

Coaching

Episode 2:

Coaching-Qualität, Basistheorien des Coaching-Handelns und Coaching-Methoden

Prof. Dr.-Ing. Franz J. Heeg

Fachbereich Produktionstechnik, Universität Bremen

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Von Coaching, Coaching-Anlässen, -Anforderungen, -Lehrinhalten und anderen Beratungsformen

Episode 2:

Coaching-Qualität, Basistheorien des Coaching-Handelns und Coaching-Methoden

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie können die Qualitätskriterien für Coaching-Maßnahmen benennen, strukturieren und erläutern.

Lernziel 2:

Sie können Coaching-Maßnahmen an Hand des Rubikon-Prozesses, der Ebenen eines Coaching-Prozesses und der Coaching-Phasen beurteilen.

Lernziel 3:

Sie können die im Coaching-Prozess verwendeten Methoden „Klärung der relevanten Ebenen, Beziehungsklärung, Reflexion von Selbst- und Fremdbild, systemische Aufstellungen, empathische Kommunikation, Fragemöglichkeiten, Beziehungsdynamik-Analyse, sowie Systemanalyse“ erläutern und Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie Anwendungsbereiche benennen.

Gliederung

- Qualitätskriterien im Coaching
- Beurteilung von Coaching-Maßnahmen
- Basis-Theorie-Modelle des Coaching
- Methoden des Coaching

Coaching und weitere „Beratungsformen“



Qualitätskriterien im Coaching

Strukturqualität

Was ist erforderlich?

Prozessqualität

Wie wird es durchgeführt?

Ergebnisqualität

Was kommt heraus?

Qualitätskriterien im Coaching (1)

Prozessqualität

- Klientenprozess
- Prozessklarheit und -verbindlichkeit
- Passende Methoden
- Präzision und klare Struktur
- Sach-, Beziehungs-, emotionale und Bedürfnisebene

Strukturqualität

Coach

- Kompetenzen des Coaches (Fach-, Methoden-, Sozial-, Selbst-Führungskompetenz)
- Ausbildung, Fortbildung
- Supervision
- Referenzen

Klient

- Freiwilligkeit
- Bereitschaft zur Mitarbeit
- Problembewusstsein
- Verantwortungsübernahme

Ergebnisqualität

- Zielerreichung auf den relevanten Ebenen
- Zufriedenheit
- Entlastung
- Handlungsraumerweiterung

Qualitätskriterien im Coaching (2)

Strukturqualität

Beziehung

- Passung
- Vertrauen
- Akzeptanz

Unternehmen des Klienten

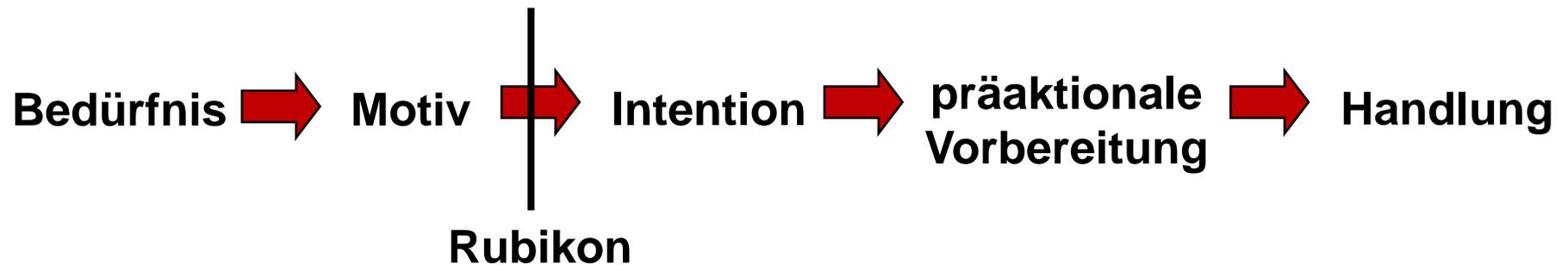
- Transfermöglichkeiten
- Passung (Coach, Unternehmen)
- Bereitschaft zur Auseinandersetzung

