

Inhaltsverzeichnis

1 Ausgangspunkt: Die Fusion von Coaching und Training	21
1.1 Forschungsstand	22
1.2 Vorgehensweise	22
2 Begriffsklärung	25
2.1 Coaching	25
2.1.1 Definition der Begriffe Coaching und Coach	25
2.1.2 Therapeutische Grenze	29
2.1.3 Coachingmethoden	31
2.1.4 Haltung des Coaches	32
2.1.5 Ausbildung des Coaches	32
2.2 Training	33
2.2.1 Terminologie	33
2.2.2 Ziele und Inhalte von Kommunikationstrainings	35
2.2.3 Haltung des Trainers und Begriffsdefinition	41
2.2.4 Methoden in Kommunikationstrainings	42
2.2.4.1 Übung	43
2.2.4.2 Rollenspiel	43
2.2.4.3 Planspiel	45
2.2.4.4 Feedback	46
2.2.4.5 Theorieinput	46
2.2.4.6 Fallanalyse und Supervision	47
2.2.4.7 Tests	49
2.2.4.8 Reflexionsstopps, Kurskritik	49
2.2.4.9 Nondiskursive Reflexionsformen	50
2.2.4.10 Fazit	50
2.2.5 Arbeitsdefinition Kommunikationstraining	50
2.3 Coachingbasiertes Training	51
2.3.1 Fokus auf die persönlichen Lernziele und Situationen	51
2.3.2 Herunterbrechen übergreifender Ziele auf persönliche Lernziele	52
2.3.3 Situative Wirkung als Richtschnur	52

2.3.4	Starke Prozessorientierung.....	52
2.3.5	Forschende Grundhaltung	53
2.3.6	Persönliche Coachingsequenzen statt allgemeine Rollenspiele	54
2.3.7	Unterschied zu Fallsupervision und Fallarbeit.....	54
2.3.8	Coachingbasiertes Kommunikationstraining versus coachingbasiertes Training.....	55
2.4	Transfer	55
2.4.1	Bedeutung von Transfer	55
2.4.2	Definition von Transfer, Transferqualität und Transfer-Effektivität	56
3	Coachingbasiertes Training: Aufbau und Methodik	59
3.1	Gesamtkonzept des coachingbasierten Trainings	59
3.2	Coachingbasiertes Trainingsdesign.....	62
3.2.1	Trainingsdesign A: Rhetorikcoaching.....	63
3.2.1.1	Modul 1: Kennenlern-Übung ‚Vertrauen hoch drei‘.....	64
3.2.1.2	Modul 2: Erwartungen an die Zusammenarbeit.....	65
3.2.1.3	Modul 3: Einigung auf den Vertraulichkeitsgrad.....	65
3.2.1.4	Modul 4: Sammeln der Teilnehmerlernziele und Situationen	66
3.2.1.5	Modul 5: Reihenfolge der Coachingssessions festlegen.....	68
3.2.1.6	Modul 6: Feedbackregeln einführen und üben	69
3.2.1.7	Modul 7: Transferübung	70
3.2.1.8	Fazit zum Trainingsdesign A.....	71
3.2.2	Trainingsdesign B: Durchsetzungskraft und Abgrenzung	71
3.2.2.1	Vergleich der beiden Trainingsdesigns	72
3.2.2.2	Fazit zum Trainingsdesign B	72
3.2.3	Fazit zum coachingbasierten Trainingsdesign	73
3.3	Rahmenablauf: zur Einbettung von Coachingsitzungen	73
3.3.1	Vorbereitung einer Coachingssession	74
3.3.2	Schritte des Rahmenablaufs	74
3.3.2.1	Schritt 1: Situationsbeschreibung	77
3.3.2.2	Schritt 2: Rückfragen zur Situation.....	78
3.3.2.3	Schritt 3: Auftragsformulierung.....	79
3.3.2.4	Schritt 4: Kontextabhängiges Coachingverfahren	82

3.3.2.4.1 Übersicht Szenario-Coaching	86
3.3.2.4.2 Übersicht InnerTeam-Coaching.....	86
3.3.2.4.3 Übersicht InspirationTalk	87
3.3.2.4.4 Die Auswahl des Coachingverfahrens	87
3.3.2.4.5 Fazit zur Auswahl der Coachingmethoden	90
3.3.2.5 Schritt 5: Zielcheck und Transfervereinbarung.....	91
3.3.2.6 Schritt 6: Auswertungsrunde mit allen Teilnehmern.....	92
3.3.2.7 Schritt 7: Sammeln zielfördernder Verhaltensmuster (Optional)	93
3.3.2.8 Optional: kontextabhängige Theorieinputs und Übungen	94
3.3.3 Fazit zum Rahmenablauf.....	94
4 Coachingverfahren im coachingbasierten Training	97
4.1 Szenario-Coaching	98
4.1.1 Kurzbeschreibung	98
4.1.2 Die Entwicklung der Methode	98
4.1.3 Ablauf und Durchführung	99
4.1.4 Methodische Varianten im Szenario-Coaching	106
4.1.4.1 Charaktervariation.....	106
4.1.4.2 Stellvertreterkorrektur.....	108
4.1.4.3 Zwischenkorrektur	108
4.1.4.4 Kärtchen-Korrektur	113
4.1.4.5 Sequenzarbeit an einzelnen Verhaltensweisen.....	113
4.1.4.6 Engelchen-Einsatz.....	118
4.1.4.7 Rollentausch.....	119
4.1.4.8 Beobachtergruppen mit verschiedenen Aufträgen	123
4.1.4.9 Szenisches Feedback.....	123
4.1.4.10 Umgang mit Zwischenfragen von Teilnehmern.....	125
4.1.4.11 Freeform.....	126
4.1.5 Fazit zur Anwendung	127
4.2 InnerTeam-Coaching.....	127
4.2.1 Kurzbeschreibung	127
4.2.2 Die Entwicklung der Methode	128
4.2.3 Ablauf und Durchführung	129
4.2.4 Methodische Varianten beim InnerTeam-Coaching.....	142
4.2.4.1 Nichts geht mehr: die Arbeit mit Ressourcen-Anteilen	142

4.2.4.2	Berühren der therapeutischen Grenze	143
4.2.4.3	Teilnehmermangel – die Arbeit mit Bodenankern	144
4.2.4.4	Teilnehmerüberfluss – die Integration der Außengruppe	145
4.2.4.5	Anteile integrieren durch die Stellvertreterabfrage	145
4.2.5	Fazit zur Anwendung	146
4.3	InspirationTalk	147
4.3.1	Kurzbeschreibung	147
4.3.2	Die Entwicklung der Methode	148
4.3.3	Ablauf und Durchführung	148
4.3.4	Fazit zur Anwendung	151
4.4	Einsatz anderer Coachingmethoden	151
4.5	Fazit zu den Coachingverfahren im coachingbasierten Training	152
5	Untersuchung zur Wirkung und Transferqualität	153
5.1	Ziel der Untersuchung	153
5.2	Vorgehensweise	153
5.2.1	Theoriebildung mit der Grounded Theory Method	154
5.2.2	Aufbau des Forschungsprozesses	158
5.2.3	Auswahl der Zielgruppe für das Sampling	163
5.2.4	Trainer als Forscher: Risiko und Chance	165
5.2.5	Technikfolgenabschätzung der Videoaufzeichnung	167
5.2.6	Vorbereitung und Durchführung der Telefoninterviews	168
5.2.7	Auswahl des Transkriptionsverfahrens zur Kodierung des Materials	171
5.2.8	Kodierung des Materials	174
5.3	Grounded Theory zur Wirkung und Transfer-Effektivität	175
5.3.1	Transfererfahrungen der Teilnehmer	177
5.3.1.1	Veränderung eigener Fähigkeiten	177
5.3.1.1.1	Selbstbewusster sein	178
5.3.1.1.2	Besser abgrenzen	180
5.3.1.1.3	InnerTeam wahrnehmen und situativ programmieren	183
5.3.1.1.4	Erfolgreicher mit bestimmten Zielgruppen umgehen	186
5.3.1.1.5	Gespräche zielorientierter steuern	188
5.3.1.1.6	Besser durchsetzen und den eigenen Standpunkt klarmachen	188

5.3.1.1.7	Besser mit kritischen Fragen umgehen	189
5.3.1.1.8	Kommunikationsstrategien bei Anderen beobachten und erkennen.....	189
5.3.1.1.9	Weniger belehrend sprechen	190
5.3.1.1.10	Langsamer und deutlicher sprechen – besser verstanden werden	190
5.3.1.1.11	Strukturierter Sprechen im Fünfsatz	191
5.3.1.1.12	Frei sprechen können	192
5.3.1.1.13	Besser auf verschiedene Menschentypen einstellen.....	192
5.3.1.1.14	Konstruktiver Feedback geben im Alltag	193
5.3.1.1.15	Theoriebildung und Fazit zu den veränderten Fähigkeiten.....	194
5.3.1.2	Veränderung der Zielerreichung in Echtsituationen	195
5.3.1.2.1	Zielerreichung in ähnlichen Echtsituationen.....	195
5.3.1.2.2	Zielerreichung in anderen Echtsituationen – Generalisierung von Transfer.....	198
5.3.1.2.3	Theoriebildung und Fazit zur Zielerreichung in Echtsituationen	199
5.3.1.3	Antizipierte zukünftige Transferwirkungen	201
5.3.1.3.1	Zukünftiger Veränderungswille.....	201
5.3.1.3.2	Zukünftiger beruflicher Erfolg.....	203
5.3.1.3.3	Zukünftiges Selbstbewusstsein	203
5.3.1.3.4	Theoriebildung und Fazit zu den zukünftig antizipierten Transferwirkungen	204
5.3.1.4	Veränderung der Arbeitszufriedenheit	205
5.3.1.5	Umsetzungshürden.....	206
5.3.1.5.1	Automatisierung des neuen Verhaltens	206
5.3.1.5.2	Fremdheit des neuen Verhaltens	207
5.3.1.5.3	Theoriebildung und Fazit zu den Umsetzungshürden.....	208
5.3.1.6	Umsetzungstempo.....	209
5.3.1.7	Alle Hypothesen zu den Transfererfahrungen im Überblick	211
5.3.2	Erfolgsfaktoren für ein transferfähiges Coachingergebnis und den Praxistransfer.....	213
5.3.2.1	Coachingmethodenbezogene Erfolgsfaktoren	214
5.3.2.1.1	Erfolgsfaktoren beim Szenario-Coaching.....	216

5.3.2.1.1.1	Leistungssteigerung während der SOLL-Inszenierung.....	216
5.3.2.1.1.2	Realitätstreue der Inszenierung.....	217
5.3.2.1.1.3	Nutzung von Sequenzarbeit und Charaktersvariation.....	219
5.3.2.1.1.4	Rollenklarheit.....	221
5.3.2.1.1.5	Theoriebildung und Fazit	223
5.3.2.1.2	Erfolgsfaktoren beim InnerTeam-Coaching	224
5.3.2.1.2.1	Erlebnisintensität.....	224
5.3.2.1.2.2	Aufstellen und Inszenieren des inneren Teams	227
5.3.2.1.2.3	Anzahl der SOLL-Inszenierungen	228
5.3.2.1.2.4	Eignung des Situationstyps	229
5.3.2.1.2.5	Psychische Verkraftbarkeit.....	230
5.3.2.1.2.6	Qualität des Vorab-Inputs zum inneren Team	232
5.3.2.1.2.7	InnerTeam-Moderationskarten mit nach Hause geben	233
5.3.2.1.2.8	Theoriebildung und Fazit	233
5.3.2.1.3	Erfolgsfaktoren beim InspirationTalk.....	234
5.3.2.1.3.1	Passgenauigkeit der Assoziationen	235
5.3.2.1.3.2	Heterogenität der Assoziationen und Lösungsvorschläge.....	235
5.3.2.1.3.3	Spontanes Sammeln ohne Gruppenbewertung.....	236
5.3.2.1.3.4	Theoriebildung und Fazit	236
5.3.2.2	Methodisch-didaktische Erfolgsfaktoren	236
5.3.2.2.1	Anteil an persönlichem Feedback.....	237
5.3.2.2.2	Zeit pro Session	238
5.3.2.2.3	Partizipation an den Coachingssessions anderer	242
5.3.2.2.4	Individuelle Lernziel- und Situationsorientierung.....	245
5.3.2.2.5	Übungs- und Praxisanteil.....	246
5.3.2.2.6	Abwechslung	247

5.3.2.2.7	Pausen	248
5.3.2.2.8	Theoriebildung und Fazit	249
5.3.2.3	Gruppenbezogene Erfolgsfaktoren	251
5.3.2.3.1	Homogenität versus Heterogenität	251
5.3.2.3.1.1	Ähnliches Alter	251
5.3.2.3.1.2	Ähnliche Situationstypen	252
5.3.2.3.1.3	Ähnlicher Erfahrungshorizont	253
5.3.2.3.1.4	Gleiches Geschlecht	254
5.3.2.3.1.5	Theoriebildung und Fazit	254
5.3.2.3.2	Vertrauen und Offenheit	255
5.3.2.3.3	Feedbackkompetenz	256
5.3.2.3.4	Stellvertreterkompetenz	257
5.3.2.3.5	Gruppengröße	258
5.3.2.3.6	Konfliktfreiheit	259
5.3.2.3.7	Theoriebildung und Fazit	260
5.3.2.4	Trainerbezogene Erfolgsfaktoren	261
5.3.2.4.1	Kompetenzen des Trainers	261
5.3.2.4.1.1	Steuerungskompetenz	261
5.3.2.4.1.2	Methodenkompetenz	262
5.3.2.4.1.3	Stellvertreterkompetenz	262
5.3.2.4.1.4	Motivationsfähigkeit	263
5.3.2.4.1.5	Einfühlungsvermögen	263
5.3.2.4.1.6	Intuition	263
5.3.2.4.1.7	Belastbarkeit	264
5.3.2.4.1.8	Offenheit und Experimentierfreude	264
5.3.2.4.1.9	Theoriebildung und Fazit	265
5.3.2.4.2	Ausstrahlung des Trainers	265
5.3.2.5	Rahmenablaufbezogene Erfolgsfaktoren	266
5.3.2.5.1	Konkrete Transfervorsätze bilden	266
5.3.2.5.2	Klares Coachingziel formulieren	266
5.3.2.5.3	Passende Coachingmethode auswählen	267
5.3.2.5.4	Auswertungsrunde mit allen Teilnehmern	267
5.3.2.5.5	Fazit und Theoriebildung	268
5.3.2.6	Transferprozessbezogene Erfolgsfaktoren	268
5.3.2.6.1	Follow-Up zur Festigung	268
5.3.2.6.2	Fremdgesteuerte Erinnerungshilfen	270
5.3.2.6.3	Selbstgesteuerte Erinnerungshilfen	270

5.3.2.6.4 Theoriebildung und Fazit.....	271
5.3.2.7 Fallgeberbezogene Erfolgsfaktoren	272
5.3.2.7.1 Veränderungswille	273
5.3.2.7.2 Selbstoffenbarungswille.....	273
5.3.2.7.3 Chance auf Echtsituationen nach dem Training.....	274
5.3.2.7.4 Fazit und Theoriebildung.....	274
5.3.2.8 Komparative Analyse der Faktoren Coachingmethode, Trainer und Gruppe.....	275
5.3.3 Wirkung im Vergleich zu anderen Verfahren	277
5.3.3.1 Wirkung im Vergleich zu Standardtrainings	278
5.3.3.1.1 Coachingsessions sind wirksamer als vordefinierte Rollenspiele	278
5.3.3.1.2 Coachingbasiertes Training ist individueller und zielorientierter	279
5.3.3.1.3 Coachingsessions sind intensiver und einprägsamer.....	280
5.3.3.1.4 Standardrollenspiele sind bei unbekannten Situationen sinnvoller.....	281
5.3.3.1.5 Fazit und Theoriebildung.....	282
5.3.3.2 Wirkung im Vergleich zu Einzelcoachings	283
5.3.3.3 Wirkung im Vergleich zu Psychotherapien.....	283
5.4 Zusammenfassung der erarbeiteten Grounded Theory	284
5.5 Beantwortung der Forschungsfragen anhand der Grounded Theory	291
5.6 Methodenreflexion	294
5.7 Weiterer Forschungsbedarf	298
6 Fazit und Ausblick	301
Literaturverzeichnis	305
Verzeichnisse der Tabellen, Kästen und Abbildungen	315

Anhang.....	317
I Trainingsdesign A.....	318
II Detailbeschreibung der Standardmodule	
1,2, 6 und 7.....	321
III Flip-Chart „Coachingsituationen“.....	326
IV Arbeitsblatt „Das nehme ich für mich mit“.....	327
V Trainingsdesign B.....	328
VI Visualisierungshilfe „Coachingssessions“.....	331
VII Setting im Raum zu Beginn des Rahmenablaufs.....	332
VIII Detailliertes Fallbeispiel zum Szenario-Coaching.....	333
VIII-a) Vorbereitung: Schritt 1-3 des Rahmenablaufs.....	333
VIII-b) Durchführung: Schritt 4 des Rahmenablaufs.....	336
VIII-c) Ausklang: Schritt 5-7 des Rahmenablaufs.....	356
IX Detailliertes Fallbeispiel zum	
InnerTeam-Coaching.....	361
IX-a) Vorbereitung: Schritt 1-3 des Rahmenablaufs.....	361
IX-b) Durchführung: Schritt 4 des Rahmenablaufs.....	365
IX-c) Ausklang: Schritt 5-7 des Rahmenablaufs.....	424
X Detailliertes Fallbeispiel zum InspirationTalk.....	429
X-a) Vorbereitung: Schritt 1-3 des Rahmenablaufs.....	429
X-b) Durchführung: Schritt 4 des Rahmenablaufs.....	433
X-c) Ausklang: Schritt 5-7 des Rahmenablaufs.....	438