

Heidrun Strikker  
Frank Strikker

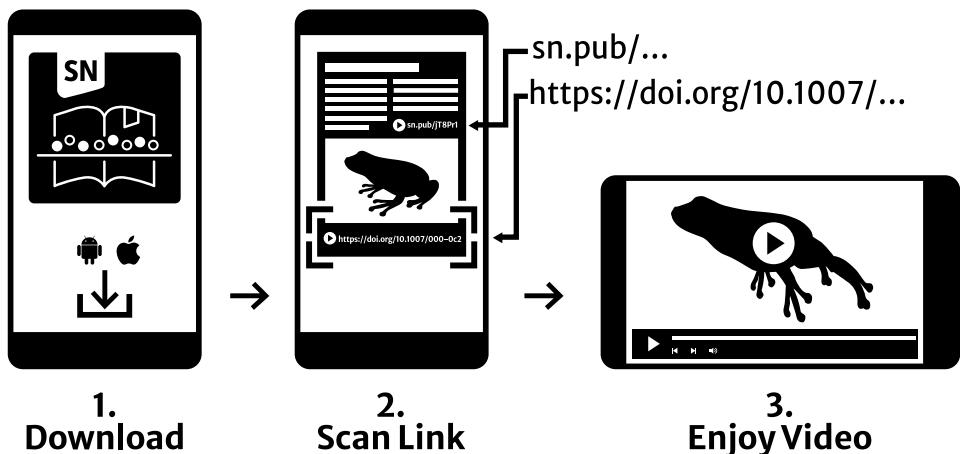
# Empowerment - neue Verantwortung im Coaching

Stärkung der demokratischen Gesellschaft  
und nachhaltiger Lebensführung

---

## Empowerment – neue Verantwortung im Coaching

# Springer Nature More Media App



Support: [customerservice@springernature.com](mailto:customerservice@springernature.com)

---

Heidrun Strikker • Frank Strikker

# Empowerment – neue Verantwortung im Coaching

Stärkung der demokratischen Gesellschaft  
und nachhaltiger Lebensführung



Springer

Heidrun Strikker  
Bielefeld, Deutschland

Frank Strikker  
Euro-FH  
Hamburg, Deutschland

Die Online-Version des Buchs enthält digitales Zusatzmaterial, das durch ein Play-Symbol gekennzeichnet ist. Die Dateien können von Lesern des gedruckten Buchs mittels der kostenlosen App „More Media“ von Springer Nature angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

ISBN 978-3-658-47235-1      ISBN 978-3-658-47236-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-47236-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Einführung – It's time to share

Wir begrüßen Sie mit diesem Buch zu einem ungewöhnlichen Format, bei dem wir Interviews, Videos, Kommentare, Meinungen und Positionierungen miteinander verknüpfen. Wir nutzen die Möglichkeit, ein Printmedium um das digitale Medium der Videos zu erweitern. Sie können sich darauf freuen, Texte von erfahrenen und erfolgreichen Coach:innen zu lesen und die Personen im Video kennenzulernen. Diese Kombination ist ungewöhnlich und hat uns animiert, Sie einzuladen auf eine spannende Reise durch Statements, Reflexionen und Botschaften. Unser Reise-Motto ist: Wir befragen die Personen, die es eher gewohnt sind, anderen Fragen zu stellen.

Unsere Gesprächspartner:innen sind unterschiedlichen Alters, manche sind schon sehr lange im Coaching-Markt aktiv, freiberuflich oder in Unternehmen tätig, agieren als Funktionsträger in Verbänden, manche sind höchst umtriebig bei Social Media und wiederum andere wissenschaftlich und forschend unterwegs. Die meisten sind zugleich Ausbilder:innen und haben viele Artikel und Bücher publiziert. Wir präsentieren Ihnen die vielfältigen Aussagen und Meinungen, kommentieren und ergänzen sie mit unseren Ideen, Überlegungen und Anmerkungen. Los geht's.

Unsere Welt steht Kopf, es geht ein Rechtsruck durch Europa, Ressourcenkämpfe versetzen Konflikte in Länder, die sich kaum wehren können und nicht nur Elektroautos, auch ambitionierte Vorhaben bleiben derzeit auf Halde. Umweltschutz und Klimakrise fordern ihren Tribut in Form von Überschwemmungen, Hitze, Hungersnöten. Es gab einmal das Bonmot, dass es egal ist, ob in China ein Sack Reis umfällt – heute wissen wir es besser: Das war eine Fehleinschätzung. Traditionell erfolgreiche Unternehmen erleben einen bisher nicht bekannten Verdrängungswettbewerb auf dem Weltmarkt. Die europäische Wirtschaft und mit ihr die Unternehmen, für die viele Coach:innen arbeiten, kämpfen um Positionen und um eine Zukunft inmitten von Kriegen, Zerstörung, zunehmender Spaltung unserer Gesellschaft in arm und reich und aufflammendem Hass auf sogenannte Minderheiten, auf Anderssein, auf Selbstsein.

All das bedroht unsere Demokratie und unsere Weltoffenheit in Europa. Wir als Coaching Professionals können uns hier nicht raus halten, wir arbeiten mitten in diesen unruhigen Welten, verdienen unser Geld im Dialog mit Verantwortlichen aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, mit Führungskräften, Mitarbeitenden, Teams – viele sind unsere

Kund:innen. Wir agieren in den Turbulenzen von Organisationen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit, erleben Menschen, wie sie nach Sicherheit und Resilienz in Unsicherheit suchen. Wir sind Teil dieser systemischen und disruptiven Veränderungen, Teil des demokratischen Diskurses und wir finden, dass es an der Zeit ist, uns aus dem Business Coaching zu Wort zu melden.

Wir sind seit vielen Jahren als Paar in unterschiedlich komplexen systemischen Veränderungsprozessen mit Führungskräften und Mitarbeitenden, branchenübergreifend und am liebsten mit möglichst vielen Beteiligten und verschiedenen Hierarchieebenen aktiv. Es ist uns nach wie vor eine große Freude, wenn wir Menschen aus unterschiedlichen Generationen, Karrierewegen und Herkünften miteinander in Kontakt bringen und das Verständnis füreinander nachhaltig stärken können. Wir unterstützen gern junge Menschen im Mentorship, bei Kund:innen, in unserer eigenen Firma und erleben ihre individuellen Lebenswege und beruflichen Veränderungen mit Spannung und Zuversicht. Wir beobachten als Dozent:in und Ausbilder:in im wissenschaftlichen Kontext die Entwicklung der Persönlichkeit ebenso aufmerksam wie die Findung und Umsetzung ihrer Master-Thesen in ihren Organisationen oder auf dem Weg in die Selbstständigkeit. Und wir freuen uns, dass wir im Lauf unserer eigenen beruflichen Entwicklung innovative Formate wie Cross-Mentoring, systemische Change-Moderation, Ideencamp, Komplementär-Coaching, „Gesunde Führung“ in langjährigen Programmen, u. a. in der schichtarbeitenden Produktion, und diverse Projekte zu agiler Mentalität und Resilienz nachhaltig etablieren konnten. Wir haben diese Vorhaben und Anliegen von Beginn an couragiert gemeinsam mit unseren Kund:innen gestaltet und haben unser Wissen in all dieser Zeit als etwas erfahren, dass uns beständig auffordert, Altes zu prüfen, Liebgewonnenes loszulassen und auf die Kraft neuer Impulse zu setzen.

Dies ist uns für die nächste Zukunft wichtig, denn wir, wie auch unsere Kolleg:innen, setzen uns als Coach:innen ständig mit Verantwortung und Haltung auseinander, reflektieren sie und vermitteln sie. Wir erleben hier ein noch zu wenig ausgeschöpftes Potenzial und vermuten viel Empowerment, wenn viele Coach:innen ihr Verständnis von Verantwortung offensiver vertreten, sich bewusst positionieren und Empowerment folglich auch von ihren Coachees in ihren Organisationen fordern. Dieses Potenzial zu benennen, hat uns animiert, als Titel des Buchs „Empowerment“ zu wählen. Wir verknüpfen Empowerment eng mit einem demokratischen Verständnis und einer nachhaltigen Lebensführung auf allen persönlichen wie gesellschaftlichen Ebenen unseres Handelns. Es kann für uns nicht nur eine persönliche Aufgabe sein, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen und die individuellen Verhaltens- und Denkweisen zu reflektieren und zu verändern. Empowerment ist für uns zugleich eine Aufforderung, die eigene gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und an einem power-vollen Selbstverständnis im Coaching und in der Coaching-Ausbildung sowie eine wirkmächtige Perspektive für die Zukunft der Coaching Professionals mit aufzubauen.

Uns ist es wichtig, Wissen und Erfahrungen zu teilen und Ideen freimütig weiterzugeben, mit Kolleg:innen und Kund:innen im beständigen Austausch zu sein und gemeinsam neue Möglichkeiten zu finden, die gesellschaftlichen Herausforderungen aktiv

und nachhaltig zu meistern. Auf die Wirkung, Widersprüche und Chancen der Digitalsierung werden wir explizit eingehen. Als langjährige:r Coach:in und Begleiter:in vieler Veränderungen in Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung interessieren uns besonders zwei Fragen: Wie können Coaching Professionals ihr Wissen und ihre Instrumente einbringen, um die Zukunft in diesen schwierigen Zeiten verantwortungsvoll mitzugestalten? Was tun wir konkret, um die komplexe und unüberschaubare Gegenwart in unserem Umfeld zu bewältigen? Uns ist klar geworden, dass wir in unserem eigenen Handeln konsequent Platz für Irritationen und Unerwartetes freihalten müssen und bereit sind, auf Impulse und Veränderungen „elastisch“ zu reagieren. Wir haben daher für Sie verschiedene spannende Inhalte ausgewählt und unsere eigenen Erkenntnisse, Fragestellungen und Erfahrungen als Coaching Professionals mit den Aussagen und Gedanken unserer Interviewpartner:innen vielfältig zusammengeführt. Darüber hinaus werfen wir einen Blick in die „Kristallkugel“ und sprechen miteinander über Szenarien, Wünsche und Ideen für eine gute Zukunft – sehr neugierig auf differenzierte Positionen und im intensiven Gespräch darüber, was Coach:innen persönlich bewegt. Uns interessiert der Mensch und das, was jeder Person in ihrem Beruf und im Rahmen ihrer Profession wichtig ist. Wir freuen uns, Sie als interessierte Leser:innen mit Persönlichkeiten bekannt zu machen, die das Berufsfeld Business Coaching seit vielen Jahren kennen, prägen und beleben.

Wir möchten Sie einladen, mitzuerleben, was Coaching Professionals an ihrem Beruf wertschätzen, warum sie so gern diese spezifische Aufmerksamkeit für unterschiedliche Personen und deren Stärken aufbringen und wie es ihnen gelingt, diese professionelle Konzentration um den Blick auf Träume, Wünsche, Grenzmomente und Ziele zu erweitern. Diese besondere Perspektive auf Menschen möchten wir ans Licht bringen. Wir möchten die Coach:innen selbst, diese Menschen „hinter den Menschen“ in die vordere Reihe setzen, denn sie haben viel zu erzählen und viel zu geben – Leidenschaft für ein beseres Miteinander, wo immer Menschen zusammenarbeiten, große Beobachtungsfreude und Augenmerk für die verschiedensten systemischen Zusammenhänge und Verstrickungen, für Neues und Individuelles. Coach:innen kennen die Kraft eines guten Gesprächs und die emotionale Entlastung einer ehrlichen und echten Begegnung – unverzichtbar für Frieden in der Gesellschaft und Verständnis im sozialen Miteinander.

Wir haben uns aufgrund der unüberschaubaren Professionalisierungswege und breit gefächerten Coaching-Angebote zwar entschieden, uns in unseren Interviews auf den deutschsprachigen Coaching-Raum zu fokussieren, schätzen es aber ebenso wie unsere Interviewpartner:innen sehr, weltweit berufliche und persönliche Beziehungen gestalten zu können – für uns eine der größten Errungenschaften der virtuellen Kommunikation. So sind auch einige unserer Gesprächspartner:innen schon lange in verschiedenen Ländern und mit einem breiten methodischen Repertoire unterwegs. Wir freuen uns, dass sie mit uns ihre kulturellen und organisationalen Erfahrungen im Coaching „über den deutschsprachigen Tellerrand“ hinaus teilen und erläutern, wie sie sich in ihren internationalen Arbeitsumgebungen positionieren und die verschiedenen kulturellen Anforderungen an sich als Coach:innen beschreiben.

