

1 Verbreitete Vorannahmen
6 Was ist Coaching?
17 Coaching und Training
20 Rechte und Disclaimer

Was ist Coaching?

Vorannahmen,
Fakten und
Hintergründe

zusammengestellt von
der AG Coaching
@schoengraf gmbH

Mittwoch, 17. Dezember 2008
version 1.1

Zur Schnellanwahl der Seiten klicken Sie bitte
in der Navigationsleiste links.

- 1 Verbreitete Vorannahmen
 - 2 Vorannahme Eins
 - 3 Vorannahme Zwei
 - 4 Vorannahme Drei
 - 5 Vorannahme Vier

Was man so hört: Verbreitete Vorannahmen.

- 6 Was ist Coaching?
 - 7 PAS 1029
Grundlagen
 - 8 Thesen
 - 9 Qualifikations-
merkmale
 - 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
 - 11 Ziele
 - 12 Methoden und Tools
 - 13
 - 14 Beschreibung 1
 - 15 Beschreibung 2
 - 16 Beschreibung 3
- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede
- 20 Rechte und Disclaimer

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 **Vorannahme Eins**
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
 - 7 PAS 1029 Grundlagen
 - 8 Thesen
 - 9 Qualifikationsmerkmale
 - 10 Ethische Selbstverpflichtungen
 - 11 Ziele
 - 12 Methoden und Tools
 - 13
 - 14 Beschreibung 1
 - 15 Beschreibung 2
 - 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

„Ein Coach ist ein bißchen individueller als ein Trainer.“

Auch Training kann sehr individuell sein. Aber Coaching ist kein individuelles Training - Coaching ist etwas komplett Anderes als Training. Nicht schlechter, nicht besser: Coaching fängt da an, wo Training aufhört.

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 **Vorannahme Zwei**
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029
Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikations-
merkmale
- 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
- 13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

**„Ganz wichtig ist, das der
Coach sich mit der beruflichen
Materie auskennt und dieses
Wissen vermitteln kann.“**

Ein Coach muss kein Experte sein -
jedenfalls nicht zwingend für das
berufliche Umfeld des Coachees.
Coaching ist kein Unterricht.
Jemanden coachen heisst:
Ihn zur eigenen Erkenntnis führen.

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 **Vorannahme Drei**
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029
Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikations-
merkmale
- 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
- 13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

„Will man zum Beispiel die Leistung eines Verkäufers steigern, braucht man dafür einen speziellen Sales-Coach. Für jede spezielle Anforderung braucht man einen anderen - QMA-Coach, Fernsehcoach, Fussballcoach, Fitnesscoach...“

Was braucht man für einen Coach für den Umgang von Menschen mit Menschen?

„Beim Coach muss man auf die Couch.“

Coaching ist keine Therapie, sondern ein lösungsorientierter Ansatz zur schnellen Wiederherstellung bzw. Erweiterung der Handlungsfähigkeit des Klienten.

- 1 Verbreitete Vorannahmen
 - 2 Vorannahme Eins
 - 3 Vorannahme Zwei
 - 4 Vorannahme Drei
 - 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
 - 7 PAS 1029 Grundlagen
 - 8 Thesen
 - 9 Qualifikationsmerkmale
 - 10 Ethische Selbstverpflichtungen
 - 11 Ziele
 - 12 Methoden und Tools
 - 13
 - 14 Beschreibung 1
 - 15 Beschreibung 2
 - 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

Was ist Coaching?

Grundlagen, Thesen, Qualifikationsmerkmale, Ethik und Ziele

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
 - 7 PAS 1029
Grundlagen
 - 8 Thesen
 - 9 Qualifikations-
merkmale
 - 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
 - 11 Ziele
 - 12 Methoden und Tools
 - 13
 - 14 Beschreibung 1
 - 15 Beschreibung 2
 - 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029
Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikations-
merkmale
- 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
- 13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

Spezifikation nach PAS 1029

Nach der PAS 1029 (Publicly Available Specification) ist Coaching ein personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der unterschiedliche Bedarfslagen des Coachingnehmers umfassen kann, zeitlich begrenzt ist und als „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu verstehen ist.

Grundlagen

Coaching ist eine Form der Prozessbegleitung. Coach und Coachee vereinbaren in einem Kontrakt, worum es gehen soll: thematische Schwerpunkte, Zielbildung, Rollenklärung, zeitlicher Rahmen etc.

Der hauptsächliche Fokus wird darauf gerichtet, **die Handlungsfähigkeit des Coachees im Kontext des jeweiligen Unternehmens** zu erhöhen.

