

Cris Schlegel

**Drei Expertenstrategien des
Konfliktmanagements - Coaching,
Supervision und Organisationsberatung im
Vergleich**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

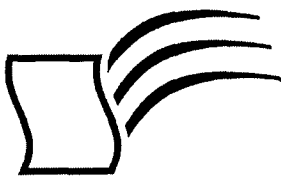
Copyright © 2000 Diplom.de
ISBN: 9783832426545

Drei Expertenstrategien des Konfliktmanagements - Coaching, Supervision und Organisationsberatung im Vergleich

Cris Schlegel

Drei Expertenstrategien des Konfliktmanagements- Coaching, Supervision und Organisationsberatung im Vergleich

Diplomarbeit
an der Technische Universität Berlin
Institut für für Sozialwissenschaften, Klinische Psychologie
Juli 2000 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 2654

Schlegel, Cris: Drei Expertenstrategien des Konfliktmanagements- Coaching, Supervision und Organisationsberatung im Vergleich / Cris Schlegel -

Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000

Zugl.: Berlin, Technische Universität, Diplom, 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000

Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und mit keinerlei anderen als den angegebenen Hilfsmitteln angefertigt habe.

Berlin den 30.6.2000

.....
Cris Edgar Schlegel

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denen bedanken, die das Entstehen dieser Diplomarbeit ermöglicht haben.

Ich möchte mich zunächst bei den Professionals für ihre Kooperation und Unterstützung bedanken. Den Einblick in ihre Beratertätigkeit, den sie mir bereitwillig gewährten, bildet das Fundament meiner Arbeit.

Sehr herzlich möchte ich mich bei meiner Betreuerin Frau Dr. Heidi Möller bedanken, deren Idee, die Strategien von Supervisorinnen und Supervisoren im Rollenspiel zu erforschen, die Richtung meiner Arbeit markierte. Ihre wohlwollenden Bestärkungen und sanften Korrekturen waren eine wertvolle Begleitung und haben dazu beigetragen, meinen Blick auf das Wesentliche zu richten. Vielen Dank.

Des weiteren danke ich Frau Prof. Eva Jaeggi. In ihrem Kolloquium bekam ich wichtige Rückmeldungen in Form von Kritik und Anregungen.

Mein besonderer Dank gilt den Rollenspielern, die mit ihrem engagierten und kreativen Spiel die Datenerhebung und diese Arbeit ermöglichten.

Ich möchte mich außerdem bei meinem Freund Herbert Rudzinski und meiner Freundin Kerstin Köhler bedanken, die mich durch die Höhen und Tiefen dieser Arbeit begleiteten. Allen Freunden, Verwandten und Bekannten, die das Gelingen dieser Arbeit mit Anregungen und Kritik unterstützt und der Korrektur der Arbeit viel Zeit gewidmet haben, sei an dieser Stelle Dank gesagt.

Cris E. Schlegel

1	EINLEITUNG	9
2	THEORETISCHER HINTERGRUND	11
2.1	Coaching	11
2.1.1	Allgemeine Charakteristika	11
2.1.2	Definition.....	11
2.1.3	Historische Entwicklung	12
2.1.3.1	Begriff.....	12
2.1.3.2	Wurzeln des Coaching	13
2.1.3.3	Phasen der Entwicklung	14
2.1.3.4	Anlässe von Coaching.....	15
2.1.3.5	Formen des Coaching im Personalentwicklungsbereich.....	17
2.1.3.6	Settings.....	17
2.1.3.6.1	Einzelcoaching.....	17
2.1.3.6.2	Gruppencoaching	18
2.1.3.6.3	System- und Teamcoaching	18
2.1.3.7	Anforderungen an den Coach	18
2.1.3.7.1	Qualifikationen	18
2.1.3.7.2	Rollen des Coach	19
2.1.3.8	Der Coachingprozess.....	20
2.1.3.9	Grenzen und Abgrenzung zu anderen Beratungsformen.....	22
2.2	Supervision.....	23
2.2.1	Stand der Entwicklung	23
2.2.2	Definition von Supervision.....	23
2.2.3	Wurzeln der Supervision.....	24
2.2.3.1	Ursprünge	24
2.2.3.2	Rezeption in Deutschland.....	25
2.2.4	Ziele von Supervision.....	25
2.2.5	Gegenstand der Supervision.....	26
2.2.6	Supervisionssettings	27
2.2.6.1	Einzel-supervision	27
2.2.6.2	Gruppensupervision	28
2.2.6.3	Teamsupervision.....	29
2.2.6.3.1	Entwicklung von Teamsupervision	29
2.2.6.3.2	Ziele und Funktion der Teamsupervision.....	29
2.2.6.3.3	Gegenstand von Teamsupervision	30
2.2.6.3.4	Spezifika von Teamsupervision.....	31
2.2.6.3.5	Modelle der Teamsupervision	31
2.2.7	Typische Rollen in der Supervision	33
2.2.7.1	Rolle des Supervisors	34
2.2.7.2	Rolle der Supervisanden	35
2.2.8	Supervisionsstile	35
2.2.9	Interventionsstrategien.....	36
2.2.10	Methoden der Teamsupervision.....	36