Allen unseren Interviewpartner:innen ist die interkulturelle Zusammenarbeit in Organisationen als Teil ihrer kommunikativen Aufgaben vertraut. Sie beraten und coachen Führungskräfte, die geprägt sind von Globalisierung und Internationalisierung, coachen Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen und an verschiedenen Einsatzorten und sie begleiten Teams, die in ihren Unternehmen internationale Projekte bearbeiten. Unsere Interviewpartner:innen wissen von den besonderen Herausforderungen, die ihre Coachees in ihren mehrsprachigen Abstimmungsprozessen in den Ländern und in ihren Unternehmen erleben. Sie sind als Coaching Professionals immer wieder Sparringspartner:innen bei Führungsfragen und bei diversen interkulturellen Problemen, sowohl im deutschsprachigen Raum als auch in Ländern Europas und den USA, wo einige unserer Interviewpartner:innen dauerhaft oder partiell leben und arbeiten.

Interkulturell zu arbeiten, bedeutet für unsere Kolleg:innen Berührung und wertvolle Begegnung mit Personen anderer Kulturen. In den vergangenen Jahren hat sich diese weltoffene Kommunikation und Beziehungsgestaltung allerdings nicht nur in Europa dramatisch verändert. Wir alle spüren persönlich, auch durch die in Echtzeit informierenden sozialen Medien, die wachsende Konfrontation mit Krisen, die gesellschaftlichen Veränderungen, die Ängste und Sorgen vieler, vor allem junger Menschen, vor der Zukunft auch im deutschsprachigen Raum. Die Bedrohung demokratischer Grundwerte in der Welt verändert die eigene Haltung als Coach:innen. Einige unserer Interviewpartner:innen formulieren deutlich ihren Wunsch nach klaren politischen Aussagen und wechselseitiger Unterstützung, besonders im Rückblick auf die Coronapandemie, auch als Forderung an die Branche selbst und an Coaching-Verbände. Wir geben diesen Gefühlen, Gedanken und Haltungsfragen im weiteren Verlauf immer wieder Raum und verknüpfen sie mit Impulsen und neuen Lernfeldern für Sie zum Nachspüren, Reflektieren und selbst Ausprobieren.

## Ihre Reiseroute mit Meilensteinen

### Unser Vorgehen

In unserer Coaching-Praxis sind wir in den vergangenen vier bis fünf Jahren mit außergewöhnlichen Veränderungen, Machtverschiebungen und umwälzenden Ereignissen in Organisationen und in der Gesellschaft in Berührung gekommen, die bei uns viele Irritationen und Fragen über die Ausrichtung und den Nutzen unserer Arbeit als Coaching Professionals ausgelöst haben. Die Veränderungen durch die digitalisierten Kommunikations- und Informationsprozesse, neue Gefahren der Cyberkriminalität und damit neue Anforderungen an Vertrauen, Sicherheit und Kompetenz wirken intensiv auf die Beziehungen der Menschen zueinander. Diese Erfahrungen haben uns bewegt, andere Coach:innen nach ihren aktuellen Erlebnissen und Beobachtungen sowie ihren Gedanken über die Zukunft in unserem Beruf zu fragen. Für die Gespräche hatten wir zwar einen Leitfaden mit sechs zentralen Fragen als Orientierung vorbereitet, aber die spannenden Persönlichkeiten haben aus ihren verschiedenen Perspektiven mit ebenso spannenden Gedanken und Themen geantwortet! So konnten die Gespräche die eine oder andere Wendung nehmen und wir sind diesen Impulsen gern gefolgt. Wir haben die Interviews bewusst nicht im wissenschaft-

lichen Sinn nach inhaltsanalytischen Kriterien ausgewertet, auch eine Delphi-Studie lag nicht in unserem Fokus.

In diesem Buch geht es um die Perspektive von Coach:innen, um ihre Erfahrungen als Coaching Professionals in einer beunruhigenden Umwelt, von der alle Menschen und Organisationen betroffen sind, und um eine Zukunft, die wir alle gestalten. Wir haben mit Personen gesprochen, die für unterschiedliche Unternehmen arbeiten, vom kleinen Start-up über traditionelle Familienunternehmen bis hin zu weltweit agierenden Konzernen. Diese verschiedenen Umgebungen haben einen starken Impact auf ihre Arbeit für die Organisationen und für die eigenen Wertvorstellungen. Wir wollen darüber mit den Coaching Professionals sprechen, nicht über ihre Modelle und Konzepte zu Organisationsentwicklung oder Change-Management. Uns liegen mit diesem Buch stattdessen die direkte persönliche Gedankenwelt, die Emotionen und die Reflexionen unserer Gesprächspartner:innen besonders am Herzen.

### **Textdokumente und Zitate**

Wir fügen Zitate aus den Interviews in die einzelnen Kapitel ein und wollen für Sie damit die Vielfalt der Meinungen zu unterschiedlichen Aspekten deutlich machen. Sie finden die Antworten auf unsere Fragen in einem speziellen Textdokument, das die Interviewpartner:innen geprüft und freigegeben haben. Dieses Textdokument haben wir für Sie im Anhang bei dem/der jeweiligen Gesprächspartner:in platziert. Bei den von uns in den Kapiteln verwendeten Zitaten konzentrieren wir uns ausschließlich auf die schriftlichen, von den Interviewten freigegebenen Texte. Wir bitten auch Sie, falls Sie einzelne Aussagen in einem anderen Zusammenhang zitieren wollen, dass Sie sich ausschließlich auf die Printtexte beziehen.

### **Live-Mitschnitte**

Darüber hinaus haben wir zusammen mit dem Verlag – worüber wir uns sehr freuen – Live-Ausschnitte aus unseren Gesprächen für Sie online bereitgestellt und längere Passagen aus den Interviews zum Nachlesen hinzugefügt. Diese Videos finden Sie im Anhang bei der jeweiligen Person, wenn Sie das Bild der Person in Ihrem Mobilgerät (Handy oder iPad) einscannen. Da ein mündliches Gespräch und ein schriftlicher Text eine unterschiedliche Anmutung und Gestaltung haben, können einzelne Differenzen bei den Themen und Antworten auftauchen. Mit den Videos möchten wir Ihnen die Persönlichkeiten vorstellen, die bereit sind, ihre Gedanken mit uns und mit Ihnen zu teilen – darüber, wie sie die Welt des Business Coaching erleben, welche Erfahrungen sie machen, wie sie sich fühlen und wie sie mit ihrer Arbeit und Expertise diese Welt lebenswerter machen wollen.

### **Bilderwelt**

Wir haben für Sie ausgewählte Aspekte oder Themenschwerpunkte um bildliche Darstellungen erweitert bzw. grafisch selbst entwickelt und Modelle aus unserer eigenen

Coaching-Praxis herausgearbeitet. Sie können diese Beispiele gern jederzeit – mit Angabe der Quelle bzw. unseres Copyrights – in Text und Bild für Ihre Gestaltung von Kommunikation, für sichere Lernräume in Ihren beruflichen Arbeitsfeldern oder für Ihre Träume, Visionen und zukünftigen Entscheidungen nutzen und vervielfältigen – wir freuen uns, wenn Sie uns auf diese Weise weiterempfehlen.

### **Schreibweise**

Geschlechtsbezogene Bezeichnungen und Gendern wird derzeit unterschiedlich gehandhabt. Eine allgemeingültige und zugleich akzeptierte Form erleben wir nicht, was gerade das „Verbot von Gendersprache“ in den USA und in einigen Bundesländern dieser Demokratie markiert. Für unseren Band entscheiden wir uns bei der Benennung der coachenden Person für Coach:in und bei der gecoachten Person für Coachee. Alle anderen geschlechtsbezogenen Bezeichnungen richten wir an diesem Beispiel aus. Mit dieser Entscheidung orientieren wir uns an einer Denkweise und einem Sprachgebrauch, den wir vor allem bei einem großen Teil von jüngeren Menschen erleben. Bei den Texten der Interviewpartner:innen lag die Entscheidung der geschlechtlichen Formulierung bei den Partner:innen.

### **Digitalisierte Auswahl und Stand-alone-Aspekte**

Die Digitalisierung bietet vielfältige Möglichkeiten, u. a. dass Bücher nicht nur als Printversion veröffentlicht werden, sondern auch in einer elektronischen Form vorliegen können. Dieses Vorgehen eröffnet Leser:innen die Chance, Kapitel einzeln abrufen zu können. Diese Möglichkeit hat jedoch Einfluss auf die Gestaltung der Texte in einem Band, denn jedes Kapitel ist so nicht nur ein Teil in einer sich entwickelnden Argumentation, es muss zudem den Anspruch erfüllen, als Stand-alone verständlich und nachvollziehbar aufgebaut zu sein. Diese doppelte Funktion berücksichtigen wir, indem wir am Ende eines Kapitels in der „Erlern.bar“ Tipps und ergänzende Hinweise beschreiben und in der Leselounge die Literaturquellen gesondert auflisten. Da sich Gedanken und Argumente durchaus wechselseitig aufeinander beziehen, sind an einigen Stellen inhaltliche Redundanzen und die doppelte Verwendung von Zitaten und Gedankengängen unvermeidbar.

### **Dank für Expertise**

Ein gesonderter Dank gilt allen unseren Unterstützer:innen: Für das interne Vieraugenprinzip beim finalen Lesen und Korrigieren gilt unser Dank unserem Sohn Paul Strikker, der seinen wissenschaftlichen Blick auf ökologische, ökonomische und soziale Aspekte sowie innovative Denkmodelle richtet, und unserer langjährigen lieben Freundin Dagmar Siegmann, die als ehemalige Schuldirektorin einige syntaktische und semantische Korrekturen vorgenommen hat. Das Schneiden der Videos und die entsprechende Beratung bei „Pleiten, Pech und Pannen“ lag in den Händen von Lionel Dücker, unserem Enkel, der mit seinem Studium der Psychologie inhaltliches und technisches Interesse verknüpfen

konnte. Manuel Kiefersbeck von der Euro-FH hat einen formalisierenden Blick auf die Interviewtexte und einzelne Kapitel geworfen sowie letzte Feinheiten eingefügt.

Ein gesonderter Dank gilt Frau Janina Tschech und Frau Eva Brechtel-Wahl vom Springer Verlag, die uns intensiv begleitet haben, die uns auf rechtliche Fallstricke aufmerksam gemacht haben und uns auch animierten, die ursprüngliche Idee des Bands zu reflektieren und zu realisieren.

Ein ausgesprochen großer Dank gilt natürlich unseren Interviewpartner:innen, ihrer Nahbarkeit und kollegialen Bereitschaft, uns einen tiefen Einblick in ihre Gedankenwelt, Emotionen und Erfahrungen zu gewähren. Es sind wunderbare Gespräche geworden, viele Gemeinsamkeiten, Professionalität, Qualitätsansprüche und auch persönlich Besonderes traten zutage. Wir sind optimistisch, mit dem Blick in die „Zukunftskekstallkugel“ dazu beitragen zu können, dass Coaching Professionals viel öfter und konsequent in die erste Reihe eingeladen werden und sie ihre wichtigen Kenntnisse in die Gesellschaft zur nachhaltigen Veränderung unserer aller Lebensführung einbringen. Wir hoffen, dass Sie als Leser:innen der nachfolgenden Themenstellungen, Ideen und Gedanken eine ähnlich intensive und konstruktive Öffnung für die Zukunft von Coaching erleben. Wir begleiten Sie auf jeden Fall sehr gern auf den verschiedenen Fährten und Spuren, die wir für Sie mit unseren Gesprächspartner:innen angelegt haben.

Wir wünschen Ihnen viel Freude daran!

### **Die Erlern.bar**



In der Erlern.bar®, zum Ende eines jeden Kapitels finden Sie kleine Pausensnacks, Apéritizer, Anregendes und Take-away-Tipps – viel Vergnügen!

