



INA CCW
Internationale Akademie

AKADEMIE
für Geschäftserfolg^{GmbH}

Grundlagen des Coachings

C01

Systemischer Business Coach (Level A1-B1)
Certified Master Business Coach (Level B2-C2)



Zertifizierte
Ausbildung mit hoher
Praxisorientierung
www.inaccw.org
post@inaccw.org

Grundlagen des Coachings

Ziele der Unterlage

- Die Unterlage gibt eine Einführung in die thematischen Schwerpunkte, inhaltliche Gliederung und Ablauf der Coaching-Ausbildung. Coaching wird definiert und von anderen Beratungsformaten abgegrenzt. Darüber hinaus werden Theorien, Modelle und Fachbegriffe im Coaching überblickt. Angereichert ist die Unterlage mit Tools und Übungen zur Herausbildung der Selbststeuerungskompetenz als Coach und der Formung der Coach Persönlichkeit.

Quellen:

Koditek, Thomas: Systemisches Coaching im Prozess – Ein Lern- und Arbeitsbuch, Berlin 2008

Pierotti, Manuela/ Koditek, Thomas/ Auer, Hansjörg: Neue Wege im Coaching – Un nuovo approccio al Coaching, Bozen 2012

Kaszubski, Linda/ Koditek, Thomas: Coaching Contemporary, Wien 2013

Wenn in dieser Unterlage Personenbezeichnungen „der Coach“, „der Coachee“, „der Mitarbeiter“ etc. verwendet werden, dann sind damit weibliche, männliche und diverse Menschen gleichermaßen gemeint.



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Management Summary (1/2)

- Die Basisausbildung hat fünf thematische Schwerpunkte
 - Selbststeuerungskompetenz als Coach – die Coach Persönlichkeit wird gefördert
 - Erkenntnisse der empirischen Hirnforschung werden berücksichtigt
 - Systemtheorie & Kommunikationsforschung bilden die systemische Ausbildungsgrundlage
 - Das U-Modell von Otto Scharmer wird als Prozessmodell für Coaching zu Grunde gelegt
 - Teamcoaching und Organisationsentwicklung: Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen Coaching als den besten Weg, Führung zu lernen und bescheinigen Fähigkeit zur Selbstreflexion als die wichtigste Fähigkeit einer Führungskraft. Kernaufgabe einer jeden Führungskraft ist, Teams zu entwickeln – Teamcoaching ist dabei Kern der OE
- Aufbau der Ausbildung erfolgt entlang des U-Modells als Prozess der Veränderung
- Zusatzmodule führen nach Zertifikatsprüfung zum Certified Master Coach Business
- Coaching ist ein Begleitungsprozess eines Coachee bei der Erreichung seiner Ziele und grenzt sich von anderen Beratungsformen ab. Es ist freiwillig mit dem Ziel, durch Selbstreflexion mehr Selbstbewusstheit zu erreichen
- ECA definiert Coaching als partnerschaftliche Beratung und Begleitung mit dem Erfolgsfaktor, der in der Motivation und aktiven Mitwirkungsbereitschaft des Klienten liegt

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Management Summary (2/2)

- Systemtheorie und Konstruktivismus determinieren systemisch konstruktivistische Haltung im Coaching
- Ein System ist ein Modell der Konstruktionen von Wirklichkeit, Kommunikation ist das Bindeglied zwischen Systemelementen und organisationalem Output
- Menschen verhalten sich in unterschiedlichen Systemen unterschiedlich
- Coachees befähigen, sein System anders und neu zu sehen ist ein Kernpunkt im Coaching
- Grundgedanke des Konstruktivismus: Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung – Prägende Grundannahme: Menschen sind nicht, die verhalten sich
- Systemisch-konstruktivistischer Coachingprozess: Problemlösung (statt Problemzentrierung) im Fokus
- Systemisches Denken ist ziel- und nicht ursachenorientiert
- Rapport, Pacing, Leading sind Grundbegriffe im Coaching
- Somatische Marker treffen unbewusste Vorentscheidungen und lenken in eine bestimmte Richtung
- Mit Tools und Übungen Coach Persönlichkeit formen und Coachingprozess starten

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Grundlagen des Coachings

Agenda

Thematische Schwerpunkte – ein Überblick

Aufbau und Inhalt der Module C01-C07/ C08-C10

Definition und Abgrenzung des Coaching zu anderen Beratungsformaten

Theorien, Modelle und Fachbegriffe des Coaching

Tools

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

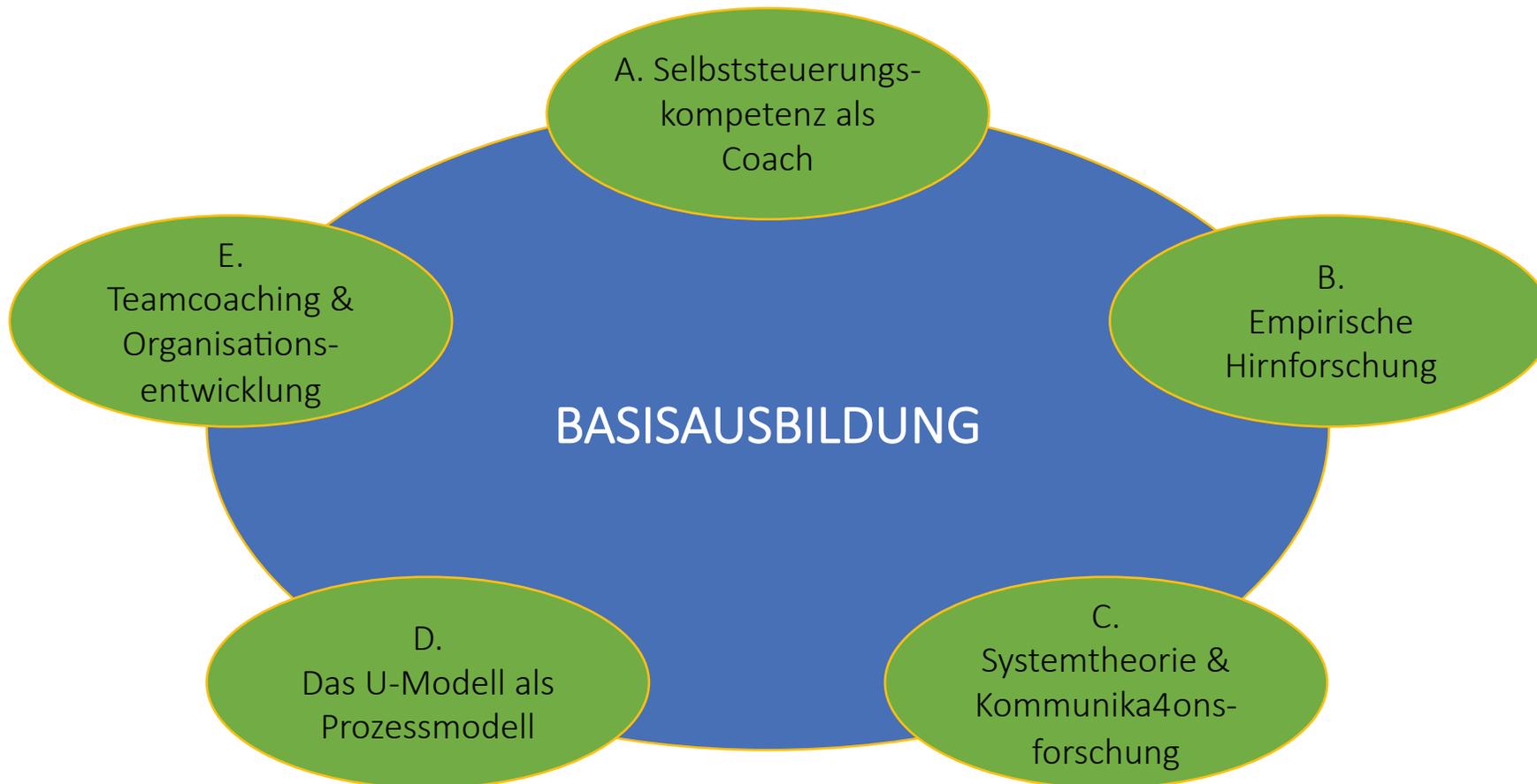
■ ...

■ ...



Die Basisausbildung hat fünf thematische Schwerpunkte

Studienschwerpunkte CerFied Business Coach Basisausbildung



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...





Selbststeuerungskompetenz als Coach – die Coach Persönlichkeit wird gefördert

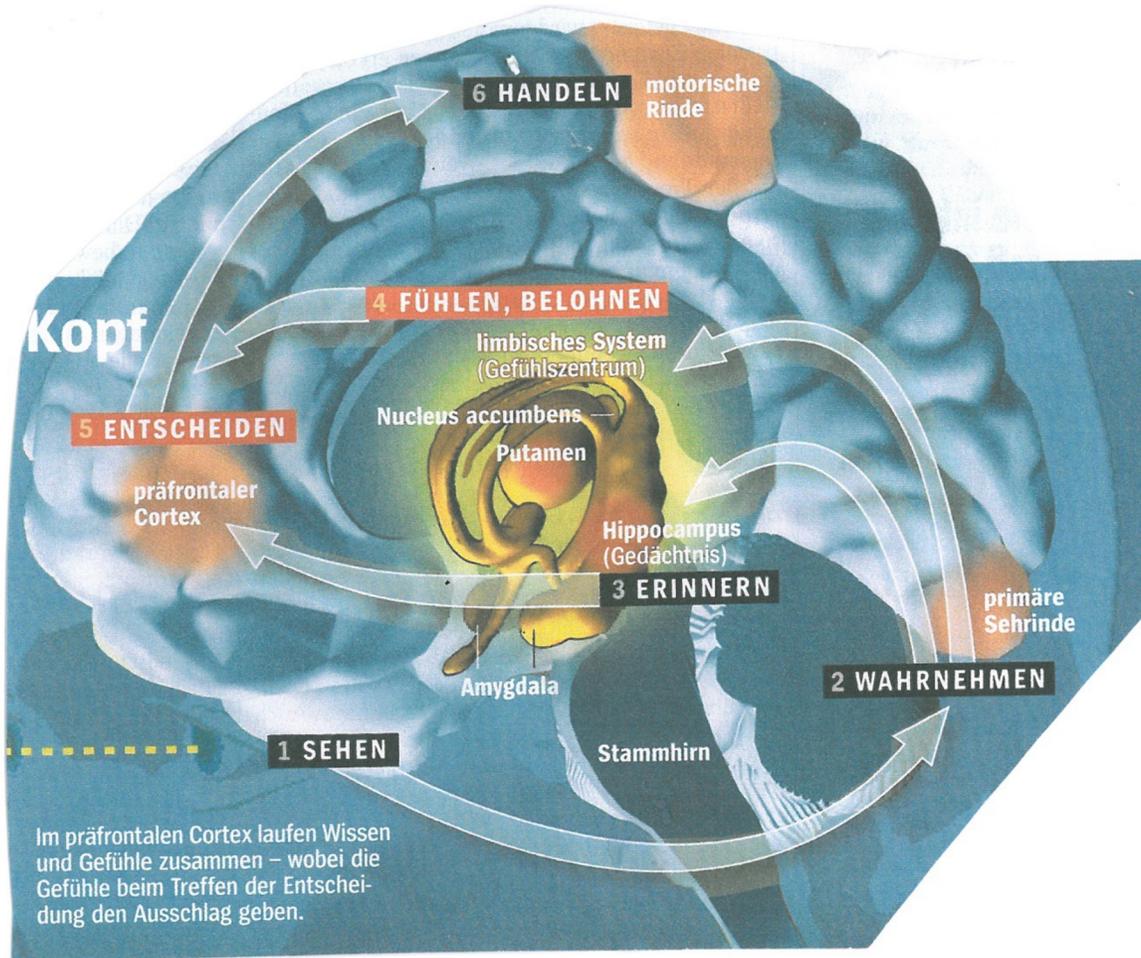


Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Erkenntnisse der empirischen Hirnforschung werden berücksichtigt



Platz für persönliche NoF zen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