Prozessqualität

Ergebnisqualität

- Bewusstheit/Verantwortungserweiterung
- Haltungs-, Einstellungsveränderung

Der Rubikon-Prozess

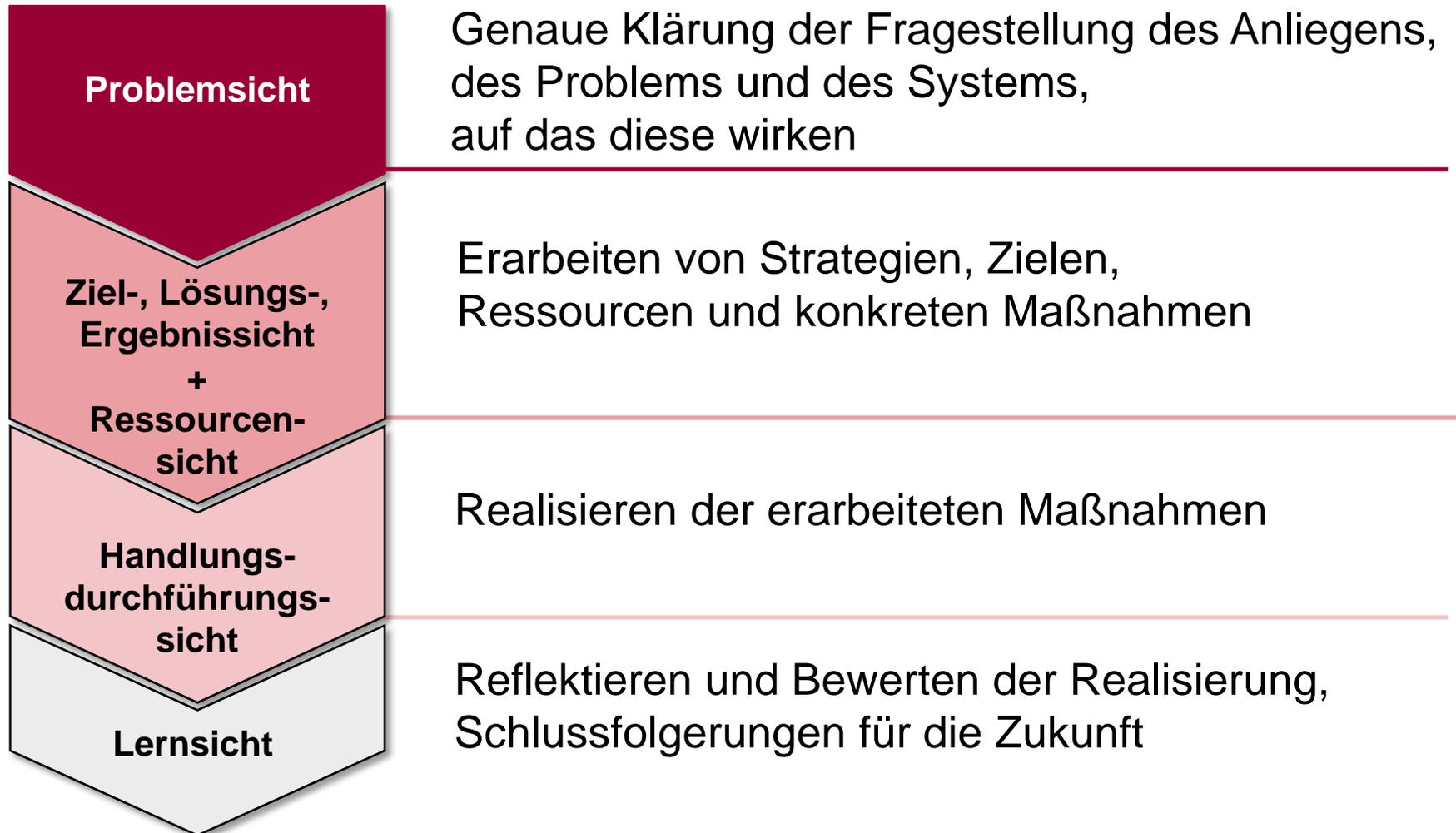


(nach HECKHAUSEN (1989), GOLLWITZER (1990), GRAWE (1998))

Ebenen des Coaching-Prozesses

- Unbewusste (vorbewusste) und bewusste Ebene
- Bedürfnis- und emotionale Ebene
- Motivationale Ebene
- Ziel- / Ergebnis-(Lösungs-)-Ebene
- Planungs-Ebene (assoziativ-emotional, bewusst)
- Sachebene
- Handlungsebene

