

Coaching

von

Christopher Rauen

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

4

HOGREFE



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

Inhaltsverzeichnis

1	Coaching	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
2	Modelle	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
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	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
4	Vorgehen	78
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
5	Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis	108
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
6	Literaturempfehlungen	131
7	Literatur	132