



Heidi Möller · Jannik Zimmermann

# Schwierige Situationen im Business-Coaching

Praxisbeispiele, Perspektiven und  
Handlungsmöglichkeiten

 Springer

---

# Schwierige Situationen im Business-Coaching

---

Heidi Möller • Jannik Zimmermann

# Schwierige Situationen im Business-Coaching

Praxisbeispiele, Perspektiven und  
Handlungsmöglichkeiten

 Springer

Heidi Möller  
Institut für Psychologie  
Universität Kassel  
Kassel, Deutschland

Jannik Zimmermann  
Institut für Psychologie  
Universität Kassel  
Kassel, Deutschland

ISBN 978-3-658-31075-2      ISBN 978-3-658-31076-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31076-9>

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

Springer

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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 jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber 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.

Fotonachweis Umschlag: © fizkes / Adobe Stock

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

---

# Vorwort

---

## Warum dieses Buch?

Schon wieder ein Buch über Coaching ...! Die Publikationslandschaft ist nicht gerade arm an Veröffentlichungen zum Thema Business-Coaching. Folgen wir Scherf (2010), finden wir auf der einen Seite vor „Eindeutigkeit strotzende Beratungskonzepte“ (vgl. Scherf 2010, S. 11) vor und auf der anderen Seite einen deutlichen Mangel an Beratungsforschung. Die Coaching-Forschung entwickelt sich munter weiter, ist aber v. a. in englischsprachigen Journalen zu finden, zu denen die Expertinnen der Praxis keinen Zugang haben und die sie oft auch als wenig inspirierend und instruierend empfinden. Der Gap zwischen erfahrungsgestütztem Praxiswissen und theoriegeleiteter Beratungsforschung ist oft beschrieben worden (vgl. Kotte et al. 2015; Möller et al. 2014; Scholl et al. 2018). Als geschlossen können wir den Graben hingegen keineswegs bezeichnen.

---

## Was ist unsere Intention? Was machen wir anders?

Böse gesprochen, finden wir in vielen Coaching-Publikationen Fallvignetten, die unter dem Motto Heldengeschichten zu betrachten sind. „Den Autoren der Beiträge geht es nicht um wissenschaftliche Reflexion, sondern um das Vermarkten der eigenen Person oder Firma“ (Scherf 2010, S. 12). Die Herausforderungen, die Zweifel, die Schwierigkeiten und das Scheitern werden nur selten zum Thema gemacht. Ähnliche Phänomene lassen sich für Coaching-Kongresse beschreiben, bei deren Besuch wir uns oft fragen: Geht es hier um das Ringen um Erkenntnis, um kritisches professionelles Hinterfragen oder nehmen wir an einer Werbeveranstaltung teil, die wir nicht gebucht hatten?

Wenn Coaches ihre Veröffentlichungen und öffentlichen Auftritte zu Marketingzwecken nutzen, wäre das Zeigen der Schattenseite – so zumindest die Annahme, der wir nicht folgen – das Ziel verfehlend. In den meisten Beiträgen laufen die Prozesse wie geschmiert. Keine freiberufliche Coach schreibt über Schwierigkeiten, ausreichend Kunden zu bekommen, über die Angst, die Coachees könnten abrechnen oder sie den auftauchen-

den Phänomenen in den Coaching-Gesprächen nicht gerecht werden. Wie sagte ein Kollege zutreffend: „Nirgends wird so viel gelogen, wie in der Beraterbranche!“

Aber wie will die Experten-Community der Arbeitswelt zu mehr Fehlerfreundlichkeit, Aufrichtigkeit und Humanität verhelfen, wenn wir nicht bei uns selbst anfangen. In Interventionsgruppen und in der Supervision von Coachs scheint es zu gelingen, dort können Mühen und Fragen benannt werden. Vor dem Hintergrund einer vertrauensvollen Beziehung zu einer Supervisorin (vgl. Müller et al. 2020) stellt man und frau sich drängenden Anliegen.

Ausgangspunkt unserer Überlegung war, dass die Besprechung von schwierigen Situationen im Coaching auch öffentlich stattfinden kann. Wie kann gemeinsames Lernen und die Weiterentwicklung der Coaching-Community gelingen, wenn nicht durch mutige Konfrontation mit Herausforderungen – mögen sie denn bei uns selbst oder aber bei den Coachees oder unserer Interaktion zu verorten sein? Wir denken, dadurch, dass wir auf „impression management“ verzichten und uns in unserer Verunsicherung und im Ringen um einen guten Weg für unsere Kundinnen zeigen, kommen wir zu einer Perspektiverweiterung.

Mit unserem Buch wollen wir die Idee vertreiben, dass sich in Schwierigkeiten zu zeigen, schlecht für das Image, den Berufsstand und das Portemonnaie sei. Wir danken allen Untersuchungspartnerinnen, dass sie das Wagnis eingegangen sind und sich in den für sie als schwierig erlebten Situationen im Coaching gezeigt haben.

Den Anfang unserer Untersuchung setzte eine Online-Studie: Schwierige Situationen im (Einzel-)Coaching, an der sich inzwischen mehr als 70 Coachs beteiligt haben. Die Ausführlichkeit der Schilderungen, um die wir gebeten hatten, der Detailreichtum der Darstellungen und der Mut der Kollegen haben uns überrascht und gefreut. Die Auswertungen der Studie finden sie im ersten Kapitel, das Silja Kotte mitverantwortet. Wir danken ihr an dieser Stelle noch einmal für ihren Beitrag und ihre wertvollen Impulse.