---

## Verzeichnis der Abkürzungen

AI	Artifical Intelligence
ANSE	Association of National Organizations for Supervision in Europe
BANI	Brittle (brüchig), anxious (ängstlich), non-linear (nicht-lineär), incomprehensible (unverständlich)
ChatGPT	Chatbot auf Basis künstlicher Intelligenz von OpenAI
Chatbot	Textbasiertes Dialogsystem
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching
D/A/CH	Deutschland/Österreich/Schweiz
DCP	Digitaler Coaching Provider oder Digitale Coaching Plattform
EASC	European Association for Supervision and Coaching
EMCC	European Mentoring & Coaching Council
FAQ	Frequently asked questions
GLOBE	Globus, umfassender Kontext
HR	Human Ressource
ICF	International Coaching Federation
IOBC	International Organization for Business Coaching
KANBAN	Methode zur Produktionsprozesssteuerung
KI	Künstliche Intelligenz
LLP	LanguageLearningProgramm
NLP	Neuro-Linguistisches Programmieren
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
SCRUM	Vorgehensmodell zur agilen Softwareentwicklung
SPOD	Steady (stetig), predictable (vorhersehbar), ordinary (gewöhnlich), definite (bestimmbar)
TA	Transaktionsanalyse
TZI	Themenzentrierte Interaktion
VR	Virtual Reality
VUCA	Volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität), ambiguity (Mehrdeutigkeit)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Verantwortlicher Umgang mit Macht oder Begleitung ohne Verantwortung? .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Coaching und Verantwortung .....</b>	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>Coaching-Profession in virtuellen Zwischenwelten .....</b>	<b>105</b>
<b>4</b>	<b>Professionelle Qualifizierung .....</b>	<b>155</b>
<b>5</b>	<b>Coaching für eine nachhaltige und demokratische Gesellschaft .....</b>	<b>217</b>
<b>6</b>	<b>Insight Coaching Professionals .....</b>	<b>249</b>

---

## Über die Interviewer



**Heidrun Strikker** arbeitet als Business Coachin, Lehrtrainerin, Ausbilderin, Change-Begleiterin und war langjährige geschäftsführende Gesellschafterin von SHS CONSULT GmbH. Sie begleitet seit Jahren nachhaltige Projekte und Programme für Unternehmen der Wirtschaft und Verwaltung. Die strategische Perspektive leitet sie ab aus der internen Zeit als Referentin im Vorstandsstab und als Leiterin der Personalentwicklung in einem Medienkonzern. Später hat sie dieses Erfahrungswissen in verschiedenen Unternehmen transferiert und von Beginn an in der Coaching-Präsenzausbildung des Studiengangs Business Coaching und Change Management (Euro-FH Hamburg) zusammengeführt. Zukünftig wird Heidrun Strikker die neue Kommunikationsplattform Change Cloud® aufbauen und mit ihrem Netzwerk Digital- und Präsenz-Coaching, Moderation und innovative Modelle in der Organisationsentwicklung anbieten. Sie ist Mitglied im EASC und DVNLP. Mail: [hs@changecloud.eu](mailto:hs@changecloud.eu)



**Prof. Dr. Frank Strikker** leiter den Masterstudiengang Business Coaching und Change Management (BCCM) und das Mastereinstiegsprogramm (MEP) der Euro-FH Hamburg, davor war er an der Fakultät für Erziehungswissenschaft Universität Bielefeld, und der Fachhochschule der Wirtschaft Paderborn beschäftigt. Er hat über Arbeitsmarktpolitik promoviert und Germanistik, Pädagogik und Sportwissenschaft studiert. Ausbildungen und Qualifizierungen in humanistischer Psychologie, Forschungsaufenthalte und Weiterbildungen in England, Russland, Indien und China gehören zu seinem Portfolio. Über zwanzig Jahre war er Geschäftsführender Gesellschafter von SHS CONSULT GmbH Bielefeld. Als Berater,

Trainer und Coach ist er weiterhin aktiv. Seine Veröffentlichungen konzentrieren sich auf Coaching und Change. Derzeit ist er Wissenschaftlicher Beirat Change Cloud®, im Fachausschuss Forschung des DBVC, Mitglied der Jury zum Forschungsnachwuchspreis Coaching des DBVC. Mail: [Frank.Strikker@euro-fh.de](mailto:Frank.Strikker@euro-fh.de) oder [frank@strikker.online](mailto:frank@strikker.online)



# Verantwortlicher Umgang mit Macht oder Begleitung ohne Verantwortung?

1

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Coaching zwischen Prozess, Lösung und Ergebnis .....	1
1.1.1	Unsere Einladung zum Gespräch .....	1
1.1.2	Vom Problem zur Lösung – mit drei Schritten in einen Dreiklang .....	5
1.1.3	Innen und außen – Fragen über Fragen .....	9
1.1.4	Zwischen Abstinenz und Engagement – eine erste Positionierung? .....	13
1.1.5	Digitale Wirklichkeit – Neue Instanz im Coaching .....	16
1.1.6	Coaching – Im Dienst einer ökologischen Einbettung? .....	19
1.2	Coaching in einer unübersichtlichen Welt .....	23
1.2.1	Ein komplementäres Verständnis .....	23
1.2.2	Resilienz und Coaching .....	25
1.2.3	Ethik, Objektivität und Haltung – mehrere Perspektiven im Zusammenhang .....	27
1.2.4	Cross-subjektive Entscheidungsvariablen .....	28
1.2.5	Entscheidungen treffen – Wahrnehmungsmuster erkennen .....	29
1.2.6	Dialoge zwischen Wunsch und Wirklichkeit .....	33
1.2.7	Ein kurzer Blick in die Historie .....	35
1.2.8	BANI-Framework – neue Perspektive auf Resilienz .....	36
1.3	Erlern.bar I .....	38
	Literatur .....	48

## 1.1 Coaching zwischen Prozess, Lösung und Ergebnis

### 1.1.1 Unsere Einladung zum Gespräch

In diesem Buch möchten wir mit Ihnen gemeinsam ausgewählte Fragestellungen zur zukünftigen Entwicklung von Coaching und Beratung aus der Sicht von Coaching Professionals aufnehmen. Wir möchten Sie einladen, mit uns zu reflektieren, wie sich die

Anforderungen an das Berufsbild Business Coaching und an die Expert:innen verändert haben und mit welcher Haltung und ethischen Orientierung sich Professionals zur aktuellen gesellschaftlichen Situation und zur persönlichen Zukunft in ihrem Berufsbild positionieren. Wir geben Ihnen dazu ausgewählte Aussagen aus unseren Interviews und zum Ende eines jeden Kapitels ausgewählte theoretisch-modellhafte Themenpäckchen mit auf den Leseweg. So können Sie sich nach und nach mit einigen Reiseaccessoires für die nächsten Kapitel ausstatten.

Uns ist es mit diesem Buch ein Anliegen, in einen kritisch-konstruktiven Diskurs über Haltung, Werte und Ziele einzutreten und dazu diejenigen Personen zu befragen und ihnen zuzuhören, die es in ihren Funktionen als Coach:in, Berater:innen und Führungskräfte gewohnt sind, selbst Fragen zu stellen – eine Erfahrung, die für einige unserer Interviewpartner:innen durchaus ungewohnt war. Sie kommen aus verschiedenen Kontexten, haben unterschiedliche Biografien und Erfahrungen, sind Wissenschaftler:innen, Business Professionals, Produktentwickler:innen, begeisterte digitale Anwender:innen; sie arbeiten interkulturell, in verschiedenen Ländern und sind zugleich überzeugte Verfechter:innen des analogen Vis-à-vis.

Wir wollen wissen: Was sind ihre eigenen Wünsche – für sich selbst, für ihre eigene Entwicklung? Welche Haltung haben sie zu ihrer Profession? Wie erleben sie die aktuelle Entwicklung im Coaching und was ist ihnen für die Zukunft wichtig? Wie denken sie über Verantwortung in Unternehmen, über Machtstrukturen top-down und Beteiligungsprozesse? Wie unterstützen Coach:innen ein besseres Miteinander in unserer Gesellschaft, in den Unternehmen, bei ihren Kund:innen, während Social Media ganz neue kulturelle Begegnungsformate anbietet? Heute schon nimmt die Digitalisierung einen breiten Raum in der allgemeinen Kommunikation ein – wie wirkt sich diese Entwicklung auf Coaching aus, wie ändert sich die Beziehung zwischen Coach:in und Coachee im digitalen Raum? Einige unserer Kolleg:innen engagieren sich seit Jahren in politischen Projekten für Nachhaltigkeit und Stärkung unserer Demokratie – wie erleben sie ihre Arbeit als Coach:in in Organisationen, inmitten von Krisen und Konflikten und einem ökologisch und ökonomisch fragilen sozialen Kontext unserer Gesellschaft?

Worin sich die Aussagen aller Interviewpersonen zu persönlichen Haltungen und Werten im Kern ähneln, ist die gelebte Offenheit verschiedensten Menschen gegenüber und die Bereitschaft zum Zuhören, verbunden mit einer lösungsorientierten, engagierten Grundhaltung. Unseren Gesprächspartner:innen ist aber auch bewusst, wann sie Grenzen ziehen und ihren eigenen Werten und Haltungen folgen müssen – darüber werden wir noch intensiv mit ihnen sprechen. Als Coach:innen legen sie alle großen Wert auf Unvoreingenommenheit, bringen Neugier, Geduld und Humor mit in ihre Arbeit und bieten in ihren Settings digitale wie analoge Möglichkeitsräume für eine vielfältige Entwicklung persönlicher Anliegen und Ziele. Dieses Angebot trifft offenbar auf eine große Nachfrage am Coaching-Markt, wo es darum geht, Entlastung zu finden von einem anstrengenden Alltag, vertrauensvoll über emotionale Nöte, Sorgen und Fragen sprechen zu können und professionelle Aufmerksamkeit und Achtsamkeit zu finden. Besonders am Anfang, so kennen es viele unserer Coaching Professionals, kann dieser Öffnungsprozess durchaus viel Raum

und Zeit einnehmen und eine Fülle von Informationen mit sich bringen, die meist mit Problemen, Unsicherheiten oder auch ungelösten Fragen und komplexen Themenstellungen verbunden sind.

Coach:innen wissen sehr gut, dass diese Perspektive ihrer Coachees auf Probleme und damit in aller Regel auch auf die Vergangenheit kaum etwas mit Lösungssuche zu tun hat, selbst wenn diese Lösung oft der Wunsch vieler Coachees ist. Gerade anfangs wollen viele Personen sich entlasten, Problemthemen und negative Aspekte und Emotionen aus der Vergangenheit aussprechen. Daher geht es unseren Professionals natürlich sehr früh im Coaching darum, den Problemblick zu verstehen und angemessen auf konstruktive und möglichst positive Perspektiven zu lenken. Was das Zuhören spannend macht: Coaching Professionals erkennen in den Beschreibungen sehr früh den verdeckten, oft unbewussten positiven Anteil der Probleme, der auf eine sogenannte positive Absicht hinter dem unerwünschten Verhalten oder dem beschriebenen Problem hinweist. Diese positive Absicht, das eigentliche Anliegen oder der tiefere Wunsch zeigen sich meist verzerrt und sind im eigenen Fühlen und Denken daher manchmal kaum zu erkennen. Für Coach:innen allerdings liegt die positive Absicht oft lösungsbereit in dem, was Coachees berichten und daher stellt sich die zuhörende Haltung für viele unserer Gesprächspartner:innen als ein wichtiger Zugang zu Informationen und tieferen Beweggründen heraus. Um als Coach:in also einen wirkungsvollen mentalen Richtungswechsel, weg vom Problem hin zu einer Lösungsperspektive, zu ermöglichen, braucht es diese erste Informationssammlung, um nach und nach die verschiedenen Prozessphasen einzuleiten und nachhaltige Ideenräume zu gestalten.

Wir möchten zwischen den Gesprächen und Themenschwerpunkten immer wieder kurze Abstecher zu ausgewählten Themen machen und mit Ihnen, wie bspw. hier, das Feld der Lösungsorientierung etwas näher erkunden, bevor wir weitergehen zu den einzelnen Interviewfragestellungen. Wir möchten mit Steve de Shazer beginnen, dem Begründer des lösungsorientierten Ansatzes und Modellgeber für viele Coach:innen bis heute. Er hat in seinen Arbeiten u. a. die Bedeutung des bildhaften, positiven, wohlformulierten Wunsch- bzw. Zielzustands herausgestellt. Seine professionelle Sicht auf Lösungen hat weit über Coaching hinaus große Bedeutung erlangt, wenn es darum geht, Menschen dabei zu begleiten, ihre inneren Ressourcen und oft unbewussten Kompetenzen und Erfahrungen selbstwirksam zu aktivieren (vgl. De Shazer & Dolan, 2015). Viele unserer Interviewpartner:innen sind überzeugt, dass de Shazers Lösungsorientierung eine grundsätzliche Haltung im Coaching sein sollte und beschreiben sie als unverzichtbar bei der Erarbeitung von wohlformulierten Zielsetzungen. Mit Blick auf die unsichere Zukunft in unserer Gesellschaft und die vielen Umwälzungen, die wir aktuell erleben, ist eine solche positive, lösungsorientierte Grundhaltung und das Erarbeiten neuer Zielbilder sicher hilfreich, wenn nicht gar dringend nötig – auch für unsere persönliche Zukunft als Coach:innen.

