



Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ein Netz, das trägt  
Ein Coaching-Tool  
fürs Netzwerken | S 39

Pro & Kontra  
Marketing für Coaching:  
dezent oder offensiv? | S 42

Wissenschaft  
Coaching und Psychotherapie  
| S 44

## Coaching ist Prozess- nicht Expertenberatung.

Dr. Werner Vogelauer im Interview | S 12



Ausgabe 3|2010  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

# Coaching und Psychotherapie: Grenzen und Gemeinsamkeiten

*Von Dr. Bernhard Grimmer und Dr. Marius Neukom*

Zu den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Coaching und Psychotherapie gab es bisher keine wissenschaftlichen Studien. Vor allem in der Coaching-Literatur wird zwar immer wieder eine klare Abgrenzung beider Verfahren gefordert und ihre Unterschiedlichkeit und Eigenständigkeit betont. Dabei wird argumentiert, dass die Trennungslinie zwischen gesund (Coaching) und krank (Psychotherapie) verläuft, aber ohne diese Gegenüberstellung weiter zu problematisieren oder wissenschaftlich zu analysieren.



Als wir vor einigen Jahren angingen, an der Universität Zürich neben der schon lange etablierten psychotherapeutischen Beratungsstelle eine Praxisstelle für Psychodynamisches Coaching und Organisationsentwicklung aufzubauen, standen wir selber vor der Frage, nach welchen Kriterien wir einem Klienten ein Coaching empfehlen und wann wir zur Psychotherapie raten. Worin genau unterscheiden sich die Indikationsbereiche, Interventionstechniken, Prozesse und Wirksamkeiten? Insbesondere fiel uns auf, dass sich eine Reihe Klienten für ein Coaching anmeldeten, bei denen wir eine Psychotherapie für indiziert hielten, was aber von den Betroffenen als *Kränkung und Stigmatisierung* empfunden wurde.

Wir haben uns gefragt, wie Personalentwicklungsexperten und Coachs aus dem Human-Ressources-Bereich, die in aller Regel keinen psychotherapeutischen Hintergrund besitzen, zu deren Aufgaben es aber gehört, in großen Unternehmen internes oder externes Coaching zu empfehlen, mit diesem Problem umgehen: Wann und zu welchem Zweck empfehlen sie Coaching und wo endet für sie dessen Einsatzbereich? Welches Wissen und welche Einstellung haben sie gegenüber Psychotherapie und wo verläuft für sie die Grenze zwischen beiden Verfahren? Wird Psychotherapie überhaupt thematisiert?

Wir wollten das in der Regel implizite Handlungs- und Entscheidungswissen, das in diesen Fällen zur Anwendung kommt, explizit und transparent machen und uns auf diese Weise den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Coaching und Psychotherapie nähern. Unser Ziel war nicht, eine weitere theoretische Definition hinzufügen, wann das Eine oder das Andere empfohlen werden sollte, sondern aus der Praxis heraus induktiv zu erschließen, wie es heute gehandhabt wird.

Dafür haben wir 30 halbstrukturierte und einstündige Interviews mit Coaching-Verantwortlichen aus Schweizer Großunternehmen und internationalen Konzernen geführt und die Daten mittels qualitativer Inhaltsanalyse mithilfe von

Atlas.ti, einem Software-Programm zur qualitativen Datenanalyse, ausgewertet.

Unter den befragten Unternehmen befinden sich Banken und Versicherungen, Gewerbe, Industrie, öffentliche Verwaltung, Detailhandel, Verkehr, Medien, Telekommunikation, Beratung, IT-Bereich, Verlagswesen, Personalvermittlung und medizinische Dienstleistung.

### Coaching als anerkanntes Personalentwicklungsinstrument

Wenn auch in unterschiedlicher Weise, so ist Coaching inzwischen in den meisten der untersuchten Großunternehmen etabliert. Dabei ist der Aufbau firmeninterner Coaching-Abteilungen meistens eine noch neue Angelegenheit, für die es unterschiedliche Lösungen gibt, was die Quantität durchgeführter Coachings und die Organisationsform betrifft. Es sind vor allem Führungskräfte, die ein Coaching im Einzelsetting erhalten. Überwiegend handelt es sich dabei um männliche Personen unter 50 Jahren, ein Drittel sogar unter 40 Jahren. Generell gibt es *drei unterschiedliche Modelle zur Implementierung* von Coaching in den Großunternehmen:

- » Am häufigsten werden sowohl interne als auch externe Coachings angeboten.
- » Einige Unternehmen favorisieren ausschließlich externe Coachings und begründen dies mit der Unabhängigkeit der externen Coachs.
- » Selten ist das Modell, ausschließlich interne Coachings anzubieten.

