



Inhalt

1. Entwicklungsorientiertes Coaching – Teil 2
2. Zeitschrift Organisationsberatung - Supervision - Coaching (OSC)
3. Zeitschrift profile
4. Generationendialog durch Coaching – Teil 3
5. Coaching-Artikel der Zeitschrift managerSeminare
6. Neue Coachs in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen
7. Coaching-Ausbildungen im August und September 2006

Dieser Newsletter geht an 22.950 Empfänger

Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts und des Telemediengesetzes:

Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21
49424 Goldenstedt
Deutschland
Tel.: +49 4441 7818
Fax: +49 4441 7830
E-Mail: info@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Christopher Rauen
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher für journalistisch-redaktionell gestaltete Angebote gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Christopher Rauen (cr) (Anschrift wie oben).

Inhaltlich Verantwortlicher für die Nachrichtenredaktion: Thomas Webers (tw) (Anschrift wie oben)
E-Mail: thomas.webers@rauen.de

www.coaching-report.de
Fakten, News und Hintergrundinformationen

www.coach-agentur.de
Die RAUEN-Coach-Agentur

www.coaching-magazin.de
Das moderne Magazin für die Coaching-Branche

www.coaching-videos.de
Das Coaching-Videoportal

www.coaching-lexikon.de
Freies Fachbegriffe-Lexikon

www.coach-kalender.de
Der Coaching-Veranstaltungskalender

www.coaching-literatur.de
Bücher und Literatur zum Coaching

www.coaching-tools.de
Methoden und Modelle für den Coach

www.coach-datenbank.de
Die Datenbank der Top-Coachs

www.coach-profile.de
Coachs mit professioneller Ausbildung

www.coaching-index.de
Coaching-Ausbildungs-Datenbank

www.coaching-anfragen.de
Ausschreibungen für Coachs und Ausbildungen

www.coaching-board.de
Das Diskussionsforum zum Thema Coaching

Der Coaching-Newsletter hat die
ISSN 1618-7725 (E-Mail-Ausgabe)
ISSN 1618-7733 (Archivausgabe)

1. Entwicklungsorientiertes Coaching – Teil 2

In der letzten Ausgabe des Coaching-Newsletters wurde der Ansatz des entwicklungsorientierten Coachings vorgestellt. Es folgt nun ein Phasenmodell, mit dem sich ein entwicklungsorientiertes Coaching konkret umsetzen lässt.

Eingebettet in das COACH-Modell sollten in einem entwicklungsorientierten Coaching folgende Aspekte geklärt bzw. Fragen an den Klienten gestellt werden, um eine genauere Übersicht möglicher Entwicklungsfelder und Ansatzpunkte für Entwicklungsprozesse zu gewinnen. Idealerweise wird dem Klienten bei der Beantwortung bereits deutlich, welche Aspekte er bisher (unbewusst) vernachlässigt hat.

1. Schritt: Interview

Die folgenden Fragenbereiche und Fragen sollten thematisiert werden. Die Bereiche können um anliegenspezifische Bereiche ergänzt bzw. modifiziert werden (entsprechendes gilt für die Fragen).

Arbeitsqualität:

- Wie gut schätzen Sie die Brauchbarkeit und Nützlichkeit Ihrer Arbeitsergebnisse ein? Werden Ideen/Erfolge anerkannt und gewürdigt?
- Erhalten Sie Rückmeldung über Ihre Leistung? Wie? Durch wen?

Arbeitsquantität:

- Werden die vorgegebenen Aufgaben mengenmäßig bewältigt?
- Können Sie die anfallenden Aufgaben dem Umfang (Quantität) nach grundsätzlich bewältigen?

Arbeitsorganisation:

- Welche Aufgaben(bereiche) haben Sie? In welchem Maße sind Arbeitsabläufe aufeinander abgestimmt?
- Könnten die Arbeitsabläufe Ihrer Meinung nach effizienter gestaltet werden?

Termtreue:

- Wie sehr halten Sie vorgegebene Termine ein?

Problemlösefähigkeit:

- Überblicken Sie komplexe Aufgabengebiete, Probleme und entwickeln Sie neue Lösungsstrategien?

Kommunikation:

- Verfügen Sie über ein ausreichend großes Netzwerk?
- Sind die Ihnen vorgegebenen Ziele klar, verständlich und erreichbar?

Fachkompetenz:

- Verfügen Sie über die notwendigen Fachkenntnisse zur Bewältigung Ihrer Aufgaben?
- Können Sie in Ihrer jetzigen Position vollen Gebrauch machen von Ihren Fähigkeiten und Kenntnissen?

Mitarbeiter:

- Verfolgen Sie bei der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter klare Ziele?
- Wie binden Sie gute Mitarbeiter an sich?
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern genügend Chancen zur Weiterentwicklung?

Technische Ausstattung:

- Haben Sie alle technischen Hilfsmittel, die Sie zur Erledigung Ihrer Aufgaben benötigen? Gibt es Engpässe?

Ziele:

- Welche weitere berufliche Entwicklung streben Sie an?
- Sind Sie mit Ihren persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden?

Konflikte:

- Gibt es irgend etwas (z.B. Konflikte/Spannungen in Ihrer Abteilung/Gruppe, äußere Umstände etc.), was Sie in Ihrer Arbeit behindert?

Image:

- Wie ist Ihr Image bei Kollegen/Vorgesetzten/anderen Abteilungen/Mitarbeitern/Kunden?

2. Schritt: Protokoll des Coachs

Bereits während der Analyse sollte der Coach für sich protokollieren, welche möglichen Wahrnehmungsfehler der Klient gemacht hat bzw. macht, um ihm unreflektierte Zielsetzungen (Überidealisierungen, Defizitorientierung, übertriebener Ehrgeiz, Ausblenden von Rahmenbedingungen usw.) zurückzuspiegeln.

3. Schritt: Niederschrift des Klienten

Im Anschluss an den Analyseprozess, der mehrere Sitzungen umfassen kann, sollte der Klient ausreichend Zeit haben, um die tatsächlichen sinnvollsten Entwicklungsschritte aus seiner Sicht zu durchdenken. Hierbei kann es hilfreich sein, den Klienten zu bitten, seine nun angestrebten Entwicklungsschritte schriftlich niederzulegen.

4. Kritisches Hinterfragen

Ob und wie sehr die Entwicklungsziele realistisch sind, sollte der Coach hinterfragen. Allerdings sollte er dabei bedenken, dass dieses Hinterfragen bereits als Intervention angesehen werden muss. Unsichere oder unter Druck stehende Klienten können dadurch zusätzlich verunsichert werden. Der Coach muss hier daher sehr umsichtig agieren, um einerseits nicht zum Unsinn zu ermutigen, andererseits aber auch nicht zu demotivieren.

5. Schritt: Zeitplan

Im nächsten Schritt gilt es, gemeinsam einen Zeitplan aufzustellen, in dem die konkreten Handlungsschritte, Zwischenergebnisse und mögliche Alternativen festgelegt werden. Sinn dieser Maßnahme ist es, dem Klienten mehr Sicherheit zu geben und bereits vor seinem "geistigen Auge" die Zielzustände zu visualisieren. Hier kann es durchaus vorkommen, dass Zwischenziele – aber auch das Gesamtziel – nochmals in Frage gestellt werden. Dies ist dann als Teil des notwendigen Klärungsprozesses anzusehen.

6. Schritt: Begleitung und Umsetzung

Der Coach unterstützt bei der Umsetzung der einzelnen (Zwischen-)Ziele. Ggf. müssen Ziele abermals angepasst und auf ihre Angemessenheit hin überprüft werden. Hier unterscheidet sich das entwicklungsorientierte Coaching nicht von einem normalen Coaching.

Im Coaching-Prozess kann sich herausstellen, dass sich der Klient – für ihn unerklärlich – selbst blockiert und die vereinbarten Zwischenziele ohne erkennbaren Grund nicht erreicht. Derartigen Blockaden kann man begegnen, indem man sich ihnen stellt. Dies sollte jedoch umsichtig geschehen. Blockaden hemmen nicht nur, sie haben auch immer eine Schutzfunktion. Wird eine Blockade weggenommen oder soll sie aufgelöst werden, so kann damit auch Sicherheit verloren gehen. Manchmal stammen solche Schutzmechanismen noch aus der Kindheit und haben längst ihre Notwendigkeit verloren, sind aber noch aktiv. Solche Hemmungen und Blockaden können stückweise reduziert werden, indem man sie offen thematisiert. Abermals gilt hier wie im gesamten Coaching: Der Klient löst seine Anliegen alleine, der Coach ist Begleiter und Reflexionspartner.

2. Zeitschrift Organisationsberatung - Supervision - Coaching (OSC)

Die von Dr. Astrid Schreyögg herausgegebene Zeitschrift "Organisationsberatung - Supervision Coaching" (OSC) (VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden) hat in der neuesten Ausgabe 2/2006 den Themenschwerpunkt "Lernen im Coaching, Lernen fürs Coaching".

--- Hauptbeiträge ---

Bea Kastner: Lernprozesse im Coaching

Zusammenfassung: Das Thema Coaching wird aus der Perspektive des Coachee angegangen. Die einzelnen Lernprozesse, die der Coachee im Coaching durchlaufen sollte, werden anhand dreier bewährter theoretischer Konzepte praxisnah hergeleitet. Als erstes Basiskonzept wird auf die Kolb-Theorie zurückgegriffen, die hier von der Autorin als Kreisprozess handlungsleitend für Coachee und Coach mittels eines Coaching-Fragengerüsts dargestellt wird. Verschiedene Lernformen werden aufgezeigt und zu dem ersten Basiskonzept in Beziehung gesetzt. Entscheidend für den Coachingerfolg ist die Nachhaltigkeit der Umsetzung der erkannten Lernziele. Hierfür werden auf der Basis des Kuhl-Konzepts konkrete Vorschläge unterbreitet.

Wolfgang Looss: "Ich würde gern weitermachen". Vom problemorientierten Coaching zur anlassfreien Beratungsarbeit über längere Zeit

Zusammenfassung: Wenn Klienten ein Coaching fortsetzen wollen, deutet das vielleicht auf einen dauerhaften und schwer behebbaren Mangel an reflexiven Möglichkeiten in ihrer Lebenswelt hin. Für Berater entsteht damit eine reizvolle Ambivalenz zwischen den Geboten der Profession, sich überflüssig zu machen, und dem Sich-Einlassen auf eine absichtsfreie nachdenkliche Nähe, die ganz eigene produktive Kräfte freisetzen kann. Eine solche Arbeit konfrontiert die Zunft mit alten-neuen Fragen nach dem Selbstverständnis.

Astrid Schreyögg: Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften

Zusammenfassung: Der Beitrag befasst sich mit der aktuellen Schwierigkeit von Führungskräften, ihre Identität zu verorten. Auf dem Hintergrund moderner Organisationsstrukturen in "unseren postmodernen Zeiten" wird ihnen zugemutet, ihre Rolle immer wieder neu selbst zu bestimmen. Traditionelle Identitätskonzepte, wie sie noch die Psychoanalyse propagierte, sind heute obsolet. Viel treffender erfassen Ansätze aus dem symbolischen Interaktionismus das, was heute die "Identitätsarbeit" von Führungskräften erfordert. Coaching, das dramatherapeutische Arbeitsformen integriert, kann dann konkrete Unterstützung bieten bei der Entwicklung einer je angemessenen Führungsidealität.

Achim Mollbach: Top-Management-Coaching in mittleren Unternehmen

Zusammenfassung: Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Coaching von Unternehmensführern mittlerer Unternehmen. Diese stehen bzgl. Verständnis, Funktionen und Instrumenten von Führung und Management, in Unterschied zu ihrem technischen und Produkt-Know-how, vor einem erheblichen Professionalisierungsdruck. Aufgrund der starken Personalisierung von Führung in mittleren Unternehmungen kann diese Professionalisierung nur dann erfolgen, wenn die Unternehmensführer durch alternierende Selbst- und Unternehmensreflexion selbst ein adäquates Management- und Führungsverständnis aufbauen. Hierbei kann der Coach als Sparringpartner von großer Hilfe sein, indem er die "personale Perspektive" mit der "funktionalen Perspektive" verbindet. Voraussetzung ist allerdings auf Seiten des Coachs neben seinen individual- und interaktionspsychologischen Kompetenzen die Fähigkeit, sich in die Spezifität eines mittleren Unternehmens und dessen Führung zu versetzen, sowie profunde Kenntnisse in der Steuerung komplexer sozio-technisch-ökonomischer Systeme.

Klaus Eidenschink: Der einäugige Riese – "lösungsorientiertes Coaching". Vom Unsinn einer problematischen Fokussierung

Zusammenfassung: Der Artikel untersucht die Nachteile der Lösungsorientierung in der Beratungsarbeit. Ausgehend von den Vorurteilen psychologischer Theoriebildungen werden die Gefahren einer einseitigen Lösungsorientierung analysiert. Das fehlende Verständnis für die innerseelische Konfliktstruktur macht lösungsorientierte Interventionen anfällig für eine Verstärkung dysfunktionaler Bewältigungsmuster beim Klienten. Die unbewusste Attraktivität dieser Interventionstechnik für bindungsgestörte Personen wird dargestellt. An Hand eines Coachingbeispiels wird die Unterscheidung Bedürfnis und Vermeidung als alternativer Ansatz zur Diskussion gestellt.

---Praxisberichte---

Sabine Dembkowski, Fiona Eldridge: Das "Achieve Coaching Model"®. Ein systematischer Ansatz für größere Wirksamkeit im Executive Coaching

Zusammenfassung: Der Artikel stellt die Ergebnisse einer internationalen Best Practice-Studie dar, die sich zum Ziel gesetzt hat, zu identifizieren, was erfolgreiche Coaches tun, um kontinuierlich nachvollziehbare Coachingergebnisse zu erzielen. Aus der Analyse der primären und umfangreichen sekundären Daten ist ein neues Coaching Model entstanden, das sich inzwi-

schen auch in der internationalen Coachingpraxis bewährt hat – das Achieve Coaching Model®. Der Artikel stellt die sieben Stufen des Modells dar, belegt sie mit Informationen der Studie und internationalen Coaching Praxis und unterlegt mit der Darstellung konkreter Verhaltensweisen in jeder einzelnen Stufe, was Coaches dazu beitragen können, dass nachvollziehbare Coachingergebnisse erzielt werden.

Boris C. Kollek: Konfliktcoaching in der Gruppe. Trainingskonzept und Erfahrungsbericht

Zusammenfassung: Der vorliegende Aufsatz skizziert und diskutiert die wesentlichen Inhalte eines Workshops zum Konfliktcoaching in der Gruppe: Sammlung und Bearbeitung von Konfliktthemen und deren Randbereiche, Entspannungstraining, Formen von Zieldefinitionen, Lösungsstrategien, Einstellungsänderung sowie persönliche Veränderungsprozesse. Die Erfahrungen zeigen, dass sich Konfliktcoaching hervorragend in Gruppensettings praktizieren lässt.

---Diskurs---

Christoph J. Schmidt-Lellek: Anmerkungen zur Professionalisierung des Coaching auf dem Hintergrund des klassischen Professionsbegriffs

Zusammenfassung: In der Diskussion um eine Professionalisierung des Coaching scheint der Begriff "Profession" als Bezugsgröße oft nicht klar zu sein. Der Autor umreißt deswegen zunächst den klassischen Professionsbegriff mit den zentralen Merkmalen einer Profession. Er untersucht dann die Frage, wie weit Coaching diese Merkmale aufweist und somit als eigenständige Profession begriffen werden kann bzw. soll. Seine These ist, dass angesichts gewisser Deprofessi-

onalisierungstendenzen in den herkömmlichen Professionen es dennoch sinnvoll ist, Coaching als Profession zu konzipieren, allerdings mit einem revidierten Professionsbegriff. Dabei ist insbesondere im Hinblick auf die erforderliche Wissenschaftsorientierung der Abschied von einem festgelegten Wissenskörper und eine breit gefasste Interdisziplinarität maßgebend. In jedem Fall soll die "Professionalität" des Praktikers als Orientierung an übergreifenden Werten, Verstehens- und Handlungskonzepten ein wesentliches Qualitätsmerkmal des Coaching darstellen.

Harald Pühl: Verordnetes Coaching – und Möglichkeiten und Grenzen zur Organisationsentwicklung

Zusammenfassung: Anhand von zwei Fallbeispielen wird gezeigt, wie und unter welchen Voraussetzungen "verordnetes Coaching" wirksam werden kann, und zwar sowohl für den Coachee als auch für die Organisation. Damit wird die Kühl-These, Coaching sei nur Placebo für die Organisation, zumindest teilweise widerlegt.

Weitere Informationen zur Zeitschrift OSC finden Sie unter folgender Adresse:

<http://www.coaching-literatur.de/osc.htm>

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage: <http://www.vs-verlag.de>

Herausgeberin: Dr. Astrid Schreyögg

Redaktion: Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek

3. Zeitschrift profile

Die internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen und Dialog "profile" (EHP Verlag Andreas Kohlhaage, Bergisch Gladbach) bietet in der neuesten Ausgabe 11/2006 zahlreiche Beiträge zum Thema "Coaching".

Wolfgang Looss, Die konzeptionellen Quellen der Führungskräfteberatung.

Der Beitrag ist das dritte Kapitel meines Buchs Unter vier Augen: Coaching für Manager, das in korrigierter Neuauflage 2006 wieder auf dem Markt ist. Der Verlag redline Wirtschaft, in dem das Buch über vierzehn Jahre lang erschienen war, entschied im Jahr 2005 mit meinem Einverständnis, keine weitere Auflage heraus-

zubringen. Zu viele Publikationen zum modisch gewordenen Thema ›Coaching‹ waren inzwischen erschienen, darunter mehrere ausgezeichnete Bücher, die in Konzeption und Aussage eine deutliche Fortschreibung des methodischen Wissens darstellten und auf exzellente Weise der Theorieversorgung der Professional Community dienten. Stellvertretend für viele seien nur das grundlegende Werk Coaching von den Kollegen Backhausen/Thommen, die Publikationen von Christopher Rauen oder die Fallgeschichten von Billmeier et al. unter dem Titel Der Beginn von Coachingprozessen genannt.

Das Arbeitsfeld der berufsbezogenen Einzelberatung hat sich in den letzten Jahren weiter ausdifferenziert

und professionalisiert, es gibt inzwischen eine Fülle an Aus- und Fortbildungen, es werden Zertifizierungen vorgenommen, Berufsverbände ringen um die Produktion von qualitativen Maßstäben beraterischen Handelns, es beginnen bereits die ersten Zugangsreglementierungen. Was braucht es bei einem so fortgeschrittenen Reifegrad des beruflichen Feldes noch einen Text aus den frühen Jahren? Ich habe deswegen zunächst gezögert, als der Verlag mich wegen eines Wiederabdrucks von Unter vier Augen in der Reihe EHP-Organisation ansprach. Letztlich gab dann die Menge der verwunderten Nachfragen aus dem Kreise junger KollegInnen den Ausschlag, warum der Text denn nicht mehr zu haben sei: Offenbar besteht nach wie vor ein professionelles Interesse der jetzt nachwachsenden PraktikerInnen an jenen grundlegenden Überlegungen, die in den frühen 90er-Jahren überhaupt zur Entstehung dieser Arbeitsform ›Coaching‹ geführt haben und an den damals von uns in pionierhafter Unbefangenheit entwickelten konzeptionellen Antworten. Und über dieses gleichsam berufshistorische Interesse hinaus liefert der Text offenbar nach wie vor eine grundlegende Einführung in ein Arbeitsfeld, das auch heute noch lange nicht »fertig« ist.

David A. Nadler, Confessions of a trusted Counselor.

David Nadler, einer der Großen der amerikanischen OE-Szene, hat als langjähriger Trainer und Organisationsberater, der aus den National Training Labs stammt, Grundlegendes zu Veränderung und auch zum Coaching bei Veränderung geschrieben. Dieser Beitrag, als »Bekenntnisse« apostrophiert, zeigt in farbiger Weise die zahlreichen Dilemmata und Fallen, denen sich ein Topmanagement-Coach und -Berater gegenüber sieht. Wir wissen aus der Veränderungsarbeit, dass Voraussetzungen für erfolgreiche Transformationen darin bestehen, dass der oberste verantwortliche Lenker, meistens der CEO, nicht nur hinter der Transformation steht, sondern sie auch aktiv steuern und vorantreiben kann. Entsprechend ist das Coaching der obersten Führungskraft zentral, da dies über Erfolg oder Misserfolg einer Transformation entscheidet. Das »Coaching der Mächtigen« (Wolfgang Looss) ist selten beschrieben worden und wird auch wenig systematisch praktiziert. Zwar nennen sich im Gefolge der Coachingwelle viele Coaches »Topmanagement-Coaches«, doch erstreckt sich dies häufig auf marginale Bereiche wie Kommunikationsberater des CEOs und Ähnliches.

Nadler beschreibt sehr klar, dass das Coaching oberster Führungskräfte nach klaren Regeln praktiziert werden muss. Als wichtigste Dilemmata identifiziert er das der »Loyalität« (bei einem Auseinanderklaffen zwischen Person- und Unternehmensinteressen), der Kommunikation (»Wem teile ich was mit, wo bin ich Mitwisser und ab wann werde ich zum stillen Verbündeten«), das Dilemma des »Assessments« (»Wie äußere ich mich über Mitarbeiter? Wie gehe ich mit kritischer Information

über Mitarbeiter um?«) sowie das der Überidentifikation (in der Gestaltsprache »Konfluenz mit dem Kunden«). Besonders gelungen ist auch die Beschreibung der Zusammenarbeit mit einem guten »internen Coach«, der aber aus hierarchischen Gründen das Mandat nicht durchführen kann. Weitere Dilemmata sind: Das Ego-Dilemma und das Freundschafts-Dilemma.

Eine gute Handhabung all dieser Dilemma-Situationen und Herausforderungen macht den guten Topmanagement-Coach aus. Was wichtig ist: All die Beschreibungen können auch auf gute OE-Prozesse und Transformationsprozesse im generellen angewendet werden.

Ich hatte das Vergnügen, anlässlich eines Panels zur Organisationsentwicklung (»Past and future« an der Academy of Management in Chicago) David Nadler zusammen mit Ed Schein, Dick Beckhard und David Cooperrider zu erleben. Ein Genuss, der sich wohl auch in dem vorliegenden Beitrag spiegelt.

Dieser Beitrag ist zentral in einer Zeit, in der die Kompetenzen und Gehälter von CEOs (z.B. Marcel Ospel von UBS und Daniel Vasella von Novartis) in die öffentliche Diskussion geraten: Wer coacht eigentlich die Konzernchefs?

Gerhard Fatzer, Rollencoaching als Supervision von Führungskräften.

Wenn ich diesen Text sechzehn Jahre nach seiner Publikation lese, kann ich nur immer wieder betonen, dass das Rollenkonzept nach wie vor zentral für das Coaching ist. Die Karriereentwicklung zusammen mit einer Stakeholder- oder offenen Systemanalyse (nach Schein) ist sinnvoll. Die Erweiterungen, die ich heute sehe, gehen in Richtung »Person und System entwickeln«. Ein Ansatz, der trotz der boomenden neuen Coachingliteratur bisher gänzlich fehlt. Ergänzt werden müssten auch die Ausführungen zur Entwicklung der Arbeitswelt, wie wir sie im Buch »Gute Beratung von Organisationen« geleistet haben. Im Zentrum stehen heute auch unternehmensweite Konzepte des Einsatzes von Coaching, wie wir sie z. Zt. zusammen mit DaimlerChrysler andenken.

Dazu kommt sicher als zentrales Konzept das »Grenzprofil« von David Kantor und aus dem systemischen Kontext neben dem Text von W. Looss (2006) die grundlegenden Überlegungen von Backhausen und Thommen (2003).

Harald Geißler, Qualitätssicherung von Coaching im Unternehmen

Der Coaching-Boom der letzten Jahre hat über die Notwendigkeit hinweggetäuscht, der Qualitätsüberprüfung und -sicherung hinreichend Aufmerksamkeit zu schenken. Dieser Frage möchte geht der Beitrag nach und zwar ausschließlich mit Bezug auf Coaching in Organisationen. Dabei ist zunächst einmal zu konstatieren, dass die Qualität von Coaching in Organisationen wegen der notwendigen Vertraulichkeit nicht direkt beobachtbar ist. Es bietet sich deshalb nur die Möglichkeit

an, zum einen die Qualität derjenigen Maßnahmen im Vorfeld zu beobachten und zu bewerten, von denen man annehmen kann, dass sie die Qualität von Coaching wesentlich beeinflussen, und zum anderen nachgängig seine Wirkungen im engeren und weiteren Sinne zu untersuchen. Qualitätssicherung von Coaching in Organisationen kann und sollte sich auf zwei Komplexe beziehen, nämlich:

- auf die Qualität der organisationsstrategisch ausrichtenden Bedarfsermittlung und Auftragsklärung
 - auf die Qualität der entsprechenden Erfolgserfassung.
- Diese umfasst erstens die Bestimmung dessen, was der Coachee gelernt hat und als wie nützlich sich das Gelernte erwiesen hat, und zweitens die Ermittlung der »lessons learned«, d.h. dessen, was die Organisation bezüglich zukünftiger Entscheidungen gelernt hat bzw. gelernt haben sollte, ob, wann und wie Coaching als PE-Tool einzusetzen ist und ob bzw. welche Konsequenzen bezüglich der Wahl der einzusetzenden Coaches zu ziehen sind.

Uwe Böning / Christopher Rauen, Coaching – Die Entwicklung einer Branche.

The aim of the following review is two-fold. One part is to define and clarify the term Coaching. The second aim is to give insight and review the development of Coaching, from a form of consulting to an established instrument within the field of personnel development. However, despite the positive developments the field of coaching has undergone, it stands only at the merge of complete professionalism. Particularly, in regard to quality and the advancement of qualitative standards further progression is needed. The authors have set several premises, to outline the future development of the Coaching sector and the necessary steps and changes needed within the field to reach a higher level of professionalism.

Gerhard Fatzer / Sabina Schoefer, Coaching als Begleitung von Transformationsprozessen. Person und System entwickeln.

This article outlines the professional field of coaching in its present form by describing the three professional communities of OD, Coaching and Supervision (consulting) in their historic origins. OD as a field originated from research and field studies that were made following the seminal work of Kurt Lewin basically by Dick Beckhard and the group around Douglas Mc Gregor at M.I.T. and through the first action research studies that were then developed into consulting. The term itself was created by Beckhard at the General Mills projects. Coaching originates from sports and military and the leadership tradition of Management, so comes along with more directive approaches and interventions. Supervision (consulting) as a field originated from social work, where it was first applied as a quality tool and reflection method to help future social workers enter the professional field. It was then applied in the form of the

Balint method to medicine and later to teachers, so it can be generalized to all service professions.

Coaching is booming right now but already in danger to turn back into a fad, because it lacks professionalism. We present an approach where Coaching is seen as developing the person and the system at the same time. First examples are outlined from a project that is underway in a large client organization. We try to combine the approaches of David Kantor with approaches of learning history as outlined in earlier issues of Profile and in our newest book about Sustainable transformation in organizations (Nachhaltige Transformation in Organisationen).

Friedhelm Müller / Dietmar Simon: Stolper- statt Meilensteine – Krisenmanagement in Projekten.

Der Erfolg von Projekten ist nicht garantiert, selbst dann nicht, wenn man sie nach allen Regeln der Kunst des klassischen Projektmanagements leitet. Stürmische Perioden, Konflikte und Krisen gehören zum Projektgeschäft. Wertet man Projektkrisen im Nachhinein aus, zeigt sich, dass sich Krisen meist schon lange vor dem eigentlichen Ausbruch ankündigen. Bei manchen krisenhaften Projekten drängt sich das Bild vom »dicken Fell« auf, das gegen Störungen unempfindlich ist. Steckt man mitten im Projekt, ist eine krisenhafte Entwicklung vom normalen Auf-und-Ab nicht leicht zu unterscheiden. Dazu bedarf es gut ausgebildeter Sensoren. In diesem Artikel beschreiben wir, wie sich Krisen entwickeln, wie man »Sensoren« zur Früherkennung installiert und frühzeitig auf Krisenverläufe reagiert und was man noch tun kann, wenn das »Projekt in den Brunnen gefallen ist«. Zähne putzen (Prophylaxe) ist besser als Zähne bohren (Sanierung). Bin ich jedoch in einer akuten Krise, dann kommt mein Projekt in einen anderen Operationsmodus, d.h. ein straffes Krisenmanagement zur Projektsanierung wird unausweichlich. Zähne putzen allein hilft dann nicht mehr.

David Köpfli/ Astrid Hassler, Orientierung im Wildwuchs der Lehrsupervision.

In the field of Supervision and Organization Development Training, supervision-on-supervision provides the link between theory and practice. As in any counselling situation involving a client, clear objectives with regard to the effect of such interventions need to be defined. However, in the practice of supervision and organization development, supervision-on-supervision appears to hover in conceptual limbo. This may be due to indecision as to purpose and effect of supervision-on-supervision; to insufficient investment in concepts on which to base verifiable quality standards; and inadequate consideration of current counselling and management systems. The disregard may also be ascribed to the fact that in many countries supervision-on-supervision is not part of educational curricula. The authors formulate theses intended to point the way and

define the market for a high quality module in supervision-on-supervision training.

Suzanne Claire Cottier, Imagination im Kontext beraterischer Prozesse.

Hierbei handelt es sich um Auszüge aus einem umfangreicheren Text, der mit vielen Beispielen über den Einsatz von Metapher, Symbol und Imagination in der beraterischen Praxis berichtet. Er stellt wichtige Anforderungen und Parameter vor, die diese Arbeit erst produktiv machen. Metapher, Symbol und Imagination sind ausgezeichnete Mittel des Kommunizierens. In Prozessbegleitungen, sei es Beratung oder Psychotherapie, sind sie beliebt. Ihnen gemeinsam sind Bildsprache, Suggestion und Eingriffstiefe. Brücken schlagend sind sie ausgestattet mit Bedeutung und List. Sie verleihen dem Abstrakten oder sprachlich noch nicht Ge-

fassten auf kreative Weise eine bildhafte Gestalt und verbinden Gedanken und Gefühle. Sie zeigen Wirkung. »There is a difference between using a metaphor and being used by it«. Diese Unterscheidung gilt für den Gebrauch von Symbol und Imagination genau so: Gekonnt eingesetzt sind sie hilfreiche Instrumente. Ohne genaue Kenntnisse ihres unbewussten Potenzials können sie auch schaden.

Weitere Informationen zur Zeitschrift profile finden Sie unter folgenden Adressen:

<http://www.coaching-literatur.de/profile.htm>

<http://www.profile-online.com>

3. Generationendialog durch Coaching – Teil 3

von Dr. Bernd Schmid

In den letzten beiden Ausgaben des Coaching-Newsletters wurden jeweils 10 Thesen formuliert, wie Coaching und auch Mentoring in Maßnahmen des Wissensmanagements und in einen neu zu führenden Generationendialog eingebettet werden können. Nun werden diese Überlegungen folgend für den Unternehmensbereich dargestellt:

Beispiel Organisationen

Mentoring innerhalb der Organisationen gibt es zunehmend zwischen erfahrenen Stelleninhabern und eher neuen Stelleninhabern (ohne direkte Führungsbeziehung). Nach Ausscheiden von erfahrenen Mitarbeitern gibt es gelegentlich Beraterverhältnisse, um das Know-how in der Organisation zu halten. Bezüglich Generationendialog könnte ein viel breiterer Ansatz verfolgt werden:

1. Viele Menschen, die bestimmten Berufsrollen oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten Organisation beenden, fühlen sich zu jung, um aus der Berufswelt auszuweichen. Sie würden gerne engagiert bleiben, ohne im Geschirr bestimmter Organisationszwänge bleiben zu müssen.

2. In vielen Organisationen kommt eine Betreuung der Mitarbeiter innerhalb der Führungsbeziehungen oder der offiziellen Personalbetreuung zum kurz. Nur für einen kleinen Teil der Betroffenen kann hier durch bezahlte Coachings Abhilfe geschaffen werden. Kollegiale Beratungen sind oft nicht üblich oder innerhalb des Interessengeflechtes der Organisation schlecht möglich.

3. Viele ausscheidende Mitarbeiter haben Interesse an einem neuen Themenkreis oder an einem inspirierenden neuen Sozialleben, aber nur wenige finden zu einem Neuanfang (wie Ministerpräsident Teufel), zumal dies schwierig ist, wenn dies völlig losgelöst von bisherigen Erfahrungen und Kompetenzen bzw. von praktischen Umsetzungsmöglichkeiten ist.

4. Viele Unternehmen würden gerne ausscheidenden Mitarbeitern eine Perspektive des Gebrauchtwerdens, des Neubeginns und der Zugehörigkeit mit auf den Weg geben, doch gibt es kaum geeignete Formen dafür.

5. Eine Mentoring-Weiterbildung als Übergangsqualifikation in eine neue Rolle in Bezug auf das Unternehmen oder als Abschiedsgeschenk für eine neue gesellschaftliche Rolle könnte also in mehrfacher Hinsicht nützlich sein. Es könnten sich dadurch ein neues Zusammenspiel mit wechselseitigem Nutzen ergeben, weshalb sich auch von beiden Seiten lohnt Zeit und Ressourcen zu investieren. Vermutlich wäre dies auch für beide Partner die bessere Alternative zu manchen Versuch, den erlittenen Verlust durch hohe Abfindungen zu kompensieren.

6. Für den Aufbruch in eine neue Lebensphase wären Rück- und Neubesinnungen bezüglich des Berufslebens im Rahmen von Mentoring-Weiterbildungen eine Chance, mit Zufriedenheiten und Enttäuschungen umzugehen und aus einer versöhnten Haltung jüngere daran konstruktiv Anteil nehmen zu lassen.

7. Manchen Beteiligten könnte dies als „Ausklang“ der Berufsphase genaug sein, andere könnten damit in ihrer

Organisation, in ihrer Branche, in ihrem Gesellschaftssegment zu neuen Rollen und Engagement finden, manche könnten anderen Gesellschaftsbereichen oder auch in Drittweltländern begrenzt engagieren oder als Berater freiberuflich tätig werden.

8. Auch für Studierende und Weiterbildungsteilnehmer verschiedener Fachrichtungen könnten solche Mentoringsverhältnisse die überall unterversorgte persönliche Betreuung und Ankoppelung an gesellschaftliche Erfahrungen ohne direkte Verwertungsabsicht seitens der Betreuer versorgen und Erfahrene im Kontakt mit den Lebensfragen der nächsten Generationen halten. In dualen Bildungsgängen ist dieser Zusammenhang zwar vorgesehen, doch haben die Unternehmen zwar sinnvolle Arbeitsmöglichkeiten, selten jedoch Zeit und Interesse für persönliche Betreuung der jungen Menschen zu bieten.

9. In Zeiten, in denen 50% der Akademiker keine eigenen Kinder haben, sind solche organisierten Begegnungen zwischen den Generationen auch eine Maßnahme der Persönlichkeitsbildung. Sonst vertrocknen Ältere in ihrem Weltbild und in ihren Selbstbezüglichkeiten und jüngere machen nicht die Erfahrung, dass sich wirklich jemand für ihren Werdegang interessiert und uneigennützig seine Lebenserfahrung teilt. Da wegen der demographischen Entwicklung Nachwuchs zunehmend aus anderen Gesellschafts- oder Kulturbereichen integriert werden muss, kann Mentoring auch ein Beitrag zur kulturellen Integration der Gesellschaft zu sein.

10. In jedem Falle handelt es sich um eine finanziell wie kulturell lohnende Investition, auch wenn hier die im Bildungsbereich der Organisationen üblichen Weiterbildungskosten anfallen. Vermutlich wird ein Mehrfaches davon auf den verschiedenen Wirkungsebenen eingespart und materieller wie immaterieller Mehrwert geschaffen. Da öffentliche Einrichtungen rein quantitativ diese Funktionen in der Gesellschaft nicht direkt erfüllen können, täten sie gut daran sich zu Initiatoren und Pflegern einer Gesellschaft, die sich selbst hilft, zu wandeln. Dies erfordert neue Identitäten, Kompetenzen und Investitionsvorstellung.

Tagung "Altern als Chance - Zoff und Zärtlichkeit im Spiel der Generationen"

Diese Thesen und weitere Fragen werden auf der Tagung "Altern als Chance" vom 28.–30.09.2006 in Heidelberg thematisiert. Geleitet wird die Tagung von Dr. Gunther Schmidt, Dörthe Verres und Dr. Bernd Schmid. Zentrales Thema ist die Veränderung der Alterspyrami-

de und die Folgen dieser Entwicklung. Familiensysteme, Berufswege, Gemeinwesen, Märkte, Dienstleistungen und Organisationen werden sich verändern. Gewohnte Denk- und Verhaltensmuster sind auf ihre Zukunftstauglichkeit zu überprüfen. Szenarien wie Vergrößerung der Gesellschaft, Pflegenotstand usw. brauchen neue Visionen. Vielerorts lassen sich schon kreative Entwicklungen beobachten, die verheißungsvolle Antworten auf die anstehenden Fragen versprechen.

Für den Unternehmensbereich wird ein spezielles Forum angeboten, in dem es die Möglichkeit gibt, sich mit Unternehmensvertretern (regional und überregional) zu Überlegungen und Erfahrungen zu den Auswirkungen des demographischen Wandels auszutauschen. Es werden u.a. Vertreter der Heidelberger Druckmaschinen AG, Kienbaum und dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation da sein, um über die Konsequenzen für Berufsbilder und Berufsrollen, Motivation und zukünftige Bedarfe von Qualifikationen zu sprechen und geeignete Konzepte zu diskutieren. Das Institut für systemische Beratung ist mit Unternehmen in der Region in einem aktiven Austausch über sinnvolle Formen in den Bereichen Generationendialog, Senior Experts und Expertise Sharing.

Die Tagung bietet die Chance durch Beiträge renommierter Experten, Orientierung und Inspiration zu finden und sich in Foren, Workshops und Dialogkreisen persönlich und berufsbezogen auseinander zu setzen. Unter dem Link <http://www.isb-w.de/zoffundzaertlichkeit-frame.html> stellen sich - soweit vorhanden - die Mitwirkenden des Kongresses vor. Dort können Sie auch den aktuellen Flyer einsehen.

Tagung "Altern als Chance - Zoff und Zärtlichkeit im Spiel der Generationen"

Datum: Donnerstag, 28.09.2006, 10.00 Uhr bis Samstag, 30.09.2006, 14.00 Uhr.

Ort: Pädagogische Hochschule Heidelberg, Keplerstr. 72, 69121 Heidelberg

Teilnahmegebühr: 330,- Euro; Vergünstigungen für Rentner und Studierende

Weitere Informationen & Anmeldung:

Milton-Erickson-Institut Heidelberg

Weierstr. 12

69121 Heidelberg

Tel.: 06221 410941, Fax: 06221 419249

E-Mail: office@meihei.de

Internet: www.meihei.de

6. Coaching-Artikel der Zeitschrift managerSeminare

Die Zeitschrift "managerSeminare" enthält in ihrer aktuellen Ausgabe 8/2006 (Heft 101) folgenden Coaching-Artikel:

"Coachingsequenzen im Training - Unter vier Augen vor der Gruppe" von Thomas Dietz

Auf dem Weiterbildungsmarkt gibt es eine neue Symbiose: die Verbindung von Coaching-Elementen und Trainings. Die Einbindung von Fallarbeiten und Sequenzen des Einzelcoachings in Seminare soll für tiefe Erlebnisse sorgen und die Nachhaltigkeit von Lernprozessen steigern. Die Integration der Einzelberatungen in den Gruppenprozess erfordert allerdings Geschick und Erfahrung.

"Fallarbeit und Einzel-Coaching in der Gruppe werden zunehmend zu einem wesentlichen Bestandteil erfolgreicher Seminare." Diese Aussage von Trainern und Coaches hört man zurzeit immer öfter. In der Tat vermögen Coaching-Sequenzen ein Seminar zu bereichern: Sie verbessern Tiefe und Nachhaltigkeit von Lernprozessen überall da, wo es thematisch um emotionale und soziale Kompetenzen oder um Selbstführung geht.

Heute ist professionelles Einzel-Coaching bei diesen Themen bereits eine beliebte Alternative zum Seminar. Da Menschen aber häufig beides brauchen - zum einen das Kennenlernen und Trainieren neuer Kompetenzen, zum anderen die individuelle Unterstützung bei Beantwortung der Frage, was wann wo und wie für sie persönlich anwendbar ist - liegt es nahe, Trainings mit Coaching-Elementen zu verbinden.

Das kann als Kombination von separaten Trainings mit separaten Einzel-Coachings geschehen. Doch auch Coachings in ein Training hinein zu nehmen hat viele Vorteile: Erstens werden Praxisbezug, Erkenntnisse und der Erkennensprozess des Coachees gleich für andere zur Verfügung gestellt. Zweitens lässt sich mit

den Prinzipien, die dabei deutlich werden, ohne große „Überzeugungsarbeit“ hervorragend weiterarbeiten. Und drittens ist immer wieder zu erleben, dass ein Einzel-Coaching vor der Gruppe durch die soziale Resonanz nachhaltiger wirkt als die gleiche Beratung unter vier Augen.

Die Umsetzung ist jedoch nicht ganz einfach. Insbesondere in Trainings, in denen es um persönliche Wirkung und individuelles Verhalten geht, bleiben Teilnehmer gegenüber solcher Einzelarbeit oft vorsichtig und zurückhaltend.

Extras:

- Wann und wofür Einzelcoachings im Training eingesetzt werden können.
- Ablaufplan: Die neun Phasen einer Coachingsequenz im Training.
- Motivationshilfen für die Fallarbeit: So kann die Unterstützung der Teilnehmer für und im Einzelcoaching gesichert werden.

Service:

Hinweise auf zwei Interviews mit Coaching-Experten zur künftigen Rolle von Coaching-Sequenzen im Training sowie auf eine Coaching-Weiterbildung, in der vermittelt wird, wie sich Coaching-Elemente im Training einbauen lassen.

Link:

http://www.managerseminare.de/msemi/3376155/frontend/manager_beitraege.html?urlID=150624

Thomas Dietz in der Coach-Datenbank:

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=751

6. Neue Coachs in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen

Der Unterschied...

...zwischen der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen erklärt sich folgendermaßen: Nach dem Start der Coach-Datenbank kamen häufig Anfragen von Personen, die in die Coach-Datenbank aufgenommen werden wollten. Einige dieser Personen hatten eine umfangreiche Coaching-Ausbildung absolviert und waren schon zuvor als kompetente Trainer oder Berater aktiv; sie erfüllten jedoch nicht das Aufnahmekriterium von mindestens 5 Jahren Berufserfahrung als Coach. Daher konnten sie nicht in die Coach-Datenbank aufgenommen werden, um den dort angestrebten Qualitätsstandard nicht nachträglich zu senken.

Auch wenn dies von den Bewerbern eingesehen wurde, waren diese (verständlicherweise) enttäuscht, da sie durchaus beraterisch kompetent waren, nur meist eben nicht mit einer längeren Spezialisierung auf den Bereich Coaching. Da gerade diese „neuen“ Coachs schwerer „in den Markt kommen“ als etablierte Coachs, sprach man von einem „wer hat dem wird gegeben“. Zugegebenermaßen war der Kerngedanke zumindest nicht ganz unzutreffend. So entstand die Idee einer weiteren Datenbank für Personen, die über eine fundierte Ausbildung verfügen: Die Coach-Profile, die die Absolventen ausgewählter Coaching-Ausbildungen aufnehmen.

Deshalb existieren zwei Systeme, die es ermöglichen sollen, erfahrene Top-Spezialisten und gut ausgebildete Berater mit fundierter Coaching-Kompetenz zu finden.

Da die Aufnahmebedingungen unterschiedlich sind, ist es nicht möglich, in beiden Systemen gleichzeitig eingetragen zu werden.

Da es mehr „normale“ Führungskräfte als Top-Manager gibt, ist es kein Nachteil, in den Coach-Profilen gelistet zu sein. Um den „richtigen“ Coach zu finden ist es ohnehin sinnvoll, in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen die Detaildarstellung geeigneter erscheinender Coachs zu betrachten.

Die Suche in beiden Datenbanken ist bequem über Landkarten („Geosuche“) oder eine Abfragemaske („Detailsuche“) möglich.

Die genauen Aufnahmebedingungen und die Kosten für eine Mitgliedschaft finden sie jeweils unter www.coach-datenbank.de und unter www.coach-profile.de.

Im Juni und Juli 2006 konnten folgende Coachs neu in die Coach-Datenbank und in die Coach-Profile aufgenommen werden:

Coach-Datenbank

Anne Huth, D-41469 Neuss

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=865

Dr. Evelyn Albrecht, D-78465 Konstanz

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=867

Die Coach-Datenbank nimmt nur professionelle Coachs auf, die u.a. eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung als Coach vorweisen können. Details zur Aufnahme in die Coach-Datenbank finden Sie unter der folgenden Adresse:

http://www.coach-datenbank.de/aufnahme_in_die_coach-datenbank.htm

Coach-Profile

Harald Dill, D-80538 München

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=860>

Christoph Schlachte, D-90559 Burgthann

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=861>

Hildegard Schaumann, D-14482 Potsdam-Babelsberg

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=862>

Christina Herder, D-82166 Gräfelfing

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=863>

Thomas Schulte, D-64285 Darmstadt

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=864>

Axel Domnick, D-86462 Langweid

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=866>

Gabriela Seyer, D-24306 Plön

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=868>

Monika Treppte, D-87629 Füssen

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=869>

Karin Glattes, D-53117 Bonn

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=870>

Die Coach-Profile richten sich an Berater, die auch (aber nicht unbedingt seit mindestens fünf Jahren) Coaching anbieten und über eine fundierte Ausbildung verfügen. Eine Aufnahme in die Coach-Profile ist für die Personen möglich, die bei einer ausgewählten Ausbildungseinrichtungen eine Coaching-Ausbildung absolviert haben. Nähere Informationen finden Sie unter folgender Adresse:

http://www.coach-profile.de/aufnahme_in_die_coach-profile.htm

7. Coaching-Ausbildungen im August und September 2006

Die Coaching-Ausbildungs-Datenbank (<http://www.coaching-index.de>) verzeichnet inzwischen 272 Ausbildungsanbieter mit 298 Ausbildungsgängen.

Folgend die Liste der Coaching-Ausbildungen, die in den nächsten beiden Monaten starten (diese Liste kann auch online mit den Ausbildungen abgerufen werden, die in den nächsten drei Monaten starten:

http://www.coaching-index.de/time_search.asp):

Stöger & Partner

Ausbildungsbeginn: 10.08.2006

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Systemischen Business Coach (SBC)©

D- München/Kirchheim

Kosten: Basis-Seminar S0: EUR 1.100,- zzgl. MwSt. (beinhaltet die Seminargebühr von EUR 980,- und die Tagungspauschale von EUR 120,-) Grundkurs Systemischer Berater/Coach S1-S3: EUR 3.740,- zzgl. MwSt. (beinhaltet die Seminargebühr von EUR 3.300,- und die Tagungspauschale von EUR 440,-) Aufbaukurs Systemischer Berater/Coach S4-S6: EUR 3.740,- zzgl. MwSt. (beinhaltet die Seminargebühr von EUR 3.300,- und die Tagungspauschale von EUR 440,-)
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=33

COATRAIN coaching & personal training GmbH

Ausbildungsbeginn: 16.08.2006

Ausbildungstitel: Konflikt Coach

D-21029 Hamburg

Kosten: 6.800,00 Euro zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=125

2coach Personal- und Unternehmensberatung

Ausbildungsbeginn: 16.08.2006

Ausbildungstitel: Qualifizierung zum Trainer und Prozessbegleiter, Change Manager und Coach

D-22305 Hamburg

Kosten pro Seminartag am Wochenende: 165 EUR (inkl. MwSt.) Compact-Kurs: 135 EUR (inkl. MwSt.) Baustein à 2,5 Tage am Wochenende: 412,50 EUR (inkl. MwSt.) Compact-Kurs: 337,50 EUR (inkl. MwSt.). Gesamtkosten Coach (29 Tage) Wochenendausbildung: 4785 EUR (inkl. MwSt.) Compact-Kurs: 3915 EUR (inkl. MwSt.) Unsere Compactkurse sind identisch mit den Wochenendkursen; der Kostenbeitrag ist jedoch geringer.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=161

DGFP e.V. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.)

Ausbildungsbeginn: 17.08.2006

Ausbildungstitel: DGFP-Ausbildung Coaching Compact

D- Berlin

Kosten: EURO 5.700,00 (für Mitglieder) EURO 7.100,00 (für Nichtmitglieder der DGFP) (incl. Mittagessen, Pausengetränke und Arbeitsunterlagen)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=266

Institut für Psychodynamische Organisationsentwicklung und Personalmanagement Düsseldorf e.V. P.O.P.

Ausbildungsbeginn: 18.08.2006

Ausbildungstitel: Psychodynamische Organisationsentwicklung und Coaching

D-40479 Düsseldorf

Kosten: 3000,- Euro inkl. USt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=121

Coachingplus GmbH

Ausbildungsbeginn: 24.08.2006

Ausbildungstitel: 10-tägiger Studiengang für angewandtes Coaching

CH-8302 Kloten (nahe Zürich-Airport)

Kosten: Fr. 2580,-

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=145

Patrick R. Afchain

Ausbildungsbeginn: 24.08.2006

Ausbildungstitel: „Mondo – Zen-Gespräch“, Ausbildungsgruppe in Kurzzeit-Coaching und System-Aufstellung

CH-9470 Werdenberg

Kosten: € 40,- pro Einheit à 3 Stunden € 2400,- bis zur Abschlusszertifikat

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=290

IP-Seminare

Ausbildungsbeginn: 24.08.2006

Ausbildungstitel: Ausbildung zum KommunikationsCoach D-23669 Timmendorfer Strand/Ostsee

Kosten: Euro 10.000,- zuzügl. ges. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=248

Fischer-Epe & Team

Ausbildungsbeginn: 25.08.2006

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Business-Coach

D-21385 Rehlingen

Kosten: 4930,- Euro zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=217

Elverfeldt Coaching

Ausbildungsbeginn: 31.08.2006

Ausbildungstitel: Einführung in das Einzel-Coaching

D-60322 Frankfurt

Kosten: Gesamtkosten: Euro 2.600 zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=128

SYNNECTA GmbH

Ausbildungsbeginn: 31.08.2006

Ausbildungstitel: Ausbildung in Coaching und Prozessberatung D- Diverse Veranstaltungsorte

Kosten: - Die gesamte Ausbildung (Prozessberatung/Coaching, 22,5 Tage) kostet 8200,- Euro - Die Ausbildung zum Prozessberater (12,5 Tage) kostet 4750 Euro - Die Ausbildung zum Coach (10 Tage) kostet 3800,- Euro Alle Preise verstehen sich zzgl. MwSt. In diesem Preis sind die Teilnahme an allen zehn Bausteinen enthalten. Materialien und Dokumentationen werden Ihnen kostenfrei zur Verfügung gestellt. Die Unterbringung erfolgt jeweils in geeigneten Seminarhotels, die in der Regel im süddeutschen Raum liegen. Die Kosten für die Unterbringung und die Verpflegung sind im Preis nicht inbegriffen.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=263

COATRAIN coaching & personal training GmbH

Ausbildungsbeginn: 01.09.2006

Ausbildungstitel: Business Coach + Management Coach

D-21029 Hamburg

Kosten: Für die Ausbildung zum Business Coach: 5.900 Euro

zzgl. MwSt. Für die Ausbildung zum Management Coach (basiert auf Business Coach): 3.730 Euro zzgl. MwSt.; inklusive

Grundlehrgang Business Coach: 9.630 Euro zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=125

Europäische Ausbildungsakademie/M.O.C.

Ausbildungsbeginn: 04.09.2006

Ausbildungstitel: Coaching Academy in Griechenland, systemische Organisations- und Strukturaufstellungen

X- Insel Lemnos Griechenland

Kosten: 980.- Euro

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=69

Institut Weiterbildung im Beruf (iwib)

Ausbildungsbeginn: 07.09.2006

Ausbildungstitel: Coaching - Grundqualifikation

D-65185 Wiesbaden

Kosten: 2.300 € + 300 € für das Lehrcoaching

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=226

Trigon Entwicklungsberatung

Ausbildungsbeginn: 07.09.2006

Ausbildungstitel: TA-Kompakt - TA für Coaches

A-1140 Wien

Kosten: Euro 350,- exkl.20 % MwSt

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=43

Iris Moissidis

Ausbildungsbeginn: 08.09.2006

Ausbildungstitel: Coaching Ausbildung zum Holistic-Coach

D-60314 Frankfurt/M.

Kosten: Die Kosten für die 27 Ausbildungstage plus 1,5 Stunden Einzel-Coaching belaufen sich auf 4995 Euro zzgl. MwSt. Frühbucher erhalten bis zum 01. August 2006 einen Rabatt von 249, 75 € / 5 % Skonto! Ratenzahlung ist möglich.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=282

Coachhouse

Ausbildungsbeginn: 08.09.2006

Ausbildungstitel: Coach in der Arbeitswelt

D-10557 Berlin-Tiergarten

Kosten: 5.950,- zzgl. 16 % MwSt., Zahlungsmodalitäten nach Absprache

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=202

COATRAN coaching & personal training GmbH

Ausbildungsbeginn: 08.09.2006

Ausbildungstitel: Sozialmanagement Coach

D-28357 Bremen

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=125

Europäische Ausbildungsakademie/M.O.C.

Ausbildungsbeginn: 10.09.2006

Ausbildungstitel: Coaching Academy in Griechenland, Coach the Coach

X- Insel Lemnos Griechenland

Kosten: 420.- Euro zzgl. Reisekosten und Unterkunft

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=69

Institut für systemische Beratung

Ausbildungsbeginn: 12.09.2006

Ausbildungstitel: Systemisches Coaching im Bereich Organisationen – Supervision und ISB-Konzepte für im Coaching Tätig

D-69168 Wiesloch

Kosten: 6000 Euro zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=5

Institut Systeme Anne M. Lang

Ausbildungsbeginn: 14.09.2006

Ausbildungstitel: KomHyp M.E.G.- Hypno-systemische Kommunikation – Gesprächsführung nach Milton Erickson

D-53115 Bonn

Kosten: 3 Tage Seminar: 340 Euro (G1 ist 3-tägig) 2 Tage

Seminare 250 Euro Supervisionseinheit (5 Std.) 120 Euro

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=154

factorP leadership development

Ausbildungsbeginn: 14.09.2006

Ausbildungstitel: Coach sein...

D-87474 Buchenberg

Kosten: Für die komplette Ausbildung inkl. aller Seminarunterlagen, Seminargetränken und Pausen, Zertifizierung und begleitender Supervision investieren Sie 6.990,- Euro zzgl. MwSt.

Die Hotel- und Verpflegungskosten übernehmen Sie persönlich. Ein entsprechender Gruppenrabatt, den wir Ihnen gerne weiter geben wurde mit dem Hotel verhandelt. Generell sind wir zu individuellen Zahlungsvereinbarungen bereit. Wir finden für Sie eine passende Lösung. Die Anmeldung zu Modul 1 verpflichtet Sie noch nicht zur Teilnahme an der gesamten Ausbildung. Der Ausbildungsvertrag wird nach Abschluss des ersten Moduls abgeschlossen. Bei Anmeldung bis zum 30.06. erhalten Sie einen Frühbuchernachlaß von 3 %.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=185

NLP- & Coaching-Institut Berlin

Ausbildungsbeginn: 16.09.2006

Ausbildungstitel: Coachausbildung

D-10777 Berlin

Kosten: 1.030.- Euro inkl. MwSt., oder 6 x 190.- Euro

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=94

echt. coaching - Interdisziplinäres Ausbildungs-Institut

Ausbildungsbeginn: 16.09.2006

Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung IV2006

D-69115 Heidelberg

Kosten: 4408.- EUR inkl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=220

CoachingConcept im Institut für Innovationstransfer an der Universität Bielefeld GmbH

Ausbildungsbeginn: 16.09.2006

Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung am Institut für Innovationstransfer an der Universität Bielefeld GmbH

D-33602 Bielefeld

Kosten: € 3.000,00 inkl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=260

BTS Gesellschaft für Organisationsberatung, Training und Supervision

Ausbildungsbeginn: 19.09.2006

Ausbildungstitel: Lösungsorientiert-systemisches Coaching (DBVC-zertifiziert)

D-68219 Mannheim

Kosten: 5.000 Euro zzgl. MwSt., zzgl. Ca. 1.200 Euro für Lehrberatungen

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=108

Müri Coaching GmbH

Ausbildungsbeginn: 19.09.2006

Ausbildungstitel: Management Coach Ausbildung MCA Schweiz

Kosten: 4 Semesterblöcke à 3450,- sfr, inkl. Steuern

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=51

dta-Deutsche Trainer- und Führungskräfte-Akademie

Ausbildungsbeginn: 19.09.2006

Ausbildungstitel: dta-Diplom Trainer- und Beraterausbildung® zum Performance Consultant/Coach

D-22453 Hamburg

Kosten: 9.990,00 € + gesetzliche Mehrwertsteuer

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=167

Wiener Akademie für Organisationsentwicklung

Ausbildungsbeginn: 21.09.2006

Ausbildungstitel: Systemisches Coaching für Organisationen – Die Professionalität des Nichtwissens

A-1120 Wien

Kosten: Euro 3.960,- (zzgl. 20% MwSt.)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=67

Dr. Kamphaus & Partner, Unternehmens- und Personalentwicklung

Ausbildungsbeginn: 21.09.2006

Ausbildungstitel: Beratung und Coaching in Veränderungsprozessen

D-82347 Bernried am Starnberger See

Kosten: 3000 Euro zzgl. MWSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=288

Claus-Dieter Hildenbrand DBVC
Ausbildungsbeginn: 22.09.2006
Ausbildungstitel: Certified Performance Coach and Consultant
D- Hornberg/Schwarzwald, cct competence center
Kosten: Die Teilnahmegebühr für die komplette Ausbildung beträgt netto EUR 4.900,- (6 Module incl. eintägiges Individual-Coaching und Fachliteratur/ mit Zertifizierung). Ratenzahlung möglich. Bei Gruppenanmeldungen (ab 2 Personen) gewähren wir einen Nachlass in Höhe von 10%. Nach Modul 1 "Assessment und Basics" besteht für beide Seiten (Veranstalter und Teilnehmer) ein Rücktrittsrecht vom Ausbildungsvertrag. Es werden dann nur die anteiligen Kosten für Modul 1 (EUR 600,- - zzgl. gesetzl. MwSt.) berechnet.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=96

sieger consulting
Ausbildungsbeginn: 23.09.2006
Ausbildungstitel: Basisausbildung systemisches Coaching
D-64283 Darmstadt
Kosten: 260,00 Euro + MwSt pro Modul (inkl. Teilnehmerunterlagen und Seminar Getränke) Modul 1 – 3 ist nur komplett buchbar, da diese aufeinander aufbauen. Modul 4 kann optional gebucht werden. Gerne (kostenloses) Vorgespräch zum Orientieren und Kennen lernen.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=210

Spectrum KommunikationsTraining
Ausbildungsbeginn: 23.09.2006
Ausbildungstitel: NLP-Practitioner-Ausbildung
D-12159 Berlin
Kosten: Insgesamt € 1900,- für alle angegebenen Ausbildungstage (20 Tage) (Auch in Raten zahlbar)
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=22

Ruhe in Bewegung Beratungsgesellschaft für Kommunikation und Kooperation mbH
Ausbildungsbeginn: 23.09.2006
Ausbildungstitel: Lehrgang Coaching-Kompetenz (Zertifikat Coach)
D-14197 Berlin
Kosten: 480,00 EUR pro Monat, insgesamt 8640,00 EUR
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=139

Institut für beratende Wirtschaftspsychologie
Ausbildungsbeginn: 27.09.2006
Ausbildungstitel: Coach the Coach - Eine Fortbildung zum Managementberater und Coach - Führungskräfte-Beratung -
D-42327 Wuppertal
Kosten: 1490 € (mehrwertsteuerbefreit)
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=280

CoachNet D.A.CH.
Ausbildungsbeginn: 28.09.2006
Ausbildungstitel: Coachingtools fürs Gruppencoaching
D-97076 Würzburg

Die Anbieter, die eine Ausbildung individuell auf Anfrage anbieten, finden sich unter folgender Adresse:
http://www.coaching-index.de/time_search.asp?scope=0

Eine Übersicht aller Ausbildungen, die in den nächsten 3 Monaten beginnen, finden Sie unter:
http://www.coaching-index.de/time_search.asp

Bitte informieren Sie Anbieter, die noch nicht im Coaching-Index eingetragen sind. Der Eintrag ist kostenlos. Ein entsprechendes Aufnahmeformular mit weiteren Hinweisen finden Sie unter folgender Adresse:
http://www.coaching-index.de/aufnahme_in_den_coaching-index.htm

Kosten: 250 EUR zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=286

ActiVantis GmbH
Ausbildungsbeginn: 29.09.2006
Ausbildungstitel: Integrativ Coach IC(R), Zertifikatsabschluss mit Teil A, Diplomabschluss mit Teil B.
CH-5084 Rheinsulz/Aargau
Kosten: Euro 7500,-, Mehrwertsteuerfrei
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=184

Christopher Rauen GmbH
Ausbildungsbeginn: 29.09.2006
Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung 12
D-49401 Damme
Kosten: Die Kosten betragen insgesamt 4170,00 Euro zzgl. der gesetzlich geltenden Umsatzsteuer (z.Z. 16%), inklusive Verpflegung (Abendessen nicht inbegriffen). Die Kosten für Unterkunft sind darin nicht enthalten. Im Veranstaltungshotel sind für Teilnehmer unserer Ausbildung unter dem Stichwort: "Coaching" Buchungen (05491 – 97170) zu vergünstigten Preisen möglich. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln zum Preis von 695,00 Euro zzgl. USt. gebucht. Danach können sich die Teilnehmer entscheiden, ob sie die Ausbildung fortführen. Wird die Ausbildung nicht fortgesetzt, fallen nur die Kosten für den ersten Ausbildungsblock an. Wird die Ausbildung fortgesetzt, sind die restlichen 3475,00 Euro zzgl. der gesetzlich geltenden Umsatzsteuer zu entrichten.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=123

Lust auf Zukunft
Ausbildungsbeginn: 29.09.2006
Ausbildungstitel: Coaching-Fortbildung (NLP-Master-Abschluss, DVNLP, möglich)
D-33659 Bielefeld
Kosten: Privatarif: 2.900 Euro Firmentarif: 3.200 Euro Frühbucherrabatt von 150 Euro bei Anmeldung bis zum 01. August 2005
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=143

Integral Coach Academy
Ausbildungsbeginn: 29.09.2006
Ausbildungstitel: Ausbildung zum Integralen Coach / Integralen Business Coach
D-13507 Berlin
Kosten: Die Teilnahmegebühr für alle 11 Basis-Module und 2 Wahl-Module beträgt: Euro 7.850. Die Vergütung für individuelles Lehrcoaching beträgt Euro 150 je Zeitstunde (4 Stunden obligatorisch). Ermäßigungen: für Frühbuche bis zum 30. Juni 2006: Euro 250 je Teilnehmer bei mehreren Teilnehmern eines Unternehmens: Euro 500 für Mitglieder der International Coach Federation: Euro 500 Die Ermäßigungen lassen sich nicht kombinieren.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=191

Rechtliche Hinweise

© Copyright 2006 by Christopher Rauen GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Christopher Rauen GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Christopher Rauen GmbH. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von Texten mit der Christopher Rauen GmbH in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird

keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese E-Mail wurde auf Viren geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.

Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen auf den Seiten der Internetdienste der Christopher Rauen GmbH berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

Wichtige Adressen für den Coaching-Newsletter

Zum **Ändern Ihrer E-Mail-Adresse** klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/change.htm>

Zum **Abbestellen** des Coaching-Newsletters klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/exit.htm>

Zum **Abonnieren** des Coaching-Newsletters klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/abo.htm>

Das **Archiv** (ISSN 1618-7733) des Coaching-Newsletters mit allen bisherigen Ausgaben finden sie hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/archiv.htm>

Feedback und Anregungen bitte an:
info@rauen.de

Informationen zur **Werbung** im Coaching-Newsletter:
<http://www.coach-agentur.de/werbung.htm>

Download: Diesen Coaching-Newsletter können Sie unter folgender Adresse abrufen und als Word- und Text-Dokument downloaden:
<http://www.coaching-newsletter.de/archiv/index.htm>