

# Coaching

Eine Einführung für Praxis und Ausbildung

Bearbeitet von  
Astrid Schreyögg

erweitert, überarbeitet 2012. Buch. 424 S. Hardcover

ISBN 978 3 593 39689 7

Format (B x L): 15,2 x 22,8 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines > Coaching, Training, Supervision](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Inhalt

<b>Vorwort zur 7., komplett überarbeiteten und erweiterten Auflage</b> . . . . .	13
1. Entwicklungen in der Praxis von Coaching . . . . .	13
2. Entwicklungen in der Professionsbildung von Coaching . . . . .	15
3. Entwicklungen in der einschlägigen Literatur . . . . .	16
4. Entwicklungen im akademischen Bereich . . . . .	17
<b>Einleitung</b> . . . . .	19
Coaching als professionelle Managementberatung . . . . .	19
Zur Struktur des Buches . . . . .	22
Teil I	
<b>Coaching als professionelle Managementberatung</b> . . . . .	27
Kapitel 1	
<b>Management, Sozialmanagement und Selbstmanagement</b> . . . . .	29
1. Management als organisationsübergreifende Kategorie . . . . .	30
1.1 <i>Die klassischen Managementfunktionen</i> . . . . .	31
1.2 <i>Managementrollen</i> . . . . .	36
1.3 <i>Schlüsselkompetenzen des Managements</i> . . . . .	39
1.4 <i>Grenzen von Managementhandeln</i> . . . . .	41
2. New Public Management . . . . .	45
2.1 <i>Die äußere Struktur von Behörden</i> . . . . .	45
2.2 <i>Die Binnenstruktur von Behörden</i> . . . . .	47
2.3 <i>Die Organisationskulturen von Behörden</i> . . . . .	49
2.4 <i>Reformen von Behörden zur »postmodernen Verwaltung«</i> . . . . .	49

3. Sozialmanagement	51
3.1 Die Bedeutung ethischer Positionen für das Sozialmanagement	52
3.2 Grenzen des Sozialmanagements	53
4. Das Managing von Freiberuflern	61
5. Selbstmanagement	63
Zusammenfassung	65

## Kapitel 2

<b>Die Funktionen von Coaching</b>	66
1. Coaching als innovative Form der Personalentwicklung	66
1.1 Coaching als Personalentwicklung für Manager	67
1.2 Coaching als Personalentwicklung für Sozialmanager	75
1.3 Coaching als Personalentwicklung für Freiberufler	82
2. Coaching als Dialogform über Freud und Leid im Beruf	83
2.1 Coaching als »Therapie gegen berufliches Leid«	84
2.2 Coaching als Weg zur beruflichen Selbstverwirklichung	88
3. Zusammenfassung	92

## Kapitel 3

<b>Die Anlässe von Coaching</b>	94
1. Krisen als Anlass für Coaching	94
1.1 Individuelle Krisen	95
1.2 Kollektive Krisen	111
2. Die Suche nach Verbesserungen als Anlass für Coaching	117
2.1 Individuelle Verbesserungen	118
2.2 Kollektive Verbesserungen	123
Zusammenfassung	126

## Kapitel 4

<b>Die Themen von Coaching</b>	128
1. Allgemeine thematische Akzente	128
1.1 Themen auf der individuellen Ebene	130
1.2 Themen auf der Beziehungsebene	132
1.3 Themen auf der Systemebene	134
2. Thematische Akzente bei unterschiedlichen Funktions- und Feldgruppen	136

2.1 Akzente bei Managern .....	136
2.2 Akzente bei Sozialmanagern .....	143
2.3 Akzente bei Freiberuflern .....	147
Zusammenfassung .....	149

## Kapitel 5

### **Die Anforderungen an den Coach** .....

1. Personenspezifische Anforderungen an den Coach .....	152
1.1 Anforderungen an den Menschen .....	153
1.2 Anforderungen an die fachliche Qualifikation .....	156
2. Anforderungen an das Konzept des Coachs .....	160
2.1 Das metamodell-theoretische Fundament .....	162
2.2 Das Theorie-Inventarium .....	167
2.3 Die methodentheoretischen Voraussetzungen .....	168
2.4 Das Methoden-Inventarium .....	170
Zusammenfassung .....	172

## Teil II

### **Ein Coachingkonzept** .....

## Kapitel 6

### **Die Ziele von Coaching** .....

1. Steigerung der beruflichen Qualifikation .....	175
1.1 Steigerung beruflicher Effizienz .....	176
1.2 Steigerung der Humanität im Beruf .....	183
2. Entwicklung menschlicher Gestaltungspotenziale im Beruf .....	187
2.1 Wiedergewinnung von Gestaltungspotenzialen .....	187
2.2 Ausbau von Gestaltungspotenzialen .....	190
Zusammenfassung .....	192

## Kapitel 7

### **Der konzeptionelle Rahmen zur Anwendung von Methoden beim Coaching** .....

1. Rekonstruktionen im Coaching .....	193
1.1 Die Bedeutung von Rekonstruktionen .....	194
1.2 Die Bedeutung szenischer Rekonstruktionen .....	195

1.3 Die Bedeutung multiperspektivischer Rekonstruktionen . . . . .	198
2. Die Wirkungen von Coaching . . . . .	200
2.1 Spontane Wirkungen . . . . .	200
2.2 Gezielte Wirkungen . . . . .	202
3. Der Interaktionsstil beim Coaching . . . . .	208
3.1 Allgemeine Charakteristika des Interaktionsstils . . . . .	209
3.2 Zentrale Komponenten des Interaktionsstils . . . . .	209
Zusammenfassung . . . . .	217

## Kapitel 8

### **Die Rolle des Coachs und die äußere Anordnung von Coaching** . . . . .

1. Die Rollen von externen und internen Coaches . . . . .	219
1.1 Der externe Coach . . . . .	220
1.2 Der interne Coach . . . . .	227
1.3 Kombinationen von externem und internem Coaching . . . . .	236
2. Die Settings von Coaching . . . . .	238
2.1 Einzelcoaching . . . . .	238
2.2 Gruppencoaching . . . . .	239
2.3 Teamcoaching . . . . .	241
Zusammenfassung . . . . .	246

## Kapitel 9

### **Das Gespräch im Coaching** . . . . .

1. Der äußere Gesprächsrahmen . . . . .	247
1.1 Formale Aspekte des Gesprächsrahmens . . . . .	248
1.2 Atmosphärische Aspekte des Gesprächsrahmens . . . . .	249
2. Die Funktionen von Gesprächen im Coaching . . . . .	250
2.1 Das Feststellen des Coachinganliegens . . . . .	250
2.2 Das Feststellen der persönlichen Involviertheit . . . . .	251
2.3 Das Feststellen von Optionen . . . . .	251
2.4 Der Coach als Sparringspartner und Wissensvermittler . . . . .	252
2.5 Der Coach als Modell für Gesprächsführung . . . . .	253
3. Diagnostische Zugänge zum Verstehen sprachlicher Kommunikation . . . . .	253
3.1 Diagnostische Zugänge für sprachliche Kommunikationsakte auf der Senderseite . . . . .	254

3.2 Diagnostische Zugänge für die Zweiseitigkeit sprachlicher Kommunikation .....	257
4. Das professionelle Handwerkszeug des Coachs in Gesprächen ....	262
4.1 Feedbacks geben .....	263
4.2 Varianten des Zuhörens .....	266
4.3 Fragen stellen .....	269
4.4 Eigene Standorte benennen .....	273
5. Modifikationen des Handwerkszeugs in Kleingruppen-Settings ....	276
5.1 Allgemeine Modifikationen im Verlauf gruppaler Arbeitsprozesse .....	276
5.2 Spezielle Modifikationen im Teamcoaching .....	280
Zusammenfassung .....	282

## Kapitel 10

<b>Methodische Anleihen bei erlebnis- und handlungsorientierten Verfahren für das Coaching .....</b>	<b>284</b>
1. Die generelle Bedeutung erlebnis- und handlungsorientierter Arbeitsformen für das Coaching .....	284
1.1 Die Informationsfunktion .....	285
1.2 Die handlungsmodifizierende Funktion .....	286
1.3 Die Förderung des Selbstaudrucks .....	286
2. Kriterien für eine differenzierte Anwendung erlebnis- und handlungsorientierter Methodik im Coaching .....	286
2.1 Im Hinblick auf die »eigene Ladung« der Methodik .....	287
2.2 Im Hinblick auf die Klientenpersönlichkeit .....	287
2.3 Im Hinblick auf die Coachingsituation .....	288
3. Die speziellen Funktionen erlebnis- und handlungsorientierter Methodik beim Coaching .....	289
3.1 Präzisierung von Rekonstruktionen und Problemformulierungen .....	289
3.2 Gezielte Veränderung von Deutungs- und Handlungsmustern .....	290
4. Die Methodik erlebnis- und handlungsorientierter Verfahren im Coaching .....	291
4.1 Gestalttherapeutische Arbeitsformen im Coaching .....	292
4.2 Psychodramatische Arbeitsformen im Coaching .....	302
Zusammenfassung .....	314

## Kapitel 11

### **Methodische Anleihen im »Kinderzimmer« –**

<b>Die Arbeit mit Materialien im Coaching</b> .....	315
1. Die generelle Bedeutung von Materialien im Coaching .....	315
1.1 <i>Die Informationsfunktion von Materialien</i> .....	316
1.2 <i>Die Förderung des Selbstaudrucks durch Materialien</i> .....	318
2. Kriterien für eine differenzierte Anwendung von Materialien im Coaching .....	319
2.1 <i>Kompatibilität zum Thema</i> .....	319
2.2 <i>Kompatibilität zur Klientenpersönlichkeit</i> .....	319
2.3 <i>Kompatibilität zur Coachingsituation</i> .....	320
3. Die speziellen Funktionen der Arbeit mit Materialien im Coaching	322
3.1 <i>Rekonstruktionen</i> .....	322
3.2 <i>Problemformulierungen</i> .....	322
3.3 <i>Umstrukturierungen von Deutungsmustern</i> .....	323
3.4 <i>Erweiterungen des Handlungsrepertoires</i> .....	325
4. Zur Deutungshaltung des Coachs bei der Arbeit mit Materialien ..	325
4.1 <i>Jede Produktion ist ein Teil des Kreators</i> .....	326
4.2 <i>Fremddeutungen sind nicht akzeptabel</i> .....	326
4.3 <i>Der Coach fungiert bei Deutungen als »Hebamme«</i> .....	327
4.4 <i>Deutungen sollten auf persönliches Erleben bezogen sein</i> .....	328
5. Einzelne Materialien und ihre Anwendung im Coaching .....	330
5.1 <i>Zeichen- und Malutensilien</i> .....	330
5.2 <i>Bausteine, Magnetsteine</i> .....	332
5.3 <i>Puppen und andere Spielmaterialien</i> .....	333
5.4 <i>Materialien für Collagen</i> .....	335
5.5 <i>Ton</i> .....	335
5.6 <i>Musikinstrumente</i> .....	335
5.7 <i>Materialien für Masken</i> .....	336
5.8 <i>Andere Materialien</i> .....	337
Zusammenfassung .....	338

## Kapitel 12

<b>Der Coachingprozess</b> .....	340
1. Der Erstkontakt .....	340
2. Die Situationsanalyse im Coaching mit nachfolgenden Entscheidungen .....	342

2.1 Entscheidung für die »richtige« Zielbestimmung .....	342
2.2 Entscheidung für das »richtige« Setting .....	345
2.3 Entscheidung für den »richtigen« Verlauf .....	349
3. Coachingkontrakte .....	352
3.1 Der formale Anteil von Kontrakten .....	352
3.2 Der soziale Anteil von Kontrakten .....	357
4. Das eigentliche Coaching und seine Verläufe .....	362
4.1 Langzeitcoaching .....	363
4.2 Coaching mit einem mittleren zeitlichen Umfang .....	364
4.3 Kurzzeitcoaching .....	367
5. Die Beendigung von Coaching .....	369
5.1 Die Beendigung von Einzelcoaching .....	370
5.2 Die Beendigung von Gruppencoaching .....	371
5.3 Die Beendigung von Teamcoaching .....	371
Zusammenfassung .....	371

## Teil III

<b>Die Lehre von Coaching</b> .....	373
-------------------------------------	-----

### Kapitel 13

<b>Ziele und Inhalte der Lehre</b> .....	377
1. Coaching als Managementberatung .....	377
2. Coaching in Organisationen .....	379
3. Gesprächsführung und Varianten des Rollenspiels .....	381
4. Die Anlässe von Coaching .....	382
5. Konfliktcoaching .....	383
6. Psychoanalytische Fragestellungen im Coaching .....	384
7. Gruppendynamische Fragestellungen im Coaching .....	386
8. Medien im Coaching .....	387
9. Coachingprozesse .....	388

### Kapitel 14

<b>Die lernorganisatorische Struktur, das didaktische Konzept und die Lernzielkontrollen</b> .....	390
1. Die lernorganisatorische Struktur .....	390
2. Das didaktische Konzept .....	392

3. Lernzielkontrollen .....	395
Zusammenfassung .....	396
<b>Literatur</b> .....	<b>397</b>
<b>Register</b> .....	<b>417</b>

# **Vorwort zur 7., komplett überarbeiteten und erweiterten Auflage**

Dieses Buch ist zu meiner großen Freude ein anhaltender Erfolg geworden. Es hat sich seit 1995 als eines der ersten Coachingbücher im deutschsprachigen Raum und seit 1996 in einer Übersetzung auch in den Niederlanden als Standardwerk etabliert. Als »eine Einführung für Praxis und Ausbildung« dient es durch seine systematische Konzeptdarstellung und sein in der 6. Auflage (2003) eingefügtes didaktisches Programm bis heute als »Coaching für den Coach«. Für das Jahr 2012 habe ich aber eine gründliche Überarbeitung vorgenommen, denn in der Coaching-szene hat sich im letzten Jahrzehnt viel Neues ergeben. Zunächst ist festzustellen, dass sich Coaching auf breiter Front, national wie international, durchgesetzt hat. Dabei sind mindestens vier Trends zu verzeichnen. Sie betreffen Entwicklungen (1) in der Praxis von Coaching, (2) in seiner Professionsbildung, (3) in der einschlägigen Literatur und (4) im akademischen Bereich.

## **1. Entwicklungen in der Praxis von Coaching**

Wie Fillery-Travis/Lane schon 2006 anmerkten, hat sich die »Coaching Industry« zu einem Zwei-*Billionen*-Dollar-Markt in fast allen westlichen Ökonomien ausgewachsen und wird voraussichtlich noch weiter expandieren. Während bis zur Jahrtausendwende noch die Selbstzahler dominierten, wird Coaching heute häufiger von Organisationsvertretern beauftragt. Es hat derzeit in vielen Abteilungen für Personalentwicklung einen festen Platz. Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Behörden und sogar für große soziale Dienstleistungssysteme wie etwa

Kliniken. Dadurch partizipiert heute eine Vielzahl an Feldern von diesem Beratungsformat. So finden wir Coaching im Anlagenbau, im Automobilbereich, im Journalismus, in der Kulturszene, in Bundes- und Landesbehörden und auch in Schulen, in Kliniken, in größeren Arztpraxen und in anderen Systemen.

Wie Seghers et al. (2011) anlässlich einer umfassenden internationalen Bestandsaufnahme konstatierten, dient Coaching in allen diesen Organisationen keineswegs nur der Bewältigung von Krisen und Konflikten bei Menschen mit Managementfunktionen. Es dient vielfach eher dazu, spezifische Skills einzuüben bzw. zu perfektionieren, wie etwa die Kommunikation im beruflichen Alltag. Häufiger noch fungiert es als »Performance Coaching«, um die allgemeine Leistungsfähigkeit der Führungskräfte zu erhöhen. Oder im Sinne von Lifecoaching kann es auch umfassende personale Förderungen anstoßen (vgl. Buer/Schmidt-Lellek 2008). Als Maßnahme der strategischen Personalentwicklung wird es heute wahrscheinlich am häufigsten zu Zwecken konstruktiver Fortentwicklung von Führungskräften beansprucht. Sie sollen dann durch Coaching z.B. für die Übernahme neuer Aufstiegspositionen vorbereitet werden.

Deshalb etablieren viele Organisationen heute einen Pool von Coaches, auf den die Führungskräfte wie selbstverständlich zugreifen können. Für das Topmanagement wählt man meistens externe, freiberufliche Coaches aus. Für mittlere und untere Führungsebenen, deren Mitglieder das Operative zu regeln haben, etabliert man vielfach einen Pool von organisationsinternen Coaches. Dieser Trend zum internen Coaching ist der Tatsache geschuldet, dass interne Berater grundsätzlich über eine höhere Feldkompetenz verfügen als externe (vgl. Stenzel 2010; Bollhöfer 2011). So bringen Führungskräfte in manchen Organisationstypen wie etwa in schulischen Milieus dieser Gruppe von Coaches auch ein höheres Maß an Vertrauen entgegen als externen Beratern.

In den letzten Jahren setzte sich Coaching auch zunehmend als Komplementärfunktion bei anderen Maßnahmen der Personalentwicklung durch. So wird es vielfach zur Verbesserung des Transfers von Führungsseminaren oder Trainings genutzt. Eine ähnliche Funktion hat es in organisatorischen Changeprozessen, sodass es hier und da sogar Strategieberatungsfirmen wie McKinsey in ihre Projekte integrieren. Befragungen in Personalabteilungen sind jedenfalls zu entnehmen, dass die Akzeptanz von Coaching laufend zunimmt, sodass eine weitere Nachfrage aus der Praxis zu erwarten ist.

## 2. Entwicklungen in der Professionsbildung von Coaching

In den letzten Jahren haben sich immer mehr Berufsgruppen für die Arbeit als Coach erwärmt. Während anfangs Psychologen die Szene dominierten, dann langsam auch Betriebswirte, finden wir heute eine bunte Mischung aus Pädagogen, Philosophen, Soziologen, Juristen, Volkswirten, Medizinerinnen usw. Zwar bleiben bestimmte Wissensbestände, besonders im methodischen Bereich, deutlich an psychologisches bzw. psychotherapeutisches Fachwissen gekoppelt. Durch Spezialisierungen von Coaching etwa im Sinne von Business-, Gesundheits- oder Lifecoaching lieferten aber nun andere Disziplinen ergänzende Beiträge in Richtung Managementlehre, Medizin oder Philosophie. So wurden in der Coachingpraxis Formen der Prozessbegleitung zunehmend durch Sequenzen von Expertenberatung angereichert.

Auf diesem Weg hat sich auch eine kaum überschaubare Vielzahl einschlägiger Fortbildungsinstitute etabliert. Die Mehrzahl von ihnen firmiert unter dem Label »systemisch«, bietet dann Fortbildungen für »systemisches Coaching« an. Dabei bleibt allerdings vielfach unklar, welche konzeptionelle Orientierung der Ausbildung tatsächlich zugrunde liegt, was also jeweils unter »systemisch« zu verstehen ist. Coaching ohne Systemreflexion wäre tatsächlich ein Unding, Coaching ohne individuelle und interaktive Perspektiven aber ebenso. Wegen der oft unklaren Orientierungen wird von Kritikern seit Jahren »Wildwuchs« oder »Scharlatanerie« im Coachingfeld angeprangert. So hat sich etwa der Professionssoziologe Stephan Kühl (2008) diesen Entwicklungen umfassend gewidmet. Versuche, diesbezüglich Abhilfe zu schaffen, mündeten in die Etablierung von Verbänden. Diese entwickeln in der Regel formale Standards für Praxis und Ausbildung von Coaching und verleihen ihren Absolventen entsprechende Zertifikate. Damit ist jeweils die Hoffnung verbunden, dass man unqualifizierte und unseriöse Anbieter vom Markt ausschließen könnte.

Im Verlauf weniger Jahre gründete sich aber eine Vielzahl von nationalen wie internationalen Verbänden, sodass jetzt ein neuerlicher Wildwuchs – jetzt von Verbänden unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichen Standards – zu beobachten ist. Derzeit versuchen Verbände, die aufgrund des Bekanntheitsgrads ihrer Mitglieder – wie z.B. der Deut-

sche Bundesverband Coaching (DBVC) – eine Seniorität für sich reklamieren, ein Verbändeforum ins Leben zu rufen. In diesem soll dann in absehbarer Zeit eine Angleichung von Standards erarbeitet werden.

Trotz mancherlei konzeptioneller Unklarheiten und geringer empirischer Erfolgswachstums scheint die Nachfrage aus der Praxis ungebrochen, wobei wahrscheinlich in großen Systemen immer häufiger internes Coaching etabliert wird. Die Nachfrage nach Coachingfortbildungen wird allerdings in absehbarer Zeit gesättigt sein. Hier ist ähnlich den Entwicklungen in der Supervisionsszene zu erwarten, dass nur noch einige wenige, gut fundierte Programme überleben werden.

### **3. Entwicklungen in der einschlägigen Literatur**

Der Homepage von Christopher Rauen ([www.rauen.de](http://www.rauen.de)) ist zu entnehmen, dass die Coachingliteratur seit dem Jahr 2000 enorm angewachsen ist. Besonders in den letzten vier Jahren »wucherte« sie sich geradezu überdimensional aus. Auffallend häufig finden wir Bücher zum »Selbstcoaching« sowie Bücher, die sich mit »Coaching zur Stress- und/oder Burnout-Prophylaxe« befassen. Bei manchen Publikationen scheint es sich lediglich um traditionelle Führungsratgeber zu handeln, deren Autoren aber jetzt unter dem Etikett »Coaching« einen Neustart versuchen. Großer Beliebtheit haben sich in diesen Jahren die Toolbücher erfreut. Diese von Christopher Rauen 2004 und 2007 erstmals herausgegebenen Methodensammlungen scheinen die Szene erheblich bereichert zu haben, denn diese Bücher mussten nach kürzester Zeit in weiteren Auflagen nachgedruckt werden. Konzeptionelle Innovationen erbrachten Reader mit Titeln wie *Coachingwissen* (Birgmeier 2009), *E-Coaching* (Geißler 2008) oder *Life-Coaching* (Buer/Schmidt-Lellek 2008).

Im Bereich der Zeitschriften haben sich im deutschsprachigen Raum neben der Zeitschrift *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* (OSC), die bereits seit 1994 auf dem Markt existiert, im neuen Jahrtausend die Zeitschrift *Profile* und das *Coaching-Magazin* etabliert. Im englischsprachigen Raum sind von 2003 bis 2008 sogar fünf einschlägige Fachzeitschriften entstanden. Von diesen weist die Mehrzahl eine Nähe zu genuin psychologischen Themen auf. So verweisen also auch die vielen Neuerscheinungen auf den Erfolg von Coaching.

## 4. Entwicklungen im akademischen Bereich

Der Australier Grant konstatierte 2006 für den englischsprachigen Raum, dass zwischen 2001 bis 2005 die Publikationen über Coaching im akademischen Bereich um 266 Prozent angewachsen waren gegenüber dem Zeitraum von 1996 bis 2000 (zit. n. Seghers et al. 2011). Auch auf internationalen akademischen Konferenzen wie der *Academy of Management* erscheint Coaching zunehmend häufiger als Thema. Als Reaktion auf die dynamische Entwicklung in der Praxis haben sich im neuen Jahrtausend natürlich auch die deutschen Hochschulen vermehrt des Coachings angenommen. Das manifestiert sich zum einen darin, dass immer häufiger an Hochschulen und Fachhochschulen Coaching gelehrt wird. Derzeit versuchen sich immer mehr Masterstudenten und Doktoranden an Coachingthemen. An Lehrstühlen für Psychologie, Pädagogik, Soziologie oder Betriebswirtschaftslehre entstehen einschlägige Facharbeiten, neuerdings auch in der Linguistik. Sie sind überwiegend empirisch orientiert, meistens im Bereich der Evaluation. In manchen dieser Arbeiten versteigen sich Autoren sogar zur Forderung, Coaching solle »evidence based« vorangebracht werden. Damit sitzen sie einer naturwissenschaftlichen Orientierung auf, was aus wissenschaftstheoretischer Sicht etwas absurd erscheint. Entsprechend diesem neuen Interesse der Forschung sprießen an Hochschulen und Fachhochschulen Workshops oder Kolloquien zu Coachingthemen immer üppiger aus dem Boden. Hier ergibt sich eine ganz neue, teilweise äußerst konstruktive Zusammenarbeit zwischen Theorie und Praxis. Kürzlich wurde in Kassel ein neuer Lehrstuhl für Beratungswissenschaften etabliert. Von dessen Lehrstuhlinhaberin, Heidi Möller, und ihrem Team ist nun gleichfalls Coachingforschung zu erwarten, jetzt allerdings im Reigen anderer Formate wie Psychotherapie, Supervision und Organisationsberatung.

An dieser Stelle will ich Selina Hartmann vom Campus Verlag danken, die mich zur Überarbeitung dieses Buches ermuntert hat. Außerdem danke ich ganz herzlich Christoph Schmidt-Lellek, der mit Sorgfalt und seiner einschlägigen Fachkompetenz diese Neuauflage lektoriert hat. Und nicht zuletzt danke ich den vielen Professionellen, die sich mir im Verlauf meines Berufslebens als Coachingklienten anvertraut haben. Ohne sie könnte ein solches Buch niemals entstehen. Vielleicht erkennen sich einige in dem einen oder anderen Beispiel wieder. Dritte werden sie

allerdings kaum entdecken, denn ich habe die in mir gespeicherten Beratungsszenen kräftig durchgeschüttelt, in einzelne Bestandteile zerlegt und jeweils neu zusammengepuzzelt.

*Astrid Schreyögg  
Berlin, im Mai 2012*

# Einleitung

## Coaching als professionelle Managementberatung

Der Begriff Coaching erfreut sich im Bereich des Sports seit vielen Jahren großer Beliebtheit. Hier handelt es sich, wie die ursprüngliche Bedeutung des Wortes »Kutsche« nahelegt, um einen »kuscheligen« Ort, an dem ein Mensch alle seine Gefühle, Fragen oder Sorgen ausbreiten kann. Der Coach erhält dann bei Spitzensportlern wie etwa bei Tennistars, die durch ihre hohe Mobilität oft stark vereinsamt sind und Höchstleistungen erbringen wollen, die Bedeutung eines intimen Solidarparkers für alle fachlichen und emotionalen Themen. Die Funktion von Coaching besteht in der Vorbereitung des Sportlers auf eine letztlich immer selbst zu erbringende Leistung in Ernstsituationen. Was besagt aber nun der Begriff in der Managementliteratur?

Bei einer Durchsicht einschlägiger Publikationen fällt immer noch eine gewisse Uneinheitlichkeit in der Begriffsverwendung auf. Von manchen Autoren wird Coaching wie eine Wunderdroge angepriesen: Es kann angeblich Führungskräfte von Alkoholismus oder Depressionen befreien. Andere scheinen den Begriff eher als modische Worthülse zu bemühen, indem sie nun alle Arten hausinterner oder externer Weiterbildung, Nachbeschulung und selbst konventionellste Seminaraktivitäten als »Coaching« bezeichnen. Von wieder anderen wird »Vorgesetztencoaching« als ideale Begleitung für unterstellte Mitarbeiter propagiert. Hier steht der Begriff dann lediglich als Synonym für einen »besonderen« Führungsstil.

Welche Bedeutung des Wortes »Coaching« ist aber nun wirklich sinnvoll? Im Gegensatz zu allen sonstigen Begriffsverwendungen lässt sich von einer »echten« Innovation sprechen, wenn Coaching als professio-

nelle Form der Managementberatung verstanden wird. Bei dieser verhandeln Führungskräfte »unter vier Augen« oder in einer Kleingruppe alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen mit einem Coach. Coaching dient dann einerseits als *Maßnahme der Personalentwicklung*, die sich perfekt auf die Belange des Einzelnen zuschneiden lässt. Daneben dient es als *Dialogform über »Freud und Leid« im Beruf*, denn hier erhalten alle beruflichen Krisenerscheinungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung den ihnen gebührenden Raum. Ein Beispiel:

Der Leiter eines metallverarbeitenden Betriebes fragte um Coaching an, weil er mit neuen Aufgaben konfrontiert war und ihre Übernahme allerlei Komplikationen nach sich zog. Die bislang als Familienbetrieb geführte Firma war kürzlich von einem größeren Unternehmen aufgekauft worden. Daraufhin hatte der frühere »Patriarch« das Unternehmen verlassen, und der Coachingklient, bislang als Leiter der Konstruktionsabteilung tätig, übernahm jetzt auf Drängen des neuen Inhabers die Position des Betriebsleiters. Er nahm dieses Angebot aus verschiedenen Gründen auch gerne an. Zum einen hatte er in den vergangenen Jahren häufig den Eindruck, dass der innovative Beitrag »seiner« Konstruktionsabteilung und der dadurch potenziell zu erzielende Marktvorteil des Unternehmens durch das zu rigide Management des früheren Eigentümers verspielt wurden. Zum anderen hatte er immer wieder erlebt, dass relevante Personalentscheidungen »bei weitem zu buchstabengetreu und oft sogar herzlos« getroffen wurden, wie er fand. Da er beim früheren Unternehmer ein hohes fachliches Ansehen genoss, verfügte er bei diesem auch über genügend Reputation, um bei etlichen personellen Problemen mildernd oder korrigierend einzugreifen. Für diese Rolle war er schon durch seine Sozialisation prädisponiert.

Wegen dieser ausgleichenden Haltung wurde es von der Belegschaft sehr begrüßt, als ihm nun die Gesamtleitung übertragen wurde. Er selbst trat seine neue Position mit dem Ziel an, »alles besser zu machen als der Alte«. In den ersten Monaten nach seiner »Inthronisierung« ergab sich zunächst ein merklicher Produktivitätszuwachs, wodurch die Firma sogar manche schon verloren geglaubten Marktsegmente zurückgewinnen konnte. In der Folgezeit häuften sich aber Pannen innerhalb des Hauses, wodurch auch die Umsätze litten. Bei einer daraufhin einberufenen Betriebsversammlung beklagten vor allem Mitarbeiter der Konstruktionsabteilung, dass er entgegen seinen früheren Verlautbarungen ihre Neuentwicklungen zu wenig berücksichtigen würde. Und Mitarbeiter der Produktion und des Außendienstes beschwerten sich, dass er »wohl noch immer zu stark in der Konstruktion verankert« sei und ihren Beitrag deshalb viel zu wenig im Auge habe. Der Leiter ging schwer angeschlagen aus der Versammlung. Ihm schien es plötzlich, als habe er auf der ganzen Linie versagt.

Im Verlauf eines Coachingprozesses ließ sich erarbeiten, dass er sein Selbstverständnis als Betriebsleiter primär aus seiner vormaligen informellen Vorrangstellung im Betrieb bezog. Er hatte noch nicht realisiert, dass er in der neuen Position mit gänzlich anderen Rollenanforderungen konfrontiert war und sich jetzt auch auf andere Einflusspotenziale stützen musste. Seine als »Oberkonstrukteur« eingeübte Weise, Entscheidungen innerhalb eines Teams erst »gären« zu lassen und sie dann eher improvisatorisch zu treffen, erwies sich jetzt als weitgehend untauglich. Und seine bisher übliche kumpelhafte Art im Umgang mit den Mitarbeitern wirkte nun für etliche von ihnen geradezu als Einladung, dass »man sich alles erlauben kann«, auch zu trödeln oder seine Aufgaben nachlässig zu erledigen. Seine Selbstdefinition als Betriebsleiter bezog er fast ausschließlich aus dem Vergleich zum früheren Inhaber. Im Bemühen, »alles anders« zu machen, entging ihm, dass er als anderer Mensch und als Nicht-Inhaber die Position des Betriebsleiters vollkommen neu ausgestalten musste.

Im weiteren Verlauf der Beratung stellte sich heraus, dass er vor allem seine positionsbedingte Einsamkeit schwer erträglich fand und deshalb immer wieder in kumpelhafte Attitüden zu seinen früheren Kollegen, nun Mitarbeitern, verfiel. Im Sinne von »Personalentwicklung« fand nun der Leiter im Coaching Unterstützung, eine ihm und seiner Position angemessene neue Rollendefinition zu entwickeln. Er realisierte zunehmend, dass sich sein Einflusspotenzial nicht mehr ausschließlich auf seine »guten« Beziehungen zu den Mitarbeitern gründen konnte, sondern dass er jetzt auch seine legale Machtbasis mit allen ihm zur Verfügung stehenden Sanktionsmöglichkeiten zu nutzen hatte. Nach einiger Zeit gelang es ihm, die seit Kindertagen eingeübte Rolle als »informeller Integrator« in eine offizielle zu verwandeln. Und im Sinne einer »Dialogform über Freud und Leid im Beruf« lernte der Betriebsleiter im Verlauf des Coachingprozesses, seine neue Einsamkeit als selbstverständlichen Bestandteil der übernommenen Position zu ertragen und neue Ressourcen zu seiner persönlichen Stabilisierung zu nutzen.

Diese beiden Funktionen von Coaching, *Personalentwicklung* und *Unterstützung für Freud und Leid im Beruf*, gilt es bei Menschen zu realisieren, die in unterschiedlichen Organisationstypen und auf unterschiedlichen Hierarchiestufen mit Managementaufgaben betraut sind. Außerdem nehmen auch viele freiberuflich Tätige Coaching in Anspruch, weil sie ebenfalls eine Vielzahl von Steuerungsaufgaben zu meistern haben. Das basale Ziel von Coaching besteht in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale, also in der Förderung des *Selbstmanagements* von Führungskräften und Freiberuflern. In diesem Punkt ähnelt übrigens das Managementcoaching dem im Sport: Hier wie dort spielen »einsame Leistungen« eine Rolle, auf die der Coach seine Klienten vorbereiten soll.

Als Coaches kommen entweder freiberufliche Berater oder Mitarbeiter aus Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilungen in Frage, die sich auf Coaching spezialisiert haben. Welche Voraussetzungen sollen diese aber nun eigentlich erfüllen?

Mit dieser Frage stoßen wir zum zentralen Anliegen des vorliegenden Buches vor. Als Voraussetzungen für einen »richtigen« Coach reichen nämlich guter Wille und eine menschenfreundliche Haltung allein nicht aus. Wenn Coaching nicht im aktuellen Dunst von modischen Worthülsen und Zauberformeln verkommen soll, bedarf es fachlich kompetenter Berater, die ihre Arbeit auf ein ausformuliertes Coachingkonzept gründen. Ein solches Konzept wird mit diesem Buch vorgelegt. Es soll dem externen wie dem internen Coach als Leitfaden und Nachschlagewerk dienen. In ihm wird der aktuelle Wissensbestand von Coaching systematisiert und anhand von zahlreichen Beispielen aus der Beratungspraxis erläutert.

## Zur Struktur des Buches

Der erste Teil dient der Charakterisierung von Coaching als innovativer Form der Managementberatung. Hier werden zunächst alle für Coaching relevanten Phänomene rund ums *Managing* beleuchtet, also Managementfunktionen, -rollen und -kompetenzen. Außerdem erfahren Sie das Wichtigste übers Management in Unternehmen und in Behörden, also über das »New Public Management«. Sodann wird erläutert, was »Sozialmanagement« ist, und was sich über das »Managing« von Freiberuflern sowie übers »Selbstmanagement« sagen lässt. Daran anschließend stehen die grundlegenden *Funktionen von Coaching* in ihrer Abgrenzung zu traditionellen Formen von Personalentwicklung und -beratung zur Diskussion.

Im dritten Kapitel verhandle ich potenzielle *Anlässe von Coaching*, so wie sie heute relevant sind. Dann geht es um weit verbreitete Typen beruflicher Krisen individueller und kollektiver Art. Hier werden einerseits Phänomene wie Jobstress, Burnout und Mobbing diskutiert, andererseits Krisen, die durch Fusionen oder Akquisitionen von Firmen oder durch organisationsstrukturelle sowie -kulturelle Wandlungsprozesse verursacht sind. Da aber Coaching keineswegs nur als »Pannenhilfe« bean-

spricht wird, verhandle ich auch konstruktive Anlässe, wie z.B. die Rollen- und Karriereberatung oder Unterstützungsmöglichkeiten bei der Neubesetzung von Führungspositionen. Im vierten Kapitel diskutiere ich »typische« *Coachingthemen* von Klienten. Diese Themen differenziere ich einerseits nach allgemeinen thematischen Akzenten in Themen mit individuellem, interaktivem und systemischem Gehalt. Sie werden andererseits entsprechend beruflichen Feldern sortiert, denen die zu beratenden Manager, Sozialmanager oder Freiberufler entstammen.

Zum Abschluss des ersten Teils formuliere ich *Anforderungen an den Coach*. Selbst wenn der Coach über gut entwickelte menschliche und zum Klienten passende fachliche Qualifikationen verfügt, bleibt er ohne ein Coachingkonzept doch unvollkommen. Berater, die den Anspruch erheben, das Selbstmanagement von Professionellen zu fördern, brauchen nämlich für ihre Arbeit eine ausformulierte konzeptionelle Basis, die sie ihrer Klientel gegenüber artikulieren und begründen können. Solche Berater wenden dann auch nicht wahllos jede beliebige Theorie an, mit der sie ihre Klienten wie »Fälle« noch griffiger als bisher in irgendeine Schublade stecken können. Ebenso wenig folgen sie unreflektiert jedem brandneuen Methoden-Trend, mit dem sie ihre Klientel vielleicht nur noch raffinierter als bisher zu vermeintlich »guten« Zielen manipulieren können. Berater mit einem redlichen Qualifikationsanspruch legen ihrer Arbeit eine explizite Wissensstruktur zugrunde. Diese sollte speziell aufs Coaching abgestimmt sein und für alle beratungsrelevanten Belange praktische und normative Orientierungen bieten.

Eine solche Wissensstruktur entfalte ich im zweiten Teil. Da geht es zunächst um die *Ziele von Coaching* (Kapitel 6): Neben der Steigerung beruflicher Qualifikationen im Sinne von Effizienz und Humanität sollte Coaching auch auf die Entfaltung menschlicher Potenziale im Beruf gerichtet sein. Daran anschließend präsentiere ich einen *konzeptionellen Rahmen zur Anwendung von Methoden*. Hierbei geht es um Fragen, wie die Themen von Klienten in der Coachingsituation rekonstruiert werden können, welche speziellen Wirkungen Coaching erzeugt und wie der Interaktionsstil des Coachs idealerweise beschaffen ist. Im achten Kapitel differenziere ich die verschiedenen *Rollen von Coaches* und die *heute praktizierten Settings* mit ihren wesentlichsten Implikationen. Im Hinblick auf die Rollen unterscheide ich den internen Coach vom externen, freiberuflichen Berater. Hier wird vor allem diskutiert, welche besonderen Vor- und Nachteile die eine wie die andere Rolle aus der Sicht von

Klienten hat und welche Effekte unter welchen Voraussetzungen auch Kombinationen beider Rollenkonstellationen erbringen. Als Settings bzw. äußere Anordnungen von Coaching beleuchte ich Formen von Einzel-, Gruppen- und Teamcoaching mit ihren jeweiligen Besonderheiten.

Die drei nachfolgenden Kapitel zentrieren sich auf die Coachingmethodik. Professionelle *Gesprächsführung* (Kapitel 9) bildet das »methodische Grundgerüst«. Hier geht es um den äußeren Gesprächsrahmen, um diagnostische Zugänge zum vertieften Verstehen sprachlicher Kommunikation sowie um das spezifische sprachliche Handwerkszeug des Coachs mit Einzelnen, Gruppen und Teams. Ein Coaching aber, das nur über ein sprachliches Methodeninventarium verfügt, muss oberflächlich bleiben. Deshalb ergänze ich dieses durch *methodische Anleihen aus* verschiedenen *psychotherapeutischen Verfahren* (Kapitel 10). Dabei zeige ich, dass erlebnis- und vor allem handlungsrelevante Phänomene von Klienten mit Arbeitsformen aus dramatherapeutischen Verfahren sehr viel umfassender und effizienter als rein sprachlich zu bearbeiten sind. Außerdem kann jedes Coaching durch *Anleihen aus dem »Kinderzimmer«*, d.h. durch Bausteine, Puppen und andere, zum Teil völlig triviale Materialien bereichert werden (Kapitel 11). Im letzten Kapitel geht es um den *Coachingprozess* mit seinen zentralen Parametern. Dabei werden das Erstgespräch, die Situationsanalyse, die formalen und sozialen Komponenten von Kontrakten, das »eigentliche« Coaching mit seinen unterschiedlichen Verläufen und die Beendigung des Beratungsprozesses verhandelt.

Im dritten Teil geht es um die *Lehre von Coaching*. Zunächst werden im Kapitel 13 die Ziele und Inhalte der Lehre dargestellt, die sich in sechs Themenbereiche untergliedern: (1) Coaching als Managementberatung, (2) Coaching für Organisationen, (3) Anlässe von Coaching, (4) Konfliktcoaching, (5) Coachingmethoden, (6) Coachingprozesse. Dann folgen im Kapitel 14 die weiteren curricularen Elemente: (1) die lernorganisatorische Struktur, die ich entsprechend den jeweiligen Vorbildungen der Ausbildungskandidaten zu modifizieren empfehle, (2) das didaktische Konzept, (3) die Lernzielkontrollen.

Im Fortlauf der Darstellung schlage ich laufend Brücken zwischen verschiedenen für Coaching relevanten Wissensgebieten. Das Buch soll Verbindungen zwischen Psychologie, Soziologie, Pädagogik und Managementlehre herstellen; es soll zwischen klinischer Psychologie einerseits und der Wirtschaftspsychologie andererseits, zwischen Personalwirt-

schaft auf der einen Seite und Psychotherapie auf der anderen vermitteln. Diese interdisziplinäre Ausrichtung ist nicht nur durch den komplexen Gegenstand von Coaching als Managementberatung begründet, sie basiert auch auf einer didaktischen Intention: Die aktuelle Coachingszene polarisiert sich ja in zwei große Lager, d.h. Coaches entstammen betrieblichen Milieus auf der einen Seite und dem von Human Services auf der anderen. Betriebliche Spezialisten verstehen oft viel vom Management, verfügen aber selten über ein differenziertes Handwerkszeug für die Beratung. Bei den »Sozialen« begegnen uns umgekehrte Verhältnisse: Als zum Teil hoch qualifizierte Beratungsspezialisten gelingt es vielen von ihnen nur unter Mühe, innerorganisatorische Führungszusammenhänge zu verstehen. Dementsprechend neigen »Wirtschaftler« dazu, Coaching etwas zu stark als Expertenberatung zu interpretieren, und die »Sozialen« platzieren es vorstellungsmäßig zu stark in die Nähe von Psychotherapie.

Das vorliegende Buch sucht also auch einen Beitrag zur Überwindung dieses Grabens zu leisten, indem es die maßgeblichen Positionen beider Milieus integriert. Es wendet sich an freiberufliche Berater aus allen Disziplinen und Arbeitsfeldern und an Mitglieder von Personal- und Personalentwicklungsabteilungen, die mit Coachingaufgaben befasst sind. Sie erhalten hier Unterstützung, wie Coaching neu zu etablieren ist oder wie schon laufende Coachingaktivitäten vielleicht sinnvoller als bisher zu planen und zu koordinieren sind. Der Band wendet sich aber auch an Studierende der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie, die mit Fragen von Personalentwicklung und Personalwirtschaft beschäftigt sind. Und nicht zuletzt soll das Buch all jenen dienen, die Coaching gerne in Anspruch nehmen würden, aus bisher vorliegenden Publikationen aber noch keine ausreichende Klarheit finden konnten, wie Coaching funktioniert.