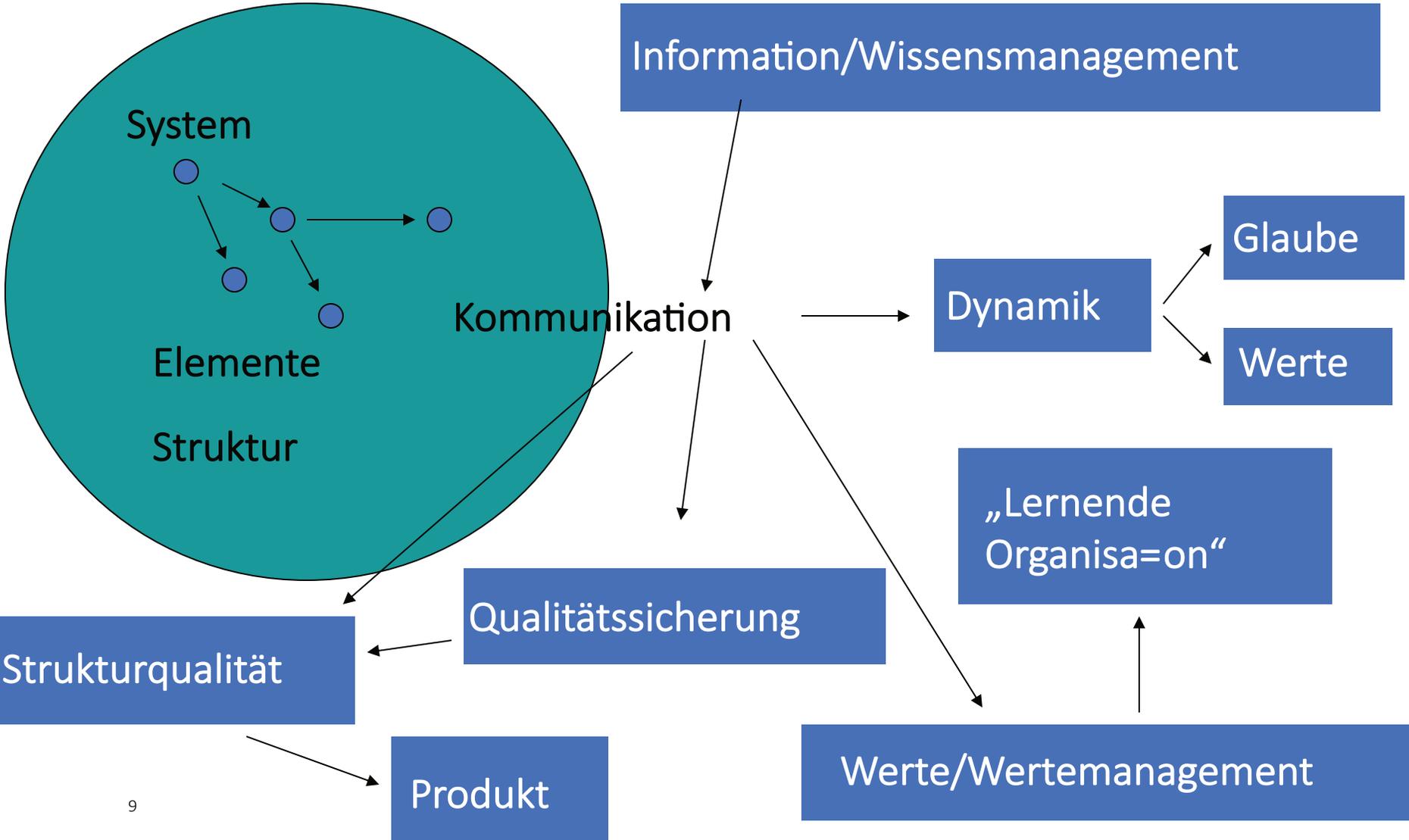




Systemtheorie & Kommunikationsforschung bilden die systemische Ausbildungsgrundlage

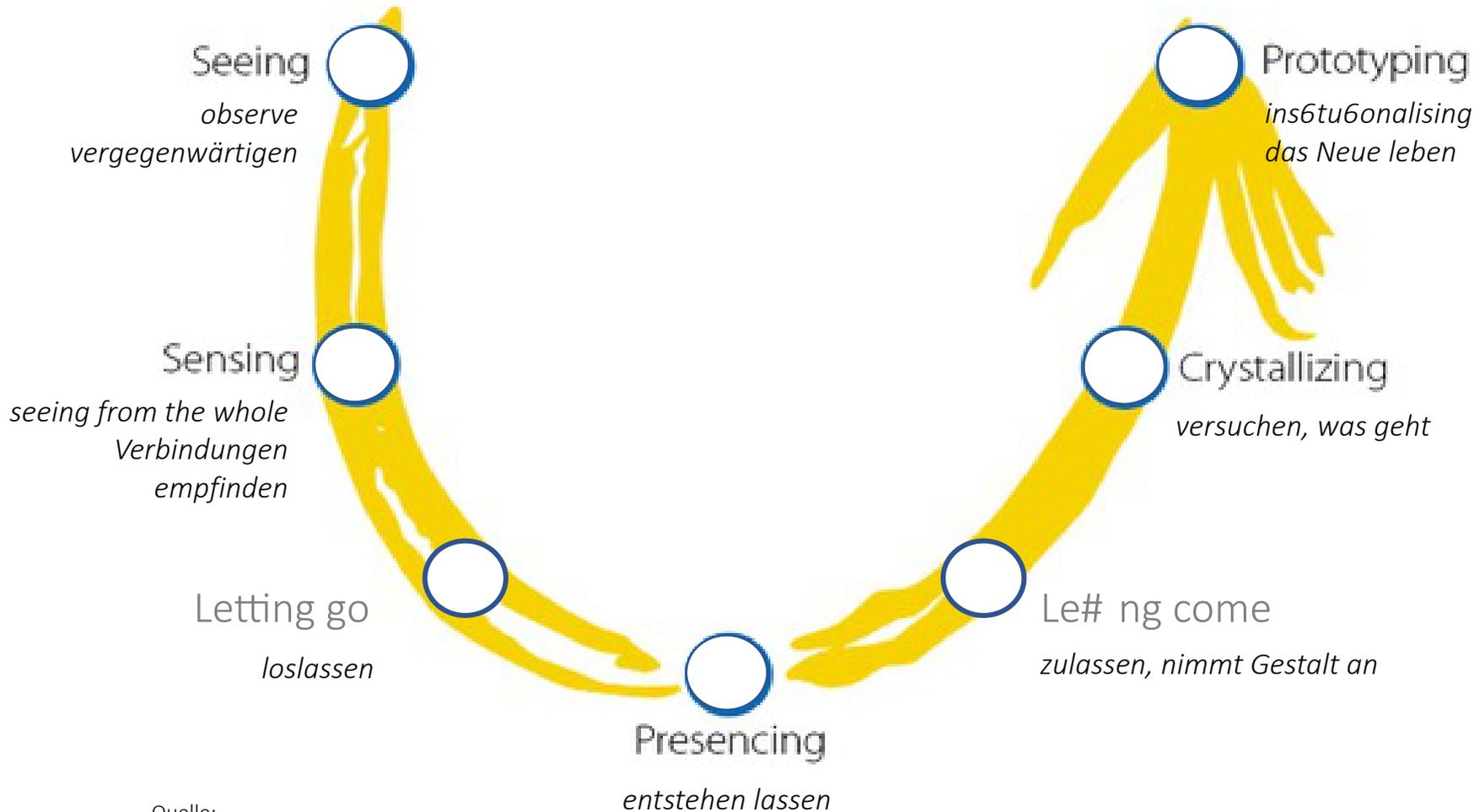
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...





Das U-Modell von Otto Scharmer wird als Prozessmodell für Coaching zu Grunde gelegt (1/4)



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...

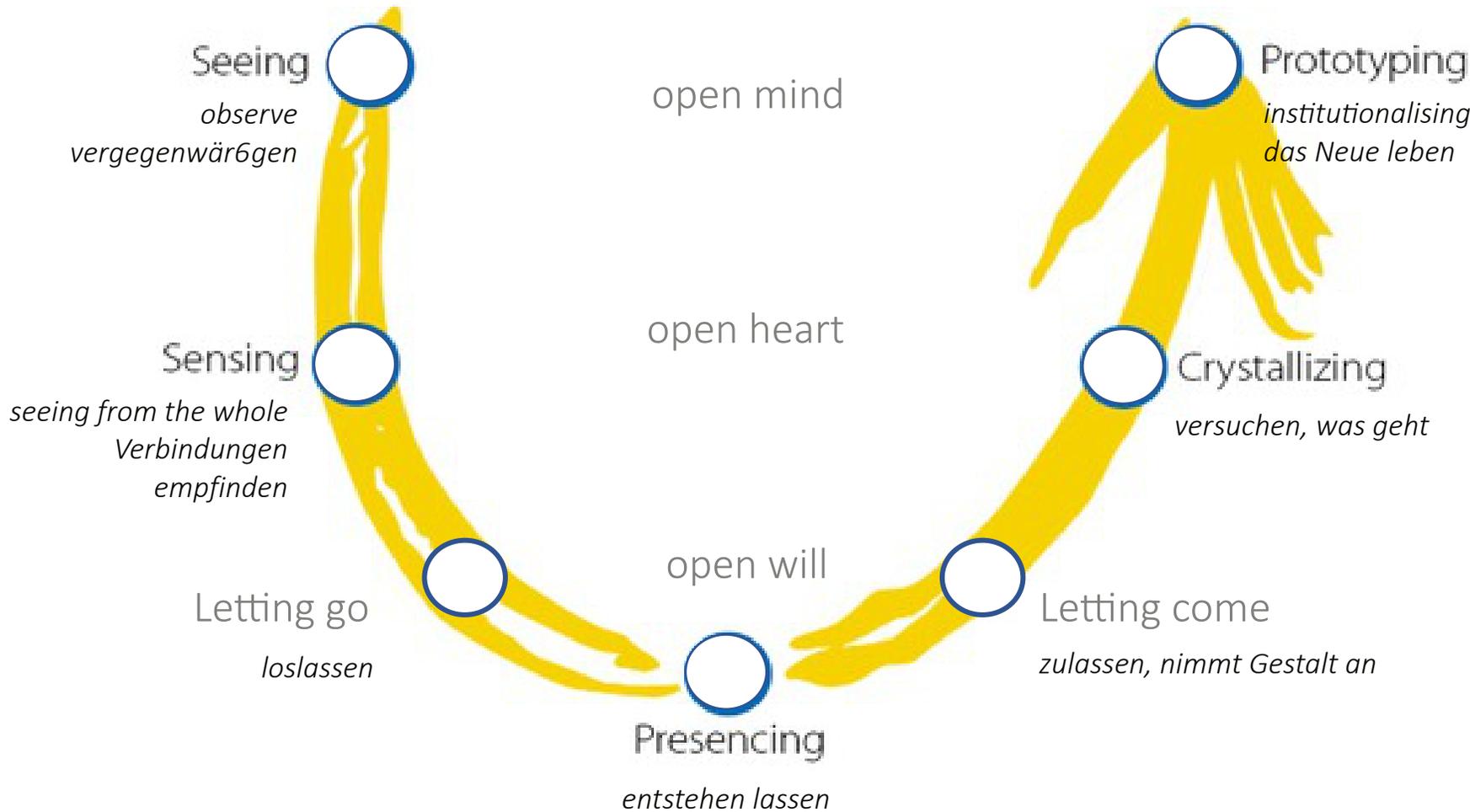
Quelle:

Scharmer, Otto: Theorie U. Von der Zukunft her führen, Carl-Auer, 4. Auflage, 2015





Das U-Modell von Otto Scharmer wird als Prozessmodell für Coaching zu Grunde gelegt (2/4)



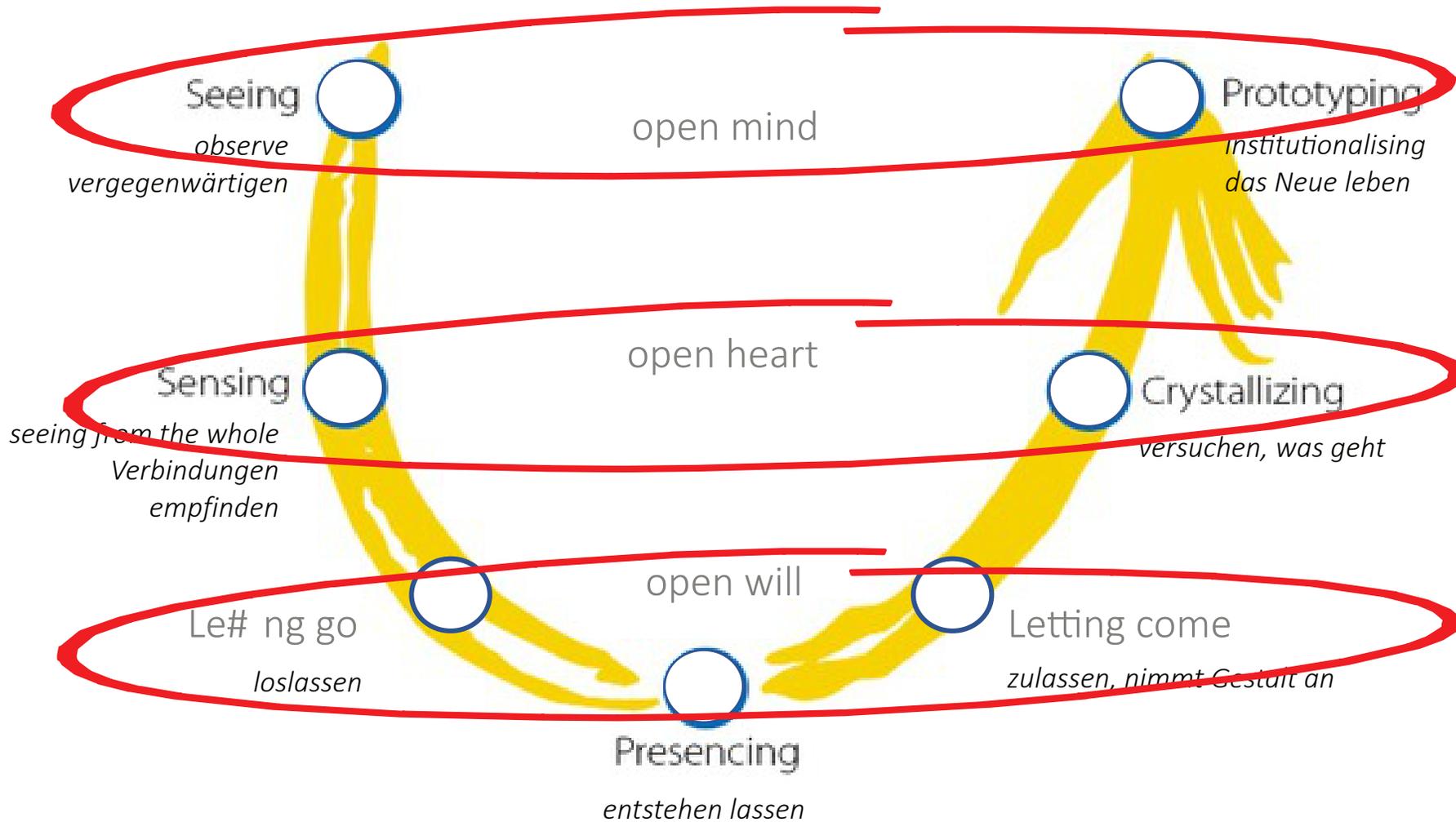
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...





