

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

*Ausgabe 3/2019*

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 die hochwertige Printausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

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



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Achtsamkeitsbasiertes Coaching | S 21

## Spotlight

Coaching im Lehramtsstudium | S 38

## Philosophie/Ethik

Qualitätsmanagement im Coaching | S 55

## Coaching wird heute als Entwicklungschance gesehen und geradezu eingefordert

Dr. Karin von Schumann im Interview | S 14



Ausgabe 3 | 2019

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

D/A/CH: 24,80 €

# Unsere Buchtipps



Annelen Collatz / Karin Gudat  
**Lebensbalance finden**  
Wege zu mehr Zufriedenheit in  
Beruf und Privatleben – ein Ratgeber

2019, 172 Seiten, Kleinformat,  
€ 16,95 / CHF 21.90  
ISBN 978-3-8017-2847-2  
Auch als eBook erhältlich

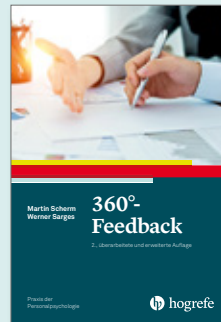
Das Leben besteht aus vielen unterschiedlichen Bereichen, die miteinander interagieren und in Konflikt geraten können. Ziel des Ratgebers ist es, in Form eines Selbst-Coachings Wege zu mehr Zufriedenheit im Beruf und im Privatleben aufzuzeigen, um langfristig gesund zu bleiben. Das Buch gibt Anregungen dazu, die Anforderungen im Alltag und die vorhandenen Ressourcen zu betrachten und sich mit den verschiedenen Puzzleteilen der Lebensbalance auseinanderzusetzen. Übungen unterstützen den Leser dabei, die eigenen Erfahrungen zu reflektieren, um so Ansatzpunkte für mögliche Veränderungen zu finden.



Evelin Fränzel / Dieter Johannsen  
**80 Bildkarten für Coaching,  
Supervision, Training  
und Psychotherapie**  
Lern- und Veränderungs-  
prozesse initiieren

2019, Kartenbox mit 80 Bildkarten  
und 40-seitigem Booklet,  
€ 49,95 / CHF 65.00  
ISBN 978-3-8017-2940-0

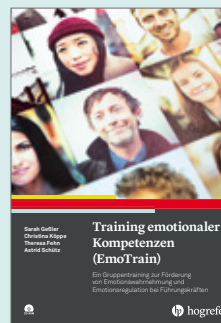
Coaches, Supervisoren, Trainer, Berater und Therapeuten können Bildkarten als kreative Methode einsetzen, wenn es darum geht, bei ihren Klienten Lern- und Veränderungsprozesse zu initiieren. Das Kartenset enthält 80 ansprechende Bildkarten im DIN A5-Format. Das Kartenset kann sowohl bei der Arbeit mit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



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

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“,  
Band 1). 2., überarbeitete und erweiterte  
Auflage 2019, ca. 140 Seiten,  
€ 24,95 / CHF 32.50  
(Im Reihenabonnement  
€ 19,95 / CHF 26.90)  
ISBN 978-3-8017-3000-0  
Auch als eBook erhältlich

Das 360°-Feedback nimmt als multiperspektivischer Ansatz eine zentrale Rolle in der strategischen Personalentwicklung ein. In seiner „klassischen“ Variante sieht es neben der kompetenzbezogenen Selbsteinschätzung einer Fokusperson die Fremdeinschätzung durch die Beurteiler-Gruppen der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter vor. Der vorliegende Band bereitet die theoretischen und methodischen Grundlagen praxisnah auf und gibt Konzepte für die erfolgreiche Durchführung von Feedbackprozessen an die Hand.



Sarah Geßler / Christina Köppe /  
Theresa Fehn / Astrid Schütz  
**Training emotionaler Kompetenzen  
(EmoTrain)**

Ein Gruppentraining zur Förderung von  
Emotionswahrnehmung und Emotions-  
regulation bei Führungskräften

2019, VIII/51 Seiten, Großformat,  
inkl. CD-ROM,  
€ 34,95 / CHF 45.50  
ISBN 978-3-8017-2795-6  
Auch als eBook erhältlich

EmoTrain wurde als eintägiges Trainingskonzept zur Verbesserung der Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation bei sich selbst und anderen entwickelt. Das Training basiert auf dem Fähigkeitsmodell der emotionalen Intelligenz nach Mayer und Salovey (1997) und ist explizit auf den organisationalen Kontext und eine Teilnehmergruppe von 10 bis 12 Führungskräften ausgerichtet. Alle notwendigen Trainingsmaterialien, bestehend aus einem detaillierten Trainerleitfaden, einer Trainingspräsentation und verschiedenen Vorlagen, sind auf der beiliegenden CD-ROM verfügbar.



## Das Erste



Den Ruf, Reparaturbetrieb oder gar Strafe für leistungsschwache Führungskräfte zu sein, hat das Coaching längst ablegen können. Heute werde es nicht nur positiv gesehen, sondern als Entwicklungschance verstanden und von Potenzialträgern in den Unternehmen geradezu eingefordert, bringt es Dr. Karin von Schumann im Portrait dieser Ausgabe des Coaching-Magazins auf den Punkt.

Ein Beispiel dafür, dass der positive Imagewandel des Coachings mittlerweile auch über die Business-Welt hinaus wirkt, liefern die Verantwortlichen des Projekts TUD\_MTC mit ihrem Beitrag in der Rubrik Spotlight. Im Rahmen des Angebots stellt die TU Dresden ihren Lehramtsstudierenden ein Coaching zur Verfügung, mit dem diese ihre individuellen Entwicklungspotenziale entdecken oder Orientierungsfragen beantworten können. Anhand eines konkreten Falls beschreiben die Dresdner Autoren exemplarisch, wie das Tetralemma im Coaching als Entscheidungshilfe eingesetzt werden kann.

Das Tetralemma begegnet Ihnen sodann auch in der Rubrik Coaching-Tool. Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz und Frederic Linßen kombinieren die Methode mit der Zeitlinienarbeit und lösungsfokussierten Fragetechniken im „Coaching-Multitool Timeline 4.1“. Ziel der Anwendung ist es, den Blick für Handlungsoptionen, die sich angesichts komplexer beruflicher Entscheidungssituationen bieten, zu schärfen und zu erweitern.

Bevor ein Entscheidungs- oder Entwicklungsthema im Coaching angegangen werden kann, muss es erst einmal präzise abgesteckt sein. Die Symptome eines Problems gilt es, von dessen Ursachen zu unterscheiden, soll tatsächlich gegebener Veränderungsbedarf herausgearbeitet werden. Wie das „Thema hinter dem Thema“ im Coaching aufgedeckt werden kann, veranschaulicht Dr. Jasmin Messerschmidt mit ihrem Praxisbeitrag.

Wie im öffentlich-rechtlichen Rundfunk aus Einzelkämpfern Teamplayer werden, lesen Sie jetzt auf unserer Homepage ([www.coaching-magazin.de/prozesse-settings/aus-einzelkaempfern-werden-teamplayer](http://www.coaching-magazin.de/prozesse-settings/aus-einzelkaempfern-werden-teamplayer)). Clea Buttgerit beschreibt den durch Coaching unterstützten Kulturwandel bei Radio Bremen.

Ihr

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

David Ebermann  
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Ehrenamtliches Coaching bei ProjectTogether | S 6  
HAM-Coaching-Kongress 2019 | S 6

– Verbandslandschaft –

Coaching-Kompendium des DBVC in  
überarbeiteter Auflage | S 8  
BDVT-Förderpreis für Gründer: Ausschreibung läuft | S 8  
ICF: Internationale Coachingweek feierte Jubiläum | S 8

– Wissen kompakt –

Künstliche Intelligenz im Coaching? | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Dr. Karin von Schumann | S 14

– Konzeption –

Coaching mit ACT und Introvision. Die integrierte  
Anwendung zweier achtsamkeitsbasierter Verfahren  
im Coaching | S 21

– Praxis –

Mit Coaching zentrale persönliche Entwicklungsthemen  
entdecken | S 26

Commitment im Coaching. Wege für den nötigen Impuls,  
Ziele anzugehen | S 31

– FAQ –

Fragen an Benjamin Koch | S 37



Foto: Christian Hartmann

– Portrait –

**Dr. Karin von Schumann**

Coaching wird heute als Entwicklungschance gesehen  
und geradezu eingefordert  
| S 14



– Konzeption –

**Coaching mit ACT und Introvision**

Wie kann auf belastendes Erleben reagiert werden – sollte man dage-  
gen ankämpfen und negative Erfahrungen umdeuten? Ein Coaching-  
Konzept, das zwei achtsamkeitsbasierte Verfahren kombiniert, zeigt  
einen anderen Weg auf. Die Akzeptanz von Problemkontexten bildet  
dabei den Ausgangspunkt, Entlastung zu erzielen.

| S 21



– Praxis –  
**Mit Coaching  
zentrale persönliche  
Entwicklungsthemen  
entdecken**

| S 26



– Praxis –  
**Commitment  
im Coaching**

| S 31



– Spotlight –  
**Coaching im  
Lehramtsstudium**

Die TU Dresden stellt ihren Lehramtsstudierenden ein Coaching zur Verfügung, das u.a. der reflexiven Entfaltung der eigenen Identität als zukünftige Lehrkraft dienen soll. Der Nebeneffekt: Klienten nehmen aus der Coaching-Erfahrung Techniken mit, die ihre spätere Lehrtätigkeit bereichern können.

| S 38



– Wissenschaft –

**Chancen und Grenzen von Online-Coaching**

Angebote wie Online-Coaching gehören mittlerweile zum Alltag. Dabei bleibt Coaching auch im Online-Setting ein Beziehungsformat. Die hier vorgestellte Studie befasst sich mit der Frage, ob und wie eine „digitale Kompetenz“ des Coachs die Beziehung im Rahmen eines Online-Coachings beeinflussen kann.

| S 50



– Philosophie/Ethik –  
**Qualitätsmanagement  
im Business-Coaching**

Im Business-Coaching gibt es generelle Qualitätskriterien. Diese sollten, wie der Autor des vorliegenden Beitrags findet, von Anbietern zum Aufbau eines Qualitätssicherungssystems herangezogen werden. Rahmgebende Anforderungen formuliert eine Norm, mit der Qualitätssicherung objektiviert werden soll.

| S 55

– Spotlight –

Coaching im Lehramtsstudium. Eine individuelle Antwort auf vielfältige Herausforderungen

| S 38

– Coaching-Tool –

Timeline 4.1

| S 43

– Bad Practice –

Wenn Coaching „verrisen“ wird

| S 47

– Wissenschaft –

Chancen und Grenzen von Online-Coaching.

Eine Studie zu digitalen Kompetenzen und ihrer Wirksamkeit | S 50

– Philosophie/Ethik –

Qualitätsmanagement im Business-Coaching.

Eine generische Norm als Rahmen von Qualitätssicherung? | S 55

– Rezensionen –

Erfolgreiches Business-Coaching

| S 60

Business Coaching. Ein Praxis-Lehrbuch

| S 61

Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung

| S 62

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 63

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Entspannungsworkshop

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

## Ehrenamtliches Coaching bei ProjectTogether

**Im Rahmen der Initiative ProjectTogether werden Gründerinnen und Gründer sozialer Projekte durch Coaching unterstützt. Coaches sind aufgerufen, sich ehrenamtlich zu engagieren.**

ProjectTogether hat es sich zur Aufgabe gemacht, junge Menschen zwischen 15 und 35 Jahren dazu zu befähigen, die Gesellschaft anhand sozialer Projektideen zu gestalten. Die in Berlin niedergelassene Initiative leistet hierzu Unterstützung, die von Gründerinnen und Gründern kostenfrei in Anspruch genommen werden kann. Sie umfasse acht Coaching-Sessions in sechs Monaten via Skype oder Telefon, Online-Vernetzung oder Webinare mit Experten-Input, so die Verantwortlichen. Coaches sind aufgerufen, sich mit einem Engagement von ein bis zwei Stunden pro Monat ehrenamtlich in das Projekt einzubringen.

ProjectTogether wird u.a. vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) durch Aufrufe zur Teilnahme unterstützt. „Durch die Unterstützung ehrenamtlicher Coaches können Gedanken konkretisiert und strukturiert, Wege ausprobiert, Lösungen gefunden und Ideen in die Tat umgesetzt werden“, heißt es von Verbandsseite. (de)

[bit.ly/2yURU3O](https://bit.ly/2yURU3O)



## HAM-Coaching-Kongress 2019

**Am 17. und 18. Mai 2019 fand der 6. Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management (HAM) statt. Über 120 Teilnehmende fanden sich nach Angaben des Organisators im Bürgersaal der Gemeinde Ismaning bei München ein.**

Nach der Kongresseröffnung durch den Präsidenten der Hochschule, Prof. Dr. Dr. Claudius Schikora, diskutierten 23 Referenten

über Fragen rund um das Thema: Coaching in disruptiven Veränderungsprozessen. In seiner Einführungs-Keynote erläuterte Prof. Dr. Ulrich Lenz, der an der Fakultät für Wirtschaftspsychologie der HAM lehrt und Organisator des Kongresses ist, dass sich Disruption selbst verändere. Ursprünglich handelte es sich um einen Entwicklungsprozess, in dem ein Innovator schrittweise die Nachfrage in bestehenden Märkten eroberte, so Lenz. Nun gebe es sogenannte „Big Bang“-Disruptionen, bei denen Innovatoren mehrere ökonomische Regeln gleichzeitig aushebeln. Welche Auswirkungen dies auf Coaching habe, zeichnet Lenz wie folgt nach: „Künstliche Intelligenz wird in naher Zukunft in Coachings zu integrieren sein, ‚Coaching on demand‘ unter Nutzung digitaler Kommunikationstools wird in agilen Transformationsprozessen zur Regel und die Empathiefähigkeit von Coaches wird wichtiger.“

## Achtsame Kommunikation und Führung

Die Notwendigkeit, achtsame Kommunikation und Führung zu entwickeln, habe sich „wie ein roter Faden“ durch viele Beiträge und Diskussionen gezogen, berichtet Lenz. Doris Beisenherz von „innogy Consulting“ berichtete vom Transformationsprozess bei RWE. Ein wesentlicher Teil des Geschäftsmodells habe angesichts des auf politischer Ebene beschlossenen Ausstiegs aus der Kernenergie vor dem Nichts gestanden, fasst Lenz den Beitrag zusammen und unterstreicht: „Ein Kulturcheck hat gezeigt, dass sich Führungsstil und Zusammenarbeit deutlich ändern mussten, um die Herausforderungen dieser Disruption zu meistern. Begleitend zur Gründung der RWE-Ökostromtochter innogy fand eine mehrjährige, intensive Führungskulturentwicklung statt. Zunächst wurden externe Coaches engagiert, zunehmend aber interne Coaches ausgebildet, die für die Sicherung der Nachhaltigkeit in der Führungskräfteentwicklung sehr hilfreich sind. Das Unternehmen bezeichnet den gelungenen Börsengang 2016 als Erfolg der Transformation von Führung und Zusammenarbeit.“

## Verbindung von Einzel-Coaching und Organisationsentwicklung

Einen intensiven Diskussionspunkt stellte die Verbindung zwischen individuellem Coaching und Organisationsentwicklung dar. „Dr. Claas Triebel, Gründungs-Coach und selbst mehrfacher Gründer von Start-ups, machte deutlich, dass im Coaching von Start-ups die persönliche Entwicklung der Gründer nicht losgelöst gesehen werden kann von der Entwicklung der Organisation“, veranschaulicht Lenz rückblickend. Folglich bräuchten Coaches, die in diesem Feld tätig werden wollen, ein gutes Verständnis organisationaler Phasenübergänge in schnellen Wachstumsprozessen, denn diese seien für erfolgreiche Start-ups charakteristisch.

Was bedeutet dies hinsichtlich der Marktpositionierung von Coaches? „Coaches sollten überlegen, ob sie ihre Klienten eher in den Organisationen sehen, die einer Bedrohung durch disruptive Marktentwicklungen ausgesetzt sind, oder in dem Segment der disruptiven Start-ups. Auf dem Kongress gab es mehrere Vorträge und Workshops, die die jeweilige Perspektive beleuchteten. Dabei wurde deutlich, dass Coaching-Verständnis, -Anliegen und Struktur von Coaching-Prozessen bei etablierten Unternehmen einerseits und Start-ups andererseits doch sehr unterschiedlich sind“, resümiert Lenz.

Lenz kündigt den nächsten HAM-Coaching-Kongress für das Jahr 2021 an. Ein Kongressband zur diesjährigen Veranstaltung soll 2020 erscheinen. (de)

[bit.ly/19VaVgK](https://bit.ly/19VaVgK)



**HAUFE.  
AKADEMIE**

—  
Alles wird leicht.



# KOMPETENZ FÜR TRAINER, COACHES UND BERATER

—  
[www.haufe-akademie.de/ktcb](http://www.haufe-akademie.de/ktcb)



Holen Sie sich das notwendige Wissen für Selbstverständnis, Methoden und Prozesse und steigern Sie damit die Qualität Ihres Angebots. Wir helfen Ihnen, es anderen leicht zu machen – mit Seminaren und Weiterbildungen der Haufe Akademie!

Ausgezeichnet



Anerkannt durch







## Coaching-Kompodium des DBVC in überarbeiteter Auflage

**Das Coaching-Kompodium des DBVC erscheint in fünfter und vollständig überarbeiteter Auflage. Das Kompodium, mit dem Leitlinien für die Profession Coaching formuliert werden, wird auch in englischer Sprache erhältlich sein und zum kostenlosen Download bereitstehen.**

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) hat die von den Mitgliedern seines Fachausschusses „Profession“ herausgearbeiteten Anforderungen an eine Profession Coaching sowie professionsbezogene Ethikstandards seit 2007 fortlaufend im „DBVC Kompodium“ veröffentlicht. Mit der nun vollständig überarbeiteten, fünften Auflage des Kompodiums fokussiert der Verband auf Grundlagen und die Definition von Coaching (Teil 1) sowie auf die Anwendung von Coaching (Teil 2). Darüber hinaus enthält das Kompodium einen dritten Teil, der als fortlaufend aktualisierte Schriftenreihe zu verstehen ist und konzeptionelle Grundlagen sowie theoretische Hintergründe beleuchten soll. Die fünfte Auflage des Kompodiums erscheint – im Gegensatz zu den vorherigen Auflagen – ausschließlich in digitaler Form. Der dritte Teil des Kompodiums könne auf diesem Weg stetig und schnell erweitert und angepasst werden. „So gelingt auch dem DBVC Kompodium der Schritt in eine agile, digitale Ära“, teilt der Verband mit.

Die in dem Kompodium beschriebenen Empfehlungen wurden zum einen als Leitfaden für alle entwickelt, die sich mit Coaching beruflich beschäftigen. Zum anderen stellen die Leitlinien seit jeher verbindliche Professionsstandards für DBVC-Mitglieder dar, teilt der Verband mit, auf dessen Agenda seit 2016 auch ein Internationalisierungsweg für die Profession Coaching steht. „Das neue Kompodium bildet mit sehr anspruchsvollen und überprüfbaren Qualitätskriterien nun die Basis, um über den deutschsprachigen Raum

hinaus weltweit Anschluss zu finden“, so Dr. Christopher Rauen, 1. Vorsitzender des Vorstands des DBVC. Dementsprechend werden die Standards für die Anwendung in Management und Leadership auch in englischer Sprache herausgegeben.

Die 5. Auflage des Kompodiums „Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession“ kann unter [www.dbvc.de/standards](http://www.dbvc.de/standards) kostenfrei heruntergeladen werden. (de)

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



## BDVT-Förderpreis für Gründer: Ausschreibung läuft

**Der BDVT schrieb zum zweiten Mal einen Förderpreis für Business-Ideen in den Bereichen Coaching, Beratung, Training und Speaking aus. Der Gewinner erhält ein Preisgeld von 1.000 Euro sowie ein einjähriges Mentoring bzw. Sparring. Bewerbungen nimmt der Verband bis Ende September entgegen.**

Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT) schrieb zum zweiten Mal den „Hans A. Hey Award“ aus. Mit dem 2018 gestarteten und nach seinem Stifter – einem langjährigen Verbandsmitglied – benannten Preis werden Gründer unterstützt, deren Geschäftsideen in den Bereichen Coaching, Beratung, Training oder Speaking angesiedelt sind. Die Auszeichnung ist wie im Vorjahr mit einem Preisgeld von 1.000 Euro dotiert. Dem diesjährigen Gewinner wird zudem ein einjähriges Mentoring bzw. Sparring zur Verfügung gestellt.

Bewerbungen, die ein zweieinhalbminütiges Video umfassen sollen, nimmt der Verband

bis zum 30.09.2019 entgegen. Fünf Finalisten werden am 31.10.2019 nominiert. Finalrunde und Preisverleihung finden am 16.11.2019 in Berlin statt. (de)

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



## ICF: Internationale Coachingweek feierte Jubiläum

**Die Coachingweek der ICF fand im April und Mai zum 20. Mal statt. Auch der deutsche Verbandsabnehmer beteiligte sich mit mehreren Veranstaltungen.**

Vom 29.04.–05.05.2019 führte die International Coach Federation (ICF) ihre 20. Coachingweek durch, eine globale Veranstaltungsreihe, die auch von nationalen und regionalen Verbandsabnehmern mit Programm gefüllt wird. Im deutschen Ableger des Verbands wurde die Veranstaltung als Erfolg verbucht. Weit über 200 Personen nahmen nach Angaben der ICF-Deutschland (ICF-D) teil. Wie der Verband berichtet, seien knapp zehn Online-Events und 15 Abendveranstaltungen durchgeführt worden. Im Rahmen eines Pro-bono-Coachings seien außerdem 32 Coaching-Stunden zusammengekommen, die verschiedene ICF-Coaches ehrenamtlich leisteten. Auch im Mai kommenden Jahres werden sich die deutschen Chapter mit verschiedenen Veranstaltungen an der International Coachingweek beteiligen, kündigt die ICF-D an. (de)

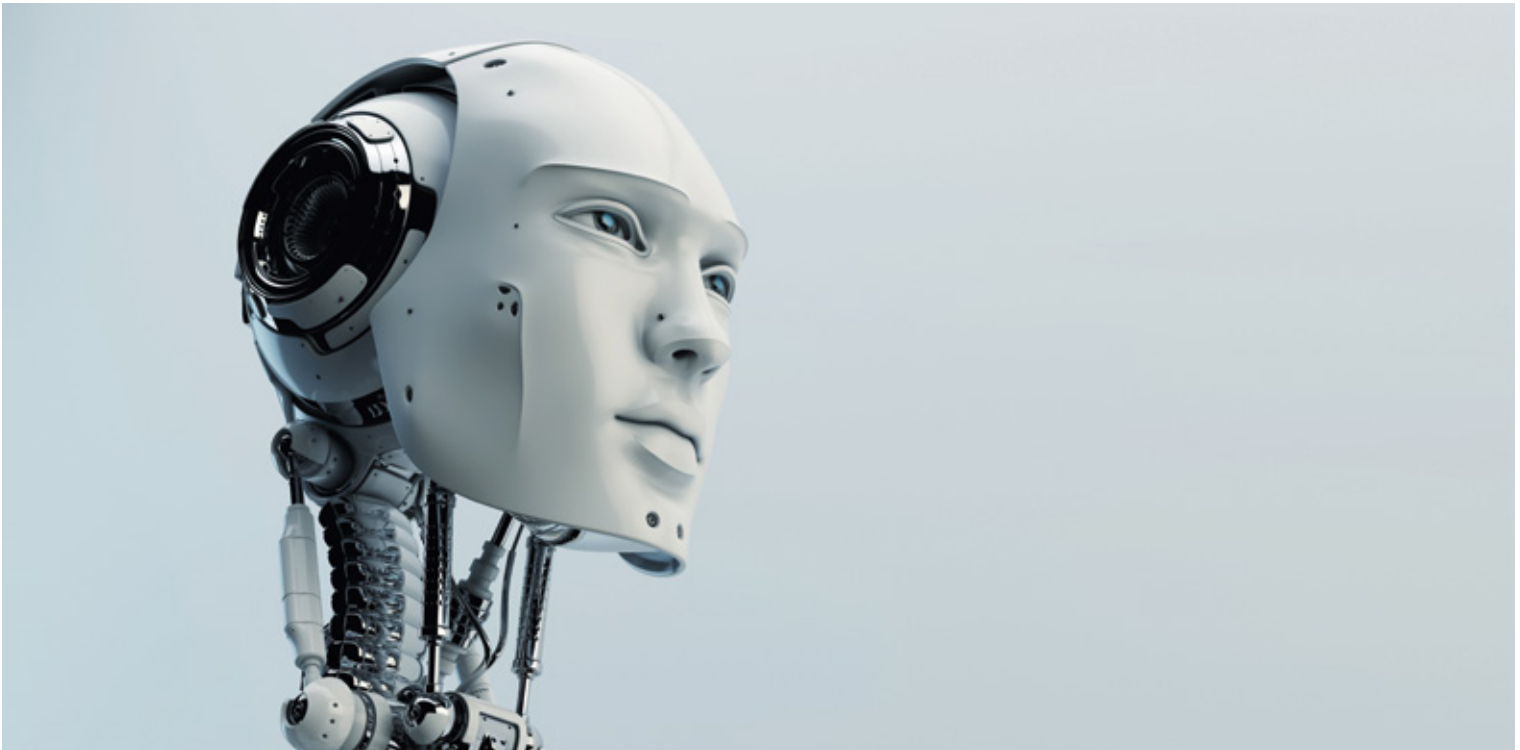
[www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de)



# Künstliche Intelligenz im Coaching?

Wie KI das Coaching verändern wird

Von Dawid Barczynski



## Was ist KI?

Ein normales Computer-Programm ist im Grunde nichts anderes als eine Abfrage bestimmter Daten, die miteinander auf festgelegte Weise in Bezug gesetzt, sprich verglichen, verrechnet etc. werden. Es funktioniert wie eine umfangreiche Excel-Tabelle, in der man in bestimmte Felder Werte eingibt, die anschließend mittels Formeln verrechnet werden – oder noch sehr viel einfacher: Wie ein Taschenrechner, in den man Zahlen eingibt, die addiert oder multipliziert werden. Die Bahnen, in denen sich die Eingaben bewegen, mögen bei komplexen Anwendungen zwar überwältigend vielfältig erscheinen, sie sind aber fest verankert, das Ergebnis ist prinzipiell vorhersehbar.

Gibt man der Anwendung aber die Freiheit zur eigentlich nicht vorgesehenen Verknüpfung dieser festen Bahnen, so werden plötzlich Abgleiche und Bezugssetzungen neuer

Datenmengen untereinander möglich, die man nicht vorhergesehen hat. Muster und Gemeinsamkeiten werden erkannt, die dann wiederum neue Bahnen und Verknüpfungen entstehen lassen. In diesem flexiblen Netzwerk aus Knotenpunkten wird es möglich, eingehende gleichartige Daten viel schneller zu erkennen und z.B. zu vergleichen. Dieses Prinzip kann man auch als „Lernen“ bezeichnen: Man bezieht Informationen, z.B. über Katzen (der Zugang zu einer Informationsquelle ist für ein KI-System zwingend). Aufgrund dieser Daten kann man mit einiger Gewissheit sagen, was Katzen sind und entsprechend Katzenbilder sortieren – man hat also neue Strukturen (Bahnen) geschaffen, um dies zu tun. Was passiert aber, wenn man plötzlich vor abstrakten Katzenbildern steht oder wenn statt des Wesens nur die Buchstabenfolge „Katze“ auf dem Bild steht? Mit Hilfe weiterer Informationen wird es mir möglich, hier Verbindungen zur abstrakten Kunst zu erkennen, zum Zusammenhang zwischen der Zeichenfolge „Katze“ (dem Be-

zeichnenden) und dem Tier (dem Bezeichneten). Gerade diese Erkenntnis, dass ein Etwas für etwas anderes stehen kann, ist immens, da es die Grundlage der Sprache ist, eine Grundlage des menschlichen Denkens. So entsteht: ein lernendes, selbstorganisierendes, „intelligentes“ System.

## Wo wird KI eingesetzt?

Systeme mit künstlicher Intelligenz sind bereits heute im Alltag aktiv. Man denke an autonomes Fahren mit der Notwendigkeit, komplexe Situationen zu erkennen bzw. zu überblicken und aus verschiedenen Fahrsituationen Schlüsse für zukünftiges Verhalten zu speichern. Zudem nutzen Unternehmen wie Amazon KI für Nachfrageprognosen, um Lagerkosten zu sparen und Lieferketten zu optimieren; Zalando bietet eine KI-gestützte Suche durch den Abgleich eines hochgeladenen Fotos eines Kleidungsstücks und dem eigenen Angebot an; Facebook baut hiermit seine in-

dividuell an den Nutzer angepassten News-Feeds auf (WiWo, 2018). Weitere Einsatzgebiete finden sich in der Medizin, Finanzwelt und Landwirtschaft, aber auch im großen Bereich der Spracherkennung und -verarbeitung. Hier sind vor allem Google und Amazon präsent, die vordergründig Software bzw. ganze Geräte (Alexa bzw. Echo) anbieten, die mittels Sprachbefehlen verschiedenste Funktionen erfüllen können. Im Hintergrund aber hat Amazon „bereits ein Patent darauf angemeldet, Emotionen und sogar Krankheiten aus der Stimme herauszulesen“, um Produktvorschläge gezielt zu platzieren – es ist anzunehmen, dass Google diese Technik ebenso mitlaufen lässt (Wolfangel, 2019, S. 27–28).

Gerade der Punkt der Spracherkennung in Form einer *lernenden Mustererkennung mittels KI* wird bereits heute im Bereich der Personalverwaltung/-entwicklung und HR eingesetzt. Unternehmen wie Talanx, Randstad Deutschland, die AOK und einige DAX-Konzerne nutzen beispielsweise eine Software von Precire, die „in erster Linie Strukturen in der Sprache, d.h. die Kombination von Wörtern und die Bildung von Sätzen/Sprache auf bestimmte Muster“ untersucht, wie das Unternehmen auf Anfrage mitteilt. Konkret wird diese Software u.a. bei Bewerbungsverfahren genutzt zwecks Persönlichkeitstest und Vorauswahl der Kandidaten. Das Programm greift dabei auf einen Datensatz zurück, der auf psychologischen Tests und einer dazu gehörenden Sprachprobe basiert bzw. den hier gefunden Verbindungen, d.h.: Nutzten laut psychologischem Test offene oder ängstliche Personen häufig bestimmte Worte oder Kombinationen, so wird dieser Datensatz entsprechend gespeichert (Rudzio, 2018). Die Bewerber unterhalten sich so eine Viertelstunde mit einer Maschine, die sie über das Wochenende, einen „ganz normalen Sonntag“ oder Hobbys befragt (ebd.) – und im Hintergrund werden Syntax und Lexik mit dem Datensatz abgeglichen.

Das funktioniert, weil Menschen in ihrer Stimme Informationen über ihre Emotionen *preisgeben und sie das nur bedingt unterdrücken können* – ein Umstand, den sich Therapeuten

(wie auch Coaches) häufig zunutze machen (Wolfangel, 2019). Nun kann auch die KI diese Informationen verarbeiten. Allerdings achten Therapeuten und Coaches im Gespräch auch z.B. auf Tonhöhe und „Klangfarbe“, sprich die phonetischen Eigenschaften der Stimme – das macht die Precire-Software nach eigenen Angaben nicht. Zudem kritisierte Prof. Dr. Kanning im Deutschlandfunk (2019) das Prinzip der Software, da der „Zusammenhang zwischen sprachlichen Äußerungen und Persönlichkeitsmerkmalen“ je nach Studie „zwischen zehn und null Prozent“ liege und selbst „die vorteilhaftesten Zahlen [...] überhaupt kein Argument dafür [...] liefern würden,] so etwas seriös einzusetzen in der Eignungsdiagnostik“. Das System ist (noch) nicht perfekt.

### KI im Coaching?

Da der digitale Wandel und der vermehrte Einsatz von KI alle Lebensbereiche betreffen, ist es wahrscheinlich, dass Klienten mit Anliegen in diesem Bereich ins Coaching kommen. Man stelle sich eine Führungskraft der mittleren Ebene vor, die sich in ihrem Ermessens- und Entscheidungsspielraum eingeengt fühlt, in ihrer Führungskompetenz beschnitten, weil sie den Vorgaben des Systems folgen muss – anders ausgedrückt: Die Führungskraft ist an die Weisungen der KI gebunden, sie erscheint dem Menschen als Vorgesetzte. Das klingt abwegig, doch man denke an die eingangs genannten Beispiele von Amazon oder Facebook. In diesen (noch vereinzelt und spezifischen) Arbeitsbereichen trifft der Mensch die Entscheidung nicht mehr, er folgt dem System. Um einen Klienten mit einem derartigen Anliegen unterstützen zu können, ist es zwingend, die Funktionsweise der KI zumindest *im Ansatz zu verstehen*.

### KI als Coaching-Tool

Der zuvor dargestellte Einsatz von KI-Systemen zwecks Sprachanalyse, die Rückschlüsse auf die Persönlichkeit erlaubt, kann ein guter Fall für Coaching-Prozesse hinsichtlich Karriereplanung oder Bewerbung sein. Beachtenswert ist, dass derartige KI-gestützte Bewerbungsverfahren *sehr stark zunehmen*, immer

mehr Unternehmen nutzen diese, weil eine stärkere Vorauswahl der Bewerber Zeit und damit Kosten spart (Backovic, 2018).

Wurde in einem Karriere-Coaching beispielsweise zuvor mit dem Klienten die Bewerbungssituation durchgespielt, so steht er nun vor einer ganz anderen Herausforderung: Für die Maschine ist der Klient im Grunde *nackt und lediglich ein Datensatz*. Er kann weder das Gespräch auf seine Stärken lenken oder überhaupt steuern, noch auf die körperlichen oder stimmlichen Signale seines Gegenübers reagieren. Außerdem spielt bei einigen Systemen nicht nur die Stimme eine Rolle: Es wird auch Software eingesetzt – z.B. bei Unilever –, die per Video ebenso Haltung, Gestik und Mimik des Bewerbers untersucht (ebd.). Wie geht man mit so einer Situation um? Sich hierauf einzustellen, erfordert vom Coach erweiterte Kenntnisse der Funktionsweisen derartiger Systeme. Seine Erfahrungen der Wirkungsweisen körperlicher Reaktionen auf Kommunikationspartner müssen in solch einem Fall deutlich ausgedehnt werden – denn die *Maschine übersieht nichts*.

Zudem kann es in diesem Fall nützlich sein, wenn der Coach selbst auf derartige Systeme zurückgreifen und sie im Coaching-Prozess einsetzen kann. So wäre es möglich, direkt die Wirkung des Klienten auszulesen und im Coaching den Ursachen des Verhaltens nachzuspüren – und im Rahmen eines hieran anknüpfenden Trainings das im Coaching Erarbeitete zu festigen und zu prüfen.

