

**Ing. Klaus Schlender**

# Coaching. Herausforderungen und Kompetenzen im digitalen Zeitalter

**Akademische Arbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **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 Verlanges. 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.

## **Impressum:**

Copyright © 2023 GRIN Verlag  
ISBN: 9783346904980

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/1354945>

**Ing. Klaus Schlender**

# **Coaching. Herausforderungen und Kompetenzen im digitalen Zeitalter**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

# Coaching - Herausforderungen und Kompetenzen im digitalen Zeitalter

Longread-Text zum Einstieg

Ing. Klaus Schlender<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Managing Director at my corporation Itlerhilfe OÜ (Reg. 16614738), Estonia, Remote-Work at <https://quantenram.art>, <https://itlerhilfe.de>, <https://ProIndieDev.art>, <https://LuckyWaterFlow.net>, <https://Trendrechner.de>, <https://KlausSchlender.com>. Full-Stack-Developer, Agile-UX Software Engineering, Data Science Engineering, DevOps Engineering and Solution Architect Fields of activity: IT Programming, Informatics and Media, Game Design and Game Development, Lecturer and Tutor, [info@itlerhilfe.de](mailto:info@itlerhilfe.de)

# Inhalt

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>3</b>
Definition .....	3
<b>2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN .....</b>	<b>8</b>
Coaching versus Beratung .....	8
Coaching versus Training .....	11
Coaching versus Mentoring .....	14
Coaching versus Supervision .....	18
Coaching versus Psychotherapie .....	21
Zusammenfassung der Begriffsabgrenzungen .....	25
<b>3. ANWENDUNGSBEREICHE .....</b>	<b>26</b>
Karriere- und Führungsentwicklung .....	27
Personal- und Selbstentwicklung .....	27
Team- und Organisationsentwicklung .....	28
Gesundheits- und Stressmanagement .....	28
Bildung und akademische Unterstützung .....	29
Ein guter Überblick über das Thema .....	29
<b>4. ANLÄSSE FÜR COACHING .....</b>	<b>31</b>
Leistungsprobleme .....	31
Karriereentwicklung .....	32
Führungs- und Managemententwicklung .....	32
Veränderungsprozesse .....	32
Konfliktmanagement .....	33
Potenzialentwicklung .....	33
<b>5. WANN IST EIN COACHING SINNVOLL? .....</b>	<b>34</b>
Ziele .....	35
Herausforderungen .....	35
Feedback .....	35
Entwicklungsbedarf .....	36
Veränderungen .....	36
Reflexion .....	36
<b>6. FORMEN VON COACHING .....</b>	<b>37</b>
Organisationsexternes Coaching .....	37
Organisationsinternes Coaching .....	43
Einzelcoaching .....	49
Gruppencoaching .....	52
Teamcoaching .....	55
Projektcoaching .....	57
Online-Coaching .....	61
Die Vorteile von Mitarbeitercoachings .....	67
<b>7. ZIELE EINES COACHINGS .....</b>	<b>70</b>
Defizitorientierte Ziele .....	70
Präventionsorientierte Ziele .....	73

Leistungsorientierte Ziele .....	75
Potenzialentwicklungsorientierte Ziele .....	76
<b>8. ABLAUF EINES COACHINGS .....</b>	<b>79</b>
<b>9. WANN IST EIN COACHING ERFOLGREICH? .....</b>	<b>81</b>
Bedingungen für erfolgreiches Coaching.....	83
<b>10. EINE CHECKLISTE FÜR PERSONALENTWICKLUNG .....</b>	<b>85</b>
Die Vorteile.....	85
Die Nachteile .....	86
<b>11. BESTSELLER, FACHBÜCHER UND BEKANNTE EXPERTEN ...</b>	<b>88</b>
<b>12. SCHLUSSBETRACHTUNG DES COACHING IN DER DIGITALEN</b>	
<b>TRANSFORMATION .....</b>	<b>90</b>
Kritische Würdigung .....	92
Fazit und Ausblick.....	94
Schlussatz.....	95

# 1. Einleitung

## Definition

Coaching ist ein individueller Entwicklungsprozess, der darauf abzielt, eine Person oder eine Gruppe in ihrer persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Durch den Einsatz von Frage- und Reflexionstechniken ermöglicht der Coaching-Prozess den Coachees, ihre Fähigkeiten, Potenziale und Ziele besser zu erkennen und zu entwickeln [1]. Dabei arbeiten Coach und Coachee in einer partnerschaftlichen Beziehung zusammen, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen [3].

Coaching hat sich in den letzten Jahren zu einer weit verbreiteten Praxis in Organisationen und im Privatleben entwickelt [4]. Ein Hauptziel des Coachings besteht darin, die Selbstreflexion und das Selbstbewusstsein der Coachees zu fördern, um sie zu befähigen, eigene Lösungen für ihre Herausforderungen und Probleme zu finden [5].

