

# LEAD COACH

Ehrhardt / Elsner

2025

ISBN 978-3-8006-7748-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Business-Coaching, z. B. situativ ein Event aufkommen, das eher in den Life-Coachingbereich gehört (z. B. Trennung vom Partner, Kündigung der Mietwohnung etc.) und aufgrund der Dringlichkeit Platz im Business-Coaching findet, denn hier lautet die Devise: Störungen haben Vorrang. Ebenso kann es sein, dass der Business-Coach das Expertenfenster öffnet, wenn es z. B. um das Thema Führung geht. Der Coach stellt dem Coachee hier z. B. verschiedene Führungsmodelle vor und erläutert auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse die Vor- und Nachteile der Ansätze.

Häufig präsentieren sich Coaches deshalb nicht nur als Life-, Business- oder Expertencoaches, sondern als Business-Life-Coaches oder als Coaches und Beraterinnen.

## COACHINGFORMATE

### 1. Einzelcoaching (Face to Face)

Das gängigste Format im Coaching ist das **Einzelcoaching**, bei dem der Coach und die Coachee in einem persönlichen Gespräch gemeinsam vor Ort arbeiten. Dieses Format bietet die Möglichkeit eines intensiven, individuellen Austausches, bei dem der Coach gezielt auf die Bedürfnisse und Herausforderungen des Coachees eingehen kann. Es eignet sich besonders für tiefgehende Reflexionsprozesse und individuelle Entwicklungsziele.

### 2. Online-Coaching

In den letzten Jahren hat das **Online-Coaching** an Bedeutung gewonnen. Coach und Coachee arbeiten dabei über Videokonferenztools zusammen. Dieses Format bietet mehr Flexibilität in Bezug auf Ort und Zeit und ermöglicht es, auch in räumlich entfernten Settings Coaching anzubieten. Online-Coaching kann sowohl im Einzel- als auch im Gruppenformat durchgeführt werden und ist ideal, wenn Reisen oder persönliche Treffen schwierig zu organisieren sind.

### 3. Schattencoaching

Beim **Schattencoaching** begleitet der Coach den Coachee direkt in seinem Arbeitsalltag, z. B. bei Meetings, Präsentationen oder Ent-

scheidungsprozessen. Der Coach agiert dabei zunächst als stiller Beobachter (»Schatten«) und gibt anschließend gezieltes Feedback zur Interaktion des Coachees im beruflichen Umfeld. Dieses Format ist besonders geeignet, um Verhaltensweisen in realen Situationen zu reflektieren und konkrete Verbesserungen im Arbeitskontext zu erzielen.

#### 4. Doppelspitzencoaching

Das **Doppelspitzencoaching** richtet sich an zwei Personen, die gemeinsam in einer Führungsposition, oft in einer Doppelspitze, agieren. Hier liegt der Fokus auf der Zusammenarbeit, dem Kommunikationsfluss und der gemeinsamen Entscheidungsfindung der beiden Führungspersonen. Dieses Format hilft, das gemeinsame Führungshandeln zu verbessern und eine kohärente, effektive Teamführung zu entwickeln.

#### 5. Teamcoaching

Beim **Teamcoaching** steht die Entwicklung des gesamten Teams im Mittelpunkt. Der Coach arbeitet mit den Teammitgliedern, um die Zusammenarbeit, Kommunikation und die Erreichung gemeinsamer Ziele zu verbessern. Dieses Format ist besonders hilfreich bei Teamkonflikten, Veränderungsprozessen oder der Entwicklung einer stärkeren Teamkultur.

#### 6. Gruppencoaching

**Gruppencoaching** unterscheidet sich vom Teamcoaching dadurch, dass die Teilnehmenden in der Regel nicht in einem Team zusammenarbeiten, sondern aus verschiedenen Kontexten stammen. Hier liegt der Fokus auf individuellen Entwicklungszielen, die in einem Gruppenprozess mit Gleichgesinnten bearbeitet werden. Die Gruppendynamik und der Austausch von Erfahrungen bieten zusätzliche Lernmöglichkeiten für die Teilnehmenden.