Die aus der Mixed-Methods-Studie heraus entwickelte Clusterbildung setzt die weitere Struktur des Buchs. Diese zweite, qualitative Studie zeigt die Ergebnisse von neun Gruppendiskussionen mit erfahrenen Coachs im deutschsprachigen Raum. Die Kolleginnen sagten auf Anfrage hin begeistert zu und opferten viel Zeit und Konzentration, die transkribierten Ergebnisse der Gruppendiskussionen zu verschriftlichen. Ein herzliches Dankeschön an dieser Stelle an alle Beteiligten! Die Gruppendiskussionen erlebten wir alle als bereichernd und Horizonte eröffnend. Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile, diese Erfahrung durften wir miteinander machen. Die Gespräche als „joint community“ öffneten das Denken und bereiteten uns allen viel Freude.

Dieses Erleben möchten wir gern an unsere Leser und Leserinnen weitergeben. Auch Sie werden beim Lesen der Praxisbeispiele vermutlich an eigene Fragestellungen erinnert werden. Schon die Lektüre wird eigene Hypothesenbildung in Gang setzen. Sie werden Ihre Antworten darauf finden, wie denn die *schwierig* erlebten Situationen zustande kamen (diagnostische Perspektive). Auch Sie werden Ideen haben, was Sie in einer solchen Situation tun würden (Interventionsperspektive). Lassen Sie sich überraschen, welche Gedanken erfahrene Coachs, prominente und

weniger prominente Vertreterinnen dieses Berufsstands zu den Fallvignetten haben. Manche werden ihren Annahmen ähnlich sein und hoffentlich viele auch ganz anders, neu und bereichernd sein.

Die Praxisbeispiele der schwierigen Situationen in diesem Buch orientieren sich inhaltlich sehr eng an dem, was uns die Coaching-Community zur Verfügung gestellt hat. Wo es notwendig war, um die Anonymität maximal zu gewährleisten, haben wir ein wenig verändert. Sicherlich fehlte uns an der einen oder anderen Stelle eine Menge an Information: Aber wir konnten nicht nachfragen und mussten uns in den Gruppendiskussionen mit den gegebenen Informationen zufriedengeben. Oft war auch das Geschlecht des berichtenden Coachs oder der Coach nicht ersichtlich. Wir haben uns deshalb für dieses Buch dazu entschieden, die Geschlechter wild im Text zu würfeln. Wenn wir nicht wussten, ob Coach und/oder Coachee als Weiblein oder Männlein schreibt, dann variierten wir die Sprache willkürlich. Gleiches galt bei der Nennung anderer Personen- und Professionsgruppen, wie Mitarbeiterinnen, Vorständen oder Geschäftsführerinnen. Das mag zunächst seltsam anmuten, es ist unseres Erlebens nach aber leserinnenfreundlicher, als immer von der/die Coach zu sprechen.

---

## Zum Schluss

Wir hoffen mit den ausgewählten schwierigen Situationen auch Weiterbildungskandidaten in Coaching-Ausbildungen zu erreichen. Die Fragen zu Beginn des Erwerbs eines neuen Berufs sind zahlreich. Diese Vignetten auch für die Didaktik des Coachings zu nutzen, scheint uns ratsam. Den erfahrenen Coachs gleichsam bei der Arbeit zuzuschauen, ihnen ins Hirn zu gucken, mag Sie alle inspirieren und bereichern!

Viel Freude beim Lesen wünschen

Kassel  
Juni 2020

Heidi Möller  
Jannik Zimmermann

---

## Literatur

- Kotte, S., Oellerich, K., Schubert, D., & Möller, H. (2015). Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung und -praxis: Dezentres Ignorieren, kritisches Beäugen oder kooperatives Miteinander? In A. Schreyögg, & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den professionellen Coach* (S. 23–45). Wiesbaden: Springer.
- Möller, H., Oellerich, K., Schubert, D. E., & Kotte, S. (2014). Beratungsforschung mit, für oder ohne die Praxis? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jubiläumsband*, 2, 313–327.

- Müller, A. A., Kotte, S., & Möller, H. (2020). Coach and No Regrets About It: On the Life Satisfaction, Work-Related Mental Strain, and Use of Supervision of Workplace Coaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 16–29. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1636841>.
- Scholl, W., Greif, S., & Möller, H. (2018). (Wie) Können Coaching-Praktiker\*innen von Wissenschaft lernen? In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 11–21). Heidelberg: Springer.
- Scherf, M. (2010). *Strukturen der Organisationsberatungsinteraktion: Objektiv hermeneutische Untersuchung zur Professionalisierungsbedürftigkeit der Organisationsberatung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Schwierige Situationen im berufsbezogenen Einzel-Coaching aus Sicht der Coachs: Eine empirische Betrachtung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Fallbeispiel .....	1
1.2 Einleitung .....	2
1.3 Schwierige Situationen in der Coaching- und Therapieforschung .....	3
1.4 Kasseler Studie zu schwierigen Situationen im Coaching aus Sicht der Coachs .....	4
1.4.1 Fragestellungen und Methode .....	4
1.4.2 Ergebnisse .....	6
1.4.3 Diskussion .....	11
1.5 Fazit und Ausblick .....	13
Literatur .....	14
<b>2 Verhalten der Coachees</b> .....	<b>17</b>
2.1 Praxisbeispiel 1 .....	17
2.2 Praxisbeispiel 2 .....	23
2.3 Praxisbeispiel 3 .....	29
2.4 Praxisbeispiel 4 .....	35
2.5 Praxisbeispiel 5 .....	40
2.6 Praxisbeispiel 6 .....	45
2.7 Praxisbeispiel 7 .....	52
2.8 Praxisbeispiel 8 .....	55
2.9 Praxisbeispiel 9 .....	60
2.10 Praxisbeispiel 10 .....	63
2.11 Praxisbeispiel 11 .....	67
2.12 Praxisbeispiel 12 .....	71
Literatur .....	75
<b>3 Herausforderungen bei psychischen Problemen der Coachees</b> .....	<b>79</b>
3.1 Praxisbeispiel 13 .....	79
3.2 Praxisbeispiel 14 .....	84
Literatur .....	88

