



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Praxis

Verlustthemen im Coaching | S 27

## Spotlight

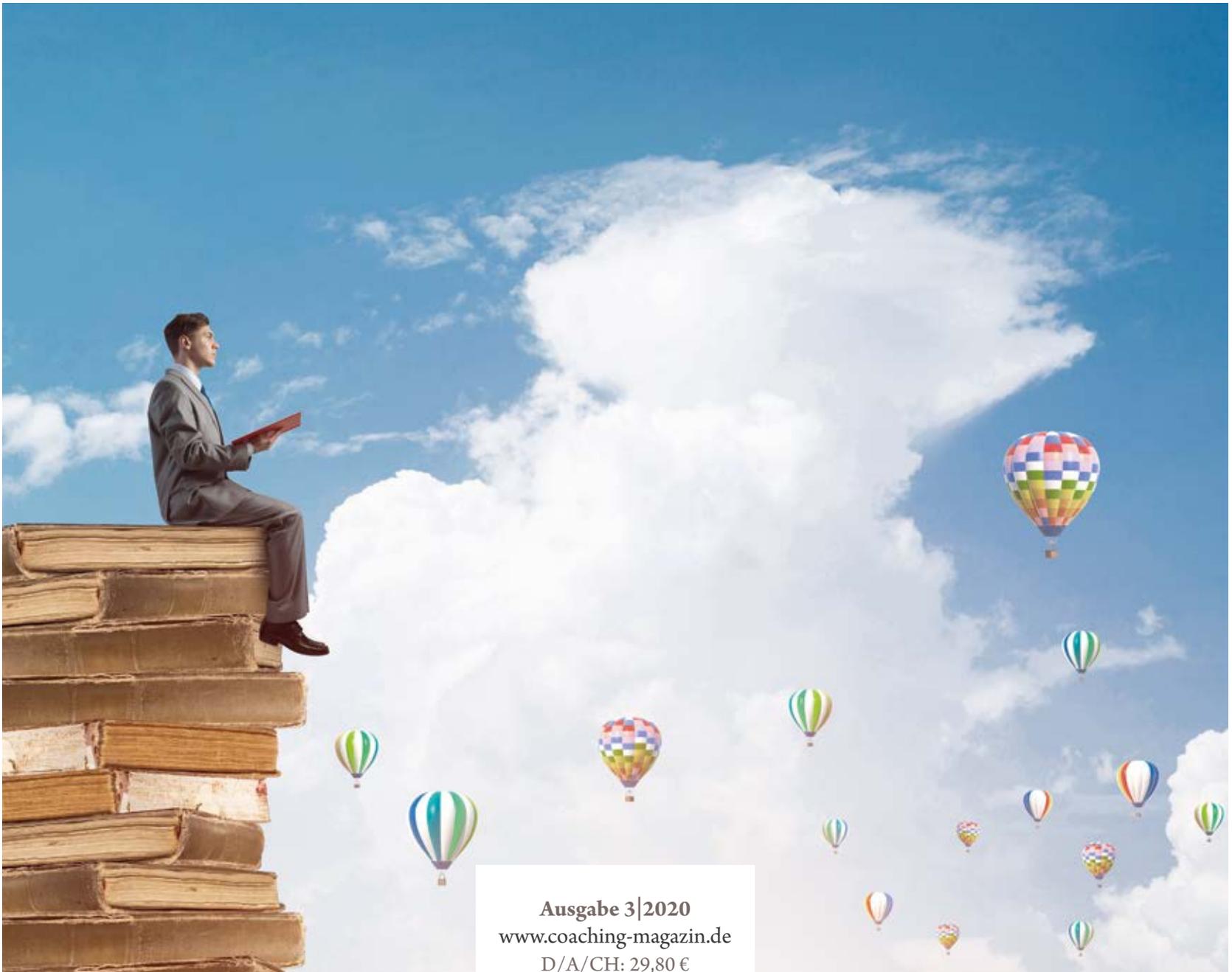
Körperwahrnehmung im Coaching | S 32

## Wissenschaft

Coaching etablierter Entrepreneur:innen | S 50

## Weshalb Kompetenzentwicklung nicht ohne Wertereflexion und Coaching funktioniert

Dr. Claas Triebel im Interview | S 14



Ausgabe 3 | 2020  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)  
D/A/CH: 29,80 €