An dieser Stelle wäre auch eine weitere Einsatzmöglichkeit einer derartigen KI-gestützten Software möglich: Mit deren Hilfe könnte ein umfassender Perspektivwechsel ermöglicht werden, zumindest aber *eine umfassende Außenperspektive*. Der Klient nimmt so nicht nur sich selbst in Gestik, Mimik, Körperhaltung und Stimme wahr. Sondern er erhält zugleich eine Auswertung seiner Wirkung, die allerdings vom Coach nochmals erläutert bzw. in einen bestimmten Kontext gestellt wird. Denn beachtet man Kanning's zuvor genannte Kritik, dann sind die Systeme nur bedingt perfekt (was ist z.B., wenn der Klient aufgrund eines

Sprachfehlers dazu neigt, bestimmte Worte ungewöhnlich auszusprechen, wenn er aufgrund einer Verletzung eine bestimmte Körperhaltung einnimmt?). Der Coach ist hier der *einordnende und korrigierende Faktor* – die Maschine ein Coaching-Tool, wenn auch ein mächtiges.

Die so gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen es ferner, die eigene Wirkung auf Menschen und vor allem auf bestimmte Personen in spezifischen Situationen besser verstehen und einsetzen zu können. Wie wirke ich bei einem Gespräch mit dem Vorstand, wie während einer Team-Sitzung? Und was drücke ich vielleicht unbewusst aus, wenn ich bestimmte Handlungen (bewusst oder unbewusst) in diesen Situationen zulasse oder gar unterdrücke? Hier hilft dem Coach der Umstand, dass die Maschine eine objektive Analyse liefert, während er an der subjektiven Wahrnehmung dieser Ergebnisse durch den Klienten arbeiten kann.

Und natürlich: Die KI hat das Potential, gewisse Dinge zu erkennen, die dem Coach vielleicht abgehen, denn wie erwähnt, sie sieht den Klienten lediglich als Objekt, das es zu vermessen gilt, während der Blick des Coachs eventuell durch zu große Sympathie oder Antipathie verklärt ist. In diesem Sinne kann die KI in diesem Kontext nicht nur Hilfsmittel für die Arbeit mit dem Klienten sein, sondern zugleich auch eine stetige *Überprüfung der Perspektive des Coachs*.

### KI als Coach-Ersatz?

Dass die Nutzung einer KI zwecks Selbstwahrnehmung, Persönlichkeitsanalyse etc. wie im vorigen Beispiel nicht alleine am Computer gemacht werden sollte, wie eine fünfminütige kostenfreie Browser-Persönlichkeitsanalyse, liegt auf der Hand – der Coach als kompetenter und subjektiv wahrnehmender Vermittler ist relevant. Aber könnte der Coach nicht ganz von einer KI ersetzt werden?

Ein möglicher Ersatz läge im Einsatz so genannter Chat-Bots mit künstlicher Intelligenz. Dabei handelt es sich um ein Programm, das auf Textnachrichten reagiert (man findet Bots z.B. auf Homepages diverser Internet-Provi-

der), wird es intelligent, kann es theoretisch wie ein Mensch kommunizieren. Grundsätzlich könnte ein Coach-KI-Bot vor dem Coaching zum Einsatz kommen, um *Anliegen zu klären und zu spezifizieren*, sodass der eigentliche Coaching-Prozess schneller und gezielter beginnen kann. Er müsste hierfür analog zum dargestellten Prinzip der Spracherkennung mit Coaching-Informationen sowie Coaching-Fällen gefüttert werden, zumal nicht selten das vom Klienten anfangs vorgetragene Anliegen sich im Verlauf eines klärenden Gesprächs (oder des Coaching-Prozesses) abwandelt. Im Verlauf des Prozesses wäre der Bot, gefüttert mit dem Verlauf und aktuellen Stand des Coachings, ein *allzeit verfügbarer Ansprechpartner für den Klienten*, um das Erarbeitete nochmals aufzurufen oder ggf. mit neuen Erkenntnissen zu erweitern. Für jene, die Coaching/Coaches skeptisch gegenüberstehen, könnte dieser Bot zumindest ein erster Ansprechpartner sein, der nicht urteilt und sich objektiv mit dem Klienten auseinandersetzt, ggf. erklärt, was Coaching ist und wie man grundsätzlich an das Anliegen herangehen könnte. Ein derartiger Chat-Bot mit vergleichbaren Funktionen existiert bereits als mobile

App im Bereich der Gesundheitsversorgung (Grams, 2018).

Aber diese Version eines Coach-KI-Bots wäre kein Coach-Ersatz, sondern vielmehr ein *kompetenter Coach-Assistent*. Der KI mangelt es augenblicklich noch an der menschlichen Fähigkeit der *Empathie*, Gefühle sind der Maschine fremd – was nicht bedeutet, dass sie diese nicht korrekt erkennen und einordnen könnte. Der Coach versteht seinen Klienten in gewissem Sinne also auf einer deutlich *tiefergehenden Ebene als die Maschine*. Dies ist auch ein Grund, weshalb die KI vielmehr als Tool genutzt werden sollte, deren Ergebnisse der Coach einsortieren und erklären kann, um sie zugänglich bzw. nutzbar für den Klienten zu machen. Aber die KI sollte nicht unterschätzt werden, sie hat immenses Potential zu lernen und zu wachsen. Die Frage des Ersetzens dürfte deshalb in nicht ferner Zukunft keine des *Könnens*, sondern eine des *Wollens* sein.

**Dawid Barczynski**

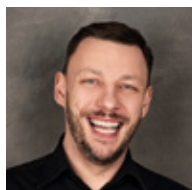
Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

### Literatur

- » **Backovic, Lazar (2018)**. Robo-Recruiting – 5 wichtige Fragen verständlich beantwortet. *Handelsblatt, online*. Abgerufen am 05.07.2019: [www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the\\_shift/kuenstliche-intelligenz- robo-recruiting-5-wichtige-fragen-verstaendlich-beantwortet/22597666.html?ticket=ST-2324745-fodR6FeMjeoe4tDbJoe2-ap2](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/kuenstliche-intelligenz- robo-recruiting-5-wichtige-fragen-verstaendlich-beantwortet/22597666.html?ticket=ST-2324745-fodR6FeMjeoe4tDbJoe2-ap2).
- » **Deutschlandfunk (2019)**. Wie künstliche Intelligenz die Personalsuche verändert. *Sendung Campus & Karriere vom 19.01.2019, 14:05–15:00 Uhr*. Abgerufen am 03.07.2019: [www.deutschlandfunk.de/vorstellungsgespraech-mit-einem-roboter-wie-kuenstliche.680.de.html?dram:article\\_id=438701](http://www.deutschlandfunk.de/vorstellungsgespraech-mit-einem-roboter-wie-kuenstliche.680.de.html?dram:article_id=438701).
- » **Grams, Benno (2018)**. Coaching im Zeitalter künstlicher Intelligenz. *Coaching-Magazin*, 3, S. 33–37.
- » **Kanning, Uwe (2018)**. Rezension zu „Psychologische Diagnostik durch Sprachanalyse“. *Wirtschaftspsychologie Aktuell, online*. Abgerufen am 04.07.2019: [www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/fachbuch/20180425-klaus-stulle-psychologische-diagnostik-durch-sprachanalyse.html](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/fachbuch/20180425-klaus-stulle-psychologische-diagnostik-durch-sprachanalyse.html).
- » **Rudzio, Kolja (2018)**. Wenn der Roboter die Fragen stellt. *Die Zeit, online*. Abgerufen am 04.07.2019: [www.zeit.de/2018/35/kuenstliche-intelligenz-vorstellungsgespraech-interview-test](http://www.zeit.de/2018/35/kuenstliche-intelligenz-vorstellungsgespraech-interview-test).
- » **Wolfangel, Eva (2019)**. Die Seele auf der Zunge. *Die Zeit*, 7, S. 27–28.
- » **WiWo (2018)**. In diesen Bereichen kommt KI schon zum Einsatz. *WiWo, online*. Abgerufen am 15.07.2019: [www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/kuenstliche-intelligenz-in-diesem-bereichen-kommt-ki-schon-zum-einsatz/22696256.html](http://www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/kuenstliche-intelligenz-in-diesem-bereichen-kommt-ki-schon-zum-einsatz/22696256.html).

## Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



**Jens Diez**  
Diez Coaching

„Sie wollen eine zügige Lösung für ihr Problem im zwischenmenschlichen Bereich? Sie möchten sich als Fachkraft, Persönlichkeit und Unternehmen weiterentwickeln? Sie möchten Burn-out und dem Fachkräftemangel vorbeugen? Dann lassen Sie sich von meiner Arbeit inspirieren und von mir beraten.“



49377 Vechta | Tel.: 0152 08967958  
jens@diez-coaching.de

[www.coach-datenbank.de/coach/jens-diez.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/jens-diez.html)



**Silvia Burbach**  
Consulting · Coaching · Training



„Höheres Engagement durch echte Mitarbeiterzufriedenheit und gesunde, leistungsstarke Teams – das ist mein Ziel für Sie, das sind die Früchte, die Sie ernten!“



40822 Mettmann | Tel.: 02104 6407046  
info@mehrwert-millionaer.de

[www.coach-datenbank.de/coach/silvia-burbach.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/silvia-burbach.html)



**Dr. Sabine Hahn**

„Sabine Hahn ist promovierte Medienwissenschaftlerin und nach über zehn Jahren in der Digitalwirtschaft im In- und Ausland seit 2013 als selbständige Dozentin, Business-Coach und Beraterin tätig. Der Fokus ihrer Arbeit liegt in der Beratung von Unternehmen im Kontext der digitalen Transformation.“



50672 Köln | Tel.: 0172 7377713  
info@sabine-hahn.de

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



**Annette Pohl**

Annette Pohl Systemisches Coaching und Beratung

„Meine Erfahrung hat mich gelehrt, dass es für jedes Problem eine Lösung gibt und es oft nur einen Wechsel der Perspektive braucht, um neue Wege zu erkennen.“



22393 Hamburg | Tel.: 0177 2855362  
info@annette-pohl-coaching.de

[www.coach-datenbank.de/coach/annette-pohl.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/annette-pohl.html)



**Thorsten Isack**

Thorsten Isack – Supervision | Coaching | Training

„Im Coaching setze ich auf lösungsorientierte und lebendige Methoden, die nachhaltig und zeitnah wirken.“



41468 Neuss | Tel.: 0175 4063630  
mail@supervision.online

[www.coach-datenbank.de/coach/thorsten-isack.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/thorsten-isack.html)



**Eric von Nagel**

Interim Management & Coaching

„Seit 1992 beschäftige ich mich mit Methoden persönlicher Entwicklung und systemischen Ansätzen, die ich seit 20 Jahren als Coach und Interim Manager anwende.“



67061 Ludwigshafen | Tel.: 0621 68127820  
eric@von-nagel.net

[www.coach-datenbank.de/coach/eric-von-nagel.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/eric-von-nagel.html)



**Jona Jakob**

humanness Coaching

„Was für mich immer gilt: Sie bleiben ok, ich bin es auch. Ob wir uns dann mögen oder nicht, spielt keine Rolle. Dass Sie ‚Sie‘ bleiben dürfen, ist mein Verständnis im Miteinander, ob es mir passt oder nicht.“



63739 Aschaffenburg | Tel.: 0174 3157211  
jj@humanness-coaching.de

[www.coach-datenbank.de/coach/jona-jakob.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/jona-jakob.html)



**Rainer Krüger**

Krüger Consulting

„Meine Basis für eine Zusammenarbeit mit Ihnen: Sie wollen Veränderungen in Gang setzen! Sie wagen also den Blick über den berühmten Tellerrand. Damit beweisen Sie bereits Professionalität.“



37085 Göttingen | Tel.: 0551 7988043  
info@kruegerconsulting.de

[www.coach-datenbank.de/coach/rainer-krueger.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/rainer-krueger.html)

# 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.

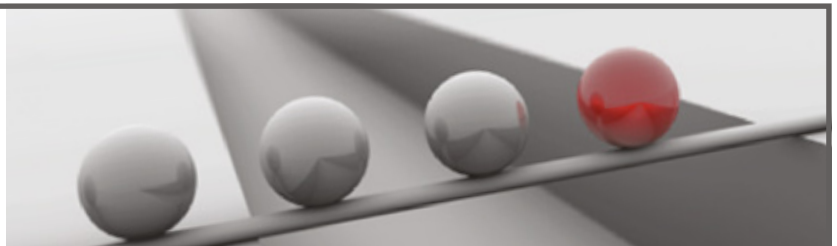
Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | DBVC Geschäftsstelle | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-08 | F -09 | [info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de) | [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)



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)



## Interview mit Dr. Karin von Schumann

Coaching wird heute als Entwicklungschance gesehen und geradezu eingefordert

### *Ein Gespräch mit David Ebermann*

*Ob aus der Arbeit mit besonderen Zielgruppen oder aus dem aktiven Einbinden junger Praktikantinnen in Coachings: Dr. Karin von Schumann sieht darin auch einen Mehrwert für ihre eigene Weiterentwicklung. Resultieren könnte diese Haltung aus ihrer Dissertation, mit der sich die Psychologin lebenslangen menschlichen Entwicklungspotenzialen widmete. Ihr Werdegang führte die Münchnerin nach und nach zu ihrem persönlichen „Resonanzraum“, der stärkeren Fokussierung auf Coaching. Dieses sei heute nicht nur positiv konnotiert, sondern werde von Potenzialträgern regelrecht eingefordert.*

## An der Ludwig-Maximilians-Universität München absolvierten Sie Ihr Psychologiestudium. Weshalb haben Sie sich hierfür entschieden?

In der Schule gab es das Wahlfach Psychologie, das die Schüler ab der 12. Klasse wählen konnten. Ich fand das sehr spannend, denn für Menschen und dafür, wie Beziehungen zwischen ihnen funktionieren, habe ich mich schon immer interessiert. Die Entscheidung, Psychologie zu studieren, habe ich im Nachhinein nie bereut, obwohl sie damals gar nicht so fundiert war. Ich habe mich z.B. nicht genau über den Lehrplan informiert, sondern dachte einfach: Das ist spannend und hat mir in der Schulzeit wirklich Spaß gemacht. Das studiere ich! Ich war total happy, dass ich in München einen Studienplatz bekommen habe und fing begeistert an. Es folgte dann aber zunächst die große Enttäuschung, weil das Studium viel theoretischer ausgerichtet war, als ich es mir vorgestellt hatte. Statistik, über die ja viele stöhnen, war zwar nicht das Problem, ich musste mich dennoch in das Studium hineinfinden. Als ich dann die Neuropsychologie und Biologische Psychologie belegte, dachte ich: Wow, das ist jetzt mal etwas Handgreifliches! Man ist im Labor, klebt Elektroden und erzielt Ergebnisse. Auf dieses Feld habe ich mich dann spezialisiert – auch im Rahmen meiner Diplomarbeit.

## Sie schlossen dann – ebenfalls an der LMU München – Ihre Promotion an. Hier lag der Schwerpunkt auch im Bereich der Neuropsychologie ...

Für meine Diplomarbeit habe ich EEG-Wellen gemessen und aus den Ergebnissen Körperwahrnehmungsvorgänge abgeleitet. Damals – Ende der 1980er Jahre – war man technisch bei Weitem nicht so ausgestattet wie heute, saß vor riesigen Computern und arbeitete noch mit Lochkarten. Es hat mir aber Spaß gemacht. Parallel war ich am Max-Planck-Institut in München als Hilfskraft tätig. Ursprünglich wollte ich dort promovieren. Vonseiten des Professors, der meine

Diplomarbeit betreute, wurde mir dann aber angeboten, an der LMU zu promovieren. Er wollte mich zudem dabei unterstützen, ein Stipendium zu erhalten. Bei seinem Herzenthema, das er gerne bearbeitet sehen wollte, ging es um neurowissenschaftliche und psychophysiologische Korrelate bezüglich der lebenslangen Entwicklung von Menschen. Ein unheimlich umfangreiches Thema, auf das ich mich dann, als ich das Stipendium bekam, auch eingelassen habe. Die Erkenntnis, dass Menschen sich über gesamte Lebensspannen hinweg entwickeln, ist heute nichts Überraschendes mehr, damals richtete sich der Blick, wenn es um die Entwicklung von Potenzialen ging, aber vor allem auf die Kindheit. Der Blick auf spätere Lebensphasen war häufig eher defizitorientiert.

*Ein Thema wie lebenslanges Lernen war beispielsweise noch sehr neu. Mir ging es darum, auch auf spätere Entwicklungsmöglichkeiten zu schauen.*

Ein Thema wie lebenslanges Lernen war beispielsweise noch sehr neu. Mir ging es darum, auch auf spätere Entwicklungsmöglichkeiten zu schauen. Die Dissertation erschien als Buch, das auch ins Italienische übersetzt wurde. Wenn ich es heute lese, bin ich erstaunt, dass ich das alles einmal verstanden habe. (lacht)

## Hat die Neuropsychologie einen Einfluss auf Ihre heutige Arbeit?

Ich denke, dass mich die Thematik schon geprägt hat. In meiner Arbeit spielte sie zwar eine ganze Weile lang keine große Rolle, als ich dann aber begann, mich stärker mit Coaching zu beschäftigen, änderte sich dies. Ich merkte, wie sehr die Forschung in den dazwischenliegenden 15 Jahren vorangeschritten war – gerade in Bezug auf die Neuropsychologie. Man hatte ganz andere Methoden, bildgebende Verfahren und konnte Muster von

Lern- und Entwicklungsprozessen, die sich im Gehirn bilden, nun sehr gut nachweisen. Dieses Wissen spielt heute in meinem Coaching tatsächlich eine Rolle, da ich viel mit achtsamkeitsbasierten Methoden arbeite. Es ist mir sehr wichtig, meiner Klientel, zu der viele Personen mit mathematischem und ingenieur- bzw. naturwissenschaftlichem Hintergrund zählen, vermitteln zu können, dass es sich dabei nicht um esoterischen Humbug handelt, sondern um neuropsychologische Vorgänge, die man nachweisen kann. Das Gehirn ist unser zentrales Steuerungsorgan und wenn wir Selbststeuerung erlangen und eine bessere Selbstfürsorge praktizieren wollen, dann ist es auch gut zu wissen, wie dieses Organ funktioniert.

## Parallel zu Ihrer Promotion waren Sie als freiberufliche Marktforscherin und Trainerin tätig. Wie kam es zu dieser Kombination?

Die Promotion war ein theoretisch ausgerichtetes Unterfangen, weshalb ich einen praktischen Ausgleich brauchte. Zudem ist ein Stipendium zwar nett zu haben, aber auch nicht allzu üppig. Ich nahm daher eine Nebentätigkeit an einem Institut für Pharmakommunikation an. Wer Psychologie studiert hat, ist methodisch recht gut ausgebildet, kann Befragungen zu Marktforschungszwecken umsetzen und die Ergebnisse statistisch auswerten. Ich führte bei Ärzten Studien für die Pharmaindustrie durch. Das war erst einmal ein Job. Das Institut verfügte neben der Forschungs- aber auch über eine Weiterbildungsabteilung, die Fortbildungen für Ärzte und Praxisteams anbot. Ich hatte die Möglichkeit, da reinzuschnuppern, woraus meine ersten Berührungspunkte mit Training resultierten. Ich führte – zunächst gemeinsam mit meinem Chef und anschließend auch alleine – Trainings und Seminare für Ärzte durch, bei denen es um Patientenkommunikation, Teambuilding und ähnliche Themen ging. Auch Beratung wurde angeboten, z.B. hinsichtlich der Fragen, wie Arztpraxen sich effizienter organisieren und eine bessere Patientenansprache umsetzen können. Ich hatte



eine große Affinität zur Forschung und wollte unbedingt promovieren, merkte dann aber, dass mir die praktische Arbeit in der Weiterbildung, Beratung und die damit verbundene Interaktion fast noch mehr Spaß machten. Dies hat auch dazu beigetragen, dass ich die wissenschaftliche Karriere nach der Promotion nicht weiterverfolgt habe.

### **Stattdessen waren Sie im Anschluss 12 Jahre für ein Beratungsunternehmen tätig, als Geschäftsführerin und Senior Consultant. Wie sah diese Tätigkeit inhaltlich aus?**

Einen großen Schwerpunkt bildeten Potenzialanalysen. Zu dieser Zeit führten viele Unternehmen Assessment- und Development-Center sowie Managementaudits ein, um die Führungskräfte- und Potenzialentwicklung fundierter zu gestalten. Heute haben ja praktisch alle größeren Unternehmen Potenzialanalyseverfahren, damals befand sich das aber erst im Aufbau. Wir entwickelten und implementierten Assessment- und insbesondere Development-Center, nach und nach in immer größeren Projekten. Dann, als Potenzialanalysen in den Unternehmen bereits üblich waren, kam zunehmend das Thema Internationalisierung auf. Wir begannen also, die Verfahren auch im Ausland durchzuführen, was sehr spannend war. Einen weiteren Schwerpunkt stellte das Begleiten von Change-Prozessen dar.

### **Ist auch Coaching in dieser Zeit zunehmend in Ihren Fokus gerückt?**

Ja, tatsächlich habe ich sehr früh – Mitte der 1990er Jahre – eine systemische Coaching-Ausbildung absolviert, die sehr umfangreich und selbsterfahrungsorientiert war. Im Rahmen der Veränderungsprojekte, die wir begleiteten, gab es dann auch immer wieder Situationen, in denen Einzel-Coaching-Sessions stattfanden. Coaching war zu der Zeit in Deutschland aber noch nicht sehr weit verbreitet. Entweder war es im absoluten Top-Management angesiedelt und niemand

im Unternehmen wusste, was da eigentlich genau passierte. Oder die Wahrnehmung von Coaching hatte einen defizitären Charakter, nach dem Motto: Wenn gar nichts mehr hilft, dann kann man es noch mit einem Coaching versuchen, bevor alles verloren ist. In den USA habe ich häufiger Potenzialanalysen durchgeführt und gemerkt, dass es dort schon eine deutlich positiver konnotierte Coaching-Kultur gab. Mittlerweile hat auch hierzulande ein Umdenken stattgefunden, was mit einem Wertewandel und mit einer Generation von Führungskräften in den Konzernen zu tun hat, die Coaching nicht nur positiv sieht, sondern geradezu einfordert. Ich erlebe es nur noch ganz selten, dass jemand ein Coaching als etwas Negatives empfindet. Im Gegenteil: Selbst dann, wenn einer Führungskraft – z.B. infolge einer Potenzialanalyse – nahegelegt wird, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, wird es zumeist als Chance gesehen, das ermittelte Entwicklungspotenzial zu erschließen. Viele sagen dann: „Es ist toll, dass mein Unternehmen mir ein Coaching finanziert!“

*Oder die Wahrnehmung von Coaching hatte einen defizitären Charakter, nach dem Motto: Wenn gar nichts mehr hilft, dann kann man es noch mit einem Coaching versuchen, bevor alles verloren ist.*

### **Während Sie für das Beratungsunternehmen tätig waren, haben Sie aber schon ein Augenmerk auf das Coaching weiblicher Führungskräfte gelegt ...**

Ja, das war ein Steckenpferd von mir, etwas, womit ich mich sehr identifizieren konnte, weil es auch mein eigenes Thema war: Wie kann ich als Frau Karriere machen? Dass Frauen Führungspositionen bekleiden, war damals nicht selbstverständlich. Es gab aber schon Interesse der Unternehmen, hier Angebote zu schaffen – Gruppen-Coachings,

Trainings, Seminare oder ab und an auch mal ein Einzel-Coaching. Auch heute habe ich viele weibliche Führungskräfte in meinen Coachings, die Thematik hat sich aber verschoben. Häufig heißt es jetzt, sie seien zu tough und zu undiplomatisch im Auftreten. Ich denke beispielsweise an eine sehr erfolgreiche Führungskraft im IT-Bereich, der man sagte, sie dürfe nicht so konfliktbereit sein. Das ist kein Einzelfall. Einerseits werden diese Frauen eine gewisse Toughness benötigt haben, um in ihre Positionen zu kommen. Einige sind zudem sehr straff organisiert, um Arbeit und Familie miteinander vereinbaren zu können. Sie bringen dann beispielsweise wenig Geduld und Verständnis für lange Besprechungen auf, die man auch kürzer gestalten könnte. Andererseits wird es aber auch unterschiedlich wahrgenommen, wenn Männer und Frauen das Gleiche praktizieren. Geschlechterstereotypen bestehen weiterhin. Es gibt eine Studie der TU München, die belegt: Verhalten Frauen sich – z.B. bei einem Vorstellungsgespräch – ganz genauso wie männliche Bewerber, dann werden sie schlicht als unsympathischer wahrgenommen. Frauen, die im Managementkontext tätig sind, fragen sich oft: Wie kann ich als Führungskraft wirksam sein und gleichzeitig als sympathisch und diplomatisch wahrgenommen werden? Da ich vor allem in männerdominierten Branchen arbeite, z.B. in der Automobilindustrie, mögen diese Erfahrungen auch spezifisch sein.

### **2004 haben Sie „Von Schumann Coaching & Consulting“ gegründet. War mit dem Sprung in die Selbstständigkeit auch der Wunsch verbunden, dem Coaching mehr Raum zu geben?**

Das war tatsächlich der zentrale Anlass. Während der Beratungsarbeit habe ich viel gelernt, auch die mitarbeiter- und geschäftsführenden Tätigkeiten. Das war wichtig, es kam in mir aber zunehmend der Gedanke auf: Ich habe nicht umsonst Psychologie studiert! Ich wollte stärker in Richtung Coaching ge-

hen und persönliche Veränderungsprozesse begleiten. Im Unternehmensnamen steht das „Coaching“ an erster Stelle, denn ich war davon überzeugt: Coaching liegt mir und wird gebraucht. Hinzu kam, dass ich mich von meiner eigenen persönlichen Entwicklung her reif fühlte, den Schritt zu gehen.

*Ein Unternehmen zu gründen,  
ist natürlich auch ein persönlicher  
Veränderungsschritt – ich wollte  
„mein eigenes Ding“ machen.*

Ich hatte genug Berufs- und Lebenserfahrung gesammelt und war mir sicher, den Klienten ein guter Sparringspartner sein zu können. Ein Unternehmen zu gründen, ist natürlich auch ein persönlicher Veränderungsschritt – ich wollte „mein eigenes Ding“ machen. Noch heute rede ich manchmal mit meinem Mann darüber, der mich früher fragte, was ich eigentlich „immer mit diesem Coaching“ habe, und der jetzt sagt: „Du warst so überzeugt davon und hast es durchgezogen!“

### **Ihr heutiger Fokus liegt nach eigener Aussage vor allem auf dem Coaching von „Höchstleistern“ ...**

Ich glaube, das kann man tatsächlich so sagen. Es handelt sich um Führungskräfte, Manager mittlerer und höherer Ebene, die natürlich hochgradig leistungsmotiviert sind. Zunehmend begleite ich aber auch jüngere Führungskräfte, die als Potenzialträger entdeckt wurden und sehr ambitioniert sind. Häufig haben sie in der Vergangenheit anspruchsvolle Studien durchgeführt und denken sehr analytisch. Ich kann da gut andocken, mit der vorhandenen Wissensbegier und Leistungsorientierung mitgehen und jüngeren Klienten dabei helfen, herauszufinden, wo ihre Stärken liegen und welcher Karriereweg für sie der richtige wäre. Bei meiner Arbeit mit erfahreneren Managern geht es hingegen – neben strategisch-politischen Aspekten – vielfach um das Thema Selbstfürsorge und Stressma-



nagement: Wie kann ich den hohen Anforderungen, die an mich gestellt werden und die ich selber an mich stelle, gerecht werden und gleichzeitig einen Ausgleich schaffen? Wie kann ich vielleicht auch mal von diesen hohen Anforderungen ein Stück weit Abstand nehmen? Wie kann ich mehr und mehr auf meine Erfahrung und Intuition vertrauen und noch mehr delegieren? Diese Fragen kommen in fast jedem Coaching vor.

### Es geht um Achtsamkeit.

Ganz klar! Das Thema ist sehr wichtig. Wenn es um Stressabbau geht, sagen viele Klienten: „Ich mache Sport, laufe Marathon.“ Das ist zwar schön und Sport ist sicher gesund, dient aber nicht der Entspannung. Sport führt auch nicht zu mehr Ruhe und innerer Gelassenheit, was die Klienten aber sehr häufig empfinden und auch ausstrahlen möchten. Sie wollen sich weniger gehetzt und getrieben fühlen. An dieser Stelle geht es in der Tat um Achtsamkeit: mehr im Hier und Jetzt zu sein, bewusster wahrzunehmen. Man kann z.B. Mikro-Pausen einlegen, sich ein paarmal am Tag für eine Minute ganz auf den eigenen Atem konzentrieren, bewusst abschalten. Ich halte viel von achtsamkeitsbasierten Methoden wie

MBSR (*Mindfulness-Based Stress Reduction*) und habe einige Kurse in dem Bereich absolviert. Ich beschäftige mich auch schon seit 15 Jahren mit Meditation. Man kann diese Techniken in dem Managementkontext, in dem ich arbeite, aber nur reduziert einsetzen und muss – wie bereits angesprochen – sehr deutlich machen, dass es kein spirituelles, sondern ein wissenschaftlich fundiertes Vorgehen ist, was auch tatsächlich zutrifft.

### Sie coachen auch Expats und Hochbegabte. Weshalb gerade diese Klienten-Gruppen?

Expats werden während eines Auslandsaufenthaltes stark mit sich selbst, mit ihren eigenen Persönlichkeitsmustern und kulturellen Prägungen konfrontiert. Hier sehe ich eine Parallele zum Coaching, denn beides dient der persönlichen Entwicklung. Zugleich übernehmen Expats mit dem Auslandsaufenthalt oft ein sehr viel größeres Verantwortungsfeld, noch dazu fernab der Heimat. Das ist eine Situation, in der man ein Coaching gut gebrauchen kann. Vor allem aber ist es wichtig, den Auslandsaufenthalt vorzubereiten: Was kommt auf mich zu? Mit welchen

Erwartungen werde ich konfrontiert? In welchem System werde ich mich zurechtfinden müssen? Es geht hierbei weniger um die interkulturellen Aspekte. Für diese bekommen Expats in der Regel Trainings. Wichtig ist es hingegen, auch die Rückkehr von Anfang an im Blick zu haben. Dazu gehört, das Netzwerk im Stammhaus weiter zu pflegen und Sichtbarkeit zu zeigen, sodass die Klienten eine gute Anschlussposition vorfinden, wenn sie zurückkehren. Hierauf lege ich im Coaching sehr viel Wert. Dass ich auch Hochbegabte coache, hat sich eher ergeben. Dadurch, dass einige Klienten – Mathematiker, Naturwissenschaftler – im Coaching nebenbei fallenließen, dass sie Schulklassen übersprun-

*Dass ich auch Hochbegabte coache, hat sich eher ergeben.*

gen haben oder bei IQ-Tests herausragend abschnitten, z.B. mit den Worten: „Ich glaube mein IQ-Test lag bei 145, aber das ist lange her.“ (*lacht*) Ich habe mich dann mit dem Thema beschäftigt und auch von Auftraggebern Anfragen bekommen wie: „Sie sind doch Psy-



Foto: Christian Hartmann

chologin, kennen Sie sich auch mit Hochbegabten aus?“ Heute arbeite ich für zwei, drei Unternehmen in diesem Feld. Das ist tatsächlich ein komplexes Thema. Die Hochbegabten, die ich begleite, sind in der Regel schon gut in ihren Unternehmen etabliert. Es gibt ja auch Hochbegabte, die in Richtung Autismus gehen, was weniger meine Klientel ist. Es handelt sich stattdessen häufig um Personen, die sehr gute Leistungen bringen, aber stark auf der sachlichen, scheinbar logischen Ebene verhaftet sind. Empathiefähigkeit und die Wahrnehmung von Gefühlen können bei diesen Klienten ein schwieriges Thema bilden. Sie erfassen beispielsweise einen Sachverhalt und schildern ihre Wahrnehmung ungefiltert, ohne zu merken, wie hart ihre Äußerungen mitunter für andere klingen. Ein anderes Thema kann darin bestehen, dass einige Klienten das Label „hochbegabt“ als Stigmatisierung empfinden und lernen wollen, damit umzugehen. Häufig haben sie schon in der Schulzeit realisiert, dass sie anders sind, dass vieles bei ihnen deutlich schneller geht und dass sie ihr Umfeld damit auch schon einmal irritieren. Im Coaching kann es dann darum gehen, Strategien zu entwickeln, wie besser an die Umwelt angedockt werden kann. Die Arbeit mit Hochbegabten oder Expats ist nicht mein Hauptfokus. Wenn man aber viel coacht – und Coaching macht ca. 80 Prozent meiner Arbeit aus –, dann ist es schon spannend, sich immer mal wieder besonderen Themen und Zielgruppen widmen zu können. Das kommt auch der eigenen Weiterentwicklung zugute.

### **Sie beteiligen Praktikanten aktiv an Coachings. Wie kann man sich das vorstellen?**

Während meiner vorangegangenen Beratungstätigkeit war ich es gewohnt, mit Praktikanten und Trainees zu arbeiten, und so habe ich es dann auch von Anfang an in meinem Coaching-Unternehmen gehalten. Das hat sich zu einer ganz tollen Zusammenarbeit entwickelt. Mittlerweile habe ich an die 30 Praktikantinnen in meinem Unternehmen betreut. Tatsächlich sind es meistens Praktikantinnen: in der Regel Psychologiestuden-

tinnen, die entweder am Ende ihres Bachelorstudiums stehen oder es schon abgeschlossen haben und sich im bzw. vor dem Masterstudium befinden. Die Praktikantinnen bringen bereits viel Wissen mit, wie Coaching aussehen sollte, ist ihnen aber natürlich nur theoretisch bewusst. Durch ihr Alter hätten sie auch nicht die Credibility, eigenständig zu coachen. Ich habe aber ein Format gefunden, wie ich sie in Coachings einbeziehen kann. Mit meinen Klienten arbeite ich viel im Themenbereich Auftreten, Ausstrahlung, non-verbale Kommunikation, denn insbesondere sehr fach- und sachbezogene Personen haben hier häufig Potenziale. Die Arbeit erfolgt anhand von Videofeedback. Die Praktikantinnen können dieses Vorgehen auf technischer Ebene unterstützen und zudem Input geben.

*Ich sehe mich hier einerseits in der Rolle einer Mentorin, die ihr Wissen und ihre Erfahrung weitergibt. Andererseits bekomme ich auch viel Input von den jungen Kolleginnen.*

Oft inszenieren wir auch typische Situationen wie Präsentationen oder schwierige Gespräche. Hier sind die Praktikantinnen auch unterstützend dabei. Bei vielen Klienten entwickeln sich dadurch Akzeptanz und Vertrauen. Sie finden es bereichernd, ein Feedback von jemandem aus einer anderen Generation zu erhalten. In einigen Fällen – wenn es beispielsweise um bestimmte Aspekte der Kommunikation geht – biete ich den Klienten dann als Service an, eine Extra-Session mit der Praktikantin zu machen, was gerne angenommen wird. Die Praktikantinnen können auf diesem Wege Coaching-Erfahrungen sammeln, unter meiner Supervision. Die Klienten profitieren auch davon. So entsteht eine Win-win-Situation. Ich sehe mich hier einerseits in der Rolle einer Mentorin, die ihr Wissen und ihre Erfahrung weitergibt. Andererseits bekomme ich auch viel Input von den jungen Kolleginnen. Mit vielen von ihnen stehe ich auch über das Praktikum hinaus in Kontakt.

