

Coaching im Training

Vorteile, Nachteile & Rollenabgrenzung

Eine explorative Arbeit kombiniert mit eigenen Erfahrungswerten

Vorname: Raquel Maxine

Nachname: Grajera Zymara

Ausbildung: Systemischer Coach bei InKonstellation (2025-2026)

Berlin, 13.03.2026

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Coaching im Training: Vorteile, Nachteile & Rollenabgrenzung	2
2.1 Abgrenzung zwischen Coaching und Training	2
2.2 Vorteile und Nachteile der Rein-Formen und dem Mix-Modell	3
2.3 Die Relevanz von Rollenabgrenzung	5
2.4 Wann, wo & wie Coaching im Training anwenden	8
3 Fazit	11
4 Literaturverzeichnis	12

1 Einleitung

Unternehmen erkennen immer mehr, dass Mitarbeiterbindung essentiell ist, um den langfristigen Erfolg maßgeblich zu unterstützen. Als Personalentwicklungsmaßnahme kommt dadurch Coaching und Training der Mitarbeitenden immer häufiger zum Einsatz, um gezielt auf individuelle Stärken und Schwächen der Angestellten einwirken zu können, sie somit zu fördern und ihre persönliche Weiterentwicklung zu unterstützen¹. Ich persönlich arbeite in einem globalen Unternehmen in der Abteilung für Personalentwicklung und auch als interne Trainerin. Wir führen Trainings bezüglich vieler verschiedener Themen durch, zu denen alle Mitarbeitenden eingeladen sind. Ein paar Trainings-Beispiele sind: Feedback richtig geben und erhalten, Erkennen der eigenen Talente, Zeitmanagement, Veränderungsmanagement etc. Obwohl wir großen Wert darauf legen, unseren Mitarbeitenden ein weites Spektrum an Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten, beschränkt sich dieses Angebot oft nur auf Trainings. In Coachings wird tendenziell nur für Mitarbeitende in Führungsebenen investiert, und auch eher auf reaktiver als proaktiver Basis.

Da ich beruflich bereits als Trainerin arbeite und jetzt auch die Ausbildung zum Systemischen Coach mache - beschäftigt mich immer mehr die Frage: Könnte man beides auch in einem vereinen - also "Coaching im Training"? So könnte man auch "Nicht-Führungskräften" die Chance bieten, sich nachhaltig weiterzuentwickeln und ihnen zur eigenen Lösung verhelfen, um die im Training erlernten Inhalte für sich umzusetzen. Das Problem? Nach ein paar Versuchen muss ich gestehen, dass mein Zeitmanagement keine Glanzleistung war und ich zu lange an bestimmten Stellen verharret habe, weil ich unbewusst in die Coach-Rolle gerutscht bin. Wie also kann das funktionieren? Da die Grenze zwischen Training und Coaching, sowie zwischen der Trainer und Coach-Rolle schmal ist und beides fließend ineinander übergehen kann, ist es essentiell wichtig zu (er)kennen und sich dessen bewusst zu sein, wo diese Grenzen liegen. Im Rahmen dieser Arbeit möchte ich diese Grenzen darlegen, die Vorteile und Nachteile (aus eigener Erfahrung als interne Trainerin) erforschen und schauen, wo, wie und wann "Coaching im Training" das Beste aus beiden Welten kombinieren kann.

¹ Hirsch, 2012, S 1-9

2 Coaching im Training: Vorteile, Nachteile & Rollenabgrenzung

Im Folgenden geht es darum, die Konzepte Training und Coaching klarer voneinander abzugrenzen und zu schauen, wann welche der Methoden passender ist. Außerdem werde ich hier auch in die Mix-Methode "Coaching im Training" einleiten und ebenfalls analysieren, wo (aus meinem persönlichen Blickwinkel und Erfahrungen) wertschöpfendes Potential liegt, sowie worauf geachtet werden muss, wenn man sich für diese Variante entscheidet. Des Weiteren werden wir uns angucken, wie wichtig die Rollenabgrenzung und dessen Bewusstsein in jeder der Formen ist und wie wir uns als Coaches und Trainer*innen darin unterstützen können, stets in unserer Rolle zu bleiben.