## Die Krise als Reife- und Entwicklungsprozess

Umgang mit Verlust- und Abschiedsthemen im Coaching

*Von Tanja Eggers*

*Verluste gehören zum Leben – auch wenn wir es oft nicht wahrnehmen möchten. Themen, die mit entsprechend starken Emotionen einhergehen, finden daher auch ihren Weg ins Coaching. Der arbeitsweltliche Bereich ist dabei unmittelbar betroffen, wenn es beispielsweise um den Verlust des Jobs geht. Mitunter ist das Berufsleben indirekt berührt: So kann sich unverarbeitete Trauer negativ auf die Leistungen im Beruf auswirken. Wie kann ein Coach Menschen in Krisensituationen unterstützen? Dieser Frage geht der folgende Beitrag anhand eines Blicks in die Praxis nach.*

Im Folgenden wird anhand von drei Coaching-Fällen aus der Praxis geschildert, welche spezifischen Fragestellungen den Klienten beim Themenkomplex Trauer, Abschied und Verlust bewegten und welche Impulse zur Trauerbearbeitung und -verarbeitung vom Coach angeboten wurden. Es ist wichtig, vorab anzumerken, dass es hierbei nicht „den“ richtigen Weg geben kann. Jeder Klient kommt mit individuellen Erfahrungen und Erlebnissen ins Coaching, dementsprechend sind auch die Trauer und der Prozess der Verarbeitung individuell und lassen sich nicht in Kategorien einordnen. Trauerarbeit ist ein Weg und es erfordert Mut, sich diesem zu stellen. *Die berufliche und private Welt gehören hier eng zusammen*, denn der große Themenkomplex rund um Trauer und Abschied hat *Auswirkungen auf die Person und Persönlichkeit* und somit auf *alle* Rollen im Leben. Trauer fordert uns zur Reflexion und Auseinandersetzung mit uns selbst auf und beeinflusst unsere Weiterentwicklung.

### **Praxisfall 1: Ausgangssituation und Anliegen**

Eine junge, aufstrebende Nachwuchsführungskraft (32) war in den letzten Jahren mit mehreren Trauer- und Abschiedsthemen

konfrontiert, hatte sich bisher jedoch nicht die Zeit genommen, zu trauern. Welche Beweggründe dahintersteckten, war zunächst unklar. Das Thema wurde in mehreren Business-Coachings vorab immer wieder angeschnitten, jedoch war spürbar, dass sie sich nicht damit auseinandersetzen wollte. Als ein weiterer Trauerfall erfolgte, kam sie mit dem Anliegen, im Rahmen eines Coachings eine Trauerbegleitung anzunehmen. Dieser Trauerfall erfolgte beinahe zeitgleich zum Covid-19-Shutdown. Die Auswirkungen der Corona-Pandemie und dadurch ausgelöste Erfahrungen der Einsamkeit und Abschottung haben trauernde Menschen besonders hart getroffen. Dies gab der Klientin den Anstoß, sich im Coaching des Trauerthemas anzunehmen.

#### **Der Coaching-Prozess**

Der Coaching-Prozess spiegelte die verschiedenen Lebenswelten wider: Der Einfluss der Privatwelt auf die Organisationswelt und umgekehrt. Es zeigte sich, dass viele Betroffene Schwierigkeiten haben, in unserer Leistungsgesellschaft mit ihrer Trauer umzugehen. Es besteht der Druck und Anspruch, schnell wieder funktionieren zu müssen. Im Umkehrschluss ist auch maximal ein schnelles

Trauern erlaubt. Mit dieser Einstellung kam die Klientin ins Coaching.

#### **Selbstfürsorge verankern**

Nur wenn ich als Führungskraft auch für mich selbst Sorge, kann ich als Vorbild vorangehen und für mein Team eintreten. Diesen Gedanken konnte die Klientin als ehrgeizige Führungskraft gut nachvollziehen. Dem Coach war klar, dass es galt, sie in ihrer beruflichen Welt anzusprechen, um sich schrittweise den vielfältigen Trauerthemen im beruflichen und privaten Kontext zu nähern. Es war ein langer Weg, sich die eigene Erlaubnis zu geben, Schmerz zuzulassen (Kachler, 2019) und sich als Person mit dem Antreiber „Sei stark!“ für Emotionen zu öffnen.

