



G 3777  
**FACHZEITSCHRIFT DES BDP**  
ZEITSCHRIFT DES BERUFSVERBANDES DEUTSCHER  
PSYCHOLOGINNEN UND PSYCHOLOGEN E.V.  
46. JAHRGANG  
JULI/AUGUST 2021

07+08|2021

report**psychologie**

# Professionalisierung des Coachings

**DVPMG: VPP zieht  
Bilanz** s. 30

**Ein Studierenden-  
kongress wird groß** s. 33



# Wie können im Coaching mehr Aha-Erlebnisse entstehen?

## Wissenschaftliche Erkenntnisse zum Verfeinern von Coaching-Methoden

Foto: Ketut Subiyanto – pexels.com

*Ein Lächeln legt sich auf ihr Gesicht, als Coachin Charlotte Rother ihre Notizen zur letzten Coaching-Sitzung durchsieht. Sie erinnert sich an den Moment, als ihr Klient einen Durchbruch hatte, eins dieser Aha-Erlebnisse. Er verstand plötzlich, warum er immer wieder mit einem bestimmten Mitarbeiter in Streit geriet und wie er damit künftig anders umgehen kann. Ihr Klient schien auf einer Wolke des Glücks aus ihrer Praxis zu schweben, so strahlte er. Solche Momente lösen auch bei ihr selbst starke positive Gefühle aus, die sie darin bestärken, dass Coaching ihre Profession und Leidenschaft ist. Sie ist überzeugt, dass Aha-Erlebnisse ihre Klientinnen und Klienten signifikant weiterbringen, und fragt sich: »Wie kann ich sie fördern?«*

Die Wissenschaft beschäftigt sich schon länger mit der Frage, wie neue Einsichten und Problemlösungen entstehen. Psychologie, Pädagogik und seit Kurzem auch die Neurowissenschaften liefern interessante Beiträge dazu. Diese Erkenntnisse können für die Coaching-Praxis nützlich sein. Dabei geht es nicht um eine neue Methode, sondern vielmehr darum, den Prozess, der zu Aha-Erlebnissen führt, genauer zu verstehen und vorhandene Methoden vor diesem Hintergrund mit der wissenschaftlichen Lupe genauer zu analysieren, um daraus Anregungen abzuleiten, wie mehr neue Einsichten im Coaching ermöglicht werden können.

### Was sind Aha-Erlebnisse?

Wir alle kennen diese Augenblicke: Plötzlich ergibt alles Sinn! Man sieht eine Situation, ein Problem oder eine Frage auf einmal mit bestechender Klarheit, und die Lösung präsentiert sich als offensichtlich. Oft fragt man sich, warum man nicht früher darauf gekommen ist, so einfach und schlüssig ist sie.

Daneck und Wiley (2017) beziehen sich auf klassische Annahmen der Gestaltpsychologie und beschreiben neue Einsichten als schnelle, produktive Denkprozesse, bei denen ein Problem (eine »schlechte Gestalt«) gedanklich in eine Lösung (eine »gute Gestalt«) umstrukturiert wird. Kennzeichnend ist, dass die subjektive Sicherheit der Person dabei sehr groß ist, dass sie einen Sachverhalt oder eine Situation mit den Zusammenhängen, Ursachen und Folgen verstanden hat. Nicht alle neuen Einsichten sind Aha-Erlebnisse. Als solche gelten nur Einsichten, die schnell und überraschend entstehen und mit starken Gefühlen der Freude und des Erfolgs verbunden sind. Man nennt sie auch »Geistesblitze«; uns »geht ein Licht auf«.

Im Englischen spricht man von »eureka! moments« und bezieht sich dabei auf Archimedes, der nach der Überlieferung in einer Badewanne sitzend das archimedische Prinzip entdeckt hatte und nackt »Heureka!« rufend durch die Stadt lief. Dieser starke positive Gefühlsausbruch zeigt, wie aufrüttelnd Aha-Momente empfunden werden können. Das kann mit einer Ausschüttung des Glückshormons Oxytocin in solchen Augenblicken verbunden sein.

