



# Einzelcoaching: Rollenberatung von Führungskräften

Praxisanalyse und Handlungsempfehlungen für die  
Diffusion individueller Lernprozesse in Unternehmen

<b>1. Einführung</b>	<b>10</b>
1.1 Problemstellung	10
1.2 Vorgehen	11
<b>2. Führung im Wandel</b>	<b>13</b>
2.1 Führungsrollen	14
2.1.1 Konfliktmanager	15
2.1.2 Sinnvermittler	18
2.1.3 Lernagent	21
2.2 Interaktionelle und strukturelle Führung	21
2.3 Führung und Einzelcoaching: ein Modell	23
<b>3. Lerntheoretische Überlegungen als Voraussetzung für die Gestaltung von Coachingprozessen</b>	<b>25</b>
3.1 Die sozial-kognitive Lerntheorie	27
3.1.1 Das Beobachtungslernen	27
3.1.2 Leistungseffizienz- und Ergebniserwartung	30
3.1.3 Die Selbstkontrolle	31
3.2 Die Handlungstheorie nach HACKER	33
3.2.1 Handlungen als hierarchisch-sequentiell strukturierte Komplexe zyklischer Einheiten	34
3.2.2 Aktionsprogramme, operatives Abbildsystem und planende Strategie	35
3.3 Der Selbstmanagement-Ansatz nach KANFER et al.	37
3.3.1 Das Selbstregulationsmodell	38
3.3.2 Die Denkgeln	41
3.4 Die Rational-Emotive Verhaltenstherapie (REVT)	43
3.4.1 Das A (aktivierende Ereignis) B (Belief System) C(Konsequenzen)	43
3.4.2 Die zentralen irrationalen Belief Systeme	45
3.5 Organisationales Lernen	47
3.5.1 Arten organisationalen Lernens	48
3.5.2 Abgeleitete Verhaltensnotwendigkeiten für Führungskräfte	50

<b>4. Das relevante Umfeld von Einzelcoaching</b>	<b>54</b>
4.1 Organisationale Werte als Mittler	55
4.1.1 Das Wesen von Werten	55
4.1.2 Relevante Werte aus Sicht der Organisation	58
4.2 Typologien von Unternehmenskulturen	59
4.2.1 Die Macho-Kultur	61
4.2.2 Die Kultur mittels Arbeit und Spaß	62
4.2.3 Die Kultur der Absicherung	63
4.2.4 Die Kultur bürokratischer Verfahren	64
4.3 Integrationsanforderungen: Personalentwicklung und Einzelcoaching	65
4.3.1 Leitbilder der Personalentwicklung	67
4.3.2 Strategien und Instrumente der Personalentwicklung	68
4.3.3 Die Gestaltung von Lernprozessen für Manager	71
<b>5. Coaching in der Literatur</b>	<b>74</b>
5.1 Begriffsbestimmung: Coaching	74
5.1.1 Geschichtliche Entwicklung des Coaching	74
5.1.2 Klassifizierung von Settings für Coaching	75
5.1.3 Mögliche Personen, die die Coach-Rolle wahrnehmen können	76
5.1.4 Abgrenzung von Coaching und Mentoring	80
5.2 Coaching im Verhältnis zu externen Beratungsleistungen	82
5.2.1 Literaturüberblick	83
5.2.2 Anlässe und Ziele von Coachingprozessen	88
5.2.2.1 Wissensvermittlung vs. reine Bewusstseinsförderung	89
5.2.2.2 Gesamtperson vs. Verhalten in der Funktion	91
5.2.2.3 Präventiv- vs. Defizitcoaching	95
5.2.3 Rollenbeziehungen und Anforderungen an Coach und Coachee	97
5.2.3.1 Charakteristika der Beziehung Coach-Coachee	97
5.2.3.2 Qualifikationsanforderungen an den Coach	103
5.2.3.3 Die Voraussetzungen des Coachees	109
5.2.4 Die zeitliche Gestaltung des Coachingprozesses	111
5.2.5 Lern- und Interventionsmethoden im Coachingprozess	114
5.2.6 Bedarfsorientierung und Evaluierung von Coachingmaßnahmen	118

<b>6. Methodik dieser empirischen Untersuchung</b>	<b>122</b>
6.1 Arten sozialwissenschaftlicher Untersuchungen	122
6.2 Phasen empirischer Untersuchungen	114
6.2.1 Formulierung des Forschungsproblems	126
6.2.2 Konstruktion des Erhebungsinstruments	127
6.2.3 Festlegung der Untersuchungsform	130
6.2.4 Stichprobenverfahren	131
6.2.5 Pretest	133
6.2.6 Datenerhebung	134
6.2.7 Aufbau eines Datenfiles	135
6.2.8 Datenanalyse	135
6.2.9 Umsetzung der Forschungsergebnisse	137
<b>7. Ergebnisse der narrativen Interviews mit den Coachees</b>	<b>139</b>
7.1 Beschreibung der Stichprobe	141
7.1.1 Geschlecht und Alter	142
7.1.2 Untersuchte Coachingprozesse	143
7.2 Zeitliche Struktur der Coachingmaßnahmen	145
7.2.1 Gesamtdauer und Gesamtstundenzahl	145
7.2.2 Sitzungsdauer und Intervalllänge zwischen Sitzungen	149
7.2.3 Struktur der einzelnen Sitzungen	152
7.3 Coaching im Vergleich zu anderen Beratungsformen	153
7.3.1 Coaching im Vergleich zu Therapie, Supervision und Training	153
7.3.2 Methodenpräferenzen der Coachees und Ergebniszufriedenheit	156
7.3.3 Die Beziehung zwischen Berater und Beratenem als Charakteristikum der Methode	157
7.4 Einbindung von Coachingprozessen in die Personalentwicklung	158
7.4.1 Coaching und Lernkultur	159
7.4.2 Coaching als "Lückenschließfunktion"	160
7.4.3 Abstimmung von Coaching mit anderen PE-Instrumenten	162
7.5 Initiierung von Coachingprozessen	162
7.5.1 Anlässe von Coachingmaßnahmen	162
7.5.2 Emotionale Situation der Coachees	164
7.5.3 Die bei der Auswahl von Coachs beteiligten Personen	166
7.5.4 Kriterien der Coachauswahl	169

7.6 Prozesskritik der Coachees	173
7.6.1 Zufriedenheit der Coachees im Verhältnis zur Auswahlbeteiligung	173
7.6.2 Die formale Ausbildung der Coachs im Verhältnis zur Zufriedenheit der Coachees	174
7.6.3 Methodenkritik	175
7.7 Ergebniseinschätzung der Coachingprozesse	175
7.7.1 Konkrete Verhaltensänderungen der Coachees	175
7.7.2 Beiträge zu organisationalem Lernen	179
7.7.3 Etablierung von Feedbackstrukturen für die Coachees	182
<b>8. Gestaltungsempfehlungen</b>	<b>186</b>
8.1 Die organisationale Einbindung	187
8.1.1 Einzelcoaching und Unternehmenskultur	187
8.1.2 Einzelcoaching und Personalentwicklung	190
8.2. Die Prozessgestaltung	194
8.2.1 Spielregeln für Coachingmaßnahmen	195
8.2.2 Prozessabschnitte	195
8.3 Inhalte von Coachingmaßnahmen	203
8.3.1 Das potentielle Spannungsfeld von organisationalen und individuellen Werten	204
8.3.2 Methoden des Selbstlernens	207
8.4 Zusammenfassung/Ausblick	213
<b>Anhang: Leitfaden für das teilstrukturierte Interview</b>	<b>216</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>218</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>221</b>