

7., komplett überarbeitete
und erweiterte Auflage

campus

Astrid
Schreyögg

COACHING

Eine Einführung für Praxis
und Ausbildung

Inhalt

Vorwort zur 7., komplett überarbeiteten und erweiterten Auflage	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
Einleitung	19
Coaching als professionelle Managementberatung	19
Zur Struktur des Buches	22
Teil I	
Coaching als professionelle Managementberatung	27
Kapitel 1	
Management, Sozialmanagement und Selbstmanagement	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 <i>Die Bedeutung ethischer Positionen für das Sozialmanagement</i>	52
3.2 <i>Grenzen des Sozialmanagements</i>	53
4. Das Managing von Freiberuflern	61
5. Selbstmanagement	63
Zusammenfassung	65

Kapitel 2

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

Kapitel 3

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

Kapitel 4

Die Themen von Coaching	128
1. Allgemeine thematische Akzente	128
1.1 <i>Themen auf der individuellen Ebene</i>	130
1.2 <i>Themen auf der Beziehungsebene</i>	132
1.3 <i>Themen auf der Systemebene</i>	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	151
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	173
----------------------------------	------------

Kapitel 6

Die Ziele von Coaching	175
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	193
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

von Coaching	218
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

Das Gespräch im Coaching	247
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

Methodische Anleihen bei erlebnis- und handlungsorientierten Verfahren für das Coaching	284
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« –

Die Arbeit mit Materialien im Coaching 315

1. Die generelle Bedeutung von Materialien im Coaching 315

 1.1 *Die Informationsfunktion von Materialien* 316

 1.2 *Die Förderung des Selbstaustdrucks durch Materialien* 318

2. Kriterien für eine differenzierte Anwendung von Materialien im Coaching 319

 2.1 *Kompatibilität zum Thema* 319

 2.2 *Kompatibilität zur Klientenpersönlichkeit* 319

 2.3 *Kompatibilität zur Coachingsituation* 320

3. Die speziellen Funktionen der Arbeit mit Materialien im Coaching 322

 3.1 *Rekonstruktionen* 322

 3.2 *Problemformulierungen* 322

 3.3 *Umstrukturierungen von Deutungsmustern* 323

 3.4 *Erweiterungen des Handlungsrepertoires* 325

4. Zur Deutungshaltung des Coachs bei der Arbeit mit Materialien .. 325

 4.1 *Jede Produktion ist ein Teil des Kreators* 326

 4.2 *Fremddeutungen sind nicht akzeptabel* 326

 4.3 *Der Coach fungiert bei Deutungen als »Hebamme«* 327

 4.4 *Deutungen sollten auf persönliches Erleben bezogen sein* 328

5. Einzelne Materialien und ihre Anwendung im Coaching 330

 5.1 *Zeichen- und Malutensilien* 330

 5.2 *Bausteine, Magnetsteine* 332

 5.3 *Puppen und andere Spielmaterialien* 333

 5.4 *Materialien für Collagen* 335

 5.5 *Ton* 335

 5.6 *Musikinstrumente* 335

 5.7 *Materialien für Masken* 336

 5.8 *Andere Materialien* 337

Zusammenfassung 338

Kapitel 12

Der Coachingprozess 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

Die Lehre von Coaching	373
-------------------------------	-----

Kapitel 13

Ziele und Inhalte der Lehre	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

Die lernorganisatorische Struktur, das didaktische Konzept und die Lernzielkontrollen	390
--	-----

1. Die lernorganisatorische Struktur	390
2. Das didaktische Konzept	392

3. Lernzielkontrollen	395
Zusammenfassung	396
Literatur	397
Register	416

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 nachweise 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) 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*