*Die unter der Bezeichnung Coaching durchgeführten Aktivitäten sind nur sehr bedingt untereinander vergleichbar.* Einmal mehr zeigte sich auch in unserer Studie, dass unter diesem Begriff eine Vielzahl von Beratungs- und Förderungsformaten zum Einsatz kommt. Der größte Konsens besteht in der Auffassung, dass im Mittelpunkt berufsbezogene Inhalte stehen. Coaching wird in den Unternehmen vor allem zur Verbesserung arbeitsweltbezogener, persönlicher Kompetenzen eingesetzt (Sozial- und Kommunikationskompetenz, Führungskompetenz, Kompetenzen zum

Selbst- und Zeitmanagement), zur Lösung spezifischer Konflikte zwischen Mitarbeitern und zur Regulierung von Stress und Belastungsfaktoren.

In der Wahrnehmung der befragten Experten zeichnen sich kompetente Coachs vor allem durch *eine bestimmte Haltung* aus: Sie verstehen sich nicht als Berater, sondern als Prozessbegleiter, die ihre Klienten befähigen, mittels eigener Ressourcen individuelle Lösungen zu finden – und somit ihre Selbstverantwortung fördern. Daneben verfügen sie über hohe soziale Kompetenzen, die es ihnen ermöglichen, eine gute Arbeitsbeziehung aufzubauen. Die Fähigkeit, eine hohe Beziehungsqualität in der Zusammenarbeit zu etablieren, gilt als wichtigste Kompetenz eines Coachs, gefolgt von seinem Methodenrepertoire, worunter aber vor allem Techniken der Gesprächsführung subsumiert werden. Branchenkenntnisse werden hingegen nicht so hoch gewichtet.

### Coaching für Gewinner, Psychotherapie für Verlierer?

In den untersuchten Unternehmen ist Psychotherapie erwartungsgemäß kaum institutionell verankert. Einige wenige Interviewpartner sprechen in seltenen Fällen mehr oder weniger direkte Empfehlungen aus, viele kommen überhaupt nie damit in Berührung – *einen selbstverständlichen, unmittelbaren Umgang mit Psychotherapie scheint es kaum zu geben*. Das Aufsuchen psychotherapeutischer Hilfe wird Mitarbeitern empfohlen, wenn ein Coaching als nicht mehr ausreichend erachtet wird. Dann werden diese Mitarbeiter jedoch als „krank“ angesehen. Wenn überhaupt wahrgenommen, endet die Verantwortung der meisten Unternehmen mit der (häufig verklau-sulierten) Empfehlung oder Vermittlung einer Psychotherapie. Die psychotherapeutischen Behandlungen finden in jedem Fall außerhalb der Unternehmen statt, was aufgrund des intimen und hochgradig vertraulichen Charakters von Psychotherapie auch als angemessen zu betrachten ist.



Der Einsatzbereich von Psychotherapie wird also vor allem *negativ in Abgrenzung zu Coaching definiert*. Der Grenzbereich zwischen beiden Gebieten wird unterschiedlich abgesteckt: Burnout, übermäßiger Suchtmittelkonsum oder familiäre Probleme gelten teilweise als Psychotherapie-Anlässe und teilweise als Coaching-Anlässe. Die differenzielle Indikation wird aber weniger anhand von Anlässen oder Themen getroffen, sondern vielmehr davon abhängig gemacht, ob ein bestimmtes Problem in der Persönlichkeit verankert scheint und vor allem, wie „tief“ es dort verwurzelt ist. Entsprechend sehen viele in Psychotherapie ein Verfahren, dass „tief“ liegende Erinnerungen und Erfahrungen aufdeckt und an die Oberfläche bringt, was auch als Bedrohung angesehen und im Coaching gerade vermieden werden sollte. Aus Sicht der befragten Experten ist neben der „Tiefe“ eines Problems und der „Tiefen-Reichweite“ des Verfahrens für die Unterscheidung der Grad der entstehenden Abhängigkeit des Betroffenen charakteristisch. *Während der Klient im Coaching weitgehend autonom sei, gerate der Psychotherapie-Patient zwangsläufig in eine intensive Abhängigkeitsbeziehung*. Dementsprechend setze Coaching intakte Selbstregulierungs- oder Selbstmanagementfähigkeiten voraus, was in der Psychotherapie nicht der Fall sei.