Coaching-Phasen im Vorgehensmodell



Prozessorientiertes Coaching

**Dem Prozess der Coachee folgen
unter Phasen- und Ebenen-Wechsel**



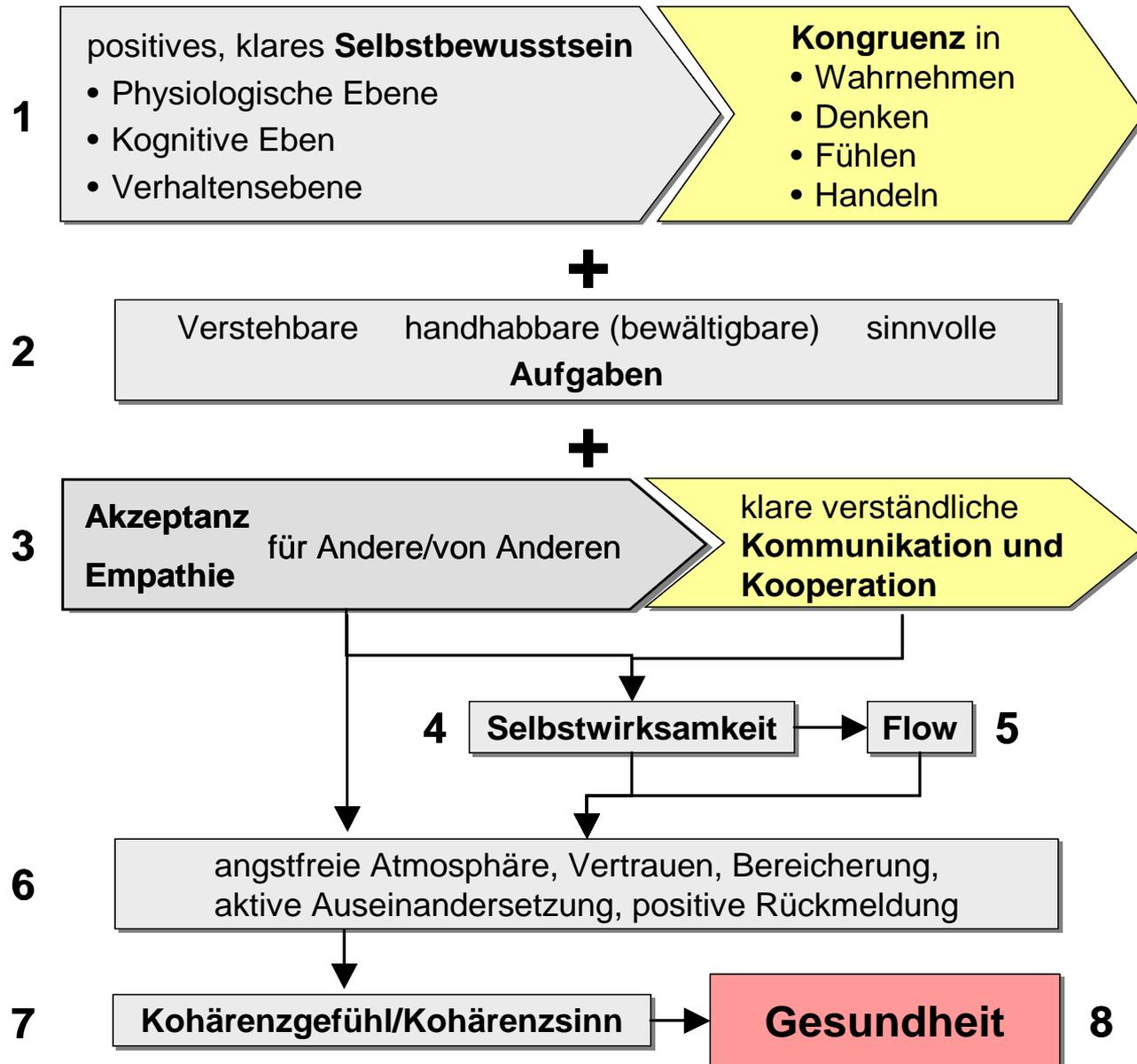
Prozess = Energiefluss



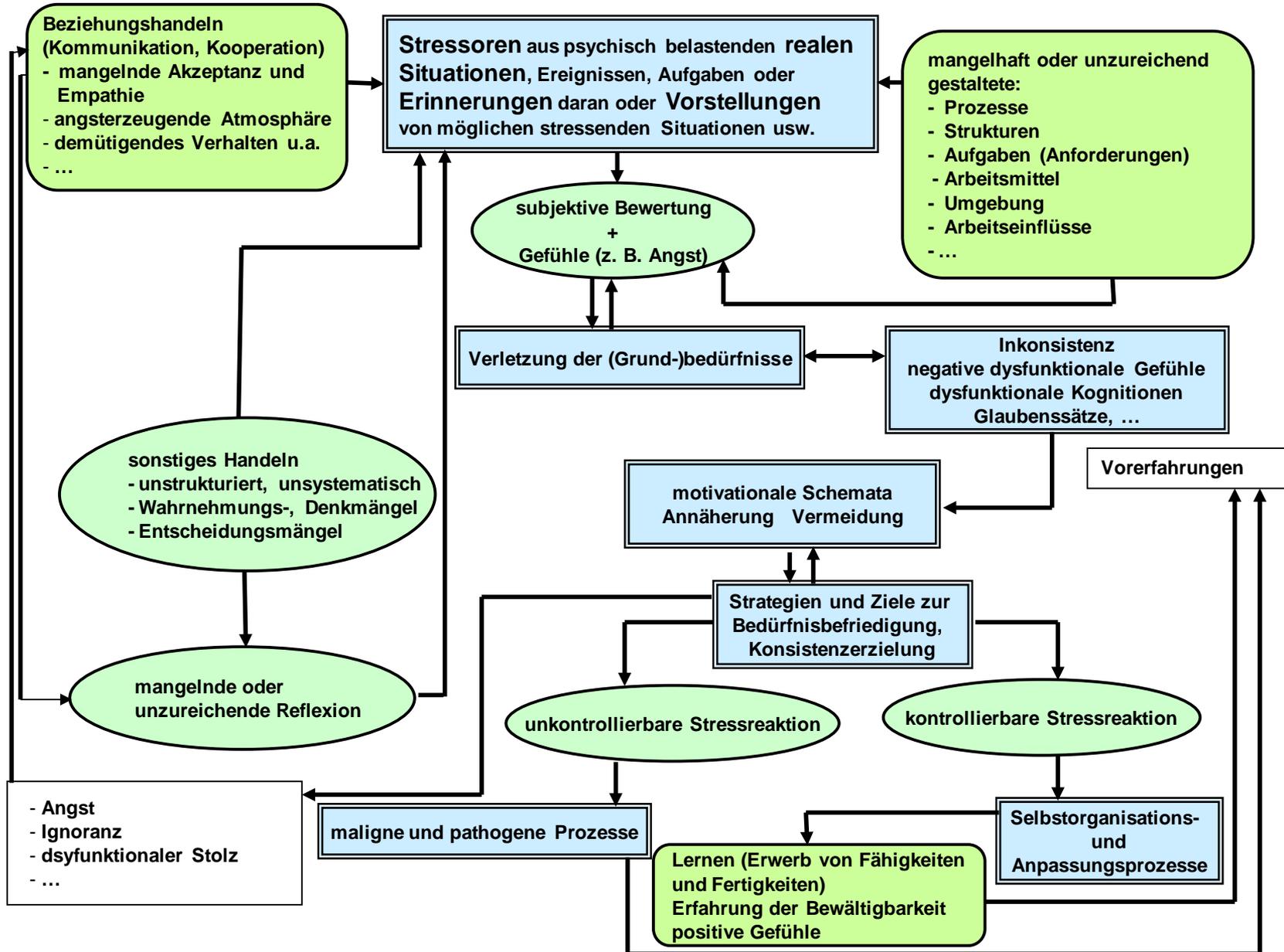
Dem Fluss der Energie folgen

Theoretische Basis des Coachings, Beispiele

Ein Gesundheitsmodell



Psychisches Geschehen unter der Einwirkung von Stressoren



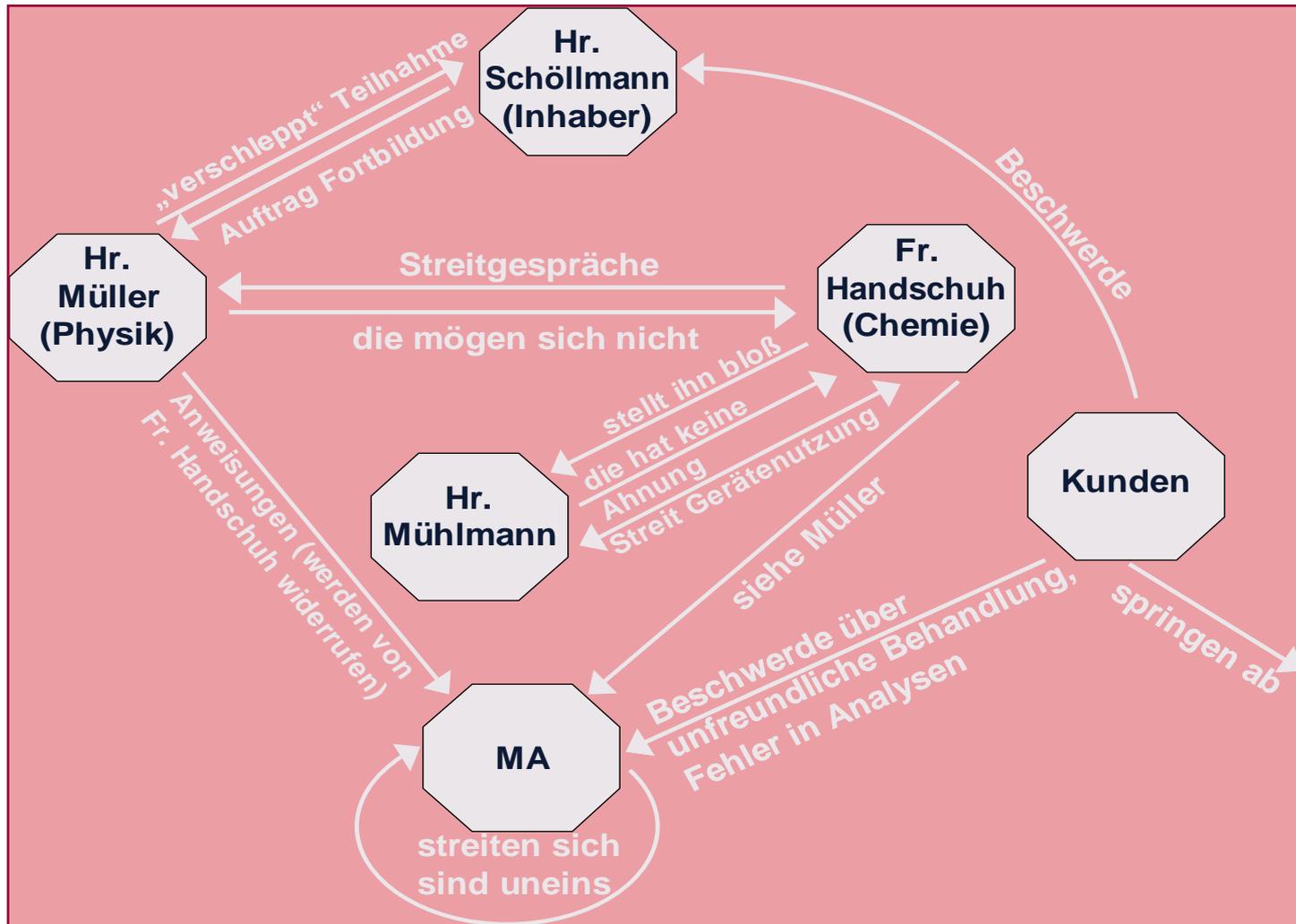
Methoden im Coaching-Prozess

eine Auswahl ohne jeglichen Anspruch auf Vollständigkeit

Klärung der relevanten Ebenen

Problemkreis:	Fehler
Sachproblem:	Programme enthalten häufig Fehler; werden nur unzureichend korrigiert (auch nach Hinweisen)
Beziehungsebene (Beziehungsbotschaft):	Ihr seid zweitrangig
ausgelöstes Gefühl:	Frust, genervt sein, Hilflosigkeit
verletztes Bedürfnis:	Wertschätzung, Unterstützung
Einfluss der Umwelt:	ungeeignete (starre) organisatorische Regeln

Klärung der Beziehungen der Beteiligten



Reflexion von Selbst- und Fremdbild

Frau Handschuh

eigene positive Sicht

ordnungsliebend
traditionsbewusst
sparsam
genau
schätzt Einfachheit und Klarheit

Schattenseite (blinder Fleck)

pingelig
vergangenheitsbezogen
unfähig, Neues zu erlernen
brüskierend, bloßstellend