Der Coach unterstützt den Coachee darin, in den je bearbeiteten Themenfeldern gangbare nächste Schritte zu vollziehen. In der Praxis des Coaching werden Anleihen bei ganz unterschiedlichen, meist prozessorientierten Verfahren gemacht.

Hierzu gehören vor allem psychotherapeutische Ansätze und Know-How aus Problemlösungs-, Konfliktbearbeitungs- und Selbstmanagementverfahren.

Elemente der Gesprächsführung aus diesen Ansätzen, die Art und Weise, wie Themen fokussiert, Orientierungen ermöglicht, Lösungen gefördert und gangbare Schritte für die Praxis vorbereitet werden, variieren und unterscheiden sich je nach Hintergrund des Coaches.

Als Kernelemente (im schulübergreifenden Sinne) in Coachings können gelten: **gemeinsame vertrauensvolle Reflexion, unterstützende Feedbacks, Klärung von Konstellationen/Beziehungsgefügen im Unternehmen, konkrete Vorbereitung von Meetings, Verhandlungen, Konfliktgesprächen, Planungen, Strategieprozesse, Umstrukturierungsprozesse, Auswertung dieser Prozesse, mentale Prozedere zur Stressbewältigung, Simulationsverfahren.**

Wenn Coaching vor allem als Prozessbegleitung betrachtet wird – was als gemeinsamer Nenner von vielen Coaches gelten kann – , spielen Elemente einer „Expertenberatung“ eher am Rande eine Rolle. Expertenberatung wird hier als eine Beratungsform betrachtet, in der dem Ratsuchenden vor allem fachliche Empfehlungen gegeben werden. Schwerpunkt im Coaching sollte eher sein, **über Fragen den Reflexionsprozess anzuregen** – Lösungen „herausholen“, statt „hineingeben“.

Coaching ist in diesem Sinne ein Prozess, in dem handlungsrelevante Informationen generiert werden, die hilfreich sind, den Anforderungen der Praxis gerecht zu werden.

Spezifisch ausgedrückt: Coaching ist ein Rundum-Prozess der ganzheitlichen Erneuerung von Mitarbeitern in schwierigen Umstrukturierungsphasen.

1	Verbreitete Vorannahmen
2	Vorannahme Eins
3	Vorannahme Zwei
4	Vorannahme Drei
5	Vorannahme Vier
6	Was ist Coaching?
7	PAS 1029 Grundlagen
8	Thesen
9	Qualifikations- merkmale
10	Ethische Selbstverpflichtungen
11	Ziele
12	Methoden und Tools
13	
14	Beschreibung 1
15	Beschreibung 2
16	Beschreibung 3
17	Coaching und Training
18	Unterschiede und Abgrenzung
19	Tabelle Unterschiede
20	Rechte und Disclaimer

Thesen

„Coaching bzw. Management Coaching ist ein Tool für Professionals. Es begleitet wirksame, erfolgreiche Arbeit. Coaching wird unterstützend eingesetzt, wenn eine Entwicklung gefordert wird oder Optimierung notwendig ist. Es wird auch genutzt, um zu lernen und ein angestrebtes Niveau zu erreichen. Voraussetzung ist, dass direkt oder indirekt Nutzen erwartet werden kann, die Erreichung von Zielen angemessen unterstützt werden soll bzw. wesentliche Veränderungen zwingend einzuleiten sind. Die Themen ergeben sich aus dem vereinbarten Rahmen und der angestrebten Zielsetzung. Im Zentrum des systemischen Coachings steht die Arbeit des Klienten oder des Teams und die daraus abzuleitende Verantwortung.

Coaching kann Prüfstein, Frühwarnsystem und Navigation zugleich sein. Der zielgerichtete Dialog zwischen Klient und Coach hat zum Ziel, den Grad der Wirkung von Management zu erhöhen und für anstehende Probleme Lösungsansätze zu entwickeln.

Management Coaching zielt grundsätzlich auf die fünf Elemente, welche die Professionalität von Management bestimmen: 1. Prinzipien und Standards, 2. Aufgaben, 3. Methoden und Tools, 4. Vorgehen und Umsetzung, 5. Menschenbild, Ethik und Verantwortung.

Bedeutung haben auch Sach- und Fachthemen, die je nach Branche bzw. Bereich oder Funktion ein unterschiedliches Gewicht haben können.“

(Egon Homm, Sales Coach)

„Die Qualität eines Coaching hängt vom persönlichen Einsatz des Coaches ab und von der Begeisterungsfähigkeit des Coachees.