Ziel dieser Coaching-Session war es, einen liebevollen Blick auf sich selbst zu werfen und zu würdigen, welche Tiefen man gemeistert hat und welche Krisenkompetenz bereits entwickelt wurde. Durch den neuen Blickwinkel der Selbstfürsorge erfolgte plötzlich ein Wahrnehmen von Werten wie Freundschaft, Dankbarkeit, Ruhe und Resilienz. Als Ergebnis entstand eine neue Balance zwischen den Lebenswelten, der Organisationswelt und der Privatwelt.



### Ins Fühlen kommen

Trauer kann nicht mechanisch bearbeitet werden, Trauer wird gefühlt. Doch wie kommt man ins Fühlen? Die Klientin „funktionierte“ und erwartete daher, dass das Trauerthema wie ein Punkt auf einer Agenda abgearbeitet und schließlich abgehakt werden konnte. Der Coach stellte der Klientin das Modell der Theorie U von Scharmer (2019) vor. Gemeinsam warfen sie einen Blick auf die U-Kurve mit den Schritten Hin hören, Hin sehen und Hin spüren. Die Klientin markierte ihren aktuellen Standpunkt auf der U-Kurve und gemeinsam wurden Möglichkeiten sinniert, wie es die Klientin schafft, sich dem Feld des Hinspürens zu nähern. Ihr war verstandesmäßig klar, dass der Weg vom Umbruch zum Aufbruch über dieses Feld führen musste, jedoch war sie zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht bereit, sich zu öffnen.

Hier galt es, im Kleinen zu beginnen, um vom Verstand hin zu Bauch und Herz zu kommen. Die Klientin hatte für sich selbst das tägliche Spazierengehen als Form der Reflexion entdeckt. Dies war jedoch auch an ein Leistungsprinzip gekoppelt. Der Spaziergang war aus ihrer Sicht nur wertvoll, wenn mindestens 10.000 Schritte erfolgten. Daher kam es zu einer Intervention des Coachs. Die Klientin erhielt die Aufgabe, bei ihren täglichen Spaziergängen in der Natur schöne Dinge festzuhalten und diese Fotos an den Coach zu schicken. Das Schöne entdecken, den Moment festhalten und mit jemandem teilen. Aus Sicht des Coachs ist die Bindung und Verbindung zu anderen Personen in Momenten der Trauer wichtig.

### Achtsam auf Heute blicken

In Phasen der Trauer und des Abschieds ist es nur schwer möglich, weitreichende Zukunftspläne zu schmieden. Es geht darum, in kleinen Schritten zu denken und aus der bestehenden Schockstarre zu kommen.

Matthias Horx vom Zukunftsinstitut hat im Zuge der Covid-19-Krise „Re-Gnose“ als Impuls für eine Corona-Rückwärts-Prognose gesetzt (Horx, 2020). Durch die Re-Gnose setzen wir uns innerlich bereits mit der Zukunft in Verbindung und generieren unser neues Zukunftsbild. Dadurch entsteht „eine

Brücke zwischen Heute und Morgen“, wie Horx es betitelt. Somit unterstützt es den Prozess, eine andere Sicht einzunehmen (die Zuver-SICHT) und ein positives Zukunftsbewusstsein zu entwickeln, entkoppelt von der aktuellen Schwere an Gefühlen. Ein wichtiger Ansatz, um in die Kraft der Intention und in ein neues Denken zu kommen. In diesem Coaching-Fall war dies der Wendepunkt der Krise und der Beginn einer neuen Performance-Kurve.

### Neue Perspektiven und Lösungsansätze

Trauer braucht Zeit. Dies war eine wichtige Erkenntnis der Klientin, sodass der Weg in die Trauer (statt der Flucht vor dieser) gestaltet werden konnte.

Trauer ist Teil der Beziehungskompetenz. Auch im Beruf tritt die Bedeutung der Future Skills wie Empathie, Wertschätzung und Reflexionsfähigkeit immer mehr in den Vordergrund. Die Führungskraft wird zum Beziehungsmanager. Da der Klientin ihr Auftreten im Job und ihre Karriere sehr wichtig waren, war es für sie essentiell, zu verstehen, dass sie mit der Aufarbeitung der Trauer etwas für sich selbst und für ihre Persönlichkeit machte und dies *auch ihrer Weiterentwicklung als Managerin* zu Gute kam.

