

Karsten Drath



# Coaching und seine Wurzeln

Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge

**HAUFE.**

## Coaching und seine Wurzeln • Karsten Drath



# **Coaching und seine Wurzeln**

## **Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge**

**Karsten Drath**

**Haufe Gruppe  
Freiburg · München**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Print: ISBN 978-3-648-03108-7  
ePDF: ISBN 978-3-648-03110-0

Bestell-Nr. 01338-0001  
Bestell-Nr. 01338-0150

1. Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg  
Niederlassung München

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0,

Telefax: (089) 895 17-290

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)

Produktmanagement: Rechtsassessorin Elvira Plitt

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Lektorat: Nicole Jähnichen, 81247 München

DTP: Agentur Satz & Zeichen, Karin Lochmann, 83071 Stephanskirchen

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Schätzl Druck, 86609 Donauwörth

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Für Carolin ...

*Menschen werden nicht durch die Umstände gestört,  
sondern durch die Art, wie sie auf sie schauen.*  
Epiktet, 50-125 n. Chr.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	10
Über den Autor	14
Coaching heute: Was es ist und was es nicht ist	15
Was Coaching sein sollte	16
Was Coaching nicht ist	17
Coaching aktuell: Status quo in Deutschland	26
Weg vom Einzelkämpfer, hin zum Coaching-Unternehmen	27
Beginnende Segmentierung	29
Coaching gestern: Zurück zu den Anfängen	32
Die Entstehung einer weltweiten Idee	33
Die Entwicklung von Coaching in Deutschland	46
Coaching morgen: Blick in die Zukunft	48
Coaching eklektisch: Altes neu gemixt	52
Der Eklektische Kern	54
Einflüsse von vorgestern	55
Einflussgrößen: Einige Beispiele	58
Coaching konkret: Bewährte Modelle	62
Am Anfang hieß es: GROW	62
Das Modell Leadership Choices	65
Coaching praktisch: Erfolgreiche Interventionen und ihre Herkunft	84
Awareness	85
Plan	113
Choicepoints	124
Integration	141



Coaching vorgestern: Die Wurzeln	149
Der zeitliche Kontext	150
Unter der Lupe: Was hat Coaching beeinflusst?	154
Tiefenpsychologie	155
Psychoanalyse	155
Neopsychoanalyse	169
Weitere tiefenpsychologische Therapieformen	172
Humanistische Psychologie	182
Gestalttherapie	183
Transaktionsanalyse	203
Personenorientierte Psychotherapie	227
Übersicht weiterer humanistischer Therapieformen	253
Systemische Psychologie	296
Systemische Familientherapie	305
Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie	331
Verhaltenspsychologie	343
Kognitive Verhaltenstherapie	349
Übersicht weiterer verhaltenstherapeutischer Therapieformen	369
Neuro-Linguistische Programmierung	382
Pro und Contra	382
Entstehung	383
Ansatz	385
Kommunikationsmodell	387
Persönlichkeitsmodell	389
Interventionen	391
Sportpsychologie	393
The Inner Game of Tennis	394
Das „Inner Game“ Model	395

Ansätze Integrativer Psychologie	401
Neuro-Psychotherapie	402
Die Suche nach dem eklektischen Kern	403
Vernetzt: Wer hat wen beeinflusst?	406
Coaching-Paten, Ahnen & Pioniere	408
Stichwortverzeichnis	576
Literaturverzeichnis	582
Coaching	582
Psychologie, Psychotherapie	584
Über Leadership Choices	588
Danksagung	589

---

# Vorwort

Muss ein Pilot etwas über die Geschichte der Fliegerei wissen, um ein guter Pilot zu sein? Muss er die verschiedenen Flügelformen und konstruktiven Details seiner Maschine kennen, um auch bei schwierigem Wetter sicher zu fliegen und zu landen? Warum also ein Buch zur systematischen Aufarbeitung und Darstellung zu Ursprüngen und zur Entwicklung des Coachings? Nun, man kann sicher auch ohne dieses Buch ein guter Coach sein, genau wie der Pilot, der auch ohne Kenntnis um die Geschichte der Fliegerei von Otto Lilienthal über die Gebrüder Wright zu Charles Lindbergh und Amelia Earhart seine Maschine in der Regel souverän beherrschen wird. Aber vielleicht machen die Kenntnis der Geschichte und das Wissen um Herkunft, Entwicklung und Zusammenhänge ein wenig demütig angesichts der Erfahrungen, die bereits über viele Jahrzehnte gesammelt wurden. Und das könnte den Unterschied ausmachen zwischen Beruf und Berufung und so ein solides Fundament bilden, auf dem sich eine professionelle Identität entwickeln und wachsen kann. Oder um es mit Wilhelm von Humboldt zu sagen: *„Nur wer die Vergangenheit kennt, hat eine Zukunft.“*

## **Brücken bauen ...**

Dieses Buch will Brücken bauen. Die Welten des Coaching und der Psychotherapie wissen noch immer sehr wenig voneinander. Sie sind geprägt von vielen wechselseitigen Vorurteilen positiver wie negativer Art.

Coachs bewundern insgeheim die fundierte Ausbildung der meisten Psychotherapeuten und haben selbst einen Heidenrespekt davor, an Klienten zu geraten, die „psychisch krank“ sind und ihnen deswegen entgleiten könnten. Häufig halten sie Psychotherapeuten aber vor allem für abgehoben und weltfremd.

Psychotherapeuten bewundern die Erfahrung der Coachs „in der Wirtschaft“. Sie beneiden heimlich deren Fähigkeit, mit ihrer Arbeit gutes Geld zu verdienen. Gleichmaßen halten sie deren Arbeitsstil für oberflächlich. Sie stellen sich den Coach häufig als bloßen Ratgeber vor, der Managern sagt, was sie tun sollen, um noch erfolgreicher zu werden.

Diese Sichtweisen haben ihre Berechtigung und sind aufgrund der fehlenden Berührungspunkte der Berufsgruppen auch verständlich. Die meisten Coa-

ching-Ausbildungen beschränken sich tatsächlich auf die Vermittlung von Fähigkeiten und Techniken, ohne näher auf deren Ursprünge in der Therapie einzugehen. Viele Psychotherapeuten haben tatsächlich wenig bis gar keine Erfahrung in Unternehmen sammeln können und haben sich von daher „von außerhalb des Systems“ ein mehr oder minder treffendes Bild vom „Chef-Sein“ zurechtgelegt.

Trotz dieser Fakten lohnt ein vorbehaltloser Blick über den Tellerrand. Beide Berufsgruppen haben eine viel größere inhaltliche Überlappung als beiden bewusst ist. Sie können daher viel voneinander lernen. So würde vielen Coachs sicher ein Stück vom therapeutisch-ethischen Selbstverständnis irgendwo zwischen Philosoph, Künstler, Wissenschaftler und Sozialarbeiter gut tun, um in der eigenen beruflichen Identität und Haltung gefestigter zu sein. Umgekehrt würde vielen Psychotherapeuten ein ausgeprägteres und differenzierteres Verständnis für die „Wirtschaft“ helfen, um die Umwelt ihrer Klienten besser zu verstehen und nachvollziehen zu können, was es heißt, ein professioneller Dienstleister und Berater zu sein.

Ein Ziel dieses Buchs ist es daher, zu mehr gegenseitigem Verstehen auf beiden Seiten beizutragen. So werden zahlreiche Verfahren der Psychotherapie, die hier als „Denkschulen“ bezeichnet werden, in einer einfachen, nicht-psychologischen Sprache vorgestellt und deren Auswirkungen auf die heutige Coaching-Praxis erläutert, was für Coaches interessant sein dürfte. Gleichmaßen werden Modelle und Interventionen beschrieben, die im Coaching üblich sind und die Haltung und Arbeitsweise von Coachs deutlich machen, was für Psychotherapeuten hilfreich sein sollte.

### **... und Bögen spannen**

Dieses Buch will Bögen spannen. Was vielen nicht bewusst ist: Die heutige so moderne und innovative Coaching-Praxis resultiert aus Denkansätzen und Erfahrungen, die bereits mehr als 100 Jahre alt sind. Ziel dieses Buches ist es daher auch, Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Denkschulen der Psychotherapie und der heutigen Coachingpraxis deutlich zu machen und diese auch in einem zeitlichen und politischen Kontext darzustellen. Wie haben sich die teilweise äußerst schillernden Persönlichkeiten der Psychotherapie mit ihren Erkenntnissen und ihrem Sendungsbewusstsein gegenseitig inspiriert und bekämpft? Wie wurden sie von gesellschaftspolitischen Ereignissen und Strömungen beeinflusst, angefangen von der Entdeckung des Penicillins über die Judenverfolgung im Dritten

Reich bis hin zur Hippiebewegung? Welche neuen, unkonventionellen und mutigen Ansätze wurden entwickelt und wo wurde nur abgekupfert? Was entpuppte sich später als peinlicher Irrweg und was ist für uns heute selbstverständlicher Teil von Allgemeinbildung und Selbstverständnis? Wodurch entstand die ideologische Lagerbildung und wie entwickelte sie sich über die Zeit bis hin zu den ersten Anfängen des Coachings in den USA, Großbritannien und Deutschland?

Dieses Buch versucht, schlüssige Antworten auf diese Fragen zu geben. Es will sowohl eine Anregung sein, sich mit Geschichte und Zusammenhängen von Psychotherapie und Coaching näher zu befassen, als auch ein Plädoyer für eine mutige und wo nötig unkonventionelle Weiterentwicklung der Kunst und der Profession des Coachings.

Ziel jedes Coachs sollte es dabei sein, verschiedenste, komplementäre Arbeitsweisen zu kennen, um daraus mit der Zeit seinen ganz eigenen, authentischen Stil zu entwickeln, frei nach dem Motto von Edgar Degas: „Ich habe mein ganzes Leben damit verbracht zu versuchen.“

Dieses Buch ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil gibt einen Überblick über die Begriffsbildung und Bedeutung von „Coaching“ und seine Abgrenzung gegenüber anderen Formen von Beratung. Hier beschreibe ich auch die Vorläufer und die Anfänge von Coaching, und hier findet sich auch eine Prognose zur weiteren Entwicklung der Profession und des Coaching-Marktes.

Im zweiten Teil geht es um die Einflüsse, die heute zu dem geführt haben, was ich in diesem Buch als den „eklektischen Kern“ von Coaching bezeichne. Dieser Abschnitt enthält auch eine zeitgemäße Methodik für das Coaching von Führungskräften. Ebenso werden hier knapp 50 Modelle und Interventionen, die ihren Ursprung in verschiedenen psychotherapeutischen Verfahren haben, hinsichtlich Aufbau, Durchführung und Herkunft vorgestellt.

Im dritten Teil schließlich werden 120 Persönlichkeiten porträtiert, die Psychotherapie und Coaching begründet, beeinflusst und geprägt haben. Hierzu gehört auch eine grafische Übersicht zur wechselseitigen Beeinflussung der vorgestellten Persönlichkeiten. Diese kann aus Gründen der Lesbarkeit in diesem Buch nicht abgedruckt werden. Sie steht daher im Bereich „Newsroom/Books“ unserer Internetseite [www.leadership-choices.com](http://www.leadership-choices.com) zum Download zur Verfügung.

Ein Hinweis noch an die weibliche Leserschaft: In diesem Buch wird durchgängig die männliche Form von Substantiven verwendet. Dies erfolgt jedoch lediglich aus Gründen der besseren Verständlichkeit der Sätze und sollte bitte keineswegs als fehlende Wertschätzung missverstanden werden.

Ich hoffe, die Lektüre dieses Buches verschafft Ihnen ebenso viele „Aha-Momente“, wie ich sie beim Schreiben hatte. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen Freude beim Lesen und viele neue Erkenntnisse.

Mönchzell, im Juli 2012

---

## Über den Autor



Ich bin gelernter Schreiner, Ingenieur, Ökonom, Coach und Heilpraktiker für Psychotherapie. Nach 16 Jahren Tätigkeit als Manager internationaler Einheiten bei namhaften Industriekonzernen und Unternehmensberatungen bin ich seit 2006 Executive Coach und außerdem heute einer der Managing Partner von Leadership Choices, einem der hochwertigsten Anbieter von Executive Development Services in Europa.

Zuvor war ich für das europäische Beratungsgeschäft bei Perot Systems und später bei Dell zuständig. Als Coach arbeite ich international mit hochrangigen Führungskräften und ihren Teams. Die Arbeit mit Menschen, die sich weiterentwickeln wollen, ist zu meiner Passion geworden, am liebsten in meinem edlen Zirkuswagen im ländlichen Umland von Heidelberg. Im Lauf der Jahre habe ich zahlreiche Fortbildungen im Bereich Coaching und Psychotherapie absolviert, darunter in Systemischer Familientherapie, Personenorientierter Gesprächsführung, Focusing, Transaktionsanalyse, Gestalttherapie, Provokativer Therapie und Kognitiver Verhaltenstherapie.