2.2.11 Theoretische Ansätze	38
2.2.11.1 Psychoanalytisch orientierte Supervision	38
2.2.11.2 Integrative Supervision	40
2.2.12 Phasen im Supervisionsprozess	41
2.2.13 Abgrenzung zur OE/Organisationsberatung	44
2.3 Organisationsentwicklung	46
2.3.1 Allgemeine Charakteristika	46
2.3.2 Definition	47
2.3.3 Historische Entwicklung	47
2.3.4 Rollen des Organisationsberaters	49
2.3.5 Anlässe	50
2.3.6 Gegenstand von Organisationsentwicklung	51
2.3.7 Ziele der Organisationsentwicklung	51
2.3.8 Klassifikation der Organisationsentwicklungsansätze	51
2.3.8.1 Phasenmodelle der Organisationsentwicklung	52
2.3.9 Methoden der Organisationsentwicklung	53
2.3.10 Anforderungen an den Organisationsberater	54
2.3.11 Grenzen der Organisationsberatung	54
2.4 Präzisierung der Fragestellung	55
3 METHODE	56
3.1 Die Anwendung qualitativer Forschungsmethoden	56
3.2 Gegenstand der Untersuchung	56
3.3 Methoden der Datenerhebung	58
3.3.1 Das Rollenspiel als Methode der Datenerhebung	58
3.3.2 Das fokussierte Interview	61
3.4 Die Durchführung der Untersuchung	62
3.4.1 Die Auswahl der Experten	62
3.4.2 Die Auswahl der Rollenspieler	62
3.4.3 Design	62
3.4.4 Ablauf	64
3.4.5 Die Kurzinterviews	64
3.5 Die Transkription	66
3.6 Die Auswertung	66
3.6.1 Die Wahl der Auswertungsverfahren	66
3.6.2 Die Auswertungsverfahren	67
3.6.2.1 Das thematische Kodieren	67
3.6.2.2 Die Konversationsanalyse	68
4 AUSWERTUNGSERGEBNISSE	70
4.1 Ergebnisse der Einzelfallanalysen	70
4.1.1 Coaching	70
4.1.1.1 Kontext und Sitzungsverlauf	70
4.1.1.1.1 Postskriptum	70
4.1.1.1.2 Motto: „Ich möchte Sie sehr unterstützen.“	71
4.1.1.1.3 Kurzbeschreibung des Coachingverlaufs	71

