

BUSINESS COACHING

AUSGABE 03
MÄRZ 2026



MENSCHEN IN UNTERNEHMEN NACHHALTIG ENTWICKELN UND BEGLEITEN

ZIEL UND ART VON BUSINESS COACHING

So steigern Sie gezielt Leistungen
und Effektivität im Unternehmen

Mehr dazu auf Seite 2

WIRKSAMKEIT IM COACHING

Warum Wirksamkeit der
zentrale Schlüssel zum Erfolg ist

Mehr dazu auf Seite 4

COACHING-TOOL: VISIONBOARD

Wie das Visionboard hilft,
Wünsche, Träume und
Sehnsüchte zu visualisieren

Mehr dazu auf Seite 8

COACHING-PRAXIS: AUFSCHIEBERITIS

Was hinter dem Aufschieben
tatsächlich steckt

Mehr dazu auf Seite 10

**BUSINESS
COACHING
GENAUER
BETRACHTET**

WARM-UP!



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Schön, dass Sie da sind!

Business Coaching kann sich auf ganz verschiedene Verantwortungsbereiche des Business konzentrieren. Der Fokus kann auf Leadership, Management, Kommunikation, Konfliktlösung oder strategischer Planung liegen.

Business Coaching hilft Einzelpersonen, Teams und Organisationen, ihre Leistung, ihre Effizienz und ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu verbessern.

Es geht auch darum, dass Führungskräfte und Manager ihre Mitarbeitenden besser verstehen, besser abholen können und dadurch Voraussetzungen für eine höhere Motivation und Engagement des Einzelnen schaffen.

Führungskräften und Managern wird dabei geholfen, ihre Arbeitsprozesse und Systeme regelmässig zu reflektieren, zu optimieren und um ihre Effektivität und Effizienz zu steigern.

Business Coaching hilft auch, um die Fähigkeiten der Konfliktlösung und auch der Entscheidungsfindung zu verbessern, was schlussendlich dazu führt, dass Teams besser und erfolgreicher zusammenarbeiten können.

Business Coaching gehört zum guten Managementton.

Stephan Bernhard
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl
Chefredaktion & Autor

Ziel und Art von Business Coaching

Im Business Coaching unterstützt ein erfahrener Coach einen Unternehmer, Manager, Mitarbeiter oder ein Team dabei, ihre Fähigkeiten, Ziele und Leistungen zu verbessern. Das Ziel von Business Coaching ist es, die Leistung und Effektivität eines Unternehmens, Teams oder Einzelnen zu steigern und dabei Hindernisse zu überwinden, die dem Erfolg im Wege stehen.

Business Coaching kann sich auf verschiedene Verantwortungsbereiche des Business konzentrieren, wie Leadership, Management, Kommunikation, Konfliktlösung und strategische Planung.

Business Coaching hilft Einzelpersonen, Teams und Organisationen, ihre Leistung, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. So hilft Business Coaching Führungskräften, ihre Führungsqualitäten zu verbessern und effektiver zu sein. Durch Business Coaching werden Führungskräfte und Manager ihre Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse besser verstehen, was durch entsprechende Aktivitäten zu einer höheren Motivation und Engagement führt. Führungskräften und Managern wird dabei geholfen, ihre Arbeitsprozesse und Systeme zu reflektieren und zu optimieren, um ihre Effektivität und Effizienz zu steigern.

Führungskräfte und Manager werden bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien unterstützt, um das Unternehmen weiterzuentwickeln und dessen Wachstum zu fördern. Business Coaching unterstützt Mitarbeiter, Führungskräfte und Manager dabei, ihre Fähigkeiten zur Konfliktlösung und Entscheidungsfindung zu verbessern, um effektiver zu sein, und es unterstützt Teams, effizienter zusammenzuarbeiten.

Rolle des Business Coaches

Der Business Coach ist ein professioneller Berater, der Führungskräfte, Manager und Mitarbeiter dabei unterstützt, ihre Ziele zu erreichen und Hindernisse zu überwinden, die dem Erfolg im Wege stehen. Daher sollte ein Business Coach die folgenden Kompetenzen mitbringen:

Schlüsselkompetenzen eines Business Coaches

Kommunikationsfähigkeiten

Hervorragende Kommunikationsfähigkeiten, um effektiv mit Coachees zu kommunizieren und ihre Bedürfnisse und Ziele zu verstehen.

Analytische Fähigkeiten

In der Lage sein, komplexe Geschäftsprobleme zu analysieren und Lösungen zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind.

Branchenkenntnisse

Kenntnisse in der Branche, in welcher der Kunde tätig ist, um sicherzustellen, dass die Empfehlungen auch wirkungsstark in der Umsetzung sind.

Erfahrung und Ausbildung

Praktische Erfahrung und qualifizierte Ausbildung im Business Coaching, um Kunden bei der Überwindung von Herausforderungen zu helfen und wertvolle Einblicke zu geben.

Empathie

In der Lage sein, Empathie für seine Kunden zu zeigen und eine Vertrauensbasis aufzubauen, um eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Durch Einfühlungsvermögen kann man erkennen, wo die tatsächlichen Probleme liegen, und kann Lösungswege aufzeigen.

Coaching-Fähigkeiten

Fundierte Kenntnisse und Fähigkeiten im Coaching, um Kunden bei der Entwicklung von Führungsfähigkeiten und der Verbesserung ihrer Leistung zu unterstützen.

Zertifizierungen

Zertifizierungen können ein wichtiger Faktor sein, um die Kompetenz eines Business Coaches widerzuspiegeln und das Vertrauen potenzieller Coachees zu stärken.

Auswahl des richtigen Business Coaches

Bei der Auswahl des richtigen Business Coaches sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Zum Ersten ist es Qualifikationen und Erfahrung. Es ist wichtig, sicherzustellen, dass der Business Coach über die erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen verfügt, um die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen anzugehen. Dabei ist zu berücksichtigen, ob der Coach zertifiziert ist und welche Erfahrungen er oder sie im individuellen Businessumfeld hat.

Zum Zweiten geht es um die Persönlichkeit und den Arbeitsstil des Coaches. Die Persönlichkeit und der Arbeitsstil des Coaches sollten grundsätzlich zur Arbeitsweise und Persönlichkeit des Coachees passen. Daher ist zu empfehlen, einen Coach zu wählen, mit dem sich der Coachee wohlfühlt und der in der Lage ist, auf die individuellen Bedürfnisse und Ziele einzugehen. Dabei ist es auch hilfreich, sich mit den Coaching-Methoden und dem Coaching-Stil des Coaches zu beschäftigen.

Schliesslich sind Branchenkenntnisse und ein relevantes Netzwerk wichtig. Ein Business Coach mit seinen spezifischen Branchenkenntnissen und einem relevanten Netzwerk kann wertvolle Einblicke und Kontakte bieten, um dem Coachee weiterzuhelfen. Wenn der Coachee in einer spezifischen Branche tätig ist, ist es sinnvoll, einen Coach zu wählen, der Erfahrung in diesem Bereich hat und relevante Kontakte und Ressourcen besitzt.

Es ist also wichtig, einen Business Coach auszuwählen, der die erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen hat und dessen Persönlichkeit und Arbeitsstil zum Coachee passt. Also ein Coach, der über die spezifischen Branchenkenntnisse und ein relevantes Netzwerk verfügt, um den Coachee bei der Erreichung seiner individuellen Ziele zu unterstützen.

Arten von Business Coaching

Es gibt verschiedene Arten von Business Coachings. So ist ein *Executive Coaching* darauf ausgerichtet, dass Führungskräfte von einem erfahrenen Coach beraten und unterstützt werden. Der Coachee kann davon profitieren, indem er wertvolle Einblicke und Feedback erhält, die dazu beitragen, Fähigkeiten und Leistung zu verbessern.

Der Executive Coach arbeitet eng mit dem Coachee zusammen, um Stärken und Schwächen zu identifizieren und diesen dabei zu helfen, ihre Ziele besser zu erreichen. Dabei geht es darum, Führungskompetenzen zu verbessern und effektive Strategien zu entwickeln, um mit Herausforderungen und Veränderungen umzugehen.

Durch das Executive Coaching gelingt es beispielsweise, Mitarbeiter besser zu motivieren, schwierige Gespräche erfolgreicher zu führen und zu klären, wie der Coachee als Führungskraft insgesamt erfolgreicher wird. Der Coach unterstützt den Coachee bei der Umsetzung von Veränderungen und bietet Feedback, um sicherzustellen, dass dieser auf dem richtigen Weg ist.

Eine weitere Art eines Business Coachings ist das *Leadership Coaching*. Es ist ein Prozess, bei dem ein erfahrener Coach Führungskräfte dabei unterstützt, ihre Führungsqualitäten zu verbessern. Dabei arbeitet der Coach eng mit dem Coachee zusammen, um Stärken und Schwächen als Führungskraft zu identifizieren und dabei zu helfen, effektiver zu sein.

Das Leadership Coaching kann dazu beitragen, dass der Coachee als Führungskraft besser in der Lage ist, seine Mitarbeiter zu motivieren und zu inspirieren, Teams effektiv zu führen und erfolgreich Veränderungen umzusetzen. Der Coach bietet Feedback und Unterstützung, um Führungskompetenzen zu

verbessern und bei der Umsetzung von Veränderungen zu unterstützen. Während des Coaching-Prozesses hilft der Coach auch, die Kommunikationsfähigkeiten des Coachees zu verbessern, und unterstützt auch dabei, ein Netzwerk von Unterstützern aufzubauen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Leadership Coaching dabei hilft, Führungskompetenzen zu verbessern und erfolgreicher als Führungskraft zu sein. Der Coach arbeitet eng mit dem Coachee zusammen, sodass dieser seine Ziele erreicht, und er hilft, effektivere Strategien zu entwickeln, um Herausforderungen und Veränderungen zu meistern.

Eine weitere Facette des Business Coachings ist das *Team-Coaching*. Das ist ein Prozess, bei dem ein erfahrener Coach ein Team dabei unterstützt, effektiver zusammenzuarbeiten und erfolgreichere Ergebnisse zu erzielen. Der Coach arbeitet eng zum Beispiel mit dem Team zusammen, um eine gemeinsame Vision und Ziele sowie Strategien zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen.

Das Team-Coaching kann dazu beitragen, dass die Teammitglieder besser miteinander kommunizieren, Konflikte lösen und effektiver zusammenarbeiten. Der Coach kann auch dabei helfen, die Stärken und Schwächen jedes Teammitglieds zu identifizieren, und die Teammitglieder dazu ermutigen, ihre Fähigkeiten zu verbessern.

Während des Team-Coachings können auch Massnahmen ergriffen werden, um das Engagement und die Motivation der Teammitglieder zu erhöhen. Der Coach kann dabei helfen, Barrieren abzubauen und das Vertrauen und die Zusammenarbeit im Team zu stärken.

Zusammenfassend hilft ein Team-Coaching dabei, die Zusammenarbeit und Effektivität eines Teams zu verbesser-

sern. Der Coach arbeitet eng mit dem Team zusammen, um eine gemeinsame Vision und Ziele sowie Strategien zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen. Der Coach unterstützt das Team dabei, seine Fähigkeiten und Stärken zu verbessern und eine Kultur der Zusammenarbeit und des Vertrauens zu fördern.

Eine weitere Art eines Business Coachings ist das *Karriere-Coaching*. Es ist ein Prozess, bei dem ein erfahrener Coach dabei hilft, Karriereziele zu identifizieren und zu erreichen. Der Coach arbeitet mit dem Coachee zusammen, um seine Stärken und Schwächen zu identifizieren, Fähigkeiten und Interessen zu bewerten und um herauszufinden, welche Karrieremöglichkeiten am besten geeignet sind.

Während des Karriere-Coachings erhält der Coachee Unterstützung bei der Erstellung von Lebensläufen, Bewerbungen und Vorstellungsgesprächen. Der Coach hilft dabei, den Coachee auf spezifische Karriereschritte vorzubereiten, wie beispielsweise einen Jobwechsel oder eine Beförderung.

Darüber hinaus kann das Karriere-Coaching auch dazu beitragen, persönliche und berufliche Ziele klarer zu definieren und Prioritäten zu setzen. Der Coach hilft dabei, Hindernisse zu identifizieren, welche die Karriereentwicklung beeinträchtigen könnten, und Strategien zu entwickeln, um sie zu überwinden.

Zusammenfassend hilft das Karriere-Coaching dabei, Karriereziele zu identifizieren und zu erreichen. Der Coach arbeitet eng mit dem Coachee zusammen, um Stärken und Schwächen zu identifizieren, Fähigkeiten und Interessen zu bewerten und herauszufinden, welche Karrieremöglichkeiten am besten geeignet sind. Der Coach unterstützt bei der Erstellung von Lebensläufen, Bewerbungen und Vorstellungsgesprächen und bereitet auf Karriereschritte vor.

Dann gibt es auch noch *Business Performance Coachings*. Bei diesen hilft ein erfahrener Coach dabei, geschäftliche Leistung zu verbessern. Der Coach arbeitet daran, Geschäftsziele und -herausforderungen zu verstehen und Strategien zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen.

Während des Business Performance Coachings hilft der Coach, Geschäftsprozesse zu analysieren und zu optimieren, effizienter zu arbeiten und Kosten zu reduzieren. Der Coach kann auch dabei helfen, den Coachee dabei zu unterstützen, dass dieser sein Team nachhaltiger motiviert und inspiriert, sodass dieses eine höhere Leistung erzielt. Darüber hinaus kann das Business Performance Coaching auch dazu beitragen, mit dem Coachee Massnahmen zu besprechen, die zu Wachstum und Expansion des Unternehmens führen. Der Coach hilft, Marktchancen zu identifizieren, und entwickelt mit dem Coachee Strategien, diese zu nutzen.

Zusammenfassend hilft das Business Performance Coaching dabei, die geschäftliche Leistung zu verbessern. Der Coach arbeitet mit dem Coachee daran, Geschäftsziele und -herausforderungen zu verstehen und Strategien zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen. Der Coach unterstützt bei der Optimierung der Geschäftsprozesse und der Vorbereitung auf Wachstum und Expansion.

Wirksamkeit im Coaching

Business Coaching hat die Chefetagen vieler Unternehmen erreicht. Aus dem anfänglichen Hype ist eine nachhaltige Entwicklung geworden. Im Zuge des Wettbewerbs kann es sich kein führendes Unternehmen mehr leisten, auf den Einsatz von kompetenten Business Coaches zu verzichten. Die Medien forcieren diesen Prozess. Eine enorme Vielzahl von Veröffentlichungen in einschlägigen Magazinen erzeugt ein neues Bewusstsein: Coaching ist «in» – wer im globalen Wettbewerb mithalten will, kann dies nur, wenn er seine Key-Player durch professionelle Coaches fit macht bzw. behält.

Diese allgemeine Erkenntnis führt dazu, dass inzwischen fast alle grossen Unternehmen auf gezielte Coaching-Massnahmen zur Personalentwicklung setzen, einige ganz offen und transparent, andere eher diskret und unauffällig. Hinter den Kulissen der offiziellen Führungskultur sind Business Coaches zu einer elementaren Grösse ge-

worden. Sogenannte Coaching-Pools gehören seit einigen Jahre zum festen Bestandteil der Personalentwicklung, mit steigender Tendenz.

Das Berufsbild «Business Coach» gewinnt zunehmend an Kontur. Coaching etablierte sich in nur wenigen Jahren als neue Kraft in der Wei-

terbildungsszene. Dieser beeindruckende Siegeszug konnte jedoch nur deshalb stattfinden, weil die enorme Wirksamkeit immer wieder durch die Praxis bestätigt wird. Wirksamkeit gilt als Massstab zur Bewertung von Business Coaches, denn Wirksamkeit entscheidet über Pricing und Folgeaufträge.

Wirksamkeit – Schlüssel zum Erfolg

Wenn Sie ein Schmerzmittel einnehmen, erwarten Sie, dass dadurch möglichst zuverlässig eine bestimmte Wirkung herbeigeführt wird: Die Schmerzen sollen verschwinden. Falls sich herausstellen sollte, dass das Medikament nicht geeignet ist, die gewünschte Wirkung zu erzeugen, werden Sie zukünftig auf die Einnahme verzichten. Vielleicht probieren Sie ein anderes Schmerzmittel, vielleicht beginnen Sie auch zu glauben, dass Ihnen Schmerzmittel generell nicht helfen können. Kurzum: Die Daseinsberechtigung eines Medikaments resultiert aus seiner Wirksamkeit. Ungenügende Wirksamkeit führt zum Aussterben dieser Art vermeintlicher Medikamente.

Wenn der Vertriebsdirektor mit den Ergebnissen seiner Verkäufer unzufrieden ist, investiert er in die verkäuferischen Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Er beauftragt einen Verkaufstrainer mit einer Schulung. Falls die Verkaufszahlen nach der Schulung signifikant ansteigen, war die Massnahme wirksam, und die Investition hat sich gelohnt. Falls die Zahlen gleich bleiben oder sogar sinken, wird der Vertriebsdirektor die Wirksamkeit der Massnahme bezweifeln und dem Trainer keinen Folgeauftrag erteilen. Die Daseinsberechtigung der Schulung resultiert aus ihrer Wirksamkeit. Ein Trainer mit geringer Wirksamkeit wird auf Dauer arbeitslos.

Ebenso verhält es sich mit dem Business Coaching – hohe Wirksamkeit führt zum beruflichen Erfolg. Allerdings sind die Anforderungen an einen Coaching-Prozess so komplex, dass eine klare Beurteilung der Wirksamkeit nicht ganz einfach ist. Was sind die Kriterien für Wirksamkeit im Business Coaching? Natürlich, der Coachee will sich nach der Massnahme besser fühlen als vor der Massnahme – doch dieses bessere Gefühl ist wissenschaftlich kaum messbar, insbesondere seine Nachhaltigkeit.

In den einschlägigen Manager-Magazinen heisst es: «Business Coaching ist eine Massnahme zur Leistungssteigerung.» Doch ausser in von Zahlen getriebenen Vertriebsorganisationen gibt es in der modernen Businesswelt wenige eindeutige Parameter, um die komplexen Anforderungen an verantwortliche Manager zuverlässig zu quantifizieren.

Wie lassen sich also unspezifische Dimensionen wie «Innovationskraft, Wertschöpfungsbewusstsein, Führungsqualität, Schnittstellenkompetenz, Teamspirit oder intrinsische Motivation» im dynamischen Alltag einer Führungskraft wirklich zuverlässig messen oder gar quantifizieren?

Wirksamkeit messen

Jeder kompetente Management-Diagnostiker weiss, dass die Qualität von Coaching-Prozessen auch durch eine Vielzahl «weicher Faktoren» bestimmt wird. Und diese «Soft Facts» zeichnen sich nun mal dadurch aus, dass man sie nur relativ vage messen kann. Eine wesentliche Komponente bei dem Versuch der objektiven Bewertung von Coaching-Massnahmen ist und bleibt das «subjektive Gefühl der Betroffenen».

Natürlich kann man zusätzlich die Vorgesetzten, die Mitarbeiter oder die kollegialen Schnittstellen befragen, doch auch hier spielen subjektive Befindlichkeiten eine mächtige Rolle. Jeder Personaler, der ein 360-Grad-Feedback implementiert hat, kann davon berichten, was es alles zu bedenken gibt, damit die Massnahme nicht nur die nötige Akzeptanz bei den Betroffenen findet, sondern auch trennscharfe Ergebnisse liefert.

Eine weitere Herausforderung hinsichtlich der Qualitätssicherung von Coaching-Massnahmen ergibt sich auch aus dem Grundsatz der Verschwiegenheit. Coaching ist ein diskretes Geschäft. Nur wenn die nötige Vertraulichkeit der bearbeiteten Inhalte sichergestellt ist,

sind die Betroffenen bereit, sich zu öffnen und mit dem Coach über ihre Probleme zu sprechen. Dieser Kodex der Verschwiegenheit schafft eine notwendige Voraussetzung, damit Business Coaching überhaupt stattfinden kann.

Ähnlich wie bei Ärzten, Psychotherapeuten, Anwälten oder Geistlichen erfordert die Arbeit des Coaches ein Klima des Vertrauens. Deshalb bleiben die im Coaching tatsächlich anvisierten Ziele manchmal auch im Verborgenen und lassen sich somit kaum zuverlässig überprüfen.

Trotz alledem, die Einkäufer von Coaching-Massnahmen brauchen Kriterien, die es ihnen erlauben, den Nutzen der eingekauften Dienstleistung zu beurteilen. Natürlich gibt es neben dem eigenen Bauchgefühl durchaus einige Indikatoren für Wirksamkeit. Zum Beispiel inoffizielle Feedbacks aus dem Umfeld der Betroffenen oder chronische Konflikte, die sich plötzlich entschärfen. Längst tot geglaubte Projekte, die mit frischer Energie zu neuem Leben erwachen, schwierige Kunden, die auf wundersame Weise nicht mehr schwierig sind. Oder hohe Krankenstände, die allmählich gesunden, oder auch Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern, die den Beteiligten plötzlich wieder Spass machen.

Sinnvolle Bewertungsperspektiven

Die Bewertung von Coaching-Prozessen kann aus unterschiedlichen Perspektiven vorgenommen werden. Entscheidend ist natürlich die Sicht des Coachees: «Wie gut konnte mein Coach mir helfen, aktuelle Probleme zu lösen? Hat sein Einfluss dazu geführt, dass ich meine Ziele erreichen konnte? Geht es mir nach einer Coaching-Sitzung signifikant besser als vor der Sitzung? Fühle ich mich stark, motiviert und voller Inspiration?» Wie gesagt, das subjektive Erleben kann manchmal täuschen, aber mittel- bis langfristig sollte

ein verantwortlicher Manager sehr wohl in der Lage sein, den Nutzen einer eingekauften Dienstleistung beurteilen zu können.

