



---

# Curriculum Workbook

## Systemischer Master Business Coach

- INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften,  
Organisation und Management – Coaching Campus World -

## Coaching-Ausbildung (seit 2014 mit ECA Zertifizierung)

in 10 Modulen á 2 Tage

6 Basismodule + 3 Themenmodule + 1 Prüfungsmodul  
inkl. Fallbesprechungen (Live-Coachings mit Supervision)



Peergruppentreffen zwischen den Modulen  
Erarbeitung einer Abschlussarbeit inkl. Literaturstudium

© INA CCW Internationale Akademie – Coaching Campus World. Bitte beachten Sie die Verwendungshinweise auf der letzten Seite

## 1. Einleitung

Die Coaching-Ausbildung wurde erstmalig in 2002 als akademische Konzeption des Instituts für Organisation und Management (IOM) der INA Internationale Akademie, gegründet an der Freien Universität Berlin durchgeführt. Damals umfasste sie – dem Bedarf von Wirtschaftsunternehmen und den Bildungswerken der Wirtschaft entsprechend – sieben Module, von denen sechs Module eine Basisausbildung beinhalteten und im letzten, siebten Modul die Prüfung abgelegt wurde. Führungskräfte der Wirtschaftsunternehmen sollten die Coaching-Ausbildung in einem für die Unternehmen überschaubaren Zeitraum abschließen.

Seit dem wurde die Coaching-Ausbildung vor allem durch die Berufspraxis der an der Ausbildung beteiligten Dozent:innen<sup>1</sup> und Lehrcoaches, die als professionelle Business Coaches in Wirtschaftsunternehmen zunehmende Berufspraxis als Coach erwarben, dabei in erster Linie Führungskräfte-Coaching aber auch Teamentwicklungskonzeptionen umsetzten, die sogenannte individuelle Expertise einerseits sowie andererseits im Allgemeinen durch die zunehmende Professionalisierung des Berufsbildes Coach im deutschsprachigen Raum in ihrer Konzeption, Methodik und Didaktik weiterentwickelt. Coaching-Berufsverbände gründeten sich und stellten u. a. Qualitätskriterien für die Konzeption und Durchführung von Coachingausbildungen auf. Sie boten Lehrinstituten die Möglichkeit, in dem zunehmend unüberschaubaren Coaching-Markt Qualitätssicherung durch Zertifizierung zu untermauern.

Dem Qualitätstrend folgend wird die Coaching-Ausbildung seit 2014 in 10 Modulen mit der international anerkannten Zertifizierung der European Coaching Association (ECA), dem ältesten Berufsverband für Coaches, durchgeführt. Der Umfang der Ausbildung wurde um drei thematische Schwerpunktmodule (Themenmodule) erweitert, blieb jedoch mit nunmehr insgesamt 10 Modulen nach wie vor kompakt fokussiert und dem Bedarf von Wirtschaftsunternehmen und den Erwartungen von Führungskräften entsprechend. Die drei Themenmodule bewirkten auf der einen Seite die Flexibilisierung der Ausbildung; die Themenmodule konnten zu jederzeit und in der Reihenfolge unabhängig absolviert werden, als Vorbereiter auf eine spätere Coaching-Ausbildung oder auf nachträglichen Zertifizierungswunsch hin. Auf der anderen Seite boten sie die Möglichkeit, sich mit ausgewählten Coaching relevanten Einzelthemen und Fragestellungen zu befassen, die das inhaltliche Repertoire der Teilnehmenden erweiterte und so einen zusätzlichen Handlungsspielraum und Expertise schuf.

Fallbesprechungen (Live-Coachings) und Übungsstunden, die durch Treffen in Kleingruppen (Peergroups) zwischen den Ausbildungsmodulen zum praktischen Üben und zur Nach- bzw. Vorbereitung genutzt werden, dies als Präsenz-Treffen oder in den vergangenen Jahren zunehmend im Online-Format, sind feste Bestandteile der Coaching-Ausbildung.

---

<sup>1</sup> wenn in dieser Beschreibung von dem Dozenten, dem Experten, dem Manager, dem Coach, dem Coachee etc. gesprochen wird, dann sind damit männliche, weibliche und diverse Personen gleichermaßen gemeint

Die Zertifizierung zum Systemischen Master Business Coach erfolgt nach erfolgreicher Vorstellung eines Coaching-Falls vor einem Prüfungsgremium sowie der Vorlage/Würdigung einer Abschlussarbeit/ Konzeption zu einem Coaching relevanten Thema im Umfang von rd. 15-20 Seiten. Zusätzlich kann am Institut der INA CCW die international anerkannte TÜV Zertifizierung nach DIN EN ISO/IEC 17024 erlangt werden. Die einzelnen Ausbildungsschritte werden in diesem Curriculum dargestellt.

## Zielgruppe

Die Coaching-Ausbildung ist konzipiert für Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen und in Non-Profit-Organisationen. Zielgruppe sind Führungspersönlichkeiten, Mitarbeitende und Fachkräfte mit Führungsverantwortung, HR-Verantwortliche und Fachexperten, auch aus den beratenden Berufen, u.a. aus den Fachgebieten der Psychologie, Soziologie und Pädagogik, die sich eine Expertise als Business Coach aneignen wollen, Coaching-Techniken in ihren Führungsalltag integrieren möchten bzw. (Teil)Selbständigkeit anstreben.