4.1.1.1.3.1 Strategie der Konfliktberatung	71
4.1.1.1.3.2 Beratungsverlauf	72
4.1.1.1.3.3 Weiteres Vorgehen	73
4.1.1.2 Inhaltsanalyse	73
4.1.1.2.1 Kodes und Kategorien für die Interaktion in der Eingangssequenz	73
4.1.1.2.2 Thematische Struktur	74
4.1.1.2.3 Ablauf des Beratungsprozesses	74
4.1.1.2.4 Phasenverlauf und Themenbereiche der Coachingsitzung	75
4.1.1.3 Methodische Gestaltung der Coachingsitzung	77
4.1.1.3.1 Methodeninventar am Beispiel dreier Sitzungssequenzen	77
4.1.1.3.1.1 Eingangssequenz (Zeile 9-38)	78
4.1.1.3.1.2 Sequenz in der Mitte der Beratung (Zeile 497-517)	80
4.1.1.3.1.3 Beratungsende und Abschlussequenz (Zeile 1062-1074)	81
4.1.1.3.2 Weitere methodische Interventionen	82
4.1.1.4 Strategisches Management des Konfliktes	83
4.1.1.4.1 Merkmale der Coacherin	83
4.1.1.4.2 Rolle der Coacherin	83
4.1.1.4.3 Wahl des Konfliktfokus	84
4.1.1.4.4 Ziel der Beratung	85
4.1.2 Supervision	87
4.1.2.1 Kontext und Sitzungsverlauf	87
4.1.2.1.1 Postskriptum	87
4.1.2.1.2 Motto: „Wo liegt der Hase im Pfeffer?“	88
4.1.2.1.3 Kurzbeschreibung Teamsupervision	88
4.1.2.1.3.1 Strategie des Konfliktmanagements	88
4.1.2.1.3.2 Beratungsverlauf	88
4.1.2.1.3.3 Weiteres Vorgehen	89
4.1.2.2 Inhaltsanalyse	90
4.1.2.2.1 Thematische Struktur der Supervisionssitzung	90
4.1.2.2.2 Ablauf des Beratungsprozesses	91
4.1.2.3 Phasenverlauf und Themenbereiche der Teamsupervision	92
4.1.2.4 Methodische Gestaltung der Teamsupervision	94
4.1.2.4.1 Methodeninventar am Beispiel dreier Sitzungssequenzen	94
4.1.2.4.1.1 Eingangssequenz Zeile (35-51)	94
4.1.2.4.1.2 Sequenz aus der Mitte der Beratung (Zeile 769-782)	96
4.1.2.4.1.3 Abschlussequenz (Zeile 1573-1591)	98
4.1.2.4.2 Weitere methodische Interventionen	99
4.1.2.4.3 Strategisches Management des Konfliktes	100
4.1.2.4.3.1 Merkmale des Supervisors	100
4.1.2.4.3.2 Rolle des Supervisors	101
4.1.2.4.3.3 Wahl des Konfliktfokus	101
4.1.2.4.3.4 Berater – Klienten Beziehung	102
4.1.2.4.3.5 Strategie der Konfliktbearbeitung	104
4.1.2.4.3.6 Ziele der Beratung	104

4.1.3 Organisationsberatung.....	104
4.1.3.1 Kontext und Sitzungsverlauf.....	104
4.1.3.1.1 Postskriptum.....	104
4.1.3.1.2 Motto: „Für Sie und mich soll klar werden...“.....	105
4.1.3.1.3 Kurzbeschreibung der Organisationsberatung.....	105
4.1.3.1.3.1 Strategie des Konfliktmanagements.....	105
4.1.3.1.3.2 Beratungsverlauf.....	105
4.1.3.1.3.3 Weiteres Vorgehen.....	107
4.1.3.2 Inhaltsanalyse.....	107
4.1.3.2.1 Kodes und Kategorie.....	107
4.1.3.2.2 Thematische Struktur.....	108
4.1.3.2.3 Ablauf des Beratungsprozesses.....	109
4.1.3.2.3.1 Die Phasen.....	109
4.1.3.2.3.2 Phasenverlauf und Themenbereiche.....	110
4.1.3.3 Methodische Gestaltung der Organisationsberatung.....	111
4.1.3.3.1 Methodeninventar am Beispiel dreier Sitzungssequenzen.....	111
4.1.3.3.1.1 Eingangssequenz (Zeile 56-123).....	111
4.1.3.3.1.2 Mittelsequenz (Zeile 1296-1303).....	114
4.1.3.3.1.3 Abschlussequenz (Zeile 2591-2603).....	115
4.1.3.3.2 Weitere methodische Interventionen zur Konfliktbehandlung.....	117
4.1.3.4 Strategisches Management des Konfliktes.....	118
4.1.3.4.1 Merkmale des Organisationsberaters.....	118
4.1.3.4.2 Rolle des Organisationsberaters.....	118
4.1.3.4.3 Konfliktfokus.....	118
4.1.3.4.4 Strategie.....	119
4.1.3.4.5 Ziel der Beratung.....	120
4.2 Komparation.....	120
4.2.1 Das globale Ziel.....	120
4.2.2 Klienten und Rolle der Führungskraft.....	121
4.2.3 Konfliktfokus.....	121
4.2.4 Beteiligte an der Konfliktlösung.....	122
4.2.5 Ziele der Beratung.....	123
4.2.6 Interventionen.....	124
4.2.7 Methoden der Berater.....	124
4.2.8 Themenfokus.....	125
4.2.9 Ergebnisse und weiteres Vorgehen.....	125
4.3 Ergebnisse der Beratung aus der Sicht der Rollenspieler.....	129
4.3.1 Coaching.....	129
4.3.1.1 Führungskraft Frau Anders - gespielt von U.....	129
4.3.2 Supervision.....	130
4.3.2.1 Aus der Sicht von Frau Anders – gespielt von W.....	130
4.3.2.2 Aus der Sicht von Herrn Brettschneider – gespielt von M.....	131
4.3.2.3 Aus der Sicht von Herrn Nöther – gespielt von H.....	131
4.3.2.4 Aus der Sicht von Herr Glass –gespielt von F.....	132

