbewusst) mit sich – und damit auch das an Modellen erlernte Wissen darüber, „wie Lehrer geht“. Dabei lässt sich Kreide leicht gegen einen Marker austauschen, oder eine Tafel gegen ein Whiteboard. Doch für eine derart tiefgreifende Veränderung wie die Digitalisierung von Schule und des schulischen Lehrens und Lernens genügen die „mitgeführten“ Lehrer-Modelle nicht, hier geht Veränderung über in eine Transformation auf mehreren Ebenen – allen voran der *beruflichen Rollenidentität*.

Untersuchungen zeigen, dass Lehrerüberzeugungen relativ veränderungsresistent sind (z.B. Kunter & Pohlmann, 2009). Seit Jahren wird dieser Aspekt unter dem Fachbegriff „teacher beliefs“ erforscht (z.B. Fives & Buehl, 2012; Reusser & Pauli, 2014). Bedeutsam ist diese Erkenntnis, weil damit

nachgewiesen worden ist, dass es nicht das im Studium erlernte Wissen ist, welches leitend für die Lehrtätigkeit ist. Denn die eigenen Erfahrungen der schulischen Sozialisation oder auch die *eigene Motivation*, Lehrkraft zu werden, sind *um ein Vielfaches entscheidender und prägender*. Insofern ist die *Reflexion des beruflichen Selbstkonzepts* und der – mit der Digitalisierung – veränderten Rollen als Lehrkraft sowie deren Auswirkungen auf die *eigene berufliche Identität* unerlässlich.

### Coaching in der schulischen Fort- und Weiterbildung

Seit einigen Jahren erfreut sich Coaching – durch professionelle, ausgebildete Coaches – im System Schule wachsender Beliebtheit. Einige Bundesländer, z.B. Hessen und Baden-Württemberg, haben Coaching für schulische Führungskräfte zum Standard erklärt. Mit dieser Adaption eines Instruments, dem über Jahre der „Geruch“ der Wirtschaft anhaftete, hat Coaching keine Akzeptanzprobleme und kann daher gut im Bereich der *Weiterbildung personaler und fachlicher Kompetenzen* implementiert werden. Strukturell

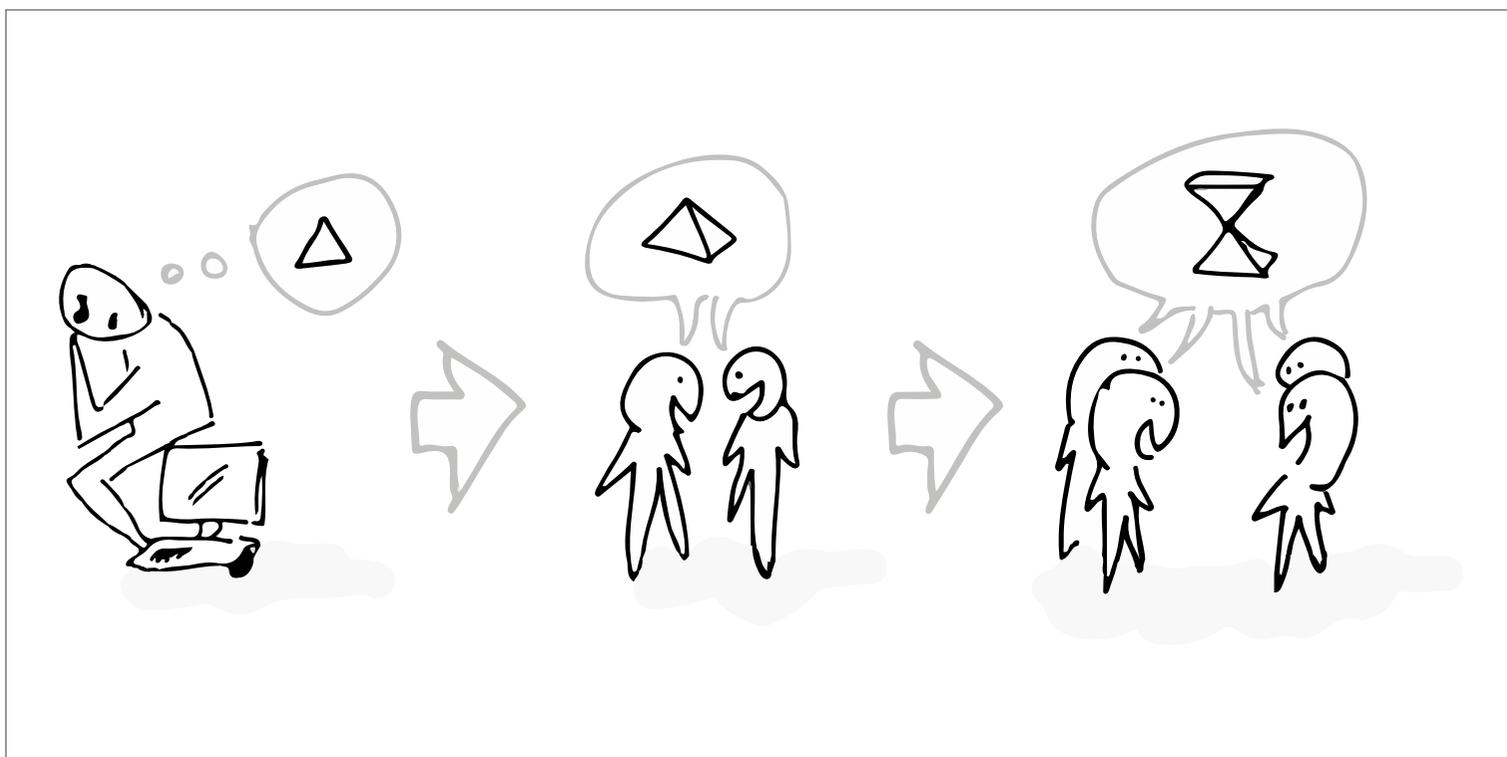


Abb.: Think – Pair – Share (Quelle: Hanstein & Lanig, 2020b, S. 281)

kann der Ablauf im systemisch-lösungsorientierten Coaching als Vorlage dienen: Anliegenklärung, Situationsbeschreibung, Zielfindung sowie Lösungs- und Maßnahmenformulierung. Dieser Hinweis auf die Gesprächsstruktur verdankt sich der Erfahrung, dass ein fester Ablauf, verbunden mit einer angemessenen zeitlichen Strukturierung, die Zielorientierung sichert.

Die Rückmeldungen, wonach sich die Mehrzahl der Lehrkräfte bei anderen Kollegen Unterstützung geholt hat, sprechen für ein Format *kollegialen Coachings* (Hanstein & Lanig, 2021). Hier wird der Gruppe die Kompetenz eingeräumt, aufgrund der intuitiven Präsenz ihrer Mitglieder Assoziationen zum eingebrachten Anliegen zu äußern. Der Organisierte gibt den Rahmen vor, erläutert Ablauf, Rollen, Regeln und die im Coaching einschlägigen ethischen Standards. Ansonsten gilt als *Grundsatz*: Die Gruppe als „Coach“.

Im Kontext Schule hat es sich bewährt, im Ablauf an Unterrichtsmethoden anzuknüpfen, die Lehrkräfte kennen. So kann zudem an der Methodenkompetenz der Lehrenden angesetzt werden. Hierzu bietet sich „*Think – Pair – Share*“ (im Folgenden Hanstein & Lanig, 2020b, S. 281) an (siehe Abb., S. 42). Der „Gecoachte“ ist in den ersten Phasen ein „stummer Wanderer“, der sich sein „Bild“ macht, ohne noch mit den anderen ins Gespräch zu kommen. Dabei hält zunächst – im *Thinking* – jeder Teilnehmer seine Eindrücke fest, die dann in einem zweiten Schritt – dem *Pairing* – geteilt und visualisiert werden. Im *Sharing* werden dem „Falleinbringer“ die Zwischenergebnisse präsentiert. Daraufhin steuert der Organisierte den Prozess zum *Focusing*: Die Assoziationen der Gruppe werden an das zu Beginn eingebrachte Anliegen rückgebunden. Sprachliche Äußerungen wie paraverbale Regungen des Falleinbringers werden vom Organisierenden gespiegelt – an dieser Stelle kommt das zum Tragen, was im Coaching als Änderung der Muster bezeichnet wird. Was inhaltlich, ausgelöst durch die zurückliegenden Schritte, an eigenen Handlungsoptionen – *Activities* – geäußert wird, wird notiert und der entsprechenden

Lehrkraft am Ende zur eigenen Erprobung mitgegeben.

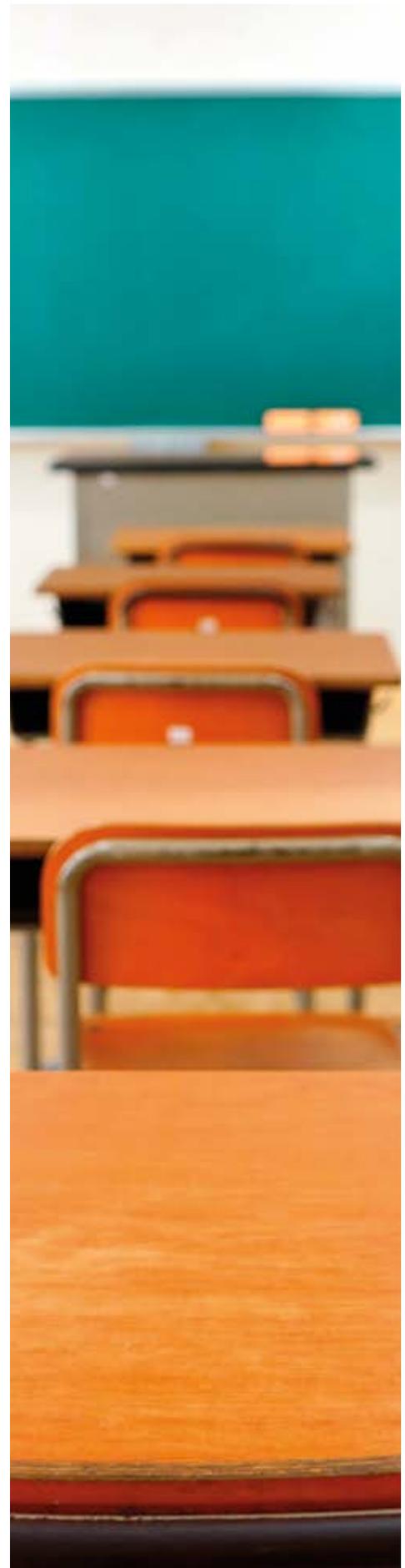
Kollegiales Coaching sollte nicht als Instrument der Führung verwendet werden, sondern dem Sinn des Wortes gemäß als *kollegiales Unterstützungsangebot*. Dieses Format kann übergreifend von der eigenen Schule und Fachschaft zum Einsatz kommen und eignet sich auch im virtuellen Kontext. (vgl. Hanstein & Lanig, 2021)

### Agilität ersetzt Formalismus

Das schulische Unterstützungssystem ist zwar länderspezifisch divergent aufgebaut, eine Gemeinsamkeit jedoch besteht in der funktionalen und inhaltlichen Strukturierung. So existieren neben fachbezogenen Fachdidaktikern beispielhaft die Fachberater für Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie eine Vielzahl an Beauftragten für diverse Bereiche. Diese gewachsenen Strukturen mögen wichtig sein, um Funktionalität zu gewährleisten, die Inhalte jedoch sind nicht in jedem Fall klar abgrenzbar. Mit dem Einstieg in den Online-Unterricht und der Einführung der Lehrkräfte in neue Lernformate war zu beobachten, wie die gewohnte Struktur und Zuständigkeit teilweise zerfließen sind.

Dieses Phänomen war nur für jene problematisch, die darin „Zuständigkeitsgerangel“ gesehen haben. Viel bemerkenswerter war es, zu beobachten, wie Kolleginnen und Kollegen sich ihre Fortbildungen entsprechend ihres je aktuellen Bedarfs organisiert und „geholt“ haben. Damit konnte unter Umständen zwar die formale Zuständigkeit – auch aufgrund der größeren zeitlichen Flexibilität – „unterwandert“ werden; entscheidender waren für die Lehrkräfte ihr Anliegen und ihre Zielsetzung. Diese mit dem Einstieg in die Digitalisierung verstärkte *Agilität der Lehrkräfte* an deutschen Schulen spiegelt im Prinzip das, was unter dem Begriff „New Work“ seit Jahren prognostiziert und gefordert wird.

Aufgrund der ersten positiven Erfahrungen mit Coaching im schulischen Kontext könnte Coaching als additives Instrument in einem



Blütenmodell integriert werden. Dieses Naturbild soll genutzt werden, um die Anordnung verschiedener – formal und inhaltlich „zuständiger“ – Systeme auf einen *Fokus und Zweck* hin zu visualisieren: So kann es Unterstützungssysteme geben, die – im Bild gesprochen – die Kelchblätter (i.d.R. grün) bilden, während andere die Aufgabe der Kronblätter (i.d.R. andersfarbig) wahrnehmen. Wie die Natur eine Vielzahl an Blüten herausgebildet hat, so kann auch jede Schule ihre eigene „Fortbildungsblüte“ mit den Pandemie- und Online-Erfahrungen „wachsen“ lassen. Die Stärke dieses Naturbildes liegt darin, dass Natur *nie statisch* ist. Wo die Entwicklungen, Bewegungen und Veränderungen natürlicher Vorgänge auf Prozesse der Schulentwicklung und die Unterrichtsentwicklung als deren Basis übertragen werden können, da kann Agilität auch weiterhin das schulische Leben und die schulische Fortbildungslandschaft bestimmen. Coaching ist – neben den vorrangigen Themen Change und Transformation – insbesondere dort von Bedeutung, wo es um die *Balance von Gesprächsstruktur sowie Anliegen- und Zielorientierung* geht.

