

---

# Coaching in der Sozialwirtschaft

Reviewed Research. Auf den Punkt gebracht.

Springer Results richtet sich an Autoren, die ihre fachliche Expertise in konzentrierter Form präsentieren möchten. Externe Begutachtungsverfahren sichern die Qualität. Die kompakte Darstellung auf maximal 120 Seiten bringt ausgezeichnete Forschungsergebnisse „auf den Punkt“.

Springer Results ist als Teilprogramm des Bereichs Springer Research der Marken Springer Gabler, Springer Vieweg, Springer VS und Springer Spektrum besonders auch für die digitale Nutzung von Wissen konzipiert. Zielgruppe sind (Nachwuchs-)Wissenschaftler, Fach- und Führungskräfte.

---

Esther Weingärtner

# Coaching in der Sozialwirtschaft

Führungskräfteentwicklung im  
Bereich sozialer Dienstleistungen

Esther Weingärtner  
Schweinfurt, Deutschland

ISBN 978-3-658-04281-3

ISBN 978-3-658-04282-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-04282-0

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-vs.de](http://www.springer-vs.de)

# Inhalt

<b>Abkürzungen.....</b>	<b>7</b>
<b>Abbildungen .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabellen .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>13</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	13
1.2 Methodik und Aufbau der Masterarbeit.....	15
<b>2 Führung in der Sozialen Arbeit .....</b>	<b>17</b>
2.1 Schwierigkeiten und Notwendigkeiten des Führens im sozialarbeiterischen Kontext.....	17
2.2 Anforderungen an Führungskräfte.....	19
2.3 Instrumente der Führungskräfteentwicklung .....	20
2.3.1 Seminar und Training .....	20
2.3.2 Mentoring.....	21
2.3.3 Beratung.....	21
2.3.4 Mediation.....	21
2.3.5 Supervision .....	22
<b>3 Coaching als Führungskräfteentwicklungsinstrument.....</b>	<b>23</b>
3.1 Entwicklungsgeschichte des Coachings .....	23
3.1.1 Begriffsherkunft.....	23
3.1.2 Coaching im Sport .....	23
3.1.3 Coaching in der Wirtschaft .....	24
3.1.4 Entwicklungsphasen des Coachings .....	24
3.2 Begriffsbestimmung: Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung .....	27
3.3 Vergleich von Coaching mit anderen Instrumenten und Beratungsformaten.....	30
3.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Training.....	30

3.3.2	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Beratung.....	32
3.3.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Supervision .....	34
3.3.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Psychotherapie .....	35
3.4	Theoretischer Bezugsrahmen von Coaching.....	38
<b>4</b>	<b>Die Praxis des Coachings.....</b>	<b>41</b>
4.1	Coaching-Varianten.....	41
4.1.1	Art des Coachs .....	41
4.2	Setting.....	52
4.2.1	Einzel-Coaching.....	52
4.2.2	Gruppen-Coaching.....	53
4.2.3	Team-Coaching.....	54
4.3	Anlässe und Zielsetzung von Coaching.....	56
<b>5</b>	<b>Der Coach und der Beratungsprozess.....</b>	<b>61</b>
5.1	Rolle des Coachs .....	61
5.1.1	Anforderungsprofil .....	61
5.2	Der Coaching-Prozess .....	65
5.2.1	Grafische Darstellung der Prozessabläufe .....	65
5.2.2	Beschreibung der Prozessabläufe.....	69
5.2.3	Methodische Vorgehensweise im Coaching-Prozess.....	75
5.3	Qualitätsdiskussion.....	77
5.4	Der deutsche Coaching-Markt.....	79
5.4.1	Weiterbildungsanbieter.....	79
5.4.2	Nutzer von Coaching .....	80
5.4.3	Coaching-Verbände .....	80
5.5	Auswahl von Coachs .....	82
<b>6</b>	<b>Empirische Forschungslage zum Einsatz von Coaching.....</b>	<b>83</b>
6.1	Empirische Forschungslage zur Evaluation von Coaching.....	83
6.2	Empirische Forschungslage zur Wirkung und Wirksamkeit von Coaching.....	86
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>91</b>
<b>8</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>93</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>95</b>

## Abkürzungen

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d. h.	das heißt
etc.	und so weiter; lateinisch: et cetera
et al.	und andere; lateinisch: et alii (Maskulinum), et aliae (Femininum)
e. V.	eingetragener Verein
ggf.	gegebenenfalls
i. d. R.	in der Regel
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
N	Anzahl
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungen

Abbildung 1: Entwicklung des Coaching-Begriffs.....	26
Abbildung 2: Potentielle Anlässe für Coaching .....	58
Abbildung 3: Der Coaching-Prozess nach Rauen.....	66
Abbildung 4: Der Coaching-Prozess nach Looss .....	67
Abbildung 5: Der Coaching-Prozess nach Fischer-Epe.....	68
Abbildung 6: Die Hauptphase im Coaching-Prozess nach Rauen.....	71
Abbildung 7: Die Hauptphase im Coaching-Prozess nach Looss.....	72
Abbildung 8: Die Hauptphase im Coaching-Prozess nach Fischer-Epe.....	73
Abbildung 9: Verhältnisgleichung zur Errechnung des Return on Invest von Coaching nach McGovern et al. ....	84
Abbildung 10: Die „4-Level-Evaluation“ .....	85
Abbildung 11: Die vier Coachfunktionen im systemischen Wirkmodell .....	87



## Tabellen

Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Training nach Rauen (vgl. Rauen 2008, S. 14-15) .....	30
Tabelle 2: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Beratung nach Rauen (Rauen 2008, S. 11-12) .....	32
Tabelle 3: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Supervision nach Rauen (Rauen 2008, S. 8-9).....	34
Tabelle 4: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Psychotherapie nach Rauen (Rauen 2008, S. 6-7) .....	35
Tabelle 5: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Coachings durch einen externen Berater nach Rauen (vgl. Rauen 2008, S. 27) .....	43
Tabelle 6: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Coachings durch einen internen Berater nach Rauen (vgl. Rauen 2008, S. 30) .....	47
Tabelle 7: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Coachings durch den Vorgesetzten nach Rauen (vgl. Rauen 2008, S. 34-35) .....	50
Tabelle 8: Überblick über Coachingverbände (vgl. Tonhäuser, 2010, S.358-364).....	81