

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ausgabe 1/2021

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

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

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

www.coaching-magazin.de/abo



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Spotlight

Integratives Neuro-Coaching | S 38

Wissenschaft

Virtual und Mixed Reality im Coaching | S 49

Philosophie/Ethik

Vertrauen im Coaching | S 54

Wie sich Nebenwirkungen und Abbrüche im Coaching vermeiden lassen

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly im Interview | S 14



Ausgabe 1 | 2021

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 29,80 €

Unsere Buchtipps



Martin Scherm / Werner Sarges
360°-Feedback

(Reihe: „Praxis der Personalpsychologie“, Band 1). 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2019, VI/132 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 Fokuspersion 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.



Jörg Felfe
Mitarbeiterbindung

(Reihe: „Wirtschaftspsychologie“) 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2020, 302 Seiten, geb., € 39,95 / CHF 48.50
ISBN 978-3-8017-2505-1
Auch als eBook erhältlich

Mitarbeiterbindung ist ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg, der nicht dem Zufall überlassen werden sollte, sondern besonderer Aufmerksamkeit und aktiver Gestaltung bedarf. Dieses Buch zeigt psychologische Dimensionen und Mechanismen der Mitarbeiterbindung auf und vermittelt notwendige Kenntnisse und Handlungsansätze, um sie zu erhalten bzw. zu fördern. Der Leser erhält einen komprimierten Überblick über die einschlägigen Konzepte und die relevanten empirischen Befunde zu Bedingungen und Konsequenzen von Commitment und Identifikation.



Marieta Koopmans
Kritik äußern - Kritik annehmen
Ein Fächer mit Tipps zum Feedbackgeben

2020, 46 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-3054-3

In diesem Fächer finden Sie zahlreiche Hinweise, wie Sie das Feedbackgeben gewinnbringend für sich und andere einsetzen können. Es wird u.a. darauf eingegangen, wie Sie andere Personen kritisieren können, ohne sie zu verletzen oder zu kränken, und wie mit Emotionen und Widerständen im Gespräch umgegangen werden kann.



Uta Deppe-Schmitz / Miriam Deubner-Böhme
Gesund führen mit Ressourcenaktivierung
Ein Fragenfächer

2020, 52 Seiten, Kleinformat,
€ 16,95 / CHF 21.90
ISBN 978-3-8017-3068-0

Der Fragenfächer bietet Anregungen dazu, positive Bedingungen für die Gesundheit von Mitarbeitern in der Arbeitswelt zu reflektieren und gesundes Führungsverhalten zu fördern. Aus den Fragen lassen sich konkrete Ideen ableiten, wie Führungskräfte die Ressourcen ihrer Mitarbeiter aktivieren und einen verantwortlichen Umgang mit erschöpften und überlasteten Mitarbeitern finden können.

Das Erste



Als wissenschaftliches Forschungsfeld stellt Coaching ein vergleichsweise junges Feld dar. Dennoch konnte mittlerweile klar belegt werden, dass Coaching wirkt. Es wirke sogar so gut, dass unerwartete Effekte auftreten können, erklärt Prof. Dr. Carsten C. Schermuly. Im Interview sprechen wir mit dem an der SRH Berlin tätigen Wissenschaftler unter anderem über die Ergebnisse seiner umfangreichen und mehrfach ausgezeichneten Coaching-Forschung und darüber, welche Rückschlüsse die Coaching-Praxis aus diesen ziehen kann. Um nur einen Punkt herauszugreifen: Nicht ausschließlich Klientinnen und Klienten, sondern ebenfalls die Coaches selbst können von Nebenwirkungen betroffen sein.

Unerwartet auftretende Effekte grundsätzlich als negativ zu bewerten, wäre jedoch ein Trugschluss. Werden im Coaching beispielsweise Probleme angestoßen, die im laufenden Prozess nicht mehr zu bearbeiten sind, könne sich dies langfristig sogar positiv auswirken, so Schermuly. Dass das Thema Zeit im Coaching eine wichtige Rolle spielt, weiß auch Olaf Georg Klein. In seinem Beitrag der Rubrik Spotlight zeigt der Coach auf, dass viele Coaching-Interventionen eine zeitliche Dimension beinhalten. Im Coaching gelte es, diese ganz bewusst in den Blick zu nehmen.

Falsch liegt auch, wer denkt, dass die Möglichkeiten des onlinegestützten Coachings mit einem Video-Call ausgeschöpft seien. Virtual- und Mixed-Reality-Anwendungen sind geeignet, im Coaching zur Sicherung und Beschleunigung des Lerntransfers beizutragen, wie Timon Dürr herausarbeitet. Welchem Konzept ein geeigneter Simulationsaufbau folgen kann und welche wesentlichen Erfolgskriterien dabei wichtig sind, erfahren Sie, liebe Leserinnen und Leser, in der Rubrik Wissenschaft.

Im zurückliegenden Jahr bereiteten wir zentrale Ergebnisse der RAUEN Coaching-Marktanalyse in praxisorientierter Form für Sie auf. Auch in 2021 möchten wir Ihnen valide Informationen über den deutschen Coaching-Markt liefern. Coaches sind noch für kurze Zeit aufgerufen, sich an der laufenden Online-Erhebung zu beteiligen: www.rauen.de/cma

Ihr



David Ebermann
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene –

Henley Business School zeichnet deutsche
Coaching-Forscher aus | S 6

Prof. Dr. Jürgen Kriz erhält Bundesverdienstkreuz | S 6

Das Coaching-Magazin empfiehlt: Die wichtigsten
Coaching-Bücher 2020 | S 6

Relaunch des RAUEN Coaching-Reports | S 7

– Verbandslandschaft –

SAP mit Prism Award der ICF-Deutschland geehrt | S 8

Coachingtag der ICF-Deutschland erstmals virtuell
durchgeführt | S 8

Team-Coaching-Tool mit dvct-Award ausgezeichnet | S 8

– Wissen kompakt –

Online-Coaching.
Was beim Einstieg beachtet werden sollte | S 9

– Coach-Cards –

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank | S 12

– Portrait –

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly | S 14

– Konzeption –

Berufliche Neuorientierung in Phasen des Umbruchs.
Begleitendes Coaching von Teams in Veränderungsprozessen | S 22

– Praxis –

Mit ressourcenaktivierendem Coaching unternehmerische
Zukunft gestalten. Weiterentwicklung auf der Grundlage des
Bewährten | S 28



– Portrait –

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly

Wie sich Nebenwirkungen und Abbrüche
im Coaching vermeiden lassen

| S 14



– Konzeption –

**Berufliche Neuorientierung in
Phasen des Umbruchs**

Arbeit ist immer häufiger in wechselnden Teams organisiert.
Aus Umbrüchen resultieren oft Ungewissheit und Ängste:
Was wird die Zukunft bringen? Ein begleitendes Coaching ist
geeignet, den Teammitgliedern Zuversicht zu geben und ihre
Handlungsfähigkeit zu stärken.

| S 22



– Praxis –

**Mit ressourcen-
aktivierendem Coaching
unternehmerische
Zukunft gestalten**

Eine Option, mit Veränderungsdruck umzugehen, besteht darin, am Bewährten anzuknüpfen und die vorhandenen Ressourcen und Stärken für die notwendige Weiterentwicklung zu nutzen. Dieser evolutionäre Ansatz stellt einen Gegenentwurf zu disruptiv-revolutionären Veränderungsprozessen dar.

| S 28



– Spotlight –
**Coaching-
Interventionen und ihre
zeitlichen Dimensionen**
| S 33



– Spotlight –
**Integratives
Neuro-Coaching**
| S 38



– Wissenschaft –
**Virtual und Mixed Reality
im Business-Coaching**

Die Bandbreite digital gestützter Anwendungen, die im Coaching verwendbar sind, umfasst die Nutzung von Virtual und Mixed Reality. In der Psychotherapie kommen entsprechende Technologien bereits zum Einsatz. Im Coaching können sie die Sicherung und Beschleunigung des Lerntransfers begünstigen.

| S 49



– Philosophie/Ethik –
Vertrauen im Coaching

Es gibt keine Garantie dafür, dass ein Coaching Wirkung erzielt. Zugleich baut Coaching auf das Mitwirken der Klienten. Diese müssen darauf vertrauen können, dass das Coaching ein Erfolg wird. Schon hieran lässt sich ablesen, wie grundlegend das Konzept des Vertrauens mit dem Thema Coaching verwoben ist.

| S 54

– Spotlight –

Eine Frage der Zeit. Coaching-Interventionen und ihre zeitlichen Dimensionen

| S 33

Integratives Neuro-Coaching. Coaching mit wissenschaftlicher Fundierung

| S 38

– Coaching-Tool –

Life Pictures

| S 45

– Wissenschaft –

Virtual und Mixed Reality im Business-Coaching. Sicherung und Beschleunigung des Lerntransfers

| S 49

– Philosophie/Ethik –

Vertrauen im Coaching. Teil 1: Voraussetzung für einen „unmöglichen“ Beruf

| S 54

– Rezensionen –

Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuum und Organisation

| S 59

Embodiment und Emotionen im Coaching 4.0

| S 60

Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen | S 61

– Aus- und Weiterbildungen –

| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –

| S 64

– Conrad Coach –

Praktische Aufgabenverteilung

| S 65

– Dialog –

Impressum

| S 66

Das Letzte

| S 66

Henley Business School zeichnet deutsche Coaching-Forscher aus

Ein aus Wissenschaftlern der SRH Berlin und der TU Dresden bestehendes Forscherteam wurde mit dem „Coaching Annual Award“ für das beste Coaching-Research-Paper geehrt. Vergeben wird die Auszeichnung von der an der University of Reading ansässigen Henley Business School. Ausgezeichnet wurde eine Arbeit, mit der sich die Forscher dem Coaching von insolventen Unternehmern widmen. Die Preisverleihung erfolgte im September im Rahmen der online durchgeführten Coaching-Konferenz der Henley Business School.

Kann Coaching dazu beitragen, Ressourcen, Gesundheit und die kognitive Leistungsfähigkeit insolventer Unternehmer zu stärken? Dieser Frage gingen Prof. Dr. Carsten C. Schermuly von der SRH Berlin sowie Dr. Dominika Wach, Prof. Dr. Clemens Kirschbaum und Prof. Dr. Jürgen Wegge von der TU Dresden nach. Die entstandene Publikation, die den Titel „Coaching of Insolvent Entrepreneurs and the Change in Coping Resources, Health, and Cognitive Performance“ trägt, wurde im Rahmen der „Coaching Annual Awards“ der Henley Business School (University of Reading, Großbritannien) als bestes Coaching-Research-Paper ausgezeichnet. Am 29.09.2020 erfolgte die Ehrung. Im Zuge der Coaching-Konferenz der Henley Business School, die online erfolgte, wurde der Preis durch Prof. Dr. Jonathan Passmore, Direktor des Henley Centre for Coaching, „überreicht“.

Studienergebnisse

19 insolvente Unternehmer aus Sachsen erhielten ein Coaching. Im Anschluss wurden positive Auswirkungen auf das psychologische Wohlbefinden, die Wachsamkeit und den Erschöpfungsgrad der Teilnehmenden festgestellt. In Bezug auf Ressourcen und untersuchte Biomarker (Stresshormone im Haar) wurden hingegen keine Verbesserun-

gen beobachtet. Überrascht zeigen sich die Forscher davon, dass die These, eine gute Arbeitsbeziehung von Coach und Klient wirke sich positiv auf die nach dem Coaching festgestellten Fortschritte aus, nicht bestätigt werden konnte.

Für Coaching-Forschung mehrfach ausgezeichnet

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

bit.ly/35UspQ5



Prof. Dr. Jürgen Kriz erhält Bundesverdienstkreuz

Zur Ehrung seines Lebenswerks wurde der Psychologe Prof. Dr. Jürgen Kriz mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet.

Prof. Dr. Jürgen Kriz ist mit dem Verdienstkreuz am Bande des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland für seinen Einsatz für die Förderung und die wissenschaftliche Anerkennung der Humanistischen Psychotherapie in Deutschland sowie die konsequente Umsetzung humanistischer Werte ausgezeichnet worden. Die Ordensverleihung fand am 29. September im Osnabrücker Rathaus statt.

Prof. Dr. Jürgen Kriz, der 1944 in Ehrhorn geboren wurde, war bis zu seiner Emeritierung im Jahr 2010 Professor für Psychotherapie und Klinische Psychologie an der Universität Os-

nabrück. Daneben hatte er Gastprofessuren in Wien, Zürich, Berlin, Moskau, Riga und den USA inne. In der Pressemitteilung der Universität Osnabrück wird Kriz als „international geschätzter Lehrender, Forscher und Gutachter“ geehrt, der als „einer der führenden psychotherapeutischen Experten“ gelte. Neben seiner Tätigkeit als Wissenschaftler habe er sich über viele Jahre für die Umsetzung der Wissenschaft im sozialen Bereich engagiert und u.a. die Entwicklung, Erprobung und Evaluation von Patientenschulungsprogrammen in Kooperation mit dem Christlichen Kinderhospital Osnabrück maßgeblich vorangetrieben, heißt es in der Pressemitteilung. Zudem habe er sich für eine familienzentrierte psychologische Begleitbetreuung von chronisch kranken Kindern und Jugendlichen eingesetzt.

Ein Lesemuss für alle Coaches

Kriz verfasste über 20 Bücher und mehr als 300 Fachbeiträge und widmete sich dabei auch dem Bereich des Coachings. 2016 erschien „Systemtheorie für Coaches“ (Springer). 2017 veröffentlichte Kriz das Werk „Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching“ (Vandenhoeck & Ruprecht). Das Buch sei ein „Meilenstein“ und ein „Lesemuss für alle Coaches, die sich systemisch nennen, sowie für solche, die es werden wollen“, befand Thomas Webers in einer Rezension für das Coaching-Magazin. (ap)

bit.ly/2LX91w1



Das Coaching-Magazin empfiehlt: Die wichtigsten Coaching-Bücher 2020

Die Redaktion des Coaching-Magazins hat eine Auswahl von empfehlenswerten Neuerscheinungen aus 2020 im Bereich Coaching-Literatur zusammengestellt.

Welche interessanten deutschsprachigen Publikationen im Bereich Coaching sind

2020 erschienen? Die Redaktion des Coaching-Magazins hat eine Auswahl von empfehlenswerten Coaching-Büchern veröffentlicht. Die Liste soll kein Ranking darstellen, sondern vielmehr auf Basis einer redaktionellen Auswahl einen Überblick über interessante Novitäten im Bereich Coaching bieten. (ap)

bit.ly/3ekMrHg



Relaunch des RAUEN Coaching-Reports

Mit modernem Design und mehr Benutzerfreundlichkeit präsentiert sich ab sofort die neue Webseite des Coaching-Reports. Besucher erhalten umfangreiche Informationen zum Thema (Business-)Coaching.

Der Coaching-Report informiert seit 2000 fundiert über das Thema Coaching und den Coaching-Markt. Mit dem Relaunch wurde die Wissensplattform nun umfassend modernisiert und für mobile Endgeräte optimiert. „Unser Ziel ist es, über das Thema Coaching aufzuklären und den Coaching-Markt anhand von Zahlen und Fakten transparenter zu machen“, erklärt Dr. Christopher Rauen, Geschäftsführer der Rauen Group und Betreiber des Coaching-Reports.

Inhaltlich sind die zahlreichen frei abrufbaren Artikel auf das Thema Business-Coaching in Praxis und Forschung fokussiert. Neben der Definition des Coaching-Begriffs und der Abgrenzung von anderen Beratungsformen werden Theorie und Wirksamkeit erläutert und das Berufsbild des professionellen Coachs definiert. Zudem werden Daten und Fakten zum Coaching-Markt sowie eine Übersicht

coaching-relevanter Verbände geboten. In der Rubrik Coaching-Literatur steht allen Nutzern eine umfangreiche Datenbank mit über 2.700 Publikationen samt Rezensionen und Buchtipps zur Verfügung. (ap)

bit.ly/3bYs7wh



Sie möchten immer auf dem neuesten Stand sein? Weitere Coaching-News finden Sie laufend aktualisiert auf:

www.coaching-magazin.de/news

„Business-Coaching and more“: Den neuen Podcast von Dr. Christopher Rauen und Andreas Steinhübel finden Sie unter:

www.rauen.de/podcast



„Durch die Zusammenarbeit mit der werdewelt konnten wir unser Marketing einen erheblichen Schritt weiter professionalisieren. Wir haben immer Antworten auf unsere Fragen bekommen und hatten klare Umsetzungsideen. Dank des werdewelt-Teams bin ich endlich glücklich mit unserer Online-Präsenz!“

Alice Dehner

www.dehner.academy



SAP mit Prism Award der ICF-Deutschland geehrt

Im Rahmen des „Coachingtags“ der International Coach Federation Deutschland (ICF-D) wurde das Softwareunternehmen SAP im November 2020 mit dem Prism Award geehrt. Mit dem Preis möchte der Verband besondere Coaching-Angebote in Unternehmen und Organisationen würdigen.

SAP ist der Gewinner des Prism Awards der ICF-D. Mit dem von Dr. Geertje Tutschka geleiteten Award, der 2020 zum dritten Mal vergeben wurde, hat es sich der Verband zum Ziel gesetzt, „besondere“ Coaching-Angebote in Unternehmen und Organisationen zu ehren. Die „verantwortungsvolle Arbeit der involvierten Personalentwickler“ solle ebenso gewürdigt werden wie die Unternehmen und ihre Coaching-Kultur, schreibt die ICF-D.

Über die Preisvergabe entschied eine Fach-Jury, die sich aus Wissenschaftlern, Award-Gewinnern der letzten Jahre, Personalverantwortlichen sowie Coaches und Coaching-Weiterbildungsexperten zusammensetzte. Die Entscheidung sei zugunsten des Coaching-Programms von SAP ausgefallen, „weil es mit einem jungen dynamischen Team seit Jahren Offenheit für Innovation und Wachstumsbereitschaft im Unternehmen“ lebe und sich für ein „Empowerment der Mitarbeiter“ einsetze, erklärt die ICF-D. Die Award-Verleihung erfolgte im Rahmen des ICF-Coachingtags, der vom 12. bis 13. November 2020 virtuell durchgeführt wurde. (de)

Coachingtag der ICF-Deutschland erstmals virtuell durchgeführt

Der Coachingtag der International Coach Federation Deutschland (ICF-D) wurde 2020 erstmalig virtuell durchgeführt.

Der Verband zeigt sich mit der Veranstaltung zufrieden.

Bedingt durch die Coronavirus-Pandemie wurde der Coachingtag der ICF-D am 12. und 13.11.2020 erstmals virtuell durchgeführt. Nach Angaben des Verbands nahmen 199 Personen teil und verfolgten Vorträge der insgesamt 42 Speaker, brachten sich aktiv ein, diskutierten im Chat, arbeiteten in Kleingruppen und vernetzten sich über eine Konferenz-App. Die Teilnehmer konnten jeweils zwischen vier parallel laufenden Vorträgen zu Themen wie Cross Generational Intelligence, New Work oder Virtual Leadership und Agilität wählen.

Das Fazit des Verbands fällt positiv aus. Es sei „sehr inspirierend“, wie viel Energie auch bei einer Online-Veranstaltung zu spüren sei, wenn sie interaktiv gestaltet werde und die Teilnehmer sich einbringen, resümiert Organisatorin Barbara Klinke. Der Coachingtag 2021 wird am 11. und 12.11.2021 – wenn möglich – in Frankfurt stattfinden, kündigt die ICF-D an. (de)

www.coachfederation.de



Team-Coaching-Tool mit dvct-Award ausgezeichnet

Der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) zeichnete ein Tool, das für den Einsatz im Team-Coaching vorgesehen ist, mit dem „Coaching & Training Award“ aus. Der Preis wurde zum elften Mal verliehen.

Meike Christiansen ist die Gewinnerin des elften „Coaching & Training Awards“ des dvct. In der Finalrunde der besten drei Einreichungen, die im Rahmen einer Vorauswahl ermittelt wurden, trat die Wirtschaftsjuristin und dvct-zertifizierte Business-Trainerin mit dem Konzept „TRUSTease“ an und konnte die Jury überzeugen. Diese setzte sich aus Branchenexperten und dem online zugeschalteten Publikum zusammen. „Herzstück des Tools ist ein Kartenspiel, das Teammitglieder anregt, anderen ‚Mitspielenden‘ zuzuhören, Situationen zu reflektieren und verschiedene Perspektiven einzunehmen“, erklärt der dvct. Das Tool sei von Coaches und Trainern in allen Belangen der Teamentwicklung einsetzbar und könne Teammitglieder ohne viel Vorbereitungszeit in den Austausch bringen.

Das Finale fand am 07.11.2020 statt und wurde erstmals virtuell durchgeführt. „Für eine Online-Veranstaltung war es eine tolle Atmosphäre, die ich so im Online-Format noch nicht erlebt habe“, äußerte sich Christiansen in Bezug auf die Neuerung.

Die Konzepte, die sich in der Finalrunde nicht durchsetzen konnten, wurden jeweils als „Qualifiziertes Produkt 2020“ ausgezeichnet. Mit „Lean Action Canvas“ stellten Kerstin Buschbeck und Norman Nemitz einen Ansatz vor, der einem schnellen themenbezogenen Abgleich von Sichtweisen in Teams diene. Dr. Margret Klinkhammer und Dr. Franz Hütter präsentierten mit den „COR-ESSENTIALS“ ein Modell, das zur Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse gedacht ist. (de)

www.dvct.de



Coaching-Magazin Online

Auf der Homepage des Coaching-Magazins stellen wir Ihnen regelmäßig weitere, kostenlos abrufbare Inhalte zu spannenden coaching-bezogenen Themen zur Verfügung. Lesen Sie aktuell u.a. folgenden Beitrag: „Podcasting für Coaches. Welches Potenzial im aktuellen Podcast-Boom steckt“ von Mike Warmeling: www.coaching-magazin.de/beruf-coach/podcasting-fuer-coaches

Online-Coaching

Was beim Einstieg beachtet werden sollte

Von David Ebermann



Online-Coaching hat viele Vorzüge – sowohl für Klienten als auch für Coaches. Um nur einige zu nennen: Räumliche Distanzen werden überwunden, sodass potenzielle Klienten bei ihrer Coach-Suche nicht durch geografische Aspekte eingeschränkt werden. Die terminliche Planung der Coaching-Sessions ist zudem flexibler mit beruflichen und privaten Verpflichtungen in Einklang zu bringen. An- und Abfahrten entfallen, wodurch nicht nur die Reisekosten sinken. Coaches können die dazugewonnenen zeitlichen Ressourcen effektiv nutzen, um weitere Aufträge zu bearbeiten. Das bedeutet: Opportunitätskosten werden reduziert. Der Umstand, sich am Bildschirm keiner Infektionsgefahr aussetzen zu müssen,

kommt im Zuge der aktuellen Coronavirus-Pandemie als weiterer Pluspunkt hinzu. Auch wenn viele Coaches langfristig nicht auf die Vorzüge des unmittelbaren, nicht kanalreduzierten Kontakts im Präsenz-Coaching verzichten wollen und auch nicht müssen, bleibt festzuhalten: Der Markt verändert sich und Online-Coaching ist *mehr als eine Übergangs- oder Notlösung*. Schließlich werden dessen praktische Vorteile weder den Coaches noch den Klienten und Auftraggebern verborgen bleiben.

All dies sollte jedoch nicht dazu verführen, sich blindlings dem Online-Coaching zu verschreiben, ohne sich näher damit befasst

zu haben. Denn: Online-Coaching erfordert spezifische Kompetenzen. Beispielsweise sind ein an den Medieneinsatz angepasstes Sprachverhalten (Berninger-Schäfer, 2020), ein souveräner und zielgerichteter Umgang mit der Technik und ein sehr gutes schriftliches Ausdrucksvermögen (Friesenhahn & Taylor, 2019) zu nennen. Coaches sollten sich dahingehend reflektieren, inwieweit sie notwendige Anforderungen bereits erfüllen und in welcher Hinsicht noch Entwicklungsbedarf gegeben ist.

Im Folgenden soll auf einige *grundlegende* Aspekte hingewiesen werden, die beim Einstieg ins Online-Coaching zu bedenken sind,

aber nicht selten übergangen werden. Zu diesem Zweck sprach das Coaching-Magazin mit Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer, Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC). Die in Karlsruhe ansässige Psychologin und Honorarprofessorin der Mannheimer Hochschule der Wirtschaft für

Management gilt als ausgewiesene Expertin im Feld des Online-Coachings. Als Gründerin der CAI GmbH bietet sie Softwarelösungen an, die eigens für das Online-Coaching entwickelt wurden. 2018 veröffentlichte Berninger-Schäfer im Springer Verlag das Buch „Online-Coaching“.

Übertragung von Face-to-Face-Verhalten hinterfragen

Aus Marktanalysen ist bekannt, dass das Face-to-Face-Format unter deutschen Coaches das beliebteste und am intensivsten praktizierte Setting ist (siehe z.B. Rauen, 2020). Nun haben sich im Zuge der Pandemie die Vorzeichen geändert, wie Berninger-Schäfer feststellt: „In der Corona-Krise haben viele Coaches zur Existenzsicherung auf ein medial vermitteltes Coaching ausweichen müssen, auch wenn sie sich vorher nicht mit Online-Coaching beschäftigt haben.“ Der Video-Call, so die Psychologin weiter, sei oftmals *als Ersatz betrachtet* worden. Da es häufig an zuvor erworbener Professionalität im Online-Coaching mangelte, seien schnell Unsicherheit und Begrenztheit spürbar geworden. Coaches, betont Berninger-Schäfer, sollten sich klar vor Augen führen, dass ein Video-Call kein Pendant zum Face-to-Face-Setting darstelle und das übliche Coaching-Verhalten nicht einfach auf ein Medium übertragen werden könne. *Zusatzqualifikationen* im Online-Coaching, in Medienkommunikation und -nutzung zu erwerben, sei zu empfehlen.

Coaches sind außerordentlich weiterbildungsaffin, wie die erste RAUEN Coaching-Marktanalyse (Rauen, 2020) zeigt. Daher darf angenommen werden, dass jene Praktiker, die Online-Coaching nicht nur als vorübergehende Notlösung betrachten und über die Dauer der Pandemie hinaus anbieten möchten, auch bereit sein werden, sich entsprechend weiterzuentwickeln. Die vor der Corona-Krise erhobenen Daten ließen allerdings noch kein besonderes Weiterbildungsinteresse der befragten Coaches im Bereich der Digitalisierung erkennen (ebd.).

Auseinandersetzung mit Wirkfaktoren

Es stellt sich die Frage: Weshalb wird Online-Coaching bisweilen nur als Ersatz und nicht als vollwertige Alternative zur Präsenz-Variante verstanden? Ablehnung, so Berninger-Schäfer, gründe häufig auf der Vorstellung, Beziehungs-

ONLINE- COACHING

FEHLER VERMEIDEN



Video-Call als spezifisches
Setting begreifen



Qualifikationen in Online-
Coaching, Medienkommunikation
und -nutzung erwerben



Beschäftigung mit
wissenschaftlichen Erkenntnissen
und professionellen Tools



Sicherheit der verwendeten
Plattformen und
Softwarelösungen prüfen



Gegenüber den Klienten
auskunftsfähig sein



Video-Call als Face-to-Face-
Ersatz betrachten



Face-to-Face-Verhalten
1:1 auf Online-Coaching
übertragen



Wirkfaktoren des
Online-Coachings
ignorieren



Datensicherheit
vernachlässigen



Klienten nicht über
Datensicherheit
aufklären

gestaltung sei im Online-Format schwierig. Auch werde häufig angenommen, dass emotionale und physiologische Faktoren aufgrund der Kanalreduktion nicht adressiert werden könnten. Tatsächlich fehle es jedoch vor allem an einer Auseinandersetzung mit den für Online-Coaching zentralen Wirkfaktoren. Hierzu zählen u.a. die *intensivierte* Selbstoffenbarung, Selbstreflexion und von Trancephänomenen begleitete Fokussierung der Klienten sowie die Gestaltung emotionaler Nähe (Berninger-Schäfer, 2020 & 2018).

Über das *Studium der wissenschaftlichen Erkenntnislage* hinaus empfiehlt Berninger-Schäfer: Coaches sollten sich mit professionell entwickelten Tools für Online-Coaching auseinandersetzen, anhand derer die kognitiven, emotionalen und physiologischen Ebenen im Coaching gezielt anzusprechen seien.

Zwecks tieferer Auseinandersetzung mit der Frage, was Online-Coaching wirksam macht, sind auch Boos und Jonas (2008), Döring (2007) sowie Geißler (2020) zur Lektüre empfohlen. Letzterer betont, dass Wirkfaktoren im Online-Coaching sowohl eine mediale als auch eine methodische Komponente aufwiesen und dass die Wirkkraft von der spezifischen Verbindung beider Komponenten abhängt, womit wiederum das Thema der Zusatzqualifikation aufgegriffen wird. Die Fähigkeit, bedarfsgerecht die richtigen Kommunikations- und Problemlösungsmedien auszuwählen, sie passend kombinieren und methodisch sinnvoll gestalten zu können, sei notwendig, wolle man moderne Medien im Coaching professionell nutzen.

Umgang mit Datenschutz

Coaches tragen eine Verantwortung gegenüber ihren Klienten. Dies umfasst den Datenschutz, was für die allermeisten Praktiker im Präsenz-Setting selbstverständlich sein dürfte. Im Kontext von Online-Coaching äußert sich der Aspekt zusätzlich in der Wahl der verwendeten Software. „Gerne wird zu kostenlosen Diensten gegriffen, ohne Berücksichtigung der Tatsache, dass dann oft mit Daten gezahlt

wird“, gibt Berninger-Schäfer zu bedenken und bekräftigt: „Zu einem professionellen Vorgehen gehört die *Gewährleistung von Datensicherheit*.“ Coaches sollten sorgfältig prüfen, so ihr Appell, ob die gewählte mediale Umgebung die Daten ihrer Klienten ausreichend schützt. Die Expertin empfiehlt Coaches, sich u.a. folgende Fragen zu stellen: Welche Verschlüsselungsmaßnahmen werden vorgenommen? Wo sind Serverstandort und Firmensitz? Liegen Zertifikate vor? Welche Daten werden wann gelöscht?

Datenschutz ist nicht nur aus Rechts- und Ethikgründen zu berücksichtigen, sondern auch aufgrund ganz praktischer Erwägungen, die für das Gelingen eines Coaching-Prozesses relevant sind. Friesenhahn und Taylor (2019) weisen darauf hin, dass das Thema der Datensicherheit die Offenheit der Klienten für die angesprochenen Themen sowie für das Online-Setting beeinflussen und in der Folge auf die Kommunikation einwirken kann.

Folgerichtig sollte der Datenschutz selber zum Bestandteil der Kommunikation zwischen Coach und Klient werden. Gegenüber den Klienten in Fragen der Datensicherheit *auskunftsfähig* zu sein, sei unabdingbarer Be-

standteil eines professionellen Auftritts, so Berninger-Schäfer. Nach Friesenhahn und Taylor (2019, S. 51) sind Klienten darüber zu informieren, „was genau mit ihren Daten passiert und zu welchen Zwecken diese erhoben und ausgewertet werden“.

Fazit

Coaches präferieren zumeist das Face-to-Face-Setting. Es ist dennoch vollkommen nachvollziehbar, dass sie sich mit Beginn der Pandemie verstärkt dem Online-Coaching zugewandt haben, um ihr Geschäft aufrechtzuerhalten. Dass dies schnell geschehen musste, ist ebenfalls klar. Wer jedoch langfristig im Bereich des Online-Coachings tätig sein möchte und dies noch nicht getan hat, sollte sich tiefergehend mit der Frage beschäftigen, wie das eigene Angebot möglichst professionell und wirksam zu gestalten ist.

David Ebermann

redaktion@coaching-magazin.de

Literatur

- » **Berninger-Schäfer, E. (2020).** Online-Coaching. Fakten & Mythen. *Coaching-Magazin Online*. Abgerufen am 25.11.2020: www.coaching-magazin.de/beruf-coach/online-coaching-fakten-mythen.
- » **Berninger-Schäfer, E. (2018).** *Online-Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- » **Boos, M. & Jonas, Kai J. (2008).** Medienvermittelte Kommunikation. In B. Batinic & M. Appel (Hrsg.), *Medienpsychologie* (S. 195–217). Heidelberg: Springer.
- » **Döring, N. (2007).** Vergleich zwischen direkter und medialer Individualkommunikation. In U. Six, U. Gleich & R. Gimmler (Hrsg.), *Kommunikationspsychologie-Medienpsychologie* (S. 297–314). Weinheim: Beltz.
- » **Friesenhahn, J. & Taylor, M. (2019).** Chancen und Grenzen von Online-Coaching. *Coaching-Magazin*, 12(3), S. 50–54. Abrufbar unter: www.coaching-magazin.de/wissenschaft/chancen-und-grenzen-von-online-coaching.
- » **Geißler, H. (2020).** Digitalisierung von Coaching und Coaching-Ausbildungen. *Coaching-Magazin Online*. Abgerufen am 25.11.2020: www.coaching-magazin.de/beruf-coach/digitalisierung-von-coaching-und-coaching-ausbildungen.
- » **Rauen, C. (2020).** RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020. Abrufbar unter: www.rauen.de/cma.

