



## Im Wandel begleiten: Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf das Arbeitsfeld Coaching

Matthias Spörrle · Thomas M. Schneidhofer · Linda A. M. Hillinger

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

**Zusammenfassung** Coaching ist in gesellschaftliche, technische, berufliche und individuell-private Kontexte eingebettet, die alle dem Wandel unterworfen sind. In diesem Beitrag der Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie werden Wandelaspekte dieser vier Bereiche hinsichtlich ihrer Relevanz für das Arbeitsfeld Coaching beleuchtet: (1) Im Abschnitt sozio-demographischer und physiologischer Wandel werden die Aspekte Übergewicht, Alter, Geschlecht und ethnisch-kulturelle Vielfalt im Hinblick auf Coaching thematisiert. (2) Der Bereich digitale Transformationen erläutert die Veränderung der Arbeitsqualität, digitale Kooperationen und Führung, Mensch-Maschine Interaktionen sowie unmittelbare Implikationen für die Tätigkeit als Coach. (3) Der dritte Teil der Ausführungen beleuchtet erwerbsbiographische Aspekte wie die Veränderungen von Organisationen, Karrieren und räumlicher Mobilität. (4) Schließlich werden habituell-soziologische Punkte angesprochen, wobei hierbei das Augenmerk auf soziale Mobilität und den Rückgang von zum Coaching alternativen Unterstützungssystemen wie dem Glauben oder der Großfamilie gelegt wird. Die Schlussgedanken betonen die Chancen dieser Entwicklungen für das Coaching.

**Schlüsselwörter** Sozialer Wandel · Gesellschaftlicher Wandel · Technologische Innovationen · Vielfalt · Karriere · Mobilität · Coaching

---

Univ.-Prof. Dr. M. Spörrle · Univ.-Prof. Dr. T. M. Schneidhofer (✉) · L. A. M. Hillinger  
Privatuniversität Schloss Seeburg, Seeburgstrasse 8, 5201 Seekirchen am Wallersee, Salzburg,  
Österreich  
E-Mail: [thomas.schneidhofer@uni-seeburg.at](mailto:thomas.schneidhofer@uni-seeburg.at)

L. A. M. Hillinger  
E-Mail: [lindaannmary.hillinger@gmail.com](mailto:lindaannmary.hillinger@gmail.com)

## Companionship in times of change: Consequences of societal change for coaching

**Abstract** Coaching takes place within different layers of context, such as societal, technical, vocational and individual. These layers are all subject to change. This paper in the *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* analyses some of these changes with respect to their consequences for coaching. (1) The section on socio-demographic and physiological changes emphasizes obesity, age, sex/gender and ethnical diversity. (2) Subsequently, we shed a light on the quality of work, digital interactions and leadership, as well as man-machine interactions when we discuss changes in the field of digital transformations. (3) The third section analyses vocational changes due to new forms of organizations, careers and spatial mobility. (4) Eventually, we highlight habitual-sociological consequences arising from social mobility and the decrease of alternative support structures, such as faith or the family. We conclude with the expectation that these developments bear chances for the field of coaching.

**Keywords** Social change · Societal change · Technological innovations · Diversity · Careers · Mobility · Coaching

*Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung. (Heraklit)*

### 1 Die Rolle des Coachings im Kontext des Wandels

Wandel geschieht unabwendbar. Wenn eine Lebensform mit konstanter Rate wächst, wird ihr Habitat irgendwann nicht mehr ausreichend sein und die Lebensbedingungen werden sich zwingend wandeln. In der Landwirtschaft ist eine sich wandelnde Fruchtfolge eine Determinante nachhaltig konstanter Ernteerträge. Es wird deutlich: In natürlichen Kontexten sind Konstanz und Wandel untrennbar verbundene Konzepte.

Diese Gesetzmäßigkeit trifft auch in wirtschaftlichen Kontexten vielfach zu: Ökonomische Agenten (z. B. Unternehmen) sind der Weiterentwicklung unterworfen, um ihre Marktposition zu erhalten. Eine Arbeitnehmerin ist damit auch von Wandel betroffen. Coaching erfüllt an dieser Stelle eine wichtige Begleitfunktion: Es erlaubt die Explizitmachung und Reflexion von Wandelprozessen; zudem erleichtert es handlungsorientierte Anpassungen an diese: Im Coaching durchführbare Aufstellungen oder Rollenspiele (Stadler und Spörrle 2008) bieten beispielsweise eine Möglichkeit zum Verändern alter (vgl. role playing) und Erproben neuer Handlungsmuster (vgl. role creating), die für die gewandelten Situationen besser geeignet sind. Der gesellschaftliche Wandel kann somit durch Coaching eine Konkretisierung im individuellen Wandel erfahren, den zu begleiten eine zentrale Aufgabe des Coachings ist.

Damit Coach und Coachee gemeinsam Perspektiven auf diese individuellen Implikationen des gesellschaftlichen Wandels entwerfen können, ist es hilfreich, eine Vorstellung von gegenwärtigen Wandelprozessen zu haben. Dies ermöglicht für die

einzelnen Wandelaspekte die Abschätzung des Ausmaßes der eigenen Betroffenheit aus individueller, organisationsbezogener und kulturraumbezogener Perspektive. Die folgenden Ausführungen bieten hierfür Impulse für Coach und Coachee.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Nach einem Abschnitt über demographisch-physiologische Aspekte werden die Auswirkungen digitaler Transformationen thematisiert. Danach werden erwerbsbiographische Überlegungen in den Fokus gerückt und habituell-soziologische Faktoren behandelt. In jedem Abschnitt stellen wir die Konsequenzen auf das Arbeitsfeld Coaching dar. Wir stellen abschließend die These auf, dass diese Entwicklungen ein großes Potential für das Arbeitsfeld Coaching beinhalten.

