



FORSCHUNGSSTELLE COACHING-GUTACHTEN

Prof. Dr. Harald Geißler
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg
Telefon: +49 +40 65 41 28 40
Internet: www.coaching-gutachten.de
E-Mail: geissler@coaching-gutachten.de

Evaluation der Ausbildung zum

Business Coach

von

COATRAIN[®]

Internet: www.coatrain.de
E-Mail: info@coatrain.de

1. Zusammenfassende Darstellung, Bewertung und Empfehlung der Forschungsstelle Coaching-Gutachten (FCG)

Die folgende Darstellung, Bewertung und Empfehlung stützt sich auf die Analyse der Teilnehmerunterlagen (Arbeitsunterlagen bzw.-hilfen, Textdokumente und Literaturhinweise für weitergehendes Selbststudium, Fotoprotokolle aller Module), auf ein mehrstündiges Telefoninterview mit den durchführenden Trainern, Frau Johanna M. Steinke und Herrn Ingo Steinke, und auf eine Reihe von Telefoninterviews mit zufallsbedingt ausgewählten TeilnehmerInnen des letzten und vorletzten Kurses.

Die interviewten TeilnehmerInnen bestätigten, dass die Leistungsversprechen der Weiterbildung gehalten wurden und dass sie mit ihr insgesamt sehr zufrieden waren.

TeilnehmerInnen, die die folgende Darstellung und Bewertung in bestimmten Punkten nicht teilen, werden freundlich gebeten, zur Forschungsstelle Coaching-Gutachten Kontakt aufzunehmen.

Die untersuchten Teilnehmerunterlagen und die Telefoninterviews mit den durchführenden Trainern, Johanna M. Steinke und Ingo Steinke, und mit zufallsbedingt ausgewählten TeilnehmerInnen des letzten und vorletzten Kurses führen zu folgender **Gesamtbeurteilung**:

- Der Kurs orientiert sich an höchsten Ansprüchen. Besonders deutlich wird das an der geringen Teilnehmerzahl (max. 6 Personen), dem intensiven Trainereinsatz (immer 2 Trainer), den fachlichen und erwachsenenpädagogisch/didaktischen Fähigkeiten der Trainer und dem Materialumfang (3 Aktenordner) und der Qualität der Teilnehmerunterlagen. Sie haben zwei Funktionen: Sie dienen zum einen dem Eigenstudium und der Vorbereitung des jeweils nächsten Moduls und bieten sich zum anderen als Nachschlagewerk und Toolbox an.
- Der Aufbau des Kurses mit seinen sieben Modulen bzw. 32 Bausteinen ist theoretisch und praktisch differenziert begründet. Er orientiert sich an den zentralen Coachingbedarfen und –thematiken des Alltags und verfolgt auf der Grundlage der Tiefenpsychologie C. G. Jungs einen schulenübergreifenden Ansatz, der insbesondere die systemische Psychologie von Watzlawick und Bateson sowie das systemisch-lösungsorientierte Vorgehen nach de Shazer berücksichtigt.
- Vermitteltes Wissen und praktische Übungen sind eng aufeinander abgestimmt. Die Übungen haben einen hohen Praxisbezug. Das vermittelte Wissen ist übersichtlich strukturiert und verständlich dargestellt, gibt einen breiten Überblick und entspricht dem neuesten Diskussionsstand. Der gesamte Kurs ist detailliert vorgeplant, lässt aber gleichwohl den TeilnehmerInnen durch eine hohe Flexibilität der Trainer viel Raum für Spontaneität und Individualität.
- Die durchführenden Trainer, Johanna M. Steinke und Ingo Steinke, haben ein umfangreiches theoretisches Hintergrundwissen und erfahrungspraktisches Beratungswissen, sodass sie auch unvorhergesehene Fragen souverän beantworten können. Sie besitzen langjährige Praxiserfahrungen als Coach und Führungskraft in unterschiedlichen Praxisfeldern und können diese differenziert reflektieren und zur Illustration des vermittelten Grundlagenwissens nutzen.

Zu empfehlen ist die von COATRAIN® angebotene Ausbildung zum Business Coach vor allem Personen, die besonderen Wert auf Folgendes legen:

- Günstiges Preis/Leistungs-Verhältnis im Marktsegment gehobener Ansprüche: 6.900 € (der Kurs ist von der MwSt. befreit), 152 Std., max. 6 Teilnehmer, immer 2 Trainer
- Psychologisch in die Tiefe gehende, gleichzeitig aber auch managementpraktisch eng an den Fragen des Alltags orientierte Ausbildung mit hohen Ansprüchen an die eigene professionelle Persönlichkeitsentwicklung und Beratungspraxis
- Intensive Betreuung durch zwei Trainer in einer kleinen Gruppe (max. 6 Personen)

- Trainer mit psychotherapeutischen Kompetenzen und langjährigem, vielfältigem Erfahrungswissen als Führungskraft und Business Coach bzw. Management Coach.
- Hochwertige Teilnehmerunterlagen (Skripte, Arbeitsmaterialien, Fotoprotokolle)
- In den letzten beiden Kurs gelang eine gute Teilnehmerschichtung (selbstständige Trainer und Berater, Personalverantwortliche, Fach- und Führungskräfte, Inhaber von Kleinunternehmen)