starr

Herr Mühlmann

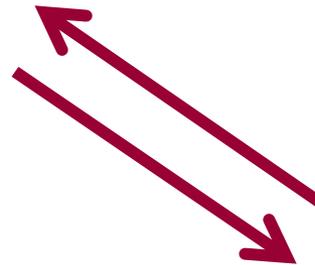
Schattenseite (blinder Fleck)

eigensinnig
unklar
chaotisch
vorlaut, beleidigend
nachlässig
verschwenderisch

eigene positive Sicht

aufgeschlossen für Neues
kreativ
individualistisch
locker
lebensfroh

Entwicklung



Aufstellungen – Ein Beispiel



Aufstellungen

- dienen der Darstellung von Systemzusammenhängen, veranschaulichen Wechselwirkungen der Elemente z. B. des internen Systems zu externen Systemen.
- ermöglichen einen anderen Überblick über ein Problemfeld/System
 - inhaltliche Schwerpunkte und deren Präzisierungen
 - Gruppendynamik und Emotionen
 - Beziehungen zwischen den Beteiligten
 - unterschiedliche Sichtweisen, Ziele, Visionen der Beteiligten bei der Bearbeitung
- ermöglichen einen Zugang zu entscheidenden Veränderungsmöglichkeiten,
 - oft schnellen und tiefgreifenden Einsichten
 - identifizieren von Lösungen und Veränderungsansätzen

Nutzen von Aufstellungen

Traditionelle Demonstrationen/Präsentationen aktivieren eher kognitive und sachlogische Vorstellungen und Herangehensweisen

während **Aufstellungen**

- implizite Problemstrukturen und Vorgänge
- den Beteiligten nicht unmittelbar bewusste Haltungen sichtbar und damit zugänglich machen können.

