



**Christopher Rauen**  
(Hrsg.)

# Handbuch Coaching

4., vollständig überarbeitete  
und erweiterte Auflage

Innovatives  
Management

 **hogrefe**



**Christopher Rauen**  
(Hrsg.)

# Handbuch Coaching

4., vollständig überarbeitete  
und erweiterte Auflage

Innovatives

 **Deutscher  
Poeschl**

Management



**Christopher Rauen**

(Hrsg.)

# **Handbuch Coaching**

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

 **hogrefe**

# **Innovatives Management**

Handbuch Coaching

Dr. Christopher Rauen (Hrsg.)

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Siegfried Greif

**Dr. Christopher Rauen**, geb. 1969. Dipl.-Psych., promovierte an der Universität Osnabrück über Coaching-Ausbildungen. Seit 1996 selbständig als Business Coach. Lehrbeauftragter an mehreren deutschen Universitäten. Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Initiator und 1. Vorsitzender des Vorstands des Deutschen Bundesverbandes Coaching e. V. (DBVC) und Chairman of the Board of Directors der International Organization for Business Coaching (IOBC). Arbeitsschwerpunkte: Coaching von Geschäftsführern, Vorständen und Unternehmern sowie Coaching-Ausbildung.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

**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.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen

Deutschland  
Tel. +49 551 999 50 0  
Fax +49 551 999 50 111  
info@hogrefe.de  
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images / Jirsak  
Satz: Matthias Lenke, Weimar  
Format: EPUB

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2021  
© 2000, 2002, 2005 und 2021 Hogrefe Verlag GmbH & Co.  
KG, Göttingen  
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2259-6; E-Book-ISBN [EPUB]  
978-3-8444-2259-7)  
ISBN 978-3-8017-2259-3  
<https://doi.org/10.1026/02259-000>

### **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.

*Zitierfähigkeit:* Dieses EPUB beinhaltet Seitenzahlen zwischen senkrechten Strichen (Beispiel: |1|), die den Seitenzahlen der gedruckten Ausgabe und des E-Books im PDF-Format entsprechen.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Teil I: Grundlagen

1 Die Geschichte des Coachings

1.1 Einleitung

1.2 Herkunft des Begriffs

1.3 Entwicklung des Coachings

1.3.1 Entwicklung von Coaching in den USA

1.3.2 Entwicklung von Coaching in Großbritannien

1.3.3 Entwicklung von Coaching in Deutschland

1.3.4 Entwicklung in Phasen

1.4 Coaching als eklektisches Beratungsformat

1.5 Fazit

Weiterführende Literatur

Literatur

2 Varianten des Coachings

2.1 Einleitung

## 2.2 Definition

## 2.3 Etablierte Coaching-Varianten

### 2.3.1 Funktionen von Coaching

### 2.3.2 Coaching durch den organisationsexternen Coach

### 2.3.3 Internes Coaching im Rahmen organisationaler Personalentwicklung

### 2.3.4 Einzel-Coaching

### 2.3.5 Gruppen-Coaching

## 2.4 Weitere Coaching-Varianten

### 2.4.1 Selbst-Coaching

### 2.4.2 Kombinationen von Coaching-Varianten

### 2.4.3 Coaching mit mehreren Coaches

### 2.4.4 Online-Coaching, virtuelles Coaching

### 2.4.5 Digital-Coaching

## Weiterführende Literatur

### Literatur

## 3 Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Entwicklungsbeziehung

### 3.1 Einleitung

### 3.2 Definition

### 3.3 Konzept

3.3.1 Hintergrund

3.3.2 Basisvariablen

3.3.3 Vertrauen

3.3.4 Die Unmöglichkeit von Patentrezepten

3.4 Die Notwendigkeit der Beratung

3.5 Ablauf

3.5.1 Anfangsschwierigkeiten

3.5.2 Kontakt

3.5.3 Formales

3.5.4 Ziele

3.5.5 Interventionen

3.5.6 Ergebnisse

3.6 Lernprozesse

3.7 Klärende Irritationen

3.8 Die Rolle des Coachs

3.9 Qualitätsaspekte

3.9.1 Klärung der individuellen Qualitätserwartungen

3.9.2 Klärung der Symptomursachen

3.9.3 Berücksichtigung und Entwicklung der Organisationskultur

3.9.4 Aufbau und Pflege eines Coach-Pools

3.9.5 Ablauf der Vermittlung durch die Personal(entwicklungs)abteilung

## Weiterführende Literatur

### Literatur

## 4 Gruppen-Coaching

### 4.1 Einleitung

### 4.2 Definition

### 4.3 Hintergründe

#### 4.3.1 Der persönlichkeitsorientierte Rahmen

#### 4.3.2 Die Bedeutung der Gruppe

### 4.4 Fähigkeiten eines Gruppen-Coachs

### 4.5 Vorgehensweise und Architektur

### 4.6 Methodik

#### 4.6.1 Inhaltsbezogene Ebene

#### 4.6.2 Soziodynamische Ebene

#### 4.6.3 Psychodynamische Ebene

#### 4.6.4 Organisationale Ebene

### 4.7 Wirksamkeit von Gruppen-Coaching

#### 4.7.1 Primäreffekte

#### 4.7.2 Sekundäreffekte

### 4.8 Ausblick

## Weiterführende Literatur

## Literatur

### 5 Organisations-Coaching

#### 5.1 Einleitung

#### 5.2 Merkmale des Organisations-Coachings

##### 5.2.1 Der Coach als Zehnkämpfer

##### 5.2.2 Wie viel Mensch - wie viel Organisation?

##### 5.2.3 Passung von Mensch und Organisation

##### 5.2.4 Landkarten von Organisationen

#### 5.3 Die zentralen Themenbereiche von Organisationen

##### 5.3.1 Führung

##### 5.3.2 Verantwortung

##### 5.3.3 Kompetenz und Lernen

##### 5.3.4 Team

##### 5.3.5 Organisationsentwicklung

##### 5.3.6 Kultur

#### 5.4 Fazit

## Literatur

### 6 Digitales Coaching

#### 6.1 Einleitung

#### 6.2 Der medial vermittelte Coaching-Dialog

##### 6.2.1 Videobasierte Kommunikation

6.2.2 3D-grafische Selbstdarstellung mit Audio-/Textkommunikation (Avatar-Welten)

6.2.3 Audiobasierte Kommunikation

6.2.4 Asynchrone Kommunikation

6.2.5 Textbasierte Medien

6.3 Neben dem Coaching-Dialog: Digital-Tools

6.3.1 Allgemeine Tools im Coaching

6.3.2 Coachingspezifische Tools

6.4 Neue Kommunikations- und Visualisierungstechnologien

6.4.1 Immersive virtuelle Realität und erweiterte Realität

6.4.2 Coaching-Chatbots

6.5 Die Rolle der Medien bei der Gestaltung des Coaching-Erlebnisses

Literatur

Websites

7 Coach-Kompetenzen

7.1 Einleitung

7.2 Das Coach Competence Model (CCM)

7.2.1 Entwicklung

7.2.2 Funktionen

7.2.3 Kompetenzklassen

7.2.4 Verhaltensanker

7.3 Fazit

Weiterführende Literatur

Literatur

## 8 Coaching-Ausbildungen

8.1 Einleitung

8.2 Definition und Charakteristika von Coaching-Ausbildungen

8.3 Der Coaching-Ausbildungsmarkt

8.4 Die Ziele von Coaching-Ausbildungen

8.5 Anforderungen an Coaching-Ausbildungen

8.5.1 Umfang und Dauer

8.5.2 Teilnehmerzahl und Gruppengröße

8.5.3 Kosten

8.5.4 Inhalte und vermittelte Methoden

8.5.5 Anforderungen an das Coaching-Konzept

8.5.6 Anforderungen an die Struktur und Didaktik

8.5.7 Eingesetzte Methoden und Übungsformen

8.5.8 Anforderungen an die Lehr-Coaches

8.5.9 Zielgruppen

## 8.6 Qualität von Coaching-Ausbildungen

## 8.7 Kriterien zur Auswahl der passenden Coaching-Ausbildung

## Weiterführende Literatur

## Literatur

# 9 Qualität im Coaching

## 9.1 Einleitung

## 9.2 Qualitätsebenen von Coaching als Dienstleistung

### 9.2.1 Qualität des Coaching-Konzepts

### 9.2.2 Qualität des Coachs

### 9.2.3 Qualität der Qualifikation

### 9.2.4 Qualität des Klienten

### 9.2.5 Die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient

### 9.2.6 Formale Rahmenbedingungen als Qualitätsfaktor

## 9.3 Qualität im Coaching-Prozess

### 9.3.1 Phase 1: Initiierung

### 9.3.2 Phase 2: Bestandsaufnahme und Auftragsklärung

### 9.3.3 Phase 3: Anliegenrekonstruktion und Kontextexploration

### 9.3.4 Phase 4: Vertiefung und Musterveränderung

9.3.5 Phase 5: Lösungs- und Strategieentwicklung

9.3.6 Phase 6: Umsetzungsbegleitung

9.3.7 Phase 7: Abschluss und Evaluation

9.4 Referenzthemen: Qualität der Themenbearbeitung

9.5 Fazit

Weiterführende Literatur

Literatur

Teil II: Forschung

10 Coaching-Forschung

10.1 Einleitung

10.2 Besonderheiten von Coaching als  
Forschungsinspiration

10.2.1 Förderung der Selbstreflexion

10.2.2 Bedeutsame Momente und Aha-Erlebnisse im  
Coaching

10.3 Praktisch wichtige Forschungsthemen

10.3.1 Häufige Coaching-Themen in der Coaching-  
Praxis

10.3.2 Führungs-Coaching

10.3.3 Change Management

10.3.4 Soziale Konflikte

10.3.5 Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung

10.3.6 Stressmanagement und Burnout-Prävention

10.3.7 Karriere-Coaching

10.3.8 Team-Coaching

10.4 Wissenschaftlich informiertes Coaching

Literatur

11 Wirksamkeit von Coaching

11.1 Einleitung

11.2 Die Frage(n) nach der Wirksamkeit von Coaching

11.3 Die Datengrundlage: Fünf Metaanalysen zur Wirksamkeit von Coaching

11.4 Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching

11.4.1 Wie wirksam ist Coaching insgesamt?

11.4.2 Wirksamkeit von Coaching im Vergleich mit anderen organisationalen Entwicklungsmaßnahmen

11.4.3 Die Wirksamkeit von Coaching in Bezug auf verschiedene Ergebnismaße

11.4.4 Wirksamkeit von Coaching in Abhängigkeit von der Datenquelle: Selbst- vs. Fremdeinschätzungen

11.5 Zusammenfassung und Ausblick

## Literatur

### 12 Wirkfaktoren und Coaching-Prozessforschung

#### 12.1 Einleitung

#### 12.2 Ausrichtung der Coaching-Prozessforschung

#### 12.3 Methoden und Ergebnisse der Coaching-Prozessforschung

##### 12.3.1 Am Process-Outcome-Design orientierte Coaching-Studien

##### 12.3.2 Am Helpful-Factors-Design orientierte Coaching-Studien

##### 12.3.3 Am Microanalytic-Sequential-Process-Design orientierte Coaching-Studien

##### 12.3.4 Am Significant-Event-Design orientierte Coaching-Studien

#### 12.4 Bilanzierung der Coaching-Prozessforschung

### Weiterführende Literatur

## Literatur

### 13 Negative Nebenwirkungen von Coaching für Klienten, Coaches und Organisationen

#### 13.1 Einleitung

#### 13.2 Forschung zu negativen Nebenwirkungen von Coaching

13.2.1 Negative Nebenwirkungen von Coaching für Klienten

13.2.2 Negative Nebenwirkungen von Coaching für Coaches

13.2.3 Negative Nebenwirkungen von Coaching für Organisationen

13.3 Praktische Reflexionen

13.3.1 Verankerung des Themas in Coaching-Ausbildungen

13.3.2 Nutzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Prävention und Bewältigung

13.3.3 Haltung gegenüber dem Thema Nebenwirkungen

13.4 Fazit

Weiterführende Literatur

Literatur

14 Motivationale Passung im Coaching

14.1 Einleitung

14.2 Bedeutung autonomer Selbstregulation im Coaching

14.3 Theorie des regulatorischen Fokus

14.4 Regulatorischer Fit und empirische Befunde

## 14.5 Coaches als Unterstützer in der sozialen Interaktion

## 14.6 Empirische Befunde zum regulatorischen Fit im Coaching

### 14.6.1 Bewertung von Coaches und Coaching-Angeboten

### 14.6.2 Herstellen eines regulatorischen Fits im Coaching

## 14.7 Fazit und Ausblick

## Literatur

# 15 Evaluation von Coaching-Prozessen und -Ergebnissen

## 15.1 Einleitung

## 15.2 Begriff und Bedeutung von Evaluationen

### 15.2.1 Das klassische Modell von Kirkpatrick

### 15.2.2 Erweitertes Modell zur Evaluation von Coaching

## 15.3 Coaching-Ergebnisse

### 15.3.1 Allgemeine Kriterien zur Evaluation kurzfristiger Ergebnisse

### 15.3.2 Spezifische Kriterien zur Evaluation kurzfristiger Ergebnisse

### 15.3.3 Kurzfristige Ergebnisse für die Organisation

### 15.3.4 Kriterien für langfristige Ergebnisse

## 15.4 Voraussetzungen, Organisation und sozialer Kontext

### 15.4.1 Voraussetzungen von Coaching

### 15.4.2 Organisationale Bedingungen

## 15.5 Prozesse beim Coaching

### 15.5.1 Methoden aus verschiedenen Fachdisziplinen

### 15.5.2 Fragebögen zur Erfassung fördernder Prozessfaktoren

## 15.6 Folgerungen: Was können Evaluationen leisten?

## Literatur

## Teil III: Konzepte

## 16 Coaching-Ansätze im Überblick

### 16.1 Einleitung

### 16.2 Psychoanalytischer Ansatz

### 16.3 Hypnotherapeutischer Ansatz

### 16.4 Der lösungsfokussierte Ansatz

### 16.5 Verhaltenstherapeutische Ansätze

#### 16.5.1 Lerntheoretische Modelle

#### 16.5.2 Behavioristische Verhaltenstherapie

#### 16.5.3 Kognitive Verhaltenstherapie

#### 16.5.4 Dritte Welle der Verhaltenstherapie

## 16.6 Humanistische Ansätze

### 16.6.1 Personzentrierte Therapie

### 16.6.2 Gestalttherapie

### 16.6.3 Transaktionsanalyse

## 16.7 Körpertherapeutische Ansätze

## 16.8 Systemische Ansätze

### 16.8.1 Praxeologische Systemansätze aus der Familientherapie

### 16.8.2 Systemtheorie

### 16.8.3 Systemische Therapie

## 16.9 Coaching-Ansätze im angloamerikanischen Raum

## 16.10 Schlussbemerkung: Integratives Coaching

## Weiterführende Literatur

## Literatur

## 17 Systemisches Coaching

### 17.1 Einleitung

### 17.2 Ist alles „systemisch“?

### 17.3 Essentials eines „systemischen Coachings“

#### 17.3.1 Systemisches Verständnis von Problemen, Anliegen und Lösungen

17.3.2 Heuristische Prinzipien eines systemischen Coachings

17.3.3 Das Problem mit den systemischen Landkarten

Literatur

## 18 Hypnosystemisches Coaching

18.1 Einleitung

18.2 Prämissen des hypnosystemischen Coaching-Konzepts

18.2.1 Autopoiese, Wirklichkeitskonstruktion und Fokussierung von Aufmerksamkeit

18.2.2 Potenzialannahme, autobiografisches Gedächtnis, Multiplizität des Erlebens und Priming

18.2.3 Kontextbezug und Zirkularität als Sinnbasis

18.2.4 Die zentrale Bedeutung unwillkürlicher und unbewusster Prozesse der Aufmerksamkeitsfokussierung für die Erzeugung von Erleben in Netzwerken

18.2.5 Ein hypnosystemisches Netzwerkmodell des Erlebens

18.2.6 Problemnetzwerke - Wie ein Problem erzeugt wird

18.2.7 Probleme und Symptome als „Quasi-Trance-Prozesse“

18.2.8 Theorie der Veränderung durch  
Unterschiedsbildung, Zirkularität

18.2.9 Prinzipien des Pacing und der Utilisation –  
Theorie und Praxis zugleich

18.3 Ein Phasenmodell hypnosystemischen Coachings

Weiterführende Literatur

Literatur

19 Karriere-Coaching

19.1 Einleitung

19.2 Definition Karriere-Coaching

19.3 Zielgruppen, Themen und Konzepte

19.3.1 Der VaMoS als psychometrisches Instrument  
im Karriere-Coaching

19.3.2 Karriere-Coaching für Schüler

19.3.3 Karriere-Coaching für Promovierende

19.3.4 Karriere-Coaching für Führungskräfte

19.3.5 Karriere-Coaching für Personen am Übergang  
zum Ruhestand

19.4 Wirkt Karriere-Coaching?

19.4.1 Wie wirkt Karriere-Coaching? –  
Prozess-/Interaktionsforschung

19.4.2 Alternative zur Dyade? Karriere-Coaching im  
Gruppenkontext

## 19.5 Fazit

### Literatur

## 20 Interkulturelles Coaching

### 20.1 Einleitung

### 20.2 Rollenverständnis des Coachs im interkulturellen Coaching-Setting

### 20.3 Internationale Coaching-Erfahrungen: Praxisbeispiele aus verschiedenen Kulturkreisen

### 20.4 Formen interkulturellen Coachings

### 20.5 Bewusstmachen des eigenen Menschenbilds, von universalen Werten und Unternehmenswerten

### 20.6 Rahmenbedingungen und weitere Besonderheiten interkulturellen Coachings

### Literatur

## 21 Konflikt-Coaching

### 21.1 Einleitung

### 21.2 Coaching zur Konfliktprophylaxe

### 21.3 Coaching zur Konflikteindämmung oder -bewältigung

#### 21.3.1 Vorfeldanalysen

21.3.2 Analysen der konkreten Konfliktsituation

21.3.3 Handlungsstrategien zur Konflikteindämmung  
oder -bewältigung

21.4 Coaching zur Konfliktstimulation

21.4.1 Leistungssteigerung durch Konflikte

21.4.2 „Institutionalisierte Konfliktstimulation“

Literatur

22 Introvision-Coaching

22.1 Einleitung

22.2 Introvision-Coaching: Erkennen und Auflösen  
innerer Blockaden

22.3 Neuropsychologischer Hintergrund von  
Introvision-Coaching

22.3.1 Die Rolle der Amygdala

22.3.2 Wie gehen Menschen üblicherweise mit  
Alarmen um?

22.3.3 Haltung der Achtsamkeit oder weite  
Wahrnehmung

22.4 Einsatzbereiche für Introvision-Coaching

22.5 Der Ablauf von Introvision-Coaching

Literatur

## Teil IV: Praxis

### 23 Coaching-Prozesse

#### 23.1 Einleitung

#### 23.2 Voraussetzungen und formaler Ablauf

#### 23.3 Vorphase

##### 23.3.1 Wahrnehmung des Coaching-Bedarfs

##### 23.3.2 Kontaktaufnahme

##### 23.3.3 Erstgespräch

##### 23.3.4 Verträge

##### 23.3.5 Coaching-Termine

#### 23.4 Hauptphase

##### 23.4.1 Klärung der Ausgangssituation

##### 23.4.2 Zielfestlegung und Planung

##### 23.4.3 Umsetzung und Interventionen

#### 23.5 Abschlussphase

##### 23.5.1 Evaluation

##### 23.5.2 Abschluss und Transferkontrolle

### Weiterführende Literatur

#### Literatur

### 24 Tools im Coaching