*Wer Psychotherapie macht, hat ein Defizit, wer sich coachen lässt, verbessert seine Kompetenzen* – Selbstmanagement impliziert Unabhängigkeit von anderen Personen und, da man sich in einer Manager-Position befindet, auch Mächtigkeit und Führungsanspruch. Das eigene Selbst wird eigenverantwortlich „geführt“ und bedarf für die Bewältigung seiner Lebensaufgaben keiner Hilfestellung und Regulierung von außen. Die Vorstellung eines solchen autonomen Selbst scheint für die Experten ein besonders hohes Gut zu sein. Zudem befinde sich der Klient auf Augenhöhe mit seinem Coach, während der Patient in einer unterlegenen Position sei. Die Abhängigkeit in der Psychotherapie sei auch deshalb größer, weil die Prozesse länger dauerten.

Eine weitere Trennlinie besteht darin, dass Psychotherapie und Coaching nicht nur unterschiedliche Indikationsbereiche zugeschrieben werden, sondern auch grundverschiedene Blickrichtungen. *In der Therapie schaue man zurück und fokussiere die Probleme, das Coaching richte sich auf die Zukunft und sei lösungsorientiert*. Letzteres wird also mit dynamischer und schneller Veränderung, ersteres mit Stagnation und Nabelschau verbunden.

Praktisch alle *Coaching-Experten* sprechen sich für eine klare Trennung von Coaching und Psychotherapie aus. Sie *verfügen jedoch nur über sehr begrenzte Kenntnisse und Erfahrungen im Zusammenhang mit Psychotherapie* und vermitteln überwiegend eine negative bis maximal neutrale Einstellung gegenüber Psychotherapie. Sowohl die verantwortlichen Personalentwickler als auch die Mitarbeiter, für die eine Therapie indiziert sein könnte, haben offenbar Berührungsängste. Weil durch Coaching die Fähigkeiten, Kompetenzen und Leistung funktionierender und gesunder Mitarbeiter verbessert werden sollen, ist es einfach, es als Teil des Unternehmens zu akzeptieren. Wenn Psychotherapie dagegen mit (Leistungs-) Unfähigkeit verbunden wird, ist es ein heikles Thema, das widerwillig und nur mit äußerster Vorsicht angesprochen wird.

### **Coaching und Psychotherapie: Zwei unterschiedliche Verfahren oder ein Kontinuum?**

Die Coaching-Verantwortlichen betonen, dass Coaching und Psychotherapie zwei verschiedene Beratungs- oder Interventionsformen sind, in denen es um unterschiedliche Themen und Ziele geht, die mit je eigenen Techniken angegangen werden sollen. Dass viele im Coaching zur Anwendung kommende und sowohl in Weiterbildungen als auch in der Literatur häufig vermittelte Techniken aus verschiedenen Psychotherapieschulen (überwiegend systemische, aber auch verhaltenstherapeutische oder psychodynamische Interventionsformen) stammen, findet kaum Erwähnung. Ebenso wenig werden die

spezifischen Schwierigkeiten im indikatorischen Grenzbereich weiter thematisiert, nämlich dort, wo Uneinigkeit bezüglich der Zuständigkeit von Coaching oder Psychotherapie besteht.

Wie etwa besonders ausgeprägt beim *Burnout-Syndrom*. Dieses ist in diesem Zusammenhang besonders interessant, weil es sich einerseits epidemisch auszubreiten scheint und wenig stigmatisiert ist (im Vergleich etwa zu Depression), andererseits in den maßgeblichen Diagnosemanualen (noch) nicht als Krankheit geführt und anerkannt wird. Zwar bezieht es sich auf arbeitsweltbezogene Erschöpfungszustände, gleichwohl verfügen die Betroffenen zumindest zeitweise nicht mehr über funktionierende Selbstmanagementfähigkeiten. Bei genauerer Betrachtungsweise findet man ähnliche Phänomene im Grenzbereich von Krankheit und Gesundheit und entsprechend von Psychotherapie und Coaching.