2.1 Abgrenzung zwischen Coaching und Training

Die Abgrenzung zwischen Coaching und anderen Interventionsmöglichkeiten wie z.B. Trainings, Therapie oder Beratung ist weiterhin ein Thema, das gerne mal zu Verwirrung führt - Was ist wofür genau, und ist nicht alles irgendwie dasselbe? Vor allem wird Coaching immer wieder gerne mit Training verglichen, obwohl der Einsatz der jeweiligen Methode abhängig davon ist, was wir genau erreichen möchten - Denn das „Warum“ entscheidet über das „Was“. Möchte ich z.B. Tools kennenlernen, die mir helfen, mein Outlook-Postfach besser zu strukturieren, oder möchte ich herausfinden, warum es mir so schwer fällt, zu priorisieren? Das erste Anliegen kann man gut in einem Training erarbeiten, das zweite würde ich eher mit in ein Coaching einbringen. Also wie genau können wir das jetzt aufschlüsseln?

Coaching kann als Methode definiert werden, dessen Ziel es ist, Menschen in Situationen mit besonderen Herausforderungen (wie z.B. Streßbewältigung, Veränderungsprozesse etc.) zu begleiten und sie dabei zu unterstützen, Gebrauch von ihren vorhandenen individuellen Ressourcen zu machen - sozusagen eine Hilfe zur Selbsthilfe in einem lösungs- und zielorientierten Gespräch, ohne Lösungsvorgabe. Diese ressourcenorientierte Interventionsform setzt voraus, dass der/die Klient*in (auch Coachee genannt) der/die Expert*in ist und bereits die Lösung in sich trägt. Wir als Coaches begleiten und unterstützen lediglich den Prozess durch verschiedene

Fragetechniken und Methoden. So wird ein Raum geschaffen um die Selbstreflexion des Coachees anzuregen und die Wahrnehmung des Erlebten aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, auf der Suche nach deren eigener Lösung².

Bei einem Training im Gegensatz agiert der/die Trainer*in als Expert*in auf dem jeweiligen Gebiet, mit dem Ziel zur fachlichen Weiterbildung der Teilnehmenden. Somit werden bereits vordefinierte Inhalte vermittelt nach dem Motto “one size fits all”, was aus Unternehmens- und Ressourcensicht sehr effizient ist, allerdings eher bedingt die Möglichkeit zulässt, den individuellen Lernprozess der einzelnen Teilnehmenden zu berücksichtigen. Coaching unterscheidet sich also insofern vom Training, als das Coaching keine Inhalte vermittelt, sondern davon ausgeht, dass der Coachee bereits alle Tools und Kenntnisse innehat, und das Coaching einen auf das Individuum abgestimmten Lernprozess anstrebt. “Coaching im Training” könnte daher eine Möglichkeit bieten, die Einschränkung im Training (“one size fits all”) auszugleichen, gleichzeitig den effizienz- und ressourcenschonenden Aspekt beibehalten und somit als langfristig wirkende Strategie genutzt werden, um nachhaltige Wissensverankerung zu unterstützen³.

2.2 Vorteile und Nachteile der Rein-Formen und dem Mix-Modell

Da wir nun ein klareres Bild davon haben, was Training und was Coaching ist, und dass das “Warum” ausschlaggebend ist, um sich für eins von beiden zu entscheiden - möchte ich jetzt gerne aus meiner Erfahrung als interne Trainerin eines Unternehmens wiedergeben, wo die verschiedenen Vorteile und Nachteile der jeweiligen Methode für mich liegen und wo ich denke, dass “Coaching im Training” bei der persönlichen Weiterentwicklung unterstützen könnte, in einem Rahmen kombiniert, sodass diese Entwicklungschance im weitesten Sinne für alle Angestellten verfügbar ist und gleichzeitig keinen größeren Aufwand von Seiten des Unternehmens bedarf. Diese Analyse basiert vor allem auf meinem persönlichen Blickwinkel und Erfahrungen im System eines Unternehmens, also Gruppen-Trainings und Einzel-Coachings:

² Eigene Zusammenfassung aus Skript Systemische Coachingsausbildung InKonstellation

³ Vgl. Steixner, 2010, S. 297-317

	Erlebte Vorteile	Erlebte Nachteile
Training (in Gruppen von 7-15 Pax)	- Gute Zeitkontrolle, um alle Themen vermittelt zu bekommen. - Es ist möglich, vorausschauend zu arbeiten. - Bedarf nicht unbedingt, dass sich Teilnehmende emotional öffnen. - Wird in meinem Unternehmen für die breite Masse angeboten.	- Eine Lösung für alle. Dadurch birgt es das Risiko, dass die vermittelten Inhalte keine Anwendung finden. - Bei unzureichender und unklarer Zieldefinition können die Motivation und der persönliche Sinn für die Teilnehmenden darunter leiden.
Coaching "Einzel-Coaching"	- Ermöglicht eine auf die Person zugeschnittene Lösung und erhöht somit dessen langfristige Wirksamkeit. - Selbstwirksamkeit steht im Vordergrund und wirkt somit intrinsisch motivierend. - Fokus auf einer Person - Begegnung auf Augenhöhe zwischen Coach und Coachee. - Das 1:1 Setting kann die Offenheit des Coachees fördern.	- Man weiß nicht, was kommt. Als Coaches steuern wir zwar den Prozess, aber inhaltlich bestimmt der Coachee bis wohin wir kommen. - Es ist notwendig, dass der Coachee dem Prozess und ggf. auch Emotionen offen gegenüber ist. - Wird im Unternehmen nur Führungspositionen angeboten.

Wenn ich mir diese Erfahrungswerte anschau, überwiegen sowohl bei den Gruppen-Trainings als auch bei den Einzel-Coachings die Vorteile. Nichtsdestotrotz werden Trainings zwar für alle Angestellten angeboten und mit internen Unternehmensressourcen gestemmt, missen oft aber auch an Tiefe und Langfristigkeit der Lösung, da die Coach-Rolle nicht reflektiert ist. Auf der anderen Seite wird durch Einzel-Coachings die Tiefe und Selbstwirksamkeit erreicht, allerdings werden die Coaches von Extern engagiert, weswegen sich die Zielgruppe auf die Führungsebene limitiert. Wie also könnte man Teile der Vorteile aus beiden Methoden nutzen und gleichzeitig ein paar derer Nachteile ausgleichen? Eine mögliche Antwort könnte sein: Coaching im Training so anzuwenden, dass durch gezieltes (hin)hören und die Berücksichtigung individueller Lernprozesse eine nachhaltigere Wissensverankerung möglich gemacht wird. Da dies im Training Setting angewandt würde, wäre es weiterhin für alle Mitarbeitenden verfügbar, und durch eine klare und SMARTe Zieldefinierung könnte auch die Motivation und der persönliche Sinn für die Teilnehmenden herausgearbeitet werden -

vor allem in Fällen, in denen gesagt wird “Ich weiß nicht was ich hier mache - mein Manager hat mich geschickt”. **Aber Achtung!** Auf folgendes müsste stark geachtet werden:

- **Als Coach*in:** Nicht den zeitlichen Rahmen zu sprengen, sondern die Balance finden, sich kurzzeitig auf eine Person (zielführend) einzulassen und nicht in den Laserfokus zu verfallen (100% Aufmerksamkeit auf eine Person).
- **Als Trainer*in:** Die Gruppendynamik und die Trainingsziele nicht aus den Augen zu verlieren.

Das heißt kurz und knapp - im Zusammenspiel beider Rollen den Prozess steuern und klar abgrenzen können, wann ich in welcher Rolle bin und welche Rolle was genau beinhaltet bzw. auch fordert.

