



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

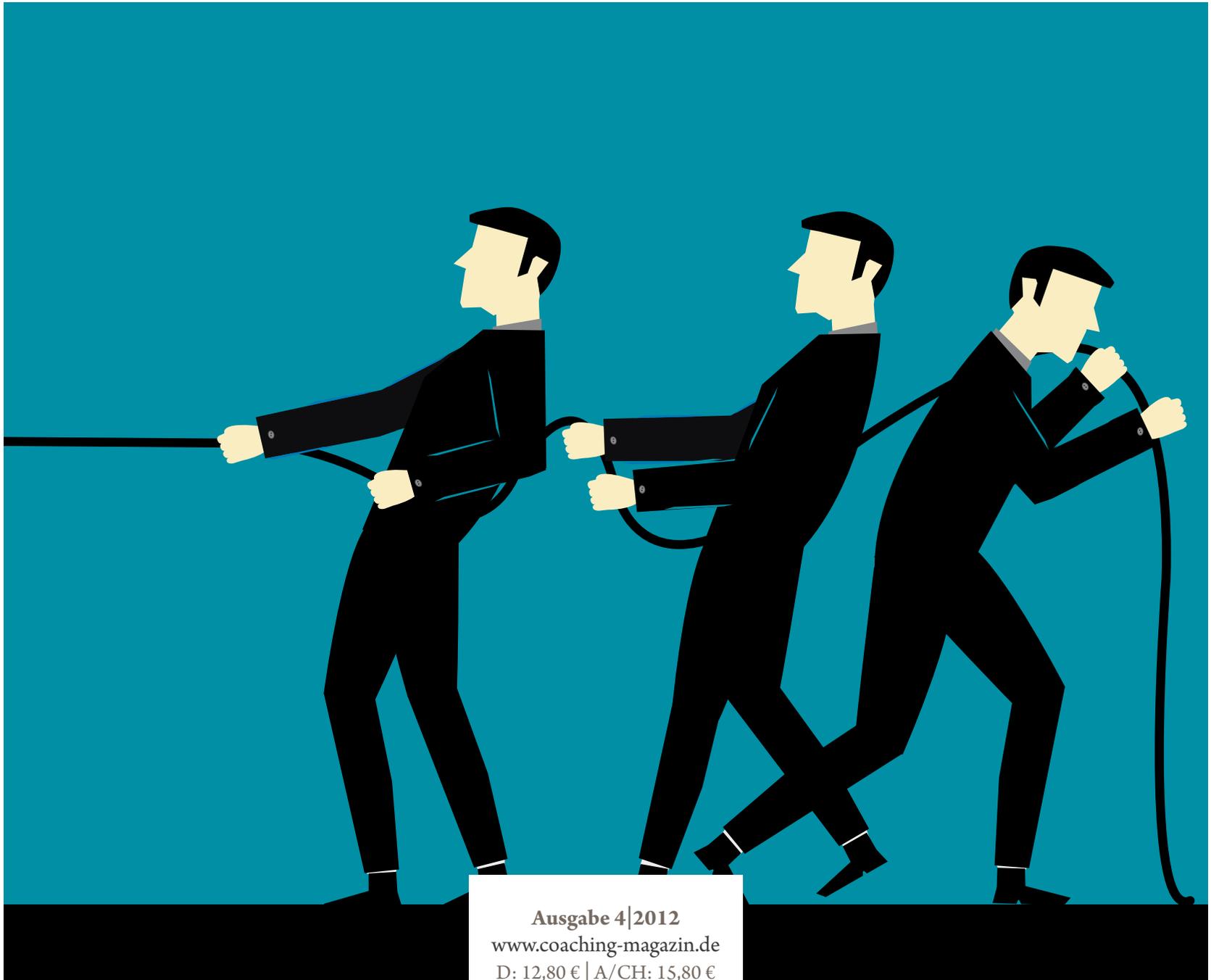
**Praxis**  
Frauen und Führung | S 29

**Pro & Kontra**  
Fester Honorarrahmen? | S 42

**Philosophie/Ethik**  
Verschwiegenheit im Coaching | S 51

## Coaching ist für mich ein helfender Beruf

Hüseyin Özdemir im Interview | S 12



Ausgabe 4 | 2012

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



## Begleitung in Zeiten des Wandels

*Von Dr. Martina Nohl*

*Übergänge haben Menschen immer schon erlebt. Die Frequenz, Komplexität und lebensgeschichtliche Relevanz von Übergängen hat sich allerdings in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich erhöht. Berufliche Übergänge treten heute nur noch selten in Reinform auf, zumeist spielen mehrere Faktoren zusammen und das Geschehen wird zudem oft von Übergangsprozessen im Privatleben begleitet und überlagert. Mit dieser komplexen Problematik kommen Klienten ins Coaching und erhoffen sich Lösungen – oder zumindest Strukturierungshilfen.*

## Der Übergangsprozess im Überblick

Der Übergangsprozess beginnt nach Bridges (2003) nicht mit einem Anfang, sondern mit einem Ende: einem Abschied. Die Person im Übergang muss das Alte loslassen, alte Verhaltensmuster und Identifikationen ablegen und sich verabschieden von einem Stück bewährter Identität. Dann beginnt *die Zwischenphase*, die – wenn nur auf die Situation der Veränderung fokussiert wird – gar nicht sichtbar ist, aber *die wichtigste Phase im Übergangsgeschehen* darstellt. Dies ist die Phase des „Nicht mehr“ und „Noch nicht“, ein seltsam diffuser Schwebezustand, der mit einer gehörigen Portion emotionaler Verunsicherung, hohen Einbußen im Bereich der Selbstwirksamkeit und meist einer komplett vernebelten Sicht des jenseitigen Ufers einhergeht. Hier finden – je nach persönlicher Bedeutsamkeit des Übergangsgeschehens – erhebliche Umstrukturierungsprozesse auf der Ebene der Identität statt. Akzeptiert die Person im Übergang diese Phase, ohne in vorschnelle, vermeintlich einfache Lösungsansätze zu fliehen, hält sie den Prozess aus und durch, dann beginnt sich langsam das Neue zu formieren.