Die Neurowissenschaftler Beeman und Kounios (2015) haben herausgefunden, dass genau in dem Moment, in dem neue Einsichten wahrgenommen werden, in einem kleinen Areal der rechten Hemisphäre des menschlichen Gehirns starke Gammawellen aufschießen (sowohl mit EEG-Messungen als auch mit bildgebenden Verfahren nachgewiesen). Die Londoner »Times« nannte das aktivierte Areal »E-Punkt« (für englisch »eureka«).

Im Coaching können intensiv erlebte neue Einsichten die Klientinnen und Klienten mit einem großen Sprung voranbringen. Viele kommen ins Coaching, weil sie irgendwo feststecken und trotz vieler Problemlösungsversuche nicht weiterkommen. Eine Studie von Erik de Haan und Christiane Nieß (2015) zeigte, dass neue Einsichten bei Weitem die meistgenannten besonders eindrucksvollen Momente des Coachings (»critical moments«) waren, die in Erinnerung blieben.

### Wie entstehen Aha-Erlebnisse?

Der Gestaltpsychologe Wolfgang Köhler hat in seinen bahnbrechenden Versuchen mit Menschenaffen bereits 1921 aufschlussreiche Beobachtungen gemacht und mit Filmaufnahmen dokumentiert. Besonders interessant war das Verhalten seines intelligentesten Schimpan-

sen Sultan. Um nach Bananen zu angeln, die mit einer einzelnen kurzen Stange für ihn unerreichbar waren, steckte er schließlich zwei kurze zu einer langen Stange zusammen. Diese Lösung entwickelte er allerdings nicht allein. Als Hilfestellung zeigten ihm die Wärter, dass man die Stangen in einer Linie hintereinanderlegen kann. Daraufhin probierte er, die Stangen hintereinander in Richtung der Bananen zu schieben, gab aber auf, als er damit lediglich eine der Stangen weiter nach draußen schob. Erst als ein Wärter ihm zeigte, dass man einen Finger in das Loch der einen Stange stecken kann, begann er, das zu imitieren, steckte plötzlich eine der Stangen in das Loch und verwendete die lange Stange gleich, um die Banane zu erreichen. Interessant ist dabei auch die Beobachtung, dass er keineswegs gleich anfang, die erbeutete Banane zu fressen, sondern aufgeregt erst alle Bananen holte. Später angelte er mit der zusammengesteckten Stange nicht nur nach Bananen, sondern auch nach anderem und konnte die Stangen jederzeit wieder zusammenstecken, wenn sie auseinandergenommen worden waren.

Das Verhalten von Sultan kann sehr einfach zusammengefasst werden. Sultan sieht die Bananen vor seinem Käfig und möchte sie haben. Sein Bedürfnis aktiviert die zuerst vergeblichen Problemlöseversuche. Um die Bananen zu erreichen, war eine gedankliche Umstrukturierung erforderlich. Sie gelingt erst nach dem Hinweis des Wärters. Der Hinweis wird von ihm aber selber weiterentwickelt. Die Lösung entsteht plötzlich und führt zu einer starken positiven Erregung und stimuliert Lösungshandlungen.

Die gestaltpsychologische theoretische Rekonstruktion des Prozesses (Bedürfnis – vergebliche Problemlöseversuche – Hinweis – plötzliche Einsicht durch Umstrukturieren – Lösung) wurde auf menschliches Problemlösen und das Entstehen von neuen Einsichten übertragen. Sie konnte in psychologischen Studien bestätigt werden. Es ist bemerkenswert, dass sich auch aktuelle Forschungen über Einsichten und die »kognitive Neurowissenschaft« von Beeman und Kounios (2015) auf diese Annahmen beziehen.

Einen Anstoß durch andere braucht es keineswegs immer. Wie Archimedes kann allein Denken ein bewusstes Umstrukturieren anstoßen. Um dies zu fördern, gibt es Kreativitätstechniken, die dazu anregen, das Problem aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Beispiele sind die bekannten Problemlöseaufgaben mit Streichhölzern. In einer davon sollen mit sechs Streichhölzern vier gleichseitige Dreiecke gebildet werden. Dies ist nur möglich, wenn man die Streichhölzer nicht in der Ebene anordnet, sondern als dreidimensionale Pyramide. Die Forschung zeigt: Manche kommen selbst darauf, bei anderen hilft der allgemeine Hinweis, dass eine gedankliche Umstrukturierung erforderlich ist.

Übertragen auf Coaching würde man Klientinnen und Klienten nach vergeblichen Lösungsversuchen z. B. fragen, ob sich das Problem aus einer anderen Perspektive betrachten lässt. Alternativ könnte man versuchen, das Problem zu verfremden oder Analogien in anderen Be-

reichen zu suchen (z. B. in der Tierwelt nach Vorbildern für technische Lösungen).

### Nudging

Neue Einsichten können nicht erzwungen werden. Ihre Emergenz kann jedoch bereits durch kleine Hinweise und die Anregung, das Problem aus anderer Perspektive zu betrachten, gefördert werden. So ein Anstupsen kann als »Nudging« bezeichnet werden. Thaler and Sunstein (2008) haben diesen Begriff im Feld des Gesundheitsverhaltens eingeführt. Sie verstehen unter Nudges Objekte oder Stimuli, die Veränderungen des Verhaltens von Menschen anstoßen, ohne ihre Entscheidungs- oder Wahlmöglichkeiten einzuschränken. Wir haben das Konzept ins Coaching übertragen und bezeichnen damit Fragen oder Denkanstöße, die bei Fixierungen zum Umdenken anregen sollen.

### Wodurch werden neue Einsichten verhindert?

Ein wichtiger Grund, warum Einsichten schwerfallen, wurde in der gestaltpsychologischen Forschung entdeckt: die sogenannte »funktionale Fixierung«. Damit wird eine Beschränkung von Gedanken und Handlungen auf das bezeichnet, was wir gewöhnlich mit Objekten tun oder wie wir normalerweise in vergleichbaren Situationen handeln. So verwenden wir im Allgemeinen eine Zange zum Kneifen und kommen nicht darauf, dass sie auch anders verwendet werden kann. Ein berühmtes Beispiel ist der »Zwei-Seile-Versuch« von Norman Maier (1931). Die Versuchsperson soll zwei von der Decke hängende Seile miteinander verbinden, die sie mit ihren Armen nicht beide gleichzeitig erreichen kann (vgl. Abbildung 1). Eines der herumliegenden möglichen Hilfsmittel ist eine Zange. Um das Problem zu lösen, kann mit der Zange eines der beiden Seile beschwert und zum Pendeln gebracht werden.

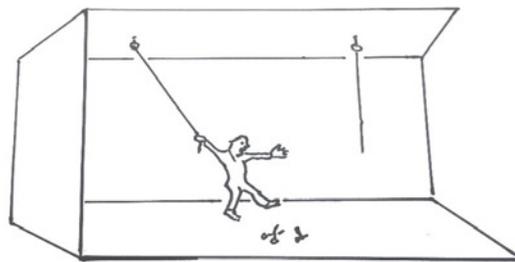


Abbildung 1. Der klassische »Zwei-Seile-Versuch« von Norman Maier (1931; Zeichnung von Greif)

In diesem Versuch waren viele Personen blockiert, da sie die Zange als Werkzeug zum Kneifen sahen. Die Lösungsfindung ließ sich zusätzlich erschweren, indem die Personen vor dem Versuch mit der Zange zunächst längere Zeit typische handwerkliche Aufgaben durchführen mussten. Eine Möglichkeit zur Verringerung der Fixierung war es, wenn etwa der Versuchsleiter scheinbar zufällig eines der Seile berührte und zum Schwingen brachte. Das wäre ein sehr gutes Beispiel für Nudging.

Andere Arten von Denkfixierung finden wir bei der genannten Aufgabe mit den Streichhölzern. Hier zeigt sich die funktionale Fixierung darin, dass man sich an eine implizite Regel hält, dass man die Streichhölzer nur in der Ebene auslegen darf.

Im Coaching kennen wir funktionale Fixierungen, wenn Klientinnen und Klienten nicht auf die Idee kommen, dass sie eine Lösungsstrategie oder ein Potenzial, das in einem anderen Anwendungsfeld erfolgreich war, auch in der aktuellen Situation in abgewandelter Form nutzen können. Kounios und Beeman (2015) betonen, dass Menschen im Allgemeinen mehr darüber wissen, wie sie ein Problem lösen können, als sie glauben, aber durch funktionale Fixierungen blockiert werden. Es braucht den sprichwörtlichen »offenen Geist«. Im Coaching ist es deshalb wichtig, auf solche funktionalen Fixierungen zu achten und den Klientinnen und Klienten zu helfen, bisher unbeachtete Ressourcen zur Problemlösung zu erkennen. Interessanterweise entstehen funktionale Fixierungen erst ab dem Alter von sieben Jahren. Jüngere Kinder gehen vielfach offener an Probleme heran.

Klientinnen und Klienten können demnach Aha-Erlebnisse haben, wenn sie es schaffen, eine funktionale Fixierung zu überwinden, indem sie eine andere Perspektive einnehmen oder bisher ungewohnte Verwendungsmöglichkeiten ihrer Ressourcen erkennen. Die Gestaltpsychologie verweist dazu auf die inhärent menschliche Fähigkeit, schnell aus wenigen Fragmenten gedanklich sinnvolle Gestalten zu erzeugen und Bedeutung entstehen zu lassen.

#### »Zufall begünstigt nur den vorbereiteten Geist«

Louis Pasteur soll in einer Vorlesung an der Universität Lille gesagt haben: »Zufall begünstigt nur den vorbereiteten Geist.« Damit sprach er etwas an, was inzwischen von den Neurowissenschaften bestätigt wurde: Man kann den Geist, also das Gehirn, so einstellen, dass die Wahrscheinlichkeit für scheinbar zufällige Aha-Erlebnisse steigt. Diese Erkenntnis beruht auf Forschungen des Neurowissenschaftlers Marcus E. Raichle, der 2010 erkannte, dass unser Gehirn im Ruhezustand keineswegs ruhig ist, sondern eine vergleichbar hohe Aktivität zeigt, wobei diese in anderen Hirnregionen stattfindet als in der Wachphase bei Arbeiten mit hoher Konzentration. Diesen Ruhezustand nannte er »default mode network«.

Raichle nimmt an, dass dieser Zustand es ermöglicht, Einsichten ohne bewusste Anstrengung zu gewinnen. So gesehen überrascht es nicht, dass Archimedes seine Heureka-Einsicht in der Badewanne hatte, in der er sich wohl entspannen und bewusst nicht aktiv an seinen Themen arbeiten wollte. Mit Raichle könnte man annehmen, dass er dabei in seinem Gehirn das »default mode network« aktivierte und so die Gelegenheit schuf, Einsichten zu gewinnen. (Manche kennen Ähnliches, wenn sie morgens unter der Dusche plötzlich eine Einsicht zu einem Problem gewinnen, mit dem sie sich wochenlang herumgeschlagen haben.)

Übertragen auf Coaching bedeutet dies, die Klientinnen und Klienten in einen ruhigen und entspannten Zustand kommen zu lassen, damit sie einen besseren Zugang zu ihrem breiten Erfahrungswissen öffnen können. Büroumgebung, Computer oder Businesskleidung können allerdings das Gehirn aktivieren, in einen anderen Modus, die »task orientation«, zu wechseln, in dem

konzentriertes analytisches Arbeiten angesagt ist. »Task orientation« nutzt das, was Kahneman »slow thinking« nennt, während das »default mode network« in »fast thinking« blitzschnelle Erkenntnisse ermöglicht.

Es ist deshalb problematisch, wenn Coachings vor Ort im Unternehmen stattfinden. Dort stellt sich das Gehirn defaultmäßig auf Arbeit und Prozesseffizienz ein und bahnt implizit die funktionalen Fixierungen des Arbeitsorts. Besser sind hingegen Coaching-Sitzungen in anderer Umgebung, die mit Kreativität, Innovation oder Entspannung verbunden ist. Alternativ bietet sich Coachen beim Spazierengehen in einer schönen Landschaft an, um Distanz zu schaffen. (Viele Menschen berichten, dass sie auf einem Mittagsspaziergang Aha-Momente erlebten.) Wenn Coaching in den Räumen des Coaches stattfindet, soll entspanntes Sitzen möglich sein, und der Raum soll nicht an Büroräume erinnern. Man kann die Klientinnen und Klienten auffordern, bewusst den Blick auf ein gut gewähltes Bild zu richten, das sie entspannt.

Diese Überlegungen sind auch auf virtuelles Coaching übertragbar. Im Online-Meeting sehen wir nur einen kleinen Ausschnitt der anderen Person und insbesondere nicht, wohin sie blickt. Vielleicht laden wir sie ein, den Blick zu heben und auf ein Bild zu schauen, das wir zeigen. Auch viele virtuelle Coachings finden dort statt, wo die Arbeit stattfindet: im Büro oder während der Corona-Zeit im Homeoffice. Das Gehirn hat rasch gelernt, dass dieser Platz für die Arbeit da ist, und hängt im Modus der »task orientation« fest. Um dies aufzulösen, lädt einer der Autoren seine virtuellen Klientinnen und Klienten dazu ein, sich für das Coaching bewusst einen anderen Ort zu suchen, wenn schon der Laptop derselbe bleiben muss. Dass andere Software geschlossen sein sollte und keine Mails eintrudeln sollten, versteht sich von selbst.

Es gibt noch viele weitere Schritte, die Coaches unternehmen können, um ihre Klientinnen und Klienten in den »default mode« zu bringen: etwa zu Beginn der Sitzung eine kurze geführte Meditation oder das Aufschreiben der Dinge, die durch den Kopf gehen, sodass diese nach der Sitzung wieder da sind und der Verstand die Sicherheit hat, dass sie nicht verloren gehen.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse über die Verringerung funktionaler Fixierungen und die Förderung der Emergenz neuer Einsichten und Aha-Erlebnisse nehmen wir bekannte Methoden im Coaching unter die wissenschaftliche Lupe, um sie wirksamer zu gestalten. Als Anwendungsbeispiele analysieren wir »Time to Think«, die »Wunderfrage« nach de Shazer und zirkuläre Fragen.

#### »Time to Think«

Die Methode »Time to Think« von Nancy Kline arbeitet mit wenig Kommunikation und Stille. Der erste Schritt nach der Klärung des Coaching-Ziels besteht nur darin, dass Coaches wiederkehrend mit denselben Worten fragen: »Gibt es noch etwas mehr, das Sie denken, fühlen oder sagen wollen?«, gefolgt von Stille, die minutenlang dauern kann. Die Repetition derselben Frage und die Stille

bilden zusammen einen Nudge, der erfahrungsgemäß dazu führt, dass sich die Klientinnen und Klienten sicher fühlen und in Ruhe nachdenken. Sie wissen ja, was ihr Gegenüber fragt und dass ihnen ruhig zugehört wird. Sie haben Zeit, nachzudenken, und die Chancen steigen, dass sie in den »default mode« kommen und neue Einsichten haben.

### »Wunderfrage« im lösungsfokussierten Coaching

Die »Wunderfrage« der Lösungsfokussierten Therapie nach de Shazer und Dolan (2008) wird von vielen auch im Coaching verwendet: »Stellen Sie sich vor, eine Fee besucht sie über Nacht, und am nächsten Tag ist alles so, wie Sie es sich wünschen ...« Mit diesem Reframing kann eine funktionale Fixierung gelöst werden, indem die Fixierung auf das Problem »übersprungen« wird. Die Nutzung der Fee als imaginäres Element erlaubt es den Klientinnen und Klienten, die Realität hinter sich zu lassen – wie im Märchen. Erwartet wird, dass sie danach ihr Erfahrungswissen freier zur Lösung nutzen können. Das Vorgehen passt insofern zu den wiedergegebenen Erkenntnissen.

Allerdings funktioniert dies nicht immer. Kürzlich berichtete eine Beraterin in der Supervisionssitzung: Ein Klient, der bei einem Projekt mehr Unterstützung seines Chefs braucht und trotz Bitten nicht erhalten hat, habe als »Lösung« gesagt, dass der Chef – ohne weiteres Zutun – sein Verhalten spontan wie gewünscht verändert habe. Anscheinend hatte er das Wort »Wunder« ganz wörtlich genommen und war gewissermaßen durch dieses Wort funktional fixiert. In diesem Fall wäre es vielleicht hilfreich gewesen, statt der »Wunderfrage« die klassische Problemlösetechnik »Working Backwards« zu verwenden (vgl. Anthony, 1966), also vom Zielzustand schrittweise rückwärts mögliche vorherige Lösungsschritte zu suchen (»das Pferd von hinten aufzäumen«). De Shazer geht im Grunde ähnlich vor. In der Supervision haben wir vermutet, dass dies im vorliegenden Fall ebenfalls nicht funktionieren könnte, weil der Klient so fest auf eine Verhaltensänderung seines Chefs fixiert ist. Damit er das Verhalten des Chefs verstehen lernt, könnte die im Folgenden beschriebene, ebenfalls sehr bekannte Methode verwendet werden.

### Zirkuläres Fragen

Durch zirkuläres Fragen können im Coaching neue Einsichten der Klientinnen und Klienten über das Empfinden und Verhalten anderer Personen gefördert werden. Die anspruchsvolle Methode kann als »systemisch eingesetztes Fragen« eingeordnet werden (von Schlippe & Schweitzer, 1996). Sie ist besonders dann nützlich, wenn sich in der Kommunikation aggressive Äußerungen zu verbal ausgetragenen Konflikten aufschaukeln. Klientinnen und Klienten sind dazu aufgefordert, nicht nur über das zu reflektieren, was gesagt wurde, sondern auch über Empfindungen und Gedanken, die mit dem eigenen Verhalten zusammenhängen. Zudem sollen sie die Perspektive wechseln und sich in die andere(n) Person(en) hineinversetzen, in ihre Wahrnehmungen und Gefühle, wenn sie das Gesagte hören. Sie sollen aus der Erinnerung wiederholen, was die anderen sagten. Dann geht es damit weiter, welche Empfindungen und Gedanken dies wiederum bei ihnen selbst ausgelöst hat, was sie gesagt

haben usw., bis wichtige Kommunikationsprozesse und Perspektiven in der Situation rekonstruiert worden sind. Nach unseren Erfahrungen entstehen in der Anwendung recht häufig Aha-Erlebnisse. Dies lässt sich durch die mit den Fragen angeregten Perspektivenwechsel erklären (eigenes Verhalten – Verhalten der anderen Personen – jeweils mit den Empfindungen und Gedanken). In der Konfliktsituation selbst geschieht dies selten. Das eigene Verhalten wird spontan evoziert, und die Aufmerksamkeit fixiert sich auf die Bewertung des als unangemessen oder aggressiv wahrgenommenen Verhaltens der anderen. Wird Klientinnen und Klienten durch die reflexiven Rekonstruktionen bewusst, welchen Anteil sie selbst am Verhalten der anderen haben, können sich Fixierungen schnell lösen, was als wichtige neue Einsicht erlebt wird. Die Methode erfordert und fördert den »Selbstzugang« (Wahrnehmung der Selbstrepräsentationen). Wie Kuhl (2001) annimmt, ist dazu eine »Mäßigung« starker Affekte erforderlich. Das passt zur Annahme, dass ein ruhiger und entspannter Zustand eine förderliche Voraussetzung für neue Einsichten ist. Zirkuläres Fragen ist deshalb sehr sorgsam durchzuführen, mit viel Zeit und Ruhe für das Nachempfinden der Situation.

