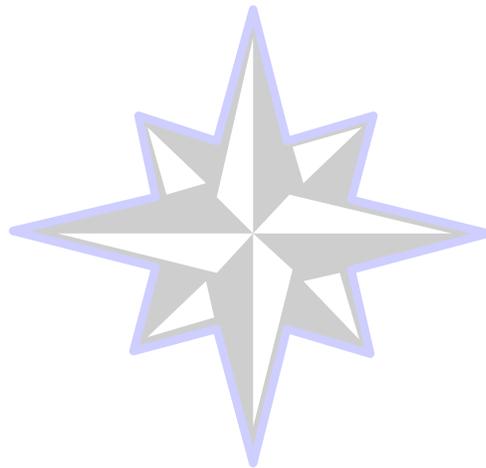


**Dr. Hermann Bayer**

# **Praxis des individualpsychologischen Coaching**

**Prozessgestaltung - Interventionsmethoden – Setting –  
Evaluation – Wirkfaktoren – Fehlermöglichkeiten -  
Ausführliche Anwendungs- und Fallbeispiele**

**(156 Seiten, mehr als 50 Abbildungen, Übersichten  
und Checklisten)**



**Hampton Roads, Virginia, USA, im Sommer 2005**

## *Vorwort*

Seit dem ersten Erscheinen unseres grundsätzlichen Plädoyers zum Thema „Coaching“ (Bayer, 1995/2000) sind zehn Jahre vergangen – Jahre in denen diese hochwirksame Form der persönlichen Beratung von Menschen in der Arbeitswelt ihren Siegeszug antrat. Heute ist Coaching ein stehender Begriff in der Wirtschaft mit positivem Image, jedem Personalentwickler und vielen Führungskräften vertraut, gängige Praxis einer persönlichen Reflexion und individuellen Problembearbeitung für viele in Verantwortung stehende Menschen.

Die vergangenen zehn Jahre dienten auch einer Klärung und Bereinigung des Marktes. Der Markt ist stets ein „unnachsichtiger Qualitätssicherer“, den besten, den wir haben. Und so gingen einige „bunte“, teilweise auch befremdliche Ansätze unter. Anbieter – einzelne zuvor euphorisch gefeiert - verschwanden und verschwinden vom Markt und die Unternehmen als Nachfrager von Coaching-Leistungen gewannen und gewinnen zunehmend Sicherheit in der Beurteilung von Angeboten. Wer in diesem jahrelangen Klärungsprozess, der im übrigen noch nicht abgeschlossen ist, bestand, darf sich heute durchaus zu den renommierten Anbietern zählen.

Auf der anderen Seite entwickelten sich erste Ansätze des professionellen Konsenses von Coaches, wie hinsichtlich eines generell sinnvollen systemischen Vorgehens im Coaching (z.B. König/Vollmer, 2002), der zu fordernden notwendigen Qualifikation von Coaches (Rauen, 1999), der Notwendigkeit von Evaluation. Coaching-Methoden, wurden (Schreyögg, 1995) und werden entwickelt und weiter verfeinert, Grenzen des Coachings formuliert (Loos/Rauen, 2002; S. 124 f), und die Wirksamkeit und Qualität von Coaching-Maßnahmen rückt in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Interesses ( z.B. Heß/Roth, 2001; Jansen/Mäthner, 2003).

Wir finden Verbandsgründungen und Gründung von Interessengemeinschaften auf nationaler und internationaler Ebene, wir finden aussagekräftige Webseiten im Internet, wir finden Kongresse zum Thema in USA und Europa – alles erkennbare Schritte zur wachsenden Selbstdefinition einer jungen Profession. Insofern sind entscheidende Schritte in Richtung der Professionalisierung von Coaches eingeleitet, weitere müssen und werden folgen. Dazu soll auch die vorliegende Abhandlung dienen. Wichtig für die Einschätzung einer Coaching-Arbeit im Kreise von Fachkollegen und bei Nachfragern ist die *Transparenz* derselben. Hier muss nach wie vor noch einiges erarbeitet werden. Und so wollen wir durch unsere Darstellung von Hintergründen, Vorgehensweisen, Methoden, Wirksamkeitsprüfung und dergleichen mehr, einen Beitrag auch in diesem Sinne leisten. Nach einer inhaltlichen Darstellung unserer <sup>1</sup> Arbeit als Coaches, die wir fortlaufend an praktischen Coaching-Beispielen erläutern, stellen wir weitere Praxisfälle dieser unserer Beratungsarbeit ausführlicher dar. Damit legen wir eine Fülle von Material aus der Arbeit als individualpsychologischer Coaches vor, anhand derer Sie, lieber Leser, unser Vorgehen konkret nachvollziehen und – wenn Sie es für sinnvoll halten - auf Ihre Arbeit übertragen können.

Die im Text dargestellten Coaching-Interventionsmethoden wurden gemeinsam vom Autor und den Teilnehmern des Ausbildungsganges zum Management Coach VIBD im Coaching Competence Center ‚Die Sprache‘ Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH in die vorliegende Form gebracht. Unser Dank dafür gilt den Damen und Herren *Jürgen Bache, Bruna N. Baucks,*

---

<sup>1</sup> Die Rede ist hier von Beratungsarbeit der Coaches im Coaching Competence Center ‚Die Sprache Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH‘ sowie von derjenigen, die von dieser Einrichtung als Management Coaches VIBD E. V. ausgebildet wurden.

*Wolfgang Bäuml, Günther Fuhrmann, Christian Keller, Roland Krennrich, Dietmar Kuske, Lisa Leonards, Josef Petermeier, Volker Schad, Helmut Schuster, Georg Stein von Kamienski, Peter Tschötschel, Maria Unland und Stephan Weinzierl.* Die Zusammenarbeit war geradezu vorbildlich konstruktiv und bereichernd für alle Beteiligten.

Wir erklären im Text natürlich die Begriffe der Individualpsychologie nach *Alfred Adler*; die wir verwenden. Grundkenntnisse der Individualpsychologie bei Ihnen, lieber Leser, wären darüber hinaus hilfreich zum Nachvollziehen dieser unsere Betrachtungen und - bei der eventuellen Verwendung dieser Konstrukte in Ihrer Arbeit als selbst coachender Fachkollege – sehr anzuraten.

Die Teile unserer Abhandlung, welche das Konzept der *International Coach Federation ICF* betreffen, wurden von Frau *Alix Luisa von Uhde MMC*, erster „Master Certified Coach“ der *ICF* in Deutschland, engagierte Prüferin und Mitglied im Credential Comitee für professionelle Coaches dieser Organisation, unterstützt. Dafür und für konstruktiv-kritische Anregungen ein herzlicher Dank auch an *Alix*.

Den grössten Dank schulde ich meiner Kollegin, Frau *Ulrike Blum-Hoberg*<sup>2</sup>, mit der ich seit 15 Jahren auf's Engste zusammenarbeite. Die gemeinsame Neuausrichtung eines Studiengangs zum Coach, die gemeinsame Entwicklung von Coaching-Konzepten und die permanente Innovation und Optimierung dieser unserer Coaching-Arbeit kennzeichnen unseren gemeinsamen Weg. In zahllosen Stunden kreativer und intensiver Zusammenarbeit profitierte ich von *Ulrike's* hochprofessioneller Kompetenz und von ihrer persönlichen offenen Art, „kein Blatt vor den Mund zu nehmen“.

Hampton Roads, Virginia, USA, im Sommer 2005

---

<sup>2</sup> Frau *Dipl.-Ing. (FH) Ulrike Blum-Hoberg* ist seit Januar 2005 die alleinverantwortliche Geschäftsführerin des bereits erwähnten Coaching Competence Center ‚Die Sprache Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH‘ (zuvor die Leiterin einer der beiden Niederlassungen dieser Gesellschaft). Sie ist dort des weiteren die Studienleiterin eines Studiengangs zum Coach, Lehrcoach VIBD in einem Studiengang für Management Coaches und persönlicher Business Coach für viele in Verantwortung stehenden Menschen.

# Praxis des Individualpsychologischen Coaching

## **Gliederung:**

### **1. Coaching auf der Basis der Individualpsychologie**

- 1.1. *Die Individualpsychologie – Werte-Basis unserer Arbeit*
- 1.2. *Der Zusammenhang individualpsychologischer Begriffe mit anderen Konzepten der Humanwissenschaften*
- 1.3. *Zum Begriff „Coaching“*
  - 1.3.1. Grundansatz und Rahmendefinition
  - 1.3.2. Individualpsychologisches Coaching: Genereller Ansatz, Denken in Finalitäten, Minderwertigkeitsgefühle und Kompensation, Gemeinschaftsgefühl

### **2. Zum generellen Vorgehen in der coachenden Gesprächsführung auf individualpsychologischer Basis**

- 2.1. *Konzept zur Prozessgestaltung*
  - 2.1.1. Das „Gesprächsklima“ – Zugangsvoraussetzung zum Gesprächspartner
  - 2.1.2. Der (psychologische) Lebensstil – kein Zugang zum Klienten ohne Einfühlung – Verstehen - „Alltagsdiagnostik“
  - 2.1.3. „Neubewertung und Entscheidung“ – Dreh- und Angelpunkt einer Veränderung
  - 2.1.4. Ziele- und Erwartungskklärung für ein Coaching
  - 2.1.5. Interventionsmethoden
- 2.2. *Wesentliche Wirkfaktoren in Coaching- und Beratungsgesprächen*
- 2.3. *Die „emotionale Veränderungskurve“*
  - 2.3.1. Veränderungen und Konflikte
  - 2.3.2. Veränderungen und Gefühle
  - 2.3.3. Die Entwicklung im Zusammenhang
  - 2.3.4. Coaching am „Kritischen Punkt“ einer Veränderung
  - 2.3.5. Exkurs zur Coaching-Intervention „Organisationsaufstellung“:  
Die Entmystifizierung eines sozialen Prozesses
- 2.4. *Eine besondere Herausforderung im Coaching heute:  
Umgang mit „Verwöhnung“*

### **3. Das Setting**

- 3.1. *Generelle Aspekte und Wertebasis gemäß Verband Individualpsychologischer Berater Deutschland VIBD*
- 3.2. *Die Ethik-Verpflichtung von Coaches der International Coach Federation ICF*
- 3.3. *Details des Setting*

### **4. Das Evaluationskonzept**

- 4.1. *Evaluation der Ergebnisqualität des Coachings*
- 4.2. *Evaluation der Prozessqualität des Coachings*

### **5. Qualifikationsregelungen für individualpsychologische Management Coaches**

- 5.1. *Das Konzept des Verbands Individualpsychologischer Berater Deutschland VIBD*
- 5.2. *Das Konzept der International Coach Federation ICF*

### **6. Typische „Fehlerfallen“ für einen Coach**

- 6.1. *Aus Fehlern lernen*
- 6.2. *„Fehler“ versus „Irrtümer“*
- 6.3. *Fehler als subjektiv nützliches Handeln eines Coaches?*
- 6.4. *Praxiserfahrungen mit Problemsituationen und Lösungen*
  - 6.4.1. *Wut, Aggression und Machtkampf im Gespräch*
  - 6.4.2. *Abhängigkeiten versus innere Unabhängigkeit eines Coaches*
  - 6.4.3. *Übertragung und Gegenübertragung*
  - 6.4.4. *Intrigen im Coaching*
- 6.5. *Die persönliche Fehlerkultur eines Coaches und Checkliste zur Fehlerprophylaxe*

### **7. Ausführliches Fallbeispiel eines Einzelcoaching: „Vom ‚zaghaften Vorgesetzten‘ zur ‚gestaltenden Führungskraft‘**

## **8. Anhang:**

1. *Individualpsychologische Vereinigungen*
2. *Ethische Richtlinien des Verbandes Individualpsychologischer Berater Deutschland VIBD*
3. *Ethische Grundsätze und Verhaltensnormen für Coaches der International Coach Federation ICF*
4. *Der Studiengang zum Management Coach VIBD im Coaching Competence Center ‚Die Sprache‘ Lehr- und Forschungs- gesellschaft mbH*

## **Literaturverzeichnis**

## **Über den Autor**

## Literaturverzeichnis:

- Adler, A. (2001): *Praxis und Theorie der Individualpsychologie*, Frankfurt am Main: Fischer (11.Aufl.)
- Adler, A. (1993): *Das Leben gestalten – vom Umgang mit Sorgenkindern*, Frankfurt am Main: Fischer (2. Aufl.)
- Ansbacher, H.L./Ansbacher, R.R., Hrsg. (1982 u. 1995): *Alfred Adlers Individualpsychologie. Eine systematische Darstellung seiner Lehre in Auszügen aus seinen Schriften*, München-Basel: Ernst-Reinhardt-Verlag
- Antoch, R.F. (1981): *Zur wissenschaftlichen Grundlegung der Individualpsychologie*, in: ders. (1981): *Von der Kommunikation zur Kooperation. Studien zur individualpsychologischen Theorie und Praxis*, München-Basel: Ernst-Reinhardt-Verlag
- Bandura, A. (1984): *Self-Efficacy – Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, in: *Psychological Review*, S. 191 ff
- Baucks, B. N. / Bayer, H. (o.J.): *Organisationsaufstellung theoretisch fundiert: Die Entmystifizierung eines sozialen Prozesses*, in Website [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)
- Bayer, H. (1996): *Coaching und Consulting*, in BDU-DEPESCHE – informationsdienst vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Heft 8/1996, S. 1-2
- Bayer, H. (2000): *Coaching-Kompetenz – Persönlichkeit und Führungspsychologie*, München-Basel: Ernst-Reinhardt-Verlag (2. Aufl.)
- Bayer, H. (2003): *Measuring Coaching Success*, Contribution to the First Executive Coaching Summit in Stresa / Italy 5.-6. May 2003, International Coaching Federation
- Bayer, H. (2005): *Aus Fehlern lernen*, Zeitschrift Organisationsberatung Supervision Coaching OSC, Heft 1/2005, S. 63-74
- Berne, E. (1981): *Spiele der Erwachsenen – Psychologie der menschlichen Beziehungen*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Verlag (4. Aufl.)
- Berner, W. (2001): *Bleiben oder gehen? – Ihre persönliche Erfolgsstrategie bei Fusionen, Übernahmen und Umstrukturierungen*, Frankfurt-Wien: Carl Ueberreuter
- Berner, W. / Bayer, H. (2004): *Abbau von Verwöhnung als vordringliche Führungsaufgabe*, in: *Die Sprache im Gespräch* Heft 1/2004 S. 3 ff
- Berner, W. (o.J.): Stichworte zu Thema „Konflikt“, in: Website [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)
- Besier, G / Besier, R. M. (2002): *Die Rufmordkampagne – Kirchen und Co. Vor Gericht*, Bergisch-Gladbach: Editions La Colombe
- Branke, W. (1998): *Adlers Menschenbild im Licht systemtheoretischer und konstruktivistischer Ideen*, in: *Zeitschrift für Individualpsychologie* Heft 3/1998, S.206 ff
- Brandl, G. (1980): *Sich miteinander verständigen lernen. Das Beratungskonzept der Individualpsychologie Alfred Adlers*, München-Basel: Ernst-Reinhardt-Verlag