Zeit geben und Zeit haben, um Ziele und Zielbilder zu kreieren, sind Schlüsselmomente nicht nur im Coaching, sondern generell kostbar in unserer Gegenwart, in der genau dieses Gut oft nicht zur Verfügung steht. Kriege, Krisenbekämpfung, Klimaschutz und Umwelt-

katastrophen nehmen gravierende Ausmaße an, viele Menschen suchen nach Lösungen, wie sie das Leben auf diesem Planeten retten, verbessern, neu ausrichten und ihre Verhaltensweisen nachhaltig transformieren können. Guter Zugang zu Informationen, offener Austausch von Erfahrungen untereinander, analoge wie digitale Kommunikation sichern die gemeinsame Verbindung. Welche große Rolle in diesem Wunsch nach Verbindung und Veränderung die Digitalisierung hat und wie sehr sie längst in unsere Beziehungen zueinander, zur Umwelt eingreift, unser kulturelles Zeitempfinden und unsere Massstäbe für den Umgang mit Wissen quasi „nebenbei“ revolutioniert, zeigt vor allem die Freisetzung von Künstlicher Intelligenz mit dem Programm ChatGPT und seiner Konkurrenzprodukte seit Ende 2024. Hier ist ein in seinem Tempo unvorstellbarer Wechsel und Kampf von analoger zu digitaler Informationsverarbeitung eröffnet worden, der unsere bisherigen Orientierungspunkte für Lernen, Reflektieren und Verarbeiten von Wissen und die Zeit dafür dramatisch verändert und noch weiter drastisch umwandeln wird. Unsere Vorstellung von Austausch, sicherer Datenverarbeitung, geschützter Textgenerierung und Freiheit des Denkens werden derzeit auf eine harte Probe, wenn nicht gänzlich auf den Kopf gestellt. Inmitten unruhiger Zeiten führt dieser Prozess der machtvollen Digitalisierung einerseits zu einer enormen Wissensverbreitung, zu völlig neuen kreativen und das Leben vereinfachenden Möglichkeiten und entfacht deshalb natürlich viel Begeisterung und Umsetzungsfreude bei User:innen auf der Welt. Gleichzeitig lösen sich sicher geglaubte Grenzen auf, gibt es Überlastungsreaktionen, Verdrängungsverhalten, wird persönliches Wissen abgesaugt, vertrauliche Kommunikation ungehindert zu noch mehr Datenware und auch dies führt zu Sorge und Verunsicherung vieler Menschen, die ihr geistiges Eigentum, ihre schöpferische Intelligenz und ihre kreative Expertise in Gefahr sehen. Wie könnte gerade Coaching in diesen Krisen und Umbruchphasen wichtige Anstöße, Zeit und Mut aufbringen, um sich in diesen Veränderungsprozess ethisch, inhaltlich, methodisch und praktisch einzubringen?.

Für uns ist der Umgang mit dem Schlüsselfaktor Zeit ein bedeutendes Drehmoment und ein wesentlicher Weg zur bewussten Wahrnehmung von neuen Chancen im Change und in Coachings – eine Art Gegengewicht zur allgemeinen Beschleunigung von Interaktion und Kommunikation. Wir sind aufgrund vieler Erfahrungen gerade auch in jüngster Zeit davon überzeugt, dass es vor allem im Coaching, in seiner spezifischen Fokussierung auf Mensch und System, gelingen kann, dieses halsbrecherische Tempo, die Sorgen, Stress- und Überlastungsgefühle „anzuhalten“, Raum für eine neue Dimension des Gewahrwerdens zu schaffen und einen freien, unverbauten, selbstbestimmten Blick auf die Zukunft, auf bessere Lösungschancen und neue Zukunftswägen entfalten zu können. Wir wissen, dass der bewusste Blick auf alle drei großen Zeiten, Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft dafür notwendig ist und die transformatorische Macht hat, Neues zu entwickeln, um sich lösen zu können von überholten, falschen und fremdbestimmten Vorstellungen. Wird eine der drei Dimensionen vernachlässigt, können große wie kleine Ziele nur eine begrenzte Anziehungskraft haben und Lösungsideen nur gebremste Wirkung erzeugen, wir bleiben im Problemzustand und in wiederkehrenden Feedbackschleifen gefangen. Um sich aus diesen Feedbackschleifen zu befreien und sich mit dem Möglichen statt Unmöglich-

lichen zu befassen, erinnern wir uns an Sir Arthur C. Clarke, Science-Fiction-Schriftsteller und Physiker, der in den 60-er Jahren drei bedeutende Erkenntnisse zur Diskussion gestellt hat, die sich heute wie Vorhersagen unserer komplexen Zeit anhören. Hier für Sie daher, zum feinen Nachklingen, seine drei Axiome – die maskuline Form entschuldigen wir mit der besonderen Zeit, in der er lebte. Das 1. Gesetz sagt: „Wenn ein angesehener, aber älterer Wissenschaftler behauptet, dass etwas möglich ist, hat er mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit recht. Wenn er behauptet, dass etwas unmöglich ist, hat er höchstwahrscheinlich unrecht.“ 2. Gesetz: „Der einzige Weg, die Grenze des Möglichen zu finden, ist ein klein wenig über diese hinaus in das Unmögliche vorzustoßen.“ 3. Gesetz: „Jede hinreichend fortschrittliche Technologie ist von Magie nicht zu unterscheiden. (Clarke, 1984)“ Um also frühzeitig vom Problem weg hin zur Lösungsfindung zu kommen, behalten wir diese 3 „Gesetze“ als Inspiration für unsere anschließenden Gedanken über die Zeit. Als Orientierungsrahmen haben wir eine didaktische Grundstruktur entwickelt und für Sie die Zeitdimensionen, die für Kommunikation relevant sind, in eine praxistaugliche, einfache dreiphasige Gesprächsstruktur umgewandelt. Diesen „magischen“ Richtungswechsel vom Unmöglichen zum Möglichen möchten wir gern für Sie sichtbar machen.

### **1.1.2 Vom Problem zur Lösung – mit drei Schritten in einen Dreiklang**

Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sind aus unserer Sicht die drei wichtigsten Dimensionen als Dreiklang bei persönlichen wie organisationalen Veränderungen, die jede für sich nicht hoch genug geschätzt werden kann. Bevor wir Lösungen ansprechen, wollen wir den Blick auf Zeit und ihre Wirkung, Zusammenhänge, Bedeutung und Kraft richten und ihre Schatten und Zwischenräume gut ausleuchten.

Gerade die Vergangenheit hat den „schlechten“ Ruf, resistent zu sein, Neues aufzuhalten, blockierend oder „ewig gestrig“ zu bleiben – eine Fehleinschätzung, wie wir meinen, die dazu führt, ganze Generationsfragen mit einem Federstrich abzuhaken. In vielen Change-Prozessen wird im Management auf die Vorerfahrungen und Erlebnisse in der Vergangenheit, auch auf jüngste Absprachen und Entscheidungen von Vorgänger:innen verzichtet, um den Weg für die eigenen Vorstellungen, für das oft von außen eingebrachte Neue freizumachen und das „Alte“ nicht mitzuschleppen als Ballast. Was aber, wenn damit auch viele Ideen ungehört bleiben, auf die schon früher nicht gehört wurde, die aber viel Lösungspotential haben könnten? Oft beobachten wir, dass dieser Umgang mit Vorerfahrungen bei vielen älteren oder langjährigen Mitarbeitenden Zurückhaltung und Frustration auslöst, wenn sie erfahren, wie schnell ihre Meta-Kenntnisse, Loyalität und fachlichen Vorerfahrungen wertlos werden. Oft führen diese fehlende Rückendeckung und Wertschätzung des bisher Geleisteten zu unvorsichtigem Auftreten der „Neuen“ und zu einer teilweise hoch unprofessionellen, viel zu schnellen Vermittlung von Zukunftsentwürfen, zu kommunikativer Intransparenz. Statt entlastende Erklärungen oder nachvollziehbare Informationen zu geben und eine strategische Einbindung in längerfristige

Ziele des Unternehmens aufzuzeigen und mitzudenken, fühlen beide Seiten gleichermaßen Widerstand, sich anzunähern, negative Bewertungen der anderen Seite gegenüber verstetigen sich. Diese Entwicklung erleben wir derzeit häufig bei Massenentlassungen – ein Beispiel, von dem wir in unseren Interviews des Öfteren hören werden. Wenn dann finanzielle Einbußen bei den Mitarbeitenden und hohe Entlastungszahlungen auf Management-Ebene hinzukommen, eskalieren diese Nachrichten die Konflikte, verstärken die Erfahrung von Ungerechtigkeiten und erhöhen den Unsicherheitspegel in der Belegschaft und in der Öffentlichkeit um ein Vielfaches. Oft werden diese Reaktionen allerdings missverstanden als Widerstand gegen Neues statt gegen Missstände.

Hintergründe, Vordergründiges und Interpretationen über Vergangenes, Gegenwärtiges und Zukünftiges werden wir daher in diesem Buch sehr genau betrachten und verschiedene Perspektiven einnehmen, um der Bedeutung und Wahrnehmung von Zeitdimensionen im Coaching auf die Spur zu kommen. Eine erste Fährte auf dem Weg zum Dreiklang der Zeitdimensionen nehmen wir auf und fragen nach, wie Coach:innen die knappe Ressource Zeit inmitten von Digitalisierung und großen Veränderungen in der Gesellschaft für sich und mit ihren Coachees nutzen. Wir wollen wissen: Was bedeutet Zeit in ihrem Business und für sie selbst? Das Erleben von Zeit ist selbstverständlich subjektiv, unsere innere Uhr passt selten zur äußeren Uhr, unsere Lebenszeit verrinnt schnell, kann sich unendlich hinziehen, ein wichtiger Moment verfliegt im Nu. Wie setzen Coach:innen die Inhalte, ihren Anspruch an erfolgreiches Coaching und das unterschiedliche Zeitempfinden auf Coach:in- und Coachee-Seite angemessen um?

Andreas Steinhübel, Coach und Ausbilder, bringt als einer unserer Gesprächspartner:innen einen grundsätzlich veränderten Umgang der Coachees mit Lebenszeit und Lebensfragen ins Gespräch und beschreibt, wie sich seit der Coronapandemie die Interaktionen und Erwartungen an erfolgreiches Coaching zwischen Coach:in und Coachee verändert haben. Insbesondere fällt ihm die Nähe zu therapeutischen Themenstellungen auf, die die Vergangenheit der Coachees betreffen, eine stark belastende Wahrnehmung der aktuellen, gegenwärtigen Situation und auch die Sorgen gegenüber einer unsicheren Zukunft in Unternehmen. Diesen Dreiklang beschreibt er so:

***,Ich erlebe drei grundsätzlich unterschiedliche Formen:***

- *Das eine ist das Quick-and-dirty-result-oriented-fix-it-jetzt-sofort-Coaching, wo es sehr spezifische, eher leistungsergebnisbezogene Fragestellungen gibt und jemand möglichst schnellen, unterstützenden, hilfreichen Dialog-Support wünscht. Das ist das eine Fenster, wo teilweise Klienten eine sehr genaue Vorstellung haben.*
- *Und dann gibt es interessanterweise, fast ebenso bedeutsam, das ganz ruhige, systematische, grundsätzliche Suchende und sehr stark gekoppelt mit dem Begriff Werte. Was ist mir eigentlich im Leben wirklich bedeutsam, mit der im weitesten Sinn gekoppelten Frage nach Sinn und Wirksamkeit, wo Menschen aus ihrer Organisation heraus sagen: „Ich habe zwar einen echt super Job und eigentlich ist alles gut, aber ich frage mich wirklich, machen wir eigentlich was Vernünftiges oder tun wir der Welt nicht vielleicht auch Dinge an, die nicht mehr okay sind?“*

- *Und das Dritte ist, das erlebe ich bei mir vielleicht durch meinen therapeutischen Bezug, dass ich manchmal eine Brückenfunktion habe, weil jemand eigentlich beim Therapeuten gut aufgehoben wäre – wohl wissentlich, dass, wenn man das Burn-out nennt, das viel schicker zu bearbeiten ist, als wenn man das vielleicht Depression oder Angst nennen würde. Und das sind die drei Anfragen: Speed Coaching im weitesten Sinn, Umgang mit Stressüberlastung und das Thema Sinn- und Werteorientierung.“*

Andreas Steinhübel beschreibt damit nicht nur die sehr bunte Farbpalette des Coachings, sondern eröffnet für uns zugleich den Blick auf die Breite und die Vielfalt der Themen und die Bedeutung, die die Wahrnehmung von Zeit, das eigene Erleben und die Einordnung von Phänomenen im Coaching einnimmt.

