



Christopher Rauen (Hrsg.)

Handbuch Coaching

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



HOGREFE



Handbuch Coaching

Innovatives Management

Handbuch Coaching

hrsg. von Christopher Rauen

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Siegfried Greif

Handbuch Coaching

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

herausgegeben von
Christopher Rauen

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN
TORONTO · SEATTLE · OXFORD · PRAG

Dipl.-Psych. Christopher Rauen, geb. 1969, ist als Coach, Autor und Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten tätig. Er betreibt u.a. die Online-Dienste „Coaching-Report“ und „Coach-Datenbank“, ist Initiator der Interessengemeinschaft Coaching und Vorstandsmitglied des Deutschen Bundesverband Coaching e.V. Arbeitsschwerpunkte: Einzel-Coaching von Unternehmern, Coaching-Ausbildung (www.coaching-osnabrueck.de).

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

© 2005 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen • Bern • Wien • Toronto • Seattle • Oxford • Prag
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagzeichnung: Dierk Kellermann, Osnabrück
Gesamtherstellung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
Printed in Germany
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 3-8017-1873-5

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
---------------	----

TEIL I: GRUNDLAGEN

1 Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – Eine 15-Jahres-Bilanz (<i>Uwe Böning</i>).....	21
1 Vom Besonderen zum Exotischen und Normalen.....	21
2 Was versteht man heute unter Coaching?.....	23
3 Wie hat sich Coaching methodisch und konzeptionell entwickelt?	27
4 Die Entwicklungsphasen des Coachings	28
5 Ergebnisse der Studie	36
2 Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching (<i>Eveline Mäthner, Anne Jansen, Thomas Bachmann</i>)	55
1 Einleitung.....	55
2 Evaluation der Wirksamkeit von Coaching.....	55
3 Darstellung der Untersuchung	59
4 Ergebnisse.....	63
5 Interpretation und Ausblick	70
3 Coaching in der Sicht von Führungskräften – Eine empirische Untersuchung (<i>Markus Jüster, Claus-Dieter Hildenbrand, Hilarion G. Petzold</i>)	77
1 Einleitung.....	77
2 Der Begriff Coaching: Vorstellungen und Leitorientierungen.....	78
3 Coaching aus individueller Perspektive	79
4 Coaching vor dem Hintergrund betrieblicher Anforderungen	80
5 Soziale Interaktion und Erwartungshaltungen im Coaching-Prozess	82
6 Ergebnisse der Untersuchung	83
7 Begriffsbildung und Professionalisierung des Coachings.....	93
8 Abschluss und Ausblick	96

4 Braucht Coaching einen Coach? – Eine evaluative Pilotstudie (<i>Martina Offermanns</i>).....	99
1 Allgemeines und Ziel der Studie.....	99
2 Theoretischer Hintergrund.....	100
3 Untersuchungsdurchführung.....	102
4 Ergebnisse.....	104
5 Braucht Coaching einen Coach?.....	106
6 Ausblick für die Coaching-Praxis.....	107
7 Ausblick für die Wissenschaft.....	109
8 Fazit.....	109
5 Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich (<i>Christopher Rauen</i>)....	111
1 Coaching oder nicht Coaching?.....	111
2 Definition.....	112
3 Etablierte Coaching-Varianten.....	114
4 Coaching durch den organisationsexternen Coach.....	117
5 Internes Coaching im Rahmen organisationaler Personalentwicklung.....	119
6 Einzel-Coaching.....	125
7 Gruppen-Coaching.....	127
8 Weitere Coaching-Varianten.....	132
6 Präventive Interventionen vor einem Coaching (<i>Heinz-Kurt E. Wahren</i>).....	137
1 Alternativen zum Coaching.....	137
2 Anlässe für präventive Interventionen.....	141
3 Formen von präventiven Interventionen.....	143
4 Resümee.....	150

TEIL II: KONZEPTE

7 Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung (<i>Wolfgang Looss, Christopher Rauen</i>).....	155
1 Abnutzungserscheinungen.....	155
2 Definition.....	156
3 Konzept.....	157
4 Die Notwendigkeit der Beratung.....	162
5 Ablauf.....	165
6 Lernprozesse.....	170
7 Klärende Irritationen.....	171
8 Die Rolle des Beraters.....	172
9 Qualitätsaspekte.....	173

8 Gruppen-Coaching (<i>Horst Rückle</i>)	183
1 Begriffsklärung	183
2 Die Ansatzpunkte für Coaching	184
3 Anlässe für Coaching.....	186
4 Gruppe, Team und Individuum	187
5 Ein Beispiel für die Konzeption und Organisation eines Gruppen-Coachings	188
6 Interventionsmöglichkeiten des Coachs	190
7 Möglichkeiten der Verhaltensbeobachtung	191
8 Anforderungen an den Coach	193
9 Indizien für das Feedback	194
10 Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Gruppen, Teams und einzelnen Teilnehmern	196
11 Abschließende Betrachtungen	196
9 Coaching und Team-Coaching aus systemischer Perspektive (<i>Bernd Schmid</i>)	199
1 Einleitung.....	199
2 Der Coaching-Begriff	200
3 Team-Coaching.....	205
4 Team-Coaching – ein Platzhalter	207
10 Konflikt-Coaching (<i>Astrid Schreyögg</i>).....	213
1 Coaching zur Konfliktprophylaxe	214
2 Coaching zur Konflikteindämmung oder -bewältigung	215
3 Coaching zur Konfliktstimulation	224
11 Business Coaching – Eine Dreiecksbeziehung (<i>Hans-Joachim Spreng</i>).....	227
1 Einleitung.....	227
2 Bewegliche Umwelten.....	229
3 Business Coaching: das Dreieck in globaler Perspektive.....	232
4 Der Prozess des Business Coachings.....	237
5 Abschlussbemerkungen	240
12 Interkulturelles Coaching (<i>Christoph I. Barmeyer</i>)	241
1 Einleitung.....	241
2 Ausgangslage – Interkulturelles Coaching	241
3 Der Kontext – Kulturelle Systeme und interkulturelle Situationen.....	246
4 Der Mensch – Interkulturelle Kompetenz	253
5 Der Prozess – Fallbeispiel interkulturellen Coachings.....	259
6 Schlussfolgerungen und Perspektiven	268

13 Der Ablauf eines Coaching-Prozesses (<i>Christopher Rauen</i>).....	273
1 Einleitung	273
2 Voraussetzungen	273
3 Kontaktaufnahme	274
4 Erstgespräch	276
5 Verträge.....	278
6 Coaching-Termine.....	280
7 Klärung der Ausgangssituation	281
8 Ziele.....	282
9 Interventionen	283
10 Evaluation	285
11 Abschluss	286
14 Coaching-Weiterbildungen (<i>Christopher Rauen, Andreas Steinhübel</i>)	289
1 Einleitung	289
2 Anforderungen an den Coach.....	290
3 Grundvoraussetzungen im Coaching	294
4 Anforderungen an das Coaching-Konzept	298
5 Anforderungen an eine Coaching-Weiterbildung	301
6 Kriterien zur Auswahl der passenden Coaching-Weiterbildung.....	307
 TEIL III: PRAXIS 	
15 So finden Sie den richtigen Coach (<i>Britt A. Wrede</i>).....	313
1 Die unternehmensinterne Personalentwicklung sucht geeignete Coaching-Anbieter	313
2 Ein interessierter Kunde sucht für sich selbst einen geeigneten Coach.....	334
3 Gefahren im Coaching-Prozess.....	348
16 Leitfaden für das erste Coaching-Gespräch (<i>Ulrich Dehner</i>)	353
1 Was ein Coach nicht sein sollte	353
2 Was ist ein Coach?	354
3 Ablauf eines Coaching-Gesprächs	355
4 Erwartungen und Ziele des Klienten.....	356
5 Vorannahmen des Klienten	361
6 Wichtige Punkte im Coaching-Prozess.....	362
7 Zusammenfassung: Hilfreiche Fragen während eines Coaching-Gesprächs.....	364

17 Einzel-Coaching mit Schichtleitern – Ein Erfahrungsbericht <i>(Anke Finger-Hamburg)</i>	369
1 Einleitung.....	369
2 Schichtleiterschulung: Das Projekt.....	370
3 Der Coaching-Prozess im Schichtleiterprojekt.....	373
4 Ergebnisse und Diskussion.....	387
5 Ausblick und Fazit.....	389
18 Strategie-Coaching <i>(Ulrike Wolff)</i>	391
1 Einleitung.....	391
2 Strategie-Coaching	392
3 Ablauf eines Strategie-Coachings	395
4 Anforderungen an den Coach im Strategieprozess.....	404
5 Die Navigation in beraterischen Grenzbereichen.....	410
6 Fazit und Ausblick.....	418
19 Systemisches Coaching – Eine gemeinsame Reise durch das Gebiet des Klienten <i>(Wolfgang Hamm)</i>	421
1 Kontaktaufnahme.....	421
2 Rahmenbedingungen	422
3 Lineare Sackgassen.....	423
4 Das Netz der Lebenslinien.....	424
5 Finden einer gemeinsamen Basis	425
6 Die Reisevorbereitungen	426
7 Erfassen von Prioritäten.....	427
8 Festlegen des Reiseziels	428
9 Die Reise beginnt.....	429
10 Unterwegs.....	431
11 Im Zielraum	434
12 Die Reise endet.....	439
20 Ein Handwerkszeug für den Coaching-Alltag – Visualisieren und begreifbar Visualisieren mit Inszenario[®] <i>(Gunter König)</i>	441
1 Einleitung.....	441
2 Begriffliche Klärung.....	442
3 Leitprinzipien beim Visualisieren	444
4 Inszenario.....	446

21 Die kreative Ziel-Arbeit im Coaching (<i>Andreas Knierim</i>).....	455
1 Die Nachhaltigkeit durch Ziele	455
2 Der Ziel-Prozess im Coaching	456
3 Die Formulierung von Zielen.....	458
4 Die kreative Unterstützung beim Realisieren von Zielen	461
5 Die Schwierigkeiten in der Praxis.....	463
6 Die Unterstützung nach dem Coaching-Prozess.....	467
22 Coaching von Unternehmern (<i>Angelika Leder</i>)	469
1 Einleitung	469
2 Rahmenbedingungen.....	470
3 Grundlegende Anforderungen an den Coach.....	473
4 Coaching von selbstständigen Unternehmern – Praxisbeispiele.....	475
5 Fazit.....	483
23 Coaching im Top-Management (<i>Dorothee Echter</i>).....	485
1 Der Alltag im Top-Management ist niemals alltäglich.....	485
2 Top-Management-Coaching – so werden aus guten exzellente Führungspersonen	490
3 Komplexe Herausforderungen bringen immer wieder neue und hohe Ansprüche an das Top-Management.....	492
4 Leistung ist nicht Erfolg – für das Top-Management gelten andere Regeln	495
5 Wenn die Gefühle dem Unternehmenserfolg im Wege stehen.....	500
6 Wenn der Erfolg zum Scheitern führt – und wie der Coaching-Prozess Misserfolge verhindern kann.....	504
Glossar	507
Autorinnen und Autoren	519
Autorenverzeichnis	533
Stichwortverzeichnis	539
Informationen im Internet	559

Vorwort

Im Vorwort zur ersten Auflage im Jahr 2000 wurde die Erwartung geäußert, dass das Handbuch Coaching ein unentbehrliches Standardnachschlagewerk für Wissenschaftler(innen) und Studierende wird, ebenso wie für Praktiker(innen), die sich einen übergreifenden theoretischen, methodischen und praktischen Überblick verschaffen wollen. Diese Erwartung hat sich sehr schnell und überzeugend erfüllt, wie Buchbesprechungen in Fachzeitschriften und Zitate in wirtschaftsnahen Zeitungen zeigen. Das Handbuch hat sich als erste interdisziplinäre und richtungsübergreifende sowie umfassende Standarddarstellung zum Stand der Entwicklung von Coaching in Organisationen etabliert. Die erste Auflage hat sich so schnell verkauft, dass schon 2002 die zweite überarbeitete Auflage erscheinen konnte und nun 2005 wiederum nach relativ kurzer Zeit sogar die dritte, wiederum überarbeitete Ausgabe. Mit jeder Überarbeitung ist das Handbuch zusammen mit dem Anwendungsfeld Coaching gewachsen und umfangreicher geworden. Die Grundgliederung ist gleich geblieben, aber wichtige neue Themen wurden aufgenommen. 26 bekannte Autorinnen und Autoren ganz unterschiedlicher theoretischer und praktischer Richtungen bringen ihr Wissen in ein strukturiertes, gemeinsames Werk ein. Wie die Überarbeitungen bisheriger und die neu aufgenommenen Kapitel zeigen, ist die Entwicklung in den letzten Jahren nicht stehen geblieben.

Was ist Coaching?

Über den Begriff Coaching ist viel geschrieben worden. In diesem Handbuch finden sich dazu Erläuterungen und Definitionen mit ähnlichen, teilweise aber auch unterschiedlichen Spezifikationen und Bezügen. Dies ist ein Spiegel dafür, wie facettenreich und offen die Frage bis heute geblieben ist, was unter Coaching verstanden wird. Die folgende kurze Diskussion zum Coaching-Begriff soll unter Berücksichtigung der Definitionen der Autoren dieses Handbuchs vorweg zur Klärung des Coaching-Begriffs beitragen und zugleich einen Orientierungsrahmen für eine zukünftige theorie- und praxisorientierte Klärung liefern.

In vielen Definitionen wird Coaching im Kern als spezielle Form oder Methode der personenbezogenen Beratung verstanden. Ein Beispiel ist eine Definition von Wahren (1997, S. 9, s.a. Kapitel 6 in diesem Buch¹): „Coaching ist die *individuelle Beratung* von einzelnen Personen oder Gruppen in auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach.“ Auch Rauen (2003, S. 64) sieht Coaching zusammenfassend als „*personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess* (von Personen oder Gruppen mit Managementaufgaben), der berufliche und private

¹ Hervorhebungen hier und folgend von Siegfried Greif.