

Frank Becher

# Beratung, Coaching, Training

Mit Haltung und Kompetenz ans Ziel



SCHÄFFER  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Widmung](#)

[Geleitwort](#)

[Hinweise zum Aufbau des Buchs](#)

[Begriffserläuterungen](#)

[Teil A Mit Haltung und Kompetenz ans Ziel](#)

[1 Einführendes zum Teilbereich mit Haltung und Kompetenz ans Ziel](#)

[2 Haltung](#)

[2.1 Haltung als Fundament - Beratung, Coaching, Training](#)

[2.2 Haltung und Kompetenz - Fähigkeiten und Professionalität](#)

[2.3 Haltung und Wirkung - Inneres und Äußeres](#)

[2.4 Haltung entwickeln - reflektieren und festigen](#)

[3 Kompetenz](#)

[3.1 Lernen - Erfahrung und Veränderung](#)

[3.2 Lerntheorien - Grundlagen für die Praxis](#)

[3.3 Erwachsene Lernende - Besonderheiten und Herangehensweisen](#)

[3.4 Erwachsenenbildung - Bezeichnung und Grundsatz](#)

[3.5 Didaktische Prinzipien - grundlegende Orientierung](#)

[3.6 Didaktische Handlungsfelder - konkretere Orientierung](#)

[3.7 Didaktische Methoden - praktische Orientierung](#)

3.8 Lerntransfer - übertragen und anwenden

3.9 Ausbildungen - Wissen und Handlungssicherheit

3.10 Zusatzqualifikationen - ergänzende Systeme und Schulen

4 Ziel

4.1 Dienstleistung - Ziele erreichen lassen

4.2 Rollen - professionell handeln

4.3 Arbeitsstruktur - pragmatische Vorgehensweise

Teil B Beratung, Coaching, Training

5 Einführendes zum Teilbereich Beratung, Coaching, Training

6 Grundlegende Tätigkeitsfelder

6.1 Beratung - Klarheit fördern

6.2 Coaching - gemeinsam Lösungen finden

6.3 Training - schulen und befähigen

7 Ergänzende Tätigkeitsfelder

7.1 Speaking - einstimmen und Interesse wecken

7.2 Moderation - sammeln und bearbeiten

7.3 Mediation - vermitteln und lösen

7.4 Supervision - reflektieren und klären

7.5 Organisationsentwicklung - erkennen und verbessern

7.6 Assessment-Center - beobachten und einschätzen

8 Tätigkeitsformate

8.1 Präsenz - reale Begegnungen

8.2 Online - virtueller Austausch

8.3 Hybride - real-virtuelle Veranstaltungen

8.4 Telefon - schneller Kontakt

9 Beruflich beraten, coachen, trainieren

9.1 Tätigkeitsformen - vieles ist möglich

9.2 Selbstvermarktung - wahrgenommen werden

**Literaturverzeichnis**  
**Autor und Kontakt**

# **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht  
GmbH

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen

Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

<b>Print:</b>	ISBN 978-3-7910-5398-1	Bestell-Nr. 10693-0001
<b>ePub:</b>	ISBN 978-3-7910-5399-8	Bestell-Nr. 10693-0100
<b>ePDF:</b>	ISBN 978-3-7910-5400-1	Bestell-Nr. 10693-0150

Frank Becher

### **Beratung, Coaching, Training**

1. Auflage, Juli 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Fuse, Getty Images

Produktmanagement: Frank Baumgärtner

Lektorat: Alexander Kurz, Redaktionsbüro Kurz, Stuttgart; Petra Bandl

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Für

meine Familie und Freunde

In diesem Buch wurde bei Personenbezeichnungen meist gegendert. Wenn Sie teilweise dennoch lediglich die weibliche oder männliche Schreibweise vorfinden, geschieht dies allein aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit. Dabei sind auch dort jeweils sinngemäß alle Geschlechter gemeint. Der gesamte Text ist im Sinne der Gleichberechtigung und -behandlung aller Menschen verfasst.