Sie als Leser:innen kennen es aus Ihrer Erfahrung vermutlich, dass es in der Literatur und im virtuellen Netz der Dinge unzählige Tools im Coaching und eine unüberschaubare Zahl von Anbieter:innen gibt. Wir wollen mit unseren Interviewpartner:innen nicht in diese Fülle abtauchen und nachforschen, was wirkt und was nicht. Dies ist ohnehin eine müßige Suche, denn jede Person hat gegebenenfalls zu jeder Zeit ihres Lebens unterschiedlichen Bedarf, unterschiedliche Erlebnisse und Fragestellungen, zu denen spezifische Coaching-Tools passen – oder auch nicht.

Uns beschäftigt dagegen schon länger, wie sich Coaching selbst als Profession didaktisch und methodisch entwickelt und welche ganzheitlichen Grundlagen, Theorien oder umsetzbaren Modelle es gibt, die uns helfen, mit unseren Kenntnissen eine bessere Zukunft mitzugestalten. Uns interessiert grundsätzlich: Was sind Meta-Tools, übergreifende, mehrperspektivisch einsetzbare Interventionen, und was ist die DNA, was sind die Grundmuster, die vielen der bekannten Methoden zugrunde liegen? Wie ist vor allem die Basis, mit der unsere Gesprächspartner:innen an Coaching herangehen, ihre Haltung, wie ist ihr Wertesystem, vor dem sie ihre Methoden und Tools einsetzen? Uns ist in den Interviews deutlich geworden, dass es für viele unserer Gesprächspartner:innen zur Professionalität von Coaching gehört, schnell, mit ganzheitlichem Blick und methodisch eher schlicht und einfach reagieren zu können. Mit dieser Grundhaltung öffnen sie sich von Beginn an für irritierende, bizarre, emotional intensive oder auch unsichere und zunächst unverständliche Themenstellungen – daraus erwächst kluge Analyse, mehrdimensionale Diagnose und Entscheidung für Methoden und Klarheit der Wirkfaktoren.

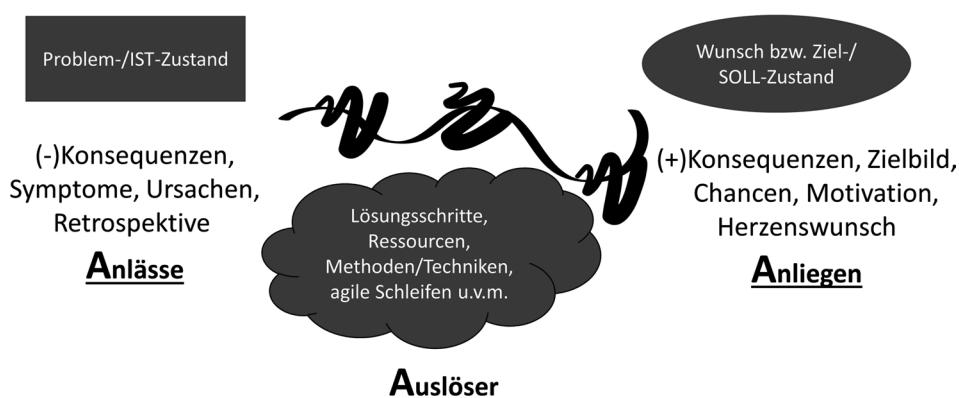
Um Ihnen als Leser:innen einen ähnlichen schlichten Schlüssel an die Hand zu geben, damit Sie möglichst schnell erleben können, um was genau es einer Person oder einer Gruppe bei einem unklaren Thema geht, haben wir für Sie einen kleinen Zwischengang vorbereitet, einen Pausensnack für eine erste Vorbereitung auf die deutlich komplexeren Modelle und unterschiedlichen Lösungsansätze unserer Interviewpartner:innen. Wir nennen unseren Snack das Drei-A-Modell und haben die drei Zeitdimensionen zusammengeführt, um Anlässe aus der Vergangenheit, Auslöser in der Gegenwart und Anliegen für die Zukunft ganzheitlich ansprechen zu können. Damit möchten wir mit Ihnen unsere Erfahrung teilen, wie Sie grundsätzlich in der Gesprächsführung und beim Zuhören zu einer schnellen, lösungsorientierten Sortierung von Informationen und Emotionen finden, denn:

Angesichts der komplexen, unsicheren Erfahrungswelt, die im Coaching zur Sprache kommt, halten wir es für notwendig, einen einfach strukturierten, methodisch und emotional sicheren und schnellen Bezugsrahmen für Gespräche zu schaffen, der als Lernformat in die Tasche passt und mitgenommen werden kann – für Führung, Freundschaft, Diskussionen, Meinungsbildung und Lösungsfindung.

### **Wir stellen das Drei-A-Modell in Abb. 1.1 vor.**

- Beim ersten A geht es um die Vergangenheit, die Vorgeschichte, und wir fragen nach mehreren Anlässen, die möglichst konkretisiert werden. Die Fragen können auf bisherige Erfahrungen, Begegnungen und den ursprünglichen Beginn des Coaching-Themas abzielen: Wann haben Sie sich zuletzt mit diesem Thema befasst? Wie lange liegt der Groll, das erste Erlebnis dieser Art zurück? Wann haben Sie bzw. mit wem haben Sie bereits eine ähnliche Erfahrung gemacht oder mehrere? Was haben Sie in der Vergangenheit üblicherweise getan?
- Das zweite A bezieht sich auf die Gegenwart. Hier geht es um aktuelle Auslöser, also den aktuellen Bezug bzw. Moment, der das Thema aktuell werden lässt. Die Interventionen in Form von verschiedenen Fragearten zielen auf das Hier und Jetzt ab, beispielsweise: Wie ist die aktuelle Situation? Was möchte der/die Coachee herausfinden? Wie war die jüngste Begegnung mit dem Coaching-Thema? Wer ist daran beteiligt?
- Das letzte der drei A ist das Anliegen, um das es „wirklich“ geht. Und hier wird der Blick in die Zukunft gerichtet. Das heißt, es geht darum, das eigentliche Ziel und den tieferen Wunsch des Coachee zu ergründen. Das kann mithilfe von Was-wäre-wenn-Fragen funktionieren oder mithilfe von direkten Fragen nach den Wünschen des Coachee, nach seiner Einschätzung, wofür es sinnvoll sein kann, etwas Neues zu finden oder nach etwas, das ihm/ihr wirklich wichtig ist.

Vor allem in Change-Prozessen kann es ausgesprochen entlastend sein – das wird auch in den Interviews deutlich – möglichst einfache, der Komplexität aber gerecht werdende An-



**Abb. 1.1** Das Drei-A-Modell. (Eigene Darstellung, © H. Strikker 2025. All Rights Reserved)

gebote machen zu können und niedrigschwellige, wohlstrukturierte Methoden einzusetzen, um frühzeitig vom Problem- zum Zielzustand zu wechseln.

Die einfachen Fragen der drei A führen Sie schnell und direkt in die drei Zeitebenen, so respektieren Sie die Vorgeschichte und die wichtigen verschiedenen Anlässe eines Themas und Sie kommen dem aktuellen Auslöser auf die Spur. Dann können Sie angemessen die Aufmerksamkeit „zurück“ ins Hier und Jetzt lenken – vom Problem weg auf eine beobachtende, klärende Position. Sie geben damit dem Coachee die Chance, sich wieder selbst zu spüren und in der Gegenwart wahrzunehmen, was vielen Personen eine erste tiefe Ruhepause und ein Durchatmen schenkt. Im Anschluss können Sie den Blick auf das eigentliche Anliegen, den Fokus auf die Zukunft und den Herzenswunsch, das tiefere Anliegen richten. Die verdeckte positive Absicht kann sich freimachen von der Problemfokussierung und sich losgelöst, sprichwörtlich auf die Lösung richten, um die es wirklich geht. So können Sie sowohl die innere Gefühlswelt und den emotionalen Aufruhr beruhigen als auch in Gruppen den Weg der Deeskalation nachvollziehbar und mit einfachen Mitteln beschreiten.

#### **Zusammenfassend können Sie für sich mitnehmen:**

1. In der Vergangenheit liegen Ursachen, Erklärungen und der Blick auf Hintergründe; besonders im Kontext emotional belastender Hinweise auf Krisen, Überlastung etc. lohnt sich der Blick zurück viel mehr, als im hektischen Alltag oftmals gewürdigt werden kann – ein konkreter Anlass, sich systemisch wie individuell im Coaching mit dem Aufkommen von Ärger, Unmut, Resignation in vielen Unternehmen zu befassen.
2. Die gezielten Fragen nach den Anlässen des Themas, das in der aktuellen Coaching-Einheit zur Sprache gebracht wird, bieten einen würdigenden, klaren Erinnerungskorridor, der den Coachees hilft, sich – und später auch ihre Gesprächspartner:innen – auf Wesentliches zu fokussieren und nicht zu sehr in die Problemorientierung und Vergangenheit abzuschweifen.
3. Zugleich lernen Coachees „nebenbei“, ihre Probleme zu benennen, sie emotional und sprachlich einzugrenzen, sich zu zentrieren und ihren Fokus mit der Beschreibung eines aktuellen Auslösers in die gegenwärtige Betrachtung zu überführen, prozessual begleitet durch ausgewählte Methoden.
4. Mit dieser Hier-und-Jetzt-Perspektive wird die Zukunft offen anvisiert und die eigentliche Motivation, der Beweggrund, das innere Anliegen und der Sinn werden wahrnehmbar. Dann kann das Ziel intensiv mit vergangenen Erfahrungen abgeglichen, auf das Hier und Jetzt bezogen und mit verschiedenen Perspektiven und konkreten Handlungsoptionen bearbeitet werden – vom Ansatz her einfach, direkt und umfassend.

#### **1.1.3 Innen und außen – Fragen über Fragen**

Die richtigen Fragen zur Stärkung der Vielfalt an Perspektiven sind unschätzbar, denn wichtiger als je zuvor ist es nach unserer Erfahrung für Coaching Professionals geworden, mit ihren Coachees zu prüfen, inwieweit deren Zukunftsbilder „nur“ das Individuum in

den Blick nehmen, um sich selbst zu optimieren und die eigene Zukunft weiter zu individualisieren. Dies fragen wir nicht zufällig nach, denn in den vergangenen Jahren der Coronapandemie, der politischen Umwälzungen und des gesellschaftlichen Wertewandels ist der Blick von Personen und ihren Unternehmen nicht selbstverständlich auch auf eine gesamtheitliche Veränderung und mögliche Nachteile oder Konsequenzen der eigenen Entscheidungen auf das berufliche und gesellschaftliche Umfeld gegeben, obwohl dringend geboten. Immer öfter erleben wir in Coachings und Beratungen Fragen, die vor allem die eigene Zukunftsgestaltung und die Selbstoptimierung betreffen. Wir wollen von unseren Gesprächspartner:innen wissen: Was bedeutet eine solche Entwicklung für Coaching und die im Coaching stattfindende Erarbeitung von Zielen – für sich selbst und für ihre Arbeit als Professionals? Welche Antworten bekommen sie von den Coachees, auf welche Fragen treffen sie bei ihnen?

Veit Lindau schätzt die grundlegend fragende Haltung von Coach:innen gegenüber ihren Coachees und verbindet sie mit einer Werteorientierung bis hinein in seine Ausbildung: „*Ich glaube ja, dass jemand, der ein gewisses Maß an Demut mitbringt und, basierend auf dieser Demut, gut zuhören kann und gut Fragen stellen kann und ein gewisses Maß an Empathie hat, dass dieser Mensch auch gut coachen kann. Ich habe Menschen getroffen, die hatten sehr, sehr viele Zertifikate, waren aber ansonsten immer noch richtige Arschlöcher. Also wenn die Leute bei uns rausgehen und die haben so eine Begeisterung für Probleme und die haben die Grundprinzipien des Coachings verstanden und die wissen, dass es primär darum geht, diesen Menschen, der zu uns kommt, offen zu empfangen, dann bin ich schon richtig happy [...]“*

Heidi Möller, Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, beschreibt als besondere Qualität von Coaching u. a. eine gelungene Zielformulierung: „*Wir wissen aus den Metaanalysen über die Wirksamkeit von Coaching-Prozessen, worauf es ankommt: eine gelungene Zielformulierung und eine belastbare Arbeitsbeziehung. Es bedeutet zum einen, die Ziele meiner Kunden nicht einfach eins zu eins zu übernehmen, sondern sich die Mühe zu machen, die Zielformulierung adäquat zu erarbeiten und gegebenenfalls unrealistische oder inadäquate Ziele zurückzuweisen. Beispiel: „Als Führungskraft muss ich 400 Leute entlassen und ich möchte gerne, dass Sie mir als Coach helfen, dass ich kein schlechtes Gewissen habe“. Dazu kann ich nur sagen: „Oh, ein schlechtes Gewissen ist nicht per se falsch. Für die Mitarbeitenden ist es besser, wenn sie spüren, dass es Ihnen richtig wehtut, sie zu entlassen. Ihren Kummer zu spüren, erleichtert den unfreiwilligen Abschied. Vielleicht justieren wir das Ziel noch einmal neu.“*

Heidi Möller macht sehr deutlich, wie sich für sie eine adäquate, realistische Reaktion aus der Coach:in-Perspektive darstellt. In kaum einem anderen Berufsfeld gibt es wie im Business Coaching eine ähnliche Fülle von Hinweisen und vertraulichen Informationen darüber, was Menschen in Organisationen berührt und bewegt. Wir fragen nach: Was entsteht aus diesem Wissen? Wie wird es im Setting des Coachings wahrgenommen, bewertet, reflektiert, verarbeitet? Aus alten Management-Ritualen hat sich ein Herrschaftssatz gehalten, der von Generation zu Generation weitergetragen wird: Wer fragt, führt. Gilt das für Führungskräfte, aber nicht für das Coaching? Mit ihren Fragen lösen auch

Coach:innen die Gesprächsführung aus und wecken Emotionen und Erinnerungen, neue oder alte Gedanken tauchen auf, Ideen entstehen und es werden Rückschlüsse gezogen und Entscheidungen getroffen. Daher haben wir uns entschieden, im Coaching wie in unseren Ausbildungen Gewohnheiten und Routinen offen „in Frage zu stellen“, zu prüfen und möglichst diverse, vielfältige Antworten sowie neue Reaktionen zu finden. Antworten sind die eine Seite dieser Konstellation – welche Fragen genau haben diese Antworten ausgelöst? Kluge Fragen werden in der Rhetorik auch als Königsdisziplin bezeichnet (Abb. 1.2): Ändern sich die Fragen, folgen ihnen dann zwingend die Antworten? Was ist zuerst da: die Antwort oder die Frage? Das wollen wir uns mit Ihnen anschauen.

Wir wollen von unseren Interviewpartner:innen wissen: Wo setzen die Coach:innen ihr umfangreiches Wissen ein, wann halten sie es zurück, welche Grenzen ziehen sie? Wie denken sie darüber, ob oder inwieweit sie vielleicht mitverantwortlich für die rationalen wie emotionalen Lösungen und Konsequenzen aufseiten der Coachees sind? Sind Rahmenbedingungen, Prozesse und Ergebnisse durch sie beeinflussbar und muss es im Coaching für die Zukunft genau darum gehen, die eigene Wirksamkeit und Handlungsbreite als Gegenüber der Coachees und Organisationen anzuerkennen?

Ingo Steinke, Senior Coach, bringt seine Deutung des Begriffs der Handlungsfähigkeit mit: „*Lass uns den Begriff der Handlungsfähigkeit in den Mittelpunkt stellen. Wie gelingt es den Coachees, in den Rahmenbedingungen und Bedeutungen ihrer Organisation ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten, ihre Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen oder ihre Handlungsfähigkeit zu erweitern, das heißt Möglichkeiten, Möglichkeitsräume auch zu erweitern? Mit dieser Ausrichtung von Coaching schauen wir auf Person, Funktion und Organisation und nicht mehr quasi psychologistisch nur auf die Person und das Individuum. Also ist ein Coach nicht jemand, der sozusagen die Hände in Unschuld waschen kann, sondern ich muss vor dem Hintergrund meiner eigenen Prinzipien, unserer eigenen Ethik herausfinden: Ist das eigentlich vertretbar oder nicht? Und wie positioniere ich mich? Weshalb wir Positionierung und co-kreatives Arbeiten als ein ganz wesentliches Arbeitsinstrument eines guten Professional Coaches verstehen, so nennen wir das mittlerweile.*“

**Abb. 1.2** Königsdisziplin-Fragen. (Eigene Darstellung, © H. Strikker 2025. All Rights Reserved)



### „Königsdisziplin“ Fragen

#### Fragen im Coaching –

Fragen lösen die Gesprächsführung aus, wecken Emotionen und Erinnerungen, neue oder alte Gedanken tauchen auf, Ideen entstehen - es werden Rückschlüsse gezogen und Entscheidungen getroffen.

Wohin auch immer die Lösung führt...  
Fragen bewegen in Richtungen.

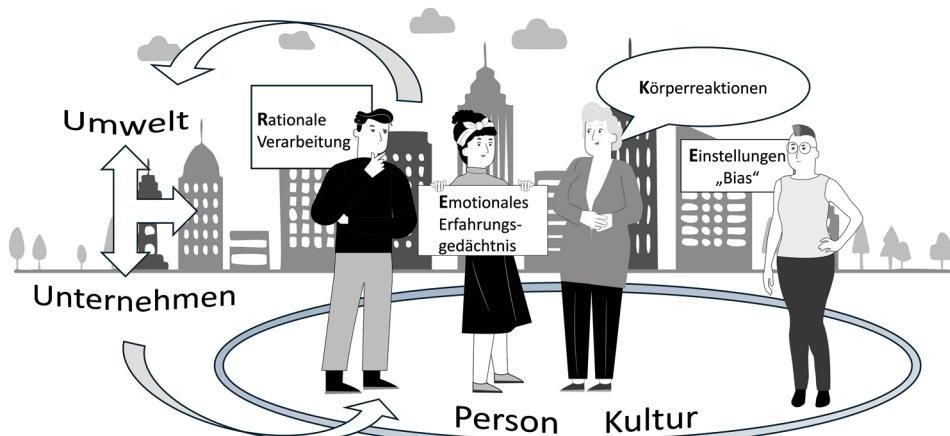


Co-Creation, kreative Szenarien für die Zukunft, mutige Lösungen, neue Rollen – wir haben uns im Vorfeld zu diesem Buch viele Gedanken darüber gemacht, welche neuen psychologischen Themenfelder neben den großen gesellschaftlichen Herausforderungen in den kommenden Jahren auf uns als Business Coach:in zukommen werden.

Für uns schälen sich einige anspruchsvolle Handlungsfelder heraus, die uns alle fordern werden, neue Ansätze zu finden. Zum einen gilt dies für den Umgang mit den zunehmend digital geprägten Lebens- und Arbeitsbedingungen und ihrer Wirkung auf die betroffenen Personen. Zum anderen muss Coaching sich vorbereiten auf die Krisenerfahrungen, Sorgen, Ängste und steigende rechtsextreme Politisierung und Aggressionsbereitschaft in Teilen der Öffentlichkeit und der Bevölkerung. Weiterhin sollte Coaching die emotionalen wie rationalen Veränderungen in der digitalisierten Wahrnehmungswelt unserer Coachees sehr aufmerksam analysieren und als neue Aufgabenstellung annehmen. Zu guter Letzt wird sich Coaching durch sich verschärfende Krisen eher offensiv als passiv-zurückhaltend mit dem steigenden gesellschaftlichen Anpassungsdruck (Klimakrise, Ungleichheiten, Populismus, demografische Prozesse, Gesundheitsthemen, ökonomische Krisen) befassen müssen, zu dem sich der/die Coachee im Unternehmen und der/die Coach:in im eigenen Kontext positionieren muss.

Die starken Veränderungen der Lebens- und Gefühlswelt wird Coach:innen auffordern, sich

1. mit der rationalen Bearbeitung von Themenstellungen ihrer Coachees zu befassen: Was wird von ihnen als logisch und verständlich beschrieben, was als richtig oder falsch empfunden, wie strukturieren sie ihren digitalen, wie ihren analogen Alltag, ihre Arbeitswelt, ihr Privatleben? Wie entscheiden sie auf rationaler Basis – wie unterscheiden sie emotionale Beweggründe davon?
2. einen wissenschaftsnahen Zugang zu verschaffen zur Motivation, zu den intensiven, emotionalen Erlebnissen in der digitalen und der analogen Welt ihrer Coachees, zu den unbewussten Bewertungen eines guten und eines schlechten Lebens, zur Haltung gegenüber bisherigen Entscheidungen sowie zur Entwicklung von Kriterien, nach denen sie zukünftig entscheiden und ihr Handeln bewerten werden.
3. mit mentaler wie psychischer Gesundheit und den physischen Reaktionen der Coachees zu befassen. Besonders die oft unbewussten Signale des Körpers und die kleinen, spezifischen Details in den Erzählungen der Coachees – den Untereigenschaften oder Submodalitäten unserer Sprach- und Wahrnehmungswelt – bilden sich körpersprachlich als somatische Marker ab. Das Wissen um die spontanen Verhaltensweisen, Muster und unbewussten Impulsreaktionen des Körpers geben wichtige Hinweise auf die Intensität und die Bedeutung gespeicherter Erfahrungen. Für neue Erfahrungen ist dieses Wissen im Coaching, mittlerweile unter dem Begriff Embodiment weiter ausgearbeitet, fundamental wichtig, um sich neue Ziele zu setzen und Transformationserfahrungen zu erreichen.
4. mit neuen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen auseinanderzusetzen, denn die beschriebenen, wahrnehmbaren Submodalitäten und sprachlichen Details lassen Rück-



**Abb. 1.3** REKE© – vier Handlungsfelder, vier Perspektiven

schlüsse auf die unter „unconscious bias“ bekannten Grundannahmen, Einstellungen und Interpretationen der Coachees zu. Sie beeinflussen massiv die Vergangenheitsbewältigung, Gegenwartswahrnehmung und Zukunftsvorstellungen – sowohl im individuellen Kontext wie im gesellschaftlichen und beruflichen bzw. organisationalen Zugehörigkeitsempfinden.

Wir haben aus diesen Überlegungen heraus vier Arbeitsfelder, **Rationale Verarbeitung**, **Emotionales Erfahrungsgedächtnis**, **Körperreaktionen** sowie **Einstellungen**, in einer Grafik (Abb. 1.3) zusammengeführt, kurz das REKE©-Modell, in dem Umwelt- und individuelle Faktoren zusätzlich aufeinander einwirken.

#### 1.1.4 Zwischen Abstinenz und Engagement – eine erste Positionierung?

Es ist ein sehr spezielles Wissen, das im vertraulichen Coaching-Gespräch aufgebaut wird. Viele Zusammenhänge und eine Menge Details führen zu einem umfassenden Wissen über private persönliche Ziele, über irritierende Visionen, neue Rollen, alte Führungskonflikte, beängstigende wie ermutigende Grenzerfahrungen. Oft sind diese individuellen Themenstellungen entstanden, eingebettet, eingeschränkt oder gefördert in einem unternehmensspezifischen Kontext und ordnen sich in systemischen Handlungslogiken ein – oft mit politisch-gesellschaftlich relevanten Konsequenzen.