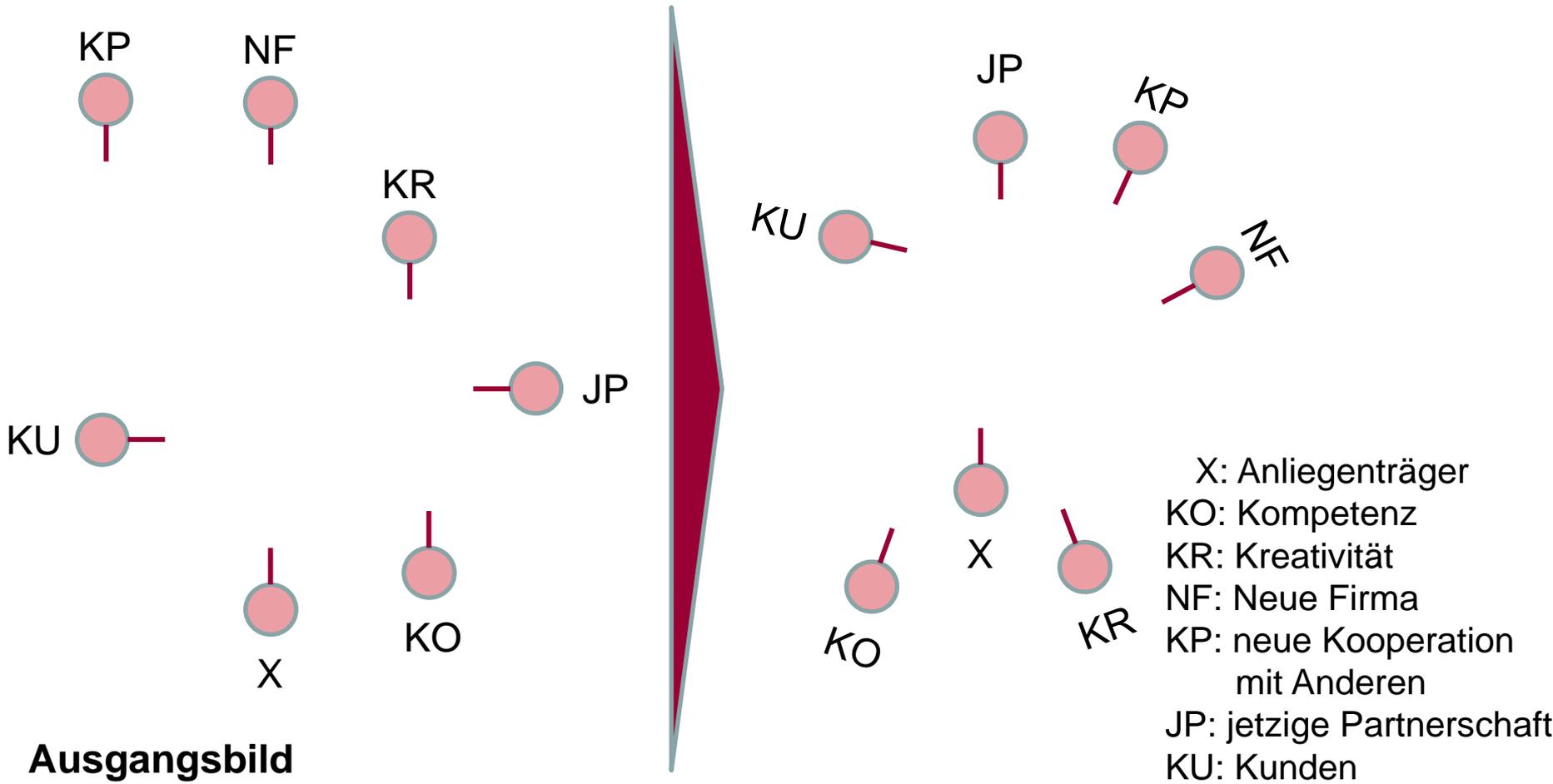
Die Aufstellenden erhalten so neue Erkenntnisse über ihr eigenes sowie das System-Verhalten und kommen so zu neuen Lösungen für ihr Anliegen.

Mögliche Elemente einer Systemaufstellung

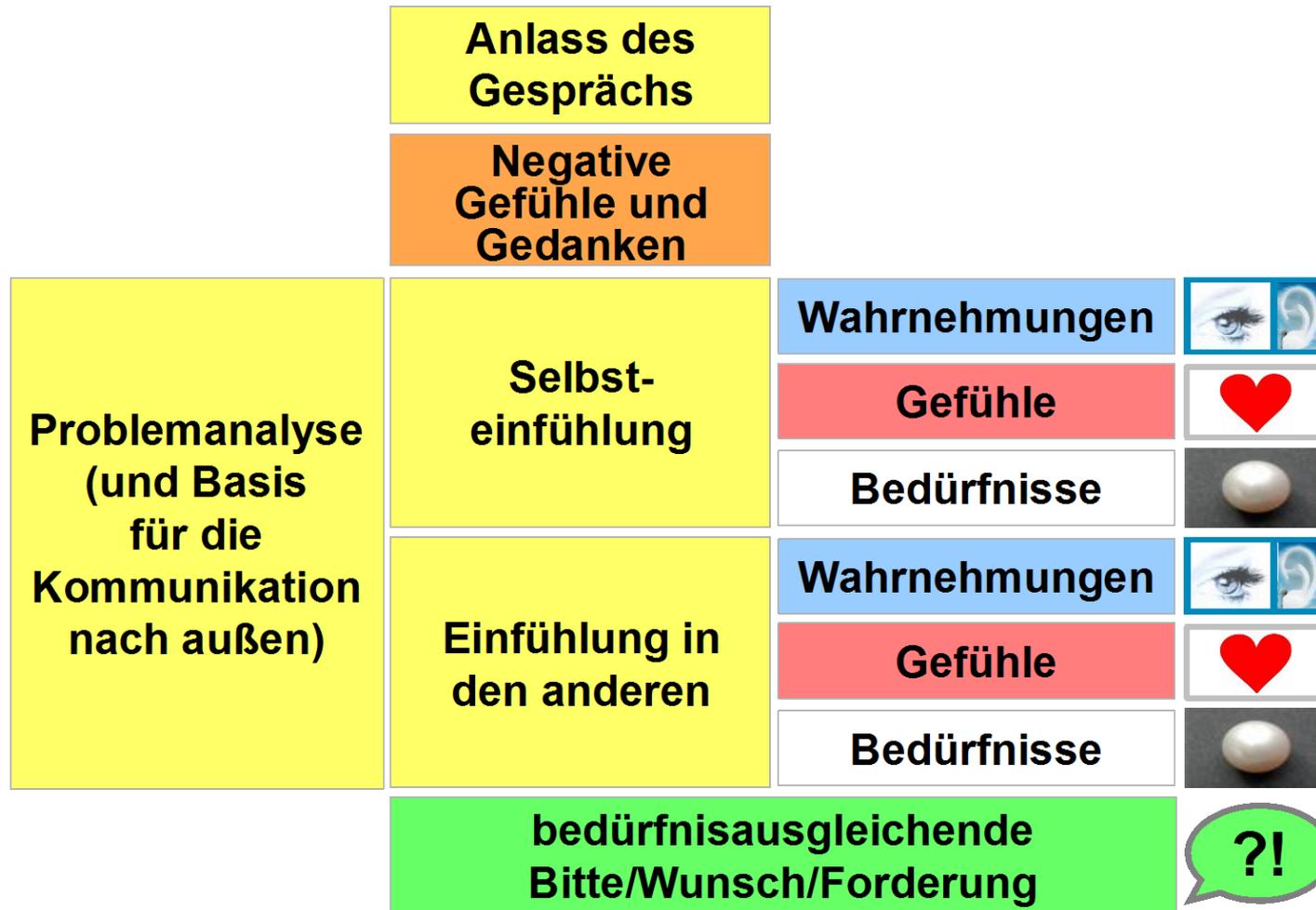
I. Fokus (Perspektive/Rolle des/der Aufstellenden)