### Fazit

Die Schulen in Deutschland werden zum kommenden Schuljahr nicht umhinkommen, die letzten drei Schulhalbjahre zu reflektieren. Neben der *konzeptionellen Ebene* – Grundsatz: gute hybride Schulen von morgen haben heute gute Konzepte für diese Transformation – sollte es auch um die *Ebene der kollegialen Begleitung* von Lehrerinnen und Lehrern gehen. Die deutschen Lehrkräfte haben sich in der Corona-Krise als Berufsimprovisateure – im besten Sinne des Wortes – bewiesen. In der Reflexion dieser kollektiven Erfahrung besteht ein sehr großes Potenzial für die „hybride Schule von morgen“.

Lehrkräfte sind per se und bereits der Bedeutung des Wortes nach Führungskräfte: Sie führen Menschen, steuern Bildungsprozesse und leiten Schülerinnen und Schüler zur Selbstreflexion und Kollaboration an. Führung beginnt mit *Selbstführung* – ein Grundsatz, der unter krisenbedingtem Stress

nicht selten auf die Probe gestellt wurde. Doch auch in diesen Erfahrungen und ihren Bewältigungsstrategien können Ressourcen (wieder-)entdeckt und nutzbar gemacht werden (vgl. Hanstein, 2021). Voraussetzung für diese Aspekte ist, dass Begleitungsformate für Lehrerinnen und Lehrer weder gezielt noch unbewusst in die „private bubble“ delegiert

werden. Sie *gehören zum begonnenen Change- und Transformationsprozess*, soll dieser nachhaltig sein, d.h., möglichst viele Kolleginnen und Kollegen „mitnehmen“. Kollegiales Coaching bietet dafür einen konstruktiven Ansatz und stellt eine Chance dar.

### Literatur

- » **Arnold, R. (2012).** *Ich lerne, also bin ich.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Fives, H. & Buehl, M. (2012).** Spring cleaning for the „messy“ construct of teachers' beliefs. In K. R. Harris, S. Graham T. Urdan (Hrsg.), *APA Educational psychology handbook* (S. 471–499), Washington: APA.
- » **Handke, J. (2020).** *Handbuch Hochschullehre Digital.* Baden-Baden: Tectum.
- » **Hanstein, Th. (2021).** *Selbstmanagement – mit Coachingtools.* 2. Auflage. Baden-Baden: Tectum.
- » **Hanstein, Th. & Lanig, A. (2021).** *#Online-Lehre meets #Online-Coaching.* Münster/New York: Waxmann.
- » **Hanstein, Th. & Lanig, A. (2020a).** *Spirituelle Kompetenz in digitalen Lern- und Arbeitswelten.* Baden-Baden: Tectum.
- » **Hanstein, Th. & Lanig, A. (2020b).** *Digital lehren. Das Homeschooling-Methodenbuch.* Baden-Baden: Tectum.
- » **Kunter, M. & Pohlmann, B. (2009).** Lehrer. In E. Wild & J. Möller (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (S. 262–282), Heidelberg: Springer Medizin.
- » **Puentedura, R. R. (2006).** *Transformation, Technology and Education. Präsentation.* Abrufbar unter: [www.hippasus.com/resources/tte/](http://www.hippasus.com/resources/tte/)
- » **Reusser, K. & Pauli, C. (2014).** Berufsbezogene Überzeugungen von Lehrerinnen und Lehrern. In E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrberuf* (S. 642–661), Münster/New York: Waxmann.

### Der Autor



Foto: Fotografie Angie Ehinger

Dr. Thomas Hanstein, OStR, ist Berufsschullehrer, Diplom-Theologe, Seelsorger und Coach (DBVC- anerkanntes Kontaktstudium). Nach seiner Zeit als Schulleiter i.P. ist er als Fortbildungsreferent für coaching-relevante Fragestellungen, externer Coach sowie als Business-Coach tätig. Gemeinsam mit Prof. Dr. Andreas Lanig hat er das Online-Format „Kollegiales Coaching“ an der Diploma Hochschule entwickelt und drei Bücher im Kontext Online-Lehre publiziert. Im Herbst 2021 erscheint: „#Online-Lehre meets #Online-Coaching. Lehrhandeln und Coaching in virtuellen Lernräumen – Ein empirischer Beitrag zur Bildungsforschung im Corona-Jahr 2020/21“ (Waxmann).  
[www.coaching-hanstein.de](http://www.coaching-hanstein.de)

## Der persönliche Wertegang

Ein Coaching-Tool von Sabine Moreno



### Kurzbeschreibung

Das Tool dient der Reflexion der persönlichen Werteentwicklung auf Basis des beruflichen und privaten Wertegangs sowie anhand von getroffenen Entscheidungen, Erfahrungen, Erfolgserlebnissen und Hindernissen. Äußere und innere Wertekonflikte sowie Situationen, in denen sich die eigenen Werte verstärkt positiv gezeigt haben oder eine positive Auswirkung hatten, können transparent gemacht werden.

### Anwendungsbereiche

Das Tool „Der persönliche Wertegang“ findet seine Ableitung aus dem im Bewerbungsprozess eingesetzten Wertegang: meist in Form des sogenannten Lebenslaufs. Diese Dokumente beinhalten üblicherweise eine Ansammlung der beruflichen Stationen, der Ausbildung(en) etc. – die Summe der beruflichen Qualifikationen. Das nachfolgend beschriebene Coaching-Tool dient dem Zweck, diesen Wertegang um die persönlichen Kompe-

tenzen, Werte, Erfahrungen und Motivationen zu ergänzen bzw. anzureichern.

Das Tool eignet sich als grundlegende Wertearbeit zu Beginn oder während eines Coaching-Prozesses. Für Klienten, die sich bis dato noch wenig bis gar nicht mit ihren Werten auseinandergesetzt haben, kann es als Analysemethode für ihr individuelles Werteprofil hilfreich sein. Eine Ausgangssituation könnte z.B. darin bestehen, dass ein Klient eine mangelnde Übereinstimmung seiner Werte mit

denen anderer als Problem wahrnimmt und dadurch seine Lebensqualität beeinträchtigt sieht. Weitere spezifischere Einsatzmöglichkeiten können sich daraus ergeben, sich beruflich neu zu orientieren, künftigen Entscheidungen eine andere Werte-Grundlage zu geben, das eigene Selbstbild mit neuem Selbstvertrauen und -bewusstsein zu ergänzen sowie persönliche Krisen zu bewältigen.

## Effekte

Das Hauptziel dieses Coaching-Tools besteht darin, eine *Werteklarheit* zu erlangen, die sichere Entscheidungen und Begründungen für eigene in die Zukunft gerichtete Handlungen erlaubt. Die vorausgehende Analyse, wie und welche Werte den Klienten in Situationen leiten, in denen er Stellung bezieht und für sich urteilt, stellt die Basis für die Entwicklung einer handlungsorientierten Kraft dar. Ein vorangegangenes negativ erlebtes Selbstbild, ein geringes Selbstbewusstsein, das Gefühl, Entscheidungen getroffen zu haben, die man in der Retrospektive als negativ bewertet, können durch die Anwendung des Tools reflektiert und verbessert werden. Der Klient kann zukünftige berufliche und private Entscheidungen gelassener und bewusster gestalten, wodurch sich ein erhöhtes Sicherheits- und Selbstwertgefühl einstellt.

Das Tool ist ein hilfreiches Instrument, um dem Klienten die Möglichkeit zu verschaffen, die eigenen verschiedenen Wertesysteme kennenzulernen und miteinander zu versöhnen. Ein Effekt dieser Intervention kann eine positive Veränderung der persönlichen Ausstrahlung, Willenskraft und Stärke sein. Weitergehend ist ein Aufzeigen der Wertevielfalt, des Wertepotenzials und von Werteverwirklichungsoptionen möglich.

## Ausführliche Beschreibung

Zur Vorbereitung ist es ratsam, den Klienten zu bitten, die Sammlung der markanten Situationen für die Coaching-Session vorzubereiten. An dieser Stelle startet bereits der Prozess des Klienten und er hat Zeit, geeignete Begebenheiten zu sammeln. Es ist ratsam, die

se Sammlung als Hausaufgabe zu deklarieren, da sie einige Zeit in Anspruch nehmen kann und bereits einen eigenen inneren Reflexionsprozess des Klienten auslöst.

Konkret lautet die Vorgabe: „Bitte stellen Sie Begebenheiten, Situationen, Begegnungen mit Personen in Ihrem Leben zusammen, die Sie als bedeutsam oder markant erlebt haben. Das können positiv als auch negativ erlebte Situationen sein und sie können aus dem beruflichen sowie privaten Umfeld kommen.“ Die Begebenheiten können aus dem beruflichen Werdegang oder der Ausbildung stammen, z.B. konkrete Situationen im Arbeitsumfeld, in Gesprächssituationen, in Begegnungen mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden etc. Relevante private Begebenheiten können ebenso vielfältig sein, z.B. markante Lebenssituationen wie die Geburt des Kindes, Trennungen, Krankheiten von Angehörigen etc.

### Schritt 1

Als Einstieg in die Intervention dient die Frage des Coachs, *was der Klient mit dem Begriff „Werte“ verbindet* und genau darunter versteht. Da dieser Begriff in unserem Sprachgebrauch teilweise als veraltet empfunden wird, kann es an dieser Stelle hilfreich sein, dem Begriff eine Bedeutung zu geben, um ein gemeinsames Verständnis zwischen Coach und Klient zu generieren. Für die Anwendung des Tools ist dies eine wichtige Grundlage. Als nützlich und wertvoll haben sich folgende Aussagen erwiesen, um sie mit dem Klienten zu Beginn zu reflektieren:

- » Werte dienen als Grundorientierung für das Erstrebenswerte, Gute und Nützliche.
- » Werte sind ein wesentlicher Baustein unserer Identität und unseres Selbstkonzeptes.
- » Werte bestimmen, was uns bedeutsam ist und was wir tun.
- » Werte sind Wegweiser im Leben.
- » Werte sind „Vitamine und Mineralien“, die „Nährstoffe“ für das Leben.
- » Werte leiten den Menschen bei Stellungnahmen, bei Entscheidungen und Begründungen von Handlungen.
- » Ob etwas unserem Wesen entspricht, machen wir an unseren Werten fest.

- » Werte sind Gründe für Sinnerkenntnis und Sinnerfahrung.
- » Werteunklarheit und die Unkenntnis über die eigenen Werte können zu Sinnverlust führen.

### Schritt 2

Hat der Klient sein Verständnis für den Begriff „Werte“ reflektiert, geht es im nächsten Schritt um die *Betrachtung der bedeutsamen und markanten Situationen des Klienten*, die dieser zur Vorbereitung auf die Coaching-Session bereits gesammelt hat.

Der Coach überträgt dazu die Situationen in kurzen Stichworten auf ein Flipchart oder

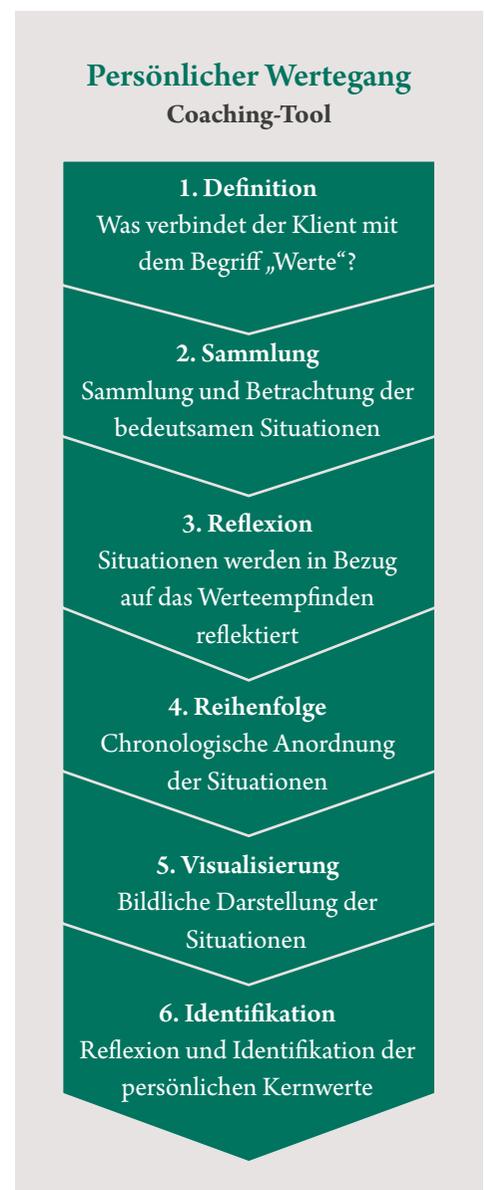


Abb.: Schritte im persönlichen Wertegang

auf eine Metaplanwand. Es gilt, den Klienten schon in dieser Phase zu ermutigen, positive als auch negativ erlebte Situationen zu benennen. Der Coach weist darauf hin, dass dies dazu dient, eine breitere Analyse und somit ein tieferes Werteverständnis zu erhalten.

### Schritt 3

Im folgenden Schritt geht es darum, *markante Situationen näher zu beleuchten*. Der Coach lässt den Klienten eine erste Begebenheit auswählen. Diese wird mit einem Stichwort auf eine Karte geschrieben, an die Metaplanwand gepinnt oder auf den Boden gelegt, falls keine Metaplanwand vorhanden ist. Der Klient berichtet kurz, was sich in dieser Situation ereignet hat. Die Arbeit des Coachs sieht vor, dass sowohl Wertekonflikte (Situationen, in denen der Klient gegen seine Überzeugungen gehandelt hat) besprochen als auch Werteübereinstimmungen herausgearbeitet werden und diese ebenso auf Karten notiert werden. Als Anregung und zur Verdeutlichung bietet es sich an, für Wertekonflikte in Abgrenzung zu Werteübereinstimmungen unterschiedlich farbige Karten zu verwenden. Dies erleichtert die visuelle Darstellung und ergibt am Ende ein eigenes Bild der erlebten Situationen.