Der Coach freute sich darüber, dass im Rahmen der Trauerverarbeitung der Glaubenssatz der Klientin „Ich muss brennen!“ in „Ich darf brennen, ich muss nicht“ umgewandelt wurde. Der Sowohl-als-auch-Gedanke war hier ein hilfreiches, tröstendes Element. Dieser Coaching-Fall war sehr stark von Emotionen geprägt. Als die Klientin bereit war, sich zu öffnen, war der Wendepunkt gesetzt.

### Praxisfall 2: Ausgangssituation und Anliegen

Ein jahrelang sehr erfolgreicher Manager (49) hatte sich aktiv für eine Veränderung in seinem Leben entschieden. Im Zuge des Changemanagements in der Organisation war es ihm möglich, über einen beidseitigen Aufhebungsvertrag aus der Firma auszuscheiden. Schon

seit Jahren verfolgte er die Vision, mit 50 Jahren etwas anderes zu machen. Dies wollte er sich nun erfüllen. In dieser Veränderungsphase erlitt er einen Schlaganfall. Vermeintlich topfit, tägliches Laufen am frühen Morgen, auf Ernährung bedacht, Nichtraucher, schlank – und dennoch traf es ihn massiv. Der Schlaganfall beeinflusste seither sein Leben und es galt plötzlich, sich mehreren Verlust- und Abschiedsthemen zu stellen.

### Der Coaching-Prozess

Eine wesentliche Größe im Veränderungsprozess ist unser Mindset, unsere Haltung. Hierbei macht es einen Unterschied, ob es sich um selbstbestimmte oder fremdbestimmte Veränderungen handelt. In diesem beschriebenen Fall war es ursprünglich eine selbstbestimmte Entscheidung, die dann jedoch maßgeblich durch Fremdbestimmung beeinflusst wurde.

### Das Schicksal annehmen

Die größte Herausforderung bestand darin, den Klienten zu unterstützen, den Schlaganfall nicht auszublenden, sondern anzunehmen. Das Schicksal anzunehmen. Es galt, in all der Schwere des Falles Lösungsansätze zu finden, wie zunächst ein Akzeptieren und Annehmen dieser ungewollten Veränderung erfolgen konnte.

Widerstand kostet Kraft, zieht Energie. Je mehr wir gegen den Schmerz ankämpfen, umso stärker leiden wir darunter. Im Umkehrschluss heißt dies, wenn wir ihn jedoch annehmen und gestalten, können wir das Leid reduzieren und wieder in die Selbststeuerung kommen.

„Walk and talk“ als Rahmen bot die Möglichkeit, diese Unterstützungsleistung zu geben und im wahrsten Sinne des Wortes erste Schritte zu tun: achtsam in der Natur, achtsam in der Selbstwahrnehmung. Es entstanden beim Klienten Ideen der Neuausrichtung. Indirekt floss der narrative Ansatz ins Coaching ein mit dem Ziel, den erlebten Verlust – begonnen vom Verlust des Jobs bis hin zum Verlust von Kraft und Stärke – in die eigene

Geschichte zu integrieren. Somit sollte eine Neukonstruktion des Lebens vorgenommen werden, sodass das Erlebte – egal in welcher Tiefe und Schwere – zum Teil der Biografie werden konnte.

### **Ressourcen neu entdecken**

Der Resilienz-Zirkel (Amann & Egger, 2019) bietet einen Resilienz-Ansatz, in dem acht Ressourcen in den Mittelpunkt des Austauschs gestellt werden: Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Selbstregulation, Selbstverantwortung, Beziehungen, Zukunftsgestaltung und Improvisationsvermögen. Der Klient wählt aus den verschiedenen Karten zunächst die Themen, die ihn in erster Linie ansprechen. In diesem Coaching-Prozess wurde nicht auf alle acht Kompetenzfelder eingegangen, sondern auf die beiden erstgewählten: Akzeptanz und Zukunftsgestaltung. Zum Thema Akzeptanz wurde folgende Frage gestellt: Was macht dich als Person einzigartig? Nenne mir acht Eigenschaften. Die ersten zwei bis drei Antworten kamen schnell, weitere dauerten. Hier galt es für den Coach, die Stille auszuhalten und dem Klienten die Zeit zu geben, die er brauchte, ohne jedoch nachsichtig zu sein und sich mit weniger als acht Antworten zufriedengeben. Es war wichtig, gezielt immer wieder nachzuhaken und zu fragen: Was noch? Durch diese Steuerung erfolgte die Unterstützung des Prozesses, seine positiven Ressourcen zu entdecken. Dieser Schritt wurde für das Kompetenzfeld Zukunftsgestaltung wiederholt. Die Fragestellung: Nenne acht Dinge, die dir Mut machen. Die Ableitung: Welchen ersten mutigen Schritt kannst du nun tun?

