



Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Typen zirkulärer Fragen | S 24

## Praxis

Expatriate-Coaching | S 30

## Wissenschaft

Schwierige Coaching-Situationen | S 49

## Was Consultants ins Coaching führt

Christine Moscho im Interview | S 16



Ausgabe 3 | 2021

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

D/A/CH: 29,80 €



## Schwierige Coaching-Situationen

Ursachen, Folgen und Handlungsstrategien

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

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

### Ein Blick in die Coaching-Forschung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Zwischenfazit

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



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

## Unsere bisherige Forschung zu schwierigen Coaching-Situationen

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

### Fallbeschreibung

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

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

### Perspektive auf den Fall

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

### Definition

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



Infoabend  
05.10.2021  
unverbindlich  
via zoom

**RAUEN**  
AKADEMIE

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

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

### Eine Frage der Perspektive?

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

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

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

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

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

## Diskussion und Ausblick

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

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

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

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

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

## Literatur

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

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

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

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

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

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

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

## Die Autoren



Foto: Studio Luedeking

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

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



Foto: Bettina Koch

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

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



Foto: Dunke

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

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

## Impressum

### Herausgeber:

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

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

### Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5

TMG: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

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

### E-Mail an die Redaktion:

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

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

**Erscheinungsweise:** Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

[anzeigen@rauen.de](mailto:anzeigen@rauen.de) | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

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

### Konzeption & Gestaltung:

[www.werdewelt.info](http://www.werdewelt.info)  
Bild-Quellennachweis: Titelseite © ImageFlow | S. 9, 11 © vectorfusionart  
S. 4, 24, 26 © 13\_Phunkod | S. 4, 30 © Lightpocket | S. 5, 21, 34, 36 fizkes  
S. 5, 39 © G-Stock Studio | S. 43 © maroke | S. 5, 45, 49 © alphaspirit.it  
S. 50 © ESB Professional | S. 5, 54 © insta\_photos  
S. 56 © Black Salmon  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck:

Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |  
Breiter Gang 10-16 | 49074 Osnabrück  
[hallo@frommrasch.de](mailto:hallo@frommrasch.de) | [www.frommrasch.de](http://www.frommrasch.de)

### Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

## Das Letzte



**EBERMANN:** Im Wissenschaftsbeitrag dieser Ausgabe geht es um schwierige Coaching-Situationen. Wie das Autorenteam berichtet, sehen Coaches Schwierigkeiten häufig durch eigenes Verhalten oder jenes des Klienten verursacht. Die Auftrag gebende Organisation trete hingegen „seltener in Erscheinung“. Spielt die „berühmte“ Dreieckskonstellation etwa eine weniger zentrale Rolle, als man denken könnte?

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

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

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

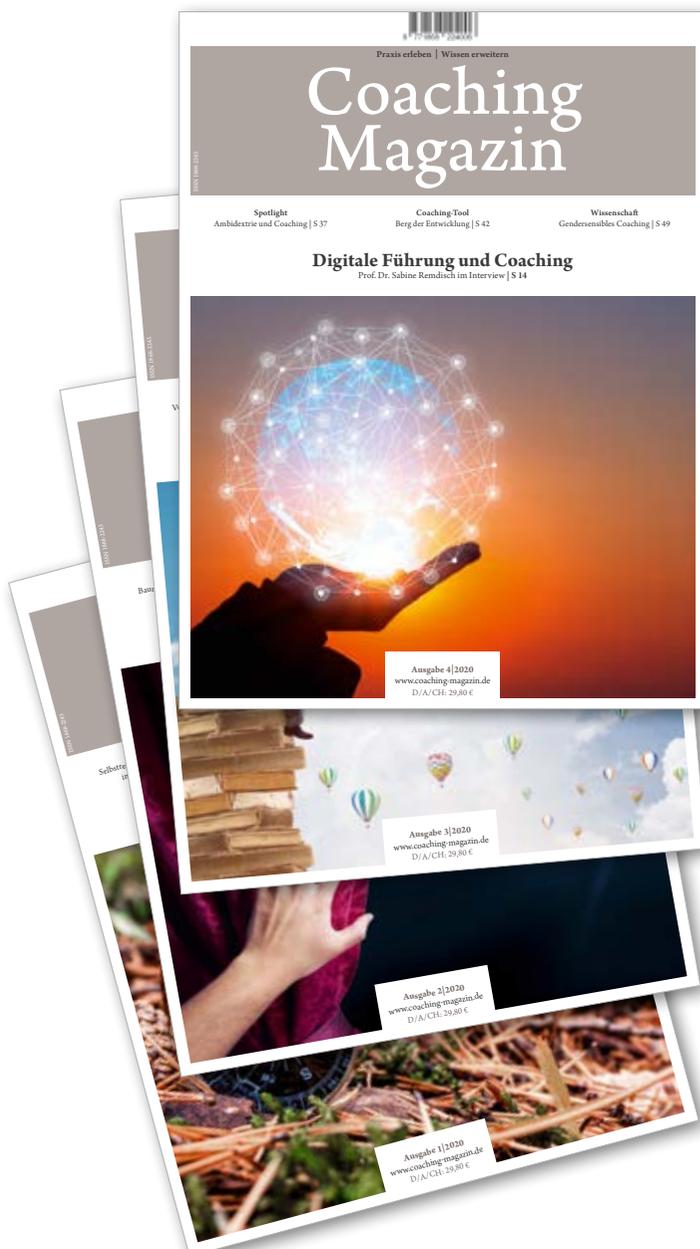
**EBERMANN:** Umso mehr stellt sich dann aus Sicht des Coachs die Frage, wie mit den Gegebenheiten umzugehen ist und ob ein Coaching noch Sinn ergibt. Für den Coach, der das Wohl seines Klienten im Blick hat, kann sich dies zu einem Dilemma entwickeln, denn ein Abbruch könnte dem Klienten von Organisationsseite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

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

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



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