---

<b>4</b>	<b>Erwartungen der Coachees an die Coachs</b> .....	<b>89</b>
4.1	Praxisbeispiel 15 .....	89
4.2	Praxisbeispiel 16 .....	97
4.3	Praxisbeispiel 17 .....	103
4.4	Praxisbeispiel 18 .....	107
4.5	Praxisbeispiel 19 .....	112
	Literatur.....	117
<b>5</b>	<b>Anspruchsvolle Arbeits- oder Lebensbedingungen der Coachees</b> .....	<b>119</b>
5.1	Praxisbeispiel 20 .....	119
	Literatur.....	123
<b>6</b>	<b>Eigene Abgrenzung der Coachs</b> .....	<b>125</b>
6.1	Praxisbeispiel 21 .....	125
6.2	Praxisbeispiel 22 .....	133
6.3	Praxisbeispiel 23 .....	136
6.4	Praxisbeispiel 24 .....	141
6.5	Praxisbeispiel 25 .....	148
	Literatur.....	154
<b>7</b>	<b>Einfluss (aus) der beauftragenden Organisation</b> .....	<b>157</b>
7.1	Praxisbeispiel 26 .....	157
7.2	Praxisbeispiel 27 .....	161
7.3	Praxisbeispiel 28 .....	165
7.4	Praxisbeispiel 29 .....	167
7.5	Praxisbeispiel 30 .....	172
7.6	Praxisbeispiel 31 .....	175
	Literatur.....	182
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtungen</b> .....	<b>185</b>
	Literatur.....	189

---

## Personenverzeichnis

**Carla Albrecht Dr.** Dipl.-Psych., Geschäftsführerin von M19 Manufaktur für Organisationsberatung; psychodynamisch-systemische Organisationsberaterin und Coach im Profit- und Non-Profit-Bereich, systemische Paar- und Familientherapeutin; Tätigkeitsschwerpunkte: Organisationskulturentwicklung, Förderung weiblicher Führungskräfte und Umgang mit Belastungen in verschiedenen Lebensbereichen.

**Thomas Bachmann PD Dr.** Dipl.-Psych.; Gründungsmitglied und Partner der artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin; Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie, Klinischen Psychologie sowie Informatik; wiss. Mitarbeiter am Lehrstuhl für Methodenlehre und Statistik, 1997 Promotion in Kognitiver Psychologie, 2019 Habilitation u. a. zu Systemtheorie und Gestalttherapie. Seit 1993 Berater, Trainer und Coach (DBVC, ICF, IOBC), seit 2001 Ausbilder und Lehrtrainer für Coachs und Berater.

**Ulrich Beumer Dr.** Dipl.-Päd., Coach und Supervisor (DGSv) mit zahlreichen psychoanalytischen und psychodynamischen Weiterbildungen. Seit 1987 als Coach, Supervisor, Trainer und Managementberater tätig. Gesellschafter und Geschäftsführer der inscape gGmbH, einem Fortbildungs- und Beratungsinstitut für Organisationsberatung, Coaching und Training mit Sitz in Köln; Gastwissenschaftler am Sigmund-Freud-Institut in Frankfurt a. M., Arbeitsbereiche: Coaching-Forschung im Schwerpunkt Psychoanalyse und Gesellschaft; Mitglied der International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO).

**Claudia Beutter** Lic. phil. Psychologin; Dozentin und Beraterin am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW); Coach, Supervisorin und Organisationsberaterin BSO; Master in Consulting & Coaching for Change. Arbeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung und Change-Consulting. Kontakt: claudia.beutter@zhaw.ch

**Uwe Böning Dr.** Dipl.-Psych. und Klinischer Psychologe (DGVT); geschäftsführender Gesellschafter der BÖNING-CONSULT® GmbH; Senior Business-Coach (DBVC; IOBC)

und Managementberater. Mitinitiator und Mitbegründer des DBVC; Autor und Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten (Fontainebleau, Osnabrück, Freiburg, Mannheim, Frankfurt); Managementberater und Business-Coach auf Top-Management-/Executive-Ebene in Dax-Unternehmen und dem großen Mittelstand. Schwerpunktthemen: Führung, Zusammenarbeit, Konflikt- und Stressmanagement. Gilt als einer der Pioniere des Business-Coaching in Deutschland.

**Isabell Braumandl** Dipl.-Psych., Dipl.-Ök., Sportpsychologin; Inhaberin/Geschäftsleitung des Coaching- & Beratungs-Centrums Regensburg; Lehrbeauftragte und Dozentin an der Universität Salzburg (u. a. Karriere- und Projekt-Coaching) sowie an verschiedenen anderen Einrichtungen (z. B. SMBS Salzburg Management Business School, OTH Regensburg, SRH Hochschule Berlin). Kontakt: [www.cobece.de](http://www.cobece.de)

**Claudia Breddt** Organisationsberaterin (M.A.), Supervisorin (DGSv); Lehrtätigkeit in der Erwachsenenbildung und Lehrerbildung; Projektentwicklungen zu Selbstwirksamkeit in Organisationen; Lehrbeauftragte im Masterstudiengang COS an der Universität Kassel; Lehrsupervisorin an der International Psychoanalytic University Berlin und der Universität Kassel.

**Agnes Büchele Dr.** Psych. Psychotherapeutin, Supervisorin, Coach; Leitung des Zentrums für angewandte Psychologie, Frauen- und Geschlechterforschung, Köln; Studium der Psychologie, Philosophie, Pädagogik und Sportwissenschaften in Innsbruck, Promotion in der Psychologie. Lehrbeauftragte und Lehrsupervisorin an der Universität Kassel. Schwerpunkt der Beratung: gendersensibel. Kontakt: [www.buechele-beratung.de](http://www.buechele-beratung.de)

**Peter Döring** Dipl.-Psych., Psychoanalytiker (DGPT, DPG), Gruppenlehranalytiker (D3G), Supervisor und Organisationsberater. Psychoanalytiker und Berater in eigener Praxis; Vorsitzender des Lou Andreas-Salomé Instituts für Psychoanalyse und Psychotherapie Göttingen. Schwerpunkte: Organisations- und Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Einzelberatung, mentalisierungsbasierte Psychotherapie. Kontakt: [www.peter-doering.de](http://www.peter-doering.de)

**Klaus Eidenschink** Studium der Theologie, Philosophie und Psychologie; Organisationsberater, Coach-Ausbilder, Exekutive-Coach, Supervisor, Keynote-Speaker, Publizist; Leiter eines psychotherapeutischen Instituts, Gründer und Leiter vom HEPHAISTOS, Coaching-Zentrum München für Aus- und Fortbildungsgänge für Trainer und Berater; Hintergrund seines Beratungsstils sind langjährige Ausbildungen und Erfahrungen in humanistischen und tiefenpsychologischen Psychotherapieverfahren, Systemtheorie, Gruppendynamik, systemischer Beratung, Organisations- und Führungspsychologie sowie Konfliktforschung.

**Beate Fietze Dr.** Dipl.-Soz., Dipl.-Psych., Promotion an der Berlin Graduate School of Social Sciences der Humboldt-Universität Berlin; Forschung und Lehre an verschiedenen Universitäten, 2013–2016 Forschungsbeauftragte der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V.; u. a. wiss. Beirätin des *Roundtable Coaching e. V.* und Mitherausgeberin der Zeitschrift *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. Seit 2003 selbstständige Beraterin und Coach; 2007–2008 Personalmanagerin eines Ministeriums des Landes Brandenburg; seit 2016 Beraterin bei der artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin. Kontakt: [www.artop.de/team/dr-beate-fietze/](http://www.artop.de/team/dr-beate-fietze/)

**Edeltrud Freitag-Becker** Beraterin für Organisationsentwicklung, Supervisorin (DGSv), Coach und Trainerin, Ausbilderin und Lehrsupervisorin in der Supervisionsweiterbildung; Gesellschafterin der inscape-group; seit vielen Jahren in unterschiedlichen Organisationen und Branchen beratend tätig.

**Brigitte Fritschle** Geschäftsführender Gesellschafter der BÖNING-CONSULT® GmbH; Business-Coach, Management- und Organisationsberaterin; Co-Autorin von Fachbüchern und anderen Medienbeiträgen; Leiterin von Change-Projekten: Reorganisation, Prozess-Optimierung, Post Merger Integration, Komplementärberatung; berufliche Umsteigerin aus Leidenschaft. Bis 1985 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Motto: Allein geht immer, zusammen geht besser. Der Gestaltung wegen.

**Regina Gibhardt** Mehrere Coaching-Ausbildungen und über 20 Jahre Erfahrung in systemischen Familienaufstellungen; begleitet seit drei Jahrzehnten Unternehmen in deren Wachstums- und Veränderungsprozessen; vor ihrer Selbstständigkeit Tätigkeit als Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen; Expertin an der Schnittstelle zwischen Organisation und Mensch; eigene Coaching-Praxis in Kassel. Kontakt: [info@regina-gibhardt.de](mailto:info@regina-gibhardt.de), [www.regina-gibhardt.de](http://www.regina-gibhardt.de)

**Thomas Giernalczyk Prof. Dr.** Dr. phil., geschäftsführender Gesellschafter der M19-Manufaktur für Organisationsberatung GmbH; Psychoanalytiker und Honorarprofessor für Psychologische Interventionen und Therapie an der Fakultät der Humanwissenschaften der Universität der Bundeswehr in München. Mitbegründer des Instituts für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM). Arbeitsschwerpunkte: Kulturentwicklung, Change-Begleitung und Coaching.

**Ursula Hermann Dr.** Selbstständige Supervisorin, Coach (ÖVS), Unternehmensberaterin, Lehrsupervisorin; Lehrbeauftragte an der Fachhochschule St. Pölten (Department Soziales), der Universität Bielefeld (Masterlehrgang Supervision und Beratung) und verantwortlich für die inhaltliche Leitung des Lehrgangs für Supervision und Coaching an der Fachhochschule Vorarlberg/Schloss Hofen. Kontakt: [supervision@ursula-hermann.at](mailto:supervision@ursula-hermann.at), [www.ursula-hermann.at](http://www.ursula-hermann.at)

**Eva Jonas Prof. Dr.** Dipl.-Psych., Dipl.-Volksw.; Leiterin der Abteilung Sozialpsychologie am Fachbereich Psychologie, Universität Salzburg; Leiterin postgraduierter Studiengänge, Coach/Supervisorin ÖVS, Salzburg.

**Andreas Knierim Dr.** Studium der Wirtschaftswissenschaften; seit über 20 Jahren in der Prozessberatung tätig; spezialisiert auf Einzel-Coaching für Unternehmerinnen und Führungskräfte mit Praxis in Kassel; begleitet Inhaber, Geschäftsführerinnen, Doppelspitzen und Übernehmerinnen in Familienunternehmen im beruflichen und persönlichen Wachstum; stammt selbst aus einem Familienunternehmen, widmet sich in der Inneren Werkstatt systemischen Zusammenhängen, dem Coaching-Schreiben und den kreativen Entwicklungen im Atelier. Kontakt: [dr.andreas@knierim.coach](mailto:dr.andreas@knierim.coach), [www.knierim.coach](http://www.knierim.coach), [www.coachingschreiben.de](http://www.coachingschreiben.de), [www.innererwerkstatt.de](http://www.innererwerkstatt.de)

**Wolfgang Knopf Dr.** Dr. phil., Supervisor und Coach (ÖVS), Lehrsupervisor, Managementtrainer, Erwachsenenbildner und Gruppendynamiker; Leitung des Universitätslehrgangs Supervision und Coaching an der Universität Wien – SuCo (gemeinsam mit Kornelia Steinhardt); Lehrender in der Supervisionsausbildung an der Universität Zagreb und Triangel Berlin.

**Silja Kotte Prof. Dr.** Dipl.-Psych., Coach/Supervisorin (DGSv); Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft in Frankfurt a. M.; mehrjährige Erfahrung als angestellte Beraterin und als strategische Personalentwicklerin. Promotion zu Leadership Development sowie Habilitationsvorhaben zu Coaching an der Universität Kassel. Schwerpunkte in Forschung und Lehre: Coaching, Supervision, Führung, Personalentwicklung, Gruppen- und Teamprozesse. Freiberufliche Beratungs- und Trainingstätigkeit im Profit- und Non-Profit-Bereich. Wissenschaftliche Leitung des M. Sc. Supervision und Coaching an der Fachhochschule Vorarlberg/ Schloss Hofen.

**Sebastian Kunert Dr.** Dipl.-Psych., systemischer Berater, gestaltpsychologischer Coach, zertifizierter Trainer und ehemaliger Fachhochschulprofessor; Fokus in der Coachingpraxis liegt auf Führungskräften und Executives mit primär rollenbezogenen Fragestellungen. Forschungsschwerpunkte in den Bereichen Organisation, Kultur, Changemanagement, Führung und Scheitern. Berät neben Coaching Unternehmen und Behörden in komplexen Wandelprozessen, unterstützt Teamentwicklungsprozesse und moderiert verschiedenste (Großgruppen-)Formate.

**Sandrina Lellinger** Bildungswissenschaften (M.A.), Systemische Coach, Systemische Organisationsberaterin und Supervisorin bei der artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin; Studium der Bildungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Forschung und Entwicklung in Organisationen, der Erzie-

hungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung sowie der Psychologie und Philosophie. Langjährige Erfahrungen im Management sozialer Organisationen; derzeit in Ausbildung zur Gestalttherapeutin.

**Tom Levold** Sozialwissenschaftler und Publizist, Lehrtherapeut, lehrender Supervisor und lehrender Coach (SG); nach langjähriger Tätigkeit in der Jugendhilfe seit 1989 in eigener Praxis als Coach, Supervisor und Paartherapeut in Köln tätig; zahlreiche Veröffentlichungen zur systemischen Theorie und Praxis; Lehrtätigkeiten im In- und Ausland. Mitherausgeber von Kontext, Herausgeber von systemmagazin – Online-Journal für systemische Theorie und Praxis.

**Eric Lippmann Prof. Dr.** Psychologe, Soziologe und Publizist; Weiterbildungen in Paar-/Familientherapie, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung. Leitung des Zentrums Leadership, Coaching & Change Management am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) an der ZHAW, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Tätigkeitsschwerpunkte: Co-Leitung des MAS Coaching, Supervision & Organisationsberatung am IAP, Führungskräfteentwicklungen und Coaching. Publikationen u. a. zu Führung, Coaching, Intervention und Identität.

**Mathias Lohmer Dr.** Dipl.-Psych., Psychoanalytiker (DPV/IPA), Organisationsberater, Coach und Supervisor; Mitbegründer von IPOM (Institut für psychodynamische Organisationsberatung München) und M19-Manufaktur für Organisationsberatung. Dozent an der IPU-Berlin und der Universität Kassel.

**Magret Lüdemann** Dipl. Soz.; selbstständige Beraterin für Supervision, Coaching und Organisationsberatung in Hamburg; Lehrsupervisorin und Seniorcoach in der Weiterbildung.

**Achim Mollbach Dr.** Studium der Psychologie und Wirtschaftswissenschaften/Organisationslehre; Managementberater und Coach für Unternehmen unterschiedlicher Branchen; berät zu Organisations- und Unternehmensentwicklung und zum Change Management; bietet Einzel- und Teamcoaching für Führungskräfte und Managementteams; begleitet Nachfolgeprozesse insbesondere in Familienunternehmen. Dozent in der Ausbildung von Coaches und Beratern.

**Klaus Obermeyer** Psych. Psychotherapeut, Supervisor und Coach (DGSv), Mediator (BMWA); Freiberuflicher Supervisor, Coach und Mediator in Hamburg; Co-Leiter des Triangel-Instituts für Supervision, Coaching und Mediation Berlin, Hamburg.