4.3.3	Organisationsberatung.....	133
4.3.3.1	Aus der Sicht der Führungskraft Frau Anders – - gespielt von C.	133
4.3.3.2	Aus der Sicht von Herrn Brettschneider – gespielt von M.	134
4.3.3.3	Aus der Sicht von Herrn Nöther – gespielt von H.	134
4.3.3.4	Aus der Sicht von Herrn Glass – gespielt von B.	134
5	DISKUSSION.....	136
5.1	Diskussion der Ergebnisse.....	136
5.1.1	Die Berater als Prototypen des jeweils vertretenen Beratungsansatzes	136
5.1.2	Strategien des Konfliktmanagements.....	137
5.1.3	Inhalte.....	138
5.1.4	Methoden.....	139
5.1.5	Rollen	140
5.1.6	Ergebnisse der Beratung	140
5.2	Diskussion zum methodischen Vorgehen	141
5.3	Ausblick	143
	LITERATURVERZEICHNIS	144
	ANHANG	149

Aus den unterschiedlichen Bezeichnungen ergeht, dass es viele Wege der Konfliktbehandlung gibt. Es lässt sich nicht von vornherein sagen, dass einer davon schlecht sei. Es kommt vielmehr auf die gesamte Situation an, auf die Bereitschaft der Konfliktparteien, die verfügbare Zeit und Energie und Fachkenntnis.

Friedrich Glasl

1 EINLEITUNG

Das Thema Beratung ist mir in Form von Supervisions- und Coachingkonzepten im Studium begegnet. Der wachsende Bedarf an Trainings- und Beraterleistungen ist sowohl im Non-Profit-Bereich – den sozialen Institutionen – als auch im Profit-Bereich – der Wirtschaft – festzustellen. Auf dem expandierenden Beratermarkt in Deutschland erwirtschafteten 62 500 Berater 1998 einen Umsatz von 18,8 Milliarden DM (F.A.Z. 4.12.1998). Führungskräften und ihren Mitarbeitern Begleitung und Hilfestellung bei den zu bewältigenden Veränderungsprozessen zu geben, ist das Anliegen von Beratern und Beratungsgesellschaften. Ein einheitlich geschütztes Berufsbild des Beraters gibt es nicht. Berater bedienen sich verschiedener theoretischer Ansätze, um Maßnahmen wie Coaching, Supervision und Organisationsberatung durchzuführen. Diese Beratungsformen gelten der Managementberatung, der Qualifizierung von Mitarbeitern oder dem Konfliktmanagement in Organisationen. Mir stellte sich die Frage, wie gehen die Berater entsprechend ihrer konzeptionellen Orientierung vor, sind die Beratungsansätze ähnlich, lassen sich Gemeinsamkeiten finden und worin unterscheiden sie sich.

Das zweite Motiv meiner Arbeit geht auf meine Praktikumserfahrungen in einem Unternehmen zurück. Ich begleitete diverse Workshops einer Abteilung, um Maßnahmen zur Umstrukturierung mit vorzubereiten. Unsere Arbeit als Berater erschwerte ein Konflikt, der auf verschiedenen Hierarchieebenen Auswirkungen zeigte. Dieser Konflikt in eingegrenzter und anonymisierter Form ist Gegenstand der Beratung.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Strategien, die Experten im Konfliktmanagement anwenden. Die Bezeichnung Experten, verweist auf die ausgewiesenen Kompetenzen der Professionals als langjährig erfahrene Berater und Anwender ihrer Beratungskonzepte in der Profession als Coach, Supervisor und Organisationsberater. Die Begriffe Experte und Professional gebrauche ich in der Arbeit synonym. Bezug nehmend auf Dreyfus & Dreyfus (1987) verstehe ich Experten als

Menschen, die in ihren langjährigen Berufserfahrungen zur „Meisterschaft“ gelangt sind (vgl. Kap. 3.2).