## 2 Demographisch-physiologischer Wandel

In diesem Abschnitt werden jene coachingrelevanten Aspekte des Wandels dargestellt, die explizite demographisch-physiologische Bezüge aufweisen. Behandelt werden die Aspekte Übergewicht, Alter, Geschlecht und ethnisch-kulturelle Vielfalt. Unterschiedliche Diversitätsdimensionen (Gardenswartz und Rowe 2004) stehen somit hier im Fokus. Gerade aus einer rein psychologischen Perspektive heraus werden physiologische Aspekte leicht übersehen oder getrennt adressiert, ohne dass ihre mitunter substantielle Bedeutung für (coachingrelevante) psychologische Phänomene adressiert wird. Diesem separierenden Denken soll an dieser Stelle begegnet werden.

Über die letzten Jahrzehnte hat weltweit die Prävalenzrate von Übergewicht zugenommen (NCD Risk Factor Collaboration 2016a): Sie hat sich bei Frauen von 6,4 % (1975) auf 14,9 % (2014) mehr als verdoppelt und bei Männern von 3,2 auf 10,8 % mehr als verdreifacht. Trotz Unterschieden zwischen einzelnen Ländern ist die generelle Tendenz der Zunahme von Übergewicht und damit assoziierten Krankheiten wie Diabetes (NCD Risk Factor Collaboration 2016b) in Industrienationen nicht abstreitbar.

Implikationen für das Coaching liegen hierbei darin, dass damit zu rechnen ist, dass mit Übergewicht einhergehende physiologische Einschränkungen und Schmerzzustände, die die Leistungsfähigkeit des Coachees reduzieren, eine stärkere explizite Thematisierung erfahren werden (Christian et al. 2015). Zudem werden berufliche Diskriminierungen gegenüber Übergewichtigen (Roehling 1999; Shapiro et al. 2007) einen höheren Anteil der Coachinginhalte einnehmen. Ein holistisch ausgerichtetes Coaching wird nicht nur anstreben, den Coachee hinsichtlich sozialer Diskriminierungsprozesse zu immunisieren, sondern auch eine Gewichtsreduktion anzuregen. Ein Üben alternativer Verhaltensmuster in Rollenspielen ist hier hilfreich. Dies deckt sich damit, dass der Arbeitsplatz als Ort für auf Gewichtsreduktion ausgerichtete Interventionen sogar besonders geeignet sein kann (Yancey et al. 2007).

Ein weiterer Trend ist die Zunahme des Durchschnittsalters und der Lebenserwartung. Für Europa ist zwischenzeitlich von einem Durchschnittsalter von etwa 40 Jahren auszugehen (Hoßmann et al. 2008) und von einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 80 Jahren bei Geburt 2014 (Eurostat 2016). Es ist zu erwarten, dass sich der Anteil älterer Coaches und Coachees in Zukunft erhöhen wird. Dies

gilt insbesondere für Länder wie Deutschland und Österreich, die bereits heute hohe Durchschnittsalter haben.

Die Implikationen hiervon für das Coaching sind vielfältig und reichen von der Adressierung altersstereotypischer Diskriminierung am Arbeitsplatz (Posthuma und Champion 2009), bis hin zu den im Alter zunehmenden Herausforderungen, die mit arbeitsbezogenem Multitasking verbunden sind und den damit verbundenen möglichen Trainings (Anguera et al. 2013). Inhaltlich werden Themen wie erlebte Arbeitsplatzunsicherheit (Sweet 2007), die Planung und Organisation von Altersteilzeitmodellen oder der Umgang mit abnehmenden arbeitsbezogenen Ressourcen (Ng und Law 2014) an Relevanz gewinnen. Auch Stereotypisierungen von zur Minderheit werdenden jüngeren Berufstätigen sind zu vermuten (Snape und Redman 2003), was ebenfalls im Coaching Berücksichtigung finden wird.

Eine positive Entwicklung ist die zunehmende Teilhabe von Frauen an erwerbsausgerichteten Arbeitswelten. Die bislang stark maskulin konzipierten beruflichen und wirtschaftlichen Systeme der Gesellschaft gewinnen hierdurch an Vielfalt und damit wiederum an Robustheit und Innovationsfähigkeit (Galinsky et al. 2015) und verlieren möglicherweise an übersteigerter Risikobereitschaft (Byrnes et al. 1999) und Aggressivität (Archer 2004; Spörrle und Strobel 2007). Auch angesichts der stark volkswirtschaftlich finanzierten gleich hohen Arbeitsqualifikation von Männern und Frauen (zumindest in zahlreichen europäischen Ländern) kann eine ebenbürtige Ausnützung des weiblichen Talentpools nur begrüßt werden.

