

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

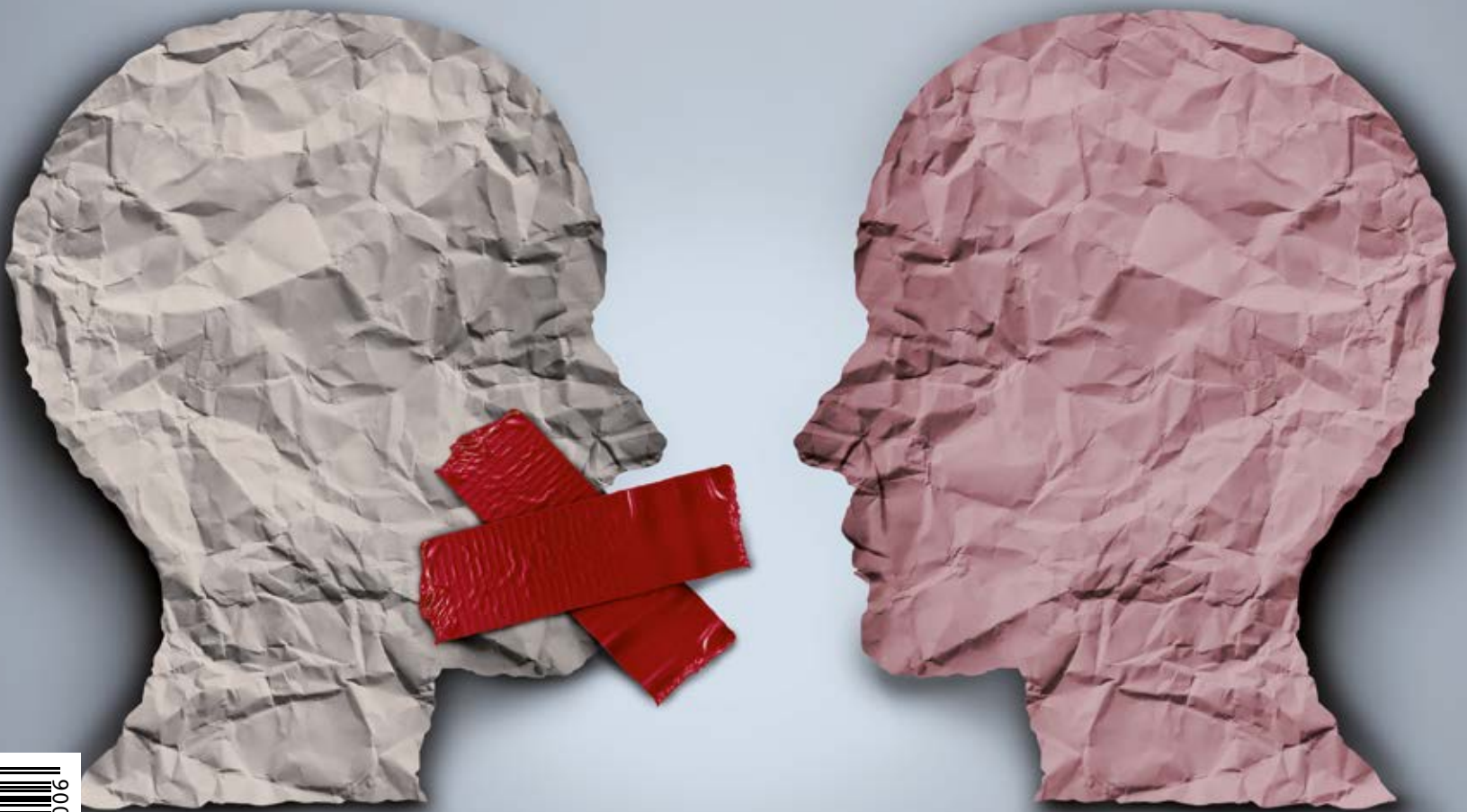
Konzeption
Wut-Coaching | S 19

Praxis
Hypnosystemische Perspektiven in der Führung | S 30

Philosophie/Ethik
Dunkle Führung | S 55

Festgefahrene Konflikte lösen – mit Verhandlungstechnik und Coaching

Antje Heuser im Interview | S 12





Hypnosystemische Perspektiven in der Führung

Ein neuer Blick auf Führung – inneres Erleben und Aufmerksamkeitsfokussierung

Von Ulrich Blanke

Wenn Überzeugungsarbeit nicht mehr trägt und Veränderungsinitiativen stocken, hilft ein Perspektivwechsel: Hypnosystemisches Führen versteht Symptome wie Druck, Gereiztheit oder Rückzug als kluge Signale eines inneren Systems. Wer lernt, diese Botschaften zu nutzen, stärkt Selbstführung, Resonanzfähigkeit und die Fähigkeit, sichere Reflexionsräume zu schaffen – eine Schlüsselkompetenz für Führung in unsicheren Zeiten.