Keine Macht der Welt kann ein gutes Coaching erzwingen. Es ist die Leistung zweier Persönlichkeiten, sich auf Zeit voneinander abhängig zu machen, sich aufeinander zu bewegen, um miteinander eine Problemstellung zur Zufriedenheit ‚aller‘ zu bewältigen. Es ist die ‚bewusste‘ Manipulation zur reifen Persönlichkeit, die im ‚Miteinander‘ die erfolgreiche Strategie des Lebens erkennt. Der erste Coach der Geschichte war wohl ein ‚Sklave‘, der hinter dem siegreichen Feldherrn im alten Rom, dem ein Triumphzug gewährt worden war, stand, einen Lorbeerkranz oder die Jupiter-Tempel-Krone ihm über den Kopf hielt und dem Triumphator ununterbrochen mit den folgenden Worten mahnte:

Memento mori (Bedenke, dass du sterben musst), Memento te hominem esse (Bedenke, dass du ein Mensch bist), Respice post te, hominem te esse memento (Sieh dich um; denke daran, dass auch du nur ein Mensch bist)!“

(Wolfgang Friedrich, NLP Coach)

1	Verbreitete Vorannahmen
2	Vorannahme Eins
3	Vorannahme Zwei
4	Vorannahme Drei
5	Vorannahme Vier
6	Was ist Coaching?
7	PAS 1029 Grundlagen
8	Thesen
9	Qualifikations- merkmale
10	Ethische Selbstverpflichtungen
11	Ziele
12	Methoden und Tools
13	
14	Beschreibung 1
15	Beschreibung 2
16	Beschreibung 3
17	Coaching und Training
18	Unterschiede und Abgrenzung
19	Tabelle Unterschiede
20	Rechte und Disclaimer

Qualifikationsmerkmale

Nach Inanspruchnahme der Coachingleistung vergleicht der Auftraggeber (i.d.R. der Coachingnehmer) die wahrgenommene Leistung mit der erwarteten Leistung; ist das wahrgenommene Leistungsniveau niedriger als die erwartete Leistung, entsteht Unzufriedenheit; werden Erwartungen hingegen erfüllt oder übertroffen, wird die Qualität der Dienstleistung als gut erachtet.

Deshalb ist - um eine gute Qualität zu liefern - es wichtig, auf folgende mögliche Qualitätslücken zu achten und diese zu vermeiden:

- Lücken zwischen Erwartungen aus dem Auftrag und der Wahrnehmung dieser Erwartungen durch den Coach.
- Zu hohe Versprechen seitens des Coaches, also das Wecken falscher Erwartungen bei den Vertragsparteien.
- Lücke zwischen dem subjektivem Qualitätsverständnis des Coaches, seiner Leistungsausführung und den Erwartungen an die Coachingqualität von seiten der Auftraggeber.

Es ist also wichtig, einen eindeutigen Auftrag zu definieren.

Der Coach muss erkennen und kommunizieren, falls er für ein Anliegen nicht genügend qualifiziert ist.

Der Coach muss den Anliegen entsprechende Qualifikationen haben, außerdem genügend einsetzbare Instrumente und Methoden. Er braucht Fachwissen und genügend Methodenkompetenz, aber auch die notwendigen Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen.

Er muss am konkreten Anliegen des Coachingnehmers arbeiten, auf Einhaltung von Spielregeln achten (z.B. Vertraulichkeit) und darauf, den Coachingnehmer am Ende eines Coachingprozesses nicht zu destabilisieren.

Der Coach hat die „Ganzheitlichkeit“ des Coachees zu fördern. Leistungen unterliegen nicht nur individuellen Parametern, sondern auch systemischen, psychodynamischen und strukturellen. Der Coach ist verpflichtet – nach einer zweckmäßigen Analyse – alle diese Parameter zu berücksichtigen, um ein sinnvolles Programm zu erstellen. Je nach Aufgabenstellung kann es auch Vermittlung von Tools oder Hintergrundwissen sein. Das Programm ist aber immer darin bestrebt, **das Wohlbefinden, die Entscheidungsfähigkeit und die Arbeitsfähigkeit des Coachees zu steigern.**

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029 Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikationsmerkmale
- 10 **Ethische Selbstverpflichtungen**
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
- 13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

Ethische Selbstverpflichtungen

Ein Coach muss, um den hohen ethischen Anforderungen seines Aufgabengebiets zu entsprechen, Folgendes beachten:

- Aufklärung des Klienten über Ziele, Maßnahmen und voraussichtliche Dauer des Coachings und mögliche Risiken.
- Ein Coach stellt sein ganzes Wissen und Können in den Dienst seiner Aufgabe.
- Er muss sich der Grenzen seines Wissens, seines Könnens und seiner Macht bewusst sein.