Der Übergangsprozess gleicht so einem kreativen Prozess: Nach einer ausgeprägten Phase der Inkubation, der Reifezeit, entsteht ein tragfähiger Neuentwurf, der dann behutsam in die Identität integriert und in ersten Schritten gelebt wird. Die erste Aufgabe des Coachs ist es, diesen Prozess transparent zu machen und den aktuellen Stand des Klienten im Übergangsprozess zu klären. Dann können erste Maßnahmen gefunden werden, wie das Überleben in der derzeitigen Phase gesichert werden kann.

### Der Abschied

Selten wird eine Person kognitiv feststellen, dass sie sich in einem Übergang befindet. Allerdings werden am Anfang eines Übergangs vermehrt Zustände wahrgenommen, die mit Trauer, ungeplanter Verunsicherung, Haltlosigkeit oder latenter Unzufriedenheit zu tun

haben. Wenn ein Mensch in die erste Phase eines Übergangs eintritt, empfindet er die ganze Ambivalenz in der Gefühlspalette zwischen Abschied und Neubeginn. Nichts fällt Menschen so schwer, wie Gewohntes, das ja meistens noch irgendwie „funktioniert“, freiwillig loszulassen. Und die wenigsten Menschen lassen das Alte los, wenn sich nicht bereits eine Perspektive für das Neue auftut.

So ist die erste Phase generell dadurch bestimmt, dass die Klientinnen und Klienten von alten Rollen und Handlungsmustern getrennt werden oder sich davon auch bewusst verabschieden. Das alte Bezugssystem wird gekappt, daraus entsteht ein Identitätseinbruch, dessen Tragweite von der persönlichen Bedeutsamkeit des Kontexts, von dem die Trennung erfolgt, abhängt. Der Verlust kann so tiefgehend sein, dass er gar Panik und völlige Desorientierung auslöst und damit zum Übergang zur Krise wird. Das kann unter Umständen den Auftrag und Rahmen eines Coachings sprengen.

Am Anfang eines Übergangs kann es vermehrt zu Überreaktionen kommen. Aus den Tiefen der Psyche tauchen in aktuellen Übergangssituationen nicht selten unbearbeitete oder missglückte Übergänge aus der Vergangenheit auf, die dann, ohne dass den Personen das bewusst ist, die emotionalen Reaktionen auf den aktuellen Übergang verstärken. Alte Verluste, die nie betrauert wurden, können explosiv zutage treten, sobald sich neue Gelegenheiten zum Trauern ergeben. Aber auch bei einem weniger dramatischen Einstieg in den Übergang muss diese Trauerarbeit geleistet werden (s. Kasten).

Normale Lebensübergänge sind oftmals begleitet von kleinen und größeren Ritualen. Man denke beispielsweise an die Schultüte, die Abiturfeier, den Junggesellenabschied. So macht es auch bei beruflichen Übergängen Sinn, *durch ein Ritual das Alte zu würdigen*, ihm seinen Platz zu geben und dadurch Raum zu schaffen für das Neue. Wenn der Coach mit Klienten Rituale gestaltet, sollten diese den Stil des Klienten treffen. Dramatische Aktionen sind nicht jedermanns Sache. Oft ist es

auch angemessener, dass Klienten das Ritual zuhause vollziehen und nicht in der Coachingsitzung selbst.

### Die Zwischenzeit

Die Zwischenzeit, die von vielen Menschen als unangenehm und verstörend empfunden wird, wird dementsprechend gerne abgekürzt, so schnell wie möglich durchlaufen oder am besten ganz ignoriert. Das Unwohlsein wird häufig auch als Gefühl von Unvermögen interpretiert, man hat plötzlich ein „Problem“, das man mit der Veränderung nicht haben sollte, während alle anderen bereits schon auf der Zielgeraden liegen. Ist der Person im Übergang nun bewusst, dass in dieser Phase wichtige Prozesse stattfinden, könnte sich die emotionale Sicht auf diese Phase wandeln. *Metaphern bieten einen positiven Zugang zu dieser Zwischenzeit*. Sei es das Verständnis, dass der Winter notwendig ist, um in einer Zeit verdeckter Wachstums- und Vorbereitungsprozesse den Frühling erst zu ermöglichen. Oder der Vergleich mit Märchen, in denen der Held – auch oft ahnungslos – auf der Suche nach

### Übung: Trauerarbeit

Der Coach sollte seine Klienten dazu anregen, sich bewusst mit den Aspekten auseinanderzusetzen, die sie verlieren werden:

- » *Was verliert der Klient?* Die altbewährte berufliche Rolle, bestimmte Ansprüche, Macht über bestimmte Produktionsmittel, Personalverantwortung, ein berufliches Renommee und so weiter.
- » *Welche sozialen Einbußen hat er?* Liebe Kollegen sitzen beispielsweise nicht mehr bei ihm, die Pausengruppen verändern sich, der Chef wechselt; der Klient weiß nicht, wem er Bericht erstatten soll.
- » *Welche inneren Verluste erwartet er?* Das gute Arbeitsklima, Geborgenheit, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Anerkennung, Wertschätzung und so weiter.

seinem Glück von Prüfung zu Prüfung läuft, ohne wirklich zu verstehen, worauf die Geschichte hinausläuft.

In dieser Phase ist es hilfreich, sich so oft es geht zurückzuziehen, eben gerade das unangenehme Gefühl nicht durch Ablenkungen aller Art auszuschalten. Sich in dieser emotional stressbeladenen Phase zu entspannen, scheint absurd. Aber es ist sogar notwendig, sich zu verwöhnen und Zugang zu finden zu intuitiven Stimmen, die den direkten Weg in die Wahrnehmung nehmen – wohingegen die kognitiven Lösungen dafür etwas länger brauchen. Soziale Kontakte bewusst zu pflegen, ist eine zweite Strategie, gerade mit Menschen, die in einer ähnlichen Situation stehen, denn sonst führt diese Phase auch schnell in die Einsamkeit. Gespräche helfen bei der Neuformierung in Teilbereichen der Identität.

Zwischenzeiten erfordern weiterhin Zwischenlösungen, auch das ist Bestandteil des Übergangsmagements. Gerade kurzfristige Ziele und das Reduzieren hehrer Ansprüche sind in dieser Phase gefragt. Die Zwischenzeit ist ein gutes Übungsfeld, um mit Ambiguitäten aller Art umgehen zu lernen, was eine generelle Übung für zukünftigen Wandel ist, weder dem Zug nach vorne zum Neuen, noch dem Sog nach hinten nachzugeben.

Allerdings benötigt diese Phase Zeit – und die scheint gerade für diese spezielle Situation nicht mehr da zu sein, da der „Output“

nicht direkt sichtbar ist. Der Übergangsforscher William Bridges weist jedoch darauf hin, dass die Bewältigung dieser Phase die einzige Möglichkeit ist, den Übergang nicht ein zweites Mal durchlaufen zu müssen. Das adäquate Durchlaufen dieser Phase spart demnach Zeit. Ein amerikanisches Sprichwort besagt: „Man braucht neun Monate, ein Baby zu bekommen, egal wie viele Leute man auf den Job ansetzt.“

Die vielen in dieser Phase gesammelten Bausteine müssen aktuell noch kein Bild ergeben, aber sie sacken ins Unbewusste und bilden hier das Material für einen schöpferischen Prozess – wenn die Person im Übergang ihn geschehen lässt. Es entwickelt sich nach und nach ein Bild des Neuen, einer neuen Identität.

### Das Neue

Soll ein Ziel, eben das Neue, realisiert werden, beginnt der Prozess im Unbewussten. Dort entspricht er in der Terminologie der Selbstmanagementforscher Maja Storch und Frank Krause (2002) dem Status eines Bedürfnisses. Wird das Bedürfnis bewusst, ist es zum Motiv geworden und wird kognitiv verfügbar. Allerdings wird in diesem Stadium ein Ziel, das eher noch einem Wunsch entspricht, noch nicht bewusst gewollt, es wird lediglich beabsichtigt. Damit nun nachhaltiges, zielrealisierendes Handeln erfolgen kann, muss dieser Wunsch den psychologischen „Rubikon“, eine Art innere Schwelle, überqueren (s. Abb. 1): Er muss zur Intention werden.

Ob der Wunsch dann den Rubikon überquert hat, kann mithilfe eines sogenannten positiven somatischen Markers diagnostiziert werden. Diese sind *Signale des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses*, die über Körperempfindungen wahrgenommen werden können. Nur wenn die somatischen Marker deutlich positiv sind, ist das ein Hinweis darauf, dass die spezifische Zielvorstellung kongruent zur Gesamtidentität der Person ist und diese intrinsisch motiviert ist.

In der ersten Phase der Gestaltung des Neuen ist es wichtig, dass der Mensch im Übergang erste schnelle Erfolge erlebt. Übergänge jedweder Art stellen anstrengende Prozesse dar, so bietet es sich an, deren Bewältigung im Neuanfang zu feiern. Auch das ist keine neue, aber eine bisweilen vergessene Idee: dass der Frühling nach einem harten Winter oder das Erreichen des neuen Landes nach einer anstrengenden Seefahrt oder die Hochzeit mit der Prinzessin nach vielen Prüfungen ein Fest verdient.

### Arbeit an den Übergangskompetenzen

Ein zentraler Bestandteil im Coaching des Übergangs ist die ressourcenorientierte Arbeit

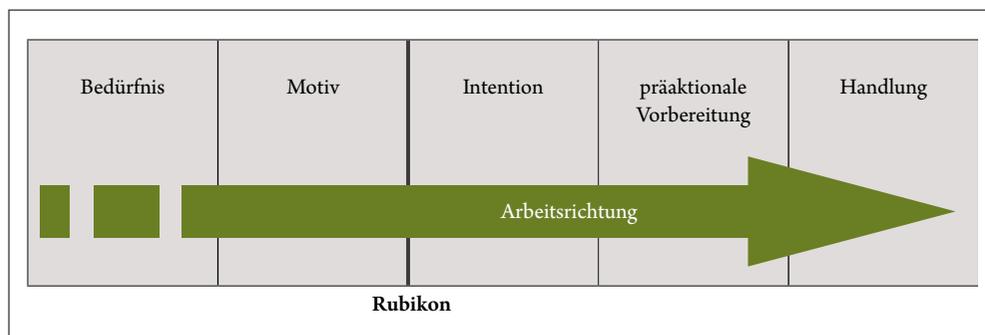


Abb. 1: Der Rubikon-Prozess. Maja Storch und Frank Krause (2002) haben das „Rubikon-Modell“ der Motivationspsychologen Heinz Heckhausen und Peter Gollwitzer weiterentwickelt zum Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®). Dem ursprünglich vierphasigen Modell schalteten sie eine zusätzliche Phase (Bedürfnis) vor. Damit erklären sie, wie aus einem Identitätsentwurf ein Identitätsprojekt wird, das dann auch in die konkrete Umsetzung führt – und nicht in guten Vorsätzen stecken bleibt.

**Übung: Ressourcenjagd**

Der Coach sollte mit seinem Klienten auf Ressourcenjagd gehen und „die Beute“ sammeln und sichten. Ressourcen stehen erst für den Anpassungsprozess zur Verfügung, wenn sie als solche erkannt werden. Man kann beispielsweise den Klienten seinen Namen in die Mitte eines DIN-A3-Papiers schreiben und die fünf Ressourcen-Oberbegriffe in Form einer Mindmap um den Namen herum anordnen lassen. Nun notiert er alle Ressourcen, die für den jetzigen Übergang relevant sein könnten. Gemeinsam überlegt man dann, welche Ressourcen er/sie erweitern und ausbauen sollte, um mehr Gestaltungsspielräume im Übergangsprozess zu bekommen. Erste Umsetzungsideen werden ebenfalls (in einer anderen Farbe) dazugeschrieben.

an der Entwicklung der Übergangskompetenzen des Klienten. Diese lassen sich analog zu den drei genannten Phasen in drei Kompetenzbereiche gliedern.

### Bewältigungs- kompetenzen

Diese Kompetenzen werden überwiegend zu Beginn des Prozesses benötigt, können aber auch den weiteren Prozess deutlich erleichtern. Dazu gehört die Fähigkeit zum praktischen, kognitiven und vorbeugend-regenerativen *Stressmanagement* mithilfe eines großen und flexibel handhabbaren Vorrats an Bewältigungsstrategien.

Vor allem in Übergangsprozessen fehlt es oft genau hieran. Klienten müssen wieder neu lernen, vorhandene *körperliche, psychische (emotionale und kognitive), soziale und materielle Res-*

*ourcen* wahrzunehmen, zu analysieren, positiv zu bilanzieren und diese auch in schwierigen und komplexen Situationen als verfügbar einzuschätzen (s. Kasten, S. 22).

Weiterhin kann an der *Anpassungskompetenz* gearbeitet werden. Eine anpassungskompetente Person übt sich in Gelassenheit im Umgang mit Ambiguitäten und entwickelt eine resiliente Haltung sowie ein Verhalten, bei dem die Außen- und Innenperspektive im Bewältigungsprozess in befriedigender Weise integriert werden und nach gangbaren, nicht nach dem besten Lösungsweg gesucht wird.

### Berufsbiografische Gestaltungskompetenzen

Zu diesem Kompetenzbereich gehört die Bereitschaft und Fähigkeit, *vergangene Erfahrungen zu reflektieren*, sich mit den persönlich

aktuellen Bedürfnissen, Werten und Interessen auseinanderzusetzen und auf dieser Basis Wünsche und Identitätsideen für die Zukunft zu entwickeln. Eine weitere Facette ist die Fähigkeit, *Sinn für das eigene Leben zu finden und/oder zu entwickeln* und diesen Sinnaspekt mit den gesellschaftlich verfügbaren Sinnoptionen abzustimmen.

Ebenfalls gehört die Fähigkeit hierzu, Sicherheit im Wandel zu erfahren, *den Übergangsprozess* als verstehbar, handhabbar und *als persönlich sinnvoll anzunehmen*. Der Mensch gibt sich damit selbst die nötige Sicherheit und bildet eine erfolgreiche Prozessidentität aus. Im Erfassen der bestehenden Möglichkeitsräume, indem im Coaching der Tunnelblick – der oft mit dem Übergangsgeschehen einhergeht – wieder geweitet wird, holen sich die Klienten die Bereitschaft und Fähigkeit zur proaktiven Lebens- und Selbstgestaltung zurück.



Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC

## NEU: Coaching als Profession

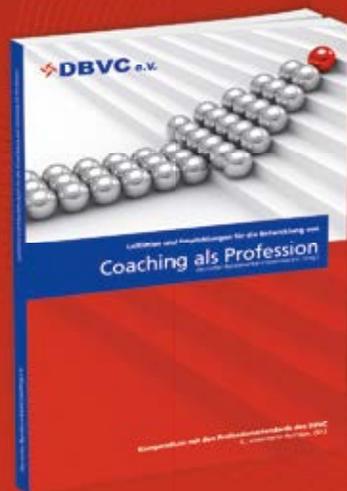
### Die 4. erweiterte Auflage ist ab sofort erhältlich

Für Standards in der Ausbildung, Anwendung und Erfolgsmessung von Coaching bedarf es fachlichen und ethischen Orientierungsvorgaben. Das Ziel des Kompendiums ist es, Leitlinien zu allgemeinen Professionsstandards sowie ein auf das Coaching bezogenen Ethik-Kodex zu formulieren.

Coaching als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen“ wird auf seine Anwendungsbereiche und Abgrenzungen zu anderen Beratungsformaten hin untersucht. Die vierte, überarbeitete Auflage erweitert dabei den Blick auf die Entwicklungen in den letzten Jahren: Coaching als organisationsinterne Form in Unternehmen und Institutionen und Coaching als Gegenstand der Wissenschaft.

Das Kompendium ist ein unverzichtbares Nachschlagewerk für all jene, die sich professionell mit Coaching auseinandersetzen wollen.

Das erweiterte Kompendium können Sie direkt beim DBVC bestellen.



[www.dbvc.de/kompendium](http://www.dbvc.de/kompendium)

## Orientierungskompetenzen

Kompetenzdefizite in diesem Bereich bedeuten meist, dass der Identitätsentwurf in der Entwurfsphase stecken bleibt und nicht oder nicht umfassend genug umgesetzt werden kann. Dazu gehört zu allererst die *Entscheidungskompetenz*. Sie ist die Bereitschaft und Fähigkeit, Entscheidungsanforderungen wahrzunehmen und zu analysieren, Entscheidungskriterien zu entwickeln und dabei Selbstbestimmungschancen auszuloten (s. Kasten).

Auch die *Fähigkeit, sich selbst zu managen*, muss oft im Coaching wieder neu aufgebaut werden, da Ohnmachtsgefühle besonders gerne diese Fähigkeit lahmlegen. Dazu gehört die Fähigkeit, übergeordnete Identitätsziele willentlich in (kleinere) Identitätsprojekte zu verwandeln und mit Hilfe von Zielbildungsprozessen konkrete Handlungsziele zu entwickeln und dadurch selbstbestimmtes Handeln zu ermöglichen und einzuleiten.

**dca** Deutsche Coaching Akademie



Käte Kitter-Ohlms Gabriel Geis

---

**Unser Angebot:**

- Ausbildung zum Coach in der Arbeitswelt
- Ausbildung zum Trainer in der Arbeitswelt
- Seminare und Entwicklungsmaßnahmen

**Ausbildungsorte:**  
Hildesheim und Wiesbaden

---

Die Ausbildungen schließen mit einer Zertifizierung durch den TÜV Rheinland ab. Die gleichzeitige Anerkennung unserer Coachingausbildung durch den DBVC ist einzigartig und dokumentiert das hohe Qualitätsniveau der Ausbildung.

Dann fehlt zum Schluss nur noch, dass die neuen Vorhaben auch umgesetzt werden können. Hier erfolgt die intensive Arbeit an und in der „Übergangsplanungsbaustelle“. Im Sinne einer *rollierenden Planung* müssen neue Erkenntnisse und sich verändernde Umstände immer wieder in die geplante Handlung integriert werden.

## Fazit

Viele dieser Kompetenzen sind auch in anderen Coaching-Prozessen notwendig. Den Kern des Coachings in Übergangsprozessen sehe ich in der Arbeit an den berufsbiografischen Gestaltungskompetenzen. Hier steht das Thema Identitätsentwicklung verbunden mit neuen Sinnentwürfen und einer soliden Wertearbeit im Vordergrund. Die gute Nachricht ist, dass der Aufbau der Übergangskompetenzen nachhaltig das eigenständige Bewältigen zukünftiger Übergänge erleichtert.

## Übung: Perspektivenwechsel

Vor Entscheidungen sollte das Feld klar vor den Klienten liegen. Der Coach nimmt mit seinem Klienten die Perspektive des Übergangspartners ein – häufig ist das der Arbeitgeber – um das aufzuspüren, was der Sinn der Veränderung und des Neubeginns sein könnte. Die meisten Menschen sind nur bereit, Energie in etwas zu investieren, das sie verstehen und dem sie innerlich zustimmen können. Klienten können versuchen, die äußere Sicht ihres Arbeitgebers oder die der Menschen, die den Übergang von ihnen einfordern sowie ihre innere Sicht mehr in Übereinstimmung zu bringen. Folgende Fragen sind hilfreich:

- » Welchen Zweck verbindet meine Firma damit?
- » Welches „Problem“ soll damit gelöst werden?
- » Was würde passieren, wenn ich den Übergang nicht vollziehe?
- » Welchen Sinn ziehe ich für mich persönlich aus der Situation?

## Literatur

- » **Bridges, W. (2003)**. *Managing Transitions. Making the Most of Change*. Cambridge: Perseus.
- » **Storch, M. & Krause, F. (2002)**. *Selbstmanagement – ressourcenorientiert*. Bern: Huber; [www.zrm.ch](http://www.zrm.ch).
- » **Nohl, M. (2009)**. *Entwicklung von Übergangskompetenzen in der Laufbahnberatung*. Berlin: Köster

## Die Autorin



Foto: privat

Dr. Martina Nohl ist Berufspädagogin und Coach für berufliche Veränderungsprozesse. Als Beraterin und Trainerin arbeitet sie seit zehn Jahren im Bereich Laufbahngestaltung und Übergang-Coaching. Sie hat über Übergangskompetenzen promoviert und die theoretischen Erkenntnisse in effektive Übungen und kompetenzdiagnostische Arbeitsmittel übersetzt. Autorin des Buchs „Übergang-coaching“ (ISBN: 978-3-87387-794-8).  
[www.meinberufsweg.de](http://www.meinberufsweg.de)

# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

*Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.*

## – Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €  
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)  
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

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

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €  
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

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