2.3 Die Relevanz von Rollenabgrenzung

Um der oberen Aussage etwas mehr Kontext zu geben, werde ich mich in dem folgenden Part der Identifizierung der Rollen widmen, dem was sie ausmacht und welches Verhalten von uns als Coaches und Trainer*innen entsprechend gefordert ist. Aber vorab schonmal der Spoiler - Egal für welche der oberen Methoden man sich entscheidet, Coaching, Training oder der Kombination aus beidem, ist es essentiell, den Rahmen der eigenen Rolle (Aufgaben und Verantwortlichkeiten) zu (er)kennen und auch danach zu handeln, um einen Rollenkonflikt zu vermeiden - vor allem, wenn man sich für “Coaching im Training” entscheidet; denn: “Kein Coaching ohne Auftrag!”⁴. Basierend auf der Rollentheorie (entwickelt zwischen 1920-1950), ein Rahmenkonzept in der Soziologie und Psychologie, die untersucht, wie sich Individuen entsprechend den Rollen verhalten, die sie innerhalb sozialer Strukturen einnehmen - entstehen Rollenkonflikte dann, wenn die Erwartungen einer Rolle denen einer anderen widersprechen, wie beispielsweise in einem Training gleichzeitig als Trainerin und Coachin zu agieren. Nichtsdestotrotz ist es möglich einen Rollen-Kompromiss oder Rollen-Konformität, durch Bewusstsein der Anforderungen der verschiedenen Rollen

⁴ Eigene Zusammenfassung aus Skript Systemische Coachinausbildung InKonstellation

und der Umstrukturierung und Neufestlegung von Prioritäten zu erzielen und somit produktive und positive Veränderungen zu schaffen⁵. Um im ersten Schritt dieses Bewusstsein der Anforderungen zu erreichen, werde ich im folgenden die Rollen-Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Trainer*innen und Coaches darlegen.

Grundsätzlich kann man sagen, dass die Rolle als Trainerin darin liegt, gezielt bestimmte Verhaltensweisen zu entwickeln, indem man das Know-how der Teilnehmenden erweitert. Somit bin ich als Trainerin die Expertin auf dem Gebiet und agiere eher als Beraterin und Ratgeberin, was eine gewisse Hierarchie zwischen Teilnehmenden und Trainerin entstehen lässt - denn ich als Trainerin kenne ja die Lösung. Als Coachin hingegen geht es eher um die Erkundung der Haltung und Werte, die einem bestimmten Verhalten zugrunde liegen. In diesem Fall agiere ich also nicht als sachorientierte Anleiterin und Expertin, sondern als beziehungsorientierte Zuhörerin und Reflexionspartnerin auf Augenhöhe - denn ich weiß genauso wenig was die Lösung sein könnte wie der/die Coachee⁶. Zusammenfassend liegt der grundlegende Unterschied also in der Haltung. Als Trainerin und Expertin gebe ich mein Wissen weiter und berate, und als Coachin agiere ich eher unterstützend, prozessbegleitend, neutral und offen, um gemeinsam mit dem Coachee eine gute (für uns beide noch unbekannte) Lösung zu finden.

Beide Rollen unterscheiden sich zwar in der Grundhaltung - aber bezüglich der Aufgaben gibt es viele Überschneidungen. Ein Beispiel dafür ist die Aufgabe: Prozesssteuerung und Zielsetzung, denn in beiden Rollen müssen wir sicherstellen, dass der vorgegebene zeitliche Rahmen eingehalten wird und innerhalb dieser Zeit die definierten Ziele erreicht werden. Außerdem fungieren wir in beiden Rollen als Motivatoren und Unterstützer, um diese Ziele zu erreichen. Auch konstruktives Feedback geben und Reflexion ermöglichen, ist Bestandteil beider Rollen. Im Trainings-Kontext tritt dies meist im Zusammenhang mit Aufgaben auf, wo Teilnehmende das Gelernte für sich anwenden sollen. Ebenfalls ist in beiden Rollen eine unserer Aufgaben die Fortschrittsüberwachung. Das heißt, dass wir immer wieder gegenchecken, wo wir gerade stehen, bzw. ob auch alle Inhalte verstanden wurden, um

⁵ Vgl. Westmoreland, 2024, S 1-20

⁶ Vgl. Weber & Zickermann, 2019, S 35-36

die Zielerreichung zu gewährleisten. Eine weitere Überschneidung liegt in den Kompetenzen - denn Grundsteine beider Rollen sind Vertrauenswürdigkeit, Empathie, Flexibilität und Einfühlungsvermögen, um Gefühle und Bedürfnisse zu verstehen und (im Training) sich der Gruppendynamik anpassen zu können. Außerdem ist ein weiterer Grundstein die Kommunikationsfähigkeit. Diese ermöglicht uns als Trainer*innen und Coaches klar und verständlich zu kommunizieren, sowohl verbal als auch nonverbal⁷.

Da wir nun wissen, welche Anforderungen welche Rolle mit sich bringt, geht es jetzt darum zu schauen, wie wir einen sogenannten "Rollen-Kompromiss" erzielen können. Angelehnt an das "6-Hüte-Modell" von De Bodo - möchte ich die Grundhaltung für "Coaching im Training" neu definieren, bzw. einen Ansatz bieten um, je nach Bedarf, bewusst von der Trainer-Rolle in die Coach-Rolle zu wechseln. In Bezug auf das genannte "6-Hüte Modell" ist die Absicht von De Bodo (neben der Ermöglichung, Dinge zu denken und zu sagen, die wir sonst nicht denken und sagen würden) die Aufmerksamkeitslenkung. Hierdurch helfen wir uns, unser reaktives Handeln (instinkt-gelenkt) in ein denkendes Handeln (bewusst) umzuwandeln. Die Hüte bieten somit auch die Möglichkeit, die eigene Haltung je nach Situation zu ändern⁸. Es ist genau diese Idee, diese "Bewusste Rolle", die ich aufgreifen möchte, um sie auf den Moment im Training zu übertragen, in dem ich die Rolle als Trainerin und Coachin kombiniere. Sei es durch visuelle Anker, wie z.B. ein Post-It, den ich mir an den PC klebe, oder einen räumlichen Anker, wie z.B. ein konkreter Punkt im Raum, an den ich gehe, um bewusst in eine der Rollen zu wechseln.

Um das Beste aus beiden Welten kombinieren und neu priorisieren zu können, und zu wissen, welche Rolle wann am besten in einem Training eingesetzt werden könnte, müssen wir vorerst gucken, was denn genau das Beste aus beiden Welten ist. Mein Ziel wäre es, die Wissensvermittlung und das Vorausschauende aus der Trainerin-Rolle mit dem Fokus auf Selbstwirksamkeit, der Suche nach der eigenen Lösung und Begegnung auf Augenhöhe aus der Coach-Rolle zu kombinieren. Durch die "Denkhilfe" des 6-Hüte-Modell (in diesem Fall das 2-Hüte-Modell), möchte ich es schaffen, weiterhin den Prozess aktiv zu steuern und auch den zeitlichen Rahmen einzuhalten.

⁷ Vgl. Patrunky, 2022, S 9-16

⁸ Vgl. De Bono, 1986, S 1-18

2.4 Wann, wo & wie Coaching im Training anwenden

Wir wissen jetzt, worauf zu achten ist, wenn wir uns für Coaching im Training entscheiden: Rolle, Haltung, Bewusstsein - aber wann, wie und wo können wir Coaching am besten in einem Training einsetzen, um das Beste aus beiden Welten erfolgreich umzusetzen? Da das Training-Setting den Rahmen bildet (also Wissensvermittlung und Gruppen-Konstellation), ist somit das Ziel: Coaching an den Stellen anzuwenden, in dem es den größten Mehrwert bringt und es uns als Trainer-Coaches ermöglicht die Teilnehmenden bestmöglichst zu unterstützen, deren eigene Lösung zu finden und das meiste für sich aus dem Training rauszuholen um einen nachhaltigen Lernerfolg zu erzielen - natürlich immer unter Berücksichtigung, nicht den zeitlichen Rahmen zu sprengen und weiterhin das große ganze der Gruppe im Auge zu behalten. Anhand dieser Kriterien konnte ich aus meiner Erfahrung als Trainerin folgende Schlüsselmomente identifizieren:

- **Zieldefinierung:** Am Anfang eines Trainings wird tendenziell etwas mehr Zeit eingeplant, damit sich die Teilnehmenden gut als Gruppe zusammenfinden und sanft ins Training gestartet werden kann. Dies bietet den zeitlichen Rahmen, sich etwas mehr auf die Zielklärung einzulassen und Coaching-Elemente mit einfließen zu lassen - denn es ist wichtig, ein klares und konkretes Ziel am Anfang eines Trainings zu definieren, da dies die persönliche Entschlossenheit der Teilnehmenden beeinflusst, dieses Ziel für sich zu erreichen, sozusagen als "Selbsterfüllende Prophezeiung". Somit (laut Theorie) würden sich die Teilnehmenden auf bestimmte Weise verhalten, um das gesetzte Ziel für sich zu erreichen. Dies verkörpert eine bestimmte Art der Motivation, eine sogenannte intrinsische Motivation (also Motivation durch inneren Antrieb, ohne externe Belohnung)⁹. In Kombination könnte es also so aussehen: Anhand bekannter Modelle wie SMART (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert) oder die neu-erlernte Formel aus der Ausbildung INKONST1 (Idee & Inspiration, Natürlich mit Unterstützung, Konkreter Ablaufplan, Optimales Ergebnis, Nachweis, Spannweite, Test, 1. Schritt) - kann mit systemischen Fragen nachgeholfen werden,

⁹ Vgl. Jayasuriya, 2008, S 2-19

um motivierende Ziele für jeden der Teilnehmenden zu erarbeiten. Beispielfragen hierzu könnten sein: Was ist dein Ziel in diesem Training? Vor welcher Herausforderung stehst du zurzeit in Zusammenhang mit dem Trainings-Thema? Was möchtest du am Ende des Trainings erreicht haben? Woran merkst du, dass du dieses Ziel erreicht hast? Wo stehst du gerade hinsichtlich deines Ziels auf einer Skala 1-10, und wo möchtest du am Ende des Trainings stehen?¹⁰

- **Unterstützung bei Aufgaben-Erarbeitung:** Um die erlernte Theorie greifbarer zu machen, gibt es oft Aufgaben, die die Teilnehmenden für sich erarbeiten sollen. In mehreren meiner Trainings habe ich die Erfahrung gemacht, dass Teilnehmende manchmal etwas ratlos vor den Aufgaben sitzen und nicht wissen, wie sie das für sich anwenden sollen. Zum Beispiel: (1) “Wie soll ich denn priorisieren - alles was ich mache ist wichtig”, (2) “Es bringt nichts für mich ein Ziel zu definieren, das kann ich ja schon”, (3) “Wie soll ich denn konstruktives Feedback geben - die andere Person hört mir doch sowieso nicht zu”, (4) “Wie soll ich meinen Glaubenssatz umformulieren? Das ist doch so”. Da für solche Aufgaben ebenfalls einiges an Zeit eingeplant ist (20-30Min), bietet sich auch hier die Möglichkeit, in 1:1 Gesprächen die Teilnehmenden gezielt zu unterstützen, die eigene Lösung zu finden. Mögliche systemische Fragen könnten sein: (1) Was sind deine Hauptaufgaben? Wie könntest du diese Hauptaufgaben weiter herunterbrechen? Wie könntest du innerhalb dieser kleinen Kategorien weiter priorisieren?, (2) Aus welchem Grund bist du zum Training gekommen? Was hast du dir von dem Training erhofft? Wie könntest du das in einem Ziel formulieren?, (3) Warum glaubst du hört dir die andere Person nicht zu?, Was glaubst du, würde die andere Person sagen, wenn du deine Wahrnehmung mit ihr teilen würdest? Was kannst du tun, damit die andere Person dir zuhört? (4) Ist dieser Glaubensatz zu 100% wahr?, Ist dieser Glaubensatz hilfreich für dich? Was befürchtest du, könnte passieren, wenn du diesen Glaubensatz nicht mehr glauben würdest?¹¹
- **Selbstwirksamkeit in Gruppendiskussionen fördern:** Gruppendiskussionen im Training dienen der Absicht, den Erfahrungsaustausch und das kritische Denken der

¹⁰ Eigene Zusammenfassung aus Skript Systemische Coachinausbildung InKonstellation

¹¹ Eigene Zusammenfassung aus Skript Systemische Coachinausbildung InKonstellation

Teilnehmenden anzuregen und aktives Lernen und Perspektivwechsel zu ermöglichen. Dies fördert gleichermaßen die Problemlösungsfähigkeit der Teilnehmenden sowie das Verständnis des/der Trainer*in, um den Kern des Problems zu ergründen und somit gezielter auf bestimmte Inhalte einzugehen¹². Da auch hier ca. 20-30 Min eingeplant werden, um einen zeitlich angemessenen Rahmen für die Diskussion zu schaffen, bietet sich uns als Trainer-Coaches auch hier die Möglichkeit in die Coach-Rolle zu schlüpfen. Somit könnten wir einen lösungsorientierten Fokus in die Diskussion einbringen und die Teilnehmenden in den Selbstwirksamkeits-Bereich holen, damit sie Verantwortung übernehmen und eigene Strategien entwickeln können, um ihre Probleme zu lösen. Um weg von dem “Problem-Talk” hinzu “Solution-Talk” zu gelangen, können folgende systemische Fragen genutzt werden: Wann hast du schonmal eine ähnliche Situation gemeistert? Was hat dir in dieser Situation geholfen? Welche deiner Stärken könnte dir helfen das Problem anzugehen? Wenn du wüsstest, es wird gelingen: Was würdest du wagen? Wer oder was könnte dir Unterstützung bieten?¹³

- **Formulierung von nächsten Schritten (Action-Points):** Am Ende eines Trainings werden konkrete nächste Schritte festgehalten, die in den nächsten 24-48 Stunden umgesetzt werden sollen. Dies soll die Teilnehmenden dabei unterstützen, das Gelernte nachhaltig in ihrem Alltag zu verankern. Da hierfür ebenfalls genug Zeit eingeplant wird, um den Teilnehmenden einen angemessenen Raum zur Reflexion zu bieten, kann auch hier wieder die Coach-Rolle zum Einsatz kommen. Ähnlich wie bei dem ersten Punkt “Zieldefinierung”, geht es auch hier darum, einen konkreten und realistischen Plan zu entwickeln, der für die einzelnen Teilnehmenden passt und funktionieren kann. Diesen Prozess können wir in 1:1 Gesprächen mit folgenden systemischen Fragen unterstützen: Was kann ein konkreter erster Schritt sein? Was kannst du bereits in den nächsten 24-48 Stunden umsetzen? Was könntest du morgen anders machen als heute? Was müsste ggf. noch beachtet werden, bevor du beginnst? Mit Blick auf dein Ziel, bringt dich dieser Schritt dem näher? Wie fühlt sich dieser Schritt für dich an?¹⁴

¹² Vgl. Pollock, Hamann & Wilson, 2009, S 1-19

¹³ Eigene Zusammenfassung aus Skript Systemische Coachinausbildung InKonstellation

¹⁴ Eigene Zusammenfassung aus Skript Systemische Coachinausbildung InKonstellation