1. Probleme
2. Ursachen
3. Wunder (bestmögliches System)
4. Beteiligte
5. Ziele
6. Vision
7. Messgrößen
8. Fluch (schlechtestmögliches System)
9. positive Ergebnisse
10. negative Ergebnisse
11. weitere Ergebnisse
12. zukünftige Aufgabe
13. verdeckter Gewinn
14. Hindernisse
15. sehr wichtige wertschöpfende Größen
16. Ressourcen

Beispiel für systemische Aufstellungsarbeit



Empathische Kommunikation



Fragemöglichkeiten 1

Prozent-/Skalierungsfragen (PSF)

Konkretisierungsfragen (KF)

- Tilgungen
- Verzerrungen
- Verallgemeinerungen

Übereinstimmungsfragen (ÜF)

Wahrnehmungspositionen (WP)

- eigene, Gegenpositionen, neutrale Position

Möglichkeitenkonstruktion (MK)

- Verbesserungen
 - Ausnahmen
 - Ressourcen intern/extern
 - Lösungen/Wunder
- Verschlimmerung/Fluchfrage

Wirklichkeitskonstruktion (WK)

- Auftrag
 - Erwartungen
 - Kooperation
- Problem
 - Beschreibung
 - Reaktionen
 - Erklärungen
 - Beziehungen

Fragemöglichkeiten 2

Zeitachse (Z)

- Vergangenheit
- Gegenwart
- Zukunft

Grund-Fragen (GF)

- Umwelt
- Handeln
- Fähigkeiten
- Haltungen
- Ergebnisse

Zirkuläre Fragen (ZF)

nach

- dem Handeln/Tun
- den Ergebnissen
- den Aufgaben
- der Organisation

auf der

- individuellen Ebene
- kollektiven/kooperativen Ebene

Fragen-Beispiele

- **Welche Fähigkeiten und Haltungen sind für Projektkoordinatoren ein entscheidender Erfolgsfaktor, den wir unterstützen müssen?**
- **Welche Anforderungen hat der Projektkoordinator an eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Projektteam-Mitgliedern aus verschiedenen Bereichen, die eine Aufgabe gemeinsam bearbeiten?**
- **Woran würden Sie als Beteiligte merken, dass die Ergebnisse umgesetzt sind?**
- **Wie würde eine neutrale Beobachterin das Miteinander während der „Sitzung“ mit einem Wort/Satz beschreiben?**
- **Wenn sie sich, Herr X, in die Position Ihres Verhandlungspartners begeben, wie beurteilen Sie dann die soeben gehörten Aussagen von Herrn Y?**
- **Welches der bisherigen Projekte ist dem jetzigen Projekt am Ähnlichsten? Was können Sie aus diesen übernehmen?**

Ein Beispiel: Beziehungsdynamik-Analyse

- **Welches Gefühl haben Sie, wenn Sie an die Arbeitsvorbereitung denken?**
 - **Ärger, Wut**
- **Wodurch genau wird dieses Gefühl bei Ihnen ausgelöst?**
 - **Dass die Fehler in den Programmen nicht richtig korrigiert werden und wir keine Rückmeldung kriegen.**
- **Mit welchen bewertenden bzw. interpretierenden Gedanken haben Sie das Gefühl erzeugt? (Beziehungsbotschaft!)**
 - **Die nehmen uns nicht ernst, die denken „Ihre seid nicht wichtig“. Wir machen die wichtigen Arbeiten.**
- **Steckt hinter dem Gefühl noch ein Anderes? (nicht trivial!)**
 - **Enttäuschung, Frust**
- **Was für ein Bedürfnis verbirgt sich hinter diesem Gefühl? (vorher erklärt!)**
 - **Ernst genommen zu werden, wertgeschätzt sein...**
- ...
- ...

Emotion – eine Begriffsklärung

Emotion: stimulationsabhängiges Erleben von Reizen (Körper, Sinne) und deren Bewertung sowie Reaktion

- somatisch
- behavioral
- kognitiv
- motivational
- gefühlsmäßig

Abgrenzung von Gefühl, Stimmung, Affekt

Emotionsbezogene Veränderung

Bedarf des Bewusstwerdens von:

- Inkonsistenzen
- negativen dysfunktionalen Gefühlen
- dysfunktionalen Kognitionen (Vorwürfe, nicht erfüllte) Erwartungshaltungen (jeweils an sich selbst, an Andere), Altersregression, dysfunktionale Loyalitäten, ...)
- negativen Glaubenssätze
- dysfunktionalen Verhaltensweisen

und der Ursachen und Möglichkeiten der Bewältigung

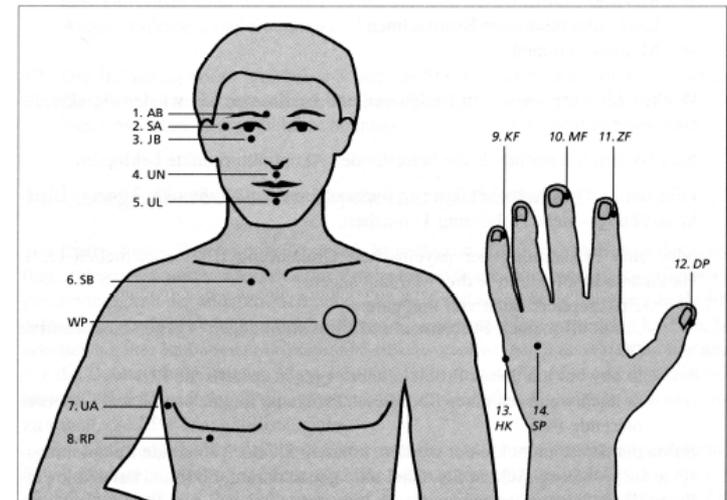
Energie-Psychologische Methoden

Dysfunktionale Kognitionen
(frontaler Cortex)



Dysfunktionale Emotionen
(limbisches System)

- Selbstvorwürfe
- Vorwürfe Anderen gegenüber
- Erwartungshaltung, die nicht erfüllt wird (Selbst, Andere)
- Altersregression
- Loyalitäten