### **Vergangenes würdigen**

Es gilt, Vergangenes zu würdigen, damit Neues entstehen kann. Daher wurde auf eine systemische Übung, die Bildergalerie der Erinnerungen, zurückgegriffen (Kachler, 2019). Der Klient wurde eingeladen, seine Bildergalerie des Lebens zu kreieren, unterstützt durch systemische Fragen des Coachs. Als die Bildergalerie gestaltet war, galt es, eine gewisse Sortierung vorzunehmen: Was nehme ich in mein neues Leben mit? Welches Bild bleibt hängen? Warum? Welches bekommt einen besonderen Platz? Für welches ist es Zeit, abgenommen

zu werden? Die Erfahrung bei der Anwendung dieser Methodik zeigt, dass es teilweise ein langer Prozess ist, sich von einem Bild zu trennen und den Abschied bewusst anzustoßen. Hinter den Bildern stecken Geschichten, Emotionen, Erinnerungen – ein Teil der eigenen Lebensgeschichte. Es ist wichtig, den Klienten mit Bedacht und Vorsicht bei diesem Prozess des Abschiednehmens zu unterstützen, jedoch nicht steuernd einzugreifen. Es ist und bleibt die Entscheidung des Klienten, was hängen bleiben darf und was in den Hintergrund tritt.

### **Neue Perspektiven und Lösungsansätze**

Der Coach setzte oft einen Anker ein, sowohl bildlich als auch haptisch. Ein Anker wird gereicht und in diesem Zusammenhang wird über dessen Symbolik gesprochen: Welche Gedanken und Metaphern löst er aus? Welche Gefühle kommen hoch? Wer oder was gibt mir Halt? Welche Wortkombinationen rund um den Begriff Halt fallen dem Klienten zusätzlich ein? Worte wurden notiert wie z.B. HALTen, ausHALTen, in Erinnerung beHALTen, inneHALTen. Da unsere Sprache oft auch ein Spiegel unserer Seele ist, resultieren aus diesem kurzen Brainstorming neue Erkenntnisgewinne und Ansätze, um das Anliegen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

### **Praxisfall 3: Ausgangssituation und Anliegen**

Eine Klientin (Mitte 50) hat ihr Anliegen so beschrieben: Sie hatte in letzter Zeit „zwei Fehlversuche“ bei der Jobwahl und möchte nun bewusst die nächsten Schritte auswählen, um einen dritten Fehlversuch zu vermeiden. Bei der Beschreibung des Anliegens wurde bereits durch Gestik und Mimik deutlich, dass viele Gefühle wie Unsicherheit, Schmerz, Trauer und Wut in der beruflichen Vergangenheit steckten.

### **Der Coaching-Prozess**

Im Coaching-Prozess wurden zunächst die beiden sogenannten Fehlversuche beleuchtet.

Die sehr reflektierte Klientin hatte im Vorfeld bereits für sich selbst herausgearbeitet, dass ein Fehlversuch auf einem Werteverstoß gründete und beim anderen Fehlversuch Rolle und Auftrag nicht klar definiert waren. Diese Erkenntnis setzte vorab eine tiefgehende Reflexion zu den eigenen Werten, Antreibern und Glaubenssätzen in Gang, um sich dann dem Schmerz und der Enttäuschung zu stellen.

### **Blockaden lösen**

Da die Klientin eine Affinität zur Kunsttherapie hatte, erfolgte im Coaching ein Austausch über Methoden, mit denen sie schon intensive Erfahrungen gemacht hatte. So kam die Sprache auf das Triptychon (Baer, 2019) als dreigeteiltes Kunstwerk, in dem man sich sowohl mit der Vergangenheit – der Trauer und seelischen Erschütterung – als auch mit der gegenwärtigen Situation und möglichen Zukunftsperspektiven auseinandersetzt. Unterstützt wurde dieser Gestaltungsprozess mit den Reflexionsfragen: Wo stehe ich gegenwärtig? Welche Gefühle sind an welcher Stelle verankert? Was sind meine Ziele, Hoffnungen und Träume und wie kann ich diese umsetzen? Der Mittelteil des Triptychons ist die Phase des „Dazwischenseins“, der Klient befindet sich im Übergang. Und in Übergangsphasen ist es vollkommen normal, dass Gefühle wie Angst, Unsicherheit und Trauer hochkommen. Empfehlenswert ist es daher, mit dem mittleren Teil zu beginnen und dort die momentane Gefühlslage gestalterisch festzuhalten und mit dem dritten Teil, dem zukunftsorientierten, hoffnungsvollen Abschnitt, zu enden.