Die Merkmale des Kurses im Einzelnen:

- Die Ausbildung zum Business Coach wird von COATRAIN® für 6.900 € (umsatzsteuerbefreit) angeboten. Sie besteht aus sieben zwei- oder dreitägigen Modulen (insg. 20 Seminartage bzw. 152 Zeitstunden ohne Pausen). Ergeben sich ernsthafte Probleme, können die TeilnehmerInnen ohne finanziellen Verlust den Kurs abbrechen.
- Alle Veranstaltungen finden in den Trainingsräumen von COATRAIN® in Hamburg statt.
- Die Teilnehmerzahl ist auf 6 Personen beschränkt.
- Der konzeptionelle Schwerpunkt liegt im Bereich des Einzelcoachings von Fach- und Führungskräften in Profit- und Non-Profit-Organisationen. Zusätzlich berücksichtigt wird der Bereich des System-Coachings, d.h. des Coachings von Teams und die Verbindung von Coaching mit Organisationsberatung.
- Die didaktische Anlage der Ausbildung zeichnet sich durch einen hohen Anteil praktischer Übungen aus (40% der Seminarzeit). 20% der Seminarzeit wird darauf verwendet, dass die Trainer eigene Coachingversuche der TeilnehmerInnen supervidieren. Die im Seminar verwendete Zeit für die Vermittlung und Diskussion von Wissen kann auf 10% gesenkt werden, weil es überwiegend im Eigenstudium (mittels der umfangreichen und didaktisch gut aufbereiteten Teilnehmerunterlagen) angeeignet wird. Ebenfalls 10% fallen jeweils erstens auf die Darstellung und Diskussion von Praxisbeispielen zur Illustration der vermittelten Theorie, zweitens darauf, dass die Trainer ausgewählte Coachingschritte/-aktivitäten demonstrieren (Live-Coaching), und drittens darauf, dass die Trainer die TeilnehmerInnen bei der Analyse der eigenen Entwicklung und bei der Erarbeitung und Umsetzung eines persönlichen Entwicklungsplans als Coach unterstützen.
- Die vermittelten Coachingmethoden decken eine große Bandbreite aller Coachingmethoden ab. Besonders wichtig ist das Klienten-Feedback. An zweiter Stelle zu erwähnen sind Methoden der Tiefung und Verlangsamung sowie Intuitions-, Assoziations- und Kreativitätstechniken, aber auch systemisch-lösungsorientierte Frage- und Aufstellungstechniken (zirkuläres Fragen, systemisches Rollenspiel, lösungsorientierte Frageformen und Zielformulierung, Timeline-Arbeit usw.).
- Hinsichtlich der Vermittlung von Hintergrundwissen wird vor allem auf die fachlichen Grundlagen (Anlässe, typische Bedarfe und Ziele für Coaching; Erstkontakt und Auftragsklärung), auf Qualitätssicherung (Probleme und Fallen im und für Coaching; Gefahr der Projektion/Übertragung) und auf organisationspsychologisches Wissen (Führung; Macht und Mikropolitik) Wert gelegt.
- Die wichtigsten Fähigkeiten der Trainer sind:
(Die folgenden Punkte wurden in einem von der Forschungsstelle Coaching-Gutachten moderierten Dialog zwischen Anbieter und TeilnehmerInnen entwickelt.)
 1. Fachkompetenz / Praxiserfahrung als Management Coach, Trainer und operativ tätige Führungskraft verbunden mit der Fähigkeit, dieses Wissen und

- Können erwachsenenpädagogisch/didaktisch fachlich angemessen und persönlich authentisch zu vermitteln
2. Motivierende Reflexion und Supervision bei der Entwicklung eigener Coachingkompetenzen der TeilnehmerInnen
 3. Konsequenter lösungsorientiertes Arbeiten auf der Grundlage der Fähigkeit, sich schnell, punktgenau und einfühlsam in Personen und Situationen hineinversetzen zu können und sich dabei mit eigenen Anliegen völlig herauszuhalten
 4. Erfahrung im Umgang mit schwierigen Situationen und Gruppen. Diese Erfahrungen kommen der Persönlichkeits- und Rollenbildung der zukünftigen Coaches zugute.

Im Vergleich zum letzten Kurs sind für den nächsten Kurs keine Änderungen geplant.

2. Beschreibung des letzten Kurses

(Die folgende Darstellung wurde in einem von der Forschungsstelle Coaching-Gutachten moderierten Dialog zwischen Anbieter und TeilnehmerInnen entwickelt. Die Beschreibungskategorien wurden von der Forschungsstelle Coaching-Gutachten vorgegeben, um eine optimale Vergleichbarkeit mit anderen Anbietern zu ermöglichen.)