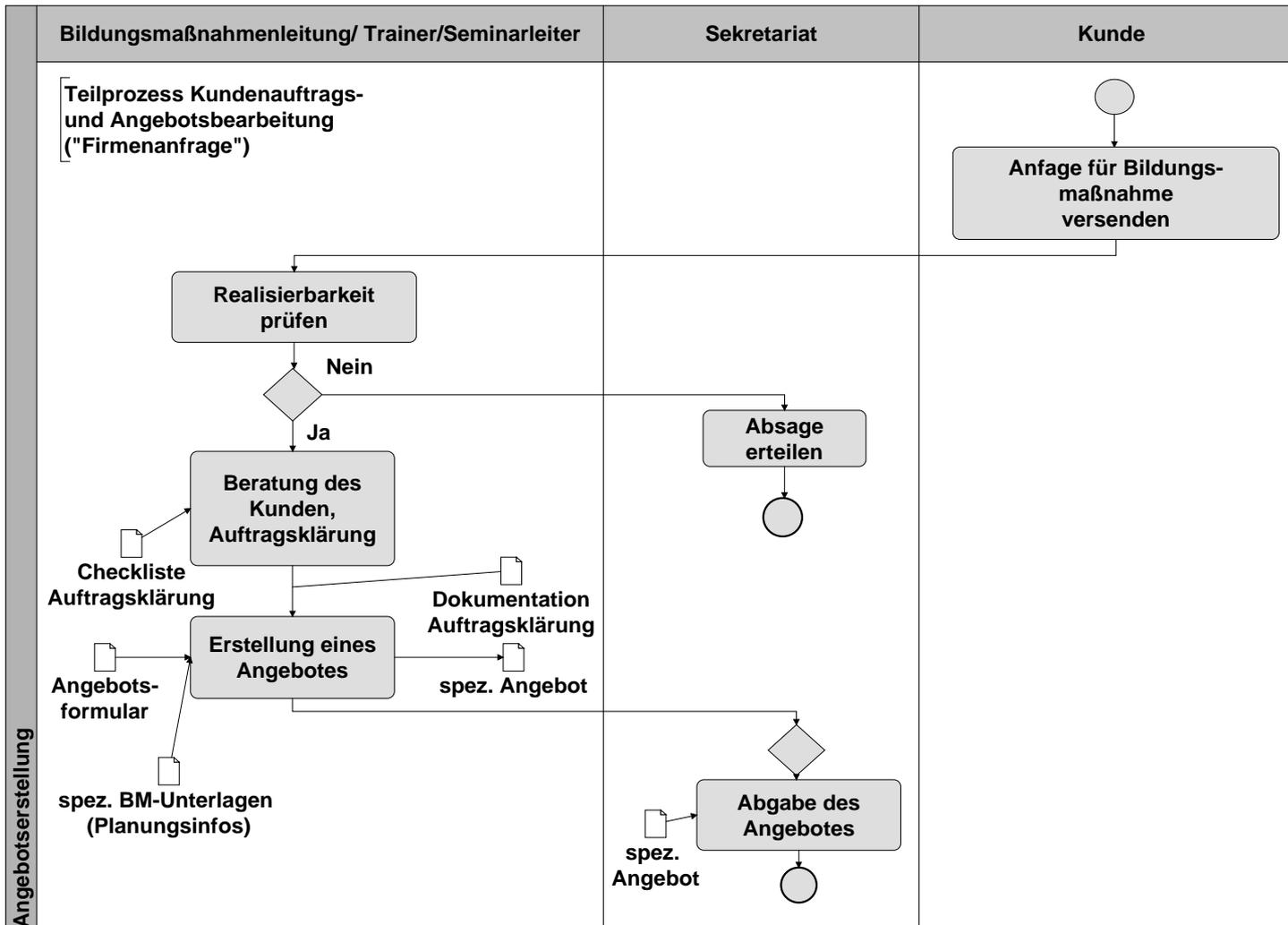


(Bild in Anlehnung an Bohne 2006, S.43)

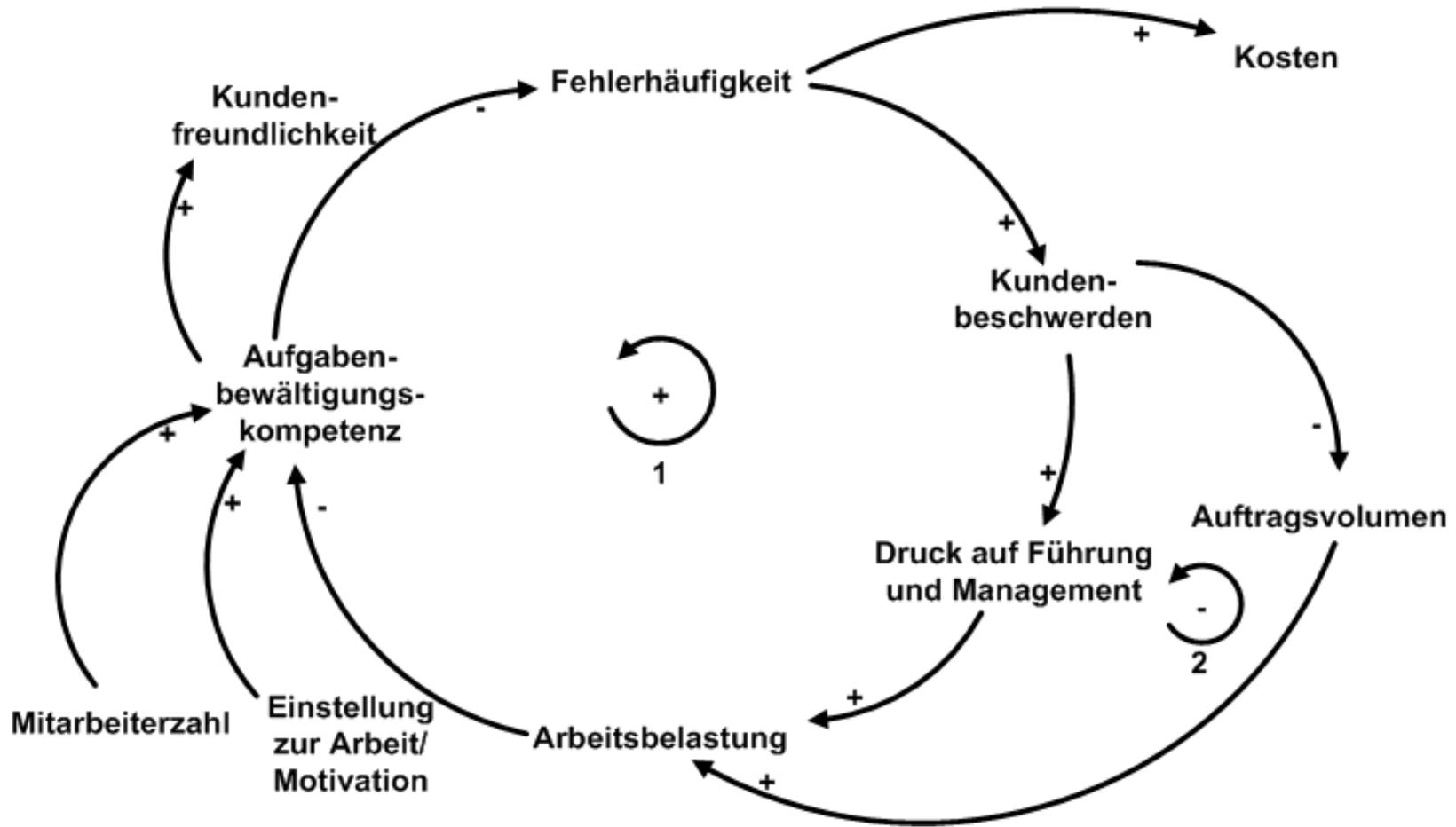
Systemwissenschaftliche Methoden zur Ergänzung