### **Enttäuschungen entdecken**

In der Reflexion während des Coaching-Prozesses stellte sich die Klientin die Frage: Wie konnte es geschehen, dass sie zweimal innerhalb kürzester Zeit einen Job in einem Kontext wählte, der nicht zu ihr passt? Die Erkenntnis: Ich habe mich getäuscht. Das Eingeständnis: Ich bin enttäuscht. Die Fragen: Wo habe ich mich vielleicht selbst getäuscht? Was brauche ich in dieser Situation der Enttäuschung an Stabilität und Sicherheit? Woher beziehe ich diese Stabilität und Sicherheit? Wer oder was sind meine Anker? Begleitend

ging es um die Stärkung der eigenen Haltung und darum, eine auf die eigene Person gerichtete Wertschätzung zu entwickeln, die unabhängig vom Umfeld – also auch unabhängig vom Job – Bestand hat.

### Zukunftsszenarien entwickeln

In diesem Stadium war der Coaching-Prozess in einem sehr kreativen Flow. Die Klientin brachte aus einer früheren Reflexion 15 Bilder mit, die sie selbst zum Thema „Wer bin ich?“ gemalt hatte. Hinter dieser Kreativaufgabe steht die Idee der Selbst-Bewusstwerdung aller Selbstbilder und Rollen (Stöveken, 2013). Die Frage „Wer bist du?“ wurde ohne Worte beantwortet, sondern nur durch die bildhafte Gestaltung auf dem Papier innerhalb weniger Minuten. Knapp eine halbe Stunde erfolgte diese Übung, bis eine Vielzahl an verschiedenen kleinen Kunstwerken ersichtlich wurde. Im intensiven Austausch mit der sehr belebten Klientin zu den auf dem Boden ausgebreiteten Bildern kam das PERMA-Modell aus der positiven Psychologie von Seligman (2012) zur Sprache. Der Coach schlug vor, beide Modelle gemeinsam zu betrachten, um dadurch eventuell weitere Perspektiven und Erkenntnisse zu gewinnen. Die Klientin ordnete daher ihre Kunstwerke den Rubriken *P* wie Positive Emotionen, *E* wie Engagement, *R* wie Relationship, *M* wie Meaning und *A* wie Accomplishment zu. Hierbei wurde ihr auf einen Blick deutlich, welche dieser Bereiche bisher weniger Raum in ihrem eigenen Rollenmodell erhalten hatten, obwohl diese auf ihre Werte einzahlten. Dieser wertvolle

Impuls, gewonnen durch die kreative Arbeit, löste eine Energie bei ihr aus, um für sich persönlich zu definieren, in welchen Rollen sie sich wohlfühlt und von welchen sie sich zukünftig verabschieden wird mit dem Ziel, so zukünftig voll in ihr Element zu kommen und ihre Begeisterung im Job auszuleben.

### Neue Perspektiven und Lösungsansätze

Das Triptychon als Ansatz des Perspektivwechsels hilft in kreativer Art und Weise, ein Thema unter verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Das Gestalten des Triptychons ist ein Prozess, welcher den übergreifenden Prozess der Veränderung und Entwicklung begünstigt und parallel verschiedene Gefühle zulässt, ohne diese zu werten.

### Fazit

Die wichtigste Erkenntnis lautet: Die Trauer darf da sein, in all ihren Perspektiven. Ich darf in meiner Traurigkeit da sein, auch im Job. Denn die Arbeitswelt ist Teil meiner Welt. Die Trauerreaktion ist immer individuell, abhängig von der eigenen Geschichte und vom Kontext.

Die Aufgabe als Coach ist es zunächst, einfach da zu sein – zuhören, wahrnehmen, die Situation würdigen und wertschätzen. Kein Mitleid, jedoch Mitgefühl – Würdigung auf Augenhöhe. Wichtig ist, dass der Coach sich mit möglichen eigenen Trauerprozessen aus-

einandergesetzt hat. Dies dient der eigenen Psychohygiene und ist sowohl für die eigene Selbstfürsorge als auch für den Abgrenzungsprozess notwendig.