- Bröckermann, R. (1989): *Führung und Angst*, Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie Bd. 3, Frankfurt am Main–New York–Paris: Lang
- Brunner, R. (1998): *Was bleibt von „Gemeinschaftsgefühl“ unter dem Blickwinkel von Systemtheorie und Konstruktivismus?*, In: Zeitschrift für Individualpsychologie Heft 3/1998, S.225 ff
- Brunner, R. / Kausen, R. / Titze, M., Hersg. (1985): *Wörterbuch der Individualpsychologie*, München-Basel: Ernst Reinhardt Verlag
- Covey, S. R. (1989): *The 7 Habits Of Highly Effective People*, New York-London-Toronto-Sydney-Tokyo-Singapore: Simon & Schuster
- Dinkmeyer, D. sen. / McKay, G. / Dinkmeyer, D. jun. (2000): *Elternhandbuch Grundkurs*, München: Beust Verlag
- Dowd, E.T. / Kelly, F.D. (1980): *Adlarian Psychology and Cognitive Behavior Therapie: A Convergence*, in: Journal of Individual Psychology Jahrg. 36, S. 119 ff
- Dreikurs, R. (1981): *Grundbegriffe der Individualpsychologie*, Stuttgart: Klett-Cotta (4. Aufl.)
- Dreikurs, R. / Blumenthal, E. (1973): *Eltern und Kinder – Freunde oder Feinde?*, Stuttgart: Ernst Klett Verlag
- Dreikurs, R. / Soltz, V. (1989): *Kinder fordern uns heraus*, Stuttgart: Klett-Cotta (20. Aufl.)
- Dreikurs Ferguson, E.(2000): *Adler und Dreikurs: Kognitiv-sozial dynamische Innovatoren*, in: Zeitschrift für Individualpsychologie Heft 4/2000, S. 331 ff
- Ellis, A. (1977): *Die rational-emotive Therapie*, München: Pfeiffer
- Fisher, R. / Brown, S. (1992): *Gute Beziehungen – Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation*, Frankfurt/Main-New York: Campus (2. Aufl.)
- Freimuth, J. (1999): *Die Angst der Manager*, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- Goleman, D. (1998): *Emotionale Intelligenz*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag (5. Aufl.)
- Gstach, J. / Datler, W. (2001): *Individualpsychologische Erziehungsberatung im Wien der Zwischenkriegszeit*, in: Zeitschrift für Individualpsychologie Heft 3/2001, S. 200 ff
- Harris, T. A. (1981): *Ich bin o.k. Du bist o.k.*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Verlag (3. Aufl.)
- Heß, T. / Roth, W. L. (2001): *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und –entwicklung*, Heidelberg: Asanger
- Hooper, A. / Holford, J. (1998): *Adler for Beginners*, Writers & Readers Publ., Inc.
- Hossiep, R. / Paschen, M. (1998): *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*, Göttingen-Bern-Toronto-Seattle: Hofgrefe-Verlag
- Hülshoff, T. (1999): *Emotionen – eine Einführung für beratende, therapeutische, pädagogische und soziale Berufe*, München-Basel: Ernst Reinhardt Verlag

- Hutterer-Krisch, R. (1996): *Zum Ganzheitsbegriff aus individualpsychologischer und gestalttherapeutischer Sicht*, in: Zeitschrift für Individualpsychologie Heft 1/1996, S. 48 ff
- Jansen, A. / Mäthner, E. (2003): *Coaching aus der Perspektive von Coaches und Klienten – Ein Beitrag Zur Wirkungsforschung und Qualitätssicherung im Coaching*, Humboldt-Universität zu Berlin
- Kelly, F.D. / Tausch, R. (1984): *Adler and Rogers: A comparative view*, in: Rienald, A., Hersg.: *Die Begegnung der Individualpsychologie mit anderen Therapieformen*, München: Ernst Reinhardt Verlag
- König, E. / Volmer, G. (2002): *Systemisches Coaching*, Weinheim–Basel: Beltz-Verlag
- Kausen, R. (1979): *Alfred Adler und die Humanistische Psychologie*, in: Zeitschrift für Individualpsychologie Heft 4/1979, S. 58 ff
- Loos, W. (1991): *Coaching für Manager – Problembewältigung unter 4 Augen*, Landsberg/Lech: moderne industrie
- Loos, W. / Rauen, C. (2002): *Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung*, in: Rauen, C. (2000 und 2002), a.a.O., S. 115 ff.
- Louis, V. (1985): *Individualpsychologische Psychotherapie. Allgemeine Methodik. Ein Lehrbuch*, München-Basel: Ernst-Reinhardt-Verlag
- Oberst, U.E. / Steward, A.E. (2003): *Adlerian Psychotherapy – An Advanced Approach to Individual Psychology*, Hove-New York: Brunner-Poutledge / Taylor & Francis Group
- Panse, W. / Stegmann, W (1996): *Kostenfaktor Angst*, Landsberg/Lech: Verlag moderne industrie
- Pirzl, W. (2004): *Führungskräfte-Coaching: Verbreitung – Nutzen – Barrieren*. Fakultät für Kulturwissenschaften Universität Klagenfurt, Klagenfurt: coachingcenter
- Rauen, C. (1999): *Coaching*, Göttingen-Bern-Toronto-Seattle: Hofgreffe-Verlag
- Rauen, C. (2000 und 2002) : *Handbuch Coaching*, Göttingen-Bern-Toronto-Seattle: Hofgreffe-Verlag
- Rauen, C. (2002): *Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich*, in: ders. (2000, 2002): aaO., S. 67 ff.
- Rattner, J. (1977): *Heilung durch das Gespräch*, Berlin: Verlag für Tiefenpsychologie
- Rapp, G.: „Private Logik“ und „subjektive Theorien“ – zwei Konzeptionen mit Synergie-Potential, in: Zeitschrift für Individualpsychologie Heft 1/2004, S. 38 ff
- Riedel, J. (2003): *Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Rieken, B. (2003): *Gegenübertragungsprobleme, Beziehungsanalyse und Selbstenthüllung im Schatten der Therapieausbildung*, in: Zeitschrift für Individualpsychologie Heft 4/2003, S. 332 ff
- Rückle, H. (2002): *Gruppen-Coaching*, in: Rauen, C. (2000 und 2002): a.a.O., S. 161 ff.

- Schulz von Thun, F. (1981): *Miteinander Reden, Band I Störungen und Klärungen*, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Verlag
- Schulz von Thun, F. / Ruppel, J. / Stratmann, R. (2000): *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag
- Schmidbauer, W. (1987): *Die hilflosen Helfer – Über die seelische Problematik der helfenden Berufe*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag (3. Aufl.)
- Schreyögg, A. (1995): *Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*, Frankfurt/Main – New York: Campus
- Seligman, M. (1993): *Pessimisten küsst man nicht – Optimismus kann man lernen*, München: Knauer
- Titze, M. (1979): *Lebensziel und Lebensstil. Grundlagen der Teleoanalyse nach Alfred Adler*, München Pfeiffer
- VIBD (o.J.): *Ethische Grundlagen des VIBD e.V.*, [www.vibd.de](http://www.vibd.de)
- VIBD (o.J.): *Regeln individualpsychologischer Beratungsarbeit*, [www.vibd.de](http://www.vibd.de)
- Watzlawick, P. / Beavin, J.H. / Jackson, D.D. (1985): *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern-Stuttgart-Wien: Huber (7. Aufl.)
- Wittenberg, L. (2004): *Integration in den Versuchsschulen von Oskar Spiel und Ferdinand Birnbaum*, in: Zeitschrift für Individualpsychologie Heft 3/2004, S.262 ff