Eine präzisere Sichtweise wird die Anwendungsgebiete und Techniken daher eher auf einem Kontinuum ansiedeln mit zwei Polen und einem Grenz- und Überschneidungsbereich in der Mitte. Die eindeutige definitorische Abgrenzung entspringt einerseits eher dem Bedürfnis, sich als

eigenständiges Verfahren zu etablieren und andererseits das Coaching mit Funktionsfähigkeit, Verbesserung und Optimierung zu assoziieren – und nicht mit Pathologie, Störung und Defizit.

Die Wirksamkeitsforschung im Coaching steht noch in den Anfängen, während die Psychotherapieforschung seit Jahrzehnten etabliert ist und auch bereits einige Paradigmenwechsel hinter sich hat. Es fällt auf, dass die von uns befragten Experten die „gute Beziehung“ zwischen Coach und Klient als besonders wichtig für erfolgreiche Prozesse bewerten. Auch in der Psychotherapieforschung zeigt sich, vor allem in Metaanalysen, die Hunderte von Einzelstudien zusammenfassen, immer wieder, dass die von den Patienten als hilfreich erlebte therapeutische Beziehung der wichtigste Faktor für den Erfolg einer Behandlung ist. Vieles spricht dafür, dass dies auch im Coaching der Fall ist – was offenbar auch den Erfahrungen der Coaching-Verantwortlichen in unserer Studie entspricht. Dies bedeutet, dass auch im Coaching die aus der Psychotherapieforschung bekannten „Beziehungs“-Faktoren wie Empathie, Vertrauen, Zutrauen und Zumuten zentrale Bestandteile erfolgreicher Prozesse darstellen. Das Bedürfnis nach Abgrenzung und

Eigenständigkeit im Bereich Coaching sollte deshalb nicht dazu führen, die Gemeinsamkeiten mit psychotherapeutischer Arbeit aus den Augen zu verlieren.

Wenn man von einem *Kontinuum von Psychotherapie und Coaching* ausgeht, kann man einen Grenzbereich mit fließenden Übergängen akzeptieren und anerkennen, dass sich die scharfe Trennung zwischen krank und gesund, Psychotherapie und Coaching nicht immer aufrechterhalten lässt. Trotzdem sollte man die Unterschiede nicht verwischen, sondern zunächst von den Besonderheiten und Divergenzen ausgehen, um dann die Gemeinsamkeiten oder Möglichkeiten zur Integration herauszuarbeiten. In der Tabelle haben wir einige zentrale Unterschiede aufgelistet, im Hinblick auf Indikationsbereiche, Anlässe, Ziele, Dauer, Wirkungsweise, psychische Struktur und Beziehungsqualität.

### Integration von Coaching und Psychotherapie im Grenzbereich

Ob Coaching oder eher Psychotherapie hilfreich sein könnte, ist in jedem Fall eine immer wieder neu zu beantwortende Frage, die eine gemein-