Der Coach ist immer der Anwalt des Coachee.

Bei aller Kritik und bei allen Maßnahmen/Vorschlägen steht zuerst das Wohl und die Förderung des Coachees im Vordergrund.

Der Coach ist zur absoluten Diskretion verpflichtet.

Alles, was zwischen Coach und Coachee ausgetauscht wird, unterliegt der Schweigepflicht. Der Coachee ist der Mandant des Coaches. Alle Maßnahmen, Informationen, Ergebnisse und Analysen, die man zusammen erarbeitet, werden nicht an Dritte weitergeleitet. Nur in einem absoluten „Vertrauensverhältnis“ ist Coaching überhaupt möglich. Nur offene, entspannte Persönlichkeiten können überhaupt „Lehre/Coaching/Maßnahmen“ annehmen.

Der Coach hat die Persönlichkeit und individuellen Eigenheiten des Coachees zu akzeptieren und seine „Fehlerhaftigkeit“ zu respektieren.

Nur auf der Basis eines „Mögens“ bzw. sympathischer Begegnung ist Gestaltung und Veränderung möglich. Ist dieses „Mögen“ (Empathie) aufgrund von unsympathischen Aspekten nicht möglich, dann ist das Coaching abzubrechen. Der Coach ist verpflichtet „in sich zu gehen“ und dieses Problem zu erforschen. Stellt er fest, dass keine sympathische Grundlage vorhanden ist, so muß er aufgrund von Akzeptanz und Respektanz das Coaching ablehnen.

Der Coach ist verpflichtet, das Coachprogramm den Erfordernissen und den Möglichkeiten des Coachees anzupassen.

Frei nach dem Spruch: Ultra posse nemo obligatur (Niemand ist verpflichtet, Unmögliches zu leisten), hat der Coach die Aufgabe, das Coachprogramm so zu gestalten, dass es den Coachee nicht überfordert, bzw. dauerndem Frustrationsstress aussetzt. Alle Maßnahmen sollten gemäß dem Coachee und seiner Fähigkeiten (und nicht gegen den Coachee) Anwendung finden. „Disziplinierungsmaßnahmen“ sind zu unterlassen, wenn sie vom Coachee nicht als sinnvoll erachtet oder abgelehnt werden. Forderung und Förderung gehen Hand in Hand!

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029
Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikations-
merkmale
- 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
- 13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

Ziele im Coaching

Steigerung der Leistung:

Eine Maschine hat eine **bestimmte** Produktionskapazität - Menschen **schaffen** Kapazität. Ein Coaching dient dazu, die Fähigkeit des Gecoachten zu effizientem Handeln zu steigern - um Leistung zu schaffen.

Steigerung des Wohlbefindens:

Es gibt viele Arten, Leistung zu steigern, die nicht unbedingt das Wohlbefinden fördern. Beim Coaching sollen Möglichkeiten entwickelt werden, im professionellen (und/oder privaten) Umfeld neue Leistungsziele zu verwirklichen und gleichzeitig Vitalität, Selbstvertrauen und allgemeines Wohlbefinden zu steigern.

Verminderung von Stress:

Grundsätzlich besteht zwar eine Verbindung zwischen Stress und Wohlbefinden, dennoch müssen wir den Faktor Stress separat behandeln, um ihn reduzieren bzw. damit umgehen zu können und – auf einer höheren Kompetenzebene – Stress tatsächlich in höhere Leistung umzusetzen.

Die Herausforderung im Coaching liegt darin, bewusst an der Verwirklichung aller drei Ziele zu arbeiten, ohne eines davon hintenanzustellen. Dabei werden Kreativität und unser Einsatz als Individuen in Zusammenarbeit mit dem Coachee gefordert, um einen neuen Grad der Einsatzbereitschaft zu erreichen und neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029
Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikations-
merkmale
- 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
- 13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

Methoden und Tools

In Coaching-Gesprächen will man dem Coachee oft "veranschaulichen", wie bestimmte Aspekte seiner Sichtweisen oder Verhaltensweisen innere Barrieren aufbauen, seine Möglichkeiten einschränken oder ihn an effizientem Handeln hindern können. Die folgenden Methoden dienen dazu, dem Gecoachten etwas zu veranschaulichen, ohne es direkt zu formulieren.

Geschichten: Eine Geschichte muss eine Message vermitteln, die einen Bezug zur Situation des Coachee hat. Wenn der Coach zum Beispiel durch eine Geschichte einen Lernprozess aus seiner eigenen Erfahrung veranschaulicht, kann er damit den Aspekt, den er erklären will, mit der Realität verknüpfen und überdies die Beziehung zwischen Coach und Klient stärken.