Coaches der RAUEN Coach-Datenbank



Ina Jachmann
TrainerSocietät Berlin



„Bei meiner Arbeit als Beraterin, Trainerin und Coach kommen mir meine Erfahrungen zugute, die ich in verschiedenen Organisationen gesammelt habe. Als Führungskraft in großen und mittelständischen Unternehmen entwickelte ich ein tiefes Verständnis für die vielfältigen Anforderungen, die an Führungskräfte und Mitarbeiter gestellt werden.“



10709 Berlin | Tel.: 030 39885618
www.tsberlin.de

www.coach-datenbank.de/coach/ina-jachmann.html



Kordula Schulte
Kordula Schulte Consulting



„Als Sparringspartnerin biete ich einen Reflexionsraum, um neue Möglichkeiten zu entdecken, Bestehendes kritisch zu hinterfragen und Themen und Verhalten neu zu bewerten. Vertrauensaufbau ist für mich dabei wesentlich, um die Komfortzone verlassen zu dürfen und neue Verhaltensweisen auszuprobieren.“



45525 Hattingen | Tel.: 02324 23758
www.kordula-schulte.de

www.coach-datenbank.de/coach/kordula-schulte.html



Cornelia Decker
CDC Cornelia Decker Coaching



„Intuition, Empathie, Professionalität und Ergebnisorientierung zeichnen mich als Coach aus. Wertschätzung, Vertrauen und Offenheit sind die Basis unserer Zusammenarbeit.“



80997 München | Tel.: 089 74562251
www.cdc-muenchen.de

www.coach-datenbank.de/coach/cornelia-decker.html



Maik Wittkowski



„In meinen Coachings gehe ich authentisch, fundiert, analytisch, fokussiert, empathisch und realistisch vor.“



48161 Münster | Tel.: 0170 2102743
www.coaching-wittkowski.com

www.coach-datenbank.de/coach/maik-wittkowski.html



Felix Maria Arnet
LATTAL Enterprise Gesellschaft für Unternehmensberatung GmbH

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



65185 Wiesbaden | Tel.: 06119 7144982
www.felix-maria-arnet.de

www.coach-datenbank.de/coach/felix-maria-arnet.html



Martina Lenz
Martina Lenz Coaching & Supervision



„Was jemand denkt und fühlt, das drückt er aus, ob es ihm bewusst ist oder nicht. Ein wirkungsvoller Auftritt, eine überzeugende Ansprache braucht thematische und rhetorische Vorbereitung. Noch mehr aber eine bewusste, geklärte Haltung zur eigenen Person und zum Gegenüber.“



50672 Köln | Tel.: 0221 466001
www.martina-lenz.eu

www.coach-datenbank.de/coach/martina-lenz.html



Felix Müller
felix-mueller.coach

„Ich unterstütze als Coach Menschen dabei, Ziele in ihrem Leben zu erkennen, und begleite sie dabei, diese zu erreichen.“



80539 München | Tel.: 0173 2525823
www.felix-mueller.coach

www.coach-datenbank.de/coach/felix-mueller.html



Stefan Lammers
SLBB - Stefan Lammers Business Building



„Im Jahr 2000 habe ich das Beratungsunternehmen SLBB gegründet. Zusammen mit meinem Experten-Team aus über 30 Beratern trage ich zum Erfolg von Entscheidern und Unternehmen bei. Unser derzeit wichtigstes Ziel ist es, die Erfahrungen der alten Arbeitswelt mit der Dynamik und Neugier der neuen Welt zu verbinden.“



40625 Düsseldorf | Tel.: 0211 2396667
www.slbb.de

www.coach-datenbank.de/coach/stefan-lammers.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



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

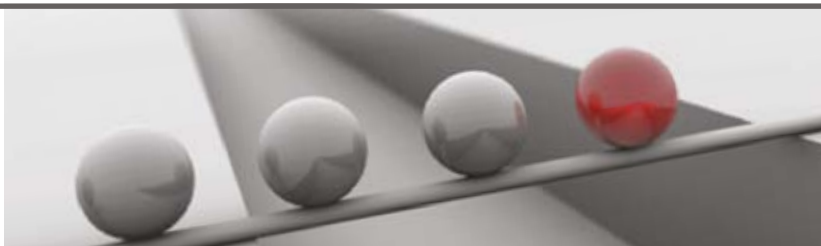
Deutscher Bundesverband Coaching e.V. | DBVC Geschäftsstelle | Postfach 1766 | 49007 Osnabrück | T +49 541 58048-08 | F -09 | info@dbvc.de | www.dbvc.de



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



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

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

Aufgaben und Ziele des ACC

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

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

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

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • info@coachingdachverband.at • www.coachingdachverband.at



Interview mit Prof. Dr. Carsten C. Schermuly

Wie sich Nebenwirkungen und Abbrüche im Coaching vermeiden lassen

Ein Gespräch mit David Ebermann

Spätestens seit 2014 hat sich Prof. Dr. Carsten C. Schermuly in der deutschsprachigen Coaching-Szene einen Namen gemacht. Mehrfach ausgezeichnet wurde seine Forschung zu Nebenwirkungen von Coaching. Auch auf internationaler Ebene erfährt der Professor für Wirtschaftspsychologie Anerkennung. Jüngst zeichnete die britische Henley Business School eine Studie zum Thema Coaching insolventer Unternehmer aus, an der Schermuly beteiligt war. Das Coaching-Magazin sprach mit dem in Berlin tätigen Wissenschaftler u.a. über dessen Forschungsergebnisse und ihre Bedeutung in der Coaching-Praxis.

Im September 2020 wurden Sie von der britischen Henley Business School mit dem „Coaching Annual Award“ für das beste Coaching-Research-Paper ausgezeichnet. Dabei ging es um eine Studie zum Coaching insolventer Unternehmer. Wie sind Sie vorgegangen und was haben Sie herausgefunden?

Die Studie hat in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Dresden stattgefunden. Insolvente Unternehmer durchliefen einen Coaching-Prozess, der relativ standardisiert war. Vor und nach den Coachings wurden die Unternehmer in die Dresdner Labore eingeladen, um auch Veränderungen hinsichtlich physiologischer Parameter messen zu können. Erhoben haben wir das psychologische Wellbeing, sprich die psychische Gesundheit, den Grad der körperlichen Erschöpfung und die Konzentrationsfähigkeit der Unternehmer. Im Labor wurden Konzentrationstests durchgeführt und zusätzlich Stresshormone gemessen. Wir stellten fest, dass die psychische Gesundheit vom Coaching profitierte. Die körperliche Erschöpfung fiel nach dem Coaching niedriger aus. Besonders spannend fanden wir, dass die Konzentrationsfähigkeit der Unternehmer stieg. Sie waren kognitiv leistungsfähiger. Aus dem Bereich der Psychotherapie ist Ähnliches in Bezug auf Trauma-Patienten bekannt, die große Probleme haben, Erlebtes zu verarbeiten. Anhand des Aufbaus neuer Narrative gelingt es, die eher fragmentierten Repräsentationen des Ereignisses in ein neues gedankliches Modell zu überführen, das für die Betroffenen besser handhabbar ist. Wir vermuten, dass auch die insolventen Unternehmer durch ein Coaching so zu mehr Konzentration zurückfinden. Bezogen auf das Stresshormon Cortisol, das über Haarproben der Unternehmer gemessen wurde, konnten wir hingegen keine Effekte feststellen.

Coaching hat demnach eine präventive Wirkung hinsichtlich der psychischen Gesundheit. Werden Sie das Thema weiterverfolgen?

Wir werden versuchen, das Thema weiterhin zu beforschen. Aus meiner Sicht stellt sich nun die interessante Frage, ob es dann vielleicht auch langfristige Unterstützung von staatlicher Seite gibt, denn Coachings sind ein Kostenfaktor. Aus der Perspektive unserer Studie ist es sehr sinnvoll, Menschen, die in eine Insolvenzsituation geraten, mit Coaching zu unterstützen. Es ist denkbar, dass ein Coaching als niederschwelliges Angebot die Entwicklung starker und auch klinisch relevanter Problematiken verhindern kann. Dies müsste allerdings noch genauer erforscht werden. Gerade jetzt, wo wir im Zuge der Pandemie damit rechnen müssen, dass es mehr Insolvenzen geben wird, wäre dies wichtig und spannend. Daher habe ich mich über den Preis, den wir von der Henley Business School erhalten haben, sehr gefreut. Unsere Arbeit ist damit stärker in den Fokus gerückt.

2014 wurden Sie bereits mehrfach für Ihre Forschung zu „Risiken und Nebenwirkungen“ von Coaching geehrt. Welche Risiken birgt Coaching für die Klienten?

Die Nebenwirkungen, die Coaching haben kann, sind sehr vielfältig und treten regelmäßig auf. Gleichzeitig sind die Effekte aber als eher leicht bis mittelschwer einzustufen. Oftmals sind sie einige Wochen nach dem Coaching wieder verschwunden. Problematisch ist es, wenn viele Nebenwirkungen zur gleichen Zeit auftreten. Was sind das für Nebenwirkungen? Häufig werden im Coaching Probleme angestoßen, die im Rahmen der Begleitung – z.B. aus zeitlichen Gründen – nicht mehr bearbeitet werden können. Es kann dann sein, dass der Klient bzw. die Klientin mit offenen, möglicherweise schmerzhaften Themen umgehen muss, ohne dabei durch einen Coach begleitet zu werden. Zu beobachten sind auch Bedeutsamkeitsverluste gegenüber der Arbeit und die Verschlechterung der Beziehung zur Führungskraft. Lernt ein Klient in einem Coaching beispielsweise, „Nein“ zu sagen und sich stärker vom Job abzugrenzen, dann kann dies zu negativen Auswirkungen im sozialen System führen. Schließlich wurde die Führungskraft

des Klienten nicht gecoacht – sie sieht zunächst nur das veränderte Verhalten ihres Mitarbeiters. Konflikte können die Folge sein. Eine ebenfalls häufige Nebenwirkung ist die Entwicklung von Abhängigkeitsverhältnissen. Dieser Effekt äußert sich darin, dass der Klient keine eigenen Entscheidungen mehr treffen kann, sondern immer wieder den Coach braucht, um arbeitsfähig zu sein. Hinsichtlich der Frage, ob eine Nebenwirkung negativ oder positiv zu bewerten ist, ist immer zu fragen, aus welcher Perspektive man auf diese schaut. Nehmen wir z.B. den Bedeutsamkeitsverlust gegenüber der Arbeit: Für den Klienten selbst kann er mit negativen Folgen verbunden sein. Wir haben aber auch schon Fälle erlebt, in denen er im privaten System des Klienten für Freude gesorgt hat, weil der Klient wieder mehr Zeit für die Familie hatte. Ein anderes Beispiel: Findet ein Klient heraus, dass ein neuer beruflicher Weg für ihn passender ist als der eingeschlagene, kann dies vom Klienten als sehr positiv erlebt werden. Für das Unter-

Lernt ein Klient in einem Coaching beispielsweise, „Nein“ zu sagen und sich stärker vom Job abzugrenzen, dann kann dies zu negativen Auswirkungen im sozialen System führen.

nehmen ist es aber zunächst negativ, wenn der Klient in der Folge kündigt. Nebenwirkungen, die für den Klienten negativ sind, können für andere Partner positiv ausfallen – und umgekehrt. Ebenso ist der zeitliche Rahmen relevant. Werden im Coaching Probleme angestoßen, die nicht mehr bearbeitet werden, kann sich dies im langfristigen Verlauf sogar positiv auswirken, wenn es dem Klienten hilft, an den Problemen zu arbeiten und etwas zu verändern. Das ist gar nicht selten. Deshalb ist es wichtig, Nebenwirkungen im Coaching nicht als starres Konstrukt zu verstehen. Es handelt sich um lebendige Phänomene, die sich verändern können und je nach Perspektive unterschiedlich eingeordnet werden. Ich spreche daher bewusst nicht von negativen Effekten oder von Fehlern im Coaching, sondern von Wirkungen, die begleitend auftreten und nicht mit Misserfolg

gleichzusetzen sind. Auch in sehr erfolgreichen Coachings können Nebenwirkungen auftreten. Wir kennen Nebenwirkungen auch aus anderen Bereichen wie der Psychotherapie, der Supervisionsarbeit oder dem Mentoring. Es ist ein ganz normaler Bestandteil zwischenmenschlichen Kontakts, dass dieser auch zu unerwarteten Effekten führen kann.

Wie können Coaches vermeiden, dass sich Begleiterscheinungen langfristig dennoch als negative Folgen manifestieren?

Ich empfehle, dass am Anfang eines Coachings transparent über mögliche Nebenwirkungen aufgeklärt wird. Dadurch können unerwartete

Effekte besser von den Klienten, aber auch von Coaches erkannt werden. Die Nebenwirkungen werden dann handhabbarer. Es entsteht die Möglichkeit, an ihnen zu arbeiten. Aus der Forschung wissen wir zudem, dass sich das sogenannte Themenhopping ungünstig auswirkt. In Studien wird immer wieder ersichtlich, dass es Coaching-Prozesse gibt, die zwar nur sieben oder acht Sitzungen umfassen, aber mehr als 20 Themen beinhalten, zwischen denen hin- und hergesprungen wird. Damit können Nebenwirkungen provoziert werden, denn viele Themen werden dann nur angerissen, aber nicht tiefer bearbeitet. Ich empfehle daher, diagnostisch vorzugehen und das Thema hinter den Themen zu erkennen, um sich auf die zentralen Aspekte zu konzentrieren. Wichtig ist darüber hinaus die Beziehungsqualität. Wir können anhand unserer Studien zeigen, dass eine gute

Beziehung zwischen Coach und Klient präventiv wirkt und die Anzahl von Nebenwirkungen reduzieren kann. Daher würde ich jedem Coach empfehlen, in die Beziehung zu investieren. Auch Supervision ist sehr hilfreich, um Nebenwirkungen aufseiten der Klienten, vor allem aber aufseiten der Coaches zu reduzieren.

Sie forschen auch zu Coaching-Abbrüchen. Sind diese eine Folge der Begleiterscheinungen, die im Coaching auftreten können?

Vergegenwärtigen wir uns zunächst, was Coaching-Abbrüche sind: Es handelt sich um die vorzeitige Beendigung eines Coaching-Prozesses durch den Klienten, bevor die festgehaltenen Ziele oder die vereinbarte Anzahl an Sitzungen erreicht wurden. Wenn ein Klient seine Ziele erreicht, bevor alle Sitzungen abgehalten wurden, und das Coaching dann beendet, ist dies nicht als Abbruch zu werten. Abbrüche kommen im Coaching recht häufig vor, allerdings seltener, als dies in der Psychotherapie der Fall ist. Tatsächlich können wir nachweisen, dass die Anzahl an Nebenwirkungen, die in einem Coaching auftreten, einen Einfluss auf die Abbruchwahrscheinlichkeit hat. Es gibt aber auch weitere relevante Punkte. Die Veränderungsmotivation spielt eine Rolle. Klientinnen und Klienten, die mit einer niedrigen Veränderungsmotivation ins Coaching kommen und im Prozess keine stärkere aufbauen, brechen ihr Coaching eher ab. Liegt eine schwache Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient vor, werden Coachings ebenfalls häufiger vorzeitig beendet. Personen, die eine geringe emotionale Stabilität bzw. einen hohen Grad an Neurotizismus aufweisen, neigen ebenfalls stärker dazu, Coachings abzubrechen.

Und an genau diesen Punkten können Coaches zum Prozessbeginn ansetzen, um Abbrüchen vorzubeugen?

Ja. Zu berücksichtigen ist zudem, dass es sensible Phasen gibt, in denen Coachings häufiger vorzeitig beendet werden. Die mittlere Pro-



Foto: Ivgenia Möbus



Foto: Lygenia Möbus

zessphase scheint besonders anfällig zu sein. Manchmal brechen Klienten ein Coaching ab, weil sie mit tieferliegenden Problemen konfrontiert werden, die sie nicht bearbeiten wollen. Auch unerfüllte Erwartungen können einen Abbruchsgrund darstellen. Daher ist es wichtig, dass der Coach am Anfang des Prozesses Erwartungsmanagement betreibt und beispielsweise darüber aufklärt, was Coaching ist und was von einem Coaching erwartet oder auch nicht erwartet werden kann.

Wie sollten Coaches mit erfolgten Abbrüchen umgehen?

Abbrüche ereignen sich regelmäßig und gehören zum Leben eines Coachs dazu. Wird ein Coach mit einem Abbruch konfrontiert, ist es wichtig, dass er analysiert, woran es gelegen hat. Es kann auch sinnvoll sein, den Fall in die Supervision einzubringen. In den Ausbildungen sollten werdende Coaches darauf vorbereitet werden, dass Abbrüche immer mal wieder vorkommen, um das Thema zu entdramatisieren. Für Coaches sind die unerwarteten Effek-

te, die im Coaching auftreten und die eigene Person betreffen, als gewichtiger zu bewerten. Die Anzahl von Nebenwirkungen ist aufseiten der Coaches deutlich höher als auf Klientenseite. Sie ist doppelt so hoch. In manchen Studien haben wir sogar die dreifache Anzahl gemessen. Für Coaches scheint das Thema der

Abbrüche ereignen sich regelmäßig und gehören zum Leben eines Coachs dazu. Wird ein Coach mit einem Abbruch konfrontiert, ist es wichtig, dass er analysiert, woran es gelegen hat. Es kann auch sinnvoll sein, den Fall in die Supervision einzubringen.

Nebenwirkungen viel relevanter zu sein als für Klientinnen und Klienten. Festgestellt haben wir, dass vor allem junge Coaches oft betroffen sind. Dies gilt umso mehr, wenn sie einen hohen Grad an Neurotizismus aufweisen. Jungen Coaches tut, wie wir ebenfalls herausgefunden haben, Supervision besonders gut. Ich kann jedem Coach, aber vor allem denen, die am

Anfang ihrer Karriere stehen, daher nur empfehlen, Supervision zu nutzen. Durch den Austausch lassen sich Nebenwirkungen reduzieren. Treten Nebenwirkungen gehäuft auf, kann das Konsequenzen haben, auch für die psychische Gesundheit. In einer großen internationalen Studie konnten wir beispielsweise nachweisen, dass sich eine solche Situation langfristig negativ auf die Schlafqualität der Coaches auswirkt.

Welche Nebenwirkungen für Coaches sind zu beobachten?

Es sind relativ viele und vielfältige Nebenwirkungen. Um nur ein paar zu nennen: Relativ häufig erleben Coaches eine persönliche Betroffenheit durch Themen, die im Coaching zur Sprache kommen. Ebenso sind sie nicht selten mit der Angst konfrontiert, ihrer Rolle nicht gerecht zu werden, und fühlen sich unsicher: „Oh Gott, ich mache hier etwas falsch und fliege dann womöglich aus dem Coach-Pool.“ Schuldgefühle und Ärger, teils aber auch ein Gefühl von Langeweile sind weitere unerwartete Wirkungen, die recht häufig auftreten. Der häufigste Effekt besteht darin, dass Coaches enttäuscht

sind, weil sie die Langzeitwirkungen eines Coachings auf Klientenseite nicht beobachten können. Sie begleiten und unterstützen Menschen, aber erleben nach dem Coaching nicht mehr mit, wie sich diese langfristig weiterentwickeln. Das ist für viele Coaches herausfordernd. Ich kann daher nur empfehlen, Follow-ups einzuplanen. Sich nach drei oder fünf Monaten nochmals zusammensetzen, ist meiner Meinung nach nicht nur für die weitere Entwicklung der Klientinnen und Klienten förderlich. Die dadurch zunehmende Ganzheitlichkeit der Arbeit reduziert zudem die Nebenwirkung aufseiten des Coachs. Seltener als dies in Psychotherapien der Fall ist, kommt es hingegen zu unangemessenem Verhalten eines Klienten: Stalking, sexuelle Avancen oder Bedrohungen sind im Coaching äußerst selten.

Ihre Forschungsergebnisse und den allgemeinen Forschungsstand im Coaching-Bereich haben Sie in Ihrem 2019 erschienenen Buch „Erfolgreiches Business-Coaching“ aufgearbeitet. Wie ist die Evidenzlage in Bezug auf die Wirksamkeit von Coaching zu beurteilen?

Praktiker können diesbezüglich sehr selbstbewusst auftreten – auch den Kunden gegenüber. Wir wissen, dass Coaching wirkt. Es existieren mehrere Metaanalysen, die das deutlich zeigen. Beispielsweise wird die Selbstregulationsfähigkeit der Menschen durch Coaching erhöht. Wir wissen zudem, dass die arbeitsbezogenen Einstellungen profitieren: Die Klientinnen und Klienten werden durch Coaching arbeitszufriedener. Ihre Fähigkeit, Probleme und Herausforderungen im Job zu bewältigen – das sogenannte Coping –, verbessert sich. Wir wissen auch, dass die Leistungsfähigkeit durch Coaching gesteigert werden kann. Diese Effekte sind stabil und es gibt keinen Grund mehr, bezüglich der Wirkung von Coaching schüchtern zu sein. Coaching wirkt! Es wirkt sogar so gut, dass es Nebenwirkungen provozieren kann. (lacht) Was jetzt stärker angegangen werden muss, ist die Prozessforschung. Es ist noch nicht exakt klar, worin die Wirkfakto-

ren bestehen. Wir haben eine Metaanalyse zu den Konsequenzen der Beziehungsqualität im Coaching durchgeführt. Diese dürfte ein ganz wichtiger Faktor sein. Eine gute Beziehungsqualität scheint sehr positive Konsequenzen für die Wirksamkeit von Coaching zu haben. Es ist nun aber wichtig, genauer hinzuschauen, in welcher Weise Methoden, Techniken und

Coaching ist zwar in der Wirtschaft angekommen, aus der Forschungsperspektive betrachtet ist es aber noch ein relativ junges Feld. Zudem fragen sich Unternehmen natürlich immer, ob ihr Coaching hier und jetzt besser wird, wenn sie 100.000 Euro für eine Studie ausgeben.

Prozessphasen wirken. Forschung, die hierfür notwendig wäre, ist sehr aufwendig, weil sie Verhaltensbeobachtungen und Ähnliches umfassen müsste. Das ist eine große Aufgabe. Herausfordernd ist es auch deshalb, weil Coachings sehr heterogen sind. Es ist teilweise sehr schwierig, Coaching-Prozesse miteinander zu vergleichen, weil sie sich stark voneinander unterscheiden und weil Coaching ein co-kreativer Vorgang zwischen Coach und Klient ist, in dem etwas gemeinsam erschaffen wird.

Wie zuversichtlich sind Sie, dass die Prozessforschung in näherer Zukunft größere Sprünge machen wird?

Leider bin ich nicht sehr zuversichtlich, weil es für das Thema Coaching viel zu wenig Forschungsmittel und kaum Lehrstühle gibt. Vor allem fehlt es an Drittmitteln. Dass für das angesprochene Projekt zum Coaching insolventer Unternehmer DFG-Mittel (Deutsche Forschungsgemeinschaft) zur Verfügung gestellt wurden, war eine Besonderheit. Ansonsten ist es sehr selten, dass wirklich größere Mittel bereitstehen, mit denen man Coaches und Klienten an die Hochschule einladen, dort die Coachings begleiten und notwendige Forschungsmethoden anwenden könnte. Im Regelfall stellen weder die Wirtschaft noch die

Forschungsförderer Gelder für die Coaching-Forschung zur Verfügung. Wir haben schon sehr häufig vergeblich versucht, Mittel einzuwerben. Das Thema Coaching ist wichtig, scheint aber bislang wissenschaftspolitisch und in der Wirtschaft als zu förderndes Forschungsfeld eher ignoriert zu werden. An der SRH Hochschule arbeiten wir in der Regel mit eigenen Ressourcen. Es ist äußerst selten, dass wir finanzielle Unterstützung erhalten.

Weshalb ist es so schwierig, Drittmittel für die Coaching-Forschung zu generieren?

Coaching ist zwar in der Wirtschaft angekommen, aus der Forschungsperspektive betrachtet ist es aber noch ein relativ junges Feld. Zudem fragen sich Unternehmen natürlich immer, ob ihr Coaching hier und jetzt besser wird, wenn sie 100.000 Euro für eine Studie ausgeben. Und da muss man klar sagen: Nein, das Coaching wird dadurch nicht unmittelbar besser, sondern nur langfristig. Es muss ja erst einmal geforscht werden. Viele Unternehmen sehen dann offenbar keinen ausreichenden Nutzen für sich. In anderen Forschungsbereichen ist das anders. Wir brauchen mehr Coaching-Forscher, die sich um das Thema kümmern, und mehr Verbände, die sich für die Coaching-Forschung einsetzen. Die Verbände könnten beispielsweise versuchen, Krankenkassen vom möglichen gesundheitspolitischen Nutzen niederschwelliger Coaching-Angebote zu überzeugen. Wir benötigen auf staatlicher Seite, aufseiten der Krankenkassen und aufseiten politischer Vertreter mehr Aufmerksamkeit, denn es kommt viel zu kurz, dass Coaching eine gesellschaftliche Relevanz hat und beispielsweise insolventen Unternehmern sowie vielen anderen Menschen sehr zugutekommen kann. Wäre diese Aufmerksamkeit stärker gegeben, hätte die Wissenschaft es mit den Drittmitteln etwas leichter. Aktuell sparen wir uns die Coaching-Forschung zeitlich und monetär vom Mund ab.

In Mainz und Berlin studierten Sie Psychologie, bevor Sie an der Humboldt-Universität promovierten. Im Rahmen Ihrer



Foto: Lygenia Möbus

Dissertation befassten Sie sich mit nonverbalem Verhalten in Arbeitsteams. Wie sah das aus?

Ich entwickelte ein softwarebasiertes Instrument, mit dem man nonverbale Interaktionsprozesse codieren kann. Damit lässt sich erfassen und klären, wie sich Menschen hinsichtlich der Dominanz- und der Affiliati-

Ich entwickelte ein softwarebasiertes Instrument, mit dem man nonverbale Interaktionsprozesse codieren kann. Damit lässt sich erfassen und klären, wie sich Menschen hinsichtlich der Dominanz- und der Affiliationsdimension gegenseitig beeinflussen: Wie wird beispielsweise Dominanz von meinem Gesprächspartner beantwortet?

onsdimension gegenseitig beeinflussen: Wie wird beispielsweise Dominanz von meinem Gesprächspartner beantwortet? Wie gestaltet sich der Austausch innerhalb dieses interpersonalen Circumplex, wenn ich beide Dimensionen miteinander verbinde und gleichzeitig dominant und freundlich auftrete? Wie wird darauf reagiert? Welche Interaktionszirkel löst das aus und welche Konsequenzen entstehen mit Blick auf die Teamleistung? Prof. Dr. Patrizia Ianiro-Dahm hat das Instrument in ihrer Dissertation angewendet. Sie konnte sehr gut zeigen, wie sich die Interaktionsprozesse der ersten Sitzung langfristig auf den Erfolg eines Coachings auswirken. Es zeigte sich, dass eine gewisse Symmetrie zwischen Coach und Klient wichtig ist und vom Coach ausbalanciert werden sollte, indem er sich dem Klienten anpasst. Er kann seine Dominanz herunterfahren, wenn sein Gegenüber schüchtern oder zurückhaltend ist. Wenn der Klient hingegen sehr selbstbewusst auftritt, scheint es wichtig zu sein, dass der Coach auch hier etwas stärker

mitgeht. Hier sprechen wir von Prozessdynamiken, die nicht zu unterschätzen sind.

Heute lehren und forschen Sie als Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin. Coaching stellt einen Ihrer Forschungsschwerpunkte dar. Was reizt Sie an dem Feld?

Ich bin mit Leidenschaft Psychologe und Coaching ist für mich das Feld, das am meisten arbeitsplatzbezogene Psychologie enthält. Ich finde es spannend, mir originär psychologische Prozesse am Arbeitsplatz anzusehen, und etwas psychologischeres als Coaching kann ich mir im Arbeitskontext gar nicht vorstellen. Außerdem gibt es noch sehr viel Raum in der Coaching-Forschung. Eine junge Disziplin wie das Coaching lässt Wissenschaftlern noch sehr viel Freiheit bei den Forschungsfragen.



Sie forschen auch im Bereich New Work. Werden die Veränderungen der Arbeitswelt dazu führen, dass Coaching innerhalb des Spektrums der Maßnahmen der Personalentwicklung mehr Gewicht erlangen wird?

Wir haben gerade eine Delphi-Studie über die Zukunft des Coachings abgeschlossen, in der verschiedene Zukunftsszenarien exploriert wurden. Die Szenarien wurden auf Basis einer qualitativen Vorstudie erarbeitet. Dann wurden die Wichtigkeit, die Verbreitung und die Erwünschtheit dieser Szenarien in zwei Stufen bewertet – zunächst von über 800 und dann nochmals von über 300 Teilnehmenden. Ein Szenario drehte sich darum, dass viele Organisationen weniger hierarchisch aufgestellt sein werden und dass Führungskräfte aufgrund dieser Transformation hin zu mehr Selbstorganisation und Agilität zunehmend in veränderten Rollen tätig werden. Diese Rollen, so das Szenario, müssen erarbeitet und definiert werden, wobei Coaching einen sehr relevanten Platz einnehmen wird. Dies wird als sehr wahrscheinlich und verbreitet eingeschätzt. Coaches bräuchten dafür aber auch Erfahrung

im Bereich New Work und vor allem im Bereich der Organisationsentwicklung. Für mich ist es wichtig, die Themen Coaching und New Work zukünftig noch stärker als miteinander verwoben zu betrachten. Deshalb haben wir zusammen mit Prof. Dr. Heidi Möller von der Universität Kassel ein neues Institut gegründet, das sich als wissenschaftlicher Think Tank mit den beiden Themen auseinandersetzen soll: das Institute for New Work and Coaching. Es soll auch darum gehen, Organisations-, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung im Zusammenhang zu betrachten. Es ist wichtig, dass die Psychologie und die persönliche Entwicklung von Menschen in das Thema New Work stärkeren Einzug halten.

Könnte es eine Demokratisierung von Coaching innerhalb der Organisationen geben?

Ich kann mir – fast evolutionär – vorstellen, dass mehr Menschen von Coaching profitieren werden. Coaching wurde anfangs mitunter skeptisch betrachtet: „Oh Gott, ich bekomme einen Coach. Habe ich etwas falsch gemacht?“ Später wurde Coaching als eine Art Auszeichnung verstanden: Die höhere Führungskraft ist auf einem Level angekommen, auf dem

sie einen Coach bekommt. Ich glaube, dass sich diese Entwicklung – auch aufgrund der Wirksamkeit von Coaching – darin auflösen wird, dass neue Personengruppen erschlossen werden. Zudem werden viele Personen immer wieder Unterstützung durch Coaching benötigen, weil sich Arbeitsrollen in der VUCA-Welt konstant verändern. Menschen werden fortlaufend Reflexionsphasen brauchen, um sich an neue Prozesse zu gewöhnen. Ich kann nur empfehlen, in diesem Kontext nicht ausschließlich die Brille der Organisationsentwicklung aufzusetzen, sondern auch den Menschen mit seinen Fähigkeiten und Werthaltungen in den Mittelpunkt zu rücken und zu unterstützen. Ich denke, dafür ist Coaching das richtige Mittel.

Welchen Raum nimmt Coaching innerhalb Ihrer Lehre ein und wie fällt das Interesse der Studierenden am Thema aus?

Momentan nimmt Coaching noch keinen sehr großen Raum ein. Das könnte sich aber ändern, denn wir planen, an der SRH Berlin langfristig einen MBA-Studiengang im Bereich New Work und Coaching einzuführen. Momentan bilde ich vor allem Personen aus dem BWL-Bereich aus, die ihren Schwerpunkt in der Wirtschaftspsychologie gesetzt haben. Die Studierenden sind sehr an Coaching interessiert, aber eher aus der Perspektive des späteren Coaching-Einkäufers. Ich halte es für wichtig, Studierende nicht nur in der Anwendung coachender Methoden auszubilden, sondern sie auch dazu zu befähigen, Coaching in Organisationen gut zu implementieren, Coaches auszuwählen und Argumente zu finden, die den Personalvorstand davon überzeugen, in Coaching zu investieren. Das alles ist erforderlich, um ein funktionierendes Coaching-Management aufbauen zu können. Dieses Thema verfolge ich im Rahmen meiner Lehre mit den Betriebswirten.

Bereits seit 2006 sind Sie neben Ihrer Forschung und Lehre auch im Beratungsfeld engagiert. Wie sieht diese Tätigkeit aus?

Ich bin hauptberuflich Wissenschaftler. Wenn ich berate, dann häufig im Bereich New Work. Die Anfragen haben in den zurückliegenden Jahren und vor allem in den letzten Monaten stark zugenommen. Bei der Auswahl der Aufträge achte ich darauf, dass das Unternehmen auch zu meiner Philosophie passt. Ich bin Psychologe und der Mensch steht für mich im Mittelpunkt. Er muss im Transformationsprozess beteiligt sein. Für mich ist es zentral, dass das psychologische Empowerment im Beratungsprozess nicht vernachlässigt wird. Psychologisches Empowerment äußert sich im Erleben von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und von Einfluss bzw. Macht im Beruf. Diese vier Facetten und das aus ihnen erwachsende Gefühl haben viele positive Konsequenzen, weshalb ich sie als Zielstellung meiner Beratung betrachte. Dabei sehe ich mich als Hebamme, die dabei hilft, herauszufinden, wie sich das psychologische Empowerment im Unternehmen fördern lässt. Ich arbeite mit Workshops, aber auch intensiv mit Diagnostik, um im Vorfeld zu betrachten, in welchen Unternehmensbereichen bereits viel Empowerment besteht und in welchen nachgebessert werden sollte. Wo können wir uns vielleicht auch eine Maßnahme sparen? Welche Maßnahme passt zu uns? In dieser ersten Phase der Transformation, der von Unsicherheit und häufig Angst geprägten Explorationsphase, bin ich insbesondere aktiv. Aufträge, die im Anschluss entstehen, gebe ich gerne an Kolleginnen und Kollegen ab.

Ihr Leitspruch lautet, dass Sie Menschen im Rahmen Ihrer Beratungsaufträge stets zu Beteiligten machen. Ist das eine coachende Haltung?

Es ist eine coachende, vor allem aber auch eine forschende und psychologische Haltung. Menschen sind Individuen. Während der eine „Hurra“ schreit, wenn er in einem Scrum-Team arbeitet, ist das für manch anderen möglicherweise eine Katastrophe. Die Person verliert durch neue Strukturen gegebenenfalls Halt, Orientierung und Empowerment. Deshalb muss mit den Mitarbeitenden in einen Dialog getreten und nach deren Werthaltungen, Be-

dürfnissen und Kompetenzen gefragt werden. Von oben herab ist nicht ersichtlich, was die passenden Maßnahmen sind. Es gilt, sie gemeinsam mit den Betroffenen zu explorieren. New Work autoritär einzuführen, ist für mich ein Widerspruch und nicht vorstellbar. Es passiert aber in der Unternehmenswelt. Das sind Aufträge, auf die ich gerne verzichte. Es braucht Offenheit für unterschiedliche Lösungen. Das von uns jährlich durchgeführte „New Work Barometer“ zeigt, dass in Deutschland mehr als 30 Ansätze existieren, die unter dem Label New Work laufen. Häufig sind Anbieter in der Beratungslandschaft auf ein oder zwei Themen spezialisiert. Sie gehen dann von Unternehmen zu Unternehmen und preisen genau diese Maßnahmen als die richtigen an, weil sie sich mit ihnen auskennen. Das ist falsch! Die Lösung von der Stange funktioniert nicht.

Haben Sie mal in Betracht gezogen, über die coachende Haltung hinauszugehen und als Coach praktisch tätig zu werden?

Der Coach-Beruf ist etwas Faszinierendes, aber ich möchte die Konzeption und Interpretation meiner Forschung neutral halten. Als praktizierender Coach hätte ich mich vor zehn Jahren vermutlich nicht auf den Weg gemacht, die Nebenwirkungen von Coaching zu erforschen. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit von einem Forschungsgegenstand schenkt dem Forschenden sowohl eine gewisse wissenschaftliche Unabhängigkeit als auch Denkfreiheiten. Heute sind in manchen New-Work-Prozessen, die ich begleite, aber gelegentlich Einzelberatungen notwendig. Selbstverständlich lasse ich dann meine Forschungsergebnisse einfließen und kläre z.B. am Anfang über Nebenwirkungen auf.

Weshalb haben Sie sich entschieden, in erster Linie den akademischen Weg einzuschlagen und nicht den des Beraters?

Weil mir die Forschung mehr psychologisches Empowerment ermöglicht. Forschung ist mei-

ne Leidenschaft. Ich kann es kaum erwarten, dass das nächste Exposé eines Doktoranden in meinem Postfach landet und wir gemeinsam eine neue Coaching-Studie planen können. Neue Erkenntnisse zu erarbeiten, mit der Praxis eng zusammenzuwirken und gleichzeitig den forschenden Blick zu behalten, ist für mich faszinierend. Daraus *kann* dann auch mal Beratung entstehen. Ich fühle aber keinen Druck, ständig als Berater auftreten zu müssen.

Portrait



Foto: Iygenia Mobus

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly,
Dipl.-Psychologe, Professor für
Wirtschaftspsychologie und
Vizepräsident für Forschung
und Transfer an der SRH Berlin.

Forschungsschwerpunkte:
Nonverbale Interaktionsprozesse
in Arbeitsteams, Antezedenzen
und Konsequenzen von
psychologischem Empowerment,
Qualität von Personalauswahl- und
Personalentwicklungsmaßnahmen.
Für seine Coaching-Forschung wurde
er u.a. mit dem Erdinger Coaching-
Preis (HAM) und dem Deutschen
Coaching-Preis des DBVC
ausgezeichnet.

carsten.schermuly@srh.de



Berufliche Neuorientierung in Phasen des Umbruchs

Begleitendes Coaching von Teams in Veränderungsprozessen

Von Sandra Linnenbrügger

Arbeit ist immer häufiger in wechselnden Teams organisiert. Umstrukturierungen bedingen Auflösungen und Neuzusammensetzungen. Aus Umbrüchen dieser Art resultieren oft Ungewissheit und Ängste: Was wird die Zukunft bringen? Ein begleitendes Coaching ist geeignet, den Teammitgliedern Zuversicht zu geben und ihre Handlungsfähigkeit zu stärken. Zwar steht das persönliche Coaching der einzelnen Teammitglieder im Zentrum des hier vorgestellten Coaching-Prozesses. Dennoch kann eine positive Veränderung des Klimas auf Teamebene bewirkt werden.

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Diese alte Redensart ist aktueller denn je. Sich ändernde Rahmenbedingungen, Technologien und Arbeitsfelder zwingen Organisationen und jeden einzelnen Menschen, der in diesen arbeitet, zu Anpassungen.

Veränderungsprozesse in Organisationen sind vielfältig. Die Ausgangssituation für diesen Artikel bildet der *Wandel in Teamstrukturen*. Werden beispielsweise neue Arbeitsteams aus bestehenden Teams gebildet und werden hierfür nicht mehr alle Mitarbeiter und deren Kompetenzen benötigt, steht potentiell das Thema Mitarbeiterabbau im Raum. Ebenso verhält es sich, wenn eine Abteilung aus betrieblichen Gründen wegfällt oder die Anzahl der Mitarbeiter eines Bereichs reduziert werden muss. Externe Unternehmensberater trifft man in diesen Konstellationen an. Coaches, die den Veränderungsprozess in Teams in der Konsolidierungsphase aktiv begleiten, findet man in deutschen Unternehmen eher selten. Fehler, die in dieser Phase begangen werden, haben oft nachhaltige Folgen. Hierzu zählen die innere Kündigung der betroffenen Mitarbeiter und die Demoralisierung der Restbelegschaft. Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, die allein aus diesen beiden Punkten resultieren, sind hinlänglich bekannt: Es entstehen Kosten nicht ausgeschöpfter Produktivität, Fehltag und ein Imageschaden in der Außenwirkung. Hinzu kommt die Freisetzung von Mitarbeitern, die durch Inhouse-Weiterqualifizierung und Einsatz in einem anderen Bereich zu vermeiden wäre. Dies führt zu teuren Trennungen durch Aufhebungsverträge und zu Kosten für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Im Falle der Team-Konsolidierung sind die Mitarbeiter von der Verkündung der „bad news“ bis zur Auflösung, gegebenenfalls verbunden mit Mitarbeiterfreisetzung, in der Regel recht allein mit sich und ihren Sorgen. Das begleitende Coaching von Teams in dieser Phase kann ein sehr sinnvoller Ansatz sein, die geschilderten Nebenwirkungen des Veränderungsprozesses stark zu minimieren und idealerweise auszuschalten.

Veränderungsphasen

Wie schnell sich einzelne Mitarbeiter emotional und in ihren Handlungen auf die neue Situation einstellen, ist individuell. Auch wie tief der Einschnitt empfunden wird, variiert. Eins haben im Normalfall alle Mitarbeiter gemeinsam: Sie durchleben die klassischen sieben Phasen der Veränderung nach Richard K. Streich (2016): (1) *Schock*, (2) *Ablehnung*, (3) *rationale Einsicht*, (4) *emotionale Akzeptanz*, (5) *Lernen*, (6) *Erkenntnis* und (7) *Integration*. Zur Verdeutlichung der Wirkung des Coaching-Prozesses werden die Überlegungen Streichs nachfolgend einbezogen.

Kurz skizziert, laufen die Phasen im Zeitverlauf wie folgt ab. Die ersten beiden Phasen (1 & 2) sind geprägt von dem Schock über die Nachricht, von Angst vor der Veränderung, individuellen Sorgen und Ablehnung. In den darauffolgenden beiden Phasen (3 & 4) ist der Mitarbeiter an dem Punkt, das Kommende in irgendeiner Form zu begreifen. Rational versteht er unter Umständen die unternehmerische Entscheidung, warum das Team aufgelöst oder zusammengelegt wird. Emotional ist es ein innerlicher Kampf, der mit Höhen und Tiefen einhergeht. Nur schwer kommt der Mitarbeiter emotional zu dem Schluss, dass eine Neuorientierung unumgänglich ist. Langsam beginnt er, das Geschehen zu akzeptieren, und ist in den folgenden Phasen (5, 6 & 7) bereit, zu lernen und Neues auszuprobieren. Er begibt sich schließlich auf den Weg der beruflichen Neuorientierung, im Hinblick auf alternative Stellen im Unternehmen oder mit Blick nach außen.

Der Teamleiter kann die emotionalen ersten vier Phasen des Veränderungsprozesses nur bedingt abfangen. Mit transparenter Kommunikation, Klarheit und Empathie ist er in seiner Rolle sehr wichtig für die Mitarbeiter und einen gelingenden Transformationsprozess. Allerdings ist er als Teil des Systems von der Veränderung selber betroffen. Seine Zukunft ist im Zweifel ebenfalls ungewiss. Er befindet sich als Führungskraft in der klassischen Sandwichsituation zwischen seinem

Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Mit einer objektiven Sichtweise die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Situation vertrauensvoll abzuholen und Lösungen mit ihnen zu entwickeln, sollte der Führungskraft vor diesem Hintergrund eher selten möglich bzw. von Erfolg gekrönt sein. Veränderungen als betroffener Mitarbeiter anzunehmen und den Mut aufzubringen, neue Schritte zu gehen, braucht Vertrauen in das Gegenüber und in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Hier ist externe Unterstützung im Sinne einer persönlichen Begleitung wirkungsvoll. In der Realität kommen Coaches, wenn überhaupt, erst viel später im Rahmen der Outplacement-Beratung zum Einsatz, wenn Aufhebungsverträge beschlossen und die Mitarbeiter bereits freigestellt sind. Welchen Mehrwert die Begleitung durch Coaches im Veränderungsprozess für die betroffenen Mitarbeiter und die Unternehmen bietet, wird in der nachfolgenden Konzeption eines begleitenden Coaching-Prozesses von Teams in Veränderungsprozessen näher aufgezeigt. Dieser einfach umsetzbare und transparente Prozess leistet einen entscheidenden Beitrag, die über Jahre aufgebaute *positive Unternehmenskultur auch in der Krise zu erhalten*, die *Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu bewahren* und somit unternehmerische Ziele erfolgreich und menschlich zu erreichen.

Der begleitende Coaching-Prozess

Die Mitarbeiter von Teams in Veränderungsprozessen fühlen sich von der Situation sehr betroffen. Sie spüren, wie bereits skizziert, eine hohe Unsicherheit, haben Ängste und Sorgen. Sie stecken tief in den ersten beiden Phasen der Veränderung, im sogenannten „Tal der Tränen“, fest. Der Umsetzungszeitraum des Veränderungsprozesses ist seitens der Unternehmensleitung nicht klar terminiert oder der Termin liegt länger als ein bis zwei Monate in der Zukunft. Die Mitarbeiter können den Prozess inhaltlich nicht aktiv begleiten und ihnen ist nicht klar, ob zukünftig überhaupt eine Stelle im Unternehmen für sie zur Verfügung steht.

Der vom Teamleiter formulierte Coaching-Auftrag: Der Coach soll die Mitarbeiter in der für sie unsicheren Situation unterstützen. Die Mitarbeiter sollen *Selbstsicherheit erlangen*, sich nicht geföhlt in einer Sackgasse befinden und *handlungsfähig bleiben*. Das umfasst die Klärung von Fragen ...

- » zur Selbstreflexion der Mitarbeiter: Was ist ihnen wichtig? Wann sind sie zufrieden? Was ist dafür notwendig (Geld, Aufgabe, Vorgesetzter, Rahmenbedingungen, Entscheidungsspielraum etc.)?
- » zur aktuellen Situation: Was ist der am schlechtesten anzunehmenden Zustand (Kündigung)? Wie geht man mit so einer Situation um?
- » zum Handlungsspielraum: Was kann der Mitarbeiter aktiv beeinflussen und was nicht? Welche Handlungsoptionen ergeben sich?

Die Voraussetzung für das Erreichen des Coaching-Ziels und somit des Coaching-Erfolgs

sind eine absolute Vertraulichkeit zwischen Coach und Mitarbeiter sowie das Vertrauen der Führungskraft in den Coach und den Coaching-Prozess. Zudem ist Freiwilligkeit eine Grundvoraussetzung für einen gelingenden Prozess. Die Mitarbeiter entscheiden nach dem Auftakttermin, ob sie das Coaching-Angebot annehmen möchten oder nicht. Die Prozessdauer entspricht dem Zeitraum des Transformationsprozesses und liegt in der Regel zwischen drei bis sechs Monaten. Die Visualisierung verdeutlicht die einzelnen Prozessbausteine (siehe Abb.) in ihrer zeitlichen Abfolge. Das oberste Ziel des Coachings besteht darin, dass die Mitarbeiter *eigene Handlungsoptionen erkennen* und befähigt werden, diese aktiv selber anzugehen und mit Erfolg umzusetzen.

Auftakt

Die ca. 60- bis 90-minütige Informationsrunde mit dem Teamleiter, den Mitarbeitern

und dem Coach dient der Vorstellung des begleitenden Coaching-Angebotes an die Mitarbeiter sowie dem Kennenlernen des Prozesses und des Coachs. Der Teamleiter erläutert den Status quo der aktuellen Situation und seine Zielstellung, die er mit dem Coaching-Angebot avisiert. Im Anschluss an die Teamrunde findet ein persönlicher Termin zwischen dem Coach und den Teammitgliedern statt. In diesem 15- bis 30-minütigen Termin werden Fragen der Mitarbeiter zur Person des Coachs und zum Coaching-Prozess geklärt. Es wird besprochen, was der Prozess leisten kann und was nicht. Der jeweilige Mitarbeiter wird nach seiner persönlichen Situation gefragt. Die Wahrung der Vertraulichkeit wird thematisiert. Es erfolgt, sofern der Mitarbeiter einverstanden ist, ein erster Impuls zum Perspektivwechsel und zur Erweiterung seines Blickfeldes. Die Sichtweise auf die Situation als mögliche persönliche Chance wird thematisiert und Raum für

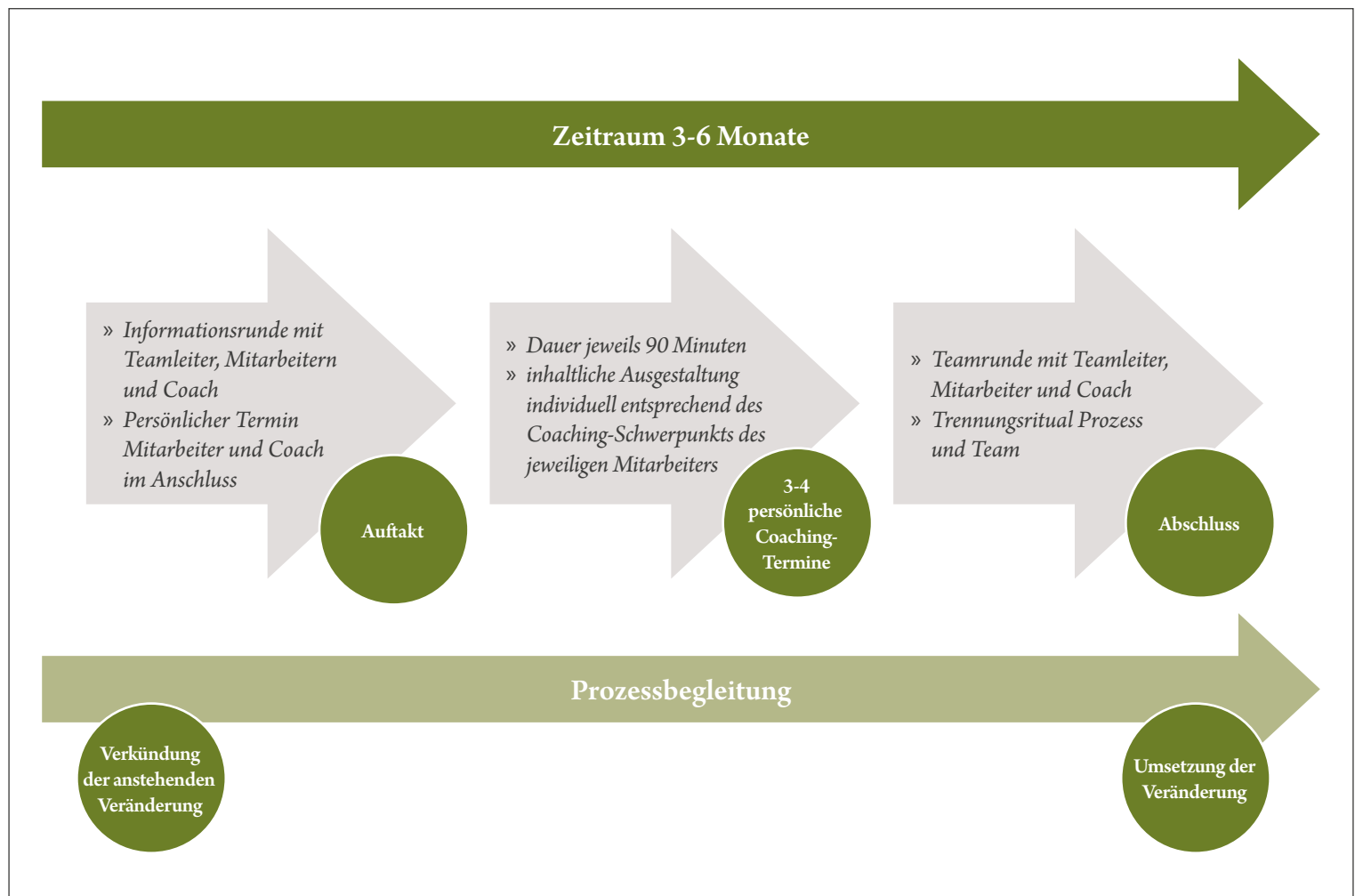


Abb.: Der begleitende Coaching-Prozess, eigene Darstellung

neues Denken geöffnet. Der Mitarbeiter entscheidet im Nachgang des Gesprächs, ob er das Coaching-Angebot annehmen möchte.

Einzel-Coaching

Jeder der drei bis vier 90-minütigen Einzel-Coaching-Termine wird begleitet durch eine kurze „Status-quo-Abfrage“, um den Mitarbeiter zu Beginn des Termins abzuholen. Zudem erhält dieser zur Vorbereitung auf den folgenden Termin Aufgaben und Impulse, um während des gesamten Coaching-Prozesses verbunden zu sein, das Coaching-Level zu halten und weiter an den Themen zu arbeiten.

Die inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Termine erfolgt individuell je nach Coaching-Schwerpunkt des jeweiligen Mitarbeiters. Nachfolgend werden die Zielstellung und exemplarisch das prozessuale Vorgehen der einzelnen Termine skizziert. Den zu beglei-

tenden Mitarbeitern steht der Coach bei Bedarf auch zwischen den Coaching-Terminen zur Verfügung, um Fragen telefonisch oder per E-Mail zu klären. Mit der Teamleitung ist der Coach stets im engen Abstimmungsprozess zu relevanten Prozessthemen.

1. Coaching-Termin

Das Ziel der ersten Einheit besteht darin, die Situation des betroffenen Mitarbeiters anzuerkennen, seine Gedanken und Gefühle wertzuschätzen und ihn für neue Lösungsräume langsam zu öffnen. Der Mitarbeiter wird im „Tal der Tränen“ (Phasen 1 und 2) abgeholt. Dies umfasst eine IST-Analyse, die die Aufnahme von Ängsten, Sorgen und auch Wünschen beinhaltet. Das Coaching-Ziel für den Gesamtprozess wird konkretisiert und die aktuelle Einheit mit einer Zielstellung versehen. Mittels Methoden der Selbstreflexion und des Perspektivwechsels wird der Mitarbeiter aktiviert. Sodass er im Anschluss an

den Termin den ersten Impuls spürt, nach vorne zu schauen, um später in Optionen und Handlungsmöglichkeiten zu denken. Die Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Gesamtprozess werden gemeinsam betrachtet. Ressourcen- und Biographiearbeit schließen daran an. Es folgt die erste Bearbeitung von vielfältigen Fragestellungen: Wo sehe ich mich? Was kann ich? Was will ich? Was ist mir wichtig? Wann bin ich zufrieden? Was möchte ich nicht mehr? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um diesen Weg zu gehen?

2. Coaching-Termin

Mit dem Ziel, die Selbstreflexion des ersten Termins fortzusetzen, erfolgen die Klärung des heutigen prioritären Coaching-Ziels und die weitere Biographie- und Ressourcenarbeit. Das Kontaktnetzwerk wird analysiert, Kraftquellen und -personen werden identifiziert. Mit der Arbeit am weiteren beruflichen Weg werden



austauschen
&
weiterbilden
alle Events
auf einen Blick



WIR KÖNNEN
COACHING.
WELTWEIT.

&
VOR ORT
12 Stadt-Chapter
in
Deutschland

Die offene Community in Ihrer Nähe ...

Growing tomorrow's Coaching!

2021: 20 Jahre ICF Deutschland:

Das deutsche Chapter der größten weltweit vernetzten Coaching-Community mit über 39.000 Mitgliedern in 148 Ländern feiert Geburtstag.

International Coaching Week | 17.-23. Mai | #icw2021

Für alle: Hier treffen wir uns weltweit und virtuell rund um das Thema Coaching mit spannenden Events. Dabei sein, mitmachen!

coachingTAG | 11.-12. November

Der internationale Fach- & Publikums-Kongress der Branche: Top Speaker zu bedeutenden, herausfordernden Zukunftsthemen!

PRISM Award | 11. November

Verleihung des PRISM Awards Deutschland: Die Auszeichnung für exzellente Coaching-Angebote in Organisationen.

... national und international vernetzt.



gemeinsam erste Handlungsschritte erarbeitet. Selbstsicherer und motivierter, so das Ziel, geht der Mitarbeiter aus diesem Termin.

3. Coaching-Termin

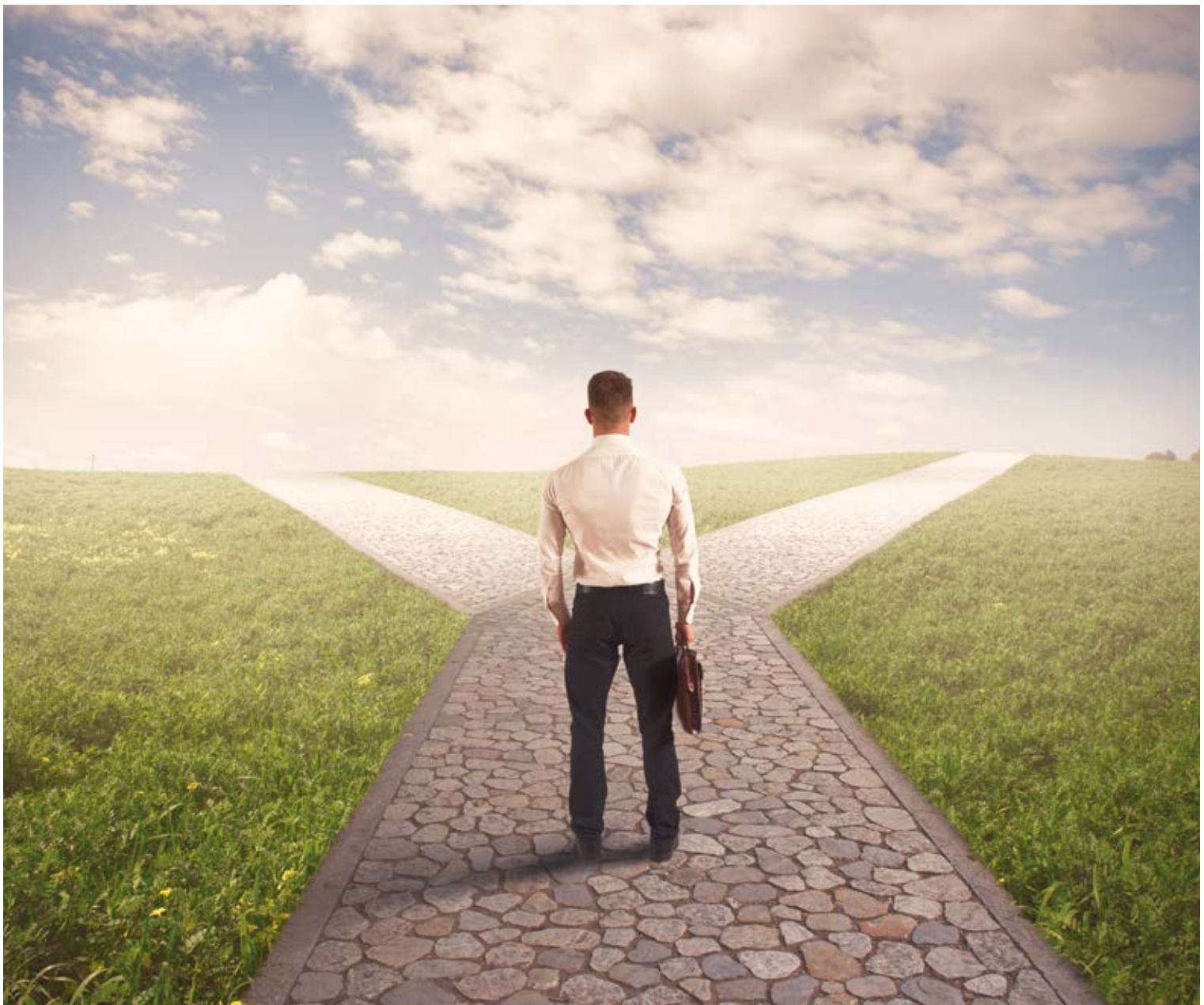
Bausteine der Selbstreflexion, Selbstsicherheit und Aktivierung sowie Klarheit des Mitarbeiters in Bezug auf das weitere individuelle Vorgehen kennzeichnen diese Coaching-Einheit. So wird zuvor eingeholtes Fremdfeedback ausgewertet und es erfolgt ein tieferer Blick auf die erarbeiteten Lebenslinien. Das große Ziel besteht darin, den Mitarbeiter über die rationale Einsicht und emotionale Akzeptanz (Phasen 3 und 4) ins Handeln zu bringen. Individuell, je nach weiteren Optio-

nen, die der Mitarbeiter im Unternehmen hat, werden die Möglichkeiten des internen und externen Arbeitsmarktes geprüft. Es findet ein erster Abgleich zwischen den Wünschen und Kompetenzen des Mitarbeiters sowie dem Arbeitsmarkt statt. Je nach individuellem Bedarf des Mitarbeiters und unter Beachtung seines emotionalen Zustandes werden Bewerbungsunterlagen aktualisiert, unter Umständen bereits interne oder externe Vorstellungsgespräche vorbereitet und Themen der Selbstpräsentation vertieft.

4. Coaching-Termin (optional)

Dieser Termin zielt ganz konkret auf die Entwicklung der individuellen internen oder ex-

ternen Bewerbungsstrategie ab. Hierzu gehören u.a. die Fertigstellung der Bewerbungsunterlagen, die Selbstpräsentation inklusive der Erarbeitung des Elevator Pitches, die Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch und die Pflege der beruflichen Social-Media-Netzwerke. Dieser Prozessschritt umfasst neben reflexiven auch beratende Elemente. Mit dem dritten und optionalen vierten Termin sollen die Mitarbeiter befähigt werden, die Phase 4 des Veränderungsprozesses (emotionale Akzeptanz) langsam zu verlassen und in die handlungsorientierten Phasen einzutreten. Die Mitarbeiter werden ins Ausprobieren gebracht, um festzustellen, dass es tatsächlich möglich ist, wieder in ein erfülltes Berufsleben einzusteigen.



Individuelle Anpassung des Prozesses

Bei der Ausgestaltung der einzelnen Termine ist die Individualität des jeweiligen Mitarbeiters und seiner Situation zu beachten. Der exemplarisch skizzierte Prozessablauf über die drei bis vier Coaching-Termine ist vor jeder Session hinsichtlich der individuellen Passgenauigkeit auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters hin zu überprüfen. Anpassungen des Prozesses sollten im Ergebnis dessen eher die Regel als die Ausnahme sein.

Ein Coaching-Prozess kann im Einzelfall auch mehr Einheiten umfassen, sollte sich beispielsweise abzeichnen, dass ein weiterer Verbleib im Unternehmen in alternativer Position unter keinen Umständen möglich ist. Hier kann der Trennungsprozess durch den Coach professionell in weiteren Einheiten begleitet werden.

Abschlussrunde

Teamleiter, Mitarbeiter und Coach finden sich in diesem 60- bis 90-minütigen Termin zusammen, um den Coaching-Prozess abzuschließen. Dieser Termin kennzeichnet zudem die Auflösung des bisherigen Teams. So sind Abschiedsrituale auf beiden Ebenen, der des Teams und der des Coaching-Prozesses, vorgesehen. Der Termin soll den Teammitgliedern ein Gefühl des positiven Anerkenkens und idealerweise der Dankbarkeit für das, was gemeinsam über die Jahre im Team erreicht wurde, geben. Der Coaching-Prozess wird reflektiert. Am Ende entstehen im Erfolgsfall die Hoffnung auf einen individuellen Neuanfang und das Erkennen des individuellen Gestaltungsspielraumes. Alternativ, sollte ein gemeinsamer Team-Termin nicht mehr möglich sein, empfiehlt sich trotzdem ein Abschiedsritual. Dies kann beispielsweise ein individueller Brief der Führungskraft an den jeweiligen Mitarbeiter sein. Ein vertraulicher Feedback-Prozess zwischen Coach und Mitarbeiter schließt den Coaching-Prozess ab.

Wirkung des begleitenden Coaching-Prozesses

Das übergeordnete Zielbild der Begleitung kann folgendermaßen skizziert werden: Die

vertrauensvolle individuelle Coaching-Begleitung der Mitarbeiter und die Prozessabstimmung mit dem jeweiligen Teamleiter wandeln eine bedrückte Team-Atmosphäre, die möglicherweise von geringem Selbstwertgefühl der einzelnen Mitarbeiter gekennzeichnet ist, in ein *wertschätzendes und produktives Klima*. Es entsteht ein Umfeld, in dem sich die Betroffenen trotz „der Misere“ wieder als Menschen fühlen, aktiv im Geschehen agieren und nicht zum bloßen Zuschauer abgestempelt sind.

Ängste, die in diesen Konstellationen häufig auftreten, wie beispielsweise Existenz- und Verlustängste oder Angst vor dem Unbekannten, können überwunden werden. Zumindest können sie durch den Coaching-Prozess soweit gemildert werden, dass für die betroffenen Mitarbeiter mögliche Handlungsoptionen überhaupt erst erkennbar sind. Aus Angst entstehen weder Aktivität noch positive Bewegung. Mit dem Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, der beruflichen Ziele und Wünsche, der eigenen Werte und der Analyse des relevanten internen und ggf. externen Arbeitsmarktes sind Mitarbeiter in der Lage, sich auf neue Positionen im Unternehmen zu bewerben. In dem Fall spart sich der Arbeitgeber schmerzhaft Trennungsprozesse und das Geld für teure Aufhebungsverträge und folgende Neubesetzungen. Sollte intern keine weitere Beschäftigungsmöglichkeit bestehen, ist der Grundstein für einen fairen Trennungsprozess gelegt. Ggf. bildet der begleitende Coaching-Prozess den Auftakt für einen Outplacement-Prozess.

Es gibt Konstellationen, in denen der beschriebene Prozess schwer umsetzbar ist, beispielsweise im Rahmen von Unternehmensinsolvenzen. Die Darstellung des begleitenden Coachings bezieht sich in erster Linie auf Organisationen, die einen weiteren nachhaltigen Geschäftsbetrieb als Grundlage haben.

Literatur

» **Streich, R. K. (2016).** *Fit for Leadership*. Wiesbaden: Springer.

Die Autorin

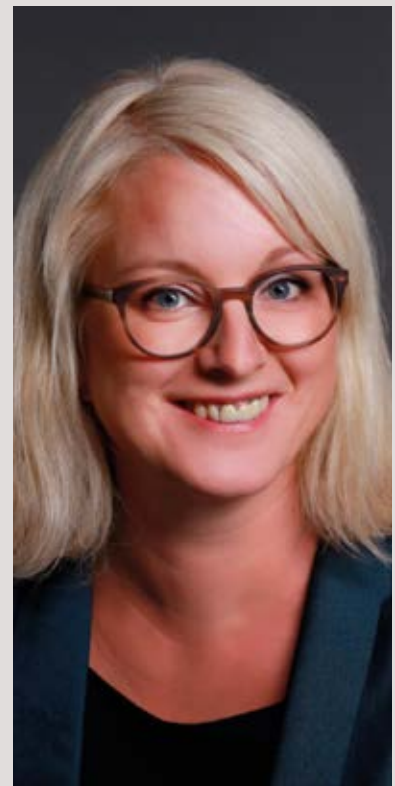


Foto: Sabrina Stoßer, SmirkART

Als Führungskräfte- und Karriere-Coach begleitet Sandra Linnenbrügger Unternehmen und Privatpersonen in individuellen Veränderungsprozessen.

Es ist ihr Antrieb, Klienten zu befähigen, berufliche Entscheidungen mit Klarheit, Mut und Erfolg zu treffen. Ihre Fachkompetenz (Diplombetriebswirtin, langjährige Fach- und Führungskraft im Personalbereich, Psychologische Beraterin, zertifizierter Systemischer Coach, Trained Facilitator) verbindet sie in der Beratung mit Empathie und Optimismus.

www.linnenbruegger-coaching.de



Mit ressourcenaktivierendem Coaching unternehmerische Zukunft gestalten

Weiterentwicklung auf der Grundlage des Bewährten

Von Dr. Anke Nienkerke-Springer

Derzeit ist zu erleben, dass die Corona-Krise Unternehmen herausfordernde Anpassungen abverlangt. Eine Option, mit Veränderungsdruck umzugehen, besteht darin, am Bewährten anzuknüpfen und die vorhandenen Ressourcen und Stärken für die notwendige Weiterentwicklung zu nutzen. Dieser evolutionäre Ansatz stellt einen Gegenentwurf zu disruptiv-revolutionären Veränderungsprozessen dar. Ein ressourcenaktivierendes Coaching kann dazu beitragen, verantwortungsvolle Veränderungen umzusetzen und Krisen zu meistern, wie hier anhand eines Praxisfalls illustriert wird.

Entscheider wie Unternehmer, Inhaber, Selbstständige, Geschäftsführer und Führungskräfte prüfen in Corona-Krisenzeiten, wie sie unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten können. Dabei lässt die Krise wie unter einem Brennglas deutlich(er) werden, wo die Problembereiche im Unternehmen liegen. Sie waren bereits vorher da, kristallisieren sich aber jetzt klarer heraus. Viele Entscheider reagieren in dieser Situation mit einer 180-Grad-Wende und disruptiv-revolutionären Veränderungsprozessen. Das mag im Einzelfall der richtige Weg sein, denn es gibt Branchen und Unternehmen, in denen radikal-revolutionäre Umbrüche notwendig sind, insbesondere dann, wenn das Geschäftsmodell nicht mehr tragfähig ist. Allerdings: Solche Unternehmen waren häufig bereits vor der Krise nicht gesund.

Die evolutionäre Alternative

Stellt sich allerdings heraus, dass das Geschäftsmodell im Kern zukunftsfähig, gesund und wachstumsorientiert ausgerichtet ist, sollten die Entscheider analysieren, ob es nicht zielführender ist, die notwendigen Anpassungsprozesse auf der Grundlage des Bewährten umzusetzen. Evolutionäre Weiterentwicklung bedeutet, das Unternehmen *aus sich selbst heraus* zu entwickeln, die vorhandenen Ressourcen und Stärken zu aktivieren und zu nutzen. Dazu ist es notwendig, durch Reflexionsschleifen Antworten auf Fragen wie die Folgenden zu finden: Was ist unsere Vorstellung von der Zukunft? Wie sieht unsere Zukunftslandkarte aus? Welche Ziele verfolgen wir? Wohin wollen wir das Unternehmen und uns entwickeln? Mithilfe der Analyseergebnisse können Maßnahmen eingeleitet werden, die die evolutionäre unternehmerische Weiterentwicklung zum Ziel haben.

Entscheidend ist der Ansatz, nicht um jeden Preis die disruptiv-revolutionäre Veränderung durchzuführen, sondern die vorhandenen Potenziale zu aktivieren. Viele Entscheider tendieren in Krisenzeiten dazu, in einen von Hektik geprägten Aktionismus zu verfallen und das Unterste zuoberst zu kehren. Darü-

ber verlieren sie ihre Stärken aus dem Blick und versäumen es, sich zu fragen, welche Potenziale sie nutzen können, um die Krise zu bewältigen.

Praxisfall

Derzeit ist oft die Rede davon, sich als Unternehmen neu zu erfinden und einen schnellen revolutionären Umbruch einzuleiten. So verhält es sich auch in einem mittelständischen Familienunternehmen aus dem Energiebereich, dessen Geschäftsmodell auf der Gewinnung alternativer Energien beruht. Das Familienunternehmen muss in Corona-Zeiten – wie derzeit viele Unternehmen – einen Wandel einleiten. Verstärkt wird die Herausforderung, weil in der Führungsriege keine einheitliche Strategie sowie kein gemeinsames Bild über die Zukunft bestehen: Während die jüngeren Entscheider die Chancen des Change sehen und einen eher disruptiven Umgang mit der Krise fordern, wollen die älteren Inhaber den traditionell konservativen Kurs beibehalten und am liebsten „alles beim Alten belassen“. Sie hoffen, alles wie bisher bewältigen zu können.

In der Begleitung des Prozesses gilt es, beide Ausrichtungen zu integrieren und Handlungsfelder mit Blick auf Strategie, Struktur und Führung zu identifizieren: Das traditionell konservative „Weiter so“ und die Ansicht, nur mit dem revolutionären Umbruch lasse sich Zukunft gewinnen, stellen für alle Beteiligten ein herausforderndes Spannungsfeld dar.

Strategischer Coaching-Prozess mit ressourcenaktivierendem Ansatz

Ziel ist es, einen strategischen Coaching-Prozess in Gang zu setzen, der die gesamte Führungsriege betrifft. Der erste Schritt besteht darin, gemeinsam die bereits erwähnte *Zukunftslandkarte* zu entwerfen. Von den konkreten Inhalten dieser Landkarte ist abhängig, welche Change-Architektur entworfen und umgesetzt werden muss. Die Führungsriege reflektiert gemeinsam, welche Handlungsfelder das Unternehmen nach vorn bringen, z.B.:

- » Im strategischen Bereich: Wohin geht die Reise?

- » Im strukturellen Bereich: Passen die „alten“ Strukturen zum neuen Zielbild?
- » Im Bereich Einstellung und Haltung: Wie nutzen wir unsere Werte als Basis für unsere zukünftigen Erfolge?

In der Analyse- und Reflexionsphase des Coaching-Prozesses vergewissern sich alle Beteiligten der Tragfähigkeit des bisherigen Geschäftsmodells. Das bedeutet: Es sind Anpassungen notwendig, aber kein disruptiver Umsturz.

Mithilfe von Interviews verschafft sich der Coach einen Überblick über die Ist-Situation sowie über die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Wünsche seitens der Familie und Mitarbeiter. Emotionale Dynamiken, die aufgrund der unterschiedlichen Haltungen und Vorstellungen entstehen, gilt es ebenso zu berücksichtigen. Wichtig ist vor allem, dass sich alle darauf verständigen, den Prozess der Veränderung gemeinsam zu gestalten und dabei beide Seiten einzubeziehen: die emotionale familiäre Ebene sowie die professionelle unternehmerische Ebene.

Die jüngeren Verantwortlichen verabschieden sich von der Vorstellung, Wandel ließe sich nur mit disruptiven Prozessen gestalten, sie sind bereit, an dem anzuknüpfen, was bisher funktioniert hat. Und die Inhaber akzeptieren die Notwendigkeit, nicht alles beim Alten belassen zu können und neue Abläufe und Strukturen zu etablieren. Der Coach schlägt einen ressourcenaktivierenden Ansatz vor, die gesamte Führungsriege verständigt sich daraufhin, die Krisenbewältigung und Weiterentwicklung des Unternehmens primär durch ein *Stärkenmanagement* zu meistern. Als Coaching-Tool wird die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) genutzt, um die Schwächen, die die Weiterentwicklung behindern könnten, auszuräumen und auf die Stärken fokussieren zu können.

Im Fokus stehen die kritischen Erfolgsfaktoren, die eine große Rolle für den unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg spielen. Durch die SWOT-Analyse gelingt es, die Ressourcen, Stärken und Potenziale zum Fundament der

zukünftigen Entwicklung zu machen. Die Mitglieder der Führungsriege entwickeln im begleiteten Prozess das gemeinsame Verständnis, dass in Umbruchzeiten beides geleistet werden muss: das bisher erfolgreiche und etablierte Geschäftsmodell weiterführen und zugleich offen sein für innovative Ideen.

Mit der PEST-Analyse wird der Blick auf externe Umfeldfaktoren (Political, Economic, Social, Technological Factors) gelenkt. Unternehmen müssen sich nicht ständig neu erfinden, sondern sollten sich immer wieder neu ausrichten, so der Leitgedanke des Prozesses. Dabei stellen sie fest, dass folgende Anpassungen notwendig sind.

Anpassung 1: Werteorientierung verstärken

Das Werteset wird unter die Lupe gelegt und auf Stimmigkeit überprüft. Welche Haltung und welches Menschenbild liegen unseren Werten zugrunde? Sind Menschenbild und Haltung noch immer verbindlich für uns? Sind die Werte noch relevant, wie werden sie

gelebt? Die Führungsriege reflektiert im Austausch mit dem Coach die Frage, welche unternehmerische Lebensaufgabe verfolgt werden soll, was Entscheider und Mitarbeiter antreibt und welche Gründe es für die Kunden, aber auch die Mitarbeiter gibt, mit gerade diesem Unternehmen zusammenzuarbeiten – und nicht mit einem Wettbewerber. Die Frage nach dem Warum und Wozu, nach dem „Sinn“ steht im Mittelpunkt der Kommunikation. Nachdem sich die Führungsriege im Coaching erste Gedanken um die grundsätzliche *Ausrichtung des Wertekatalogs* gemacht hat, erfolgt dessen Kommunikation im Unternehmen und im Austausch mit den Mitarbeitern, um eine hohe Verbindlichkeit herzustellen.

Eine elementare Aufgabe besteht darin – wie auch bei den weiteren Anpassungsschritten – aufseiten der Führungsmitglieder Selbstreflexionsprozesse auf verschiedenen Ebenen anzustoßen. Das Modell der Bewusstseins Ebenen, das auf Richard Barrett (2016) zurückgeht, bezieht sich auf sieben Ebenen:

1. Überleben
2. Beziehungen
3. Selbstachtung
4. Transformation
5. Innerer Zusammenhalt
6. Einen Unterschied machen
7. Dienen

Auf jeder Ebene adressiert der Coach die persönlichen Bedürfnisse der Mitglieder der Führungsebene und die organisationalen Bedürfnisse des Unternehmens, sodass es 14 Dimensionen gibt (siehe Abb. 1). Es ist notwendig, eine weitere Bewusstseins Ebene zu integrieren: Es erfolgt auf der persönlichen und der organisationalen Ebene eine kritische Selbstbefragung (dazu ausführlich Nienkerke-Springer, 2020). Unternehmensleitung und Führungskräfte nehmen dabei eine Metaperspektive ein. Hierbei braucht es Mut, die richtigen Fragen zu stellen und den Raum für Dialog und lösungsorientierte Antworten zu öffnen. Ziel ist es, den Zweck eines Unternehmens zu hinterfragen und dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu beachten.

Persönliche Bedürfnisse	SELBST-REFLEXION	Organisationale Bedürfnisse
Selbstreflexion: Fragen auf persönlicher Ebene stellen		Selbstreflexion: Fragen auf organisationaler Ebene stellen
7 Ego-Brille ablegen, gemeinschaftliche Interessen im Fokus	7	14 Dienendes Engagement für das Unternehmensganze
6 Allianzen und Partnerschaften schließen, Engagement für andere	6	13 Teaminteressen, Interessen der Gesamtunternehmung
5 Wunsch nach Identifikation, Integrität, Identität und Authentizität	5	12 Wunsch nach Vision und Identität stiftendem Werteset
4 Bedürfnis nach Weiterbildung und Lernen	4	11 Bedürfnis nach kontinuierlichem Verbesserungsprozess
3 Bedürfnis nach Selbstwert, Selbstvertrauen, konstruktive Kommunikationskultur	3	10 Leistungsfähigkeit durch klare Strukturen, Prozesse und Abläufe
2 Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Respekt, Wertschätzung	2	9 Offene Streit- und Konfliktkultur, Einheitsgedanke
1 Bedürfnis nach Gesundheit, Sicherheit und Einkommen	1	8 Bedürfnis nach finanzieller Stabilität und Rentabilität

Abb. 1: Reflexion der Bewusstseins Ebenen, eigene Darstellung (nach Barrett, 2016)

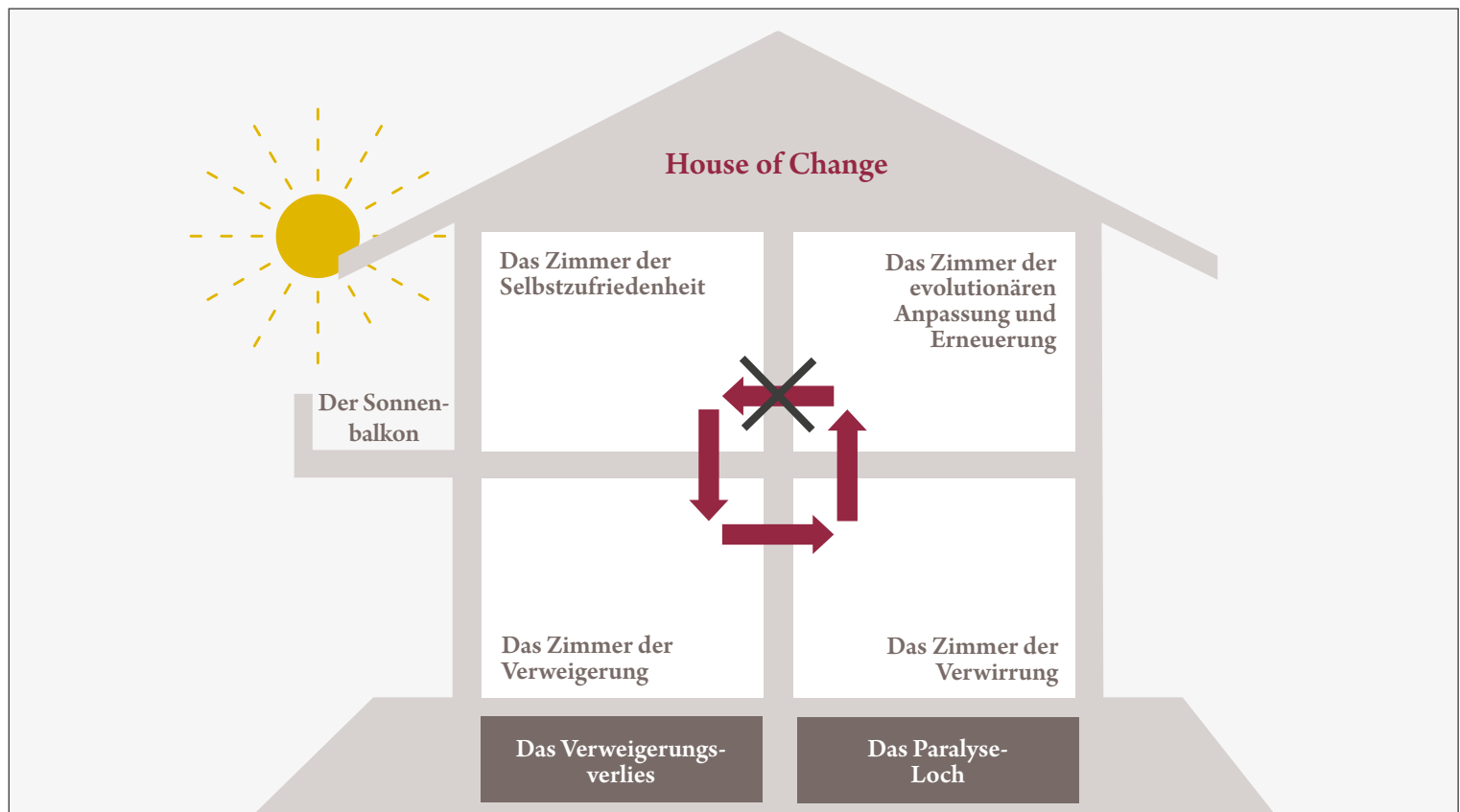


Abb. 2: House of Change (Nienkerke-Springer, 2020)

Abbildung 1 (S. 30) zeigt: Bei den persönlichen Bedürfnissen stehen die Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen der Mitarbeiter und der Führungskräfte im Fokus, bei den organisationalen dreht sich vieles um die Beantwortung der Frage nach dem unternehmerischen Zweck.

Anpassung 2: Strategieausrichtung angleichen

Nach der Wertearbeit gilt es zu überprüfen, ob das *bewährte* Geschäftsmodell strategischer Anpassungen bedarf. Müssen Werte neu formuliert werden? Sind aufseiten der Führungskräfte und Mitarbeiter Haltungs- und Einstellungsveränderungen notwendig? Wie schaut es mit der Kernbotschaft aus, muss die Ausrichtung des unternehmerischen Zwecks angepasst werden? Das Energieunternehmen hat sein bearbeitetes Werteset unter das Leitmotiv und die Kernbotschaft gestellt: „Wir sorgen mit sauberer Energie für Ihre sichere Zukunft.“ Wiederum gilt: Das Familienunternehmen soll ganzheitlich auf der Basis des Erreichten und Bewährten sowie

der vorhandenen Stärken und Ressourcen in die Zukunft geführt werden.

Anpassung 3: Unternehmens- und Führungskultur neu justieren

Ein Wert, der im Wertekatalog zwar schon vorhanden ist, aber nun weit nach vorn rückt, ist der der *Transparenz und Offenheit in Kommunikation und Führung*. Im Coaching-Prozess haben die Mitglieder der Führungsriege erkannt, dass Hierarchien abgebaut und verflacht werden sollten, damit die Mitarbeiter in Zukunft mehr Gestaltungsraum erhalten und eigenständiger sowie selbstverantwortlicher agieren können. Um dies zu gewährleisten, sollen die Aufgaben, die Verantwortung und Kompetenzen der Mitarbeiter stärker in den Blick genommen und geschärft werden.

Die durch die Corona-Krise erzwungene Notwendigkeit, dass die Mitarbeiter fast ausschließlich im Homeoffice arbeiten mussten, wird im Sinne des „New Work“ zukünftig zu einer Realität. Dabei stellt das Einrichten des technischen Equipments das geringere Pro-

blem dar. Schwieriger ist es, die Haltung der älteren Entscheider aufzubrechen, Leistung sei nur bei Präsenz im Unternehmen möglich.

Auf der anderen Seite müssen die Mitarbeiter lernen, mit den neuen Freiheiten und dem höheren Grad an Selbstorganisation verantwortlich umzugehen. Erforderlich ist z.B. der Aufbau der Fähigkeit, sich zu Hause selbstmotiviert und diszipliniert einen Rahmen mit Regeln und Routinen zu geben. Dazu werden sogenannte „New Work Skills“ und auch Spielregeln für eine funktionierende Kommunikation und Begegnung erarbeitet, die eine konstruktive Zusammenarbeit sicherstellen.

Die Herausforderung „Homeoffice“ stemmen

Die bisherige Führungs- und Unternehmenskultur basierte eher auf dem Glaubenssatz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Im Coaching-Prozess verständigen sich die Führungskräfte und der Coach darauf, eher dem Leitsatz „Wir vertrauen unseren Mitarbeitern,

dass sie im Homeoffice eigenverantwortlich agieren!“ zu folgen. Und das nicht zuletzt, weil die Corona-Krise die Entfaltung einer Führungskultur, die auf Vertrauen und Wertschätzung gründet, geradezu erzwingt.

In Reflexionsrunden zeigt sich, dass nicht alle Beteiligten mit hybriden Arbeitsformen und virtuellen Meetings klarkommen. Zu groß ist die Angst vor einem Kontroll- und Machtverlust seitens der Führung. Aufgabe des Coachs ist es daher, gemeinsam mit den Führungskräften zu analysieren, welcher „Reifegrad“ an Selbstorganisation und Selbstverantwortung im Unternehmen vorhanden ist, ihnen die Angst vor einem Kontrollverlust zu nehmen, Vorbehalte abzubauen und sie von der Kontrollhaltung weg und zu einer *Vertrauenshaltung* hin zu entwickeln.

Persönliche Entwicklungsprozesse anstoßen

Die größte Herausforderung im Coaching-Prozess besteht darin, alle Inhaber von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Paradigmenwechsels zu überzeugen. Mithilfe von Analyseinstrumenten wie dem House of Change (Nienkerke-Springer, 2020) wird eine Change-Architektur vom Ausgangspunkt bis zum Zielbild erstellt.

Um bei dem Beispiel „Homeoffice“ zu bleiben: Die Inhaber waren bis jetzt überzeugt, dass es ohne Präsenzpflcht nicht gehe. „Präsenz = Erfolg“, so ihr Glaubenssatz. Wer zuletzt das Licht ausmacht, sei ein guter Mitarbeiter, so die Überzeugung. Sätze wie „Für Veränderung haben wir jetzt keine Zeit“, „Den anderen geht es auch nicht besser“ und „Unser Geschäft läuft doch“ sind typische Anzeichen für Selbstzufriedenheit. Deutlich wurde auch, dass bei einigen ein hoher Grad an Verwirrung herrschte

(Zimmer der Verwirrung, siehe Abb. 2, S. 31). Jeder erzählte etwas anderes. Selbstzweifel wie „Was habe ich bloß falsch gemacht?“ wurden geäußert. Mitarbeiter fühlten sich verunsichert, waren frustriert und orientierungslos.

Ziel des Selbstreflexionsprozesses war es, *Glaubenssätze und Haltungen zu reflektieren*, die Beteiligten einzuladen, über Veränderungen nachzudenken und zu begreifen, dass Veränderung notwendig ist. Die SWOT-Analyse trug dazu bei, gemeinsam über den Tellerrand zu schauen, mit Zukunftsszenarien aufzurütteln und dem Denken eine neue Richtung zu geben.

Im Beispiel des Familienunternehmens ist es mithilfe von Reflexionsschleifen gelungen, die Inhaber zu dem Schluss gelangen zu lassen, sich von überholten Traditionen zu verabschieden. So konnten sie sich von dem Glauben, Präsenz sei mit Erfolg gleichzusetzen, Schritt für Schritt lösen und die Angst vor einem Kontrollverlust besiegen. Die Inhaber sind nun mithilfe des Coachs auf dem Weg in das Zimmer der evolutionären Anpassung (siehe Abb. 2, S. 31). Es besteht ein Verständnis darüber, dass Veränderungsprozesse immer weitergehen müssen und die kontinuierliche Anpassung an neue Rahmenbedingungen notwendig ist, um Zukunftsfähigkeit zu erlangen. *Allerdings*: Der Coaching-Prozess ist damit noch nicht abgeschlossen: In einem nächsten Schritt geht es darum, den Grundsatz „Führen auf Distanz“ mit Leben zu füllen und das Vertrauen der Inhaber in die Selbstorganisationskompetenz der Mitarbeiter weiter zu stärken und diese zu entwickeln.

Fazit

Das Unternehmen hat mithilfe eines strategischen Coaching-Prozesses die Grundlagen geschaffen, sich evolutionär und ressourcen- sowie stärkenaktivierend zu entwickeln. Bei allen

Maßnahmen waren die *vorhandenen Potenziale und Stärken der Ausgangspunkt für Anpassungen und Veränderungen*. So wurde auf dem etablierten Geschäftsmodell aufgebaut. Das bestehende Werteset wurde erweitert und der vorhandene Wert der Transparenz stärker hervorgehoben. Das hat dazu geführt, dass die Widerstände aufseiten der Beteiligten überschaubar waren. Denn sie mussten sich nicht neu erfinden, sondern lediglich neu ausrichten.

Siehe für eine umfassende Darstellung: Nienkerke-Springer, Anke (2020). Evolution statt Revolution. Offenbach: GABAL.

Die Autorin



Foto: Michael Wiegmann

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting (Köln, München). Sie begleitet mittelständische Unternehmen in Veränderungsprozessen und bei der Kulturentwicklung. Mit ihrem evolutionären Ansatz zeigt sie auf, wie sich Unternehmen Zukunftsfähigkeit sichern. Sie ist Senior Coach (DBVC) und Lehrender Coach (SG). Ihr Buch „Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten“ ist 2020 bei GABAL erschienen.

www.nienkerke-springer.de
www.coach-datenbank.de/coach/anke-nienkerke-springer-koeln.html

Literatur

- » **Barrett, R. (2016).** *Werteorientierte Unternehmensführung*. Heidelberg: Springer Gabler.
- » **Nienkerke-Springer, A. (2020).** *Evolution statt Revolution. Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten*. Offenbach: GABAL.



Eine Frage der Zeit

Coaching-Interventionen und ihre zeitlichen Dimensionen

Von Olaf Georg Klein

Die Zeit spielt im Leben des Menschen eine wichtige Rolle. Die wiederkehrende Frage, wie und wofür man die eigene Lebenszeit nutzen will, dürfte nahezu jede und jeden beschäftigen. Dabei richtet sich der Blick oft in die Zukunft – auf Ziele, die erreicht werden sollen. Im Coaching gilt es hingegen, auch die Gegenwart und die Vergangenheit einzubeziehen und vor allem hinderliche Zeitvorstellungen selbst zu hinterfragen sowie scheinbar selbstverständliche Ziele zu validieren. Bei näherem Hinschauen zeigt sich, dass viele Coaching-Interventionen eine zeitliche Dimension beinhalten.

Hinderliche Zeitvorstellungen und Zeitmuster verändern – in vielen Coachings ist das zentral. Es gilt, dem Gehetzten Ruhe, dem Erschöpften einen gesunden Rhythmus von Anstrengung und Entspannung, dem Kurzsichtigen eine längerfristige Perspektive und dem Rückwärtsgewandten einen neuen Blick in die Zukunft zu vermitteln; dem Zerstreuten wieder Konzentration und dem Unachtsamen Achtsamkeit für den unwiederholbaren Moment zu ermöglichen. Auch die Themen Ziele, Achtsamkeit, Glück, Angst, Schuld, Kommunikation und Veränderung haben immer eine – manchmal verdeckte, manchmal offene – zeitliche Dimension. Sie in den Fokus zu nehmen, ist oft *ein Schritt in Richtung Veränderung*.

Wie Zeitvorstellungen uns prägen

Manche Muster sind destruktiv: Der Klient und der Coach sind gleichermaßen von Zeitkonzepten und -modellen, -vorstellungen und -strukturen erfasst und durchdrungen. Der Coach sollte darüber nachgedacht haben, damit er nicht – unbewusst und ohne es zu wollen – bestimmte zerstörerische oder selbstzerstörerische Zeitmuster bei sich selbst und dem Klienten verstärkt.

„Ich habe keine Zeit“: Unsere Kultur ist beherrscht von der Vorstellung, Zeit sei „knapp“ und man könne sie „sparen“. Tatsächlich ist die Zeit immer da und es lohnt sich, über sie in einer anderen Weise nachzudenken: Also nicht zu fragen, woher man die Zeit nehmen soll, sondern, was man in der Zeit tun will. Zeit ist nicht Geld, sondern Leben. Von daher kann es auch heilsam sein, über die Zeit wie über das Leben zu sprechen und folgende Sätze auf sich wirken zu lassen: *„Ich habe kein Leben. Ich habe Lebensprobleme. Ich leide unter Lebensknappheit. Das Leben läuft mir davon.“* Redewendungen, die einem die Augen öffnen könnten. Erst veränderte Wahrnehmung ermöglicht ein verändertes Verhalten (Klein, 2009).

Wir leben in der Zeit: Viele heute populäre Vorstellungen gehen davon aus, dass die Zeit etwas sei, was außerhalb des Menschen und der menschlichen Existenz als ein Ding oder ein Prozess vorhanden ist. Daraus speist sich die irige Vorstellung, man könne mit der Zeit selbst

irgendetwas tun, sie *haben, besitzen, verlieren, gewinnen, verträdeln, sparen* oder sogar *managen*. Das alles lässt sich mit der Zeit nicht machen. Tatsächlich können wir höchstens uns selbst managen, trödeln oder hetzen, Dinge in Eile oder mit Konzentration und Muße tun. Als Menschen leben wir *in der Zeit* und *durch die Zeit*. Wir sind ein Teil der Zeit, weil wir selbst zeitliche Wesen sind, was man spätestens dann bemerkt, wenn es ans Sterben geht (Borges, 1981).

Hinter Zeitnot steckt die Angst vor der Endlichkeit: Das Problem der Zeitnot hängt mit der Moderne und mit dem Verlust der Ewigkeit zusammen. Nachdem die Vorstellung des individuellen *ewigen Lebens* im abendländischen Denken nicht mehr kulturprägend ist, ist die Zeit für den Einzelnen knapp geworden. Mit der unbewussten Vorstellung von der Grenzenlosigkeit der Zeit ließ es sich offensichtlich entspannter leben als mit der Vorstellung, dass mit 80 oder 90 Jahren alles vorbei sein wird. Heute soll in einem *endlichen* Zeitraum schier *unendlich* viel erlebt oder geleistet werden (Gronemeyer, 1996). Zu diesem Wettlauf gegen die Zeit anzutreten, ist allerdings von vornherein zum Scheitern verurteilt. Glücklicher lebt in der Regel, wer ganz bewusst vom Ende des menschlichen Lebens her auf das Gelingen und die Erfüllung des eigenen Lebens schaut, wie das schon in der griechisch-römischen Antike üblich war.

Zeit vergeht nicht, sie entsteht: Auch die unreflektierte und weitverbreitete Vorstellung von dem „Vergehen“ der Zeit ist mangelorientiert und nicht dazu angetan, Zeitsouveränität zu fördern und zu erreichen. Wer als Coach auch in Bezug auf die Zeit ressourcenorientiert denken und handeln möchte, sollte den Fokus bei seinen Klienten und bei sich selbst eher darauf lenken, wie die Zeit immer wieder neu in, vor und für uns entsteht. Ganz ohne unser Zutun (Klein, 2009).

In der Gegenwart leben: Da die Vergangenheit vergangen und die Zukunft noch nicht da ist, ist es besonders fatal, wenn man genau in der Gegenwart, im Moment, mental und emotional abwesend ist. Entweder weil man noch in der Vergangenheit verweilt – die Minuten oder Jahre zurückliegen kann – oder weil man von der Zukunft träumt oder sich vor ihr ängstigt

– egal ob sie noch Stunden oder Jahre entfernt ist. Zum Glück ist unser Körper immer da, wo er gerade ist, und damit ständig in der Gegenwart. Deshalb beginnt jede Achtsamkeitsübung klugerweise mit der Wahrnehmung des eigenen Körpers und des eigenen Seins im Augenblick. Insofern ist auch jede Konzentrationsübung im Coaching eine mehr oder weniger bewusste Zeitintervention (Kabat-Zinn, 2011).

Helfende Zeitphänomene im Coaching-Prozess

Fast alle Interventionen im Coaching haben eine zeitliche Dimension. Es gilt, sie bewusst in den Blick zu nehmen.

Konzentration schafft Zeitlosigkeit

Die erste und wichtigste Intervention des Coachs ist die absolute Konzentration auf den Klienten und auf die Gegenwart. Selbst wenn der Klient über Vergangenes oder Zukünftiges spricht, tut er das hier und heute, genau in dieser Sekunde. Die Konzentration des Coachs kann und sollte sich auf den Klienten übertragen. Das setzt voraus, dass der Coach nicht selbst durch andere Themen abgelenkt und mit inneren oder äußeren Problemen belastet ist. Nichts sollte ihn davon abhalten, von der ersten bis zur letzten Sekunde seine absolute Aufmerksamkeit aufrechtzuerhalten. Diese Konzentration schafft eine bestimmte Art von Zeitlosigkeit, einen Flow, in dem das Vergehen der gemessenen Zeit keine Rolle mehr spielt, eine Zeitlosigkeit, die nicht mit unendlicher Ausdehnung zu verwechseln ist, sondern eher mit einer Tiefendimension von Zeit und Erleben zu tun hat (Csikszentmihalyi, 1992).

Tiefe Veränderungen in kurzer Zeit

Dem Klienten wird also unabhängig von seinem konkreten Thema eine Zeit- und Selbsterfahrung ermöglicht, die an sich schon besonders ist und die er in seinem normalen Alltag selten macht. Nicht auf oberflächliche Informationen und Übungen kommt es an, sondern auf die Erfahrung der Tiefe. Natürlich ist diese Tiefendimension des Lebens auch beim Betrachten eines Bildes, in einem

Konzert oder in der Meditation möglich. Aber sie sollte gerade auch in einem konzentrierten Gespräch im Coaching erfahrbar sein. Aufmerksamkeit, Konzentration und Tiefe bedingen sich gegenseitig. Immer wieder kann man dann im Coaching beobachten, dass eine bestimmte Intervention bei dem Klienten sehr tief geht, ohne dass die Intervention selbst eine lange zeitliche Ausdehnung hatte. Die Zeit verliert in solchen Momenten etwas von ihrer Allgegenwart und vor allem ihrer Linearität.

Zeitlupe ermöglicht Erkenntnis

Die nach der Uhr getaktete Zeit, die den Alltag der Menschen bestimmt, wird im Coaching noch auf eine andere Art und Weise außer Kraft gesetzt. Dabei macht sich der Coach eine Technik aus dem Film zunutze und lässt die Zeit einfach langsamer „ablaufen“, quasi in Zeitlupe. Eine entscheidende soziale oder kommunikative Episode aus dem Leben des Klienten, die vielleicht nur ein paar Sekunden gedauert hat,

wird in der Sitzung noch einmal ganz ausführlich, vielleicht über eine ganze Stunde in ihren verschiedenen Dimensionen untersucht, um durch das *Verlangsamten* zu neuen Einsichten zu kommen: z.B. über unbewusste Muster und die eigene Körpersprache, über die selektive Wahrnehmung und über den eigenen Beitrag zu dem Konflikt, über Resonanz und wie man sie beeinflussen kann. So wird diese Situation, die im Alltag in Sekunden unbewusst und oberflächlich abläuft, in ihrer Vieldeutigkeit und ihrer Tiefendimension erfahrbar. Die Situation kann immer noch einmal durchgespielt und nachgestellt werden. Und das in mehreren Durchläufen. So kann der Coach zusammen mit dem Klienten die Zeit in der Sitzung beliebig oft vorwärts und rückwärts laufen lassen.

Zeitraffer macht Essenz sichtbar

Auch das Gegenteil wird im Coaching praktiziert: dass Episoden aus dem Leben des Klienten wie im Zeitraffer erfragt und erzählt

werden. Auch da entstehen neue Erkenntnisse genau dadurch, dass eben der „normale, lineare und gleichmäßige“ Verlauf der Zeit verändert wird. „Das Problem fing eigentlich schon in der Schule an, dann tauchte es im Studium auf und jetzt wieder, als ich befördert wurde ...“ Da werden dann 20 Jahre Zeit und Leben – von allem Nebensächlichen entkleidet – in einer Minute zusammengefasst und das Wesentliche, die Essenz, wird sichtbar. Auch damit geht oft ein ungewöhnlicher Erkenntnisgewinn einher.

Pausen bieten Raum für Selbsterfahrung

Während in unserer Kultur die Vorstellung vorherrscht, dass die Zeit immer „genutzt“ werden sollte und Pausen nur Leerlauf seien, provoziert ein Coach eher Pausen. Denn genau sie können den Wechsel von der Oberfläche zur Tiefendimension der Zeit befördern. Wenn der Klient schweigt und der Coach die



Zukunftsfähig als Online-Coach

Zertifizierter Online-Coach als Zusatzqualifikation für professionelle Coaches

Zertifizierte Weiterbildung zum Business-Coach und Health-Coach jetzt auch 100 Prozent online möglich

anerkannt durch den DBVC und IOBC



Weitere Informationen finden Sie unter www.karlsruher-institut.de

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

NEU: Lehrgang Online-Leadership ab 2021!



Auszug der Online-Seminarangebote

(weitere Informationen unter www.karlsruher-institut.de)

Technische Einweisung und Kompetenzentwicklung
04.03.2021

Coachingkonzept und Coachingprozess
05.03.2021 und 12.03.2021

Coachingmethoden
19.03.2021

Pause aushält, weil er zeitsensibel ist, kann er die Beobachtung machen, dass gerade in diesen Pausen das Neue und Überraschende passiert. In diesem Moment spult der Klient keine vorgedachten und antrainierten Sätze mehr ab, sondern geht in eine innere Suchbewegung.

Direkte zeitliche Interventionen im Coaching

Neben diesen Interventionen, denen eine zeitliche Dimension implizit innewohnt, können Coaches auch wesentliche Impulse setzen, indem sie direkt zeitliche Perspektiven verändern.

Niemand kann die Vergangenheit ändern

Man sollte meinen, dass niemand ernsthaft versucht, in der Vergangenheit zu arbeiten. Aber als Coach erkennt man häufig sprachliche Konstruktionen, mit denen ein Klient genau das versucht: „Hätte ich damals ...“, „Könnte ich doch noch einmal ...“ Hilfreich ist dann der diskrete Hinweis, dass nicht nur der Klient, sondern niemand sinnvoll in der Vergangenheit arbeiten kann. Veränderung ist nur in der Gegenwart möglich, die morgen schon wieder Vergangenheit ist, und in der Zukunft, die dann zur neuen Gegenwart wird. Es gilt also, den Klienten immer wieder sanft aus der Vergangenheit in die Gegenwart und die Zukunft zu holen – eine Zeitintervention, die häufig gar nicht als eine solche erkannt wird.

Die Vergangenheit wird in der Gegenwart erinnert

Gerade bei schwierigen oder traumatischen Erlebnissen, die der Klient in der Vergangenheit erlebt hat, ist es essentiell, sicherzustellen, dass er nicht nur körperlich, sondern auch geistig und emotional in der Gegenwart verankert ist und sich in der Sitzung sicher, geborgen und geschützt fühlt. Von diesem Standpunkt aus kann er auf Vergangenes schauen, ohne von einem früheren Erleben überflutet zu werden. Zwar kann die Vergangenheit nicht ungeschehen gemacht werden. Sehr wohl aber ist es möglich und vor allem sehr hilfreich, in der Gegenwart an der *Interpretation* und den *Schlussfolgerun-*

gen des Erlebten zu arbeiten. Denn nicht das vergangene Ereignis an sich, sondern seine Interpretation und Einordnung wirken in der Gegenwart und in der Zukunft des Klienten weiter.

Alte, fremde oder eigene selbstbestimmte Ziele

Coaches arbeiten mit Klienten gerne an Zielen – aber leicht werden dabei zwei wesentliche Zeitdimensionen übersehen. Erstens gilt es nämlich zu fragen, ob die Ziele, die der Klient erreichen möchte, überhaupt seine eigenen sind oder ob er sie in der Vergangenheit ungeprüft übernommen hat – z.B. von Eltern, Erziehern, Lehrern oder Medien. Insofern müsste der Coach, bevor er beginnt, mit dem Klienten an der Erfüllung „seiner“ Ziele zu arbeiten, zuerst mit ihm darüber reflektieren, inwieweit es sich um *alte, vergangene – und daher fremde –* oder wirklich um *reflektierte, selbstgesetzte und gegenwärtige* Ziele handelt.

Qualitative Ziele liegen in der Gegenwart

Zweitens wird häufig ganz selbstverständlich davon ausgegangen, dass die Ziele eines Klienten immer in der Zukunft liegen. Manche liegen aber durchaus in der Vergangenheit – etwa, wenn der Klient etwas „verloren“ hat, das er gerne zurückgewinnen würde: die Unbeschwertheit und Kreativität früherer Jahre vielleicht. Dann gilt es, sich zu erinnern und diese Ziele wieder hervortreten zu lassen und sich mit ihnen in der Gegenwart zu verbinden.

Auch andere, vor allem qualitative Ziele, liegen in der Regel nicht in der Zukunft. Ein erfülltes Leben zu führen, ausgeglichen, konzentriert und entspannt bei der Arbeit zu sein, in Balance zwischen Ruhe und Anspannung sowie achtsam im Moment zu bleiben – das trifft entweder jetzt, hier und heute, von Sekunde zu Sekunde neu zu oder nie.

Nicht selten haben Klienten aber die Vorstellung, sie würden zwar jetzt noch eine Weile durch ihr Leben hetzen oder unglücklich sein, aber wenn sie erst den Zeitpunkt X erreicht haben, würde sich alles ändern. Eine nicht sehr

sinnvolle Hoffnung. Unter Umständen tritt diese ersehnte Zukunft nämlich nie ein und erst auf dem Sterbebett wird deutlich, was man und wie man nicht gelebt hat. Die Fixierung auf quantitative Ziele im Coaching, die oft in der Zukunft liegen – mehr verdienen, eine bessere Position erlangen, den Beruf wechseln – kann unter Umständen von den qualitativen Zielen in der Gegenwart wegführen (Klein, 2009).

Glaubenssätze kommen aus der Vergangenheit und von außen

Wenn Klienten hinderliche Glaubenssätze haben, kann es eine hilfreiche Intervention sein, zu zeigen, dass diese Sätze, die *in der Gegenwart anscheinend von innen kommen* und als die eigenen wahrgenommen werden, *früher einmal von außen kamen*. Oft haben Eltern oder andere Bezugspersonen sie dem Kind zugeschrieben, bis das Kind sie übernommen hat. Wobei dieser Akt der Übernahme in der Regel nicht mehr erinnert wird. Die Erkenntnis, dass die Glaubenssätze *zeitlich betrachtet* gar nicht die eigenen sind, sondern *fremde*, macht es Klienten oft viel leichter, sie loszulassen und sie durch *gegenwärtige*, unterstützende zu ersetzen.

Immer unterwegs oder angekommen sein

Nicht nur im Coaching, auch im Alltag werden vor allem Ziele als besonders *realitätshaltig* angesehen: Dort will man wirklich ankommen. Was in der Regel aber dazu führt, dass der Weg und die Zeit bis dahin nur als ein Unterwegssein, ein *Hindernis* oder ein *Mangelzustand* wahrgenommen werden. Die Wüste muss durchschritten, die Entbehrung auf sich genommen werden, um ein großartiges Ziel zu erreichen. Dieses Unterwegssein, ohne jemals anzukommen, ist auch auf der Mikroebene im Alltag von Klienten zu erkennen. Von der Arbeit nach Hause, von einer Veranstaltung zur nächsten: Es ist ein ständiges Unterwegssein, das mit Stress und Anspannung einhergeht und vielen zur zweiten Natur geworden ist. Erst auf dem Gipfel eines Berges, beim Blick auf das Meer oder in einer Meditation können sie sich erinnern oder spüren, was mit *Angekommensein* überhaupt gemeint sein könnte.

Um ein solches Angekommensein im Alltag überhaupt erleben zu können, ist es nötig, sich die fünf Dimensionen zu vergegenwärtigen, die dabei zusammenspielen: die mentale, emotionale, körperliche, zeitliche und räumliche Ebene. Mental muss man dem Angekommensein überhaupt erstmal einen Wert beimessen und frei sein von Zweifeln, Zwiespalt, Sorgen und Bedenken. Zur emotionalen Dimension gehört das Loslassen und Entspannen *im und beim Tun* selbst. Bei der körperlichen Dimension gilt es, den eigenen Körper, Atem, Muskeln, Boden oder Sitz im Raum wahrzunehmen. Die zeitliche Dimension beinhaltet, wirklich im Moment zu sein. Und schließlich ist da noch die räumliche Dimension, die nämlich Ort, Raum und Umgebung aufmerksam wahrnimmt (Klein, 2009). In all diesen Dimensionen kann man sich ständig als unterwegs oder als angekommen definieren: zu Hause, im Büro, aber auch im Zug, im Auto, vor einer roten Ampel. Es ist eine Frage der inneren Haltung. Erst wenn dieses diktatorische Weiter, Weiter, Weiter in den Hintergrund getreten ist, kann das Angekommensein genauso selbstverständlich werden wie zuvor das ständige Unterwegssein.

Wohlfühlgeschwindigkeit statt Gewohnheitsgeschwindigkeit

Jeder Mensch hat eine Gewohnheitsgeschwindigkeit, mit der er normalerweise ganz unbewusst unterwegs ist. Diese Gewohnheitsgeschwindigkeit ist aber leider oft überhaupt nicht die eigene Wohlfühlgeschwindigkeit (Klein, 2009). Ein Klient kann schon von Kindheit an immer angetrieben worden sein und sich in der Folge selbst hetzen – auch wenn er allein ist – und das als völlig normal ansehen. Oder er kann immer ausgebremst worden sein und von daher

gar nicht in seine Kraft und Geschwindigkeit kommen. In beiden Fällen hat er jeweils eine Grundgeschwindigkeit antrainiert bekommen, ohne dass er die eigene Wohlfühlgeschwindigkeit überhaupt kennt. Das ist tragisch und kann Burn-outs Vorschub leisten. Es gilt also, den Klienten mit seiner eigenen Grundgeschwindigkeit ganz bewusst experimentieren zu lassen. Indem er das eigene Tun mal bewusst deutlich beschleunigt, dann wieder abbremst und so nach und nach seine *Wohlfühlgeschwindigkeit* *erspürt und kennenlernt*.

Multitemporalität und Wohlfühlgeschwindigkeit

Wer die eigene Wohlfühlgeschwindigkeit kennt, ist aber noch nicht aus dem Schneider. Denn wer durch äußere Vorgaben ständig beschleunigen muss, gerät trotzdem unter Stress, ebenso wer ständig ausgebremst wird. Die äußeren Zeit- und Geschwindigkeitsvorgaben unterdrücken insofern immer einen Teil der eigenen Individualität. Statt sich aber dagegen zu sträuben und dadurch viel Energie zu verlieren, ist es besser, sich mit dem Konzept der Multitemporalität vertraut zu machen (Levine, 1999). Diese Intervention zielt darauf ab, nicht länger permanent in seiner Wohlfühlgeschwindigkeit zu bleiben, sondern in bestimmten Situationen bewusst sehr viel schneller und in anderen sehr viel langsamer zu sein. Diese bewusste Abwechslung gilt es, zu genießen und zu zelebrieren, um dann aber über einen bestimmten Zeitraum hinweg die Beschleunigung und Verlangsamung auszugleichen. Ziel ist es, die eigene Wohlfühlgeschwindigkeit – wenn man sie einmal gefunden hat – also nicht absolut zu setzen, sondern bewusst um sie zu *pendeln* und dann wieder zu ihr zurückzukehren.

Literatur

- » **Borges, J. L. (1981).** *Gesammelte Werke 5/II, Essays*. München: Carl Hanser.
- » **Csikszentmihalyi, M. (1992).** *Flow – Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Gronemeyer, M. (1996).** *Das Leben als letzte Gelegenheit*. Darmstadt: Primus.
- » **Klein, O. G. (2009).** *Zeit als Lebenskunst*. Berlin: Wagenbach.
- » **Levine, R. (1999).** *Eine Landkarte der Zeit*. München: Piper.
- » **Kabat-Zinn, J. (2011).** *Gesund durch Meditation*. München: O.W. Barth.

Fazit

Zeitliche Dimensionen, das Spiel mit der Zeit, die Freiheit der Zeit gegenüber sowie die Zusammenhänge von Zeit und Leben sind für den Coaching-Prozess von zentraler Bedeutung und müssten auch in der Coaching-Literatur viel häufiger wahrgenommen und besprochen werden. Die Zeit taucht bisher fast immer nur indirekt auf, kaum explizit. Dabei sind psychologische und philosophische Zeitvorstellungen und Zeitkonzepte evident wichtig. Sie beherrschen die Hirne und Herzen der meisten Menschen innerhalb einer Kultur auf eine dramatische und zumeist unbewusste Weise. Das Coaching hat hier neben der individuellen Unterstützung des Klienten auch eine kulturkritische und aufklärerische Arbeit zu leisten.

Der Autor



Foto: Juliane Flötting

Olaf Georg Klein arbeitet seit 1991 als Einzel-Coach mit seinen Klienten vorrangig an existentiellen Themen. Er hat Theologie, Philosophie und Psychologie studiert und bereits 2007 ein wegweisendes Buch über die Zeit aus philosophischer, psychologischer und interkultureller Perspektive geschrieben: „Zeit als Lebenskunst“. Von ihm stammen auch das Sachbuch „Tagebuchschreiben“ (2018) sowie der Bestseller über Ost-West-Missverständnisse: „Ihr könnt uns einfach nicht verstehen“ (2001). Als Lehr-Coach bietet er seit 1996 eine Coaching-Meisterschüler-Ausbildung an.
www.personal-coaching-berlin.de
www.coach-datenbank.de/coach/olaf-georg-klein.html



Integratives Neuro-Coaching

Coaching mit wissenschaftlicher Fundierung

Von Dr. Alica Ryba & Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth

Wie lässt sich der Nutzen eines Coachings erhöhen? Jeder Coach sollte sich diese Frage fortlaufend stellen. Die Prämisse des hier vorgestellten integrativen Ansatzes besteht darin, dass neurowissenschaftliche Kenntnisse über den Zusammenhang von Psyche, Persönlichkeit und Gehirn positiv zur Geltung kommen und die Wirksamkeit von Coaching stärken können. Natürlich gilt auch in Bezug auf einen neurowissenschaftlich fundierten Coaching-Ansatz: Jedes Klienten-Anliegen ist als spezifischer Fall zu betrachten und die Interventionswahl individuell auszurichten.

Einführung

Im Folgenden wird die Auffassung vertreten, dass neurowissenschaftliche Erkenntnisse über den Zusammenhang von Psyche, Persönlichkeit und Gehirn die Wirksamkeit von Coaching und Beratung erhöhen können. Auf Basis einer neurowissenschaftlich fundierten Theorie werden bestimmte Veränderungskonzepte zu einem *integrativen* Ansatz verbunden. Dieses integrative Neuro-Coaching ist individuenbezogen, weil es keine Intervention gibt, die bei *allen* Klienten und *allen* Störungen gleichermaßen wirksam ist. Der Ansatz baut auf Methoden auf, die Psyche und Gehirn nachweislich verändern. Die Grundlage hierfür bilden das wissenschaftlich fundierte Transformationsmodell sowie der schulenübergreifende dreifache Interventionsansatz, die beide im Folgenden dargestellt werden.

Persönlichkeitstheorie: Das Transformationsmodell

Leben erfordert eine aktive Interaktion mit der Umwelt und die dafür nötige Ausstattung mit Sinnesorganen (Sensorik) und einem Gehirn einschließlich seiner verhaltenssteuernden Mechanismen (Motorik). Zur primären Bedürfnisbefriedigung sind zwei eng miteinander verwobene Funktionsbereiche von Bedeutung, nämlich *Lernen und Bewertung*. Durch eine Verbesserung seiner Funktions- und Verhaltensweisen (Lernen) erhöht der Organismus die Wahrscheinlichkeit seiner biologischen und sozialen Fortexistenz durch eine verbesserte Ausrichtung an sich verändernde Umweltbedingungen. Dies setzt Bewertung voraus. Zentren im Gehirn überprüfen unbewusst oder bewusst, ob etwas positiv oder negativ im Sinne der Existenzsicherung abgelaufen ist. Dies hat im positiven Fall zur Folge, dass bestimmte Situationen, Objekte oder Lebewesen aufgesucht werden (Annäherungsverhalten, Appetenz), und im negativen Fall solche vermieden werden (Vermeidungsverhalten, Aversion).

Eine psycho-neurowissenschaftliche Theorie von Persönlichkeit

Es kann aufgrund neuester Forschungsergebnisse davon ausgegangen werden, dass fünf Hauptfaktoren diese Entwicklung entscheidend beeinflussen:

1. Das individuelle Erbgut
2. Die epigenetischen Regulationsmechanismen der Gen-Expression
3. Die vorgeburtlichen Einflüsse auf den Fötus, vermittelt über das Gehirn und den Körper der Mutter
4. Die Qualität der früh-nachgeburtlichen Bindungserfahrung, vor allem der ersten drei Jahre
5. Der weitere Sozialisationsprozess und die individuellen Erlebnisse eines Menschen

Diese fünf Faktoren werden entsprechend dem Roth-Cierpka-Modell im Gehirn auf drei limbischen Ebenen und einer kognitiven Ebene wirksam, wie in Tabelle 1 dargestellt. Es wird dabei ersichtlich, dass die Kernpersönlichkeit eines Menschen relativ früh gebildet wird (siehe Punkt 1 bis 4) und den Rahmen für das spätere Verhalten vorgibt.

Eine existenzfördernde Interaktion mit der natürlichen und sozialen Umwelt wird vermittelt durch sechs psychoneurale Grundsysteme (Roth & Strüber, 2014; Roth & Ryba, 2016),

die in Tabelle 2 (S. 40) dargestellt sind. Sie interagieren dabei über charakteristische neuromodulatorische Substanzen, d.h. Neurotransmitter, Neuropeptide und Neurohormone.

Die sechs psychoneuralen Systeme bestimmen des Weiteren in ihrem positiven und negativen Zusammenwirken die drei wesentlichen Ausdrucksformen des Psychischen, nämlich ...

1. des *subjektiven Erlebens* (Wahrnehmung, Gefühle, Erinnerung, Vorstellung usw.),
2. der *körperlichen* (muskulo-skeletalen) und vegetativen Reaktionen und
3. des *Verhaltens*.

Aus neurobiologischer Sicht handelt es sich hierbei um drei Gedächtnisse, und zwar erstens um das *Erlebnisgedächtnis* mit dem Kern des autobiographischen Gedächtnisses, zweitens um das *Verhaltensgedächtnis* und drittens um das *Körpergedächtnis*.

Störungstheorie

Die Qualität der psychoneuralen Systeme beeinflusst entscheidend die Persönlichkeit. Am wichtigsten sind dabei Stressverarbeitung, Selbstberuhigung und Bindung. Entwickeln

Ebene	Funktionen	Entwicklung
Untere limbische Ebene – ULE (Primär unbewusst) Limbisch-vegetative Grundachse, Hypothalamus	Biologische Funktion Temperament	Genetische oder epigenetisch-vorgeburtliche Einflüsse . Nachgeburtlich nur wenig beeinflussbar .
Mittlere limbische Ebene – MLE (Sekundär unbewusst) Amygdala, Mesolimbisches System	Unbewusste Grundlage der Persönlichkeit	Erste drei Lebensjahre ; frühkindliche (Bindungs-) Erfahrungen. Nur über starke emotionale Einwirkungen veränderbar.
Obere limbische Ebene – OLE (Bewusst; kann ins tiefe Vorbewusste absinken) Limbische Areale der Großhirnrinde	Einbettung der Kernpersönlichkeit in die soziale Welt	Die Entwicklung beginnt mit ca. vier Jahren und ist erst im Alter von 18 bis 20 Jahren ausgereift . Ist nur sozial-emotional veränderbar.
Kognitiv-sprachliche Ebene – KE (Bewusst; kann ins Vorbewusste absinken) Linke Großhirnrinde	Rationaler Ratgeber (Ratgeber ist nicht Akteur; hat nur geringen Einfluss!)	Die Entwicklung beginnt mit ca. drei Jahren und verändert sich ein Leben lang .

Tabelle 1: Vier-Ebenen-Modell von Psyche und Persönlichkeit

sich vorgeburtlich das Stress- und das Selbstberuhigungssystem normal, so bilden sie eine Resilienz oder Widerstandskraft gegen negative nachgeburtliche Einflüsse, etwa wenn das Bindungsverhalten der primären Bezugspersonen nicht optimal ist. Dies erklärt, warum sich Kinder auch unter suboptimalen familiären Bedingungen relativ normal entwickeln können.

Umgekehrt kann eine Minder- oder Fehlentwicklung des Stressverarbeitungs- und Selbstberuhigungssystems zu einem vorgeburtlichen Belastungsfaktor werden, Vulnerabilität genannt, d.h.: „Verletzbarkeit“. Kommen nachgeburtlich Defizite in der Bindungserfahrung hinzu, dann kann dies zu bedrohlichen Fehlentwicklungen und schweren psychischen Störungen führen. Hingegen kann eine positive

Bindungserfahrung vorgeburtliche Belastungen ganz oder teilweise ausgleichen. Es kommt also auf die positive oder negative Interaktion der vor- und nachgeburtlich wirkenden Faktoren an, ob in der Persönlichkeitsentwicklung alles gut, leicht eingeschränkt oder stark negativ verläuft. Dies beeinflusst nachhaltig die Entwicklung der drei anderen psychoneuronalen Systeme, nämlich des Motivations-, Impulshemmungs- und Risikowahrnehmungssystems. Einflüsse in späterer Kindheit und Jugend haben demgegenüber eine geringere Wirkung, es sei denn, sie sind sehr stark und/oder langanhaltend.

Auf den drei Ausdrucksebenen der Psyche zeigen sich Störungen in der folgenden Art: Auf der Ebene des subjektiven Erlebens kann es zu belastenden Empfindungen, Erinnerungen oder

Vorstellungen kommen. Dies umfasst affektive Störungen und Persönlichkeitsstörungen nach ICD-10 wie z.B. Angststörungen oder Borderline-Persönlichkeitsstörungen. Psychische Störungen ergeben sich daraus, dass ein oder mehrere Grundbedürfnisse nicht hinreichend befriedigt werden und sich Konflikte zwischen unbewussten Motiven und bewussten Zielen ausbilden. Zufriedenheit mit sich selbst und der Lebenssituation stellt sich dann ein, wenn die bewussten Ziele im Einklang mit den unbewussten Motiven stehen, wobei Letztere immer eine größere Macht haben als die bewussten.

Auf der körperlichen Ebene zeigen sich Symptome in der Mimik, Gestik, Stimmführung, in den Blickbewegungen, der Körperhaltung und in vegetativen Reaktionen. Dies unterliegt

Grundsystem	Neuromodulatorische Substanzen	Funktionen	Entwicklung
Stressverarbeitungssystem	Adrenalin, Noradrenalin, Cortisol	Bewältigung sachlicher Probleme, körperlicher und psychischer Belastungen und Herausforderungen	Startet bereits in den ersten Wochen der Schwangerschaft und stabilisiert sich in den ersten Lebensjahren.
Internes Beruhigungssystem	Serotonin	Kontrolle der Stressachse, psychisches Gleichgewicht erhalten / wiederherstellen; schädliche Aktionen vermeiden. Erkennen der eigenen Gefühle und der der anderen	Entwickelt sich zum Teil bereits während der Schwangerschaft, insbesondere jedoch früh-nachgeburtlich.
Internes Bewertungs- und Motivationssystem	Dopamin, Opioide, Cannabinoide, Substanz P, Vasopressin	Bewertung der Konsequenzen für das eigene Wohlergehen; legt unbewusste Motive und bewusste Ziele des Verhaltens fest	Entwickelt sich teils vor, teils in den ersten Jahren nach der Geburt und ist dann lebenslang aktiv.
Bindungssystem	Oxytocin, Serotonin, Opioide, Cannabinoide, Hemmung: Cortisol	Bereitschaft, sich auf andere einzulassen; Beteiligung an sozialen Interaktionen; vertrauensvolle Beziehungen im Jugend- und Erwachsenenalter	Setzt mit der Geburt ein und wirkt dann lebenslang.
Impulshemmungssystem	Serotonin	Impulshemmung; Toleranz gegenüber Belohnungsaufschub oder dem Aufschub der Beseitigung von negativen Dingen; Verhaltenskontrolle	Entwickelt sich in Form der Verhaltenskontrolle erst zum Erwachsenenalter hin.
Realitätssinn und Risikowahrnehmung	Acetylcholin, Noradrenalin	Vermögen, Risiken einer bestimmten Situation und damit mögliche negative Folgen des eigenen Handelns zu erkennen	Entwickeln sich erst nach dem dritten Lebensjahr zusammen mit den kognitiven Fähigkeiten des Gehirns. Erst im Erwachsenenalter reift dieses System aus.

Tabelle 2: Psychoneurale Grundsysteme

kaum oder gar nicht der bewussten Kontrolle und entsprechend erfährt ein Mensch oft nicht, was in seinem limbischen System und seinem Körper geschieht. Häufig werden die unbewussten Erregungen erst dann erlebt, wenn sie sich z.B. durch Zittern, Schweißausbrüche oder Erröten äußern.

Auf der *Ebene des Verhaltens* äußern sich Störungen etwa in Verhaltensdefiziten oder in problematischen Verhaltensweisen, von denen sich der Klient wünscht, sie ablegen zu können. Dies ist immer von unbewussten Aktivitäten des limbischen Systems begleitet und drückt sich meist in bewussten Erlebnissen aus, z.B. wenn ich vor meinen Vorgesetzten trete und dabei Angst habe. Es kann aber auch sein, dass ich nichts empfinde, während mein unbewusstes limbisches System aktiv ist.

Belastungen auf einer Ebene können verschwinden, während sie auf anderen Ebenen fortwirken. So kann es geschehen, dass ein Klient subjektiv kein Leidensempfinden mehr hat, aber sein Verhalten weiterhin unangemes-

sen ist und/oder sein Körper deutliche Belastungssymptome zeigt. Meist verschwinden die körperlichen Symptome zuletzt oder dauern sogar lebenslang an.

Veränderungstheorie: Strategien und Methoden

Das Verändern von Gewohnheiten ist als neuronaler Reorganisationsprozess für das Gehirn ein komplizierter, stoffwechselphysiologisch teurer und riskanter Prozess. Daher muss es aus Sicht des Gehirns einen triftigen Grund geben, weshalb es sich ändern soll. Dieser Grund liegt in der Belohnung oder anders ausgedrückt: Veränderung findet nur statt, wenn die Grundbedürfnisse des Organismus besser befriedigt werden können. Daher sollte im ersten Schritt das Augenmerk auf der Veränderungsmotivation des Klienten liegen.

Als Coach ist es darüber hinaus wichtig, Problemarten, -ursachen und -tiefen differenziert voneinander zu unterscheiden, um für den Klienten passgenaue Interventionen auswäh-

COACH
Datenbank

suche.coach-datenbank.de

Auf der Suche nach dem passenden Business-Coach?

Die Coach-Datenbank – seit über 19 Jahren erfolgreich!

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

Interventionsziele	Wichtige Interventionen	Ausgewählte Beratungsansätze mit entsprechendem Fokus	Zugangsebene	4-Ebenen-Modell
<ul style="list-style-type: none"> » Einsicht in Problemzusammenhänge » Ziel- und Motivklarheit » Kognitiv-motivationaler Perspektivwechsel » Muster unterbrechen 	<p><i>Verstehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> » Aufklärung des Klienten (Psychoedukation) » Selbstbeobachtung » Fremdfeedback » Motivationale Klärung » Reflexion (Hinweis: durch den Einbezug des Körpers werden Reflexionsprozesse tiefer) 	<ul style="list-style-type: none"> » Psychoanalyse/ Psychodynamische Ansätze » Kognitive Verhaltenstherapie » Systemische Therapie 	Bewusst Vorbewusst	KE
<ul style="list-style-type: none"> » Bewusstheit der Gefühle und Bedürfnisse ermöglichen » Emotionsaktivierung für Veränderungsprozesse nutzen » Annahme und Integration von Selbstanteilen 	<p><i>Erleben</i></p> <ul style="list-style-type: none"> » Selbstwahrnehmung der Gefühle und Bedürfnisse » Ausdruck von Gefühlen und Bedürfnissen » Korrigierende emotionale Erfahrungen in der Coaching-Beziehung 	<ul style="list-style-type: none"> » Gestalttherapie » Emotionsfokussierte Therapie » Gewaltfreie Kommunikation 	Bewusst Vorbewusst	OLE
<ul style="list-style-type: none"> » Verarbeitung belastender Erfahrungen » Glaubenssätze verändern und „neue Wirklichkeiten“ kreieren » Neuverknüpfungen 	<p><i>Kontrastierung (Parallele Verarbeitung)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> » Entspannte Achtsamkeit plus » Kontrastierungstechnik 	<ul style="list-style-type: none"> » Hypnotherapie » EMDR » Einige Konfrontationstechniken (Lerntheoretische Verhaltenstherapie) 	Bewusst Vorbewusst Unbewusst	KE, OLE, MLE

Tabelle 3: Befindlichkeit (KE, OLE: bewusst, vorbereusst; Ausdruck: verbal, paraverbal)

len zu können. Unterschiedliche Methoden bewirken, wenn sie erfolgreich sind, Veränderungen in unterschiedlichen Bereichen des Gehirns: Veränderungen in der bewussten kognitiv-sprachlichen Großhirnrinde mithilfe des aufklärenden und instruktiven Gesprächs sind am wenigsten langfristig wirksam. Veränderungen der bewussten limbischen Ebene durch Verfahren, die nichtverbal und intuitiv wirken, sind bereits nachhaltiger. Veränderungen der unbewussten limbischen Ebene durch das geduldige, prozedurale Einüben neuer Erlebens- und Verhaltensweisen sind langfristig am wirksamsten.

Der *dreifache Interventionsansatz* erlaubt es, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Ebenen der Persönlichkeit und ihrer Verän-

derbarkeit die passende Intervention aus der Fülle der vorhandenen Veränderungskonzepte auszuwählen. Die drei Interventionsebenen sind gleichzeitig die oben beschriebenen Ausdrucksebenen des Psychischen: Erleben, Körper und Verhalten. Darüber hinaus ist das Arbeitsbündnis zwischen Coach und Klient ein wichtiger Wirkfaktor, der in diesem Beitrag nicht tiefergehend erläutert wird.

Psychische Befindlichkeit

Auf der Ebene der psychischen Befindlichkeit (siehe Tabelle 3, S. 41) können grob Veränderungskonzepte unterschieden werden, die ihren Fokus auf das *Verstehen*, das *Erleben* oder auf eine *Kontrastierung* von Problem- und Lösungserleben legen.

Das reine Verstehen und Erklären der Störungen wirkt aus neurowissenschaftlicher Sicht lediglich auf der kognitiven Ebene und erreicht daher keine tiefgreifenden Veränderungen, wenngleich es für den Klienten entlastend und hilfreich sein kann, seine Problemmuster besser zu durchschauen. Das Erleben von Emotionen und dahinterliegenden Bedürfnissen wirkt schon eine Ebene tiefer, nämlich auf die obere und teilweise auf die mittlere limbische Ebene, da Emotionen immer auch vorbewusste und unbewusste, subcorticale Aktivitäten beinhalten. Mit verschiedenen Kontrastierungstechniken kann sogar das emotionale Erfahrungsgedächtnis umstrukturiert werden. Dabei werden die negativen Erfahrungen zunächst mittels sogenannter Problemaktualisierung in das Arbeitsgedächtnis „geladen“.

Interventionsziele	Wichtige Interventionen	Ausgewählte Beratungsansätze mit entsprechendem Fokus	Zugangsebene	4-Ebenen-Modell
<ul style="list-style-type: none"> » Exploration von Gefühlen, Bedürfnissen, Körperempfindungen und Handlungsimpulsen » Regulation von emotionalen und physiologischen Zuständen 	<p><i>Körperwahrnehmung UND Regulation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> » „Wo und wie spüren Sie das in Ihrem Körper?“ » Verlangsamung » „Bleiben Sie dabei“ 	<ul style="list-style-type: none"> » Focusing » Hakomi » Konzentrierte Bewegungstherapie » Funktionelle Entspannung » Biofeedback (Lerntheoretische Verhaltenstherapie) 	Bewusste Wahrnehmung der unbewussten Körpersignale; vorbewusst	OLE, MLE, ggf. ULE
<ul style="list-style-type: none"> » Exploration von Gefühlen, Bedürfnissen, Körperempfindungen und Handlungsimpulsen » Problem- und Lösungszustände erfahrbar machen » Katharsis 	<p><i>Körperausdruck UND Mobilisierung verdrängter Affekte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> » Impulsen folgen » Aktives Erkunden von Gesten » Körperausdruck nutzen » Kleine körperliche Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> » Bioenergetik » Tanztherapie 	Bewusste Wahrnehmung der unbewussten Körpersignale; vorbewusst	OLE, MLE, ggf. ULE
<ul style="list-style-type: none"> » Spürende Selbstwahrnehmung und Achtsamkeit für Emotionen verbessern » Modulation des kernaffektiven Zustands (Aktivieren vs. Beruhigen und Begrenzen) » Wahrnehmung, Klärung und Regulation der Emotionen 	<p><i>Emotionsregulation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> » Bewegung zur Aktivierung » Grounding zur Beruhigung » „Hier und Jetzt“ zur Beruhigung » Atmung 	<ul style="list-style-type: none"> » Aus allen großen Therapie-richtungen gibt es Ansätze dazu 	Bewusst Vorbewusst Unbewusst	OLE, MLE, ULE
<ul style="list-style-type: none"> » Selbstwahrnehmung unterstützen » Erinnerungen wachrufen » Halt zur Regulation von Emotionen 	<i>Berühren</i>	<ul style="list-style-type: none"> » Biodynamik 	Bewusst Vorbewusst Unbewusst	OLE, MLE, ULE
<ul style="list-style-type: none"> » Wiederbelebung (frühkindlicher) Objektpräsentanzen 	<i>Körperdialog</i>	<ul style="list-style-type: none"> » Analytische Körperpsychotherapie » Pessio-Boyden-System-Psychomotor-Therapie 	Bewusst Vorbewusst Unbewusst	OLE, MLE, ULE

Tabelle 4: Körper (MLE, ULE: unbewusst; Ausdruck: nonverbal, paraverbal)

Interventionsziele	Wichtige Interventionen	Ausgewählte Beratungsansätze mit entsprechendem Fokus	Zugangsebene	4-Ebenen-Modell
» Zielverhalten ermöglichen	<i>Aufbau von neuem Verhalten bzw. Kompetenzen</i> » Shaping » Chaining » Prompting » Fading (out) » Verhaltensübungen » Rollenspiele » Lernen am Modell	» Operante Verfahren (Lerntheoretische Verhaltenstherapie)	Bewusst Vorbewusst Unbewusst	OLE, MLE
» Problemverhalten reduzieren » Aufrechterhaltende Faktoren für Problemverhalten eliminieren	<i>Abbau von problematischem Verhalten</i> » Direkte Bestrafung » Indirekte Bestrafung	» Operante Verfahren (Lerntheoretische Verhaltenstherapie)	Bewusst Vorbewusst Unbewusst	OLE, MLE
» Hinderliche Gewohnheitsmuster ohne Funktion beseitigen	<i>Reine Symptom- bzw. Problembeseitigung (ohne aktuelle Funktion)</i> » „Wohltuende Bestrafung“	» Ordeal-Therapie	Bewusst Vorbewusst Unbewusst	OLE, MLE
» Vermeidungsverhalten überwinden » Neue Erfahrungen ermöglichen	<i>Abbau von Vermeidungsverhalten und Ermöglichung neuer Erfahrungen</i> » Aufklärung (Psychoedukation) » Realitätsüberprüfungen » Konfrontationstechniken » Korrigierende Erfahrungen in der Coaching-Beziehung	» Konfrontationsverfahren (Lerntheoretische Verhaltenstherapie) » Operante Verfahren (Lerntheoretische Verhaltenstherapie) » EMDR » Hypnotherapie » Emotionsfokussierte Therapie » Kognitive Verhaltenstherapie	Bewusst Vorbewusst Unbewusst	OLE, MLE, ggf. ULE
» Zu selten gezeigtes Verhalten erhöhen » Trigger für unerwünschtes Verhalten kontrollieren » Problemvermeidung	<i>Veränderung der Auftrittswahrscheinlichkeit eines Verhaltens</i> » Positive Verstärkung » Stimuluskontrolle	» Operante Verfahren (Lerntheoretische Verhaltenstherapie)	Bewusst Vorbewusst Unbewusst	OLE, MLE

Tabelle 5: Verhalten (OLE, MLE: *vorbewusst, unbewusst*; Ausdruck: *nonverbal*)



Wenn dann Ressourcen und positives Lösungserleben aktiviert werden, können sich die Gedächtnisinhalte neu verknüpfen und verändert abgespeichert werden.

Körper

Das Unbewusste bestimmt das Bewusstsein stärker als umgekehrt. Tiefgreifende Veränderungen sind deshalb nur durch eine Berücksichtigung der mittleren und unteren limbischen Ebene möglich, die beide unbewusst arbeiten. Das Unbewusste drückt sich weniger durch den Inhalt des Gesagten, sondern vielmehr durch die damit verbundenen vegetativ-somatischen Prozesse und das tatsächliche Verhalten aus. Der Körper (siehe Tabelle 4, S. 42) spielt daher eine entscheidende Rolle in Veränderungsprozessen. Coaches können hier auf ein umfangreiches Methodenrepertoire der Körperpsychotherapie (siehe Geuter, 2019) zurückgreifen.

Verhalten

Auf der Ebene des Verhaltens (siehe Tabelle 5, S. 43) geht es um das implizite, prozedurale Gedächtnis. Hier sind auch unsere Wahrnehmungs-, Denk- und Fühlgewohnheiten gespeichert. Für eine nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung ist ein geduldiges Einüben neuer Gewohnheiten unablässig. Dies geschieht in leichteren Fällen in corticalen limbischen, bei

schwereren Defiziten in subcorticalen limbischen Strukturen. Methodisch kann hier insbesondere auf die klassische Verhaltenstherapie (vor allem die operante Konditionierung) zurückgegriffen werden.

Fazit

Literaturanalysen haben ergeben, dass viele Coaches vor allem auf der Ebene der psychischen Befindlichkeit (Verstehen/Erleben) arbeiten. Um die Wirksamkeit des Coachings zu erhöhen, sollte die Körper- und Verhaltensebene

stärker berücksichtigt werden. Entscheidend ist, das Problem des Klienten differenziert einzuschätzen und dann die *passgenaue Intervention* auszuwählen. Zu befürworten ist daher ein integratives Vorgehen, das *alle drei Ebenen individuell* bedient.

Eine Coaching-Weiterbildung mit neurowissenschaftlicher Fundierung, geleitet von Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth und Dr. Alica Ryba, wird von März bis August 2021 in Bremen angeboten. Weitere Informationen: www.roth-institut.de/integratives-neurocoaching.

Die Autoren



Foto: privat



Foto: Roth-Institut

Literatur

- » **Geuter, U. (2019).** *Praxis Körperpsychotherapie: 10 Prinzipien der Arbeit im therapeutischen Prozess.* Berlin: Springer.
- » **Roth, G. & Ryba, A. (2016).** *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Roth, G. & Strüber, N. (2014).** *Wie das Gehirn die Seele macht.* Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Ryba, A. & Roth, G. (Hrsg.) (2019).** *Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell.* Stuttgart: Klett-Cotta.

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

Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth promovierte in Philosophie. Daran schlossen sich das Studium der Biologie an und eine Promotion in Zoologie/Neurobiologie. Seit 1976 Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie an der Universität Bremen; bis 2008 Direktor am dortigen Institut für Hirnforschung. Er war Gründungsrektor des Hanse-Wissenschaftskollegs Delmenhorst und Präsident der Studienstiftung des deutschen Volkes. Er ist Leiter des Roth-Instituts Bremen. Leitung der Coaching-Weiterbildung „Integratives Neurocoaching“.
groth@uni-bremen.de

Life Pictures

Ein Coaching-Tool von Ralf Gasche und Maximilian Bache



Kurzbeschreibung

Mit Hilfe des Tools Life Pictures visualisiert der Klient seine Lebenshistorie. Er wählt sich repräsentative Bilder/Fotos für seine Lebensetappen aus und stellt daraus seine schlüssige Geschichte zusammen. Das Tool unterstützt ihn, seinen bisherigen Lebensweg zu rekapitulieren, seine individuellen Persönlichkeitsmuster und Entscheidungen zu erkennen sowie sich darauf aufbauend seine aktuelle persönliche Situation zu vergegenwärtigen. Er reflektiert sich intensiv, durchläuft Selbsterkennungsprozesse und erweitert seine Selbstakzeptanz.

Anwendungsbereiche

Life Pictures ist – bei passender Vorbereitung – für Präsenz- und Digitalsitzungen geeignet. Die Anwendung des Tools empfiehlt sich besonders dann, wenn es aus verschiedensten Gründen, die sich in der Analysephase des Coachings offenbaren, angezeigt ist, die aktuelle Situation eines Klienten – basierend auf seiner Historie – deutlich herauszuarbeiten. Der Mehrwert liegt vor allem im Herstellen von Lebensklarheit bei Selbstwertthemen und geringem Selbstbewusstsein, in der Verdeutlichung der individuellen Stärken und Schwächen, in der Erarbeitung einer Basis für eine

angestrebte Work-Life-Balance und im Aufbau eines tragenden Bewusstseins für eine realistische persönliche Weiterentwicklung.

Das Tool eignet sich im Allgemeinen für alle Coaching-Klienten, die auf der Suche nach der eigenen Identität sind sowie das Bedürfnis und die innere Bereitschaft verspüren, sich selbst genau kennenzulernen. Darüber hinaus wird es im Besonderen im Businesskontext hilfreich für Führungskräfte auf dem Weg zu neuen Verantwortungspositionen oder nächsten Führungsebenen sein, da es Bewusstsein für die eigene Selbstwirksamkeit schafft. Die Klienten haben damit die Chance auf intensive Ex-

ploration der eigenen Persönlichkeit und das Identifizieren möglicher Entwicklungsfelder.

Mit Blick auf die beteiligten Menschen in Organisationsstrukturen erleichtert das Erleben des Tools die offene Wahrnehmung anderer Persönlichkeiten, Historien und spezieller Lebensstationen. Dadurch kann größeres Verständnis für Individualität und Heterogenität in Teams erzeugt werden.

Effekte

Durch den Einsatz des Tools wird eine deutliche Auseinandersetzung – bis hin zur Konfrontation – mit der eigenen Lebensgeschichte initiiert. Der Haupteffekt zielt auf das *Identifizieren der eigenen Person im Gesamtkontext des eigenen Lebens* mit entsprechenden Transformationserkenntnissen für aktuelle und zukünftige Situationen ab. Ziel ist das Aufspüren eigener wertvoller Hauptressourcen sowie das Erkennen und die Annahme noch nicht vollständig bewältigter Rollenkonflikte. Im Mittelpunkt stehen das „Ja“ zur eigenen Person und der eigenen Geschichte, das Erkennen des zurückgelegten persönlichen Weges mit allen positiven und negativen Resultaten und damit das Herausarbeiten und Steigern resilienter Fähigkeiten in unterschiedlichsten aktuellen und zukünftigen Lebenssituationen.

Ausführliche Beschreibung

Nach Klärung der potenziellen Eignung des Tools für den Klienten und seine individuelle Zielsetzung sowie der Passung zur Phase des Coaching-Prozesses erläutert der Coach das Tool und dessen Ausrichtung im Detail. *Coach:* „Aufgrund der Schilderungen Ihres Themas und Ihrer Ziele in unserem Coaching möchte ich Sie einladen, mit meiner Unterstützung auf eine spannende und anregende Reise zu sich selbst zu gehen. Hierfür biete ich Ihnen an, das Tool Life Pictures auszuprobieren, mit dessen Hilfe Sie die Chance bekommen, anhand von persönlichen Fotos, Bildern oder Videos, die Sie von sich haben, einen tiefen Blick in Ihr eigenes Leben zu werfen. Wir sehen uns an, wie es sich im Laufe der Jahre entwickelt hat,

wo es Weichenstellungen und Abzweigungen gab und wo möglicherweise Dinge erkennbar werden, die Sie zu dem Menschen gemacht haben, der Sie jetzt sind. Wir schauen, wo es energieraubende Elemente gibt und wo sich Ressourcen verbergen.“

Sehr hilfreich ist es an dieser Stelle, wenn der Coach Ausschnitte seiner eigenen Lebensgeschichte anhand vorbereiteter Fotos illustriert, um die Funktionsweise und Absicht des Tools authentisch darzulegen. *Coach:* „Hierzu habe ich als Beispiel für Sie Ausschnitte meiner eigenen Lebensgeschichte einmal in einer kurzen Fotocollage vorbereitet, die ich Ihnen jetzt gern zeigen möchte.“

Coach: „Haben Sie Fragen hierzu? Konnte ich Ihnen die Funktionsweise und den Aufbau des Tools klar erläutern, sodass Sie alles haben, was Sie benötigen, um selbst Ihre eigenen Life Pictures zu entwickeln?“

An dieser Stelle bieten sich *zwei unterschiedliche Anwendungsarten* für den Einsatz des Tools an:

Variante 1 (mit Vorlauf)

Auf Basis der Erläuterungen bereitet der Klient in der folgenden Zeit (Tage, Wochen) seine Lebenshistorie anhand eigener oder stellvertretender Fotos, Bilder, visualisierter Metaphern, Geschichten und Ähnlichem – digital oder analog – vor. Er bespricht sie in der folgenden (oder einer der folgenden) Sitzung(en) mit seinem Coach.

Variante 2 (ohne Vorlauf)

Der Coach initiiert in einer geeigneten Sitzung spontan die Anwendung des Tools wie dargestellt und lässt seinen Klienten die entsprechenden Lebenssituationen lebhaft beschreiben und ggf. mit Materialien wie z.B. Moderationskarten oder Fotos (aus Mobiltelefon oder Internet) anreichern.

Für eine vertiefte Bearbeitung/Visualisierung der Lebensabschnitte und persönlichen Erlebnisse seines Klienten hält der Coach eine Auswahl geeigneter Materialien bereit. Es bieten sich an: Flipchart mit dicken und dünnen Stiften in unterschiedlichen Farben, Modera-

tionskoffer, Emotionskarten, Zeitschriften/Magazine, informative Internetseiten mit vielen Fotos aus unterschiedlichsten Lebenssituationen und Ähnliches.

Der Klient bekommt in beiden Varianten Zeit, zu allen Bildern, Fotos und Videos seine Geschichten und Erinnerungen zu erzählen. Es ist auch möglich, beide Varianten zu verbinden und z.B. spontan zu starten und bis zur kommenden Sitzung bestimmte Themen tiefer vorbereiten zu lassen.

Aufbau Variante 1 (Standard)

Die Erfahrung zeigt, dass es sich in den meisten Fällen anbietet, in chronologischer Reihenfolge auf die Bilder und dazugehörigen Lebensereignisse zu blicken. *Coach:* „Um die Möglichkeiten des Tools optimal für Sie zu nutzen, schlage ich Ihnen vor, dass wir chronologisch durch die verschiedenen Abschnitte Ihres Lebens gehen. Ich bin sehr gespannt, was Sie hierzu jeweils erinnern und wo sich möglicherweise Ansatzpunkte ergeben, die Ihnen hinsichtlich Ihrer jetzigen Themen weiterhelfen können. Lassen Sie uns einen Blick auf die von Ihnen vorbereiteten (alternativ: hier im Raum befindlichen) Materialien werfen. Ich freue mich, wenn Sie bei den Erinnerungen beginnen, die am weitesten zurückliegen, und wir dann chronologisch in Ihrem Leben weiter voranschreiten. Was fällt Ihnen jetzt sofort ein und welches der Fotos/Bilder repräsentiert diesen ersten frühen Moment in Ihrem Leben?“ Vertiefende Fragen für den Klienten zu den einzelnen Bildern/Fotos/Videos lauten:

- » Welche Erinnerungen habe ich genau zu dieser speziellen Situation?
- » Was ist am intensivsten haften geblieben? Welche Gefühle sind mit meiner Erinnerung verbunden? Gibt es bestimmte Ängste, die damals entstanden sind oder geweckt wurden? Freude, Sorgen, Trauer?
- » Welche Auswirkungen hatte die damalige Situation seinerzeit auf mein Leben? Möglicherweise sogar über die Jahre hinweg bis heute in die aktuelle Lebenssituation hinein?
- » Was verfolgt oder begleitet mich heute noch?

- » Was würde ich aus heutiger Sicht anders machen? Was würde genauso wieder passieren?
- » Worauf bin ich stolz?
- » Wofür schäme ich mich? Was könnte ich heute tun, um die alte „Last“ wiedergutzumachen?
- » Mit welchen Menschen könnte ich Gespräche der Klärung, Entschuldigung, Vergebung führen?
- » Welche langfristigen Themen werden für mich erkennbar?
- » Was hat sich für mich noch aus den Bildern ergeben?
- » Woran werde ich in der nächsten Zeit/ grundsätzlich arbeiten?
- » Welche/s der Themen werde ich im Einzelnen vertiefen und welchen werde ich auf den Grund gehen?
- » Welche/s der Themen werde ich so schnell wie möglich abarbeiten und aus meinem Leben verbannen?
- » Welche/s der Themen wird mich vermutlich noch lange beschäftigen und begleiten (vielleicht mein Leben lang)? Wie kann/werde ich damit umgehen und was kann ich tun, um meinen Frieden zu finden?

Aufbau Variante 2 (alternativ)

Anstelle einer chronologischen Herangehensweise kann der Coach mit dem Klienten individuell nach speziellen Lebensbereichen vorgehen, die dieser nach freier Wahl intuitiv auswählt oder aus einer Liste möglicher Themen von seinem Coach angeboten bekommt.

Coach: „Wenn es Ihnen leichter fällt, können wir gern auch mit bestimmten Themen/Bereichen Ihres Leben beginnen, die Ihnen gerade einfallen und wichtig für Sie sind. Gern kann ich Ihnen auch ein paar Möglichkeiten anbieten. Beispielsweise könnten wir starten mit: ...“

Mögliche Themenbereiche und Ansatzpunkte lauten: Kindheit, Jugend, Eltern, Großeltern, weitere Familienangehörige oder andere Bezugspersonen, Freunde der Familie, Nachbarn, Wohnsituation, Schulzeit, Ausbildung, Abi, Studium, Weiterbildungen, erste Liebe, Trennung(en), Lebenspartner/in, Hochzeit,

Freundschaften (fest oder im Laufe der Zeit), Hobbys und wichtige Interessen/Vorlieben, berufliche Entwicklung/Historie, Vorbilder/Anti-Vorbilder, inspirierende Situationen, Filme, Musik, Kultur.

Unabhängig von der Vorgehensweise beobachtet der Coach seinen Klienten genau, um an Stimme, Mimik und Körpersprache zu erkennen, welche Themen ihn besonders bewegen und Ansatzpunkte für tiefere, lösende und zielorientierte Fragen bieten. Folgende Reflexionsfragen können sich anbieten:

- » Wer bin ich? Woraus besteht mein Ich? Was macht mich aus? Was definiert meine Identität? Wer bin ich nicht?
- » Welche Zugehörigkeiten habe/empfinde ich? Zu was, zu wem?
- » Welche Rollen füllte ich früher aus, welche heute?
- » Welche Stärken und welche Schwächen habe ich? Was macht mich diesbezüglich am meisten aus?
- » Empfinde ich Glück? Zufriedenheit? Gibt es Unzufriedenheiten? Unerfüllte Träume? Was wünsche ich mir (schon lange)?

Der Sinn des Tools liegt einerseits im Erkennen von hinderlichen Überzeugungen, Erfahrungen, Grundannahmen und ggf. mehr oder weniger starken traumatischen Einflüssen. Es hat aber andererseits die Absicht, möglichst viele positive Effekte aus dem intensiven Blick zurück für den Klienten zu generieren. Oft ergeben sich sehr hilfreiche Erkenntnisse aus dem Zusammenspiel von intensivem Auseinandersetzen mit den unabänderlichen Dingen in Kombination mit der Perspektive der heutigen Lebenserfahrung und der damit verbundenen Chance einer Umdeutung und alternativen Betrachtungsweise. Der Klient kann erkennen, verarbeiten, neu bewerten, einordnen und eigene Ressourcen für sich nutzbar machen, auf die bis dahin noch kein oder nur eingeschränkter Zugriff möglich war.

Begleitung durch den Coach

Wichtig für den Gesamterfolg sind während des Coachings Fragen und Verhaltensweisen

des Coachs, die den Klienten dabei begleiten, sein Coaching intensiv zu erleben und zu einem für ihn hilfreichen Ergebnis zu kommen. Life Pictures führt zu sehr dichten Coachingsitzungen und wird insbesondere von folgenden Faktoren (siehe Greif, 2015) hilfreich begleitet:

Wertschätzung – Der Coach drückt Wertschätzung und Unterstützung begleitend zu den Schritten seines Klienten aus: „Das sind beeindruckende Karten, die Sie da gewählt haben.“

Affektaktivierung – Der Coach fragt den Klienten nach Empfindungen und Gefühlen: „Wie geht es Ihnen damit? Wie fühlt sich diese Erinnerung gerade an?“

Problemanalyse – Der Coach aktiviert seinen Klienten, ein Problem oder eine Situation zu analysieren (auch das Verhalten anderer Personen): „Was bewegt Sie an diesem Bild besonders? Warum? Wo ist der Unterschied zu den anderen Bildern?“

Selbstreflexion – Der Coach aktiviert den Klienten, über sich selbst nachzudenken (z.B. eigenes Verhalten, persönliche Erfahrung, Bedürfnisse und Motive, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen, reales und ideales Selbstbild): „Was hat die Erfahrung mit Ihnen seinerzeit gemacht? Was passiert gerade jetzt in Ihnen? Könnte diese Fähigkeit/Feststellung für Sie in Zukunft hilfreich sein?“

Zielklärung – Der Coach unterstützt seinen Klienten fortlaufend bei der Klärung, konkreten Definition/Weiterentwicklung und Erreichung seiner Ziele: „Haben Sie das Gefühl, dass wir an dem eingangs definierten Ziel arbeiten? Inwieweit ist Ihre Feststellung/Beobachtung von eben hilfreich für das Erreichen Ihres Ziels?“

Ressourcenaktivierung – Der Coach ermutigt den Klienten, seine Ressourcen (Potenziale, Fähigkeiten, Erfahrungen) oder Ressourcen der Umgebung (z.B. Unterstützung durch andere Personen, nutzbares Wissen) zu aktivieren: „Haben Sie das lange nicht mehr gemacht?“

Wie wäre es mit einem neuen Versuch? Hätten Sie Lust, das einmal wieder zu machen?“

Umsetzungsunterstützung – Der Coach unterstützt seinen Klienten bewusst in der Umsetzung der Ziele, besonders bei der Überwindung von erkannten Schwierigkeiten: „Was müsste passieren, damit Sie das noch einmal/nie wieder machen? Wie könnten Sie die hilfreiche Erkenntnis aus diesem Foto/Bild für Ihren nächsten Schritt nutzbar machen?“

Voraussetzungen

Das Tool bedarf einiger Vorbereitungen im Coaching-Prozess. Coach und Klient sollten grundsätzlich offen für eine Reise der Selbsterkenntnis sein. Darüber hinaus ist ein intaktes und über einige Sitzungen hin entwickeltes tiefes Vertrauensverhältnis vorteilhaft. Der Coach sollte selbst Erfahrungen mit dem Tool gesammelt haben und sich im Klaren darüber sein, dass bei mehrmaliger Anwendung die Bilder variieren und die Erkenntnisse immer weiter vertieft werden können. Ein mehrmaliger Einsatz des Tools bietet sich auch im Rahmen von „Hausaufgaben“ an. Erfahrungen des Coachs mit Modellen, die sich mit individueller Lebensentwicklung beschäftigen, wie dem Life-Line-Modell, der Heldenreise, Emotionskarten und Ähnlichem sind sehr von Vorteil.

Persönliche Hinweise

Aufgrund der zu erwartenden Tiefenwirkung der Auseinandersetzung mit der eigenen Ge-

schichte und den lebensbeeinflussenden Faktoren kann es emotional sehr berührende Momente mit nachhaltiger Wirkung geben. Die Erfahrungen zeigen, dass es sehr unterstützend sein kann, den Klienten zu ermutigen, besonders wichtige Menschen aus seinem Lebensumfeld wie Partner, Kinder, Eltern und Freunde in diesen Entwicklungsprozess aktiv einzubeziehen. Dadurch wird es ihnen ermöglicht, seinen Erkenntnis- und Veränderungsprozess nachvollziehen und begleiten zu können.

Technische Hinweise

Bei Präsenz-Coachings sind folgende technische Hilfsmittel und Voraussetzungen von Vorteil: Ein oder zwei Emotionskartensets, Flipchart, Metaplanwände, Moderationskoffler, Gestaltungsmaterialien, Zeitschriften, ausreichend Platz auf dem Boden oder ein großer Tisch zur Ausbreitung der Karten/Materialien. Während digitaler Coachings haben sich weitere Hilfsmittel als sehr hilfreich erwiesen: Im Browser geöffneter Link zur Suche von passenden Bildern in Fotodatenbanken, PowerPoint o.ä. zur Anordnung und zum Aufbau der Bilder in chronologischer oder anderer Reihenfolge, geeignete Meeting-Software zur reibungslosen Durchführung des Online-Coachings.

Literatur

- » **Denninger, P. (2019).** *Der Weg in ein glückliches Leben ... durch nachhaltiges (Selbst-) Coaching.* Berlin: Springer.
- » **Greif, S. (2015).** Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In H. Geißler & R. Wegener (Hrsg.), *Bewertung von Coachingprozessen (S. 51–80)*, Wiesbaden: Springer.
- » **Lindemann, H. (2016).** *Die große Metaphernschatzkiste – Band 2: Die systemische Heldenreise: Systemisch Arbeiten mit Sprachbildern.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Messerschmidt, J. (2018).** *Professionell coachen mit Bildmaterialien.* Wiesbaden: Springer.
- » **Wegener, R.; Deplazes, S.; Hänseler, M. & Künzli, H. (Hrsg.) (2018).** *Wirkung im Coaching.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Die Autoren



Foto: Valéry Kloubert

Ralf Gasche, Ex-Terrorismusfahnder und Profiler im BKA, Dipl.-Verw.-Wirt, über 40-jährige Führungserfahrung, Executive-Coach, Managementberater, Buch- und Fachautor, Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen, akkreditierter Coach im Bundesministerium des Innern, Ausbildungsleiter für systemische Business-Coaches und Senior Coach im DBVC und IOBC. Ralf Gasche ist Unternehmer, Abenteurer und Marathonläufer, Gründer einiger erfolgreicher Beratungsfirmen und blickt auf hunderte Vorträge, tausende Coaching-Stunden und zehntausende Seminarstunden zurück.

www.gasche.com

www.coach-datenbank.de/coach/ralf-gasche-koenigswinter.html



Foto: Kroschke sign-international GmbH

Maximilian Bache ist Business-Coach und Consultant, Master of Science und Führungspersönlichkeit mit rund sieben Jahren Führungserfahrung. Bache ist Geschäftsführer der Firma C – Quadrat – Coaching und Consulting e.K. Als Teil der rotarischen Familie setzt er sich im Rahmen humanitärer Hilfsprojekte ein. Darüber hinaus ist er bei der CDU politisch aktiv.

maximilian.bache@gmx.de



Virtual und Mixed Reality im Business-Coaching

Sicherung und Beschleunigung des Lerntransfers

Von Timon Dürr

Onlinebasiertes Coaching ist aufgrund der Coronavirus-Pandemie in aller Munde. Zumeist ist dabei von Video-Coaching die Rede. Die Bandbreite digital gestützter Anwendungen, die im Coaching genutzt werden können, ist jedoch größer und umfasst die Nutzung von Virtual und Mixed Reality. U.a. im Bereich der Psychotherapie kommen entsprechende Technologien bereits zum Einsatz. Im Coaching können sie die Sicherung und Beschleunigung des Lerntransfers begünstigen, wie im Rahmen der hier vorgestellten Forschungsarbeit in Erfahrung gebracht wurde.

Die Pandemie um COVID-19 hat das weltweite Zusammenarbeiten grundlegend verändert. Lern- und Arbeitsprozesse wurden virtualisiert. Meetings aus dem Homeoffice und Fernunterricht sind gezwungenermaßen State of the Art. Krisen wirken wie eine Art Turbo auf technische Entwicklungen, um die neuartigen Herausforderungen zu überwinden. Jüngst befindet sich eine neue Technologie kurz vor dem gesellschaftlichen Durchbruch: Virtual und Mixed Reality.

Mithilfe einer Art Computerbrille wird eine virtuelle Realität erzeugt, die sich individuell programmieren lässt. Durch diese Simulation bekommt der Anwender die Möglichkeit, sich in nahezu jede Situation zu begeben, ohne seine „vier Wände“ verlassen zu müssen. Betrachtet man die Möglichkeiten dieser Technologie, lässt sich das Potenzial derselben bestenfalls unterschätzen, um nur einige zu nennen: Meetings an virtuellen Orten ermöglichen mehr Interaktionen und dadurch ein stärkeres Präsenzgefühl sowie Empathie, da die Anwesenden – durch Avatare dargestellt – mittels VR-Controller Bewegungen wiedergeben können. Simulationen lassen sich beliebig oft wiederholen, wodurch der Zeitaufwand für Lernprozesse enorm verkürzt wird. Es lassen sich Situationen darstellen, die in der Realität nur schwer zugänglich sind wie beispielsweise Vorträge vor großem Publikum.

Als Arbeitsthema meiner Master-Thesis an der EURO-FH habe ich mir die Frage gestellt, was diese Technologie für das Business-Coaching bedeutet. Coaching strebt eine Handlungsorientierung an, weshalb die Umsetzungshilfe in ihm ihren festen Platz hat (Bachmann & Steinke, 2019). Die Umsetzungshilfe beinhaltet das Probehandeln, die Lernbegleitung sowie den Transfer (ebd.). Die drei Komponenten lassen sich zu einem Schlüsselaspekt zusammenfassen: *Lerntransfer*. Verzahnt man den Lerntransfer mit den technologischen Entwicklungen und Vorteilen von Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR), lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten: Ist die Simulationsgestaltung von Virtual und Mixed Reality im Business-Coaching ein *Indikator zur Sicherung und*

Beschleunigung von Lerntransfers? Diese Fragestellung wurde anhand eines qualitativen Forschungsansatzes erörtert. Die folgenden Ausführungen geben einen Einblick in die Ergebnisse.

Es handelt sich um ein interdisziplinäres Forschungsthema. Um sich der Beantwortung der Fragestellung zu nähern, wurde es daher zunächst in seine Grundbestandteile gesplittet, um jeden für sich betrachten zu können: Lernen ist Grundthematik der Didaktik. VR und AR sind technische Implikationen. Transfer ist Teilbereich des Business-Coachings. Alle drei Bereiche kreuzen sich in der Simulationsgestaltung.

Ein Blick in die virtuelle Realität

Für ein grundlegendes Verständnis gilt es zunächst, drei verschiedene Spielarten der Technologie zu unterscheiden, die der VR-Trainer Torsten Fell (2020) systematisiert: 360°, Mixed- (MR) und Virtual Reality (VR). MR, als Überbegriff für Augmented Reality (AR), funktioniert mit einer halbtransparenten Brille, die durch Projektionen im Sichtfeld die reale Wirklichkeit anreichert. VR ist eine vollständig computergenerierte Wirklichkeit mittels geschlossener VR-Brille. 360°-Abbildungen und -Videos bilden fotorealistische Umgebungen ab, die mithilfe einer 360°-Kamera aufgenommen werden. Diese können anhand von VR-Brillen wiedergegeben werden und lassen nur eingeschränkte Interaktionen mit der Simulation zu oder können die VR anreichern (Fell, 2020).

Interessant ist, dass VR bereits einen festen Bestandteil der Psychotherapie darstellt. In Expositionstherapien werden Phobien wirksam behandelt, indem die Patienten mit Angst auslösenden Situationen konfrontiert werden. Dabei hat die Wirksamkeitsforschung einen Lerntransfer feststellen können, der jedoch nur spezifischen Phobien zuzuordnen ist (Diemer & Mühlberger, 2019). Weitere Anwendungsszenarien für VR und AR sehen Buehler und Kohne (2020) in vier Segmenten:

- » Trainingswelten (z.B. Nachahmung von Gefahrensituationen ohne reelle Gefahr)
- » Explorationswelten (z.B. Informationsumgebung zur Selbsterkundung)
- » Konstruktionswelten (z.B. Baukreationen durch modulare Objekte)
- » Wahrnehmungswelten (Visualisierung extrem kleiner oder schneller Objekte)

Durch VR und AR kann Erlerntes unmittelbar praktisch angewandt und dadurch verinnerlicht werden. Doch wie ist das möglich? Durch VR- und AR-Brillen bekommt der Anwender die Möglichkeit, in die virtuelle Welt abzutauchen. Interaktionen mit dieser virtuellen Realität – sei es durch Kopfbewegungen, Laufen oder Armbewegungen mit Controllern – vermitteln das Gefühl, „aktiver Teil der wahrgenommenen Welt zu sein“ (Fell, 2020, S. 332). Dieses Phänomen wird *Immersion* genannt (ebd.). Immersion bezeichnet den Zustand, die virtuelle Welt vollständig zu akzeptieren und als real anzuerkennen. Der Immersionsgrad variiert je nach Anwendung.

Die DNA des Lerntransfers

Lerntransfer ist die Kombination zweier Teilbereiche: Lernen und Transfer. Lernen ist ein Erfahrungsprozess, aus dem eine relativ nachhaltige Änderung des Verhaltens, der Gefühle und Gedanken sowie der Leistung (z.B. Kompetenzen, Haltung) resultieren (Gerrig, 2015; Myers, 2014). Transfer ist der Prozess, bei dem „neu erworbenes Wissen, Inhalte, Kompetenzen in einem Kontext erworben und in einen anderen Kontext übertragen werden“ (Vigerske, 2017, S. 32).

Mit dem Lernen beschäftigt sich die Didaktik als Lehre des Lernens und Lehrens (Riedl, 2004). Diese wiederum ist eng verzahnt mit der Psychologie und lässt sich in drei Schulen klassifizieren: Behaviorismus, Kognition und Konstruktivismus (ebd.).

Welche Implikationen lassen sich anhand der drei Schulen für eine Simulationsgestaltung ableiten? Behavioristisches Lernen fokussiert Verhaltensausrägungen auf Basis von Um-

welteinwirkungen und erlernten Reaktionen (Waszkewitz, 2012). Die drei Säulen des Behaviorismus sind das klassische sowie operante Konditionieren und das Beobachtungslernen (Gerrig, 2015; Myers, 2014). Das klassische Konditionieren kann als diagnostisches Hilfsmittel dienen, um „Trigger“ (Hinweisreize) beim Anwender zu identifizieren, die zu unerwünschten Reaktionen führen. Mithilfe von Belohnungssystemen können innerhalb einer Simulation Verstärker zur Ausbildung von gewünschten Verhaltensweisen dienen. Im Sinne des Beobachtungslernens können Modelle (z.B. Vorbilder) in einer Simulation genutzt werden, um Verhaltensweisen nachzubilden.

Kognitivistisches Lernen bezieht sich auf den Wissenserwerb in Form von Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung. Weicker (o.D.) sieht die Einbettung von Ziel, Sinn und Sinnzusammenhängen als genauso relevant an, wie die strukturelle Präsentation von Inhalten und das Anknüpfen an Vorwissen. Gleichzeitig sind die beforschten Verarbeitungsstrategien Chunking, Mnemotechniken, Hierarchien und verteilte Übungen als lernrelevant einzustufen (Myers, 2014). Weiterhin ist das elaborierende Wiederholen eine Technik der Gedächtnisspeicherung (Gerrig, 2015). Solche Techniken lassen sich mittels Visualisierungen in VR und AR übersetzen.

Konstruktivistisches Lernen basiert auf der Annahme, dass Wissen individuell konstruiert wird (Weicker, o.D.). Anstatt eines fotografischen Abbildes der Wirklichkeit, wird unsere Wahrnehmung von Gefühlen und Gedanken sowie biografischen Vorerfahrungen und sensorischen Möglichkeiten verzerrt (Riedl, 2004). Laut Weicker (ebd.) bedeutet das eine aktive Auseinandersetzung mit dem Lernstoff, um Problemlösemethoden selbst zu entwickeln. Zeit für eigene Konstruktionsprozesse muss bereitgestellt und wirklichkeitsnahe Lernsituationen müssen geschaffen werden, um Lerninhalte aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können.



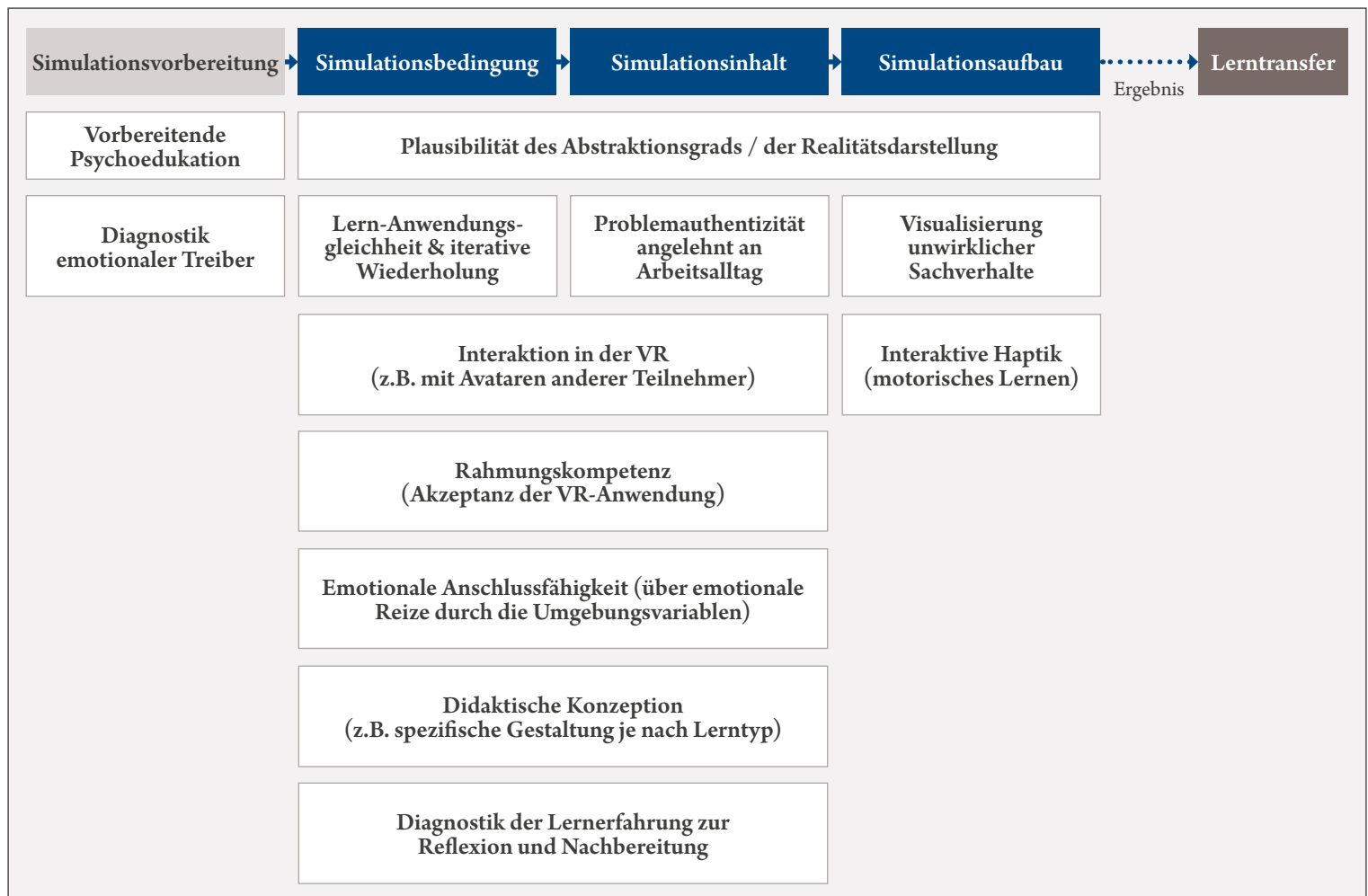


Abb.: Cluster relevanter Variablenmodalitäten zur Initiierung und Beschleunigung von Lerntransfers

Ähnlich wie beim Lernen sieht es beim Transfer aus: Faulstich und Zeuner (1999) ordnen den drei Lernschulen drei Transfertheorien zu. Die behavioristische Transfertheorie geht davon aus, dass die Ähnlichkeit von Lern- und Anwendungskontext ausschlaggebend für die Transferwahrscheinlichkeit ist (Hasselhorn & Gold, 2006). Der kognitivistische Transferansatz fokussiert die Ähnlichkeit von Schlüsselementen auf Makro-Ebene zwischen Lern- und Anwendungskontext (Faulstich & Zeuner, 1999) und der konstruktivistische die Übertragung vorhandenen Wissens aus dem Lern- in den Anwendungskontext (Euler & Hahn, 2007).

Zusammenfassend kann die behavioristische Schule als Lerntransfer begleitend angesehen werden. Der Kognitivismus liefert Wissensbausteine, die konstruktivistisch zusammengesetzt werden, sodass ein wechselseitiges Wirkungsprinzip entsteht.

Anwendung im Business-Coaching

Um bei einer VR- und AR-Simulationsgestaltung die Qualität und Professionalität im Business-Coaching zu wahren, sind insbesondere die Wirkfaktoren nach Lindart (2017) maßgeblich. Für eine Simulationsgestaltung wurden die ergebnisorientierte Selbstreflexion (Handlungsweisen visualisieren und einüben), Ressourcenaktivierung (Assoziationen, Belohnungssystem auf Bedürfnisse abstimmen) sowie die Umsetzungsunterstützung (Darstellung von Handlungsalternativen) ausgewählt. Gemäß der Literatur wurde die Umsetzungsunterstützung im Coaching-Prozess bisher z.B. durch folgende Methoden begleitet:

» Shadowing („Beschattung“) via Telefon, SMS oder Mail in Kombination mit dem erweiterten Rubikon-Modell (Bachmann & Steinke, 2019)

» Virtuelles Transfer-Coaching als Wechselspiel zwischen Online-Beobachtung der Praxisanwendung und Telefon-Coaching (vgl. Geißler, 2010)

Wie würde demgegenüber eine Umsetzungsunterstützung mit einer VR- und AR-Simulation aussehen? Im Rahmen der vorgestellten Master-Thesis wurden 13 Experten nach der qualitativen Sozialforschung von Gläser und Laudel (2010) auf Basis eines Fragebogens interviewt. Das Leitfadenterview splittete sich in einen quantifizierten Teil (Definitionen, Bedeutung von VR und AR für Lerntransfer, Sicherung und Beschleunigung) und eine Fallausleuchtung (Umsetzungsmöglichkeiten, Resultate, Realisierung, Chancen und Risiken). Das Sample besteht aus Vertretern technischer Forschungseinrichtungen wie dem Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung, wissenschaft-

lichen Mitarbeitern und Professoren psychologischer, didaktischer und technischer Lehrstühle sowie Experten aus den Bereichen Business-Coaching, VR und AR. Die gesammelten Informationen wurden zunächst extrahiert, aufbereitet und anschließend auf Basis des Schemas nach Gläser und Laudel (2010) ausgewertet.

Die Auswertung der Sozialforschung zeigt einen Zusammenhang zwischen der Simulationsgestaltung und der *Sicherung und Beschleunigung von Lerntransfers*. Spannend ist an dieser Stelle die Begründung der Antwort auf die Forschungsfrage. Hierbei wurden rund 55 Determinanten erhoben, die eine Sicherung und Beschleunigung auf Lerntransfers innerhalb einer Simulationsgestaltung ausüben können. Diesen wurden Sachdimensionen zugeordnet. Letztere wiederum bilden einen sachlogischen *Ablauf einer Simulations-*

gestaltung ab und gliedern sich in Simulationsvorbereitung, -bedingung, -inhalt und -aufbau. Die Abbildung (S. 52) zeigt einen Ausschnitt der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Interessant ist die Tatsache, dass sich zwischen den erhobenen Modalitäten und den Inhalten der wissenschaftlichen Literatur Parallelen finden: etwa der didaktisch-pädagogische Aufbau oder die Wiederholungsfrequenz in VR- & AR-Simulationen. Die Ergebnisse bilden damit einen Ansatz, bestehend aus *Simulationsprinzipien*, die einen Lerntransfer mit VR- und AR-Anwendungen sichern und beschleunigen.

Fazit

VR und AR bieten dem Coaching die Möglichkeit, fast vollständig individualisierte Lernräume zu gestalten, die entsprechend auf die spezifischen Anforderungen der Klienten

angepasst werden können. Mit der steigenden Dynamik der VUCA-Welt steigt komplexer die Komplexität coaching-relevanter Thematiken. VR und AR haben das Potenzial, diese Komplexität abzubilden.

Literatur

- » **Bachmann, T. & Steinke, I. (2019)**. Coaching-Prozesse. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (S. 75–96), Osnabrück: DBVC.
- » **Buehler, K. & Kohne, A. (2020)**. Besser Lernen mit VR/AR Anwendungen. In H. Orsolits & M. Lackner (Hrsg.), *Virtual Reality und Augmented Reality in der Digitalen Produktion* (S. 75–97), Wiesbaden: Springer.
- » **Diemer, J. & Mühlberger, A. (2019)**. Expositionstherapie in virtueller Realität. In P. Zwanzger (Hrsg.), *Angst* (S. 199–206), Berlin: MWV.
- » **Euler, D. & Hahn, A. (2007)**. *Wirtschaftsdidaktik*. Bern: UTB.
- » **Faulstich, P. & Zeuner, C. (1999)**. *Erwachsenenbildung*. Weinheim: Juventa.
- » **Fell, T. (2020)**. NewWork und Immersives Lernen. In H. Orsolits & M. Lackner (Hrsg.), *Virtual Reality und Augmented Reality in der Digitalen Produktion* (S. 329–346). Wiesbaden: Springer.
- » **Geißler, H. (2010)**. Erhöhung der Nachhaltigkeit von Trainings durch nachbetreuende internetbasierte Einzelcoachings. *GDW, Mai*, S. 1–15.
- » **Gerrig, R. J. (2015)**. *Psychologie*. Hallbergmoos: Pearson.
- » **Gläser, J. & Laudel, G. (2010)**. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer.
- » **Hasselhorn, M. & Gold, A. (2006)**. *Pädagogische Psychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- » **Lindart, M. (2017)**. Den Blick auf die wirksamen Dinge richten! *Coaching-Magazin*, 10(1), S. 49–53.
- » **Myers, D. (2014)**. *Psychologie*. Berlin: Springer.
- » **Riedl, A. (2004)**. *Grundlagen der Didaktik*. Stuttgart: Franz Steiner.
- » **Vigerske, S. (2017)**. *Transfer von Lehrerfortbildungsinhalten in die Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- » **Waszkewitz, B. (2012)**. *Psychologie zwischen Geisteswissenschaft und Behaviorismus*. Stuttgart: ibidem.
- » **Weicker, N. (o.D.)**. *Lernmodelle in der Übersicht*. Abgerufen am 06.06.2020: <https://docplayer.org/75605823-Lernmodelle-in-der-uebersicht.html>.

Der Autor

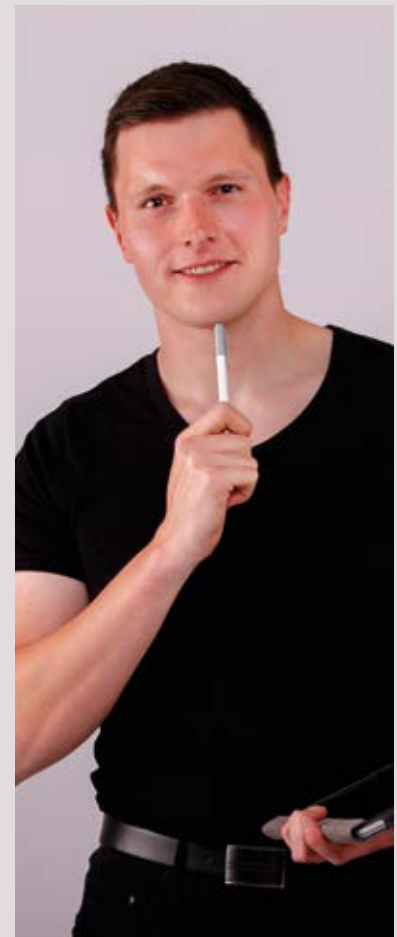


Foto: Miguel Stusic

Timon Dürr ist freiberuflicher Wirtschaftspsychologe (B.A.) sowie Business-Coach und Change Manager (M.A.). Seine Wurzeln hat Dürr im familiären Handwerksbetrieb. Seine Fernstudien (EURO-FH) nutzte er, um den Betrieb mit seinem Vater auszubauen. Zuvor war Dürr als Journalist, Vertriebsmitarbeiter sowie Schauspieler und Musiker tätig. Sein Forschungsinteresse reicht von Zukunftstechnologien im Coaching bis zur Essenz produktiven Zusammenarbeitens.
timonduerr@gmail.com



Vertrauen im Coaching

Teil 1: Voraussetzung für einen „unmöglichen“ Beruf

Von Prof. Dr. Walter Schwertl

Es gibt keine Garantie dafür, dass ein Coaching Wirkung erzielt. Zugleich baut Coaching auf das Mitwirken der Klienten. Diese müssen darauf vertrauen können, dass das Coaching ein Erfolg wird. Fehlt dieser Glaube, ist es schwierig bis unmöglich, einen Coaching-Prozess mit einem positiven Ergebnis zu durchlaufen. Schon hieran lässt sich ablesen, wie grundlegend das Konzept des Vertrauens mit dem Thema Coaching verwoben ist. Welche vielfältigen Funktionen es im Coaching erfüllt, lesen Sie in folgendem Beitrag, dem ersten von zwei Teilen zu diesem Thema (Teil 2 folgt in Ausgabe 2/2021).

Luhmann (1968) klagte über die spärliche Literatur zum Thema Vertrauen. Heute hat dieses Konstrukt Konjunktur. Die Publikationen haben eine Spreizung von sperriger Abstraktion bis zu trivialisierender Alltagssprache und glatt geschliffenem Marketinggeblubber. Gleichzeitig liegt es auf der Hand, dass in Anbetracht intransparenter Entscheidungen des gesellschaftlichen Lebens – versteckt hinter glatt polierten Oberflächen – der Bedarf an Vertrauen exponentiell steigt. Damit ist die Frage in den Raum geworfen: Warum sollen sich Business-Coaches mit solch einem verwirrenden Konstrukt auseinandersetzen? Sind nicht qualifizierte Coaches per se die professionellen Designer von vertrauensvollen Beziehungen? Da es „die Coaches“ als monolithischen Block mit abgrenzbarer Identität nicht gibt, ist die Frage nicht beantwortbar. Interessant ist jedoch, das Konstrukt Vertrauen auf seine Relevanz zu untersuchen, um damit relevante Fragen zum Thema Vertrauen anzubieten.

Dieser Beitrag besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil wird (m)eine Annäherung an das Konstrukt Vertrauen skizziert. Der zweite Teil orientiert sich an der Frage: Wie kann man Vertrauen im Coaching-Prozess fördern bzw. verhindern? Notwendiger Weise wird immer wieder ein Bogen vom Allgemeinen (soziale Systeme generell) zum Speziellen (Coaching) geschlagen. Luhmann (1968) versteht Vertrauen als einen Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Freud (1951) schrieb von unmöglichen Berufen (Erziehen, Kurieren, Regieren). Willke (2013) ergänzte um Therapeuten, Manager, Berater, Coaches. Die Paradoxie solcher Berufe besteht darin, dass sie in Systemen intervenieren müssen, die sie weder vollständig verstehen noch instruktiv steuern können. Diese Systeme sind gleichzeitig oft mit sozio-technischen Systemen verknüpft (Wirtschaft – Finanzen – Produktion etc.). Vertrauen kann die Ausübung dieses unmöglichen Berufes deutlich erleichtern und wahrscheinlich bedingt durch das Gebot der Freiwilligkeit überhaupt erst möglich machen.

Das schwierige Konstrukt Vertrauen

Konstrukte sind gedankliche Annahmen, die nicht direkt beobachtbar sind. So wie Intelligenz nicht beobachtbar ist, sondern aus Verhalten erschlossen werden muss, so ist auch Vertrauen ein Konstrukt, das nicht direkt beobachtbar ist. Es werden Annahmen gebildet, die dann unter das Konstrukt Vertrauen subsumiert werden. Vertrauen kann sich auf soziale Beziehungen (Coach – Kunde), Beziehungen zu Tieren (z.B. Hund), Maschinen (z.B. Auto) oder auch Vertrauen gegenüber Theorien (z.B. Relativitätstheorien) beziehen. Die Tabelle klammert Selbstvertrauen, das auf die eigene Person referiert, aus. Konsequenterweise sind diese Forschungen fast immer im Bereich der Persönlichkeitspsychologie angesiedelt. Im Folgenden geht es aber, systemtheoretisch argumentiert, um die Bildung sozialer Systeme (z.B. Business-Coaching oder Managementberatung), die von vorhandenem oder fehlendem Vertrauen geprägt sind. Um das Konstrukt Vertrauen für die Praxis von Organisationsberatung und Business-Coaching fundiert handhabbar zu machen, bedarf es einer Begriffsschärfung.

Vertrautheit

Vertrautheit ist ein Gefühl, das wir wahrnehmen. Vertrautheit kann für viele Umstände, Situationen und Gegebenheiten zugrunde gelegt werden, die wir ohne tiefer gehende weitere Abwägung bewältigen. Dies bezieht sich auf Sachen (Umgang mit dem eigenen Mobiltelefon) und auf Kommunikationsakte (Vertrautheit der benutzten Sprache). Aber Vertrautheit ist auch ein notwendiger und meist diskret mitlaufender Zustand zwischenmenschlicher Beziehungen. Das Fehlen von Vertrautheit in ausgeprägter Form finden wir in individualpsychologischen psychopathologischen Zuständen – z.B. in wahnhaftem Misstrauen (psychotischen Störungen), aber auch in spezifischen organisatorischen Operationen wie Bespitzelungen. Wahnhaftes und dominantes Sicherheitsdenken kann Vertrautheit bedrohen oder gar nicht erst entstehen lassen.

Zuversicht

Wir sind zuversichtlich, dass die Lenkung unseres Autos das Fahrzeug in die gewünschte Richtung bringt, die bestellten Speisen nicht vergiftet sind. Dies bedeutet, man vernachlässigt

Vertrautheit – Zuversicht (confidence) – Vertrauen (trust)			
Formen	Vertrautheit	Zuversicht (confidence)	Vertrauen (trust)
Unterschiede	Notwendigkeit zur Lebensbewältigung	Bewältigung potentieller Gefahren	(ein)kalkuliertes Risiko
Beispiele	Vertrautheit der eigenen Wohnung, Muttersprache, Arbeitsteam	Zuversicht, andere Verkehrsteilnehmer halten sich an STVO	Vertrauter, Berater, Business-Coach
Beschreibung	lebensnotwendig, diskrete Variable, alltäglich, robust	Möglichkeit der Enttäuschung wird als unwahrscheinlich angesehen, Restrisiko wird in Kauf genommen, Zuversicht, so tun als ob	Risiko der Entscheidung – durch Verzicht kein Risiko – aktive Entscheidungen für eine Seite
denkbare Folgen	pathologische Zustände (Wahn)	Aufbau privater, sozial isolierter Welten; Verschwörungstheorien	Unfähigkeit, zu entscheiden

Tabelle: Differenzierung von Vertrautheit, Zuversicht und Vertrauen
(eigene Darstellung, vgl. Luhmann, 2001)

sigt negative Ausgänge, weil sie sehr selten eintreten oder eine Alternative nicht in Sicht ist (Luhmann, 2001). Zuversicht (Confidence) impliziert die Bestätigung unserer Erwartungen. Dies bedeutet nicht zwingend, dass wir vertrauen, sondern dass wir zuversichtlich sind, dass der Ablauf wie angenommen erfolgen wird. Die Zuversicht gilt dem definierten Prozess, den technischen Voraussetzungen, einer Verhaltensweise oder einer Person. Zuversicht verstehen wir als eine Entscheidung, auch wenn kein komplizierter Entscheidungsprozess zugrunde liegt.

Vertrauen

Mit Vertrauen werden immer bestimmte Risiken in Kauf genommen. Der Kunde entscheidet sich für Coach A und nicht für Coach B. Die Entscheidungshoheit liegt bei ihm, er trifft die Wahl. Diese Wahl wird sich erst später als richtig oder falsch herausstellen. Vertrauen ist daher nicht erzwingbar, sondern ein Geschenk. Geschliffene Aufforderungen aus der Sprache des Marketings („Sie können uns Ihr Vertrauen schenken!“) sind Versuche, die Entscheidung von außen zu erzwingen. Sie sind im besten Falle wirkungslos und häufig der Anlass, Vertrauen nicht zu gewähren. Die Vorleistung, zu vertrauen, impliziert das Risiko der Enttäuschung. Verzichtet man deswegen auf Entscheidungen und Handlungen, handelt man sich damit die Konsequenzen des Nichthandelns ein. Wir können zwischen den Folgen des Nichthandelns und dem Handlungsrisiko wählen. In dieser Startoperation steht keine Sicherheit zur Verfügung, wir handeln quasi blind (in Vertrauen auf ...). Mislingt in einem Coaching-Prozess der Aufbau von Vertrauen in einem ersten Kontakt, ist die Chance für einen zweiten Versuch oft nicht mehr gegeben.

Zuversicht und Vertrautheit sind keineswegs robuste Werte. Individuelle Erfahrungen und kulturelle Besonderheiten erzeugen Varianzen. Zuversicht oder Vertrauen können sich auflösen. Beispielsweise kann besondere Offenheit als vertrauensbildende Maßnahme, aber auch als besonders ausgeklügelte Strategie verrechnet werden. Es handelt sich um diskrete Werte

(Bateson, 1976) und diese zeichnen sich dadurch aus, dass zu viel oder zu wenig davon schädlich ist. Zu nennen sind hier fehlendes Vertrauen oder Misstrauen und Zuversicht auf der einen Seite und naives Vertrauen und damit Schutzlosigkeit auf der anderen Seite.

Kognitive Autonomie

Kognitive Autonomie (Schmidt, 1994) ist letztlich die Begründung dafür, dass Systeme von außen zwar irritier- aber nicht steuerbar sind. Jegliche Intervention wird durch das System in eine eigene Systemlogik übersetzt (Lob kann als Mitleid und Kritik als Anerkennung verrechnet werden). Im Gegensatz zu materiellen Dienstleistungen (z.B. Haare schneiden) sind Coaching-Leistungen in ihrer Wirksamkeit generell schwer überprüfbar. Mit anderen Worten: Business-Coaching kann Wissen oder Lösungen des Coachs anbieten, aber die gewünschte Verrechnung kann nicht mitgeliefert werden (Schwertl, 2016). Dies schließt die Möglichkeit ein, dass von Kunden beobachtete Entwicklungen nicht dem Coaching, sondern anderen Einflüssen zugerechnet werden. Die Vorstellung, Coaches können durch instruktive Interventionen, also eine Steuerung von außen, die gewünschte Veränderung herbeiführen, ist damit in Frage gestellt. Sie lässt sich mit Ideen der Kybernetik zweiter Ordnung (von Foerster, 1985; Schmidt, 1994) nicht vereinbaren. Praktiker, die in soziale Systeme eingreifen (z.B. durch Erziehung, psychotherapeutische Interventionen oder Business-Coaches), erfahren allzu häufig die *Unmöglichkeit instruktiver Interventionen*. Meistens finden sie allerdings andere Erklärungen oder Begründungen. Widerstand, mangelnde Motivation oder andere Defizitkonzepte werden hierfür herangezogen. Ganz praktisch bedeutet dies, Kunden entscheiden, ob eine Intervention für sie passend ist, ob sie bereit sind, den Gedanken des Coachs zu folgen (Schmidt & Schwertl, 2019). Damit ist eine *Abkehr von richtig vs. falsch* und eine *Hinwendung zu passend vs. nicht passend* verbunden. Erfahrene Coaches sind sich (häufig) der Nicht-Steuerbarkeit sozialer Prozesse bewusst. Weniger Erfahrene sind wesentlich stärker gefährdet, der Hybris der Instruierbarkeit (Steu-

erung von außen) von Menschen zu verfallen. Die Faszination des Kontrollmodells ist dann meistens (noch) nicht durch Erfahrung gebändigt. Das heutige Wissen über Kommunikationsprozesse zwingt Coaches damit auch zur Relativierung des Expertenstatus (Staubach, 2007) und letztlich zu mehr Bescheidenheit. Coaches bieten eine Dienstleistung an, von der sie nicht wissen, ob sie von Kunden akzeptiert wird. Die Fortsetzung des Prozesses basiert somit auf Vertrauen und weniger auf Wissen. Schmidt (Schmidt & Schwertl, 2019) brachte es letztlich auf die griffige Formel: Wir sehen nur bis zur Nasenspitze unseres Gegenübers.

In Anbetracht der hohen Voraussetzungenlasten drängt sich die Frage auf: Wie kann überhaupt gelingen, was vereinbart wurde? Ein Coach und ein Kunde – beide nur bis zur Nasenspitze lesbar, von außen nicht steuerbar, meistens mit komplizierten Herausforderungen konfrontiert – müssen eigentlich scheitern. Hier lässt sich auf Erfahrungen systemischer Therapie zurückgreifen: Beide Kommunikationspartner verfahren in gegenseitigem Vertrauen mit der keineswegs immer reflektierten Strategie des „so tun als ob“. Bei diesen Überlegungen darf nicht vergessen werden, dass soziale Systeme von außen zwar nicht instruktiv steuer-, aber sehr wohl *irritierbar* sind. Ist ein Beratungssystem von robustem Vertrauen geprägt, können Irritationen des Kunden durchaus konstruktiv verrechnet werden. Vertrauen kann über manche Paradoxie tragen.

Grundsätzlich sind aber weder Qualität noch Quantität der Leistung eines Business-Coachs naturwissenschaftlich messbar. Die Überzeugung, der Berater ist hilfreich, bedeutet nur eine pragmatische Hinrechnung zu seinen Gunsten durch den Kunden. Fehlt diese Hinrechnung mangels Vertrauen, kann es keine Dialoge, keine Lösungsangebote und kein Coaching geben.

Zeitverzögerung der Ergebnisse

Generell kann eine Menge an Leistungserbringungen erst zeitverzögert überprüft werden. Das Spektrum umfasst vereinbarte Dienstleis-



tungen, Ferienreisen oder den Kauf eines Gebrauchtwagens. Viele Ergebnisse mit späteren Überprüfbarkeiten werden durch Garantieleistungen, Kaufverträge oder Rückgaberechte abgesichert. Dies erfordert oft, im Bedarfsfall die Justiz zu bemühen. Psychotherapie, Business-Coaching und teilweise auch ärztliche Leistungen zeigen sich nicht nur in ihrer Qualität erst später, sondern auch der Zeitpunkt des Erkennens kann nicht vorhergesagt werden.

Interventionen, soziale Beeinflussungen, aber auch unfreiwillig gemachte Erfahrungen wie Traumata werden systemspezifisch verarbeitet. Auch auf Interventionen aus dem Bereich Business-Coaching reagieren Menschen individuell. Die Reaktion kann zu völlig unterschiedlichen Zeitpunkten auftreten. Beratungsinterventionen verpuffen scheinbar wirkungslos. Oft erfährt man nur durch Zufall von einer verspäteten Reaktion. Ein Beispiel aus der Praxis von Business-Coaching: Coach zum Kunden: „Ich sehe Sie nicht als Handwerker, sondern als Inhaber eines Handwerksbetriebes.“ Es kam

zu keinen weiteren Kontakten und der Berater wertete dies als Reaktion auf eine Überforderung. Nach zwei Jahren meldete sich der Kunde wieder und erklärte seine Kontaktaufnahme mit dem genauen Wortlaut dieses Satzes. Er habe diese Zeit gebraucht, um sich zu entscheiden, und bat um Hilfe bei der Umsetzung.

Obwohl Berater und Coaches dieses Phänomen aus ihrer täglichen Praxis kennen, sich ständig mit Zeitfragen auseinandersetzen (z.B. Zukunftsfragen stellen) gibt es wenig passende Literatur für die Praxis. Für eine Vertiefung seien Boscolo und Bertrando (1994) empfohlen. Die folgende Hypothese ist daher in aller Vorsicht formuliert: Die durch den Berater angebotene Intervention (Ich sehe Sie nicht als Handwerker) muss, um Veränderungen zu erzielen, *das System irritieren*. Veränderungen setzen „Entlernen“ voraus (Simon, 1997). Diese Irritation wird wahrgenommen und muss systemintern auf die eine oder andere Weise verarbeitet werden. Solche inneren Verarbeitungsprozesse verlaufen aber nicht

nach externen (Zeit-)Plänen, sondern nach *systeminterner Logik*. Diese Logik ordnet sich keiner Kalenderzeit und auch keiner sozialen Vereinbarung unter.

Verschiedene Aspekte von Vertrauen und Zeit sind eine unverzichtbare Voraussetzung, damit Business-Coaching gelingen kann. Der Begriff Zeitfenster (window of opportunity) stammt aus der angelsächsischen Fachliteratur wirtschaftlichen Handelns: Mehrere Variablen müssen passen, damit es überhaupt zu einer Anfrage kommt und der Anbieter eine Möglichkeit sieht. Diese Art von Zeitfenster entzieht sich einer genauen Bestimmung.

Coaches benötigen Vertrauen des Klienten, um den Prozess zu starten und dann die Verzögerung der Resultate zu überbrücken. Zusätzlich brauchen sie Vertrauen, damit Entwicklungen dem Coaching-Prozess zugerechnet werden. Kurz formuliert: Nicht Kausalität rückgerechnet auf die Genialität des Coachs, sondern Vertrauen des Klienten ist der Nährboden.

Reduktion sozialer Komplexität

Wenn wir jemanden in einer unbekanntem Stadt nach dem Weg fragen, gehen wir davon aus, dass diese Person den Weg kennt und uns nicht in eine falsche Richtung schickt. Eine differenzierte Prüfung der Voraussetzungen findet nicht statt! Wir setzen auf Vertrauen und reduzieren damit Komplexität. Man schließt unerwünschte Möglichkeiten aus und überwindet die große Undurchschaubarkeit, reduziert damit Komplexität und *bleibt handlungsfähig*.

In einem Coaching-Prozess stehen sich zwei (oder mehrere) Personen gegenüber, die als nichttriviale Systeme (d.h. keine Maschinen) operativ geschlossen (nicht von außen steuerbar) und selbstreferentiell (nach eigener Systemlogik) handeln. Rechnet man unterschiedliche Interessenlagen, Dreiecksverträge und den nicht unwesentlichen Faktor, dass handfeste Interessenlagen der Coaches eine Rolle spielen, hinzu, ist die soziale Komplexität kaum beherrschbar. In einem Coaching-Prozess ist an verschiedenen Prozesszeitpunkten Vertrauen notwendig.

Beispiel eins: Ein Klient (A) sucht einen Business-Coach. Er fragt eine vertrauenswürdige Person nach einer Empfehlung. Dieser Emp-

fehlung vertrauend kontaktiert er den Coach und vertraut dem Anbieter.

Beispiel zwei: Ein anderer Klient (B) macht sich kundig und lernt, die Beschreibung der Angebote zu bewerten. Er entwickelt Prüfparameter, um Vergleiche zu ermöglichen.

Beide haben das Risiko, dass der Prozess eine unerwünschte Entwicklung nehmen könnte, aber Kunde A reduziert die Komplexität und damit auch den Zeitaufwand, indem er der Empfehlung vertraut.

Beispiel drei: Während des Coaching-Prozesses kommt es zu Interventionen, die vielleicht hilfreich sind, aber den Klienten irritieren. Wenn der Klient dem Coach (und dem Prozess) vertraut, wird diese Irritation leichter überwindbar sein, als sie es wäre, würde er mit seinen Bordmitteln eine Bewertung vornehmen und den Prozess prinzipiell in Zweifel ziehen.

Einstweilige Zusammenfassung:

- » Das Konzept Vertrauen findet sich in vielen sozialen Systemen und ist ein ubiquitäres Phänomen. Vertrauen im Business-Coaching ist ein Sonderfall. Vertrauen ist immer die Entscheidung eines Beobachters. Es ist ein Beziehungsangebot für den Partner. Es ist kein kontrollier- oder messbarer Wert.
- » Vertrauen reduziert Komplexität und ist

trotz gewisser Wahlfreiheiten eine Voraussetzung für die Bewältigung des Lebens.

- » Die erfolgreiche Handhabung von doppelter Kontingenz, kognitiver Autonomie und einer zeitlichen Verzögerung der Ergebnisse setzt Vertrauen voraus.
- » Vertrauen kann weder gefordert, noch erzwungen werden. Es kann nur gewährt werden und ist mit Risiko behaftet.

Der Autor



Foto: Sascha Erdmann

Literatur

- » **Boscolo L. & Bertrando, P. (1994).** *Die Zeiten der Zeit*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Foerster, H. von (1985).** *Sicht und Einsicht*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- » **Luhmann, N. (1968).** *Vertrauen*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- » **Luhmann, N. (2001).** *Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen*. In M. Hartmann & C. Offe (Hrsg.), *Vertrauen* (S. 143–160), Frankfurt/Main: Campus.
- » **Schmidt, S. J. (1994).** *Kognitive Autonomie und soziale Orientierung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- » **Schmidt S. J. & Schwertl, W. (2019).** *Business-Coach trifft Philosophen*. Wiesbaden: Springer.
- » **Schmidt, S. J. & Zurstiege, G. (2007).** *Kommunikationswissenschaft*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Schwertl, W. (2016).** *Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- » **Simon, F. B. (1997).** *Die Kunst, nicht zu lernen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Staubach, M. L. (2007).** *Relationiertes Expertentum*. Saarbrücken: VDM.
- » **Willke, H. (2013).** *(Un)Möglichkeit der Intervention*. Studienbrief, TU Kaiserslautern.

Prof. Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Inhaber der Schwertl & Partner Beratergruppe Rhein Main, Senior Coach, Leiter des Sachverständigenrats, DBVC. Mitglied des Präsidiums des DBVC.

Arbeitsschwerpunkte: Business-Coaching, Systemische Business-Coaching-Ausbildung, Beratung von Familienunternehmen, Begleitung von Entwicklungsprozessen in Organisationen, Konfliktmanagement.

www.schwertl-partner.de
www.coach-datenbank.de/coach/walter-schwertl.html

Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuum und Organisation.

Rezension von Jan-Christoph Horn

Günther Mohr, Psychologe, Coach und systemischer Berater aus Hofheim/Taunus, legt mit dem Buch eine grundlegende Einführung in eine systemische Transaktionsanalyse vor und zeigt deren Interventionsrepertoire für die Beratung von Individuum und Organisation.

Das tendenziell komplexitätsreduzierende Strukturmodell der Transaktionsanalyse (TA) und ein hypothesenbasierter systemischer Ansatz – wie geht das miteinander? Wenn zwei Gedankenwelten aufeinander bezogen werden, ist es richtig, dies konzeptionell und auch wissenschaftstheoretisch zu begründen. Dies tut Mohr ausführlich und redlich. Für Mohr ist die TA eine Metatheorie, die nicht nur aus einzelnen Tools und Perspektiven besteht, sondern eine ausgereifte Wissensstruktur hat. Er beschreibt die systemische Wendung der TA und stellt diese als kybernetisches Konzept vor. Im Transaktionsprinzip von Kommunikation und Beziehung steht dann nicht ein psychoanalytisches Modell, das an Inhaltskonzepten orientiert ist, sondern ein konstruktivistischer Prozess im Vordergrund.

Der gebotenen Kürze der Buchreihe („Compact“) entsprechend kann in der Einführung nicht alles exploriert werden. Für den interessierten Leser wird aber einiges an Literaturverweisen geboten und im Anhang eine tabellarische Gegenüberstellung der grundlegenden Theoriegebäude gegeben.

Mohr betrachtet in zwei Durchgängen, was sich aus der TA für einen systemisch ausgerichteten Professional, insbesondere Berater und Therapeuten, herausholen lässt. Seine Darstellungen sind kenntnisreich und informativ. Der Bezug der TA auf systemische Kernbegriffe geht dabei Schlag auf Schlag, der Leser erhält aber eine gute Geländeführung.

Zur Bedeutung systemisch ausgelesener TA für individuelle Beziehungsprozesse (zweiter Hauptteil) resümiert Mohr: „Die Ich-Zustands-Modelle sind als systemische Perspektiven auf die Person gut positioniert.“ (S. 49) Es lassen sich „viele Interventionswege für Beratung und Therapie ableiten.“ (S. 60) Dem systemischen Berater gefällt der gleichermaßen konzeptionell gehaltene Rahmen wie die pragmatische Nutzbarmachung, z.B. das Konzept des „neuen Ich-Zustands“ (S. 67) und das „Häuser-Modell“ (S. 74ff.).

*„Systemische Transaktionsanalyse ist die Integration zweier Linien der psychologischen Methoden. Sie ist damit gut vorbereitet für die Aufgaben des 21. Jahrhunderts. [...] [Für] das Ermitteln von Orientierung [...] ist die systemische TA gut geeignet.“
(Günther Mohr, S. 109)*

Im dritten Hauptteil geht es um systemische TA in der Organisation. Hervorgehoben werden intrapsychische Rollen in Organisationen und Transaktionsdynamiken im Organisationssystem. Auch das ist interessant, weil die Beschreibung von Transaktionsprozessen in Organisationen die Beratung dieser verleben-digt.

Fazit: Die TA auf systemische Beratung zu beziehen, ist eine originelle Idee. Sie gelingt, weil Mohr die TA als eine integrative Metatheorie versteht. Es mag sein, dass psychologisch ausgerichtete Transaktionsanalytiker sich darin zu wenig gesehen fühlen. Denn für Mohr bleibt jede Transaktion ein Konstrukt und die Analyse dessen gleicht der Beobachtung von Landkarten. Wer das als sein Beratungskonzept versteht, dem ermöglicht die systemische TA erweiterte Möglichkeiten der Beobachtung.

Jan-Christoph Horn
www.jc-horn.de

Bei amazon.de bestellen:
[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/384970341X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/384970341X/cr)



Mohr, Günther (2020).
**Einführung in die systemische
Transaktionsanalyse von
Individuum und Organisation.**

Heidelberg: Carl-Auer
ISBN: 978-3-8497-0341-7
128 S., 14,95 €

Embodiment und Emotionen im Coaching 4.0.

Rezension von Thomas Webers

Reden (allein) reicht nicht! Interventionen im Coaching müssen auf drei Ebenen ansetzen: der subjektiven Befindlichkeit, dem Verhalten und der Körperlichkeit. Dies haben die Neurowissenschaftler Alica Ryba und Gerhard Roth schon ausführlich und eindrücklich festgestellt. Ellen Flies, (Lehr-)Psychotherapeutin und Coach aus Bonn, beschreibt in ihrem kleinen Büchlein, wie dieser Abschied von der Kopfgeburt (so der Untertitel) gelingen kann. Sie setzt beim Embodiment und den Emotionen an. Damit befindet sie sich in guter Gesellschaft: Schon seit etlichen Jahren erfreut sich beispielsweise das von Maja Storch und Frank Krause entwickelte Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) wachsender Beliebtheit. Auch hier steht das Embodiment, also der ganzheitliche Ansatz an der Körperlichkeit und den emotionalen Bedürfnissen, im Vordergrund.

Flies baut auf diesem Konzept auf, auch wenn sie es – vermutlich der Kürze des Büchleins geschuldet – nicht weiter ausführt. Neu sind die Integration des Alba Emoting, eine emotionsaktivierende Atemtechnik, die Susana Bloch schon in den 1980er Jahren im Rahmen der Schauspielausbildung entwickelte, und die Achtsamkeitsorientierung in der Tradition von Jon Kabat-Zinn (MBSR). Hinzu kommt, ebenfalls über das ZRM hinausgehend, die Integration des Strategisch-Behavioralen, emotionsaktivierenden Ansatzes in der Tradition des Psychotherapie-Forschers Serge Sulz. Aus diesen Wurzeln hat die Autorin ein praktisches und sehr intensives und wirksames Coaching-Konzept entwickelt: SBEAT. Sie versteht es als „embodied leadership program“ für Gruppen von Führungskräften.

Im Zentrum steht die sogenannte von Sulz entwickelte Emotionale Überlebensstrategie. Diese Strategie determiniert das individuelle Erleben und Verhalten und erweist sich – oft

in Krisensituationen – als einengend und entwicklungshemmend. Sie gilt es daher, durch Achtsamkeit auf den Körper in szenischen Imaginationen zu entdecken und in eine förderliche Lebensstrategie umzuwandeln. Das Vorgehen wechselt zwischen einer starken Emotionsaktivierung und dessen Reflexion und wird im Buch praktisch nachvollziehbar beschrieben: Klären, Präzisieren, Handeln und

*„Der große Vorteil dieser Arbeitsweise besteht darin, dass durch die Einbeziehung des Körpers mithilfe von Embodiment-Techniken das Erleben von primären und sekundären Emotionen unmittelbar erfahrbar ist.“
(Ellen Flies, S. 24)*

Verändern. Im Mittelpunkt steht die Arbeit mit dem sogenannten Emotionalen Ressourcen Pool. Es ist ein Netzwerk verschiedener Emotionen, bei dem primäre und sekundäre Emotionen unterschieden werden. Klienten können die Funktion ihrer Emotionen mittels einer Emotionsskulptur studieren. Ebenfalls kann die Funktion der Emotionen mit der

Exploration von Werten, im Coaching schon länger etabliert, verbunden werden. All dies wird an einer das Büchlein durchziehenden Fallgeschichte lebendig dargestellt.

Fazit: Ein neuartiger zukunftssträchtiger Ansatz im Coaching, der unbedingt ins Coaching-Repertoire übernommen werden sollte.

Thomas Webers

coaching@thomas-webers.de

Bei amazon.de bestellen:

[www.amazon.de/exec/obidos/
ASIN/3658308079/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658308079/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 oder rufen Sie uns an unter 0541 98256-776.

Wir freuen uns auf Sie!



Flies, Ellen (2020).
**Embodiment und Emotionen im Coaching
4.0. Abschied von der Kopfgeburt.**

Wiesbaden: Springer Fachmedien

ISBN: 978-3-658-30807-0

41 S., 14,99 €

Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen.

Rezension von Björn Rohde-Liebenau

Peter Röhrig und Martina Scheinecker haben für ihr Buch 25 Autoren zusammengebracht, die Tools aus ihrem Methodenkasten vorstellen. Da es sich um bekannte Namen des lösungsfokussierten Coachings handelt, sind die den Beiträgen nachgeordneten Verweise und Literaturangaben umfangreich. Mindestens ein Bericht aus der Praxis macht jede der Anleitungen anschaulich. Das Spektrum der Darstellung reicht von kurzen Lockerungsübungen bis zu Konzepten für mehrtägige Workshops.

Das Buch wendet sich explizit an „alle Menschen, die Konfliktmanagement in Unternehmen und anderen Organisationen kompetent unterstützen wollen.“ Die Methodendarstellung setzt Erfahrung in Coaching und Lösungsfokus voraus. Da dem Buch eine ausführliche Heranführung sowohl an Coaching-Methoden als auch an eine lösungsfokussierte Haltung vorangestellt ist, werden sich Prozessberater, Organisations- und Personalentwickler, Projektleiter und Führungskräfte gleich imstande sehen, die eine oder andere Methode selbst einzusetzen. Der Hintergrund der Autoren ist ebenso breit wie der der Zielgruppe – es werden u.a. auch Aspekte der Theologie, Psychotherapie und des Rechts thematisiert.

Nach dem ermutigenden Einstieg hilft dem Leser eine Matrix, in der alle Beiträge in vier Kriterien eingeordnet werden: geeignet für Konfliktmanagement (1) zwischen Einzelnen, (2) im Team bzw. zwischen Teams, (3) bei Mobbing und (4) für den Einsatz durch Führungskräfte.

An einem lösungsfokussierten Ansatz interessierte Mediatoren mögen sich jetzt fragen, weshalb auf den ersten Blick Mediation kein Thema im Buch zu sein scheint. Die Antwort liefert aus berufenem Mund der erste Satz des Vorworts: „Dieses Buch ist ein wichtiger Beitrag zur Entwicklung der Mediation, weil es die Handlungsoptionen für die Konfliktbehandlung erweitert

[...]“ (Friedrich Glasl, S. 7) Hier wird tatsächlich Mediation nicht gesondert dargestellt. Vielmehr kann jede der Maßnahmen einen Mediationsprozess unterstützen – nicht zuletzt vielleicht der beschriebene mehrtägige Workshop.

In einem zweiten Vorwort hebt Mark McKergow hervor, dass Geduld, Akzeptanz und Anerkennung zu den wesentlichsten Kompetenzen in der Konfliktbehandlung gehören. Es gelte, Zeit und Raum zu schaffen, gerade wo es hart zur Sache gehe. Dies solle die übergreifende Strategie beim Einsatz der im Buch gesammelten Interventionen sein.

Beim Mobbing, ein weiterer thematischer Schwerpunkt des Buchs, kommen Lösungsfokus und der „Shared Responsibility Approach“ aus einer vergleichbaren Haltung ohne Blick in die Vergangenheit zu guten Ergebnissen, weshalb der Beitrag von Heike Blum und Detlef Beck hier besonders hervorgehoben sei. Dieser geht auch besonders ins Detail, bis hin zu Vorschlägen für die Interaktion der Beteiligten.

„Dieses Buch ist ein wichtiger Beitrag zur Entwicklung der Mediation, weil es die Handlungsoptionen für die Konfliktbehandlung erweitert [...]“ (Friedrich Glasl, S. 7)

Hier wird ebenfalls der Unterschied zwischen einem systemischen und einem lösungsfokussierten Ansatz deutlich: Was auch immer war, was auch immer noch dazu gehört und wie das ineinandergreift – können wir jetzt einen neuen Weg gehen und doch zusammenarbeiten?

Verlag und Herausgeber sind für den einheitlichen und übersichtlichen Aufbau zu loben. Nach Kurzbeschreibung und technischen Hinweisen folgen Bemerkungen zum Anwendungsszenario, Vor- und ggf. Nacharbeiten, Phasenbeschreibungen, Erfahrungen und Kommentare. Eine weitere, sehr freundliche Form der Einordnung ist der regelmäßig am Ende der Beiträge zu findende „Dank an die Quellen“ – nicht selten Co-Autoren des Buchs.

Fazit: Lösungsfokussierung beim Konfliktmanagement ist die ganz hohe Schule. Dieses Buch bietet vielfältige Einstiege und einen breitgefächerten Methodenkoffer, um bei aller Lösungsfokussierung doch die notwendige Zeit und den Raum zu schaffen, die bzw. den jede Konfliktbehandlung oder Mediation erfordert.

RA Björn Rohde-Liebenau
Ombudsmann, Mediator und Coach
RCC@risk-communication.de

Bei amazon.de bestellen: [www.amazon.de/
exec/obidos/ASIN/395891067X/cr](http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/395891067X/cr)



**Röhrig, Peter & Scheinecker,
Martina (Hrsg.) (2019).
Lösungsfokussiertes
Konfliktmanagement in
Organisationen.**

Bonn: managerSeminare
ISBN 978-3-95891-067-6
350 S., 49,90 €



Beratungsausbildung mit Wirkung

Coaching, betriebl. Mentoring, Supervision & Resilienztraining

Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom, CAS und MAS Zertifikate

CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug

Betriebl. Mentor/in mit eidg. Fachausweis

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



Coachingzentrum Olten GmbH
Konradstrasse 30 | CH-4600 Olten
www.coachingzentrum.ch

Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt.



Coachingausbildung 2021
Gruppe 44 Start 26. März
Gruppe 45 Start 24. September

Weiterbildungen für qualifizierte Coaches

Coaches u. Führungskräfte an Bord
08.-15. Mai oder 15.-22. Mai 2021

Virtuelles Coaching
16. April oder 19. August 2021

Psychoanalyse im Coaching
am 04./05. Oktober 2021

Ausbildung zum Teamcoach
Start 02./03. November 2021

Coachingausbildung



Eine vom DBVC zertifizierte Weiterbildung



This training program is IOBC certified

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



Infoabend
09.03.21
unverbindlich
via Zoom

Die RAUEN Coaching-Ausbildung - Ihr Weg zum professionellen Coach

Unverbindlicher & kostenfreier Infoabend (via Zoom, 09.03.2021, 18:15 Uhr) und weitere Termine unter www.rauen.de/ca

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

d

dehner academy

WEITERBILDUNGEN FÜR COACHES



Introvision Coaching

Mit Coaching nachhaltige Ergebnisse erzielen

Transaktionsanalyse

Das unschätzbare Tool für die Diagnose und Problemanalyse

Professional Online-Coaching

Wie ich professionell und erfolgreich online coache

Supervision

Fachlich intensiver Austausch auf Augenhöhe

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

www.dehner.academy/ausbildung

Johanna Friesenhahn
Coaching & Training

Möchten Sie Ihre Leidenschaft für Coaching erfolgreich mit Pferden verbinden?

horsynergy coaching
die erste wissenschaftlich
zertifizierte Weiterbildung zum
pferdegestützten Coach

mit Zertifikat der Universität Heidelberg

heiGRADE
HEILIGE GRAD UNIVERSITÄT
HEIDELBERG

Start 21. Mai 2021

Jetzt informieren:
www.johanna-friesenhahn.com/horsynergy



KRÖBER
Kommunikation

KRÖBER Kommunikation ist Ihr Spezialist für qualifizierte Aus- und Fortbildungen auf der Grundlage systemischer Sichtweise. Die Ausbildungen der Business Academy von KRÖBER Kommunikation sind Zertifikatslehrgänge der Steinbeis+Akademie*.

Daher erhalten Sie bei erfolgreichem Abschluss zusätzlich zum Zertifikat von KRÖBER Kommunikation das Steinbeis-Zertifikat. Ausgewiesen wird der Workload (studentischer Aufwand aus dem sich ECTS errechnen lassen). *In der Steinbeis+Akademie sind alle Zertifikatslehrgänge zusammengefasst. Es ist ein Unternehmen im Verbund der Steinbeis-Hochschule Holding GmbH.

- Systemischer Business Coach
- Team Coach
- Business Trainer / Agiler Lernbegleiter
- Systemisch agile Organisationsentwicklung / Change-Management
- NLP-Ausbildung, DVNLP
- Entwicklungs- und Karrierecoach
- Coaching und Training mit Pferden

- Präsenzausbildungen in Stuttgart und München
- Online-Ausbildungen
- Alle Ausbildungen auch als Inhouse-Ausbildung möglich.

Alle Trainer verfügen über langjährige Erfahrung und legen Wert auf einen hohen Praxistransfer. Im Mittelpunkt steht dabei Ihr persönliches und unternehmerisches Wachstum. Nutzen Sie unsere Professionalität - wir freuen uns auf Sie!

KRÖBER Kommunikation
Im Römerkastell, Naststraße 15a
70376 Stuttgart
Telefon: 0711 / 72 23 339-0
E-Mail: office@kroberkom.de
www.kroberkom.de

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

DBVC anerkannt

**Weiterbildung
Business-Coaching**

Start: (Früh)Sommer 2021

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

- Enge Praxis-Verzahnung
- Theoretische Fundierung
- Relevante Methoden
- Performance & Instrumente
- Erfahrene Referenten
- 40 Jahre Ausbildungserfahrung
- Kosten: € 6.500,-* (+ gesetzliche MwSt.)

*300 Stunden (€ 22,-/h), Frühbucherrabatt € 500,-

Schwertl & Partner Beratergruppe Rhein-Main

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



**Hier könnte
Ihre Anzeige
stehen**

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

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

Weitere Informationen finden Sie unter
www.coaching-magazin.de

n|w Fachhochschule
Nordwestschweiz

MAS Coaching FHNW
Master of Advanced Studies

CAS Coaching Praktiker/in (15 ECTS)
Der Basiskurs für gute Beratung

CAS Coaching in Organisationen (15 ECTS)
Der Vertiefungskurs im Kontext von Organisationen

CAS Coaching Advanced (15 ECTS)
Der Aufbaukurs zum professionellen Profil für Coaching und Supervision

CAS Prozessintegration und MAS Thesis (15 ECTS)
Als wissenschaftliche Vertiefung

Der Abschluss ist vom Schweizerischen Berufsverband BSO für Coaching und Supervision anerkannt. Roter Faden ist das Europäische Kompetenzprofil (ECVision). Informieren Sie sich jetzt über die Anrechnung Ihrer Ausbildung für einen Quereinstieg.

www.coaching-studies.ch

Rang	www.coaching-report.de/literatur	www.amazon.de
1	 <p>Gewusst wie, gewusst warum: Die Logik systemischer Interventionen Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen Vandenhoeck & Ruprecht, 23,00 €</p>	 <p>Einführung in das systemische Coaching Radatz, Sonja Carl-Auer, 14,95 €</p>
2	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>	 <p>Psychologische Beratung und Coaching Grolimund, Fabian Hogrefe, 29,95 €</p>
3	 <p>Coaching und Beratung in der Praxis: Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell Ryba, Alica & Roth, Gerhard Klett-Cotta, 44,00 €</p>	 <p>Coaching: Miteinander Ziele erreichen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>
4	 <p>30 Minuten Gutes Coaching Menne, Günter A. GABAL, 9,90 €</p>	 <p>Lösungen mit dem Systembrett Breiner, Georg & Polt, Wolfgang Ökotoxia, 25,00 €</p>
5	 <p>Coaching-Tools III Rauen, Christopher (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>	 <p>Das große Praxis-Handbuch Business Coaching Rückerl, Thomas Wiley, 22,00 €</p>
6	 <p>Beratung ohne Ratschlag Radatz, Sonja Verlag Systemisches Management, 48,54 €</p>	 <p>Lösungsorientierte Supervisions-Tools Neumann-Wirsig, Heidi (Hrsg.) managerSeminare, 49,90 €</p>
7	 <p>Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte Roth, Gerhard & Ryba, Alica Klett-Cotta, 34,00 €</p>	 <p>Wer fragt, der führt! Systemische Fragetechniken Braun, Konrad Konrad Braun, 18,95 €</p>
8	 <p>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching Greif, Siegfried; Möller, Heidi & Scholl, Wolfgang (Hrsg.) Springer, 89,99 €</p>	 <p>Arbeitsraum Natur: Handbuch für Coaches, Therapeuten, Trainer und Organisationen Gans, Karsten; Dienemann, Katja; Hume, Anja & Lorino, André Springer, 49,99 €</p>
9	 <p>Coaching Rauen, Christopher Hogrefe, 24,95 €</p>	 <p>Positive Psychologie im Coaching: Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten Mangelsdorf, Judith Springer, 14,99 €</p>
10	 <p>Embodiment und Emotionen im Coaching 4.0: Abschied von der Kopfgeburt Flies, Ellen Springer, 14,99 €</p>	 <p>Coaching zu Führungsthemen Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 11,00 €</p>

Praktische Aufgabenverteilung



Impressum

Herausgeber:

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

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

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

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.werdegewelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © WHYFRAME | S. 9 © Roman Samborskiy
S. 4, 22, 26 © alphaspirit.it | S. 4, 28 © rickyd | S. 5, 33 Min C. Chiu
S. 5, 38 © PopTika | S. 43 © This Is Me | S. 45 © Bilanol
S. 5, 49 © TierneyMJ | S. 51 © Gorodenkoff | S. 5, 54 © Photobac
S. 57 © SFlO CRACHO
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: FROMM GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
druckhaus@fromm-os.de | 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 Wie-
dergabe 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: Der Blick von außen eröffnet neue Perspektiven und bringt frischen Wind, heißt es. Gilt das auch für digitale Coaching-Provider, die sich zwar mit Digitalisierungsprojekten auskennen mögen, aber in der Coaching-Branche oftmals Neulinge sind?

RAUEN: Solche Start-ups gibt es in vielen Branchen und es ist schwer, abzusehen, wie erfolgreich sie sein werden. Hinter großen Hoffnungen und Versprechungen steckt bei Start-ups nur eine zehnpromtente Wahrscheinlichkeit, ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Die Coaching-Branche hat schon viele Angebote kommen und gehen sehen.

EBERMANN: Da es mittlerweile einige konkurrierende Start-ups dieser Art gibt, dürfte das vermutlich auch so bleiben. Es wäre zumindest sehr überraschend, sollten sich alle langfristig halten. Immerhin: Der Coaching-Markt scheint als recht vielversprechend zu gelten.

RAUEN: Das scheint offenbar so zu sein, wenn man sieht, welche Investments hier getätigt werden. Ich wage allerdings zu bezweifeln, dass die Branche groß genug ist, diese oftmals überzogenen Hoffnungen zu erfüllen.

EBERMANN: Also ist der Blick von außen mitunter auch realitätsverzerrend? Spannend

sind die Fragen, welches Modell sich am ehesten behaupten kann und ob jene Anbieter, die über Erfahrung in der Coaching-Branche verfügen, diesen Vorteil gegenüber ihrer Konkurrenz nutzen können.

RAUEN: Die Start-ups hoffen natürlich auf Skaleneffekte durch Digitalisierung. Das würde aber bedeuten, dass Coaching zu einem Massenprodukt wird. Und dieser Markt ist nicht nur margenschwach, sondern wird auch absehbar durch KI-Angebote belegt werden, welche nur von wirklich großen IT-Anbietern realisiert werden können. Da ist das Premium-Segment, welches erfahrene Anbieter auch digital besetzen könnten, schon deutlich attraktiver.

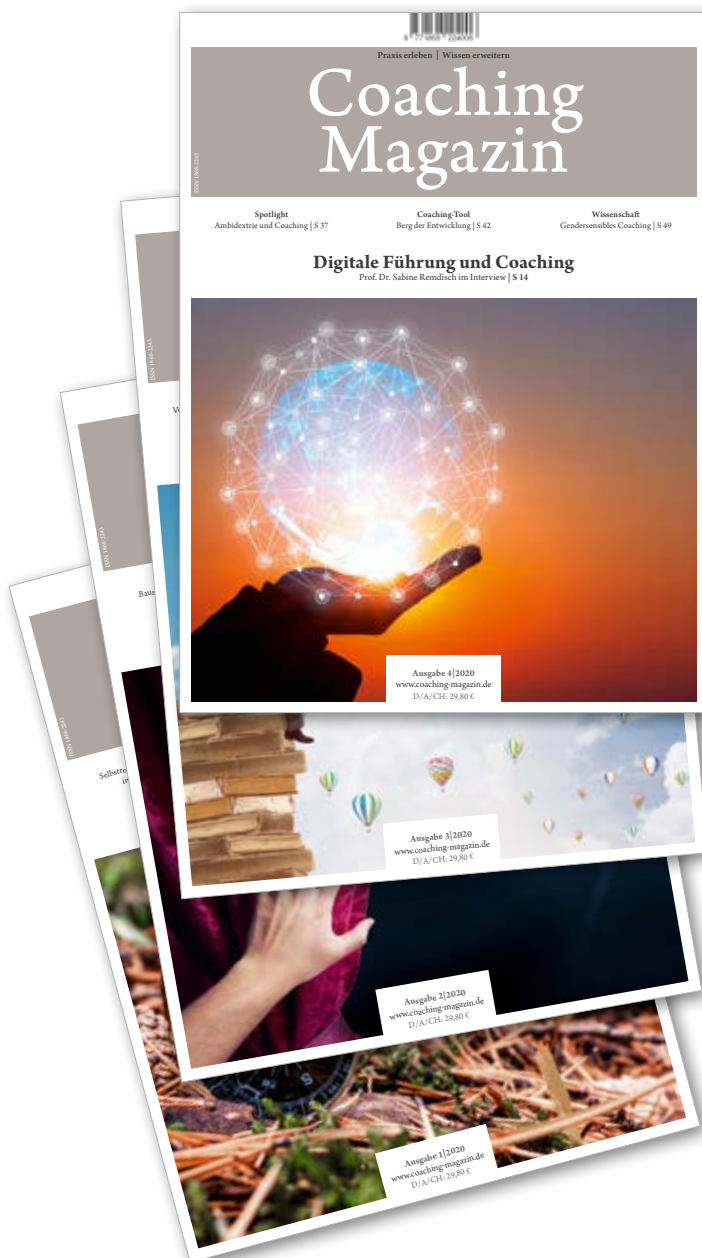
EBERMANN: Die Früchte hängen demnach hoch und es bleibt spannend, wer sich ausreichend strecken kann ...

RAUEN: Ja, es gibt Start-ups, die sich für Apple halten und glauben, die Coaching-Branche sei die Musikindustrie. Solche Fantasien sind vielleicht ein wenig zu ambitioniert. So oder so wird es spannend.

Coaching Magazin

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.



– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 29,80 €
inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen
www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft

– Abonnement –

Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.
Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf
www.coaching-magazin.de ein.

Print-Abonnement: 69,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 59,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:
Innerhalb Deutschlands: 2,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,50 € pro Ausgabe;
weltweit: 6,50 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

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



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten



COACH
Datenbank



**Jetzt die Zukunft
gestalten!**

Mitglied werden: www.coach-datenbank.de/anmelden



Über 1.000

Professionelle
Business-Coaches



Qualität

Einstufung aller
Coaches durch
Fachpersonal



Experten

Detailliertes
Coach-Profil




Persönlich


Persönliche
Betreuung & Vermittlung



Haben Sie Fragen?
Wir beraten Sie gerne!

 www.coach-datenbank.de

 db@rauen.de

 +49 541 98256-777