Während dieses Prozesses helfen Fragen dem Klienten, sich seinem Wertesystem immer weiter anzunähern. Wird ein Wert stellvertretend in einer erlebten Situation herausgearbeitet, kann dieser noch tiefer beleuchtet werden. Als Hilfestellung für die Selbstreflexion kann der Coach mit Fragen unterstützen:

- » Wie wichtig ist Ihnen dieser Wert? (Skala)
- » Wann und in welchen weiteren Situationen ist Ihnen dieser Wert besonders wichtig?
- » Was können Sie konkret und direkt dafür tun?
- » Wo, an welchen Stationen, haben Sie gegen Ihre Werte gehandelt? Woran hat sich das gezeigt?
- » Was passiert, wenn Sie den Wert zu 100 Prozent leben?
- » Was passiert, wenn Sie den Wert links liegen lassen?
- » An welchen Werten haben Sie schon gezweifelt?

- » Bei welchen Ihrer Werte würden Sie Kompromisse machen?
- » Welche dieser Werte sind nur oberflächlich gegeben oder erlernt? Welche erleben Sie als mit Ihrem Inneren in Resonanz stehend? Gibt es Situationen, in denen Sie den entsprechenden Wert (nicht) ausleben? Welche? (Migge, 2018)
- » Gibt es Momente, in denen Sie mit der Welt und Ihrem Leben in sinnhafter Verbindung stehen? (ebd.)
- » Wie stehen Sie zu externen Einflüssen, die nicht steuerbar sind; zu schicksalhaften und äußeren Umständen, die Sie nicht lenken können? (ebd.)

### Schritt 4

Nachdem die Situationen in Bezug auf das persönliche Werteempfinden des Klienten beleuchtet wurden, können diese in eine *chronologische Reihenfolge* gebracht werden. Durch die chronologische Anordnung wird das Ziel verfolgt, eine mögliche Entwicklung des Klienten sichtbar zu machen. Das Gesamtbild bildet den *Ausgangspunkt für weitere Betrachtungen und Analysen*.

Der sich aufzeigende Wertegang wird beim Klienten bereits eine Wirkung auslösen. Diese kann behutsam reflektiert werden. Gegebenenfalls sind positive aber ebenso negative Tendenzen erkennbar, die in bestimmten Begebenheiten in der Vergangenheit ihren Ursprung haben.

Je nachdem, welche „Färbung“ das Bild des Klienten ergibt, kann eine positive Würdigung, angeleitet durch den Coach, sehr hilfreich für den weiteren Prozess sein. Sieht der Klient seine Vergangenheit eher als negativ an, unterstützen Reframing-Angebote des Coachs den Klienten darin, die positiven Aspekte wahrzunehmen und die Einstellung zu ändern: Welche Lerneffekte zeigen sich? Welche guten Absichten sind erkennbar? Welcher Perspektivwechsel erzielt eine positive Wirkung? Ob es sinnvoll ist, an dieser Stelle tiefergehende Fragen anzuschließen, unterliegt der sensiblen und erfahrenen Einschätzung des Coachs. Die folgenden, bei-

spielhaften Fragen von Migge (2018, S. 327, 339) sind als Anregung zu verstehen:

- » Empfinden Sie das, was Sie im Leben tun, als wertvoll?
- » Ist dies der beste Weg für Sie?
- » Wohin führt Sie der Weg, wenn Sie ihn weitergehen?
- » Gab es Momente, in denen Sie einer schönen und wertvollen Aufgabe bzw. Tätigkeit nachgegangen sind? (Hier ist eher das stille verückte Tun gemeint, das keinen großen Dank und keine Bewunderung des anderen einbringt bzw. das keiner sieht.)

### Schritt 5

Um die Intervention nachhaltiger zu gestalten, bietet es sich an, die *Ergebnisse aufzuarbeiten*. Der Klient hat so die Möglichkeit, sich immer wieder mit seinen Werten zu beschäftigen und kann daran in Eigenregie weiterarbeiten. Eine *bildliche Darstellung des Resultats* des vorangegangenen Prozesses kann eine erweiterte Wirkung auf das Klientensystem und eine tiefere Festigung in alle inneren Bereiche des Klienten nach sich ziehen. Die nachfolgenden Varianten können als „Hausaufgabe“ vom Coach angeregt werden.

#### Variante 1

Der Wertegang lässt sich analog zum beruflichen Werdegang in *Form eines (tabellarischen) Lebenslaufs* festhalten. Als Anregung kann der Coach einige Vorgaben machen, jedoch sollte auch die Phantasie und Kreativität des Klienten an dieser Stelle ihren Raum finden. Durch die vorher im Prozess beleuchteten Stationen im Leben des Klienten lassen sich ungefähre Zeitangaben machen. Zu den Zeitangaben kann der Klient die Situation beschreiben und welche Werte sich wie gezeigt haben. Dieses Zusammenfassen der erarbeiteten Inhalte aus dem Coaching hat einen erneuten reflexiven Charakter. Das fertige Dokument kann in einer weiteren Sitzung besprochen werden.

#### Variante 2

Eine weitere Variante bietet sich bei spielerisch veranlagten Klienten an, die sich gerne bildlich ausdrücken. Der Wertegang kann als *Bild in Form eines Weges* dargestellt wer-

den. Dieser Weg kann Weggabelungen sowie Haltestellen haben und/oder in Sackgassen führen. Gewählte Farben und Formen, die zur Hervorhebung und Kategorisierung der Werte genutzt wurden, sind Bestandteil der folgenden Coaching-Sitzung. Ein Klient wird intuitiv Farben und Formen auswählen. Der Coach sollte erfragen, welche Bewandnis diese für den Klienten haben. Hieraus können sich Ansätze für die weitere Reflexion ergeben. Das Bild kann ebenfalls durch den Klienten erweitert, verändert und fortgeführt werden.

### Variante 3

Die Erstellung eines *werteorientierten Leitbildes*, abgeleitet aus den Ergebnissen der Intervention, ist die aufwändigste Darstellung. Diese verspricht jedoch eine sehr tiefe Auseinandersetzung mit den eigenen Werten. Sie setzt allerdings ebendiese Bereitschaft voraus. Eine gewisse sprachliche Ausdrucksfähigkeit sollte an dieser Stelle aufseiten des Klienten gegeben sein.

### Schritt 6

Zum Abschluss der Intervention wird das Ergebnis mit dem Klienten reflektiert. Ziel ist die *Identifikation der persönlichen Kernwerte* – ebendieser Werte, die den Klienten ausmachen, aber am tiefsten versteckt sind. Die Abschlussreflexion sollte darin resultieren, dem Klienten eine gute Orientierung für zukünftige Herausforderungen an die Hand zu geben und eine authentischere Wirkung in kommenden Situationen zu ermöglichen. Im Idealfall hat der Klient durch seinen Wertegang sein Selbstbewusstsein soweit gestärkt, dass er künftigen Herausforderungen mit mehr Gelassenheit begegnen kann.

### Voraussetzungen

Der erfolgreiche Einsatz des Tools setzt die Bereitschaft des Klienten voraus, sich für Selbsterkenntnis und Selbstreflexion zu öffnen. Wird das Tool zu Beginn eines Coaching-Prozesses eingesetzt, ist ein stabiles Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klient eine wesentliche Grundlage. Ebenso ist es essentiell, dem Klienten die Vorgehensweise der Intervention im Vorfeld genau zu erklären. Der Coach sollte zu-

dem in Wertearbeit erfahren sein und den Klienten als Hausaufgabe bitten, die wesentlichen und bedeutsamen Situationen vorzubereiten.

### Persönliche Hinweise

Klienten, die sich bislang noch wenig mit ihren persönlichen Werten auseinandergesetzt haben, bietet dieses Tool eine gute Orientierung und Annäherung, indem persönliche Erlebnisse aufgegriffen und reflektiert werden. Für Klienten, die sich bereits ihrer Werte bewusst sind, dient es der Überprüfung und Aktualisierung übernommener und selbst gewählter Wertevorstellungen. In jedem Fall erschaffen sich die Klienten eine werteorientierte Grundlage für ihr Handeln und können ihre Zukunft zielgerichteter gestalten.

Bei Fragestellungen zur zukünftigen Lebensgestaltung bildet der persönliche Wertegang ein wesentliches Fundament. Zur Auseinandersetzung mit emotional berührenden Momenten sollte sehr behutsam ermutigt werden, da sich unter Umständen tiefgreifende Erkenntnisse zeigen können.

### Technische Hinweise

Je nach Klient sind bei diesem Tool längere Coaching-Sitzungen zwischen 90 und 120 Minuten einzuplanen und der Klient sollte entsprechend darauf vorbereitet werden. Als Material für diese Intervention eignen sich Flipchart, Metaplanwand oder der Fußboden, Metaplankarten in unterschiedlichen Farben sowie Stifte. Im Falle einer digitalen Sitzung kann entweder mit der gleichen analogen Vorgehensweise (aufseiten des Coachs allerdings mit zwei Kameras) gearbeitet oder auf eine digitale Whiteboardfunktion zurückgegriffen werden.

Bei sehr gründlicher Anwendung ist der Zeitfaktor ein wichtiger Bestandteil. Je nachdem, wie intensiv sich der Klient bereits mit seiner Vergangenheit und seinen Werten auseinandergesetzt hat, kann der Einsatz des Tools sich über zwei bis vier Sitzungen ausdehnen. Wird als Abschluss ein persönliches Werteleitbild angestrebt, muss auch an dieser Stelle vom Coach die erforderliche Zeit einkalkuliert werden.

### Literatur

- » **Böschmeyer, U. (2016).** *Worauf es ankommt: Werte als Wegweiser*. München: Piper.
- » **Migge, B. (2018).** *Handbuch Coaching und Beratung*. Weinheim: Beltz.
- » **Schlieper-Damrich, R.; Kipfelsberger, P. & Netzwerk CoachPro (Hrsg.) (2008).** *Wertecoaching*. Bonn: manager-Seminare.

### Die Autorin



Foto: Neslihan Kocbay, Picture People

Sabine Moreno arbeitet freiberuflich als Personal- und Business-Coach, als Interim Managerin im Bereich der Human Resources und als Organisationsentwicklerin. Sie ist eine Führungspersönlichkeit mit langjähriger Praxiserfahrung im Personalmanagement und einer Leidenschaft für Menschen. Darüber hinaus engagiert sich Sabine Moreno ehrenamtlich als Mentorin für Migrantinnen und Migranten sowie Geflüchtete, um ihnen die Integration in den Arbeitsmarkt zu erleichtern.

[www.sabine-moreno.de](http://www.sabine-moreno.de)



## Schwierige Coaching-Situationen

Ursachen, Folgen und Handlungsstrategien

*Von Jannik Zimmermann, Prof. Dr. Silja Kotte & Prof. Dr. Heidi Möller*  
Schwierige Situationen werden nicht nur von Klienten thematisch ins Coaching eingebracht, sondern können auch im Zusammenspiel von Coach, Klient und organisationalem Kontext entstehen. Was genau ist das Schwierige in diesen Fällen? Wie gehen Coaches damit um? Wie kann sich eine schwierige Coaching-Situation auf das weitere Coaching auswirken? In diesem Beitrag wird auf schwierige Coaching-Situationen und die aktuelle Forschung des Autorenteams zu dem Thema eingegangen.

Häufig sind es schwierige Situationen, die Klienten ins Coaching führen und die im Laufe des Coachings thematisiert werden. Dies verdeutlichen u.a. die Top-Themen im Coaching, die sich in der jährlich durchgeführten Coaching-Markt-Umfrage von Middendorf finden. Hier treten schwierige Situationen implizit in Erscheinung – etwa in Gestalt der Themen „Konflikte und Beziehungsthemen“ und „Stressmanagement“. Andere kommen explizit zur Geltung – etwa in Gestalt des Themas „konkrete Problem-Situationen beruflich“ (Middendorf, 2020). Ähnliches zeigt sich in der Coaching-Marktanalyse von Raue (2020). Klienten bringen jedoch nicht nur schwierige Situationen ins Coaching ein, um sie dort zu bearbeiten. Schwierige Situationen können auch *innerhalb des Coaching-Prozesses selbst entstehen*, d.h., auch das Coaching selbst ist eine Bühne, auf der es zu schwierigen Situationen kommen kann. Sie äußern sich dadurch, dass sich bei Coach oder Klient nach einer bestimmten Sequenz im gemeinsamen Coaching ein Störgefühl einstellt. Was kennzeichnet diese Situationen? Um welche Inhalte geht es? Wie können sich diese Herausforderungen auf das Coaching auswirken? Wie gehen Coaches mit ihnen um?

### Ein Blick in die Coaching-Forschung

Da sich die Coaching-Forschung in den letzten Jahren rasant entwickelt hat und neben dem

Outcome inzwischen der Coaching-Prozess stärker in den Fokus von Studien gerückt ist, sollte man meinen, dass sich dort vieles zu Schwierigkeiten des Prozesses finden lässt. Bisher widmete sich die Wissenschaft jedoch nur in seltenen Fällen „kritischeren“ Dynamiken innerhalb von Coaching-Prozessen.

#### Was könnte schwierige Coaching-Situationen verursachen?

Vereinzelt finden sich Studien und praxisorientierte Beiträge, die „schwierige“ Klienten thematisieren. So untersuchte Mansi (2009), wie Coaches in ihrer eigenen Praxis mit narzisstischen Klienten verfahren sind. Diller et al. (2020) betrachteten den Umgang mit Klienten, die Eigenschaften aufwiesen, die als „Dunkle Triade“ bezeichnet werden. Von der dunklen Triade spricht man, wenn eine Person narzisstische, machiavellistische und psychopathische Tendenzen aufweist. Hafner und Ritz (2020) beziehen sich auf die PSI-Theorie von Julius Kuhl, einer Meta-Theorie der Persönlichkeit. Sie argumentieren, dass die Aufmerksamkeit für extreme Persönlichkeitsakzentuierungen bei Klienten erfolgreiche Veränderungsprozesse im Coaching begünstigt und Fallstricke vermeidet. Graßmann et al. (2020) ließen Coaches einschätzen, warum diese einen bestimmten Klienten als schwierig erlebten, und gaben hierfür mögliche Gründe an (z.B.: wenig Problembewusstsein oder psychische Erkrankungen aufseiten des Klienten). Ihre Studie deutet da-

rauf hin, dass Coaches im konkreten Fall nicht nur einen, sondern vielmehr mehrere mögliche Gründe dafür sehen, dass ein Klient einen Coaching-Prozess herausfordernd werden lässt.