|                                                          | Psychotherapie                                                                                                                                                                                               | Coaching                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indikationen</b>                                      | » Psychische und körperliche Beeinträchtigungen und Erkrankungen<br>» wiederkehrende unbefriedigende Erlebens- und Beziehungsmuster (z. B. an unterschiedlichen Arbeitsstellen)                              | » umschriebene berufsbezogene Fragestellungen, Anliegen oder Konflikte                                                                                                                                                        |
| <b>Anlässe</b>                                           | » störende Symptome im psychischen und körperlichen Bereich<br>» ausgeprägter Leidensdruck, der ein unfreiwilliges Aufsuchen von Hilfe nach sich zieht                                                       | » Bewältigung spezifischer Führungsaufgaben<br>» Wunsch nach einer Verbesserung persönlicher Kompetenzen oder der persönlichen Situation am Arbeitsplatz<br>» zwischenmenschliche Schwierigkeiten oder Stress am Arbeitsplatz |
| <b>Ziele</b>                                             | » Behandlung oder Beseitigung von psychischen und körperlichen Symptomen<br>» Entwicklung der Beziehungs- und Arbeitsfähigkeit<br>» Veränderung/Entwicklung der psychischen Struktur oder der Persönlichkeit | » beschreibbare, realistische und berufsbezogene Entwicklung oder Verbesserung von Kompetenzen<br>» Lösung von Konflikten<br>» Optimierung von Selbstmanagementfähigkeiten<br>» Leistungssteigerung                           |
| <b>Dauer</b>                                             | » Kurz- oder Langzeit-Therapie<br>» Vereinbarung einer festgelegten Sitzungsanzahl oder offenes Ende                                                                                                         | » zeitlich begrenzte, eher kürzere Prozesse<br>» festgelegte Anzahl von Sitzungen                                                                                                                                             |
| <b>Wirkungsweise</b>                                     | » therapeutische Beziehung<br>» störungsspezifische Interventionen (je nach Verfahren unterschiedlich ausdifferenziert)                                                                                      | » Vertrauensbeziehung<br>» spezifische, an den Zielen ausgerichtete Techniken (häufig entlehnt aus psychotherapeutischen Verfahren)                                                                                           |
| <b>Psychische Struktur der Patienten/Coaching-Nehmer</b> | » psychische Konflikte mit Bildung von psychischen oder körperlichen Symptomen<br>» Beeinträchtigungen in der Beziehungs- und Arbeitsfähigkeit<br>» Unzureichende Selbstregulierungsfähigkeit                | » grundsätzlich intakte Arbeits- und Beziehungsfähigkeit<br>» funktionsfähige, gut integrierte psychische Struktur<br>» intakte Selbstregulierungsfähigkeiten                                                                 |
| <b>Beziehungsqualität innerhalb des Prozesses</b>        | » Therapeut stellt sich als Bezugsperson zur Verfügung, um die dysfunktionalen frühen Beziehungserfahrungen durchzuarbeiten<br>» Intensität der Beziehung abhängig von Therapieform und Dauer                | » Coach stellt sich als förderndes und ermutigendes Gegenüber zur Verfügung, das dem Klienten hilft, seine eigenen Ressourcen zu aktivieren<br>» Intensität der Beziehung eher begrenzt, Abhängigkeit wird vermieden          |

Tabelle: Zentrale Unterschiede zwischen Psychotherapie und Coaching

same Klärung mit den Klienten verlangt. Diese dreht sich in der Regel um das Verhältnis zwischen den strukturellen Gegebenheiten der Organisation, in der der Klient arbeitet, und seinen eigenen Persönlichkeitsanteilen, denen er nicht entfliehen kann. Je stärker die Beteiligung letzterer ist, desto eher ist Psychotherapie anstelle von Coaching angezeigt.

Um diese Entscheidungsaufgabe leisten zu können, *sollten auch in Coaching-Weiterbildungen ausreichend Grundkenntnisse in Psychopathologie und Psychotherapie vermittelt werden*, um professioneller klären zu können, wo die Grenzen des Coachings liegen, und wozu man seinem Klienten rät. Weiterhin sollten neben der Vermittlung spezifischer Coaching-Techniken und Methoden der Gesprächsführung die Gestaltung einer guten Arbeitsbeziehung und die zentrale Bedeutung der Beziehungskompetenz des Coachs für Veränderungsprozesse genügend stark gewichtet werden.

Für eine differenzielle Indikationsstellung sollte man sich im Rahmen von Vorgesprächen immer ausreichend Zeit für die Exploration nehmen. Neben dem aktuellen Anlass für das Coaching ist es nötig herauszufinden, ob es sich um sich zu verschiedenen Zeiten in je eigenen Arbeitszusammenhängen wiederholende Anlässe handelt. Zudem ist es auch wichtig, private Beziehungen und Situationen nicht aus den Augen zu lassen, um erkennen zu können, ob vielleicht überdauernde strukturelle Verhaltens- und Erlebensmuster bestehen, die nicht nur arbeitsbezogen zu Schwierigkeiten führen. Weiterhin ist darauf zu achten, ob der Klient dabei bereits psychische oder psychosomatische Symptome entwickelt hat und wie es um seine Selbstregulierungsfähigkeiten steht: Gelingt es ihm ohne Suchtmittelkonsum und andere destruktive Verhaltensweisen die aktuelle Situation auszuhalten und zu bewältigen oder nicht?