In der Coaching-Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen und Herangehensweisen an das Thema. Eine häufig zitierte Definition stammt von Grant (2003), der Coaching als „einen zielorientierten, ergebnisfokussierten, systematischen Prozess, bei dem der Coach den Coachee dabei unterstützt, effektive

Lösungen für persönliche oder berufliche Herausforderungen zu entwickeln“ beschreibt [1]. Eine andere Definition von Kilburg (1996) definiert Coaching als „eine helfende Beziehung zwischen einem Klienten, der über Autorität und Verantwortung in einer Organisation verfügt, und einem Berater, der Beratung und Unterstützung anbietet, um den Klienten dabei zu helfen, seine Ziele zu erreichen“ [4].

Wichtig ist, dass Coaching nicht nur auf die Verbesserung der Leistung in der Arbeitswelt abzielt, sondern auch auf die persönliche Entwicklung und das Wohlbefinden der Coachees [3]. In diesem Sinne kann Coaching dazu beitragen, die Lebensqualität der Coachees zu verbessern, indem es ihnen hilft, ihre persönlichen und beruflichen Ziele in Einklang zu bringen und ein ausgeglichenes Leben zu führen [5].

Eine der zentralen Annahmen im Coaching ist, dass die Coachees über die Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, um ihre eigenen Probleme zu lösen und ihre Ziele zu erreichen [1]. Der Coach fungiert dabei als Katalysator und unterstützt die Coachees in ihrem Entwicklungsprozess, indem er sie dazu anregt, ihr Denken und Verhalten zu reflektieren und neue Perspektiven und Lösungen zu erkunden [3].

Insgesamt kann Coaching als ein vielseitiges und effektives Instrument zur persönlichen und beruflichen Entwicklung angesehen werden. Es bietet sowohl Coaches als auch Coachees

die Möglichkeit, ihre Potenziale auszuschöpfen und ihre Ziele zu erreichen, indem sie gemeinsam an der Verbesserung der Selbstreflexion, des Selbstbewusstseins und der Problemlösungsfähigkeiten arbeiten [5].

Trotz der verschiedenen Definitionen und Herangehensweisen haben Coaching-Ansätze gemeinsame Merkmale. Ein zentraler Aspekt ist die Betonung der Lösungsorientierung und der Zukunftsfokussierung [3]. Im Gegensatz zu traditionellen Therapieansätzen, die sich oft auf die Vergangenheit und die Ursachen von Problemen konzentrieren, richtet Coaching den Fokus auf das Hier und Jetzt und die zukünftige Entwicklung der Coachees [1].

Ein weiteres gemeinsames Merkmal des Coachings ist die Bedeutung von Selbstreflexion und Selbstverantwortung. Coachees werden dazu ermutigt, ihre Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen zu hinterfragen und Verantwortung für ihre Entscheidungen und Handlungen zu übernehmen [5]. Indem sie lernen, ihre eigenen Ressourcen und Fähigkeiten besser zu erkennen und zu nutzen, können sie ihre Ziele erreichen und ihre persönliche und berufliche Entwicklung vorantreiben [4].

Coaching kann in verschiedenen Kontexten angewendet werden, z. B. im beruflichen Umfeld, im Bildungsbereich oder in persönlichen Lebensbereichen wie Gesundheit und Beziehungen [3]. Je nach Zielsetzung und Kontext können unterschiedliche Coaching-Ansätze und -Techniken zum Einsatz kommen. Einige

Beispiele für Coaching-Ansätze sind lösungsorientiertes Coaching, systemisches Coaching, kognitives Coaching und Co-Active Coaching [5].

Lösungsorientiertes Coaching konzentriert sich darauf, Coachees dabei zu unterstützen, ihre gewünschten Ergebnisse und Ziele zu identifizieren und konkrete Schritte zur Erreichung dieser Ziele zu entwickeln [3]. Dabei steht die Lösung im Vordergrund, und der Coach hilft dem Coachee, seine eigenen Ressourcen und Fähigkeiten zu mobilisieren, um die gewünschten Veränderungen herbeizuführen [1].

Systemisches Coaching berücksichtigt die vielfältigen Beziehungen und Interaktionen, in denen Coachees eingebettet sind [5]. Der Coach arbeitet mit dem Coachee daran, die Dynamik und Muster in seinem sozialen Umfeld zu erkennen und zu verstehen, um effektive Veränderungen herbeizuführen [3].

Kognitives Coaching zielt darauf ab, Coachees dabei zu unterstützen, ihre Denkmuster und Überzeugungen zu erkennen und zu hinterfragen [4]. Durch das Hinterfragen unproduktiver oder einschränkender Gedanken können Coachees neue Perspektiven entwickeln und ihre Problemlösungsfähigkeiten verbessern [1].

Co-Active Coaching betont die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee [5]. Der Coach