Über schwierige Klienten hinaus finden sich in der Literatur einzelne Beiträge zu weiteren Faktoren, die potenziell schwierige Coaching-Situationen auslösen können. Zu nennen sind hier u.a. die spannungsreichen Dreiecksbeziehung zwischen Coach, Klient und beauftragender Organisation, das Auftreten ethischer Dilemmata und die Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten einschließlich der Psychotherapie.

#### Was könnten mögliche Folgen von schwierigen Coaching-Situationen sein?

Schermuly hat sich ausführlich mit „Nebenwirkungen“ von Coaching für Coaches und Klienten beschäftigt. Über diese „Nebenwirkungen“ ist mittlerweile einiges bekannt. Schermuly et al. (2014, S. 19) sprechen in diesem Kontext von „schädlichen bzw. unerwünschten Folgen, die unmittelbar durch das Coaching verursacht werden und parallel dazu oder im Anschluss daran auftreten“. Sie orientieren sich hierbei an § 4 Absatz 13 des Arzneimittelgesetzes (ebd.) und greifen die Logik von Arzneimittel und Reaktion auf das Arzneimittel auf. Diesem Verständnis folgend könnten schwierige Coaching-Situationen durchaus unerwünschte Nebenwirkungen haben.

Insgesamt weist die Forschung auf möglicherweise weniger wünschenswerte Folgen von schwierigen Coaching-Situationen hin wie beispielsweise eine Verschlechterung der Arbeitsbeziehung oder ein Abbruch des Coachings. Gleichzeitig legen Überlegungen zu Critical Moments (De Haan, 2019) und Spannungsphänomenen in der Arbeitsbeziehung (Ehrenthal et al., 2020) nahe, dass „gut“ gelöste schwierige Situationen einen Mehrwert bieten können.

#### Zwischenfazit

Dieser kurze Einblick verdeutlicht: An verschiedenen Stellen lässt sich in der Coaching-



Forschung zeigen, was schwierige Coaching-Situationen verursachen könnte oder was ihre möglichen Folgen sein könnten. Trotzdem stand bis vor kurzen ein genauer Überblick über die Bandbreite der Situationen aus und die Frage nach einem guten Umgang mit diesen Situationen blieb offen.

## Unsere bisherige Forschung zu schwierigen Coaching-Situationen

Ziel unserer Forschung zu schwierigen Coaching-Situationen war und ist es daher, einen differenzierten Überblick zu entwickeln und gleichzeitig ein tieferes Verständnis für schwierige Coaching-Situationen zu fördern. Hierfür wurde das berufsbezogene Einzel-Coaching in den Blick genommen. In einem ersten Schritt wurden über 70 Coaches darum gebeten, Situationen aus ihrer Praxis zu beschreiben, die sie als schwierig erlebt hatten. Die Ergebnisse (z.T. Möller & Zimmermann, 2020; Zimmermann, 2019) dienen als Grundlage, um neun Diskussionsrunden mit über 30 sehr erfahrenen und bekannten Coaches aus dem deutschsprachigen Raum durchzuführen. Die teilnehmenden Coaches legten ihre Perspektiven zu insgesamt 31 einzelnen, als Praxisbeispiele aufbereiteten schwierigen Coaching-Situationen dar. Hierbei näherten sie sich den Fragen, wie die jeweilige schwierige Situation zustande kam (diagnostischer Aspekt) und was sie selbst in solchen Situationen tun/raten würden (Interventionsfokus). Die Ergebnisse dieser Gruppendiskussion wurden im Buch „Schwierige Situationen im Business-Coaching“ (Möller & Zimmermann, 2020) ausführlich vorgestellt. An dieser Stelle sollen exemplarisch ein Praxisbeispiel und ein Ausschnitt aus der Gruppendiskussion sinngemäß wiedergegeben werden:

### Fallbeschreibung

Der Coach beschrieb den Fall folgendermaßen (Möller & Zimmermann, 2020): Es habe sich um ein Auftrags-Coaching gehandelt, Ziele des Coachings seien in Absprache mit dem Vorgesetzten der Klientin vereinbart worden. Die Führungskraft habe eine neue Position übernommen, der Coach sollte sie

bei der Bewältigung dieser Herausforderung begleiten und unterstützen. Wie der Coach berichtete, habe die Klientin im Zuge des Coachings Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber vermissen lassen, der das Coaching finanzierte. Der Coach habe hierin die Gefahr einer negativen Beeinflussung anderer Mitarbeiter durch die Klientin gesehen und berichtete, dass er es als schwierig wahrgenommen habe, zwischen den mit dem Vorgesetzten der Klientin festgelegten Coaching-Zielen und den negativen Einlassungen der Klientin zu manövrieren.

### Perspektive auf den Fall

In der Gruppendiskussion merkte Heidi Möller (Möller & Zimmermann, 2020) an, dass die Schilderungen des Coachs die professionsethische Frage aufwerfen, wer der Kunde im Rahmen eines unternehmensbezahlten Coachings sei. Möller hob dabei die Bedeutung der Souveränität des Coachs in seiner Allparteilichkeit hervor und verdeutlichte, weshalb Coaches diesbezüglich kritische Selbstreflexion betreiben sollten (ebd., S. 161): „Der Coaching-Klient tut ja zunächst gut daran, seine Nichtloyalität mit seiner Firma in einer Auftragsklärungssituation im Dreiecks- oder Viereckskontraktgespräch gar nicht deutlich werden zu lassen. Coaches können davon ausgehen, dass diese Dynamik erst in der dyadischen Situation deutlich wird. Ist dann mein Ziel, Loyalität herzustellen? Auch wenn ich dies vehement verneine, spielt vermutlich vorbewusst eine Rolle, wer die Beauftragung [...] zahlt.“

### Definition

Aus unserer bisherigen Forschung hat sich folgende Arbeitsdefinition für schwierige Coaching-Situationen ergeben: „Eine Situation wird immer dann als schwierig erlebt, wenn sie persönlich relevant ist, das eigene Repertoire an Handlungsstrategien übersteigt und/oder persönliche Ressourcen überlastet bzw. stark in Anspruch nimmt.“ (Möller & Zimmermann, 2020, S. 2) Durch das Erleben und das entstehende Störgefühl werden Handlungsstrategien angestoßen, die darauf abzielen, die Anforderungen der Situation zu bewältigen, die Arbeitsbeziehung und das eigene Wohlbefinden wiederherzustellen.



Infoabend  
05.10.2021  
unverbindlich  
via zoom

**RAUEN**  
AKADEMIE

**RAUEN Coaching-Ausbildung**  
in einem Jahr, berufsbegleitend

Lernen Sie uns kennen:  
unverbindlicher & kostenfreier  
Infoabend via zoom am  
05.10.2021, 18:15 Uhr  
[www.rauen.de/ca](http://www.rauen.de/ca)

### Eine Frage der Perspektive?

Nach den Angaben der befragten Coaches gehen die schwierigen Coaching-Situationen *von ihnen selbst* (u.a. ausgelöst durch eigenes Verhalten oder fehlende professionelle Distanz), *vonseiten der Klienten* (u.a. ausgelöst durch ihr Verhalten oder falsche Erwartungen) oder *vonseiten der beauftragenden Organisation* (u.a. durch „verordnetes“ Coaching) aus. Wurde das Schwierige in den Situationen als von ihnen selbst verursacht gesehen, waren es meist Themen der eigenen Abgrenzung (z.B.: „das geht mir nahe“, „da kann ich nicht objektiv bleiben“). Wurde die „Quelle“ der Herausforderungen bei den Klienten verortet, handelte es sich häufig um (als störend erlebtes) Verhalten der Klienten (z.B.: „der Klient redet ohne Punkt und Komma“). Die beauftragende Organisation trat bei schwierigen Coaching-Situationen deutlich seltener in Erscheinung. Eine Einschätzung von Merkmalen der von Coaches als schwierig beschriebenen Situationen hat gezeigt, dass diese sich dadurch von üblichen Coaching-

Situationen unterschieden, dass sie *eher mit Stress und Gefühlen wie Ängstlichkeit, Ärger und Schuld einhergehen*.

Die von den Coaches berichteten Strategien, mit denen sie auf die Coaching-Situationen reagierten, waren häufig darauf ausgerichtet, *die Dynamik zu verstehen und das eigene Verhalten auf die jeweilige Situation abzustimmen*. Beispielsweise veränderten sie ihre innere Haltung oder passten ihre eigene Arbeitsweise an die Situation an. Nähere Hinweise auf erfolgsversprechende Handlungsstrategien sind in den Ergebnissen der Gruppendiskussionen zu finden (siehe Möller & Zimmermann, 2020).

Befragt nach dem weiteren Verlauf des Coachings, gaben Coaches relativ häufig an, dass das Coaching *abgebrochen* wurde – entweder durch sie selbst oder durch die Klienten. Gegenwärtig wird daran gearbeitet, auch Klienten dafür zu gewinnen, für sie schwierige Coaching-Situationen zu beschreiben, um so die Perspektive der Coaches auf schwierige Situationen um die Perspektive der Klienten zu erweitern.

Bei einer ersten Sichtung der von (bisher 20) Klienten beschriebenen Situationen findet sich ebenfalls relativ häufig ein Abbruch des Coachings, dem eine schwierige Situation vorausging. Ähnlich wie die Coaches schreiben auch die Klienten diese schwierigen Situationen entweder sich selbst, dem Coach oder der beauftragenden Organisation zu. Gleichzeitig deutet sich an: Die Klienten führen die Schwierigkeiten am häufigsten auf das *Verhalten ihrer Coaches* zurück, während die Coaches die Schwierigkeiten am häufigsten auf das *Verhalten ihrer Klienten* zurückführen. Interessanterweise berichten die Klienten außerdem auffällig häufig, der Coach habe wahrscheinlich gar nicht bemerkt, dass für sie etwas schwierig war. Die differenzierte Auswertung einer umfassenderen Stichprobe von Klienten läuft derzeit noch (Kotte et al., 2021).

## Diskussion und Ausblick

Es zeigt sich, dass Klienten nicht nur schwierige Situationen ins Coaching einbringen, um sie zu bearbeiten, sondern dass auch Coaching-

Prozesse selbst Bühne verschiedener schwieriger Coaching-Situationen sein können. Coaches und Klienten ist gemein, dass sie ein breites Spektrum verschiedener Situationen als schwierig erleben. Das Schwierige kann für sie hierbei vonseiten der Coaches, der Klienten oder der beauftragenden Organisation ausgehen. Gleichzeitig zeigen sich Unterschiede: Sind es bei Coaches häufig Schwierigkeiten, die im Verhalten der Klienten gesehen werden (z.B.: der Klient greift in den geplanten Ablauf des Coachings ein, der Klient redet zu viel), berichten die Klienten oft vom Verhalten des Coachs (z.B.: der Coach geht nicht auf Bedürfnisse ein, der Coach greift angestoßene Themen nicht wieder auf).

Auf Grundlage unserer bisherigen Forschung schlagen wir vor, schwierige Coaching-Situationen nicht als etwas zu betrachten, das es in jedem Fall zu vermeiden gilt. Sie sollten betrachtet werden (1) als ein *normales Geschehen* zwischen Coach und Klient, (2) das einen *reflektierten Umgang* erfordert und (3) das sich als *Ausgangspunkt für eine gemeinsame*

*Reflexion* des Coaching-Prozesses und möglicher Anpassungen im weiteren Vorgehen sowie der weiteren Zusammenarbeit eignet. Eine gemeinsame Bewältigung der schwierigen Situationen *führt möglicherweise zu einer verbesserten Arbeitsbeziehung*.

Die bisherigen Ergebnisse deuten (in Übereinstimmung mit Wahrnehmungsunterschieden zwischen Coaches und Klienten im Hinblick auf die Coaching-Wirksamkeit oder Critical Moments) darauf hin, dass nicht alle Beteiligten Situationen als gleichermaßen schwierig erleben und insbesondere die von Klienten erlebten Schwierigkeiten in vielen Fällen für Coaches verborgen bleiben. Daher sollten Coaches den inneren Raum dafür öffnen, dass sehr unterschiedliches Erleben zwischen Coaches und ihren Klienten möglich ist. Schwierige Coaching-Situationen sollten nicht reflexhaft auf den „schwierigen Kunden“ zurückgeführt werden, sondern Anlass zur selbstkritischen Reflexion des professionellen Handelns sein. Die Achtsamkeit gegenüber eigener fachlicher Unzulänglichkeit, Unsicherheit, dem Nicht-

## Literatur

- » De Haan, E. (2019). *Critical Moments in Executive Coaching*. Oxon: Routledge.
- » Diller, S. J.; Frey, D. & Jonas, E. (2020). Coach me if you can! *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Abgerufen am 18.02.2021: <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1784973>
- » Ehrenthal, J. C.; Möller, H. & Zimmermann, J. (2020). Brüche der Arbeitsbeziehung in Coaching und Supervision. *OSC*, 27(4), S. 487–501.
- » Graßmann, C.; Diller, S. J. & Jonas, E. (2020). Welche Strategien nutzen Coaches bei herausfordernden Klienten? *Coaching | Theorie & Praxis*. Abgerufen am 18.02.2021: <https://doi.org/10.1365/s40896-020-00048-8>
- » Hafner, B. & Ritz, G. (2020). *Irgendwie seltsam ... ! Über den Umgang im Coaching mit extremen Persönlichkeiten*. Bonn: managerSeminare.
- » Kotte, S.; Zimmermann, J. & Möller, H. (2021). *Difficult situations in coaching: A comparison of coach and coachee perspectives* [unpublished manuscript].
- » Mansi, A. (2009). Coaching the narcissist. *The Coaching Psychologist*, 5(1), S. 22–25.
- » Middendorf, J. (2020). 18. *Coaching-Umfrage Deutschland*. Abgerufen am 18.02.2021 (Registrierung erforderlich): <https://coachingumfrage.wordpress.com>
- » Möller, H. & Zimmermann, J. (2020). *Schwierige Situationen im Business-Coaching. Praxisbeispiele, Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten*. Wiesbaden: Springer.
- » Rauen, C. (2020). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020*. Abgerufen am 18.02.2021: [www.rauen.de/cma](http://www.rauen.de/cma)
- » Schermuly, C. C.; Schermuly-Haupt, M.-L.; Schölmerich, F. & Rauterberg, H. (2014). Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(1), S. 17–33.
- » Zimmermann, J. (2019). *Tricky Coaching: Schwierige Situationen während des Coaching-Prozesses aus Sicht der Coaches*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Kassel.

wissen oder Nichtmerken als Möglichkeit mitlaufen zu lassen, macht es auch für den Klienten einfacher, Schwierigkeiten offen anzusprechen, z.B. im Rahmen kurzer Prozess-reflexionen am Ende einer Coaching-Sitzung.

Insgesamt spricht vieles dafür, dem Thema „schwierige Coaching-Situationen“ mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen – sei es in der persönlichen Weiterbildung, in der Aus- und Weiterbildung von Coaches oder in der Forschung. Für die Coaching-Forschung ergeben sich zahlreiche weiterführende Fragen. Beispielsweise stellte sich heraus, dass keineswegs nur unerfahrene Coaches schwierige Coaching-Situationen erleben: Was sind Gemeinsamkeiten, was sind Unterschiede im Er-

leben erfahrener und unerfahrener Coaches? Es wurde bisher berufsbezogenes Coaching im Einzelsetting näher betrachtet: Welche schwierigen Situationen ergeben sich während Lehr-Coachings, die einen festen Bestandteil vieler Coaching-Ausbildungen darstellen?

Insbesondere der kollegiale Austausch unter Coaches im Rahmen von Intervision/kollegialer Fallberatung oder im Rahmen von Austauschforen der Berufsverbände bietet einen Rahmen, innerhalb dessen erlebte schwierige Situationen und die eigenen Bewältigungsstrategien vorgestellt, diskutiert und das Handlungsrepertoire erweitert werden können. Die gezielte Auseinandersetzung mit schwierigen Coaching-Situationen ist ein geeigneter

Zugang, an der Qualitätssicherung und der Qualitätsverbesserung der eigenen Coaching-Tätigkeit zu arbeiten. Abschließend sollen daher einige Fragen für die eigene Reflexion als Coach mit auf den Weg gegeben werden:

- » Welche Coaching-Situation habe ich zuletzt als „schwierig“ erlebt?
- » Worin genau bestand die Schwierigkeit?
- » Was war das Erste, das mir während dieser Situation durch den Kopf und durch den Bauch gegangen ist?
- » Was genau habe ich gesagt und/oder getan? Was genau hat mein Klient gesagt und/oder getan? Welche Auswirkung hatten diese Situation und mein Umgang damit auf den weiteren Coaching-Verlauf?

## Die Autoren



Foto: Studio Luedeking

Jannik Zimmermann, M.Sc.,  
Wirtschaftspsychologe, Coach  
in Weiterbildung (DPA),  
wissenschaftlicher Mitarbeiter  
am Fachgebiet Theorie und  
Methodik der Beratung an der  
Universität Kassel, Forschung  
und Lehre zu berufsbezogenen  
Beratungsformaten.

[jannik.zimmermann@uni-kassel.de](mailto:jannik.zimmermann@uni-kassel.de)



Foto: Bettina Koch

Silja Kotte, Prof. Dr. phil., Dipl.-  
Psych., Coach/Supervisorin DGsv,  
Professorin für Wirtschaftspsychologie  
an der HMKW Hochschule für Medien,  
Kommunikation und Wirtschaft,  
Frankfurt am Main. Forschung und  
Lehre u.a. zu Coaching und Führung.  
Langjährige Erfahrung als Beraterin und  
Trainerin im Profit-, Nonprofit- und  
öffentlichen Bereich. Wissenschaftliche  
Leiterin des M.Sc. Supervision und  
Coaching (Fachhochschule Vorarlberg,  
Österreich).

[s.kotte@hmkw.de](mailto:s.kotte@hmkw.de)



Foto: Dunke

Heidi Möller, Prof. Dr. phil.,  
Dipl.-Psych., Psychoanalytikerin,  
Organisationsberaterin, Supervisorin  
und Coach, seit 25 Jahren Beraterin in  
Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung,  
Gesundheitswesen und psychosozialen  
Dienstleistungsunternehmen. Professorin  
für Theorie und Methodik der Beratung  
an der Universität Kassel, Leiterin  
zahlreicher Studiengänge, u.a. des  
postgradualen Studiengangs Coaching,  
Organisationsberatung,  
Supervision (COS).

[heidi.moeller@uni-kassel.de](mailto:heidi.moeller@uni-kassel.de)



## Corona und Coaching an der neuen Wirtschaftsschwelle

### Teil 1: Hintergründe und Resilienzentwicklung

*Von Günther Mohr*

*Mit Beginn der Coronavirus-Pandemie wurden starke Veränderungen des sozialen Alltagsverhaltens ausgelöst. Negative Folgen für die Wirtschaft und ihre Akteure kamen hinzu. Klar, dass dies am Coaching nicht spurlos vorübergehen kann, womit nicht ausschließlich der Schub gemeint ist, den das Online-Setting erhielt. So lautet eine These, die in diesem zweiteiligen Beitrag vertreten wird, dass die Themen Achtsamkeit und Resilienz stärker in den Fokus rücken müssen.*

Bahnbrechende Innovationen bringen neue lange Wellen der Wirtschaft und Krisenimpulse befeuern sie. Corona ist in der Lage, durch die Massivität seiner mindestens zweifachen Auswirkung – auf das *soziale Alltagsverhalten* und auf die *Wirtschaft* – zu einem „major game changer“ zu werden. Das Gebot der Distanz und des Zuhause-Bleibens hat gravierende neue Erfahrungen erzeugt: digitales Arbeiten, örtliche Veränderung des Arbeitsmittelpunktes ins Homeoffice, Reduzierung der Pendlerströme. Corona offenbarte konkrete Veränderungserfahrungen im Alltag. Gleichzeitig hat die Krise aber auch ein ungeahntes Ausmaß an disziplinierter Anpassungsfähigkeit und Solidarität der Menschen zueinander in einer von Unsicherheit gekennzeichneten Situation gezeigt. Welche Auswirkungen hat dies für Coaching? Muss man sich auf eine neue Welt einstellen oder wird nach der Coronakrise wieder alles wie vorher?

### Hintergrund

Corona hat Verhaltens- und Erlebensmuster praktisch erfahren lassen, die vorher zwar häufig angedacht, aber wegen vieler Hindernisse nicht umgesetzt wurden. Arbeiten, ohne in die Metropolen zu pendeln, Konferenzen per In-

ternet, Reduzierung der Reisen und von Teilen des Konsums – plötzlich war vieles möglich. Nachbarschaftshilfe wurde belebt und erinnert an die große Hilfsbereitschaft von 2015, als Geflüchteten mit viel ehrenamtlichem Engagement geholfen wurde.

Wirtschaft entwickelt sich einerseits kontinuierlich durch stetige technische und soziale Anpassungen. Gleichzeitig gibt es – aus der Distanz betrachtet – aber auch große, disruptive Veränderungen, bei denen sich Wirtschaftsbereiche im Großen verändern. Dazu gibt es Beschleuniger. Bahnbrechende Innovationen werden damit in Zusammenhang gebracht. Diese scheinen nicht unabhängig von Krisenerscheinungen zu sein. Der Vulkanausbruch des Tambora in Indonesien im Jahre 1815 brachte zwei kalte Sommer mit schlechten Ernten und Hungersnöten in Europa. Die europäischen Wirtschaften waren enorm getroffen. Die Nahrungsmittelversorgung funktionierte nicht mehr. Es kam zu großen Auswanderungswellen nach Amerika. Insofern korrespondieren wesentliche Schritte in Entwicklungen mit massiven externen Einflüssen auf die menschliche Gesellschaft, die vonseiten der Natur möglich sind. Vielleicht war die Eisenbahn auch die Antwort auf

die Völkerwanderungen, die nach der großen Krise 1815/16 mit dem Vulkanausbruch in Indonesien erfolgte. Der Aufstieg Amerikas zur führenden Wirtschaftsmacht und die Ablösung Englands sollten bald folgen.

Zwei wirtschaftliche Veränderungsformen, die kontinuierliche und die disruptive, zeigen ebenfalls Veränderungen im gesellschaftlichen Umgang. Meinte Karl Marx hier eine klare Reihenfolge zu sehen, so kann man wahrscheinlich eher von einer Wechselwirkung ausgehen.

### Das Virus und das Wirtstier

Dass nun ein die Menschheit schon immer begleitendes, aber auch oft vergessenes Phänomen – der Mensch als Wirtstier für gefährliche Viren – in den Vordergrund rückte, hätte man kaum gedacht. Viele zweifelten es auch zunächst an, weil sie es nicht sehen und fühlen konnten. Neben Raub- und Beutetier hat der Mensch eine Tradition als Wirtstier. Hier zeigt sich unsere grundlegende Verwobenheit mit der Natur. Der Mensch ist nicht die „Krone der Schöpfung“, der Gestalter von allem, sondern aus mancher Perspektive, z.B. der des Virus, ein einfacher Bestandteil von Natur, den sich andere Lebewesen zunutze machen. Die

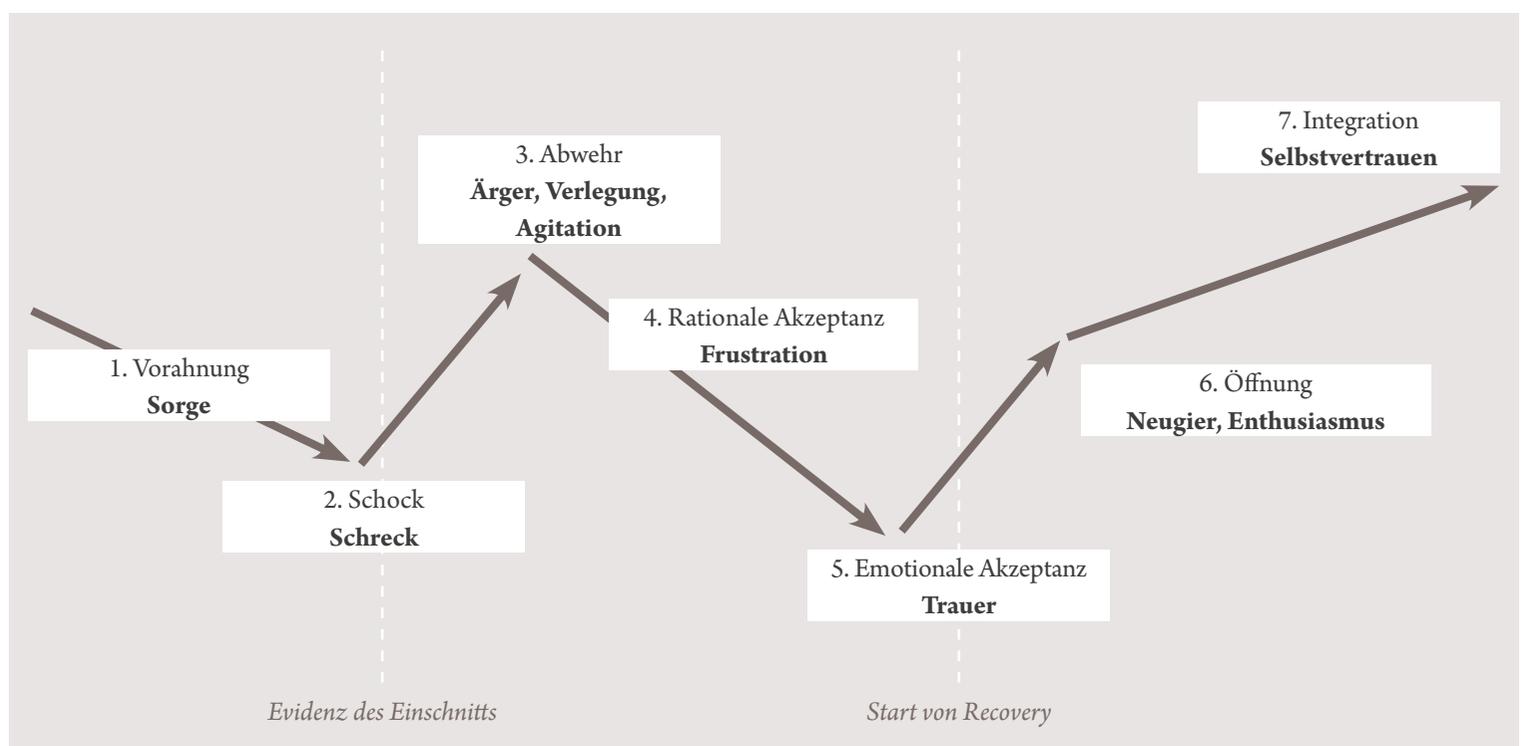


Abb. 1: Veränderungskurve; eigene Darstellung in Anlehnung an Kübler-Ross (1972) und Roth (2000)

Vernetzung des Menschen mit der Natur wird deutlich.

Und erstaunlicherweise hatten sich in der Coronakrise die ersten Antworten auf Viren-Pandemien gegenüber früher wenig verändert. Die Pest im 14. Jahrhundert wurde von den Venezianern und Genuesern in ähnlicher Weise beantwortet, wie wir es mit Corona getan haben. Der andere Mensch wird gefährlich, es gilt, ihn fernzuhalten. Alle Zusammenkünfte werden radikal reduziert. Man stellt die Menschen unter Quarantäne. Die kleinen Erreger, die den Menschen als Wirtstier nutzen, haben eine Macht und Kraft, die den Menschen und seine wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gewohnheiten in die Knie zwingen. Außerdem machten sie wieder klar, wie wenig wir über bestimmte Lebensformen und biologische Prozesse wirklich wissen. Als psychologische Konsequenz könnte man daraus auch eine gewisse Bescheidenheit gegenüber der Natur ableiten.

### Lange Wirtschaftswellen

Der Wirtschaftskreislauf weist bekanntlich Schwankungen in Ausmaß und Intensität auf. Dies bezeichnet man als kurzfristige

Konjunkturschwankungen. Als Kondratjew-Wellen bezeichnet man die großen Zyklen der Wirtschaft. Es ist eine Einteilungsform von Wirtschaftszyklen nach bestimmten Hauptinnovationen. Interessanterweise wird der sowjetische Wissenschaftler Nikolai Kondratjew hier als Namensgeber für diese Wellen genommen. Er betrachtete zuerst die Phase der Dampfmaschinen (1780–1840), dann die der Eisenbahnen (1840–1890), dann Elektrotechnik und Chemie (1890–1940). Nach seiner Ermordung durch Stalin 1938 wurden seine Ideen fortgeführt und die Automatisierung mit Computern (1940–1990), ab 1990 schließlich Informations- und Kommunikationstechnik als Kondratjew-Wellen benannt. Natürlich haben diese früheren Wellen nicht zu einem bestimmten Datum begonnen, sondern haben sich in einem Zeitraum entwickelt.

Die menschliche Gewohnheitswirklichkeit lässt solche gravierenden Veränderungen nicht gleich bemerken. Die Aussage von Kaiser Wilhelm II, der aus der Pferdezeit kam, das Auto habe „keine Zukunft“, zeigt auch, wie sehr man manchmal falsch liegen, beziehungsweise auch ein Opfer seiner Gewohnheitswirklichkeit sein und so eine disruptive Veränderung übersehen kann.

Nefiodow hat dann bereits 1996 in seinem Buch „Der sechste Kondratieff“ – er benutzt die alte Namensschreibweise – interessanterweise *Gesundheit* als Hauptmerkmal der Gesellschaft vorhergesagt, aber damit eher den Kampf gegen Burnout und ähnliche gesundheitliche Beeinträchtigungen durch akzelerierte Arbeitsformen gemeint. In Kondratieff und Händler (2013) wird in diesem Zusammenhang für die bessere Förderung der Humanressourcen und eine angemessenere Unternehmenskultur plädiert.

### Ungelöste Aufgaben der letzten Krise

Wirtschaftlich fällt Corona in eine Zeit, in der man immer noch mit den Folgen der Finanzkrise von 2008/2009 kämpft (Stelter, 2020). Diese ist noch nicht aufgearbeitet, weil hier zur Bewältigung Instrumente eingesetzt wurden oder eingesetzt werden mussten, die jeder vorherigen wirtschaftspolitischen Expertise widersprachen. Und immer noch reiben sich viele Ökonomen die Augen, dass die eingesetzten Instrumente auch wirklich funktionieren können. Einige sehr Konservative wollen das nicht wahrhaben. Das neue Paradigma erscheint ihnen abartig. Es sei nur





Abb. 2: Das Resilienzquadrat (nach Mohr, 2017, S. 35)

noch eine Frage der Zeit, bis alles zusammenbreche. „Crashpropheten“ haben Hochkonjunktur. Eine große Befürchtung ist, dass – wie in den 1920er Jahren die ungelösten Folgen des Krieges – nun die ungelösten Aufgaben der Wirtschaft, die sich immer noch am Nullzins manifestieren, noch zu großen Problemen führen könnten. Zumindest haben alle, die auf die Zinseinkünfte angewiesen waren (Versicherungen, Pensionskassen, Sparer, Pensionäre), schon einiges an Enteignung erlebt. Andere (Aktieninvestoren, Immobilienbesitzer) haben durch das Wegbrechen des Zins-Marktes ungeahnte Aufschwünge erlebt. Die Welt ist kapitalistischer geworden. Sichere Spareinkommen sind weggefallen. Es gibt nur noch Rendite für Risiko. Allerdings hat die Coronakrise die „Crashpropheten“ überholt. Der Crash kam ganz anders als prophezeit.

**Existenz- und Todesangst ermöglichen starke Veränderungen**

Auf der psychologischen Ebene werden durch ein gefährliches Virus Existenz- und Todesangst ausgelöst. Nur so ist auch die schnelle Veränderungsfähigkeit erklärbar. Menschen haben sich in ihren Freiheiten und Gewohnheiten in hohem Maße verändert. Hirnphysiologisch ist in diesen Extremsituationen das limbische System mit dem Zentrum der Amygdala angesprochen. Hier geht es um Flucht, Kampf und Einfrieren (Flight, Fight, Freeze). Die Reaktion ist extrem und wenig willkürlich gesteuert. Aber auch die Großhirnrinde, der kognitive Apparat mit seiner Kreativität, wird nach einiger Zeit sehr wichtig. Entsprechend gibt es gerade in Bezug auf Krisen eine Reihe von Erfahrungen, die als Lebensweisheiten formuliert wurden. Die schlimmste ist sicher: „Der Krieg ist der Vater aller Dinge.“ Leider ist sie nicht ganz falsch, wenn man betrachtet, was alles während des Zweiten Weltkrieges erfunden wurde. Aber ebenso gilt: „Not macht erfinderisch.“ Diese vermeintlichen Lebensweisheiten deuten den *Innovationsdruck* an, der in Krisenzeiten herrscht, aber auch die

Leistungsfähigkeit, die sich zeigt, wenn es um Wesentliches geht.

Natürlich haben viele entsprechend der Veränderungskurve von Elisabeth Kübler-Ross (1972) zunächst die Phasen fixiert, die keine wirkliche Neuorientierung möglich machen (siehe Abb. 1, S. 55). Sie verharren – wohl-bemerkt durchaus auch unbewusst getrieben – in der Verleugnung, der Agitation, um nicht die emotionale Schärfe der Bedrohung auf gesundheitlicher, aber auch wirtschaftlicher Ebene zu spüren. Aber erst das Durchlaufen der emotionalen Verabschiedungsphase macht handlungsfähig. Abweichend von der ursprünglichen Darstellung der Phasenabfolge wäre an dieser Stelle auch eine Erweiterung möglich, indem man nach der emotionalen Akzeptanz eine *Besinnungsphase* einführt. Diese könnte mit der Presencing-Phase der Theorie U vergleichbar sein, die eine Innovation von Verhalten – das gilt auch für soziale Innovationen – in Form eines Us von der Aufnahme dessen, was wir wissen, hin zum Neuen noch durch eine besondere Phase schickt. Das Presencing-Stadium aus Otto Scharmers Theorie U beschreibt die Phase, in der ich „leer“ bin von dem bisher Gesehenen, Erlebten, den bisherigen Konzepten, dem „Downgeloadeten“ (Scharmer, 2009). Nur in dieser quasi-meditativen Phase kann sich fundamental Neues und auf geänderte Bedingungen Angemessenes entwickeln, so Scharmer sinngemäß. Die Coronakrise war für Viele eine Art Ins-Presencing-geworfen-Sein. Man stand plötzlich so da, dass die bisherige Expertise nichts mehr wert war.

Ein „U“ ist auch in einer anderen Theorie – ganz vom Bisherigen abweichend – wichtig: die *Unsicherheit* aus der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität). Sie war plötzlich stärker da als je. Das galt auch wirtschaftlich. War in Bezug auf Digitalisierung und Klimawandel schon länger von disruptiven Veränderungen die Rede, betrachteten die meisten dies allerdings – faktisch unbeeinträchtigt – von einem hohen Wohlstandsniveau ausgehend, das wenig Leidensdruck enthielt. Und wenig fand wirklich statt. Nun gelten seit 2020 neue Erfahrungswerte in der Gesellschaft

und für jeden Einzelnen. Sehr bald – schon im März 2020 – traten Beiträge wie der des Zukunftsforschers Matthias Horx (2020) auf, die prognostizierten, was aus Corona folgen würde. Sie brachten vermeintlich Orientierung und Zuversicht in die Unsicherheit. Horx Szenario vom „Danach“ im Herbst 2020 wurde nicht zur Realität. Corona hat eine besondere, neue Qualität, bleibt länger als gedacht und hält die Gesellschaft in einer Spannung, die es vorher nicht gab.

Was hat sich nun im Einzelnen gezeigt? Damit soll angeknüpft werden an Beiträge, die sich mit dem befassen, was wir aus der Corona-Zeit mitnehmen. Hervorzuheben ist wegen seiner umfassenden Betrachtung Schmidt-Lellek (2020), der „in Thesenform Annäherungsversuche zum Verständnis der psychosozialen Situation in der Krise und zu verschiedenen beratungsrelevanten Fragestellungen beschreibt“ (ebd., S. 401). Damit wird Einiges zur Erfahrung, das im Rahmen *individueller Resilienzentwicklung* interessant ist. Durch Corona wird eine Fürsorge für alle vier Ecken des Resilienzquadrats (siehe Abb. 2, S. 57) herausgefordert. Die vier Ecken können der Reflexion im Coaching Struktur geben

(vgl. Mohr, 2017): Die zentral wichtigen (1) *externen Ressourcen* in Form unterstützender Beziehungspartner, aber auch das Einbeziehen der Natur konnten viele Menschen in der Corona-Zeit deutlich spüren. Wer z.B. Meditation übt, kann die (2) *Körper-Geist-Verbindung* unterstützen. Die (3) *internen Ressourcen* wie Problemlösefähigkeit oder Improvisationsvermögen sind vielfach gefragt. Als vierte Ecke des Resilienzquadrats gilt es, die Frage nach dem (4) *Sinn* zu beantworten: Welchen Sinn kann ich mir auf das Auftreten des Virus in meiner Lebenszeit und für meine Lebensumstände machen?

### Ausblick

Im zweiten Teil des Beitrages (Coaching-Magazin 4/2021) soll thesenartig und exemplarisch entlang der folgenden fünf Bereiche betrachtet werden, welche Auswirkungen die neue Entwicklung – auch auf das Coaching – hat. Die zentralen, auf das Coaching bezogenen Thesen sollen hier bereits kurz benannt werden:

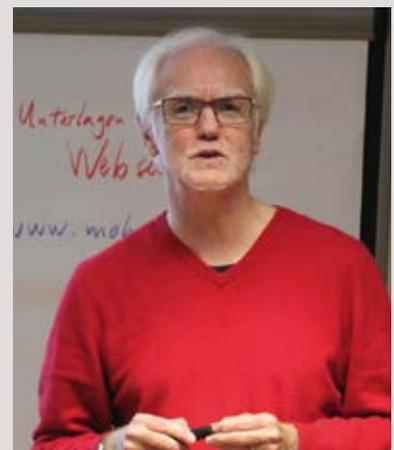
» Stillstand oder Chance zum Innehalten: Achtsamkeits- und Resilienz-Coaching stellen wichtige Ressourcen dar.

- » Reduzierung auf das Wesentliche und Agilität: Im Coaching liegt die Chance, mit Klienten über das Zusammenwirken verschiedener Rollenwelten zu sprechen. / Die Ambition, das Thema Agilität im Coaching zu verankern, wird unterstützt.
- » Neues Lernen, neue Interaktion und digitale Kommunikation: Es entstehen Herausforderungen hinsichtlich der Coach-Klient-Beziehung sowie hinsichtlich der Beziehungen der Coaching-Klienten zu ihren Arbeitskollegen.
- » Medien, Information und Lernen: Lernen und Coaching sind vielfach in die Online-Welt abgewandert. Mit dem virtuellen Raum tritt ein spezifischer Kontextfaktor ein.
- » Arbeit, Homeoffice und Führung: Eine Aufgabe des Coachings wird das Unterstützen der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter bei einer angemessenen Auswertung der Krise sein.

### Literatur

- » **Horx, M. (2020).** *Die Welt nach Corona. Die Corona-Rückwärts-Prognose: Wie wir uns wundern werden, wenn die Krise „vorbei“ ist.* Abgerufen am 20.08.2020: [www.horx.com/48-die-welt-nach-corona/](http://www.horx.com/48-die-welt-nach-corona/)
- » **Kondratieff, N. & Händeler, E. (Hrsg.) (2013).** *Die langen Wellen der Konjunktur: Nikolai Kondratieffs Aufsätze von 1926 und 1928.* Moers: Marlon.
- » **Kübler-Ross, E. (1972).** *Interviews mit Sterbenden.* Stuttgart, Berlin: Kreuz.
- » **Mohr, G. (2017).** *Resilienzcoaching für Menschen und Systeme.* Gevelsberg: EHP.
- » **Mohr, G. (2015).** *Systemische Wirtschaftsanalyse – Die Psycho-Logik der Wirtschaft: Mensch und Ökonomie in Einklang bringen.* Bergisch Gladbach: EHP.
- » **Nefiodow, L. A. (1996).** *Der sechste Kondratieff.* St. Augustin: Rhein-Sieg.
- » **Roth, S. (2000).** Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. *OE*, 19(2), S. 14–21.
- » **Scharmer, C. O. (2009).** *Theorie U – Von der Zukunft her führen.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Schmidt-Lellek, C. (2020).** Perspektiven für das Coaching nach der Corona-Krise. *OSC*, 27(3), S. 401–415.
- » **Stelzer, D. (2020).** *Coronomics – Nach dem Corona-Schock: Neustart aus der Krise.* Frankfurt/M.: Campus.

### Der Autor



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

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

## Handbuch Coaching. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.

### Rezension von Thomas Webers

Es war einmal ein erfolgreiches, in der dritten Auflage vorliegendes Handbuch, das mittlerweile etwas aus der Zeit gefallen ist. Nach 15 Jahren erscheint nun die vierte Auflage. Der erste Blick offenbart einen Anstieg in der Kapitelanzahl (von 23 auf 30) und im Umfang, was auch an einem neuen zweiten Teil „Forschung“ liegt. Die anderen Teile, „Grundlagen“, „Konzepte“ und „Praxis“, finden sich auch schon in der dritten Auflage. Zudem gibt es etliche Veränderungen im Kreis der Autoren.

Der neue Teil „Forschung“ ist durch die Bank erstklassig! Es werden wichtige Forschungserkenntnisse der letzten Jahre gebündelt für Praktiker zugänglich. Denn diese sind die Zielgruppe dieses Buchs – neben den Experten aus dem Personalbereich. Aber auch der akademische Nachwuchs, der sich mit dem Feld Coaching vertraut machen möchte, ist mit diesem Standardwerk gut bedient.

Weil sich seit dem Jahr 2005 inzwischen so einiges sortiert hat, hat der Herausgeber dankenswerterweise die Themen gestrafft und eingeordnet. Der erste Teil „Grundlagen“ manövriert die Leserschaft durch: Historische Perspektive, Varianten des Coachings, Coach-Kompetenzen, Coaching-Weiterbildungen und Qualität im Coaching. Highlight ist hier aber der Beitrag „Digitales Coaching“ von Stella Kanatouri.

Der dritte Teil „Konzepte“ macht eher einen heterogenen Eindruck, weil er zunächst eine methodische Perspektive öffnet. Alica Ryba diskutiert psychotherapeutische Ansätze vor dem Hintergrund der neurowissenschaftlichen Forschung der letzten Jahrzehnte und stellt ihr integratives Coaching-Modell vor. Die Rezeption dieser Wissensbasis ist der neue Benchmark, der für viele noch auf der To-do-Liste stehen dürfte. Jürgen Kriz zeigt im Anschluss, welche Anforderungen systemisches Coaching

erfüllen muss, wenn es nicht bloß ein modisches Etikett sein will. Ebenfalls ein absolutes Lese-Muss stellt der Beitrag von Gunther Schmidt zum Hypnosystemischen Coaching dar. Doch dann wechselt die Perspektive zu inhaltlichen Themen: Karriere-Coaching, Interkulturelles Coaching, Konflikt-Coaching. Lediglich der Beitrag von Ulrich Dehner („Introvision-Coaching“) knüpft wieder an der me-

*„Coaching ist nicht nur ein wachsendes und sich differenzierendes Praxisfeld, sondern auch ein expandierendes und sich spezialisierendes Forschungsfeld.“ (Siegfried Greif, Vorwort, S. 14)*

thodischen Eingangsbetrachtung an. Prozesse und Tools im Coaching oder Coach-Auswahl in Unternehmen, mit denen der letzte Teil „Praxis“ beginnt, sind wieder Basics, die auch im ersten Kapitel hätten auftauchen können. Bei den sich anschließenden Themen stehen jedoch spezielle Zielgruppen im Vordergrund: Coaching im Mittelstand, von Unternehmern oder Top-Managern und Top-Management-

Teams. Insbesondere die letzten drei Beiträge sind absolut lesenswert. Auch deshalb, weil die Autorinnen ihre Themen schon zur dritten Auflage beigetragen haben. So offenbart die Lektüre auch die konsolidierte Erfahrung und Weiterentwicklung in diesen Feldern.

**Fazit:** Damit reiht sich das „Handbuch Coaching“ wieder in die Bücher-Top-Ten ein, aus der die dritte Auflage dann mit der Zeit doch herausgefallen war.

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

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3801722597/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3801722597/cr)



**Rauen, Christopher (Hrsg.) (2021).  
Handbuch Coaching  
(4., vollst. überarb. u. erw. Auflage).**

Göttingen: Hogrefe  
ISBN: 978-3-8017-2259-3  
722 S., 69,95 €

# Entscheidungen ohne Grund. Organisationen verstehen und beraten. Eine Metatheorie der Veränderung.

## Rezension von Dr. Wolfgang Looss

Klaus Eidenschink ist insbesondere in jenen Populationen der Beratungswelt prominent und geschätzt, die sich klärend und suchend mit theoretischer Fundierung und konzeptioneller Vertiefung unserer Profession befassen. Die von ihm und seinem Team vor Jahren gestartete komplexe Internetpräsenz zur „Metatheorie der Veränderung“ hat sich als vielgenutzter Bezugsrahmen beraterischer Theoriebildung etabliert. Die dort entwickelte ganz eigene zirkuläre und vernetzte Darstellung gilt als gelungenes Modell der Komplexitätserfassung und -würdigung.

Nun hat Eidenschink – zusammen mit seinem Kollegen und Wegbegleiter Ulrich Merkes – den organisationstheoretischen Ausschnitt aus diesem komplexen gedanklichen Biotop für das etablierte, aber eben nichtzirkuläre Medium „Buch“ aufbereitet. Es geht ihnen nach eigenen Angaben darum, weitere Mitdenkende zu finden und verbreitete vereinfachende, ideologisierte und bloß pragmatisch empfehlende Annahmen über Organisationen zu hinterfragen.

Dabei erweist sich das vorhandene Rahmenwerk von neun organisationstheoretischen Leitunterscheidungen entlang der Luhmannschen Entscheidungsprämissen als robust und ergiebig. Den Autoren gelingen vielfältige Aufräumarbeiten unter den zahlreichen ideologischen, vereinfachenden und abgenutzten Aussagen über Organisationen. Das liest sich elegant, ist in der Wirkung informativ und hilft dabei, mit immer noch ignorierten Selbstverständlichkeiten beim Verstehen der Abstraktion „Organisation“ Freundschaft zu schließen. Nun kann wirklich niemand mehr gedanklich ohne die immerwährende Prozesseigenschaft von Organisationen operieren. Und alle Versuche haben nun ein Ende, doch noch mal Widersprüche, Paradoxien, Konflikte, Vielfachlogiken oder Polaritäten aus dem

Umgang mit Organisationen herauszuhalten, nur damit immer noch scheinbar „linear optimiert“ oder „zielorientiert gesteuert“ werden kann. Das lässt aufatmen.

Die Autoren helfen dabei: Sie streuen illustrative Fallbeispiele aus dem Beratungsalltag ein.

*„Missverstehen ist so wichtig wie Verstehen, Konflikt so wichtig wie Konsens, [...] Einfachheit so wichtig wie Komplexität, Macht so wichtig wie Dialog und Autorität.“  
(Klaus Eidenschink & Ulrich Merkes, S. 107)*

Sie formulieren bewusst eben nicht soziologisch, sondern bemühen sich um Anschlussfähigkeit an beraterische Praxis. Sie verankern und belegen ihre Überlegungen mit der gängigen und bekannten Fachliteratur. Ein bereicherndes Lesevergnügen, weil deutlich wird, dass systemisches Herangehen beim Verstehen tatsächlich nützlich ist, auch wenn die Widersprüche nicht ausgeblendet werden.

Am Ende werden sehr explizit und handfest Konsequenzen für das Beratungshandwerk

aufgezeigt, denen wohl die allermeisten Praktiker und Praktikerinnen gut zustimmen können. Da geht es um Zeitperspektiven, um Andersartigkeit der Beobachtungen, um Rätselfreude, unausweichliche Spaltungen oder eben auch die notwendige Organisationskompetenz für „Glück und Leid“ oder Gefühle.

Der Text endet mit einer Auflistung von zehn notwendigen Eigenschaften und Kompetenzen für Beratungspersonen. Das liest sich irgendwie vertraut und dennoch ab und an ungewohnt. Es kommt gelegentlich mit einem kollegialen Augenzwinkern daher und erzeugt aufatmendes Wiedererkennen unserer Beratungsmühen.

**Fazit:** Auf gut 100 Seiten findet sich ein Text zum Aufwachen, Aufräumen und Aufbrechen und damit eine Einladung, sich immer mal wieder in den verschachtelten Strukturen der „Metatheorie“ zu verlieren.

Dr. Wolfgang Looss  
[WLooss@t-online.de](mailto:WLooss@t-online.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3525407599/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525407599/cr)



**Eidenschink, Klaus & Merkes, Ulrich (2021).  
Entscheidungen ohne Grund.  
Organisationen verstehen und Beraten.  
Eine Metatheorie der Veränderung.**

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht  
ISBN: 978-3-525-40759-2  
114 S., 15,00 €

## Zen in der Kunst des Coachings.

### Rezension von Dr. Friederike Höher

Jemandem die Kunst eines Coachings zu beschreiben, das auf Modelle und Tools verzichtet und dessen Wirksamkeit sich allein aus offener Präsenz in Beziehung zu anderen entwickelt, ist nicht einfach. Michael Rautenberg ist dies in seinem Buch wunderbar gelungen.

Gekonnt führt er Gedankenwelten zusammen, die auf den ersten Blick nach ihrem zeitlichen und räumlichen Entstehungskontext und ihren Sinnfeldern unterschiedlicher nicht sein könnten: Zen, Systemtheorie und Dialog. So entsteht ein Coaching-Ansatz, der nicht wie viele andere psychologisch oder psychotherapeutisch begründet ist, sondern Haltung und Beziehung des Coachs zum Gegenüber in den Mittelpunkt stellt. Konsequenter dialogisch gedacht wird Coaching als „gemeinsame Koevolution auf Zeit“ von Coach und Klient vorgestellt. Denn beide, Coach und Klient, entwickeln sich in einer dialogischen Beziehungssituation gemeinsam und doch autopoietisch auf eigene Weise. Diese Perspektive auf Coaching ist eine ehrliche, demütige und endlich ganzheitlichere als bisher aus der tool-lastigen Coaching-Literatur bekannt.

Neben locker vorgestellter Theorie erzählt der Autor passende Beispiele aus seiner Beratungspraxis und schildert persönliche Erfahrungen, nimmt philosophische und literarische Textpassagen hinzu und verwendet eindrückliche Metaphern zur Illustration seiner Gedanken. Die verschiedenen Aspekte sind gut aufeinander bezogen, sodass der innere Zusammenhang trotz der Vielfalt der unterschiedlichen Zugänge verständlich ist.

Nach einem in die Grundlagen des Ansatzes einführenden ersten Kapitel stellt Rautenberg einen Zusammenhang von Zen und Systemtheorie her. Hier werden Gedankengänge eines radikalen Konstruktivismus angewandt. Der für Beratende (wie Manager) angemessene

Modus ist in Konsequenz ein hoher Grad an Aufmerksamkeit bei voller dialogischer Präsenz im Jetzt.

Der dritte Teil stellt das dialogische Prinzip in den Mittelpunkt. Wir finden eine sehr gute systemtheoretische Beschreibung des Dialogs und eine Darstellung seiner wesentlichen Prinzipien aus der unübertreffbaren Quelle Martin

*„Wenn wir es wagen (...), uns als Berater in einen Dialog mit unserem Klienten einzulassen, geben wir alle lieb gewonnenen Mittel der Macht und Kontrolle über die Situation aus der Hand.“ (Michael Rautenberg, S. 31)*

Bubers. Es ist schwierig, die Kraft seiner Worte in handhabbare Texte für die Coaching-Szene zu übersetzen, hier ist es gelungen. Der Geist des Dialogs ist spürbar, die abgeleiteten praktischen Konsequenzen leuchten ein.

Der vierte Teil beginnt mit zehn Statements für die Beratung. Die Konsequenz ist ein so-

genanntes hypnodialogisches Coaching, das alles Instrumentelle überstrahlt. Abschließend wird ein Sieben-Schritte-Programm des „Zen-Coachings“ entlang des Coaching-Prozesses vorgestellt. Trotz der hier vorgegebenen Prozessschritte bleibt der Anspruch des Buches, ein Coaching frei von Tools und Konzepten auf Basis einer dialogischen Haltung vorzustellen, gewahrt.

Wenn man überhaupt etwas kritisieren will: Das Buch bezieht sich meist auf Einzel-Coaching. Ausgehend von David Bohm und den Arbeiten am MIT in den 90er Jahren gibt es jedoch auch empfehlenswerte dialogische Praktiken für Teams und Organisationen, auf die ein Blick lohnt.

**Fazit:** Uneingeschränkt empfehlenswert für Coaches und Coaching-Weiterbildungen.

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

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3849703541/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3849703541/cr)



**Rautenberg, Michael (2020).**  
**Zen in der Kunst des Coachings.**

Heidelberg: Carl-Auer  
ISBN: 978-3-8497-0354-7  
200 S., 29,95 €

# Arbeitsraum Natur. Handbuch für Coaches, Trainer und Organisationen.

## Rezension von Dr. Christine Kaul

Die Autoren haben sich viel vorgenommen mit diesem Handbuch. Die Zielgruppe ist weit gefasst: Coaches, Trainer, Therapeuten und andere Personen, die im weitesten Sinne beratend oder begleitend tätig sind, sowie Personalentwickler und Führungskräfte in Organisationen. Aus der Umfänglichkeit der Zielgruppen rührt leider ein Schwachpunkt des Buchs. Je nach beruflicher Herkunft, Expertise und Erfahrung ergibt sich für die Lesenden eine Fülle von Information, aber leider auch jede Menge Redundanz. Vieles wird erklärt, definiert und vorgestellt, was wohl für einen Anfänger-Coach bedeutsam sein mag. Für einen Professional dagegen ist beispielsweise ein Hinweis, dass ein Erstkontakt mit Klienten mit Smalltalk gestartet werden sollte, wenig hilfreich.

Aber: Das Buch ist insgesamt empfehlens- und lesenswert. Es beginnt mit der Definition von Begrifflichkeiten und Konzepten. Wirklich spannend und lesenswert auch für erfahrene Coaches wird es dort, wo Grundsätzliches zur Beratungsarbeit in der Natur dargestellt wird. In den weiteren Kapiteln folgen die eigentlichen Kernthemen: Natur-Coaching, Natur-Therapie, Natur-Mentaltraining. Hier finden sich Übungen und Interventionen übersichtlich und sehr gelungen erläutert: Anwendung, besonderer Nutzen, konkreter Ablauf bis hin zu Transfer. Zahlreiche Fallbeispiele und Fotos einzelner Durchführungssituationen ergänzen die Ausführungen. Das Ganze wird jeweils mit Blick auf Einzelpersonen, Gruppen oder auch Paare (Therapie) erläutert. Experteninterviews können im Internet angesehen werden, so etwa mit Hugo Furrer, Bergführer und Mental-Trainer.

Manche der Übungen und Fallbeispiele mögen nicht jedem Coach und Therapeuten ins Konzept passen, etwa wenn ein Mythenspiel die Klientin „mit ihrer spirituellen Seite in

Kontakt“ bringt (S. 230); aber die Vielfalt ist auch gerade eine Stärke der Veröffentlichung. Im Anhang findet sich ein tabellarisches und nützliches Verzeichnis der Übungen und Interventionen. Weiterhin Vorlagen, Arbeitsblätter und Empfehlungen zu Ausbildungen, Zeitschriften, Hörbüchern, Filmen etc.

*„Verstehen wir die Natur über den gesunden Arbeitsraum hinaus als lebendige Kollegin, Co-Coach, Co-Therapeutin oder Co-Trainerin, dann gehen wir eine direkte Beziehung auf Augenhöhe mit ihr als wichtigem dritten Element ein. In dem Fall sind wir im Gespräch gleichzeitig mit dem Klienten und der Natur verbunden, beispielsweise über einen weiten Blickwinkel. Außerdem bieten wir Interventionen an, bei denen die Gegebenheiten vor Ort nicht nur explizit einbezogen werden, sondern auch prägend für unsere Vorgehensweise sind.“  
(Katja Dienemann, S. 46)*

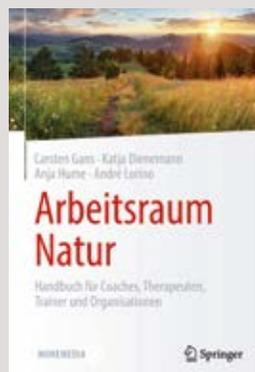
**Fazit:** Ein lesenswertes Kompendium, ein Arbeitsbuch, das Lust macht und motiviert, Outdoor-Aktivitäten mit seiner Klientel zu erproben. Ein Buch, für das es allerdings den Mut braucht, einfach mal ein paar Seiten zu überschlagen oder aber Zähigkeit, um Redundanzen auszuhalten.

Dr. Christine Kaul  
willkommen@kaul-coaching.de

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/365829938X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/365829938X/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!



**Gans, Carsten; Dienemann, Katja; Hume, Anja & Lorino, André (2020).  
Arbeitsraum Natur. Handbuch für  
Coaches, Trainer und Organisationen.**

Wiesbaden: Springer Fachmedien  
ISBN: 978-3-658-29938-5  
438 S., 59,99 €

**Karlsruher  
Institut**

**BUSINESS-  
& HEALTH-  
COACH  
WEITER-  
BILDUNGEN**

START AM 17. SEP. 2021

Start der  
Seminare nach  
der Sommerpause

MEHR INFOS UNTER [WWW.KARLSRUHER-INSTITUT.DE](http://WWW.KARLSRUHER-INSTITUT.DE)

Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt.

**Coachingausbildung 2021**  
Gruppe 45 Start 24. September

**Weiterbildungen für  
qualifizierte Coaches**  
Psychoanalyse im Coaching  
am 04./05. Oktober 2021  
Ausbildung zum Teamcoach  
Start 02./03. November 2021

**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)

**CuBe**

Start ab  
24. März  
2022

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

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

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

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

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

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

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

Betriebl. Mentor/in mit eidg. Fachausweis

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

20 Jahre  
coachingzentrum  
Beratungsausbildung mit Wirkung

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

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

**Neue Angebote der artop-Akademie:**

**Aufbaustufe Coaching - Meisterklasse**  
Ab Oktober 2021

**Ausbildung Systemic Coaching - in englischer Sprache**  
Ab November 2021

**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 99-0  
✉ [akademie@artop.de](mailto:akademie@artop.de)

Rang	<a href="http://www.coaching-report.de/literatur">www.coaching-report.de/literatur</a>	<a href="http://www.amazon.de">www.amazon.de</a>
1	 <p><b>Positive Psychologie und Coaching: Von der Lösungs- zur Wachstumsorientierung</b> Blickhan, Daniela Junfermann, 29,00 €</p>	 <p><b>Wer fragt, der führt! Systemische Fragetechniken</b> Braun, Konrad Konrad Braun, 18,95 €</p>
2	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 69,95 €</p>	 <p><b>Basiswissen Systemisches Coaching</b> Amecke, Michelle Michelle Amecke, 14,95 €</p>
3	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>
4	 <p><b>Irgendwie seltsam ...! Über den Umgang im Coaching mit extremen Persönlichkeiten</b> Hafner, Bettina &amp; Ritz, Gudula managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Psychologische Beratung und Coaching</b> Grolimund, Fabian Hogrefe, 29,95 €</p>
5	 <p><b>Was Coaching wirksam macht: Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus</b> Lindart, Marc Springer, 49,99 €</p>	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
6	 <p><b>Coaching</b> Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p><b>Lösungen mit dem Systembrett</b> Breiner, Georg &amp; Polt, Wolfgang Ökoptopia, 25,00 €</p>
7	 <p><b>Basiswissen Systemisches Coaching</b> Amecke, Michelle Michelle Amecke, 14,95 €</p>	 <p><b>Positive Psychologie im Coaching: Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten</b> Mangelsdorf, Judith Springer, 14,99 €</p>
8	 <p><b>Akquise für Trainer, Berater, Coaches</b> Bernecker, Michael; Gierke, Christiane &amp; Hahn, Thorsten Gabal, 25,99 €</p>	 <p><b>Handbuch Systemisches Coaching: Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer</b> König, Eckard &amp; Volmer, Gerda Beltz, 44,95 €</p>
9	 <p><b>Coaching-Tools III</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Transaktionsanalyse im Coaching</b> Dehner, Ulrich &amp; Dehner, Renate managerSeminare, 49,90 €</p>
10	 <p><b>Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte</b> Roth, Gerhard &amp; Ryba, Alica Klett-Cotta, 34,00 €</p>	 <p><b>Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion</b> Greif, Siegfried Hogrefe, 44,95 €</p>

## Transfer aus der Wissenschaft



## 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)

### 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.werdewelt.info](http://www.werdewelt.info)  
Bild-Quellennachweis: Titelseite © ImageFlow | S. 9, 11 © vectorfusionart  
S. 4, 24, 26 © 13\_Phunkod | S. 4, 30 © Lightpocket | S. 5, 21, 34, 36 fizkes  
S. 5, 39 © G-Stock Studio | S. 43 © maroke | S. 5, 45, 49 © alphaspirit.it  
S. 50 © ESB Professional | S. 5, 54 © insta\_photos  
S. 56 © Black Salmon  
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 Wissenschaftsbeitrag dieser Ausgabe geht es um schwierige Coaching-Situationen. Wie das Autorenteam berichtet, sehen Coaches Schwierigkeiten häufig durch eigenes Verhalten oder jenes des Klienten verursacht. Die Auftrag gebende Organisation trete hingegen „seltener in Erscheinung“. Spielt die „berühmte“ Dreieckskonstellation etwa eine weniger zentrale Rolle, als man denken könnte?

**RAUEN:** Vermutlich kommen hier mehrere Einflüsse zum Tragen: Viele Organisationen haben sich beim Einsatz von Coaching hervorragend professionalisiert. Da hat sich vieles zum Guten gewandelt. Zudem werden Organisationen im Coaching-Kontext häufig nicht als Handelnde wahrgenommen, stattdessen werden Handlungen eher Personen bzw. spezifischen Gruppen zugeordnet. Aus meiner Sicht sollte man es systemisch sehen: Organisationen haben Einfluss, z.B. durch ihre Kultur, und das hat auch Auswirkungen auf das Coaching. Vielleicht wollen Coaches aber lieber auf Aspekte schauen, die sie direkter beeinflussen können.

**EBERMANN:** Einfluss nehmen Coaches hier wohl am besten im Vorfeld des Coachings – mittels einer guten Auftragsklärung, in die neben dem Klienten auch der Auftraggeber einbezogen wird ...

**RAUEN:** Ja, das ist im Grunde genommen schon Standard. Der Einfluss von Organisationen reicht aber weiter. Teilweise über offenen bis subtilen Druck, teilweise durch implizite Erwartungen und informelle Regeln, die niemand ausspricht. Eine toxische Organisationskultur ist definitiv problematisch, was auch deshalb der Fall ist, weil man sie im Coaching nicht ändern wird.

**EBERMANN:** Umso mehr stellt sich dann aus Sicht des Coachs die Frage, wie mit den Gegebenheiten umzugehen ist und ob ein Coaching noch Sinn ergibt. Für den Coach, der das Wohl seines Klienten im Blick hat, kann sich dies zu einem Dilemma entwickeln, denn ein Abbruch könnte dem Klienten von Organisationsseite negativ ausgelegt werden.

**RAUEN:** Wie ich immer sage: Ich arbeite für den Klienten. Im Zweifelsfall müssen die Interessen der Organisation zurückstehen. Sonst macht man sich als Coach unglaubwürdig und mutiert zum Erfüllungsgehilfen der Ziele Dritter. Paradoxerweise liegt es aber meiner Überzeugung nach im ganzheitlichen Interesse einer Organisation, nicht nur isolierte Interessen einer Organisation zu verfolgen – jedenfalls, wenn man langfristig orientiert ist. Das muss man dann transparent und partnerschaftlich abwägen.

# 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

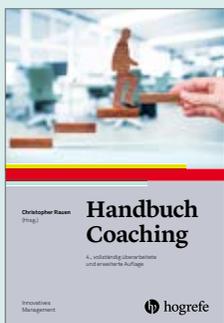
Die 150 Karten ermöglichen es, sich des eigenen typischen Verhaltens in Konfliktsituationen bewusstzuwerden, geben Anregungen für alternative Herangehensweisen und ermöglichen es so, die Konfliktkompetenz spielerisch zu verbessern. Die Karten eignen sich zur Selbstreflexion, können aber vor allem auch 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.



Christopher Rauen (Hrsg.)  
**Handbuch Coaching**

(Reihe: „Innovatives Management“,  
Band 1). 4., vollständig überarbeitete  
und erweiterte Auflage 2021,  
722 Seiten, geb.,  
€ 69,95 (DE) / € 72,00 (AT) / CHF 89.00  
ISBN 978-3-8017-2259-3  
Auch als eBook erhältlich

Das Handbuch Coaching bietet in seiner 4., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage einen aktuellen und fundierten Überblick zum Thema „Coaching“ aus der Hand von renommierten Expertinnen und Experten. Die Darstellung des komplexen Themas „Coaching“ als professionelle Dienstleistung erfolgt in den Bereichen Grundlagen, Forschung, Konzepte und Praxis und richtet sich gleichermaßen an Praktiker und Wissenschaftler.



Miriam Deubner-Böhme/  
Uta Deppe-Schmitz  
**Coaching mit  
Ressourcenaktivierung**  
Ein Leitfaden für Coaches,  
Berater und Trainer

2018, 164 Seiten, inkl. CD-ROM,  
€ 34,95 (DE) / € 36,00 (AT) / CHF 45.50  
ISBN 978-3-8017-2790-1  
Auch als eBook erhältlich

Ressourcenaktivierung wirkt sich positiv auf Veränderungsprozesse aus. Im ressourcenorientierten Coaching lernen Klienten, ihr vorhandenes Ressourcenpotenzial optimal zu nutzen und für herausfordernde Situationen im Alltag und im Berufsleben gezielt einzusetzen. Das Buch vermittelt Coaches, Beratern und Trainern eine Vielzahl von Methoden, verfügbare und verborgene Ressourcen bei Klienten zu erkennen und mit ihnen zu arbeiten. Beispiele aus der Coaching-Praxis veranschaulichen das Vorgehen.

# Professionalität zahlt sich aus

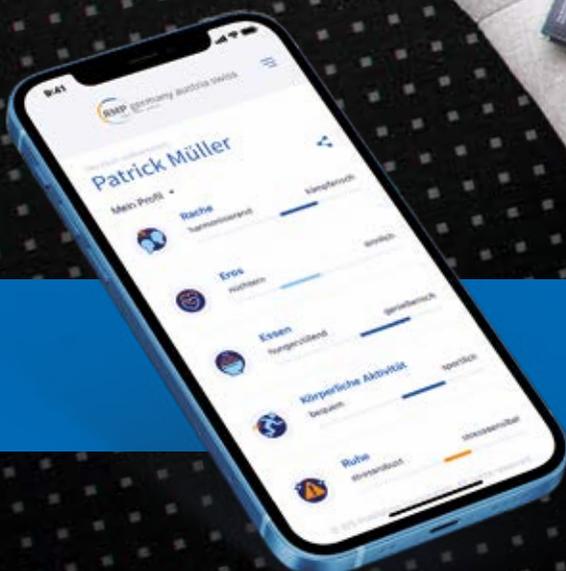
Wer Wirkung erzielen will, weiß was Menschen bewegt.

## Das Reiss Motivation Profile® für

- ✓ Personalentwicklung
- ✓ Recruiting
- ✓ Führung
- ✓ Projektmanagement
- ✓ Teambuilding

Informieren Sie sich jetzt über  
die Online-Zertifizierung!

[rmp-germany.com/e-zertifizierung](http://rmp-germany.com/e-zertifizierung)



**Neu:** Ihr Profil als  
Web App für die Hosentasche  
[www.rmp-mobile.app](http://www.rmp-mobile.app)