Das U-Modell von O'Uo Scharmer wird als Prozessmodell für Coaching zu Grunde gelegt (3/4)



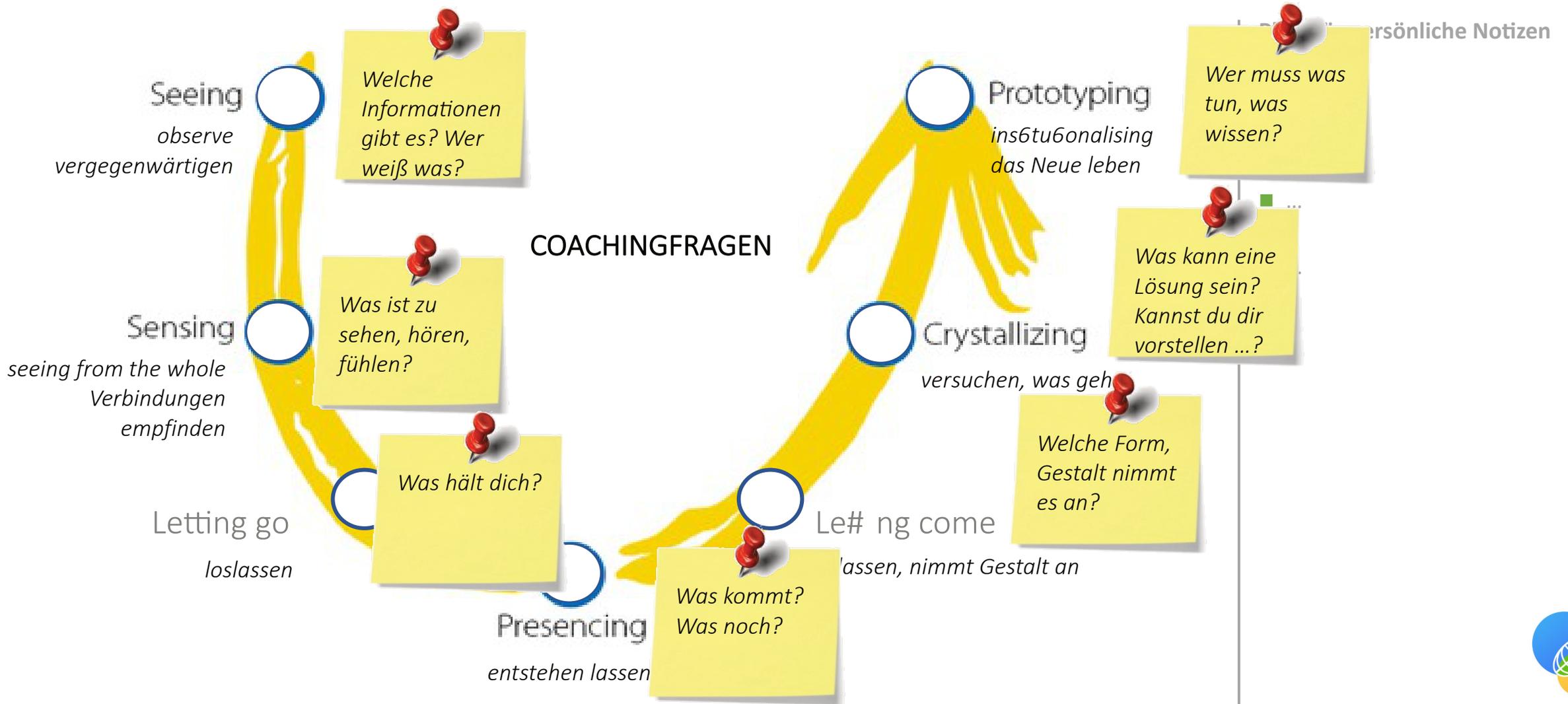
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...





Das U-Modell von Otto Scharmer wird als Prozessmodell für Coaching zu Grunde gelegt (4/4)





Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen Coaching als den besten Weg, Führung zu lernen...

Aktuelle Forschungsergebnisse zu Führung & Leadership (1/2)

Was sind die besten Wege, Führung zu lernen?

■ Feedback durch den eigenen Vorgesetzten	24%
■ Austausch mit anderen Führungskräften	40%
■ Training und Seminare	50%
■ Feedback durch die Mitarbeiter*innen	50%
■ Coaching, denn Führung hat viel mit Selbstreflexion zu tun	69%

Quelle: managerseminare, Heft 11/2012 Seite 57ff und weitere Jahrgänge bis 2017

Platz für persönliche NoF zen

- ...
- ...
- ...
- ...





...und bescheinigen Fähigkeit zur Selbstreflexion als die wichtigste Fähigkeit einer Führungskraft

Aktuelle Forschungsergebnisse zu Führung & Leadership (2/2)

Durch welche Fähigkeit zeichnet sich eine Führungskraft heutzutage besonders aus?

■ Fachwissen	7%
■ Weitblick	14%
■ Strategisches Denken	47%
■ Fähigkeit zum ganzheitlichen Denken	71%
■ Empathie	73%
■ Fähigkeit zur Selbstreflexion	78%

Quelle: managerseminare, He_ 11/2012 Seite 57ff und weitere Jahrgänge bis 2017

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

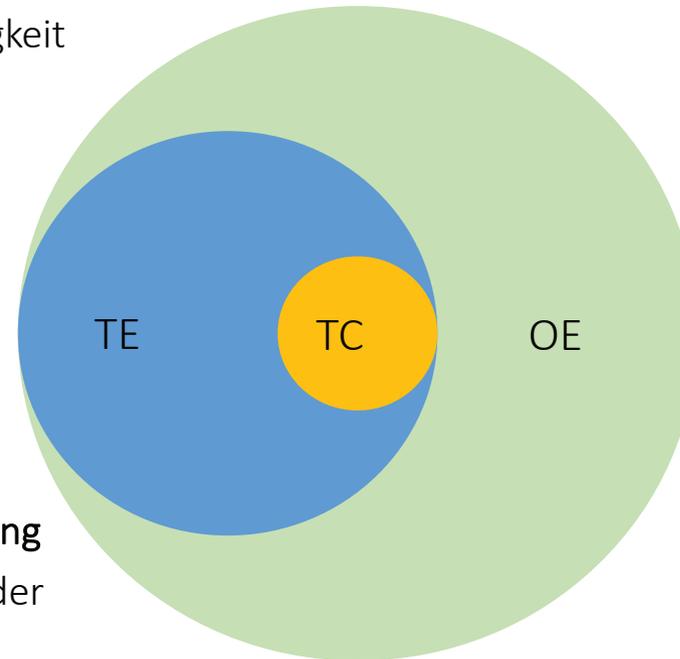




Kernaufgabe einer jeden Führungskraft ist, Teams zu entwickeln
– Teamcoaching ist dabei Kern der OE

Organisationsentwicklung (OE), Definition und Struktur

- Organisationsentwicklung ist ein geplanter, organisatorischer Prozess zur Stärkung der Lernfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Organisation durch Verbesserung der Abläufe in der Organisation und Schaffung entsprechender Strukturen.
- OE verfolgt 3 Ansätze:
 - Den strukturellen Ansatz – Veränderung und Schaffung von Strukturen in der Organisation
 - Den prozessualen Ansatz – Arbeits- und Zwischenmenschliche Prozesse → **Teamentwicklung**
 - Den personalen Ansatz – Verhaltensänderungen der Individuen und Gruppen → **Coaching**



Platz für persönliche NoF zen

- ...
- ...
- ...
- ...

OE=Organisationsentwicklung
TE=Teamentwicklung
TC=Teamcoaching



Agenda

Thematische Schwerpunkte – ein Überblick

Aufbau und Inhalt der Module C01-C07/ C08-C10

Definition und Abgrenzung des Coaching zu anderen Beratungsformaten

Theorien, Modelle und Fachbegriffe des Coaching

Tools

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



AUFBAU DER AUSBILDUNG

MODUL 1:
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS

MODUL 7:
ZERTIFIKATS-
PRÜFUNG

PROZESS DER
VERÄNDERUNG

MODUL 2:
SYSTEMISCHE
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS

MODUL 6:
DAS COACHING-
KONZEPT

MODUL 3:
MEINE ROLLE ALS
COACH

MODUL 5:
QUALITÄTS-
SICHERUNG IM
COACHING ALS PE-
INSTRUMENT

MODUL 4:
COACHING IN TEAM- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

AUFBAU DER AUSBILDUNG

**MODUL 1:
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**



- Modelle, Basisvariablen und Erfolgsfaktoren von Coaching
- Unterschiede zu anderen Beratungsformen
- Fragetechniken, Auftrag und Vertragsgestaltung
- Aufbau einer Beraterbeziehung: 1. Fallbesprechung

**MODUL 7:
ZERTIFIKATS-
PRÜFUNG**



**MODUL 2:
SYSTEMISCHE
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**



**MODUL 6:
DAS COACHING-
KONZEPT**



**MODUL 3:
MEINE ROLLE ALS
COACH**



**MODUL 5:
QUALITÄTS-
SICHERUNG IM
COACHING ALS PE-
INSTRUMENT**



**MODUL 4:
COACHING IN TEAM- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG**



AUFBAU DER AUSBILDUNG

**MODUL 1:
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**



**MODUL 2:
SYSTEMISCHE
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**



**MODUL 3:
MEINE ROLLE ALS
COACH**



**MODUL 4:
COACHING IN TEAM- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG**



- Systemische Diagnose und Praxis
- Kommunikationsanalyse im Unternehmen
- Systemische Interventionen im Coaching
- Einzel-Coaching: 2. Fallbesprechung

**MODUL 5:
QUALITÄTS-
SICHERUNG IM
COACHING ALS PE-
INSTRUMENT**



**MODUL 6:
DAS COACHING-
KONZEPT**



**MODUL 7:
ZERTIFIKATS-
PRÜFUNG**



AUFBAU DER AUSBILDUNG

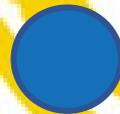
**MODUL 1:
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**



**MODUL 2:
SYSTEMISCHE
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**



**MODUL 3:
MEINE ROLLE ALS
COACH**



**MODUL 4:
COACHING IN TEAM- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG**



**MODUL 5:
QUALITÄTS-
SICHERUNG IM
COACHING ALS PE-
INSTRUMENT**



**MODUL 6:
DAS COACHING-
KONZEPT**



**MODUL 7:
ZERTIFIKATS-
PRÜFUNG**



- Haltung und Persönlichkeit des Coach
- Selbstbewusstheit, Selbstreflexivität, Selbstwirksamkeit
- Ergebnisse der empirischen Hirnforschung
- Einzel-Coaching: 3. Fallbesprechung

AUFBAU DER AUSBILDUNG

**MODUL 1:
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**

**MODUL 2:
SYSTEMISCHE
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**

**MODUL 3:
MEINE ROLLE ALS
COACH**

**MODUL 4:
COACHING IN TEAM- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

- Organisationstheorie und -praxis
- Coaching und Organisationsentwicklung
- Teamlernen in Organisationen
- Team-Coaching:
4. Fallbesprechung

**MODUL 7:
ZERTIFIKATS-
PRÜFUNG**

**MODUL 6:
DAS COACHING-
KONZEPT**

**MODUL 5:
QUALITÄTS-
SICHERUNG IM
COACHING ALS PE-
INSTRUMENT**

AUFBAU DER AUSBILDUNG

**MODUL 1:
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**

**MODUL 2:
SYSTEMISCHE
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**

**MODUL 3:
MEINE ROLLE ALS
COACH**

- Coaching als Beitrag zum Qualitätsmanagement
 - Evaluation des Coachingprozesses
- Coaching als Teil der Personalentwicklung
 - Projekt-Coaching

**MODUL 4:
COACHING IN TEAM- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

**MODUL 7:
ZERTIFIKATS-
PRÜFUNG**

**MODUL 6:
DAS COACHING-
KONZEPT**

**MODUL 5:
QUALITÄTS-
SICHERUNG IM
COACHING ALS PE-
INSTRUMENT**

AUFBAU DER AUSBILDUNG

**MODUL 1:
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**

**MODUL 2:
SYSTEMISCHE
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**

**MODUL 3:
MEINE ROLLE ALS
COACH**

**MODUL 4:
COACHING IN TEAM- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

- Zusammenfassen aller Ausbildungsinhalte
- Fallarbeit/Live-Coaching
 - Evaluation des Live-Coaching
- Vorbereitung auf die Prüfung bei C07

**MODUL 7:
ZERTIFIKATS-
PRÜFUNG**

**MODUL 6:
DAS COACHING-
KONZEPT**

**MODUL 5:
QUALITÄTS-
SICHERUNG IM
COACHING ALS PE-
INSTRUMENT**

AUFBAU DER AUSBILDUNG

**MODUL 1:
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**

**MODUL 2:
SYSTEMISCHE
GRUNDLAGEN DES
COACHINGS**

**MODUL 3:
MEINE ROLLE ALS
COACH**

**MODUL 4:
COACHING IN TEAM- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

- Entwicklung eines Coaching-Konzepts
- Vorstellung eines Falles und Bewertung
- Vorbereitung der Abschlussarbeit

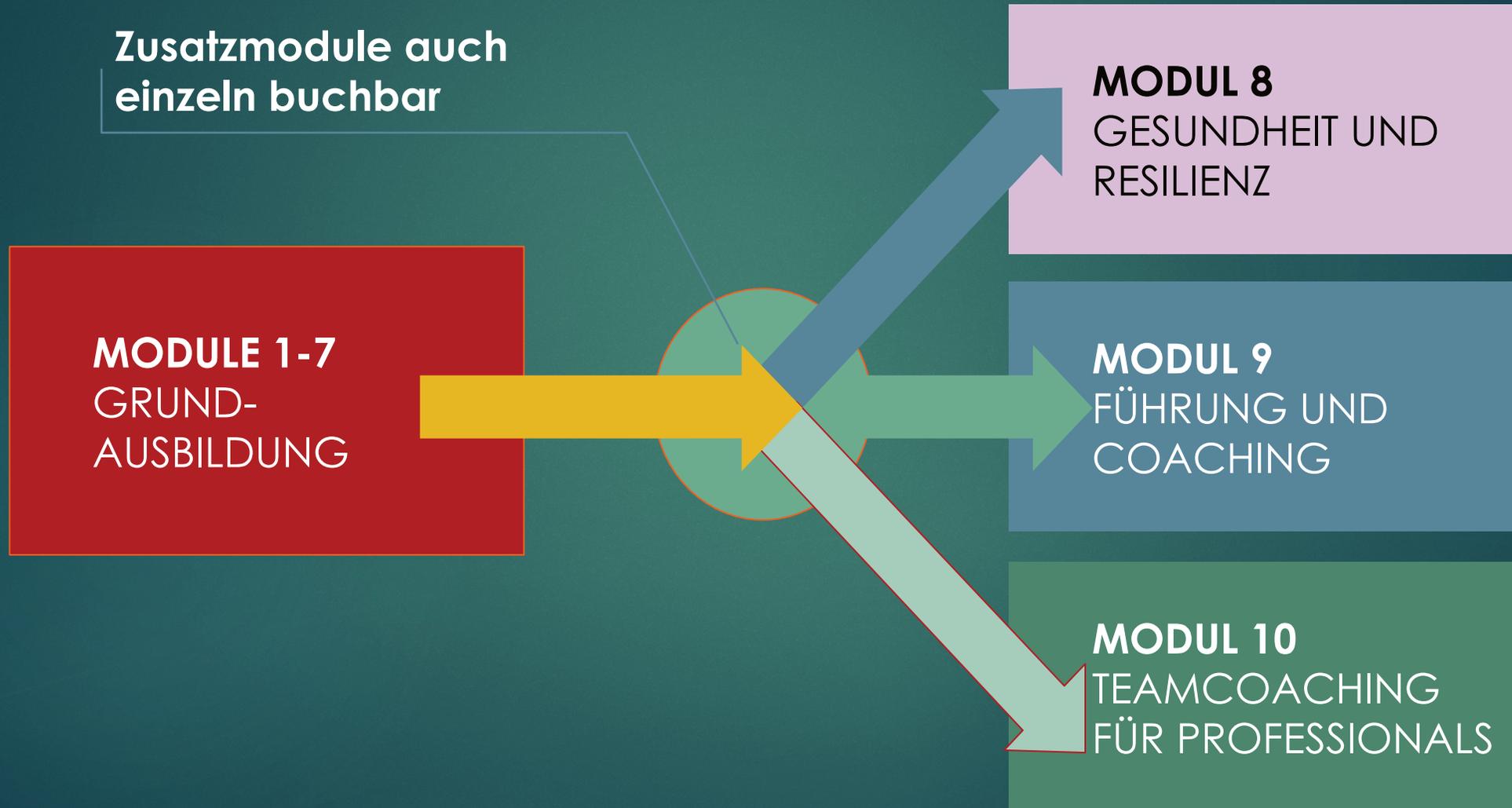
**MODUL 7:
ZERTIFIKATS-
PRÜFUNG**

**MODUL 6:
DAS COACHING-
KONZEPT**

**MODUL 5:
QUALITÄTS-
SICHERUNG IM
COACHING ALS PE-
INSTRUMENT**

Zusatzmodule, nach Zertifikatsprüfung Certified Master Coach Business

Zusatzmodule auch
einzeln buchbar



Agenda

Thematische Schwerpunkte – ein Überblick

Aufbau und Inhalt der Module C01-C07/ C08-C10

Definition und Abgrenzung des Coaching zu anderen Beratungsformaten

Theorien, Modelle und Fachbegriffe des Coaching

Tools

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Coaching ist ein Begleitungsprozess eines Coachee bei der Erreichung seiner Ziele...

Coaching, Definition



- Seinen Ursprung hat das Wort „Coach“ im ungarischen Ort Kocs, wo ab dem Mittelalter gefederte Kutschen gebaut wurden. Der Kutscher (engl. Coach) führt die Pferde sicher und direkt ans Ziel. Der Fahrgast (Coachee), gibt den Auftrag zur Fahrt und bestimmt somit – und das ist entscheidend – das Ziel.
- Der Coach ist ein Begleiter, der den Coachee bei der Erreichung dieses Ziels unterstützt.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

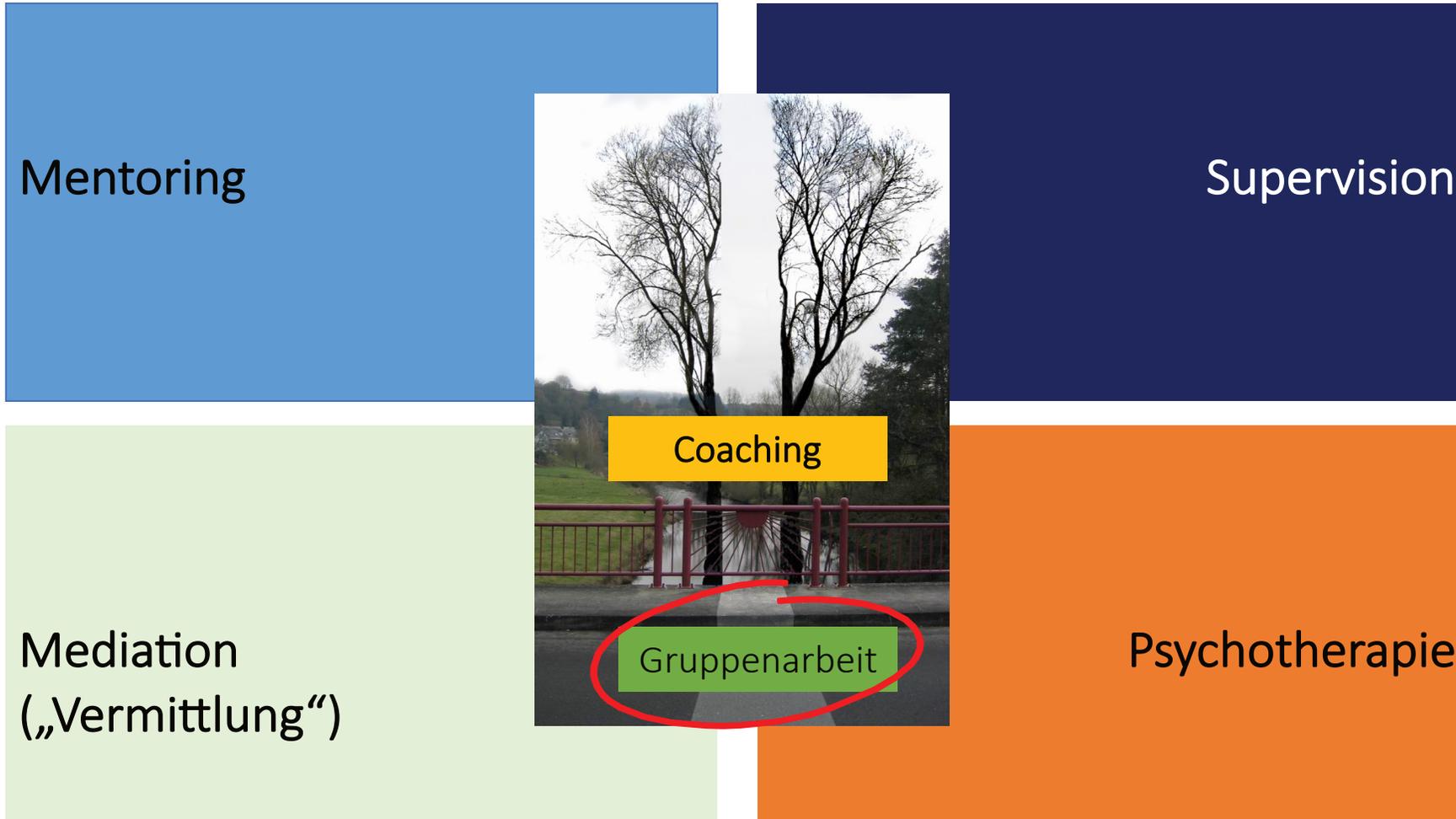
■ ...

■ ...

■ ...

...und grenzt sich von anderen Beratungsformen ab

Coaching, Abgrenzung zu an deren Beratungsformen



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Coaching grenzt sich von anderen Beratungsformen ab

Coaching, Abgrenzung zu an deren Beratungsformen

Mentoring

Innerbetriebliche Form der Mitarbeiterbetreuung. Als Mentor fungieren meist ältere Organisationsmitglieder, die im Vergleich zu ihren Anvertrauten höher positioniert sind und bereits längere Zeit für die Organisation arbeiten.

Ziel: Rasche und problemlose Einführung neuer Mitarbeiter in eine Organisation, um mögliche Anfangsprobleme gering zu halten.

Supervision

Emotions- und beziehungsorientierte Beratungsform zur Thematisierung beruflicher Zusammenhänge.

Es können folgende Funktionsbereiche festgestellt werden:

Administrative Supervision (Führung, Beratung und Kontrolle durch Vorgesetzte)

Klinische Supervision (psychotherapeutische Supervision und Supervision in der Sozialen Arbeit)

Coaching Abgrenzung

MediaOon („VermiQlung“)

MediaOon ist ein von einem neutralen DritQen moderiertes Konfliktlösungsverfahren zwischen zwei Parteien, in dem gemeinsam eine konstruktive Lösung erarbeitet wird.

Ziel: Finden einer für beide Parteien akzeptablen Lösung.

Psychotherapie

Zielt auf die Behandlung psychosomatischer Krankheiten, Leidenszustände und Verhaltensstörungen ab. Der Therapeut stellt die spezifischen Bedingungen bereit, um für den Patienten Veränderungen in Richtung einer Verminderung/Heilung von seelischem/körperlichem Leiden zu ermöglichen.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Coaching ist freiwillig mit dem Ziel, durch Selbstreflexion mehr Selbstbewusstheit zu erreichen

Coaching, Merkmale

- ist freiwillig (Ausnahme Business Coaching)
- ist zeitlich begrenzt
- löst Selbstreflexion aus, Ziel: Selbstbewusstheit
- will die Entscheidungsfähigkeit und Selbstführung des Coachee in seinem/ ihrem Kontext auslösen bzw. erhöhen
- macht den Coachees die in ihren Kontext beeinflussenden Wechselwirkungen transparent
- orientiert sich am Veränderungsziel der Coachees und den damit verbundenen Zielkriterien
- ist ein Prozess, dessen Beginn und Ende durch den Coachee determiniert werden

Quelle: Deutscher Verband für Coaching & Training

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



ECA definiert Coaching als partnerschaftliche Beratung und Begleitung...

Die ECA Coachingdefinition (1/2)

- Klienten zentriertes **professionelles Coaching** ist lösungs-, potential- und zielorientierte, gleichberechtigte und **partnerschaftliche Beratung und Begleitung**, unter Berücksichtigung der persönlich zu entwickelnden Fähigkeiten und Ziele des Klienten. Der gesunde Klient vereinbart die Verwirklichung seiner beruflichen und/oder persönlichen Coaching Ziele. Das Vorgehen hierbei ist immer vertraulich, autonom, partnerschaftlich und Klienten orientiert.
- Professionelles Coaching beinhaltet aber auch die Aufarbeitung, Verarbeitung und Überwindung individueller Arbeits- und Lebens-Konflikte, „Missverständnisse und Verwechslungen“ in der Kommunikation, Ambivalenzen in Denken und Verhalten, Störungen in Emotion und Reaktion, Neuorientierung und Zufriedenheit für die Zukunft. Das Erarbeiten eines neuen beruflichen oder privaten Lebens oder die Entwicklung einer neuen Lebens-Biografie kann Bestandteil einer Neuorientierung im professionellen Coaching sein. Auf Wunsch des Klienten kann nicht nur das berufliche, sondern auch das private soziale Umfeld (Familie, Partner, Bezugspersonen) diskret in das Coaching einbezogen werden. Es wird keine Heilbehandlung, keine juristische Beratung und keine Steuerberatung angeboten oder durchgeführt.