3 Fazit

Es liegt viel Potenzial in der Mix-Methode “Coaching im Training” und ein hoher Mehrwert, sowohl für Unternehmen (da gleichbleibende Ressourcennutzung), als auch für die Teilnehmenden, durch die nachhaltige Verankerung des Gelernten. Man braucht allerdings ein großes Bewusstsein hinsichtlich seiner Rolle als Coach*in und Trainer*in, vor allem, da beide Rollen sich in der Grundhaltung differenzieren: Expertin und Wissensvermittlung vs. Partnerin auf Augenhöhe auf der Suche nach einer unbekannten Lösung. Um uns aus diesem Rollenkonflikt herauszuhelfen, bietet das “6-Hüte-Modell” von De Bodo eine gute Basis, da es uns ein erhöhtes Bewusstsein ermöglicht, um wissentlich von einer Rolle in die andere zu wechseln. Dazu kann man visuelle oder räumliche Anker nutzen, um bewusst und durch eine aktive Entscheidung entweder den Trainer oder den Coach-Hut aufzusetzen. Es ist zwar theoretisch möglich zu jederzeit in eine der beiden Rollen zu schlüpfen, aber unter Berücksichtigung der zu vermittelnden Inhalte und den vorgegebenen zeitlichen Rahmen eines Trainings ist es wichtig, die Momente herauszufiltern, in denen der Raum für die Coach-Rolle gegeben ist um sich intensiver mit den Teilnehmenden und deren eigener Lösung auseinanderzusetzen. Andernfalls kann es passieren, dass das Zeitmanagement außer Acht gelassen wird oder man sich zu lange bei einzelnen Teilnehmenden aufhält, die Gruppe als Ganzes vernachlässigt und somit auch die Trainer-Rolle. Das Ziel ist es also, einen Rollen-Kompromiss zu erzielen, um beiden Rollen gerecht zu werden und den Mehrwert des Trainings zu steigern. Anhand von Trainer-Erfahrung und der Analyse der mir bekannten Trainingsstruktur konnten folgende Momente identifiziert werden, in denen wir durch den Einsatz von systemischen Fragen die Teilnehmenden unterstützen können ihre eigene Lösung zu finden und sie in den Raum der Selbstwirksamkeit zu holen: Zieldefinierung, Aufgaben-erarbeitung, Selbstwirksamkeit in Gruppendiskussionen fördern und Formulierung von nächsten Schritten (Action-Points).

Durch “Coaching im Training” können wir ein rundum Paket für die Teilnehmenden schnüren, indem wir ihnen als Trainer*innen Inhalte vermitteln und als Coaches helfen, ihre eigene Lösung zu finden, um diese nachhaltig für sich anzuwenden. Lasst uns als Trainer-Coaches die Selbstwirksamkeit in den Vordergrund stellen!

4 Literaturverzeichnis

Constance Patrunky. Von der Führungskraft zum Coach – ein Rollenbild im Wandel? Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion. Hochschule Neubrandenburg. 2022.

Christof Hirsch. Coaching als ein Instrument der Personalentwicklung: Die Bedeutung der Coaching Branche in der Wirtschaftskrise. Diplomica Verlag GmbH. 2012.

Edward De Bono. Six Thinking Hats. Granica Editions. 1986.

Margaret B. Westmoreland. Role Conflict among High School Teacher-Coaches: A Review of the Literature. Southeastern Louisiana University. 2024.

Margret Steixner. »Kultur lernen« durch interkulturelles Training und Coaching – eine kultur- und lerntheoretische Auseinandersetzung mit den Methoden der interkulturellen Kompetenzentwicklung. SWS-Rundschau, 2010.

Philip H. Pollock, Kerstin Hamann & Bruce M. Wilson. “Comparing the Benefits of Small-Group and Large-Class Discussions”. Department of Political Science University of Central Florida. 2009.

Rohan Jayasuriya. Exploring the role of goal theory in understanding training motivation. International Journal of Training and Development. 2008.

Skript Systemische Coaching Ausbildung, InKonstellation Ausbildungsakademie, ausgehändigt zu Beginn der Ausbildung, Stand: 08/2025.

Thomas Webers & Robert Zickermann. Training vs. Coaching – über Aporien in der Professionalisierungsdiskussion. Coaching Theor. Prax. 2019