Gleichzeitig sollte auch immer das Ziel des Coachings im Auge behalten werden. Es ist durchaus denkbar, dass ein Klient zu einem bestimmten

umgrenzten Zweck, beispielsweise der Konfliktlösung unter Teammitgliedern, ein Coaching sucht und sich in der Vorgesprächsphase zeigt, dass er inzwischen eine ausgeprägte Burnout-Symptomatik mit Suchtmittelkonsum entwickelt hat, die aber sein Verhalten im Kontext des Konflikts seiner Mitarbeiter nicht beeinflusst. In diesem Fall kann man abwägen, ob man den Coaching-Auftrag annimmt oder nicht – sollte ihm aber auf jeden Fall auch eine entsprechende Behandlung empfehlen.

Im Grenzbereich zwischen beiden Verfahren sind aus unserer Sicht, sofern ein Coach oder Psychotherapeut entsprechend ausgebildet ist, auch integrative Ansätze denkbar. Beispielsweise kann ein Coaching mit fokaltherapeutischen Elementen zum Einsatz kommen. „Fokaltherapeutisch“ bedeutet, mit dem Klienten zusammen ein Verständnis zu erarbeiten für unbewusste Wünsche und Ängste, die sich in einem ungelösten inneren Konflikt verdichten und die Bewältigung aktueller Arbeits- und Lebensaufgaben im beruflichen Kontext erschweren. Unter Umständen kann es dabei nötig sein, die Verwurzelung dieses Konflikts in der eigenen Biografie und früheren Beziehungserfahrungen zu thematisieren.

Damit sich solche fokaltherapeutische Elemente in ein Coaching integrieren lassen, ohne dass man unausgesprochen Psychotherapie macht oder unreflektiert beides vermischt, sind verschiedene Dinge zu beachten, die hier im Detail nicht erläutert werden. Der Einbezug fokaltherapeutischer Elemente sollte aber nur durch einen Coach geschehen, der über eine abgeschlossene Psychotherapieweiterbildung verfügt, in der er das technische Vorgehen in Fokal- und Kurztherapien gelernt und angewendet hat.

## Die Autoren



Foto: V&R Fotostudio

Dr. Bernhard Grimmer, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP, Weiterbildung in psychodynamisch-systemischem Coaching und Organisationsberatung. Neben seiner Aufgabe als Therapeutischer Leiter Adoleszentenpsychiatrie und -psychotherapie, Psychiatrische Klinik Münsterlingen (CH), Coach und Psychotherapeut in Zürich, insbesondere im Bereich Burnout.

[bernhard.grimmer@stgag.ch](mailto:bernhard.grimmer@stgag.ch)



Foto: Gerry Nitsch

Dr. Marius Neukom, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP, Weiterbildung in psychodynamisch-systemischem Coaching und Organisationsberatung. Stellvertretender Abteilungsleiter und Leiter der psychotherapeutischen Praxisstelle und der Praxisstelle für psychodynamisches Coaching und Organisationsentwicklung an der Abteilung Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse am Psychologischen Institut der Universität Zürich. Psychotherapeut und Coach in eigener Praxis.

[www.mneukom.ch](http://www.mneukom.ch)

# Das Coaching Magazin im Abo

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 innerhalb Deutschland 12,80 €

(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)

inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

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

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €

(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €

(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Professional-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €

(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: [www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)



## Impressum

### Herausgeber:

Christopher Rauen GmbH  
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland  
Tel.: +49 4441 7818 | Fax: +49 4441 7830  
[coaching-magazin@rauen.de](mailto:coaching-magazin@rauen.de) | [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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: Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)  
Dr. Julia Eversmann (je)  
Dorothee Mennicken (dm)

### E-Mail an die Redaktion:

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

### Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben) 49,80 €  
(EU + Schweiz: 59,80 €)  
versandkostenfrei und inkl. USt.  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

### Erscheinungsweise: Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

Marc Ubben  
Tel.: +49 541 98256777 | Fax: +49 541 98256779  
[anzeigen@rauen.de](mailto:anzeigen@rauen.de)