### Wissenschaftliche Erkenntnisse nutzen, um vorhandene Methoden zu verfeinern

Der Schwerpunkt unserer Darstellung liegt nicht darin, neue Coaching-Methoden nach wissenschaftlichen Untersuchungen zu präsentieren (siehe dazu Greif, 2021), sondern wir verwenden psychologische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse und die »wissenschaftliche Lupe« zum Verfeinern vorhandener Methoden. Im Fokus steht dabei die Frage, wie die Emergenz neuer Einsichten oder sogar intensiver Aha-Erlebnisse im Coaching gefördert werden kann.

Es trägt zur Professionalisierung von Coaches bei, wenn sie genau wissen, worauf zu achten ist, um diese Highlights zu ermöglichen: durch Gestaltung einer für offenes und ruhiges Denken günstigen Umgebung und Situation, durch reflexives Fragen, Erkennen von Fixierungen und Nudging-Anstöße zum gedanklichen Umstrukturieren und Perspektivenwechsel. Sie können es schneller erkennen, wenn eine Methode nicht funktioniert, und alternative Methoden verwenden.

Mit unserem Beitrag wollen wir Brücken schlagen zwischen Wissenschaft und Praxis (Greif, 2021). Angewandte Wissenschaft hat nicht nur, aber auch eine Dienstleistungsfunktion bei der Analyse von Problemen und der Verbesserung praktischer Lösungen. Wenn Praktikerinnen und Praktiker, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – wie die Autoren dieses Beitrags – gemeinsam ein praktisch bedeutsames Problem analysieren, ist das ein Brückenschlag, der Praxis und Wissenschaft bereichert und neue Forschung stimuliert. Für die Weiterentwicklung von Coaching brauchen wir viele solcher Brücken.

Felix Müller

Prof. Dr. Siegfried Greif



Foto: Alexander Müller

**Felix Müller** ist ICF-zertifizierter Führungskräfte-Coach mit Schwerpunkt auf Zeitmanagement aus psychologischer Sicht. Er hat Wirtschaft in St. Gallen, den USA (MBA) und Psychologie in UK studiert. Sein Interesse liegt darin, wie Persönlichkeit, Werte und Glaubenssätze Verhaltensänderungen in Bezug auf die (Arbeits-) Zeit und damit erfolgreiche und gesunde Führung behindern.

E felix@felix-mueller.coach



Foto: privat

**Prof. Dr. Siegfried Greif** ist pensionierter Professor (Universität Osnabrück) und freiberuflicher Seniorcoach im Deutschen Bundesverband Coaching. In seinen Forschungen untersucht er Coaching-Prozesse und -Ergebnisse. Die von ihm geleitete Coaching-Ausbildung ([www.abfev.de/leistungen/coaching-ausbildung](http://www.abfev.de/leistungen/coaching-ausbildung)) nutzt wissenschaftliche Erkenntnisse zur Steigerung der Wirksamkeit von Coaching-Methoden.

### Literatur:

Die Literaturliste kann per E-Mail beim Verlag angefordert werden: [s.koch@psychologienverlag.de](mailto:s.koch@psychologienverlag.de)

# reportpsychologie

[Bestellen Sie hier Ihr Probeabonnement](#)



Deutscher  
Psychologen  
Verlag GmbH

Am Kölnischen Park 2 • 10179 Berlin

[verlag@psychologenverlag.de](mailto:verlag@psychologenverlag.de)

[www.psychologenverlag.de](http://www.psychologenverlag.de)