

Michael Pohl / Heinrich Fallner

Qualifizierungsmodell Coaching mit System

Vom Coach zum Mastercoach

Veröffentlicht in: Pohl, M./Braun, M.: Vom Zeichen zum System – Coaching und Wissensmanagement in modernen Bildungsprozessen. Mit Beiträgen von Heinrich Fallner. Waltrop 2004

1. Beratung ist nicht gleich Beratung

- 1.1. Coaching will gelernt sein
- 1.2. Lernebenen

2. Qualifizierungsgrundsätze

- 2.1. Auf das Vorzeichen kommt es an
- 2.2. Brauchbarkeitsangebot statt Nützlichkeitszwang
- 2.3. Die Relativität der Methodik

3. Das Curriculum

- 3.1. Inhalte und Themen
- 3.2. Methodische Elemente

4. Lernziele

- 4.1. Die Erweiterung von Zusammenhangs- und Veränderungswissen
- 4.2. Die Entfaltung der Kompetenzbereiche
- 4.3. Herstellung und Erweiterung von Ungewissheitstoleranz
- 4.4. Erweiterung der Fähigkeit zur Eigensynthese
- 4.5. Konstruktivistische Perspektiverweiterung – Diversity

5. Kurs konkret – Ein praktisches Curriculum

6. Qualitätsstandards und Organisationsformen

- 6.1. Standards statt Normierung
- 6.2. Kompetenzpflege
- 6.3. Die Standards der Deutschen Gesellschaft für Coaching
Exkurs: Beratungsqualifikation und AkademikerInnen

7. Mastercoach – ein innovatives Bildungsprojekt für BeraterInnen

- 7.1. Meisterschaft als Personal Mastery
- 7.2. Spezifika des Qualifikationsprojekts
 - 7.2.1. Das Meisterstück
 - 7.2.2. Der kreativ-analoge Schwerpunkt
 - 7.2.3. Eigensynthese und Voneinander-Lernen
 - 7.2.4. Chancengleichheit und soziale Ressourcennutzung
 - 7.2.5. Die Kombination von Leitungsressourcen als Qualitätssicherung
 - 7.2.6. Das Leitungsmodell
 - 7.2.7. Ziele, Umfang, Standards

"Für viele gibt es nur noch einen Ozean von Fakten, der keine echte Kommunikation erlaubt."

Manfred Fuhrmann

1. Beratung ist nicht gleich Beratung

Beratung hat Konjunktur. Beratung ist nötiger denn je. Beratung ist auch in Verruf geraten. Deshalb ist Abgrenzung und Klarstellung nötig. Es gibt Beratung, die für sehr viel Geld zu Ergebnissen kommt, die für die Beratenen nicht neu sind¹. Und es gibt Beratung, nach der die Beratenen zu Ergebnissen gelangen, die ihnen wirklich weiterhelfen. Bei der Bewältigung anstehender Aufgaben kann Beratung sinnvoll stützen, schützen, fordern und konfrontieren². Woran ist der Unterschied zu erkennen?

Grundsätzlich gibt es zwei Grundformen von Beratung. Fachberatung vermittelt Sachwissen und Informationen (Expertenmodell), Prozessberatung entwickelt Bedingungs- und Änderungswissen (Ressourcenmodell). Coaching ist eine flexible und methodenvielfältige Form von Prozessberatung. Coaching ist berufsfeldübergreifend anwendbar und nicht an bestimmte Sektoren (profit oder non-profit) gebunden. Die Grundorientierung von Coaching ist der Dialog, nicht die Belehrung.

1.1. Coaching will gelernt sein

Coaching ist professionelle Beratung und Begleitung von Menschen in leitenden oder beratenden Funktionen. Es trägt so zur Gestaltung von Arbeits- und Ausbildungssystemen bei. Die Zielgruppen sind Einzelpersonen in verantwortungsvollen Positionen sowie organisatorische Subsysteme in helfenden, lehrenden, verkaufenden, gestaltenden sowie planenden Funktionen. Coaching unterstützt die Reflexion und Neuorientierung des eigenen Handelns, fördert Klarheit und Prägnanz der eigenen professionellen Rolle und dient der Pflege und Erweiterung der eigenen Leitungs- oder Beratungskompetenz sowie der Systempflege der jeweiligen Organisation.

Es gibt Gurus, es gibt Weise und es gibt Naturbegabungen im Umgang mit Menschen und Organisationen. Wir Normalsterblichen müssen uns jedoch Coachingqualifikation erarbeiten und erhalten. Die dazu erforderlichen Tätigkeiten sind vor allem Lernen und Üben. Das erforderliche Setting ist ein Rahmen, der einerseits genügend Raum, andererseits genügend Herausforderung und drittens die systematische Rückmeldung durch entsprechend qualifizierte Personen gewährleistet. Eine solche Möglichkeit ist eine Coachingausbildung, die eine solide und flexible Basis für das weitere eigene Lernen legt.

Eine Coachingqualifikation im engeren Sinne befähigt zur professionellen Beratung bei der Erreichung von Zielen, der Bearbeitung von Problemen und der Sicherung von Qualität. Vieles davon ist transferierbar auf Arbeitsbeziehungen und Beziehungsarbeit im weiteren Sinne. Ein erweitertes Coachingverständnis geht davon aus, dass Coaching nicht nur Mittel, sondern auch eine "Philosophie", eine spezielle Her

¹ Eine bekannte Unternehmensberatung hat untersucht, weshalb zwei große Discounter bei den Kunden so beliebt sind. Nach einem sehr aufwändigen Verfahren kam sie zu dem Ergebnis: "Es liegt am Preis".

² Wir sprechen hier von den vier Grundinterventionen, die für jeden nachhaltigen Beratungsprozess essentiell sind. Vgl. auch den "Interventionsrahmen" von Fallner/Pohl in diesem Band.

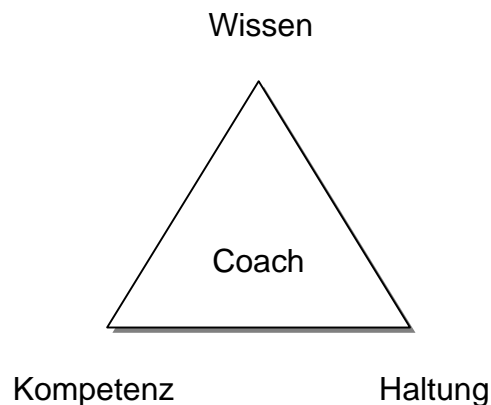
angehensweise an Interaktionen ist, die bestimmte Grundhaltungen erfordert. Deshalb sprechen wir auch von *Coachinglernen* und von *Coachingkultur*.

Coachinglernen ist begleitete Selbstorganisation. Es umfasst in unserem Verständnis Wissenserweiterung, Kompetenzentfaltung und die Entwicklung einer polyzentristischen Denkstruktur³. Coachinglernen ist

- eine *Form* sozialen Lernens (bewusstes Beratungs- und Leitungslernen im sozial-systemischen Kontext),
- das Lernen *im* Coachingprozess
- das Lernen *von* Coaching, z.B. in einer Coachinausbildung.

Dazu ist ein Modell gewachsen, das wir seit einigen Jahren u.a. in Form einer "Qualifizierung zum Coach / Mastercoach" erproben und fortlaufend weiter entwickeln. Im Folgenden wird die bisherige praktische Umsetzung dieses Qualifizierungsmodells beschrieben.

Einer solchen Ausbildung stellen sich die Grundfragen: Was soll ein Coach wissen? Was soll ein Coach können? Was und wie soll ein Coach lernen?



1.2. Lernebenen

Wissenslernen – neben einer möglichst breiten Allgemeinbildung sollte der Coach über psychologische und kommunikative Grundkenntnisse verfügen sowie Grundzüge der wichtigsten Beratungsansätze kennen. Im Lernbereich Wissen geht es beim Coachinglernen in erster Linie um die Erweiterung von Zusammenhangs- und Veränderungswissen.

Kompetenzlernen – Wissen und Denken bleiben relativ unwirksam, wenn sie nicht durch Können ergänzt werden. Können heißt, über Kompetenzen verfügen. Das Modell des Kompetenzentfaltungsfensters⁴ bündelt wesentliche dieser Kompetenzen um das Zentrum der Beraterischen Haltung im Prozess und betrachtet sie unter dem Aspekt ihrer Entfaltung. Demnach findet professionelle Entwicklung auf vier Ebenen statt: als personale Kompetenz (Einstellung), als interaktionale (Beziehungskompetenz), als strukturelle Kompetenz und als methodisch-instrumentelle Anwendungskompetenz. Kompetent sein bedeutet, handlungsfähig zu sein. Es bedeutet, in konkreten Praxissituationen über die angemessenen Handlungsoptionen zu verfügen.

³ Der Beitrag "Driftende Inseln" von Michael Pohl in diesem Buch umreißt die theoretischen Grundlagen des entsprechenden Lernmodells.

⁴ Die "Landkarte Kompetenz-Entfaltungsfenster" wurde von Heinrich Fallner entwickelt und erstmals in dem Band "System Lehrsupervision" von Eckhardt/Richter/Schulte veröffentlicht, ebenda S.163ff.

Haltungslernen – Neben einem positiven Menschenbild und einer humanistischen Grundhaltung sollte der Coach vor allem über Präsenz- und Kontaktfähigkeit verfügen. Das umfasst den Selbst-, den Fremd-, den Atmosphären- und den Themenkontakt. Im Lernbereich Haltung geht es beim Coachinglernen vor allem um das Training der Selbstreflexionsfähigkeit und um die Aneignung polyzentristischen Denkens. Dabei spielen der Umgang mit Emotionen und der Bezug auf den Körper eine sehr wichtige Rolle.

Emanzipation ist ein Prozess des Gewinns von Selbstbestimmung. Immanuel Kant definiert Emanzipation als Auszug aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit. Wir gehen davon aus, dass viele Perspektiv- und Handlungseinschränkungen auch "selbstverschuldet" sind. Neben der Veränderung von äußeren Umständen kann oft der Blick auf die eigenen Anteile an der gegebenen Situation weiterhelfen. Damit Menschen und Organisationen sich in diesem Sinne emanzipieren können, zielt *Coaching mit System* darauf ab, auch verschüttete Wahrnehmungs- und Gefühlsbereiche wieder zu erschliessen. Um das Potenzial dieser Bereiche für die Bewältigung aktueller beruflicher Herausforderungen zu nutzen und es mit professionellen Handlungskompetenzen zu vernetzen, werden analoge Methoden eingesetzt. Symbolische Interaktion und die Arbeit mit kreativen Medien unterstützen die Integration des links- und des rechtshemisphärischen Denkens der beiden Gehirnhälften.

Arbeitsgrundlage in der Qualifizierung sind Situationen aus der Praxis der TeilnehmerInnen. Neben der gewohnten verbalen Sprache (Dialog und Diskurs) werden auch körperlich-bewegliche Erfahrungsräume und bildlich-symbolische Interventionen genutzt, um wirksame Veränderungen im jeweiligen Arbeitsfeld zu erreichen. Die Qualifizierung beinhaltet ein humanwissenschaftlich fundiertes Interventionstraining, das auch die Erweiterung der Selbstkenntnis umfasst.

Die Antwort auf die berechtigte Frage "Was habe ich denn von der Ausbildung?" lässt sich neben dem persönlichen, dem fachlich-methodischen und dem Vernetzungsgewinn auf ein zentrales Ziel fokussieren: Ich werde sicher(er) im Umgang mit komplexen, unübersichtlichen Situationen und in der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Es gibt grundsätzlich drei Möglichkeiten, mit hoher Komplexität umzugehen. Die erste ist, sie nicht wahr haben zu wollen ("Eigentlich ist doch alles ganz einfach"), die zweite ist, in ihr zu versinken ("Bei uns geht es immer drunter und drüber") und die dritte Möglichkeit ist, sie zu differenzieren. Coaches und insbesondere Mastercoaches lernen, Komplexität wahrzunehmen, zu würdigen, zu durchschauen, zu portionieren und sie Stück für Stück zu bearbeiten.

2. Qualifizierungsgrundsätze

Am Bielefelder Institut für Supervision und Praxisentwicklung in sozialen Handlungsfeldern (ISP) wurde von den Autoren in den letzten sechs Jahren ein Modell entwickelt und erprobt, das im Folgenden vorgestellt werden soll. Ausbildungsmodell und Curriculum wurden nicht am grünen Tisch entworfen, sondern speisen sich aus vielfältigen Quellen. Sie bauen auf lange praktizierten Qualifizierungsansätzen, Beratungstheorien und Seminarerfahrungen auf⁵ und kombinieren das daraus jeweils

⁵ Neben der 30jährigen Ausbildungspraxis von Heinrich Fallner seien hier exemplarisch die Gestalt- und Supervisionsausbildungen an der Akademie Remscheid mit Kurt Richter, die Team- und Lehrsupervisionskurse der Autoren an der Diakonischen Akademie Deutschland in Kooperation mit Heinz Kersting und Heidi Neumann-Wirsig sowie die deutschen "Mastery"-Workshops genannt.

Brauchbare mit eigenen Ideen zu einem neuen Profil. Wissenschaftlich ausgedrückt wenden wir damit die Methode des "offensiven Eklektizismus" nach Heinz Kersting bzw. der "sammelnden Wissenstätigkeit" an. Pragmatisch ausgedrückt folgen wir damit dem Prinzip "der Coach stiehlt, wo er kann".⁶

Wenn Coaching sich als humanwissenschaftlich fundiertes Beratungsangebot definiert, dann muss das Konsequenzen insbesondere für die Form der Wissensaneignung und des Lernens in einer Coachingausbildung haben. "Wissenschaft ist nicht, in einem Hörsaal zu sitzen und einen klugen Vortrag zu hören, sondern Fragen zu stellen. Doch damit beginnt es erst. Antworten zu konsumieren reicht nicht aus. Die Studierenden müssen lernen, ihren Fragen selber nachzugehen, selber nach Antworten zu suchen und gefundene Antworten zu überprüfen." Diese Definition von Volker Briese führt direkt zu einem Satz von Theodor W. Adorno, der als ein Motto für unsere Ausbildung gelten kann: "Zum Mitdenken anregen, keine Rezepte formulieren."

Wenn ein Trainer am Flipchart steht und frontal Fragen beantwortet, dann ist das nicht die adäquate Form, in der Coaching gelernt wird. Solche instruktiven Sequenzen kommen in der Praxis immer wieder vor, da es bei SeminarteilnehmerInnen meistens ein tiefverwurzeltes tradiertes Bedürfnis nach "Input" gibt und dieses sich oft gut mit den Präsentationsbedürfnissen der "Lehrenden" ergänzt. Solche Kurselemente können auch nicht schaden, dürfen aber nicht den Blick auf die wesentlichen Merkmale des Coachinglernens verstellen.

2.1. Auf das Vorzeichen kommt es an

Inhalte werden von Vorzeichen bestimmt. Das gilt für Gruppenprozesse allgemein und in besonderem Maße für Lernsettings. In einer grundlegenden Übung fordern wir die Teilnehmenden zu Beginn des Arbeitsprozesses auf, sich im Kreis zusammenzustellen und mit einer Kommunikationsgeste die Antwort auf die Frage "Wie bin ich heute hier?" auszudrücken. Offene Handflächen, verschränkte Arme oder andere Gesten ergeben ein anschauliches Gesamtbild. Für die Beteiligten an Coachingprozessen ist es immer wichtig, sich zunächst die Vorzeichenfrage zu stellen, bevor sinnvoll an Themen gearbeitet werden kann.

Ob ich offen oder verschlossen, abwesend, ärgerlich oder interessiert bin, beeinflusst meine Art der Wissensaufnahme und die Qualität der Interaktion. Mathematisch ausgedrückt ist plus zehn etwas ganz anderes als minus zehn. Daraus leitet sich der Grundsatz ab: Auf das Vorzeichen kommt es an. Zugespitzt gesagt, sind die "Vorzeichenfaktoren" wichtiger als die "Lerninhalte". Wenn der Rahmen stimmt, wenn er Möglichkeitserweiternd, anregend, wertschätzend und entwicklungsorientiert gestaltet wird, kann darauf vertraut werden, dass bei den Einzelnen in hohem Maße produktive Lernkonstruktionen stattfinden.

Eine Atmosphäre, in der jeder Fehler als Lernchance begriffen wird, ist eine Atmosphäre, in der man sich "mehr traut". Wenn "richtig" und "falsch" weitgehend ausgeblendet werden, wird mehr experimentiert. Wenn die Atmosphäre angstbesetzt und bewertend ist, kommt es auch bei den schönsten Lerninhalten zu Blockaden und Missverständnissen. Wenn die Atmosphäre kreativitätsfördernd ist, führen auch improvisierte Inputs zu allgemeinem Lerngewinn.

⁶ Fallner/Pohl 2001, S.14

2.2. Brauchbarkeitsangebot versus Nützlichkeitszwang

Überhöhter Effizienzanspruch reduziert letztlich die Wirksamkeit. Die Ökonomisierung aller Lebensbereiche ist eine Fehlentwicklung (z.B. Johannes Rau "Wider den Nützlichkeitszwang"), die zu Qualitätsverlust führt. Gerade Coaching muss darauf achten, nicht einem vordergründigen Effizienzdenken aufzusitzen. Coaching macht Angebote und fragt immer individuell und situationsbezogen "Was davon ist brauchbar?" Coaching fragt nicht "Wie kann ich ein Problem so schnell und energiesparend wie möglich lösen?" Coaching ist kein Management und Coaching ist kein Controlling. Coaching fragt "Wie kann ich eine gute Lösung finden, die den Beteiligten und dem Problem angemessen ist? Welcher Aufwand ist erforderlich und bin ich bereit, ihn zu leisten?" Coaching fragt nach Entscheidungen, nach Werteabwägungen und setzt nicht das Primat der Ökonomie als gegeben voraus.

2.3. Die Relativität der Methodik

Ein übergreifendes Lernziel ist das Erkennen der Relativität von Handwerkszeug gegenüber Standing, Haltung, Strategie und Prozessvertrauen. Anfangs ist meist ein grosses Sicherheitsbedürfnis vorhanden, der Wunsch, "etwas an die Hand zu bekommen". Nach und nach soll gelernt werden, mit methodischer Relativität zu operieren, d.h. zu variieren, Pläne zu ändern und situativ neu zu entscheiden. "Da machst du einen Plan und denkst du bist eine großes Licht. Dann machst du einen zweiten Plan und gehen tun beide nicht."⁷

Methoden bieten auch im *Coaching mit System* ein notwendiges Gerüst für den Prozess. Die Erweiterung von Methodenkompetenz ist ein wesentliches Lernziel in der Qualifizierung zum Coach. Wir haben zahlreiche analog-kreative Coaching-Methoden sowohl systematisch als auch in ihrer praktischen Anwendung beschrieben.⁸ Methode bedeutet vom griechischen und lateinischen Wortursprung her "1. auf einem Regelsystem aufbauendes Verfahren, das zur Erlangung von (wissenschaftlichen) Erkenntnissen oder praktischen Ergebnissen dient. 2. planmäßiges Vorgehen." Coaching-Methoden folgen Regelsystemen und helfen bei der Erlangung von Erkenntnissen ebenso wie bei der Erzielung von praktischen Ergebnissen. Planung ist nach unserer Erfahrung hierbei nur sinnvoll, wenn sie mit der Bereitschaft verbunden ist, den Plan jederzeit zu ändern. Wir betrachten jede Methode als "Konservendose", die jeweils situativ anzureichern, zu verfeinern und zu würzen ist.

3. Das Curriculum

Voraussetzung für einen sinnvollen Umgang mit dem Curriculum ist das Verständnis relativer Planbarkeit. Es gibt keinen Kursinhalt, der unabänderlich an einem bestimmten Kurstag stattfindet. Die Elemente werden immer neu kombiniert, abhängig von Zusammensetzung, Dynamik und Kontexten des jeweiligen Lern-Lehrsystems. Änderungen sind also nicht nur vorbehalten, sondern im Prozessverlauf unvermeidlich. Die unten aufgeführten Inhalte sind als Kernthemen zu begreifen, die je nach Kurs durch weitere brauchbare Theorie- und Methodenelemente ergänzt werden.

"Ich möchte mich davon frei machen, zu wissen, was richtig ist. Es gibt aus meiner Sicht keine Experten, kein vorgegebenes Curriculum, das zukunftsfähig ist. Ich denke, das ist ein zentrales Problem der Lehrenden. Denn Übermittlung, bei der der Leh-

⁷ Bertolt Brecht, Dreigroschenoper.

⁸ Fallner Pohl 2001, S. 133-205 "Coaching-Praxis – 1. Live-Berichte und 2. Coaching-Übungen"

rer als Übermittler funktioniert, führt die Lernenden dazu, den Inhalt mechanisch zu übernehmen...Und das ist als Einstellung gegenüber den ungeheuren Zukunftsproblemen tragisch. Wie sollen sich dadurch die nötige Kreativität und eine dialogische Haltung entwickeln?"⁹

Wir teilen diese Ansicht von Paulo Freire und sprechen daher vom Curriculum mit Prozessvorbehalt, das im konkreten Kurs nie in idealtypischer Form umgesetzt, sondern immer situativ und bedarfsorientiert angepasst wird. Dementsprechend wird vor jedem Kursabschnitt ein "Fahrplan" erstellt. Dann findet der reale interaktive Weiterbildungsprozess statt, der schließlich in einem "Praktischen Curriculum" dokumentiert wird.

3.1. Inhalte /Themen

Der Coach – Haltung und Konzept

Vergegenwärtigte Rückkoppelung als Grundprinzip / Die Haltung des Coach / Selbstkontakt als Ausgangspunkt für den Prozess / Der konzeptionelle Start / Meine Coachinglandkarte

Konzeptionelle Grundlagen

Prozessverständnis / Anlässe, Gegenstand, Themen von Coaching / Der systemische Blick / Grundlagen einer integrativen systemischen Theorie / Grenzqualitäten / Phänomenologische Herangehensweisen / Gestalt

Vom Kontakt zum Kontrakt

Die Arbeit an der Coachingbeziehung / Coaching als Begegnungsraum / Wie gestalte ich Arbeitsbeziehungen? / Chancen und Fallen im professionellen Kontakt / Die Arbeit in der Coachingbeziehung / Herausforderungen im Bewältigungshaushalt / Auftragsklärung / Kontraktmodelle

Rollenentfaltung

Die Rolle des Coach / Leitungs- und Beratungsrollen / Rollendefinitionen und -konflikte / „Wir sind keine Rollenhülsen“

Systemdiagnose und Hypothesenbildung

Die umfassende systemische Sicht / Das Systemhaus / „Treppenhauskompetenz“/ Polaritäten / nicht geschlossene Gestalten

Besondere Situationen

Coaching-Settings / Internes und externes Coaching / Konflikte / Krisen / Störstellenanalyse / Konflikt- und Krisenmanagement

Das eigene Profil als Coach

Der Entwicklungsstand des eigenen Coachingkonzepts / Perspektiven der Kompetenzentfaltung / Präsentation und Feedback / Kolloquium

Evaluation von Coachingprozessen / Auswertungsmethoden

Als permanenter Prozess während der gesamten Ausbildung...

⁹ Zitiert nach Hartkemeyer et al, S.147

- Selbstkenntniserweiterung und Musterreflexion „Ich bin die Grundintervention“ / Rückspiegelarbeit / Feedback
- Fortlaufendes Diagnose- und Interventionstraining

3.2 Methodische Elemente

Ein mehrtägiger Seminarblock von *Coaching mit System* beinhaltet methodisch-konzeptionell sieben wesentliche Bestandteile. Diese Grundelemente kommen manchmal in Reinform vor. Meistens werden sie situativ und bedarfsgerecht kombiniert.

1. Einstiege / Joiningübungen und Einstimmungen zur inneren Haltung
2. Die Vorstellung anwendungsbezogener Modelle („Landkarten“)
3. Übungen zu den Modellen/Landkarten, zur Selbstkenntnis oder zur Interaktion
4. Diagnose- und Interventionstraining anhand von Praxisfällen
5. Feedback / Selbstkenntniserweiterung im Plenum
6. Körper- und Bewegungserfahrung / Symbolische Interaktion / Kontakt zur Energie
7. Theoretische Hintergründe / Konzeptvorträge, Fragerunden, Expertendialoge

4. Lernziele

In der Grund- und Aufbaustufe dieses Qualifizierungsmodells gibt es übergreifende Hauptlernziele, die im Folgenden beschrieben werden. Individuell abgestimmte Feinlernziele werden situativ und dialogisch entwickelt. In der Qualifizierung zum Mastercoach¹⁰ werden diese weiter vertieft und trainiert, hinzu kommen zusätzliche mastercoachspezifische Lernziele.

4.1. Die Erweiterung von Zusammenhangs- und Veränderungswissen

Es geht um Erkenntnisse über Zusammenhänge in professionellen Kontexten von

- Intraaktionen in der eigenen Person
- Interaktionen zwischen eigenem Handeln bzw. eigenen Haltungen und anderen Akteuren
- Interaktionen zwischen Dritten
- Interaktionen zwischen eigener Person und spezifischen Systemen
- Interaktionen zwischen anderen Akteuren und spezifischen Systemen
- Interaktionen zwischen Systemen

sowie darüber, welche Bedingungen und Konstellationen Veränderung möglich machen. Dabei sind auch Illuminationen (Aha-Erlebnisse) intendiert und kommen vor. In diesem Lernzielbereich geht es oft darum, für bereits Bekanntes (sei es ansatzweise, hinreichend oder auch gut Bekanntes) ein vertiefteres Verständnis zu erlangen und es in neue oder erweiterte Zusammenhänge zu stellen.

¹⁰ Vgl. Kapitel 7. dieses Textes

4.2. Die Erweiterung der eigenen Kompetenzbereiche

Hier geht es um die im Modell "Kompetenz-Entfaltungsfenster" genannten Bereiche bzw. um die Systematik der Subjekt-, Rollen-, Methoden-, System-, Veränderungs-, und sozialen Kompetenz. Es wird vorausgesetzt, dass bei allen TeilnehmerInnen

- a) in jedem der Bereiche ein gewisses Kompetenzlevel vorhanden ist und dass
- b) dieses Level ausgebaut bzw. erweitert werden kann und soll.

Diese beiden Markierungen betonen wir besonders, da in der Qualifizierung kein basaler Kompetenzaufbau angeboten wird. Teilnahmebedingung ist eine hinreichende Erfahrung in leitender oder beratender Tätigkeit. Grundlegende kommunikative Fähigkeiten, wie Aktives Zuhören, das Senden von Ich-Botschaften oder ein Mindestlevel an Selbstreflexion werden vorausgesetzt. Wir sind zudem der Ansicht, dass einerseits Kompetenzen fast immer erweiterungswürdig sind und dass andererseits immer schon integrationsfähige Kompetenzen vorhanden sind.

4.3. Herstellung und Erweiterung von Ungewissheitstoleranz

Ziel ist das Ertragen kognitiver Unsicherheit, das "Nichtwissen, was auf mich zukommt und das Damit-Umgehen-Können", die Bereitschaft, sich auf fließende Strukturen einzulassen. Ziel ist das Trainieren dieser Haltungskomponenten in einem Setting, das einen relativ strukturierten Raum und eine lernfördernde Atmosphäre bietet, aber nicht zu strukturiert sein darf, da dann genau dieses Lernen nicht ermöglicht würde.

Dieses Lernziel ist von zentraler Bedeutung, da es realitätsgerecht ist. Der Alltag der meisten Organisationen, Leitungsrollen und Projekte ist von wachsender Ungewissheit bestimmt, da sich ständig wesentliche Parameter ändern (das ist einfach so, auch wenn es wie eine Phrase klingt). Planung im klassischen Sinne wird immer unrealistischer. Die Akteure in den Organisationen sind gezwungen, sich entsprechende Kompetenzen und Haltungen anzueignen. Diese sind mit Begrifflichkeiten wie "gemeinsame Suchbewegung" oder "vom Navigieren beim Driften" recht zutreffend bezeichnet. Berater/Coaches können nicht die verlorengegangenen Sicherheiten kompensieren und sollten dies auch nicht versuchen. Sie müssen in der Lage sein, sich auf unsicherem Boden zu bewegen und diese Fähigkeit dem jeweiligen System zur Verfügung zu stellen, damit dieses wiederum daran Veränderungsbewältigung lernen kann.

Diesem wesentlichen Lernziel ist implizit, dass es keinen Zeitpunkt gibt, an dem es als "erreicht" definiert werden kann. Es ist ein permanentes Lernziel, da lineare Denkstrukturen, die von illusionären Gewissheiten ausgehen, tief in uns verwurzelt sind. Das psychologische Bedürfnis nach Gewissheit und Orientierung ist verständlich und legitim. Ihm muss jedoch auf eine neue Art Rechnung getragen werden. Und zwar nicht durch die Suche nach Regeln und Verfahren, die "richtig sind", sondern durch den kontinuierlichen dialogischen Kontakt in Stützsystemen.

4.4. Erweiterung der Fähigkeit zur Eigensynthese

Diese Fähigkeit ergibt sich logisch aus dem Vorherigen. Angesichts der objektiv vorhandenen und zunehmenden Ungewissheitsfaktoren handelt es sich um eine entscheidende Kernkompetenz von BeraterInnen. Der konstruktivistische Ansatz erhält

so eine neue Ladungsqualität. Der Coach muss ständig bereit sein, Wahrnehmungsfolien und –perspektiven zu wechseln, sowie Zusammenhänge und Annahmen über Zusammenhänge zu (re-)konstruieren. Und er muss das mit flexibler Präsenz kommunizieren. In der Qualifizierung wird deshalb besonderer Wert auf das Training von Zusammenhangsherstellung gelegt. Die TeilnehmerInnen sind fortlaufend damit konfrontiert, das Erlebte, Wahrgenommene und Gelernte mit ihrem individuellen Erfahrungshintergrund zu verbinden und das Ganze zu einem eigenen Coaching-Konzept zu integrieren.

4.5. Konstruktivistische Perspektiverweiterung

Ziel ist auch, Lernen als das Erstellen eigener Wirklichkeitskonstruktionen bzw. die Einfügung neuer Informationen in die bestehenden eigenen Konstruktionen zu begreifen. Aus dieser Sicht ist auch ein klassisches Lehren nicht mehr möglich. Wenn ich etwas vermitteln will, kann ich nie sicher sein, dass es so ankommt, wie ich es beabsichtige. Es ist leicht gesagt, aber immer wieder kaum zu glauben: "Was ich gesagt habe, weiß ich erst, wenn ich die Antwort darauf gehört habe", sagt der Kybernetiker Norbert Wiener. Wenn ich als Lehrender oder Berater frage "Haben Sie das verstanden?" oder "Wissen Sie, was ich meine?", gibt mir eine positive Antwort keine Information. Ich erfahre nur, ob das Gegenüber meint, etwas verstanden zu haben und das kann etwas ganz Anderes sein. Lehren ist aus konstruktivistischer Sicht nur als Schaffung von möglichkeitserweiternden Lernräumen und als Prozessbegleitung realisierbar. Dies gilt nicht beim Vermitteln objektivierbarer Kenntnisse und Fertigkeiten im Umgang mit Arbeitsmitteln (z.B. Autofahren, Zehn-Finger-Tippen, etc.), aber es gilt in der Arbeit mit Menschen, insbesondere in Beratung und Führung.

Die vorgestellte Coachinausbildung ist also ein Qualifizierungsmodell, das auf der Vernetzung mehrerer Lernprinzipien beruht: dem *konstruktivistischen Lernen*, dem prozessualen Lernen (wenn es mal wieder etwas länger dauert), dem *sozialen Lernen als dialogisches Lernen* (Rückkoppelung, Lernen an der Grenze zur eigenen und zur anderen Person) und dem *kreativ-medialen Lernen* (symbolische Interaktion, kreative Medien, Berichte sind mittelbar – der Ausdruck ist unmittelbar).¹¹ Insgesamt wird Aufgeschlossenheit gegenüber zunächst Fremdem, im Sinne von Diversity gefördert.¹²

5. Kurs konkret

"Die meisten meiner Ideen gehörten ursprünglich anderen Leuten, die sich nicht die Mühe gemacht haben, sie weiterzuentwickeln." Thomas A. Edison

5.1. Ein praktisches Curriculum

Eingedenk des Mottos 'der Coach stiehlt, wo er kann' und des Prinzips der sammelnden Wissenstätigkeit¹³ sind wir uns dessen bewusst, das fast alles schon einmal dagewesen ist. Kreativität besteht nicht mehr vorrangig darin, Neues zu erfinden. Kreativ ist es, Vorhandenes aufzugreifen, ihm einen neuen Dreh zu verleihen und es dabei auf Brauchbarkeit zu überprüfen. Wichtig ist dabei die angemessene Kombination und das immer wieder neue situative Nuancieren. Das Dylan-Prinzip.

¹¹ Vgl. Richter/Fallner 1989, Fallner 2000, Richter 1997

¹² Siehe Stuber et al. 2003

¹³ Nach Helmut Spinner ("Die "Architektur der Informationsgesellschaft") wird es immer wichtiger, nicht nur den 'Stand des Wissens' zu erweitern, sondern die Nutzung vorhandenen Wissens zu erschließen.

Kein Kurs ist wie der andere. Im folgenden findet sich exemplarisch das praktische Curriculum einer Grundstufe – so vom März bis Oktober 2003 durchgeführt – das den TeilnehmerInnen auch in dieser Form ausgehändigt wurde. Manche Übungen sind detailliert beschrieben. Obwohl die meisten der Kurselemente an dieser Stelle im Zustand der Stichwortartigkeit verbleiben müssen, wird sich ein relativ plastischer Eindruck von Lernsetting und Lernweise vermitteln. Viele der hier benannten Modelle und Verfahrensweisen finden sich in dem Buch *Coaching mit System – Die Kunst nachhaltiger Beratung*¹⁴, andere werden demnächst in ausführlicher Form veröffentlicht¹⁵. Der beste und authentischste Eindruck vermittelt sich den Leserinnen naturgemäß dann, wenn sie die Übungen "am eigenen Leibe" ausprobieren. Einer unserer Grundsätze lautet: Verwende niemals eine Methode, die du nicht selber an dir ausprobiert hast.

1. Kurstag

- Persönliches Joining / Vorstellungsrunde
- Fachliches Joining
 - a) Lernsteine

Woher wissen wir, wann und wie wir wirksam werden? Systeme entwickeln sich über Rückkopplung – die Lernsteine regen Rückkoppelung an. Coaching heißt, in Systemen Rückkoppelung zu vergegenwärtigen und zu aktivieren. Das Grundprinzip ist der Dialog, nicht die Belehrung.
 - b) Rund & Eckig

Ein Rückblick in den gestrigen Tag / die vergangene Woche: Was ist mir gelungen? Was habe ich in den Sand gesetzt (Alexis-Zorbas-Phänomen)? Material: Karten und Ölkreide. Vorgehen: Nicht anfangen zu grübeln, sondern das nehmen, was in den Blick kommt. Coaching-Dyaden A und B, entscheiden ob Hörer oder Seher, der Coach wechselt die Perspektiven. Nach dem Prozess die andere Seite würdigen.
 - c) Bündelung - Konzepte leben davon, immer wieder vergegenwärtigt zu werden, nicht zu verstauben. Beziehungsjoining statt Kaltstart in der Coachingbeziehung. „Unsere Schwächen sind unsere übertriebenen Stärken.“ (Erich Fromm)
- Symbolische Interaktion „Es gibt nichts zu tun“ /Dyadenbildung – den Arm abgeben und loslassen. Was kann ich abgeben? Was kann ich übernehmen?
- Das JOHARI-Fenster / Ursprung Feldforschung Kurt Lewin – „Alles ist beeinflusst“. Rückkopplung als grundlegendes Prinzip in allen Beratungsrichtungen. Die „Lehrer-Schüler-Störung“.
- Partnerportrait /Dyadenbildung – A und B nehmen wechselseitig Kontakt auf / wählen je drei Farben / Wahrnehmungsausdruck in der Portraitierung / Bildertausch und Ergänzung / erneuter Bildertausch: was in den Bildern entspricht dem Portraitierten, was projektiven Anteilen des Malers?
- Konzeptvortrag „Leitbild Coaching mit System“

¹⁴ Fallner/Pohl 2001

¹⁵ Fallner/Pohl: Der Prozess ist mein Partner. Geplant für 2005.

2. Kurstag

- **Einstimmung**
Text: Der erste Eindruck (Michael Pohl) / Musik: Paris, Texas (Ry Cooder) / Erlebnisbündelung
- **Symbolische Interaktion „Aufstehen“**
Übungsbeschreibung Coaching mit System S.163ff./ Wie bin ich hier? Wie ist jemand da? Auf die Einstellung/auf das Vorzeichen kommt es an. Die Erlaubnis zur inneren Einstellung. Ein Blick nach innen – eine Geste nach außen.
Befreie dich von Selbstvorwürfen, denn sie kosten nur Energie.
- **Theorieelement „Rückspiegel“**
Inwendiges Handwerkszeug für Berater: Es ist wichtig, die eigenen Kernaufträge immer wieder zu betrachten. Was holt mich immer wieder ein? Ist es im Moment brauchbar? Oder hebt es mich aus und bringt es mich in eine andere (frühere) Szene? Alles was da ist, scheint irgendwie durch. Was ich nicht definiere, definieren andere.
- **Fragen zum Curriculum**
- **Theorie: Prozessverständnis „Was ist prozessual?“**
Modell 1 – zielorientiert und situativ
Modell 2 – das Prozessauge
Modell 3 – der stochastische Prozess
- **Übung: Systeme in denen ich mich befinde**
1. Farbe – die Systeme / 2. Farbe – welche Haltungen kommen mir entgegen? / 3. Farbe – welche Rollen kommen mir entgegen? 4. Ein Blatt – Was ist mein Beratungsfall bzw. Leitungsfall? Dyadencoaching: Was geht bei mir im Kontakt zu den Systemen, Haltungen, Rollen los? 2 x 12 Minuten
- **Theorie: Grundlagen systemischer Sicht**
Grenzqualitäten, das Aquarium / die kleinste Einheit / Gestaltperspektive / Basisnahrung: was muß Interaktion leisten? Die 4 Grundinterventionen: Schützen, Stützen, Fordern, Konfrontieren
- **Übung: Interventionskreuz**
Jemand stellt sich in die Mitte: Was scheint bei mir durch (ohne dass ich es weiß)? Worauf springe ich als Außenstehender an?
- **Übung: Rückbezug auf den eigenen Fall / Wie habe ich da interveniert?**
- **Bildung der Regionalgruppen**

3. Kurstag

Persönliches Joining

Strukturelle Bilder, Hintergrund/Vordergrund. Das Figur-Grund-Prinzip. Es ist ganz einfach: man muss nur den Leistungsdruck rausnehmen, mit weichem Blick schauen. Das und ein angemessener Abstand ermöglichen es, verborgene Strukturen zu erkennen.

Fachliches Joining „Was kommt in den Vordergrund?“

1. Wo will ich einmal ganz anders als sonst hinschauen? Welcher Kontakt interessiert mich im Moment? Im Kontakt zu meiner Firma, einer bestimmten Szene, einer Person... Was könnte dabei in den Vordergrund kommen, wenn ich genau hinsehe?
2. Zwei Farben (bewußt oder zufällig)/ ein Papier/ Kontakt zur Farbe /was stelle ich mir vor? / welche Hand, welche Farbe?/ Augen schließen oder Blick in den leeren Raum/ mit beiden Händen gleichzeitig und nicht kontrolliert malen/ Impuls spüren oder selber aktivieren / Spüre wenn der Impuls aufhört und du anfängst, gezielt zu verhübschen.
3. Anschauen: Ich kenne die Situation – was ist im Kontakt zu ihr entstanden? Einen Titel geben.
4. Dyadencoaching / Hörer oder Seher / Wechsel
5. Bild ausmalen unter dem Einfluß neu gewonnener Erkenntnis. Verändert sich der Titel?
6. Bilder in der Gesamtrunde zeigen und Titel sagen. Was für Bilder gibt es? Wer möchte Anreicherungen/ Assoziationen zu seinem Bild?

Welche Erfahrungen gab es? Ein Blick auf die Methode: „Erstaunlich, was dabei herauskommt / besonders die Titelgebung war hilfreich, man könnte auch 4 Begriffe nehmen und ein Gedicht daraus machen / es war eine Rückkoppelung, die mir ermöglichte zu sehen, was ich sonst nie gesehen hätte / Farbe bekennen / ohne das System zu kennen, war mir das Wesentliche sichtbar / dankbar, mal ohne viel Worte zu arbeiten“.

Reflexion und Fragen aus den Regionalgruppen

ein System definiert sein Thema selber

Life-Map „Kontrakte in meinem Leben“

1 Jahr zurück / 5 Jahre zurück / Studium oder Berufsausbildung / Schulzeit / vielleicht frühe Kindheit. Ein kurzer Erinnerungsspaziergang: an welche Kontrakte/Vereinbarungen erinnere ich mich? Aktueller Kontrakt: Triadenbildung / 5 Symbole auf Karten – nach den Triaden Reflexion im Plenum: Was war interessant? Die Methode ist verallgemeinerbar auf vielfältige Themen.

Beziehungstraining „Karussell der Aufträge“

Was geschieht bei mir im Kontakt zu dir? Gegenüberwerden als Prozess: schau dein Gegenüber an und spüre, was in dir geschieht. Im Kontakt zu dir aktiviert sich bei mir.... Was organisiert sich bei mir als Auftrag? Was würde ich am liebsten mit dir vereinbaren? Das Ganze zu

nächst ohne Worte, auf Signal dann Austausch „mit dem persönlichen Risiko: Was sage ich? Was sage ich nicht?“ „Nur die entdeckte Beimengung ist ausfilterbar – wenn's denn geht...“
Fünf Durchgänge.

Abschlußrunde „Mein Spannungsbogen heute“

4. Kurstag

Einstimmung „Der rote Faden“ (U. Schaffer) / „Sehnsucht“ (City)

Selbstkontakt als Voraussetzung für jeden Beratungsprozeß. „Heute nachmittag werde ich mich mal besuchen. Mal sehen, ob ich mich antreffe“ (Karl Valentin). Wie sehr bin ich da? Notwendig sind 51 %. Einstimmungen mit Text und Musik (Musik macht empfänglich für die Impulse des Herzens) sind eine gute Möglichkeit, sich zu zentrieren sich zu „mitten“ (medial), eine andere Möglichkeit sind körperlich-bewegliche Einstiege.

Übungssequenz „Sichtweisen“

„Click-Blick“ - Ein Erfahrungsraum in Dyaden. Was hast du mich sehen lassen? Was habe ich gesehen? Wollte ich dich das auch sehen lassen? „Händegitter“ – meine Sichtweise ist begrenzt. Theoretischer Hintergrund: Axiom - mein psychodynamisches Gewordensein prägt meine Sichtweisen. „Deine Sicht ist ein gutes Putzmittel für meine Scheibe“. Ambiguitätstoleranz bedeutet, Unterschiede aushalten. Wichtig dabei ist die Trennung der Wahrnehmungs- und der Handlungsebene.

Commitment im Plenum „Mein Kontrakt mit dieser Ausbildung“

Landkarte „Kontraktkäfer“

Der Verlauf kann auch ganz anders sein. Dies ist ein Idealmodell, eine Checkliste „was habe ich berücksichtigt und bevorsichtigt“. ... Auflösung – Was ziehe ich für mich hier raus?

Kontraktübung mit Praxisbezug

Jede/r Ölkreide und ein Blatt Papier – eine Coachingszene (o.ä.) skizzieren – Was bräuchte ich in dieser Szene für einen Kontrakt? Was für einen hätte ich gebraucht? Triadencoaching, danach möglicherweise Ergänzungen im Bild. Plenum: Gibt es ein kontraktsspezifisches Ergebnis? „Als Coach bin ich Experte im Nicht-Wissen“.

Konzeptvortrag „Curriculum der Coachingausbildung“

Abschlußrunde

„Wofür in diesen 2 Tagen möchte ich mich selbst loben?“ (mitgeteilt). „Wie möchte ich mich dafür belohnen?“ Behält jede/r für sich.

Trainingsempfehlungen:

Kursinhalte nacharbeiten / Wie gelingt es mir, dass ich (k)einen Coachee bekomme? / Life-Map zum Thema „Begleitung in meinem Leben“ – Input „Kreativitätsblockaden im Coaching“

5. Kurstag

Persönliches Joining

Wie bin ich hier? Vorzeichen-Geste und Mitteilungen

Fachliches Joining

Übung „Gatekeeper“

1. Der Kontakt beginnt bei mir. Papier, Ölkreide, eine Tür malen und sich für einen Situation entscheiden. Was habe ich in dieser Situation (nicht) hereingelassen? Was habe ich in dieser Situation (nicht) herausgelassen? Mit Ölkreide ausdrücken.
2. Wer ist eigentlich dieser Türhüter, der darüber wacht, was ich (nicht) an mich heranlasse?
3. Dies ist mehr als eine Übung, es ist ein wichtiger Erfahrungsraum. Kurzes Zeigen der Bilder in der Runde.
4. Kleingruppencoaching zu den Bildern in Dyaden/Triaden
5. Anreicherung im Plenum. Was habe ich im Kontext zum Gegenüber entdeckt? Welche Bedeutung gebe ich dem? "Wer sich nicht verbiegt, hat Chancen". AP: Heinrichs Bild mit Stichworten

Fallarbeit (HD)

Auftragsklarlegung anhand eines Paares. Liegt das Thema in mir / in dir / zwischen uns / im Kontext / in der Herkunft? Arbeit an und in der Beziehung.

Analoge Übung "Geben und Nehmen" / Gegenseitige Tennisballmassage mit Musik von City ("Morgen")

Landkarte "MBTI – ein Typenindikator"

- a) Vorstellung des Modells und Selbsteinschätzung
- b) Dyaden/Triaden zu 3 Fragestellungen
 1. Spontane Fremdeinschätzung
 2. Angereichertes Fremdbild
 3. Wie wirken sich die eigenen Präferenzen in Beziehung und Beruf aus?
- c) Diskussion im Plenum zu Ergebnissen und Methode

Landkarte und Demonstration "Coaching als Begegnungsraum" / Begegnung zwischen Heinrich und DH im mit Seilen ausgelegten Modell

Auswertungsrunde

Welche Wirkungen habe ich heute bei mir und im Kontakt zu anderen wahrgenommen? Welche Bedeutung gebe ich Ihnen?

6. Kurstag

Einstimmung "Wertvoll" (M.Pohl) / "Mercy Street" (P. Gabriel)

Dyadendialog: "Woran erkenne ich meinen Wert?" Plenum: "Mit welchen Selbstbewertungen bin ich in Kontakt gekommen?"

Theorie-Input "Lerndiagnose"

Arbeitsbeziehungen zu durchschauen ("hindurch-sehen") ist wichtiger als tolle Methoden. a) Wie kann Lernen, wie kann Entwicklung in Arbeitsbeziehungen geschehen? b) Wie kann ich Diagnostik lernen und mich nicht am Symptom abreiben? "Nur was ich vergegenwärtige und akzeptiere kann ich entscheiden – und verändern" AP – "Handlungsmodell Supervision"

Kurztraining "Wenn dir nichts einfällt..."

Übung "Beziehungsgefühle" /

Zug- und Druckhomöostasen / Zug und Druck sind Energie / Energie ist Information

Landkarte "Kommunikationshaltungen nach V. Satir"

Jedes Verhalten macht einen Sinn unter dem Aspekt der Bewältigung

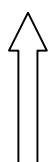
Landkarte "Coaching prozessual"

Zielorientiert und auftragsgebunden

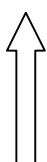
Situativ

Systemgeschichtlich

Sozialsystemischer Hintergrund



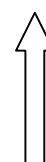
und



und



und



Übung "Verträglichkeitsskulpturen"

Trainingsempfehlung zum sozialsystemischen Hintergrund

Fallarbeit "Die Überraschungssupervisorin" (MM)

Umgang mit irrelevanten Systemen

Input "Krisennotfallkoffer"

Wo Krisen entstehen und wo sie sich zeigen. AP "5 Säulen der Identität" - "Der Körper ist der Handschuh der Seele." (S. Molcho). Was steckt in der Ablehnung für ein Wunsch?

Arbeitspapier "Krisen" – Der Coach braucht eine Einstellung zur Krise / zu Entscheidungs-situationen

Trainingsempfehlung "Life-Map" zum Thema Krisen

7. Kurstag

Persönliches Joining / Joining als Grundsatz der systemischen Familientherapie. Nicht gleich mit dem Problem beginnen – erst sprachfähig werden.

Thema des Blockes: Rollenentfaltung / Alte Rollen nicht wegwerfen, sondern sie mit der Coach-Rolle verbinden / Interventionstraining / Der Interventions-Rahmen / Organisation und Abschied

Fachliches Joining – Übung „Was ist mir gelungen?“ / 2 Farbbewegungen auf dem Papier – 1. Was ist mir in der letzten Zeit gelungen und 2. Worauf führe ich es zurück? Auswertung: Das Bild und der Mensch / Ressourcenorientierung / "Das Umschütten in andere Gefäße" (J. Zinker) / Was ist der tatsächliche Inhalt?

Übung "Meine alltägliche Rolle und ihre Markierungen"

Male einen Kreis auf ein Blatt und versetze dich in deine tägliche Berufsrolle. Wodurch ist sie markiert? Schreibe die entsprechenden Begriffe um den Kreis herum auf das Blatt. Teilung der Gruppe in Coaches und Coachees – Einzelcoaching zu der Frage: Wie hängen die Markierungen nach außen mit meinen inneren Quellen und Wurzeln zusammen? Aufgabe an die Coaches: Lass dir ein oder zwei Markierungen präsentieren.

Bündelung im Plenum aus der Rollenperspektive. Wie war es für die Coaches? Wie für die Coachees? Kam das Coachingthema auch in der Arbeitsbeziehung vor? (ja, es kam vor). Rollenwechsel. Erneute Betrachtung des eigenen Rollenkreises. Was von meinen Rollenmarkierungen ist *für mich* förderlich, was ist hinderlich beim Coachen? Zwei entsprechende Farbmakierungen: Was sollte ich unterlassen? Was sollte ich hinzuentwickeln? Trainingsempfehlung: Entscheide dich für eine Markierung auf deinem Rollentablett und untersuche, wie sie sozialsystemisch entstanden ist und welcher Auftrag sich damit verbindet.

Demonstration "Rollenklappern"

So werden meine alten Rollen zu Ressourcen. So kann ich sie "coachingmäßig" transformieren. Beispiel: Wenn ich in der Settingrolle "Leiter" bin, ist "Coach" eine Auskunftssrolle für mich. Ich werde mich mit meinen Rollen vertragen, aber sie dürfen nicht über die jeweilige Vordergrundrolle (Settingrolle) bestimmen. Vertiefung in Dyaden – Trainingsempfehlung in der Variante mit Holzfiguren.

Resumee / Mein Gewinn aus dem heutigen Tag / AP "Kernfragen"

8. Kurstag

Einstimmung "Ein Mond für Leonore" (J.Thurber) / "Concerto di Aranjuez" (Rodrigo) / Dyadendialog: "Was war für mich an der Geschichte interessant? Welche Rolle war mir nah?" Die 4 Prozessschritte der Einstimmung sind 1. Kontakt zu mir / 2. Kontakt zu einem Impuls / 3. Kontakt zu Wahrnehmung

und Erleben eines anderen Menschen / 4. Kontakt zu Wahrnehmung und Erleben aller Mitglieder des sozialen Systems (Gesamtgruppe)

Übung "Was steckt drin? / Streichholzreliefs"

50 gefüllte Streichholzschachteln, die mit unterschiedlichsten Bildmotiven beklebt sind, werden ausgelegt. Jede Schachtel ist mit einem Bild/Motiv beklebt.

Von der Rolle als Coach zur Intervention. Dazu brauchen wir einen Fall. Welches Motiv spricht mich an? Was steckt drin? Schütteln – wie klingt der Fall? Innerlich mit der Szene vertraut machen: ist es eine, für die ich mich öffnen möchte? Das Motiv auf der Schachtel noch einmal betrachten, die Schachtel öffnen und wieder schließen: "wie weit will ich mich öffnen? Auslegung der Streichhölzer auf der Fläche, dies kann ganz langsam geschehen oder blitzartig, Streichhölzer dürfen zerbrochen werden, etc.

Dyaden-Coaching: A bittet B zu sich herüber (Achtung: die im Raum befindlichen Rollen-Entwicklungs-Bilder sind empfindlich, sie sind nicht festgeklebt!). Noch nichts an der Auslegung verändern. Kurze Diskussion, dann Rollen- und Ortswechsel.

Wechsel zurück. Ändere etwas an deiner Auslegung, der Coach beobachtet. Was wäre das für eine Intervention, wenn du sie in der realen Szene durchführtest? Erneuter Wechsel. Beim "Einpacken" der Auslegung überlegen, wie die eigene Intervention einzuordnen ist. Ist es eine der 4 Basis-Interventionen oder ist es eine andere?

Theorie-Input "Der Interventions-Rahmen"

Der Rahmen bietet ein richtungs- und schulenübergreifendes Chassis, das tragende Teile für Prozessberatung bietet.

Fallarbeit

Ein Coach (SK) und ein Coachee (AP) arbeiten im Plenum. Coach entscheidet über das Setting. Die Beobachter nutzen den Interventionsrahmen, um die wahrgenommenen Interventionen einzuordnen. Der Coach kann jederzeit stoppen, eine Pause machen und die Beobachter um Hypothesen bitten. Die Beobachter sind in 2 Gruppen eingeteilt, eine problem- und eine lösungsfokussierte.

Abschluss

Mein Gewinn für meine Rolle.

6. Qualitätsstandards und Organisationsformen

Eine Qualifizierung zum Coach, in der Coachinglernen im geschilderten Sinne stattfinden kann, braucht beides: Flussbett und Fluss. Das Flussbett bietet eine angemessene Struktur, die den Rahmen für die Umsetzung der Lernziele und die professionelle Entwicklung der Coaches bietet. Und sie braucht genügend Raum für die Entfaltung kreativer Potenziale, für Individualität und Originalität. Die Verbindung beider Elemente ist aus unserer Sicht unverzichtbar.

6.1. Standards statt Normierung

Nachvollziehbare Qualitätsstandards sind sehr wichtig. Sie gewährleisten ein Mindestlevel an Kompetenz, sie bieten ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit und sie dienen der Orientierung für die Coaches und für die Abnehmer ihrer Dienstleistung. Es ist sinnvoll, formale und inhaltliche Standards zu definieren und diese im Diskurs weiterzuentwickeln. Bei der Diskussion um Coachingstandards darf jedoch nie vergessen werden, dass das wichtigste Handwerkszeug des Coaches die eigene Person ist. "Ich bin die Grundintervention". Die gute Mischung aus Arbeit an sich selbst, Berufs- und Lebenserfahrung und methodisch professionalisierter Sozialkompetenz, entscheidet über die Qualität eines Coaches. Und die lässt sich formal nur begrenzt erfassen.

In aktuellen Diskussionen über Qualitätsmerkmale von Coaching wird dies oft übersehen. Aus der Klage darüber, dass sich jeder Coach nennen darf, resultieren oft überzogene Forderungen nach Vereinheitlichung, deren extremste Variante zur Zeit die Idee des "geDINten Coach" ist¹⁶. An anderen Stellen wird versucht, "Coachingwirkungsforschung" mit dem Ziel zu etablieren, exorbitant zeit- und geldaufwändige Verfahren zu implementieren, nach deren Durchlauf Coaches dann zertifiziert arbeiten dürfen. Solche Vorhaben sind daraufhin zu befragen, inwieweit hier partikuläre Verbandsinteressen an Monopolisierung und Marktsicherung eine Rolle spielen.

6.2. Kompetenzpflege

Wir halten die vorläufigen Standards der Deutschen Gesellschaft für Coaching / DGfC¹⁷ für einen guten Mittelweg. Wenn sie nicht als Exklusivinstrument, sondern als Beitrag zur Entwicklung und Klärung von Coachprofilen verstanden werden, erfüllen sie ihren Zweck. Am Bielefelder ISP ist ein Qualifizierungsmodell entstanden, das einerseits mit diesen Standards korrespondiert, sich andererseits aber auch als offen für sinnvolle dialogische Weiterentwicklung versteht. Der systemische Grundsatz "nichts ist unbeeinflusst" gilt schließlich überall.

Die in der Grafik dargestellte Ausbildungsstruktur ist ein Grundmodell, dass bei verschiedenen Trägern in unterschiedlichen organisatorischen Varianten durchgeführt wird¹⁸, die summa summarum auf die Erfüllung der genannten formalen Standards hinauslaufen. Wohlgermerkt der formalen Standards, die nicht mit den erforderlichen inhaltlichen und ethischen verwechselt werden dürfen.

¹⁶ ManagerSeminare Heft 75/2004, S. 16-18

¹⁷ Die DGfC hat ihren Sitz in Berlin / www.coaching-dgfc.de

¹⁸ So an der Diakonischen Akademie Deutschland und bei der Erwachsenenbildung Bethel

Coaching mit System



Qualifizierung zum Coach / Mastercoach (ISP)

Grundstufe		
8 Kurstage (4 x 2 Tage) plus 4 Trainingstage Kollegiales Coaching	Fokus: Coachen von Einzelpersonen Coaching-Anlässe, -kontrakte und -ziele, persönliche Stärken, Blockaden und Visionen, Ansätze eines Coach-Profiles	Teilnahmevoraussetzungen: Erfahrung und aktuelle Praxis in Leitung oder Beratung, Bereitschaft zur grundlegenden Auseinandersetzung mit der eigenen Person Praxisanteil: Reflektierte Dokumentation von Coachings aus den kollegialen Gruppen
Bescheinigung „Grundstufe Coach“		
Aufbaustufe		
8 Kurstage (4 x 2 Tage) plus 4 Trainingstage Kollegiales Coaching 5 Einheiten Kontrollcoaching	Fokus: Coachen von Subsystemen (z.B. Teams) Struktur und Dynamik sozialer Systeme verstehen, Interventionstechniken, Rollenentwicklung, Kolloquium mit Präsentation des eigenen Coaching-Konzepts	Teilnahmevoraussetzung: Abschluß der Grundstufe oder vergleichbare Zusatzqualifikation Praxisanteil: Durchführung und begleitete Auswertung eines Coachingprojekts
Zertifikat „Qualifizierung zum Coach“		
Professionalisierungsstufe		
10 Kurstage (2 x 3, 1 x 4 Tage) plus 4 Trainingstage Kollegiales Coaching 10 Einheiten Kontroll-Coaching / Supervision	Fokus: Coachen komplexer sozialer Systeme, Rollen und Projekte / Befähigung zum Kontrollcoaching Rollenprägnanz und Rollenflexibilität in Organisationen, Change-Leading, Coaching und OE	Voraussetzung Zertifikat „Qualifizierung zum Coach“ oder Vergleichbares Praxisanteile: Durchführung und begleitete Auswertung eines Coachingprojekts, Erstellung eines individuellen Kompetenzprofils
Zertifikat „Mastercoach (ISP)“		
"Nachweis humanwissenschaftlich fundierter und praxiserprobter Coaching-Kompetenz"		

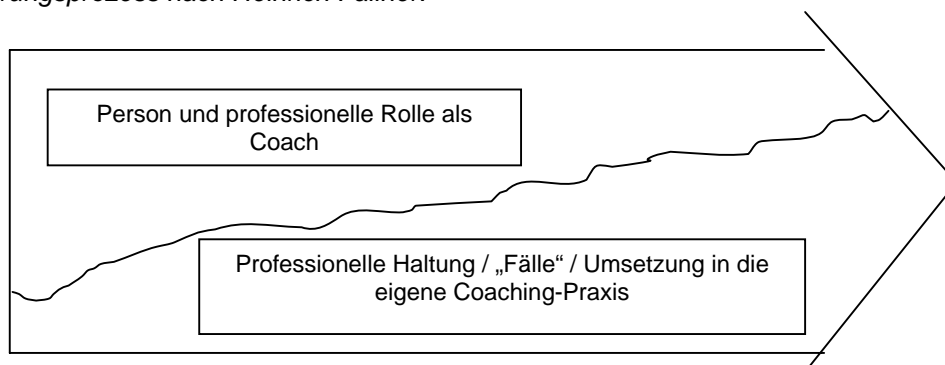
Voraussetzungen für die Teilnahme an der Qualifizierung sind ausreichende Berufserfahrung und die Bereitschaft zur grundlegenden Auseinandersetzung mit der eigenen Person und den beruflichen Rollen. Unerlässlich ist auch eigene aktuelle Leitungs- oder Beratungstätigkeit, um das im Kurs gelernte parallel praktisch anzuwenden.

Gemäß dem Prinzip des lebenslangen Lernens gehen wir davon aus, dass ein Coach nie "fertig" ist. Nach Abschluss der Ausbildung wird die Bereitschaft zur Kompetenzpflege erwartet. Dazu gehört die fortlaufende Anwendung der erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse ebenso wie die regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungen und vor allem Coach-The-Coach-Settings. Wer sich nicht coachen lässt, sollte nicht coachen. Hier bietet sich eine Kombination von kollegialen (Peer-Coaching) und komplementären Settings (Kontrollcoaching) an. Zum Qualifizierungsmodell des ISP gehören daher Kontrollcoachingtage, die mehrmals im Jahr angeboten werden.

6.3. Die Standards der Deutschen Gesellschaft für Coaching

Die vorläufigen Standards für die *Qualifizierung zum Coach* mit Befähigung zum Einzel-, Team- und Gruppencoaching sehen gegenwärtig so aus: Die Dauer des Ausbildungsprozesses umfasst ca. 15 Monate. Die Ausbildung wird berufs begleitend durchgeführt. Sie enthält 16 Kurstage mit 128 Unterrichtsstunden (Ustd). Die Kurstage sind geblockt und bilden die Struktur der Ausbildung. Zwischen den Kursabschnitten findet das kollegiale Coaching mit insgesamt 8 Tagen à 6 Ustd. statt. Es wird auf der Peer-Ebene ohne Leitung durchgeführt. Der Entfaltungsprozess wird unterstützt durch 5 Einheiten (mit je 2 Ustd) Begleitcoaching im Einzelsetting. Der Ausgangs- und Bezugspunkt in der Praxis sind die eigenen Coaching-Einheiten, die als internes oder externes Coaching durchgeführt werden. Hier sind 15 Coaching-Einheiten à 2 Ustd durchzuführen. Zum Abschluss der Ausbildung ist ein eigenes Coaching-Konzept in schriftlicher Form erforderlich. Der Qualifizierungsnachweis umfasst insgesamt 216 Ustd, untergliedert in regelmäßige Teilnahme an den Kursabschnitten, Durchführung von Coaching-Einheiten, Kollegiales Coaching an 8 Tagen, und Begleitcoaching sowie ein Abschlusskolloquium mit der Vorstellung des eigenen Coachingkonzeptes

Der Qualifizierungsprozess nach Heinrich Fallner:



Im Verlauf des Qualifizierungsprozesses verändern sich die inhaltlichen Schwerpunkte. Während zu Beginn Person und Rolle des Coaches im Vordergrund stehen, findet nach und nach eine Verlagerung auf die Praxisreflexion statt.

Vor der *Qualifizierung zum Mastercoach* steht in der Regel die erfolgreiche Teilnahme an der Qualifizierung zum Coach. Die Dauer des Qualifizierungsprozesses umfasst rund zwölf Monate. Die Ausbildung umfasst zwölf Kurstage mit insgesamt 96

Ustd. Die Kurstage sind geblockt und bilden die Struktur der Ausbildung. Zwischen den Kursabschnitten findet das kollegiale Kompetenz-Coaching statt, mit insgesamt vier Tagen mit je sechs Ustd. Der Prozess, insbesondere die Erstellung des Meisterstücks wird unterstützt durch zehn Einheiten Kontroll-Coaching von je zwei Ustd. Ausgangs- und Bezugspunkt in der Praxis ist das eigene „Meisterstück“ als Coaching-Projekt, die anzusetzenden Ustd sind vom „Meisterstück“ abhängig und belaufen sich inklusive Dokumentation auf sechzig Ustd. Nach insgesamt 416 Ustd. – 216 in Grund- und Aufbaustufe plus 200 in der Professionalisierungsstufe – wird das Abschlusszertifikat „Mastercoach ISP/DGfC - Nachweis humanwissenschaftlich fundierter und praxiserprobter Coaching-Kompetenz“ erteilt.

Auch für die Qualitätssicherung von Coaching gilt das Gleiche wie für die Coaching-curricula und das praktische Coaching selbst. Sie sollte auf die Balance zwischen Standardisierung und Individualität, zwischen Flussbett und Fluss ausgelegt sein. Ein gutes Beispiel für hohes fachliches Niveau ohne fach- und sachfremde Normierungstendenzen ist das Qualitätsentwicklungsmodell der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv), bei dessen Konzipierung "Partizipation, Freiwilligkeit, Eigenverantwortung, Innovationsinteresse und Neugier...verbandliches Handeln geleitet"¹⁹ haben. In diesem Modell werden sechs alternative Verfahren beraterischer QE erprobt.

Auch die geschilderten Standards sind nicht als endgültige zu begreifen. Sie sind und bleiben beeinflusst. Durch die Entwicklung der Praxisfelder, durch die Mitglieder, durch Impulse von außen, durch den professionellen Dialog, möglicherweise durch den Abgleich mit EFQM- und EU-Kriterien und durch andere Faktoren des Wandels.

Exkurs: Beratungsqualifikation und AkademikerInnen

Viele prozessberaterische Qualifikationsangebote setzen den Hochschulabschluss voraus und schließen dadurch oft erfahrene, hochkompetente PraktikerInnen aus, die lebensgeschichtlich oder auch zufallsbedingt nicht die entsprechenden Möglichkeiten hatten. Andererseits zeigt die Erfahrung, dass ein akademischer Abschluss oft keine hinreichende Zugangsvoraussetzung darstellt. In den meisten, auch den sozial- und erziehungswissenschaftlichen Studiengängen werden bislang keine beraterischen Sozialkompetenzen erworben. Selbst ein Psychologiestudium kann man in der Regel absolvieren, ohne in den Bereichen Selbstkenntnis und praktische Interaktion jemals nennenswert herausgefordert worden zu sein.

Ein anschauliches Beispiel dafür, dass es weder ausreicht noch funktioniert, wenn eine akademische Profession versucht, sich selbst hohe Beratungskompetenz zuzuschreiben sind die Bemühungen eines soziologischen Berufsverbandes. Dort wird seit etlichen Jahren die Existenz einer eigenständigen "Soziologischen Beratung" behauptet, wobei jedes praktische Etablierungsprojekt regelmäßig scheitert. Sehr langsam beginnt sich die Einsicht durchzusetzen, dass auch für Soziologen kein Weg um prozessberaterische Zusatzqualifikation herumführt, wenn sie von den Nachfragern professioneller Beratung ernst genommen werden wollen.

Damit verbunden sind die schmerzhaften Erkenntnisse, dass a) der Wert eines Diploms auch seine Grenzen hat und dass b) noch Zeit und Geld in die eigene Kompetenzerfaltung investiert werden müssen. Etwas anders sieht es bei FH-Abschlüssen, insbesondere Sozialarbeit und –pädagogik aus. Hier gibt es zumindest

¹⁹ DGSv 2003, S.5

die Chance – und ja nach Studiengang die Wahrscheinlichkeit – dass Kenntnisse und Erfahrungen in praktischer Sozialkompetenz erworben werden konnten.

7. Mastercoach – ein innovatives Bildungsprojekt für BeraterInnen

Mastercoach – ein neuer Titel, der an der Konkurrenzspirale unter BeraterInnen und TrainerInnen dreht? Im Gegenteil, Mastercoach versteht sich als impulsgebendes innovatives Bildungsprojekt, in dem die AbsolventInnen beraterische Schlüsselqualifikationen erweitern und vertiefen. Einerseits besteht eine inhaltlich und formal begründete Qualitätsmarkierung, andererseits erhebt das Projekt keinen Anspruch auf allgemeine Übertragbarkeit. Es versteht sich als ein kreativer Baustein im Mosaik zukunftsfähiger Bildungsarchitektur.

7.1. Meisterschaft als Personal Mastery

Ein sogenanntes Format im Sinne eines Berufsbilds ist nicht angestrebt. Dadurch, dass der Projektbezug wichtiger ist als der Zertifikatsbezug, charakterisiert Mastercoach sich als exemplarische Qualifikation. Es geht darum, ein Stück vorzeigbare und qualitätsgeprüfte Beratungspraxis zu vollziehen und nicht darum, einen formalen "Schein" – die Doppeldeutigkeit ist hier gewollt – zu erwerben. Das Projekt versteht sich als Impuls, der sowohl von den Urhebern als auch von anderen Beteiligten weiterentwickelt wird.

Die angestrebte Beratungs-Meisterschaft hat zwar auch handwerkliche Aspekte, meint aber in erster Linie Meisterschaft in der Prozessgestaltung. Bezüge zu Peter Seneges Konzept der Personal Mastery („Die fünfte Disziplin“) sind gewollt. Gemeint sind Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung in kontinuierlicher Selbstschulung, deutliche Wahrnehmung der Realität, das Verfolgen persönlicher Visionen (wirkliche Ziele) und die Erweiterung der Fähigkeiten, die zu ihrer Verwirklichung nötig sind. Hohen Stellenwert hat dabei die Verbindung persönlicher und organisatorischer Ziele.

Entscheidend für den Mastercoach ist nicht methodische Perfektion. Wichtiger ist die Fähigkeit, fachlich fundiert, situationsangemessen und kontextsensitiv zu intervenieren. IMPROVISATIONSFÄHIGKEIT wird dabei gross geschrieben.

7.2. Beschreibung der Spezifika

Konzeptionell baut die Qualifizierung auf der Coachingausbildung ISP/DGfC auf. Spezifika und besondere Qualitätsmerkmale von Mastercoach sind: a) Die Erstellung eines prozessberaterischen Meisterstücks, b) der kreativ-analoge Schwerpunkt, c) der hohe Grad an Eigensynthese und Voneinander Lernen, d) Chancengleichheit und soziale Ressourcennutzung, e) die Kombination von Leitungsressourcen als Qualitätssicherung, f) Das Leitungsmodell und e) Ziele, Umfang und Standards. Aus der Kombination dieser Merkmale ergibt sich der innovative und nachhaltige Charakter der Qualifizierung.

7.2.1. Das Meisterstück

Der Mastercoach absolviert in dieser Qualifizierung ein konkretes prozessberaterisches Meisterstück im Wortsinn. Es besteht in der Gestaltung eines eigenen Coa

chingprojekts, das fünf wesentliche Elemente enthält. Daraus ergeben sich fünf Kriterien, nach denen es begleitet, beschrieben und ausgewertet wird. Dies sind

- erstens "Selbstkontakt" - die Haltung des Coach,
- zweitens "Kontakt zum Klientensystem" – der Coach in der Interaktion,
- drittens "Auftragsklärung" – was will und braucht das Klientensystem wirklich?
- viertens "Auftragserfüllung" – Ziele erreichen, Probleme bearbeiten, Qualität sichern
- fünftens Evaluation – was ist im Prozess Wesentliches geschehen, das vom Klientensystem positiv bewertet wird?

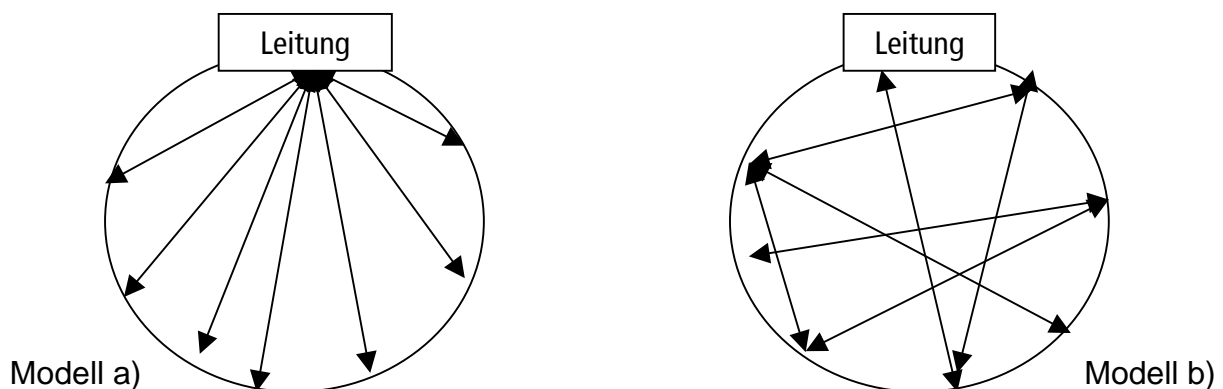
7.2.2. Der kreativ-analoge Schwerpunkt

Besonders für das Coachen in Organisationen und für das Kontrollcoaching gilt: Hohe Komplexität ist nur in der Kombination von analogem Begreifen und digitalen Verstehen zu bewältigen. Deshalb werden in der Mastercoach-Qualifizierung Reflecting-Ansätze mit Verkörperungsmethoden, Verbildlichungen und Inszenierungen verbunden. Analoge Methoden und Modelle spielen eine große Rolle.

7.2.3. Eigensynthese und Voneinander Lernen

Insbesondere im Mastercoachkurs sind die Anforderungen an die eigene Fähigkeit zur Zusammenhangsherstellung relativ hoch. Mehr noch als in der Qualifizierung zum Coach wird vorausgesetzt, dass die TeilnehmerInnen Kurselemente und die eigene Praxis individuell selbst verknüpfen. Der Grundsatz "Jede Erklärung ist bereits ein Verlust" (Paul Watzlawick) bekommt ein höheres Gewicht. Lehrende Elemente seitens der Kursleitung erhalten eine geringere Gewichtung. Dadurch wird die Fähigkeit, prozessual und kontextsensitiv zu handeln, gefördert.

Das Ertragen kognitiver Unsicherheit, die "Fähigkeit, offene Fragen auszuhalten, Zweifel zuzulassen, sich den Vermutungscharakter seines Wissens einzugestehen"²⁰ gilt als ein wesentliches Merkmal, das die Haltung von Mastercoach prägt. Der Umgang mit offenen Fragen und Problemen wird dementsprechend möglichst zirkulär (Modell b) und nicht linear/frontal (Modell a) gehandhabt.



²⁰ Diese Fähigkeit gilt übrigens auch als allgemeines Lernziel von Universitätsausbildung, vgl. G. Schulze: "Gehen ohne Grund. Eine Skizze zur Kulturgeschichte des Denkens." Frankfurt a.M. 1994

Neben dem Lernen von Know-how und Praxiserfahrung der Kursleitung wird das Profitieren von der Kompetenz der anderen TeilnehmerInnen hoch geschätzt. Das Aufeinandertreffen von Menschen mit hohen Kompetenzen aus unterschiedlichsten Arbeitsfeldern wird bewußt genutzt, um Synergien zu erzeugen und soziales Kapital zu bilden. Aus dem Kurs heraus entstehen professionelle Kontakte, die die eigene Praxis bereichern. "Voneinander Lernen" wird zum bewußt genutzten Strukturprinzip.

7.2.4. Chancengleichheit und soziale Ressourcennutzung

Weder für die Qualifizierung zum Coach, noch für die zum Mastercoach ist ein Hochschulabschluss als Zugangsvoraussetzung zwingend erforderlich. Entscheidende Zugangsvoraussetzung ist ausreichende Erfahrung in eigener Leitungs- oder Beratungstätigkeit und die Bereitschaft diese weiterzuentwickeln. So wird auch NichtakademikerInnen mit entsprechenden personalen und fachlichen Ressourcen, denen beispielsweise der Weg der Supervisionsausbildung verschlossen wäre, die Erlangung einer hochwertigen Beratungsqualifikation ermöglicht. Ein akademischer Abschluss allein reicht hingegen nicht aus (s.u. Exkurs: Beratungsqualifikation und AkademikerInnen).

Daraus folgt keineswegs eine Geringschätzung akademischer Abschlüsse. Ihr Wert für die Ausbildung von sinnvollem Abstraktionsvermögen und komplexem Zusammenhangsdenken ist unbestritten und für komplexe Beratungssituation äußerst nützlich. Nur können sie nicht die entscheidende Zugangsvoraussetzung für eine Qualifizierung zum Coach/Mastercoach sein, da langjährige reflektierte Beratungs- oder Leitungspraxis in kommunikationsbezogenen, pädagogischen oder humanitären Arbeitsfeldern hier als mindestens gleichwertig anzusehen ist.

7.2.5. Die Kombination von Leitungsressourcen als Qualitätssicherung

Das Konzept des Leitungsteams besteht in einer spezifischen Kombination von Ressourcen, die sonst eher unüblich ist, sich – nach mehrjähriger Erprobung in zahlreichen Kursen– jedoch erfahrungsgemäß sehr günstig auswirkt. In der einen Hand liegen methodische Leitung und symbolische Interaktion, in der anderen Hand liegen Kursbegleitung, Vernetzung und Evaluation. Durch diese Arbeitsteilung, die schwerpunktmäßig und nicht immer ganz trennscharf zu verstehen ist, läßt sich intensive Arbeit im Kurs mit systematisch-reflektierter Weiterentwicklung und Außendarstellung verbinden. Qualitätssicherung bedeutet in diesem Konzept "work in progress" und versteht sich als offen für neue Einflüsse. Analog zur "lernenden Organisation" braucht es eine "lernende Kursleitung".

Der Ausbildungsmarkt für Coaches und BeraterInnen wird immer unübersichtlicher. Wir glauben nicht, dass Vereinheitlichung und Standardisierung der Königsweg sind, diese Komplexität zu bewältigen. Wir halten es für günstiger, Vielfalt zu fördern und plädieren für die Koexistenz unterschiedlichster Profile. Eine eingebaute permanente Qualitätssicherung und -entwicklung für Ausbildungskonzept und Coaches (ISP), kann ein prägnantes und attraktives Markenzeichen sein, das auch den Abnehmern von Beratungsdienstleistungen Orientierung bietet. Bezogen auf das Projekt Mastercoach ist dieser Aspekt bedeutsam, da u.E. jeder Ansatz, der neue Beratungsqualifikation erprobt, auch begleitet und evaluiert werden sollte. Transparenz sollte auch durch die Offenlegung der Erfahrungen, der Qualifikationen und des Profils der Ausbildungsleitung gewährleistet werden.

Die spezifische Kombination von Erfahrungen, die sich am ISP in der Kursleitung verbinden, umfasst u.a. mehrere Jahrzehnte Praxis in Einzel-, Team- und Gruppenberatung, die Leitung sehr vieler mehrjähriger Ausbildungsdurchgänge (Supervision, Familienberatung, Kommunikationsberatung, Coaching), die Durchführung größerer Organisationsentwicklungsprojekte, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation mehrerer großer Bildungs- und OE-Projekte sowie zahlreiche Veröffentlichungen (Bücher und Beiträge) zu Beratungsthemen.

7.2.6. Das Leitungsmodell

Im Unterschied zu vielen anderen Qualifikationsmodellen sind in aller Regel beide Kursleiter als Team anwesend und repräsentieren dabei jeweils schwerpunktmäßig die obengenannten Zuständigkeitsbereiche. Das Kooperationsprinzip der geteilten Zuständigkeit bei gemeinsamer Verantwortung wird als exemplarisch für ein funktionierendes Leitungsverständnis angesehen. Denn in vielen – besonders häufig in sozialen – Arbeitsfeldern hält sich hartnäckig die Illusion von gemeinsamer Leitung ohne klar verabredete Zuständigkeitsbereiche. Auch wenn es manchmal unpopulär ist, zeigt die Erfahrung: gerade in Leitungsteams muss klar sein, wer bei welcher Entscheidung das letzte Wort hat. Das Kooperationsprinzip soll zum Transfer anregen und bietet sich als Aufmerksamkeitsrichtung für Fälle aus der eigenen Coachingpraxis an.

7.2.7. Ziele, Umfang und Standards

Mastercoaches erarbeiten sich die Fähigkeit, größere Organisationszusammenhänge zu verstehen, sich darin zu orientieren und komplexe soziale Systeme (Leitungsrollen, Projekte, Organisationen) sinn-voll zu beraten. Ziel ist die Entwicklung von Coaching-Strategien, mit denen in Organisationen effektiv beraten und begleitet werden kann, sowie die Befähigung zum Kontrollcoaching.

Die spezifischen Lernziele Mastercoach im Vergleich zur Coachingausbildung liegen im Bereich komplexer Leitungsbegleitung und Organisationsentwicklung. Beziehen sich die o.g. Elemente des Zusammenhangs- und Veränderungswissens zunächst auf Einzelberatung, Binnen- und Subsysteme, liegt jetzt der Fokus auf "Organisation". Lernziele sind die erweiterte Kenntnis und Handlungskompetenz bei

- a) Interaktionen zwischen eigener Person und Organisationssystemen
- b) Interaktionen zwischen anderen Akteuren und Organisationssystemen
- c) Interaktionen zwischen Organisationssystemen

Ziel ist die Vertiefung des Verständnis der Organisationsentwicklungsrollen (Unternehmensberater, Supervisorin, Coach, Leiterin) mit Schwerpunkt auf den Rollen Coach und Leiterin, ihrer Differenzierung und ihres Zusammenspiels. Generalziel bezüglich der Kontrollcoachingkompetenz ist das Training der Beobachtung zweiter Ordnung (die Beobachtung des Beobachters) und ihrer praktischen Anwendung als Beratung des Beraters (Coach the Coach). Die Feinziele werden bei Bedarf situativ im Dialog abgeglichen. Was konnte und sollte in einzelnen Sequenzen gelernt werden? Was war beabsichtigt? Was beeinflusste die Lernmöglichkeiten? Wovon hing der Lernerfolg ab?

Inhaltlich umfasst die Qualifizierung: Das Meisterstück – Einstieg und Planung / Organisation und Geschichte / Genogramm und Organigramm / Der Coach in der Or

ganisation / Das systemische Parkett / Rollen- und Interventionstraining / Organisationsentwicklung / Systemdynamik und Polaritäten in Organisationen / Kontrollcoachingkompetenz / Beobachtung 2. Ordnung / Evaluation in und mit Systemen / Das Meisterstück – Auswertung und Abschluß.

Teilnahmevoraussetzung für die Qualifizierung zum Mastercoach sind entweder Coachingzertifikat nach den Standards der DGfC oder vergleichbarer Standards, Abschlüsse in Supervision, Organisationsentwicklung oder Sozialmanagement plus Coaching-Kompetenz oder vergleichbare Qualifikationen in Abstimmung mit der Kursleitung. Von Struktur und zeitlichem Umfang entspricht die Qualifizierung den formalen Ausbildungsstandards der DGfC.

Für die Qualitätssicherung gilt das Gleiche wie für die Qualifizierung zum Coach. Ein Mastercoach ist nie fertig. Meisterschaft beinhaltet Bescheidenheit, das Bewußtsein der Unvollkommenheit, die Akzeptanz eigener und fremder Schwächen und die Einsicht in die Notwendigkeit, immer wieder neu zu lernen.

Das Ziel ist nicht exklusives „Top-Level-Coaching“ im Sinne der Konzentration auf Klienten mit viel Geld, Macht und Image. Das Ziel ist hohe Qualität für alle KlientInnen. Hierzu bedarf es auf der einen Seite überprüfbarer – auch formaler – Qualitätskriterien. Auf der anderen Seite ist die Erfüllung formaler Voraussetzungen eben keine Qualitätsgarantie, wenn diese nicht durch vernetztes Wissen, entfaltete Kompetenz, polyzentristisches Denken sowie ausreichende praktische Erfahrung unterlegt sind.