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

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

### Konzeption & Gestaltung: [www.werdegewelt.info](http://www.werdegewelt.info)

Bild-Quellennachweis: Titelseite, © Sebastian Wahsner | Bild S. 4, 18, © J Freeman | Bild S. 20, © Karuka | Bild S. 424, © Varina und Jay Patel | Bild S. 30 © Galyna Andrushko | Bild S. S. 34, © Denis Vrublevski | Bild S. 37, © Chris Howey | Bild S. 39, © Carlos Caetano | Bild S. S. 44, © rook76 | Bild S. 46, © Losevsky Pavel | Bild S. 51, © Jeremy Reddington | Bild S. 53, © Yuri Arcus | Bild S. S. 55, © Kheng Guan Toh | Bild S. 56, © carlosseller  
2010 Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck: Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz

Tel.: +49 4181 90930 | Fax: +49 4181 909311  
[info@beisner-druck.de](mailto:info@beisner-druck.de) | [www.beisner-druck.de](http://www.beisner-druck.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



Foto: W. Schott

## Das Letzte

**WEBERS:** Ist Ihnen das auch aufgefallen? In letzter Zeit häufen sich die Rücktritte. Nicht nur bei den Fußballtrainern. Sondern auch in der Wirtschaft, der Politik – und sogar in der Kirche, was man nie für möglich gehalten hätte. Ich frage mich nur, was davon ist Torschlusspanik, eskalierende Frustration, Kalkül oder Druck von außen? – Und haben die, zumeist männlichen Protagonisten, eigentlich keinen Coach?

**RAUEN:** Vielleicht ist zumindest denjenigen, die freiwillig zurückgetreten sind, ja in einem Coaching bewusst geworden, dass sie sich ein Weitermachen nicht mehr länger antun möchten. Und das ist doch im Grunde sogar ein gutes Zeichen. Nicht einfach weiter machen wie bisher, sondern bewusst etwas Neues wagen.

**WEBERS:** Und manche scheinen ja auch etwas daraus zu lernen. Wenn ich Frau Käßmann mit Herrn Mixa vergleiche, tun sich da ja Welten auf. Allerdings: Manche Rücktrittsbotschaften scheinen beim Publikum überhaupt nicht angekommen zu sein. Beispielsweise die von Horst Köhler, der seinen Rücktritt mit mangelndem Respekt vor seinem Amt begründete. Die Kritik machte dann eine Mimose aus ihm: Helden heulen nicht.

**RAUEN:** Die Kritik an Köhler kam doch überwiegend von den Medien. Wenn die seinen Rücktritt nicht gut aussehen lassen, verwundert mich das nicht. Mir ist der Mut zu einem Rücktritt aus eigenem Willen lieber, als jemand, der den „starken Max“ markiert und an seinem Stuhl

klebt, bis er komplett demontiert wird. Hinterlässt so etwas bei Ihnen nicht den Eindruck des Würdelosen?

**WEBERS:** In der Tat geht es um Würde, Respekt, Achtung – und um Stil. Es haben nicht alle das Format eines Sokrates. Wenn einer aber nun trotz allem Widerstand am eigenen Sessel klebt, was ist daran dem Selbstwert geschuldet? Was ist pures Unverständnis? Was daran ist Aufopferung für die Sache, die Mission? Was daran ist Rache, um andere mit in den Strudel des eigenen Untergangs zu reißen? Tragisch und hoch emotional ist es allemal.

**RAUEN:** Meine Vermutung ist, dass es hier um ein Angstphänomen geht. Wer an seinem Stuhl klebt, hat Angst vor dem Danach. Vor dem möglichen Absturz. Vor dem Verlust von Macht und Status. Daher glaube ich auch nicht, dass Macht korrumpiert, sondern die Angst vor dem Machtverlust. Und das Tragische daran ist, dass die ausufernde Angst vor dem Absturz häufig genau Ursache der Handlungen ist, die dann den Niedergang begründen. Sie wissen ja: They never come back!

**WEBERS:** Wer weiß ... Totgesagte leben länger.

**RAUEN:** Aber auch die müssen sich ja nicht sehenden Auges zu Tode quälen. Dann doch lieber rechtzeitig zurücktreten. Wenn Du verlierst und kannst entinnen, kannst Du ein andermal gewinnen!