Ich habe mal an der Hochschule gelehrt, da war mein Wissen zwar auch gefragt, vieles an dem System hat mir aber weniger gefallen. Die Arbeit mit den Praktikantinnen ist eine gute Möglichkeit, dennoch Kontakt zur jungen Generation zu haben. Es ist mir total wichtig, hier offen zu bleiben.

### **Geben Sie Ihr Wissen vor allem an junge Psychologinnen weiter, weil hier der Gedanke der Frauenförderung hineinspielt?**

Dass es sich bei meinen Praktikanten fast ausschließlich um Frauen handelt, ergibt sich einerseits dadurch, dass der Anteil männlicher Psychologiestudenten nach wie vor sehr gering ist. Andererseits spielt der Gedanke aber schon mit hinein. In der angesprochenen Mentoren-Rolle würde ich mich in der Zusammenarbeit mit jungen Männern sicherlich weniger sehen, als dies in der Arbeit mit jungen Frauen der Fall ist.

### **Sie bieten auch virtuelles Coaching an. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?**

Meine Haupterfahrung damit ist, dass es bisher kaum in Anspruch genommen wird. Ich habe mich sehr intensiv mit der Thematik beschäftigt, weil ich dachte, dass es sich wirklich um ein Zukunftsfeld handelt. Ich habe das Angebot beworben und bin auch in zwei Unternehmenspools für virtuelles Coaching gelistet. Die Nachfrage ist aber gering. Vielleicht liegt das auch an mir, was ich aber eigentlich nicht glaube. (lacht) Die Expats, die ich coache, nehmen schon einmal eine virtuelle Session via Skype in Anspruch, um eine dringliche Frage zu klären. Coachings mit 360-Grad-Feedback führe ich ebenfalls virtuell durch. Wenn es um längere, persönlichkeitsorientierte Coachings geht, ziehen die Klienten aber das Präsenz-Setting vor. Interessanterweise gilt dies auch für die Jüngeren. Möglicherweise spielt die Hierarchiestufe meiner Klienten eine Rolle, vielleicht sind auch die Themen ausschlaggebend, die sie in das Coaching mitbringen. Gerade dann, wenn es um die Entwicklung von Beziehungs-

orientierung geht, wenn es um die Frage geht, wie man an sein Umfeld besser andocken kann, oder darum, charismatischer zu wirken, wird der persönliche One-to-One-Kontakt womöglich auch ganz bewusst vorgezogen. Wenn virtuelles Coaching hier praktiziert wird, dann als Ergänzung zwischen den Präsenz-Sessions, also im Blended-Ansatz. Da die jungen Menschen heute viele virtuelle Beziehungen pflegen, kann ich mir aber vorstellen, dass dies irgendwann mit einem Generationenwechsel kippt.

### **Sie bauen unternehmensinterne Coaching-Programme auf. Wie gehen Sie dabei vor?**

Es wird zusammen mit den Unternehmen, deren Kultur ich in der Regel bereits gut kenne, ein Konzept entwickelt. Wichtig ist, dass dieses von höchster Stelle Zustimmung erfährt. In einem Fall wollte die Personalleitung ein Coaching einführen, mit dem Führungskräfte, die neue Positionen übernehmen, begleitet werden. Ich entwickelte ein Konzept, bestehend aus verschiedenen Bausteinen. In einem anschließenden Workshop wurde gemeinsam geschaut, was davon wirklich zu dem Unternehmen passt. Es wurde herausgearbeitet, welche Bausteine wesentlich sind, mit welchen Tools die Coaches arbeiten sollen und wie die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Coaches aussehen kann. In diesem Beispiel führen die Personalentwicklerinnen Coachings, die die Übernahme der ersten Führungsverantwortung thematisieren, zum Teil auch selber durch. Mittlerweile wird das Angebot sehr gut nachgefragt und es hat dazu beigetragen, dass Coaching in diesem Unternehmen heute ein nochmals deutlich positiveres Image hat. Coaching wird mit Übernahme von Verantwortung und persönlichem Wachstum assoziiert. Das freut mich besonders.

### **Von 2010 bis 2012 hatten Sie eine Professur für Coaching und Eignungsdiagnostik an der Hochschule für angewandtes Management in Erding inne. Ist Eignungsdiagnostik beim Matching von Coach und Klient einsetzbar?**

Eher weniger. Ohnehin bin ich der Meinung, dass man beim Matching von Coach und Klient einiges optimieren könnte, indem man schlicht den Aufwand reduziert. Wenn Unternehmen einen Coach-Pool haben, der auf einer guten Auswahl basiert und in dem erfahrene Coaches sind, dann verfügen sie auch über Coaches, die mit ganz unterschiedlichen Klienten arbeiten können. Sehr wichtig finde ich zudem, dass es unternehmensintern eine erfahrene Person gibt, die für Coaching zuständig ist und die Coaches sowie die potenziellen Klienten kennt. Es sollte dann nämlich möglich sein, einem Klienten nach einem kurzen Gespräch zwei Coaches zu nennen, die passen würden. Es ist richtig, einem Klienten eine Auswahl anzubieten. Eine Auswahl aus zwei Coaches sollte unter den genannten Bedingungen aber in der Regel ausreichen. Mitunter werden vier, fünf Coaches zur Auswahl gestellt. Der Klient spricht mit allen, vorher hat er schon mit dem internen Verantwortlichen gesprochen. Wenn man immer wieder seine Geschichte erzählt, ohne in Richtung einer Lösung zu denken, kann das zu Problemverfestigung führen. Und es wäre meiner Meinung nach ein Kunstfehler, in einem Erstgespräch schon mit einer Intervention zu beginnen.

### **Sie haben das Raummodell des Topografischen Coachings entwickelt. Worum geht es dabei?**

Das Konzept ist aus dem Therapiebereich entlehnt und nimmt Bezug auf film- und literaturtheoretische Aspekte. Veränderungen im Coaching werden als Entwicklungsreise betrachtet. Verschiedene Stationen, die man als Räume beschreiben kann, werden hierbei durchschritten. Das Modell bietet Coaches eine Orientierung: In welcher Entwicklungsphase befindet sich mein Klient und was ist der nächste logische Schritt? Gleichzeitig ist die Vorstellung, einen Raum zu durchschreiten, auch für den Klienten intuitiv nachzuempfinden. Nach einer Krise befinden sich Klienten z.B. oft in einer Rätselzone und sind

verunsichert. Jetzt geht es zunächst darum, einen sicheren Ort zu finden, ein Refugium. In dieser Phase nicht entscheidungsfähig zu sein, ist ganz normal, was den Klienten anhand des Modells verständlich wird. Das wirkt entlastend. Das Denken in Räumen kommt uns entgegen. Zu merken ist das an unserer Sprache: Man fühlt sich „wie in einem Loch“ oder „wie in einem goldenen Käfig“. Im Laufe der Entwicklungsreise kann es dann darum gehen, seinen persönlichen Resonanzraum zu finden – z.B. eine neue Position, die genau passt. Das gefällt mir an dem Konzept besonders gut.

#### **Portrait**



Foto: Christian Hartmann

Dr. Karin von Schumann ist Diplompsychologin und als Management-Coach, Beraterin, Moderatorin und Mediatorin für internationale Konzerne tätig. Ihre Coaching-Schwerpunkte sind Führung durch überzeugendes Auftreten und Authentizität sowie Führungswechsel- und Karriere-Coaching. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Coaching-Themen.

[www.vonschumann-consulting.de](http://www.vonschumann-consulting.de)



## Coaching mit ACT und Introvision

Die integrierte Anwendung zweier achtsamkeitsbasierter Verfahren im Coaching

*Von Michael Wenner & Marc Kaltenhäuser*

*Wie kann auf belastendes Erleben, das z.B. aus Ängsten resultiert, reagiert werden – sollte man etwa dagegen ankämpfen, indem negative Erfahrungen umgedeutet werden? Oder problembehaftete Situationen schlicht meiden? Mit dem hier vorgestellten Coaching-Konzept, das die achtsamkeitsbasierten Verfahren ACT (Acceptance and Commitment Therapie) und Introvision miteinander kombiniert, wird ein anderer Weg aufgezeigt. Die Akzeptanz von Problemkontexten bildet dabei den Ausgangspunkt, Entlastung zu erzielen und Kompetenzen im Umgang mit den unangenehmen Emotionen zu entwickeln.*

In den letzten Jahren ist die Zahl der Anwendungsfelder und Zielsetzungen von Coaching-Maßnahmen vielfältiger geworden. Es kommen neue Zielgruppen hinzu und die Methoden, die im Coaching zur Anwendung kommen, haben sich weit aufgefächert. Angrenzende Verfahren haben die Vorgehensweisen im Coaching beeinflusst und bereichert.

Eine besonders enge Verbindung besteht zwischen Coaching und Psychotherapie. In beiden Verfahren wird eine Veränderung des Verhaltens, Fühlens und Denkens angestrebt. Die Entwicklung solcher Veränderungsverfahren geschah historisch gesehen vorwiegend im psychotherapeutischen Umfeld. Gerade heute, wo die psychotherapeutische Methodik von sprunghaft anwachsenden wissenschaftlich-empirischen Erkenntnissen profitiert (z.B. aus den Neurowissenschaften), kommen dem Coaching viele neue methodische Entwicklungen aus der Psychotherapie zugute.

### Paradigmenwechsel in der Psychotherapie

Ein Wandel, der hier besondere Beachtung verdient, ist die sogenannte „dritte Welle in der Verhaltenstherapie“. Bei den ersten Schritten in der „klassischen Verhaltenstherapie“ stand die Lerntheorie Pate. Man betrachtete also menschliches Verhalten vorwiegend als durch Konditionierung bedingtes Reagieren auf äußere oder innere Reize. In dieser Phase sahen Verhaltenstherapeuten von dem Versuch ab, intrapsychische Vorgänge zu erschließen – diese galten also als „Black-box“.

In der zweiten Welle überwand man diese Grenze und bezog in der „kognitiven Verhaltenstherapie“ innerpsychisches Geschehen in das therapeutische Vorgehen mit ein. Begriffe wie Gefühl, Motivation, Persönlichkeit, Eigenschaften gehörten nun ebenfalls zum Vokabular und wurden auch Gegenstand des therapeutischen Handelns. Diese Methodik bildet heute den Mainstream in der Verhaltenstherapie.

In der dritten Welle wandeln sich die Ziele und Mittel des therapeutischen Vorgehens ein weiteres Mal. In den zahlreichen Fällen, in denen man Patienten durch die gängigen Therapieansätze psychischen Schmerz *nicht nehmen kann*, versucht man nun eher, *Kompetenzen im Umgang mit unvermeidlichem Leid* zu entwickeln. Man denke an einen Menschen, der eine geliebte Person durch Krankheit oder Unfall verloren hat. Wäre es wirklich sinnvoll, diesem Menschen die Trauer zu ersparen, weil er unter ihr leidet? Selbst wenn dies möglich wäre, woher nähme man die Sicherheit, dass diese leidvolle Trauerzeit nicht ein integraler Bestandteil der notwendigen Traumaverarbeitung ist und somit die Bewältigung dieser Lebenskrise erst ermöglicht?

Und könnte es nicht sein, dass das ständige Bemühen, negatives Erleben loszuwerden oder abzuschwächen, uns gerade an dieses Erleben bindet? Hält uns das Grübeln und nach Auswegen Suchen – also die fortwährende Beschäftigung unserer „Denkmaschine“ mit dem beklagten Umstand – sogar eher in unserer Problematik gefangen, anstatt uns zu befreien? So wäre unser Widerstand gegen eine negative Erfahrung vielleicht nicht Teil der Lösung, sondern eher ein aufrechterhaltender Teil des Problems.

### ACT und Introvision

Hier setzt die von Hayes et al. (1999) entwickelte Acceptance and Commitment Therapie (ACT) an. Der Name ACT (von „act“ wie „handeln“) drückt in verkürzter Form die Einsicht aus, dass ein den eigenen Werten verpflichtetes (Commitment) Handeln nur unter der Voraussetzung möglich ist, dass man bereit ist, die mit dem eigenen Handeln verbundenen unangenehmen Erfahrungen zu akzeptieren (Acceptance).

An Stelle des Wohlbefindens des Klienten rückt also seine Flexibilität als übergeordnetes Ziel in den Fokus: die Flexibilität, sein Handeln ohne Einschränkung durch Emotionen oder festgefahrene Denkmuster und an den eigenen Werten ausrichten zu können, um so zu einem sinnerfüllten Leben zu kommen (Hayes

et al., 1999; Luoma et al., 2009). Den Klienten im Umgang mit unvermeidlichem Schmerz oder Leid zu unterstützen, ist ein besonderes Anliegen der ACT-Methodik.

Auch die an der Universität Hamburg entwickelte Introvision (Wagner, 2011) folgt einem ähnlichen Denkansatz. Mit dieser Methode wird das unangenehme Erleben in seiner handlungsleitenden Funktion direkt adressiert, um psychische Spannung zu reduzieren und dem Klienten damit sein volles Spektrum an Verhaltensoptionen zu ermöglichen. Die hohe Wirksamkeit beider Methoden ist in der wissenschaftlichen Forschung zu Psychotherapie und pädagogischer Psychologie umfangreich dokumentiert und mit hohen wissenschaftlichen Qualitätsansprüchen evaluiert (Buth, 2012; Pereira Guedes, 2011; Dahl et al., 2004; Eifert & Heffner, 2003).

### Übertragung dieser Entwicklung in die Coaching-Praxis

Der somit in bestimmten Problemkontexten gebotene Verzicht auf den Anspruch, negative menschliche Erfahrungen zu vermeiden, eröffnet natürlich auch im Coaching neue Handlungsoptionen. So kann es sinnvoll sein, in Situationen, in denen die bewährten Coaching-Strategien schlecht greifen, den Kampf gegen das unangenehme Erleben aufzugeben. Natürlich ist dieses Vorgehen für Klienten kontraintuitiv, also etwas, was sie nicht erwartet haben und was ihren Verhaltensimpulsen zuwiderläuft. Hier ist auf allen Seiten ein Umdenken notwendig und die Bereitschaft, sich auf ungewöhnliches Vorgehen einzulassen. Gelingt diese Umorientierung, bewirkt sie häufig eine spürbare Entlastung. Ein Klient, der gegen eine unangenehme innere Erfahrung – also z.B. gegen eine Angst, gegen Ärger, gegen ein Gefühl der Machtlosigkeit – nicht mehr ankämpfen muss, wird mit dem Aufgeben seiner dysfunktionalen Kontrollversuche ein *Nachlassen des innerlichen Drucks* erleben. Diese Erleichterung und die dadurch geförderte Haltung der Akzeptanz kann eine Öffnung gegenüber weiteren Interventionen aus der ACT erzeugen.

## ACT im Coaching

Welche Vorteile bietet es nun, diese an ACT orientierte Vorgehensweise im Coaching anzuwenden? Bei den entlehnten Techniken handelt es sich um sechs grundlegende Werkzeuge, die gleichwertig nebeneinanderstehen. Sie werden also weder von der Bedeutsamkeit noch vom Zeitpunkt des Einsatzes her in einer bestimmten Reihenfolge angeordnet. Es geht vielmehr um eine flexible, situationsbezogen abwechselnde Nutzung, weswegen die Darstellung in Form eines als Hexaflex bezeichneten Sechsecks (siehe Abb.) erfolgt (Luoma et al., 2009).

Betrachtet werden die ACT-Werkzeuge nun am Beispiel einer Coaching-Klientin, die einen großen Widerstand dagegen empfindet, vor Menschen zu sprechen, obwohl dies eigentlich beruflich erforderlich wäre. Zunächst exploriert der Coach vergebliche Lösungsversuche, die es bisher gab. Dadurch entsteht eine für die Klientin unangenehme Situation, die in der ACT als „kreative Hoffnungslosigkeit“ bezeichnet wird (Harris, 2011). Es ist schmerzhaft zu erkennen, dass alle bisherigen Maßnahmen nicht weitergeführt haben und dass der Coach auch keine weiteren ähnlichen Maßnahmen empfiehlt. Aber genau hier hat die Klientin einen wichtigen Wendepunkt erreicht. Gerade so kann die Bereitschaft entstehen, die Vorgehensweise radikal zu verändern, nämlich

weg vom Loswerden und hin zur Akzeptanz. Der Coach stärkt die Bereitschaft der Klientin, eine akzeptierende Haltung gegenüber dem störenden Erleben einzunehmen und damit anzuerkennen, dass dies ein Bestandteil des eigenen Lebens ist.

Nach den vielen gescheiterten Versuchen, ihre Redehemmung loszuwerden oder umzudeuten, lernt sie, dass das Akzeptieren dieses negativen persönlichen Erlebens ein bisher noch nicht beschrittener neuer Weg sein könnte. Infolge dieser Akzeptanz kann sie nun mit Unterstützung ihres Coachs die bisherigen Lösungsstrategien aufgeben. Sie entlastet sich von dem Bemühen, der Situation auszuweichen oder zu versuchen, ihre Angst als unbegründet zu „reframen“. Die bisher dadurch gebundenen Ressourcen der Klientin können nun in neuer Weise zu ihren Gunsten eingesetzt werden.

Beim Erarbeiten der Akzeptanz kommt parallel ein zweites ACT-Werkzeug zum Einsatz. Immer wieder stellt der Coach im Gespräch Fragen wie: „Was fühlen Sie, während Sie das beschreiben? Können Sie für einen Moment atmen und dabei auf Ihren Körper achten?“ So wird die Aufmerksamkeit immer wieder auf eher nichtsprachliche Aspekte des behandelten Themas gelenkt. Das unterstützt die Haltung der „achtsamen Präsenz“, die sich für beide Seiten – bei Klientin und Coach – als

Erweiterung der gewohnten eher analytisch-konvergenten Herangehensweise als fördernd erweist.

Solche Achtsamkeits- oder Präsenztechniken werden durchgehend während der gesamten Zusammenarbeit angewendet. Bei umfangreicheren Maßnahmen sollte die Fähigkeit zur „achtsamen Präsenz“ vom professionell arbeitenden Coach unbedingt explizit geschult werden. Es empfiehlt sich, früh im Prozess mit Achtsamkeitsübungen zu beginnen und der Klientin diese als Aufgabe auch für die Zeit zwischen den Sitzungen mitzugeben.

Ein weiteres Tool, das nun zur Anwendung kommen kann, ist die „kognitive Defusion“. Klienten sind in der Regel davon überzeugt, dass ihre Sicht, ihr Verständnis der Situation und damit auch ihr Handeln logisch sind. Diese Überzeugung trägt oft wesentlich zur Aufrechterhaltung des Problems bei. Die Klientin ist in ihrem Denken gefangen (Fusion) und ihr Handeln ergibt sich sozusagen zwingend aus ihren Gedanken. Deswegen ist es hilfreich, diese festgefügteten Überzeugungen zu lockern. Dabei geht es darum, die kognitivsprachlich repräsentierten, angstbezogenen Überzeugungen der Klientin durch nichtsprachliche, erlebnisbasierte Interventionen zu entflechten. Durch zirkuläres Fragen erreicht man bei rational betonten Menschen oft, dass sie ihre eigenen Gedanken infrage stellen.



Abb.: ACT-Hexaflex (nach Hayes et al., 1999)



Bei spielerisch veranlagten Klienten kann man kreative Defusionstechniken anwenden. Man kann problemerhaltende Sätze wie „Fehler beim Vortrag sind eine Katastrophe“ verfremden, indem man sie z.B. mit Papageienstimme spricht oder auf eine Kinderliedmelodie singt.

Alternativ kann der Coach aber auch zur „*Werteorientierung*“ wechseln. Er würde eine der ACT-Methoden zur Ermittlung der persönlichen Werte der Klientin verwenden. So erhält sie die Möglichkeit, ihre wichtigen Werte zu erkennen und deren Wirkung auf ihr Leben zu verstehen. Im nächsten Schritt wird der Coach dann herausarbeiten, welchen Bezug das Sprechen vor anderen Menschen zu dem persönlichen Wertesystem der Klientin hat. Es könnte sich zeigen, dass das öffentliche Sprechen unverzichtbare Voraussetzung für eine angestrebte berufliche Karriere ist. Wäre dieser Karrierewunsch nun mit einem wesentlichen persönlichen Wert verknüpft, z.B. einer finanziell abgesicherten Zukunft oder größerer persönlicher Freiheit, wäre die Klientin bereit für den nächsten Schritt.

Der Coach kann nun der Klientin das ACT-Konzept der „*Akzeptanz und Bereitschaft*“ vorstellen, um so eine grundlegende Verpflichtung zum werteorientierten Handeln zu verankern. Das wesentliche Merkmal von Bereitschaft im ACT-Sinne ist der „*Entweder-oder-Charakter*“. Ich kann nicht ein bisschen vom Drei-Meter-Brett springen. Ich kann es nur tun oder nicht tun. Es geht bei der Klientin also nicht um das Beseitigen der Angst, um sodann vielleicht unbeschwert reden zu können, sondern um die Entscheidung, öffentlich zu sprechen, und die Bereitschaft, die Angst als begleitendes Gefühl dabei zu akzeptieren. Im Beispiel hieße das, mit der Klientin durch ACT-Techniken einen akzeptierenden Umgang mit ihren negativen Emotionen zu üben. So lernt sie, die Steuerung des eigenen Verhaltens von den hinderlichen Emotionen zu entkoppeln.

An dieser Stelle kann der Coach zum Punkt „*Engagiertes Handeln*“ überleiten, wobei diese Komponente des ACT-Hexaflex den Coa-

ching-Prozess in Form von Handlungsvorschlägen und Hausaufgaben schon von Anfang an begleitet. Besonders nachdem durch die bisherigen ACT-Methoden der Weg bereitet ist, macht es Sinn, Handlungspläne zu erarbeiten und umzusetzen. Hier können auch viele weitere klassische Ansätze wie Aufbau von Handlungskompetenzen, Desensibilisierung, Exposition, Verstärkung usw. eingesetzt werden. Der Coach lenkt den Fokus immer wieder auf das, was die Klientin mit Händen und Füßen tut, nicht mit dem Kopf.

Das „*Kontext-Selbst*“ stellt einen Bezugsrahmen dar, der den gesamten Coaching-Prozess implizit begleitet (Hayes et al., 1999). Die unvoreingenommene Klientin wird ihr Selbst vorrangig als Sammlung vieler im Lauf des Lebens erworbener Konzepte über sich selbst begreifen. Im Coaching wird versucht, mit der Klientin weg vom „*Selbst-als-Konzept*“ zum „*Kontext-Selbst*“ zu gelangen.

Um zu erklären, was unter dem „*Kontext-Selbst*“ verstanden wird, soll das Bild einer alten Villa herangezogen werden. Die Villa steht unverändert schon mehrere hundert Jahre. In dieser Zeit wechseln sich Generationen von Bewohnern mit all ihren wechselnden Schicksalen, mit freudigen wie traurigen Ereignissen ab. Mal ist das Leben in der Villa laut und bunt, mal still und beschaulich. All dies ändert sich ständig, doch die Villa selbst ändert sich nicht. Sie stellt den Rahmen, also den Kontext dar. In ihr gab es Freude, Schmerz, Trauer, Glück, aber sie blieb immer die gleiche, ungeachtet dessen, was in ihr ablief. Das gleiche gilt für unser Selbst. Auch in uns gab es Freude, Schmerz, Trauer, Glück, aber wir waren und sind nicht diese Ereignisse und dürfen uns nicht mit diesen verwechseln. Wir sind die, die all dies erleben, also der Erlebenskontext.

Dieses Beispiel kann helfen, den Begriff des „*Kontext-Selbst*“ verständlich zu machen. Allerdings erschöpft sich das Arbeiten mit ACT nie darin, Begrifflichkeiten zu verändern, sondern zielt immer auf veränderte Prozesse und Verhaltensweisen, also eine Flexibilisierung der Person ab. Deswegen ist es wichtig, dass

es auch beim „*Kontext-Selbst*“ um veränderte Erfahrung für die Klientin geht, die durch erlebensbetontes Vorgehen im Coaching zu fördern ist. Dieser Einblick in die Methodik der ACT soll verdeutlichen, inwiefern sie in ganz besonderer Weise für eine Verwendung im Coaching geeignet ist:

- » Die freie und variable Handhabung der Techniken entspricht der freieren, ungebundenen Auftragsgestaltung im Coaching (im Vergleich zu dem engeren, durch den aktuellen Krankheitsbegriff definierten Auftrag in der Therapie).
- » Die Abwendung vom Bemühen, erst die eigenen Gefühle verändern zu wollen, bevor man handlungsfähig wird, gibt dem Klienten, der meistens schon alle möglichen diesbezüglichen Bemühungen hinter sich hat, eine neue und vielversprechende Perspektive.
- » Das handlungsorientierte Vorgehen – unterstützt durch erfahrungsbetonte Übungen und Metaphern – hilft dem Coach, Fortschritte durch die Aktivierung eines flexibilisierten Verhaltens zu erzielen.
- » Das Element des persönlichen „*Commitment*“ fördert das aktive Mitmachen des Klienten, indem es die Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung ins Zentrum stellt und so die Motivation fördert.
- » Die Einführung des Wertebegriffs in das Coaching ermöglicht eine Verankerung der Ziele des Klienten in seinem persönlichen Wertesystem. Dadurch wird die Bindung an das angestrebte Ziel des Coaching-Prozesses vertieft und validiert.
- » In das ACT-Coaching lassen sich mühelos Methoden integrieren, mit denen der Coach durch seine bisherige Arbeit schon vertraut ist. So ist ein fließender Übergang zwischen ACT und anderen Coaching-Elementen möglich.

### **Introvision als Ergänzung**

Eine besonders hilfreiche und passgenaue Bereicherung der Arbeit mit ACT stellt die Introvision dar. Sie ist eine eigenständige Methode, die völlig unabhängig von der ACT entwickelt wurde. Beide ergänzen sich aber ideal. Als ebenfalls achtsamkeitsbasiertes Verfahren

kann die Introvision besonders das Arbeiten mit „Akzeptanz und Bereitschaft“ und „Defusion“ ergänzen oder ersetzen.

Es geht um das *Auflösen innerer Konflikte durch bewusstes Fokussieren negativen inneren Erlebens* (Wagner, 2011). Wie in der ACT-Arbeit werden auch bei der Introvision negative Gedanken und Gefühle, die in bestimmten Lebenssituationen auftreten, direkt angesteuert. Klienten wenden in ihrem Alltag eher entgegengesetzte Strategien an. Sie weichen unangenehmem Erleben aus, indem sie schwierigen Situationen aus dem Weg gehen, sie sich schönreden, sich betäuben und ähnliches. Gegen diese Tendenz führt der Coach den Klienten bei der Introvision schrittweise in das unangenehme Erleben und eröffnet durch dieses kontraintuitive Vorgehen häufig ungewöhnliche oder neue Perspektiven und Zusammenhänge. Diese kann man als Coach mit dem Klienten weiterverfolgen.

Auch ändert sich häufig durch den Introvisionsprozess spontan die Qualität des Erlebens. Diese Veränderungen sind emergent. Weder der Klient noch der Coach steuern oder kontrollieren sie. Die Introvision schafft lediglich die Voraussetzungen für ihr Eintre-

ten. Oft erleben die Klienten dadurch eine starke, manchmal völlige *Entlastung* von den störenden, teilweise quälenden Erfahrungen, die sie als Anlass für ihr Coaching mitgebracht haben.

Die Vorgehensweise der Introvision ist dabei in klare, leicht lernbare Schritte gegliedert. Sie wurde von Prof. Dr. Angelika C. Wagner an der Universität Hamburg über einen langen Zeitraum entwickelt und die einzelnen Entwicklungsschritte begleitend immer wieder wissenschaftlich evaluiert (Wagner, 2011).

### Fazit

Beide Verfahren lassen sich gut integrieren, die theoretischen Grundlagen korrespondieren in hohem Maße und beide Methoden sind außerordentlich umfangreich wissenschaftlich validiert. Die Erfahrungen der Autoren legen nahe, dass dieser integrierte Coaching-Ansatz aus ACT und Introvision eine wirksame und effektive Vorgehensweise darstellt.

### Literatur

- » **Buth, Britta (2012).** *Introvision als Coachingmethode für Tinnitusbetroffene*. Wiesbaden: Springer VS.
- » **Dahl, JoAnne; Wilson, Kelly G. & Nilsson, Annika (2004).** Acceptance and commitment therapy and the treatment of persons at risk of long-term disability resulting from stress and pain symptoms. *Behavior Therapy*, 4, S. 785–802.
- » **Eifert, Georg H. & Heffner, Michelle (2003).** The effects of acceptance versus control contexts on avoidance of panic-related symptoms. *Journal of Behavior Therapy*, 3/4, S. 293–312.
- » **Harris, Russ (2011).** *ACT leicht gemacht*. Freiburg: Arbor.
- » **Hayes, Steven C.; Strosal, Kirk D. & Wilson, Kelly G. (1999).** *Acceptance and commitment therapy*. New York: Guilford Press.
- » **Luoma, Jason B.; Hayes, Steven C. & Walser, Robyn D. (2009).** *ACT-Training*. Paderborn: Junfermann.
- » **Pereira Guedes, Nicole (2011).** *Dauerhafte Auflösung chronischer Nackenverspannungen durch Introvision*. Dissertation. Universität Hamburg.
- » **Wagner, Angelika C. (2011).** *Gelassenheit durch Auflösung innerer Konflikte*. Stuttgart: Kohlhammer.

### Die Autoren



Foto: privat

Michael Wenner, Dipl. Psych., und Marc Kaltenhäuser, M.S. (USA), arbeiten beide als Trainer und Coach im Bereich Psychisches Gesundheitsmanagement. Schwerpunkte sind Konzeptentwicklung, Umsetzung in Unternehmen und Behörden wie auch Einzel-Coachings und Beratung. Gemeinsam bieten sie am Institut für psychisches Gesundheitsmanagement eine QCA-zertifizierte Fortbildung zum ACT- & Introvisions-Coach für Coaches und Psychotherapeuten an. [www.psychisches-gesundheitsmanagement.de](http://www.psychisches-gesundheitsmanagement.de)



Foto: Markus Ruf, Freiburg



## Mit Coaching zentrale persönliche Entwicklungsthemen entdecken

*Von Dr. Jasmin Messerschmidt*

*Soll ein Problem behoben werden, hilft es oft wenig, an dessen Symptomen „herumzudoktern“. Stattdessen gilt es, an den Problemursachen zu arbeiten. Im Coaching spricht man vom „Thema hinter dem Thema“, sehen Klienten doch zunächst häufig vor allem die Auswirkungen ihrer eigentlichen, verborgenen Entwicklungsbedarfe. Wie es Coaches gelingen kann, unbewusste Problemursachen ausfindig zu machen, wird im vorliegenden Beitrag anhand von drei Praxisfällen veranschaulicht. Die dabei illustrierten Problemstellungen dürfen als gängige Coaching-Anlässe im Mittelstand betrachtet werden.*

Im Coaching geht es selten ausschließlich um berufliche Themen, denn Coaching umfasst den gesamten Menschen mit all seinen Facetten. Die unterschiedlichen Lebensbereiche sind nicht zu trennen und beeinflussen sich gegenseitig. Für umfassende Veränderungsprozesse werden daher die unterschiedlichen Perspektiven von Privatleben, Beruf und Unternehmen berücksichtigt und integriert. Die Vielfaltigkeit der Themen spiegelt sich in den Coaching-Anliegen der Führungskräfte.

In diesem Beitrag wird anhand von drei konkreten Coaching-Fällen illustriert, wie deutlich sich die zu Beginn eines Coachings formulierten Probleme und Ursachenvermutungen von den eigentlichen zentralen Entwicklungsthemen unterscheiden können, an denen später im Coaching-Prozess gearbeitet wird, und wie es im Coaching gelingen kann, diese persönlichen Entwicklungschancen zu nutzen.

Im Coaching schildern Klienten ihre Problemlage oft zunächst diffus, unkonkret und präsentieren auch meist die Lösungsrichtung. Sie wünschen sich schnell wirksame, erfolgversprechende Strategien: ein effektiveres Zeitmanagement, eine bessere Gesprächsführung oder neue Führungstechniken, die sie unterstützen sollen, ihre Herausforderungen zu meistern.

Allerdings handelt es sich dabei selten um die entscheidenden Aspekte. Die eigentlichen *Problemursachen* liegen auf einer anderen, teilweise *unbewussten Ebene*, welche für einen wirksamen Entwicklungsprozess einbezogen werden sollte (Grawe, 2004). Der zentrale Punkt zu Beginn eines professionellen und wirksamen Coaching-Prozesses ist daher, Klarheit über das eigentliche Anliegen zu gewinnen und den Kunden zu unterstützen, das „Thema hinter dem Thema“ (Rauen et al., 2011, S. 148), also den konkreten, *tatsächlichen Veränderungsbedarf* zu entschlüsseln.

### Fallbeispiel: Umgang mit Macht

Der 35-jährige Geschäftsführer eines Architekturbüros mit acht Mitarbeitern kommt in

ein Coaching. Sein Geschäft läuft sehr gut. „Allerdings arbeiten meine Mitarbeiter nicht zuverlässig. Sie halten sich nicht an Absprachen und machen viele Fehler. Die muss ich dann abends oder am Wochenende selbst beheben, damit keine größeren Schäden entstehen. Dann aber habe ich Ärger mit meiner Frau, die mir vorwirft, dass ich mich nur um den Betrieb kümmere und mir die Familie egal sei. Ich habe schon viel ausprobiert, damit meine Mitarbeiter zuverlässiger arbeiten. Bislang hat nichts funktioniert. Vermutlich liegt es an meiner Kommunikation.“

Im Coaching möchte er lernen, klar und deutlich zu kommunizieren. Coach und Klient simulieren ein Mitarbeitergespräch. Der Geschäftsführer tritt zögerlich auf, weicht dem Blick des Mitarbeiters (Coach) aus und spricht monoton und leise. Es fehlt an Überzeugungskraft und Energie. Seine Körperhaltung vermittelt: „Ich möchte das Gespräch nicht führen.“ Nach dem Gespräch wirkt der Klient unzufrieden. Aufgrund des Rollenspiels vermutet der Coach die Ursache seiner Führungsprobleme auf einer tieferen Ebene und sieht die Kommunikationsschwierigkeiten eher als *Auswirkungen* davon.

Coach und Klient reflektieren seine Rolle als Geschäftsführer und dabei auch sein Verhältnis zu Macht, konsequentem Handeln und Durchsetzung. „Mit dem Thema Macht möchte ich nichts zu tun haben. Mein erster Chef, bei dem ich die Ausbildung als Bauzeichner gemacht habe, hat mich seine Überlegenheit jeden Tag spüren lassen. Er hat mich schikaniert, wo er konnte, und seine Launen an mir ausgelassen. Ich war am Ende meiner Nerven. Deswegen habe ich mich nach dem Studium früh selbstständig gemacht. Ich wollte nie wieder einen Chef haben.“ Es wird deutlich, wie ausgeliefert und machtlos er sich seinem Chef gegenüber gefühlt hat.

Der Coach vermutet, dass ein zentrales Thema freigelegt wurde: Es geht weniger um Kommunikation, sondern um den *Umgang mit Macht und Autorität*. Vermutlich aufgrund seiner negativen Erfahrungen scheint der Klient Angst vor oder eine Abneigung dagegen zu haben,

Macht einzusetzen, und vermeidet es, Grenzen zu ziehen und konsequent zu handeln.

Er realisiert, dass er Macht und Autorität für sich neu definieren und einen authentischen und stimmigen Umgang damit erlernen muss, um sein Architekturbüro dauerhaft erfolgreich zu führen. Als Coaching-Anliegen formuliert er jetzt: „Ich möchte lernen, mit einem guten Gefühl Vorgaben zu machen, Erwartungen konkret zu äußern und an Autorität und Durchsetzungskraft zu gewinnen.“

Der Coach unterstützt ihn, das Thema Macht unter verschiedenen Gesichtspunkten zu reflektieren und sich über verschiedene Faktoren, Sichtweisen und Haltungen bewusst zu werden. Als sich Coach und Klient mit seiner Identität als Geschäftsführer befassen, wirkt er sehr nachdenklich: „Ja, wer bin ich denn da?“ Diese Frage stellt sich als bedeutsam heraus. Er denkt über sich und sein Unternehmen nach und beginnt, neue Sichtweisen zu entwickeln: „Ich bin der Chef meines Unternehmens. Ich darf sagen, was ich erwarte und ich darf erwarten, dass meine Mitarbeiter in weiten Teilen das tun, was ich möchte, damit es dem Betrieb und mir gut geht“. Aus der alten Haltung („Macht ist etwas Negatives“) entwickelt er in dieser Coaching-Sitzung seinen neuen Leitsatz: „Bei mir ist die Macht in guten Händen.“ Da von dieser neuen Überzeugung keine Gefahr für andere ausgeht, kann er seine Rolle als Geschäftsführer mit dieser Haltung gut ausfüllen. Am Ende der Sitzung wirkt er sehr gestärkt.

Im weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses festigt er seine positive, authentische Haltung zu Macht. Er erweitert nach und nach seine Fähigkeiten, Erwartungen eindeutig zu definieren, überzeugend zu kommunizieren und sich durchzusetzen. Zudem etabliert er Strukturen und Prozesse, die ein reibungsloses Arbeiten unterstützen. Die Zuverlässigkeit seiner Mitarbeiter entwickelt sich entsprechend.

### Reflexion

Der Klient möchte zunächst sein Verhaltensrepertoire im Coaching erweitern. Schnell wird

deutlich, dass das Anliegen auf einer tieferen Ebene liegt, auf der *Ebene der Überzeugungen und Interpretationsmuster*. Aufgrund seiner persönlichen Erfahrungen hat er eine negative Einstellung zu Macht und Autorität entwickelt und lehnt es ab, Macht auszuüben. Dies führt in seiner Rolle als Geschäftsführer zu Schwierigkeiten. Nachdem der tatsächliche Beratungsbedarf identifiziert wurde, entwickelt er in kurzer Zeit wirksame Strategien zur Lösung seiner Führungsprobleme.

### **Fallbeispiel: Starke Emotionen steuern**

Die Geschäftsführerin eines kleinen mittelständischen Unternehmens kommt in ein Coaching. Sie wirkt sehr kraftvoll, fast dominant. Angesichts des Fachkräftemangels formuliert sie das Anliegen, eine Strategie zu entwickeln, mit der sie neue Mitarbeiter für ihr Unternehmen findet und langfristig hält. Sie vermutet als Ursache für die hohe Fluktuation in ihrem

Unternehmen eine schlechtere Bezahlung als bei der Konkurrenz. Eine weitere Erklärung sieht sie darin, dass ihre zweite Führungsebene „nicht gescheit führen und motivieren kann“. Sie beschreibt ihr Verhältnis zu ihrer zweiten Ebene: „Das ist in Ordnung. Allerdings gibt es kaum noch Gespräche. Das liegt an der vielen Arbeit und der wenigen Zeit.“ Der Coach fragt die Geschäftsführerin, ob die fehlende Kommunikation und Interaktion auf einen latenten Konflikt hindeuten könnten, und regt an, dass sie bis zum zweiten Coaching mit ein bis zwei Führungskräften vertrauensvoll spricht und diese nach ihren Eindrücken fragt.

Beim nächsten Treffen wirkt sie verändert. Sie ist wütend. „Ich hatte Mühe, meine Führungskräfte dazu zu bewegen, mir ein offenes Feedback zu geben. Die beiden haben mir sehr deutlich vermittelt, dass sie die Ursache der hohen Kündigungsrate bei mir sehen: An meiner Art, Kritik zu äußern. Daran, dass ich manchmal wütend bin oder dass ich laut

werde, weil meine Mitarbeiter mal wieder Fehler gemacht haben. Sie sagen, das würde sich herumsprechen und dass wir deswegen ein schlechtes Image in der Region haben und keine Mitarbeiter finden. Und an all dem soll ich schuld sein!“ Hoppla! Dieses Feedback hat gesessen! Sie braust auf: „Natürlich werde ich ab und zu laut. Aber dass die Mitarbeiter jetzt Angst vor mir haben sollen und wegen mir kündigen, das ist ja wohl unglaublich! Wenn Fehler passieren, muss ich doch was sagen!“

Eine Chefin, die starke Emotionen nicht steuert, sondern sie offen und wenig konstruktiv zeigt, handelt nach Epstein (nach Grawe, 2004) entgegen der menschlichen Grundbedürfnisse. Auf Seiten der Mitarbeiter löst ihr Verhalten Unsicherheit oder Abwehr aus. Sie erleben die starken Emotionen ihrer Chefin als echte Bedrohung und haben kein Vertrauen zu ihr. Wenn das häufiger vorkommt und sie eine Wahlmöglichkeit haben, entziehen sie sich der Situation und verlassen das Unternehmen.

Der Coach steuert den Coaching-Prozess, um die Hintergründe für ihre emotionalen Ausbrüche herauszuarbeiten und ihre Trigger zu identifizieren. Bei dem Thema Fehler wird sie plötzlich sehr laut und emotional: „Ich kann es nicht ertragen, wenn Mitarbeitende unnötige Fehler machen. Was mich das kostet! Da muss ich doch was sagen!“ Der Coach versucht, den Fokus noch stärker auf ihre Person zu lenken und stellt ihr einige Fragen zu ihren Gefühlen. Allmählich schaut sie stärker auf sich und beginnt, sich zu reflektieren. „Ich habe schon so oft versucht, meine Gefühle besser zu kontrollieren. Können Sie mir helfen, dass ich meine Gefühle besser in den Griff bekomme?“ Jenseits der ursprünglich genannten Themen Fluktuation und Führungskompetenz konnte sie im Coaching-Prozess die zentrale Ursache ihres Anliegens erkennen: ihre *Kompetenz, Emotionen erfolgreich zu steuern*.

### **Umgang mit unbewussten Persönlichkeitsanteilen**

Die Bereitschaft, auf sich selbst zu schauen und sich auf tiefere Selbstreflexionsprozesse einzulassen, entwickeln Klienten meist erst



allmählich im Coaching. Der in diesem Fall beschriebene Umgang mit starken Emotionen ist ein im Coaching mit Entscheidungsträgern nicht seltenes Anliegen. Emotionen werden durch ältere, unbewusste Hirnschichten gesteuert. Sie entziehen sich unserer bewussten Steuerung und können nicht willentlich beeinflusst werden, eben weil sie unbewusst sind (Grawe, 2000). Einmal ausgelöst läuft der Wutanfall unaufhaltsam ab – vergleichbar mit einem Autopiloten. Wie werden im Coaching auf einer unbewussten Ebene wirksame und nachhaltige Veränderungen erzielt, obwohl diese Ebenen nicht steuerbar sind? Der Schlüssel ist, unbewusste Persönlichkeitsanteile in den Coaching-Prozess einzubeziehen und die *bewusste und unbewusste Ebene miteinander in Kontakt zu bringen*. Dann können unbewusste Inhalte ins Bewusstsein gelangen und anschließend im Coaching bearbeitet werden. Dies gelingt, indem der Coach Bedingungen schafft, unter denen der Klient sich sicher fühlt und sich zeigen kann.

In einer Folgesitzung arbeiten Coach und Klientin mit Bildern. Sie fungieren als Wegweiser für wesentliche unbewusste Themen. Die Klientin entscheidet sich für ein großes Foto von einem Braunbären und für ein weiteres mit einem Leuchtturm inmitten einer Brandung. Schritt für Schritt wird die für sie unbewusste Bedeutung der Bilder herausgearbeitet. „Mein Vater, der das Unternehmen gegründet hat, hatte das Leitmotiv ‚Fehler dürfen nicht passieren! Sie bedrohen die Existenz unseres Unternehmens!‘“ Mit diesem Leitsatz war sie aufgewachsen und hatte ihn als erwachsene Unternehmenslenkerin als implizite Regel übernommen. Im Coaching realisiert sie, dass Fehler bei ihr *auf der unbewussten Ebene massive Existenzängste auslösen*. Diese Erkenntnis macht ihr extremes Verhalten für sie nachvollziehbar. „Bislang war mir das nicht bewusst, dass ich deswegen so überzogen auf Fehler reagiere. Mir ist sehr deutlich geworden: Ich kann ruhig und entspannt reagieren, auch auf Fehler. Wir sind erfolgreich, unsere Existenz ist dadurch nicht gefährdet!“

Im Verlauf des Coachings arbeitet sie daran, Fehler als Lernmöglichkeit zu begreifen und

entspannter darauf zu reagieren. Nach einigen Sitzungen ist sie in der Lage, ihre Emotionen besser zu steuern, was zu einem positiven Klima in ihrem Unternehmen beiträgt. Bereits nach einem halben Jahr zeigt das Coaching der Geschäftsführerin Wirkung: Es ist einfacher, neue Mitarbeiter zu finden.

### Reflexion

Im beschriebenen Fall führt die unbewusste Überzeugung („Fehler bedrohen die Existenz unseres Unternehmens!“) bei der Klientin zu Stress und starken emotionalen Reaktionen. Im Coaching lernt sie, ihre Emotionen erfolgreich zu steuern.

Die effektive Arbeit mit Emotionen im Coaching setzt voraus, dass Klienten Zugang zu ihren Gefühlen haben und immer wieder zwischen Kopf und Bauch „hin- und herpendeln“, *worüber unbewusste Aspekte bewusst werden können*. Dies kann über Fotos, Kunstdrucke oder auch über die Betrachtung von Kunstwerken in Museen gelingen (Messerschmidt, 2015). Bilder laden Klienten in ihre Gefühlswelt ein und fördern eine positive Atmosphäre im Beratungsprozess. Da sie an beide Gedächtnissysteme ankoppeln (Storch & Krause, 2014), ermöglichen sie den Austausch oder die „Kommunikation“ zwischen Verstand und Gefühl, Kopf oder Bauch, explizit und implizit. Außerdem ist es wesentlich einfacher, über ein Bild zu sprechen, als über eigene Gefühle. Bilder oder Kunstwerke wirken wie ein Spiegel und regen an, intensiv über sich nachzudenken und sich selbst zu ergründen. Darüber können neue Erkenntnisse und Einsichten ins Bewusstsein gelangen und *zu einem bewussten Teil der Persönlichkeit werden*. Auf dieser Basis können im Coaching neue Denk- und Handlungsstrategien entwickelt werden, mit diesen Persönlichkeitsanteilen effektiver und erfolgreicher umzugehen.

### Fallbeispiel: Unbewusste Bedürfnisse

Ein 45-jähriger Mann kommt ins Coaching. Er arbeitet seit 15 Jahren in leitender Funktion in einem mittelständischen Betrieb mit 80

Mitarbeitern. Er wirkt deprimiert. „Mir macht die Arbeit überhaupt keinen Spaß mehr. Ich fühle mich kraftlos, leer und müde. Ich weiß nicht, woran das liegt. Vielleicht eine Midlife-Crisis? Ich möchte wieder mit Freude arbeiten können, deswegen bin ich hier.“

Coach und Klient arbeiten mit Sprachbildern, um *Zugang zu seiner emotionalen Ebene* zu bekommen. Auf die Frage, welche Metapher ihm zu seiner Situation einfällt, entwickelt er gedanklich eine Szene und beschreibt sie: „Ich bin alleine auf einem kleinen Ruderboot und ziehe im Schlepptau ein riesiges Schiff hinter mir her. Darauf sind der Junior und noch viele andere Personen. Ich rudere und rudere. Wir kommen aber nicht voran. Ich bin am Ende meiner Kraft und kann die Ruder kaum noch halten.“ Der Coach fragt ihn, was er an dem Bild verändern möchte? Er denkt eine Weile nach und äußert: „Ich möchte gerne das Schlepptau zum Schiff durchschneiden, ans Ufer rudern, aus dem Boot steigen und an Land gehen.“ Nun fordert der Coach ihn auf, genau dies gedanklich zu tun.

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

Aktuelle Angebote der  
artop-Akademie:

**Ausbildung Karrierecoaching**

Ausbildungsstart: 30.09.2019

**Ausbildung Training –  
Kommunikation & Verhalten**

Ausbildungsstart: 11.01.2020

**Gestalttherapeutische  
Ansätze in Coaching und  
Organisationsberatung**

Ausbildungsstart: 22.01.2020

**Mediation in der Praxis**

Seminar 25. - 26.10.2019

Mehr Informationen und weitere  
Ausbildungsangebote unter:

► [www.artop.de/akademie](http://www.artop.de/akademie)  
Tel: 030 44 012 99-60

artop - Institut an der  
Humboldt-Universität zu Berlin  
Ausbildung - Beratung - Forschung



Der Klient reagiert emotional: „Ich kann dieses Seil nicht einfach durchschneiden! Dann treibt das Schiff weg.“ Diese Aussage wird auf die reale Situation übertragen:

„Ursprünglich wollte ich vor zehn Jahren die Firma verlassen, noch mal etwas anderes sehen, eine andere Branche, mehr Verantwortung. Aber dann verstarb der Senior-Chef plötzlich und sein Sohn hat den Betrieb übernommen. Der hatte keine Ahnung vom Geschäft, da bin ich eben geblieben – aus Verantwortungsgefühl. Ich hätte nicht zulassen können, dass die Firma den Bach runtergeht. Ich fühlte mich dem Alten gegenüber verpflichtet, er war mein Freund.“ Der Coach fragt ihn, was er bräuchte, um das Schlepptau zu durchtrennen. „Jemand anderes müsste das Rudern übernehmen, dann könnte ich an Land gehen und mir die Welt anschauen!“ Er überlegt weiter: „Oder der Junior übernimmt selbst das Ruder, er hat ja jetzt Erfahrung.“ Seine Mimik entspannt sich, seine Augen beginnen zu leuchten. Er beschreibt seine Eindrücke von der gedanklichen Reise. „Ich war in dem Bild, in der Szene und habe genau gespürt, wie viel Kraft mich die Verantwortung kostet und wie mich die Situation erschöpft. Und wie gut es tut, das Boot zu verlassen und mein eigenes Ding zu machen.“

Coach und Klient erarbeiten Möglichkeiten, wie es für ihn jetzt weitergehen kann. Zunächst spricht er mit dem Inhaber und entwickelt

gemeinsam mit ihm Handlungsoptionen, um Verantwortung auf andere Personen im Unternehmen zu übertragen. Dadurch hat er Platz und Raum für seine eigenen Themen und Bedürfnisse. Aktuell ist er auf der Suche nach einem neuen Unternehmen mit einer für ihn spannenden Position.

### Reflexion

Metaphern laden ein, unbewusste Facetten auf der emotionalen Ebene zu entdecken und diese offen auszusprechen. Mit Leichtigkeit entwickelt der Klient eine zutreffende Szene seiner Situation. Er ist sehr verblüfft über die Klarheit und Präzision, mit der die zentralen Ursachen seiner Erschöpfung darüber deutlich werden. Da innere Bilder gedanklich sehr leicht verändert werden können, ist es möglich, auf Anhieb neue kreative Lösungsszenarien zu entwickeln (Martens-Schmid, 2011).

Der geschilderte Fall ist ein Beispiel für das fehlende *Wahrnehmen und Leben von wichtigen Bedürfnissen*. Der Klient erkennt deutlich, dass er sein starkes inneres Motiv nach Veränderung nicht auslebt. Er erfüllt die verinnerlichten Erwartungen seines alten Chefs. Dies erschöpft ihn und macht ihn unzufrieden. Im Coaching entwickelt er Lösungen für eine *selbstkongruente, stimmige Lebensführung*. Selbstkongruenz bedeutet, bewusste Ziele zu verfolgen, die zu

inneren unbewussten Bedürfnissen, Werten und Einstellungen passen.

Viele Coaching-Anliegen bei Führungskräften resultieren aus einer fehlenden selbstkongruenten Lebensweise. Deren Bedeutung kann nicht stark genug herausgestellt werden. Sie ist eine zentrale Grundlage für Gesundheit und Zufriedenheit (Grant, 2006).

*Dieser gekürzte und modifizierte Beitrag stammt aus: Filbert, Wolfgang; Fildhaut, Birgitta; Hapich, Gudrun; Höher, Friederike; Krahé, Wolfgang; Messerschmidt, Jasmin; Reinhardt, Britta J.; Seewald, Cornelia & Weigt, Heinz-Jürgen (2019). Coaching im Mittelstand. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*

### Die Autorin

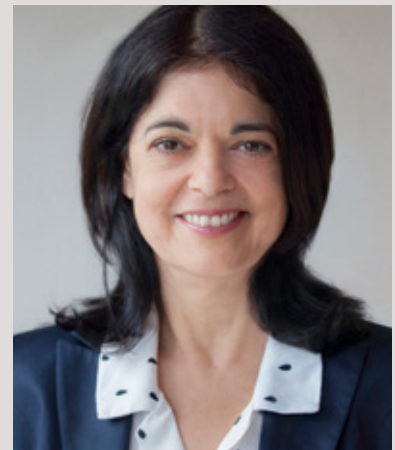


Foto: Simin Klammehr

Dr. Jasmin Messerschmidt, Senior Coach (DBVC), Mitglied im Fachausschuss Mittelstand und im Präsidium des DBVC. Seit 20 Jahren begleitet die systemische Beraterin Entscheidungsträger und -trägerinnen, Teams und Organisationen bei Entwicklungs- und Transformationsprozessen. Ihre Coaching-Ausbildung verbindet Business-Coaching und systemische Organisationsentwicklung mit agilen Ansätzen. Sie ist Autorin von „Professionell coachen mit Bildmaterialien“.

[www.messerschmidt-consulting.de](http://www.messerschmidt-consulting.de)

### Literatur

- » **Grant, Anthony M. (2006)**. An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. In Dianne R. Stober & Anthony M. Grant (Hrsg.), *Evidence Based Coaching Handbook* (S. 153–192), Hoboken: Wiley.
- » **Grawe, Klaus (2004)**. *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Grawe, Klaus (2000)**. *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Martens-Schmid, Karin (2011)**. Wissensressourcen im Coachingdialog. In Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 63–73), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- » **Messerschmidt, Jasmin (2015)**. *Das Selbst im Bild*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- » **Rauen, Christopher; Strehlau, Alexandra & Ubben, Marc (2011)**. Eine integrative Theorie über die grundlegenden Wirkzusammenhänge im Coaching. In Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 147–160), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- » **Storch, Maja & Krause, Frank (2014)**. *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Göttingen: Hogrefe.



## Commitment im Coaching

Wege für den nötigen Impuls, Ziele anzugehen

*Von Gudrun Happich*

*Ob ein Ziel erreicht wird, hängt nicht ausschließlich von der Überzeugung ab, das richtige Ziel vor Augen zu haben. Auch äußere Zwänge spielen u.a. eine gewichtige Rolle. Dennoch (und vielleicht gerade deshalb) kann ein starkes Commitment bezüglich des angestrebten Ziels nur förderlich sein, wenn z.B. später auftretende Hürden zu überspringen sind. Das Prüfen und emotionale Verankern des Commitments des Klienten mit seinem anvisierten Ziel kann daher im Coaching einen wertvollen Anstoß zur Veränderung darstellen.*



„Ja, ich will.“ Drei einfache Worte und gleichzeitig das stärkste Commitment, das Menschen einander geben können. So schön dies im Privatleben sein kann, so schwer fällt es oft im Beruf. Doch nur, wenn das Commitment in Bezug auf ein Ziel stark genug ist, ist ein erfolgreicher Veränderungsprozess überhaupt möglich. Deshalb ist die Frage danach, wie ernst es gemeint ist, sehr wichtig. Sonst ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass das Coaching schon scheitert, bevor es angefangen hat.

### Das Commitment als Kraftgeber

Erst dann, wenn der Klient in sich hineingehört hat und sich ganz sicher ist, dass er die Veränderungsreise, z.B. zu seiner Idealposition, antreten möchte, dann erst ist das Commitment stark genug, um die Herausforderungen, die ein Veränderungsprozess mit sich bringt, anzunehmen. Ein typisches Beispiel: Ein Klient war in seiner beruflichen Situation unzufrieden. Doch nach wenigen Coaching-Terminen geriet das Hauptziel, das Finden seiner Idealposition, aus dem Fokus. Stattdessen stapelten sich Einzelprobleme auf dem Tisch, die für den Klienten plötzlich viel wichtiger waren. Im Coaching wurden diese bearbeitet. Nach einiger Zeit kehrte die ursprüngliche Unzufriedenheit zurück – stärker als zuvor. Der Klient hatte das Gefühl, dass am Problem schon viel zu lange „herumgedoktert“ wurde – ohne Ergebnis. Für ihn eine klare Sache, dass der Coach versagt haben musste. Natürlich! Es ist viel leichter, die Verantwortung einfach abzugeben.

Dabei ist das Commitment für den Traumjob eines der wichtigsten, neben den drei bekannten Worten. In der Regel verbringt man auch viel mehr Zeit im Beruf als mit seinem Partner. Deshalb sollte der Klient ehrlich und begeistert „Ja!“ sagen, um sein berufliches Traumziel zu verwirklichen. Denn, wenn er hundertprozentig hinter dieser Entscheidung steht, hat er eine gute Chance, sein Ziel zu erreichen. Aber, wie erreicht er ein starkes Commitment?

#### Sog und Leidensdruck

Sog und Leidensdruck sind erfahrungsgemäß die zwei Zutaten zum Commitment. Mit Sog

ist an dieser Stelle eine Art „Du-darfst-Programm“ gemeint. Insbesondere Führungskräfte im Topmanagement verbieten es sich oft, Entscheidungen zu treffen, die ihrer Meinung oder ihren Bedürfnissen entsprechen. Und doch ist es gerade diese Suche nach der eigenen Leidenschaft, die ungeahnte Kräfte mobilisiert. Auf der anderen Seite steht der Leidensdruck. Je stärker er ist, desto stärker und schneller kommt ein Commitment zustande.

Im Coaching kann gerade dieser Mechanismus von Sog und Leidensdruck helfen, das Commitment zu forcieren. Dabei zeigt der Coach dem Klienten, was es für ihn heißen würde, wenn er einfach so weitermacht wie bisher. Eine wirksame Frage ist dabei: „Was passiert, wenn nichts passiert, wenn alles so weitergeht wie bisher?“ Besonders hilfreich ist hierfür das Mittel der Überzeichnung. So kann es z.B. helfen, wenn der Coach typische Risiken wie Überforderung oder Burn-out als mögliche Zukunftsperspektiven nennt. Dies sollte natürlich nur im Rahmen einer *Verdeutlichung möglicher Folgen bei Nichthandeln* und nicht destruktiv geschehen, da sonst möglicherweise die Beziehungsebene zwischen dem Coach und dem Klienten gefährdet ist. Die Grenze zur Beeinflussung oder gar Manipulation des Klienten darf vom Coach nicht berührt werden. Allerdings: Erst, wenn die beiden Kräfte Sog und Leidensdruck stark ausgeprägt sind, entsteht ein belastbares Commitment. Indikatoren für ein starkes Commitment lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

1. Das gewünschte Ergebnis muss klar umzeichnet und bestimmt sein. Im oben angesprochenen Praxisfall heißt das Ergebnis: Ich habe meine ideale Position in der Berufswelt gefunden.
2. Das Ergebnis muss realisierbar erscheinen. Wenn die Befürchtung besteht, dass letztlich doch nur Wunschbilder gezeichnet werden, wird für das Vorhaben kein Commitment entstehen.
3. Der Umsetzungsimpuls muss stärker sein als die Kraft der Gewohnheiten und Bedenken.
4. Die Dringlichkeit muss stark genug sein, um die Entscheidung zum Loslegen zu treffen und die ersten Schritte zu gehen.

Treffen alle vier Punkte zu, kann der hundertprozentige Wunsch entstehen: „Ja, ich will es ändern!“

#### Das Commitment forcieren

Es gibt zudem Fragen, die dem Klienten dabei weiterhelfen, den Entscheidungsprozess zum Commitment anzustoßen. Dabei kann die eine oder andere Frage beim Klienten mehr ins Schwarze treffen.

- » Was erobern Sie sich mit diesem Ergebnis (z.B. mit dem Erreichen der Idealposition)? Warum ist Ihnen dieser Erfolg wichtig? Welche Vorteile versprechen Sie sich davon?
- » Worum geht es wirklich für Sie? Was ist das für Sie treibende Motiv, damit Sie sich auf den Weg zu diesem Ziel machen?
- » Was glauben Sie, wie Ihr wichtiges Anliegen mit diesem Ziel befriedigt werden kann?

Bei diesen Fragen gibt es kein Falsch und kein Richtig. Und es geht auch nicht darum, eine Kopfentscheidung zu treffen. Vielmehr sollen *Emotionen geweckt* werden, die dabei helfen, eine Entscheidung aus dem Bauch heraus zu treffen. Denn nur wenn der Bauch das Hauptsagen hat, ist die Basis für ein Commitment gesichert. Fehlt das Bauchgefühl, gibt es auch kein Commitment. Der Verstand hat mit 50 Bits (Basiseinheiten von Informationen) pro Sekunde eine viel geringere Kapazität als „der Bauch“ bzw. das Unbewusste mit ca. 11 Millionen Bits pro Sekunde. So ist der Verstand sehr gut geeignet, wenn es um Präzision und Fokussierung geht. Bei komplexeren Entscheidungen, die „das große Ganze“ betreffen, braucht es das Unbewusste, da es in der Lage ist, eine Vielzahl an Informationen zu verarbeiten (Kast, 2007).

#### Hindernisse:

##### Komfortfalle und Fehlzündung

Allerdings: Was sich erst einmal so leicht anhört, bringt in der täglichen Coaching-Praxis seine Probleme mit sich. Beeinträchtigt wird das Commitment von zwei Aspekten: von der „Komfortfalle“ und der „Fehlzündung“.

#### Rückfall in die Komfortzone vermeiden

Ganz klar: Wer sich auf den Weg zur Idealpo-

sition begibt, entfernt sich aus der Komfortzone. Auch normal: Nach der ersten Euphorie kommen schnell Zweifel auf. Vielleicht ist die derzeitige Situation ja doch nicht so schlimm und vielleicht sollte man lieber beim Vertrauten bleiben, anstatt den Schritt ins Unbekannte zu wagen. Denn einfach ist es nicht, sich über seine Zweifel und auch äußere Meinungen hinwegzusetzen.

Auch wenn der Leidensdruck noch so hoch ist, ist die Gefahr groß, in die Komfortzone zurückzufallen. In der Coaching-Praxis kommt es vor, dass ein Klient fest entschlossen ist und seinen idealen Platz finden möchte. In den ersten Terminen wird auch über dieses Thema gesprochen, doch schnell verliert es die Priorität. Das ist einfach zu erklären: Alleine der Austausch mit dem Coach als Sparringspartner entspannt die Situation schnell. Als würde aus einem prall gefüllten Luftballon der kritische Luftüberschuss entweichen. Das

zuvor noch höchstdringliche Thema verliert seine Brisanz.

An sich ist dies eine normale und häufig zu beobachtende Entwicklung, dass der Klient im Coaching schnell eine Entlastung verspürt. In Hinsicht auf ein belastbares Commitment stellt sich in dieser Situation für den Coach die Herausforderung, herauszufinden, wie hoch das Commitment für die Zielerreichung des ursprünglichen Themas ist. Der Klient sollte von selbst wieder auf das Ausgangsthema zurückkommen. Passiert dies nicht, ist es wohl auch nicht mehr wichtig.

#### **Fehlzündung:**

##### **Wenn die Lösung schon parat steht**

Manchmal ist das Commitment so groß, dass es die Lösung gleich mitpräsentiert. Der Klient hat dann eine Idee im Kopf, von der er sich nicht mehr abbringen lässt. In dieser Situation kann es zu einer Fehlzündung kommen, die

im schlimmsten Fall weit an der Idealposition vorbeischießt. Manchmal kündigt z.B. ein Klient vorzeitig seine Arbeitsstelle, obwohl er noch keinen Ersatz hat. Die Übergangszeit kann psychisch so energieraubend sein, dass für das Ziel der Suche einer Idealposition keine Kapazitäten mehr übrigbleiben.

Insbesondere charakterstarke Führungskräfte lassen sich von ihren Lösungsideen schwer abbringen. Auch dann, wenn sie einer Illusion nachjagen. Sie sind felsenfest davon überzeugt, dass die nächste Karrierestufe ihre Rettung ist. Erst ganz oben seien sie wirklich sicher. Erst dort würden sie wirklich wertgeschätzt. Doch oftmals findet sich ein ähnliches Muster: Die Führungskräfte arbeiten über viele Jahre daran, immer eine Stufe höher zu steigen. Hinterfragt man dieses Vorgehen, stellt sich heraus, dass es sich hierbei um eine reine Kopfentscheidung handelt, die mit keinerlei Emotionen verknüpft ist. Für das Coaching ist dies eine

## **TRAINING & COACHING** effizient **ONLINE** erweitern und zusätzliches **GESCHÄFT GENERIEREN!**

 **blink.it**  
CERTIFIED PARTNER

Die **werdewelt** begleitet Sie von der **Konzeption** über die **Produktion** bis zur Beratung **vertrieblicher Maßnahmen** Ihres **Online-Angebots**. Wir produzieren für Sie komplette Online-Kurse – vom Text über Audio bis Video – für den direkten Einsatz beim Kunden.

#### **PROFITIEREN SIE VON UNSEREM KNOW-HOW!**

- » Mehr als **15 JAHRE BERATUNG** und Marketing-Umsetzung für Weiterbildner
- » Ein Team mit über **20 EXPERTEN** in Sachen Marketing
- » Erfahrungen aus **10.000** Blended Learning & E-Learning **KURSEN** des Herstellers
- » Analyse-Daten aus mehr als **3 MILLIONEN** absolvierten blink.it-**LERNEINHEITEN**

schwierige Ausgangssituation. Von der einen Seite gibt es für den Karriereaufstieg ein augenscheinlich klares Commitment. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass eine Entscheidung, die rein im Kopf getroffen wird, in die falsche Richtung läuft.

### Energie umleiten

Was kann der Coach tun, um die mobilisierte Energie für das Commitment zu nutzen und alternative (und möglicherweise bessere) Lösungen mit dem Klienten zu reflektieren? Der einzige Weg, dies zu schaffen, ist es, die vorschnell verankerte Lösungsidee vom Commitment zu entkoppeln. Natürlich darf der Klient diesen Versuch nicht auf den ersten Blick bemerken. Es gilt, ihm zu sagen, dass seine Lösung gut ist, aber es eventuell bessere gibt. Eine Gratwanderung. Es geht also nicht darum, auf den vom Klienten erarbeiteten Vorschlag zu verzichten, sondern darum, das Beste für den Klienten zu finden, indem sein Commitment auf die Probe gestellt und hinterfragt wird.

Eine gute Möglichkeit ist, das Gespräch auf eine sachliche und Managern bekannte Entscheidungsebene zu bringen. Die richtige Fragestellung lautet in diesem Fall ungefähr so: „Wenn das mit dem Vorstandsposten hinhaut, ist das super! Aber gibt es vielleicht noch eine Alternative, womöglich noch etwas Besseres?“

Schwebt dem Klienten also schon eine Lösung vor, trennt der Coach Commitment und Lösungsidee voneinander, um von Anfang an offen an den Prozess herangehen zu können. Hierbei ist keinesfalls ausgeschlossen, dass sich die ursprüngliche Lösungsidee des Klienten als „die richtige“ herausstellt. Letztlich ist er der Experte seines Anliegens.

## Commitment-Beispiele aus der Praxis

Commitment ist nicht gleich Commitment. Manchmal ist es von Beginn an da. Manchmal kommt es erst im Laufe der Zeit zustande. Nicht selten sorgt ein Schlüsselerlebnis für das nötige Commitment. Ganz gleich mit welchem Anliegen und welchen Ausgangssituationen Klienten in ein Coaching einsteigen, das Commitment

spielt immer eine entscheidende Rolle. Im Folgenden werden vier unterschiedlich gelagerte Fälle aus der Praxis vorgestellt.

### Fall 1:

#### Mehr Commitment geht nicht

Die Klientin, eine Volkswirtin, wollte zielstrebig in den Vorstand aufsteigen. Für sie war klar, wohin es geht: an die Spitze. Einschlägige Führungserfahrung hatte sie in der Geschäftsleitung einer Konzerntochter gesammelt. Ein schöner Zufall war, dass in naher Zukunft ein Wandel in der Unternehmenskultur stattfinden sollte, der mit der Erhöhung der Frauenquote in den Führungspositionen einhergehen sollte. Die Chance für die Klientin! Doch war der Aufstieg an die Spitze wirklich ihre Sache? Diese Frage stellte sich vor allem ihr Coach. Deshalb war es wichtig, das *Commitment zu überprüfen*.

Keine Frage, die Karriere der Volkswirtin war steil nach oben verlaufen. Gleichzeitig war sie sich ihrer Fähigkeiten und ihrer Grenzen bewusst. Das Unternehmen, für das sie arbeitet, war ihr immer extrem wichtig gewesen. Im Kulturwechsel sah sie ein großes Potenzial. Sie hatte den Wunsch, von Anfang an dabei zu sein. Und auch in der Vorstellung der Negativseiten ihrer zukünftigen Position war sie sehr realistisch. Sie wusste, dass „da oben“ andere Spielregeln herrschen und manchmal auch mit grenzwertigen Mitteln gearbeitet wird. Zudem gefielen ihr das egoistische Verhalten ihrer Kollegen und die oft zweideutige Kommunikation nicht. Dennoch: Gerade aus diesem Grund wollte sie Entscheidendes verändern. Das war ihr Hauptmotiv für ihren Karriereschritt.

#### Commitment-Check bestanden

Um das Commitment zu überprüfen, stellte der Coach zu Anfang kritische Fragen. Er entwarf überzogen negative Zukunftsszenarien. Die Frage war, wollte sie es tatsächlich mit „denen da oben“ aufnehmen und dieses Risiko eingehen? Ihr Ziel war es jedoch, genau dieses im Coaching zu lernen: den Umgang mit den Regeln des Topmanagements und den Kommunikationsformen an der Spitze, damit sie sich dort behaupten können würde. Genau

deshalb brauchte sie einen Sparringspartner, um die entsprechenden Handlungsalternativen zu entwickeln. Sie wollte als „Goldfisch mit Hai-Tarnkappe“ im Haifischbecken mit schwimmen können. Die Klientin war fest entschlossen. Keine Frage: Ein starkes Commitment war vorhanden.

### Fall 2:

#### Commitment emotional verankern

Oftmals ist sich ein Klient sicher, wenn er nur das Unternehmen wechseln würde, würde alles besser. Genauso war es bei dem Bereichsleiter eines IT-Unternehmens. Was war passiert? Der Großteil des Gehalts des Klienten hing davon ab, wie hoch der Umsatz aller Unternehmensprojekte war. Da dieser gen Null geschrumpft war, gab es dringenden Handlungsbedarf. Es war nicht allein die Schuld des Klienten. Es waren mehrere Projekte nicht erfolgreich gewesen. Hinzu kamen Regressansprüche von Kunden. Dieses Fehlmanagement bekam der Bereichsleiter direkt in seinem Geldbeutel zu spüren. Kein Wunder, dass er an der Situation etwas ändern wollte. Die Kraft für das Commitment nahm der Klient aus der Diskrepanz zwischen dem, was er für fair hielt, und dem, wie die Realität aussah. Ein Commitment, das für einen Veränderungsprozess mehr als stark war. Um dem Klienten noch mehr mit der entscheidenden Energie „aufzuladen“, „bohrte“ der Coach in der Wunde und führte diesen Aspekt dem Klienten mehrmals klar vor Augen: Was, wenn diese Situation anhielte und noch mehr Fehlentscheidungen getroffen würden? War es möglich, dass die Lage eskalieren und existenzbedrohend würde? Wichtig war, diese *Erfahrung emotional im Gedächtnis des Klienten zu verankern*, um sie jederzeit wieder abrufen zu können. In Coaching-Phasen, in denen der Klient an seinem Entschluss zweifelte, führte ihm der Coach sie wieder vor Augen, um das Commitment zu festigen.

### Fall 3:

#### Commitment durch Schlüsselerlebnis

Bei dem Geschäftsführer einer Konzerntochter in der Pharmabranche war der Entschluss zur Veränderung nicht so offensichtlich. Bei

Der internationale Fach- & Publikums-Kongress der Branche!

# coaching TAG | 2019

November, 15-16  
Munich

## AGILE LEADERSHIP IN A DIGITAL WORLD

[www.coachingtag.com](http://www.coachingtag.com) / #CT2019

15.11.

### Premium-Konferenz

- internationale Speaker und Experten aus HR, Coaching und Wirtschaft (DE/EN)
- inspirierende Themen, aktuelle Entwicklungen, Ausblicke in die Zukunft
- Innovationen für Personalentwicklung und Coaching

**Ticket sichern!**  
Tages- oder Kombiticket

### Gala Abend mit Party

- Verleihung des deutschen Prism Awards an das beste Coachingprogramm eines Unternehmens
- Party im Anschluss an die Verleihung

International Coach Federation  
**PRISM Award**  
BEST COACHING PROGRAM

Partner des Prism Award Germany:



16.11.

### HR Barcamp – pitch & present

- modernes Format, spannende Workshops
- Best Practice, Methoden, Tools, Programme: jede/r präsentiert, die Community entscheidet, wer performt.
- Call for Speakers:

[speaker@coachingtag.com](mailto:speaker@coachingtag.com)

Premium Sponsor:

**coachhub**  
coaching made simple

Als Speaker erwarten Sie unter anderem:



Dr. Birgit Feldhusen  
Donau-Universität  
Krems



Dr. Thomas Bachmann  
artop  
Institut der Humboldt-  
Universität Berlin



Dr. Markus Ebner  
PERMA LEAD®



Markus Gull  
The Story Dude



Kaveh Mir  
PSI  
Executive Coaching



Stefanie Voss  
Cutwater



Jean-Francois Cousin  
Chairman ICF Global



Ralph Hübner  
ecom Consulting

seiner ersten Coaching-Sitzung schien er stark belastet. Dementsprechend konfus waren seine Zukunftsvorstellungen: Von völligem Karriereausstieg bis zum Aufstieg an die Konzernspitze war alles dabei. Schnell war klar, dass er einer der Leistungsträger war, die viel für andere bewerkstelligen und Verantwortung übernehmen, aber gleichzeitig für ihre eigenen Bedürfnisse nicht eintreten können. Er war jemand, der einfach funktionierte. Um die hohe Belastung zu managen, hatte er zwar einige Rituale, z.B. regelmäßig zu joggen, mit seiner Frau am Wochenende auf den Markt zu gehen und samstags nicht zu arbeiten. Nachdem er zugab, dass er sich dennoch nicht erfüllt fühle, verwies er auf das viel schlechtere Leben seiner Eltern und lobte seine Familie, wie sehr sie ihn unterstützte.

Auf einmal fragte er danach, was denn andere Klienten beim Coaching finden wollten. Er suchte nach einer Idee, was das Coaching bringen sollte. Offensichtlich hatte er dazu selbst keine konkrete Vorstellung. Eins war für ihn klar: der Coach sollte die komplette Verantwortung für die Veränderung seines Lebens übernehmen. Er fühlte sich überlastet und fragte sich, ob er den Job noch lange machen könne. Gleichzeitig gab er sich von seinem Weg im Unternehmen überzeugt. Er wollte einerseits aus dem System ausbrechen, gleichzeitig fehlte ihm das Commitment, einen neuen Weg zu beschreiten. So schlecht es ihm ging, mangelte es an der Motivation, seine Bedürfnisse zu ergründen und eine neue Richtung einzuschlagen.

Hier war ein Kunstgriff nötig. Wie schon oben gesagt, muss manchmal ein emotionales Schlüsselerlebnis her. Eher nebenbei stellte der Coach die Frage, was denn passieren würde, wenn alles so weiterginge wie bisher. Der Klient wurde leichenblass. Dann bekam er einen Herzinfarkt. Erst in diesem Augenblick erkannte er, dass ein „Weiter so!“ keine Lösung war. Er war erschüttert und *emotional tief berührt*. Erst jetzt war er zu einem wirklichen Commitment bereit.

#### 4. Fall:

#### Wenn „Du darfst“ und größter Leidensdruck zusammenkommen

Es gibt auch Fälle, bei denen es niemals zum Commitment kommt. Beinahe hätte der Klient zu diesen Beispielen dazugezählt. Für ihn war das Leben „kein Ponyhof“. Die Vorstellung, auch als Geschäftsführer das Recht zu haben, seinen Beruf mit Freude zu erfüllen, war ihm fremd. Doch zum Glück besuchte er ein Gruppen-Coaching. Im Austausch mit den anderen Teilnehmern verstand er, dass er an seine Bedürfnisse denken durfte. So erhielt er die „Erlaubnis“, einmal auf sich zu hören.

Die Entscheidung dazu dauerte einige Monate. Genauer gesagt: Sie fiel erst, als das Unternehmen in eine Krise geraten war. Der Klient war in diesem Zusammenhang sehr unzufrieden mit den Vorschlägen seiner Mitgeschäftsführer zur Unternehmensrettung. Er hielt andere Maßnahmen für wichtig, um das Unternehmen erfolgreich aus der Situation zu führen. Im Gruppen-Coaching erhielt er weitere Unterstützung für seine Denkansätze. So entschied sich der Klient, ganz aus dem Unternehmen auszusteigen und ein eigenes Unternehmen zu gründen. Die *Differenz zwischen dem, was er für richtig hielt, und dem, was getan werden sollte*, gab ihm den nötigen Impuls, sein Leben selbst in die Hand zu nehmen. Das Commitment war da.

#### Fazit

**Learnings:** Auch wenn es in einigen Fällen lange bis zum Commitment dauert, ist oft nur ein einziger Augenblick entscheidend. Manchmal ist dies ein großes und wichtiges Ereignis, manchmal nur eines, das am Ende einer langen Kette steht. Oder eben der bekannte Tropfen, der das Fass überlaufen lässt. Letztlich wissen einige Klienten gar nicht, dass sie etwas gravierend ändern möchten und bekommen den entscheidenden Impuls von anderen. Eins ist aber sicher: Wer einmal den Hebel umgelegt hat, der bewegt sich auf der „Road of No Return“. Und das ist die unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.

*Dieser Beitrag basiert auf: Happich, Gudrun (2018). Was wirklich zählt. Wiesbaden: Springer.*

#### Die Autorin



Foto: Birgitta Petershagen

Gudrun Happich,  
Dipl.-Biologin, Senior Coach  
(DBVC), Master Certified Coach  
MCC (ICF), Executive-Business-  
Coach, Inhaberin von „Galileo .  
Institut für Human Excellence“,  
Managementberaterin und  
Buchautorin. Über ein Jahrzehnt  
war sie Geschäftsführerin und  
Führungskraft in Industrie-  
unternehmen. Seit 20 Jahren  
agiert sie als Sparringspartnerin  
für Unternehmenslenker und  
Leistungsträger in der Wirtschaft.

[www.galileo-institut.de](http://www.galileo-institut.de)  
[www.coach-datenbank.de/coach/gudrun-happich.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/gudrun-happich.html)

#### Literatur

- » **Happich, Gudrun (2018).** *Was wirklich zählt.* Wiesbaden: Springer.
- » **Kast, Bas (2007).** *Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft.* Frankfurt am Main: S. Fischer.

## Häufig gestellte Fragen

Coach Benjamin Koch beantwortet Fragen aus der Praxis

### Wie wirkt Coaching?

Wirkfaktoren im Coaching wurden lange Zeit nicht systematisch erforscht, in der Psychotherapie dagegen hat die Wirkungsforschung schon eine längere Geschichte. Ein sehr bekanntes Modell sind die von Prof. Dr. Klaus Grawe formulierten fünf Wirkfaktoren der Psychotherapie. Zentrale Bedeutung für eine wirksame Therapie hat demnach die Beziehung zwischen Therapeut und Patient. Auch eine regelmäßige Aktivierung der Ressourcen sowie die regelmäßige Aktualisierung der verschiedenen Problembereiche sind sehr wichtig. Und schließlich werden noch die motivationale Klärung, also das Bewusstwerden der Hintergründe des eigenen Verhaltens, und die tatsächliche Problembewältigung aufgeführt. Auch im Coaching gibt es inzwischen solche Wirkmodelle, z.B. die Erfolgsfaktoren nach Prof. Dr. Siegfried Greif. Greif verwendet zwar andere Begriffe, nennt jedoch inhaltlich alle Punkte, die auch Grawe nennt. Darüber hinaus fügt Greif noch die Zielklärung, die Evaluation der Fortschritte im Verlauf des Coachings und die Reflexion und Kalibrierung von Affekten hinzu.

### Was sind Hindernisse für ein erfolgreiches Coaching?

Es gibt verschiedene Stolpersteine, die ein erfolgreiches Coaching verhindern oder zumindest erschweren können. Besonders die unfreiwillige Teilnahme am Coaching, z.B. aufgrund von betrieblich „verordnetem“ Coaching, kann zu fehlender Veränderungsbereitschaft oder Akzeptanz gegenüber Erkenntnissen aus den Coaching-Sitzungen führen. In diesem Fall kann auch ein Zielkonflikt entstehen, wenn die Auftraggeber andere Ziele im Sinn haben als der Klient. Aber auch in selbstgewählten Coaching-Beziehungen können aus verschiedenen Gründen Widerstände entstehen, so fängt ein Klient eventuell an, sich gegenüber den Entwicklungen des Coachings zu sperren.

Angelehnt an die Berater-Kunden-Beziehungen nach Steve de Shazer gibt es verschiedene Kliententypen, die nicht alle bereit sind, aktiv an ihrer Entwicklung zu arbeiten. Manche Klienten ohne Änderungsmotivation sehen die Lösung ihrer Probleme demnach nur in einer Verhaltensänderung der Menschen in ihrem Umfeld. Für den Coach ist in dieser Situation Transparenz wichtig, indem Widerstände und Ambivalenzen im Klienten wahrgenommen und im Gespräch thematisiert werden. Dabei sollte nicht nur am Anfang der Auftrag des Klienten geklärt, sondern auch während des Coachings in regelmäßigen Abständen der Standpunkt des Klienten eruiert werden.

### Woran erkenne ich, ob ein Coach gut ist?

Da der Begriff „Coach“ nicht geschützt ist, kann sich jeder so nennen, sei es mit oder ohne Coaching-Ausbildung, was Klienten die Suche nach kompetenten Coaches erschwert. Die Coaching-Verbände liefern allerdings Hinweise, da sie Qualitätskriterien erstellen, die ihre Mitglieder erfüllen müssen. Auch ein unverbindliches Kennenlerngespräch mit dem Coach kann helfen, festzustellen, ob der Coach in seiner Art und Ausrichtung der richtige Ansprechpartner ist. Dabei ist es nötig, dass der Klient seine Ziele und Erwartungen klar formuliert.

### Wie kann Coaching zur Psychotherapie abgegrenzt werden?

Coaching ist keine Psychotherapie. In der Therapie werden Menschen mit psychischen Störungen behandelt, während Coaching für gesunde Menschen gedacht ist, die ihre Kompetenzen erweitern wollen oder Hilfe bei der Lösung eines komplexen Problems in ihrer aktuellen Situation wünschen. Dennoch können in einem Coaching therapierelevante Themen aufkommen, weshalb ein Coach immer Thera-

peuten und Anlaufstellen kennen sollte, an die er im Zweifelsfall weiterverweisen kann. Gerade in solchen Fällen ist ein psychologischer Hintergrund des Coachs sehr hilfreich. Das Coaching ist kein Ort, an dem zusätzlich noch eine Therapie durchgeführt werden kann, insofern sollte sich ein Coach klar abgrenzen und regelmäßig seine aktuellen Coaching-Inhalte hinterfragen.

### Der Autor



Foto: Grit Hiersemann

Benjamin Koch ist Experte für HR, Sportpsychologie und Business-Coaching. Der Diplompsychologe mit Zusatzausbildung zum systemischen Business-Coach und sportpsychologischen Coach unterstützt Unternehmer, Führungskräfte und Leistungssportler beim Erreichen ihrer Ziele und Optimieren ihrer Potentiale. Er hält Vorlesungen an der Fachhochschule Jena sowie der SRH Gera und ist ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht Gera.  
[koch@hr-sport-consulting.de](mailto:koch@hr-sport-consulting.de)  
[www.coach-datenbank.de/coach/benjamin-koch.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/benjamin-koch.html)



## Coaching im Lehramtsstudium

Eine individuelle Antwort auf vielfältige Herausforderungen

*Von Prof. Dr. Rolf Koerber, Beatrice Schlegel & Susanne Rentsch*

*Coaching findet längst nicht mehr nur in der Wirtschaft Anklang. Auch im Non-Profit-Bereich wird der Nutzen, den es entfalten kann, zunehmend erkannt – so z.B. an der TU Dresden, die ihren Lehramtsstudierenden ein Coaching-Angebot zur Verfügung stellt, das u.a. dem Aufdecken individueller fach- und personenbezogener Entwicklungspotentiale, dem Umgang mit Hürden im Studium sowie der reflexiven Entfaltung der eigenen Identität als zukünftige Lehrkraft dienen soll. Der Nebeneffekt: Klienten nehmen aus der Coaching-Erfahrung Techniken mit, die ihre spätere Lehrtätigkeit bereichern können.*

Florian studiert im zweiten Semester Lehramt für berufsbildende Schulen in der Fachrichtung Holztechnik. Seine Tischlerlehre hat er mit Bravour gemeistert und nach ein paar Jahren Berufserfahrung entschieden, Lehrer zu werden. Im ersten Semester entsteht bei ihm eine Unsicherheit, die Florian bisher nicht an sich kannte. Die Anforderungen im Studium, der hohe Organisationsaufwand, die Breite und Tiefe fachlicher Inhalte, das Fehlen einer festen Gruppe und der ständige Ortswechsel von einer Fakultät zur anderen machen ihm schwer zu schaffen. Alles in allem hat er das beklemmende Gefühl, es einfach nicht bewältigen zu können. Er würde am liebsten hinschmeißen, aber den Traum vom Lehrerberuf kann er so einfach nicht aufgeben.

Nicht selten befinden sich Lehramtsstudierende am Anfang ihres Studiums in einer ähnlichen Situation, denn die Ausbildung hält eine breite Palette an Herausforderungen bereit. Im Projekt TUD\_MTC wird ein Mix aus den Formaten Mentoring, Tutoring und Coaching (MTC) angeboten, um Lehramtsstudierende der Technischen Universität Dresden (TUD) bei der Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen zu unterstützen. In diesem Artikel steht das Coaching-Angebot im Fokus.

### Herausforderung Lehramtsstudium

Aus der Perspektive des Coachings ist ein Lehramtsstudium ganz besonders interessant: Einerseits geht es – ganz wie in anderen Studiengängen – darum, eine solide Basis an Wissen und Kompetenzen zu entwickeln, auf die sich eine spätere Berufstätigkeit aufbauen lässt. Andererseits soll das Studium auch einen *Rollenwechsel vorbereiten*: vom Lernenden zum Lehrenden.

Nun ist der Lehrerberuf zweifellos derjenige, den Schulabsolventinnen und -absolventen am besten zu kennen glauben: Haben sie doch jahrelang verschiedene Lehrende bei ihrer Berufsausübung beobachten können. So kann dann vermutet werden, dass eine Entscheidung für ein Lehramtsstudium sehr gut abgesichert ist, weil eine gute Kenntnis der Kernpraxis des

Berufs vorhanden ist. Das bezieht sich jedoch nur auf die äußere Wahrnehmung des Handelns einer Lehrkraft im Unterricht und nicht auf die wesentlichen Planungs-, Entscheidungs- und Reflexionsfähigkeiten, die professionelles Handeln ausmachen. Dazu kommt, dass nicht alle Lehrkräfte unter Berücksichtigung aktueller Erkenntnisse der Lehr- und Lernforschung unterrichten. Lehramtsstudierende stehen also vor der besonderen Herausforderung, ein vermeintlich bekanntes Berufsbild womöglich aufbrechen, es auf jeden Fall um einige Dimensionen anreichern zu müssen und dieses dann *mit der eigenen Persönlichkeit in Einklang* zu bringen, um die Entwicklung einer professionellen Lehrerpersönlichkeit vorzubereiten.

Dazu kommt im Universitätsalltag noch das Problem, dass Lehramtsstudierende in der Regel drei Fächer studieren: erstes und zweites Unterrichtsfach zuzüglich Bildungswissenschaften. Diese Fächer sind an verschiedenen Fakultäten verortet, so dass sich Lehramtsstudierende im Studium mit *unterschiedlichen Fachdisziplinen und -kulturen* auseinandersetzen müssen und sich obendrein gelegentlich gegenüber den rein fachlich Studierenden aufgrund des geringeren Fachumfangs zurückgesetzt sehen.

Im Zentrum des Studiums stehen jedoch die Anforderungen an die zukünftige Lehrperson, zu denen neben dem Unterricht auch die Erziehung, die Bewertung und das Innovieren gehören (KMK, 2004). Während sich das Unterrichten und Bewerten – bei aller Komplexität – in Lehrveranstaltungen gut vermitteln lässt, beruhen die Anforderungsbereiche „Erziehen“ und „Innovieren“ in hohem Maße auf einer *Entwicklung der Persönlichkeit*. Es gilt, bei den Studierenden kreative Fähigkeiten, ein Denken über (vermeintliche) Schranken hinaus, ein hohes Maß an sozialer Sensibilität und gefestigte Vorstellungen einer angemessenen und verantwortlichen Begleitung von Kindern und Jugendlichen zu entwickeln.

Um eine solche professionelle Entwicklung zu begleiten, ist Coaching eine sehr gute Möglichkeit, denn zur Herausbildung der genannten Fähigkeiten bedarf es insbeson-

dere eines Höchstmaßes an *Reflexionsfähigkeit*. Hier kann Coaching ansetzen und hier bietet es einige Vorteile gegenüber anderen Lernsettings: Insbesondere muss den Studierenden deutlich gemacht werden, dass sie nur in Übereinstimmung mit ihrer eigenen Persönlichkeit agieren können und auf dieser Grundlage ihre eigene Lehrerpersönlichkeit entwickeln dürfen und müssen.

### Coaching im Lehramtsstudium

Um der breiten Palette an Herausforderungen begegnen zu können, bietet TUD\_MTC ein differenziertes Coaching-Angebot mit folgenden Varianten: *Wissenschaftliches Coaching* unterstützt Studierende bei vorwiegend organisatorischen oder fachlich-inhaltlichen Schwierigkeiten im Studium. Als Coaches agieren Universitätsbeschäftigte mit langjähriger Erfahrung mit Studierenden und spezifischer Feldkenntnis. *Persönlichkeits-Coaching* fokussiert sich auf die Entwicklung der Persönlichkeit und wird von professionellen Coaches durchgeführt. *Gruppen-Coaching* bietet die Möglichkeit der Auseinandersetzung mit spezifischen Themen wie Resilienz oder Stressmanagement, die für den Lehrerberuf von Bedeutung, jedoch nicht explizit Studieninhalt sind.

Für alle Angebote gelten die Coaching-Prinzipien der Freiwilligkeit, gegenseitigen Akzeptanz, Offenheit und Transparenz des Prozesses sowie Vertraulichkeit. Grundlegend sind die Ansätze des systemischen Coachings (König & Volmer, 2012). Was genau leisten diese Varianten angesichts der Vielzahl an Herausforderungen?

#### Wissenschaftliches Coaching

Wie schaffe ich es, besser mit Stress umzugehen und Struktur in mein Studium zu bringen? Wie gehe ich mit Prüfungsdruck um? Wie erarbeite ich mir fachliches Wissen in einem Bereich, der mir schwerfällt? Mit dem wissenschaftlichen Coaching erhalten Personen bei diesen Fragen Unterstützung und lernen damit, *in ihre Rolle als Studierende hineinzuwachsen*. Ein gut reflektiertes Wissens- und Zeitmanagement trägt



außerdem zum Rollenwechsel zur Lehrperson bei, denn dies betrifft die zentralen täglichen Aufgaben im Lehrberuf.

Besonders im MINT-Bereich gibt es einen Bedarf an Unterstützung in einzelnen Fächern oder Fachbereichen, der durch Tutorien oder Lernwerkstätten nicht immer vollständig gedeckt werden kann. Das wissenschaftliche Coaching fokussiert sich aber nicht auf die fachlichen Inhalte, sondern vor allem auch auf den *Lern- und Aneignungsprozess*. Durch die Analyse des Prozesses werden Lücken lokalisiert und entsprechende Strategien entwickelt, um diese zu schließen. Dabei vertieft der Klient nicht nur seine fachliche Expertise, sondern erlangt vertieftes und *reflektiertes Prozesswissen* zur Aneignung. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um zu lehren und Lernende gut im Aneignungsprozess unterstützen zu können. Dabei bietet Coaching im stärkeren Maße die Möglichkeit der *Selbsterfahrung, -wahrnehmung und -reflexion* in einem *geschützten Rahmen* als klassische Lehre, da Dozierende immer auch bewerten müssen.

Ziel des wissenschaftlichen Coachings ist es also, die Fähigkeit zum Zeit- und Lernmanagement sowie zur Wissensaneignung zu fördern, mehr Fachexpertise durch Anwendung von methodischem Wissen zu erlangen, mehr

Selbstständigkeit und Selbstbewusstsein im Fach sowie im Studium zu entwickeln und somit in die Lehrenden-Rolle hineinzuwachsen.

### Persönlichkeits-Coaching

Bin ich überhaupt für den Lehrberuf geeignet? Wo liegen meine eigenen Ressourcen und an welchen Stellen muss ich noch an mir arbeiten? Wie bekomme ich Studium, Familie und Nebenjob unter einen Hut? Wie kann ich trotz Krankheit im Studium bestehen? Das Angebot begleitet Lehramtsstudierende in ihrer Persönlichkeitsentwicklung, unterstützt sie dabei, die eigenen Ressourcen und Potentiale zu erkennen und zu stärken, um den Anforderungen begegnen zu können. Im Persönlichkeits-Coaching liegen die *individuelle Situation* und die *Anforderungen aus unterschiedlichen Systemen* im Blickfeld.

Besonders in den ersten Semestern steht für manche Studierende die Frage im Raum, ob das Studium die richtige Wahl ist. Dies bestätigt auch die Studienabbrecherbefragung des Zentrums für Lehrerbildung, Schul- und Berufsbildungsforschung (ZLSB) der TU Dresden: „Ein Großteil der Studienabbrüche [findet] im ersten Studienjahr“ statt (ZLSB, 2017, S. 8). Aber auch am Ende des Studiums können Zweifel aufkommen. Hier unterstützt ein Persönlichkeits-Coaching, bei dem die eigenen

Prägungen, Erfahrungen, Ziele und Visionen im geschützten Raum geprüft werden können.

Ziel ist es, Studierende zu mehr *Selbstsicherheit* und einem *Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen* zu verhelfen, sie in der Entwicklung ihrer Persönlichkeit zu unterstützen, damit sie später verantwortungs- und selbstbewusst im Kontext Schule agieren können.

### Gruppen-Coaching

In Gruppen-Coachings stehen Themen im Zentrum, die nicht explizit Inhalt des Studiums sind, wie beispielsweise Kommunikation, Stressmanagement, Resilienz, Schlagfertigkeit, Empathie und Achtsamkeit. Auch in der Gruppe stehen die *individuellen Situationen*, die *Ressourcen und Potentiale* der einzelnen Studierenden im Fokus, die durch Selbsterfahrung, Selbstreflexion und kollegiale Fallberatung bewusstgemacht werden. Ziel der Gruppen-Coachings ist einerseits die (Weiter-)Entwicklung von Fähigkeiten, die für das Studium und den Lehrberuf von großer Bedeutung sind. Andererseits soll der Austausch unter den Studierenden angeregt werden, um an den Voraussetzungen für eine offene Kommunikationskultur mitzuwirken. Ein weiteres Ziel ist es, dass Studierende im Schutz der Gruppe *eigene Bedarfe an Entwicklung bzw. Unterstützung wahrnehmen*

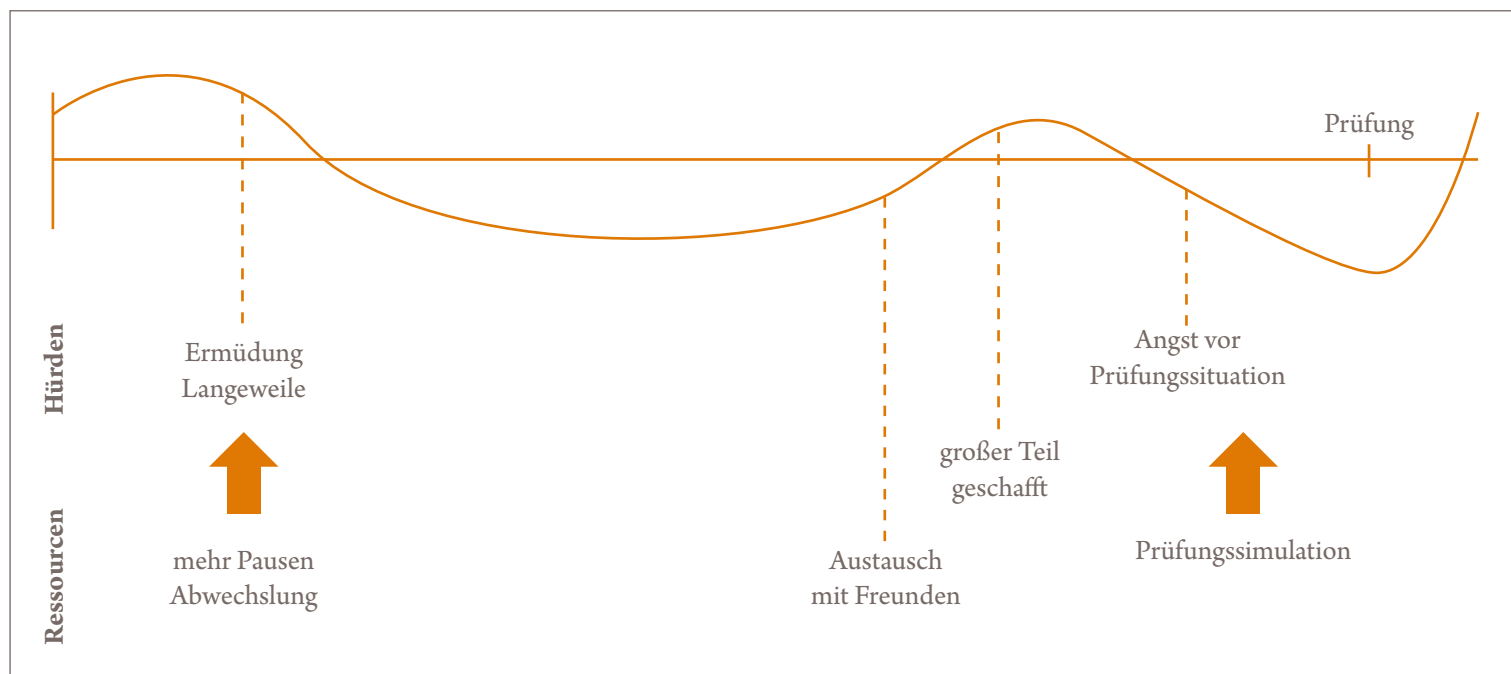


Abb.: Mentale Kurve in der Prüfungsvorbereitung

können. Der Coach hat dabei die Aufgabe, diese zu identifizieren und eine passende Maßnahme anzubieten bzw. darauf zu verweisen.

### Wie wird Coaching angenommen?

In der Projektlaufzeit von Dezember 2017 bis April 2019 nahmen 85 Studierende an einem Coaching-Angebot teil. Im Sommersemester 2019 haben sich weitere 33 Studierende für Gruppen-Coachings angemeldet, die meisten für die Themen Stressmanagement und Schlagfertigkeit. Bei der Befragung der Klienten zu den Gründen, die zur Entscheidung für ein Coaching geführt haben, wurden am häufigsten *Überforderung durch Komplexität der Organisation und Koordination im Studium* sowie *Leistungsprobleme* angegeben. Etwas weniger häufige Gründe waren Konflikte durch Dysbalance zwischen Privatleben und Studium, Krankheit, finanzielle oder familiäre Schwierigkeiten. In den Erstgesprächen wurde deutlich, dass die Studierenden meist bereits andere Angebote in Anspruch genommen hatten wie Studienberatung oder Tutorien und sich beim Coaching intensivere Begleitung erhofften. Bezüglich der Coaching-Inhalte wurde deutlich, dass neben Themen wie Stressmanagement die *Auseinandersetzung mit den eigenen Prägungen* durch die Schulzeit und die *Reflexion über Vorstellungen des Lehrberufs* als relevant wahrgenommen werden, im Studium aber wenig Platz finden.

Nach knapp anderthalb Jahren lässt sich noch nicht ableiten, inwiefern Coaching letztendlich zum Studienerfolg beigetragen hat. Um sichere Aussagen aus der Evaluation ableiten zu können, werden höhere Teilnahmezahlen benötigt. Nichtsdestotrotz ist bisher deutlich geworden, dass Coaching von Studierenden, die an einem Angebot teilgenommen haben, als hilfreich und wertvoll eingeschätzt wurde.

### Fallbeispiel 1: Kurz-Coaching – Zweifel vor dem Referendariat

Die Klientin steht weniger als ein Jahr vor dem Ende ihres Studiums. Sie ist in ihrem

Berufswunsch „Lehrerin“ verunsichert und zweifelt daran, ob der Weg ins Referendariat nach dem Studium wirklich die richtige Entscheidung ist.

In einer knapp einstündigen Einzelsitzung wird mit einem Tetralemma (siehe Fritzsche, 2012) das Entscheidungsproblem der Klientin untersucht. Dabei wird mit den Bodenankern „Das Eine: Referendariat“, „Das Andere: Uni“, „Beides“, „Keins von beiden“ und „Metaposition“ gearbeitet. In den einzelnen Positionen wird im Gespräch reflektiert, dass sich das „Referendariat“ für die Klientin einengend, stressig und erdrückend anfühlt; sie beschreibt das Gefühl, „in eine Schachtel gesperrt zu werden“. Demgegenüber wird die Handlungsoption „an der Uni bleiben“ mit Vertrauen und Sicherheit assoziiert, „so, wie eine warme Tasse Tee an einem kalten Tag“. Die Beiträge werden in Form von Bildern und Schlagwörtern auf Karten notiert.

In der Position „Beides“ wird auf der sachlichen Ebene sichtbar, dass eine Teilzeitstelle an der Universität auch mit dem Referendariat verbunden werden könnte. Auch mit der Position „Keins von beiden“ setzt sich die Klientin vor allem analytisch auseinander und sucht nach alternativen Berufsfeldern. Als herausfordernd zeigt sich in beiden Positionen die Aufgabe, fernab vom Rationalen nachzuspüren, worum es bei der Entscheidung „wirklich“ geht.

Durch zusätzliche Impulsfragen des Coachs kann im Reflexionsgespräch ein wichtiger Kern des Dilemmas aufgedeckt werden: Ein abgebrochenes Erststudium hatte bei der Klientin in der Vergangenheit zur Entwicklung von *Misserfolgs- und Versagensängsten* beigetragen. Mit dem erfolgreichen Wechsel ins Lehramt wurde der universitäre Bereich der Lehrerbildung zu einem wichtigen Raum der *Bestätigung und Zugehörigkeit*. Vor diesem Hintergrund lassen sich die Zweifel in Bezug auf das Referendariat auch als Angst davor verstehen, *ein sicheres Umfeld zu verlassen* und einen neuen Abschnitt zu beginnen, der möglicherweise erneut mit Misserfolgserlebnissen verbunden sein könnte.



**COACH**  
Datenbank



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

Auf der Suche nach dem passenden Business-Coach?

Die Coach-Datenbank – seit über 16 Jahren erfolgreich!

Telefon +49 541 98256-777  
E-Mail: [datenbank@rauen.de](mailto:datenbank@rauen.de)

### Reflexion

Indem die Klientin die unbewussten Haltungen und Glaubenssätze analysiert und reflektiert, kann sie ihre Handlungsspielräume und Perspektiven bei der Entscheidungsfindung zunehmend erweitern: Ohne die Angst, mit dem Verlassen der Uni einen Schutzraum aufzugeben, lässt sich das Dilemma zwischen „Referendariat“ und „Uni“ auflösen und es können wertvolle Chancen zur Weiterentwicklung auf beiden Seiten aufgezeigt werden. Dadurch nimmt der Druck ab, so schnell wie möglich eine Entscheidung treffen zu müssen. In Bezug auf die Entwicklung der Lehrerpersönlichkeit ermöglicht die Arbeit mit handlungs- und perspektiverweiternden Methoden wie dem Tetralemma eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit Lern- und Entwicklungsprozessen, bei der neben rein rationalen Planungsentscheidungen auch die *Werte und Bedürfnisse* der Lehrperson und der Lernenden gezielt in den Blick genommen werden.

## Fallbeispiel 2: wissenschaftliches Coaching – Prüfung vergeigt

In vier Sitzungen wurde die Klientin in der Vorbereitungsphase auf die Wiederholungsprüfung – die erste hatte sie nicht bestanden – mit Ressourcen-Arbeit, Lernzeitmanagement und einer Prüfungssimulation unterstützt. Prüfungsergebnis: bestanden. Im zweiten Coaching-Gespräch wurden die bisherigen Erfahrungen der Klientin mit der Prüfungsvorbereitung anhand einer mentalen Kurve (siehe Abb., S. 40) genauer in Augenschein genommen.

Beim Reflektieren und Hinterfragen der einzelnen Kurvenabschnitte ergaben sich u.a. folgende Punkte: zunehmende Ermüdung und Langeweile durch stundenlanges Ausarbeiten, in der Folge sinkende Motivation, Anstieg der Sorge, es nicht zu schaffen (Kategorie *Hürden*). Für den Anstieg des mentalen Befindens in der zweiten Hälfte der Prüfungsvorbereitungszeit war u.a. das Gefühl verantwortlich, einen großen Teil des Stoffes bereits bewältigt zu haben und die Aussicht, es bald hinter sich gebracht zu haben (Kategorie *Ressourcen*). Aus diesen und weiteren Aspekten leitete die Klientin eigene Handlungsoptionen für die Prüfungsvorbereitung ab, wie z.B.: mehr Pausen, Abwechslung in den einzelnen Lernphasen, To-do-Listen etc. Die meisten Impulse kamen hier von der Klientin selbst. So aufgefächert erkannte sie schnell, wie sie die Vorbereitungszeit besser strukturieren und gestalten konnte. In der Reflexion zeig-

te sich später, dass sie den größten Teil der Handlungsoptionen gut umsetzen konnte und als wirksam einschätzte. Auch für die Prüfungssituation selbst wurden durch eine Simulation mit anschließender Reflexion die individuellen Hürden und Ressourcen analysiert sowie der Umgang mit diesen diskutiert.

### Reflexion

Die Klientin schulte ihre Reflexionsfähigkeit und lernte, Prozesse mit darstellenden Methoden zu analysieren. Dies kann als ein gutes Werkzeug für die selbstständige Arbeit als Lehrerin fungieren. Die Klientin verstand, dass die Prüfungsvorbereitung ein Aneignungsprozess ist, der weit über Lesen und Exzerpieren hinausgeht. Sie nahm für ihre spätere Arbeit als Lehrerin mit, dass Lernen Know-how, dezidierte Planung und gute mentale Arbeit braucht.

### Fazit

Coaching bietet eine wichtige Perspektive auf dem Weg zum Lehrberuf, nämlich die des Individuums mit seinen Ressourcen und Potentialen sowie seinen Prägungen und Vorstellungen. Im geschützten Raum und mit professioneller Unterstützung können eigene Potentiale entwickelt und eine Vision von sich selbst als zukünftige Lehrperson entworfen werden.

### Literatur

- » **Fritzsche, Dorothe (2012)**. Das Tetralema – ein Tool für die Entscheidungsfindung. *Coaching-Magazin*, 3, S. 38–41.
- » **König, Eckard & Volmer, Gerda (2012)**. *Handbuch Systemisches Coaching*. Weinheim: Beltz.
- » **KMK (2004)**. *Vereinbarung zu den Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften*. Abgerufen am 15.05.2019: [www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2004/2004\\_12\\_16-Standards-Lehrerbildung.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2004/2004_12_16-Standards-Lehrerbildung.pdf).
- » **ZLSB (2017)**. *Studienabbruch und -wechsel im Studienjahr 2015 in den Lehramtsstudiengängen der TU Dresden*. Abgerufen am 07.05.2019: [https://tu-dresden.de/zlsb/ressourcen/dateien/publikationen/Studie\\_Studienabbruch-und-Wechsel\\_2017.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/zlsb/ressourcen/dateien/publikationen/Studie_Studienabbruch-und-Wechsel_2017.pdf?lang=de).

### Die Autoren



Foto: Katja Froberg

Prof. Dr. Rolf Koerber bildet an der Technischen Universität Dresden Lehrerinnen und Lehrer im Fach „Wirtschaft-Technik-Hauswirtschaft/Soziales (WTH)“ aus und leitet das Coaching-Projekt im Rahmen von TUD\_MTC. Nebenberuflich arbeitet er international als Trainer, Berater und Coach in den Feldern Leadership, Organisationsentwicklung, Kommunikation und Projektmanagement – vor allem im Bildungs- und Wissenschaftsbereich.  
[rolf.koerber@tu-dresden.de](mailto:rolf.koerber@tu-dresden.de)



Foto: Patrizia Di Benedetto

Beatrice Schlegel, Jahrgang 1980, ist seit 2007 u.a. in internationalen und nationalen Projekten mit Schwerpunkt berufliche Handlungskompetenz an der TU Dresden tätig, seit Ende 2017 im Projekt TUD\_MTC (Mentoring, Tutoring, Coaching) als wissenschaftliche Mitarbeiterin und systemischer Coach.  
[beatrice.schlegel@tu-dresden.de](mailto:beatrice.schlegel@tu-dresden.de)

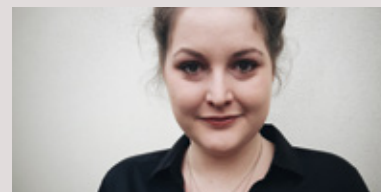


Foto: Maximilian Dammann

Susanne Rentsch studiert seit 2014 gymnasiales Lehramt für die Fächer Mathematik und Gemeinschaftskunde / Rechtserziehung / Wirtschaft an der TU Dresden. Im Rahmen des TUD\_MTC-Projekts ist sie als studentische Tutorin und Hilfskraft tätig.  
[susanne.rentsch1@tu-dresden.de](mailto:susanne.rentsch1@tu-dresden.de)

## Timeline 4.1

Ein Coaching-Tool von Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz und Frederic Linßen



### Kurzbeschreibung

Timeline 4.1 kombiniert die *Zeitlinienarbeit* mit Elementen der *Tetralemma-Arbeit* und *lösungs-fokussierten Fragetechniken* in einem Coaching-Multitool. Das Tool bringt Klienten bezüglich ihrer vergangenen, aktuellen und zukünftigen beruflichen Situation „in Bewegung“. Durch die Positionierung auf der Zeitlinie wird die aktuelle Situation zum bereits Erreichten und den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten in Beziehung gesetzt. Timeline 4.1 verbindet den ressourcenaktivierenden Rückblick mit dem durch die Tetralemma-Matrix erweiterten beruflichen Lösungsraum.

### Anwendungsbereiche

Das Tool eignet sich zur vertiefenden Analyse komplexer beruflicher *Entscheidungssituationen*. Insbesondere wenn ein Entscheidungs-dilemma, eine Ambivalenz oder einengende Fokussierung auf wenige Optionen besteht, ist das Tool durch die Erweiterung der Handlungsoptionen hilfreich.

### Effekte

Klienten erleben sich in einer Kontinuität aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Durch die Bewegung in der Zeit nehmen sie

eine reflektierende Position ein, suchen nach Meilensteinen ihrer bisherigen beruflichen Entwicklung und nutzen ihre beruflichen Ressourcen für die Zukunftsplanung. Das Tool fördert eine *optimistische Grundhaltung*, eine *Öffnung für weitere berufliche Optionen* und die *Konkretisierung von Handlungsschritten*.

### Ausführliche Beschreibung

*Zur Ideengeschichte:* Die *Timeline-Arbeit* wird therapeutisch zur Aufarbeitung von belastenden Erfahrungen und Erinnerungen genutzt. Theuretzbacher und Nemetschek (2015) haben die Methode für das Coaching und die Su-

pervision weiterentwickelt und die Timeline mit der Metapher des Lebensflusses umschrieben. In der beruflichen Karriereplanung und im Team-Coaching finden sich verschiedene weitere Anwendungsmöglichkeiten (Balz & Plöger, 2015).

Inspiration für die Erweiterung der ursprünglichen Timeline-Arbeit liefert die *Tetralemma-Matrix* (Sparrer & Varga von Kibéd, 2000). Die dortige Entscheidungsmatrix (Alternativen entlehnt aus der altindischen Rechtslehre: A; B; Sowohl-als-Auch; Keines von Beiden; All dies nicht und selbst das nicht) wird hier methodisch modifiziert, um den zu Beginn des Coachings häufig verengten Lösungsraum zu erweitern. Aus den Entscheidungsoptionen in der Tetralemma-Matrix leitet sich auch die Tool-Bezeichnung Timeline 4.1 ab: vier sich aus der bisherigen Entwicklung ableitende Optionen (symbolisiert durch jeweils ein Seil mit dazugehöriger Moderationskarte) und eine weitere, gänzlich unabhängige Alternative („All dies nicht und selbst das nicht“) – symbolisiert durch eine größere Moderationskarte ohne Seilverbindung. Bei der Zielformulierung vor Beginn der Timeline-Arbeit, bei der Suche nach beruflichen Meilensteinen und bei der Zukunftsarbeit kommen lösungsfokussierte Fragen zum Einsatz.

*Überblick zur Durchführung:* Der Coach legt das Timeline-Seil auf den Boden und markiert mittels der vorbereiteten Moderationskarten daran die Vergangenheit, Zukunft sowie die Gegenwart. Nun bittet der Coach den Klienten, an den Punkt der *Gegenwart* zu gehen und die aktuelle Entscheidungsfrage (nochmals) möglichst präzise zu beschreiben. Es folgt die Bewegung in die *Vergangenheit*. Der Coach stellt Fragen zu beruflichen Meilensteinen sowie zur Entstehung der aktuellen Entscheidungsfragen und exploriert Ressourcen. Dazu schreibt er auf Karteikarten zentrale Schlüsselwörter, die er gehört hat, gibt sie dem Klienten, der sie dann an die jeweiligen Meilensteine legt. Wieder am Punkt der *Gegenwart* angekommen, geht es um den Blick auf die *Zukunft*. Es werden die zuvor formulierten Ideen aufgegriffen und lösungsfokussiert nach einer Zeit, in der „die Entscheidung getroffen und die

beschriebene Herausforderung geschaffen ist“, gefragt. Der Klient wird dazu angeregt, die Ideen möglichst konkret und handlungsorientiert zu formulieren.

Nach der anschließenden Beschreibung der Tetralemma-Matrix legt der Coach für vier Alternativen je ein Timeline-Seil aus, beginnend am Punkt der *Gegenwart*, und markiert die Seile mit vorbereiteten Moderationskarten. Zusätzlich wird eine fünfte Karte (All dies nicht und selbst das nicht) gelegt, die keine Seilverbindung zur *Gegenwart* hat. Der Coach bittet den Klienten, die von ihm selbst mitgebrachte Entscheidungsidee in die Matrix einzuordnen und dann entlang der 4+1 Alternativen diese jeweils für sich zu durchdenken und auszuformulieren, wie diese aussehen könnten. Im Anschluss gilt es, per Skalierung einschätzen zu lassen, wie attraktiv und wie realisierbar die Optionen im Vergleich sind. Abschließend betrachtet der Klient das Bild / die Ergebnisse aus einer distanzierten Meta-Position und reflektiert für sich nächste Schritte in die Zukunft. Diese Themen können im weiteren Coaching-Verlauf vertieft werden.

### **Vorbereitung und Einstimmung**

Zu Beginn wird das *Thema bzw. die Fragestellung für die Sitzung* mit dem Klienten erarbeitet. Wenn sich auf dieser Grundlage das Tool Timeline 4.1 empfiehlt (siehe Anwendungsbeispiele, S. 43), schlägt der Coach dies vor und holt die vorbereiteten Materialien (siehe Technische Hinweise, S. 46). Der Coach stellt die Zielsetzung, den Ablauf und die Materialien des Tools vor und erfragt das Einverständnis des Klienten zur Durchführung.

### **Instruktion**

Coach: „Zu Ihrer Fragestellung schlage ich Ihnen die Übung ‚Timeline 4.1‘ vor. Anhand einer Zeitlinie begeben Sie sich dabei auf eine Zeitreise durch Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ihrer beruflichen Entwicklung. Im ersten Schritt gehen Sie an den Punkt der *Gegenwart* und beschreiben nochmals Ihre Entscheidungsfrage.

Im zweiten Schritt schauen wir gemeinsam auf Ihre berufliche Vergangenheit, Sie erinnern sich an wichtige berufliche Entwicklungsetappen und beschreiben mir zu jedem Meilenstein, welche inneren Ressourcen (Fähigkeiten, Kompetenzen u.a.) und welche äußeren Ressourcen (Zertifikate, soziale Unterstützer u.a.) Sie dort erworben/gewonnen haben. Ich werde dies auf Moderationskarten festhalten und Sie können diese dann zum jeweiligen Meilenstein legen. Ich lade Sie ein, diese Etappen ganz konkret zu durchschreiten. Dies hilft erfahrungsgemäß dabei, sich das bisher Geleistete in Erinnerung zu rufen und die erworbenen Ressourcen zu benennen, um diese bei den anstehenden Fragen für die Zukunft zu nutzen.

Nun folgt der dritte Schritt: Nachdem Sie die beruflichen Entwicklungsetappen durchschritten haben, werde ich Sie bei der Betrachtung der Zukunftsoptionen begleiten. Dafür möchte ich – neben Ihren bereits bestehenden Überlegungen und Visionen – fünf Entscheidungsoptionen vorstellen und erläutern. Diese Alternativwege sollen Sie dann für Ihre berufliche Situation durchdenken. Ich werde jeweils fragen, wie diese Optionen konkret aussehen könnten.

Nachdem alle Optionen durchdacht wurden, gilt es abzuwägen: Wie attraktiv sind die Möglichkeiten im Vergleich zueinander? Wie schätzen Sie die Realisierbarkeit der jeweiligen Alternativen ein? Welche konkreten Schritte wollen Sie unternehmen?“

### **Fragen zu den Arbeitsschritten**

Der Coach legt das längste Timeline-Seil als gerade Linie im Raum aus, platziert an das untere Ende die Moderationskarte „Vergangenheit“, an das obere Ende die Karte „Zukunft“ und fragt den Klienten: „Wo soll in Ihrem Berufsverlauf die Karte für die *Gegenwart* liegen?“ Nun bittet der Coach den Klienten, sich an den Punkt für die *Gegenwart* zu stellen. *Wichtig:* Der Coach begleitet den Klienten über die gesamte Übung hinweg in einer angemessenen Nähe.

### Schritt 1:

#### Aktuelle Situation und Fragestellung

Instruktion: „Zuallererst möchte ich Sie bitten, mir nochmal Ihre Entscheidungsfrage zu beschreiben. Welche Gedanken, Gefühle und Handlungstendenzen im Zusammenhang mit der aktuellen Situation haben Sie? Was beschäftigt Sie dabei besonders? Was soll sich nach unserem heutigen Coaching für Sie geändert haben?“

Zu empfehlen ist an dieser Stelle, die Zielbeschreibung noch relativ kurz und abstrakt zu halten (drei bis vier Minuten Zielexploration). So wird die Zielerarbeit mit der Timeline und den auszuarbeitenden Tetralemma-Optionen nicht vorweggenommen.

#### Schritt 2: Berufliche Entwicklungsetappen

Der Klient wird gebeten, sich an den Anfang des Zeitstrahls (Vergangenheit) zu stellen. Der Coach begleitet ihn dorthin.

Instruktion: „Lassen Sie uns nun die für Sie wichtigen Schritte in Ihrem Berufsleben betrachten. Welche Meilensteine gab es in Ihrer bisherigen beruflichen Entwicklung? Bitte benennen Sie diese beginnend mit der Berufsausbildung, Ihrem Studium bzw. Ihrer ersten Tätigkeit.“ Zu jeder Etappe wird eine (weiße) Moderationskarte mit einem bzw. wenigen Schlüsselworten beschriftet und dem Klienten gegeben.

„Bitte beschreiben Sie mir zu jedem Meilenstein, welche persönlichen Ressourcen, beispielsweise Fähigkeiten und Kompetenzen, aber auch äußeren Ressourcen, beispielsweise Zertifikate und Unterstützer, Sie dort erworben haben.“ Es werden nun die genannten Meilensteine abgeschritten und der Klient angeregt, zu jedem Meilenstein seine besonderen Lernerfahrungen sowie innere und äußere Ressourcen zu benennen. Der Coach schreibt diese in Schlüsselworten auf (farbige) Moderationskarten und gibt sie dem Klienten, damit er sie an den passenden Platz an der Timeline legt.

Am Ende der beruflichen „Vergangenheitsreise“ empfiehlt sich eine Rückschau. „Wie geht

es Ihnen, wenn Sie auf Ihre beruflichen Meilensteine zurückblicken? Welches Gefühl haben Sie dabei? Welche Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf? Worauf sind Sie stolz?“ (Evtl. erweiternd fragen: „Gibt es ein Motto ähnlich einer Überschrift, das Ihren bisherigen Berufsweg aus Ihrer Sicht beschreiben würde?“)

Es kann überleitend gefragt werden: „Was leiten Sie aus der Betrachtung der Meilensteine für Ihre Entscheidung ab? Wie lassen sich die hier gefundenen Ressourcen für die heutige Entscheidungssituation nutzen?“

#### Schritt 3: Zukünftige berufliche Entwicklung

Es werden zuerst die bei dem Klienten bereits bestehenden Entscheidungsoptionen erfragt. „Bitte beschreiben Sie mir Ihre aktuellen Entscheidungsoptionen“. Häufig haben die benannten Alternativen die Struktur „das Eine“ (A) und/oder „das Andere“ (B). A und B können durch Moderationskarten – jeweils mit Schlüsselworten versehen – auf den Boden gelegt werden.

Instruktion: „Für die Betrachtung beruflicher Zukunftsoptionen möchte ich Ihnen – neben Ihren gerade benannten Überlegungen – fünf mögliche logische Entscheidungsoptionen vorstellen. Diese Alternativwege sollen Sie dann für Ihre eigene berufliche Situation durchdenken. Ich werde jeweils fragen, wie diese Optionen für Ihre zukünftige berufliche Entwicklung konkret aussehen könnten.“

Es werden nun die vier verschiedenfarbigen Seile fächerartig vom Punkt der Gegenwart ausgehend auf den Boden gelegt. An das Ende jedes Seils legt der Coach je eine vorbereitete Moderationskarte für die Optionen „A“, „B“, „Beides – Sowohl als auch“ und „Keines von Beiden“ (im Sinne einer übersehenen Option, die noch gar nicht im Spiel war). Als letzte Option, die nicht mit einem Seil von der Gegenwart ausgehend versehen ist, wird die Moderationskarte mit der Aufschrift „All dies nicht und selbst das nicht“ (im Sinne von etwas ganz anderem, beispielsweise außerhalb des beruflichen Bereichs angesiedelt etc.) auf Höhe der anderen Moderationskarten gelegt.

Der Klient wird nun eingeladen, die verschiedenen Alternativen für seine berufliche Situation zu durchdenken und sich dafür an die jeweiligen Seilenden zu begeben. Bezogen auf seine Entscheidungsfrage wird er gefragt: „Was könnte diese Option für Sie konkret bedeuten? Welche Gedanken haben Sie dazu? Welche Gefühle empfinden Sie dabei? Welche Chancen und Risiken liegen für Sie und für mögliche andere Beteiligte bzw. Ihr soziales System darin?“

Nachdem alle Optionen reflektiert wurden, gilt es im nächsten Schritt abzuwägen, wie attraktiv und wie realisierbar die Möglichkeiten sind. Instruktion: „Nachdem Sie alle Optionen durchdacht haben, möchte ich Sie fragen, wie attraktiv die jeweiligen Optionen im Vergleich sind. Dazu bitte ich Sie, die Attraktivität jeder Option auf einer Skala zwischen 0 (gar nicht attraktiv) und 10 (außerordentlich attraktiv) einzuschätzen.“ Der Coach schreibt die Werte auf kleine Moderationskarten, versieht diese mit einem „A“ für Attraktivität und legt sie zu den jeweiligen Seilen bzw. der fünften Optionskarte. (Zur Vertiefung kann gefragt werden: „Warum ist das so attraktiv? Was haben Sie davon, wenn Sie diesen Weg gehen?“)

Nun wird eine Einschätzung zur Realisierbarkeit erfragt: „Ich möchte Sie nun bitten einzuschätzen, wie leicht bzw. schwer realisierbar die jeweilige Option im Vergleich ist. Bitte benutzen Sie dazu erneut die Skala zwischen 0 (gar nicht realisierbar) und 10 (sehr gut realisierbar).“ Der Coach schreibt die genannten Werte auf die bereits am Boden liegenden kleinen Moderationskarten (und versieht diese mit einem „R“ für Realisierbarkeit).

#### Schritt 4: Zukünftige Handlungsschritte

Abschließend geht es um die *Erörterung der Handlungsimplicationen*. Der Coach regt den Klienten zur Reflexion an:

- » Was denken Sie jetzt über Ihre eingangs genannte Fragestellung?
- » Mit welchen Gefühlen und Gedanken gehen Sie hier raus?
- » Was nehmen Sie sich vor? Was ist Ihr erster Schritt?

- » Was genau werden Sie tun? Was dann?
- » Vermutlich wird der Weg nicht ganz leicht sein. Was werden Sie besonders beachten? Was werden Sie tun, damit Sie es schaffen, den Weg erfolgreich zu gehen? Wer oder was kann Sie dabei unterstützen?
- » (Wann) möchten Sie mir von Ihren nächsten Schritten berichten?

### Schritt 5: Prozessreflexion

Nach der Reflexion der Entscheidungsalternativen wird der Klient zu einer abschließenden Prozessauswertung eingeladen. „Was ist Ihnen von dem hier Vorgestellten vor dem Coaching bereits bekannt gewesen? Was ist neu? Was war überraschend? Was ist für Sie noch offen oder unklar? Was möchten Sie weiter überlegen?“ Diese Fragen geben dem Coach Hinweise auf weitere Auswertungsthemen.

Abschließend kann ein kurzes Feedback vom Coach an den Klienten erfolgen – hinsichtlich der Klarheit bei der Analyse der beruflichen Erfahrungen, erworbener Ressourcen (Kompetenzen, Fähigkeiten, sozialer Unterstützer u.a.), möglicher Stolpersteine in der Handlungsplanung bzw. -umsetzung.

### Voraussetzungen

Der Coach sollte über Grundkenntnisse im Bereich lösungsfokussierter Fragen, hinsichtlich der Methoden der Timeline und der Tetralemma-Arbeit verfügen. Vor dem ersten Einsatz dieses Tools empfiehlt sich ein Selbstversuch (z.B. bei einer eigenen Entscheidungsfrage).

### Persönlicher Hinweis

Wichtig ist die zu Beginn präzise formulierte Fragestellung, damit der Klient sich in der Visionssuche positionieren kann. Auch sollte dieser bei seinen Schritten nah begleitet werden, d.h., der Coach geht die beruflichen Entwicklungsetappen mit.

### Technische Hinweise

Der Zeitbedarf für die Durchführung beträgt mind. 75 und max. 120 Minuten. Benötigt

werden ein Seil (möglichst rot) von zwei bis drei Metern Länge (als berufliche Entwicklungslinie) sowie vier weitere (andersfarbige) Seile von einem Meter Länge (für die vier Alternativoptionen der Tetralemma-Matrix mit Seilverbindung zur Gegenwart), drei (größere) Moderationskarten für die Zeiten (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft) und die fünf Karten der Tetralemma-Matrix (vier rechteckige Karten mit Aufschrift: „A“, „B“, „Sowohl-als-auch“, „Keines von Beiden“; eine große Moderationskarte mit der Aufschrift „All dies nicht und selbst das nicht“). Zudem werden weitere Moderationskarten in drei Farben benötigt, für die berufsbiographischen Entwicklungsetappen, für die inneren und die äußeren Ressourcen, sowie kleine Moderati-

onskarten für die Werte zur Attraktivität und zur Realisierbarkeit der Entscheidungsoptionen.

### Weiterführende Literatur

- » **Balz, Hans-Jürgen & Plöger, Peter (2015).** *Systemisches Karrierecoaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Sparrer, Insa & Varga von Kibéd, Matthias (2000).** *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen*. Heidelberg: Carl Auer.
- » **Theuretzbacher, Klaus & Nemetschek, Peter (2015).** *Coaching und Systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand*. Stuttgart: Klett-Cotta.

### Die Autoren



Foto: Peter Wehowsky Bielefeld

Dr. Hans-Jürgen Balz, Dipl. Psych., Professor an der Evangelischen Hochschule Bochum. Systemischer Coach (SG/DGSF), Systemischer Supervisor und Organisationsberater, Lehrender Supervisor und Coach (SG/DGSF), Senior Coach (DBVC). Praxisfelder: Psychosoziale und Bildungseinrichtungen, Arbeitsförderung, öffentliche Verwaltung, Hochschule; Mitinhaber des Instituts für lösungsfokussierte Kommunikation Bielefeld; Autor von Büchern und Fachbeiträgen zum systemischen Coaching, zur Teamarbeit und zur sozialen Inklusion.  
[balz@loesungsfokussiert.de](mailto:balz@loesungsfokussiert.de)



Foto: privat

Frederic Linßen, Dipl. Psych., Dozent Beratung (SG/DGSF), Lehrender Supervisor (SG), Lehrender Coach (SG), Berater, Coach und Trainer für lösungsfokussierte Kommunikation. Weiterbildung in lösungsfokussierter Kommunikation (Milwaukee, USA). Seit 2001 zahlreiche Inhouse-Trainings, Supervisionen und Leitungs-Coachings für Institutionen im Non-Profit-, psychosozialen, Gesundheits- und Bildungssektor. Mitbegründer, Mitinhaber und Institutsleitung des ILK in Bielefeld.  
[linssen@loesungsfokussiert.de](mailto:linssen@loesungsfokussiert.de)



## Wenn Coaching „verrissen“ wird

Ein Blick in die mediale Berichterstattung. Teil 1

*Von David Ebermann*

*Im Coaching gibt es – wie an dieser Stelle immer wieder klar benannt wird – negative Erscheinungen. Weshalb sollte dies im Coaching-Feld auch anders sein als in anderen Branchen? Fehlentwicklungen zu kritisieren, ist notwendig, will man Professionalisierung weiter vorantreiben. An die Stelle einer objektiven und zugleich kritischen Auseinandersetzung, die glücklicherweise (nicht nur hier) intensiv stattfindet, treten jedoch immer wieder auch subjektive und pauschalierende Rundumschläge.*



Unter die vielen objektiv-kritischen Beiträge zum Thema Coaching mischen sich immer wieder auch Artikel, bei denen sich fachkundige Leserinnen und Leser fragen dürften: Weiß der Autor, was Coaching genau ist? Kennt er den Forschungsstand? War es überhaupt sein Anliegen, sich der Thematik konstruktiv zu nähern? Ein exemplarischer Blick in die mediale Berichterstattung.

### Starke Meinungen, subjektive Begründungen

Mitunter ist die Meinung stark, aber kaum mit Fakten oder wenigstens Beispielen unterfüttert. In Thorborg (2019) heißt es, „viele Coaches“ scheine ein grundsätzlicher „Drang zur Menschenverbesserung“ umzutreiben,

der „wirklich übel“ sei. Seine Aussage begründet der Autor sodann mit weiteren *subjektiven Eindrücken*: „Oft wirkt es, als würden Arbeitnehmer als Opfer wahrgenommen, denen geholfen werden muss.“ Coaches sollten kritische Stimmen stets zum Anlass nehmen, sich in Selbstreflexion zu üben: bezüglich ihres Vorgehens im Coaching und ihrer Außendarstellung. Dennoch möchte man dem Autor spiegeln: Es scheint, als würden viele Coaches großen Wert auf Augenhöhe, Freiwilligkeit und Eigenverantwortung ihrer Klienten legen, denn dies sind Aspekte, die im Coaching-Fachdialog als unverzichtbare Bestandteile des „State of the Art“ gelten. Würde Letzteres wenigstens erwähnt, könnte man von Ausgewogenheit sprechen. Klienten erhielten zudem einen konstruktiven Hinweis, woran sie einen guten Coach erkennen.

### Coaching bringt ja sowieso nichts?

Problematischer als die Schilderung subjektiver Empfindungen sind *Tatsachenbehauptungen*, die kaum haltbar sind oder zumindest stark relativiert werden müssen. Fatal ist dies, wenn wiederholt ein so wichtiger Aspekt wie die Wirksamkeitsforschung betroffen ist. Um nur ein Beispiel anzuführen: Im Beitrag „Warum Coaching oft nicht funktioniert“ (Ebert, 2018) wird sich mit der Aussage begnügt, „wissenschaftlich belastbare Belege für die Wirksamkeit einzelner Coaching-Konzepte oder des Coachings generell“ seien nicht vorhanden. Der aktuelle Forschungsstand zeichnet jedoch ein differenziertes Bild (Kotte et al., 2018).

### Der Forschungsstand: Coaching wirkt

Derzeit existieren fünf Metastudien, die Ergebnisse vorangegangener Untersuchungen zur Wirksamkeit von Coaching statistisch auswerten (De Meuse et al., 2009; Theeboom et al., 2014; Sonesh et al., 2015; Jones et al., 2015; Graßmann et al., 2019). Dr. Christopher Rauen, 1. Vorsitzender des Vorstands des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), sieht die Wirksamkeit des Coachings durch die Ergebnisse der Metaanalysen bestätigt: „Es existieren auf Basis quantitativer Daten von tausenden analysierten Coachings belastbare Belege für die Wirkung von Coaching.“ Durch die Studien bewiesene Effekte (siehe Abb.) seien etwa: eine verbesserte Selbstwirksamkeit und Achtsamkeit, die Reduzierung von Stress, Burnout und Fehlzeiten, ein höherer Zielerreichungsgrad sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit. Coaching wirke also, allerdings nicht zwangsläufig und nicht in jedem Fall, resümiert Rauen.

Theeboom et al. (2013) heben zudem hervor, dass vergleichsweise wenige Wirksamkeitsstudien existieren, die nicht ausschließlich auf Selbstauskünften von Klienten basieren. Ebenso mangle es an Längsschnittstudien. Dennoch steht für die Wissenschaftler fest: Coaching erzielt positive Effekte. Im Rahmen



Abb.: Durch wissenschaftliche Studien belegbare Effekte von Coaching

ihrer Studie konnten sie die größte Effektstärke hinsichtlich der Zielerreichung (goal-directed self-regulation) messen. Es folgten positive Wirkungen in Bezug auf Performance und Skills, Arbeitseinstellung, Wohlbefinden und das Entwickeln von Strategien zur Problembewältigung. Entsprechend müssten zunehmend die Wirkfaktorenforschung und die Coaching-Prozessforschung und damit die Frage, *wodurch* Coaching wirkt, an die Stelle der Frage treten, *ob* Coaching wirkt. Dies geschieht auch bereits. Beispiele dafür liefern Lindart (2015) und Wegener (2019).

In Bezug auf die Wirksamkeit von Coaching ein möglichst objektives Bild zu vermitteln, ist im Interesse aller Beteiligten: Klienten, Unternehmen, Personalverantwortliche etc. Auch Coaches sollten sich intensiv mit dem Forschungsstand beschäftigen, um im Kontakt mit Medien oder Unternehmen fundiert argumentieren zu können. Gleichzeitig liegt es in ihrer Verantwortung, weitere Forschung zu unterstützen.

### Im Training „gecoachte“ Klienten

Trainings- und Beratungselemente können mit einem Coaching kombiniert werden. Dass es dieser Umstand ist, den Autoren ihrer Leserschaft mit auf den Weg geben möchten, wenn sie die *Begriffe synonym verwenden* oder schlicht durcheinanderwürfeln, darf jedoch bezweifelt werden. Formulierungen wie diese sind symptomatisch: „Denn schon nach wenigen Stunden führt so ein Training dazu, dass gecoachte Männer und Frauen an Ähnlichkeit mit sich selbst verlieren.“ (Voigt, 2019) Mag die Formulierung aus einer Glosse stammen und mag die synonyme Verwendung inhaltlich nicht deckungsgleicher Begriffe mitunter auch Gründen der Textästhetik geschuldet sein („im Coaching gecoachte“ würde ja nicht eloquent klingen), so lässt sie dennoch notwendige Sensibilität für einen fachlich korrekten Umgang mit den Begriffen vermissen.

Fehlende Trennschärfe tritt auch subtiler zutage. Etwa dann, wenn in Thorborg (2019)

hinterfragt wird, woher all diese Coaches „die Kenntnisse nehmen, anderen zu erklären, wie es im gehobenen Management zugeht“. Feldkompetenz wird von manchen Coaches als wichtig empfunden – z.B. mit Blick auf die Fähigkeit, im Arbeitskontext der Klienten Akzeptanz zu erlangen. Oder wenn es darum geht, deren Anliegen zu verstehen bzw. externe Sichtweisen als (Reflexions-)Angebote einzubringen. Andere betonen, der Coach als Gestalter eines reflexiven Prozesses müsse grundsätzlich kein Experte für die Themen seiner Klienten sein. Eines ist Business-Coa-

ching aber – anders als hier suggeriert wird – per Definition *nicht*: Wissensvermittlung im Sinne eines Lehrer-Schüler-Verhältnisses. Noch immer berichten Coaches, sie müssten zuweilen Aufklärungsarbeit hinsichtlich der Frage leisten, was Coaching im Kern ist. Formulierungen wie die zitierte werden ihnen dabei nicht helfen.

**David Ebermann**

Coaching-Magazin

redaktion@coaching-magazin.de

### Literatur

- » **De Meuse, Kenneth P.; Dai, Guangrong & Lee, Robert J. (2009)**. Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2, S. 117–134.
- » **Ebert, Vince (2018)**. Warum Coaching oft nicht funktioniert. *Handelsblatt, online*. Abgerufen am 15.05.2019: [www.handelsblatt.com/arts\\_und\\_style/lifestyle/wirtschaftsbeschleuniger/der-wirtschaftsbeschleuniger-warum-coaching-oft-nicht-funktioniert/22883574.html](http://www.handelsblatt.com/arts_und_style/lifestyle/wirtschaftsbeschleuniger/der-wirtschaftsbeschleuniger-warum-coaching-oft-nicht-funktioniert/22883574.html).
- » **Graßmann, Carolin; Schölmerich, Franziska & Schermuly, Carsten C. (2019)**. The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, Februar.
- » **Jones, Rebecca J.; Woods, Stephen A. & Guillaume, Yves R. F. (2015)**. The effectiveness of workplace coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 2, S. 249–277.
- » **Kotte, Silja; Hinn, Denise; Oellerich, Katrin & Möller, Heidi (2018)**. Stand der Coachingforschung: Ergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. In Siegfried Greif, Heidi Möller & Wolfgang Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 553–562), Heidelberg: Springer.
- » **Lindart, Marc (2015)**. *Was macht Coaching wirksam? Eine qualitative Studie zu Wirkfaktoren in Coachingprozessen am Beispiel des hypnosystemischen Ansatzes auf Grundlage einer systematischen Übersicht*. Inaugural-Dissertation an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- » **Sonesh, Shirley C.; Coultas, Chris W.; Lacerenza, Christina N.; Marlow, Shannon L.; Benishek, Lauren E. & Salas, Eduardo (2015)**. The power of coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2, S. 73–95.
- » **Theeboom, Tim; Beersma, Bianca & van Vianen, Annelies E. (2014)**. Does coaching Work? *The Journal of Positive Psychology*, 1, S. 1–18.
- » **Theeboom, Tim; Beersma, Bianca & van Vianen, Annelies E. (2013)**. *Does coaching Work? A summary for the International Coach Federation*.
- » **Thorborg, Heiner (2019)**. Der Gang zum Menschenverbesserer. *manager magazin, online*. Abgerufen am 15.05.2019: [www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/coaching-die-branche-lebt-vom-unaufloeslichen-konflikt-der-arbeitgeber-a-1266829.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/coaching-die-branche-lebt-vom-unaufloeslichen-konflikt-der-arbeitgeber-a-1266829.html).
- » **Voigt, Claudia (2019)**. Coaching-Kultur. Menschen verwandeln sich in Schmalspur-Persönlichkeiten. *Karriere SPIEGEL, online*. Abgerufen am 15.05.2019: [www.spiegel.de/karriere/coaching-kultur-menschen-verwandeln-sich-in-schmalspur-persoenlichkeiten-a-1263486.html](http://www.spiegel.de/karriere/coaching-kultur-menschen-verwandeln-sich-in-schmalspur-persoenlichkeiten-a-1263486.html).
- » **Wegener, Robert (2019)**. *Bedeutsame Momente im Coaching*. Wiesbaden: Springer.



## Chancen und Grenzen von Online-Coaching

Eine Studie zu digitalen Kompetenzen und ihrer Wirksamkeit

*Von Dr. Johanna Friesenhahn & Miles Taylor*

*Angebote wie Online-Coaching gehören mittlerweile zum Alltag. Zumal dessen Vorteile auf der Hand liegen: örtliche und zeitliche Flexibilität sowie ein gewisser Grad an Anonymität, wenn man z.B. nur schriftlich via Chat oder E-Mail kommuniziert. Letzteres zeigt aber auch die Probleme eines digitalen Coachings, zumal die Beziehung zwischen Coach und Klient eine zentrale Rolle für die Wirksamkeit des Coachings spielt. Die hier vorgestellte Studie befasst sich mit der Frage, ob und wie eine „digitale Kompetenz“ des Coachs die „asynchrone“ Beziehung im Rahmen eines Online-Coachings beeinflussen kann.*

Die Auswirkungen des digitalen Zeitalters haben längst auch die Coaching-Praxis erfasst. Diverse Formen und Anwendungsarten des Online-Coachings haben den Coaching-Markt erreicht und differenzieren sich zunehmend. Trotzdem spielen nach wie vor die Kommunikation und eine vertrauensvolle, gegenseitige Beziehung zwischen Coach und Klient – unabhängig vom Setting – eine zentrale Rolle für die Wirksamkeit von Coaching. Durch die hier vorgestellte Studie werden in diesem Kontext spezifische Herausforderungen der Kommunikation im digitalen Coaching beleuchtet.

### Formen von Online-Coaching

Online-Coaching wird auch unter synonymen Begriffen wie E-Coaching, Tele-Coaching oder virtuelles Coaching als eine Form von Coaching verstanden, die sich vom Präsenz-Coaching hinsichtlich der Methodik und Durchführung unterscheidet. Sie wird entweder ausschließlich oder teilweise („Blended-Ansatz“) online durchgeführt (Geißler, 2008). Die Kommunikation kann synchron oder asynchron erfolgen. Hinsichtlich der Art des Mediums im Online-Coaching wird zwischen Video-, Telefon-, Chat- oder E-Mail-Coaching unterschieden (Ribbers & Waringa, 2015). Online-Coaching ermöglicht somit eine breitgefächerte Ergänzung zum Präsenz-Coaching, indem eine große räumliche sowie zeitliche Flexibilität bei der Organisation und Durchführung der Coaching-Sitzungen für (Online-)Coach und Klient ermöglicht wird.

### Vor- und Nachteile von Online-Coaching

Die bedeutendsten Vorteile des Online-Coachings sind offensichtlich: Erstens erspart die *örtliche und zeitliche Flexibilität* teure Anfahrtswege und Arbeitsausfälle bei Unternehmen sowie Klienten. Zweitens lässt die Verschriftlichung von E-Mail-Nachrichten eine *Archivierung der Inhalte* des Online-Coachings zu. Außerdem ermöglicht die asynchrone Natur der Online-Kommunikation einen höheren Grad an *Autonomie für den Klienten*, der damit

den zeitlichen Verlauf des Kommunikationsprozesses selbst steuern und seinen Bedarf anpassen kann. Es gibt derzeit eine Fülle von Interventionsmöglichkeiten und eine Vielfalt an Online-Coaching-Methoden und -Plattformen. Der Aspekt der *Anonymität* erweist sich ebenso als Vorteil (Lippmann, 2013). Dadurch kann Online-Coaching introvertierten Klienten helfen, sich leichter für das Coaching zu öffnen.

Allerdings wird gerade die Anonymität im Online-Setting von Klienten *in manchen Situationen auch als weniger positiv bewertet*. Es fehlen in Settings ohne Video die nonverbalen Kommunikationskanäle, die vor allem für den emotionalen Ausdruck wichtig sind. Online-Coaching-Sitzungen können von Klienten somit als weniger persönlich erlebt werden, da die Gestik und Mimik des Gegenübers nicht richtig gedeutet werden. Der Aufbau einer Vertrauensbasis, besonders bei heiklen oder emotional intensiven Themen des Klienten, kann im Online-Setting erschwert werden. Die Datensicherheit und das Versenden von verschlüsselten Nachrichten im Coaching-Prozess stellen weitere Herausforderungen an Online-Coaching dar. Um diese Nachteile aufzuwiegen, benötigt man daher *zusätzliche Kompetenzen*.

### Digitale Kompetenzen von Online-Coaches

Professionelles Online-Coaching muss vor allem heutigen Standards des Datenschutzes und der Datensicherheit genügen. Kompetente Coaches sollten sichere und benutzerfreundliche Coaching-Plattformen mit verschlüsselten Datenübertragungen verwenden (Ribbers & Waringa, 2015). Ein aktueller Wissensstand im Bereich Systemtechnik bei IT und bei Internetanwendungen ist notwendig. Ferner sind die Kenntnis sowie das Einhalten von Sicherheitsstandards virtueller Beratung für den Coach unabdingbar. Diese lassen sich beispielsweise durch integrierte Statistiktools mit Klientenverwaltung ermöglichen, wobei den Klienten die Wahl gegeben werden sollte, freiwillig Daten zu ihrer Person preiszugeben (Schweiger, 2010). Des Weiteren sollten die Klienten darüber informiert werden, was ge-

nau mit ihren Daten passiert und zu welchen Zwecken diese erhoben und ausgewertet werden. Hinsichtlich der Kommunikationskompetenz von Online-Coaches müssen diese die Nuancen der emotionalen Befindlichkeit des Klienten auch online wahrnehmen und zum Teil schriftlich ausdrücken können. Findet Coaching im Online-Setting statt, wird daher die Kompetenz des Coachs zur Synchronisation – also der Kommunikation auf einer Wellenlänge – speziell gefordert (Friesenhahn, 2017).

### Synchronisation im Online-Coaching

Nonverbal werden für die Synchronisation wichtige Informationen überwiegend unbewusst gesendet, z.B. räumliche Distanz, Blickverhalten, das den Gesprächsfluss moderiert, oder unterstützende Gesten. Was das konkret für die jeweiligen Faktoren von Synchronisation (ausführlich in Friesenhahn, 2019) bedeutet, wird im Folgenden skizziert:

#### Emotionale Stabilität

Emotionale Stabilität, also das Gefühl von Vertrauen und einem sicheren Rahmen, wird in der direkten Interaktion stark körpersprachlich ausgedrückt. Es entstehen Momente, in denen nichts gesagt werden muss und dennoch spüren beide die gedankliche Verarbeitung und Reflexion von Coaching-Inhalten. In videobasierten Settings kann dies ebenfalls gelingen.

#### Empathisches Gespür

Auch dieser Faktor wird im direkten Miteinander maßgeblich von nonverbalen Mikroausdrücken sowie der Intuition des Coachs beeinflusst. Die Verwendung von Emojis soll die fehlende Körpersprache in Texten ergänzen. Hierbei ist der Interpretationsspielraum jedoch groß und der eigene Stil unterschiedlich. Im Sinne der Synchronisation gehört dieser Aspekt auch zum Faktor der passenden Interventionen, d.h., die Art der Nutzung von Emojis sollte sich dem Gebrauch des Klienten anpassen. Sobald der direkte Kanal fehlt, um empathisch in die Gefühlswelt des Klienten

einsteigen, wird die bewusste, schriftliche Kommunikation über Emotionen wichtiger. Der Klient sollte daher zur emotionalen Selbstreflexion angeregt werden, um eine Arbeit auf emotionaler Ebene zu ermöglichen. Da hier das direkte Feedback durch die Reaktion des Klienten auch für den Coach fehlt, macht es Sinn, mit solchen Aufgaben vorher bereits Erfahrungen im Präsenz-Coaching gemacht zu haben (Lippmann, 2013).

### Aufnahmebereitschaft

Mit Aufnahmebereitschaft ist prinzipiell die gegenseitige Offenheit für Themen und Inhalte im Coaching gemeint (Friesenhahn, 2017). Die Öffnung bezieht sich im digitalen Setting allerdings auch im weiteren Sinne auf die Bereitschaft für das Setting. Sind Vorlieben für Tools bekannt (oder Abneigungen), sollte das berücksichtigt werden. Auch technische Aspekte wie die Gewährung von Datenschutz und -sicherheit der Klienten bei der Speicherung und Verarbeitung ihrer Daten, beeinflussen die Aufnahmebereitschaft enorm.

### Verarbeitungstiefe

Die Verarbeitungstiefe, also die Intensität, mit der ein Coaching-Thema bearbeitet wird, ist ein zentraler Aspekt für die Wirksamkeit eines Coachings. Der Klient darf nicht das Gefühl bekommen, vom Coach in eine Lösungsrichtung gedrängt zu werden, sondern sollte in seinem Tempo begleitet werden (Friesenhahn, 2017). Gerade textbasierte Selbstreflexionsaufgaben spiegeln den Stand der Verarbeitungstiefe deutlich wider und fördern gleichzeitig die weitere Selbstreflexion (z.B. durch Tagebücher). Außerdem sind auch die Zeiten zwischen den Coaching-Sitzungen wichtig für die Verarbeitungstiefe. Gerade durch digitale Tools können z.B. kurze Impulse zwischen den Sitzungen gegeben werden, damit der Klient an seinem Thema dranbleibt. Eine automatisierte Mail oder Erinnerung per App hält das Coaching-Thema im Bewusstsein des Klienten.

Im Online-Coaching mit Avataren oder per Chat kann der Klient anonym bleiben. Dies

kann die Hemmschwelle für die Ansprache von persönlichen, vielleicht als peinlich eingeschätzten Themen mindern. Andererseits kann genau dieses Gefühl der Anonymität auch zu einer mangelnden Aufnahmebereitschaft führen, da man ja nur eine Rolle spielt.

### Passung der Intervention

Die Passung der Intervention meint die flexible und bedürfnisgerechte Nutzung von Tools, Methoden, Techniken und Sprache. Als Coach gilt es, ein Gespür dafür zu haben, welches Setting für den Klienten Sinn macht. Die professionelle Kreativität ist bei der Übersetzung von Coaching-Techniken aus dem Face-to-Face-Setting in die Online-Welt gefragt. Der technische Fortschritt macht inzwischen vieles möglich – von der Aufstellungsarbeit über Arbeit mit Bildern bis hin zum gemütlichen Beisammensein am Lagerfeuer. Doch nur weil es geht, muss es nicht getan werden. Interventionen sollten immer so gewählt werden, dass diese für den Klienten verstehbar und hilfreich sind. Wie bereits erwähnt, gewinnt schriftliche Kommunikation je nach Setting auch an Bedeutung und damit ebenso die Schreibkompetenzen seitens des Coachs (Ribbers & Waringa, 2015). Die technischen Kompetenzen von Coach und Klient kommen als Einflussvariable hinzu. Dabei kann eine nicht funktionierende Technik oder mangelnde Internetverbindung den Prozess erheblich stören. Gleichzeitig kann auch Stress entstehen, wenn keine Klarheit über den Modus der Zusammenarbeit besteht, sondern implizit Erwartungen nach ständiger und sofortiger Erreichbarkeit im Raum stehen.

Insgesamt wird deutlich, dass eine gelingende Synchronisation im Online-Coaching nicht gänzlich anders vonstattengeht, doch dass einige Aspekte besonderer Berücksichtigung bedürfen. Dafür benötigt man *nicht nur emotionale Kompetenz, sondern vermehrt eine digitale*, um auch online entsprechend sensibel und gewahr für den komplexen Prozess der Synchronisation zu sein. Inwiefern diese „digitale Fitness“ praktisch die Wirksamkeit von Online-Coaching berührt und welche

weiteren Chancen und Grenzen die Praxis des Online-Coachings beeinflussen, explorierte die im Folgenden dargestellte Studie.

## Studienaufbau

Die hier vorgestellte Studie hatte zum Ziel, unterschiedliche Merkmale, Anwendungsformen und Wirkungen des Phänomens Online-Coaching mit Bezug zur Digitalisierung näher zu untersuchen. Die Erfassung der empirischen Daten erfolgte zwischen März und Mai 2018. Es wurden insgesamt fünf Coaches in Form eines leitfadengestützten und teilstrukturierten Interviews entweder persönlich oder über eine Online-Coaching-Umgebung befragt. Die Coaches wurden ausschließlich über das Netzwerk XING akquiriert. Die ausgewählten Coaches nutzen unterschiedliche Umgebungen in ihrer Praxis (z.B. Skype, CAI-World, aber auch klassische E-Mail-Provider).

Für die Datenanalyse wurden digitalisierte Audioaufnahmen der Interviews mit einer anschließenden schriftlichen Transkription verwendet. Da das Forschungsinteresse sensible und vertrauliche Themen beinhaltet, die einer detaillierten Exploration bedürfen, bevor sie an großen Fallzahlen validiert werden können, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Durch die Typenbildung der qualitativen Sozialforschung (Lamnek & Krel, 2016) kommen die Untersuchungsteilnehmer selbst zu Wort. Dies garantiert zwar keine statistische Repräsentativität, doch eine intensive Betrachtung der untersuchten Fälle.

## Studienergebnisse

Das Untersuchungsdesign nutzte das Verfahren der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), durch das einzelne Untersuchungseinheiten hinsichtlich relevanter Unterschiede oder Übereinstimmungen verglichen wurden. Hierbei wurden die fünf Einzelfälle analysiert, rekonstruiert und miteinander vergleichend in Beziehung gesetzt. Zusammenfassend können folgende Erkenntnisse herausgefiltert werden.

## Die Überwindung von Distanz im Online-Coaching

Man könnte vermuten, dass durch die räumliche und zeitliche Trennung von Coach und Klient Online-Coaching weniger effektiv verläuft als das Präsenz-Coaching. Ebenso soll

Anonymität sowie das Fehlen von nonverbalen Kommunikationselementen den Aufbau von Nähe und Vertrauen erschweren (Lippmann, 2013). Beide Annahmen konnten jedoch in den untersuchten Fällen *nicht* bestätigt werden. Der Aufbau einer von Vertrauen geprägten Beziehung sowie die Herstellung von Nähe

wurden online nicht als schwierig von den befragten Coaches wahrgenommen, es sei denn, es handelte sich um *hoch emotionale Themen*, bei denen der Klient den persönlichen Kontakt bevorzugte. Ein Coach berichtete davon, dass insbesondere der Aspekt der Visualisierung über Video-Chat zum Vertrauensaufbau beim Klienten beigetragen habe. Auf der anderen Seite hatte Distanz, gerade in der schriftlichen Kommunikation, den Effekt, den Klienten stärker zu öffnen, da dieser sich im anonymen Raum geschützter fühlen konnte. Dies spricht für die Möglichkeit, Verarbeitungstiefe und Aufnahmebereitschaft – wie oben skizziert – gezielt zu fördern.

# ONLINE- COACHING

## VOR- UND NACHTEILE



Örtliche & zeitliche Flexibilität bei Planung & Durchführung der Coaching-Sitzungen



Archivierung von verschriftlichten Nachrichten & Fortschritten im Prozess



Verstärkte Autonomie des Klienten durch bessere Selbststeuerung des zeitlichen Coaching-Verlaufs



Anonymität des Online-Settings kann Klienten Sicherheitsgefühl bezüglich der Öffnung für den Prozess geben



Gewährleistung einer sicheren Datenübertragung, wenn der Kommunikationsaustausch verschlüsselt wird



Bei sehr emotionalen Themen weniger geeignet, da der Klient den persönlichen Kontakt zum Coach sucht



Nicht für Berufsanfänger im Coaching geeignet, da Online-Kommunikation Erfahrung benötigt



Mögliche inhaltliche Missinterpretation beim Nachrichtenaustausch als Folge der Kanalreduktion



Risiken des Datenmissbrauchs & Verletzung von Datenschutz durch fehlerhafte Nutzung der Online-Coaching-Plattformen

### Online-Coaching stiftet Vertrauen und fördert Beziehungen

Eine weitere Vorannahme der Studie konzentrierte sich auf den Aspekt, dass Online-Coaching als wenig persönlich erlebt wird und dass Vertrauen sowie wirksame Beziehungen sich schwieriger online realisieren lassen. Dies konnte allerdings ebenfalls durch die Studienergebnisse *nicht* bestätigt werden. Um eine sinnvolle Online-Beziehung zu gestalten, waren die befragten Coaches sich einig, dass Empathie, Offenheit, Ehrlichkeit, ein aktives Nachfragen und Zuhören, gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen zum Coach und die Freiwilligkeit des Klienten zur Teilnahme am Coaching als erfolgsversprechende Kriterien anzusehen sind. Diese unterscheiden sich insofern nicht von den Faktoren der emotionalen Stabilität. Es wurde auch berichtet, dass der Einsatz der Stimme beim Coach wichtig ist, um Defizite bei der nonverbalen Kommunikation auszugleichen, was vor allem für das empathische Gespür von Bedeutung ist.

### Zusatzqualifikation für Online-Coaching

Die Kompetenzen von Online-Coaches und Coaches im Präsenz-Setting unterscheiden sich auf den ersten Blick kaum. Als fachliche Kompetenzen werden eine fundierte Fachausbildung, eine methodische Vielfalt, Prozesskompetenz sowie Kundenorientierung benannt. Allerdings verfügen die hier unter-

suchten Coaches über unterschiedliche Qualifikationen im Online-Coaching. Diese sollten Kompetenzen vermitteln wie: *professioneller Schreibstil*, sehr gutes *schriftliches Ausdrucksvermögen* sowie die oben erläuterten *digitalen Kompetenzen* inklusive des Umgangs mit der Technik. Auf der sozialen Ebene zählen für die Befragten Werte wie Empathie und Einfühlungsvermögen, Offenheit, Ehrlichkeit und Wertschätzung gegenüber dem Klienten – und damit ebenso Aspekte der Synchronisation.

### Visualisierung und Text als zentrale Elemente

Der positive Effekt der Visualisierung in Bezug auf die Inhalte und Methoden, die beim Online-Coaching eingesetzt werden, wurde immer wieder von allen befragten Coaches aufgegriffen. Beim Coaching ohne visuelle Darstellungsmöglichkeit wurde die Schriftform der mündlichen Form vorgezogen. Durch den Einsatz von inzwischen technisch und qualitativ hochentwickelten Coaching-Plattformen sind Online-Coaches imstande, den Klienten hochwertige Lern- und

Erfahrungsräume zu bieten, um nachhaltige Coaching-Ergebnisse zu erzielen.

### Ausblick

Insgesamt wird deutlich, dass die Vielfalt an möglichen Online-Coaching-Szenarien noch keine einheitliche Idee und Konzeption von Online-Coaching möglich macht. Zukünftige Forschungen sollten die hier skizzierten Hinweise an größeren Fallstudien untersuchen. Außerdem wäre es sinnvoll, international vergleichende Studien durchzuführen, um Angebote, Prozesse, Techniken und Aspekte der Benutzerfreundlichkeit im Online-Coaching systematisch zu untersuchen. Ebenso fehlt bisher eine Übersicht des Weiterbildungsmarkts und der Zertifizierungsmöglichkeiten

für das Online-Setting. Entsprechend sind Chancen und Gefahren jeweils fallspezifisch zu bewerten. Doch mit der entsprechenden Sensibilität für das veränderte Setting können die meisten Interventionen aus dem Präsenz-Coaching zwischenzeitlich auch online umgesetzt werden. Die Nutzung ist dabei auch eine Frage der Zielgruppe und technischen Verfügbarkeit. Aufgrund der dargestellten Vorteile und empirischen Ergebnisse ist letztendlich auch an die Motivation der Coaches zu appellieren, die eigene Coaching-Methodik digital weiterzudenken. Digitalisierung ist ein Trend, der weiterhin großen Einfluss auf die Coaching-Praxis haben wird. Daher kann das Potenzial durch eine entsprechende *Sensibilität für die Synchronisation* und die *Weiterentwicklung der persönlichen digitalen Fitness* genutzt werden.

### Literatur

- » **Friesenhahn, Johanna (2019)**. Synchronisation im Coaching-Prozess. *Coaching-Magazin*, 1, S. 26–31.
- » **Friesenhahn, Johanna (2017)**. *Kommunikation als Basis wirkungsvollen Führungskräfte-Coachings*. Wiesbaden: Springer.
- » **Geißler, Harald (2008)**. *E-Coaching*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- » **Lamnek, Siegfried & Krel, Claudia (2016)**. *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- » **Lippmann, Eric (2013)**. *Coaching*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- » **Mayring, Philipp (2015)**. *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- » **Ribbers, Anne & Waringa, Alexander (2015)**. *E-Coaching*. London: Routledge.

### Die Autoren



Foto: Timo Hecht, Fotostudio Thomas

Dr. Johanna Friesenhahn, M.A. ist selbstständig als Coach und Trainerin tätig sowie Partnerin bei Sentru Leadership GmbH. Sie promovierte an der Universität Heidelberg über wirkungsvolle Kommunikation im Führungskräfte-Coaching. Nun verknüpft sie ihre theoretische Expertise mit praktischen Anliegen und unterstützt ihre Klienten darin, beruflich genau das zu tun, was sie lieben.  
[www.johanna-friesenhahn.com](http://www.johanna-friesenhahn.com)



Foto: Meike Engel Fotografie

Miles Taylor, M.A. ist als Dozent in der Erwachsenenbildung tätig. Er absolvierte ein Studium des höheren Lehramtes an der Ruhr-Universität in Bochum und zusätzlich ein postgraduales Studium der Erwachsenenbildung an der Technischen Universität in Kaiserslautern. Seine fortlaufenden Interessen beschäftigen sich mit den Themenbereichen der Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. Die Studienergebnisse basieren auf seiner Masterarbeit.  
[miles.taylor@gmx.net](mailto:miles.taylor@gmx.net)



## Qualitätsmanagement im Business-Coaching

Eine generische Norm als Rahmen von Qualitätssicherung?

*Von Nicolas Ermrich*

*Jedes Coaching stellt einen individuellen Prozess dar. Jeder Coach bringt seinen eigenen Stil mit. Dennoch gibt es Qualitätskriterien, die bei der Erbringung der „Dienstleistung Business-Coaching“ von übergreifender Gültigkeit sind. Diese sollten Anbieter, wie der Autor des vorliegenden Beitrags findet, zum Aufbau eines extern geprüften Qualitätssicherungssystems heranziehen. Rahmengebende Anforderungen formuliert eine internationale Qualitätsmanagementnorm, mit der Qualitätssicherung objektiviert werden soll. Sie sei auf verschiedenste Dienstleistungen anwendbar. Auch auf Coaching?*



Business-Coaching ist zu mehr berufen als zur punktuellen Personalentwicklung oder zur „Wiederbelebung“ leistungsschwacher Mitarbeiter. Kluge Unternehmen haben erkannt, dass Business-Coaching eine zentrale Rolle in der menschlichen und kulturellen Weiterentwicklung der Firma spielt. Hoher Umsatz, zufriedene Kunden, Innovationen und innovative Produkte sind das Ergebnis von Menschen, die täglich Höchstleistung erbringen. Um dabei nicht in einen ungesunden Bereich, gleich ob physisch oder psychisch, zu kommen, braucht es ein adäquates Hilfsmittel zur Reflexion, Analyse und Lösung schwieriger beruflicher Situationen. Business-Coaching ist also auch ein Instrument, um die Leistungsträger erfolgreicher Unternehmen davor zu schützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verlieren, und sie dabei zu unterstützen, gesund zu bleiben. Coaching ist intensiv, sehr persönlich und häufig emotional. Allein diese drei Faktoren reichen aus, um genau hinzuschauen, welcher Coaching-Organisation die Klienten sich anvertrauen.

Steinke (2012, S. 113) betont im Kompendium des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC): Zum professionellen Handeln eines Coachs gehöre neben seiner „qualifizierten Beratungsleistung“ auch die „Sicherung und Entwicklung der Qualität seiner Dienstleistung und seines Unternehmens“. Dieser Artikel knüpft genau hier an und setzt sich mit der Frage auseinander, wie *Qualitätssicherung* im Business-Coaching in *nachvollziehbarer und nachweislicher* (weil zertifizierter) Art erbracht werden kann. Es wird nicht auf spezifische Methoden oder Fallbeispiele aus Coachings eingegangen. Es ist nicht im Sinne des Autors, Business-Coaching zu normieren oder auf andere Art und Weise in der Umsetzung einzuschränken. Stattdessen soll die *Rahmengestaltung von Qualitätssicherung* in den Fokus rücken.

### Definition des Qualitätsbegriffes

Wenn eine Person oder Organisation besondere und möglicherweise einzigartige Eigenschaften in der von ihr erbrachten Dienstleistung

sieht, so handelt es sich zuerst einmal um ein subjektives Qualitätsempfinden. Muss (oder will) eine Organisation ihre Fähigkeit darlegen, beständig Produkte und Dienstleistungen bereitstellen zu können, die – wie es die DIN EN ISO 9001:2015 vorsieht – die *Anforderungen der Kunden* und die zutreffenden *gesetzlichen und behördlichen Anforderungen* erfüllen, dann muss das dafür erforderliche Vorgehen *objektiviert und verifiziert* werden. Es darf also nicht dem Zufall überlassen werden, welche Einflüsse und Risiken zu berücksichtigen sind und wie mit diesen umzugehen ist. Das Ergebnis ist eine objektive und reproduzierbare Qualität, die sich als *die Güte aller Eigenschaften der Dienstleistung* definiert.

### DIN EN ISO 9001:2015

Bei der DIN EN ISO 9001:2015 handelt es sich um eine internationale Norm, die *Anforderungen an den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems* (QMS) vorgibt. Die Norm ist sowohl für die Entwicklung und Herstellung von Produkten als auch für Dienstleistungen konzipiert und ist generisch formuliert. Sie kann also für alle möglichen Dienstleistungen und Produkte angewendet werden. Bei näherer Betrachtung erkennt man, dass sie einen *systemischen Ansatz* verfolgt und nicht nur deswegen ideal für die Zertifizierung von Coaching-Dienstleistungen geeignet ist. Der systemische Ansatz kommt darin zum Ausdruck, dass alle Faktoren, die Einfluss auf die Dienstleistung (also auf das Business-Coaching) haben, in Betracht gezogen werden und die jeweilige Auswirkung auf die Qualität bewertet werden muss. Ist ein negativer Einfluss erkennbar, müssen Gegenmaßnahmen definiert werden.

Gutes Coaching fängt mit guten Prozessen an. Die Norm ist der *äußere Rahmen*, in dem der Coaching-Gesamtprozess inklusive der einzelnen Coaching-Sitzungen eingebettet ist. Sie ersetzt aber beispielsweise nicht die Voraussetzung, dass Coaching überhaupt nur gelingen kann, wenn die Chemie zwischen dem Coach und dem Klienten stimmt. Vom äußeren Rahmen ins Innere gesehen wird es

immer persönlicher. Während der Auftragsklärungsprozess und ein Kennenlerngespräch zwischen dem Coach und dem Klienten noch mit Checklisten gesteuert werden können, ist dies innerhalb einer Coaching-Sitzung nicht mehr möglich. Denn eine der Stärken guten Coachings ist es, auf die Problemstellung und die Bedürfnisse des Klienten individuell eingehen zu können. Hier würde die Begrenzung der Möglichkeiten durch die Vorgaben einer Liste kontraproduktiv wirken. Nach Abschluss der Sitzung ist es hingegen wieder sinnvoll, die Evaluation mittels eines strukturierten Prozesses durchzuführen.

Bereits 2008 wurde mit der vom Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN) veröffentlichten „Public Available Specification“ (PAS) 1029:2008-06 der Versuch unternommen, Einzel-Coaching und die erforderlichen Kompetenzen eines Coachs zu standardisieren. Die Veröffentlichung der PAS erfolgte nach dem sogenannten „DIN SPEC“-Verfahren. Dieses Verfahren ist vergleichsweise schnell durchführbar und kann von jedem initiiert werden (DIN, 2019 a). Der Hauptunterschied zwischen einer DIN NORM und einer DIN SPEC ist, dass bei der DIN SPEC keine Konsenspflicht während der Entstehung des Inhalts besteht. Eine DIN NORM hingegen ist das Ergebnis nationaler, europäischer oder internationaler Normungsarbeit mit Konsenspflicht (DIN, 2019 b). Die Zertifizierung von Coaching gemäß der PAS 1029:2008-06 wurde in 2010 eingestellt und die erteilten Zertifikate verlieren ihre Bedeutung mit Ablauf des Gültigkeitsdatums. Ein von Anfang an geäußertes Kritikpunkt lautete, dass die PAS das Ergebnis von Abstimmungen zwischen einer sehr kleinen Zahl von Coaching-Anbietern war. Die nicht befragten Anbieter fühlten sich nicht durch die PAS repräsentiert und haben sie deshalb nicht akzeptiert. Kritisch muss diese Art der Zertifizierung auch deswegen gesehen werden, weil die Einsendung einer Konformitätserklärung und die Begleichung einer Rechnung ausreichen, um ein entsprechendes Zertifikat zu erhalten. Eine detaillierte Auditierung des Coaching-Anbieters durch eine unabhängige Organisation fand nicht statt.

Die Zertifizierung eines Coaching-Dienstleisters nach DIN EN ISO 9001:2015 ist hingegen mit erheblichem Aufwand (und Kosten) verbunden. Die Erteilung des Zertifikats erfolgt nach Bestehen eines standardisierten *zweistufigen Audits*, das durch einen akkreditierten externen Auditor durchgeführt wird. Während eines internen und eines externen Audits muss nachgewiesen werden, dass das QMS in Form der geforderten Dokumentationen umgesetzt wurde und dass die Festlegungen im Unternehmen durchgehend gelebt werden. In regelmäßigen Abständen muss eine Re-Zertifizierung erfolgen. Damit bietet die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2015 Auftraggebern, Klienten und Coaches die Sicherheit, dass das zertifizierte Unternehmen die Qualität seiner Leistung objektiv sicherstellt, kontinuierlich weiterführt und verbessert. Gleichzeitig handelt es sich *nicht* um eine coaching-spezifische Zertifizierung, sondern um eine Zertifizierung gemäß

eines weltweit einheitlichen Industriestandards.

#### **Die Unmöglichkeit, sich selbst zu überprüfen**

Der Autor schreibt den geeigneten Lesern zu, dass sie hohe moralische und ethische Ansprüche an ihre Coachings setzen, und nimmt dies im weiteren Verlauf des Artikels durchgehend an. Sogenannte schwarze Schafe gibt es dennoch in jeder Branche und in jedem Berufszweig. Davor schützen weder Zertifizierungen noch anspruchsvolle Aus- und Weiterbildungen. Die Entscheidung, wie das eigene Handwerk ausgeübt wird und welches Geschäftsgebaren sich im akzeptablen Bereich befindet, muss jedes Unternehmen und jede Einzelperson für sich definieren. Deshalb ist es unabdingbar, dass die Geschäftsführung eines Coaching-Dienstleisters sich über ihre Haltung klar wird,

diese offen gegenüber den Mitarbeitenden kommuniziert und so als Vorbild wirkt.

Der Wunsch nach einer Zertifizierung der Organisation nach DIN EN ISO 9001:2015 muss also von innen, von der Geschäftsführung, kommen. Ist eine Maßnahme nicht intrinsisch motiviert, so ist zu befürchten, dass sie eine kurze Lebensdauer hat und halbherzig umgesetzt wird. Die Zertifizierung hat nicht zum Ziel, ein Zertifikat hervorzubringen. Vielmehr soll die eigene Organisation kritisch hinterfragt und darauf ausgerichtet werden, die *Bedürfnisse der Kunden und Klienten* zu erfüllen, die *Weiterbildung der Mitarbeitenden* zu strukturieren, *Anforderungen von dritten Parteien* (z.B. Coaching-Verbände, gesetzliche Regelungen, Markterfordernisse) und vor allem *Feedback aus allen Richtungen* zu berücksichtigen, *risiko- und chancenorientiert* zu denken und vieles mehr. Ein klares Bekenntnis zur Zertifizierung und zu allen sich

Qualität hat  
ihren Ort.

DCV.

DCV Deutscher  
Coaching  
Verband e.V.



daraus ergebenden Erfordernissen ist deshalb unabdingbar. Die Norm verlangt in Kapitel 5: „Die oberste Leitung muss in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem Führung und Verpflichtung zeigen.“ (DIN, 2015, S. 21) Sie konkretisiert diese Forderung im Anschluss in zehn allgemeingültigen Punkten – bezüglich der Kundenorientierung, der Qualitätspolitik sowie der Rollen und Befugnisse in der Organisation. Führung und Verpflichtung bedeuten in diesem Zusammenhang nichts anderes, als dass die Geschäftsführung voll und ganz dahinterstehen muss. Das Thema kann nicht delegiert werden. Im internen und spätestens im externen Audit werden Auditoren merken, ob die Geschäftsführung sich selbst zur Umsetzung und Einhaltung des QMS verpflichtet hat. Wenn das nicht der Fall ist, ist die gesamte Zertifizierung gefährdet.