Quelle: ECA, Bernhard Juchniewicz - ECA President - Chairman

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



...mit dem Erfolgsfaktor, der in der MoJ vaJ on und akJ ven
Mitwirkungsbereitschad des Klienten liegt

Die ECA Coachingdefinition (2/2)

- Der Klient ist damit einverstanden, dass das Coaching videografiert, supervidiert und fachlich ausgewertet werden kann. Die Coaching Vereinbarung kann mündlich oder schris lich erfolgen und ist verbindlich. Der Coach und seine Mitarbeiter arbeiten autonom, weisungsfrei und unterliegen der Schweigepflicht.
- Für den **Erfolg des Coachings** übernimmt der Coach keine Garan4e. Der Erfolg hängt entscheidend von der **Mo4va4on/ak4ven Mitwirkungsbereitschas des Klienten** ab. Es gilt die Honorar Empfehlung und das ganzheitlich integra4ve humanis4sche Menschenbild / Berufsbild / Leitbild / die Ethik der ECA.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Agenda

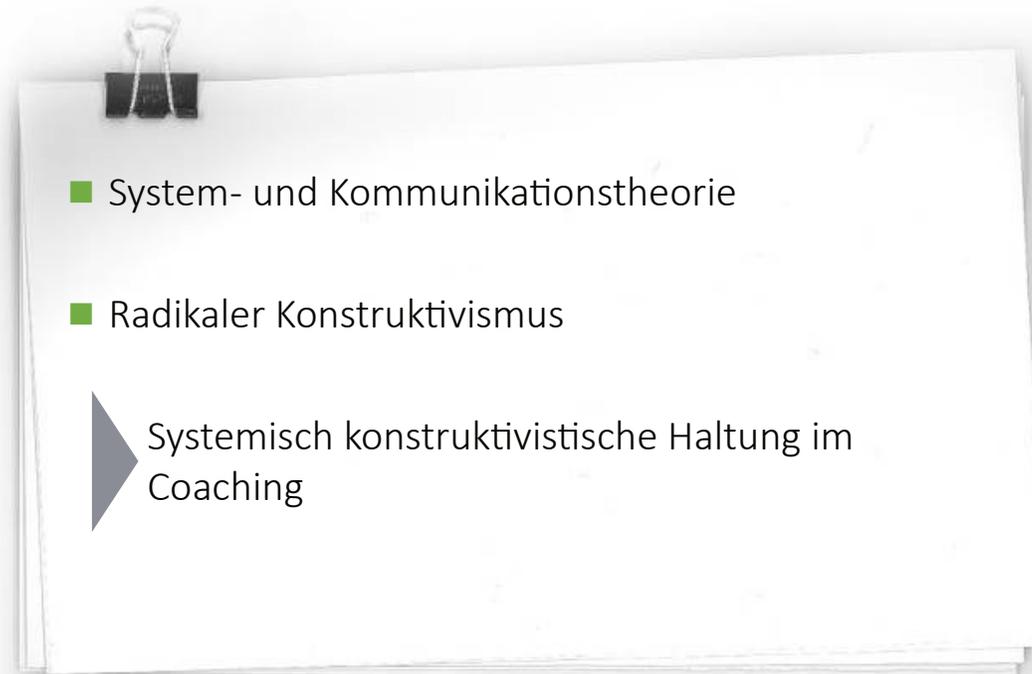
Thema4sche Schwerpunkte – ein Überblick
Aufbau und Inhalt der Module C01-C07/ C08-C10
Definition und Abgrenzung des Coaching zu anderen Beratungsformaten
Theorien, Modelle und Fachbegriffe des Coaching
Tools

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Systemtheorie und Konstruktivismus determinieren systemisch konstruktivistische Haltung im Coaching



Platz für persönliche NoF zen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Ein System ist ein Modell der Konstruktionen von Wirklichkeit

Was ist ein System?

- **System:** Ein nach Prinzipien geordnetes Ganzes, ein Modell der Konstruktion von Wirklichkeit.
- Jedes System hat eine Struktur, diese besteht aus:
 - Regeln die im System gelten
 - bestehende Beziehungsmuster
 - Handlungs- und Kommunikationsmuster der Menschen im System.
- Die Beziehungen und Sprache in diesem System werden von der Struktur des Systems geprägt.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

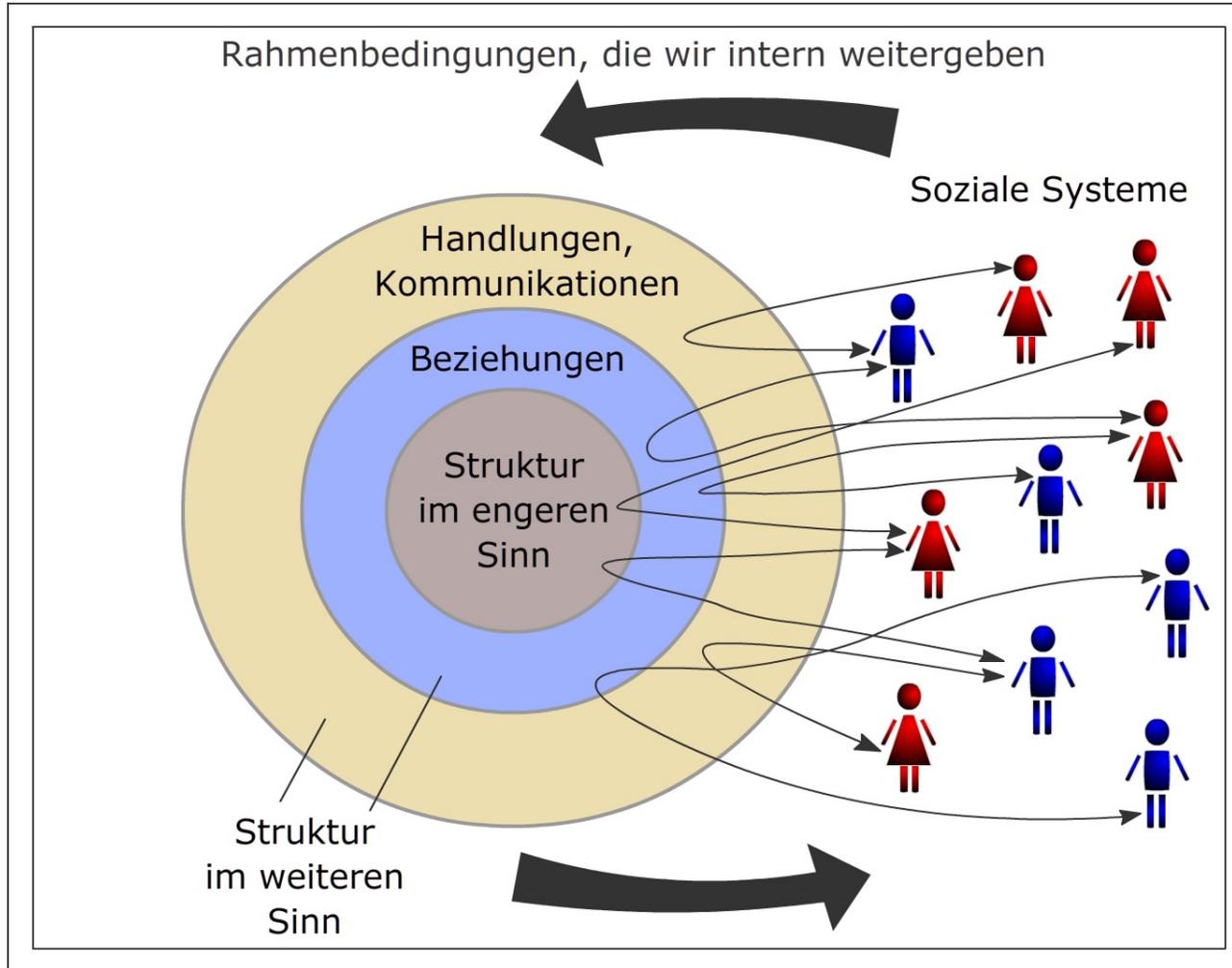
■ ...

■ ...

■ ...



Ein System ist ein Modell der Konstruktionen von Wirklichkeit



Platz für persönliche NoF zen

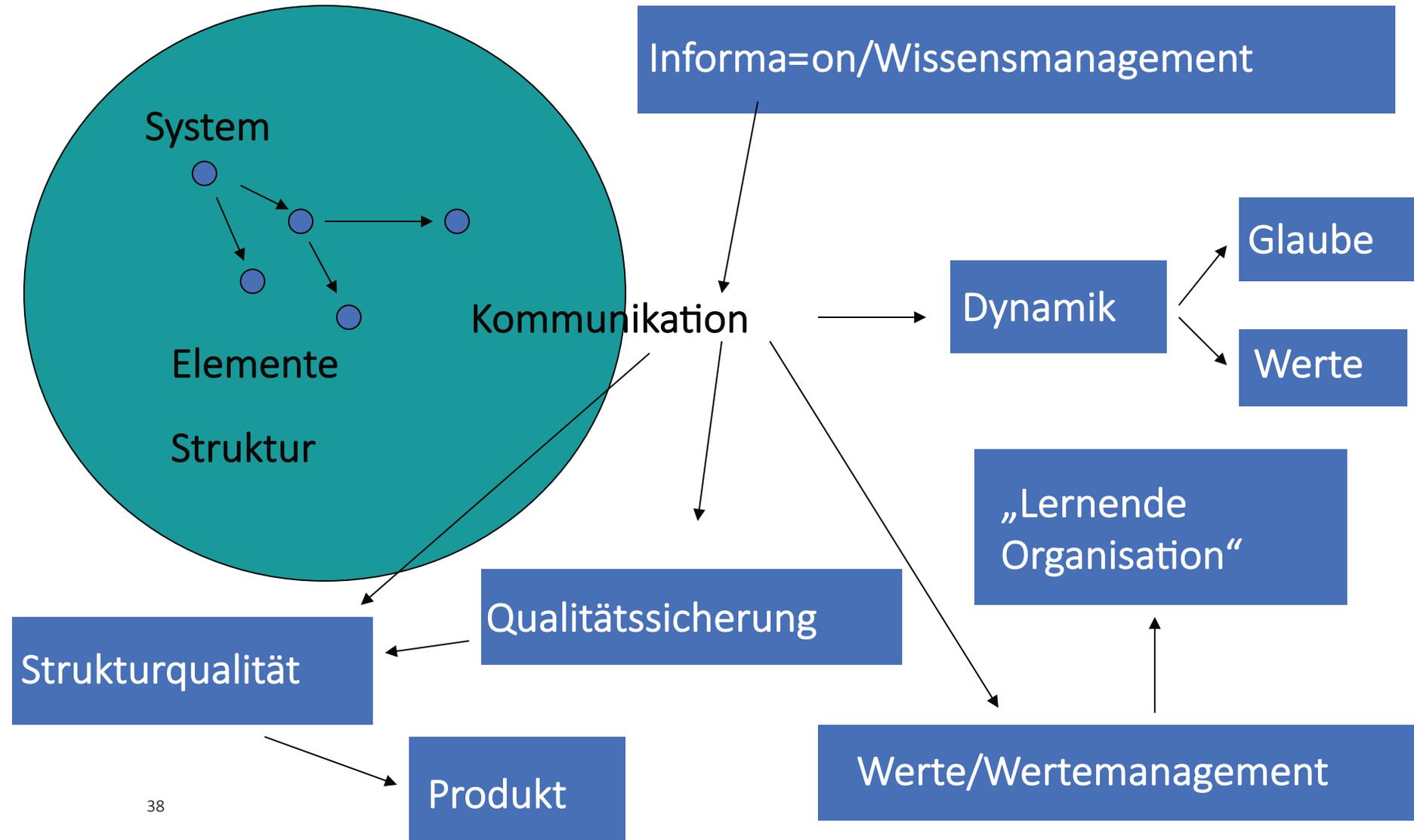
- ...
- ...
- ...
- ...

Rahmenbedingungen, die wir von außen als gegeben wahrnehmen

Quelle: Radatz, S.: Beratung ohne Ratschlag, 2000



Kommunikation ist das Bindeglied zwischen Systemelementen und organisationalem Output



Platz für persönliche NoF zen

- ...
- ...
- ...
- ...



Menschen verhalten sich in unterschiedlichen Systemen unterschiedlich

Eigenschaften eines Systems

- Jedes System ist dynamisch und komplex

→ jeder Mensch wird von der Dynamik der Systeme, in denen sie/er Mitglied ist (z.B. Familie, Unternehmen) beeinflusst und geprägt, sie/er verhält sich je nach System unterschiedlich.

- „Stabilität ist eine Illusion, das Einzige, was Kon4nuität besitzt, ist die Veränderung“
(Grau 1990)

→ Systeme bleiben nicht sta4sch, sondern verändern und entwickeln sich ständig.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Coachee befähigen, sein System anders und neu zu sehen ist ein Kernpunkt im Coaching

Systemtheorie & Coaching

„Individuen und soziale Systeme werden als autonome, sich selbst organisierende Systeme aufgefasst, die ihre jeweiligen Wirklichkeiten konstruieren.“ (Grau, Möller 1990)

Ein soziales System kann nur dann von außen verändert werden, wenn die Maßnahme zum inneren Zustand des Systems passt.

Zirkulär-kausal denken bedeutet, im Kreis denken. Alles ist mit allem vernetzt. Eigenes Verhalten und das anderer stehen im System in Wechselbeziehung zueinander.

Aus systemischer Sicht gibt es kein „richtig“ oder „falsch“, sondern nur ein „passend“ (zu System, Situation, Kultur) oder „nicht passend“.

Coaching

- Neue Beobachtungsmöglichkeiten für Coachee schaffen, er soll sein System anders und neu sehen.
- Coach muss Interventionen entsprechend der Befindlichkeit des Systems auswählen.
- Coach stellt gezielte und systematische Fragen, um Beziehungen/Verhalten des Coachees im System zu beleuchten.
- Was „passend“ oder „unpassend“ ist, bewertet der Coachee nach seinen Erfahrungen, Einstellungen und Zielen.

Platz für persönliche NoF zen

- ...
- ...
- ...
- ...



Grundgedanke des Konstruktivismus: Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung

Konstruktivismus, Grundgedanken

■ Niemand kann objektiv beobachten, d.h. Beobachter sind Teil ihrer Beobachtung.

■ Alles Erlebte ist radikal subjektiv und wird auch so bewertet.

■ Handeln macht Sinn für den Handelnden – in dem Augenblick, in dem er handelt.