Bezüglich der individuellen Implikationen auf das Coaching ist hier zu bedenken, dass Frauen immer noch in stärkerer Weise mit familiären und elterlichen Verantwortungen assoziiert werden (Spörrle et al. 2010), was im Falle einer Berufstätigkeit zu Doppelbelastungen führen kann. Auch sind Erwerbsbiographien von Frauen häufiger mit Unterbrechungen und Teilzeitphasen (Strobusch et al. 2008) versehen, was archaischen Karrierekonzepten zuwiderläuft und beruflich hinderlich sein kann (Welpé et al. 2012). Diese Aspekte der Rollenkonflikte und der Karriereplanung sind für Frauen im Coaching ebenso spezifisch und individuell zu adressieren wie die arbeitsbezogenen Stereotypen gegenüber Frauen (Heilman 2012). Expertise hinsichtlich geschlechtsspezifischer berufsbezogener Fördermaßnahmen und organisationaler Unterstützungsstrukturen (Mölders et al. 2015) ist von einem Coach zu erwarten (weitere Überlegungen hierzu aus erwerbsbiografischer Perspektive finden sich unten).

Zumindest in Deutschland und Österreich ist davon auszugehen, dass sich der Anteil an ausländischen und nicht-deutschsprachigen Berufstätigen erhöhen wird. Rigide Abschottungen sind wahrscheinlich aufgrund des immensen Drucks globaler Ungleichheit keine nachhaltigen Alternativen für die hochentwickelten Länder in Europa (Czaika und Haas 2014). Als Herausforderung hierbei ist neben der gesellschaftspolitischen Aufgabe der funktionalen Organisation dieser Integration insbesondere aus einer psychologischen Perspektive anzumerken, dass eine wirtschaftliche Teilhabe auf Augenhöhe von mit ausländischer Herkunft assoziierten Personen nicht Bestandteil der gegenwärtigen perceptiven Ausgangslage ist. Daher wird diese anstehende Partizipation im Sinne des Status Quo Bias (Eidelman und Crandall 2012), der generell das Bestehende präferiert, oft als kritisch gesehen, umso mehr in hochaltrigen Gesellschaften (Axelrad et al. 2016) wie Deutschland oder Öster-

reich (Anmerkung: Dies gilt auch für die berufsbezogene Teilhabe von Frauen). Zudem existieren bezogen auf ausländische Personengruppen in jeder menschlichen Kultur rassistische Stereotype und Voreingenommenheiten, die negativ mit der Intelligenz korrelieren (Schoon et al. 2010), was insbesondere bei niedrigeren sozialen Schichten höhere Widerstände gegenüber gesellschaftlichen Integrationsprozessen vermuten lässt (Von Stumm et al. 2010).

Ein für diesen Wandel sensibilisiertes Coachingangebot erkennt das Potential von ausländischen Coachees, das insbesondere von bereits früh in die Kultur integrierten Coaches mit Migrationshintergrund schnell erschlossen werden kann. Interkulturelles Coaching kann hier einen gesellschaftlichen Beitrag leisten, indem es sowohl neu in die Kultur eintretende Bürger als auch potenzielle Arbeitgeberinnen und Kolleginnen zur Analyse und Reflexion des eigenen und des neuen kulturellen Kontexts befähigt und die Rolle der Kultur als Referenzsystem bewusstmacht (Barmeyer 2005). Coachingangebote erkennen, dass Kategorien wie beispielsweise „nicht-deutschsprachig“ kognitiv übersimplifiziert sind; die unterschiedlichen Außenkulturgruppen unterscheiden sich in ihren Perspektiven mitunter fundamental und sind untereinander gegebenenfalls unähnlicher als bezogen auf die Kultur im Einreiseland. Im Fokus auf im Kulturraum bereits sozialisierte Zielgruppen geht ein modernes Coaching sensibel und den psychologischen Mehrwert rassistischer Denkvereinfachungen verstehend, aber eben doch interventionsorientiert mit ausländerkritischen Voreingenommenheiten um. Personen, die sich interkulturellen Erfahrungen durch Voreingenommenheiten verschließen, lenken sich in einer globalisierten Arbeitswelt selbst auf ein Abstellgleis und schaden ihren zunehmend transnational ausgerichteten Unternehmen. Dem sollte durch Impulse auch im Coaching vorgebeugt werden. Beispielsweise ist durch direkten Kontakt mit der diskriminierten Gruppe eine Reduzierung von Voreingenommenheiten möglich (Pettigrew et al. 2011).

### 3 Auswirkungen digitaler Transformationen auf das Coaching

Die Computerisierung und Digitalisierung bedingt auch für das Coaching profunde Veränderungen. Auf einer fundamentalen Ebene ist langfristig natürlich für breite Bevölkerungsschichten die bloße Möglichkeit, zukünftig überhaupt noch einer Erwerbsarbeit nachgehen zu können, angesichts von Computerisierung und künstlicher Intelligenz zumindest kritisch zu hinterfragen. Wie stark und in welchem Zeithorizont Arbeitsplätze abgebaut werden, wird in der Literatur nicht einheitlich diskutiert (Hirsch-Kreinsen 2016), dass aber insbesondere wenig komplexe und repetitive Tätigkeiten abgeschafft werden, ist unstrittig und nur eine Fortschreibung bereits lange bestehender Trends. Dementsprechend kann abgeleitet werden, dass berufstätige Coachees in Zukunft komplexere, kreativere und dynamischere Tätigkeiten verrichten werden und wahrscheinlich auch mehrere Rollen gleichzeitig verwalten müssen, was in psychodramatischen Verfahren im Rahmen des Coachings klärend sichtbar gemacht werden kann (Spörrle et al. 2010).

Als explizit arbeitsbezogene Tätigkeit muss Coaching der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelten Rechnung tragen. Dem Coachee einen kompetenten Umgang mit elektronischen Arbeitsaspekten zu erleichtern, ist eine für das Coaching

generell sinnvolle Metazielsetzung. Insbesondere bei der Begleitung von Nicht-Digital-Natives kann ein Coach, der neuen Technologien nicht ängstlich gegenüber steht (Hohenberger, Spörrle & Welpel 2017), die Akzeptanz neuer Technologien erleichtern.

Auch gilt es, den Coachee auf soziale Aktivitäten im digitalen Arbeitskontext vorzubereiten. In der einfachsten Form geht es hier um Führungsaufgaben und kollegiale Kooperationen im Rahmen von raumzeitlich und gegebenenfalls sogar kulturell getrennten und nur digital verbundenen Arbeitsgruppen und sozialen Netzwerken (Spörrle et al. 2009). Bei diesen virtuellen Teams sind geteilte Führungsstrukturen hierarchischen zu bevorzugen und eine strukturell verankerte Wissensweitergabe zwischen den Beteiligten ist im Vergleich zu klassischen Teams von besonderer Wichtigkeit (Hoch und Kozlowski 2014). Ein zeitlich noch fernerer Coachingaspekt, zu dem bereits Grundlagenforschung existiert, sind die „zwischenmenschlichen“ Herausforderungen in gemischten Mensch-Roboter-Teams (<http://bit.ly/1tY2WE>). Roboter entwickeln eine zunehmende Eigenständigkeit und können bereits heute Hilfstätigkeiten übernehmen (<http://bit.ly/1XLsk5S>), auch wenn bestimmte Prototypenformen eine markant befremdliche Wirkung auf den Menschen haben (<http://bit.ly/2kqjsIC>), was aus Aspekten der Arbeitszufriedenheit ebenfalls thematisierungswert ist. Durch Anthropomorphisierung wird versucht, die Annäherung des Menschen an den Roboter zu erleichtern (Eyssel und Hegel 2012).

In Bezug auf das Arbeitsfeld Coaching gehen die Gedanken natürlich in Richtung Tele- beziehungsweise E-Coaching, also eines Coachings ohne Begegnung in der realen Welt. Es ist bemerkenswert, dass aktuelle Forschungsarbeiten bislang keinen Effektivitätsunterschied zwischen dem klassischen Coaching und diesen neuen Formaten feststellen (Jones et al. 2016). Ein durch digitale Medien begleitetes und angereichertes Coaching besitzt große Chancen, eine höhere Effektivität und Nachhaltigkeit zu erreichen.

Ein noch etwas fernerer, aber in Prototypenform schon existierender Ansatz ist der vollständige Ersatz eines menschlichen Coaches durch eine künstliche Intelligenz. Der aktuell in der Militärbetreuung verwendete SimCoach (<http://bit.ly/2kCUC7x>) bietet in Form unterschiedlicher Avatare klinisch orientierte Beratungsgespräche an. Vorteile sind neben der ständigen Verfügbarkeit insbesondere die beliebige Skalierbarkeit und die Niedrigschwelligkeit der Anwendung. In einem ersten Schritt können solche Intelligenzen bereits heute als einfache Apps (Kamphorst und Kalis 2015) den normalen Coachingprozess ergänzen. Die Anreicherung des Coachings durch solche Techniken wird determiniert durch den Coach; erlebt sich dieser nicht als technologisch selbstwirksam, kommen solche Hilfsmittel nicht zum Einsatz (Otte et al. 2014).

## 4 Erwerbsbiographische Aspekte

Dieser Abschnitt widmet sich den Veränderungen von Organisationen und Karrieren, sowie der räumlichen Mobilität. Spätestens seit den 1990er-Jahren ändern sich die Beziehungen zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn. Zunächst lässt sich allgemein argumentieren, dass klassische Kaminkarrieren – „von unten nach oben“

– seltener stattfinden (Mayrhofer et al. 2002). Das liegt nicht nur daran, dass Organisationen immer flacher und projektbasierter werden (Ashkenas et al. 1995), sondern auch an veränderten Karrierevorstellungen: Die Anzahl jener Menschen, die von der Wiege bis zur Bahre in der gleichen Organisation arbeiten wollen, geht zurück (Latzke et al. 2017 erscheinend). Daher spricht man seit den 1990er-Jahren von der Zunahme grenzenloser Karrieren, *boundaryless careers*, (Arthur 1994), die sich losgelöst von den „stahlharten Gehäusen“ von Unternehmen im Sinne von Max Weber (1925) weniger um traditionelle Erfolgsmerkmale wie hohes Einkommen oder Statussymbole drehen, dafür verstärkt um Selbstverwirklichung und Sinnstiftung (Hall 1996). Dies wird auch mit dem Begriff der *Protean Career* betont, der Karrieren durch „a strong sense of identity and values as well as adaptability and boundarylessness (...) to successfully navigate the course of one’s life“ beschreibt (Briscoe und Hall 2006). Arbeit und Leben werden also verzahnt und unter das Diktat der Selbstverantwortung gestellt. Traditionelle Grenzen lösen sich auf – von Landesgrenzen über Organisationsgrenzen bis hin zu individuellen Beschränkungen wie *Work/Non-Work-Balance* oder konservativen Lebensentwürfen. Persönliche Handlungsmöglichkeiten nehmen hingegen scheinbar zu. Hier finden wir in der Literatur die (normative) Annahme uneingeschränkter Individualismus und freier Wahl (Arnold und Cohen 2008). Die Verantwortung über das Wohl der Menschen rückt also von der Organisation zum Individuum. Damit wird das Leben in seiner Ganzheit stärker zum Gegenstand des Coachingsprozesses als der bloße erwerbsbiografische Ausschnitt.

Zwar nimmt die Anzahl an Jobwechseln empirisch gar nicht zu (Kattenbach et al. 2014) und die Einkommenszuwächse durch Jobwechsel gehen über Generationen hinweg sogar zurück (Latzke et al. 2016), was einerseits gegen eine Hypostasierung des Wandelphänomens spricht. Andererseits bleibt der Diskurs über immer komplexer werdende Karrieren jedoch bestehen, und da Karrieren immer etwas damit zu tun haben, wie man ein Selbstbild aufbaut (Luhmann 1994), werden im Coaching Themen wie „Kann ich bei dieser Arbeit ich selbst sein?“ und „Wie finde ich Sinn in der Tätigkeit?“ häufig Gegenstand des Prozesses sein. Hinzu kommen Aspekte wie zunehmende Befristungen, Zeitarbeit oder Phasen der Arbeitslosigkeit, die selbstwertzentral und daher Gegenstand existentieller Ängste werden können. Das umschließt auch das Gefühl der Unzulänglichkeit, das sich aus der Pluralisierung von Optionen und den omnipräsenten Vergleichsoptionen mit den „significant others“, also FreundInnen, Peers oder KollegInnen über soziale Medien ergibt. Diese zeigen dort meist deren Erfolgsstories, während man selbst auch Rückschläge erlebt. Die Konsequenz: Gefühlte Minderwertigkeit als Normalzustand. Auch wenn diese Entwicklungen bislang eher im Kopf als in der realen Welt stattfinden, und Coaching nicht das Gleiche ist wie Psychotherapie, werden diese an Therapie angrenzenden Problemstellungen zunehmen.

Auch wird die räumliche Mobilität zunehmen, denn mit der oben erwähnten Entgrenzung geht tatsächlich eine Internationalisierung von Karrieren einher, die alternative Beziehungen zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn erfordern: Zu klassischen Formen wie der beruflichen Expatriation gesellen sich nun Möglichkeiten wie Vielfliegerei oder permanentes Pendeln (Collings et al. 2007), bei denen es zur erhöhten Gefahr von Alkoholismus, Eheproblemen und Kontaktschwierigkei-



ten kommt (Tahvanainen et al. 2005). Diese strahlen wieder auf das Arbeitsleben zurück und sind damit auch coachingrelevant. Erschöpfung, soziale Isolation und Entwurzelungen werden dazu führen, dass die Beziehung zwischen Coachee und Coach zu einer (zumindest seitens des Coachee gewollt) sehr persönlichen wird, bei der die Relationen zwischen den beiden Seiten in zunehmendem Maße zu Projektionsflächen privater Wünsche und Sehnsüchte werden. Übertragungen im Sinne freundschaftlicher oder gar erotischer Natur mögen die Folgen davon sein. Mehr Selbsterfahrung und Reflexionsvermögen seitens des Coaches wird wohl unabdingbar.

## 5 Habituell-soziologische Implikationen

Soziale Mobilität bezieht sich auch auf die Frage, inwieweit durch die berufliche Tätigkeit der Platz in der Gesellschaft (gegenüber dem der Eltern) verändert werden kann (Stawarz 2013). Empirisch ist ein sozialer Aufstieg („intergenerationale Aufwärtsmobilität“) heutzutage überwiegend nur zum Berufseinstieg festzustellen. Das hat teilweise mit einem Anstieg im Bildungserfolg relativ zu den Eltern zu tun. Teilweise ist es auch ein genereller Erfolg des Bildungssystems, das höhere Einstiege auf allen Berufsebenen ermöglicht. Intragenerationale Mobilität jedoch – also der Aufstieg im Verlauf eines Berufslebens – findet nicht (mehr) statt. Damit wird besonders der Übergang von der Schule zum Beruf zu einer wichtigen Schnittstelle, da hier nicht nur die Transition in die Erwerbstätigkeit stattfindet, sondern auch in ein neues, sozial höhergestelltes Umfeld (vom Elternhaus im übertragenen Sinne „weg“). Da kann es schon passieren, dass die individuellen Strukturen nicht ganz mit den Veränderungen im Umfeld mitkommen und ein sogenannter Hysteresis-Effekt<sup>1</sup> eintritt (Bourdieu et al. 1981). Rollenvorbilder gibt es dafür keine, und die resultierende Orientierungsschwäche braucht professionelle Begleitung. Auch wenn im statistischen Mittel die Coachees älter werden, ist gleichzeitig damit zu rechnen, dass vereinzelt Coachees immer jünger werden, da in früheren Phasen des Erwerbslebens viele Unsicherheiten entstehen. Coaches könnten in zunehmendem Maße zu Über-Müttern oder Über-Vätern stilisiert werden. Eine explizite Beziehungsarbeit mit klarer Trennung von Kontexten wird damit noch wichtiger.

Nicht zuletzt deshalb, da andere Unterstützungssysteme aufgrund der Verstärkung zurückgehen: In mitteleuropäischen Staaten gibt es einen klaren Trend zur Säkularisierung. Während in Österreich zum Beispiel um 1900 nur 0,2 % ohne religiöses Bekenntnis lebten, sind es jetzt um 12 % (Statistik Austria, zit. n. (Bendl und Hanappi-Egger 2015)), Tendenz steigend (ähnlich in Deutschland). Man mag darin die konsequente Fortsetzung der Entzauberung der Welt sehen, die als Prozess der Rationalisierung bereits seit der Aufklärung das Entstehen des Kapitalismus ermöglicht und dessen Vorankommen begleitet hat (Kieser 2006). Ebenso ist es möglich,

<sup>1</sup> Der Hysteresis-Effekt hat nichts mit einer histrionischen Störung („Hysterie“) im psychiatrischen Sinn zu tun. Er tritt dann ein, wenn ein Habitus – verstanden als das Körper gewordene Soziale – nicht mehr zu den Strukturen passt, in denen er geformt wurde. Es handelt sich quasi um Anpassungsprobleme von Menschen an eine Welt, auf die sie nicht vorbereitet wurden.



darin eine Konsequenz der Landflucht und der damit einhergehenden Anonymität zu sehen, die beispielsweise den Kontakt zu geistlichen Würdenträgern weniger persönlich macht und die soziale Sanktion, die durch das Abweichen von der Glaubensnorm drohte, reduziert. In der Tat wuchs in der EU die Stadtbevölkerung im Jahr 2010 um 5,2 pro 1000 Einwohner, ländliche Regionen verloren im selben Jahr 0,8 pro 1000 (Eurostat). Selbst falls diese Vermutung über den Zusammenhang zwischen der Flucht in die Stadt und Glaube nicht stimmen sollte, gehen in jedem Fall die sozialen Bande verloren, die man vor dem Urbanisierungsprozess in der Gemeinde gefunden hat. Hinzu kommt, dass der Rückgang beider Rückzugsgebiete – Glaube und soziale Bande – die bereits oben erwähnten Komplikationen verstärken könnten. Gleichzeitig wird sich die Dauer der Wachheit, die in der Arbeit verbracht wird, vergrößern. Freizeit mutiert zu Arbeitszeit, und durch die bereits in den erwerbsbiographischen Veränderungen erwähnte Verlagerung von Risiko und Verantwortung von den Organisationen zu den Arbeitnehmern kommt es quasi zu einer Erotisierung der Arbeitswelt und zu einer Rationalisierung der privaten Sphäre. Der Coach wird daher verstärkt an die Stelle des Pfarrers treten und jene kathartische Funktion ausüben, die ehemals von theologischen Institutionen übernommen wurde; und der Coach wird zum Apostel des Wandels, der Hektik, Herumhetzen und vergessene Termine zu immer wiederkehrenden Themen der „Beichte“ machen wird.

## 6 Schlussgedanken

In einer sich wandelnden Welt, in der eine Person stets dasselbe tut, wird sie kontinuierlich zurückbleiben. Für das Privatleben mag die Entscheidung zum eigenen Stehenbleiben („ich habe ausgelernt“) vielleicht noch legitim gefällt werden; diese Eigenständigkeit gilt jedoch nur in eingeschränkter Form für die Erwerbsarbeit, bei der nicht nur Verantwortung für sich selbst übernommen wird, sondern auch für die Menschen, mit denen wir unmittelbar verbunden sind, für das Unternehmen insgesamt und für den auf Erwerbstätigkeit basierenden Gesellschaftsvertrag. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Coach zu. Sie (oder er) wird in sich dynamisch verändernden Gesellschaften zunehmend zum Substitut „echter“ (im Sinne von: authentischer, nicht zu einem bestimmten Zweck gebildeter) Beziehungen werden. Es scheint daher angebracht, die Curricula von Coachingausbildungen neben anderen Wandelaspekten (z. B. Digitalisierung) auch verstärkt durch psychodynamische, individualpsychologische oder existentialphilosophische Aspekte einerseits, sowie soziologische Einsichten andererseits zu bereichern. Eine reine „systemische“ Lösungsorientierung wird durch Phänomene wie Übertragungen oder Projektionen, mit denen verstärkt zu rechnen sein wird, schlichtweg überfordert sein.

Coaching kann und sollte in Zeiten des gesellschaftlichen und auch des individuellen Wandels eine bedeutsame Rolle spielen und eine begleitende und impulsgebende Instanz sein. Wenn Wandel die einzige Konstante im Universum ist, wie Heraklit im einleitenden Zitat gemeint hat, dann ist Prozess die einzige Wirklichkeit. Welch große Chance für das Coaching!

## Literatur

- Anguera, J.A., Boccanfuso, J., Rintoul, J.L., Al-Hashimi, O., Faraji, F., Janowich, J., & Johnston, E. (2013). Video game training enhances cognitive control in older adults. *Nature*, *501*(7465), 97–101.
- Archer, J. (2004). Sex differences in aggression in real-world settings: a meta-analytic review. *Review of General Psychology*, *8*(4), 291–322. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.4.291>.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: a critical but appreciative analysis. In G. Hodgkinson & K. Ford (Hrsg.), *The International Review of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1–44). Chichester: John Wiley & Sons.
- Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(4), 295–306.
- Ashkenas, R.N., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1995). *The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Axelrad, H., Luski, I., & Malul, M. (2016). Behavioral biases in the labor market, differences between older and younger individuals. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, *60*, 23–28.
- Barmeyer, C.I. (2005). Interkulturelles Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch coaching* (Bd. 3, S. 241–272). Göttingen: Hogrefe.
- Bendl, R., & Hanappi-Egger, E. (2015). Über die Bedeutung von Diversitätsmanagement in Organisationen. In H. Kasper, W. Mayrhofer & G. Furtmüller (Hrsg.), *Personalmanagement, Führung, Organisation* (5. Aufl. S. 413–444). Wien: Linde.
- Bourdieu, P., Boltanski, L., de Saint Martin, M., & Maldidier, P. (Hrsg.). (1981). *Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht*. Frankfurt a. Main: Europäische Verlagsgesellschaft.
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundarylessness and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, *69*, 4–18.
- Byrnes, J.P., Miller, D.C., & Schafer, W.D. (1999). Gender differences in risk taking: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *125*(3), 367–383.
- Christian, M.S., Eisenkraft, N., & Kapadia, C. (2015). Dynamic associations among somatic complaints, human energy, and discretionary behaviors: Experiences with pain fluctuations at work. *Administrative Science Quarterly*, *60*(1), 66–102.
- Collings, D.G., Scullion, H., & Morley, M.J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, *42*, 198–213.
- Czaika, M., & Haas, H. (2014). The globalization of migration: has the world become more migratory? *International Migration Review*, *48*(2), 283–323.
- Eidelman, S., & Crandall, C.S. (2012). Bias in favor of the status quo. *Social and Personality Psychology Compass*, *6*(3), 270–281.
- Eurostat (2016). Statistiken zur Sterblichkeit und Lebenserwartung. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality\\_and\\_life\\_expectancy\\_statistics/de](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics/de). Zugegriffen: 9. Febr. 2017.
- Eyssel, F., & Hegel, F. (2012). (S)he's got the look: gender stereotyping of robots I. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(9), 2213–2230. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00937.x>.
- Galinsky, A.D., Todd, A.R., Homan, A.C., Phillips, K.W., Apfelbaum, E.P., Sasaki, S.J., Maddux, W.W., et al. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: a policy perspective. *Perspectives on Psychological Science*, *10*(6), 742–748.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2004). *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, *10*(4), 8–16.
- Heilman, M.E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, *32*, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitization of industrial work: development paths and prospects. *Journal for Labour Market Research*, *49*(1), 1–14.
- Hoch, J.E., & Kozlowski, S.W.J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, *99*(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>.
- Hohenberger, C., Spörrle, M., & Welpel, I.M. (2017). Not fearless, but self-enhanced: The effects of anxiety on the willingness to use autonomous cars depend on individual levels of self-enhancement. *Technological Forecasting and Social Change*, *116*, 40–52. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.011>.

- Hoßmann, I., Karsch, M., Klingholz, R., Köhncke, Y., Kröhnert, S., Pietschmann, C., & Sütterlin, S. (2008). *Die demografische Zukunft von Europa – Wie sich die Regionen verändern (Kurzfassung)*. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>.
- Kamphorst, B., & Kalis, A. (2015). Why option generation matters for the design of autonomous e-coaching systems. *AI & SOCIETY*, 30(1), 77–88. <https://doi.org/10.1007/s00146-013-0532-5>.
- Kattenbach, R., Schneidhofer, T. M., Lücke, J., Latzke, M., Loacker, B., Schramm, F., & Mayrhofer, W. (2014). A quarter of a century of job transitions in Germany. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 49–58.
- Kieser, A. (2006). Max Webers Analyse der Bürokratie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisations-theorien* (6. Aufl. S. 63–92). Stuttgart: Kohlhammer.
- Latzke, M., Kattenbach, R., Schneidhofer, T. M., Schramm, F., & Mayrhofer, W. (2016). Consequences of voluntary job changes in Germany: a multilevel analysis for 1985–2013. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 139–149.
- Latzke, M., Schneidhofer, T. M., Pernkopf, K., & Mayrhofer, W. (2017). Karriereforschung – konzeptioneller Rahmen, zentrale Diskurse und neue Forschungsfelder. In D. C. Spurk & S. Kauffmann (Hrsg.), *Handbuch Laufbahn- und Karriereplanung*. Berlin: Springer, erscheinend.
- Luhmann, N. (1994). Copierte Existenz und Karriere. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Riskante Freiheiten* (S. 191–200). Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., Iellatchitch, A., Schiffinger, M., Strunk, G., Mattl, C., et al. (2002). Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in „neuen“ Karrierefeldern. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(3), 392–414.
- Mölders, S., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpel, I. M. (2015). Zu wenig bekannt, aber durchaus akzeptiert: Die öffentliche Wahrnehmung von Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen. In F. I. M. Welpel, P. Brosi, L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik* (S. 519–536). Wiesbaden: Springer.
- NCD Risk Factor Collaboration (2016a). Trends in adult body-mass index in 200 countries from 1975 to 2014: a pooled analysis of 1698 population-based measurement studies with 19.2 million participants. *The Lancet*, 387(10026), 1377–1396.
- NCD Risk Factor Collaboration (2016b). Worldwide trends in diabetes since 1980: A pooled analysis of 751 population-based studies with 4.4 million participants. *The Lancet*, 387(10027), 1513–1530.
- Ng, E. S. W., & Law, A. (2014). Keeping up! Older workers' adaptation in the workplace after age 55. *Canadian Journal on Aging*, 33(1), 1–14. <https://doi.org/10.1017/S0714980813000639>.
- Otte, S., Bangerter, A., Britsch, M., & Wüthrich, U. (2014). Attitudes of coaches towards the use of computer-based technology in coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(1), 38–52. <https://doi.org/10.1037/a0035592>.
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., Wagner, U., & Christ, O. (2011). Recent advances in intergroup contact theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 271–280.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>.
- Roehling, M. V. (1999). Weight-based discrimination in employment: psychological and legal aspects. *Personnel Psychology*, 52(4), 969–1016.
- Schoon, I., Cheng, H., Gale, C. R., Batty, G. D., & Deary, I. J. (2010). Social status, cognitive ability, and educational attainment as predictors of liberal social attitudes and political trust. *Intelligence*, 38(1), 144–150.
- Shapiro, J. R., King, E. B., & Quiñones, M. A. (2007). Expectations of obese trainees: how stigmatized trainee characteristics influence training effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 239–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.239>.
- Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78–89.
- Spörrle, M., & Strobel, M. (2007). Zum Zusammenhang zwischen soziometrischem Status und Aggression: Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Forschungslage – Literaturübersicht und praktische Implikationen. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 6(1), 43–66.
- Spörrle, M., Strobel, M., & Stadler, C. (2009). Netzwerkforschung im kulturellen Kontext: Eine kulturvergleichende Analyse des Zusammenhangs zwischen Merkmalen sozialer Netzwerke und Lebenszu-

- friedenheit. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 8(2), 297. <https://doi.org/10.1007/s11620-009-0059-4>.
- Spörrle, M., Kruse, J., Gschwendtner, C., & Wieland, I. (2010). Wenn der Partner nicht die erste Wahl ist: Zum Zusammenhang zwischen soziometrischer Wahl im Rahmen elterlicher Betreuungsaufgaben und Partnerschaftszufriedenheit. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 9(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s11620-010-0066-5>.
- Spörrle, M., Landes, M., Otrebski, D. A., & Schwehm, H. (2010). Zeig uns, wie wir zueinander stehen: Soziometrische Verfahren und assoziierte visuell-skalierende Techniken im berufsbezogenen Anwendungskontext. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 9(1), 175–188. <https://doi.org/10.1007/s11620-010-0072-7>.
- Stadler, C., & Spörrle, M. (2008). Das Rollenspiel. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 7(2), 165–188. <https://doi.org/10.1007/s11620-008-0018-5>.
- Stawarz, N. (2013). Inter- und intragenerationale soziale Mobilität. Eine simultane Analyse unter Verwendung von Wachstumskurven. *Zeitschrift für Soziologie*, 42(5), 385–404.
- Strobusch, F., Spörrle, M., & Stadler, C. (2008). Projekt-Atom und Rollenspiel als Arrangement im projekt-basierten Organisationskontext. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 7(2), 260–269. <https://doi.org/10.1007/s11620-008-0023-8>.
- Von Stumm, S., Macintyre, S., Batty, D. G., Clark, H., & Deary, I. J. (2010). Intelligence, social class of origin, childhood behavior disturbance and education as predictors of status attainment in midlife in men: the Aberdeen children of the 1950s study. *Intelligence*, 38(1), 202–211.
- Sweet, S. (2007). The older worker, job insecurity, and the new economy. *Generations*, 31(1), 45–49.
- Tahvanainen, M., Welch, D., & Worm, V. (2005). Implications of short-term international assignments. *European Management Journal*, 23, 663–673.
- Weber, M. (1925). *Wirtschaft und Gesellschaft* (2. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Welpel, I. M., Schwarzmüller, T., & Spörrle, M. (2012). Please mind the gap! Frauen in der Wissenschaft. *Politische Studien*, 63(442), 20–26.
- Yancey, A. K., Pronk, N. P., & Cole, B. L. (2007). Workplace approaches to obesity prevention. In S. Kumanyika & R. C. Brownson (Hrsg.), *Handbook of obesity prevention: a resource for health professionals* (S. 317–347). Boston: Springer.



**Univ.-Prof. Dr. Matthias Spörrle** ist aktuell Professor im Fachbereich Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management, Fellow Professor am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TU München und Full Professor für Wirtschaftspsychologie an der Privatuniversität Schloss Seeburg. In seiner Forschung beschäftigt er sich insbesondere mit dem systematischen Einfluss von peripheren (und damit entscheidungsirrelevanten) Informationen auf wirtschaftsrelevante Entscheidungsprozesse.



**Univ.-Prof. Dr. Thomas M. Schneidhofer** ist aktuell Full Professor an der Privatuniversität Schloss Seeburg (legia docendi für Personal & Management) und Privatdozent an der Wirtschaftsuniversität Wien (venia docendi für BWL). Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Karriere, Macht und Führung. Zusätzlich zu seinen Vertretungsprofessuren in Hannover (W1) und Hamburg (W3) hat er das psychotherapeutische Propädeutikum in Wien absolviert. Außerdem ist er als systemisch-konstruktivistischer Coach zertifiziert.



**Linda A. M. Hillinger** ist aktuell Studentin der Wirtschaftspsychologie im Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Privatuniversität Schloss Seeburg und seit 2015 Forschungspraktikantin bei Prof. Dr. Matthias Spörrle. Sie hat 2016 ein Online-Marketing Diplom an der Privatuniversität Schloss Seeburg absolviert.