**Joachim Sauer Ao. Univ. Prof. i. R. Dr.** 1970–2008 am Fachbereich Psychologie der Universität Salzburg (Abt. für Sozial- und Organisationspsychologie), 1987–2012 Leiter

des Universitätslehrgangs für Supervision/Coaching. Forschungsschwerpunkte: Intelligenzforschung, Bildungsforschung, Wirksamkeit von Psychotherapie & Supervision, Burn-out-, Suizidprävention. Aktuell tätig: Klinischer & Gesundheitspsychologe, Personenzentrierter Psychotherapeut (ÖGWG), Supervisor/Coach (ÖVS) in freier Praxis, Lehrsupervisor für Psychotherapie & Supervision/Coaching, Mitglied des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung in Wien.

**Sandra Julia Schiemann Dr.** Dr. rer. nat.; Postdoc der Abteilung Sozialpsychologie der Universität Salzburg mit Forschung im Bereich Coaching und Training (hier auch Harvard Medical School Affiliate). Zudem für die Coaching-Ausbildung und Mentoring-Ausbildung mitverantwortlich sowie als Coach tätig. Zertifizierte Karriere-Coach (Universität Salzburg), zertifizierte Trainerin für soziale Kompetenzen (LMU München), zertifizierte Mentorin (LMU Center for Leadership & Peopelmanagement), Zertifikat für Unternehmensgründung (LMU München) und zertifizierte Yogalehrerin (Yogalehrerausbildung München).

**Kornelia Steinhardt Dr.** Coach und Supervisorin (ÖVS), Organisationsberaterin, Psychoanalytikerin (WPV), Gruppenanalytikerin (ÖAGG) und Lehrsupervisorin; Leitung des Universitätslehrgangs Supervision und Coaching an der Universität Wien; war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Bildungswissenschaft an der Universität Wien; Netzwerkpartnerin der BeraterInnengruppe naschmarkt (Wien), Mitglied des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung (Wien). Kontakt: kornelia.steinhardt@univie.ac.at

**Peter Uffelmann** Systemisch-integrativer Coach; Geschäftsführer Competto Consulting Network GmbH in Greifenberg; Senior Business Consultant bei bcs-people GmbH in Dreieich; Experte für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in der Gestaltung kraftvoller Beziehungsarchitekturen an der Schnittstelle Digitalisierung, Führung und Kollaboration.

**Robert Wegener Dr.** Co-Leiter der Coaching Studies FHNW, Dozent für Coaching im MAS Coaching und Leiter verschiedener CAS-Kurse. Seit 2010 Leitung des Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research“. Fokusthemen (u. a.): Analyse und Steuerung Bedeutsamer Momente im Coaching. Seit 2020 Mitherausgeber der Zeitschrift *Coaching Theorie und Praxis*; Veröffentlichung verschiedener Publikationen als Initiator und Mitherausgeber, z. B. „Bedeutsame Momente im Coaching“, „Coaching-Praxisfelder“ und „Coaching und Gesellschaft“. Aktuell Forschungstätigkeit zu künftigen Szenarien im Coaching (gemeinsam mit Prof. Dr. Carsten Schermuly) und dem Einsatz psychologischer Tests im Coaching. Seit 2010 Business-Coach in eigener Praxis mit Fokus auf Einzel-, Team-Coachings und Coaching-Supervision.

---

**Eugen Würz** Mag., Msc., Mediator, Coach, Supervisor (ÖVS) und Organisationsberater, Trainer in der Erwachsenenbildung, Personalangelegenheiten bei *Rettet das Kind Salzburg gGmbH*. Arbeitsschwerpunkte: Multiplikatoren in der Jugendarbeit, Mentalbereich Leistungssport, Coaching, Supervision im Sozialpädagogischen- und Sozialbereich, Multiplikatorinnenarbeit mit Menschen mit Behinderung.



# Schwierige Situationen im berufsbezogenen Einzel-Coaching aus Sicht der Coachs: Eine empirische Betrachtung

1

## 1.1 Fallbeispiel

Ich kannte die Coachee aus einer früheren Zusammenarbeit, die ungefähr ein Jahrzehnt zurückliegt. Damals war sie in einer Pflegeeinrichtung tätig und befand sich in einer Sandwich-Position, unter der sie litt. Sie war als Teamleiterin für ihr eigenes Team verantwortlich und stand unter dem starken Druck ihrer Leitung: Die Arbeit mit den Patienten und Patientinnen sollte effizienter werden. Außerdem kämpfte sie mit zunehmenden körperlichen Beschwerden an der Halswirbelsäule. Das frühere Coaching ermöglichte es ihr, mehr Verständnis für ihre eigene Position zu entwickeln und ihre Position besser handzuhaben. Ebenfalls lernte sie, ihre eigene Leistung besser ein- und wertzuschätzen und entwickelte Pläne, wie sie sich eine neue Berufsperspektive aufbauen könnte. Diese neue Berufsperspektive sollte für ihre Gesundheit förderlich sein.

Nun suchte sie mich erneut auf, um gecoacht zu werden. Die Coachee war vor einiger Zeit längerfristig krankgeschrieben und anschließend arbeitslos geworden. Sie strebte nach eigener Aussage eine Frühverrentung an. Zwar hatte sie sich für eine andere Arbeit qualifiziert, konnte dieser aber aus gesundheitlichen Gründen nicht nachgehen. In unserem jetzigen Coaching erlebte ich ihre Problematik als äußerst komplex. Die Erkrankung der Coachee ging mit starken körperlichen und psychischen Problemen einher. Außerdem kämpfte sie mit der eigenen Arbeitslosigkeit und der damit zusammenhängenden gesellschaftlichen und persönlichen Abwertung der eigenen Person.