„Die Umwelt,
die wir wahrnehmen,
ist unsere Erfindung.“

(Heinz von Foerster, 1973)

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

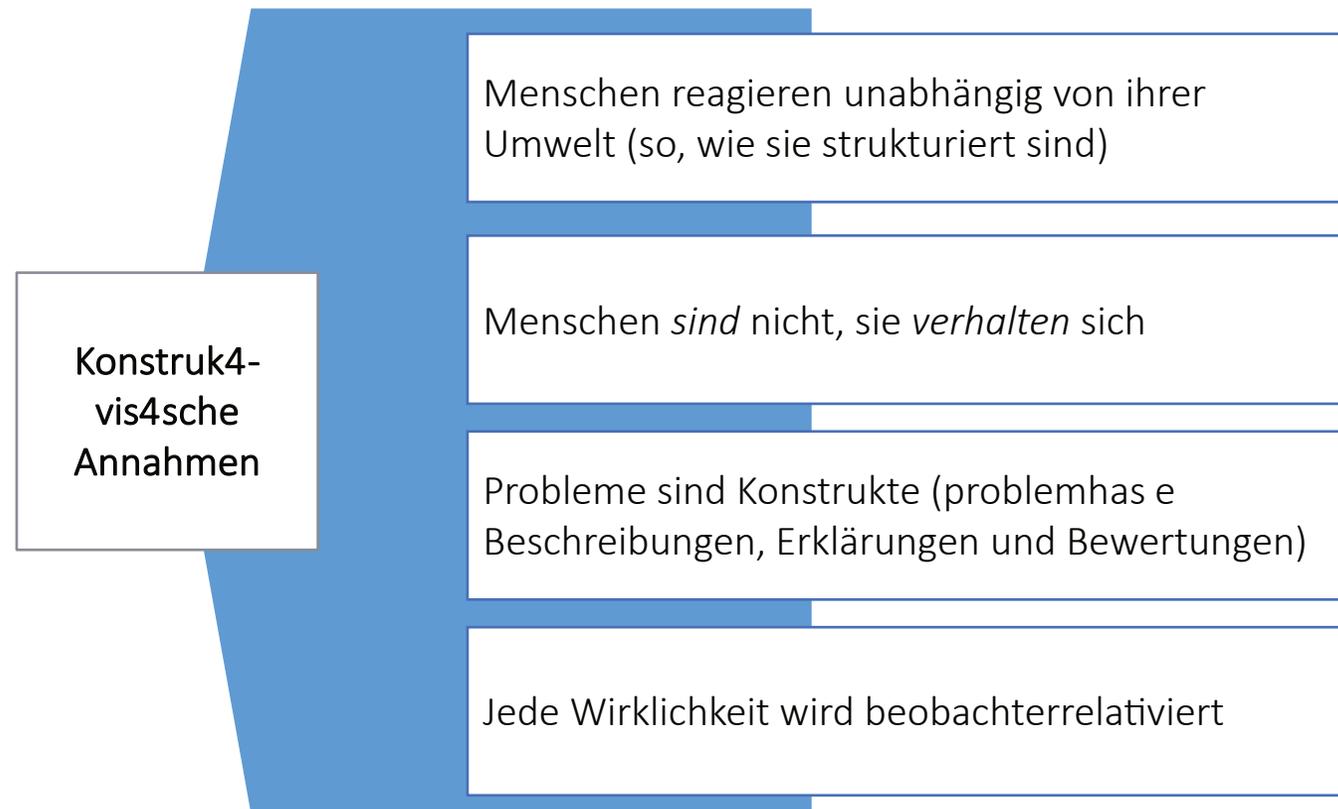
■ ...

■ ...



Prägende Grundannahme: Menschen sind nicht, die verhalten sich

Weitere konstruktivistische Grundannahmen



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemisch-konstruktivistischer Coachingprozess: Problemlösung (statt Problemzentrierung) im Fokus

Systemisch-konstruktivistischer Coachingprozess (1/2)

- Coaching als Expertentreffen (Coach: Experte für den ziel- und lösungsorientierten Prozess; Coachee: Experte für seinen spezifischen Kontext)
- Coach ist in subjektiver Rolle des Beobachters
- Coach und Coachee bilden ein kooperatives Beratersystem, das auf Problemlösungen abzielt
- Coachee bringt seine Problem-Rekonstruktion ein, gemeinsam werden veränderte Sichtweisen entwickelt

Ziel: Coachee soll sein System anders sehen → neue Verhaltensmuster können entstehen

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

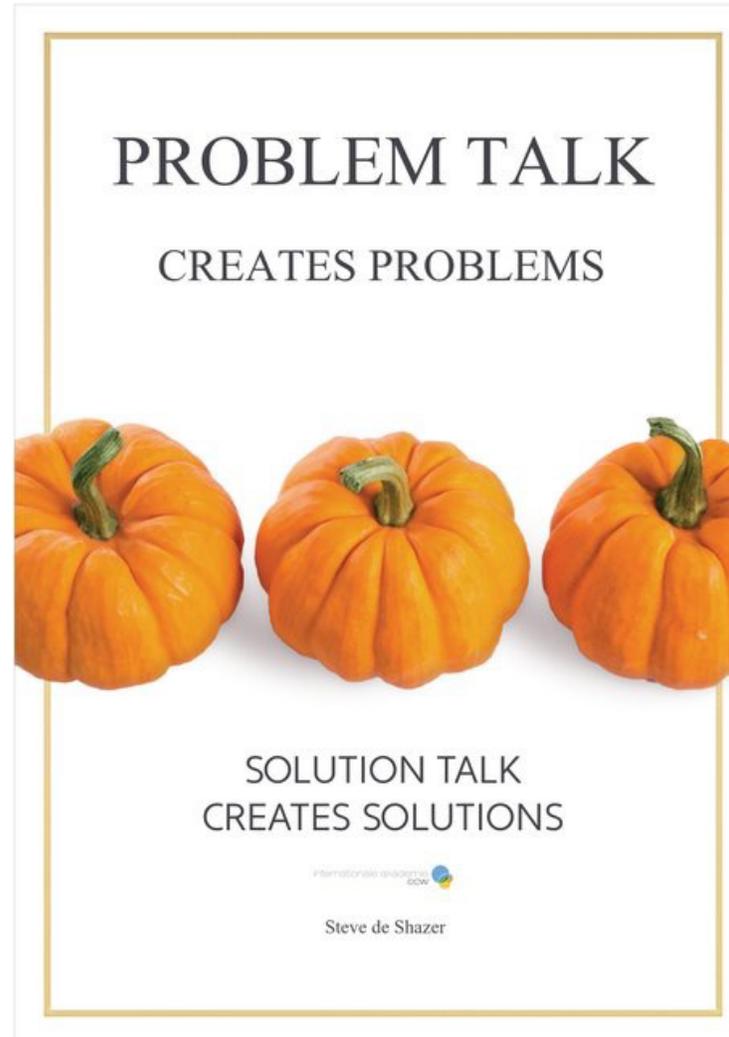
■ ...



Systemisches Denken ist ziel- und nicht ursachenorientiert

Systemisch-konstruktivistischer Coachingprozess (2/2)

- Systemisches Denken ist ziel- und nicht ursachenorientiert!
- Die Lösung hat mit dem Problem nichts zu tun.
- Coach und Coachee arbeiten im Beratungssystem (das „Hier und Jetzt“ des Coachings), nicht im Heimatsystem (wird durch Coachee und alle Beteiligten seines Systems gebildet).

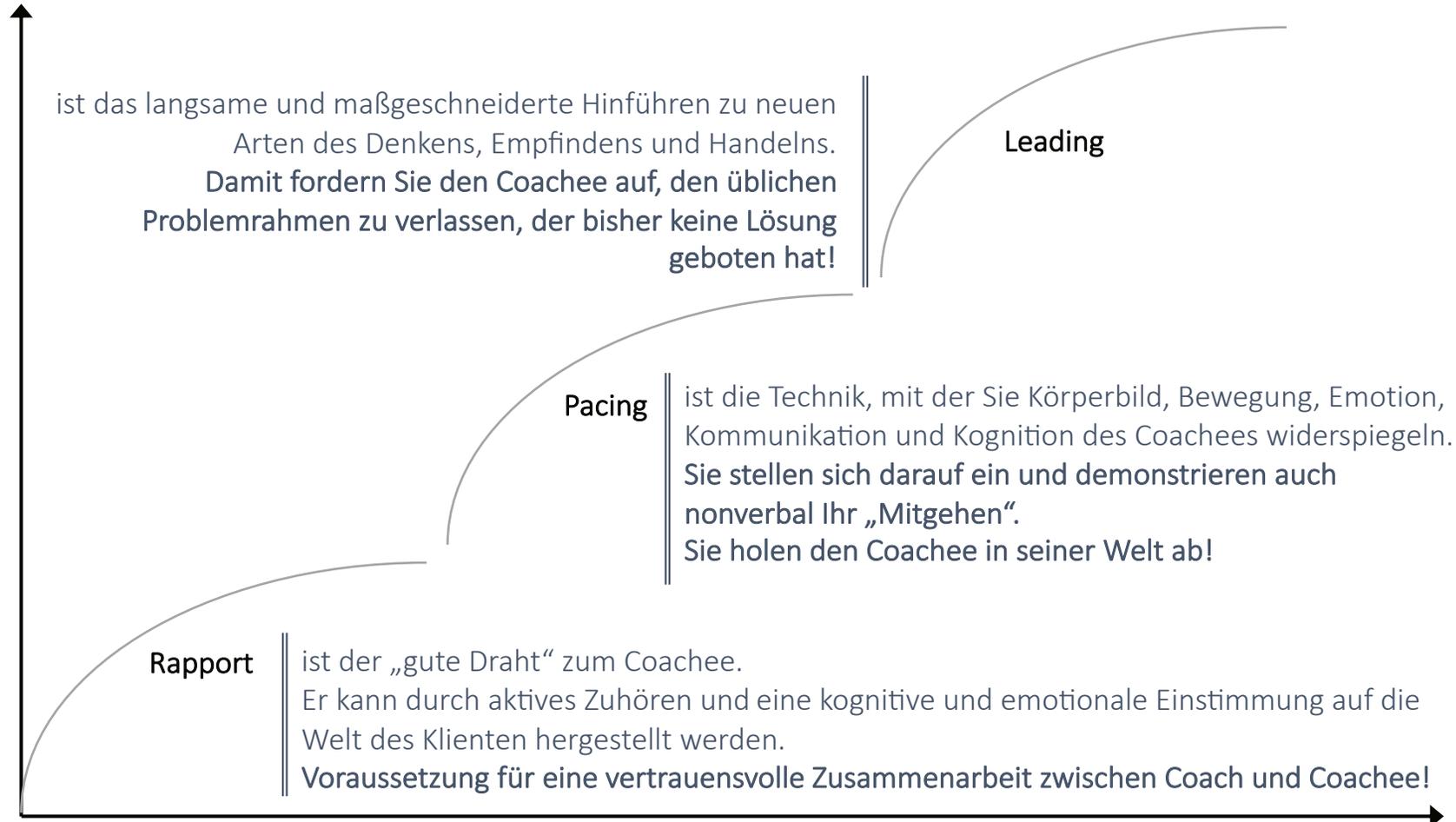


Platz für persönliche NoF zen

- ...
- ...
- ...
- ...

Rapport, Pacing, Leading sind Grundbegriffe im Coaching

Coaching Fachbegriffe



Platz für persönliche NoF zen

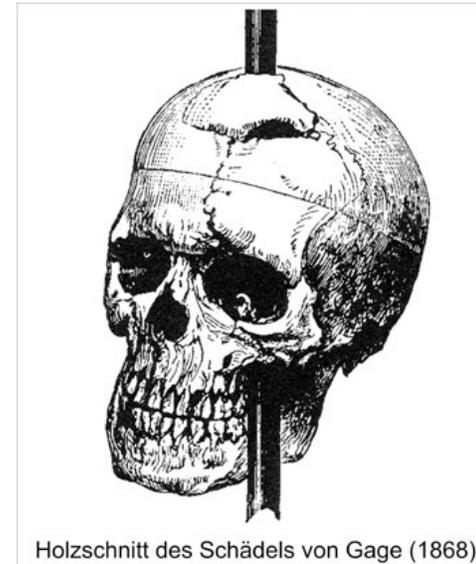
- ...
- ...
- ...
- ...