Es geht um Wertschätzung für sich selbst und andere. Wertschätzung als Währung in Krisenzeiten. Sei es in der Trauer um einen geliebten Menschen, Trauer um die Vergangenheit, die so nicht mehr sein wird, Trauer um einen Job. Wichtige psychologische Grundbedürfnisse sind Bindung und Wertschätzung. Es bringt so viel und kostet nichts, außer Überwindung.

### Die Autorin



Foto: NUTZMEDIA

Tanja Eggers, Inhaberin von ANCORIS Consulting, bietet den Perspektivwechsel der zielorientierten Managerin und des systemisch-empathischen Business-Coachs mit den Schwerpunkten Leadership und Diversity, Umgang mit Veränderungen und Perspektivberatung in verschiedenen Formaten, Präsenz wie online. Als Master in Kultur-, Organisations- und Professionsentwicklung ist sie dem isb Wiesloch als auch der Schmid Stiftung verbunden.

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

### Literatur

- » **Amann, Ella G. & Egger, Anna (2019).** *Micro-Inputs Resilienz*. Bonn: managerSeminare.
- » **Baer, Udo (2019).** *Gefühlssterne, Angstfresser, Verwandlungsbilder. Kunst- und gestaltungstherapeutische Methoden und Modelle*. Berlin: Semnos.
- » **Horx, Matthias (2020).** 48 – Die Welt nach Corona. Abgerufen am 08.07.2020: [www.horx.com/48-die-welt-nach-corona](http://www.horx.com/48-die-welt-nach-corona).
- » **Kachler, Roland (2019).** *Hypnosystemische Trauerbegleitung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Scharmer, Otto (2019).** *Essentials der Theorie U*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Seligman, Martin (2012).** *Flourish – Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel.
- » **Stöveken, Ulrich (2013).** *Kunsttherapie für Einsteiger*. Darmstadt: wbg.

## Impressum

### Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland  
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779  
E-Mail: [coaching-magazin@rauen.de](mailto:coaching-magazin@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen  
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt  
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg  
Registernummer: HRB 112101  
USt-IdNr.: DE232403504

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

Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

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

### E-Mail an die Redaktion:

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

**Abonnement:** Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 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-Quellenachweis: Titelseite © Khakimullin Aleksandr | S. 9 © ESB Professional | S. 4, 22, 25 © Photographee.eu | S. 4, 27, 28 © Sergey Nivens | S. 5, 32, 39 © fizkes | S. 5, 37 © GaudiLab | S. 42 © FabrikaSimf | S. 46, 49 © janews | S. 5, 50 © Happy Together | S. 5, 55 © fran\_kies | S. 57 © ra2 studio | Benützung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck:

FROMM GmbH & Co. KG |  
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück  
[druckhaus@fromm-os.de](mailto:druckhaus@fromm-os.de) | [www.fromm-os.de](http://www.fromm-os.de)

### Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion 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 Zuge der Corona-Krise wurden offenbar gute Erfahrungen mit dem Thema Homeoffice gemacht. Im Rahmen einer Umfrage unter mehr als 500 Unternehmen stimmten knapp 90 Prozent der Befragten „voll und ganz“ bzw. „eher“ zu, dass entsprechende Angebote in größerem Umfang nachteilsfrei umgesetzt werden können. Ist das eine Überraschung?

**RAUEN:** Für mich persönlich nicht wirklich. Inzwischen arbeite ich schon seit über zwei Jahrzehnten zu einem Teil virtuell und habe so manches Projekt komplett per E-Mail und Telefon gesteuert. Das liegt aber daran, dass ich gerne so arbeite. Andere mögen es nicht. Es ist halt Geschmacksache – und eine Vertrauensfrage.

**EBERMANN:** Knapp 50 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, aufseiten der Führungskräfte sei Skepsis gegenüber der Arbeit im Homeoffice abgebaut worden. Hier mag das Thema Vertrauen hineinspielen. Sind Führungskräfte, die noch das Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ praktizieren, auf der Fahrt in Richtung Abstellgleis?