Wenn Führungskräfte über Krisen im Unternehmen, über Profitmaximierung und ungezügeltes Machtverhalten, über ihre emotionale Belastung, hinderliche Arbeitsstrukturen oder überholte Formen der Zusammenarbeit sprechen, wenn sie ihre negativen Erfahrungen klären wollen oder mit hierarchisch getroffenen Entscheidungen hadern, spie-

geln sie damit zugleich ihre Wahrnehmung und Haltung gegenüber den organisationalen Bedingungen und systemischen Strukturen wider. Auch eigenes Machtstreben, Unredlichkeiten, scharfe Kritik, Probleme mit der eigenen Loyalität, mögliche Trennungswünsche, widersprüchliche Wertekonflikte werden Themen in Coachings: Welche Fragen der Coach:innen sind ihrer Meinung nach grundsätzlich angemessen, welche Richtung steuern sie in ihren Coachings an, was wühlt sie selbst auf, was beruhigt sie, was geben sie von sich weiter in Ihren Gesprächen, wie bringen sie sich persönlich ein? Gibt es objektive, neutrale Fragen oder sind nicht alle Fragen, allein schon mit ihrer Modulationskraft, ein Impuls, der etwas auslösen soll – bewusst wie unbewusst? Wie erleben die Professionals die Themen ihrer Coachees aktuell? Und was erfragen sie aus eigenem Interesse heraus? Wie Coach:innen beispielsweise den Begriff „Krise“ erleben oder auch hinterfragen, dem geht Andreas Steinhübel im Interview nach: „*Wir haben alle unsere Kunden geclustert und ein Drittel sind gehörig in der Krise und die beginnen, Personalabbau zu betreiben. Krise heißt, achtzig Prozent der Klienten, mit denen ich persönlich arbeite, sind in einer wie gearteten Überlastungssituation, die das auch so formulieren. Es schwappt irgendwas auf uns als Coaches, auf mich zu, was ich in der Verdichtung der Situation als besonders beschreiben würde. Und Verdichtung heißt, dass das gepaart ist mit Fragestellungen grundsätzlicher Art wie Sinn und Ausrichtung, die ich so früher nie in der Extremform hatte. Diese Infragestellung: Will ich eigentlich noch Geschäftsführer sein? Will ich eigentlich noch den Weg weitergehen? Da kommt viel Ethik rein – was mich persönlich auch freut, ehrlich gesagt – aber da höre ich grundsätzliche Verunsicherung. Ich glaube, das braucht Einzel-Player, die bereit sind, in innere Resonanz zu gehen, und die gleichzeitig aber auch einen Entwicklungspfad für die Organisation initiieren können.*“

Diese Überlegungen führen uns zu einer besonderen Wahrnehmung von Business Coaching im Kontext der verschiedenen Unternehmen, denn jede Organisation, für die Coach:innen arbeiten, prägt auf sehr spezifische Weise, wie ein schwingender Resonanzkörper, die kulturelle Atmosphäre, die Auswahl der externen und internen Coach:innen und die Intensität und die Besonderheit der persönlichen Themenstellungen ihrer Mitarbeitenden. Diese Schwingung setzt sich im Business Coaching zwischen Coachees und ihren Coach:innen fort – durch die eingebrachte Offenheit, gezielte Nachfragen, den Raum zum Erzählen und Zuhören, durch Rapport und eine spezifische Konzentration auf den Dialog der Beteiligten, meist in konkreter Abstimmung mit der Organisation. Allerdings ist ein bewusster, konstruktiv-kritischer Fokus auf die systemischen, kontextuellen Bedingungen nicht zwingend gegeben, oft geht es vorrangig um die persönlichen Ziele und Anliegen zur Veränderung der aktuellen oder zukünftigen Situation der Coachees. Wie denken die Coaching Professionals darüber, wie oder ob sie ihre lösungsorientierte Aufmerksamkeit auch auf das System und nicht nur auf persönliche Aspekte und Details ihrer Coachees richten sollten? Was, wenn sich im Coaching zeigt, dass das System Grenzen oder Chancen offenbart, die eine systemische Lösung verlangen? Welche Bedeutung hat die systemische Perspektive für die Arbeit im Vis-à-vis-Coaching und im digitalen Kontext? Wie gehen die Coaching Professionals um mit dem im Business Coaching impliziten Gebot der Neutralität und der außenstehenden Beobachtung? Jörg Middendorf, bekannt für seine Coaching-Umfragen in Deutschland, hat eine klare Meinung dazu: „*Das ist beim*

*Thema Coaching natürlich besonders spannend, weil, seitdem ich im Feld Coaching unterwegs bin, es immer das Spannungsfeld von totaler Abstinenz als Coach bis hin zu Aspekten von Beratung und Teilen von Erfahrung und Best Practice etc. gibt. Ich bin im Bereich Coaching sehr stark auf der Seite, dass man sich als Coach abstinenter verhält und dass man dadurch den Raum dem Coaching-Klienten überlässt. Natürlich habe ich bestimmte Werte und Haltungen, die mir sehr wichtig sind. Nur: Ist es mein Job, diese Werte und Haltung im Coaching auf andere zu übertragen oder diesen Menschen näherzubringen?“*

Diese Grenze zu einer möglichen subjektiven Beeinflussung sehr klar zu ziehen, wie es Jörg Middendorf beschreibt, war in all unseren Interviews ein wichtiges Thema. Wir werden uns mit unseren Gesprächspartner:innen daher immer wieder auf diese Aspekte der Subjektivität, der offenen Positionierung und der Neutralität einer quasi außenstehenden Perspektive beziehen und wir hören durchaus polarisierende Meinungen darüber. Die Aussagen unterschieden sich zum Teil stark, was die eigene Positionierung zu politischen, gesellschaftlichen oder ökonomischen Themen betrifft und inwieweit jede:r Coach:in einen Beitrag zur Bewältigung der Gegenwart und zur Gestaltung einer ungewissen Zukunft leisten kann oder sollte – idealerweise für eine bessere Welt. Andreas Steinhübel formuliert klar: „*Ich habe mich noch nie leicht getan mit dieser Fragestellung von reiner Prozessberatung und absoluter Neutralität als Coach, weil ich eher vom Change Management komme und ich immer mehr anfange, mich bewusst zu positionieren, wo wir uns an bestimmten Stellen nicht mehr raus halten können. Das halte ich nicht für Neutralität, sondern eher für ‚Wegduckertum‘. Und wir haben uns klar gegen Rechtsradikalismus und so weiter positioniert. Was wir manchmal auch in Unternehmen erleben: Ich erlebe sehr viel Entwertung und nicht aufgrund unbedingt der Herkunft, aber ich erlebe mehr Entwertungskultur als vor ein paar Jahren – Situationen, die man sich nicht ausdenken kann, wo wirklich tiefe menschliche Entwertung stattfindet. Und ich habe für mich eine Entscheidung getroffen, dass immer dann, wenn ich Entwertung erlebe, ich mich nicht raus halte. Und das hätte ich vor zehn Jahren noch anders diskutiert.*“

Veränderungen in der Gesellschaft und im Business Coaching werden unterschiedlich interpretiert und thematisiert. Uwe Böning greift diese Veränderungen auf und folgert, dass sich in den vergangenen Jahren in der Coaching-Szene eine neue Entwicklung anzubahnen scheint: „*Wir haben über die Frage gesprochen, was aktuell passiert, wie sich die politischen Verhältnisse verändern und Coaching anscheinend dabei ist, diesen gesellschaftlichen Entwicklungen zu folgen und aus einem romantischen, wohlwollenden, umsorgten, wohlhabenden Lebenszustand herauszurutschen – natürlich äußerlich wie innerlich!*“ Die dramatischen Veränderungen in den frühen 20er-Jahren durch Corona und andere Krisen beschreibt weiter Brigitte Fritschle, die sich vor allem auf die Rahmenbedingungen der Pandemie bezieht und deutliche Unterlassungen der Coaching-Szene moniert: „*Von der Coaching-Szene war in der Coronazeit, die ja nicht nur medizinische oder rechtliche oder politische, sondern auch bisher unbekannte psychische und psychologische Herausforderungen mit sich brachte, sehr wenig zu hören. Nur wenig Eigeninitiative. Kurz gesagt: Die Coaching-Szene verkroch sich hinter der Verantwortung, in die Öffentlichkeit zu gehen, um sinnvolle und konstruktive Forderungen zur Verbesserung*

*rung der psychischen Situation vieler Menschen zu stellen. Nehmen wir als kleines Beispiel die Einsamkeitssituation in den Altenheimen und das einsame Sterben ohne direkten Kontakt zu ihren Angehörigen. Oder nehmen wir die Situation in der Schule: Wir haben ja als Gesellschaft heute noch nur im Ansatz herausgearbeitet, welche psychischen Schwierigkeiten absehbarer Weise bei den Schülern und Jugendlichen eintreten würden, wenn wir sie so isolieren, wie es faktisch durchgezogen wurde.“*

Die beobachtete Sprachlosigkeit der Coaching-Szene ist für Uwe Böning ein Anlass, sich persönlich neu zu positionieren: „*Das hat mich mobilisiert, heute stärker als früher Stellung zu beziehen, weil ich es eigentlich einen Jammer fand, dass wir aus unserer Kenntnisperspektive zu Maßnahmen, die erörtert wurden, die anstanden, die diskutiert wurden, fast nichts gesagt haben! Und damit im Grunde genommen viele Leute haben hängen lassen! Das war schon eine bedauerliche Erfahrung. Und es hat für mich, genauer gesagt für uns, klare Impulsfolgen gehabt.*“

Verantwortung zeigen, Stellung beziehen und Positionierungen kommunizieren – diese Themen werden in unseren Gesprächen unterschiedlich aufgegriffen und von den Personen vielfältig praktisch umgesetzt. Ute Symanski ist das Thema „Nachhaltigkeit“ besonders wichtig. Sie ist Mitglied der Jury für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis (DNP), der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen und bezieht Stellung auf ihrer Website: „*Oft werde ich von Personen angefragt, die in ihren Funktionsrollen in irgend-einer Weise etwas mit Nachhaltigkeitsthemen zu tun haben. Sei es, dass sie ihre Organisation in die Richtung entwickeln wollen oder dass sie im Wissenschaftskontext zu Nachhaltigkeitsthemen forschen. Ich denke, dass diese Haltung, dass Nachhaltigkeit mir wichtig ist, die bei mir öffentlich sichtbar ist, eine gewisse Vorselektion bringt.*“

Was in allen Gesprächen deutlich wird: Wie und womit sich Coach:innen in der Welt professionell positionieren, wie und wo sie Haltung und Veränderungsbereitschaft zeigen, bekommt heute und in Zukunft durch die Digitalisierung und die virtuelle Kommunikation einen immensen neuen Schub – so wandelt sich bspw. auch die bisher recht stabile Überzeugung, Coachees persönlich und physisch kennenzulernen. Ute Symanski dazu ergänzend: „*Auch ich dachte mal, dass das nur funktioniert, wenn ich die Person vorher persönlich kennengelernt habe. Jetzt hat mich die Erfahrung gelehrt, dass das für mich nicht zutrifft. Ich kann ganz stark in Resonanz mit einer Person gehen, die ich noch nicht live gesehen habe.*“ Coaching in der Zukunft wird das rasante Wachsen der Technologie akzeptieren und eine professionelle Einordnung der digitalen Kommunikation ins eigene Business vornehmen müssen, sowohl in den spezifischen Angeboten, bei der eigenen Persönlichkeitsentwicklung als auch in der Coaching-Aus- und -Weiterbildung.

### 1.1.5 Digitale Wirklichkeit – Neue Instanz im Coaching

Die Digitalisierung hat den zwischenmenschlichen Austausch in allen kommunikativen Bereichen neu geprägt, den Zugang zu Wissen revolutioniert und viele neue Formen der Interaktion herbeigeführt. Elke Berninger Schäfer, eine Pionierin des digitalen Coachings,

erklärt ihre Perspektive so: „*Coaches und Coachees sind spätestens durch die Coronapandemie ins Online-Geschehen hineingeworfen worden, ohne dafür vorbereitet gewesen zu sein oder sich professionalisiert zu haben. Online-Coaching, Führen auf Distanz, das Moderieren von Teams auf Distanz ist etwas anderes als im Face-to-face-Setting. Hierfür brauchen wir andere Kompetenzen beziehungsweise zusätzliche Kompetenzen. Im Online-Geschehen kann man sehr viel leichter jemanden verletzen. Man kann sehr viel leichter hassen. Deswegen braucht es hierfür Spielregeln in Organisationen. Es braucht Ethik, aber auch Aushandlung. Es braucht Commitment aller Beteiligten und Medienkommunikationskompetenz. Dies ist nicht nur auf das Online-Geschehen bezogen, sondern auch auf die Veränderung der Altersstrukturen. Dies gilt auch für Coaching. Im Coaching wird eine bestimmte Generation der Coaches, vielleicht die zweite Generation nach den Gründern oder gar schon die dritte Generation, langsam abgelöst von jüngeren Generationen, die andere Bedürfnisse, andere Gewohnheiten, andere Kompetenzen und andere Erwartungen haben.“*

Die Digitalisierung ist zu einer machtvollen systemischen Instanz geworden, ihre digitalen Formate ermöglichen es viel mehr Menschen als je zuvor, Zugang zu Informationen zu bekommen, Wissen und Meinungen in Echtzeit zu teilen. Veit Lindau geht genau diesen Weg und sein Ziel ist klar: „*Ich möchte, dass das Wissen, das ich vermitteln kann, so schnell wie möglich zu so vielen Menschen wie möglich kommt. Das hat Vorteile und das hat Nachteile. Vorteile im Digitalen sind total klar – man kann viel mehr Menschen in derselben Zeit erreichen.*“

Die Coronapandemie hat allerdings auch gezeigt, wie sich wohlgemeinte Zielsetzungen verändern, wenn Gefahr für Gesundheit und Leben eine zunächst notwendige physische bzw. räumliche Distanz und Isolierung erfordert, dies aber große Umwälzungen im sozialen Gefüge der Organisationen und individualisiertes neues Verhalten im Privatleben bewirkt. Seitdem erleben wir in unserem täglichen Business eine Verschiebung der sozialen Zusammenhänge, neue Prioritäten und eine zunehmende Fokussierung auf das Individuum und deren Einzelinteressen statt auf Gemeinwohl und Teamkultur.