Somatische Marker treffen unbewusste Vorentscheidungen und lenken in eine bestimmte Richtung

Somatische Marker

- Stirnlappen des Gehirns: zielorientiertes Denken, Entscheidungsfindung und Körperwahrnehmung (ist der Hintergrund aller geistigen Operationen). Im präfrontalen Cortex wird entschieden.
- bilden die Grundlage unserer Entscheidungen, helfen uns beim Denken, indem sie Vorentscheidungen treffen und uns unbewusst in eine bestimmte Richtung drängen, oder vor Dingen warnen (z.B. „ein flaes Gefühl“, „Alarmglocken schrillten“, „etwas tickte nicht richtig“).
- Limbisches System (Emotion), Hippocampus (Intuition)



Holzschnitt des Schädels von Gage (1868)

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

Grundlagen des Coachings

Agenda

Thematische Schwerpunkte – ein Überblick

Aufbau und Inhalt der Module C01-C07/ C08-C10

Definition und Abgrenzung des Coaching zu anderen Beratungsformaten

Theorien, Modelle und Fachbegriffe des Coaching

Tools

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Mit Tools und Übungen Coach Persönlichkeit formen, Coachingprozess starten und gestalten

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

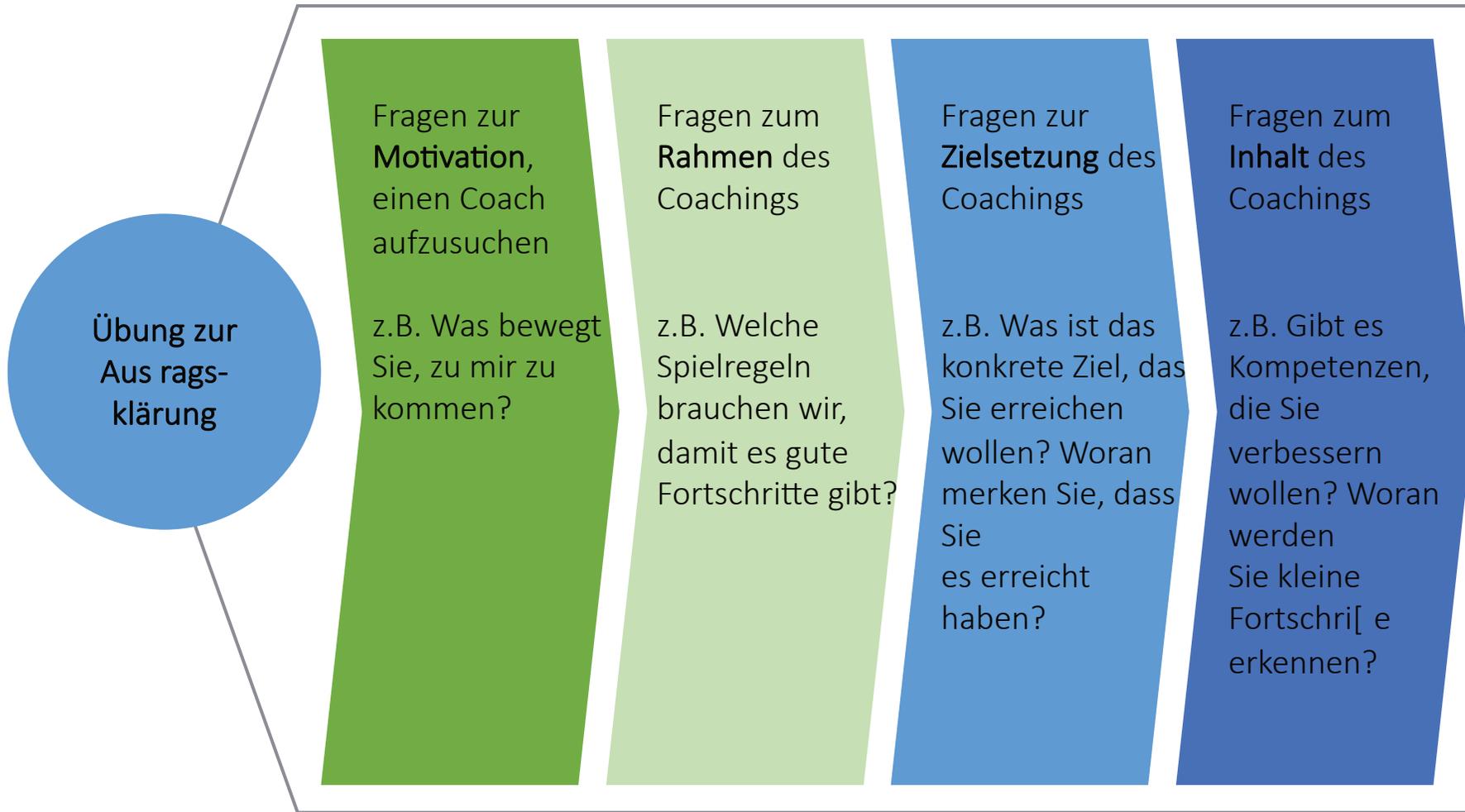
Tools

- Aus ragsklärung
- Skalierungsfragen, Mul4-Skala
- Zielmatrix
- Das innere Team
- 5 Säulen der Iden4tät
- Durch das „U“ gehen

s. auch Tool-
Beschreibung



Audragsklärung – Fragen

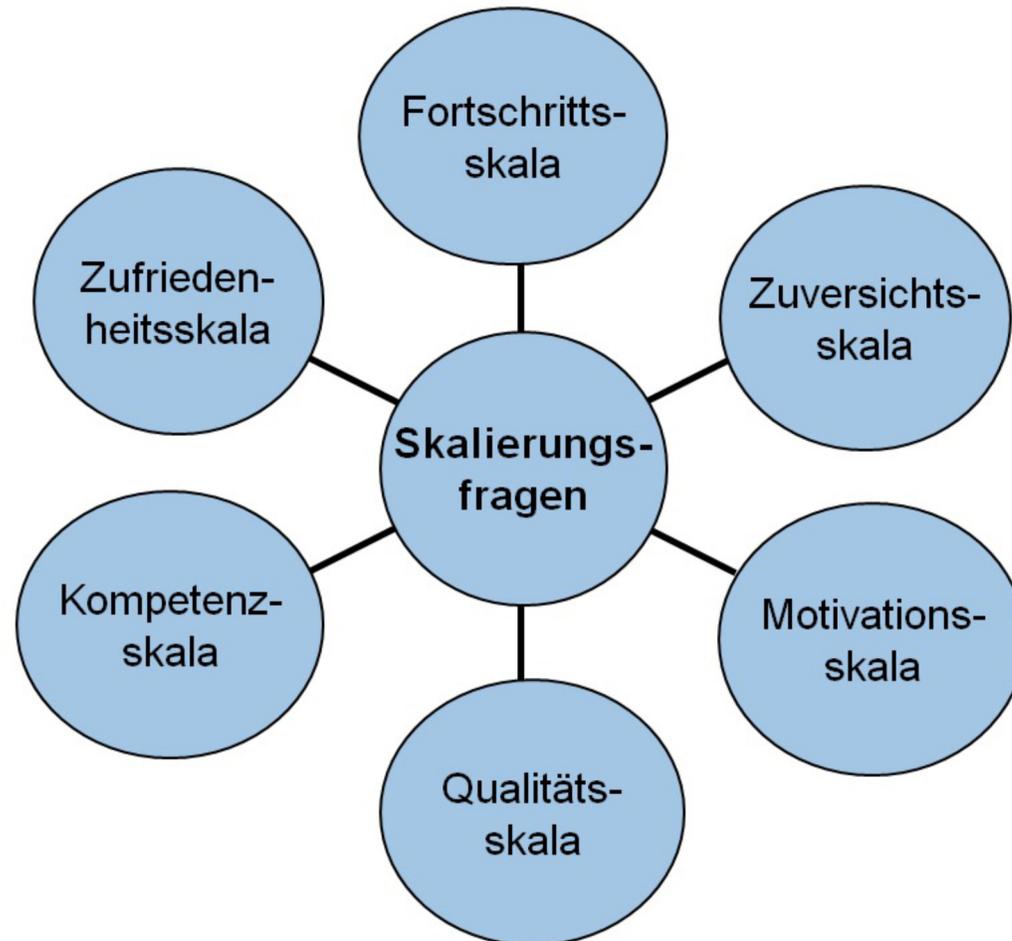


Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Skalierungsfragen –
Skalen können beliebig erfunden und gebraucht werden



Platz für persönliche NoF zen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Skalierungsfragen zur Standortbestimmung



Beispiel:

- Ein junger Ingenieur übernimmt erste kleine Projekte in der Hoffnung, später auch bei größeren Projekten als Projektleiter eingesetzt zu werden.
- Coach: „Nehmen wir eine Skala von 1 bis 10. 10 bedeutet, dass Sie Ihre Idealvorstellung von Projektleitertätigkeit vollständig erfüllen, 0 steht für den Moment an dem Sie begonnen haben, sich mit der Projektleitungsidee zu beschäftigen. Wo stehen Sie jetzt gerade zwischen 1 und 10?“
- Der Projektleiter sieht seinen momentanen Standort bei 3 und möchte später einmal die 8 erreichen. **(Fortschrittsskala)**

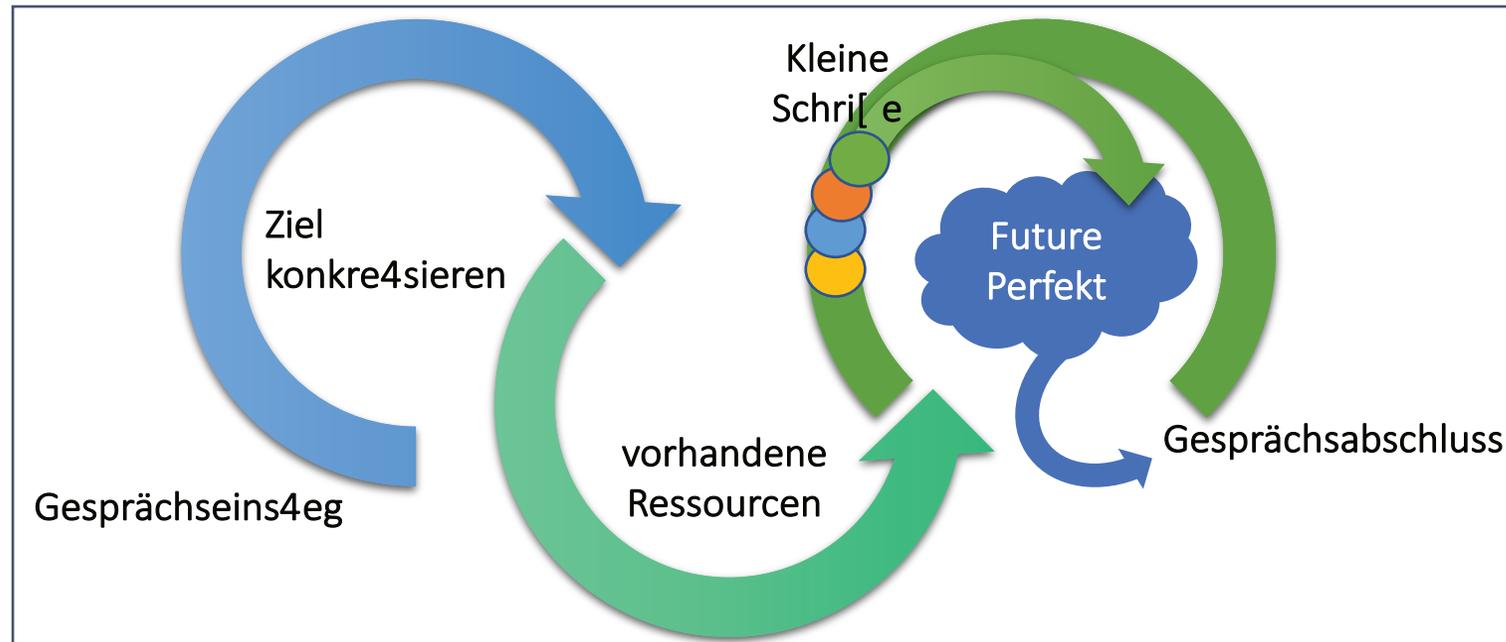
Platz für persönliche NoF zen

- ...
- ...
- ...
- ...



Future Perfekt

Skalierungsfragen zur Konkretisierung des Ziels



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

Beispiel:

- Wie weit wollen Sie denn kommen auf der Skala zwischen 1 und 10?
- Was genau werden Sie als Projektleiter bei 8 anders machen als jetzt?
- Und was noch?
- Was Sie jetzt gerade schildern, ist das eine 8 oder eher schon eine 9?
- Wie wird es sich für Sie auswirken, wenn Sie Ihre 8 erreicht haben?
- Woran werden Ihre Kolleg*innen im Projekt bemerken, dass Sie die 8 erreicht haben?
(Perspek4venwechsel)

Future Perfekt

Skalierungsfragen zur Aktivierung vorhandener Ressourcen,
Stärkung der Zuversicht und Nutzung von Unterschieden



Beispiel:

- Was macht es aus, dass Sie jetzt schon bei 3 und nicht mehr bei 1 sind? Und was noch?
- Wie haben Sie es geschafft von 1 auf 3 zu kommen?

Das Bewusstmachen von bereits vorhandenen Fähigkeiten
und Ressourcen, quasi als Vorboten der Zielerreichung

- Welche Beispiele kommen Ihnen in den Sinn, wo Sie mindestens kurzfristig schon über 3 waren, und wo liegen diese Beispiele auf der Skala?
- Wenn Sie Ihre letzten 2 bis 3 Projektsitzungen betrachten, und wie Sie diese geleitet haben, welche lagen höher oder tiefer auf der Skala?
- Was haben Sie beim Beispiel B (höher auf der Skala) bereits gemacht, dass Sie beim Beispiel A noch nicht gemacht haben?

Positive Verstärkung von ausübenden erfolgreichen
Verhaltensweisen

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Future Perfekt Skalierungsfragen zur Fokussierung kleiner Schritte



Beispiel:

- Wie werden Sie entdecken, dass Sie auf der Skala einen Punkt höher also bei 4 angelangt sind? Und wie noch?
- Wer im Projektteam wird als Erster merken, dass Sie um plus 1 zugelegt haben?
- Was können Sie unmittelbar nach dem Gespräch tun, um auf dem Weg in Richtung 4 einen ersten Schritt weiterzukommen?

Die Verbindung mit konkreten Skalenwerten macht die bevorstehenden Verhaltensänderungen leichter positionierbar

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Skalierungsfragen – Mull -Skala Einzelübung oder paarweise Übung im Coaching-Setting

Übung „Multi-Skala“

- Zeichnen Sie eine Hauptskala „Coaching-Kompetenz“
- Welche 4 Teilaspekte Ihrer Coaching-Kompetenz sind für Sie besonders relevant? (Unterskalen)
- Wo stehen Sie in Ihrer Coaching-Kompetenz gegenwärtig zwischen 0 und 10. Welche 4 Dinge haben Sie im Unterschied zu 0 schon erreicht?
- Nehmen Sie sich jede einzelne der Unter-Skalen vor: Wo stehen Sie gegenwärtig? Und welche 4 Dinge haben Sie soweit gebracht?
- Gehen Sie alle 5 Skalen nochmals durch und überlegen Sie sich 1 bis 2 Dinge, an welchen Sie merken werden, dass Sie sich auf der jeweiligen Skala aufwärts bewegen.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Skalierungsfragen – Multi-Skala

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



A:
Coaching-
Kompetenz

0 10



B:
Teilaspekt 1

0 10



C:
Teilaspekt 2

0 10



D:
Teilaspekt 3

0 10



E:
Teilaspekt 4



Tool „Zielematrix“

Tool „Zielematrix“

- Dieses Tool dient dazu, Ziele zueinander zu bewerten.
- Dadurch werden die Ziele in ihrer individuellen Priorität verdeutlicht.
- Mit diesem Tool kann der Coachee ein besseres Bild über seine eigenen Ziele und deren individuelle Priorität für sich erarbeiten.
- Dies ermöglicht eine Fokussierung des Coachings auf die wichtigsten Ziele des Coachees.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Tool „Zielmatrix“

Ziele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	Summe A horizontal + B Vertikal	Priorität	
1. Beförderung zum Abt.-Leiter	■																						
2. Ausbildung der Kinder abgesichert	■	■																					
3. Bau eines Eigenheims	■	■	■																				
4. Gesicherte Altersversorgung	■	■	■	■																			
5. Mont Blanc besteigen	■	■	■	■	■																		
6. In zwei Jahren Porsche fahren	■	■	■	■	■	■																	
7. Weltreise	■	■	■	■	■	■	■																
8.	■	■	■	■	■	■	■	■															
9.	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
10.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
11.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
12.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
13.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
14.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
15.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
16.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
17.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
18.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
19.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
20.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		



Vorgehensweise bei der Zielmatrix (1/3)

1. Auflisten der einzelnen Ziele mit[els des Formbla[es.

Ziele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	Summe A horizontal + B Vertikal	Priorität
1. Beförderung zum Abt.-Leiter	■																					
2. Ausbildung der Kinder abgesichert	■	■																				
3. Bau eines Eigenheims		■	■																			
4. Gesicherte Altersversorgung			■	■																		
5. Mont Blanc besteigen				■	■																	
6. In zwei Jahren Porsche fahren					■	■																
7. Weltreise						■	■															
8.							■	■														
9.								■	■													
10.									■	■												
11.										■	■											
12.											■	■										
13.												■	■									
14.													■	■								
15.														■	■							
16.															■	■						
17.																■	■					
18.																	■	■				
19.																		■	■			
20.																			■	■		

...währenddessen Hinterfragen der Ziele durch den Coach.



Vorgehensweise bei der Zielmatrix (2/3)

2. Bewertung der einzelnen Ziele zueinander hinsichtlich der Wichtigkeit!

Ist das erste Ziel wichtiger, wird ein „A“ in die Reihe eingetragen.

Ziele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Summe A horizontal + B Vertikal	Priorität
1. Beförderung zum Abt.-Leiter	■	B	A									
2. Ausbildung der Kinder abgesichert	■	■										
3. Bau eines Eigenheims	■	■	■									
4. Gesicherte Altersversorgung	■	■	■	■								
5. Mont Blanc besteigen	■	■	■	■	■							
6. In zwei Jahren Porsche fahren	■	■	■	■	■	■						
7. Weltreise	■	■	■	■	■	■	■					
8.	■	■	■	■	■	■	■	■				
9.	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
10.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Ist das zweite Ziel wichtiger, wird ein „B“ eingetragen

Der Coach hat hierbei die Möglichkeit, die Wertung der Ziele zu hinterfragen!



Vorgehensweise bei der Zielmatrix (3/3)

3. Addition der vertikalen „Bs“ und der horizontalen „As“ für jedes Ziel.

Ziele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Summe A horizontal + B Vertikal	Priorität
1. Beförderung zum Abt.-Leiter	■	B	A	B	A	A	A				4	
2. Ausbildung der Kinder abgesichert	■	■	A	B	A	A	A				5	
3. Bau eines Eigenheims	■	■	■	B	A	A	A				3	
4. Gesicherte Altersversorgung	■	■	■	■	A	A	A				6	
5. Mont Blanc besteigen	■	■	■	■	■	A	B				1	
6. In zwei Jahren Porsche fahren	■	■	■	■	■	■	B				0	
7. Weltreise	■	■	■	■	■	■	■				2	
8.	■	■	■	■	■	■	■	■				
9.	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
10.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Danach kann die Priorität für jedes Ziel eingetragen werden.



Tool „Zielematrix“ Paarweise Übung im Coaching-Setting

Übung des
Tools
„Zielematrix“

1. Erstellen Sie jeweils eine individuelle Zielmatrix für sich.
2. Der Partner übernimmt hierbei die Rolle des Coach.
3. Nach 30 min Wechsel der Rollen.

Ziel: Jeder erarbeitet für sich mit Unterstützung des Partners eine Zielmatrix mit Prioritäten.

Platz für persönliche NoF zen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Tool „Das innere Team“ Paarweise Übung im Coaching-Setting

Tool „Das innere Team“

- Dieses Tool dient dazu, die inneren Empfindungen und Gefühlszustände des Coachees hinsichtlich seines Themas herauszuarbeiten und darzustellen. Diese beeinflussen seine Entscheidungsfähigkeit wesentlich.
- **Ziel:** Aufspaltung der innerlichen Rollen des Coachees zur Schaffung von Transparenz und Klarheit der einzelnen „Stimmen“. Somit ist das Herstellen der inneren „Balance“ wesentliches Ziel, damit das „innere Team mit einer Stimme spricht!“

Platz für persönliche Notizen

■ ...

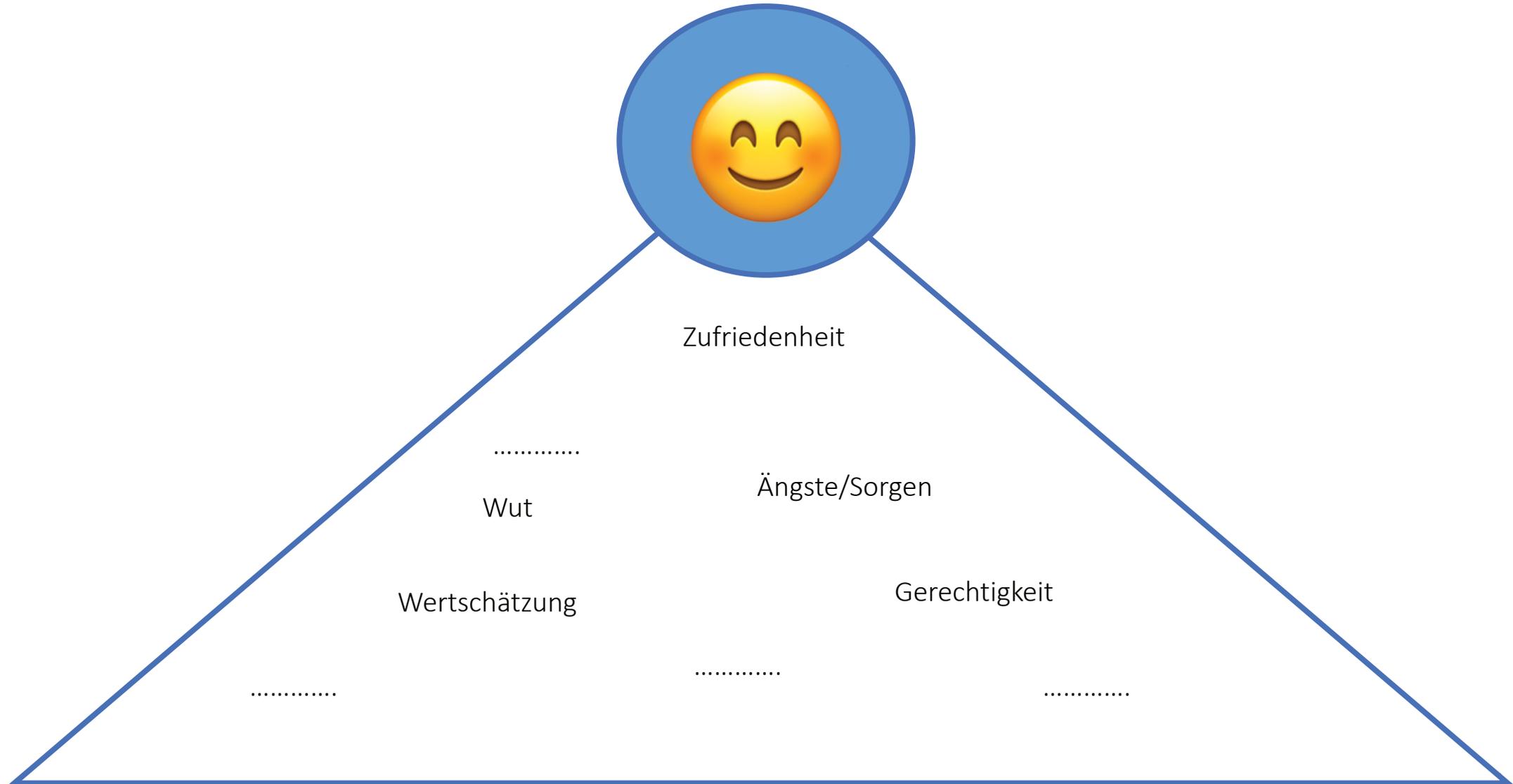
■ ...

■ ...

■ ...



„Das innere Team“



Tool „5 Säulen der Identität“ Paarweise Übung im Coaching-Setting

Tool „5 Säulen der Identität“

- Dieses Tool dient dazu, Reflexionsprozess anzustoßen und Gesprächsanlässe für den weiteren Coaching-Prozess zu identifizieren.
- Es gibt fünf Säulen, die jeden Menschen ausmachen.
- Den Coachee bitten, seine Säulen auf ein Blatt Papier aufzumalen.
- Die einzelnen Säulen besprechen, um Ressourcen und Potenziale zu finden.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

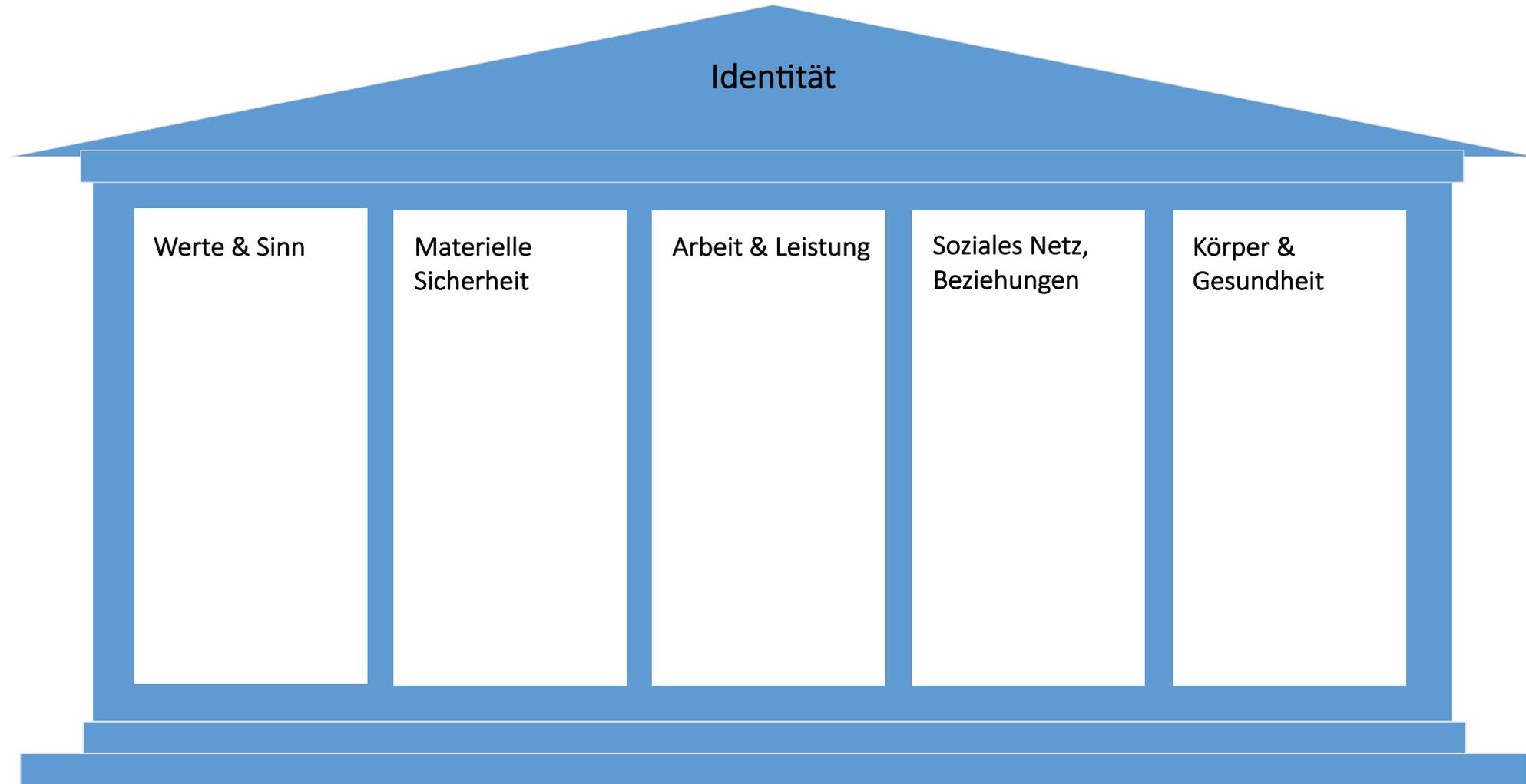
■ ...

■ ...

■ ...



„5 Säulen der Identität“



Tool: Mit Fragen durch das „U“ gehen