Fragen: Durch Fragen wird unsere Aufmerksamkeit gelenkt. Einer der erstaunlichsten Aspekte im Rahmen eines Coachings ist, dass etwas, das dem Coach offensichtlich erscheint, für den Gecoachten vielleicht gar nicht offensichtlich ist. Indem der Coach Fragen stellt, lenkt er die Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Punkt. Dadurch wird es dem Coachee oft möglich, etwas zu erkennen, das er auf sich allein gestellt nicht erkannt hätte. Durch systematische Fragen, Auslotung verschiedener Bereiche, etc. kann sich der Coach bzw. der Coachee selbst ein "Bild" von der Situation machen.

Übungen: Der Einbau von Übungen in ein Coaching-Gespräch kann hilfreich sein, um auf etwas hinzuweisen, z. B. indem man auffordert, unterschiedliche Herangehensweise an eine Situation oder verschiedene Perspektiven auszuprobieren. Den Gecoachten dazu zu bringen, sich in die andere Person hineinzusetzen, ist oft eine wirkungsvolle Methode zum Aufzeigen wichtiger Aspekte, die der Gecoachte zuvor übersehen hat.

Logische Schlussfolgerungen: Häufig erkennt der Gecoachte nur einen Teil der Konsequenzen, die durch seine Handlungen (oder das Fehlen derselben) verursacht werden. Wenn man ihn darin unterstützt, seinen Gedankengang bis zur logischen Schlussfolgerung fortzusetzen, tauchen mögliche Konsequenzen auf, die vorher vielleicht übersehen wurden.

Reflexion: Wenn man den Gecoachten veranlasst, nochmals darüber nachzudenken, was er gesagt oder getan bzw. nicht gesagt oder nicht getan hat, kann ihm das oft nachträglich zu neuen Einsichten verhelfen. Unsere Fähigkeit zur Reflexion ist gleichzeitig eines der wichtigsten und eines der am meisten vernachlässigten Talente, die wir haben; im Rahmen eines Coaching kann es relativ schnell weiterentwickelt werden.

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029
Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikations-
merkmale
- 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

Aufgeteilt nach Tools, Methoden und Optionen ergibt sich diese Zusammenstellung:

Instrumentelles Vorgehen

- Diagnosetools zur Analyse der Situation (Persönlichkeitstest/ Personalentwicklungstests/ Befragungen zum Organigramm usw.)
- Konstruktionstools zur Klärung der Situation (BWL, Time-Management, Kommunikationsmanagement, Organisationsmanagement usw.)
- Instruktionstools zur Stabilisierung der Ziele (Controlling-Audits, Referate, Klassische Feedbacktools)

Interagierendes Vorgehen

- Rekursive Reflektion (Feedbackschleifen)
- Axiomatische Kommunikation (Watzlawick)
- Ergebnisorientierte Kommunikation (Luhmann/Simon)
- Bounding strides (Collision Detection durch Aktionen außer Haus: Fallschirmspringen, Rafting, Spazierengehen, Museumsbesuche usw)
- Organisationstraining
- Personnel attitude Training (Video, Rollenspiel, Styling usw)
to assume an attitude (Haltung annehmen)
to change one's attitude (seine Haltung ändern)
to define one's attitude (seine Haltung festlegen)
to maintain an attitude (bei einer Einstellung bleiben, eine Haltung beibehalten)
to strike an attitude (eine Haltung schauspielerisch einnehmen/üben)

Optionen

- Neukalibrierung- und Justierung (Schau hin, Schau her, Schau mal da!)
- Interaktionsmanagement
(Komm gib mir Deine Hand, und ich zeig Dir das Wunderland!)
- Task Force (Wenn das Kind doch in den Brunnen fallen sollte?!)
- Bewußtseinstraining (Rapport: Pacing und Leading, Matching Mapping, verschobenes Spiegeln)
- Aufmerksamkeitstraining (Meditation, Fühltraining, Wachheitstraining)

Ablauf eines Coachings: Drei Beschreibungen

Beschreibung 1

Problem:

Was wollen Sie, dass ich tue? Was erhält das Problem am Leben? Welche Bereiche/ Personen sind betroffen? Wem ist das Problem nützlich? Was haben Sie bisher unternommen? Warum sind Ihre Versuche mißlungen? Welche Vorannahmen sind Grundlage Ihrer Lösungsversuche gewesen?

Ziel:

Was wollen Sie erreichen? Wenn das Problem gelöst ist, was genau würde dann geschehen, was jetzt nicht geschieht?

Auftrag:

Was muss in dieser Sitzung geschehen, damit Sie Ihr Ziel erreichen? Was kann ich als Ihr Coach tun, damit Sie erfolgreich Ihr "Problem" lösen? Welche Rahmenbedingungen gilt es zu beachten? Woran werden Sie merken, dass ich Ihnen helfen kann/ Sie in Ihrer Fragestellung einen Schritt vorankommen?

Lösungsfokus:

Welche Kriterien müssen für eine gute Lösung erfüllt sein? Wer würde mehr/garnicht von der Lösung profitieren? Skalieren: Wo stehen Sie jetzt mit Ihrer Lösung und was ist zu tun um 1 Punkt weiter voranzukommen? Was würde ein guter Freund von Ihnen sagen, wo der Hebel mit dem größten Wirkungsgrad anzusetzen ist?

Welche Auswirkungen hätte es, wenn Sie morgen früh gleich anfangen würden? Was könnten Sie/ein Anderer aktiv tun, um das Problem zu verschlimmern?

Lösungsgestaltung:

Wie würden Sie sich nach eingetretener Lösung anders verhalten? Und wie würden "die Anderen" auf Ihr geändertes Verhalten reagieren? Was unterlassen "die Anderen"?

Maßnahmen:

Was konkret ist bis wann zu tun? Was sind die ersten beiden Schritte?

Abschluß:

Was hat sich nach der Sitzung für Sie geändert? Was war hilfreich für Sie? Was war die wichtigste Erkenntnis? Skalieren: Wie groß ist jetzt ihr "Problem"?

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029
Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikations-
merkmale
- 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
- 13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

Beschreibung 2

Situationsanalyse

1. Ausgangsfrage – Abstimmung der Herangehensweise
Was ist die genaue Frage zu dieser Session (oder für den gesamten Coachingprozeß)?
Was soll hier behandelt werden? Welches Problem, Konflikt oder innere Barriere liegt an?

2. Tatsachen – Sammeln und Anschauen (nicht bewerten)
Was liegt objektiv vor?: bisherige Umstände, Daten, Zahlen, Entscheidungen, Abläufe
Was ist subjektiv vorhanden/hat sich gebildet?: Informationen (auch lückenhafte),
Meinungen (auch Irrtümer), Gefühle, Beziehungen

3. Hintergründe – Ursachen hinterfragen und einschätzen
Was spricht sich in diesem Bild aus, wovon ist es ein Ausdruck? Was ist typisch oder
merkwürdig an dem Gesammelten? Welche Einstellungen und Haltungen liegen dem
zu Grunde? Warum ist es so gekommen? Was haben Sie schon erfolgreich versucht
in der Vergangenheit? An welche Möglichkeiten haben Sie bereits gedacht?

4. Diagnose – Verstehen “was los ist”, Durchschauen der Situation
Zusammenbringen der bisherigen Tatsachen, Zusammenhänge und Hintergründe
des wesentlichen Problems/Konfliktes und der daraus hervorgegangenen sekundären
Probleme/Konflikte und Symptome, für die Lösungen zu suchen sind.

Entscheidungsfindung

5. Ziele und Prinzipien – Ziele benennen, Kriterien festlegen, priorisieren
(Übergeordnete) Ziele und Prinzipien für die zu treffende Entscheidung feststellen und
vereinbaren.

6. Alternativen – Zusammentragen und Anschauen (nicht bewerten)
Mögliche Lösungen, Zukunftsbilder

7. Konsequenzen – Hinterfragen und Einschätzen
(Mögliche) Konsequenzen der alternativen Lösungen/Entscheidungen

8. Entscheidung – Tun (Sichern der Ergebnisse, Dokumentation)
Zusammenfassung aus dem Bisherigen. Wille. Regelung der Ausführung: was, wann,
wer, womit...

**Bei Bedarf kann zu einem Punkt zurückgekehrt und dieser
genauer bearbeitet werden.**

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier
- 6 Was ist Coaching?
 - 7 PAS 1029
Grundlagen
 - 8 Thesen
 - 9 Qualifikations-
merkmale
 - 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
 - 11 Ziele
 - 12 Methoden und Tools
 - 13
 - 14 Beschreibung 1
 - 15 Beschreibung 2
 - 16 Beschreibung 3
- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede
- 20 Rechte und Disclaimer

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029
Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikations-
merkmale
- 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

Beschreibung 3

Investigierende Phase – vor dem Coaching

Detaillierte Problembeschreibung mit dem Klienten erstellen
Gliederung, Ablaufplan
Anwendung von diagnostischen Tools

Konstruktive Phase – beim Coaching

Neue Informationen permanent einbauen
Überarbeitung, ggf. Veränderungen oder
Neufassungen vornehmen
Anwendung von Coaching Tools

Instruktive und Nivellierende Phase – nach dem Coaching

Auswertung der Informationen
Zielfixierung und „endgültige“ Problembestimmung bzw. -gewichtung
Aufstellen eines endgültigen nachhaltigen Ablaufplans
Planungsumsetzungsschritte beaufsichtigen
Wiederholtes Nachprüfen und Nachjustieren des Plans mit dem Coachee (mindestens ein halbes Jahr)
Verhinderung der Autopoiese (Restabilisierung alter, nicht gewollter Kommunikations- und Handlungsmuster) durch Briefing-Rebriefing (Einschaltung neuer Kommunikationszusammenhänge), Defensemaßnahmen (Ausschalten „falscher“ Kommunikationsmaßnahmen durch Reflexion des Gesamtzusammenhangs) und interagierendem Controlling (neue Tools, Kalibrierungsmaßnahmen)

„Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen“ (Luhmann 1986).

„Soziale Systeme sind kommunikationsorientierte Handlungsgemeinschaften, deren Informationsgehalt durch die geeigneten oder ungeeigneten Informationsflüsse bestimmt werden. Wird das Individuum vom 'brainpool' ausgeschlossen, reagiert es systemzersetzend. Informationsflüsse entscheiden, ob und wie sich Individuen mit Systemen identifizieren.“ (W. Friedrich 1989)

Coaching und Training: Die Unterschiede.

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

6 Was ist Coaching?

- 7 PAS 1029
Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikations-
merkmale
- 10 Ethische
Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
- 13
- 14 Beschreibung 1
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

17 Coaching und Training

- 18 Unterschiede und
Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

20 Rechte und Disclaimer

1	Verbreitete Vorannahmen
2	Vorannahme Eins
3	Vorannahme Zwei
4	Vorannahme Drei
5	Vorannahme Vier
6	Was ist Coaching?
7	PAS 1029 Grundlagen
8	Thesen
9	Qualifikations- merkmale
10	Ethische Selbstverpflichtungen
11	Ziele
12	Methoden und Tools
13	
14	Drei Beschreibungen
15	Beschreibung 2
16	Beschreibung 3
17	Coaching und Training
18	Unterschiede und Abgrenzung
19	Tabelle Unterschiede
20	Rechte und Disclaimer

Unterschiede und Abgrenzung

Coaching ist eine kontinuierliche, zeitlich begrenzte und partnerschaftlich ablaufende professionelle Begleitung und Unterstützung primär von Einzelpersonen (aber auch Gruppen) in der Verbindung von Berufsrolle und Person.

Der Unterschied zum Training ist, dass es dort um das Lernen einer neuen Methodik geht, um Fähigkeitenentwicklung, Arbeit auf der Verhaltensebene – beim Coaching geht es um die sehr individuelle Bearbeitung von realen Problemen, Konflikten oder inneren Barrieren eines Menschen, also Arbeit auf den **verhaltenssteuernden Ebenen**.

Die Abgrenzung zum Training ergibt sich aus einer Reihe von Aspekten:

- Höherer Grad an Vertraulichkeit unter vier Augen, was möglich macht, auch heikle Themen anzugehen.
- Kontinuität und Durcharbeiten bzw. Weiterverfolgen des Lernprozesses.
- Zielbildung maßgeschneidert für Coachee.
- Dialogisches Erarbeiten der jeweiligen Handlungsschritte.
- Allerdings auch Trainingselemente z. B. in Simulationsverfahren wie Rollenspielen.

- 1 Verbreitete Vorannahmen
- 2 Vorannahme Eins
- 3 Vorannahme Zwei
- 4 Vorannahme Drei
- 5 Vorannahme Vier

- 6 Was ist Coaching?
- 7 PAS 1029 Grundlagen
- 8 Thesen
- 9 Qualifikationsmerkmale
- 10 Ethische Selbstverpflichtungen
- 11 Ziele
- 12 Methoden und Tools
- 13
- 14 Drei Beschreibungen
- 15 Beschreibung 2
- 16 Beschreibung 3

- 17 Coaching und Training
- 18 Unterschiede und Abgrenzung
- 19 Tabelle Unterschiede

- 20 Rechte und Disclaimer

Kriterien	Training	Inhouse-Training	Coaching	Anforderung Coach
Inhalte	Richten sich am durchschnittlichen Bedarf der Teilnehmer oder dem „Lautesten“ in der Gruppe aus	richten sich an individuellen Anforderungen des Trainee aus	richten sich an individuellen Anforderungen des Coachee aus	Flexibilität, Anpassungsfähigkeit
Vermittlung	„isolierte“ Behandlung einzelner Themenfelder	„isolierte“ Behandlung einzelner Themenfelder	Verknüpft, integriert zusammenhängende Themenkomplexe; ganzheitliche Sicht	Ganzheitliche, systemische Sichtweise
Methoden	Sind für ein Training vorgeplant Punktueller Input	Sind für ein Training vorgeplant Punktueller Input	Richten sich nach der optimalen Unterstützung des Coachee in der Gesprächssituation Begleitung über einen längeren Zeitraum	Methodenvielfalt, Einfühlungsvermögen
Fokus	Viel Aufmerksamkeit und Energie fließt in Gruppendynamik	Durch 1-zu-1-Situation ist 100% Aufmerksamkeit beim Trainee	Durch 1-zu-1-Situation ist 100% Aufmerksamkeit beim Coachee	Empathie, Einfühlungsvermögen
Transfer	Eigenleistung des Teilnehmers	Eigenleistung des Trainees, bestenfalls direkte Überprüfung vor Ort	Transfer ist Bestandteil bzw. Gegenstand des Coachings	Praxiserfahrung, Hands-on-Ansatz
Inhaltliche Grenzen	Tabu-/Angst-/Schamthemen werden i.d.R. nicht thematisiert	Tabu-/Angst-/Schamthemen werden i.d.R. nicht thematisiert	Geschützter Raum im Einzelgespräch ermöglicht Arbeit an allen Themen	Mut, Selbstvertrauen, Empathie; Fähigkeit/Bereitschaft sich zu öffnen
Reichweite	Arbeit vor allem auf der Verhaltens- und Fähigkeitenebene; begrenzter Effekt bei Widerständen	Arbeit vor allem auf der Verhaltens- und Fähigkeitenebene; begrenzter Effekt bei Widerständen	Arbeit auf allen Ebenen (Werte, Überzeugungen, Identität); nachhaltiger Effekt durch Arbeit an den verhaltenssteuernden Ebenen	Ganzheitliches Menschenbild, Methodenvielfalt
Organisation	Teilnehmer muss sich an Trainingsplan und Termine halten	Trainee muss sich an Trainingsplan und Termine halten	Coach richtet sich an den zeitlichen und inhaltlichen Prioritäten des Coachee aus	Zeitliche und inhaltliche Flexibilität
Rahmen	Seminarumfeld, „eine andere Welt“	Im Umfeld des Trainee; Möglichkeit zur sofortigen Umsetzung vor Ort	Im Umfeld des Coachee; Möglichkeit zur sofortigen Umsetzung vor Ort	Erfahrung aus der Wirtschaft

1	Verbreitete Vorannahmen
2	Vorannahme Eins
3	Vorannahme Zwei
4	Vorannahme Drei
5	Vorannahme Vier
6	Was ist Coaching?
7	PAS 1029 Grundlagen
8	Thesen
9	Qualifikations- merkmale
10	Ethische Selbstverpflichtungen
11	Ziele
12	Methoden und Tools
13	
14	Drei Beschreibungen
15	Beschreibung 2
16	Beschreibung 3
17	Coaching und Training
18	Unterschiede und Abgrenzung
19	Tabelle Unterschiede
20	Rechte und Disclaimer

An der Ausarbeitung dieses Papiers haben mitgewirkt:

Die Arbeitsgruppe Coaching@schoengraf gmbh

- Regine Schoengraf
 - Dagmar Birke
 - Wolfgang Friedrich
 - Elena Heitmann
 - Udo Heitmann
 - Stephan Köhler
 - Udo Nowozin
 - Susanne Zahn
- und Urs Treuwerth

Rechte

Die Rechte an den Texten, Formulierungen, Inhalten und Konzepten liegen bei den beteiligten Personen, sofern nicht anders durch Angabe der Quelle ausgewiesen.

Disclaimer

Die hier dargestellten Informationen entsprechen zu 100% den Überzeugungen der Arbeitsgruppe Coaching@schoengraf gmbh.

Änderungen der hier dargelegten Grundsätze sind möglich, aber höchst unwahrscheinlich.

Keine der hier dargelegten Erkenntnisse oder Betrachtungen sind neu; die meisten davon sind über 20 Jahre alt. Lediglich die sich ergebende Interaktion mit der Weltsicht des Lesers könnte einen veränderten Erkenntnisstand produzieren, den der Einzelne als neu empfinden mag.

Grundsätzlich nicht ausschließen möchten wir die Ergänzung von neuem Material und Erkenntnissen – bekanntlich ist der Kopf rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.