Dies ist auch für das Business Coaching eine große Herausforderung. Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht absehbar, da künstliche Intelligenz und Augmented Reality – auch dies ist ein wichtiger Punkt in unseren Interviews – die Kommunikation zwischen Mensch und Maschine in unvorstellbarer Geschwindigkeit verändert und in wenigen Jahren analoge Formate im Coaching und ähnlichen Professionen ersetzen könnte – vielleicht aber nicht muss. Ob Coaching schnell genug den Wandel erfassst und mitgestalten oder sogar konterkarieren wird? Jörg Middendorf erinnerte sich an Zeiten, in denen es „nur“ um Telefon-Coaching ging: „*Ich finde die Entwicklung erstmal sehr positiv und ein Stück weit auch sehr belustigend, weil wir uns schon vor sehr langer Zeit mit Firmen über das Thema Online-Coaching ausgetauscht haben oder auch Telefon-Coaching durchgeführt haben. Wir haben damit [Telefon-Coaching] auch Versuchsreihen durchgeführt. Was damals schon rauskam, war, dass nur eine Gruppe mit dem Telefon-Coaching große Probleme hatte, und das war die Gruppe der Coaches. Die hatten damit Probleme und wollten es nicht. Sie haben behauptet, Coaching funktioniert nur im persönlichen Kontakt, sonst sieht man den*

*ganzen Menschen nicht, man kann nicht reagieren, etc. Die Coaching-Klienten, befragt nach solchen Online- oder auch Telefon-Coachings, hatten damit gar kein Problem.“*

Die technische Entwicklung ist sicher unumkehrbar und hat eine gesellschaftliche Entwicklung eingeleitet, in der die Welt insgesamt von Veränderungen nie gekannten Ausmaßes betroffen ist. Christine Moscho, selbstständige Coachin und lange im Vorstand des DBVC engagiert, setzt entsprechend deutlich auf das Bedürfnis nach menschlicher Nähe und aufrichtiger Zuwendung, das bleiben wird: „*Ich glaube, nichtsdestotrotz wird es immer das Bestreben des Menschen geben, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Und dafür braucht es ein Gegenüber, das nicht nur mitgeht, sondern auch mal dagegenhält. Was eine Unsicherheit nicht direkt abbaut, sondern sie gerade durch die Gegenwart verstärkt. Und ich glaube, insofern wird es hochqualitatives, professionelles Coaching weiterhin geben. Aber nicht so viel, ich glaube, einfache Fragen werden eher durch KI ersetzt werden. Ich frage mich manchmal, warum ist Coaching in den letzten dreißig Jahren so wichtig geworden? Warum ist es so wichtig geworden, dass der Mensch sich so stark mit sich selbst beschäftigt? Ich frage mich manchmal, wie werden wir auf dieses Zeitalter zurückgucken und warum wird dieses Zeitalter wichtig gewesen sein? Und eine Antwort habe ich darauf noch nicht, wir werden es erst im Rückblick verstehen.*“

Uns sollte, neben allen Vorteilen einer weltweit möglichen Vernetzung unzähliger Menschen und der Euphorie der Pionierphase in den Wissenschaften und Entwickler:innenteams, klar sein: Digitalisierung zielt inzwischen vor allem auf die gewohnten Mittel des wirtschaftlichen Wachstums und auf Profitmaximierung. Die politischen Strukturen in der globalen Finanzwelt mit ihren Milliarden-starken Investor:innen tragen einen wichtigen Teil zu dieser machtvollen Entwicklung bei. Für die weltweit agierenden Nutzer:innen der Endprodukte besteht die Gefahr einer unkritischen Akzeptanz oder auch Überhöhung der Digitalisierung und in der enormen Verknappung persönlicher Begegnung und fehlender kommunikativer Rückkoppelung – all das betrifft das Business Coaching außerordentlich. Abgesehen davon, dass der Umgang mit digitalen Medien, soweit wir bisher wissen, starke neurologische Veränderungs- und Anpassungsprozesse im Denken, Fühlen und sozialen Handeln vor allem bei heranwachsenden Menschen bewirkt, erleben wir in atemberaubendem Tempo eine gravierende Transformation von Kommunikation und Interaktion. Diese Veränderungen stellen ein neues Macht- und Beziehungsgefüge her, das nicht länger zwischen Mensch und Mensch stattfindet, sondern als Triade zu verstehen ist zwischen Mensch, Unternehmen/Tech Industries, Mensch. Die Tech-Unternehmen mit dem ungezügelten Machtanspruch ihrer Besitzer:innen und deren Züchtung leistungsstarker, unvorstellbar schnell lernender KI übernehmen den wesentlichen Teil der Beziehungs-gestaltung und geben sowohl zeitlich als auch technisch vor, was und wie die beteiligten Menschen sich wahrnehmen können und zu Entscheidungen kommen.

Was bedeuten diese Veränderungen und Hinweise auf fremdgesteuerte virtuelle Zusammenarbeit, auf Algorithmus-gesteuerte Informationsverarbeitung und eine zukunfts-fähige Professionalisierung für Coaching, Supervision und Beratung? Was heißt das für Formate und ihre Inhaber:innen, die jahrelang eine besondere zwischenmenschliche Expertise und Informationsdichte aus der analogen, ganzheitlichen Begegnung von Mensch

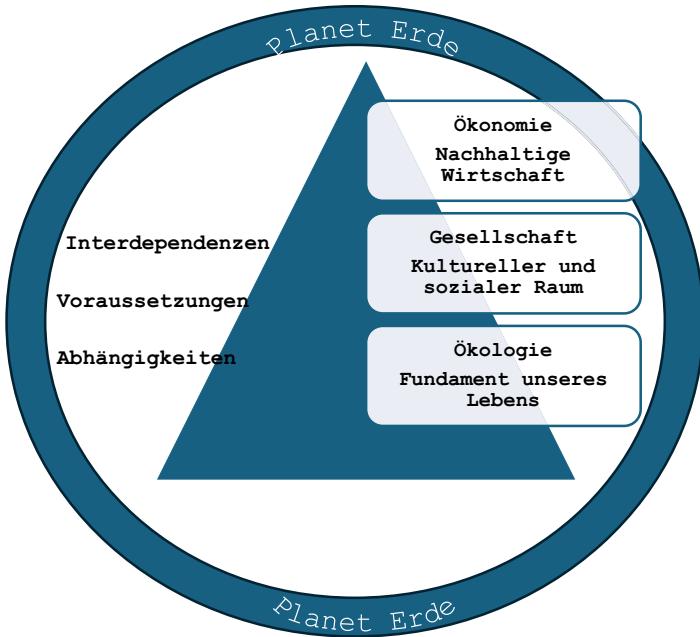
zu Mensch gewonnen haben, statt abhängig zu sein von der Stromversorgung durch riesige Server und deren Programmierungslogiken? Digitalisierung ist nicht mehr aus einer Coaching-Professionalisierung wegzudenken, das ist einvernehmlicher Fakt in unseren Gesprächen. Im Lauf der Interviews ist es uns darüber hinaus immer deutlicher geworden, dass sich insbesondere Business Coaching Professionals wesentlich stärker mit nachhaltigem Wirtschaften, ökologischem und ökonomischem Umdenken in einer Gesellschaft befassen sollten. Viele Unternehmen, von denen Business Coach:innen beauftragt werden, handeln im Umfeld von internationalen Krisen, Umweltzerstörung und Kriegen und sind an Internationalisierung und globalen Lieferketten direkt oder indirekt beteiligt. Die digitalisierte Kommunikation sichert und ermöglicht einerseits diese Wissens- und Handelsströme und kreiert gleichzeitig Cyberkriminalität und politische Machtverschiebungen mit immer neuen Formen von rigider Einflussnahme, Machtmisbrauch und Bedrohungsszenarien.

Ein kleines Beispiel, das die virtuelle Interaktion via Datenaustausch von Coach:in und Coachee direkt betrifft, ist allein der mit zu verantwortende, ungesteuerte Verbrauch von Energie via Internet. Die alltägliche Kommunikation mit scheinbar modernen Medien und globalen Netzwerken bedeutet schon heute, weltweit in riesigen Servern Unmengen an Energie zu bündeln, zu verbrauchen und zu verströmen, um möglichst viele Informationen in binäre Zeichensetzung umzuwandeln und zwischenmenschliche analoge Begegnungen und tiefes Wissen technisch zu ersetzen. Nicht mehr Menschen begegnen dann einander, sondern Wellen und Ströme von Daten in Richtung zentralisierter, privater Server unter Einsatz vorprogrammierter digitaler Hilfswerzeuge, Medien und Robotik in großer Vielfalt.

Die Herausforderungen, Diskussionen und Variationen, die allein durch die Nutzung von analogem und virtuellem Coaching entstehen, bedürfen weiterer Beobachtungen und Analysen, so die Einschätzung von Uwe Böning: „*Die Totalunterscheidung, schwarz oder weiß, ist mir zu schlicht. Mir fehlen die Differenzialdiagnostik und die differenziellen Interventionsmöglichkeiten, die beide Coaching-Varianten faktisch bieten.*“ Wir möchten für Sie als Leser:innen als eine erste Zusammenführung der bisherigen Gedanken vier Themenfelder benennen, denen wir in den nachfolgenden Kapiteln unsere besondere Aufmerksamkeit geben möchten: Es handelt sich um Gesellschaft, Politik, Ökonomie und Ökologie. Diese Faktoren mit all den Krisen und Verwerfungen, die wir in diesen Bereichen in den vergangenen Jahren weltweit, aber auch um uns herum im Alltag, in unserer Umgebung erleben, wirken massiv auf die Themen und die praktische Arbeit mit Coachees ein, insbesondere im Business Coaching.

### **1.1.6 Coaching – Im Dienst einer ökologischen Einbettung?**

Veränderungsarbeit – ob mit Personen oder Unternehmen – fordert alle Verantwortlichen und Beteiligten zu einer Neubetrachtung bisheriger Einstellungen, Wahrnehmungen, Überzeugungen und Positionierung auf, denn es geht schon heute um Transformations-



**Abb. 1.4** Äußere Wirkfaktoren und Coaching-Perspektive. (Eigene Darstellung, © H. Strikker 2025. All Rights Reserved)

prozesse und neue Einsichten in radikale Veränderungen der eigenen Lebensführung und der eigenen sowie unternehmerischen Zukunftsgestaltung (Abb. 1.4).

Viele unserer Gesprächspartner:innen erleben diesen Wandlungsprozess und die Notwendigkeit, selbst zu handeln und sich zu positionieren. Ute Symanski betont: „*Tatsächlich denke ich oft, dass es bei mir eine Besonderheit gibt, weil ich mit Leitungspersönlichkeiten in den Feldern Politik, Wissenschaft, öffentliche Verwaltung arbeite. Die von den Klient:innen empfundene Mitverantwortung für die großen gesellschaftlichen Fragen oder für die großen Fragen rund um Nachhaltigkeit und um noch mehr Ökologie in ihren eigenen Organisationen, die schwingt immer mit. Es geht in meinen Coaching-Gesprächen in der Regel um die Frage: Wie werde ich wirksamer? Und in der Regel geht es nicht um: Wie kann ich noch mehr Profit gewinnen? Es ist für mich eine ganz wichtige Regel, dass die Klient:innen entscheiden, wieviel sie mit mir über ethische Themen in den Austausch gehen wollen oder auch meine Haltung herausfordern oder hören wollen oder sich auch daran ein Stück weit reiben wollen. Es ist auf gar keinen Fall meine Aufgabe, die Klient:innen, die Menschen, mit denen ich arbeite, zu – ich sag jetzt mal in Anführungsstrichen – ethisch wertvollen Personen zu machen, auf gar keinen Fall. Das wäre für mich missionarisch. Gleichzeitig würde ich, wenn ich wüsste, dass eine Person zum Beispiel der AfD angehört oder im rechten Spektrum ist, rechtsaußen, rechtsextrem ist, auf gar keinen Fall einen Auftrag annehmen. Und ich würde auch nie mit der AfD oder ähnlichen Parteien arbeiten.*“