Falls der Coachee das Coaching nicht selber bezahlt, ist natürlich auch die Bewertung seines Unternehmens durch die Vorgesetzten oder die Personalabteilung von Bedeutung: «Hat sich der Coachee durch das Coaching positiv verändert? Konnte er sich vom Problem-Erzeuger in einen Problem-Löser verwandeln? Schafft er sein Work-Load besser? Wirkt er motivierend auf seine Kollegen, verbreitet er eine positive Stimmung? Gab es vielleicht spezifische Probleme, die den Coaching-Anlass bildeten und die inzwischen gelöst oder zumindest reduziert wurden?»

Falls alle Beurteilungsinstanzen klare positive Signale senden, lässt sich daraus eine gute Wirksamkeit schlussfolgern. Allerdings gilt es auch darauf zu achten, dass keine Strohfeuer-Effekte entstehen. Falls die Besserung nur kurzfristig einsetzt und dann schnell wieder verschwindet, stellt sich die Frage der Nachhaltigkeit.

Falls der Coach durch stark emotionale Ansprache eine kurzfristige Veränderung bewirkt und der Coachee anschliessend schnell wieder ins alte Muster zurückfällt, hat er seinem Auftraggeber einen Bärendienst geleistet. Ein professioneller Business Coach muss fähig sein, seine Intervention nachhaltig in die Systemdynamiken einzunetzen. Hohe Wirksamkeit erzeugt stabile Veränderungen, die selbst unter grossem Druck einen signifikanten Bestand aufweisen.

Darüber hinaus gibt es eine weitere Perspektive, um Coaching-Prozesse zu

Wirksamkeit – folgende Fragen helfen dabei weiter:

- Was tut der Coach, um schnell eine positive Beziehung aufzubauen?
- Wie gut kann er Vertrauen gewinnen?
- Wie gelingt es dem Coach, empathisch zu kommunizieren, ohne dabei zu sehr in die Problem-Hypnose seines Coachees hineinzugeraten?
- Wie verwandelt er das vordergründige Problem in ein attraktives Ziel?
- Hat das Ziel genug Power, um den Coachee nachhaltig zu motivieren?
- Entspricht das formulierte Ziel dem zentralen Anliegen, trifft es des Pudels Kern?
- Wie reagiert das Unbewusste des Coachees auf die Angebote des Coaches?
- Sind genug Ressourcen im Spiel, oder werden benötigte Ressourcen fahrlässig ignoriert?
- Werden systemische Verstrickungen genügend berücksichtigt?
- Wo liegen die grössten Hindernisse auf dem Weg zur Zielerreichung, und was tut der Coach, um den Coachee darauf konstruktiv vorzubereiten?
- Wie wird der «innere Schweinehund» ins Boot geholt?
- Auf welche Weise hilft er dem Coachee, die Gravitationskraft der Komfortzone zu überwinden?
- Was sind die konkreten Massnahmen zur Zielerreichung?
- Verfügt der Coachee am Ende über wasserdichte Konzepte und ausreichend Motivation, um die nötigen Massnahmen auch tatsächlich zu realisieren?
- Welche Faktoren erzeugen Wirksamkeit?

analysieren und zu bewerten: Die fundierte Einschätzung eines erfahrenen Ausbilders von Business Coaches. Der Ausbilder weiss aufgrund langjähriger Erfahrung, welche Komponenten eine hohe Wirksamkeit begünstigen. Ebenso kennt er die Knackpunkte und Fallstricke bei der Realisierung. Er schaut bei seiner Beurteilung nicht nur auf die erzielten Ergebnisse, sondern auch auf die eingesetzte Methodik, weil er daraus Rückschlüsse auf die Wirksamkeit ziehen kann.

Es gibt im Coaching eine Vielzahl von Stellschrauben, um die Wahrscheinlichkeit einer konsequenten Umsetzung zu steigern. Wirksamkeit im Business Coaching resultiert also aus einer komplexen «Gemengelage verschiedener

Faktoren», die sich im Vorfeld eines Coaching-Prozesses kaum zuverlässig vorhersagen lassen. Von der Eigenmotivation des Coachees über den realen Veränderungsdruck durch äussere Umstände bis hin zur psychischen Chemie zwischen Coach und Coachee. Eine enorme Vielzahl von dynamischen Faktoren kann die durch eine Coaching-Massnahme tatsächlich erzielten Ergebnisse beeinflussen.

Doch trotz der hohen Komplexität lassen sich einige zentrale Faktoren identifizieren, deren harmonisches Zusammenspiel die Wirksamkeit einer Coaching-Massnahme nachweislich bestimmt. Langjährige Erfahrung zeigt, dass ein Coaching-Prozess optimale Wirkung entfaltet, wenn diese fünf



Fachwissen to go – jetzt in der WEKA Digital Library App

Jetzt installieren und Ihren Newsletter auch unterwegs lesen!



Faktoren zur Wirksamkeit berücksichtigt werden:

1. Beziehungsgestaltung
2. Zielorientierung
3. Ressourcen
4. Systemverträglichkeit
5. Transfersicherung

Diese fünf Faktoren umfassen wiederum Kategorien, innerhalb derer sich verschiedene Wirkfaktoren bündeln lassen. Wie gesagt: Professionelles Coaching ist eine sehr komplexe Dienstleistung, deren kompetente Realisierung eine ganze Reihe von Fähigkeiten benötigt. Erfolgreiches und wirksames Coaching erfordert eine souveräne Prozessgestaltung, die nur durch intensive Erfahrung gekoppelt mit konstruktivem Feedback erworben werden kann.

Beziehungsgestaltung

Alle wissenschaftlichen Untersuchungen zum Coaching belegen, dass eine intensive Beziehung zwischen Coach und Coachee als notwendige Arbeitsbasis unentbehrlich ist. Ohne eine positive Beziehung kann kein Coaching stattfinden. Der Coach muss zunächst dafür sorgen, dass der Coachee sich öffnet und über die Themen sprechen will, die ihn wirklich bewegen.

Dieses Nadelöhr bringt es mit sich, dass der Coachee bereit sein muss, sich im Zustand seiner «Inkompetenz» zu erleben. Viele Menschen scheuen sich, dies zuzulassen. Insbesondere Führungskräfte haben sich darin trainiert, Stärke zu zeigen und Schwäche zu vermeiden. Coaching kann jedoch nur funktionieren, wenn der Coachee als «Problem-Inhaber» bereit ist, sein Problem klar zu identifizieren. Nur wer sein Problem erkennt und es als Teil seiner momentanen Situation akzeptiert, kann daraus eine kraftvolle Zielvorstellung für die Zukunft entwickeln. Deshalb muss der Coach zunächst für ein vertrauensvolles Klima sorgen, damit der Coachee

auf authentische Weise über seine Themen sprechen kann.

Zielorientierung

Business Coaching bedeutet, andere Menschen erfolgreich zu machen. Erfolg resultiert aus Zielerreichung. Wer sich keine Ziele setzt, kann nicht erfolgreich sein. Probleme sind Ziele, die auf dem Kopf stehen, im Coaching verwandeln wir Probleme in Ziele. Ohne Ziel kein Coaching, damit ein Coach seine Arbeit starten kann, braucht es ein attraktives Ziel. Coaching gestaltet Zukunft. Die Betrachtung der Vergangenheit ist kein Selbstzweck, sondern eine notwendige Schleife, um zu lernen und eine bessere Zukunft zu entwerfen. Je konsequenter der Coach auf die Zukunft fokussiert ist, desto wirksamer kann er seine Kommunikation mit dem Coachee auf zukünftige Erfolge ausrichten.

Ressourcen

Das Coaching hilft dem Coachee dabei, in eine erfolgreiche Zukunft zu gehen. Dafür braucht er Ressourcen. Sie sind die Rohstoffe, aus denen die zukünftigen Problemlösungen gemacht sind. Je mehr Ressourcen verfügbar sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Coachee seine anvisierten Ziele tatsächlich erreichen kann. Ein Mensch, der den Kontakt mit seinen Ressourcen verloren hat, fühlt sich schwach, ängstlich und sieht überall Probleme.

Sobald er in Kontakt mit den nötigen Ressourcen gelangt, fühlt er sich ermutigt und gestärkt. Kreativität, Zuversicht und Selbstvertrauen erwachen. Die Wirkung eines Coachings resultiert ganz entscheidend aus der Fähigkeit des Coaches, den Coachee in Kontakt mit Ressourcen zu bringen, und zwar schnell, tiefgreifend und nachhaltig.

Systemverträglichkeit

Eine gute Problemlösung muss «systemverträglich» sein, sonst kann sie nicht realisiert werden, oder sie erzeugt

die berüchtigten Kollateralschäden. Der moderne Homo sapiens ist ein hochkomplexes System, körperlich ebenso wie psychisch. Ausserdem ist jeder Mensch wiederum Teil von grösseren Systemen, Familien, Teams oder Unternehmen. Alle Systeme haben komplexe Dynamiken, die es bei geplanten Veränderungen zu berücksichtigen gilt: Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker.

Coaching wirkt wie ein psychisches Medikament. Ein professioneller Business Coach wird nicht leichtfertig in komplexe Systeme hineinintervenieren. Mögliche Veränderungen müssen sorgfältig in die bestehenden Systeme eingebunden werden. Dafür braucht es Fingerspitzengefühl und einen Sinn für die Einbindung der Resultate in die spezifische Business-Situation.

Transfersicherung

Entscheidend ist nicht, was im Coaching geschieht, sondern was nach dem Coaching passiert. Business Coaching ist kein Selbstzweck, sondern eine Investition, eine gezielte Massnahme, um Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Was nützt das schönste Coaching, wenn die angedachten Konzepte anschliessend nicht realisiert werden?

Wirksames Coaching gibt nachhaltige Impulse, um die Wahrscheinlichkeit der anschliessenden Realisierung möglichst hoch zu gestalten. Ohne eine stabile Transfersicherung besteht die Gefahr, dass die guten Vorsätze bereits nach kurzer Zeit vergessen wurden und die gewünschte Veränderung ausbleibt. Deshalb fokussiert der professionelle Business Coach insbesondere zum Abschluss einer jeden Sitzung auf die konkreten Schritte zur Realisierung und die dafür notwendige Motivation. Er weiss um die Macht der menschlichen «Komfortzone» und sorgt für die nötige Energie auf dem Weg in eine bessere Zukunft.



COACHING-TOOL: Visionboard

Ein Visionboard ist ein grossartiges Werkzeug, die Wünsche und Träume eines Coachees zu visualisieren, und der erste Schritt, diese im aussen sichtbar werden zu lassen. Das Visionboard ist sozusagen die Sammlung aller Projekte, Ziele und Dinge, die der Coachee beitragen, erreichen oder umsetzen möchte.

Das Visionboard erfüllt den Coachee nach einer Zeit und dem Rückblick mit Dankbarkeit, weil annähernd alles darauf tatsächlich genauso und noch besser sich entwickelt hat. Im Rückblick ist das Visionboard die visualisierte Dokumentation der erreichten Ergebnisse. Im Folgenden geht es darum, wie ein Coachee sein eigenes Visionboard erstellt und damit seine Träume wahr werden lässt.

Zweck des Visionboards

Das Visionboard ist ein magisches Tool, um Wünsche, Träume, Seh-

süchte und die eigene Lebensvision zu visualisieren und zu manifestieren. Das eigene Visionboard entsteht, wenn Träume, Ziele und Visionen mithilfe von Bildern, Zitaten, Illustrationen, Fotos und Texten als Collage zusammengeführt werden.

Das Tolle an einem Visionboard ist, dass der Coachee durch die klar visualisierte Vision unterbewusst schon weiss, was die nächsten Schritte sind, sodass dieser bereits im Einklang mit seiner Vision handelt. Dadurch haben Zweifel viel weniger Macht, und es werden

unbewusst Menschen, Momente und Ereignisse in das eigene Leben «gezogen», die einen auf dem Weg zu seinen Zielen unterstützen.

Jedes Mal, wenn Sie an Ihrem Visionboard vorbeigehen, bedanken Sie sich bereits in Gedanken dafür, dass Ihre Vision und Ihre visualisierten Träume für Sie in Erfüllung gehen.

Träume verändern sich im Laufe der Zeit. Und so darf sich auch Ihr Visionboard verändern. Gerade wenn Sie Ihr Visionboard in Zeitintervalle eingeteilt

Erstellung eines Visionboards

1. Ziele und Visionen auf einem Blatt Papier aufschreiben.

Dabei bewusst keine Grenzen setzen und mutig alles festhalten, was das Herz höherschlagen lässt. Sich nicht von inneren Stimmen irritieren lassen, die etwas als unmöglich oder nicht zu schaffen darstellen. Je grösser die Vision, desto besser. Die eigene Vision erschaffen und den eigenen Traum leben.

Zur besseren Klarheit die Ziele in 10 Lebensbereiche einteilen: Kreativität, Geld & Finanzen, berufliche Erfüllung, Familie & Freundschaft, Gesundheit & Fitness, Spiritualität, Partnerschaft, räumliche Umgebung & Wohnort, Abenteuer & Freizeit sowie gesellschaftliches Engagement & Sinn.

Zusätzlich die Ziele einer Zeitspanne zuordnen, zum Beispiel für das nächste Jahr, in 3 Jahren, in 10 Jahren und in 30 Jahren.



2. Zielen und Visionen ein Bild geben.

Ziele und Visionen kreativ in Form von Bildern, Zitaten, Texten, Fotos und Illustrationen sammeln und visuell widerspiegeln, was sich richtig anfühlt und die eigenen Ziele unterstützt.

Passende Bilder und Texte aus Zeitschriften ausschneiden oder über Plattformen wie Pinterest und das Internet Inspiration sammeln, geeignete Bilder finden und ausdrucken. Alternativ selbst kreativ werden, Zitate, motivierende Inhalte aufschreiben oder gestalten.

Alle gesammelten Inhalte nach den einzelnen Lebensbereichen ordnen, um eine klare Struktur zu schaffen und die Gestaltung des Visionboards zu erleichtern.



3. Eigenes Visionboard gestalten.

Die visuellen Ziele und Visionen als Collage auf einem passenden Untergrund anordnen, zum Beispiel auf einem Plakat, Holzbrett oder einer Pinnwand. Neben Bildern auch andere Materialien einsetzen, etwa Wollfäden, Reisszwecken, glitzernde Folien, Holz oder Gips. Je mehr Aufmerksamkeit und Energie in die Gestaltung fliesst, desto stärker unterstützt das Visionboard die Erfüllung der eigenen Träume.

Alternativ ein digitales Visionboard erstellen. Die visuellen Ziele und Visionen wie bei einer Collage nach den Lebensbereichen anordnen, so wie es stimmig erscheint. Das digitale Visionboard eignet sich besonders gut als Bildschirm- oder Handyhintergrund.



4. Perfekten Ort für das Visionboard finden.

Nachdem Sie Ihr Visionboard erstellt und fertig haben, benötigt es den richtigen Platz. Ihr Visionboard sollte dort stehen oder hängen, wo Sie es jeden Tag sehen, sodass Sie jeden Tag Ihre Ziele und Visionen vor Augen haben und sich diese mehr und mehr in Ihrem Unterbewusstsein verankern. Sie werden sehen, es werden magische Dinge passieren.



haben, ist eine regelmässige Aktualisierung sinnvoll. Aber auch ohne eine solche Einteilung können Sie Bilder und Wünsche natürlich jederzeit austauschen bzw. ersetzen.

Ob Sie lieber ein analoges oder digitales Visionboard erstellen möchten, ist ganz Ihren Vorlieben überlassen. Fragen Sie sich, wo Sie Ihr Visionboard am liebsten sehen möchten. Wo nehmen Sie regelmässig Notiz davon? Arbeiten Sie viel am Rechner, können Sie sich zum Beispiel einen klasse Desktop-Hintergrund erstellen.

Mögen Sie lieber ein haptisches Erlebnis, dann rahmen Sie Ihr Visionboard ein und hängen es sich auf. Schön gestaltet, ist es so ausserdem ein attraktives Dekoelement. Vielleicht mögen Sie es gegenüber Ihrem Bett aufhängen, dann ist es das Letzte, was Sie vor dem Einschlafen sehen, und das Erste, was Sie beim Aufwachen begrüsst. Natürlich können Sie Ihr Visionboard auch digital erstellen und dann ausdrucken und aufhängen.

Ich persönlich liebe es, mein Visionboard analog zu erstellen. Nach meiner Erfahrung ist die Wirkung grösser, wenn Sie etwas physisch vor sich haben.

Beispiele und Vorlagen für Ihr Visionboard

Bei der Gestaltung Ihres Visionboards können Sie sich gerne von Beispielen und Vorlagen inspirieren lassen. Hier erhalten Sie Eindrücke zur Zusammenstellung und Strukturierung, zur Farbgebung, zum Stil oder auch zu Materialkombinationen. Die Bilder wählen Sie natürlich ganz individuell passend zu Ihren Träumen aus.

Um Ihnen die Erstellung Ihres Visionboards besonders leicht zu machen, ist hier noch eine kleine Checkliste zusammengestellt, damit Ihnen Ihre Zielcollage auch garantiert gelingt. Sie ist gleichzeitig eine kleine Zusammenfassung der wichtigsten Steps:

- ✓ Blockieren Sie sich einen Zeitslot im Kalender, wo Sie Ihr Visionboard ganz in Ruhe erstellen können. Zu empfehlen ist, mindestens drei bis vier Stunden hierfür frei zu halten.
- ✓ Machen Sie sich im Vorfeld dazu Gedanken, ob Sie ein Visionboard digital oder analog gestalten möchten. Hiervon ist die weitere Vorbereitung abhängig.
- ✓ Holen Sie sich gerne erste Inspirationen und Anregungen, damit Sie passendes Material für die spätere Umsetzung organisieren können.
- ✓ Wollen Sie ein analoges Visionboard erstellen, dann besorgen Sie sich alles, was Sie hierfür benötigen. Das können Zeitschriften, Papier, Farbe, Stifte, Rahmen, Schere, Kleber, Dekorbänder und vieles mehr sein.
- ✓ Ist der Tag der Erstellung gekommen, suchen Sie sich einen gemütlichen Ort, an dem Sie die nächsten Stunden ungestört sind. Vielleicht machen Sie sich auch inspirierende Musik dazu an.
- ✓ Falls Sie dies nicht vorher separat getan haben, notieren Sie Ihre Ziele und Träume. Sie können sich auch im Entstehungsprozess weiter inspirieren lassen, beispielsweise beim Stöbern durch die Zeitschriften oder im Internet.
- ✓ Finden Sie passende Bilder, Zitate oder Affirmationen, die Ihre Träume visualisieren. Lassen Sie sich hier vor allem von Ihren Gefühlen leiten. Was spricht Sie an?
- ✓ Strukturieren Sie die Bilder nach einer für Sie sinnvollen Ordnung, beispielsweise nach Lebensbereichen, Zeiträumen oder rund um verschiedene Affirmationen.
- ✓ Bringen Sie alle Elemente auf Ihrem Board zusammen und toben Sie sich kreativ aus.
- ✓ Feieren Sie sich selbst für die Erstellung Ihres wundervollen Visionboards und platzieren Sie es am Ort Ihrer Wahl!

lernwerkstatt

Lernen mit Begeisterung

Dipl. Business Coach

Unternehmen im Wandel begleiten

Sie unterstützen als Business Coach Unternehmen im Change? Oder Sie wollen in diesen Bereich einsteigen?

Mehr Infos: 062 291 10 10, lernwerkstatt.ch/businesscoach

Kostenloses
Beratungsgespräch
www.lwo.ch/beratung





COACHING-PRAXIS: Aufschieberitis

Aufschieben oder Prokrastination ist ein sehr verbreitetes Problem. Dutzende von Ratgeberbüchern und Blogartikeln dazu zeigen die Not. Doch was steckt eigentlich hinter der Aufschieberitis, und wie so oft ist auch hier das Problem die Lösung.

Der Coachee kam eine Viertelstunde zu spät. Etwas hilflos lächelnd entschuldigte er sich: «Der Verkehr, Sie wissen schon.» Die Erklärung wunderte mich, denn es war 14 Uhr. Die ersten Minuten im Coaching warte ich ab. Denn der Raum gehört ganz dem Coachee, und wie er diesen Raum füllt, ist meist schon sehr aufschlussreich.

«Ich weiss gar nicht, wo ich anfangen soll», begann der Mann. «Es ist kompliziert. Manchmal denke ich, ich habe gar kein Problem, ich habe es doch weit gebracht. Dann denke ich wieder, aber ich hätte viel mehr aus mir machen müssen, bei meinem Talent. Aber meine Frau meinte, ich solle mir jetzt endlich mal Hilfe holen, sie könne das nicht mehr mitansehen.»

Ich werde langsam etwas ungeduldig und frage deshalb: «Gibt es denn ein Problem, das Sie hierherführt?» «Ein Problem?», wiederholt er. «Ich weiss nicht, ob ich es ein Problem nennen soll oder ob es mehr ein Verhalten ist, eine Eigenschaft, die ich habe und die mich schon viele Jahre begleitet.» «Hmm», antworte ich ebenfalls vage, weil ich den Eindruck habe, dass der Coachee sich unter Druck fühlt, klar zu sagen, was er will, und genau das verweigert.

Eine erste Idee, dass Aufschieben das Problem sein könnte, kommt mir. Man schätzt, dass 15 bis 20 Prozent der Deutschen wichtige Aufgaben wie einen Arztbesuch, eine Studienarbeit oder die Steuererklärung gern endlos vor sich herschieben. Chronische Aufschieber schieben Dinge, die sie zwar als wichtig, aber unangenehm empfin-

den, oft so lange auf, bis auch die letzte Frist verstrichen ist.

Aufschieben verändert dauernd ihre Prioritäten. Um ein Ziel zu erreichen, muss man Prioritäten setzen. Muss also eine Aufgabe auswählen, während man gleichzeitig eine andere oder mehrere Aufgaben nach hinten verschiebt. Dies ermöglicht einem, eins nach dem anderen der Punkte von der Aufgabenliste zu erledigen. Aufschieber machen jetzt Folgendes: Sie organisieren diese Liste ständig um, sodass wenig oder überhaupt nichts davon erledigt wird.

Drei Arten von Aufschieben

Der Erregungsaufschieber braucht vor allem den Adrenalinkick. Nur der bringt ihn angesichts des drohenden Abgabetermins an den Schreibtisch. Dort kann er dann aber auch nächtelang durcharbeiten. Der Vermeidungsaufschieber dagegen hat Angst, zu versagen. Und zögert deshalb, sich mit unangenehmen Aufgaben zu beschäftigen, weil er unter keinen Umständen scheitern will. Der Protestaufschieber will sich nichts diktieren lassen. Und versäumt oder übersieht deshalb wichtige Termine und Fristen.

«Das stimmt, im Aufschieben bin ich Weltmeister», grinste die 46-jährige Führungskraft, als ich ihm meine Vermutung, dass er ein Aufschieber sein könnte, mitteilte. «Das hat schon früh bei mir angefangen. Mein Vater ist zwanghaft ordnungsliebend, meine Mutter total perfektionistisch. Pünktlichkeit war Gesetz bei uns. Bei uns gab es Abendessen um Punkt 19 Uhr. Ich fand das schon als kleiner Junge total blöd, habe früh dagegen rebelliert, bekam dann aber nichts mehr zu essen, wenn ich nur eine Minute zu spät kam. Meine Schwester hat sich angepasst.»

Symptome wie hier das Aufschieben entwickeln sich nicht im luftleeren Raum, sondern immer in einem Beziehungsgeflecht. Sind Reaktion auf Regeln und Situationen. «Ich erinnere mich, dass ich stolz darauf war, mich als Einziger nicht diesem blöden Uhrzeitritual zu unterwerfen. Mit der Zeit wurde es wie ein Wettkampf gegen meine Eltern. Ein Wettkampf, den ich fast immer gewann. Einfach zu gehorchen hätte für mich bedeutet, mich ganz aufzugeben und mich ihnen auszuliefern. Da blieb ich lieber hungrig, akzeptierte Strafen für schlechte Noten oder wenn ich nicht Klavier übte.

Warnsignale für ernsthaftes Aufschieben sind meist Gedanken wie die folgenden:

- Ich fühle mich heute gar nicht in der Stimmung, um zu lernen/zu arbeiten.
- Morgen ist auch noch ein Tag.
- Wo soll ich denn überhaupt anfangen?
- Was da verlangt wird, kann ich nie bringen.
- Das wächst mir alles über den Kopf.
- Eigentlich müsste ich auch noch die Küche aufräumen.
- Ich habe heute noch gar nicht die Zeitung gelesen.
- Später fällt mir die Arbeit bestimmt leichter.

Im Studium ging es dann genauso weiter. Ich rebellierte gegen die Professoren. Es gibt keinen einzigen Prüfungstermin, für den ich mich rechtzeitig vorbereitet hätte. Ich habe das Studium nur geschafft, weil ich unter höchstem Zeitdruck am besten arbeite. Ich habe Jura studiert und auch sehr gut abgeschlossen. Ich hätte einen noch viel besseren Abschluss machen können, wenn ich nicht dauernd Seminare geschwänzt und das notwendige Lernen aufgeschoben hätte.

Aber es ist wie ein Zwang. So wie mir ein Termin gesetzt wird, selbst wenn es ein automatisches Schreiben der Prüfungskommission ist, muss ich dagegen angehen. Das ist doch völlig unsinnig.»

Was Aufschieben für einen Sinn hat

Viele schlechte Angewohnheiten oder seltsame Verhaltensweisen erscheinen einem unsinnig oder verrückt – solange man nicht den unbewussten Kontext herausgefunden hat, indem sie eine wichtige Funktion spielen. Wie bei diesem Fall ja immer deutlicher wird, ist das Aufschieben ein Protest, ein Auflehnen gegen Regeln und Gebote jeder Art. Das ist ein häufiges Phänomen: Ein Coachee wollte mal herausfinden, warum er immer schlechte Laune bekam, wenn die Sonne schien. Es dauerte eine Weile, bis der Zusammenhang deutlich wurde. Wenn die Sonne schien, empfand er das als Aufforderung, jetzt an die frische Luft zu gehen. Im Ohr hatte er dabei den Satz seiner Mutter: «Das schöne Wetter muss man doch ausnutzen.»

Viele ungünstige Verhaltensweisen lassen sich also auf innere Konflikte zurückführen, die mit Appellen oder Verhalten aus der Ursprungsfamilie zusammenhängen. Deswegen helfen Informationen und gute Ratschläge wenig. Ein Prüfungstermin ist doch nur eine Information über eine Prüfung, kein Zwang. Und das Finanzamt will Sie nicht ärgern, indem es Sie mahnt, Ihre Steuererklärung abzugeben. Der Sonne

ist es egal, ob Sie spazieren gehen oder nicht. Manch einer glaubt, wenn er das Umfeld wechselt, kann er das problematische Verhalten hinter sich lassen. Man wechselt die Firma, den Partner, die Stadt, das Land. Leider nimmt man fast immer die inneren Konflikte mit.

Der Coachee fuhr fort: «Ich habe in verschiedenen Topunternehmen gearbeitet. Bin dort aber nach mehreren Jahren immer wieder rausgeflogen, weil man durch mein Aufschieben grosse Probleme mit wichtigen Projekten und Mandanten bekam.

Deswegen beschloss ich, mich als Berater selbstständig zu machen. Ich hoffte, wenn ich mein eigener Herr bin und keinen Chef über mir habe, dass es mir dann gelingen würde, mein Aufschieben besser in den Griff zu bekommen. Das war aber eine Fehlanzeige. Jetzt, wo ich viele Freiheiten habe und mich niemand mehr kontrolliert, ist es fast noch schlimmer geworden. Ich versäume Gerichtstermine. Ich schreibe keine Rechnungen. Das Aufschieben ist fast wie eine Sucht geworden.»

Was hinter dem Aufschieben steckt

Jetzt war die Hälfte der Zeit des Coachings um. Es war an der Zeit, in die Tiefe zu gehen und den emotionalen Engpass meines Coachees für ihn erlebbar zu machen. Ich entschied mich für eine etwas konfrontative Intervention und sagte zu ihm: «Sie sind ja genauso wie Ihr Vater geworden!» Er reagierte sofort ärgerlich: «Was reden Sie da? Mein Vater ist zwanghaft pedantisch!» «Sie doch auch!», entgegnete ich. Da ich merkte, dass er den Zusammenhang noch nicht sehen konnte, erklärte ich: «Ihr Vater befolgt zwanghaft irgendwelche Regeln wie Pünktlichkeit, Ordnung, Höflichkeit – und Sie achten genauso zwanghaft darauf, bloss das Gegenteil zu tun.»

Die Führungskraft wurde nachdenklich. Ich versuchte, es noch deutlicher zu ma-

chen: «Es ist wie bei der Opposition in einer Regierung. Die kann auch selten eine eigene Meinung zu einer Gesetzesvorlage einbringen, sondern sie muss unter allen Umständen die Regierungsvorlage kritisieren. Schon weil ihr sonst die eigenen Anhänger Verrat vorwerfen würden.»

«Ihr Verhalten in einer Situation ist genauso vorhersagbar wie das Ihres Vaters. Er wäre vermutlich eine Viertelstunde zu früh vor einem Meeting schon da. Und Sie genauso pünktlich eine Viertelstunde zu spät. Sie sind ein treuer Sohn.» Einsicht allein hilft nicht für eine Verhaltensänderung. Es braucht zusätzlich ein emotionales Erleben des inneren Konflikts, den jemand in sich trägt.

Deshalb fügte ich den Satz mit dem treuen Sohn hinzu. Er macht deutlich, dass mein Coachee es zwar anders machen will als sein Vater – aber unbewusst eben nicht zu sehr. Aber das Gegenteil ist noch nichts Eigenes. Mein Coachee sagte eine ganze Weile nichts. Ich sah ihm an, dass es in ihm arbeitete. Das war ein gutes Zeichen.

«Das heisst, ich kämpfe mit meinen 46 Jahren innerlich immer noch mit meinem Vater?», fragte er etwas konsterniert. «Sieht so aus», antwortete ich. «Jedenfalls bis jetzt.» Diese beiden kurzen Worte «bis jetzt» verwende ich öfter im Coaching-Prozess. Sie deuten an, dass das, was bisher das Leben bestimmt hat, sich ändern lässt. Sie vermitteln Hoffnung. «Und wie höre ich mit diesem sinnlosen Kampf auf?», wollte der Rechtsanwalt wissen.

«Ihr Kampf war überhaupt nicht sinnlos», antwortete ich. Ein Teil von Ihnen wollte, dass Sie sich nicht kampfflos ergeben und so angepasst werden wie Ihre Schwester. Dieser Teil, nennen wir ihn den «Guerillakämpfer», hat dafür gesorgt, Ihr kindliches und jugendliches Ich, Ihre Identität zu schützen. Indem er Ihnen half, sich zu widersetzen.» «Das Bild mit dem Guerillakämpfer gefällt

mir», lächelte der Coachee. «Als Jugendlicher hatte ich ein Poster von Che Guevara in meinem Zimmer und habe auch seine Biografie gelesen.»

«Sie haben sich mit diesem Teil von Ihnen identifiziert, und er hat Ihnen gezeigt, wie man Herrschende am besten bekämpft. Aber jetzt kommt die schlechte Nachricht», gab ich zu bedenken. «Nämlich?» «Auf Ihrem inneren Regiestuhl sitzt immer noch der Guerillakämpfer. Obwohl es schon längst nichts mehr zu bekämpfen gibt.»

Wer bin ich? Und, wenn ja, wie viele? Unter diesem Titel veröffentlichte der Philosoph Richard David Precht ein gutes Buch. Die Überschrift passt aber auch gut zum «Modell des inneren Teams». Das ist ein Kommunikationsmodell von Schulz von Thun und macht auf einfache Weise deutlich, dass unsere Psyche nicht einheitlich ist, sondern zusammengesetzt aus verschiedenen Persönlichkeitsanteilen. Die bekannten inneren Antreiber können zum Beispiel auch als verschiedene Anteile verstanden werden.

Um hier Klarheit zu bekommen, ist innere Achtsamkeit wichtig, denn das ICH sollte die Regie in unserem Leben führen. Und mit dem ICH können wir die einzelnen Anteile beobachten und ihre Aussagen reflektieren. Denn die Anteile haben immer Scheuklappen auf, sind überzeugt, dass ihre Sichtweise die Wahrheit beschreibt.

Die Teile in uns verschwinden nicht, mithilfe des ICH kann man es aber

schaffen, eine objektivere Sicht einer Situation zu bekommen. Persönlichkeitsentwicklung heisst demnach, die einzelnen Anteile in sich wahrzunehmen, sie anzuhören und wertzuschätzen. Denn jeder Anteil will etwas Gutes für den betreffenden Menschen, aber eben aus seiner Scheuklappensicht. So wie bei meinem Coachee.

«Wie haben denn Ihre Kommilitonen damals die Prüfungstermine wahrgenommen?», wollte ich wissen. «Na ja, ganz neutral eben. Die wussten, dass zu dem Studium Klausuren gehören, und fanden die Information nützlich, um sich vorzubereiten.» «Und wie versteht ein Freund von Ihnen das, wenn Sie ihm eine Mail schreiben, dass Sie ihn um 20 Uhr in der Kneipe zu einem Bier treffen wollen?», fragte ich weiter. Die Führungskraft schaute etwas verdutzt: «Na ganz normal, er weiss dann, wann ich ihn in der Kneipe erwarte. Aber ich verstehe nicht ...» «Und wie ist das bei Ihnen bis jetzt? Wie verstehen Sie solche Termine?», fragte ich.

Und dann blitzte plötzlich die Erkenntnis in ihm auf, dass er Termine ein Leben lang als Manipulationen verstand. Dass jemand ihn «zwingen» wollte, zu einer bestimmten Uhrzeit da und da zu sein. Und dagegen sich aufgelehnt hatte, in-

dem er zu spät kam. «Aber das bin ja gar nicht ich, der das so versteht, sondern dieser Guerillakämpfer in mir, der mir helfen will, mich nicht anzupassen und ein Spiesser zu werden», erkannte er plötzlich. «Genau», antwortete ich.

Acht Wochen später erhielt ich eine Mail der Führungskraft. Durch unser Coaching habe sich vieles in seinem Leben zum Guten gewendet. Er wäre in achtzig Prozent der Fälle bei Terminen pünktlich. Er würde mehr Zeit für das Vorbereiten von Terminen einplanen. Auch seine Rechnungen würde er zeitnah stellen. Es wäre ihm auch gelungen, die zwei Sätze seines Guerillakämpfers herauszufinden, mit denen der sich immer melde: «Du wolltest doch noch schnell den X anrufen!» Immer genau dann, wenn er sich auf den Weg machen wollte. «Immer mit der Ruhe. Das hat doch Zeit!» Was zwar stimme, aber die Einladung war, es aufzuschieben.

Jetzt reagiere er darauf: «Ja es hat noch Zeit, aber wenn ich es jetzt gleich mache, ist es erledigt.» Manchmal wäre es noch ein innerer Kampf, aber die Perspektive, dass die Stimme, die ihn zum Aufschieben animiert, nur ein Teil von ihm ist – und nicht er selber, helfe ihm, sich davon öfter zu distanzieren.

AUSBLICK AUF DIE KOMMENDEN AUSGABEN VON BUSINESS COACHING

Ausgabe	Monat	Fokusthema
Nr. 4	April 2026	Coaching und Change-Management
Nr. 5	Mai 2026	Selbstwert-Coaching
Nr. 6	Juni 2026	Biografie-Coaching

IMPRESSUM

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Matthias K. Hettl
www.hettl-consult.de

Korrektur Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Layout/Satz Tobias Ammann

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,
Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Als digitale Publikation erhältlich unter:
www.weka-library.ch

Bildrechte www.istockphoto.com

Bestell-Nr. 9233

Scannen und bestellen:

Dieser Newsletter ist als gedruckte und digitale Version in unserem Shop erhältlich.



Ihre Vorteile

- Coaching-Instrumente für anspruchsvolle Business Situationen
 - Innovative Ansätze und zukunftsorientierte Lösungen
- www.weka.ch/shop

© WEKA Business Media AG, Zürich 2026 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise. KI-generierte Inhalte sind entsprechend gekennzeichnet und wurden redaktionell geprüft.