- Aufgaben-, Prozess- und Strukturanalyse und -synthese
- Systemanalyse und -gestaltung
- Bewertung
- Problemlösung

Prozess und Prozessabschnitte – ein Beispiel



Systemdynamische Zusammenhänge



Übungsaufgaben für das Selbststudium

1. Erläutern Sie die Gesamtbeurteilung einer Coaching-Maßnahme unter Verwendung der Qualitätskriterien, des Rubikon-Prozesses, der Coaching-Phasen und den Ebenen des Coaching-Prozesses. Leiten Sie hierzu eine Methodik zur Beurteilung ab.
2. Unterscheiden Sie die im Kurs vorgestellten Methoden bezüglich der Bezugnahme auf das konsistenztheoretische Modell des psychischen Geschehens und erläutern Sie die Zusammenhänge.
3. Recherchieren Sie die Methode der Erstellung eines Wirkungsgraphen und entwickeln Sie ein Systemmodell für eine konfliktäre oder harmonische Beziehung mit mehreren Beteiligten.

Literatur und weiterführende Quellen

- Antonovsky, A.: Health, stress, and coping. London: Jossey Bass 1981
- Antonovsky, A.: Gesundheitsforschung vs. Krankheitsforschung. In: Franke, A.; Broda, M. (Hrsg.): Psychosomatische Gesundheit. Thübingen: dvgt-Verlag 1993
- Bohne, M.: Einführung in die Arbeitsweise und Besonderheiten der Energetischen Psychologie. In: Bohne, M.; Eschenröder, C.T.; Wilhelm-Gösling, C.; (Hrsg.): Energetische Psychotherapie- integrativ. Hintergründe, Praxis, Wirkhypothesen. Thübingen: dgvt (2006), 23-46
- Castella, J.; Grochowiak, K.; Stresius, K.(2001): NLP und das Familien-Stellen: Zur Komplementarität zweier Therapieansätze. Ein praxisorientierter Handlungsleitfaden. Ein einzigartiges neues Therapie-Instrument aus NLP und Hellinger: Junfermann Verlag
- Gollwitzer, P.M.: Action Phrases and Mind-Sets. In: Higgins, E.T.; Sorrentino, R.M. (Eds): Handbook of Motivation and Cognition. Foundation of Sozial Behaviour, New York 1990, Vol.II pp.53-92
- Gollwitzer, P.M.: Goal achievement: The role of intentions. In: Stroebe, W.;Hewstone, M. (Eds): European Review of Social Psychology 1993/4, 141-185

Literatur und weiterführende Quellen

- Grawe, K. (2000): Psychologische Therapie. Göttingen: Hofgrete 2. Auflage
- Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie. Göttingen: Hofgrete
- Grochowiak, K.; Castella, J.: Systemdynamische Organisationsberatung (2002): Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmensberater und Trainer. 2. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag
- Grochowiak, K.; Heiligtag, S.(2002): Die Magie des Fragens: Warum es keine unschuldigen Fragen gibt. Handbuch für kommunikative Kompetenz. Junfermann Verlag
- Heeg, F. J. : Modellierung von Führung in Organisationen – bedürfnisausgleichende und emotionenbasierte Führung zur Erzielung von nachhaltigem betrieblichen Erfolg, Avrecord (Hrsg.), Dokumentation DVNLP Kongress 2009, Hamburg (24-25.10.2009), DVD V.NLP09_35, 2009
- Heeg, F. J. : Integrierte betriebsärztliche Diagnose und Therapie von Stress, Ineffizienz und Ineffektivität in: Arbeitsmedizin und Sozialmedizin Umweltmedizin (ASU) 44 (2009)3, S.150-151

Literatur und weiterführende Quellen

- Heeg, F. J.; Karbe-Harmacher, S.; Schneider-Heeg, B.; Sperga, M.: Psychosoziale Belastungen im betriebsärztlichen Alltag. Methoden- und Kompetenzerweiterung für Betriebs- und Arbeitsmediziner/-innen in: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Forschungsbericht, Fb 1095, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, Dortmund, Berlin, Dresden 2008
- Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, Berlin: Springer 1989
- Horn, K.-P.; Brick, R. (2001): Das verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen. 2. Auflage, GABAL-Verlag GmbH
- Horn, K.-P.; Brick, R. (2003): Organisationsaufstellung und systemisches Coaching: Das Praxisbuch. 2. Auflage, GABAL-Verlag GmbH
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>, Stand 25.06.2010
- <http://www.coaching-lexikon.de/Coaching-Verbände>, Stand: 26.06.2010
- <http://www.dvnlp.de>, Ausbildung, Coach, DVNLP, Stand: 26.06.2010
- <http://systemische-gesellschaft.de>, Coaching, Aus- und Weiterbildung, Stand: 26.06.2010

Literatur und weiterführende Quellen

- Rauen, C. (2005): Handbuch Coaching, 3. Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen
- Schiffer, E. (2001): Wie Gesundheit entsteht; Salutogenese: Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Weinheim, Basel: Belz 2001
- Sparrer, I.; Varga von Kibed, M. (2009): Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen, 6. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag