

Kapitel 14

Coaching

Christopher Rauen und Julia Eversmann

Inhaltsübersicht

Überblick	563	14.3	Analyse und Maßnahmenempfehlungen	587	
14.1	Coaching in der Personalentwicklung	564	14.3.1	Grundvoraussetzungen für den Einsatz eines Coachs	587
14.1.1	Definitionen und Abgrenzungen ..	565	14.3.2	Qualitätskriterien	589
14.1.2	Bedeutung für das Personalmanagement	574	14.4	Methoden und Techniken	592
14.2	Coaching-Modelle	580	14.5	Coaching-Ablauf	593
14.2.1	Coaching durch den organisationsexternen Coach	581	14.6	Evaluation und Abschluss	599
14.2.2	Coaching durch den organisationsinternen Coach	582	Tipps für die Praxis	601	
14.2.3	Coaching durch den Vorgesetzten	584	Lernquiz	602	
			Übung	604	
			Weiterführende Literatur	604	
			Literatur	604	

Überblick

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich Coaching als fester Bestandteil der Personalentwicklung etabliert. Ursprünglich von Beratungsspezialisten für sehr spezifische, klar umgrenzte Anliegen von Top-Managern entwickelt, gilt es derzeit als populärstes Personalentwicklungsinstrument (Rauen, 2008). Im Rahmen einer Umfrage des Magazins *managerSeminare* wurde es zur „Trainingsmethode des Jahres 2010“ gekürt (Martens, 2010). Allerdings leidet der Begriff Coaching durch seine heterogene Verwendung im Markt und als Folge der verschiedenen Varianten, in denen Coaching zum Einsatz kommt, unter zunehmender Unschärfe. Mittlerweile werden nahezu alle Formen von klassischer Beratung, Training, Schulungen, Gesprächen und Seminaren von Anbietern jeglicher Art fälschlicherweise als „Coaching“ bezeichnet. Coaching droht als Containerbegriff für eine Vielfalt von Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung zu verwässern (Gross & Stephan, 2011).

Das originäre Beratungskonzept „Coaching“ ist jedoch alles andere als ein Allzweckmittel (Rauen, 2008) und klar von anderen Personalentwicklungsmaßnahmen abzugrenzen. Ein fundiert durchgeführtes Coaching greift auf eine Kombination bewährter Methoden zurück, deren Wirkungen sich unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen entfalten können. Sein Einsatz ist auf spezifische Anliegen begrenzt.

Ziel dieses Kapitels ist es, Coaching zu definieren, sein Vorgehen erklärbar und für die Praxis fassbar zu machen. Da die Entscheidung zum Coaching und die Auswahl von Coaches mittlerweile zu den wichtigsten Aufgaben von Personalma-

nagern gehört (Leitl, 2008), sollten Sie nach der Lektüre dieses Kapitels die folgenden Lernzielfragen beantworten können.

Lernzielfragen:

- Was ist Coaching? Wie lässt es sich von anderen Personalentwicklungsinstrumenten abgrenzen?
- Welche Rolle spielt Coaching in der Personalentwicklung?
- Was kann Coaching leisten? Was nicht?
- Welche Coaching-Varianten gibt es?
- Was gibt es für Anlässe, die Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme indizieren?
- Welche Methoden werden im Coaching angewandt?
- Wie und wann funktioniert Coaching?
- Welchen Qualitätskriterien unterliegt fundiert angewandtes Coaching?

Fallbeispiel: Problemstellung

Der 42-jährige Hauptabteilungsleiter Herr A. sieht sich mit „stets wiederkehrenden Führungsproblemen mit seinen Mitarbeitern“ konfrontiert. Sämtliche Bemühungen seinerseits, wie z. B. die Teilnahme an mehreren Management-Seminaren, scheinen nicht zu fruchten. Er fühlt sich mit der Situation überfordert und demotiviert. Im vergangenen halben Jahr drückt sich dies in einem Anstieg seiner Krankheitstage aus und spiegelt sich auch im Privatleben wieder. Vor diesem Hintergrund interessiert er sich für ein Einzel-Coaching durch einen organisationsexternen Coach.

14.1 Coaching in der Personalentwicklung

Der Begriff *Coaching* hat eine bis ins 19. Jahrhundert zurückreichende Tradition. So wurde die Bezeichnung „Coach“ an Universitäten im anglo-amerikanischen Raum umgangssprachlich für Personen verwendet, die andere auf Prüfungen, spezielle Aufgaben und sportliche Wettbewerbe vorbereiten. Die Aufgabe eines Coachs waren also bereits damals nicht nur auf den Sportbereich beschränkt (Rauen, 2003). Jedoch ist Coaching erst durch seine immer größere Bedeutung im Sport populär geworden. Dort wird der Begriff bis heute verwendet und beschreibt die Beratung, Betreuung und Motivierung von Leistungssportlern vor, während und nach dem Wettkampf (Eberspächer, 1983).

Seit ca. 1985 wird der Begriff „Coaching“ in Deutschland in der Personalentwicklung verwendet und bezeichnete damals ein Konzept der Begleitung und Unterstützung von Top-Managern (Looss, 1986, Geissler & Günther, 1986). Ausgangspunkt für diese Dienstleistung bildeten die sehr spezifischen Probleme der elitären Klientel. Wer von Rekordzahlen erwartenden Anlegern, konkurrierenden Wettbewerbern und fordernden und sich profilierenden Mitarbeitern umgeben ist, kann oftmals kaum noch eine fundierte, unparteiische Rückmeldung zum eigenen Verhalten erwarten. In extremen Fällen erhält eine Führungskraft von ihrer Um-