## DEFINITIONEN VON COACHING

... gibt es viele. Die von uns für dieses Buch getroffene Auswahl ist weder erschöpfend noch abwertend gegenüber denjenigen Defini-

tionen, die wir hier nicht berücksichtigen. Wir haben lediglich die Definitionen gewählt, die unserer eigenen Auffassung von Coaching am nächsten kommen.

Christopher Rauen, Gründungsmitglied und ehemaliger Vorstandsvorsitzender des Deutschen Bundesverband Coaching e. V. definiert Coaching unter Bezugnahme diverser Referenzen folgendermaßen:

*»Unter dem Begriff ›Coaching‹ kann eine Kombination aus individueller, ergebnisorientierter (Selbst-)Reflexion, (...) unterstützender Ressourcenaktivierung und persönlicher Begleitung auf Prozessebene für unterschiedliche berufliche und private Anliegen verstanden werden. Ein Grundziel des Coachings ist – hier besteht seit den Anfängen des Coachings ein breiter Konsens – die Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung (...).«<sup>22</sup>*

Diesem Verständnis zufolge unterstützt Coaching den Coachee dabei, im Rahmen eines persönlichen Lernprozesses eigene Lösungen für berufliche und/oder private Anliegen zu finden.

Maren Fischer-Epe beschreibt Coaching stärker als ein berufsorientiertes Instrument, genauer – eine »professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe in der beruflichen Praxis mit dem Ziel, Handlungsalternativen zu entwickeln und sich in seinem Umfeld als souveräner Gestalter zu bewegen. Dabei bleibt die Selbstverantwortung des Klienten zu jedem Zeitpunkt gewahrt, die Beratung leistet Hilfe zur Selbsthilfe.«<sup>23</sup>

Die meisten Ansätze im Business-Coaching arbeiten auf der Basis eines humanistischen und/oder systemisch-konstruktivistischen Grundverständnisses und sehen als zentrales Ziel eines Coachings die Verbesserung der Selbstregulation, der Problemlösekompetenz und der Bereitschaft zur Veränderung des Coachees. Sie grenzen sich damit deutlich von einem Expertencoaching und von Therapie ab. Dies tun wir ebenfalls. Gleichzeitig halten wir die strikte Trennung von beruflichen und privaten Anliegen im Coaching nicht grundsätzlich für sinnvoll. Viele Business-Coaches werden von Coachees meist mit beruflichen Anliegen kontaktiert, die häufig jedoch auch in das Privatleben des Klienten hineinreichen oder mit seiner gesamten Sozialisation in Verbindung stehen. Der Klient sitzt quasi als ganze Person im Coaching, nicht nur als Karrieremensch.

Gleichzeitig müssen Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden coa-

chen, sehr achtsam sein, insbesondere wenn es um die Abgrenzung zwischen beruflichen und privaten Themen geht. Anders als externe Coaches stehen Führungskräfte in einer hierarchischen Beziehung zu ihren Mitarbeitenden, die eine besondere Nähe und zugleich eine professionelle Distanz erfordert. Private Anliegen der Mitarbeitenden sollten in einem solchen Kontext nur dann besprochen werden, wenn sie ausdrücklich in den beruflichen Rahmen eingebettet sind und die Mitarbeitenden dies von sich aus ansprechen.

Das Coaching einer Führungskraft sollte sich entsprechend auf Themen konzentrieren, die klar im beruflichen Kontext liegen. Private Bereiche dürfen nur dann berücksichtigt werden, wenn sie unmittelbar auf das berufliche Umfeld wirken und der Mitarbeitende dies freiwillig einbringt. Coachende Führungskräfte sollten stets darauf achten, die Balance zwischen unterstützender Nähe und professioneller Distanz zu wahren.

## KERNAUFGABEN UND HALTUNG DES COACHES

Der Coach ist verantwortlich für die Struktur und die Rahmenbedingungen im Coaching, er hat dafür zu sorgen, einen professionellen Prozess auf der Basis seines eigenen Coachingverständnisses zu organisieren. Dazu gehört Klarheit über das Vorgehen des Coaches, die eingesetzten Methoden und Interventionen, die angestrebten Prozesse und die angenommenen Wirkzusammenhänge. Hauptwerkzeug von systemischen Coaches sind systemische Fragetechniken und Ressourcen- und Lösungsaktivierung. Im Sinne der klientenzentrierten Gesprächsführung spielen Techniken des aktiven Zuhörens und des Feedbackgebens eine wichtige Rolle. In der Regel nutzen Coaches darüber hinaus unterschiedliche Methoden, die zum großen Teil aus dem psychosozialen Werkzeugkoffer kommen: Die Methode des »Inneren Teams« von Schulz von Thun, die auf den Ego-State-Ansatz von John und Helen Watkins zurückgeht, ist z. B. eine fundierte Möglichkeit, innere Konflikte sichtbar zu machen und zu bearbeiten (siehe Tool 35). Ergänzt wird dies durch Methoden aus der Aufstellungsarbeit, die systemische Dynamiken und Beziehungen in einem visuellen Raum darstellen, sowie durch Rollenspiele, die es ermögli-

chen, neue Perspektiven einzunehmen und Verhalten in geschütztem Rahmen auszuprobieren.

Aber auch Methoden aus der Organisationsentwicklung und Methoden der Moderation werden im Coaching genutzt, so arbeiten viele Coaches mit Visualisierungsmethoden und nutzen andere Formen der Dokumentation. Darüber hinaus können Storytelling und die Arbeit mit Metaphern eingesetzt werden, um komplexe Themen zugänglicher zu machen und kreative Lösungsansätze zu fördern. Diese Methodenvielfalt erlaubt es, Coachingprozesse individuell an die Bedürfnisse der Klientinnen anzupassen und eine tiefere Selbstreflexion sowie Handlungsorientierung zu ermöglichen.

Zentral dabei ist, die Wirkung der entsprechenden Methoden zu kennen und diese wirkungsvoll und verantwortungsvoll einzusetzen. Auch hier spielt die Grenze zur Therapie eine wichtige Rolle.

Betrachtet man Wirkungsstudien in Beratung, Therapie und Coaching, so haben diese neben aller Unterschiedlichkeit ein gemeinsames Ergebnis: Die Grundhaltung des Coaches, seine Beziehungs- und Dialogfähigkeit, seine Wertschätzung und volle Aufmerksamkeit gegenüber dem Coachee sind die zentralen Erfolgsfaktoren. Eine Coach, die nicht bewertet und sanktioniert, die auf Augenhöhe mit der Coachee arbeitet, die Interesse an der Coachee und ihren Themen hat und sich empathisch in die Gedanken- und Erlebniswelt ihres Gegenübers einfühlen kann: Dies sind die zentralen Erfolgsfaktoren und nicht unbedingt ausgefeilte Methoden und Techniken. Diese können sinnvolle Hilfsmittel sein, alleine genutzt entfalten sie kaum Wirkung.

Im Coaching wird davon ausgegangen, dass die Coachee grundsätzlich über ihre Selbststeuerung verfügt, sie wird nicht »pathologisiert« und zur Patientin mit Defiziten und Störungen gemacht, sondern der Beratungsprozess findet auf Augenhöhe im Dialog statt; die Lösungskompetenz bleibt bei der Coachee. So beschreibt Gunther Schmidt:

*»Wenn man aber von der grundsätzlichen Annahme ausgeht, dass ... die Problemträger sehr wohl in ihrem Erfahrungsspektrum schon (meist unbewusst) über die Ressourcen verfügen, welche für eine adäquate Lösung benötigt würden ..., kann (der Coach) nicht mehr der »clevere Wissende« sein, der mit strategisch distanzierendem Blick auf der Meta-Ebene die Muster*

*der KlientInnen überblickt und »weiß«, welche Musteränderungen für sie erfolgsträchtig wären und wie sie ihre Ziele effektiv erreichen können.«<sup>24</sup>*

Schmidt spricht in diesem Zusammenhang auch von Demut seitens des Coaches gegenüber der Komplexität und den Verflechtungen des persönlichen Systems des Klienten, seiner Eigenkompetenz, Autonomie und Einzigartigkeit.

Sonja Radatz benennt einige Spielregeln, die zum Erfolg eines Coachings beitragen:<sup>25</sup>

An erster Stelle nennt sie die Gleichrangigkeit der Gesprächspartner, ein wechselseitig sich aufeinander einstimmendes Miteinander, bei dem keiner der beiden die Führung übernimmt. Desweiteren bestimmt der Coachee die Inhalte seines Coachings. Es erfolgt kein Coaching ohne Auftrag. Die subjektive Wirklichkeit des Coachees wird wertgeschätzt und respektiert, seine Probleme werden ernst genommen, der Coach konzentriert sich auf mögliche Interventionen und Prozessschritte zur Lösungsfindung. Absolute Verschwiegenheit nach außen ist für den Aufbau von Vertrauen unabdinglich. *Last but not least* gehört der Coach nicht aufs Spielfeld des Coachees. Er fördert lediglich die Selbstverantwortung und Selbstbestimmung des Coachees, die Optimierung von Selbstreflexion, Selbsterkenntnis, Selbststeuerung und -veränderung und zeigt Respekt vor der Lösungskompetenz des Coachees.

## **THEORETISCHE UND WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN VON COACHING**

Coaching als Profession stützt sich auf verschiedene theoretische und wissenschaftliche Hintergründe, die aus unterschiedlichen Disziplinen und Denkschulen kommen. Insbesondere die humanistische Psychologie, der Konstruktivismus und die Systemtheorie bilden die Grundlage für Coachingansätze, die den oben genannten Definitionen folgen. Mit Blick auf den von uns in diesem Buch vorgestellten LEAD COACH-Ansatz, stellen wir darüber hinaus einige weitere Theorien und Denkschulen vor, die einen wesentlichen Einfluss auf die Entstehung unseres Ansatzes hatten.

## 1. Humanistische Psychologie:

Humanistisch orientierte Ansätze, vertreten durch Persönlichkeiten wie Carl Rogers und Abraham Maslow, legen den Fokus auf Selbstverwirklichung, Autonomie und die positive Entwicklung des Individuums. Im Coaching wird dabei davon ausgegangen, dass Klienten die Fähigkeit haben, Lösungen für ihre eigenen Herausforderungen zu finden. Das humanistische Menschenbild geht davon aus, dass jeder Mensch grundsätzlich nach persönlicher und selbstbestimmter Entfaltung sowie nach Zielen und Sinn im Leben strebt. Verfahren der Beratung und der Therapie, die diesem Verständnis folgen, nehmen das Individuum mit all seinen Bedürfnissen, Wünschen und Zielen in den Mittelpunkt und nicht das Problem eines Menschen.

Carl Rogers, einer der wichtigsten Vertreter der humanistischen Psychologie, formuliert dies folgendermaßen: »Das Ziel ist es nicht, ein bestimmtes Problem zu lösen, sondern dem Individuum zu helfen, sich zu entwickeln, so dass es mit dem gegenwärtigen Problem und mit späteren Problemen auf besser integrierte Weise fertig wird.«<sup>26</sup>

In diesem Sinne geht es in Beratungssituationen, die diesem Verständnis folgen, also nicht darum, einfach nur kurzfristig schnelle Lösungen für ein entstandenes Problem zu finden, sondern vielmehr darum, Probleme als Anlass zu nehmen, um die Selbstwirksamkeitskompetenzen der Klientin zu fördern.

Dem humanistischen Verständnis zufolge verfügt das Individuum meist über unentdeckte oder verschüttete Möglichkeiten, um sich selbst zu verstehen; Rogers nennt dies unser Selbstkonzept. In diesem vereinen sich Grundeinstellungen, die das eigene Verhalten steuern. Was nehmen wir von uns selbst an, wie wir sind, wie wir denken? Manchmal steht dieses Selbstkonzept uns im Wege, es schränkt uns in unseren Handlungen ein (»das kann ich nicht ...«, »ich bin nicht gut genug ...«). Um dieses Selbstkonzept zu verändern und verborgene Potenziale zu erschließen, bedarf es eines Klimas der Offenheit und der positiven Wertschätzung in einer gewährenden, strukturierten Beziehung zwischen Coach und Coachee.

Genauer nennt Carl Rogers drei Bedingungen für eine erfolgreiche Beziehung zwischen Klient und Coach:

- **Kongruenz (Echtheit):** Der Berater muss echt und authentisch in der Beziehung mit dem Klienten sein. Kongruenz bedeutet, dass der Berater seine eigenen Gefühle und Gedanken wahrnimmt und diese

in der Interaktion mit dem Klienten zum Ausdruck bringt, wenn es hilfreich ist.

- **Unbedingte positive Wertschätzung:** Die Beraterin akzeptiert und schätzt den Klienten bedingungslos, ohne Wertung oder Vorurteil. Dies schafft ein Klima der Akzeptanz, in dem der Klient sich sicher fühlt, offen und ehrlich zu sein.
- **Empathisches Verstehen:** Der Berater zeigt ein tiefes und einfühlsames Verständnis für die Gefühle und Erfahrungen der Klientin. Dies bedeutet, dass der Berater die Welt durch die Augen der Klientin sieht und ihre Gefühle und Perspektiven vollständig nachvollzieht.

Diese Bedingungen sind entscheidend, um im Coaching ein Klima zu schaffen, in dem die Klientin sich sicher und verstanden fühlt, was die Selbstexploration und das persönliche Wachstum fördern. Rogers glaubte, dass durch diese Bedingungen der Klient seine eigenen Ressourcen und Potenziale besser erkennen und nutzen kann. Aus zahlreichen Studien zu den Wirkfaktoren von Coaching wissen wir, dass diese Bedingungen auch zentrale Faktoren für erfolgreiche Coachingprozesse darstellen.<sup>27</sup>

## 2. Positive Psychologie

Die Positive Psychologie knüpft an das humanistische Verständnis an, befasst sich jedoch noch ausführlicher mit der Frage, was Menschen zu mehr Zufriedenheit, Zuversicht und einem gelungenen Leben im Sinne von Glück verhilft. Der Begründer der Positiven Psychologie, der Amerikaner Martin Seligman, entwickelte das sogenannte PERMA+H Modell, das die Bausteine eines erfüllten Lebens umfasst: Positive Gefühlszustände (*Positive Emotions*), Engagement (*Engagement*), Beziehungen (*Relationships*), Sinnhaftigkeit (*Meaning*), Zielerreichung (*Achievement*) und körperliche Gesundheit (*Health*).<sup>28</sup>

Im Zentrum beratender Ansätze, die dieser Schule folgen, steht das Erlangen des Wohlbefindens des Klienten. Der Coach fördert den Optimismus und die Selbstwirksamkeitserwartung des Coachees und unterstützt ihn strukturell bei der Lösungsfindung und deren Umsetzung. Ziel ist es, die Lösungskompetenz des Coachees dauerhaft und nachhaltig zu erhöhen und dazu seine vorhandenen Ressourcen zu nutzen und auszubauen. Coaching wird diesem Verständnis nach nicht