In Anbetracht der Herausforderungen moderner Führung haben sich bereits zahlreiche innovative Ansätze etabliert – etwa agiles, laterales oder transformationales Leadership. Sie betonen Flexibilität, Empowerment und Sinnvermittlung, bleiben aber meist auf der Ebene sichtbarer Kommunikation und Strukturveränderung: Sie adressieren, *was* Führung tut, weniger die Frage, *wie* sie innerlich wirkt. Genau hier setzt das hypnosystemische Leadership an. Es versteht Führung als Gestaltung von innerem Erleben – sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei der Führungskraft selbst.



- » Hypnosystemische Führung fokussiert auf inneres Erleben, unbewusste Prozesse und Aufmerksamkeitslenkung als Hebel wirksamer Führung.
- » Kernelemente sind Aufmerksamkeitsfokus, Sprache als Intervention, Anerkennen von Ambivalenzen und Utilisation. Symptome und Widerstand werden als Ressourcen genutzt.
- » „Hypnose“ meint dabei eine bewusstere Fokussierung von Aufmerksamkeit und inneres Selbstmanagement (statt Fremdsteuerung), konkrete Wirksamkeit und ziieldienliches Handeln.

Der von Gunter Schmidt entwickelte hypnosystemische Ansatz (Schmidt, 2012) erweitert den systemischen Blick um hypnotherapeutische Wirkprinzipien nach Milton Erickson. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die *inneren Erlebnis- und Aufmerksamkeitsprozesse* von Menschen gelegt. Schmidt verbindet die systemische Außenperspektive mit einer Innenperspektive. Menschen werden als selbstorganisierende Systeme verstanden, deren Wahrnehmung, Emotion und Verhalten von inneren Bedeutungsrahmen und der Fokussierung der Aufmerksamkeit gesteuert werden. Führung, Beratung und Coaching sollten demnach nicht nur auf systemische Kontexte, sondern ebenso auf die bewusste Gestaltung inneren Erlebens abzielen.

Hypnosystemische Prinzipien in der Führung

Für Führung bedeutet das: Es reicht nicht aus, das „Warum“ zu erklären, Ziele zu setzen oder Strategien zu formulieren. Wirklich wirksam wird Führung erst, wenn sie auch die „innere Bühne“ der Beteiligten einbezieht – also das, was Menschen motiviert, verunsichert oder stärkt. In hypnosystemisch orientierter Führung verschiebt sich damit der Fokus von äußerem Verhalten und Kontrolle auf die Frage: Wie erzeugen Menschen ihre Wirklichkeit und wie kann Führung helfen, diese Wirklichkeit ziieldienlich zu gestalten?

„*Energy flows where attention goes*“: Alles menschliche Erleben entsteht im ersten Schritt durch Aufmerksamkeitsfokussierung – also dadurch, worauf wir unsere Wahrnehmung lenken. Worauf Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit richten – und wohin sie die Aufmerksamkeit anderer lenken –, entscheidet maßgeblich darüber, wie sich ein Team entwickelt. In diesem Sinn wird Führung zu einem Prozess, der Aufmerksamkeit lenkt. Wer z.B. ständig auf Fehler schaut, gerät in eine „Problemtrance“. Wer gezielt den Blick auf Ressourcen lenkt, aktiviert oft Lösungen. Führung bedeutet deshalb auch: aufmerksam zu sein für die „Trancefelder“, die im Team und bei einem selbst entstehen, und bewusst neue, hilfreichere Felder zu eröffnen. Führungskräfte, die hypnosystemisch denken, verstehen sich als Rahmengestalter – sie schaffen Bedingungen, in denen hilfreiche Reflexionsmöglichkeiten entstehen können.

Kommunikation als Intervention: Sprache wirkt. Ob bewusst oder unbewusst – Worte erzeugen Bilder, Emotionen und oft auch Handlungen. Wer „Das schaffen wir nie“ sagt, aktiviert andere innerliche Bilder als jemand, der fragt: „Was wäre ein erster Schritt?“ Deshalb ist Kommunikation nicht bloß Information, sondern immer auch Intervention. Metaphern, Reframings oder lösungsfokussierte Fragen helfen, Blockaden zu lockern und neue Perspektiven zu eröffnen. Es geht nicht darum, schönzureden – sondern darum, andere Möglichkeitsräume zu eröffnen.