Für mich als Coach war es schwierig, mit der Coachee nicht fortschrittsorientiert zu arbeiten, sondern vor allem an der Akzeptanz der Lebenssituation und der Erhaltung des Selbstrespekts orientiert zu sein. Mir wurde klar, wie erfolgs- und fortschrittsorientiert ich selbst bin – das Coaching konfrontierte mich mit meinen eigenen Ansprüchen an mich selbst und meiner eigenen Begrenztheit.

## 1.2 Einleitung

Dieses Fallbeispiel stammt von einem Coach, der von uns zu schwierigen Situationen im Coaching befragt wurde. Wir wollten mehr darüber erfahren, welche Situationen<sup>1</sup> es *genau* sind, die Coachs in ihrer professionellen Praxis als *schwierig* erleben und wie sie diese handhaben.

Aus der Situationsforschung (vgl. Rauthmann et al. 2014; Sherman et al. 2013) ist bekannt, dass intersubjektive Wahrnehmungen, Beschreibungen und Bewertungen ein und derselben Situation häufig ähnlich sind. Gleichwohl kann es durchaus auch zu intersubjektiven Unterschieden kommen. Hierbei spielt der Prozess, der der Situationswahrnehmung zugrunde liegt, eine entscheidende Rolle. Vereinfacht formuliert und auf unser Fallbeispiel bezogen, verarbeitet der Coach die verschiedenen Stimuli, denen er in der Coaching-Situation begegnet, kognitiv auf unterschiedliche Weise. Einfluss haben hier auch individuelle Aspekte (beispielsweise eigene Persönlichkeitsaspekte). Aus der Informationsverarbeitung ergibt sich seine eigene Vorstellung der realen Situation, zusammengesetzt aus den wahrgenommenen Merkmalen, d. h. aus den Deutungen situationsbezogener Stimuli (vgl. Funder 2016; Rauthmann et al. 2015).

Wie genau es während der Informationsverarbeitung zum Urteil *schwierig* kommt, können die für das transaktionale Stressmodell (vgl. Lazarus und Folkman 1984, 1987) zentralen kognitiven Bewertungen<sup>2</sup> erklären: Die Situation ist dem Coach anscheinend wichtig und beansprucht seine Ressourcen stark, übersteigt diese möglicherweise auch. So nehmen wir an: Eine Situation wird immer dann als schwierig erlebt, wenn sie persönlich relevant ist, das eigene Repertoire an Handlungsstrategien übersteigt und/oder persönliche Ressourcen<sup>3</sup> überlastet bzw. stark in Anspruch nimmt. Das Urteil *schwierig* stößt wiederum Bewältigungsstrategien („coping strategies“) an, die insbesondere darauf abzielen, die Anforderungen und Folgen der Situation zu bewältigen und das individuelle Wohlbefinden wiederherzustellen.

In dem Fallbeispiel ist nur eine von vielen denkbaren *schwierigen* Situationen wiedergegeben, die sich im Coaching-Prozess ereignen können und auf die es als Coach zu reagieren gilt. Genau diese *schwierigen* Situationen stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Buchs. Im Folgenden wird kurz darauf eingegangen, was bereits in der Coaching- und Psychotherapieforschung über derartige Herausforderungen und Schwierigkeiten bekannt ist. Anschließend werden wir die Kasseler Studie zu schwierigen Situationen aus Sicht der Coachs vorstellen und auf ihre Ergebnisse näher eingehen.

---

<sup>1</sup>Bei einer Situation handelt es sich weniger um eine in jedem Einzelfall zeitlich oder inhaltlich trennscharf und objektiv abgegrenzt Einheit, sondern eher um eine zusammenhängende Sachlage, aus der heraus jemand tätig wird.

<sup>2</sup>Primärbewertungen („primary appraisal“) und Sekundärbewertungen („secondary appraisal“).

<sup>3</sup>Intrapersonelle (z. B. gegenseitiger Respekt), individuelle (z. B. Offenheit), aber auch externe Ressourcen (z. B. Handlungsspielraum in der Situation).

### 1.3 Schwierige Situationen in der Coaching- und Therapieforschung

Auch wenn sich mittlerweile ein Forschungsstrang zu problematischeren Aspekten des berufsbezogenen Coachings (z. B. zu negativen Effekten von Coaching, vgl. Schermuly 2018a) abzeichnet, wurden schwierige Situationen in der Coaching-Forschung bisher noch kaum beachtet. Eine Ausnahme bildet hier das jährlich stattfindende ESMT Coaching Kolloquium, das eine Plattform bietet, auf der erlebte schwierige Situationen und der eigene Umgang vorgestellt und zur Diskussion gegeben werden können. Nähere Informationen und Beiträge vergangener Kolloquien enthalten Korotov et al. (2012) sowie Korotov und Bernhardt (2018).

Gleichwohl beschäftigte sich die Coaching-Forschung in der Vergangenheit zumindest mit einigen Sachverhalte, die eine gewissen Schnittmenge mit dem Thema schwierige Situationen aufweisen. Genauer gesagt beinhalten diese Sachverhalte mitunter einzelne Situationen oder Situationsarten, die von Coachs als schwierig erlebt werden können. Zu nennen sind hier insbesondere:

- kritische (oder bedeutsame) Momente<sup>4</sup> (vgl. Day et al. 2008; Haan und Nieß 2014; Milner et al. 2013; Wegener 2019);
- ethische Situationen, insbesondere Dilemmata (vgl. Diochon und Nizet 2015; Duff und Passmore 2010; Turner und Passmore 2018);
- emotionale Situationen (vgl. Cox und Bachkirova 2007).