**RAUEN:** Vermutlich kommt das sehr auf die Aufgaben an. Die Idee einer internen Revision

basiert ja nicht auf Vertrauen, sondern Kontrolle. Und ein naives Vertrauen wird sicherlich auch ausgenutzt werden. Die Frage ist eher: Ist das schlimm? Und: Ist man wirklich produktiver, wenn man dem Bildschirm im Büro anstarrt, statt im Homeoffice am PC zu shoppen?

**EBERMANN:** Daraus ließe sich schlussfolgern, dass es primär auf das Management von Motivation, Engagement und Teamgeist ankommt. Führungskräfte benötigen demnach nicht nur Vertrauen in die Mitarbeiter, sondern auch in die eigenen Steuerungsfähigkeiten – auch auf Distanz. Das Beratungsfeld entwirft sicher schon passende Workshops ...

**RAUEN:** Und zwar stilgerecht im agilen Online-Format! Im Ernst: Es bedarf einer Vertrauenskultur, die nicht auf naivem, sondern auf gewachsenem Vertrauen beruht. Und wachsen kann es nur durch Erfahrungen. Wenn man die aber nicht machen möchte, weil man meint, „das geht doch nicht“, wird es schwer. Corona hat da vielen einen Schubs gegeben.

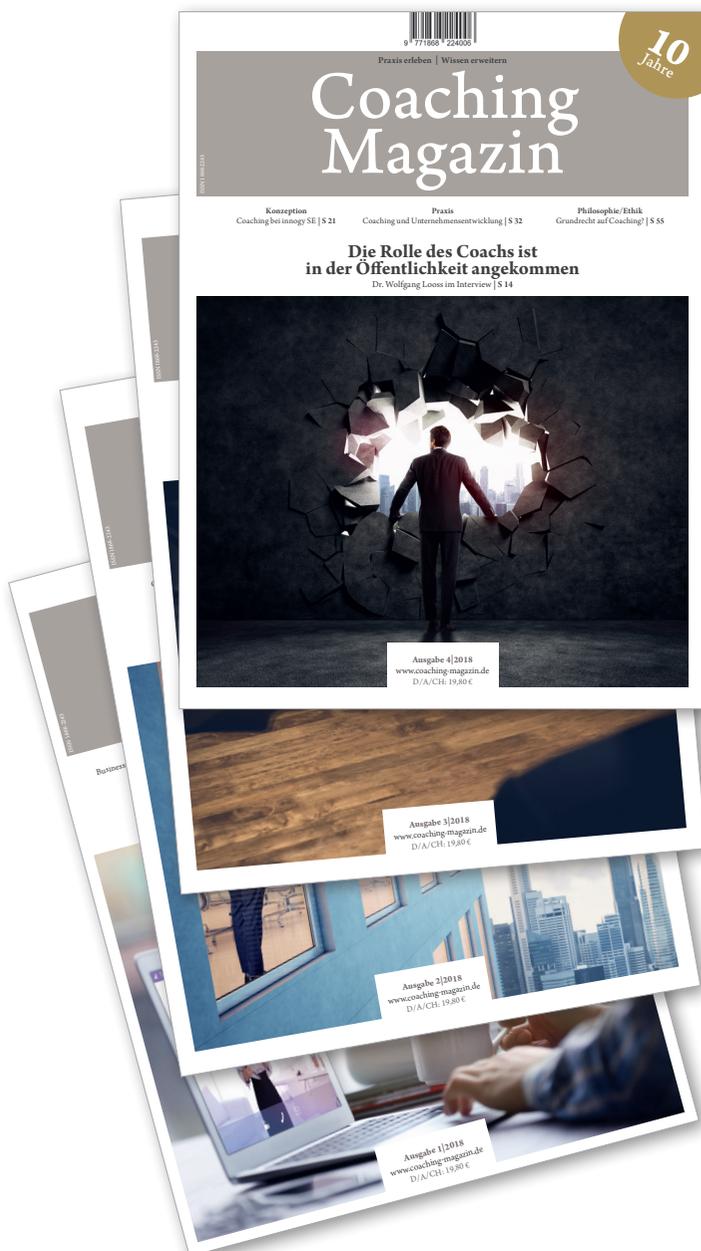
**EBERMANN:** Wer geschubst wird, kann auch hinfallen ...

**RAUEN:** ... und wieder aufstehen. Lernen ist eine lebenslange Aufgabe.

# 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: 1,50 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe;  
weltweit: 6,00 € 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)