#### **Externes Audit als zwingende Notwendigkeit**

Nur Münchhausen hat es bisher geschafft, sich an den eigenen Haaren aus dem Sumpf zu ziehen. Alle anderen brauchen dafür externe Hilfe. So ist es nur zu menschlich, dass man das selbst produzierte Werk nicht auch selbst bewerten kann – wer würde sich eine schlechte Note geben? Es ist eine große Chance für jede Organisation, wenn ein externes Audit ins Haus steht. Wer intrinsisch motiviert entschieden hat, sich zertifizieren zu lassen oder eine Re-Zertifizierung durchzuführen, wird sich darauf freuen. Seriöse Business-Coaches bewerten Supervision als sehr wichtig für die eigene Arbeit. Ein Audit ist in diesem Sinne eine Art *Supervision für die Organisation*: Ein Sachverhalt wird von einem unbeteiligten Dritten hinterfragt und mit den Verantwortlichen durchgesprochen. Qualität im Business-Coaching kann nur versprochen, wer belegen kann, auf welchem Weg sie entstanden ist und gegenüber welchem Maßstab sich dies messen lässt. Es reicht nicht aus, sich auf Ethik-Richtlinien eines Coaching-Verbandes zu beziehen. Diese Richtlinien müssen *fester Bestandteil der Qualitätspolitik* sein und damit die Basis für alle Entscheidungen im Unternehmen. Die Unabhängigkeit des Auditors gewährleistet

die Vergleichbarkeit des eigenen mit anderen Unternehmen, die sich auf Basis derselben Norm haben zertifizieren lassen. So erreicht ein Anbieter für Business-Coaching dasselbe Prozess-Niveau wie tausende etablierte Industrieunternehmen, die nach DIN EN ISO 9001:2015 zertifiziert sind, und spielt damit aus Sicht eines Auftraggebers in derselben Liga.

#### **Kontext der Organisation**

Coaches können mit Sicherheit alle Ethik-Richtlinien der einschlägigen Coaching-Verbände im Schlaf aufsagen. Interessanterweise ist man sich in der Coaching-Branche über eben diese Richtlinien ziemlich einig. Zumindest haben sich im Roundtable der Coachingverbände (RTC) Vertreter aus Berufs- und Fachverbänden auf einen, wenn auch kleinsten, gemeinsamen Nenner geeinigt. Der RTC stellt damit einen „Kontext“ des Unternehmens (sprich: des Business-Coaching-Dienstleisters) dar – ebenso wie die vielen Coaching-Verbände, der Gesetzgeber, die Auftraggeber, Klienten und sogar die Coaches, die für den Business-Coaching-Dienstleister tätig sind. Den Kontext des Unternehmens zu kennen, verlangt die Norm in Kapitel 4 (Verstehen der Organisation und ihres Kontextes): „Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen, die für ihren Zweck und ihre strategische Ausrichtung relevant sind und sich auf ihre Fähigkeit auswirken, die beabsichtigten Ergebnisse ihres Qualitätsmanagementsystems zu erreichen.“ (DIN, 2015, S. 18) Somit ist Ethik eines der Themen, mit dem sich das Unternehmen und damit seine Geschäftsleitung intensiv befassen müssen. Es muss festgelegt werden, welche Werte gelten sollen und wie diese den Mitarbeitenden vermittelt werden. Ethik als herausragendes Merkmal im Business-Coaching hat in der Norm denselben Stellenwert wie alle anderen externen und internen Einflüsse (Themen) der Organisation. Unter Anmerkung 2 schreibt die Norm vor: „Das Verständnis über den externen Kontext kann durch Betrachten von Themen gefördert werden, die sich aus dem gesetzlichen, technischen, wettbewerblichen, marktbezogenen, kulturellen, sozialen oder wirtschaftlichen

Umfeld ergeben, ob international, national, regional oder lokal.“ (DIN, 2015, S. 18) Damit wird klar, wie weit der neue Horizont ist, mit dem sich der Business-Coaching-Dienstleister auseinandersetzen muss.

#### **Von der Kundenanforderung zur Kundenzufriedenheit**

Auch intern nimmt der durch die Norm geforderte Horizont viel Platz ein. Ein QMS nach DIN EN ISO 9001:2015 soll dazu verhelfen, dass der Weg von der Kundenanforderung zur Kundenzufriedenheit kein Zufall ist. Dafür muss der Business-Coaching-Dienstleister zunächst einmal festlegen, welche Anforderungen die Kunden überhaupt haben und was davon auf welche Art erfüllt werden soll. Das Ergebnis sind *Qualitätsziele* „für relevante Funktionen, Ebenen und Prozesse [...], die für das Qualitätsmanagementsystem benötigt werden“ (DIN, 2015, S. 24). Qualitätsziele sind nichts anderes als Key Performance Indikatoren (KPI), die *spezifisch, messbar, anwendbar, realistisch und terminiert* sein müssen (SMART). Wieder eine Analogie: Gutes Business-Coaching lebt nicht nur von einem guten Prozess, sondern auch von guten Zielen. Der Zieldefinition eines Coachings muss viel Raum gegeben werden, um möglichst schon zu Anfang des Prozesses Hinweise auf das Ziel hinter dem Ziel zu erhalten. Nicht wenigen Klienten ist schon allein damit ein Stück geholfen, dass sie ihre eigenen Ziele kennengelernt haben. Qualitätsziele für ein QMS zu definieren, ist nicht weniger trivial und gleichzeitig nicht weniger erhellend.

Wer das noch zu unspezifisch findet, sei an den Fragenkatalog für das interne Audit zur Erlangung der Zertifizierung verwiesen. Dort findet sich die Frage nach einem existierenden Kundenservice. Bei diesem Begriff denkt man sicher gleich an Themen wie Dauer von der ersten Anfrage bis zur Lösung, Dauer bis zur ersten Rückmeldung, Anzahl der offenen Anfragen, Anzahl der Anfragen, die auf eine Beantwortung warten, und viele mehr. Und schon sind die ersten Qualitätsziele gefunden, die leicht zu spezifizieren, zu messen, anzuwenden, realistisch

und terminierbar sind. Nun stellt sich nur noch die Frage: Wie kommuniziert man heute mit Kunden und hat man überhaupt die Möglichkeit, z.B. mit Hilfe eines Helpdesk-Systems die genannten Werte zu erheben und auszuwerten?

Insbesondere die Dienstleister, die über wenige oder keine festangestellten Coaches verfügen, müssen sicherstellen, dass die beauftragten externen Coaches qualitativ hochwertige Arbeit erbringen. Dafür müssen Anforderungen entwickelt werden, anhand derer die Qualität der extern beauftragten Coaches gemessen und bewertet werden kann. Beispielsweise erwartet die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) von ihren Mitgliedern regelmäßige Qualitätsgespräche, für die ein einheitlicher Fragebogen erstellt wurde. Der Fragebogen enthält verschiedene Qualitätsdimensionen (Strukturqualität, Prozessqualität, Konzeptqualität und Ergebnisqualität) mit entsprechenden Fragestellungen und Bewertungsmaßstäben (siehe auch Müller, 2018). Dieses Konzept kann gut in das eigene Qualitätsmanagementsystem integriert werden, um die Qualität externer und angestellter Coaches zu überprüfen.

### Die Not der Einzelunternehmer

Für Einzelunternehmer ist es sehr herausfordernd, ein Umfeld zu schaffen, das eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 erlaubt. Schon das Lesen einer Norm ist zuweilen mühevoll und es bedarf anfangs einiger Anstrengung, die Herangehensweise der Autoren der Norm zu übernehmen, um wie ein Qualitätsmanager zu denken. Aus eigener Erfahrung weiß der Autor, dass man schon einiges auf sich nehmen, voll und ganz dahinter stehen und einen langen Atem haben muss, um das Projekt einer Zertifizierung erfolgreich zu stemmen. Es lohnt sich aber spätestens dann, wenn der Fall eintritt, dass große Auftraggeber dazu übergehen, nur noch Dienstleister zu beauftragen, deren QMS zertifiziert ist. Warum sie dies tun sollten? Schon allein deswegen, weil das eigene QMS zertifiziert ist und man

das deshalb von seinen Dienstleistern ebenfalls verlangt. Mit Stand vom 31.12.2017 meldet die International Organization for Standardization (ISO), dass in Deutschland 64.658, in Europa 387.836 und weltweit 1.056.855 Unternehmen nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert sind (ISO, 2019).

### Zusammenschluss auf Augenhöhe

Der Autor geht davon aus, dass mittelfristig eine Konsolidierung des Coaching-Marktes erfolgen wird. Begründet ist dies in der weiteren Professionalisierung dieser Dienstleistung. Ein Business-Coach arbeitet mit Menschen häufig im emotionalen und sensiblen Bereich. Es werden Glaubenssätze betrachtet, Ängste und andere sehr persönliche Themen besprochen. Daraus lässt sich leicht die For-

derung ableiten, dass die *Qualität der Leistungserbringung* genauso *nachvollziehbar und gesichert* sein muss wie bei angrenzenden Berufsgruppen: den Ärzten, Psychotherapeuten und Heilpraktikern. Ist es also Aufgabe der Leistungserbringer innerhalb der Coaching-Branche, eine Lösung für diese Forderung zu finden und umzusetzen? Was aber, wenn außer dem Autor dieses Textes niemand diese Forderung äußern würde? Könnte dann nicht alles beim Alten bleiben? Kein Stress, wir machen einfach weiter wie bisher. Das ist keine Option, denn Business-Coaching als Profession ist erst am Anfang seiner Möglichkeiten und seiner Aufmerksamkeit. Es ist daher wichtig, gemeinsam daran zu arbeiten, Qualitätsstandards zu etablieren, die vergleichbar mit denen anderer Branchen und mit denen professioneller Auftraggeber im Coaching sind.

### Literatur

- » **DIN (2019 a).** *DIN SPEC: Heute Idee. Morgen Standard.* Abgerufen am 17.06.2019: [www.din.de/de/forschung-und-innovation/din-spec](http://www.din.de/de/forschung-und-innovation/din-spec).
- » **DIN (2019 b).** *DIN-Norm: Entstehung einer Norm.* Abgerufen am 17.06.2019: [www.din.de/de/ueber-normen-und-standards/din-norm](http://www.din.de/de/ueber-normen-und-standards/din-norm).
- » **DIN (2015).** *DIN EN ISO 9001:2015. Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen.* Berlin: DIN Deutsches Institut für Normung.
- » **ISO (2019).** *ISO Survey 2017.* Abgerufen am 23.06.2019: [www.iso.org/the-iso-survey.html](http://www.iso.org/the-iso-survey.html).
- » **Müller, Bernd M. (2018).** *Exzellent!* Abgerufen am 10.07.2019: [www.dgsv.de/wp-content/uploads/2018/12/Mueller\\_Abschlussarbeit\\_Exzellent.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2018/12/Mueller_Abschlussarbeit_Exzellent.pdf).
- » **Steinke, Ingo (2012).** *Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement.* In Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (S. 113–123), Osnabrück: DBVC.

### Der Autor



Foto: Stephanie Türck

Nicolas Ermrich hat seinen Fokus auf die Mitarbeitenden-Entwicklung gelegt. Mit Mut zu Komplexität und Tiefgang, Vertrauen und Offenheit schafft er Raum für Veränderung. Sein Handwerk hat er als Manager bei Bosch und Daimler TSS in der Medizintechnik und in IT- und softwarelastigen Bereichen gelernt. Das und seine Qualifikation als systemischer Business-Coach haben ihn dazu veranlasst, die Agentur für Business-Coaching GmbH in Stuttgart zu gründen und sich um die Freude am Leben und Arbeiten zu kümmern.

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

# Erfolgreiches Business-Coaching. Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche.

## Rezension von Thomas Webers

Das Publikum ist die viel versprechende Botschaft gewohnt: Coaching wirkt – und zwar positiv. Der Autor, Professor an der SRH Hochschule Berlin und dort Leiter des Studiengangs Internationale Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie, verfolgt mit dem Plural „Wirkungen“ im Untertitel eine differenzierende Sicht: Neben positiven kann es negative oder neutrale Wirkungen geben. Und neben beabsichtigten sind gleichfalls unbeabsichtigte Wirkungen möglich.

So wird der Sinn wissenschaftlicher Arbeit unmittelbar einsichtig: Scheinbar plausible, aber bislang unhinterfragte Behauptungen werden in Frage gestellt und untersucht. Es ergeben sich so sechs Wirkungsklassen. Neben dem intendierten – und gerne berichteten – positiven Effekt werden Missbrauch (intendierter negativer Effekt) und Boykott („geschickte“ Klienten sabotieren das Coaching; kein Effekt) sowie positive und negative nicht intendierte Nebenwirkungen und Misserfolg (Ziele werden nicht erreicht) sichtbar.

Nach einer kurzen und kurzweilig zu lesenden Einführung in die Coaching-Forschung und in professionelle Evaluationsansätze widmet sich Schermuly den entdeckten Wirkungsklassen und stellt die Ergebnisse seiner Forschungsgruppe vor. Dabei wird schnell deutlich, die Bewertung von Wirkung hängt von der Perspektive ab. Der Schwerpunkt der Betrachtung des Autors liegt auf positiven Effekten sowie den negativen Nebenwirkungen für Klienten. Ebenfalls werden Coaching-Abbrüche durch Klienten und negative Nebenwirkungen für Coaches berichtet.

Professionelle Coachings wirken positiv, z.B. auf die Leistungsfähigkeit, die Selbstregulation, die Arbeitseinstellung und das Wohlbefinden von Klienten. Das führt Schermuly im Detail (Coach-, Klienten-, Organisations-

und Prozessvariablen) und so leichtverständlich aus, dass auch psychologische Laien ein Grundverständnis der eher schwierigen statistischen Materie von Metaanalysen erhalten. Doch es können auch unerwünschte Nebenwirkungen auftreten. Die Berliner Forschergruppe hat hierzu insgesamt zehn Studien durchgeführt.

*„Nebenwirkungen [treten] für Coaches und Klienten regelmäßig in Coachings auf. (...) [Sie] dürfen nicht mit Misserfolg gleichgesetzt werden.“  
(Carsten C. Schermuly, S. 213)*

Zu den negativen Nebenwirkungen auf Klientenseite gehört insbesondere, dass im Coaching tiefgehende Probleme angestoßen, aber nicht mehr bewältigt werden können. Oder dass die Arbeitszufriedenheit sinkt und die Arbeit sogar an Bedeutsamkeit verliert, auch verschlechtert sich öfters die Beziehung zum Vorgesetzten. Solche Effekte treten regelmäßig in Coachings auf, haben aber eher eine niedrige bis mittlere Intensität und sind von kürzerer Dauer.

Dass es negative Effekte von Coaching auch für Coaches geben kann, stand bislang wenig im Vordergrund. Doch scheinen Inhalte Coaches oft persönlich stark betroffen zu machen. Sie hadern damit, ob sie ihrer Rolle gerecht werden können, sind aber auch regelmäßig enttäuscht, weil sie Langzeiteffekte des Coachings nicht beobachten dürfen. Coaches berichten negative Nebenwirkungen von Coaching dreimal häufiger als Klienten.

Solche Befunde lenken den Blick auf wichtige Hausaufgaben: Verbesserung der Coach-Kompetenz, professionelle Supervision, Klärung der Erwartungen der Klienten sowie die Implementierung eines systematischen organisationalen Transfers.

**Fazit:** Das Buch ist ein Meilenstein für Praktiker wie für Coaches, leicht verständlich geschrieben und liebevoll mit zahlreichen Praxisbeispielen bestückt.

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

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407366329/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3407366329/cr)



**Schermuly, Carsten C. (2019).  
Erfolgreiches Business-Coaching. Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche.**

Weinheim: Beltz  
ISBN: 978-3-407-36632-0  
237 S., 39,95 €

## Business Coaching. Ein Praxis-Lehrbuch.

### Rezension von Dr. Daniela Riess-Beger

Coaching boomt, der Begriff ist ubiquitär und das Wirtschaftsvolumen von Coaching wächst stetig: Über 40.000 Coaches, über 400 Coaching-Ausbildungen und 30 (!) Coaching-Verbände tummeln sich in Deutschland am Markt, wie Evelyn Albrecht in ihrer Einleitung ausführt. Wie soll die Personalentwicklerin, der potenzielle Kunde oder der Ausbildungsinteressent in diesem unübersichtlichen Dschungel seriöse Angebote identifizieren? Wie kann Qualität im Coaching überhaupt beschrieben und damit sichergestellt werden?

Das vorliegende Buch versteht sich als ein Beitrag zu dieser Debatte. Die Autorin ist ausgewiesene Expertin im Business-Coaching. In verschiedenen Coaching-Verbänden zertifiziert, verbindet sie interdisziplinär Forschung und Praxis. Sie engagiert sich seit Jahren für Qualitätsstandards im Coaching und treibt als Professorin die Forschung voran.

Dieser Hintergrund ist in ihrem Praxis-Lehrbuch deutlich spürbar. Albrecht geht es um eine Professionalisierung von Business-Coaching durch Systematisierung und Darstellung von grundlegendem wissenschaftlich gesichertem Wissen.

Vier große Schwerpunkte umfasst ihr Buch: Im ersten geht es um die Systematik von Business-Coaching, um Definition, Einordnung und Abgrenzung gegenüber anderen Formen von Beratung. Dabei bindet sie Ansätze verschiedener seriöser Coaching-Verbände mit ein und gibt einen Überblick über gängige Methodiken. Professionelles Business-Coaching nämlich erfordere eine Integration verschiedener Methoden, so Albrecht. Nach einem Ausblick auf die Themen Philosophie und Ethik – mit Bezug zu den notwendigen Kernkompetenzen – stellt das Buch verschiedene Modelle zur Organisation des Coaching-Prozesses vor, jeweils

wohlbegründet mit Bezug zu Zielen und Wirkfaktoren. Im Anschluss beschreibt Albrecht, wie Business-Coaching konkret funktioniert. Zunächst zeigt sie, wie ein Business-Coach die Zusammenarbeit gestaltet, z.B. eine Vertrauensbasis schafft, und erklärt dazu die grundlegenden Techniken. Die Darstellung wichtiger Interventionen und Best Practices schließen das Buch ab. Die Autorin benennt dabei jeweils Nutzen, Methodeneinsatz, Ziel und erläutert Schritt für Schritt die Methode selbst.

*„Mit diesem Lehrbuch soll nicht nur das Business Coaching methodisch und prozessual erklärt werden, sondern auch das Qualitätsbewusstsein sowohl auf der Seite des Coaches, des Auftraggebers durch Firmenvertreter sowie des Klienten geschärft werden.“  
(Evelyn Albrecht, S. 1)*

Albrecht ist mit diesem Praxis-Lehrbuch ein großer Wurf gelungen: Sie verbindet wissenschaftlich fundiert Theorie und Praxis und stellt Business-Coaching von seinen Voraussetzungen, seinen Rahmenbedingungen

bis hin zu seinem konkreten Funktionieren strukturiert und nachvollziehbar dar. Dabei – das muss man als Leser zugeben – erschlägt einen bisweilen fast die Fülle des Materials. Dennoch: Dieses Buch ist eine Schatzkiste für alle, die sich seriös mit Coaching befassen. Für Business-Coach-Ausbilder bindet das Buch die relevanten Themen dicht und übersichtlich zusammen, für Coach-Anfänger stellen die praxisbezogenen Kapitel einen Leitfaden dar, mit dem die ersten Coaching-Prozesse sicher gestaltet werden können. Als erfahrener Coach kann man sein Vorgehen hier überprüfen und nachschärfen. Und auch Personalentwickler finden in diesem Buch wesentliche Hinweise etwa zum Kompetenzprofil eines Business-Coachs.

**Fazit:** Der Autorin ist gelungen, was sie sich vorgenommen hat: ein wesentlicher Baustein zur Qualitätssicherung im Coaching.

Dr. Daniela Riess-Beger  
Beratung Training Coaching  
[www.starnberg-coaching.de](http://www.starnberg-coaching.de)

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3110342502/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3110342502/cr)



**Albrecht, Evelyn (2018).  
Business Coaching.  
Ein Praxis-Lehrbuch.**

München: De Gruyter  
ISBN: 978-3-11-034250-5  
295 S., 59,95 €

# Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung. Für selbstbestimmtere Mitarbeitende.

## Rezension von Dr. Christine Kaul

Michael Loebbert, der seit vielen Jahren als Organisationsberater, Executive-Coach und Supervisor arbeitet, nimmt sich des Themas Coaching unter dem besonderen Blickwinkel der Förderung selbstbestimmterer Mitarbeiter an. Sein Ziel ist es, Personal- und Organisationsentwickler grundsätzlich über Coaching zu informieren („was sie mindestens wissen sollten“) und sie zu ermutigen, Coaching als Entwicklungsmaßnahme in ihren Unternehmen einzuführen. Was das Mindestmaß an Wissen anbelangt, so begründet Loebbert die Zweckhaftigkeit einer Einführung von Coaching mit der immer wesentlicheren Eigenverantwortung selbstbestimmter Mitarbeiter, die so zum wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation beitragen. Persönliche Verantwortung ist seiner Auffassung nach mit Leistungserbringung und Partizipation untrennbar verbunden.

Der Autor definiert Coaching in diesem Zusammenhang als ein Format der Beratung, das auf den beruflichen Leistungsprozess von Personen, Teams und Organisationen gerichtet ist. Prägnant und auf den Punkt gebracht werden die Phasen des Coaching-Prozesses dargestellt. Mit Abschluss des zweiten Kapitels hat der Leser die Mindestausstattung zum Thema Coaching erworben. In der Folge wird ausführlicher auf das Management von Coaching als unternehmerische Entscheidung für die Selbstverantwortung im Arbeitsprozess eingegangen.

Loebbert gelingt es, beginnend mit der Nachfrageentwicklung bis hin zur Evaluation, kurz und erfreulich genau die Schritte der Implementierung von Coaching darzustellen. Wer dies auf knappen 20 Seiten tut, kann sich Redundanzen nicht leisten – insofern wird der interessierte Personal- bzw. Organisationsentwickler auf weiterführende Literatur zurückgreifen müssen. Zum besseren Ver-

ständnis und zur „Spürbarmachung“ des Vorgehens hat Loebbert nachdenkenswert Impulse, Arbeitsaufgaben sowie zahlreiche Abbildungen eingefügt.

Der Autor unterscheidet im Weiteren zwischen anlassbezogenem Coaching – wie es wohl die gängigste Form in Unternehmen ist – und dem Coaching als organisationale Strategie und letztlich als Organisationskultur. In agilen Unternehmen plädiert er für Coaching als essenziellen Kulturbestandteil, ein agiles Coaching, das die Vorstellung von agiler Organisation und Coaching eng verbindet. Leider wird dieses letzte Thema nur allzu kurz angerissen.

*„Moderne Organisationen brauchen (mehr) Coaching für die unmittelbare Selbststeuerung der Zusammenarbeit, sei es in expliziten internen oder externen Coaching-Mandaten, sei es mit coachenden Führungskräften und internen Coaching-Systemen.“  
(Michael Loebbert, S. 14)*

**Fazit:** Für den Coaching-Profi bietet der schmale Band wenig Neues. Was in der Natur der Sache liegt, wenn eine Veröffentlichung „essentials“ wiedergeben soll. Aber: Der Coaching-Profi wird das Buch zum beiderseitigen Gewinn und zum Nutzen der Organisation einem Coaching-Laien überreichen können – als Grundlagenlektüre und Motivationshilfe, um Coaching unternehmensintern zu diskutieren und zu starten.

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

Bei amazon.de bestellen:  
[www.amazon.de/exec/obidos/  
ASIN/3658237309/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658237309/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!*



**Loebbert, Michael (2019).**  
**Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung. Für selbstbestimmtere Mitarbeitende.**

Wiesbaden: Springer Fachmedien  
ISBN: 978-3-658-23730-1  
64 S., 14,99 €



## FORTBILDUNG ZUM **reteaming<sup>®</sup> - Coach**

### LÖSUNGSFOKUSSIERTES TEAM-COACHING

Die **reteaming<sup>®</sup>** Fortbildung wird in Kooperation von Jörg Middendorf und dem Helsinki Brief Therapy Institute angeboten. Die Fortbildung ersetzt keine Coaching-Ausbildung, sondern setzt auf eine solche auf und gibt Coaches und Beratern ein klar strukturiertes Vorgehen an die Hand, wie sie einen Coaching-Prozess und einen Workshop mit Teams erfolgreich durchführen können.

- **2 Tage Präsenztraining, Praxisphase, 1 Tag Zertifizierung inkl. Supervision der Praxisphase**
- **Ausbildung in Zusammenarbeit mit dem Helsinki Brief Therapy Institute**
- **international anerkannte Zertifizierung zum „reteaming<sup>®</sup>- Coach“**
- **Ausbildungsort: BCO, Frechen bei Köln**  
(gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel)

Mehr Informationen auf [www.sfcoaching.de](http://www.sfcoaching.de)  
Ihr Ansprechpartner Herr [Middendorf@BCO-Koeln.de](mailto:Middendorf@BCO-Koeln.de)



Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt 

 anerkannt

## Systemische Coaching-Ausbildung

**Start: 03./04. April 2020**

**Wir bieten:**

- Enge Verzahnung mit Praxis der Teilnehmer
- Systemtheoretische Fundierung
- Relevante vielfältige Methoden
- Performance & Inhalt
- Erfahrene Praxis- und Fachreferenten
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung
- Kosten: € 6.500,- (+ 19% MwSt.)  
300 Präsenzstunden (€ 22,-/h),  
Frühbucherrabatt € 500,-

Informationen: Dr. Maria L. Staubach & Prof. Dr. Walter Schwertl  
**Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR**  
Bernardstraße 112 · 63067 Offenbach am Main  
Tel.: 069/90559990 · [office@schwertl-partner.de](mailto:office@schwertl-partner.de)  
[www.schwertl-partner.de](http://www.schwertl-partner.de) · Imagefilm: YouTube Schwertl



**Coachingausbildung**  
vom  anerkannt




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

**Kurse Coachingausbildung  
2019 / 2020**  
Gruppe 41 Start 26. Sept. 2019  
Gruppe 42 Start 26. März 2020

**Weiterbildung für  
qualifizierte Coaches**  
Ausbildung zum  
Teamcoach  
Start 29./30. Oktober 2019

vogelsangstraße 18  
D-65207 wiesbaden  
telefon: +49 (611) 5 44 05 36  
telefax: +49 (611) 54 34 66  
email: [info@mafowi.de](mailto:info@mafowi.de)  
internet: [www.mafowi.de](http://www.mafowi.de)



**PROFESSIO**  
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

**PROFESSIO-Business-  
Coaching-Weiterbildung**  
Vom DBVC anerkannt!

**Neues Curriculum  
(4 x 3 Tage zzgl. 3 Webinare)  
beginnt am 09.10.2019  
in Ansbach (Nürnberg).**

Nähere Informationen:  
[www.professio.de/business-coaching](http://www.professio.de/business-coaching)

Telefon: +49 981 9777876-60  
E-Mail: [office@professio.de](mailto:office@professio.de)  
[www.professio.de](http://www.professio.de)



Trigon  
Entwicklungsberatung

  
**Trigon**  
Zertifizierter  
COACH

Trigon  
Zertifikatslehrgang  
Coaching  
in Wien & Köln

**Die innovative Coaching-Ausbildung  
für eine Welt im Umbruch:**

- Kompetentes Trainerteam mit Esprit und Erfahrung
- Praxisnähe und fundierte Kompetenzvermittlung, z.B. durch Videofeedback, innovative Seminarlandkarten, begleitendes Projekt- und Mentorcoaching
- Evaluiert durch Freiburg Institut und Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und als wissenschaftlich fundiert bewertet

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

 ■ Akkreditiert beim Austrian Coaching Council (ACC)

 ■ Qualifiziert zum „Coach nach ISO 17024“

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



**Systemische  
Organisationsentwickler-  
Ausbildung**  
in Hamburg

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



**Zukunft gestalten**



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>Die 100 besten Coaching-Übungen</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>
2	 <p><b>Bildimpulse kompakt. Basis: Über 50 Fotokarten für Motivation und Coaching</b> Heragon, Claus Heragon, 6,80 €</p>	 <p><b>75 Bildkarten für Coaching und Beratung</b> Weidenmann, Sonia &amp; Weidenmann, Bernd Beltz, 46,99 €</p>
3	 <p><b>365 Fragen für die lösungsorientierte Kommunikation in Psychotherapie und Coaching</b> de Bruin, Lara Hogrefe, 16,95 €</p>	 <p><b>Coaching zu Führungsthemen: Modelle und Anregungen für die Praxis</b> Fischer-Epe, Maren &amp; Reissmann, Martin Rowohlt, 10,99 €</p>
4	 <p><b>Handbuch Coaching</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) Hogrefe, 49,95 €</p>	 <p><b>Coaching-Tools</b> Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
5	 <p><b>Coaching mit Ressourcenaktivierung</b> Deubner-Böhme, Miriam &amp; Deppe-Schmitz, Uta Hogrefe, 34,95 €</p>	 <p><b>Einführung in das systemische Coaching</b> Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
6	 <p><b>100 Karten für das Coaching mit Ressourcenaktivierung</b> Deppe-Schmitz, Uta &amp; Deubner-Böhme, Miriam Hogrefe, 29,95 €</p>	 <p><b>Coaching für die Praxis</b> Whitmore, John Heyne, ab 8,88 € (gebraucht)</p>
7	 <p><b>Gefühls- und Bedürfnisfinder für Therapie und Coaching (2019)</b> Cremer, Samuel; Schumacher, Christian &amp; futurepacemedia.de Future Pace Media, 27,27 €</p>	 <p><b>Psychologische Beratung und Coaching: Lehr- und Praxisbuch für Einsteiger</b> Grolimund, Fabian Hogrefe, 29,95 €</p>
8	 <p><b>Coaching: Miteinander Ziele erreichen</b> Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 9,99 €</p>	 <p><b>Beratung ohne Ratschlag</b> Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>
9	 <p><b>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching</b> Greif, Siegfried; Möller, Heidi &amp; Scholl, Wolfgang (Hrsg.) Springer, 89,99 €</p>	 <p><b>Act creative! Effektive Tools für Beratung, Coaching, Psychotherapie und Supervision</b> Stadler, Christian; Spitzer-Prochazka, Sabine; Kern, Eva &amp; Kress, Bärbel Klett-Cotta, 32,00 €</p>
10	 <p><b>Die Coaching-Schatzkiste: 150 kostbare Impulse für Entdecker</b> Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p><b>Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln</b> Heller, Jutta (Hrsg.) Springer, 44,99 €</p>

## Entspannungsworkshop



## Impressum

### Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | 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: Goldenstedt  
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg  
Registernummer: HRB 112101  
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 1,50 € pro  
Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit  
6,00 € 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.htm](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm)

### Konzeption & Gestaltung: [www.werdelwelt.info](http://www.werdelwelt.info)

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Sergey Tinyakov | S. 4, 21 © fizkes  
S. 4, 26, 28 © Phat1978 | S. 4, 31 © UNIKYLUCKK  
S. 5, 38, 50 © Syda Productions | S. 5, 55 © Jirsak | S. 9 © Ociacia  
S. 43 © Wright Studio | S. 47 © Pressmaster  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck: FROMM GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück  
[druckhaus@fromm-os.de](mailto:druckhaus@fromm-os.de) | [www.fromm-os.de](http://www.fromm-os.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 be-  
hält 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:** Karl Lauterbach von der SPD will gesetzlichen Krankenkassen verbieten, Kosten homöopathischer Behandlungen freiwillig zu übernehmen. Es geht um das Evidenzprinzip. Widerstand dürfte ihm dennoch gewiss sein.

**RAUEN:** Getreu dem Motto „Warum Fakten bemühen, wenn man schon eine Meinung hat?“ kann man sicher von Widerstand ausgehen. Vor allem, weil nicht wenige Menschen Homöopathie mit Naturheilkunde verwechseln. Was man verstehen kann.

**EBERMANN:** Dabei ist vorstellbar, dass manche Krankenkasse den Vorstoß insgeheim möglicherweise sogar begrüßt, schließlich werden die Kosten vor allem übernommen, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden. Marketing schlägt Wissenschaftlichkeit.

**RAUEN:** Ja, ich befürchte auch, dass das so ist. Man würde sich aber auch hier wünschen, dass die Sachlichkeit überwiegt. Wenn aber jemand fest genug daran glaubt, dass eine Sache wirkt, hat sie oft genug einen Placebo-Effekt. Und der kann mächtig sein. Dass es sich dabei um eine Autosuggestion und nicht um die Wirkung von Zuckerkügelchen handelt, dürfte den Betroffenen egal sein. Leider.

**EBERMANN:** So wird es auch vielen Besuchern des ein oder anderen – vielleicht sogar als Coaching deklarierten – Motivationsseminars oder ähnlicher Veranstaltungen egal sein, dass nicht mehr stattgefunden hat als Autosuggestion. Bestenfalls.

**RAUEN:** Da kann man froh sein, dass es evidenzbasierte Forschung im Bereich Coaching gibt. Was allerdings nicht das Problem löst, dass nicht immer „Coaching“ drin ist, wo „Coaching“ drauf steht.

**EBERMANN:** Es mag ein bisschen wie mit der Naturheilkunde und der Homöopathie sein. Vielen fällt die Differenzierung schwer. Und das freut die Profiteure. Was kann man dagegen machen, etwa „nur“ darüber aufklären, was Coaching tatsächlich ist?

**RAUEN:** Nein, ich glaube, das ist nicht ausreichend. Wir müssen auch die Theorienbildung, Forschung und Empirie stärken. Wer heilt, hat eben nicht automatisch Recht. Es braucht auch plausible, überprüfbare Theorien. Ansonsten kann ich auch behaupten, dass die Sonne am Morgen deshalb aufgeht, weil ich mir jeden Abend davor die Zähne geputzt habe. Übrigens ein Zusammenhang, den ich anhand tausender Überprüfungen belegen kann ...



Highest Standards for Business Coaching. **Worldwide.**

[www.iobc.org](http://www.iobc.org)  
**09.09.2019**

---

Vortrag Neuro-Agility statt Stressfolgen 5. Oktober 2019, Saarbrücken  
Seminar Neuroimagination®Light 10. – 12. Oktober 2019, Saarbrücken  
Ausbildung Neuroimagnations-Coach® 28. Mai 2020, Saarbrücken

BRAIN JOIN  
COACHING  
AKADEMIE

# Stark auf dem Coachingmarkt.

Neurosystemisches Coaching. Markenschutz. Netzwerksynergien. Effektnachweis.

 **DBVC**  
anerkannte Weiterbildungen

## Neuro-Agility. Selbstwirksamkeit. Empowerment.

Die Verbindung von kognitiven und emotionalen Prozessen, die für lösungs-, ressourcen- und zielorientiertes Coaching nötig ist, wird mit Neuroimagination® erreicht. Ausbildungsinhalte: integrative Coachingkompetenz, Persönlichkeitsentwicklung, Selbststeuerung, Neuroscripting, Embodiment, Neuroagile Führung, Gesundheitsprävention, Soforthilfe bei Stressfolgen und Burnout, Retention Health in Organisationen ... Durch die Entwicklung der Coachingmethode Neuroimagination® wurde ein entscheidender Grundstein für die Etablierung des neurosystemischen Coachings gelegt.