Die Ausbildung referenziert auf folgende **wissenschaftliche Grundlagen, Theorien und Ansätze**:

- Systemtheorie der Bielefelder Schule (Luhmann, Willke u. a.)
- Der lösungsfokussierte Ansatz der Milwaukee Schule (Steve de Shazer, Insoo Kim Berg)
- Die Theorie U als Verlaufsmodell für Veränderungsprozesse (Otto Scharmer / MIT Boston)
- Die Systemisch-syntaktische Team- und Organisationsentwicklung inkl. Strukturaufstellungen (Varga von Kibéd, Insa Sparrer u. a.)
- Empirische Hirnforschung (Eagleman, Hüther, Keysers)
- Der Situationsansatz – ein Bildungskonzept für Organisationspädagogik, Wirtschaft und Gesellschaft (Zimmer)
- Selbst-Bewusstheit, Reflexivität, Wirksamkeit als Coach (Corssen)

Die Coaching-Ausbildung orientiert sich am Verlaufsmodell von Veränderungen, wie es vom MIT in Boston in der Wissenschaftlergruppe um Scharmer/Senge u. a. erforscht und empirisch validiert wurde („Theorie U“) sowie in der Coaching-Praxis der INA CCW angewendet wird. Den sieben Schritten zur Veränderung im U-Modell entspricht die modular aufgebaute Grundausbildung. Es wird empfohlen, die Grundausbildung in der vorgesehenen Reihenfolge zu absolvieren. Denn während der Coaching-Ausbildung durchlaufen die Teilnehmenden selbst einen Veränderungsprozess. Grundsätzlich ist es günstig, den zusammenhängenden Teil der „Grundausbildung“ mit dem Modul „Grundlagen des Coachings“ oder „Systemische Grundlagen des Coachings“ zu starten, das ist allerdings kein „Muss“. Die Erfahrung zeigt, dass auch ein Einstieg mit dem Modul „Meine Rolle als Coach“ erfolgreich gelingen kann, auch wenn die Gruppendynamik des Ausbildungsverlaufs dadurch für die betreffende Person verkürzt ausfällt und dadurch gewisse Lerneffekte sich anders entfalten können. Die

Lehrcoaches gleichen durch ihr professionelles Repertoire an Methodik-Didaktik die unterschiedlichen Konstellationen aus.

Die Themenmodule können jederzeit absolviert werden. Eine Durchmischung zwischen den unterschiedlichen Ausbildungsjahrgängen, welche sich in den Themenmodulen vollzieht, hat im Sinne des Ansatzes der Montessori-Pädagogik einen didaktischen Mehrwert und daraus folgend enorme positive Lerneffekte für alle Beteiligten. Es treffen sich in einem Themenmodul erfahrene Coaches, die bereits mehrere Jahre Berufserfahrung vorweisen, Absolvent:innen, die gerade ihre Prüfung abgelegt haben und Neustarter:innen, die am Beginn ihrer Ausbildung stehen und bringen ihre jew. Expertise und konkrete Fragestellungen ein. Durch den unterschiedlichen Erfahrungshorizont wird die fachliche themenbezogene Auseinandersetzung bereichert. Auch die Networking-Komponente der Ausbildung bekommt dadurch eine ad-on-Dimension.

Der Situationsansatz spielt dahingehend eine tragende Rolle, dass dadurch die erweiterte praktische Anwendung in z. B. Live-Coachings mit Live-Coachees, die sich grundsätzlich auf eine konkrete – systemisch zu analysierende – komplexe Situation beziehen, ein spezieller und nachhaltiger Lerneffekt angeboten wird. Der Fokus liegt auf komplexer „Situation“ als strukturierendes Element im Führungs- bzw. Arbeitsalltag (Business Kontext).

## STUDIENINHALTE C01-C07 // BASISMODULE // GRUNDAUSBILDUNG

### **C01: Grundlagen des Coachings kennenlernen, Beziehungen zum Coachee aufbauen**

- Modelle, Basisvariablen und Erfolgsfaktoren des Coachings
- Unterschiede zu anderen Beratungsformen
- Coaching als Format und Coaching-Kompetenz
- Selbststeuerungskompetenz als Coach-Persönlichkeit
- Ergebnisse der empirischen Hirnforschung
- Aufbau einer Beraterbeziehung zum Coachee: 1. Fallbesprechung, Live-Coaching

### **C02: Systemische Grundlagen des Coachings kennen, Kontext und Auftrag klären**

- Systemische Diagnose und Praxis
- Systemische Intervention im Coaching
- Das U-Modell von Otto Scharmer (MIT) als Verlaufsmodell des Coachings
- Kontext- und Auftragsklärung, Phasen des Coaching-Gesprächs
- Live-Coaching: 2. Fallbesprechung

### **C03: Meine Rolle als Coach verinnerlichen**

- Haltung und Persönlichkeit des Coach
- Selbstbewusstheit, Selbstreflexivität, Selbstwirksamkeit als Coach
- Werte und Zielanalyse

- Erfolgsfaktoren in Coaching-Prozessen
- Live-Coaching: 3. Fallbesprechung

#### **C04: Coaching in der Team- und Organisationsentwicklung einsetzen**

- Organisationssoziologische und -psychologische Grundlagen
- Rolle, Haltung und Aufgaben des systemischen Teamcoachs
- Anlässe und Erfolgsfaktoren im systemischen Teamcoaching
- Teamcoaching und Teamkonfliktcoaching
- Live-Coaching: 4. Fallbesprechung

#### **C05: Qualitätssicherung im Coaching als Personalentwicklungsinstrument beherrschen**

- Einsatz von Coaching in der Personalentwicklung
- Auftragsklärung, Zieldefinition und Vertragsgestaltung als Bezugspunkte für die Qualitätssicherung
- Evaluation des Coaching Prozesses
- Methoden der Qualitätssicherung
- Live-Coaching: 5. Fallbesprechung

#### **C06: Das Coaching-Konzept und das individuelle Coaching-Profil entwickeln**

- Zusammenfassung aller Ausbildungsinhalte
- Entwicklung eines individuellen Coaching-Profiles
- Vorbereitung der Abschlussarbeit
- Vorbereitung auf die Prüfung
- Live-Coaching: 6. Fallbesprechung

#### **C07: Zertifikatsprüfung: das Business Coaching performen**

- Vorstellung eines Coaching-Falls, Live-Coaching vor der Prüfungskommission
- Bewertung und Abnahme der Prüfung

### **STUDIENINHALTE THEMENMODULE**

Für den Abschluss als Systemischer Master Business Coach (ECA) sind drei Themenmodule obligatorisch:

C08: Führung und Coaching

C09: Gesundheit und Resilienz

C10: Teamcoaching: Konzeption, Tools, Erfolgsfaktoren

*Alternativ* kann für eines der vorgenannten Module das Modul C11 gewählt werden.

C11: Selbsterfahrung für Coaches. Systemische Strukturanalyse und biographische Strukturaufstellung.

### **Zielgruppe:**

Die Themenmodule sind offen für Alumni der Coaching-Ausbildungen (seit 2002) in Berlin, Düsseldorf und Tübingen sowie Wien und Bozen und Teilnehmer:innen der aktuellen Ausbildungskurse. Darüber hinaus sind sie offen für alle Interessenten, die an einer Coaching-Ausbildung interessiert sind und zunächst als Meinungsbildung und Entscheidungshilfe erste Erfahrungen mit den Coaching-relevanten Themen sammeln wollen.

### **C08: Führung und Coaching**

In diesem Modul geht es um die Rolle der Führungskraft und ihre Vereinbarkeit mit der Rolle als Coach. Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu begleiten, gleichzeitig klare Ziele zu vereinbaren sowie Menschen- und Leistungsorientiert zu führen, will in Zeiten von Umbrüchen, Ressourcenknappheit und Neuen Arbeitswelten gelernt werden. Coaching ist ein Format, das dazu geeignet ist, einen Raum für Mitarbeitende zu schaffen, in dem sie sich zu selbstständigen Leistungsträgern entwickeln können.

In diesem Modul stehen Coaching-Instrumente und -Tolls im Cordergrund, die diesen Prozess unterstützen und gezielt in das Führungsverhalten integriert werden können.

### **Inhalt:**

- Rolle als Führungskraft: Führungsmodus versus Coaching-Modus
- Coaching-Instrumente der Führung
- Unterschied zu externem Coaching
- Praktische Fallarbeit und Anwendung
- Coaching-Prozess: Strukturierte und lösungsfokussierte Gesprächsabläufe üben
- Transfer in den eigenen Führungsalltag

### **Methodik:**

Impulse, Gruppenarbeit, systemische Interventionen und Simulationsverfahren

### **C08: Gesundheit und Resilienz**

Je besser wir uns selber kennen, umso bewusster, klarer und lösungsorientierter können wir handeln. Eine neue Selbst-Bewusstheit, eine geübte Selbstwahrnehmung können helfen, souveräner mit Herausforderungen und mentalen Belastungen umzugehen. Bei Konflikten und Entscheidungen handeln wir sicherer, wenn wir in der Lage sind, unsere innere Balance unabhängig von äußeren Umständen zu halten.

In diesem Modul werden unterschiedliche sprachliche, stimmliche und körperliche Zugänge zur Selbstreflexion und leicht umsetzbare Entspannungs- und Meditationstechniken für den Alltag vermittelt. Die Teilnehmende erleben sich selbst, treten in Kontakt mit ihrem neuen "künftigen Selbst" (Otto Scharmer) und lassen Altes los. Mit dem Wissen über die eigenen Potentiale und Ressourcen öffnen sich Grenzen, Neues kann Gestalt annehmen und die Grundhaltung als Führungskraft oder Coach weiterentwickelt werden.



### **Inhalt:**

- Achtsame Konversation und emotionale Intelligenz
- Anleitung zum Selbst-Coaching und Selbst-Überwindung
- Umgang mit Stress und mentalen Belastungssituationen
- Reflexion eigener Denk- und Verhaltensmuster auf verändertem Niveau
- Definition persönlicher Ziele im Sinne mentaler Ressourcen

### **Methodik:**

Formate des Selbst-Coaching, der Energie- und Mentalarbeit sowie Übungen zur Achtsamkeit und Wahrnehmung

### **C10: Teamcoaching: Konzeption, Tools, Erfolgsfaktoren**

Das Coachen und Entwickeln von Teams erfordert, ob in der Rolle als Führungskraft, interner oder externer Coach, eine jeweils spezifische Expertise, die über das Format des Einzel-Coachings hinausgeht. Aus diesem Grund haben die Teilnehmer in diesem Modul die Möglichkeit, ihr vorhandenes Profil als Führungskraft und/oder Coach im Hinblick auf die Konzeption von Teamcoachings zu schärfen und neue Tools kennenzulernen. Ein Angebot für Führungspersönlichkeiten und Coaches, die sich der Tatsache bewusst sind, dass zum Unternehmenserfolg maßgeblich Teams einen wesentlichen Beitrag leisten.

Dieses Modul wird von erfahrenen Team-Coaches angeboten, die seit Jahren im Mittelstand und in DAX-notierten Unternehmen erfolgreich arbeiten.

### **Inhalt:**

Das Modul orientiert sich an folgenden Fragen:

- Wie aktiviere ich die unterschiedlichen Ressourcen, die innerhalb eines Teams vorhanden, gewusst aber womöglich nicht bekannt sind, so dass alle ihr „persönlich Bestes geben“?
- Wie unterstütze ich den Gleichklang zwischen der persönlichen Perspektive eines jeden Einzelnen, der Wir-Perspektive des Teams und der Performance (Leistung), sodass das Team die bestmögliche Leistungskraft entfaltet? Stichwort: High Performance Team
- Wie gehe ich mit Teamdynamiken um? Stichwort: es kommt immer anders, als geplant
- Wie unterstütze ich die Vernetzung und baue Netzwerke? Stichwort: Dynamik und Agilität
- Welche konzipiere ich Teamcoachings, wie gehe ich vor? Welche Tools brauche ich, um die positiven Ressourcen der Teammitglieder zu aktivieren und die Teamdynamik zu steuern? Stichworte: Teamdiagnose, vorbeugende Identifikation und Klärung von unbewussten Teamkonflikten

### **Methodik:**

Impulse, Gruppenarbeit, systemische Interventionen und Simulationsverfahren

## **C11: Selbsterfahrung für Coaches. Systemische Strukturanalyse und biographische Strukturaufstellung**

Die Persönlichkeit des Coachs ist für den Erfolg des Coaching-Prozesses entscheidend. Dies gilt für alle beratenden Berufe und ebenso für Führungskräfte mit Personalverantwortung. "Who is myself?" and "What is my work?", wie O. Scharmer vom MIT formuliert, sind Schlüsselfragen, die wir uns zunächst selbst stellen und uns damit eine neue (Tiefen)-Dimension von (Selbst)-Bewusstheit und (Selbst)-Wirksamkeit eröffnen. D. Eagleman spricht in seinem Buch "Die geheimen Eigenleben unseres Gehirns" von der Kraft unbewusster Prozesse, die auf den "blinden Fleck" (O. Scharmer) hinweisen, der oftmals unser Handeln bestimmt.

### **Inhalt**

Die Entwicklung zu einem höheren Niveau von Selbstreflexion wird erfahrbar durch die Arbeit an der eigenen Biographie mit Hilfe von wirksamen Tools (z.B. systemische Strukturanalyse). Das Modul orientiert sich an folgenden Fragen:

- Was will ich erreichen (für mich Selbst und in meiner Arbeit)?
- Wer will ich sein (als Mensch, als Führungskraft)?
- Was macht Sinn (in meiner Gegenwart und Zukunft)?

### **Methodik:**

- Einzelarbeit, Formate des Einzel-Coaching, systemische Simulationsverfahren

### **Organisation:**

Konzeptionell, methodisch-didaktisch und personell werden die Module vom Lehrinstitut der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World, verantwortet. Die Bildungswerke der Wirtschaft, Kooperationspartner seit 2002, verantworten die Vor-Ort-Organisation (Seminarräume und Verpflegung).

## **2. Überblick**

Der folgende Teil soll Ihnen auf schnellem Weg einen Überblick verschaffen und wichtige Eckpunkte der Coaching-Ausbildung aufzeigen. Er soll Ihnen ermöglichen, sich schnell zu orientieren. Wie die Überschrift schon besagt, handelt es sich um einen Überblick, d.h. eine verkürzte Darstellung meist sehr komplexer Themen. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass dies gerade am Anfang der Reise zum persönlichen Coaching-Stil sehr hilfreich ist. Die folgenden Abschnitte sollen als Anregung dienen und Ihnen eine Einschätzung ermöglichen, welche Themen und Bereiche Sie persönlich vertiefen wollen. Hierzu hat jeder seinen ganz persönlichen Zugang – es gibt weder richtig noch falsch. Es gibt lediglich mehrere Wege.

## 2.1. Grundlegendes

### 2.1.1. Das Problem

Am Anfang steht das Problem, wie wir auch gerne sagen: Ein Thema – eine Coaching-Frage. Und zwar ein solches, über welches sich die betreffende Person meist schon viele Gedanken gemacht hat und alleine zu keiner oder – in der eigenen Wahrnehmung – zu langsam zu einer Lösung findet. Ein Problem ist immer etwas ganz Persönliches, es ist gekennzeichnet durch eine subjektive Bewertung.

### 2.1.2. Der systemische Ansatz

Die Wirklichkeit einer jeden Person ist untrennbar mit ihrem Umfeld verbunden. Alles wirkt aufeinander und zueinander. Es gibt keine Schuldigen und auch keine Ursachen. Es gibt lediglich Beteiligte und Beteiligungen. Handlungen sind für sich alleine nicht zu deuten. Oder zu verstehen. Erst eine Betrachtung im Kontext ermöglicht eine Deutung und Analyse. Im systemischen Ansatz wird davon ausgegangen, dass der Coachee (der Klient, der Kunde) der alleinige Experte für sein Thema, sein Problem ist. Nur er befindet sich innerhalb seines Systems.

Der Coach ist Experte für den Lösungsprozess, den Coaching-Prozess. Dieser bietet jenen Rahmen innerhalb dessen der Coachee sein Bild umsetzen und gestalten, seinen Lösungsweg skizzieren und seine Lösung erarbeiten kann. Kurz gesagt: Für den Inhalt ist und bleibt der Coachee verantwortlich. Für den Prozess der Coach.

### 2.1.3. Der lösungsorientierte Ansatz

Der Mensch trägt alles, was zur Lösung nötig ist, bereits in sich. Der lösungsorientierte Ansatz ist ressourcenbezogen und nicht auf das Problem fokussiert. Oft wird der Fokus darauf gelegt, die Ursachen von Problemen aufzufindig zu machen, mit dem Bestreben, diese zu beseitigen. Mit dem lösungsorientierten Ansatz wird genau das Gegenteil verfolgt: Der Fokus wird auf die gut funktionierenden Bereiche gelegt. In der Medizin hieße das: Nicht die Ursachen von Krankheiten, sondern die Ursachen für Gesundheit stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Es gilt, jene Ressourcen des Coachees herauszufiltern, die für ihn besonders aktivierend, motivierend und Selbstwert steigernd sind. Dies ist die beste Unterstützung für diesen Menschen und seine angestrebte Veränderung.

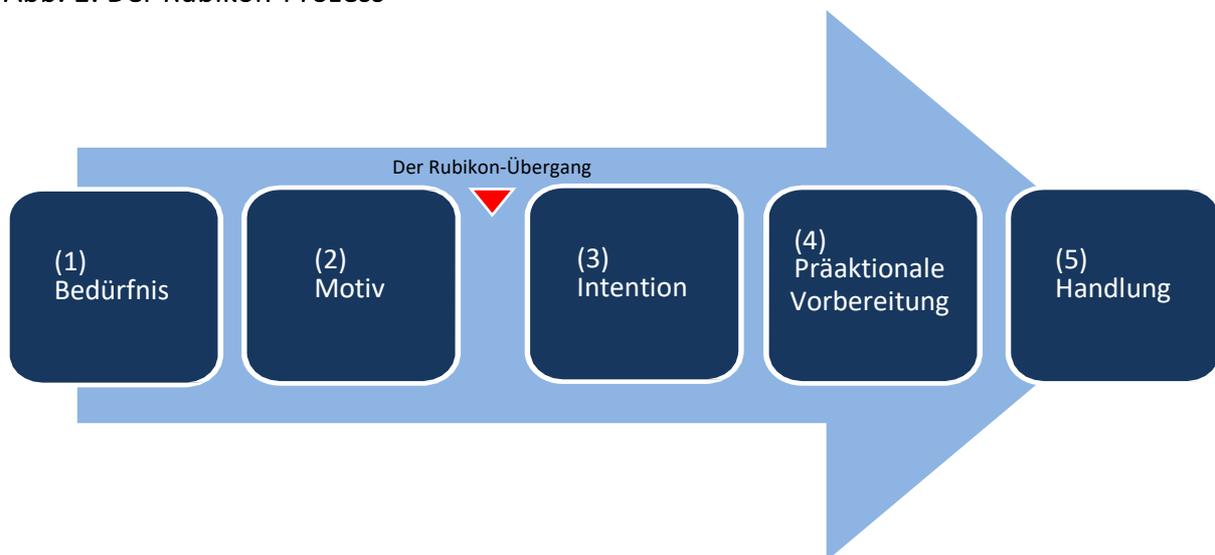
### 2.1.4. Der Rubikon-Prozess

Julius Caesar hat im Jahre 49 v. Chr. Mit den Worten „alea iacta est“ (lat.: der Würfel ist gefallen) nach einer Phase des Abwägens kund getan, dass er mit seinen Soldaten den Fluss mit dem Namen „Rubikon“ überschreiten und damit einen Krieg beginnen wird. Die Rubikon-Metapher wird von uns zur Entwicklung des gleichnamigen Modells herangezogen, um die

Grundprobleme der Motivationspsychologie, nämlich die Wahl von Handlungszielen einerseits und die Realisierung dieser Ziele andererseits zu analysieren. Als Frage formuliert: Welche Karriere müssen Wünsche durchlaufen, damit sie effektiv in relevante Handlungen umgesetzt werden können? Das Rubikon-Prozessmodell erlaubt es, ein Handlungsziel (etwas, das ein Mensch gerne tun würde) auf seiner Reise durch die Zeit, durch die verschiedenen Reifungsstationen, zu begleiten.

Das Rubikon-Modell unterscheidet zwischen Bedürfnis, Motiv, Intention, präaktionaler Vorbereitungsphase und Handlung.

**Abb. 1: Der Rubikon-Prozess**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Phasen des Rubikon-Prozesses werden in der Folge im Detail erklärt:

### (1) DAS BEDÜRFNIS

Am äußersten linken Rand des Rubikon-Prozesses befinden sich die Wünsche und Bedürfnisse, die noch nicht oder noch nicht ausreichend bewusst sind. In dieser Phase soll sorgfältig exploriert werden, ob auf unbewusster Ebene Bedürfnisse vorhanden sind, die in den Entwicklungsprozess, Wünsche in Handlungen umzusetzen, einbezogen werden sollten. Bedürfnisse, Antriebe und Wünsche werden zu einem wesentlichen Teil vom limbischen System erzeugt. Hier sitzt das emotionale Erfahrungsgedächtnis, in dem gespeichert ist, was dem psychobiologischen Wohlbefinden des Individuums zuträglich war und was nicht. Erst das Bewusstmachen der Inhalte des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses ermöglicht deren Einsatz für die bewusste Handlungsplanung.

## (2) DAS MOTIV

Wenn das erste Reifestadium erfolgreich durchlaufen wurde, hat sich das Bedürfnis zum Motiv gewandelt, gekennzeichnet durch die nun bewusste Verfügbarkeit. Je nachdem ob die verschiedenen Motive miteinander harmonieren oder in Konflikt liegen, dauert diese zweite Phase länger oder kürzer. In dieses Stadium fällt das Wünschen und Wägen, daher auch Abwägungsphase genannt. Verschiedene attraktive Dinge gäbe es zu tun. Welchem gibt man den Vorrang? Der Lebensqualität oder dem Geldverdienen? Dem schnellen Sportwagen oder dem komfortablen Kombi? Dem Landhaus oder der Standwohnung? Dies ist die Phase, in der Personen oft stecken bleiben. Die Vor- und Nachteile halten sich die Waage, alle Motive sind gleich stark. Dies ist oft die Zeit, in der Menschen eine professionelle Beratung aufsuchen, weil sie merken, dass sie alleine zu keinem brauchbaren Ergebnis kommen.

## DER RUBIKON-ÜBERGANG

Der Übergang über den Rubikon wird von uns: im menschlichen Erleben als Unterschied zwischen „Wählen und Wollen“ charakterisiert. Der Unterschied ist entscheidend durch Gefühle bestimmt. Wenn sich ein gutes Gefühl einstellt, ist entscheidend, was gewollt wird, dann kann zur Tat geschritten werden. Man spricht auch von der intrinsischen Motivation. In dieser Phase kommt den sogenannten somatischen Markern eine besondere Bedeutung zu ("soma" ist das griechische Wort für Körper). Die Theorie der somatischen Marker besagt, dass im emotionalen Erfahrungsgedächtnis jede Begebenheit, die einem Menschen widerfährt dual bewertet wird: nach „gut“ und „schlecht“ im Hinblick auf das individuelle psychobiologische Wohlbefinden. Aufgrund von Konditionierungsprozessen werden praktisch jedes Objekt und jede Situation unserer Erfahrung mit Emotionen und begleitenden Körperzuständen verknüpft. Körpersignale und Emotionen sind die entscheidenden „Stopp“ oder „Go“-Signale bei Motivationsprozessen. Die Vernunft kommt erst zum Einsatz, nachdem die somatischen Marker schon lange tätig waren. Positive somatische Marker zeigen an, wann ein Mensch eine Entscheidung gefällt hat, die er als für sich selbst passend erlebt.

## (3) DIE INTENTION

Ist diese Entscheidung gefallen, hat die betreffende Person den Rubikon überquert. Es liegt nun eine Intention vor, die feste Absicht, das Ziel in Handlung umzusetzen. Jetzt geht es darum, das einmal gewählte Ziel konsequent zu verfolgen. Intentionen sind dann besonders handlungswirksam wenn sie besonders stark gewollt werden. Je attraktiver ein Ziel erscheint und je höher die Wahrscheinlichkeit ist, dass es durch eigenes Handeln realisiert werden kann, desto stärker ist der Wille, die Umsetzung dieses Ziels in Angriff zu nehmen. Ob ein Ziel entsprechend attraktiv ist, um verwirklicht zu werden, zeigt sich, wenn positive somatische Marker mit der Vorstellung der Realisierung des Ziels bzw. des Wunsches sichtbar und damit eindeutig identifizierbar werden.

#### (4) DIE PRÄAKTIONALE VORBEREITUNG

Obwohl sich ein Mensch ein Ziel gesetzt hat, das in einem hohen Maße wünschbar und auch von ihm selbst realisierbar ist, kommt es trotzdem immer wieder vor, dass der Alltag die guten Vorsätze gewissermaßen verschluckt. Grund dafür ist meist, dass für das neue Verhalten noch keine impliziten Prozesse vorliegen und daher auf alte Handlungsmuster zurückgegriffen wird. Der implizite Modus benötigt keine bewusste Aufmerksamkeit, Prozesse laufen unbewusst ab. Im Gegensatz dazu sind explizite Prozesse durch bewusste Handlungssteuerung gekennzeichnet. In brenzligen Situationen bleibt wenig Zeit für kritisches Überlegen und Abwägen – das Gehirn schaltet auf den impliziten Modus, um ein schnelles Handeln zu ermöglichen. Die präaktionale Phase wird dazu genutzt, zielrealisierendes Handeln vorzubereiten. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen hier Fragen wie zum Beispiel „Wie kann ich verändertes Verhalten üben? Welche konkrete Ausführung plane ich? Wie bereite ich mich mental vor?“ Verschiedene Methoden (Bildung von Automatismen, Priming (Erwerb von implizitem Wissen durch eine bestimmte Form von unbewusstem Lernen), Bildung von Ausführungsintention) werden eingesetzt, um die neue Intention in den impliziten Modus zu überführen.

#### (5) DIE HANDLUNG

Nun wird mit dem zielrealisierenden Handeln begonnen. Trotz bester Vorbereitung und Durchlaufen aller vorangegangener Phasen kann es immer noch geschehen, dass in bestimmten Situationen die Ausführung der gewünschten Handlungen nicht gelingt – dies passiert vor allem bei Eintreten überraschender und unvorhersehbarer Situationen. In der Handlungstheorie unterscheidet man zwischen reaktivem Verhalten und zielgerichtetem Handeln. Reaktives Verhalten ist reizgesteuert und an vorangegangene Erfahrungen orientiert, Handlungen hingegen werden von Aufgaben gesteuert und durch ihren zielgerichteten Verlauf charakterisiert. Es gilt, die alten, unerwünschten Handlungsrouninen durch erwünschte zu ersetzen. Hierfür muss der langandauernde Weg des bewussten Lernens, Übens und Trainierens beschritten werden. Für einen Menschen, der damit beginnt, auf eine neue Art zu handeln, kann es sehr entlastend sein, darüber Bescheid zu wissen.

### 2.2. Der Coaching-Prozess

Der Coaching-Prozess sieht in aller Kürze folgendermaßen aus:

1. Come together – Informationsgespräch, Kennenlernen
2. Orientation – inhaltliche Orientierung und Auftragsklärung
3. Analysis – Untersuchung des Klientenanliegens und -umfeldes, Zielklärung, Vision des gewünschten Erlebens (hier wichtig: Lösungsanalyse, statt Problemanalyse)
4. Change – Interventionen
5. Harbour – Zielerreichung und Abschluss

### 2.3. Coaching Kompetenzen

Echtheit (Authentizität), Wertschätzung, Aktives Zuhören, Wirkungsvolles Fragen, Transparenz und Empathie – in aller Kürze zusammengefasst sind das die Eckpfeiler und wichtigsten Coaching-Kompetenzen.

Die European Coaching Association (ECA) verpflichtet sich zu einer Coaching-Form, die den Coachee als Experten seines eigenen persönlichen und/oder beruflichen Lebens anerkennt und ist der Überzeugung, dass alle Coachees über genügend Ressourcen verfügen, kreativ, eigenverantwortlich und in sich vollkommen sind. Die Coaching-Kompetenzen stehen gleichwertig nebeneinander. Ein kompetenter Coach sollte sie allesamt gleichermaßen in sich tragen und auch demonstrieren können.

### 2.4. Ausbildungsaufbau

Die Ausbildung an der INA CCW Internationale Akademie – Coaching Campus World orientiert sich prozesstechnisch an dem U-Modell des MIT Boston (O. Scharmer) als universellem Veränderungsmodell. Das akademische, theoriegeleitete Gerüst verfolgt den Ansatz der pragmatischen Methodologie in Kombination mit einem starken Praxisbezug. Das Ausbildungskonzept wird durch folgende drei Kriterien ausgezeichnet:

#### (1) INTEGRATION:

Die scheinbaren Unvereinbarkeiten aus vielen verschiedenen theoretischen und praktischen Ansätzen wurden untereinander „versöhnt“ und deren jeweilige Stärken für die Coaching-Ausbildung nutzbar gemacht. Damit verfolgen wir u.a. das Ziel, eine breit aufgestellte, interdisziplinäre Coaching-Ausbildung mit dem akademischen Bezug und der wirksamen Praxisanwendung anzubieten und einen Beitrag zur Konzeption einer Coaching-Theorie zu leisten.

#### (2) RESSOURCENORIENTIERUNG (SIEHE AUCH 2.1.3):

Dieser Grundsatz gilt sowohl im Hinblick auf Ihre Ausbildung zum Business Coach als auch auf Ihre Fallarbeit als Coachee.

#### (3) TRANSFEREFFIZIENZ:

Ein wesentliches Ziel dieser Ausbildung ist, dass Sie das Gelernte auch tatsächlich in Ihrem beruflichen oder persönlichen Alltag anwenden können. Insbesondere werden als wesentlich hierfür folgende Punkte erachtet:



- a. eine größtmögliche Motivation, selbst und auch untereinander erfolgreich coachen und damit sich weiterentwickeln zu können. Der Entwicklungsprozess soll als lustvoll und belohnend erlebt werden.
- b. die Verfügbarkeit der Ressourcen (personale und soziale Ressourcen)
- c. die Expertenunabhängigkeit der Teilnehmenden. Die Dozenten, Trainer und Lehrcoaches sehen ihre Hauptaufgabe darin, sich selbst überflüssig zu machen; sie bieten Hilfe zur Selbsthilfe an und sorgen dafür, dass die Teilnehmenden selbst in den Besitz von Expertenwissen gelangen.
- d. der zielgerichtete Einsatz der Ressourcen und die Nutzbarmachung neurowissenschaftlicher Ergebnisse zur Entstehung und zur handlungssteuernden Funktion von unbewusst verlaufenden Automatismen.
- e. Orientierung am Archetyp für Veränderungen (U-Modell).

## 2.5. Peergrouptreffen

Die Peergrouptreffen sind ein wesentlicher Teil der Ausbildung und hängen eng mit dem Punkt der Expertenunabhängigkeit zusammen. Neben der Arbeit in Kleingruppen während der Ausbildung ist auch hier Selbstmanagement von großer Wichtigkeit. Im Rahmen der Peergrouptreffen werden die in der Ausbildung theoretisch und praktisch erlernten Themenbereiche besprochen, eigene Entwicklungsschritte und Erkenntnisse werden reflektiert, Werkzeuge geübt und der individuelle Coaching-Stil stetig ausgebaut. Sie werden dabei die Erfahrung machen, dass Sie sich während der Ausbildung selbst und auch untereinander erfolgreich coachen und damit weiterentwickeln können. Unter Punkt 4.1 finden Sie vorbereitete Tabellen und Listen zur Dokumentation Ihrer Peergrouptreffen.

## 2.6. Supervision

Unter Supervision wird in Abgrenzung zum Coaching ein durch Kontrakt geregeltes Lehr- und Lernverfahren verstanden. Es ist eine Art der Beratung. Ziel von Supervision ist die Reflexion des beruflichen Handelns, um die Effektivität der Arbeit zu steigern. Ziel eines Coachings ist, eine Lösung zu finden. Coaching im Sinne unseres Ansatzes ist keinesfalls mit Beratung gleichzusetzen, da letztere von außen und nicht vom Inneren des jeweiligen Systems kommen würden. Wir bieten parallel zur Ausbildung Supervisionen an, konkret das Modul C13: „Fallsupervisionen/ Coach the Coach“, integrieren diese aber auch in die einzelnen Module.

### 3. Arbeitsteil – Workbook

Gehen Sie bitte folgendermaßen vor: Bearbeiten Sie vor jedem Modul die dazugehörigen Fragen der jeweiligen Standortbestimmung (Schritt 1) und beantworten Sie erst nach der Teilnahme am jeweiligen Modul (Schritt 2) die dazugehörigen Fragen zum Transfer (Schritt 3). Lesen Sie in Ihrem eigenen Interesse, wenn möglich, die Fragen nicht im Voraus, sondern lassen Sie die Fragen auf sich zukommen. Gerne können Sie die von uns vorgegebenen Fragen auch durch eigene ergänzen.

Schritt 1: Standortbestimmung

Schritt 2: Ausbildungsmodul besuchen

Schritt 3: Fragen zum Transfer bearbeiten

Dieser Abschnitt des Workbooks ist dafür bestimmt, von Ihnen individuell gestaltet zu werden. Verwenden Sie folgende Seiten für sich, für Ihre persönliche Entfaltung und zu Ihrer ganz persönlichen Entwicklung. Schreiben Sie mutig drauf los. Lassen Sie Ihren Gefühlen, Gedanken, Wünschen und Ideen freien Lauf.

Eines der größten Hemmnisse der persönlichen Entwicklung ist meist eine Art Ehrfurchtshaltung, die dazu führt, dass man alles möglichst „schön, richtig, sorgfältig und perfekt“ hinkriegen möchte. Dabei geht eine gewisse Spontanität, eine spielerische, lustvolle und auch kreative Haltung verloren. Das Endprodukt gerät allzu schnell in den Vordergrund und drängt den doch so wichtigen Entwicklungsprozess zurück. Gönnen Sie sich hier das Gefühl frei von Fehlern zu sein ... Sie sind es nämlich auch.











### 3.3. Modul 3: Meine Rolle als Coach

- Haltung und Persönlichkeit des Coach
- Selbstbewusstheit, Selbstreflexivität, Selbstwirksamkeit als Coach
- Werte und Zielanalyse
- Erfolgsfaktoren in Coaching-Prozessen
- Live-Coaching: 3. Fallbesprechung

#### 3.3.1. Standortbestimmung

1. Was hat sich bei mir seit Modul 2 getan?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Was genau macht für mich einen guten Coach aus?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. Wo stehe ich bezüglich der Coaching-Kompetenzen jeweils auf einer Skala von 1 bis 10?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. Woran werde ich merken, dass ich jeweils um eine Stufe weitergekommen bin?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. Welche Stärken möchte ich noch ausbauen?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. Meine Lernziele für die nächsten zwei Tage sind:















### 3.6.2. Persönlicher Transfer

1. Was hat sich bezogen auf meinen gestern niedergeschriebenen Wunsch in den letzten beiden Tagen getan?
2. Wenn ich an den ersten Tag der Ausbildung zurückschaue, was ist heute anders?
3. Was noch?
4. Wo stehe ich bezogen auf meine Erwartungen und Vorstellungen von einem perfekten Coach auf einer Skala von 1 bis 10?
5. Was ist mein nächster Schritt? Wie kann ich diesen so vorbereiten, dass er erfolgreich sein wird?
6. Wie werde ich heute oder innerhalb der nächsten zwei Tage meinen Erfolg feiern?





#### 4.2. Protokollblätter

Peergrouptreffen		
Nummer:	Beginn:	Anwesende:
Datum:	Ende:	
Themen:		
Interventionen:		
Erkenntnisse:		
Fragen:		



Peergrouptreffen		
Nummer:	Beginn:	Anwesende:
Datum:	Ende:	
Themen:		
Interventionen:		
Erkenntnisse:		
Fragen:		



Peergrouptreffen		
Nummer:	Beginn:	Anwesende:
Datum:	Ende:	
Themen:		
Interventionen:		
Erkenntnisse:		
Fragen:		



## 5. Coachings

Ein Coaching steht vor der Tür. Es gilt, gewisse Vorbereitungen zu treffen. Der Coaching-Prozess soll dem Coachee ermöglichen, in einem Klima der Wertschätzung und des Vertrauens eine positive Beziehungsebene aufzubauen, um darauf den erfolgreichen Prozess zu setzen. Ganz wichtig dabei ist die Fähigkeit des Coaches, Rapport herzustellen – das bedeutet unmittelbarer Kontakt zu dem anderen Menschen. Grundlage dafür ist die innere Einstellung des Coaches seine Fähigkeit zur Annahme des Gegenübers. Der Coach nimmt teil am „Tanz“ der anderen Person, er schwingt sich mit ihr ein, passt die Körpersprache, Atmung, Stimme etc. an das Gegenüber an. Dadurch wird die Kommunikation stimmig.

Achten Sie auf die Umgebung, in der das Coaching stattfinden wird. Bedenken Sie, wo und wie Sie und Ihr Coachee sitzen werden. Sind Getränke verfügbar? Stifte, Papier, andere Utensilien?

Nehmen Sie sich vor Beginn eines Coachings Zeit für sich und Ihre Rolle als Coach. Nutzen Sie die folgenden Fragen für Ihre Vorbereitung:

Was kann ich besonders gut?

Auf welche meiner Coaching-Kompetenzen kann ich mich besonders verlassen?

Wo genau liegen meine persönlichen Stärken?

Was genau macht mich für diesen Kunden so wertvoll?

Was hat beim letzten Coaching super funktioniert?

Was noch?

Wenn ich folgende Schritte beachte, wird es ein perfektes Setting:

Was fehlt?





## 5.2. Protokollblätter

### Coaching Protokoll

Coach:	Lfd. Nummer:
Datum:	Dauer (von bis):
Coachee:	Typus:

Anbahnungsphase:

Eigene Hypothesen, Gedanken, Ziele:

Setting:

Eigene Hypothesen, Gedanken, Ziele:

Intervention/Abschluss:

Selbstreflexion:

Eigene Ziele für nächstes Setting:



## Coaching Protokoll

Coach:	Lfd. Nummer:
Datum:	Dauer (von bis):
Coachee:	Typus:

Anbahnungsphase:

Eigene Hypothesen, Gedanken, Ziele:

Setting:

Eigene Hypothesen, Gedanken, Ziele:

Intervention/Abschluss:

Selbstreflexion:

Eigene Ziele für nächstes Setting:



## Coaching Protokoll

Coach:	Lfd. Nummer:
Datum:	Dauer (von bis):
Coachee:	Typus:

Anbahnungsphase:

Eigene Hypothesen, Gedanken, Ziele:

Setting:

Eigene Hypothesen, Gedanken, Ziele:

Intervention/Abschluss:

Selbstreflexion:

Eigene Ziele für nächstes Setting:

## Literaturempfehlungen

- Hüter, Gerald: Würde: Was uns stark macht – als Einzelne und als Gesellschaft, München 2019
- Hüter, Gerald: Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher, Frankfurt/Main 2019
- Hüter, Gerald: Die Macht der inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern, Göttingen 2015
- Kaszubski, Linda / Koditek, Thomas: Coaching Contemporary, Wien 2013
- Koditek, Thomas / Sukyte-Eickmeyer, Laura: Lernen in relevanten Unternehmenswelten mit Hilfe des Situationsansatzes – Grundlagen der Beratung in Wirtschaftsunternehmen“ in Koditek, Thomas / Luther, Christian (Hrsg.): „Praxismanual Situationsansatz – ein Bildungskonzept für Pädagogik, Wirtschaft und Gesellschaft“, Berlin 2021
- Koditek, Thomas: Systemisches Coaching im Prozess – Ein Lern- und Arbeitsbuch, Berlin 2008
- Kriz, Jürgen: Systemtheorie für Coaches: Einführung und kritische Diskussion, 2016
- Luhmann, Niklas: Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg, 7. Auflage, 2017
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main, 17. Auflage, 2018
- Pierotti, Manuela / Koditek, Thomas / Auer, Hansjörg: Neue Wege im Coaching – un nuovo approccio al Coaching, Bozen 2012
- Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, 10. Auflage, 2018
- Satir, Virginia: Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis, 1994
- Satir, Virginia: Meine vielen Gesichter: Wer bin ich wirklich? 2019
- Scharmer, C. Otto: Theorie U – Von der Zukung her führen. Presencing als soziale Technik, Heidelberg, 4. Auflage, 2015
- Scharmer, C. Otto: Von der Zukung her führen – Theorie U in der Praxis, Heidelberg, 2. Auflage, 2017
- Scharmer, C. Otto und Käufer, Dr. Katrin: Essentials der Theorie U – Grundprinzipien und Anwendungen, Heidelberg, 2019
- Schreyögg, Astrid: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt/ New York, 7., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2012
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden, 2014
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart, 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, 2017
- de Shazer, Steve / Dolan, Yvonne: Mehr als ein Wunder: Lösungsfokussierte Kurzzeitherapie heute, Heidelberg, 7. Auflage, 2022



- de Shazer, Steve: Worte waren ursprünglich Zauber: Von der Problemsprache zur Lösungssprache, Heidelberg, 4. Auflage, 2017
- Sparrer, Insa: Systemische Strukturaufstellungen, Heidelberg, 3. Auflage, 2016
- Sparrer, Insa / Varga von Kibéd, Matthias: Klare Sicht im Blindflug: Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, Heidelberg, 2010
- Storch, Maja / Krause, Frank: Selbstmanagement – ressourcenorientiert, Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcenmodell (ZRM), Bern 2010
- Szabó, Peter/ Berg, Insoo Kim: Kurz(zeit) Coaching mit Langzeitwirkung, Dortmund, 5. Auflage, 2019
- Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern/ Göttingen/ Toronto/ Seattle, 10., unveränderte Auflage, 2000
- Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen, Stuttgart, 7. Auflage, 2005
- Willke, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart, 4. Auflage, 1994
- Willke, Helmut: Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Konstanz, 4. Auflage, 2014
- Willemsen, Joop/ von Am, Falko: Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes: Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt, 2018

#### **Verwendungshinweis**

Die Verwendung der Inhalte dieses Curriculum/Workbook im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet. Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieses Curriculum in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.