

Online-Coaching

Elke Berninger-Schäfer

Online-Coaching

Mit Geleitworten von Peter Meyer und Harald Geißler

Elke Berninger-Schäfer
Karlsruher Institut – An-Institut der HdWM
Karlsruhe, Deutschland

ISBN 978-3-658-10127-5 ISBN 978-3-658-10128-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-10128-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort 1

Verehrte LeserInnen,

die Digitalisierung der Welt hat vor Jahren begonnen – von Internet 1.0 zur aktuellen Version 4.0 waren es gerade einmal rund 20 Jahre. Wie wirkt sich diese Veränderung auf uns als Menschen, Arbeitende und Führungskräfte aus? Wird alles nur schneller oder einfach nur anders oder schlechter? Öffnet uns diese Online-Welt ganz neue Möglichkeiten über die augenscheinlichen wie Amazon, Facebook und Twitter hinaus?

Die Online-Welt mit ihren riesigen Datenströmen von Nachrichten über verschiedene Kanäle, wie Online-News, Sozial Media (z. B. Facebook) und die klassische E-Mail machen es immer schwieriger zu bewerten, welche Information der Wahrheit entsprechen oder postfaktischer Natur sind. In Zeiten von Big Data besteht zudem auch die Gefahr der Manipulation durch und mit Informationen (ein Beispiel hierzu s. hier: ► <https://www.dasmagazin.ch/2016/12/03/ich-habe-nur-gezeigt-dass-es-die-bombe-gibt/>).

Auf der anderen Seite bietet die Online-Welt neue Möglichkeiten für uns. Im vorliegenden Buch geht Frau Berninger-Schäfer ausführlich auf die Möglichkeiten des Online-Coachings ein. Sie erklärt, welche Online-Kompetenzen nötig sind für erfahrene Coachs, um Online-Coaching mit all seinen Chancen im Kundensinne effizient und effektiv nutzbar machen zu können.

„Im Kundensinne“ – was meine ich damit? Frau Berninger-Schäfer eröffnet für Führungskräfte mit der CAI-World ganz neue Möglichkeiten der weltweiten Kooperation – komplexe Themen hochprofessionell moderiert und Lösungsansätze aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, zu bearbeiten, und dies auch noch on- u. offline – wow!

Für einen Leader, der seine Teams vertrauensbasiert führt, ist die CAI-World eine hocheffektive und sehr effiziente Möglichkeit komplexe Aufgabenstellungen hierarchieübergreifend in einem virtuellen Raum zu bearbeiten. Sie nutzen wissenschaftlich bewährte Methoden zum Perspektivenwechsel sowie zur Visualisierung und die Teams werden dadurch kreativer und leistungsfähiger.

Die Unternehmenswelt im Zeitalter von Digital Leadership benötigt solche virtuelle Arbeitsräume und Methoden, um den gestiegenen Anforderungen nach Schnelligkeit und Komplexität in weltweiten Kollaborations-Netzwerken gerecht zu werden – zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Peter Meyer

Senior Vice President Purchasing Automotive Business DS (CP/AB1)

Robert Bosch GmbH

im Herbst 2017

Geleitwort 2

Seit langem sind die modernen Kommunikationsmedien ein fester Bestandteil unseres Lebens. Dies nicht nur im Beruf, sondern auch in unserem Privatleben. Wer heute über eine belebte Straße schlendert, in einem Zug sitzt oder ein Kaufhaus besucht, sieht überall Menschen, die mit ihrem Mobil-Telefon telefonieren, im Internet surfen oder ihre E-Mails checken. „Handyfreie Zonen“ hingegen werden immer mehr zu einer Seltenheit. Und wenn es sie gibt, müssen gute Gründe vorliegen, wie z. B. bei einem Konzert.

Vor diesem Hintergrund fällt mit Blick auf Coaching erstens auf, dass – zumindest im deutschsprachigen Raum – Coaching mit modernen Medien immer noch Seltenheitswert hat und alles andere als ein Massenphänomen ist. Hierzu kommt zweitens hinzu, dass es offensichtlich *nicht* notwendig ist, für diese Abstinenz gute Gründe anführen zu müssen. Es scheint vielmehr nach wie vor eine unhinterfragbare Selbstverständlichkeit zu sein, dass Coaching face-to-face durchgeführt werden muss. Ganz offensichtlich ist die Frage nach dem Einsatz moderner Medien im Coaching immer noch weitgehend ein Tabu.

So mächtig diese Normalität bisher war, so sicher geht sie langsam ihrem Ende entgegen. Denn im letzten Jahrzehnt sind nicht nur vielfältige Internet-Tools für Coaching entwickelt worden. Auch die Publikation von Aufsätzen, die sich mit den Möglichkeiten auseinandersetzen, wie Coaching die modernen Medien nutzen kann, hat inzwischen ein beträchtliches Ausmaß angenommen.

Es war deshalb nur eine Frage der Zeit, wann – jenseits akademischer Qualifizierungsarbeiten, also Magisterarbeiten und Dissertationen – eine erste Monografie zum Coaching mit modernen Medien erscheinen würde, die sich insbesondere auch an die Coachingpraxis wendet. Dieser Zeitpunkt ist jetzt gekommen, und zwar mit dem Erscheinen des vorliegenden Buchs. Seine Besonderheit besteht darin, dass sich in ihm die langjährige Arbeit der Autorin mit der von ihr konzeptionell und kommunikationstechnisch entwickelten Internet-Plattform „CAI World“ spiegelt. Diese Entwicklungsarbeit, die ich als langjähriger Wegbegleiter miterleben durfte, wurde von einer Vision getragen, die der Autorin die Kraft und den Mut gegeben hat, ihren – oft steinigen – Weg mit bewundernswerter Ausdauer zu gehen. Denn bei der Entwicklung ihrer Coaching-Plattform und der konzeptionellen Ideen und Argumentationszusammenhänge, die ihm zugrunde liegen und in dem vorliegenden Buches entfaltet werden, hat sie sich weder von dem – vor allem anfänglichen – Praxisdruck der herrschenden Coaching-szene noch von den nicht unerheblichen ökonomischen Entwicklungsrisiken abschrecken lassen. Diese Leistung verdient höchste Anerkennung.

Das vorliegende Buch setzt einen wichtigen Meilenstein in der Geschichte des Coachings. Denn es zeigt, dass Coaching mit modernen Medien vielfältige Möglichkeiten für die Entwicklung völlig neuer Coachingformate eröffnet und damit in der Lage sein

wird, neue Praxisfelder und -zielgruppen zu erschließen. Das wird umso besser gelingen, wenn diese Entwicklungsarbeit konzeptionell systematisch reflektiert und empirisch sorgfältig überprüft wird.

In diesem Sinne möchte ich Elke Berninger-Schäfer zur Publikation ihres Buches ganz herzlich beglückwünschen und ihm eine intensive Rezeption und Wirksamkeit wünschen.

Prof. Dr. Harald Geißler

Professor für Allgemeine Pädagogik unter
besonderer Berücksichtigung der Berufs-
und Betriebspädagogik an der Universität
der Bundeswehr Hamburg bis 2016
Unternehmensinhaber Virtuelles Coaching
Hamburg
im Juni 2017

Vorwort

Als ich vor vielen Jahren vom Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP) angefragt wurde, ob ich psychologische Beratung online durchführen würde, habe ich dieses Ansinnen weit von mir gewiesen. Es war für mich nicht vorstellbar, dass ich mein psychologisches Know-how einsetzen könnte, ohne den Menschen, mit dem ich interagiere, vor mir sehen zu können. Hinzu kommt, dass sich meine Computeraffinität sehr in Grenzen hielt.

Und dennoch löste die Anfrage zunehmend Fantasien darüber aus, wie sich mein berufliches Tun durch Online-Unterstützung ausweiten könnte. Ein Anlass hierzu waren Computerspiele, die mein Sohn im Alter von ca. zwölf Jahren spielte. Ich schaute ihm über die Schulter und war fasziniert von den Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, wenn sich ein Spieler (als Avatar) selbst gestalten kann, wenn er ganze Welten aufbauen und darin handeln kann. Ich stellte mir die Frage, wie es wohl wäre, wenn meine KlientInnen ihre Lebens- und Arbeitswelten in einer bunten, ggf. dreidimensionalen Welt darstellen bzw. Probleme oder Themen, die sie beschäftigen, auf diese Weise visualisieren und erkunden könnten. Wie wäre es, wenn wir in diesen virtuellen Welten „probehandeln“ könnten und direkt die Wirkung dieses Verhaltens „erleben“ würden? Um wie viel wirksamer wäre unsere gemeinsame Arbeit als die Reflexion, die Ziel- und Lösungsplanung, die in meinem Büro stattfinden, in einem Setting und Kontext, der nicht dem Handlungskontext der KlientInnen entspricht. Diese kreativen Gestaltungsmöglichkeiten inspirierten viele Ideen, die aber zunächst noch im Stadium des Fantastischen blieben.

Weitere Nahrung bekamen diese Ideen 2008 durch die Entwicklung von „Blended-Learning-Seminaren“ in den Coaching-Lehrgängen, die ich zunächst im Auftrag der Führungsakademie Baden-Württemberg und später als Kooperationspartnerin konzipiert und durchgeführt habe. Es war sehr spannend zu erleben, wie meine als Word-Datei abgelieferten Konzepte von dem dafür zuständigen Team interaktiv am Computer umgesetzt wurden. Die Durchführung von Online-Seminaren in der Coaching-Weiterbildung stellte neue Herausforderungen an Online-Gruppenmoderation, Lese- und Schreibkompetenz dar.

Eine weitere wichtige Etappe war die erste Umsetzung der virtuellen Kollegialen Coaching Konferenz[®], einer Methode des kollegialen Gruppencoachings, die von mir und T. Berg an der Führungsakademie Baden-Württemberg entwickelt wurde und von den Lehrgangsteilnehmenden nach einer einmaligen Schulung autark in Gruppen von üblicherweise 8–10 Personen durchgeführt wird. In diesen Gruppen erhält ein Gruppenmitglied Coaching durch die restlichen TeilnehmerInnen. Dies erfolgt im Rahmen eines methodisch und zeitlich strukturierten Vorgehens, welches die virtuelle Umsetzung sehr erleichtert. Mit der Umsetzung der Kollegialen Coaching Konferenz[®] in einer virtuellen Variante hatten wir also 2008 einen ersten Prototypen geschaffen, mit dem virtuelles Coaching möglich war.

Im Mai 2011 fand an der Ludwig-Maximilians-Universität in München das 2. LOCCS-Symposium statt. LOCCS steht für „The Linguistics of Coaching, Consulting & Supervision“ und erforscht mittels diskursanalytischer Methoden die spezifische Kommunikation zwischen KlientInnen und Coaches/BeraterInnen/SupervisorInnen. Das Ziel von LOCCS ist es, einen Beitrag zur Verbindung von Theorie und Praxis im Feld des Coachings, der Beratung und Supervision zu leisten. Auf diesem Symposium hatte ich Gelegenheit, die virtuelle Kollegiale Coaching Konferenz[®] vorzustellen und mit anderen Interessierten ins Gespräch zu kommen. Seit dieser Zeit entstand ein Austausch mit Prof. Dr. Harald Geißler, dem Pionier des virtuellen Coachings in Deutschland. Die Vernetzung der Akteure im Feld des virtuellen Coachings ging voran und entwickelte sich seitdem immer weiter.

Eine nächste wichtige Etappe war für mich der Besuch der Learntec im Jahre 2012, einer jährlich stattfindenden IT- Bildungsmesse in Karlsruhe, auf der ich in Kontakt mit Anbietern von 3-D-Welten kam, die sich nicht nur für Trainings, sondern auch für Coaching eignen sollten. Die Faszination, die ursprünglich durch die erwähnten Computerspiele ausgelöst worden war, führte jetzt dazu, dass ich Coaching in 3-D-Welten durchführen wollte. Erste Versuche, als Avatar meinem KlientInnen-Avatar zu begegnen, Coachingräume und -landschaften nach meinen Anweisungen ausstatten zu lassen und dort Coachingsitzungen zu gestalten, führten zu sehr ermutigenden und spannenden Erfahrungen. Eine große Herausforderung stellten dabei die technischen Hürden dar, die die Installation der 3-D-Welten zum Teil mit sich brachten. Bestätigt wurde dies durch eine Masterarbeit, die an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) bei Prof. Hansjörg Künzli durchgeführt wurde. Diese Arbeit zeigte das große Potenzial von 3-D-Coaching auf, aber auch die technischen Hürden und Hindernisse, die die Nutzung dieses Potenzial deutlich schmälerten.

Ermutigt und ernüchtert zugleich, entschloss ich mich zum Aufbau einer eigenen Plattform, die mir die Verwirklichung meiner Vorstellungen ermöglichen sollte. Dies führte zur Gründung der CAI GmbH, deren Geschäftsführung als Gesellschafterin ich mir mit Heidi Kupke teile, meiner wertvollen Ergänzung auf Seiten des IT- und Business-Know-how. Erfahrene, kundige, interessierte und aufgeschlossene IT- Mitarbeiter zu haben, die sich auf diese neuartige Produktentwicklung einlassen, sowie ein Pool von Coaches, die bereit sind, diesen Pionierweg mitzugehen, verwirklicht unseren Slogan „Coaching meets IT“. Dies geschieht in der CAI[®] World, einer Online-Plattform, die es mir ermöglicht, KlientInnen multimedial zu begegnen, d. h. wahlweise oder kombiniert schriftlich und/oder durch Hören, Sprechen und Sehen. Als Coach habe ich einen integrierten systemisch-lösungsorientierten Coachingprozess zur Verfügung, verschiedene Tools, wie z. B. Fragesets, Aufstellungsfiguren, Bildmaterialien, das innere Team, den Ressourcenbaum, ein Whiteboard, u. v. m. Alle Coachingsitzungen sind automatisch dokumentiert. Ich kann meine KlientInnen verwalten, KlientInnen und Coaches eine Datenbank anbieten und Coaches im Online-Coaching weiterbilden. Es können verschiedene Coachingformate durchgeführt und evaluiert werden, wie z. B. Business Coaching, Gesundheitscoaching, Transfercoaching, Gruppencoaching usw. Einen besonderen Wert stellt die Möglichkeit dar, authentisches, anonymisiertes Datenmaterial der wissenschaftlichen Erforschung zur Verfügung zu stellen.

Die Reaktionen von Unternehmen, Coachs und einzelnen KlientInnen bestätigen diesen Entwicklungsweg insofern, als nach großer anfänglicher Skepsis eine zunehmende Offenheit für professionelle Online-Formate im Coaching bemerkbar wurde. Dies mag daran liegen, dass Leben und Arbeiten im Internet zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist und die Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist, im Berufsleben und auch bereits auf den Führungsetagen angekommen ist. Insofern ist die Professionalisierung von Online-Coaching ein unerlässlicher Schritt für die Zukunftsfähigkeit und Zukunftssicherung von Coaching.

Dieses Buch richtet sich sowohl an Personen, die als Coachs arbeiten als auch an Personen, die in den Bereichen Therapie, Beratung, Supervision und Training tätig sind oder sich für solche Aufgaben interessieren. Viele Vorgehensweisen im Online-Coaching sind auch in anderen Zusammenhängen einsetzbar, z. B. im Führungsalltag oder im Bereich der digitalen Zusammenarbeit. Des Weiteren gibt es viele Informationen für Personal- und Organisationsentwickler, die Coaching in ihren Organisationen verantworten.

▪ Danksagung

Mein Dank gilt all denjenigen, die bereit waren, den Entwicklungsweg im Online-Coaching zu unterstützen und mitzugestalten, den KlientInnen und KollegInnen, den Auftraggebenden und insbesondere dem CAI- und KIC-Team.

Ich danke Herrn Klockenbusch und Frau Brechtel-Wahl, die die Möglichkeit geschaffen haben, dass dieses Buch im Springer-Verlag erscheinen kann.

Mein Dank gilt den Vorreitern, insbesondere Prof. Dr. Harald Geißler, und meinen Lehrern, insbesondere Dr. Gunther Schmidt.

Gleichfalls ein dickes Dankeschön an die Wissenschaftsgemeinde, hier insbesondere Prof. Hansjörg Künzli und Prof. Dr. Eva-Maria Graf, die ihren Beitrag zur Professionalisierung im Online-Coaching leisten und mit denen der Austausch einfach nur Freude macht.

Mein Entwicklungsweg wurde maßgeblich durch die wertvollen Kooperationspartner in unseren Coachingweiterbildungen geprägt. Hier sei insbesondere Herrn Thomas Berg, Generalsekretär der Führungsakademie Baden-Württemberg, und Herrn Prof. Dr. Michael Nagy, Präsident der Hochschule der Wirtschaft für Management in Mannheim, wärmstens gedankt.

Elke Berninger-Schäfer

Karlsruhe

im Oktober 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Aktuelle Situation	5
2.1	Markteinschätzung	7
2.2	Internetverhalten	10
3	Die mediengestützte Begegnung	13
3.1	Virtuell – wirklich – real	15
3.2	Telematisierung und ihre Risiken	16
3.3	Studien zu Interventionen im Internet in Therapie, Coaching und Beratung	17
4	Coaching und seine Entwicklung	19
4.1	Coachingbegriff und Praxisfelder	20
4.2	Entwicklungsphasen im Coaching	21
4.3	Differenzierung im Coachingfeld	24
5	Zum Begriff Online-Coaching	27
5.1	Begriffsvielfalt	28
5.2	Begriffsklärung	28
6	Übersicht vorhandener Angebote	31
6.1	Online Beratung	32
6.2	Stufenmodell zur Klassifizierung der Professionalität von Online-Coaching	34
6.2.1	Stufe I: Medial vermittelte Kommunikation (Telefonieren, Video, Mailen, Chatten)	34
6.2.2	Stufe II: Unspezifische Plattformen	36
6.2.3	Stufe III: Professionelle Tools und Prozesssteuerung	37
6.2.4	Stufe IV: Integrierende Coaching-Plattform	38
7	Wirkfaktoren im Coaching	41
7.1	Unspezifische Wirkfaktoren im Coaching	42
7.2	Muster und Musterzustandsänderung	47
7.2.1	Schema	47
7.2.2	Muster	47
7.2.3	Musterzustände	48
7.2.4	Somatische Marker	49
7.2.5	Einflussnahme auf Musterzustände	49
7.3	Spezifische Wirkfaktoren im Online-Coaching	50
7.3.1	Selbstoffenbarung	51
7.3.2	Kontrolle, Selbstreflexion und Identitätsbewusstsein	51
7.3.3	Beziehungsgestaltung und emotionale Nähe	52
7.3.4	Selbstreflexion	54
7.3.5	Transferunterstützung	54

7.4	Spezifische Wirkfaktoren beim Coaching mit Avataren in 3-D-Welten	55
7.4.1	Presence	55
7.4.2	Immersion	56
7.4.3	Involvierung	56
7.4.4	Avatargestaltung	57
8	Prozesssteuerung im Coaching und Online-Coaching	59
8.1	Das Coachinggespräch	60
8.2	Beispielhafte Prozessmodelle	61
8.3	Prozessmodell für Online-Coaching nach Ribbers & Waringa	64
8.3.1	Phase I: Analyse	65
8.3.2	Phase II: Internalisierung – der KlientInnenzirkel und der Verstärkungszirkel	66
8.3.3	Phase III: Ergebnissicherung	67
8.4	Der Phasenablauf der Karlsruher Schule face to face und online	68
8.4.1	Kontakt	68
8.4.2	Kontrakt	74
8.4.3	Prozessgestaltung einer Coachingeinheit	78
8.4.4	Beschreibung der Prozessphasen	81
8.4.5	Evaluation	83
9	Kompetenzen für Online-Coaching	87
9.1	Medienkompetenz	88
9.2	Medienkommunikation	90
9.2.1	Lese- und Schreibkompetenz	91
9.2.2	Hören: akustisch vermittelte Kommunikation	102
9.3	Methodenkompetenz	105
9.3.1	Chat	107
9.3.2	Whiteboard	110
9.3.3	Präsentation	112
9.3.4	Soziogramm	112
9.3.5	Bildergalerie	114
9.3.6	Aufstellung	120
9.3.7	Ressourcenbaum	125
9.3.8	Inneres Team	127
9.3.9	3-D-Welt	130
9.3.10	Fallbeispiel	132
10	Coachingformate	141
10.1	Begriffsklärung Format und Setting	142
10.2	Settingfaktoren	143
10.3	Formatkriterien	147
10.4	Formatbeispiele	155
10.4.1	Gruppencoaching Online – Coaching Conference	155
10.4.2	Teamcoaching	162
10.4.3	Konfliktcoaching Online	172

10.4.4	Transfercoaching	178
10.4.5	Walk and Talk	181
10.4.6	Solution Finder – Selbstcoaching plus kollegiales Coaching	183
10.4.7	CAI®-Business Coaching als Format	186
10.4.8	Coachingprogramm zur Kulturentwicklung in einem Konzern	187
11	Qualität im Online-Coaching	191
11.1	Struktur-, Prozess und Ergebnisqualität	193
11.2	Weiterbildung	197
11.3	Ethikrichtlinien	200
12	Medienkonzeption für Online-Coaching	203
12.1	Informationsverarbeitung	204
12.2	Mediale Gestaltungsprinzipien	206
12.3	Barrierefreiheit	213
12.4	Datensicherheit	214
13	Vor- und Nachteile von Online-Coaching	217
13.1	Vorteile von Online-Coaching	218
13.2	Nachteile von Online-Coaching	220
13.3	Abschließende Empfehlungen	222
14	Schlussbemerkungen	225
	Serviceteil	229
	Literatur	230

Über die Autorin



Prof. Dr. Elke Berninger-Schäfer

Elke Berninger-Schäfer ist Inhaberin des Karlsruher Instituts (KI), Geschäftsführende Gesellschafterin der CAI GmbH, Diplom-Psychologin, Senior Coach DBVC, Dozentin, Lehrcoach, Supervisorin BDP, approbierte Psychotherapeutin, Anbieterin von DBVC anerkannten Coaching-Weiterbildungen zum Business Coach und Gesundheitscoach, der Weiterbildung zum Online-Coach, sowie in Digital Leadership & Coaching.

Kontakt: info@karlsruher-institut.de, ► www.karlsruher-institut.de

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Suchanfragen nach Online-Coaching und verwandten Begriffen bei Google, eingesehen am 09.02.2017	10
Abb. 2.2	a, b Zentrale Ergebnisse des (N)ONLINER Atlas 2014.....	11
Abb. 4.1	Der Coaching-Baum, erstellt mit dem Tool „Ressourcenbaum“ in der CAI® World.....	25
Abb. 6.1	Vier Stufen der Professionalität im Online-Coaching	35
Abb. 6.2	Homepage der CAI® Plattform	39
Abb. 8.1	Rückkoppelungsschleifen nach Grant	63
Abb. 8.2	Ablauf des Coachings vom Erstkontakt bis zum Abschluss (Ebene I)	69
Abb. 8.3	Zweipersonenkontrakt zwischen KlientIn und Coach.....	69
Abb. 8.4	Dreieckskontrakt mit Coach	70
Abb. 8.5	Viereckskontrakt mit Coach	70
Abb. 8.6	Verwaltungsansicht aus der CAI® World	71
Abb. 8.7	Die Arbeitsfläche im CAI® Coachraum	71
Abb. 8.8	Ausschnitt aus dem Fragenkatalog zur Auftragsklärung.....	72
Abb. 8.9	Dreieckskontrakt zwischen CoachpoolanbieterIn, KlientIn und Coach.....	73
Abb. 8.10	Viereckskontrakt zwischen CoachpoolanbieterIn, AuftraggeberIn, KlientIn und Coach	73
Abb. 8.11	Coachingablauf in verschiedenen Coachingeinheiten beispielhaft fünf Einheiten	75
Abb. 8.12	Zielebenen im Coaching	76
Abb. 8.13	Phasenablauf der „Karlsruher Schule“ in einer Coachingeinheit	79
Abb. 8.14	Coachingprozess der „Karlsruher Schule“ in der CAI® World	80
Abb. 8.15	Chat und Fragenset in der Phase der Anliegenklärung	80
Abb. 8.16	Prozesskreis der „Karlsruher Schule“	81
Abb. 8.17	Ziel- und Evaluationsebenen im Coaching	83
Abb. 8.18	Ausschnitt aus dem Evaluationsbogen für Coaching	84
Abb. 8.19	Auszug Fragen zur Auswertung einer Coachingeinheit.....	84
Abb. 9.1	Symbole für Emotionen, Rollen und informative Mitteilungen in der CAI® World.....	98
Abb. 9.2	a, b Chat-Fenster.....	107
Abb. 9.3	Chat mit geöffneter Fragebox	108
Abb. 9.4	Whiteboard mit Chatfunktion	109
Abb. 9.5	Stakeholderanalyse nach König und Vollmer (2014).....	111
Abb. 9.6	Kompetenzeinschätzung im Präsentationstool angezeigt	113
Abb. 9.7	Beziehungspfeile im Soziogramm	114
Abb. 9.8	Soziogramm.....	115
Abb. 9.9	Beispielhafte Bildauswahl in der Kategorie „Landschaften“	117
Abb. 9.10	Bildassoziation Problemsituation	118
Abb. 9.11	Bildassoziation Lösungssituation	119

Abb. 9.12	Auszug aus der Auswahl an Personen in der CAI® Aufstellung	121
Abb. 9.13	Auszug aus der Auswahl an Tieren in der CAI® Aufstellung	121
Abb. 9.14	Auszug aus der Auswahl an Symbolen in der CAI® Aufstellung	122
Abb. 9.15	Auszug Hintergrundbilder Aufstellung	123
Abb. 9.16	Aufstellung in der 2-D Welt.....	124
Abb. 9.17	Ressourcenbaum	126
Abb. 9.18	Silhouetten für das Innere Team	128
Abb. 9.19	Auswahl Innere Anteile im Inneren Team	128
Abb. 9.20	Das Innere Team	129
Abb. 9.21	Aufstellung 3-D-Welt.....	131
Abb. 9.22	Ansicht aus der Coachingsitzung	133
Abb. 10.1	Auszug aus der TED-Befragung von Radl (2016), TED-Frage 5.....	145
Abb. 10.2	Übersicht über Settingfaktoren erstellt mit dem Aufstellungstool der CAI® World	147
Abb. 10.3	Darstellung der Formatkriterien im Coaching	155
Abb. 10.4	Prozess der CAI® Coaching Conference	157
Abb. 10.5	Tools für die CAI® Coaching Conference	157
Abb. 10.6	Lösungsbrainstorming durch die Gruppenmitglieder in der CCC im Aufstellungstool	160
Abb. 10.7	Format der CAI® Coaching Conference mit Coach.....	161
Abb. 10.8	Format der CCC-kollegial als Programmbestandteil	162
Abb. 10.9	Format Teamcoaching	164
Abb. 10.10	Bildassoziation eines Teammitgliedes (1)	165
Abb. 10.11	Bildassoziation eines Teammitgliedes (2)	165
Abb. 10.12	Bildassoziation eines Teammitgliedes (3)	165
Abb. 10.13	Symbole im Aufstellungstool der CAI® World	167
Abb. 10.14	Ressourcenbaum Team	168
Abb. 10.15	Soziogramm eines Teammitgliedes.....	169
Abb. 10.16	Bildassoziation zu Teamressourcen	170
Abb. 10.17	Gemeinsam erarbeitete Zukunftsvision des Teams	171
Abb. 10.18	Whiteboard mit Zielen und Maßnahmen	171
Abb. 10.19	Format Teamcoaching online/Fallbeispiel.....	172
Abb. 10.20	Reflexionsraum für Person A im Konfliktcoaching	173
Abb. 10.21	Reflexionsraum für Person B im Konfliktcoaching	174
Abb. 10.22	Beschreibung des Konfliktgeschehens auf dem Whiteboard.....	175
Abb. 10.23	Symbolische Darstellung der Konfliktsituation zwischen A und B.....	175
Abb. 10.24	Austausch über Bedürfnisse im Konfliktcoaching	176
Abb. 10.25	Gemeinsame Ziele und Maßnahmen im Konfliktcoaching.....	177
Abb. 10.26	Format Konfliktcoaching online mit Aufstellung	177
Abb. 10.27	Transfercoaching	178
Abb. 10.28	a, b Anlegen des Sitzungsformats Transfercoaching und Prozessmenü in der CAI® World.....	179
Abb. 10.29	Kommunikationsraum und beispielhaftes Fragenset zum Transfercoaching.....	180
Abb. 10.30	Format Transfercoaching.....	180
Abb. 10.31	Ressourcenbaum im Fallbeispiel.....	182

Abb. 10.32	Format „Walk and Talk“	182
Abb. 10.33	Anleitung zur Situationsbeschreibung im Solution Finder	183
Abb. 10.34	Aufstellungstool im Solution Finder	183
Abb. 10.35	Symbole im Solution Finder	184
Abb. 10.36	Anleitung zum Lösungsbild im Solution Finder	184
Abb. 10.37	Zielformulierung im Solution Finder	184
Abb. 10.38	Lösungsbrainstorming im Solution Finder	185
Abb. 10.39	Format Solution Finder	186
Abb. 10.40	Format Business Coaching	187
Abb. 10.41	Brainstorming mit Figuren und Symbolen	189
Abb. 10.42	Format eines Coachingprogrammes	190
Abb. 12.1	Virtuelle Akademie und Coachraum auf der CAI Plattform	205
Abb. 12.2	Anordnung Bild und Chat	208
Abb. 12.3	Segmentierung des Vorgehens	210
Abb. 12.4	Sicherheitsschlüssel im Internet	215

Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1	Die ersten sechs Entwicklungsphasen des Coachings seit Mitte der 70er-Jahre	22
Tab. 4.2	Entwicklungsphasen im Coaching in Anlehnung an Birgmeier (2011) mit eigenen Ergänzungen.....	22
Tab. 4.3	Die Phase 10 der Coachingentwicklung	23
Tab. 4.4	Gesamtübersicht: die Phasen der Coachingentwicklung	23
Tab. 6.1	Internetrecherche	32
Tab. 8.1	Ablaufschema für einen Coaching-Prozess nach Rauen	62
Tab. 8.2	Beschreibung eines Coachingprozesses nach Bachmann.....	62
Tab. 10.1	Übersicht Anbindung der Coachs	143
Tab. 10.2	Beispielhafter Methodeneinsatz im Coaching.....	152
Tab. 10.3	Orte, an denen Coaching stattfindet.....	153
Tab. 10.4	Medieneinsatz in Coachingformaten	154
Tab. 10.5	Ausmaß der Prozesssteuerung im Coaching	154
Tab. 10.6	Phasenablauf der CCC, Beteiligte und Tools	159
Tab. 10.7	Phasenablauf der CCC-kollegial und der aktiven Rollen	161
Tab. 10.8	Prozessschritte im Teamcoaching	163
Tab. 10.9	Phasen des Transfercoachings.....	179
Tab. 11.1	Strukturqualität.....	194
Tab. 11.2	Prozessqualität	195
Tab. 11.3	Ergebnisqualität	197