

Christopher Rauen



PRAXIS DER  
PERSONAL-  
PSYCHOLOGIE

# Coaching

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

mit Arbeitsmaterialien  
und Fallbeispielen

HOGREFE



# Coaching

**Praxis der Personalpsychologie**  
Human Resource Management kompakt  
Band 2

Coaching  
von Dipl.-Psych. Christopher Rauen

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

# Coaching

von  
Christopher Rauen

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN  
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

*Dipl.-Psych. Christopher Rauen*, geb 1969. 1996 Diplom in Psychologie an der Universität Osnabrück. Seit 1996 selbständig als Coach. Lehrbeauftragter an den Universitäten Hannover, Freiburg, Flensburg und Osnabrück. Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH. Seit 2006 Vorstandsvorsitzender des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC). Arbeitsschwerpunkte: Coaching von Unternehmern, Geschäftsführern und Vorständen sowie Coaching-Ausbildung.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2014 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Boston  
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz • Helsinki  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Umschlagbild: © Getty Images  
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar  
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2591-7

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

## **Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Coaching</b> .....	1
1.1	Coaching in der Personalentwicklung .....	1
1.2	Definitionen .....	2
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen .....	5
1.3.1	Psychotherapie .....	5
1.3.2	Supervision .....	7
1.3.3	Mentoring .....	9
1.3.4	Beratung .....	10
1.3.5	Training .....	13
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement .....	15
1.4.1	Kosten .....	15
1.4.2	Verbreitung .....	17
1.5	Betrieblicher Nutzen .....	18
1.6	Weitere Ziele .....	23
<b>2</b>	<b>Modelle</b> .....	26
2.1	Übersicht .....	26
2.2	Modelltheoretischer Hintergrund .....	27
2.3	Coaching durch den organisationsexternen Coach .....	28
2.4	Coaching durch den organisationsinternen Coach .....	32
2.5	Coaching durch den Vorgesetzten .....	35
2.6	Einzel-Coaching .....	39
2.7	Gruppen-Coaching .....	42
2.7.1	Team-Coaching .....	45
2.7.2	Projekt-Coaching .....	46
2.8	Weitere Coaching-Varianten .....	46
2.8.1	Selbst-Coaching .....	46
2.8.2	Online-Coaching, Tele-Coaching, E-Coaching .....	49
2.8.3	Coaching mit mehreren Coaches .....	49
2.8.4	Kombinationen von Coaching-Varianten .....	50
<b>3</b>	<b>Analyse und Maßnahmenempfehlung</b> .....	52
3.1	Grundvoraussetzungen .....	52
3.2	Rahmenbedingung für die Ein- und Durchführung organisationsinterner Coaching-Maßnahmen .....	54
3.3	Coaching-Ablauf und Maßnahmenempfehlungen .....	63
3.3.1	Kontaktaufnahme und Erstgespräch .....	63
3.3.2	Verträge .....	64
3.3.3	Coaching-Termine .....	66
3.3.4	Klärung der Ausgangssituation und Zielsetzung .....	67

3.3.5	Einsatz von Methoden .....	70
3.3.6	Qualitätskriterien .....	70
3.3.7	Evaluation und Abschluss .....	73
<b>4</b>	<b>Vorgehen .....</b>	<b>78</b>
4.1	Methoden und Techniken im Coaching .....	78
4.1.1	Fragen .....	81
4.1.2	Generalisierungen, Verzerrungen und Tilgungen klären .....	83
4.1.3	Rekonstruktionen .....	84
4.1.4	Testverfahren .....	84
4.1.5	Pacing und Leading .....	85
4.1.6	Gesprächsführung .....	86
4.1.7	Verhaltensmuster durchbrechen .....	89
4.1.8	Entlastungen schaffen (Cooling down) .....	90
4.1.9	Selbstreflexion fördern .....	90
4.1.10	Feedback geben .....	90
4.1.11	Konfrontationen wagen .....	92
4.1.12	Zusammenhänge analysieren .....	92
4.1.13	Rollenspiele .....	93
4.1.14	Zielsetzungs- und Ordnungsprozesse fördern .....	94
4.1.15	Verhalten und Fähigkeiten trainieren .....	95
4.1.16	„Hausaufgaben“/Lerntransfervereinbarungen .....	95
4.2	Wirkungsweise der Methoden .....	96
4.3	Effektivität und Prognose .....	101
4.4	Probleme bei der Durchführung .....	102
<b>5</b>	<b>Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis .....</b>	<b>108</b>
5.1	Einleitung .....	108
5.2	Fallbeispiel 1: Entwicklung von Führungskompetenz .....	109
5.3	Fallbeispiel 2: Aufbau eines Coaching-Pools .....	113
5.4	Fallbeispiel 3: Generationswechsel an der Spitze .....	118
5.5	Fallbeispiel 4: Durchführung eines Coaching-Programms .....	126
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen .....</b>	<b>131</b>
<b>7</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>132</b>

# 1 Coaching

## 1.1 Coaching in der Personalentwicklung

Um es gleich vorweg zu nehmen: Die Inhalte und Verfahrensweisen, die in den verschiedenen Varianten des Coachings zum Einsatz kommen, sind keine außergewöhnlichen „Wundermethoden“. Coaching ist auch keine für jedes Anliegen geeignete Maßnahme. Die Wirksamkeit eines fundiert durchgeführten Coachings beruht auf der Kombination bewährter Vorgehensweisen, die nur unter bestimmten Rahmenbedingungen Wirkung entfalten können. Diese Methodenkombination und das Berücksichtigen und aktive Gestalten der Rahmenbedingungen erfordern Erfahrung und handwerkliches Können. Im Gegensatz zu vielen Behauptungen kann Coaching daher sehr wohl klar definiert, das Vorgehen erklärt und die Praxis fassbar gemacht werden. Genau dazu soll der hier vorliegende Band in übersichtlicher Form beitragen.

**Coaching ist definierbar**

Coaching ist ein Personalentwicklungsinstrument, das im deutschsprachigen Raum seit ca. 1985 als Beratung für Top-Manager eingesetzt wurde und eine lebhaft Diskussion entfacht hat. Seinerzeit war Coaching die Reaktion weniger Beratungsspezialisten auf sehr spezifische Probleme einer elitären Klientel: Wer umgeben ist von Leistung erwartenden Vorgesetzten, konkurrierenden Kollegen und fordernden und sich profilieren wollenden Mitarbeitern, hat oftmals ein Problem: Er oder sie kann kaum noch eine unparteiische Rückmeldung zum eigenen Verhalten erwarten. Dieser Mangel an echtem Feedback über die Wirkung des eigenen Handelns hat schwerwiegende Folgen: Selbstüberschätzung, Machtfantasien, Isolationsgefühle und Einsamkeit, Leistungsverlust, Wahrnehmungsverzerrungen, Beurteilungstendenzen („Betriebsblindheit“), Verhaltenseinschränkungen, Motivationsprobleme – um nur einige zu nennen. Obwohl den betroffenen Personen häufig durchaus bewusst ist, dass sie Probleme haben, sind sie dennoch nicht in der Lage, Ursachen zu erkennen und Auswege zu finden. Genau für diese Problemkonstellation war Coaching damals die mit großer Publicity propagierte Lösung (Looss, 1986; Geissler & Günther, 1986). Allein der Hinweis auf die gemeinsame Beratungsarbeit mit den mächtigen Entscheidern in Wirtschaft und Politik sorgte für höchste Aufmerksamkeit in der Beratungsbranche. Fortan wurde aus einer Spezialberatung für Top-Manager eine Massenbewegung in der gesamten Beratungsbranche. Mittlerweile werden nahezu alle Formen von klassischer Beratung, Trainings, Schulungen, Gesprächen und Seminaren von Anbietern jeglicher Art fälschlicherweise als „Coaching“ bezeichnet – von Esoterik-Angeboten ganz zu schweigen. Trotz dieser Entwicklung mit unerfreulichen Nebenwirkungen (Werle, 2007) ist das Coaching nicht – wie oftmals prophezeit – wieder vom Markt verschwunden, ganz im Gegenteil: Es hat sich mittlerweile erfolgreich

**Isolationsgefühle von Führungskräften**

**Coaching ist etabliert**

etabliert und ist de facto zum festen Bestandteil jeder auch nur geringen Ansprüchen genügenden Personalentwicklung geworden. Und das Beratungskonzept „Coaching“ lässt sich auch hinreichend klar erklären und definieren, wie dies im Folgenden nun geschehen soll.

## 1.2 Definitionen

**Intensive  
Beratungs-  
beziehung**

Coaching ist eine absichtsvoll herbeigeführte *Arbeitsbeziehung*, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen den beteiligten Personen bestimmt wird. Diese tragfähige Beziehung ermöglicht es, Anliegen zu klären, die ansonsten unausgesprochen bleiben. Oftmals handelt es sich hierbei um die „wunden Punkte“, deren Bearbeitung einem „Gesichtsverlust“ gleichkäme. Genau dies wird in einem guten Coaching verhindert. Daher kann an Themen gearbeitet werden, die oft jahrelang oder generell vernachlässigt oder beiseite gedrängt wurden und großes Optimierungspotenzial enthalten.

**Prozess-  
beratung**

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Hilfe zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Begleitung auf der Prozessebene. In einer solchen *Prozessberatung* (Schein, 2010) macht der Coach keine direkten Lösungsvorschläge, sondern der Klient<sup>1</sup> wird unterstützt, eigene Lösungen zu entwickeln. Als Prozessberater forciert der Coach<sup>2</sup> das Erkennen von *Ursachen*, Coaching dient daher nicht nur der Bearbeitung von *Symptomen*, sondern zur Identifikation und Lösung der dahinter liegenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Anliegen selbst zu lösen, klare Ziele zu setzen und wieder eigenständig effektive Ergebnisse zu produzieren („Hilfe zur Selbsthilfe“).

**Erweiterung der  
Möglichkeiten**

Generell ist es das Ziel des Coachs, den Klienten so zu unterstützen, dass er neue Möglichkeiten erkennt und zu nutzen lernt. Es gilt, Wahrnehmung, Erleben und Verhalten des Klienten zu verbessern bzw. zu erweitern<sup>3</sup>.

**Charakteristika**

Der Begriff „Coaching“ kann anhand der folgenden Eigenschaften definiert werden (vgl. DBVC, 2012):

**Begleitungs-  
prozess**

– Coaching ist ein *interaktiver und personenzentrierter Begleitungsprozess*, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende Anliegen des Klienten.

- 1 Die auch international gängige Bezeichnung „Coachee“ impliziert wie das Begriffspaar „Trainer – Trainee“ ein Beziehungsgefälle, das im Coaching nicht gewünscht (vgl. Looss, 1991, 2006) und nur beim Coaching durch den Vorgesetzten unvermeidbar ist.
- 2 Gemeint sind stets männliche und weibliche Coaches. Laut Duden (2013, 26. Aufl.) ist die weibliche Form von Coach „Coachin“, dieser Begriff hat sich bisher aber noch nicht allgemein durchgesetzt.
- 3 Dient ein Coaching vornehmlich der Prävention bzw. der Leistungssteigerung oder Potenzialentwicklung, so kann bereits das Aufrechterhalten bzw. Verbessern der entsprechenden Fähigkeiten das gewünschte Ziel darstellen.

„Interaktiv“ bedeutet, dass im Coaching keine Dienstleistung am Klienten vollzogen wird, sondern Coach und Klient gleichermaßen gefordert sind und auf gleicher „Augenhöhe“ zusammenarbeiten. Ein Beziehungsgefälle ist unerwünscht. Dem Klienten wird keine Verantwortung abgenommen.

- Coaching ist individuelle Unterstützung auf der *Prozessebene*, d. h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt dabei an, Ziele zu hinterfragen bzw. zu setzen und eigene Lösungswege zu entwickeln.

Prozess-  
beratung

Coaching ist kein Prozess „von der Stange“, sondern richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen des Klienten. Als Prozessbegleiter ist der Coach kein Besserwisser, sondern hilft dem Klienten, eigene Lösungen zu finden.

- Coaching ist lösungsorientiert und zielfokussiert und auf eine bewusste Selbstentwicklung ausgerichtet.

Lösungs-  
orientiert und  
zielfokussiert

Auch wenn im Coaching (Problem-)Analysen wichtig sind, liegt der Schwerpunkt in einer ressourcenvollen Lösungsorientierung. Das Coaching dient dem Erreichen von selbstgewollten, realistischen Zielen, die für die Entwicklung des Klienten relevant sind.

- Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch *gegenseitige Akzeptanz* und *Vertrauen* gekennzeichneten, *freiwillig* gewünschten *Beziehung* statt, d. h. der Klient geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu.

Beziehung

Ein Coaching ist nur möglich, wenn ein Klient es auch in Anspruch nehmen möchte. Coaching basiert auf der Beziehung zwischen Coach und Klient. Nur wenn diese Beziehung tragfähig ist, kann das Coaching Ergebnisse bringen.

- Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von *Selbstreflexion* und *-wahrnehmung*, *Bewusstsein* und *Verantwortung*, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

Hilfe zur  
Selbsthilfe

Die Selbstwahrnehmung des Klienten soll gefördert werden, d. h. blinde Flecken und Betriebsblindheit werden abgebaut, neue Gesichtspunkte werden erkannt und in der Folge ergeben sich neue Handlungsmöglichkeiten.

- Coaching arbeitet mit *transparenten Interventionen* und erlaubt keine manipulativen Methoden, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.

Transparente  
Interventionen