Etwas mehr Beachtung finden schwierige Situationen in der Psychotherapieforschung. Therapeuten sind in ihrer beruflichen Praxis ebenfalls regelmäßig mit schwierigen Situationen konfrontiert. Einige, wenn auch nur wenige, Forschungsarbeiten setzen sich mit diesen Situationen genauer auseinander (eine Übersicht geben Odyniec et al. 2016). Bisher ist wenig darüber bekannt, welchen genauen Einfluss schwierige Situationen auf den Therapieverlauf und auf die beteiligten Parteien haben. Bestehende Erkenntnisse zu Rupturen in der therapeutischen Allianz (vgl. Safran et al. 2014) legen aber zumindest nahe, dass dieser Einfluss durchaus negativ sein kann, sollten die schwierigen Situationen nicht angemessen gelöst werden. Diese Befunde lassen uns vermuten, dass nicht angemessen<sup>5</sup> gelöste schwierige Situationen auch im Coaching eine beeinträchtigende Wirkung auf den Prozess und die Ergebnisse haben.

Mehr Wissen besteht über die verschiedenen Arten der schwierigen Situationen, die für Therapeutinnen während des therapeutischen Prozesses auftreten können. Es existieren

---

<sup>4</sup>Spannende, angespannte und bedeutsame Momente, aber auch Momente der Ahnungslosigkeit und Schlüsselmomente (vgl. Day et al. 2008); diese werden auch als Umschlagspunkte und Hinweise auf Veränderungen interpretiert (vgl. Haan und Nieß 2018), sie beinhalten neben potenziell schwierigen Situationen ebenfalls andersartige, nicht als schwierig erlebte Situationen.

<sup>5</sup>Angesichts des triadischen Charakters des berufsbezogenen Coachings (vgl. Bozer und Jones 2018) gehen wir davon aus, dass „gut gelöst“ bedeutet, die Interessen aller am Coaching-Engagement beteiligten Interessengruppen (d. h. Coach, Coachee, Organisation) zu berücksichtigen.

einzelne Versuche, diese Arten anhand von Kategorisierungen (vgl. Davis et al. 1987; Henkel et al. 2019; Plutchik et al. 1994; Smith et al. 2007) angemessen abzubilden. Die bestehenden Versuche zeigen eine große Bandbreite an Situationen auf, die als schwierig erlebt werden. In einigen Fällen stehen diese Situationen im engen Zusammenhang mit den psychischen Störungen der Patientinnen (z. B. bei einer bestehenden Psychose einer Patientin), in anderen Fällen sind sie von den Störungen völlig losgelöst (z. B. bei dem Gefühl eines Therapeuten, er sei unfähig). Die bestehenden Kategorisierungen weisen auch darauf hin, dass das *Schwierige* an den Situationen von unterschiedlicher Quelle ausgehen kann; schwierige Situationen während des therapeutischen Prozesses sind also weniger *ausschließliches* Ergebnis eines Kompetenzdefizits oder schwieriger Patientinnen.

Deutlich wird dies beispielsweise an den drei Schwierigkeitstypen, die Schröder und Davis (2004) vorschlagen: Der erste Typ ist vorübergehend und von der Therapeutin abhängig: Es fehlt bei der Therapeutin an Kompetenz, Wissen oder Erfahrung. Der zweite Typ ist stabil und ebenfalls von der Therapeutin abhängig: Persönlichkeitsmerkmale sowie bestehende Muster in der Interaktion und Reaktion der Therapeutin erklären, warum die Situation als schwierig erlebt wird. Der dritte Typ ist situationsabhängig und nicht von der Therapeutin bedingt: Die Rahmenbedingungen oder die Merkmale der Patientin machen die Situation schwierig. Da sich eine schwierige Situation häufig komplex gestaltet, beinhaltet sie oftmals mehr als einen der drei Schwierigkeitstypen, so Schröder und Davis (2004).

Der Versuch einer Kategorisierung schwieriger Situationen geht teilweise mit der Betrachtung einher, wie die Therapeuten auf die jeweiligen Situationen reagiert haben (vgl. Henkel et al. 2019; Smith et al. 2007). Forscherinnen identifizierten auf Grundlage realer Fallbeschreibungen unterschiedliche Reaktionsweisen. Die Bandbreite identifizierter Bewältigungsstrategien erstreckt sich vom *Aufsuchen Dritter zur unterstützenden Reflexion* über das *Bestehen auf bereits eingeführte Regeln* bis hin zu dem *Leugnen des Geschehenen*. Erste Ergebnisse (vgl. Henkel et al. 2019; Smith et al. 2007) deuten auf bestehende Tendenzen der Therapeutinnen hin, auf spezifische schwierige Situationen ähnlich zu reagieren.

Einen praxisorientierten Blick auf schwierige Situationen während der Psychotherapie geben insbesondere folgende Autorinnen und Autoren: Fliegel und von Schlippe (2005), Noyon und Heidenreich (2020)<sup>6</sup> und Jacob et al. (2009). Die Werke beinhalten Sammlungen mit Beispielen für schwierige Situationen und bieten Anregungen für den Umgang mit diesen.

---

## 1.4 Kasseler Studie zu schwierigen Situationen im Coaching aus Sicht der Coachs

### 1.4.1 Fragestellungen und Methode

Mit der im Folgenden dargestellten Studie möchten wir dazu beitragen, dass dem Thema *schwierige Situationen* auch in der Coaching-Forschung eine größere Aufmerksamkeit

---

<sup>6</sup>Dieses Buch enthält explizit Situationen und Ausführungen, die auch für andere Beratungsformate (inklusive Coaching) relevant sind.