Ambivalenzen anerkennen: Führung heißt oft, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Das erzeugt Spannungen – nach außen, aber auch nach innen. Viele Führungskräfte kennen das Gefühl, zerrissen zu sein: zwischen Erwartungen, Werten, Anforderungen. Der hypnosystemische Ansatz lädt ein, diese inneren Spannungen nicht zu unterdrücken, sondern ernst zu nehmen. Ambivalenz ist nicht das Problem – sie ist oft der Schlüssel zu tieferem Verstehen und tragfähigeren Lösungen.

In Kontakt mit dem eigenen inneren Erleben kommen: In Resonanz zu gehen mit dem eigenen inneren Erleben, bedeutet, den Blick nach innen zu richten und wahrzunehmen, was sich in einem bewegt –, Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse, innere Stimmen. Wenn ich mich von meinem inneren Erleben berühren lasse und darauf antworte, entsteht eine lebendige Beziehung zu mir selbst. Diese Form innerer Resonanz ist im hypnosystemischen Verständnis zentral: Sie schafft Verbindung, wo zuvor oft Trennung war.

Utilisation – nutzen statt bekämpfen: Zentral im hypnosystemischen Denken ist das Prinzip der Utilisation: Alles, was im System geschieht – auch Widerstand, Ambivalenz oder Unsicherheit –, wird als Ausdruck sinnvoller Bedürfnisse verstanden und nicht bekämpft, sondern genutzt. Führung bedeutet also nicht, „Widerstände zu überwinden“, sondern sie als wertvolle Rückmeldung über Bedürfnisse und Sinnfragen zu begreifen.

Gerade in Zeiten dauerhafter Transformation zeigt dieser Ansatz besondere Stärke. Wenn Wandel nicht mehr Ausnahme, sondern Normalzustand ist, stoßen klassische Steuerungslogiken an Grenzen, weil Organisationen von hoher Dynamik, Unsicherheit und Ambivalenz geprägt sind. Der hypnosystemische Ansatz hilft, nicht *gegen* diese Komplexität, sondern *mit* ihr zu arbeiten. Er fördert eine Haltung, die Ambivalenzen nicht als Störung, sondern als natürliche Begleiterscheinung von Entwicklung begreift. Mit ihm richtet sich der Blick auf die vorhandenen Ressourcen und Lösungskompetenzen – auch und

gerade dann, wenn sie durch Stress, Angst oder Überforderung verdeckt sind.

Fallbeispiel

Eine Teamleiterin in einem mittelständischen IT-Unternehmen mit rund 300 Mitarbeitenden führt ein Entwicklungsteam, das in den letzten Jahren deutlich gewachsen ist. Die Firma befindet sich in einer Transformation: mehr Eigenverantwortung, Kollaboration über bisherige Bereichsgrenzen, agile Arbeitsmodelle, neue Prozesse. Gleichzeitig steigt der Druck durch neue Projekte, knappe Ressourcen und höhere Kundenerwartungen.

Nach einer anfänglichen Phase vorsichtiger Zustimmung entstehen zunehmend Spannungen im Team. In Meetings äußern Mitarbeitende Skepsis, stellen Sinn und Nutzen der Veränderungen infrage und zeigen Rückzugstendenzen. Andere reagieren mit offener Kritik oder Ironie. Die Führungskraft versucht zunächst, über Information und Motivation gegenzusteuern, organisiert Workshops und spricht über die Chancen des neuen Arbeitsmodells. Dennoch bleibt die Resonanz gering, „das Team zieht nicht mit“.

Führung beginnt mit Selbstführung und innerem Erleben

Im Coaching wird deutlich, dass sich die Teamleiterin in einem typischen Muster der oben genannten Problemtrance befindet. Ihr Denken kreist um den Widerstand des Teams. Auf die Frage, wie sie selbst das erlebt, schildert sie Erschöpfung, Gereiztheit und den inneren Druck, „ständig überzeugen und anschieben zu müssen“. Ihr problemorientierter Aufmerksamkeitsfokus liegt auf dem, was nicht funktioniert, was „weggemacht“ werden muss. Er ist stark auf Kontrolle und Aktivität ausgerichtet, um den wachsenden Druck zu bewältigen. Ihr Körper spiegelt diesen Zustand durch angespannte Schultern und hohe Grundspannung im Oberkörper wider.

Zentraler erster Schritt ist die bewusste Umlenkung der Aufmerksamkeit von der Ebene des Verhaltens auf die Ebene des Erlebens. An-

statt weiterhin nach Gründen für den Widerstand des Teams zu suchen, wird die Aufmerksamkeit mit Hilfe einer Imagination auf die eigene Wahrnehmung gelenkt: Die Klientin wird eingeladen, sich die aktuelle innere Belastung so vorzustellen, als wäre sie ein ungebeter Gast (Meiss, 2021) – vielleicht unerwartet und unbequem, aber mit einer Botschaft, die bisher nicht gehört wurde. Die Teamleiterin stellt sich nach einer kurzen Entspannung vor dem inneren Auge vor, wie der Gast den Raum betritt und sich breitmacht. Nun betrachtet sie den Gast und beschreibt ihn zunächst. Anschließend wird sie eingeladen, sich vorzustellen, der Gast könnte sprechen. Dabei richtet sich die Aufmerksamkeit darauf, welche Botschaft von ihm ausgehen könnte und welche Bedeutung er für die Klientin hat. Sie wird angeleitet, den Gast als etwas zu betrachten, das ihre Aufmerksamkeit sucht – vielleicht mit einem Anliegen, das bislang kein Gehör gefunden hat. Statt ihn wegzuschieben, entsteht ein Raum, in dem sie sich erlauben kann, einen Moment zuzuhören und wahrzunehmen, wie sich ihr Körper und ihr inneres Erleben dabei verändern.

Diese Einladung markiert den Beginn der Utilisation: Alles, was sich zeigt – Erschöpfung, Druck, Ärger – wird nicht mehr bekämpft und als Defizit empfunden, sondern als Ausdruck einer sinnvollen, wenn auch unbewussten Kompetenz behandelt. Die Führungskraft beginnt also, das „Problem“ neu zu beschreiben und zu bewerten, als Hinweis zu verstehen – nicht auf Unfähigkeit, sondern auf ein berechtigtes Bedürfnis, das bislang übergangen wurde.

In der gemeinsamen Exploration zeigt sich, dass dieser „Gast“ offenbar mehrere Botschaften mit sich trägt, die sich körperlich und emotional bemerkbar machen. Die Anspannung verweist zum einen auf den erschöpfenden Versuch, durch übermäßige Kontrolle Sicherheit zu schaffen. Zum anderen deutet sie darauf hin, dass die eigene Unsicherheit und Erschöpfung bisher keinen Raum bekommen haben und sich nun als körperliches Warnsignal zeigen. Der Druck lässt sich damit auch als Ausdruck eines inneren Bestrebens ver-

stehen, Kontakt zu den eigenen Grenzen und Bedürfnissen wiederherzustellen. Darüber hinaus wird deutlich, dass die innere Gereiztheit gegenüber dem Team möglicherweise auf eine tieferliegende Sehnsucht nach Beziehung und Resonanz hinweist, da sie in den vergangenen Wochen fast ausschließlich im Modus des „Funktionierens“ war – ohne wirklichen Kontakt zu sich selbst oder den Mitarbeitenden.

Schon während der Imagination spürt die Klientin eine körperliche und emotionale Veränderung – die Schultern sinken leicht und der Druck weicht. Sie beschreibt, das Gefühl sei „nicht mehr ganz so feindlich“. Der Coach unterstützt sie nun darin, die körperlich spürbaren Reaktionen als Rückmeldungen eines klugen inneren Systems zu verstehen. Aus dieser Haltung heraus entwickelt sich eine erste Form der Selbstführung: die Fähigkeit, innezuhalten und in Kontakt mit dem eigenen Erleben zu gehen, bevor gehandelt oder entschieden wird.

Im weiteren Verlauf erinnert sich die Klientin an frühere Veränderungssituationen, in denen sie unter Druck dennoch Ruhe und Überblick behalten konnte. Mithilfe imaginativer Fragen – etwa nach Körperhaltung, Atem, Blick oder Stimme – wird die Aufmerksamkeit gezielt auf die körperlich-sinnliche Ebene des damaligen kompetenten Erlebens gerichtet. Die Führungskraft erlebt „eine innere Aufrichtung“, ein Gefühl von „Weite zwischen Schultern und Brustraum“. So entsteht ein körperliches Muster für das Lösungserleben, das im Alltag zur Selbstführung genutzt werden kann. Vor herausfordernden Gesprächen oder in Momenten von Ärger und Überforderung hält die Klientin kurz inne, atmet bewusst aus, richtet sich minimal auf und nimmt die innere Weite wahr. Die veränderte Körperkoordination zieht eine Veränderung des Erlebens nach sich und ruft automatisch das assoziierte emotionale Muster ab: Ruhe, Übersicht, Kontaktfähigkeit.

Führung als Schaffung von Räumen für Reflexion und Ambivalenz

Mit der im Coaching gewonnenen Erfahrung, dass das Problem nicht Gegenrin, sondern

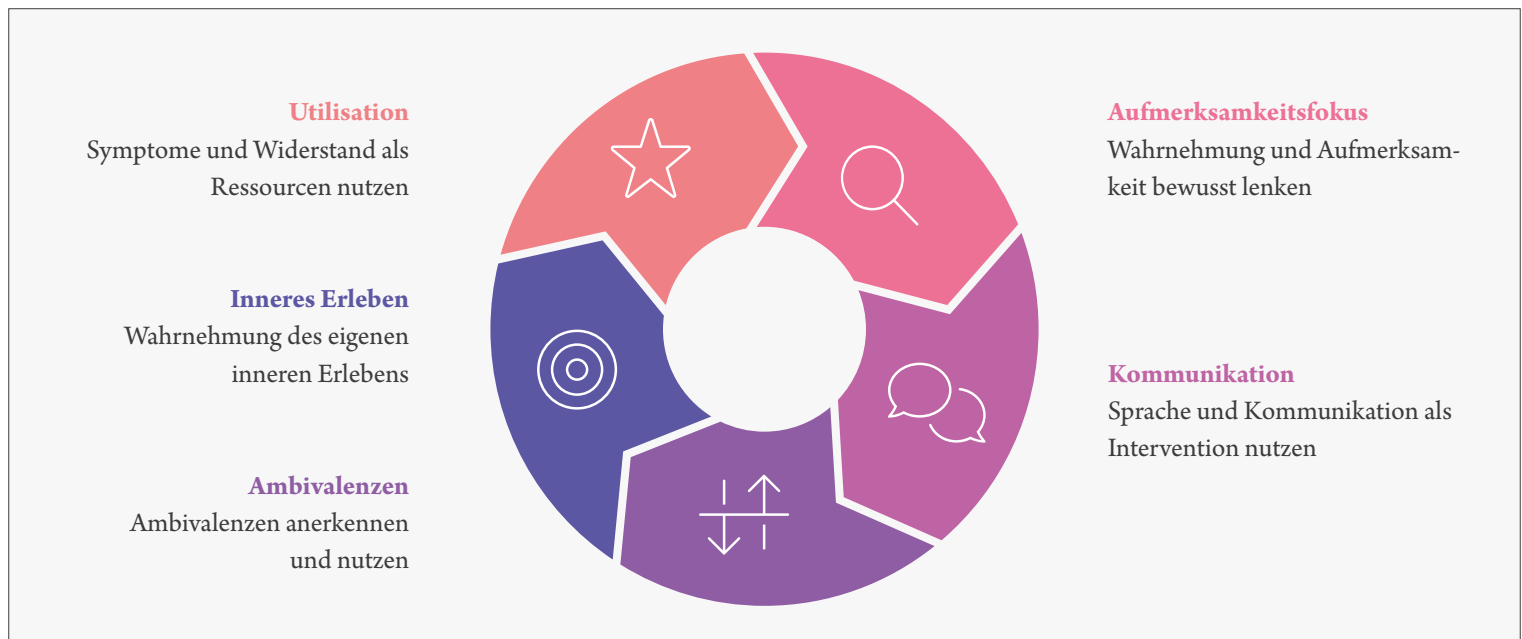


Abb.: Prinzipien hypnosystemisch orientierter Führung

Botschafterin ihrer inneren Schutzbedürfnisse war, beginnt die Teamleiterin, auch ihr Team anders wahrzunehmen. Was sie zuvor als Widerstand interpretiert hat – Zynismus, Rückzug, passive Ablehnung –, erscheint ihr nun eher als Ausdruck eines Selbstschutzmusters und als Versuch des Teams, Stabilität in einer als unsicher empfundenen Situation zu bewahren. Anstatt diese Dynamiken kognitiv zu bearbeiten oder mit Appellen zu „korrigieren“, entscheidet sie sich, einen neuen Raum zu eröffnen, in dem dieses Erleben im Team reflektiert werden kann.

In der nächsten Teambesprechung wählt die Klientin bewusst einen anderen Einstieg. Sie benennt, dass Veränderung typischerweise widersprüchliche Gefühle auslöst und betont, dass Skepsis ebenso legitim ist wie Neugier. Damit öffnet sie den Raum für die unterschiedlichen inneren Realitäten der Beteiligten. Widerstand wird nicht länger als dysfunktionales Verhalten, sondern als Ausdruck eines Bedürfnisses nach Stabilität verstanden. Sie lädt das Team ein, beide Seiten – Zustimmung und Vorbehalte – zu reflektieren. Die Beiträge fallen zuerst zögerlich aus – Unsicherheit, Müdigkeit, gelegentlich Ironie. Langsam äußern Mitarbeitende konkrete Befürchtungen, etwa den Verlust von Qualität oder Orientierung, aber auch Freude über kleine Fortschritte. Die neutrale Spiegelung des Gesagten durch die

Teamleiterin („Ich höre sowohl Energie als auch Erschöpfung – beides scheint Teil unseres Prozesses zu sein.“) wirkt bereits als Intervention – sie signalisiert, dass alle Wahrnehmungen nebeneinander Platz haben dürfen, und legitimiert Ambivalenz: Was zuvor individuell verunsichernd war, wird als gemeinsames Muster erkannt. An diesem Punkt kann das Team aus einer „Problemtrance“ in eine „Lösungstrance“ übergehen. Das Entscheidende sind nicht neu hinzugekommene Informationen, sondern die veränderte Art, wie das Erleben stattfindet. Das Team erlebt dieselbe Situation aus einer anderen inneren Haltung. Was zunächst als „geheimes“ Problem – als Widerstand, Erschöpfung oder Unsicherheit – erlebt wurde, wird nun gemeinsam beobachtbar, anstatt unbewusst handlungsleitend zu sein. Sinngemäß: „Ich als Teammitglied und wir als Team dürfen nun mehrstimmig sein: mutig und vorsichtig, neugierig und erschöpft, zuversichtlich und skeptisch.“ Die Aufmerksamkeit richtet sich nicht mehr ausschließlich auf das, *was fehlt oder verhindert*, sondern auf das, *was bereits funktioniert und bewegt*.

Um diesen Raum stabil zu halten, etabliert die Führungskraft über die nächsten Wochen wiederkehrende Reflexionsformate – kurze, bewusst strukturierte „Trancefelder“, die als stabilisierender Bezugsrahmen Sicherheit und Offenheit zugleich vermitteln.

Führung als Fokussierung von Aufmerksamkeit in Richtung erwünschter Zustände

Nachdem das Team gelernt hatte, Ambivalenz als natürlichen Bestandteil des Veränderungsprozesses zu akzeptieren, entwickelt sich allmählich ein gemeinsamer Blick auf Möglichkeiten. Damit ist die Voraussetzung geschaffen, um den nächsten Schritt zu gehen: die bewusste Gestaltung von Aufmerksamkeitsfokussierung in Richtung erwünschter Zustände.

In einem moderierten Workshop regte die Führungskraft an, nicht über Ziele im üblichen Sinne zu sprechen, sondern zu erforschen, *wie sich gelungene Zusammenarbeit anfühlen würde*, wenn die laufende Transformation als stimmig erlebt würde. In einer angeleiteten Imaginationssequenz stellt sich das Team vor, es sei ein Jahr vergangen. Die neue Arbeitsweise hat sich etabliert; die Zusammenarbeit fühlt sich konstruktiv, leicht und selbstverständlich an.

In dieser gemeinsamen Stille richtet sie die Aufmerksamkeit des Teams darauf, die Szene innerlich möglichst lebendig zu erleben: wie sich Sprache, Stimmung und Bewegungen in dieser gelungenen Zukunft anfühlen, wie der eigene Arbeitstag in diesem Zustand aussieht, und welche Signale im Außen erkennbar wären, die zeigen, dass Zufriedenheit, Vertrauen

und Verbundenheit spürbar sind. Einige Teilnehmende beschreiben anschließend, dass sie sich lebhaft vorstellten, wie Meetings ruhiger ablaufen, Entscheidungen klarer fallen und in Pausen wieder gemeinsam gelacht wird – konkrete Szenen, die das Zielszenario greifbar machen.

Die beschriebenen Szenen und Formulierungen werden gesammelt und in einem gemeinsamen, handlungsleitenden Zukunftsbild zusammengefasst, das festhält, wie gute und zielgerichtete Zusammenarbeit im Alltag aussehen und sich anfühlen soll. In diesem Moment entsteht eine „Zieltrance“, in der das Team den gewünschten Zustand innerlich bereits erlebt, bevor er äußerlich erreicht ist. Damit wird eine Haltung gestärkt, die eine unbewusste Ausrichtung auf den gewünschten Zustand ermöglicht.

Anschließend wird die Aufmerksamkeit gezielt in die Vergangenheit gelenkt. Das Team erinnert sich an frühere Projekte, die trotz anfänglicher Schwierigkeiten erfolgreich verliefen. Dabei werden Faktoren benannt, die sich damals als hilfreich erwiesen haben – etwa Vertrauen, Humor und klare Rollenklärung. Durch diese Rückkopplung entsteht ein Bewusstsein dafür, dass die erforderlichen Kompetenzen bereits vorhanden sind.

Um das gemeinsam entwickelte Zukunftsbild im Alltag lebendig zu halten, sorgt die Führungskraft dafür, dass es regelmäßig in kleinen Momenten des Arbeitsalltags aufgegriffen wird. Das Flipchart mit den zentralen Begriffen – *Vertrauen, Klarheit, Leichtigkeit* – bleibt sichtbar im Besprechungsraum hängen. In Teammeetings wird zu Beginn kurz darauf Bezug genommen, etwa indem das Team prüft, ob die aktuelle Stimmung oder Arbeitsweise noch mit diesem Bild übereinstimmt.

Ergebnisse

Mit einer hypnosystemischen Haltung kann die Aufmerksamkeit des Teams von Problemen hin zu stimmigen Zukunftsbildern gelenkt werden. Durch Imaginationsequenzen, gemeinsame Reflexionen und die Arbeit mit

inneren Bildern entsteht ein kollektives Verständnis davon, wie gelingende Zusammenarbeit aussehen und sich anfühlen kann. Das so entstandene Zukunftsbild dient dem Team im Alltag als verkörperter Orientierungspunkt, an dem sich Kommunikation, Zusammenarbeit und Entscheidungen zunehmend ausrichten.

Irritationen und Stolpersteine

Ein häufiges Missverständnis betrifft die Begriffe „Hypnose“ oder „Trance“. Gerade im wirtschaftlichen Kontext, in dem Kontrolle und Rationalität eine große Rolle spielen, sind diese Begriffe nur begrenzt anschlussfähig und lösen oft ein Gefühl von Kontrollverlust oder Manipulation aus. Wie das Fallbeispiel gezeigt hat, geht es aber genau um das Gegenteil: um eine bewusster Fokussierung von Aufmerksamkeit, eine Art inneres Selbstmanagement statt Fremdsteuerung.

Manchmal entsteht der Eindruck, hypnosystemisches Arbeiten sei so etwas wie „achtsames Wohlfühlen“ statt klarer Leistungs- und Ergebnisorientierung. Auch dies ist nicht zutreffend. Es geht nicht darum, Ziele weicher zu machen, sondern sie so zu gestalten, dass Menschen sich mit ihnen wirklich verbinden können. Die Haltung zielt auf konkrete Wirksamkeit und zieldienliches Handeln. Indem innere Klarheit mit äußerer Ziel- und Lösungsorientierung verbunden wird, gibt Führung Orientierung und bündelt Energie.

Ausblick

Führung verändert sich – und mit ihr die Anforderungen an die Menschen, die Verantwortung tragen. In einer Welt, in der Sicherheit keine Konstante mehr ist, braucht es Führungskräfte, die sich selbst führen können. Menschen, die in Kontakt mit sich und mit anderen sind – und so Resonanz ermöglichen. Der hypnosystemische Ansatz bietet dafür keine einfachen Erfolgsrezepte, sondern das tragfähige Fundament einer Haltung. Er verbindet innere Klarheit mit äußerer Wirkung, schafft Räume für Selbstverantwortung, Reflexion und Begegnung.

Literatur

- » **Meiss, O. (2021).** *Hypnosystemische Therapie bei Depression und Burnout.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Schmidt, G. (2012).** *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Schmidt, G. (2005).** *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Starker, V. & Peschke, T. (2021).** *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management.* Berlin/Heidelberg: Springer.

Der Autor



Foto: Barbara Bechtloff

Ulrich Blanke ist Gründer von Insightful und arbeitet als Organisationsberater sowie Coach in Köln. Nach über 20 Jahren in Führungsfunktionen begleitet er heute Führungskräfte und Teams in Entwicklungsprozessen und berät Unternehmen bei Transformationsvorhaben. Für ihn beginnt Führung immer zuallererst mit Selbstführung – mit dem Ziel, innere Klarheit und Empathie zu stärken und damit wirksame Führung zu ermöglichen.

www.insightful-coaching.de

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion: David Ebermann (de) – Chefredakteur,
Dr. Christopher Rauen (cr), Alexandra Plath (ap),
Dawid Barczynski (db), Inez Tanzil (it)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: ab 89,90 €
Digital: ab 79,90 € | Print & Digital: ab 99,90 €
www.coaching-magazin.de/abo

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Lightspring | S. 7 © krsmanovic
S. 10 © Gajus | S. 4, 19, 22 © StunningArt | S. 4, 24, 28 © Radachynskyy
Serhii | S. 4, 30 © metamorworks | S. 33 © Infographics project |
S. 5, 35 © Scott Summers | S. 5, 41, 43 © FAMArtPhotography |
S. 5, 46 © voronaman | S. 48 © franz12 | S. 51 © Login |
S. 5, 55, 57 © StudioFI | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com
S. 18 © KRENTZ PHOTOGRAPHY, Mira Burgund, Sylke Neuhäuser,
privat, privat, Marta Ryba, privat, Kathleen Springer

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
hallo@frommrash.de | www.frommrash.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 patentrechtlichen 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



Foto: André Bodin

EBERMANN: Derzeit läuft die Erhebung zur sechsten RAUEN Coaching-Marktanalyse (weitere Informationen und den Link zur Umfrage sowie zu allen Ergebnisberichten der bisherigen Coaching-Marktanalysen finden Interessierte auf S. 6). Erstmals sind auch Coaching-Klientinnen und -Klienten sowie -Einkäuferinnen und -Einkäufer zur Teilnahme aufgerufen. Gibt es Aspekte, auf die Du besonders gespannt bist?

RAUEN: Ja, ich bin gespannt, ob sich die Kunden-Perspektive von jener der Coaches unterscheidet. Gerade bei der Auswahl von Coaches könnte das sehr interessant werden.

EBERMANN: Das stimmt. Coaches sehen diesbezüglich vor allem in Empfehlungen eine zentrale Variable. Standards wie eine Coaching-Ausbildung oder Verbandsmitgliedschaft schätzen sie im Vergleich dazu als weniger ausschlaggebend ein. Wer weiß ... vielleicht offenbart die Nachfrageseite etwas anderes. Mit Blick auf die Professionalisierung wäre das schon wünschenswert.

RAUEN: Nach meiner Erfahrung sind Empfehlungen durchaus wichtig. Nur macht das andere Aspekte nicht überflüssig. Die Kette

reißt eben am schwächsten Glied. Und was nutzt es mir, einen Auftrag zu gewinnen, den ich aufgrund mangelnder Kompetenz gar nicht wirklich bearbeiten kann?

EBERMANN: Und vor allem: Was nützt es den Klientinnen und Klienten? Der Professionalisierungsstand der Branche ist auch ganz explizit Teil der Umfrage. Hier wird ebenfalls spannend zu sehen sein, ob die Gruppen unterschiedliche Aussagen treffen.

RAUEN: Ob sich die Coaches selbst für weniger professionell halten als die Klientinnen und Klienten beziehungsweise Einkäuferinnen und Einkäufer? Oder eher andersherum? Man darf gespannt sein ...

EBERMANN: ... und welche regulatorischen Maßnahmen sie als sinnvoll erachten würden, um den Professionalisierungsgrad sowie die Transparenz im Markt zu steigern und den Begriff „Coaching“ besser zu schützen.

RAUEN: Viele rufen da nach dem Staat. Das könnte manche Probleme lösen, aber auch eine Menge neue schaffen. Eine Akademisierung mit staatlicher Prüfung dürfte bei vielen Coaches jedenfalls zum Aufschreien führen. Und Pseudo-Coaches in ausländischen Steueroasen werden darüber lachen.

Abonnement

Digital

- » Vier PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 69,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 79,90 €/Jahr

Print

- » Vier Printausgaben pro Bezugszeitraum
- » 59,70 € günstiger als im Einzelkauf
- » Gratis Sonderaktion

Ab 89,90 €/Jahr

Print & Digital

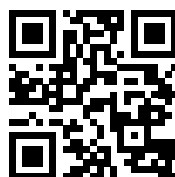
- » Vier Print- und PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 49,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 99,90 €/Jahr



Attraktive Sonderangebote für Neu-Abonnenten.
Vergünstigte Studierendentarife.

Jetzt das Abo online bestellen:
www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

www.coaching-magazin.de