Ziel der Arbeit ist es, das Vorgehen von Beratern im Coaching, der Supervision und der Organisationsberatung bei der Beratung dieses Konfliktes zu untersuchen und der Frage nachzugehen, welche Strategien wenden Coaches, Supervisoren und Organisationsberater im Konfliktmanagement an.

Der erste Teil der Arbeit fasst die Theorie und Ergebnisse von Studien zu dieser Thematik zusammen, der zweite Teil erläutert die methodische Herangehensweise. Im dritten Teil schließlich werden die Ergebnisse verglichen und auf bereits bestehende Befunde und Theorien bezogen.

In der Arbeit verwende ich aus Gründen der einfachen Lesart den männlichen Terminus als übergeordneten Begriff. Eingeschlossen sind darin die weiblichen und männlichen Vertreter ihres Faches.

Der Begriff der *Beratung* wird als übergeordnetes Konzept der Beratungsansätze Coaching, Supervision und Organisationsberatung verwendet.

Ich hoffe, mit dieser Arbeit einen Beitrag zur Erforschung und zum Verständnis, wie Experten vorgehen, geleistet zu haben, um der verborgenen Logik beraterischen Tuns näher zu kommen.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

2.1 Coaching

2.1.1 Allgemeine Charakteristika

Coaching ist als Beratungsform in den letzten Jahren im Bereich der Wirtschaft zum „Modethema“ (*Rauen* 1999) geworden und mit der Beratung von Managern assoziiert. Dieses Modell individueller Beratung unterstützt - ähnlich dem Coachen von Hochleistungssportlern - Führungskräfte und Selbständige. *Rauen* (1999) kommt zu dem Ergebnis, dass es „keine einheitliche, allgemein akzeptierte und verbindliche Festlegung bezüglich Inhalt und Form des Coaching“ gibt (ebd. S. 16). Coaching steht als unterstützende Maßnahme zur Bewältigung von Aufgaben und Problemen im privaten und/oder beruflichen Kontext Anfängern und Profis gleichermaßen offen. Coaching bedeutet allgemein Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung. Im Beratungsprozess hat der Coach die Aufgabe, den Prozess zu steuern, so dass sich die Ressourcen des Klienten optimal entwickeln, neue Sichtweisen und Handlungsoptionen entstehen und genutzt werden können.

In den USA und in Großbritannien wird Coaching ausschließlich als eine entwicklungsorientierte Führungstätigkeit praktiziert, die der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern gegenüber ausübt.

Zahlreiche Bücher über Coaching sind seit Anfang der 90er Jahre veröffentlicht worden. „Das Coaching“ gibt es nicht. Die Autoren vertreten und praktizieren Coachingkonzepte mit „z.T. extrem unterschiedliche Positionen. Konsens findet sich kaum“ (*Rauen*, 1999, S. 16). Coachingansätze wurden von *Huck* (1989), *Loos* (1991), *Huber* (1991), *Rückle* (1992), *Hamann & Weiß* (1993), *Whitemore* (1994), *Brinkmann* (1994), *Schreyögg* (1995), *Bayer* (1995) *Schmidt* (1995) veröffentlicht. *Rauen* (1999) hat die zentralen Coachingansätze aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet und eine vergleichende Zusammenschau vorgelegt. Sie ist eine wesentliche Quelle für diesen Abschnitt.

„Unter Coaching i.a. wird ein individueller, unterstützender Beratungsprozess verstanden, in welchem ein Berater – der sogenannte ‚Coach‘ - mit seinem Klienten dem ‚Gecoachten‘ – eine Beratungsbeziehung eingeht. Inhalte dieses Beratungsprozesses können sowohl berufliche als auch privat bedingte Anliegen des bzw. der Gecoachten sein“ (*Rauen*, 1999, S. 19).

2.1.2 Definition

Quasi als Extrakt verschiedener Coachingkonzepte definiert *Rauen* „das Coaching“ wie folgt: