

# Coachen im beruflichen Kontext

## Was eine gute Einstiegsqualifizierung bieten sollte

### Inhalt

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Teilnahmevoraussetzungen</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Ziel</b> .....	<b>2</b>
<b>4. Umfang und Dauer</b> .....	<b>3</b>
<b>5. Inhalte</b> .....	<b>3</b>
5.1. Grundlagen.....	3
5.2. Ablauf und Phasen des Coaching-Prozesses.....	4
5.3. Settings.....	4
5.4. Rollenkonzepte.....	5
5.5. Psychologische Themen.....	5
5.6. Berufliche und persönliche Veränderungsprozesse.....	5
5.7. Methoden und Techniken der Intervention im Coaching.....	6
5.8. Persönliche und sozial-kommunikative Kompetenz.....	6
5.9. Positionierung im Berufsfeld.....	7
5.10. Organisationstheoretische Themen im Coaching.....	7
5.11. Führung und Management.....	8
5.12. Umgang mit Krisen im Coaching.....	8
5.13. Umgang mit Konflikten im Coaching.....	9
<b>6. Vermittlung</b> .....	<b>9</b>
6.1. Formen der Vermittlung.....	9
6.2. Teilnehmerzahl und Dozenten.....	10
<b>7. Abschluss</b> .....	<b>10</b>

## 1. Einleitung

In Deutschland gibt es bislang keine geregelte Berufsausbildung zum Coach. Zwar bemühen sich die mehr als 20 Coaching-Verbände seit Jahren um Ausbildungsstandards. Doch auf verbandsübergreifende Gütekriterien konnten sie sich bislang nicht einigen. Jedes Weiterbildungsinstitut kann damit sein eigenes Curriculum entwickeln und als Ausbildung verkaufen. Entsprechend bunt ist auch der Markt. Unter den zurzeit rund 300 Qualifizierungen sind Angebote für knapp 300 Euro genauso wie für rund 17.000 Euro. Einige dauern nicht mal einen Monat, andere erfordern zwei Jahre Zeitinvestition.

Wer Coach werden will, hat es damit nicht leicht bei der Kurssuche und steht vor vielen Fragen: Genügt schon ein sechsmonatiger Lehrgang oder ist es besser, mindestens ein Jahr Zeit zu investieren? Welche Themen sind wichtig? Wie viel Theorie muss sein und wie viel Praxis? Hinzu kommt: Zwingend notwendig ist eine Qualifizierung nicht. Jeder kann sich Coach nennen. Die Berufsbezeichnung ist nicht geschützt.

Die Stiftung Warentest hat nun Gütekriterien für Einstiegsqualifizierungen entwickelt, also für Kurse, die grundständig in das Arbeitsfeld einführen und für den Einstieg ins Coachen im beruflichen Kontext geeignet sind. Da es sich dabei nicht um Gütekriterien für ein umfassendes Bildungsangebot im Sinne einer Berufsausbildung handelt – die Absolventen sind nach einer solchen Qualifizierung keine „fertigen“ Coaches –, werden Begriffe wie „Ausbildung“ und „Ausbildung zum Coach“ bewusst vermieden und stattdessen „Coaching-Qualifizierung“ und „Einstiegsqualifizierung“ bevorzugt.

Die Gütekriterien beziehen sich auf berufsbegleitende Qualifizierungen mit mehreren Modulen, die zeitlich verteilt vor Ort beim Weiterbildungsinstitut stattfinden. Der Kriterienkatalog beschreibt unter anderem, welche Inhalte und Vermittlungsformen eine solche Qualifizierung bieten sollte. Er ist aber nicht als Vorlage für den Ablauf eines Lehrgangs gedacht.

Um die Gütekriterien zu entwickeln, hat die Stiftung Warentest Anbieter von Coaching-Ausbildungen schriftlich zu ihren Qualifizierungen befragt. Gleichzeitig haben wir auf den Webseiten ausgewählter Coaching-Verbände recherchiert, welche Ausbildungsstandards diese empfehlen. Sowohl die Antworten der befragten Anbieter als auch die Angaben der Coaching-Verbände flossen in den Kriterienkatalog ein, der anschließend mit Coaching-Experten aus Wissenschaft und Praxis und mit Vertretern von Coaching-Verbänden diskutiert wurde. Die Hinweise und Vorschläge aus dieser Expertenrunde wurden in der vorliegenden Fassung berücksichtigt.

Die Stiftung Warentest hat diesen Kriterienkatalog für die Zukunft entwickelt – sie möchte damit einen Impuls für die Professionalisierung der Branche geben. Zudem soll er interessierten Verbrauchern Orientierung bei der Kursauswahl geben – bis endgültige Standards vorliegen: Wer auf der Suche nach einer Coaching-Ausbildung ist, sollte die hier aufgelisteten Anforderungen mit den Angaben der Kursanbieter vergleichen. Findet der Interessierte zu einem für ihn wichtigen Punkt keine Angaben, sollte er beim Anbieter nachfragen. Ist die Antwort nicht befriedigend, sollte er die Wahl des Kursanbieters überdenken.

## 2. Teilnehmevoraussetzungen

Eine Coaching-Qualifizierung ist keine Berufsausbildung, sondern eine Weiterbildung, die auf entsprechenden Vorkenntnissen aufbaut. Die Anbieter sollten deshalb Teilnehmevoraussetzungen formulieren, die sie in einem Zulassungsverfahren auch überprüfen sollten. Idealerweise erwarten sie von den Teilnehmern ein Hochschulstudium, und zwar möglichst in einem einschlägigen Fach, zum Beispiel in Psychologie, Sozial- oder Wirtschaftswissenschaften. Erfahrungen im Coaching sind nicht notwendig. Das Weiterbildungsinstitut sollte Interessierten aber im Vorfeld klar machen, dass sie für die Teilnahme die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die Bereitschaft zur Arbeit an ihrer Persönlichkeit und zur aktiven Mitarbeit im Kurs mitbringen müssen.

## 3. Ziel

Der Lehrgang muss Absolventen in die Lage versetzen, Coachings im beruflichen Kontext qualifiziert durchzuführen. Der Anbieter darf aber keine falschen Erwartungen wecken und muss klar darstellen, dass die Teilnehmer nach dem Abschluss einer Einstiegsqualifizierung keine „fertigen“ Coaches sind, sondern weiterlernen und sich gegebenenfalls spezialisieren müssen.

## 4. Umfang und Dauer

Einstiegsqualifizierungen sollten mindestens 250 Zeitstunden Präsenzunterricht umfassen. Da die Teilnehmer zusätzlich Zeit brauchen fürs Selbststudium, für Gruppenarbeiten (Peergroup-Treffen) und Praxisanteile außerhalb des Unterrichts wie Intervision und Supervision, sollte sich der Kurs über einen Zeitraum von mindestens zwölf Monaten erstrecken.

## 5. Inhalte

Im Coaching finden viele wissenschaftliche Disziplinen, theoretische Ansätze, Richtungen und Methoden Anwendung. Bezugsdisziplinen sind vor allem Psychologie (insbesondere Persönlichkeitspsychologie, Kommunikationspsychologie, Organisationspsychologie und Verhaltenspsychologie), Pädagogik, Sozialwissenschaften, Betriebswirtschaft (insbesondere Organisations- und Managementlehre), Sportwissenschaften sowie Philosophie und Ethik. Die im Coaching eingesetzten Methoden und Verfahren stammen vielfach ursprünglich aus einem therapeutischen Kontext, zum Beispiel aus der Gesprächs-, Verhaltens- oder Körpertherapie, der systemischen Familientherapie oder Kurzzeittherapie, der Trancearbeit oder dem Psychodrama. Andere Methoden und Verfahren verweisen auf einen personalwirtschaftlichen Hintergrund, zum Beispiel die Potenzialanalyse und Persönlichkeitstests. Wieder andere Vorgehensweisen nehmen Bezug auf pädagogische Lernmethoden oder Praxisformen angrenzender Beratungsformate wie Moderation oder Mediation. Eine Qualifizierung, die grundständig in das Arbeitsfeld einführt, sollte diese Vielfalt von Disziplinen und Methoden im Coaching berücksichtigen und den Teilnehmern vermitteln.

Folgende 13 Themenfelder sollte eine Einstiegsqualifizierung umfassen. Bei der Vermittlung der Inhalte im Lehrgang können sich die Themen durchaus überschneiden.

Die Themen 5.1. bis 5.8. sind sehr ausführlich zu behandeln, möglichst mit Übungen.

### 5.1. Grundlagen

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Definition Coaching
- Einführung in berufsethische Grundsätze, Werte und Haltungen des Coachs
- Allgemeiner Überblick über Theorie und Methodik der Prozessberatung
  - Themenfokussierte Bezugnahme auf wissenschaftliche Grundlagen der Prozessberatung aus Philosophie und Ethik, Psychologie, Sozialpsychologie, Sozial- und Betriebswissenschaften
  - Grundkategorie und -abläufe der Prozessberatung wie Haltung, Setting, Zielklärung/Vertragsgestaltung, Interventionstechniken, Abschluss/Transfer und Evaluation
- Theoretische Grundlagen des Coachings
  - Überblick über die angrenzenden Beratungsformate und Abgrenzung von Coaching z.B. gegenüber Training, Supervision, Mediation, Moderation, Laufbahn- und Berufsberatung, Psychotherapie und Fachberatung
  - Überblick über die maßgeblichen Richtungen und Ansätze im Bereich Coaching
  - Themenfokussierte Bezugnahme auf die wissenschaftlichen Grundlagen des Coachings
- Überblick über allgemeine Anwendungen und Methoden des Coachings
  - Coaching-Konzepte, Coaching-Prozess und Phasenmodelle, Konflikt, Entscheidung und Problemlösung, Life-Balancing
  - Spezifische Methoden und Interventionstechniken
  - Qualitätsmanagement
- Rechtliche Rahmenbedingungen des Coachings
  - Berufsrechtliche Fragen
  - Vertragsgestaltung und Vertragsrecht

## Coachen im beruflichen Kontext

Optional Überblick zu Geschichte und gesellschaftlichem Hintergrund des Coaching:

- Historische Herkunft und gegenwärtige Entwicklungen des Coaching
- Entwicklungen in der Arbeitswelt und der Bedeutungszuwachs von Schlüsselqualifikationen, insbesondere von Soft Skills

### 5.2. Ablauf und Phasen des Coaching-Prozesses

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Erstkontakt: Vereinbaren eines strukturierten Erstgesprächs
- Erstgespräch
  - Gestaltung und Methoden des Erstgesprächs: Kontextmodelle zur Auftragsklärung, Situationsklärung und Problemerschließung
  - Lösbare und unlösbare Aufträge
  - Realistische Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenz für die konkrete Problemstellung des Klienten
- Ziel- und Auftragsklärung
  - Methoden der Auftragsklärung: Zielfokussierung, -klärung und -definition
  - Klärung offener und verdeckter Aufträge
  - Diagnostik und Hypothesenbildung
- Vertragsgestaltung
  - Klären und Vereinbaren der „Spielregeln“ im Coaching, zum Beispiel Vereinbarungen zum Prozess, zu den Zielen und zur Evaluation
  - Coaching-Vertrag (auftraggeberabhängige Vertragsarten: Privatzahler, Dreiecksvertrag etc.)
- Prozessgestaltung
  - Phasenmodelle, Taktung und Prozesssicherung
  - Anwendungsbezogene Phasenmodelle und Besonderheiten in der Gestaltung des Ablaufs (Einzelcoaching, Teamcoaching)
- Phasen eines Coachings: Aufbau und Struktur von Coaching-Sitzungen und deren Einbindung in den gesamten Coaching-Prozess
- Abschluss und Transfertechniken
  - Bilanzierung, Ergebnissicherung
  - Abschließende Gesprächstechniken, Transferaufgaben, Checklisten und Fragebögen
- Evaluation: Einführung in Methoden zur Evaluierung von Zielen, Prozessen und Ergebnissen

### 5.3. Settings

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Einzelcoaching
  - Inhalte und Methoden des Einzelcoachings
  - Bedeutung von Einzelgesprächen
- Umgang mit informellen Beratungssituationen
- Unterscheidung von unternehmensexternem und unternehmensinternem Coaching
- Team- und Gruppencoaching (ist kurz anzusprechen)
  - Besonderheiten und Unterschiede von Einzel- und Teamcoaching
  - Teamtypen und Teamanalyse, Grundmodelle der Teambildung und -entwicklung
  - Rollen, Ziele, Bedürfnisse und Entwicklungschancen von Team- bzw. Gruppenmitgliedern
  - Einflussfaktoren für die Effektivität von Teams und Arbeitsgruppen
  - Gruppenstruktur und -dynamik, Umgang mit Störungen und Widerständen im Gruppenprozess, Konfliktbearbeitung in Teams
  - Feedbacktechniken in Gruppensituationen
  - Klärung der Rolle des Coachs mit Blick auf verschiedene Systemtypen

### 5.4. Rollenkonzepte

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Rollenanalyse und Rollenkompetenz
  - Begriffsklärung: Unterscheidung von Rolle, Person, Position und Funktion
  - Rollenmuster und -verhalten
- Rollenkonzepte und Haltung des Coachs
  - Rollentheorie
  - Rollen und Verhaltensregeln in der Coach-Klienten-Beziehung
  - Rollendifferenzierung angrenzender Beratungsformate (Trainer, Mentor, Supervisor, Psychotherapeut etc.)
- Reflexion und Entwicklung des eigenen Rollenmodells
  - Reflexion persönlicher Handlungsmuster in Rollen- und Beziehungskontexten
  - Erkennen und Einordnen der Rollenangebote des Klientensystems vor dem Hintergrund der eigenen Rollenmuster
  - Reflexion der Wirksamkeit der eigenen Person als wesentliches Instrument im Coaching
  - Optional: Entwicklung einer individuell passenden Beraterrolle
- Rollenkonzepte des Klienten im beruflichen und privaten Bezugsfeld
  - Erkennen, Verändern und Steuern von Rollen- und Arbeitsprozessen
  - Rollenmodelle im Arbeitskontext wie z.B. Führungsrollen, Kollegenrolle, Rollenkonflikte, Rollenentwicklung
  - Rollenentwicklung im Gruppen- und Teamzusammenhang
  - Geschlecht und Alter als soziale Rolle

### 5.5. Psychologische Themen

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltensänderung, zum Beispiel:
  - Grundlagen der Entwicklungspsychologie
  - Einführung in (systemische) Konzepte und Mechanismen psychischer Veränderungsprozesse
  - Entwicklung von Selbstreflexionsfähigkeit und Metakommunikation
  - Bearbeitung von Regelkreisen („Musterunterbrechung“)
- Potenzialanalyse und -entwicklung, zum Beispiel:
  - Überblick über Persönlichkeitstypologien und Reflexion der Möglichkeiten und Grenzen von Persönlichkeitsmodellen
  - Überblick über Möglichkeiten und Grenzen von Persönlichkeitstests als Diagnose- und Entwicklungsinstrumente im Coaching
- Arbeit mit Emotionen im Coaching-Prozess, zum Beispiel:
  - Entstehung und Wirkung von Emotionen
  - Emotionssteuerung im Coaching: Umgang mit Phänomenen wie Abwehr, Projektion, Übertragung und Gegenübertragung, Umgang mit Macht und Angst im Beratungssystem
- Abgrenzung gegenüber Psychotherapie, zum Beispiel:
  - Phänomene und Klassifikation typischer psychischer Störungen
  - Erkennen und Umgang mit Aggressionen, Angstzuständen und Suizidtendenzen
  - Überweisung an zuständige, professionelle Instanz

### 5.6. Berufliche und persönliche Veränderungsprozesse

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Überblick über Lebens- und Karrierewege
  - Lebensphasenmodelle und typische erwerbsbiographische Verläufe
  - Reflexion der beruflichen und privaten Lebensplanung, geschlechtsspezifische Lebenspläne und -verläufe
  - Biografie und Identitätsentwicklung
  - Erarbeiten und Definieren von Lebenszielen unter Berücksichtigung beruflicher und privater Zukunftsvisionen

## Coachen im beruflichen Kontext

- Umgang mit beruflichen Übergängen und Veränderungen
  - Situationsanalyse
  - Perspektivenerweiterung und Entwicklung alternativer Handlungsstrategien
  - Zukunftsarbeit, Fokussierung und Entscheiden (Entscheidung, Problemlösungs- und Entscheidungstechniken)
  - Umgang mit Ängsten im Veränderungsprozess
- Strategische Karriereplanung
  - Kenntnisse über Karrierewege und Laufbahnmodelle
  - Erfassung des individuellen Persönlichkeits- und Kompetenzprofils
  - Leistungsanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse, Kompetenzerweiterung
  - Veränderungsprozesse im Spannungsfeld Persönlichkeit-Gruppe-Institution
  - Zielsetzung, Handlungsplan und Evaluation
- Führen in Veränderungsprozessen
  - Führungskräfte im Umgang mit Veränderungen im organisatorischen Umfeld
  - Situationsanalyse und Strategiereflexion (Akzeptanz-, Fokussierungs-, Multiplikationsstrategie)
- Berufliche Übergänge und Positionswechsel begleiten
  - Begleitung von Führungskräften anlässlich der Übernahme neuer Rollen und Aufgaben

### 5.7. Methoden und Techniken der Intervention im Coaching

Dazu gehören zum Beispiel:

- Methoden der Situations-, Kontext- und Auftragsklärung
- Personal- und systemdiagnostische Tools
- Kommunikation und Interventionstechniken
- Methoden der Beziehungsgestaltung
- Selbstreflexion und Veränderungstechniken
- Methoden des Stress- und Zeitmanagements
- Lösungsorientierte Vorgehensweisen und Techniken
- Problemlösungs- und Entscheidungstechniken
- Fachlicher Input
- Konfliktanalyse, -klärung und -lösung
- Arbeit mit kreativen und demonstrativen Techniken
- Medieneinsatz im Coaching

### 5.8. Persönliche und sozial-kommunikative Kompetenz

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Haltung, Rolle und Selbstverständnis als Coach
  - Die professionelle Haltung des Coachs: unvoreingenommen, wertschätzend, sachgerecht und beziehungsorientiert
  - Selbstkongruenz: Wert- und Verhaltenskongruenz
  - Auseinandersetzung mit der persönlichen Wirksamkeit in der Coach-Rolle
  - Reflexion des persönlichen Coachingstils
  - Reflexion der Führungsfunktion des Coachs innerhalb der Beratungssituation
  - Bereitschaft zur weiteren Persönlichkeitsentwicklung und Entwicklung der eigenen Coachingkompetenz
- Fähigkeit zur Selbst- und Fremdwahrnehmung und zur Selbstreflexion
  - Reflexion persönlicher Handlungsmuster in Rollen- und Beziehungskontexten, Kommunikations- und Konfliktverhalten
  - Biografische Selbstreflexion
  - Selbsteinschätzung der eigenen Potenziale bzw. Lern- und Entwicklungsaufgaben
  - Selbstevaluation und Fähigkeit zur Selbstkritik

## Coachen im beruflichen Kontext

- Umgang mit eigenen Emotionen und persönlichen Verstrickungen
  - Regulieren von Nähe und Distanz, Assoziation und Dissoziation, Schutz und Offenheit
  - Umgang mit Abhängigkeiten, Widerständen, Krisen und Konflikten
  - Umgang im Coaching mit verdrängten Gefühlen und spontanen Affektäußerungen
  - Umgang mit den eigenen Grenzen, Misserfolgen, Fehlern und eigenem Scheitern im Coaching
- Aufbau und Gestaltung einer tragfähigen Beziehung im Coaching
  - Gestaltung einer entwicklungsfördernden Atmosphäre und einer ethisch verantworteten Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient auf der Grundlage von Vertrauen und Klarheit über Erwartungen und Ziele der Zusammenarbeit
  - Fähigkeit zu einer auf die individuelle Persönlichkeit des Klienten abgestimmten Prozessführung durch Verwendung geeigneter Sprachformen und Präsentationsmethoden
  - Fähigkeit, Konflikte wahrzunehmen, sich diesen bewusst und selbstkritisch zu stellen, den eigenen Standpunkt darzulegen und einen Konsens oder Kompromiss zu finden

Folgendes Thema ist ausführlich zu behandeln.

### 5.9. Positionierung im Berufsfeld

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Bereitschaft zu einer vertiefenden Professionalisierung durch den Aufbau eines Coaching-Netzwerks bzw. die Beteiligung an einem kollegialen Austausch zur Förderung und Qualitätssicherung der eigenen Professionalität, zum Beispiel durch Super- und Intervision
- Entwicklung eines individuellen Coaching-Konzepts
- Entwicklung eines Marketing-Konzepts

Die Themen 5.10 bis 5.12 sind etwas weniger ausführlich zu behandeln.

### 5.10. Organisationstheoretische Themen im Coaching

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Einführung in Theorien sozialer Systeme und Organisationstheorien
  - Strukturmodelle der wesentlichen Organisationsformen
  - Formen der organisationalen Zusammenarbeit, zum Beispiel Unterscheidung von Gruppe und Team, von zeitlich befristeten Projektzusammenhängen und transorganisatorischen Netzwerkstrukturen
  - Unterscheidung informeller und kultureller Organisationsaspekte
  - typische Stressfaktoren in organisatorischen Kontexten
  - Organisationspathologien und Gefährdungen personaler Ressourcen
- Coaching in Organisationen und Unternehmen (ist kurz anzusprechen)
  - Analyse der organisatorischen Rahmenbedingungen
  - Erwartungen der Organisation an den Coach
- Coaching als Instrument der Organisationsentwicklung (ist kurz anzusprechen)
  - Grundlagen der Organisationsberatung, Ansätze von Organisationsentwicklung, Instrumente der Organisationsdiagnose
  - Strukturmodelle der wesentlichen Organisationsformen, Architektur von Gruppen, Erkennen und Verstehen von Unternehmenskulturen, Instrumente der Kulturanalyse, Prozessoptimierung organisatorischer Abläufe, Mikropolitik, Umgang mit Macht

## 5.11. Führung und Management

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Führungsmodelle und Führungsstile
- Reflexion und Entwicklung von Führungsverständnis und -kompetenz beim Klienten
  - Rollen als Führungskraft, Verantwortung und Steuerungsverhalten
  - Prinzipien von Führung und Management
  - Selbstreflexion der eigenen Werte, Motive und Grenzen des Klienten
  - Management-Techniken und Führungsinstrumente (Mitarbeitermotivation, Kommunikation und Feedback als Führungsinstrument, Stile der Einflussnahme, Persönlichkeitsdiagnostik und Management-Audit)
  - Übernahme neuer Führungspositionen, Rollen und Aufgaben
  - Reflexion der Führungsfunktion des Coachs innerhalb der Beratungssituation, „Führen durch Fragen“
- Führen in Veränderungsprozessen
  - Organisations- und Unternehmensstrukturen und Führung
  - Analyse und Umgang mit Organisationsmustern und Gruppenprozessen
  - Leitbildentwicklung und Unternehmenskultur
  - Mikropolitik und Umgang mit Macht, Einfluss und Verantwortung
  - Disposition/Verhalten in Machtumgebungen
- Geschlechtsspezifische Aspekte in Führung, Kommunikation und Coaching
  - Geschlecht als soziale Rolle
  - Geschlechtstypische Lebenspläne, Rollenerwartungen und Verhaltensunterschiede
  - Gender-Thematik als Gegenstand der Organisationsentwicklung

## 5.12. Umgang mit Krisen im Coaching

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Ganzheitliche Betrachtungsmodelle für Kriseninterventionen
  - Situationsanalyse und Krisendiagnose (Phasenmodell, Eskalationsstufen und Krisenverläufe)
  - Identifikation von destruktiven Kommunikations- und Konfliktstilen und Deeskalationsinterventionen
  - Krise und Entwicklungspotential
  - Umgang mit Emotionen in Krisensituationen
  - Umgang mit Abhängigkeiten, Widerständen, Misserfolgen und Konflikten
  - Möglichkeiten und Grenzen von Coaching in Krisensituationen
  - Reflexion der „Helferfalle“ und Umgang mit eigenem Scheitern
- Umgang mit Persönlichkeitsthemen in Krisensituationen
  - Abgrenzung von psychischen Störungen
  - Entwicklung von Resilienz und Selbstsicherheit
  - Krise als Entwicklungschance, Ressourcenmodell
- Stress und Stressmanagement
  - Stressmodelle: Unterscheidung von Stressursachen und Stressverhalten
  - Stressdiagnostik: Diagnose von Stressoren
  - Stresstest: Testverfahren zur Identifikation der Stresstypen
  - Umgang mit Überforderung (Zeit- und Zielmanagement, Life-Balance-Modell, Entspannungstechniken in Stresssituationen)



Folgendes Thema ist zumindest kurz anzusprechen.

### 5.13. Umgang mit Konflikten im Coaching

Dazu gehören folgende Aspekte:

- Systemanalyse und Konfliktanalyse
  - Konfliktformen, -ebenen, -verläufe und Eskalationsstufen
- Formen der Konfliktbearbeitung
  - Rollenanforderungen an den Coach in der Konfliktberatung
  - Konfliktklärung, Konfliktmoderation und Konfliktmediation
  - Phasen im Konfliktcoachingprozess
  - Identifizierung und Vermeidung von destruktiven Kommunikationsmustern
  - Deeskalationsstrategien
- Konfliktmanagement
  - Unterschied zwischen Konfliktmanagement und Konfliktcoaching
  - Typische Konflikt- und Entscheidungssituationen von Führungskräften
  - Verhandlungskompetenzen
  - Umgang mit wiederkehrenden Konflikten
  - Konfliktbearbeitungen in Teams

## 6. Vermittlung

### 6.1. Formen der Vermittlung

#### 6.1.1. Im Unterricht

Die Inhalte können über Vorträge, Präsentationen und/oder Diskussionen vermittelt werden. Wichtig ist, dass das Besprochene in Gruppen-, Paar- oder auch Einzelarbeit trainiert wird. Übungen sollte es geben, etwa zum Einsatz von Analysemethoden, Präsentationstechniken, Moderations- und Fragetechniken sowie zu kreativen Methoden und Techniken. Sequenzen eines Coachings können gut im Rollenspiel geübt werden. Gut, wenn die Möglichkeit besteht, Rollenspiele für spätere Analysen per Video oder als Audio-Datei aufzuzeichnen. Außerdem sollten die Teilnehmer auch die Möglichkeit bekommen, in Live-Coachings unter Aufsicht eines Dozenten echte Klienten zu coachen bzw. bei echten Coachings zu hospitieren.

#### 6.1.2. Außerhalb des Unterrichts

Während des Unterrichts erwerben die Teilnehmer Wissen und Können. Zwischen den Unterrichtsmodulen müssen sie das Gelernte vertiefen und festigen. Dafür ist zum einen ein intensives Selbststudium notwendig. Zum anderen ist hier aber auch das Weiterbildungsinstitut gefordert, es sollte verbindliche Praxisbausteine in die Qualifizierung integrieren. Obligatorisch sollten folgende sein:

- Supervision: Die Teilnehmer sollten an mindestens einer Supervision teilnehmen, in der eigene Fälle der Teilnehmer besprochen werden. In der Supervision können auch individuelle Entwicklungsgespräche geführt werden.
- Intervention: Die Teilnehmer sollten für die Interventionsarbeit Methoden vermittelt bekommen, die sie dann selbstständig in den Peergroups einsetzen.
- Coachingfall: Die Teilnehmer sollten mindestens ein Coaching mit einem echten Klienten durchführen. Dieses Coaching sollten sie dokumentieren und auswerten.
- Arbeit in Peergroups: Über den gesamten Zeitraum der Qualifizierung hinweg sollten sich die Teilnehmer zwischen den Unterrichtsmodulen in kleinen und konstanten Gruppen treffen, um sich über ihre Coachingfälle oder Unterrichtsthemen auszutauschen.

Diese Praxisbausteine sollten durch das Weiterbildungsinstitut begleitet und angeleitet werden. Optional ist ein Lehrcoaching, also ein individuelles Coaching, das die Teilnehmer als Klienten in Anspruch nehmen. Auch das sensibilisiert für die spätere Rolle als Coach.

## 6.2. Teilnehmerzahl und Dozenten

Die Teilnehmergruppe sollte 10 bis 15 Personen umfassen, denn Coaching-Qualifizierungen leben auch vom Austausch der Teilnehmer. Eine Gruppe dieser Größe sollte von mindestens zwei Dozenten kontinuierlich begleitet werden, die aber nicht immer gleichzeitig im Unterricht anwesend sein müssen. So lernen die Teilnehmer unterschiedliche Konzepte, Methoden und Techniken des Coachings kennen. Umfasst die Gruppe mehr als 15 Personen, sollten mindestens zwei Dozenten gleichzeitig anwesend sein.

Für spezielle Fragen und Methoden können auch Gastdozenten engagiert werden. Zu viele sollten es aber nicht sein, da es sonst schwer für die Teilnehmer wird, ein stimmiges Konzept zu entwickeln. Wichtig ist, dass die Dozenten miteinander kooperieren und konzeptionell ähnlich arbeiten.

## 7. Abschluss

Die Qualifizierung sollte mit einer Prüfung abschließen. Drei Aspekte sind dabei wichtig.

### Zulassung zur Prüfung

Für die Zulassung zur Prüfung sollten die Teilnehmer folgende Leistungen nachweisen:

- Teilnahme am Präsenzunterricht
- Teilnahme an Praxisbausteinen außerhalb des Unterrichts
- Dokumentation mindestens eine Coachingfalls
- Schriftliche Arbeit über ein Coaching-Thema oder über den Coachingfall

### Prüfung

Die Prüfung sollte auf die Kompetenzen abzielen, die die Kandidaten während der Qualifizierung erworben haben. Dafür eignet sich ein mündliches Abschlussgespräch, zum Beispiel ein Kolloquium, in das eine Übung integriert sein kann. Schriftliche Prüfungen, die eher das Ziel haben, Wissen zu überprüfen, können ergänzend eingesetzt werden.

### Zertifikat

Nach erfolgreicher Prüfung sollten die Teilnehmer ein Zertifikat des Weiterbildungsinstituts erhalten, das die Teilnahme bestätigt. Außerdem sollten dort die Bestandteile der Qualifizierung und ihre jeweilige Dauer aufgeführt sein. Sofern die Qualifizierung durch einen Coaching-Verband oder zum Beispiel durch eine Industrie- und Handelskammer zertifiziert ist, sollte dies auch auf dem Zertifikat dokumentiert sein.