



Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Praxis**  
Team-Coaching | S 26

**Spotlight**  
Coaching im Mittelstand | S 32

**Wissenschaft**  
Coaching-Abbrüche | S 44

## Weshalb Coaches nicht zum Tausendsassa werden sollten

Wolfgang Schmidt im Interview | S 14



Ausgabe 2 | 2019  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)  
D/A/CH: 24,80 €



## Interview mit Wolfgang Schmidt

Weshalb Coaches nicht zum Tausendsassa werden sollten

*Ein Gespräch mit David Ebermann*

*Für Wolfgang Schmidt ist Marketing ein wichtiger Bestandteil unternehmerischen Denkens – auch im Coaching. Dabei handelt es sich um ein Themenfeld, mit dem sich manch ein Coach eher stiefmütterlich befasst. Schwächen bei der Selbstvermarktung äußerten sich dann oftmals in fehlender Klarheit bezüglich des eigenen Angebots. Coaches, die eine Tausendsassa-Haltung an den Tag legen, positionierten sich jedoch nicht nur unvorteilhaft am Markt, wie Schmidt betont. Nach Auffassung des Wiesbadener Coachs und Coach-Ausbilders geben sie darüber hinaus ein Versprechen, das nicht einzuhalten ist.*



## Nach Ihrem Abitur und dem Wehrdienst haben Sie sich zunächst für ein Studium der Volkswirtschaftslehre entschieden. Weshalb?

Als ich mich als junger Mensch entscheiden musste, ob ich zur Bundeswehr gehen oder zivilen Ersatzdienst leisten wollte, habe ich – wie mir rückblickend klar wurde – auf einem Kreiswehrrersatzamt den ersten „Coach“ meines Lebens getroffen. Ich wollte mich dort informieren, was mir die Bundeswehr anbieten konnte. Der Mann stellte mir eine Frage, die für mich ganz entscheidend war: „Was wollen Sie später einmal werden?“ Ich sagte, ich würde gerne Journalist werden, und erhielt die Antwort: „Dann kann ich Ihnen anbieten, an einer Pressestelle der Bundeswehr zu arbeiten.“ Ich glaube, dem Mann war gar nicht bewusst, wie sehr er mich mit dieser offenen Frage meine Zukunft und mein angestrebtes Berufsbild hat reflektieren lassen. Ich habe mich dann entschieden, für zwei Jahre zur Bundeswehr zu gehen und dort als Redakteur zu arbeiten. Im Anschluss entschied ich mich, Volkswirtschaftslehre zu studieren, und meldete mich an der Universität Mainz an. Vor Augen hatte ich das Ziel, Wirtschaftsjournalist zu werden.

## Das VWL-Studium haben Sie nach einem Jahr abgebrochen und – ebenfalls an der Universität Mainz – ein Pädagogikstudium angeschlossen. Wie kam es dazu?

Das VWL-Studium war nicht einfach. Wir haben mit ca. 400 Personen in einem großen Saal gesessen und der Professor sagte: „Schauen Sie nach rechts, schauen Sie nach links: Beide Personen werden Sie im nächsten Semester nicht mehr hier sehen.“ Und das hat auch gestimmt. Viel mehr „fuchste“ mich aber eine andere Geschichte: In einem Kurs von zehn Doppelstunden lernten wir Buchführung. In der Klausur wurde von Studierenden gefragt, ob auf- oder abgerundet werden darf. Der Dozent sagte: „Das können Sie machen.“ Anschließend stand unter den Klausuren aller, die dies taten: „Wer den Pfennig nicht ehrt,

*Rückblickend hat mich die Haltung geprägt, Menschen wirklich kennenlernen zu wollen, keine einseitigen Schuldzuweisungen vorzunehmen, die Unterschiedlichkeit des Menschen zu reflektieren und den systemischen Gedanken zu entwickeln.*

ist des Talers nicht wert.“ Ich dachte mir: Er sagte doch, wir können das machen! Der Dozent dachte sich aber offenbar, die Frage sei so dumm, dass er mit seiner Antwort gut auskommen könne. Das war ein Bruch in meinen Wertvorstellungen. Ich habe mich dort nicht wohlgefühlt und nahm mir vor, mich im Laufe des zweiten Halbjahres über Alternativen an der Universität zu informieren. Ich ging dann zu den Pädagogen, denn mich interessierten die Themen und es ging um Menschen. Rückblickend hat mich die Haltung geprägt, Menschen wirklich kennenlernen zu wollen, keine einseitigen Schuldzuweisungen vorzunehmen, die Unterschiedlichkeit des Menschen zu reflektieren und den systemischen Gedanken zu entwickeln. Das sind Grundlagen, die ich im Pädagogikstudium entdeckt habe und die heute auch mein Coaching beeinflussen. Das Ziel lautete damals aber weiterhin, Fachjournalist zu werden.

## Bereits während des Studiums waren Sie Mitinhaber einer privaten Volkshochschule. Was hat Sie dazu motiviert?

Unser Studiengang stand in Konkurrenz zu den Fachhochschul-Sozialpädagogen. Der Schwerpunkt, den ich wählte, die Erwachsenenbildung und außerschulische Jugendarbeit, war zudem im Markt noch nicht etabliert. Der Gedanke, sich auf dem Markt zu zeigen, sich anzubieten und Marketing für sich zu betreiben, war aus diesen Gründen sehr wichtig. So kam es dazu, dass ich die freie Volkshochschule in Mainz, das „Kelleratelier“, mitgegründet habe. Insgesamt waren wir vier Kolleginnen und Kollegen. Ich wollte frühzeitig praktische Erfahrungen sammeln und sehen, wie

die wirtschaftliche Seite unseres Berufsbildes funktioniert. Für die Räume mussten wir damals schon 1.000 Mark an Miete zahlen. Wie nimmt man nun mit einem Angebot an Bildungsmaßnahmen Geld ein? Eine kleine Anekdote: Wir hatten – jung und naiv wie wir waren – eine Band eingeladen und sagten, wie es damals üblich war: „Okay, wir nehmen 99 Pfennig für den Eintritt, dann müssen wir auch keine Steuern zahlen.“ Wir verteilten Flyer am Campus und dann kamen etwa 20 Personen. Mit 80 bis 100 Gästen hatten wir aber mindestens gerechnet und waren furchtbar enttäuscht. Ich schlug deshalb vor, es anders zu probieren, denn was nichts kostet, hat in der Wahrnehmung vieler auch keinen Wert. Das hatte ich noch im ersten VWL-Semester gelernt. Wir nahmen also beim nächsten Konzert sechs Mark, buchten dieselbe Band und gestalteten den Flyer etwas moderner. Letztlich waren wir ausgebucht. Die kaufmännischen Erfahrungen, die ich damals gemacht habe, und die Erkenntnis, dass man wirtschaftlich Denken und Marketing betreiben muss, kommen heute auch meinem Unternehmen zugute. Marketing ist auch im Coaching ein ganz wichtiges Thema. Es geht darum, sich selber zu verkaufen, Klienten zu finden, ein empathisches Verhältnis zu seinen Kunden zu gestalten.

## Noch bevor Sie 1985 Ihren Studienabschluss mit Schwerpunkt im Bereich der Erwachsenenbildung und außerschulischen Jugendarbeit erreicht hatten, haben Sie eine Anstellung an einem Mainzer Jugendzentrum angenommen. War das ein gezielter, weil logischer Schritt?

Man hatte mitbekommen, was ich mit dem Kelleratelier auf die Beine stellte. So kam ich mit dem Sozialdezernenten der Stadt in Kontakt. Der fragte mich dann: „Wolfgang, möchtest Du ein Jugendzentrum leiten?“ Ich wollte zwar in die journalistische Richtung gehen, aber dieses Angebot war auch sehr attraktiv, weil ich inzwischen gemerkt hatte, nah bei den Menschen und im Kontakt mit ihnen zu sein, macht mir Spaß. Während des Studiums

hatte ich auch nebenbei schon in Jugendzentren gearbeitet, um Geld zu verdienen. Ich nahm das Angebot also an. Es war kein gezielter, sondern eher ein emotionaler Schritt. Der Wunsch, Journalist zu werden, ist durch diese Tätigkeit nach und nach in den Hintergrund gerutscht, obwohl ich gelegentlich immer noch Artikel für Zeitungen schrieb. Auch heute macht mir das noch Spaß.

### **An dem Jugendzentrum waren Sie rund sechs Jahre leitend tätig. Was haben Sie aus der Zeit mitgenommen?**

Das war eine sehr spannende Zeit, denn ich kam dort an und übernahm sehr schnell – praktisch sofort – die Leitung. Ich konnte somit Führungserfahrung sammeln, was sehr zu meiner persönlichen Weiterentwicklung beigetragen hat und mir heute sicherlich als Fundament meiner Arbeit zugutekommt. Es wird ja auch immer wieder gefragt, ob ein Coach auch eigene Führungserfahrung mitbringt. Wie kann ein Coach z.B. innerhalb einer Organisation systemisch denken, ohne selber in einer Hierarchie tätig gewesen zu sein?

*Es wird ja auch immer wieder gefragt, ob ein Coach auch eigene Führungserfahrung mitbringt. Wie kann ein Coach z.B. innerhalb einer Organisation systemisch denken, ohne selber in einer Hierarchie tätig gewesen zu sein?*

Die Kommunen hatten in den 80er-Jahren zudem noch Geld. Meinem Ansatz, mit zehn Menschen ein Jugendzentrum aufzubauen, ist damals im Stadtparlament zugestimmt worden. Wir arbeiteten in verschiedenen Richtungen, betrieben z.B. antifaschistische Jugendarbeit, etablierten Fraueninitiativen und veranstalteten Konzerte.

### **1990 sind Sie dann in die Personalentwicklung des Flughafens Frankfurt gewechselt, der heutigen Fraport AG. Weshalb diese Umorientierung?**

Ich war Angestellter einer kommunalen Verwaltung. Die Arbeit im Jugendzentrum habe ich aufgrund von Frustration aufgegeben, deren Ursachen im Verwaltungsapparat lagen – Bürokratie, fehlende Innovation, starre Systeme. Ich habe gespürt: Das macht mich nicht glücklich! Auch meine Vorgesetzten haben das bemerkt. Zudem habe ich in diesen sechs Jahren drei verschiedene, wechselnde Jugendkulturen erlebt, die sehr herausfordernd waren. Auch das ließ mich ein bisschen müde werden. Ich bin dann auf Stellensuche gegangen und habe zufällig eine Ausschreibung vom Flughafen Frankfurt entdeckt – im Bereich Personalentwicklung. Ich absolvierte das Assessment und wurde als Personalentwickler eingestellt. Mein Schwerpunkt lag in der Führungskräfteentwicklung.

### **Sind Sie durch den Sprung in die Führungskräfteentwicklung auch zum Coaching gekommen?**

Ja, genau. Im Bereich der Führungskräfteentwicklung waren wir drei Kollegen. Es war Anfang der 90er-Jahre noch sehr modern, sich als Personalentwickler für Coaching zu interessieren. Die Führungskräfte hatten maximal von Coaching gehört, aber es war ihnen eher unbekannt, was das tatsächlich war. Externes Coaching haben wir damals noch nicht eingekauft. Wir fingen damit an, interessierten Führungskräften anzubieten, in Erstgesprächen von ihren Anliegen zu berichten. Wenn sie wollten, schlossen sich weitere Gespräche an. Daraus entstand der erste Ansatz eines internen Coachings. Das war noch sehr rudimentär, vielleicht auch fehlerbehaftet. Aber schon damals sind immer wieder individuelle Themen zur Sprache gekommen, die wir – zwar noch innerhalb des Flughafens, aber dennoch möglichst unbeobachtet – bearbeitet haben. Das waren sowohl private als auch berufliche und karrierebezogene Themen. Wir haben die ersten Prozesse etabliert, die vorsahen, dass wir uns mit Führungskräften über gewisse Zeiträume hinweg regelmäßig trafen, um an individuellen Zielen zu arbeiten. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses war damals schon ein ganz wesentlicher Aspekt. Es war wichtig, dass der Manager seinen Gesprächspartner nicht als jemanden

*In vielen Unternehmen gibt es auch heute noch keine Personalentwicklung, die mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe geht. Dieses Dilemma erlebe ich immer wieder.*

wahrnahm, der Personalentscheidungen beeinflussen konnte. Diese Unabhängigkeit war auch gegeben, denn Personal- und Karriereentscheidungen lagen nicht in unserer, sondern in einer anderen Abteilung. Die Vertraulichkeit galt natürlich auch über den Coaching-Prozess hinaus. Wir haben zudem eine klare Darstellung des Leistungsportfolios und des Coaching-Prozesses geliefert und transparent dargestellt, was wir können und was nicht. Ich denke, diese Punkte waren mitentscheidend dafür, dass das interne Coaching angenommen wurde. Es handelte sich allerdings – das muss ich ehrlicherweise sagen – eher um das untere und mittlere Management. Hier sprach es sich mit der Zeit auch rum, dass die Möglichkeit bestand, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. Den Vorstandsbereich haben wir nicht erreicht. Vielleicht wurde uns auf dieser Ebene – das wäre zumindest eine Hypothese – auch die Kompetenz abgesprochen. In vielen Unternehmen gibt es auch heute noch keine Personalentwicklung, die mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe geht. Dieses Dilemma erlebe ich immer wieder. Gegen Ende meiner Tätigkeit am Flughafen wurde dann auch ein erstes internes Team-Coaching angestoßen, denn es gab Führungskräfte, die ihre Themen bewusst in der Gruppe besprechen wollten. Nach etwa sieben Jahren bin ich dann einem externen Berater gefolgt, der mich fragte, ob ich meine Kompetenzen nicht auf dem freien Markt anbieten wollte. Ich wurde abgeworben.

### **Seit 1998 sind Sie als Coach, Trainer und Berater tätig. Die Formate sind in der Theorie klar trennbar. Gilt das auch für die Praxis?**

Begrenzt. Kürzlich berichtete eine Klientin, sie sei gerade in die Rolle der verantwortlichen Unternehmensjuristin aufgestiegen, verfüge





aber über keinerlei Führungserfahrung. Sie habe bis dato keine Führungsseminare besucht und hätte gerne einen Coach, der sie auf ihrem Weg begleitet. In Fällen wie diesem stoße ich als Coach in eine Schnittstelle, an der es neben der fragenden auch einer sagenden Haltung bedarf. In meinem Coaching-Ansatz kombiniere ich dann beides. Im ersten Teil lege ich grundsätzlich großen Wert darauf, als Coach auch über mehrere Stunden hinweg in der fragenden Haltung zu bleiben. Stelle ich fest, dass notwendiges Können bzw. Wissen nicht ausreichend vorhanden ist, kommt anschließend die Kompetenz des Trainers bzw. Beraters zum Tragen. Allerdings bleibt die Freiheit des Klienten, selbst zu entscheiden, was er mit dem vermittelten Wissen anfängt, dabei unangetastet. Es wird in einer Konstellation, in der ich primär als Coach beauftragt wurde, nichts verordnet! Stattdessen biete ich Optionen an. Der Klient kann dann wiederum reflektieren, inwieweit ihm dieses Wissen

bei seinem Anliegen hilft. Jeder Wechsel der Rollen muss auch dem Klienten transparent aufgezeigt werden. Wenn ich im Coaching hingegen herausfinde, dass aufseiten des Klienten intrinsische Muster vorhanden sind, die einen bestimmten Weg schon zu einem hohen Grad skizzieren und der Person Sicherheit verleihen, und merke ich bei den weiteren Treffen zudem,

*Jeder Wechsel der Rollen muss auch dem Klienten transparent aufgezeigt werden.*

dass der Klient auf diesem Weg Erfolge erzielt, dann werde ich mich hüten, mit meinen Beratungsansätzen Weisheiten von mir zu geben. D.h., obwohl es Schnittstellen gibt, müssen Coaches mit der Trennung der Formate sehr sensibel umgehen. Das beginnt schon bei der Auftragsklärung. Eine Auftragsklärung für ein angedachtes Coaching kann im Einzelfall

auch dazu führen, dass gemeinsam mit dem Klienten ein durchgehend anderer Ansatz gewählt oder dem Coaching je nach Bedarf ein grundlegendes Training oder Seminar vorgeplant wird. Meine Trainingsanteile nehmen in den letzten Jahren aber ab, hier verweise ich gerne auf Kollegen. Ich vollziehe eine Entwicklung hin zum Coach und Berater.

### **Verfolgen Sie als Coach bestimmte Arbeitsschwerpunkte?**

Ja, für mich ist es wichtig, als Coach zu klären, wofür ich auf dem Markt stehe und was Klienten von mir erwarten können. Ich verfolge drei Arbeitsschwerpunkte. 60 bis 70 Prozent meiner Coachings entfallen auf den Bereich Life-Coaching. Für viele Führungskräfte sind Fragen der inneren Balance, des Stresses und der psychischen Belastung ein Kernthema geworden. Früher hätte ich hier von Coaching im



Bereich der Work-Life-Balance gesprochen, ich verwende aber mittlerweile den Begriff Life-Coaching, da das Leben für mich ein ganzheitlicher Begriff ist und sich „work“ und „life“ nicht voneinander trennen lassen. Das gilt insbesondere in einer virtuellen Welt, in der ich von zuhause aus am PC arbeiten und gleichzeitig die Waschmaschine laufen lassen kann. Der Beruf ist hier natürlich auch ein ganz zentraler Aspekt. Auch in der Literatur findet der Begriff des Life-Coachings immer häufiger Verwendung. Hinzu kommen das Karriere-Coaching, das 20 bis 30 Prozent ausmacht, sowie – mit etwa zehn Prozent – das Konflikt-Coaching.

### Haben Sie ein Beispiel zur Veranschaulichung eines Life-Coachings?

Ich coachte eine Führungskraft, die fast rund um die Uhr im Einsatz war und damit eigentlich auch eine hohe Zufriedenheit im

Beruflichen erreicht hatte. Allerdings drohte die eigene Ehefrau dem Klienten an, ihn zu verlassen. Die immense Arbeitslast war außerdem auch dem Arbeitgeber des Klienten aufgefallen und erschien diesem zu hoch.

*Um das Thema im Coaching zu bearbeiten, war es zunächst notwendig, aufseiten des Klienten eine Sensibilität für die Gründe seiner hohen Einsatzbereitschaft zu schaffen.*

Um das Thema im Coaching zu bearbeiten, war es zunächst notwendig, aufseiten des Klienten eine Sensibilität für die Gründe seiner hohen Einsatzbereitschaft zu schaffen. Die Arbeitslast resultierte daraus, dass der Klient – er war im Vertrieb tätig – über verschiedene Zeitzonen hinweg immer wieder ansprechbar war, auch für Kunden im asiatischen und amerikanischen Raum. Er suchte Anerkennung, was

seiner durch einen autoritären Vater geprägten Kindheit geschuldet war. Diese Erkenntnis führte beim Klienten zu einer ganz neuen Reflexion seiner Situation. Auf die geschaffene Sensibilität aufbauend konnte besprochen werden, wie es ihm anhand einer Reduktion seiner Arbeitslast und einer Strukturierung des Arbeitsprozesses möglich war, einerseits seine Frau nicht zu verlieren und andererseits weiterhin im Beruf erfolgreich zu sein – und damit nicht auf die Anerkennung verzichten zu müssen. Er kam dann z.B. zu der Einsicht, dass es weder aus privater noch aus beruflicher Sicht sehr sinnvoll ist, nachts um zwei Uhr an Konferenzen teilzunehmen. Heute arbeitet er nur noch 40 bis 50 Stunden in der Woche und die Zufriedenheit ist im Beruflichen wie auch im Privaten gegeben. Im beschriebenen Fall sind wir also über die Transaktionsanalyse an einen Punkt gekommen, an dem es beim Klienten „klick gemacht“ hat. Wir arbeiteten mit den Antreibern und Ich-Zuständen – hier dem kritischen Eltern-Ich. Gerade dann, wenn



Menschen unter Stress stehen und Belastungsmomente haben, ist es meiner Erfahrung nach wichtig, als Coach über ein Fundament möglichst vielseitiger Werkzeuge zu verfügen. Es geht darum, Klienten über verschiedene Zugänge, die als Angebote zu verstehen sind, erreichen zu können.

**Seit 1991 waren Sie nebenberuflich an verschiedenen Unternehmen beteiligt. 2001 haben Sie dann das management forum wiesbaden (mafowi) gegründet.**

Richtig. 1991, während meiner Tätigkeit am Flughafen, hatte ich einen unternehmerischen Gedanken. Ich sagte: Hier sind so viele Unternehmen angesiedelt, sollten wir denen nicht auch unsere Beratungs- und Trainingsangebote etc. zur Verfügung stellen? Es hieß aber, als Personalentwicklung könnten wir nur für unsere internen Kunden tätig werden, ansonsten bekämen wir Ärger mit dem Betriebsrat. Ich stellte also den Antrag, eine Firma namens „be top“ zu gründen, um unser Dienstleistungsangebot auf die am Flughafen ansässigen Fremdfirmen übertragen zu können. Dem ist entsprochen worden. Die Firma baute ich dann zusammen mit einem Partner auf, der ebenfalls am Flughafen arbeitete. Freitags und samstags hielten und verkauften wir Seminare, z.B. an Frachtfirmen und Airlines, und verdienten damit Geld. Nach dem Kelleratelier war das der nächste

***Du kannst das doch, nun wage auch den Sprung in die komplette Selbstständigkeit!***

Schritt, der mir unternehmerische Erfahrungen verschafft hat. Erfahrungen, die für meine heutige Arbeit mit dem mafowi grundlegend sind. Mein Lebenslauf weist hier eine gewisse Stringenz auf, denn letztlich habe ich all das, was ich zuvor nebenher schon getan hatte, mit der Gründung des mafowi zu meiner Haupttätigkeit gemacht. Ich hatte meine Kompetenzen kennengelernt und sagte mir: Du kannst

das doch, nun wage auch den Sprung in die komplette Selbstständigkeit! Es handelte sich um eine wohlüberlegte unternehmerische Entscheidung, dessen Grundlage der Glaube an die eigenen Fähigkeiten war, auch an die eigenen Fähigkeiten im Marketing.

**An Ihrem Institut bilden Sie auch Coaches aus. Wie kam es dazu?**

Für das Beratungsunternehmen, das mich vom Frankfurter Flughafen abgeworben hatte, war ich seit 1997 bei SAP tätig. Dort habe ich, gemeinsam mit Kollegen, die Führungskräfteentwicklung aufgebaut. Führungskräfte sollten lernen, zu führen. Anschließend – ich war weiterhin als Berater für SAP tätig – kamen Führungskräfte zu mir und sagten, sie würden gerne Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen coachen, außerhalb der

***In wenigen Jahren hatten wir bis zu 100 interne Coaches ausgebildet, die pro Jahr jeweils zwei bis drei Coachings durchführten. Das war eine kleine Revolution.***

eigenen Führungsrolle. Internes Coaching hatte ich ja bereits am Flughafen eingeführt. Ich entwickelte dann ein Curriculum, um die angehenden internen Coaches auf diese Rolle vorzubereiten. Damit ist zugleich das Grundgerüst des Curriculums meiner heutigen Coaching-Ausbildung entstanden. Zum damaligen Zeitpunkt war das Vorhaben kein strategisches Projekt von SAP, aber es wurde von jemandem, der im Betriebsrat sehr aktiv war, unterstützt und vorangetrieben. In wenigen Jahren hatten wir bis zu 100 interne Coaches ausgebildet, die pro Jahr jeweils zwei bis drei Coachings durchführten. Das war eine kleine Revolution. Mittels ihrer IT-Kenntnisse schufen die internen Coaches ein Portal, über das Klienten sich ihren Coach aussuchen konnten. 2007 kam man vonseiten des Unternehmens auf mich zu und sagte: „Herr Schmidt, bei SAP wollen wir jetzt eine Ausbildung anbieten, die anerkannt ist.“ Als Coach war ich bereits verbandsanerkannt, worauf vier

***Tausendsassa, die meinen, sie könnten von A bis Z alle Coaching-Felder bedienen, geben aus meiner Sicht ein Versprechen, das ein Coach nicht halten kann.***

le Einkäufer durchaus achten. Die Ausbildung ließ ich dann ebenfalls vom DBVC (*Deutscher Bundesverband Coaching e.V.*) anerkennen, was notwendig war, um weiterhin interne Coaches für SAP ausbilden zu dürfen. Allerdings setzte der DBVC u.a. voraus, dass die Ausbildung auch auf dem freien Markt angeboten wird und bereits durchgeführt wurde. Heute habe ich in den Ausbildungen im Schnitt nur noch ein bis zwei Teilnehmer von SAP, früher waren es sieben bis acht.

**Was sollten Absolventen aus einer Coaching-Ausbildung mitnehmen?**

Vier Punkte sind besonders wichtig: die systemisch-konstruktivistische Grundhaltung, die Fragetechnik, Klarheit im Angebot als Coach und ein erstes Fundament an Tools, die im Rahmen der Schwerpunkte, die die Person für sich gewählt hat, relevant sind. In meiner Ausbildung lege ich Wert darauf, dass sich die Teilnehmer möglichst auf nur zwei, maximal drei Bereiche konzentrieren, um Stabilität zu gewinnen. Das kann z.B. Persönlichkeits-Coaching oder auch Konflikt-Coaching sein – es gibt ja ganz viele Facetten. Tausendsassa, die meinen, sie könnten von A bis Z alle Coaching-Felder bedienen, geben aus meiner Sicht ein Versprechen, das ein Coach nicht halten kann. Fehlende Klarheit im Angebot ist eine Schwäche vieler Coaches – auch unter dem Gesichtspunkt des Marketings. Es mangelt oft an der Fähigkeit, sich anhand des eigenen Leistungsportfolios gezielt zu vermarkten. Wie gesagt: Schon am Flughafen empfand ich die klare Kompetenzdarstellung als grundlegend für die Akzeptanz, die unserem internen Coaching-Angebot entgegengebracht wurde. Auch heute erlebe ich, dass Kunden gerade aufgrund meiner klar abgesteckten Schwerpunkte an mich herantreten.



## Sie vermitteln Coaching-Know-how auch an Führungskräfte. Inwieweit können diese als Coach agieren?

An meiner Coaching-Ausbildung nehmen oft auch Führungskräfte teil, die Coaching lernen wollen. Es gilt aber, ein paar Aspekte zu berücksichtigen. Es ist schwierig, im eigenen System zu coachen. Ich mache Führungskräften immer klar, dass sie in einer Doppelrolle sind, wenn sie coachen. Die Führungskräfte müssen sich des Umstandes bewusst sein, dass sie immer Vorgesetzte bleiben werden. Wenn sie aber auf empathischer Ebene

*Ich mache Führungskräften immer klar, dass sie in einer Doppelrolle sind, wenn sie coachen. Die Führungskräfte müssen sich des Umstandes bewusst sein, dass sie immer Vorgesetzte bleiben werden.*

einen offenen und vertrauensvollen Zugang zu einem Mitarbeiter bekommen, können sie mit sogenannten „Coaching-Moments“ arbeiten. Das können Fragetechniken oder Ansätze von Instrumenten sein, die dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, zu Reflexionen und zu eigenen Ansichten zu kommen. Das kann wiederum dazu führen, dass der Mitarbeiter z.B. autonomer arbeitet. Die wesentliche Aufgabe einer Führungskraft besteht aber nicht darin, zum Coach zu werden. Führungskräfte sind vielseitig gefordert und haben relativ wenig Zeit für ihre Mitarbeiter. Von daher ist der Glaube, dass coachende Führungskräfte die Zukunft darstellen, nur sehr begrenzt richtig. Führungskräfte als Personalentwickler? Ja, sie können ihren Mitarbeitern z.B. Trainings oder Coachings anbieten. Haben Führungskräfte Wissen über Personalentwicklung, dann wissen sie auch, wie sie ihre Mitarbeiter fördern können. Deshalb müssen sie aber nicht gleich den Anspruch erheben, selber die Rolle des Coachs auszufüllen.

## 2018 haben Sie erstmals ein Coaching an Bord eines Segelschiffes durchgeführt. Was ist der Ansatz dahinter?

Ich bin Segler, das Setting geht also auch auf meine Person und meine Leidenschaft zurück. Wenn Menschen sich für die Dauer einer ganzen Woche mit sich selbst und ihrem Thema auseinandersetzen und der Schnelllebigkeit entgegengesetzt handeln können, dann kann die Reflexion nochmal eine ganz andere Wertigkeit erhalten. Gedanken werden über Nacht verinnerlicht, am nächsten Tag erneut aufgegriffen, reflektiert und weiterentwickelt. Es ist ein anderes Prozessdesign, mit dem ich erste Erfahrungen sammle. Der Coaching-Prozess besteht aus nur drei Elementen: Es gibt eine einstündige Auftragsklärung, dann folgen sechs Tage an Bord, die zur Bearbeitung des Themas genutzt werden. Mit den Klienten führe ich individuelle Gespräche. Elemente daraus können in die Gruppe, in die kollegiale Beratung, überführt werden. Abschließend erfolgt eine Nachbereitung. An den ersten Durchgängen nahmen beispielsweise Führungskräfte teil, die vor wichtigen Entscheidungen standen. Andere Klienten wollten an ihrer Persönlichkeit arbeiten. Die Ziele, die jeder Einzelne mitgebracht hat, waren sehr unterschiedlich.

## In der Ausgabe 3/2015 des Coaching-Magazins (Rubrik: FAQ) sagten Sie, es sei an der Zeit, dass Coaches im Mittelstand verstärkt Angebote schaffen. Ist dies gelungen?

Ich erlebe, wie sich die Branche hier teilweise schwertut. Es musste uns erst einmal gelingen, dem Mittelstand verständlich zu machen, was

*Wenn Menschen sich für die Dauer einer ganzen Woche mit sich selbst und ihrem Thema auseinandersetzen und der Schnelllebigkeit entgegengesetzt handeln können, dann kann die Reflexion nochmal eine ganz andere Wertigkeit erhalten.*

Coaches können und wofür sie da sind. Das ist mittlerweile vermehrt vollzogen. Vor allem bei den Führungskräften als Zielgruppe und selbst im Top-Management ist einiges angekommen. In manchen Personalabteilungen gibt es aber weiterhin Nachholbedarf. Ich treffe in mittelständischen Unternehmen mitunter immer noch auf Personalchefs, die von mir sensible Auskünfte einfordern. „Herr Schmidt, wenn Sie unseren Mitarbeiter coachen, hätte ich anschließend gerne Ihre Expertise.“ Lehnt man dies ab, kann es durchaus vorkommen, dass es heißt: „Dann können Sie nicht für uns arbeiten.“ Selbst in einem Unternehmen mit 3.000 Mitarbeitern musste ich noch dahingehend Aufklärungsarbeit leisten, dass ein Coaching prinzipiell vertraulich ist. Es gilt also weiterhin, Coaching so zu erklären, zu vermarkten und zu verkaufen, dass es auch der Letzte versteht.

### Portrait



Foto: Fotostudio Angelika Aschenbach

Wolfgang Schmidt, Senior Coach (DBVC), Coach-Ausbilder und Managementtrainer in Wiesbaden.

Mit seinem Unternehmen, dem management forum wiesbaden, berät und qualifiziert er Führungskräfte und Führungsteams in Zeiten der Veränderung, unterstützt u.a. HR bei der Implementierung von Coaching und bietet qualifizierte Weiterbildungen für ausgebildete Coaches an.

[www.mafowi.de](http://www.mafowi.de)  
[www.coach-datenbank.de/coach/wolfgang-schmidt.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/wolfgang-schmidt.html)



## 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 Barczyński (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 1,50 € pro  
Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit  
6,00 € 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.htm](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm)

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

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Sergey Nivens | S. 4, 21, 42 © frankie's  
S. 4, 26, 29 © ASDF\_MEDIA | S. 5, 32 © Syda Productions  
S. 5, 44 © Liderina | S. 5, 50 © metamorworks | S. 5, 55 © Yiganov Konstantin  
S. 9 © Khakimullin Aleksandr | S. 28 © fizkes | S. 34 © REDPIXEL.PL  
S. 37 © SUPEE PURATO | S. 38 © surawach5 | S. 41 © Maslowski Marcin  
S. 53 © Song\_about\_summer  
Benutzung 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:** Klienten, deren Online-Coaching via Video-Übertragung abläuft, wollen die Hände ihrer Coaches auf dem Bildschirm sehen, wie uns eine Studie, die in der Rubrik Wissenschaft dieses Hefts vorgestellt wird, ver-rät. Ist die Coach-Klient-Beziehung ein derart fragiles Gebilde?

**RAUEN:** Ja, durchaus. Um es mit Churchill zu sagen: „Es gibt keine Freunde, die man nicht verlieren, und keine Feinde, die man sich nicht zuziehen könnte.“ Das ist zwar etwas überspitzt, aber im Kern ist es nicht falsch.

**EBERMANN:** Coaching und Freundschaft sind zwar bekanntlich nicht dasselbe, Vertrauen ist aber in beiden Fällen Grundvoraussetzung. Und dieses ist schnell beeinträchtigt – mitunter offenbar bereits durch beiläufige Handlungen. Coaching ist nichts, an das man unbedarft herangehen sollte, oder?

**RAUEN:** Zumindest sollte man sich vorher ein paar Gedanken machen, wie man das Arbeitssetting mit dem Klienten gestaltet. Coaching ist eben mehr als ein „schön, dass wir mal miteinander gesprochen haben“. Das unterschätzen Anfänger, die glauben, es genüge, sich nett miteinander zu unterhalten. Coaching ist ein Beziehungsformat, geht aber weit über nette Gespräche hinaus.

**EBERMANN:** Coaches, die das unterschätzen, könnten sich in einer prekären Situation wiederfinden, auf die eine andere Studie, die ebenfalls im vorliegenden Heft beschrieben wird, eingeht: Der Klient bricht das Coaching einseitig und vielleicht sogar ohne Erklärung ab. Klienten können „gemein“ sein – da liegt die Parallele zu vermeintlichen Freunden.

**RAUEN:** Wobei ich Klienten unterstellen möchte, dass sie gute Gründe haben, wenn sie ein Coaching abbrechen. Vermutlich ist es auch leichter, sich online aus einem Coaching zu verabschieden. Wie das berüchtigte Schluss-Machen via SMS ...

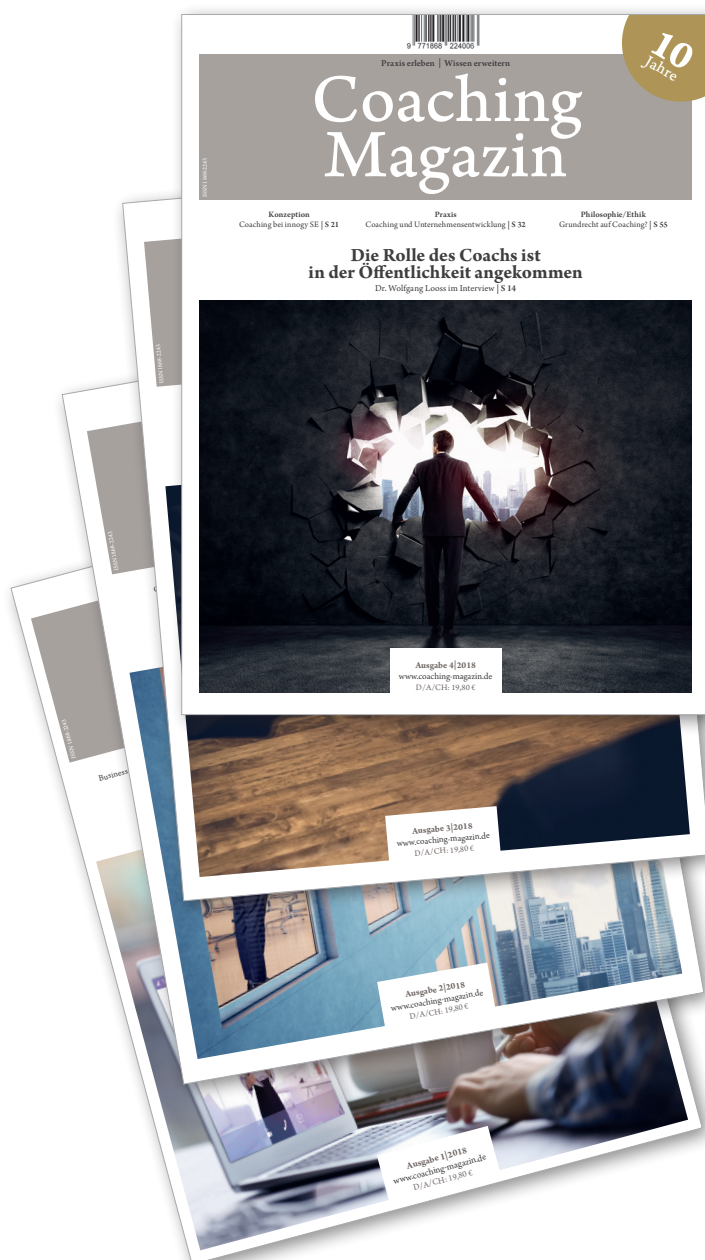
**EBERMANN:** Leichter, sofern man dabei nicht von Gewissensbissen geplagt wird. Aber das ist beim Beenden einer Coaching-Beziehung wohl seltener der Fall, aus Klientensicht ist diese eben auch ein Mittel zum Zweck ...

**RAUEN:** ... und der Trend zum „Westentaschen-Coach“, den man via Smartphone immer griffbereit hat, wird diese Haltung wohl eher verstärken. Unter „Augenhöhe“ verstehen wir noch etwas anderes, als vom Klienten vor das Gesicht gehalten zu werden. Noch ...

# 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 24,80 €  
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)