Konzeptionelle Ausrichtung

- 65% Einzel-Coaching
- 35 % System-Coaching (d.h. Coaching von Leitungs- und/oder Projektteams, Organisationsberatung)

Die wichtigsten Lehr- bzw. Vermittlungsformen der Aus-/Weiterbildung

- 10 % Wissensvermittlung und Diskussion
- 10 % Darstellung und Diskussion von Praxisbeispielen zur Illustration der vermittelten Theorie
- 40% praktische Übungen der Teilnehmer (einschl. Diskussion über die Übungen)
- 10% Trainer unterstützt Teilnehmer bei der Analyse der eigenen Entwicklung und Erarbeitung/Umsetzung eines persönlichen Entwicklungsplans als Coach
- 10% Trainer demonstriert Coaching (Gesamtprozess bzw. ausgewählte Coachingschritte/-aktivitäten)
- 20% Trainer supervidiert Coachingpraxis der Teilnehmer in der Gruppe (d.h. bei den Versuchen der Teilnehmer/innen, sich gegenseitig zu coachen)

Zusatzinformation: Für die Betreuung (Einzel-Supervision) der Teilnehmer(innen) zwischen den Ausbildungsmodulen wurden pro Teilnehmer(in) durchschnittlich 1 Std. aufgewandt.

Vermittelte Coaching-Methoden

- 5% Methoden der Kontextklärung des Coachings
- 7% Kontakt- und Beziehungsgestaltung
- 6% Gesprächsführung allgemein
- 7% Fragetechniken und Aktives Zuhören
- 12% Feedback (einschl. Reflecting Team)
- 8% Tiefung, Verlangsamung
- 5% Konfrontative Methoden
- 8% Intuition, Assoziations- und Kreativitätstechniken
- 6% Umgang mit Widerstand
- 3% Potenzialanalysen (Tests)
- 8% Lösungsorientierte Verfahren
- 5% Introspektive Verfahren
- 6% Klärung der Klientenrollen, -ziele und -werte
- 8% Aufstellungsarbeit, szenische Rollenspiele
- 6% Moderation und Visualisierung

Vermitteltes Wissen

Themenblock: Grundlagen (20%)

- 3% Definition, Grundsätze, „Philosophie“, Besonderheiten und Grenzen von Coaching
- 3% Wissenschaftliche Grundlagen, Theorieschulen
- 5% Anlässe, typische Bedarfe und Ziele für Coaching
- 5% Klärungen im Vorfeld, Wahl des Settings, Erstkontakt & Auftragsklärung
- 4% Durchführungsphasen von Coaching, Coachingabschluss, Follow-up

Themenblock: Qualitätssicherung (18%)

- 2% Qualitätsstandards und Kompetenzprofil
- 4% Haltung, Rollen und Identität des Coaches
- 5% Probleme und Fallen im und für Coaching
- 5% Gefahr der Projektion / Übertragung
- 2% Evaluation

Themenblock: Coaching als Berufsfeld (12%)

- 4% Querverbindungen zur Personalentwicklung, Implementierung von Coaching in Organisationen
- 4% (Selbst-)Marketing und Entwicklung von Corporate Identity bzw. eines eigenen Konzepts
- 2 % Bedeutung von Peer Groups und Networking
- 2 % Überblick über Qualitätssiegel und Berufsverbände als Coach inkl. Zertifizierungsanforderungen und -möglichkeiten

Themenblock: Klientenpsychologie (21%)

- 4% Persönlichkeit und Identität
- 4% Handlungsmodelle und Problemlöseverfahren
- 2% Lernen und Entwicklung
- 3% Emotion und Motivation
- 3% Realitätswahrnehmung, Deutungsmuster, innere Bilder
- 3% Work-Life-Balance und persönliche Lebenskrisen
- 2% subjektbedingte Konflikte

Themenblock: Organisationspsychologie (29%)

- 3% Grundlagen der Organisation und des Managements
- 5% Führung
- 3% Organisationskultur
- 5% Macht und Mikropolitik, Beziehungsstrukturen und –dynamiken
- 1% Interkulturelles Management
- 4% Changemanagement/Organisationsentwicklung
- 3% Projekt- und Prozessmanagement
- 5% organisationale Konflikte

3. Kurzdarstellung des nächsten Kurses

(Im Folgenden handelt es sich um eine von der Forschungsstelle Coaching-Gutachten redaktionell bearbeitete Selbstdarstellung des Anbieters.)

7 Module:	6.900 € (der Kurs ist von der MwSt. befreit)
Maximalgröße der Gruppe:	6 Personen
Durchführungsort:	Trainingsräume der COATRAIN® GmbH, Graustr. 1, 21029 Hamburg

Block I: Grundlagen

B1: Profil-Coaching / Check-In

Jeder zukünftige Coach sollte seine Potentiale bzw. Lern- und Entwicklungsaufgaben v.a. in der Rolle als Coach zu Beginn der Weiterbildung genau kennen. Die Ausbildung startet daher mit einer Analyse des Persönlichkeitsprofils auf der Grundlage eines wissenschaftlich fundierten Testverfahrens (MBTI). In einem persönlichen 4-Augengespräch erhalten die Teilnehmenden ein fundiertes Feedback über die eigene Person, aus dem die persönlichen Ziele für die Ausbildung abgeleitet werden können. Sie lernen zugleich ein interessantes Tool für die Zielbestimmung eines Coachings kennen. Darüber hinaus dient dieser Baustein der Klärung aller organisatorischer Fragen (z.B. Terminachse abstimmen), gibt einen Überblick über den Verlauf der Ausbildung und dient den ersten Steps der Gruppenausbildung.

B2: Persönlichkeitsentwicklung & Verhaltensänderung

Ein Coach unterstützt seinen Klienten in der Entwicklung seiner Persönlichkeit bzw. der Veränderung seines Verhaltens. In diesem Baustein lernen die Teilnehmenden ein grundlegendes Modell von Struktur und Organisation des menschlichen Gesamtbewusstseins kennen und erfahren, durch welche psychischen Mechanismen persönliche Veränderungen ermöglicht bzw. verhindert werden. Es wird erarbeitet, wie dieses Wissen für die Gestaltung des Coaching-Prozesses praktisch genutzt werden kann und mit Phänomenen wie Abwehr, Projektion, Übertragung und Gegenübertragung umgegangen werden kann.

B3: Coaching-Modelle / Rollenklärung als Coach

Ein professioneller Coach kann sein Handeln im Kontext psychologisch-pädagogischer Modelle einordnen. Die Teilnehmenden erhalten deshalb einen Überblick über Modelle, die persönliche und berufliche Entwicklungsprozesse erklären helfen (z.B. das tiefenpsychologische, das systemisch-konstruktivistische, das NLP- und das lösungsorientierte Modell). Ein Coach braucht zudem eine genaue Vorstellung von den Zielen, den Möglichkeiten und Grenzen eines Coachings sowie ein klares Rollenverständnis als Coach. Die Teilnehmenden erhalten hier ein differenziertes Verständnis des Begriffs „Coaching“, lernen die gängigen Coaching-Ansätze kennen und erfahren, wie die Rolle als „Coach“ definiert und von anderen Funktionen abzugrenzen ist.

B4: Coaching-Prozess: 7-Step-Proceeding

In diesem Modul wird die Grundstruktur eines systematischen Vorgehens im Coaching behandelt: Von dem Coaching-Kontrakt bis zum Coaching-Abschluss lernen die Teilnehmenden sieben aufeinander folgende Schritte kennen, durch die ein Coach den Coachee führt. Es werden für jeden Schritt im Coaching-Verfahren Voraussetzungen und Ziele sowie zugehörige Techniken erarbeitet. Diese Grundstruktur stellt zugleich einen Teil des didaktischen Masterkonzepts der Ausbildung dar: Schritt für Schritt, Block für Block wird die Methodenkompetenz des angehenden Coachs entlang des 7-Step-Proceeding mit entsprechenden Techniken angereichert und aufgebaut (siehe 7-Step-Bausteine in der Übersicht und im Curriculum).

B5: Coaching-Techniken I: Kontrakt- und Zielklärung (7-Step-1-2)

Gegenstand dieses Übungsblocks ist es, diverse Techniken für die Kontrakt- und Situationsklärung (den ersten Schritt im 7-Step-Proceeding) sowie für die Anliegen- und Zielklärung (den zweiten Schritt im 7-Step-Proceeding) kennen zu lernen und in ihrer Anwendung auszuprobieren. So werden erste praktischen Erfahrungen in der Gestaltung der Anfangsphase eines Coachings gesammelt. Die Teilnehmer sind im Anschluss in der Lage, Erstgespräche professionell durchzuführen, Themenpläne zu erstellen und Coachingverträge zu schließen.

Block II: Führung, Kommunikation und Feedback

B6: Kommunikation und Feedback

Kommunikation ist das Medium, über das sich ein Mensch im sozialen Raum positioniert: Daher berührt fast jedes Coaching-Anliegen das Thema Kommunikation. In diesem Baustein werden die einschlägigen Modelle und Techniken der (systemischen) Kommunikationspsychologie vermittelt, so dass die Teilnehmenden geeignete Instrumente zur Analyse und Darstellung von Kommunikationsprozessen an die Hand bekommen. Ein Coach wird oft gebeten, qualifiziertes Feedback zu geben. Die zukünftigen Coaches lernen deshalb, nach welchen Prinzipien bzw. Regeln und mit Hilfe welcher Techniken ein wirkungsvolles Feedback gegeben werden kann.

B7: Führung und Coaching von Führungskräften

Das Thema Führung ist für einen Coach in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung: Zunächst stellen Führungskräfte einen großen Anteil der Klienten dar; andererseits befindet sich der Coach innerhalb der Beratungssituation selbst in einer führenden Funktion (auch wer fragt, der führt). In diesem Modul wird der gemeinsame Kern traditioneller und neuerer Führungsmodelle und -stile und ein Vorgehen heraus gearbeitet, wie sich das Führungsverständnis von Coachees hinterfragen und von Grund auf neu justieren lässt. Die Teilnehmenden erhalten einen Überblick über Managementtechniken und Führungsinstrumente, können Techniken für das Führungskräftecoaching üben und an einer praktischen Fallstudie lernen, sich in Führungsthemen zu positionieren und Führungskräfte in schwieriger Lage zu begleiten.

B8: Geschlechtsspezifische Aspekte in Führung, Kommunikation und Coaching

Das Thema dieser Lerneinheit ist das Geschlecht als soziale Rolle: Es werden Fragen der beruflichen Entwicklung unter dem Gesichtspunkt von geschlechtstypischen Lebensplänen, Rollenerwartungen und Verhaltensunterschieden diskutiert und die „Gender“-Thematik als Gegenstand der Organisationsentwicklung beleuchtet. Die Teilnehmenden werden für geschlechtsspezifische Fragestellungen in Führung, Kommunikation und Coaching sensibilisiert und lernen, wie mit diesen Themen sensibel und zugleich lösungsorientiert umgegangen werden kann.

B9: Coaching-Techniken II: Anliegen- und Kontextexploration (7-Step-3)

Hier werden Instrumente und Methoden vorgestellt und eingeübt, mit denen in der dritten Phase eines Coaching-Prozesses, der Anliegen- und Kontextexploration gearbeitet wird. Die zukünftigen Coaches lernen, wie sie dem Coachee dabei helfen, das aktuelle Problem hinsichtlich der sozialen, strukturellen und psychischen Zusammenhänge zu untersuchen, um die Zielsetzungen zu präzisieren und Ansatzpunkte für geeignete Lösungen zu erkennen.

Block III: Person, Team und Organisation

B10: Persönlichkeitstypologien (Typenlehre)

Typenmodelle reduzieren psychische Komplexität und machen sie greifbar und kommunizierbar. In diesem Sinne können sie dem Coach helfen, Grundmotivationen im privaten und beruflichen Kontext zu erkennen und zu verstehen. Andererseits ist ein ausreichendes Hintergrundwissen erforderlich, um nicht der Verführung vorschneller Typisierungen, die auch gern von den Coachees geliefert werden, zu erliegen. Inhalt dieses Bausteins sind Typenmodelle, die für die Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit ein System bestimmter Grundstrebungen zur Verfügung stellen. Ausgehend von der Typenlehre C. G. Jungs wird ein Überblick über die wesentlichen Persönlichkeitstypologien vermittelt, wie z.B. Riemanns Grundformen, Tomanns Familienkonstellationen u.v.a.

B11: Phänomene & Klassifikation psychischer Störungen in Organisationen

Um klar und rechtzeitig zu erkennen, wenn die thematisierten Probleme eines Coachees mit ernsthaften psychischen Erkrankungen in Verbindung stehen und daher nicht in einem Coaching bearbeitet werden können, sondern einer psychiatrischen oder psychologischen Behandlung bedürfen, werden hier die Erscheinungsformen der häufigsten psychischen Störungsbilder und ihre Auswirkungen in Organisationen behandelt. Die Teilnehmenden erfahren, wo auch unter juristischen Gesichtspunkten die Grenzen des Erlaubten im Coaching liegen, wie mit Aggressionen, Angstzuständen und Suizidtendenzen umgegangen werden kann, wann und wie an welche professionelle Instanz verwiesen werden kann.

B12: Team-Coaching / Gruppen-Coaching

In diesem Baustein lernen die Teilnehmenden, welche Einflüsse die Effektivität von Teams bzw. Arbeitsgruppen bestimmen und wie dabei zwischenmenschliche und arbeitsorganisatorische Faktoren ineinander greifen. Es werden zentrale Begriffe geklärt und Grundmodelle der Teamentwicklung vermittelt. Das praktische Verfahren in einem Team-Coaching wird mit Hilfe diverser Coaching-Instrumente für die Analyse, Klärung und Entwicklung der Zusammenarbeit im Team erprobt. Die Praxis zeigt, dass in Teams und Arbeitsgruppen immer wieder gravierende Defizite in der Fehler- und Feedbackkultur vorliegen. Bestandteil dieses Bausteins sind deshalb auch Feedbacktechniken, die in Gruppensituationen Wirkung zeigen.

B13: Coaching in Organisationen

Um wirkungsvolle Lösungsansätze für das Anliegen des Coachees erarbeiten zu können, ist oftmals die Analyse der organisatorischen Rahmenbedingungen von wesentlicher Bedeutung. In diesem Modul lernen die TeilnehmerInnen Strukturmodelle der wesentlichen Organisationsformen sowie Instrumente zur Analyse der formalen Strukturen kennen. Darüber hinaus werden vor allem auch die informellen und kulturellen Aspekte einer Organisation, d.h. die ungeschriebenen Spielregeln eines Unternehmens, sowie ein Verfahren der Prozessoptimierung behandelt. Es werden Techniken vermittelt, wie diese Vorgänge im Coaching zugänglich gemacht und bearbeitet werden können.

B14: Coaching-Techniken III: Systemische Techniken (7-Step-4)

Um die Bedeutung des sozialen Umfeldes für das Anliegen des Coachees zu berücksichtigen, können Coaching-Techniken aus der systemischen Psychologie (z.B. Watzlawick, Bateson, Haley) eingesetzt werden. Dies dient nicht nur der Erkundung der Systemstruktur als Bedingungs-zusammenhang für das Erleben und Verhalten des Klienten, sondern stellt ebenfalls eine wirkungsvolle Möglichkeit dar, die subjektive Perspektive zu erweitern. Die Veränderung der Muster und Kommunikation, nicht des Menschen steht hier im Mittelpunkt. Dieser Übungsblock dient der Erprobung systemischer Techniken (z.B. zirkuläres Fragen, Aufstellungstechniken), die vor allem in der vierten Phase des Coachingprozesses ihre volle Wirkung entfalten und zu überraschenden Lösungsansätzen verhelfen können.

Block IV: Krisenintervention

B15: Umgang mit Emotionen im Business

Ein Coach ist immer wieder mit den Emotionen seiner Coachees konfrontiert. Es ist wichtig, sich hier als Coach im Spannungsfeld zwischen protestantischer Arbeitsethik („Reiß Dich zusammen, beherrsche Dich!“) und dem durch das psychoanalytische Konzept der Katharsis geprägte psychotherapeutische Umgangsformen („Lass es zu, lass es raus!“) zu positionieren. Neben neueren Erkenntnissen (z.B. der Gehirnforschung) zur Emotionalität werden Verfahren der Krisenintervention und Stabilisierung vermittelt und exemplarisch angewandt, um Coachees in beruflichen Krisensituationen handlungsfähig zu halten.

B16: Selbstsicherheits-Coaching

Selbstunsicherheit kann viele Gründe haben und zeigt sich sowohl in selbstunsicherem als auch in aggressivem Verhalten. Um als Coach eine fundierte Begleitung anbieten zu können, ist es entscheidend, Verhaltensweisen einordnen zu können und Feedback zu geben und Entwicklungsaufgaben zu formulieren. Bei der Bearbeitung helfen dann Tools weiter, die auch in anderen Coachingsituationen Anwendung finden: Die Klärung von Kontext und Erwartungen, Zielen, Fähigkeiten und Ressourcen, Glaubenssystemen oder der beruflichen Identität und Rolle. Die Teilnehmenden lernen darüber hinaus in diesem Baustein ein Verfahren kennen, mit dessen Hilfe die Bewältigung persönlich-beruflicher Grenzsituationen begleitet werden kann.

B17: Suchtsystem Arbeitsplatz

Vor dem Hintergrund der Kenntnis von Merkmalen, Bedingungsfaktoren und Auswirkungen von Sucht lernen die Teilnehmenden, individuelles Suchtverhalten frühzeitig zu identifizieren sowie die in einer Organisation liegenden Suchtpotentiale, inklusive der Strukturen, welche die Entstehung von Suchtverhalten begünstigen, zu erkennen. Besonderes Gewicht wird dabei auf die Überwindung von suchtfördernden Faktoren, auch im Rahmen der Veränderung der Selbst- und Arbeitsorganisation gelegt. Es wird herausgearbeitet, wie ein Coach reagieren kann, wenn er mit suchtgefährdeten oder suchtkranken Coachees in Berührung kommt oder von Führungskräften danach gefragt wird, wie mit suchtkranken Mitarbeitern umgegangen werden kann.

B18: Coaching-Techniken IV: Tiefende Techniken (7-Step-4)

Im Zentrum dieser Übungseinheit stehen Techniken, die für eine Vertiefung der emotionalen Involvierung im vierten Schritt des Coaching-Prozesses eingesetzt werden können. Die zukünftigen Coaches üben sich in der Anwendung verschiedener Instrumente, mit Hilfe derer sie den Coachee darin unterstützen, das eigene Verhalten, die Gefühle und Einstellungen umfassender wahrzunehmen und zu verstehen. Zugleich kann die Wirkung tieferer Techniken beobachtet und reflektiert werden, um die Möglichkeiten und Grenzen dieser Interventionen in der späteren Coaching-Praxis besser einschätzen zu können.

B19: Transfer: Fallsupervision in der Gruppe

Die Transfer-Module dienen der Supervision der Praxiserfahrungen der angehenden Coaches bei der Umsetzung der Ausbildungsinhalte mit realen Coachingklienten im Feld. Dabei werden unterschiedliche Methoden und Settings der fallorientierten Reflexion in der Gruppe eingesetzt und erfahren, die von den Teilnehmenden wiederum in eigenen Team-Coachings genutzt werden können. Die behandelten Themen ergeben sich aus den Fällen und Fragestellungen, welche die angehenden Coaches aus ihrer ausbildungsbegleitenden Coachingarbeit einbringen. Die geschilderten Fälle werden in der Gruppe reflektiert, um gemeinsam Vorgehensweisen und Lösungsansätze zu entwickeln.

B20: Coaching-Techniken V: Lösungsorientierte Techniken (7-Step-5)

Der fünfte Schritt in einem Coaching, die Analyse und Problemlösung, verfolgt das Ziel, handlungsleitende Lösungsansätze aus den bis dahin gewonnenen Erkenntnissen abzuleiten. Hier gelangen bevorzugt lösungsorientierte Coaching-Techniken zum Einsatz (vgl. S. de Shazer, K. de Jong und I. K. Berg), die der Erweiterung von Handlungsspielräumen, der Entwicklung von konkreten Handlungsmöglichkeiten und realistischen Zielsetzungen im Operationsfeld des Coachees dienen. Die Teilnehmenden lernen in dieser Übungseinheit lösungsorientierte Techniken im Rahmen eines Coaching-Gesprächs praktisch anzuwenden.

Block V: Management-Techniken

B21: Selbstmanagement / Coaching-Techniken für Zeit- und Stressmanagement

Der Wunsch nach Stressbewältigung und Optimierung des Zeitmanagements ist eines der häufigsten Coaching-Anliegen. Das Stressempfinden ist in den meisten Fällen auf ein komplexes Zusammenspiel mehrerer Faktoren zurückzuführen. Deshalb werden in diesem Baustein einerseits Methoden zur akuten Bewältigung von Stresssymptomen im Businesskontext (z.B. in Meetings) sowie zur Optimierung des Zeitmanagements behandelt. Andererseits lernen die Teilnehmenden, mit einem Coachee die tiefer liegenden Gründe für das innere Druckerleben zu erkunden, um sodann an einer nachhaltigen Veränderung von Verhaltens- und Kommunikationsmustern oder anderen Bedingungen der Stressentstehung arbeiten zu können.

B22: Problemlösungs- und Entscheidungstechniken

Menschliche, zwischenmenschliche, gruppendynamische Probleme lassen sich hervorragend mit systemisch-lösungsorientierten Techniken quasi auflösen. Das geht jedoch mit organisatorischen oder technischen Problemstellungen nicht. Hier haben wir es häufig mit linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu tun, und sowohl die Ursachen, als auch die Lösungsalternativen müssen analysiert werden. Vor dem Hintergrund grundlegender Kenntnisse über die Mechanismen des Denkens und Problemlösens lernen die Teilnehmenden ein Verfahren zur Problemlösung sowie eine Vielzahl von Coaching-Techniken kennen, die der präzisen Definition und systematischen Analyse eines Problems sowie der effizienten Entscheidungsfindung und kreativen Lösungsentwicklung dienen.

B23: Argumentations- und Konfrontationstechniken

Nicht selten wird ein Coach, - vor allem im Auftragscoaching, also in einem halbfreiwilligen Setting, vom Coachee auf die Probe gestellt bzw. zum „Sparring“ aufgefordert. Hier helfen Argumentations- und Konfrontationstechniken, um quasi „zum Coachee durchzudringen“, kognitiv fest gefügte Überzeugungen und Glaubensmuster aufzulockern und den Coachee für weitergehende Interventionen zu öffnen. Die Teilnehmenden lernen hier ein Repertoire an Techniken – auch in ihrer Wirkung auf die eigene Person – kennen und darüber hinaus einzuschätzen, wann sie eingesetzt werden dürfen und wann sie kontraproduktiv oder gar schädlich sein können.

B24: Transfer: Fallsupervision in der Gruppe

(s. B 19)

Block VI: Konfliktbewältigung

B25: Konfliktmanagement / Konflikt-Coaching

Ein Konflikt-Coach holt im Unterschied zu anderen Formen der Konfliktlösung nicht automatisch alle Konfliktparteien an einen Tisch. Seine Aufgabe ist es zunächst, genau zu untersuchen, wer in einem sozialen System mit wem eigentlich welchen Konflikt mit welchem Eskalationsgrad hat. Um dann gezielt bestimmte Personen bzw. Beziehungskonstellationen (6-Augen-, 8-Augen-Coachings usw.) zu coachen. Nicht selten coachen wir im unternehmerischen Kontext gar nicht eine betroffene Gruppe, sondern schlicht die Führungskraft und begleiten sie dabei, den Konflikt step by step zu lösen. Das Spektrum der vermittelten Interventionsstrategien umfasst Instrumente zur Konfliktprophylaxe und -stimulation, zur Rekonstruktion von Konfliktenstehung und -verlauf, zur Konfliktdiagnose und -analyse bis hin zu den Techniken der Konfliktbewältigung, die in Coaching und Führung eingesetzt werden können. Die Teilnehmenden erproben ihr erworbenes Know-How in einer Konfliktsituation im Rollenspiel. Als Spezialform des Konflikts lernen die Teilnehmenden Mobbing in seinen komplexen persönlichen und betrieblichen Zusammenhängen zu identifizieren, zu verstehen und zu bewältigen.

B26: Verhandlungsführung

Gegenstand dieser Lerneinheit ist zum einen, das notwendige Know-how für die Optimierung der Verhandlungskompetenzen potentieller Coachees zu erwerben. Des weiteren üben sich die Teilnehmenden selbst in erfolgreicher Verhandlungsführung, die in ihrer Rolle als selbständiger Coach bei der Vertragsgestaltung gefragt ist. Grundregeln, Verlaufsphasen und Erfolgsfaktoren einer Verhandlung bilden den Hintergrund für eine umfangreiche Tool-Sammlung, so dass die Teilnehmenden das Gelernte in der Berufspraxis unmittelbar umsetzen können.

Block VII: Didaktiktraining für Coaches

B27: Didaktik des Coachings

Coaching vollzieht sich im Spannungsfeld zwischen fragen und sagen, sich interessieren und sich zeigen, folgen und führen oder moderieren und qualifizieren. Ein Coach ist also nicht nur ein einführender Prozessbegleiter (pacing), sondern lenkt (leading), instruiert, trainiert und vermittelt Wissen und Erfahrungswerte. In dieser Funktion benötigt der Coach didaktisch-methodische Fähigkeiten der Erwachsenenbildung. Die zukünftigen Coaches werden hier mit den Grundsätzen der prozessorientierten Didaktik im Coaching vertraut gemacht und lernen verschiedene Instruktionmethoden kennen, die mit Hilfe von Videofeedback erprobt werden können.

B28: Coaching-Techniken VI: Gesprächsführungs-Coaching (7-Step-6)

Sicherheit in der Gesprächsführung ist für die Tätigkeit eines Coaches von großer Bedeutung. Für einen wirkungsvollen Themen-Input in der sechsten Coaching-Phase beispielsweise ist der Coach in seiner Fähigkeit gefordert, das geforderte Know-how strukturiert, verständlich sowie konkret und erlebnisnah zu vermitteln. In realitätsnah inszenierten Gesprächssituationen reflektieren und erweitern die Teilnehmenden hier einerseits mit Hilfe von Videofeedback ihre Gesprächsführungskompetenzen und erproben andererseits im Rollenspiel, Gesprächsführungs-Know-How anliegenorientiert zu vermitteln.

B29: Telefon-Coaching

Wie ist in einem Coaching vorzugehen, bei dem kein Sichtkontakt zwischen Coach und Coachee besteht, d.h. nur mit der stimmlichen Wirkung gearbeitet werden kann? Diese Frage wird relevant, wenn das Coaching nicht nur in der persönlichen Begegnung, sondern am Telefon erfolgt. In diesem Modul werden die besonderen Anforderungen bei der Gestaltung eines telefonischen Coachings diskutiert; die Teilnehmenden reflektieren das eigene Telefonverhalten, um den persönlichen Entwicklungsbedarf zu identifizieren, und bekommen stimmbildnerische Übungen für eine Stärkung der stimmlichen Wirkung an die Hand.

B30: Coaching-Techniken VII: Abschlusstechniken

Die Abschlussphase eines Coachings wird in ihrer Bedeutung nicht selten unterschätzt. In einem eigens diesem Thema gewidmeten Übungsblock erfahren die Teilnehmenden in der praktischen Durchführung, wie der Coaching-Prozess zu einem stimmigen und stabilisierenden Abschluss gebracht werden kann, so dass der Coachee sich für die weitere Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse und Lösungen ausreichend vorbereitet fühlt. Eba-luations- und Transfer-Techniken, die diesen Prozess unterstützen, werden vorgestellt, demonstriert und erprobt.

B31: Transfer: Fallsupervision in der Gruppe

(s. B 19)

B32: Check-Out und Zertifizierung Business Coach

Dieses Modul stellt den Abschluss des Grundlehrgangs Business Coach dar. Hier ist Raum für die Reflexion des Ausbildungsverlaufs (als Persönlichkeit und als Gruppe), Feedback an die Ausbildungsleiter und die Klärung offener Fragen. Möglichkeiten für die Begleitung der weiteren Entwicklung der nun fertigen Coaches werden aufgezeigt. Schließlich findet die Ausbildung mit der Überreichung der Zertifikate für die Berufsbezeichnung Business Coach einen feierlichen Abschluss.

Trainer

Johanna M. Steinke

Jahrgang 1962, Studium der pädagogischen und klinischen Psychologie. Diplom. Ausbildung in Beratung und Training, Gesprächspsychotherapie. Ausbildung zur Changemanagerin (CTU), zum Management-Coach (BDP), zur Hypnotherapeutin (M.E.I), lizenzierte MBTI®-Trainerin. Seit 18 Jahren tätig in Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen. Erfahrungen im Projektaufbau und -management, langjährige Führungserfahrung, Gesellschafterin eines mittelständischen Trainingsunternehmens sowie als Head-Coach einer bundesweit vertretenen Unternehmensberatungsgruppe. Geschäftsführerin von CO-ATRAIN®. Arbeitsschwerpunkte: Coaching und Organisationsberatung für Führungskräfte und Unternehmer, Karriereberatung, Konfliktmanagement, Bewerbungstraining, Strategieentwicklung, Profilcoaching, Ausbilderin und Supervisorin für Coaches.

Ingo Steinke

Jahrgang 1966. Studium der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie sowie der pädagogischen Psychologie (Beratung und Training). Diplom. Ausbildung zum Management-Coach (BDP), zum Qualitätsmanager (DIN-ISO) und TQM-Assessor for Business Excellence (EFQM), zum Changemanager (CTU) sowie in systemischer Supervision und Organisationsberatung (NIK). Langjährige Führungserfahrung als Bereichsleiter und Gesellschafter in Trainingsunternehmen, als geschäftsführender Vereinsvorstand sowie als Head-Trainer einer bundesweit vertretenen Unternehmensberatungsgruppe. Geschäftsführer von COATRIN®. Arbeitsschwerpunkte: Vielfältige Trainingsthemen, vor allem Führungskräfteentwicklung, Ausbildung von Trainern und Coaches. Organisationsberatung und -entwicklung mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Prozessoptimierung und Teamentwicklung.