# Geleitwort

Beratung, Coaching und Training gehören in einer von Komplexität, Flexibilität und Unsicherheit gekennzeichneten Zeit zu nachgefragten Dienstleistungen. In Handlungsfeldern des lebenslangen Lernens ist der Bedarf nicht nur an Wissensvermittlung, sondern auf Individuum, Gruppe und Organisation abgestimmter Formen der Begleitung und Beratung vorhanden. Dieses Buch unternimmt eine ebenso spannende wie anspruchsvolle Reise, um »mit Haltung und Kompetenz« Ziele unterschiedlicher Reichweite und Intensität beim Lernen und dem Transfer in das Anwendungsfeld zu erreichen.

Dass Veränderung (im Verhalten, in der Einstellung, im Wissen, im Erleben u. a.m.) nicht allein von außen – also vom Lehrenden – induziert und quasi als Ergebnis einer Vermittlung gesehen wird, hebt das Buch sehr deutlich heraus. Um für sich selbst und die Kunden, Klientinnen, Teilnehmenden etc. erfolgreich tätig sein zu können, braucht es eine professionelle Haltung und die nötige Kompetenz auf Seiten der »Lehrenden«. Denn sie führen einen inneren Dialog mit den potenziellen Teilnehmenden und passen ihr Vorgehen an die anwesenden Teilnehmenden an. Das Lernen der Lehrpersonen ist also ein ständiger Begleiter – diese Haltung sichert Qualität.

Dieses Buch behandelt grundlegende Aspekte von Beratung, Coaching und Training. Es bietet einen fundierten Überblick, erläutert Zusammenhänge und Vorgehensweisen. Die Inhalte sind pragmatisch strukturiert, fokussiert und nachvollziehbar präsentiert. Es arbeitet mit zahlreichen Praxisableitungen und -beispielen, die Verständnis und Transfer fördern.

Der Ratgeber zu Beratung, Coaching und Training im Kontext von Erwachsenenbildung verleiht Sicherheit bei der Vorbereitung, Durchführung und einer selbstreflexiven Nachbereitung.

Dr. Irmgard Schroll-Decker

Professorin für Sozialmanagement und Bildungsarbeit -  
Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

# Hinweise zum Aufbau des Buchs

Dieses Buch bietet Ihnen Orientierung, um Ihre Kunden, Klientinnen, Teilnehmenden etc. mit einer klaren inneren Haltung und der nötigen Kompetenz dabei zu unterstützen, ihre angestrebten Ziele zu erreichen.

Das Buch ist in die beiden Teile seines Titels »Beratung, Coaching, Training – Mit Haltung und Kompetenz ans Ziel« gegliedert. Sie finden diese in umgekehrter Weise behandelt, da Ihnen das den Zugang erleichtert: Der erste Teil zeigt Ihnen auf, welche Einstellungen und Kompetenzen für die nachfolgend erläuterten Tätigkeitsfelder hilfreich sind. Der zweite Teil führt auf Basis der vorhergehenden Darstellungen weiter. Er verdeutlicht Ihnen das Wesen und die Kerninhalte jedes der drei grundlegenden Tätigkeitsfelder Beratung, Coaching und Training. Darüber hinaus sind hier weitere Ausführungen zu ergänzenden Tätigkeitsfeldern und unterschiedlichen Tätigkeitsformaten enthalten. Daran anschließend finden Sie Informationen, um auch selbst beruflich in den Bereichen Beratung, Coaching und/oder Training erfolgreich tätig sein zu können.

Nutzen Sie das Buch so, wie es Ihnen am besten entspricht: Dazu lässt es sich ebenso in klassischer Weise von Anfang bis Ende durchgehen, wie auch individueller, nach Ihrem thematischen Interesse und Bedarf, als Nachschlagewerk verwenden.

Sie finden häufig Hinweise auf vertiefende und weiterführende Informationen mit den betreffenden Gliederungsüberschriften und -nummern. Diesen können Sie nachgehen, wenn Sie die jeweiligen Themen noch nicht kennen oder wiederholen möchten.

Des Weiteren werden die Inhalte des Buchs komprimiert und fokussiert dargestellt. Falls Sie sich für bestimmte Themen spezieller interessieren, dient Ihnen das Literaturverzeichnis als erste Orientierung. Das bietet sich für Sie besonders an, wenn Autorennamen bzw. Quellen genannt sind, deren Inhalte Sie für sich nachvollziehen wollen.

Abschließend seien noch fünf Punkte angemerkt:

1. Das Buch behandelt den Themenbereich Beratung, Coaching und Training in strukturierter und fokussierter Form. Mit dieser Herangehensweise kann keine direkte Übertragbarkeit auf alle Praxissituationen und -erfordernisse erreicht werden. Jedoch lassen sich dadurch komplexe Sachverhalte besser überblicken, was grundlegende Klarheit bringt. Damit dienen Ihnen die Darstellungen als Fundament und Orientierung für Ihre individuelle, praktische und kreative Anwendung.
2. Die angeführten Inhalte sind mit Bezug auf die Bedingungen und insbesondere das Bildungssystem in Deutschland zu verstehen. Bei Bedarf können Sie diese auf die Gegebenheiten in anderen Ländern und Kulturen abstimmen.
3. Beratung, Coaching und Training finden in vielerlei Kontexten und mit unterschiedlichen Zielsetzungen statt. Hierbei agieren Sie stets vor dem Hintergrund der geltenden Rechtslage, welche zu beachten ist und den Handlungsrahmen vorgibt. Allerdings wäre ein Eingehen auf die jeweiligen rechtlichen Sachverhalte der einzelnen behandelten Tätigkeitsfelder zu weitläufig. Vielmehr werden Inhalte und Herangehensweisen dargestellt, die Ihnen als Überblick und Orientierung für die Praxis des Beratens, Coachens und Trainierens dienen.
4. In der Erwachsenenbildung erhalten, besonders im Hinblick auf den Bereich der Lernpsychologie,

neurowissenschaftliche Aspekte und Erkenntnisse wachsende Aufmerksamkeit. Aufgrund der praktischen Ausrichtung des Buchs werden diese hier nicht behandelt. Zudem könnte der Thematik in diesem Rahmen nicht gerecht werden.

5. Es sind auch keine ausführlichen Methodenbeschreibungen oder detaillierte Erläuterungen zu sprachlichen und körpersprachlichen Aspekten enthalten. Das ist darin begründet, dass Sie diese Thematiken bereits vielfach in sehr verständlicher und hilfreicher Weise aufbereitet vorfinden. Der Fokus dieses Buchs liegt auf grundlegendem Wissen zu Erwachsenenbildung und Didaktik sowie auf praktischen Ableitungen im Hinblick auf Beratung, Coaching, Training und dazu ergänzenden Tätigkeitsfeldern.

# Begriffserläuterungen

In der Praxis der Erwachsenenbildung finden Sie die Begriffe »Beratung«, »Coaching« und »Training« mal mehr und mal weniger differenziert sowie teilweise auch als Synonyme verwandt. Zudem unterscheiden sich die Begriffsauffassungen zwischen einigen in der Erwachsenenbildung präsenten Schulen und Disziplinen stark voneinander, was bei genauerer Betrachtung jeweils nachvollziehbare Gründe hat.

Der Umstand, dass diese Uneinheitlichkeit etabliert ist und täglich gelebt wird, macht es unmöglich, trennscharfe und zugleich allgemeingültige Definitionen zu formulieren. Allerdings erscheint es für dieses Buch sinnvoll, die drei Begriffe hier in knapper und pragmatischer Weise einzuordnen. Dabei sind die nachfolgenden Begriffsauffassungen sinngemäß ebenso in der Praxis häufig vorhanden. Sie dienen Ihnen als erste Orientierung für die weiteren Ausführungen. Insbesondere innerhalb der Darstellungen zu den grundlegenden Tätigkeitsfeldern ([Kap. 6](#)) finden Sie dann auch Verbindungen und Abgrenzungen sowie weitere Begriffsauffassungen angeführt. Siehe hierzu bei Interesse an den Thematiken der Inhalts- und der Prozessorientierung ebenfalls die Ausführungen zu den Rollen ([Kap. 4.2](#)).

Erläuterungen der drei Herangehensweisen bzw. Tätigkeitsfelder:

- Eine *Beratung* erfolgt mit einer Person oder mehreren Personen als Leistungsnehmende. Die Dienstleistung ist primär inhalts- und sekundär prozessorientiert ausgerichtet. Im

Kern geht es darum, durch Expertise, Information und Rat Klarheit für Kundinnen, Klienten etc. zu fördern.

- Ein *Coaching*  
erfolgt in der Regel mit einer leistungsnehmenden Person. Die Dienstleistung ist primär prozess- und sekundär inhaltsorientiert ausgerichtet. Im Kern geht es darum, einem Coachee durch professionelle Begleitung Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten und so gemeinsam Lösungen zu finden.
- Ein *Training*  
erfolgt in der Regel mit mehreren Personen als Leistungsnehmende. Die Dienstleistung ist primär inhalts- und sekundär prozessorientiert ausgerichtet. Im Kern geht es darum, die Teilnehmenden durch Inhaltsvermittlung und -anwendung zu schulen und zu befähigen.

In Weiterführung an die obigen Darstellungen beinhaltet dieses Buch Aspekte, die dazu dienen, die Themen Beratung, Coaching und Training sowie weitere in diesem Zusammenhang relevante Inhalte verständlich und praxisorientiert zu veranschaulichen.

**Teil A**  
**Mit Haltung und Kompetenz ans**  
**Ziel**

# 1 Einführendes zum Teilbereich mit Haltung und Kompetenz ans Ziel

In diesem ersten Teil des Buchs finden Sie Ausführungen zu den drei Aspekten:

- |                   |                           |
|-------------------|---------------------------|
| <a href="#">2</a> | <a href="#">Haltung</a>   |
| <a href="#">3</a> | <a href="#">Kompetenz</a> |
| <a href="#">4</a> | <a href="#">Ziel</a>      |

Sie erfahren, welche Einstellungen und Fähigkeiten für die im zweiten Teil behandelten Tätigkeitsfelder der Erwachsenenbildung von Bedeutung sind sowie wie diese eingebracht und ausgerichtet werden können.

## 2 Haltung

Wenn Sie im Rahmen der Erwachsenenbildung Dienstleistungen aus den Bereichen Beratung, Coaching, Training oder/und dazu ergänzenden Tätigkeitsfeldern anbieten, spielt Ihre innere Haltung eine bedeutende Rolle. Das ist hauptsächlich aus diesen drei Gründen der Fall:

- Sie agieren in einem Bildungsbereich, in dem es für viele Aspekte keine eindeutigen bzw. einheitlichen Regelungen gibt. Somit haben Sie viel Freiraum für die Gestaltung und können selbst entscheiden, was Sie wie tun.
- Sie arbeiten mit und für Menschen, kennen deren Anliegen, Fragestellungen, Problemfelder usw., vermitteln ihnen Wissen oder/und suchen mit ihnen nach Lösungen. Zudem verkörpern Sie selbst ein Modell, an dem sich Ihre Kunden, Klientinnen, Teilnehmenden etc. orientieren.
- Sie werden im Rahmen Ihrer Tätigkeit erwartungsgemäß auch mit Widerständen, Einwänden, gegensätzlichen Meinungen, komplexen und nicht überschaubaren Sachverhalten, unterschiedlichen und herausfordernden Charakteren, belastenden Situationen sowie hohen Erwartungen konfrontiert.

Vor diesem Hintergrund dient Ihnen eine klare innere Haltung als feste Grundlage für Ihre Entscheidungen und Handlungen. Das lässt Sie auch in den Augen anderer Menschen souveräner und überzeugender auftreten und wirken.