



Train the Coach: Methoden

Bernd Schmid,
Oliver König (Hrsg.)

Übungen und Interventionen für die professionelle
Weiterbildung von Coachs, Teamcoachs, Change-
Agents, Organisationsentwicklern und
Führungskräften

Bernd Schmid und Oliver König (Hrsg.)

Train the Coach: Methoden

**Übungen und Interventionen für die
professionelle Weiterbildung von
Coachs, Teamcoachs, Change-Agents,
Organisationsentwicklern und Führungskräften**

Bernd Schmid, Oliver König (Hrsg.)

Train the Coach: Methoden

Übungen und Interventionen für die professionelle Weiterbildung von Coaches, Teamcoaches, Change-Agents, Organisationsentwicklern und Führungskräften

© 2014 managerSeminare Verlags GmbH

Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn

Tel: 0228-977910, Fax: 0228-9779199

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de/shop

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Printed in Germany

ISBN: 978-3-941965-80-5

Herausgeber der Edition Training aktuell:

Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf, Nicole Bußmann

Lektorat: Ralf Muskatewitz, Vera Sleeking

Cover: © Fotolia/lasedesignen

Druck: Kösel GmbH und Co. KG, Krugzell

Inhalt

Vorwort	7
Aufbau des Buches	9
Schnellfinder.....	14
1. Als Coach Vorgehensweisen im Coaching lernen und üben	17
Schlechtester Coach der Welt <i>Von Dr. Bernd Schmid</i>	20
Anwendung systemischer Fragen <i>Von Joachim Hipp und Katja Wengel</i>	23
Persönlichkeitsentwicklung durch systemische Fragen <i>Von Marc Minor</i>	33
Zirkuläres Fragen <i>Von Dr. Andreas Kannicht</i>	40
Interventionstechniken für kritische Situationen entwickeln <i>Von Wolfgang Schmidt</i>	44
Der Fußweg zum Ziel <i>Von Prof. Dr. Jörg Fengler</i>	51
Modell der strukturierten Problemlösung <i>Von Walter Slupetzky</i>	59
Vom „Nicht-Klienten“ zum „echten“ Klienten <i>Von Jutta Kreyenberg</i>	64
„Schachmatt-Sätze“ <i>Von Dr. Julika Zwack</i>	72

Unentscheidbares entscheiden <i>Von Dr. Julika Zwack</i>	78
Schwieriger Coachee <i>Von Prof. Dr. Eric Lippmann</i>	84
2. Als Coach Prozesse reflektieren und steuern lernen	91
Lösungsorientierte Reflexion <i>Von Dr. Peter Szabó</i>	93
Kunden-Nützlichkeitsbewertung <i>Von Katalin Hankovszky Christiansen</i>	98
Coaching als Prozess – (M)ein erster Entwurf <i>Von Wolfgang Schmidt</i>	103
Turbo-Coaching <i>Von Gerhard Neumann</i>	108
Stopp & Go <i>Von Prof. Dr. Eric Lippmann</i>	114
Vom äußeren Konflikt zur psychischen Dynamik <i>Von Klaus Eidenschink</i>	118
3. Übungen für lernende Coachs auswählen – Unterschiedliche Settings von kollegialer Beratung	127
Kreativer Dialog <i>Von Walter Slupetzky</i>	129
Reflecting Team <i>Von Oliver König</i>	134
Die Kollegiale Coaching Konferenz <i>Von Dr. Elke Beminger-Schäfer</i>	140
Geschichten zum Fall <i>Prof. Dr. Eric Lippmann</i>	148
Perspektivenwechsel für Gespräche <i>Von Dr. Sonja Radatz</i>	152

Beratermarkt Von Dr. Bernd Schmid	157
Fishbowl, Coachingfall, Open Staff Meeting und Reflecting Team in einem Modul Von Dr. Hüseyin Özdemir	163
Kooperationswerkstatt Von Thorsten Veith und Helena Veith	169
4. Narrative Ansätze und hintergründige Themen	177
Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit Von Rita Strackbein	180
Arbeiten mit analogen Techniken Von Jutta Kreyenberg	186
Theatermetapher Von Oliver König	192
Die Dialogmethode nach David Bohm Von Dr. Cornelia von Velasco	198
Vier Dimensionen des Tätigseins Von Dr. Christoph Schmidt-Lellek	206
Konfliktressourcen Von Dr. Michael Loebbert	214
Menschliche Grundbedürfnisse am Arbeitsplatz Von Dr. Hans Jellouschek	222
Die Lebensuhr Von Dr. Cornelia von Velasco	228
5. Profilbildung und Persönlichkeitsentwicklung der Coachs unterstützen.....	235
Der Weg zum Klienten Von Christopher Rauhen	238
Genius Von Birgit Minor	242

Selbstbildnis <i>Von Dr. Walter Spreckelmeyer</i>	249
4 Zukünfte <i>Von Cornelia Seewald</i>	255
Die Passungsformel im Wertekreuz <i>Von Thorsten Veith und Fred F. Schmidt</i>	262
Spiegelungsübung Self Care <i>Von Dr. Andreas Kannicht</i>	271
Spiegelungsübung Ladenmetapher <i>Von Dirk Strackbein</i>	275
Spiegelungsübung Lebensphasen <i>Von Dr. Cornelia von Velasco</i>	280
Flyer-Arbeit <i>Von Oliver König</i>	285
Portfolio-Arbeit <i>Von Thorsten Veith und Susanne Ebert</i>	292
6. Lernprozesse in der Ausbildungsgruppe anleiten	299
Pressenotiz <i>Von Gerhard Neumann</i>	301
Teambuilding <i>Von Dr. Andreas Kannicht</i>	306
Mein Lebens- und Lernweg <i>Von Wolfgang Schmidt</i>	311
Übergänge und Abschlüsse gestalten <i>Von Jutta Kreyenberg</i>	314
Autorenverzeichnis	321
Stichwortregister	333

Anwendung systemischer Fragen

Joachim Hipp und Katja Wengel

- ▶ Kenntnisstand der Teilnehmer: Anfänger
- ▶ Dauer: 30 Minuten

Das Tool hilft dem angehenden Coach, systemische Frageformen einzuüben und das Coaching außerhalb von gewohnheitsmäßigen Fokussierungen zu erweitern.

Kurzbeschreibung

Man kann diese Übung in Untergruppen ab vier Personen durchführen. A ist Coachee, die anderen Teilnehmer agieren als Coachs. Pro Gruppe braucht es einen Moderator.

Setting

Viele Teilnehmer erleben es als schwierig, in ihren Arbeitszusammenhängen systemische Fragen einzusetzen und gebrauchen stattdessen gewohnheitsmäßige Fragen. Fokus des Tools ist daher, die Formulierung von systemischen Fragen und die Übersetzung auf den Coachingkontext an einem Beispiel zu üben und die Wirkung von systemischen Fragen zu studieren. Das Tool kann Teilnehmern auch die Angst vor ungewöhnlichen Fragen nehmen und sie dabei unterstützen, einen spielerischen Umgang und einen persönlichen Stil zu entwickeln. Gleichzeitig hilft die Übung, die Wirkung von systemischen Fragen auf den Coachee zu reflektieren.

Gründe für das Tool

Im ersten Schritt kann der Trainer in die Grundlagen von systemischen Fragen einführen. Dazu bieten sich folgende Themen an: „Systemisches Grundverständnis der Konstruktion von Wirklichkeit“, „Gewohnheitsmäßige Lösungsversuche“, „Erkunden von Landkarten des Coachees“,

Ausführliche Beschreibung

„Interaktionszirkel“, „Rolle des Kontexts“ oder „Bedeutungsgebung“. Dieser Bezugsrahmen ist hilfreich für die Teilnehmer, um sich über die Bedeutung des Themas „Systemische Fragen“ klar zu werden. Dann stellt der Lehrtrainer typische Kategorien systemischer Fragen, deren Wirkungslogik und typische Beispiele vor. Die Beispielfragen sind auf dem Handout (S. 29–32 sowie als Online-Ressource) aufgeführt und können für die Gruppenarbeit an die Teilnehmer ausgeteilt werden.

Fragen zum Auftragskontext

Fragen zum Auftrag fokussieren den Kontext, in dem die Coachingmaßnahme stattfindet. Es geht darum, die unterschiedlichen Ziele und Erwartungen der am Coachingsystem Beteiligten herauszuarbeiten und diese in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen.

Fragen zum Problemkontext

Während klassische Fragen oft Hypothesen zu Stabilität und festen Eigenschaften von Menschen und Beziehungen fördern, fokussieren Fragen zum Problemkontext auf die Unterschiede zwischen Situationen, individuellen Einschätzungen und Zeitpunkten. Es geht darum, gewohnte Urteile zu verflüssigen und von Ursache-Wirkungsbeschreibungen weg und hin zu zirkulären Beschreibungen zu gelangen.

Konkretisierungsfragen

Konkretisierungsfragen helfen Klienten und Coachs, von allgemeinen Kategorien zu konkreten beobachtbaren Verhaltensbeschreibungen zu kommen. Für den Coach werden dadurch allgemeine Beschreibungen nachvollziehbar. Der Klient wird angeregt, Beschreibungen zu finden, die auch für ihn konkret steuerungsrelevant, beobachtbar und veränderbar sind.

Fragen zu bisherigen Lösungsversuchen

Durch Fragen zu bisherigen Lösungsversuchen erhalten Coach und Klient Informationen darüber, welche Verhaltens- oder Denkweisen im Kontext des Klienten bisher keinen ausreichend Unterschied in Richtung Lösung gemacht haben. Gleichzeitig würdigt diese Frageform die bisherigen Bemühungen und verhindert, in der Beratung ähnliche Sackgassen einzuschlagen.

Fragen zur Erklärung des Problems

Fragen zur Erklärung des Problems beleuchten die Erklärungsgewohnheiten der Klienten. Der Coach erhält dadurch Informationen, welche Erklärungen eine Ergänzung zu den bisherigen Erklärungen des Klienten bedeuten könnten und gleichzeitig neue Handlungsoptionen

bieten. Der Klient beginnt, seine Erklärungsgewohnheiten mit seinen Lösungsversuchen in Zusammenhang zu bringen. Alternative Betrachtungsmöglichkeiten können auf dieser Basis angeboten und auf ihr Lösungspotenzial untersucht werden.

Verschlimmerungsfragen

Verschlimmerungsfragen stellen die Rekursivität von Interaktion in den Mittelpunkt. Denn Problemverhalten stabilisiert sich nur durch die konzertierten Beiträge der Beteiligten. Der Klient ist also immer auch durch seinen Verhaltensbeitrag an der Stabilisierung des Problems beteiligt und hat möglicherweise Einfluss auf das Verhalten der Interaktionspartner. Diese Frage eignet sich besonders in Kontexten, in denen der Kunde bei sich keinen Handlungsspielraum sieht, sondern sich als Opfer des Verhaltens anderer konstruiert (Aufträge des Modells „Klagender“ im Modell von Steve de Shazer. Dieses Verhaltensmuster wird im Tool „Vom ‚Nicht-Klienten‘ zum ‚echten‘ Klienten“ von Jutta Kreyenberg auf S. 70 beschrieben). Die Verschlimmerungsfrage macht den eigenen Spielraum in Richtung Verschlimmerung deutlich und zeigt dadurch eine Möglichkeit, die eigene Situation bzw. die Situation insgesamt auch positiv zu beeinflussen. Ein leichtes Lächeln des Kunden als Reaktion auf die Frage kann darauf hinweisen, dass er ahnt, dass in der Anerkennung des eigenen Beitrags auch Lösungspotenzial verborgen ist.

Skalierungsfragen

Skalierungsfragen ermöglichen, emotional schwer zu beurteilende Gemengelage auf einen Punkt in einer Skalierung zu reduzieren und dadurch besprechbar zu machen. Insa Sparrer charakterisiert diese Form der Nutzbarmachung als „pragmatisch spezifisch“. Menschen können dadurch etwas kommunizieren, ohne dass wir als Coach genau wissen müssen, worum es sich inhaltlich handelt. „Wir können wissen, was besser heißt, ohne sagen zu können, was gut heißt“ (Steve de Shazer). Die Verwendung von Skalen hilft zudem, Teilziele zu formulieren und dadurch kleine Verbesserungen zu erkennen.

Fragen zu Möglichkeitskonstruktionen

Fragen zur Möglichkeitskonstruktion erlauben, in einem hypothetischen Raum mit Ideen zu spielen, mögliche Konsequenzen im Kontext vorwegzunehmen und sie in die Lösung einzubauen. Mögliche Lösungshypothesen des Coachs können angeboten und auf Passung geprüft werden.

Fragen zum Lösungskontext

Die lösungsfokussierte Beratungsrichtung betont, dass die übermäßige Fokussierung von Problemen den Zugang zu Ressourcen einschränkt. Dieser Zugang ist aber nötig, um ein Problem zu lösen. Auf diese Weise besteht die Gefahr einer Problemtrance. Kunden bringt die Logik lösungsfokussierter Fragen dazu, darüber nachzudenken, was sie gerne (stattdessen) hätten. Damit werden sie dazu angeregt, positive Zielzustände zu entwickeln, statt in der Beschreibung des Problems zu verharren.

Fragen zu Ausnahmen

Die Frage nach Ausnahmen weist auf Situationen hin, in denen das Problem nicht oder weniger stark aufgetreten ist. Diese Lösungen in der Vergangenheit verweisen auf Ressourcen/Lösungsansätze/Lösungsstrategien, die dem Kunden in ähnlichen Situationen geholfen haben.

Fragen nach Ressourcen

Fragen zu Ressourcen lenken die Aufmerksamkeit des Kunden weg vom Problem und dessen Ursachen, hin zu anderen Lebensbereichen – oder, neurobiologisch gesprochen, anderen neuronalen Netzwerken –, die helfen, sich mit vorhandenen, aber im Moment nicht genutzten/dissoziierten Ressourcen zu verbinden, die für die Lösung des Problems hilfreich sein könnten. In Veränderungsprozessen fokussieren Ressourcenfragen auf Bereiche, die stabil bleiben sollten, weil sie mit wesentlichen Werten verbunden sind.

Didaktisches Vorgehen

Die Gruppe wird in Vierer- bis Sechsergruppen aufgeteilt. Dann wird ein Coachee bestimmt, der ein echtes, aber nicht heikles Anliegen vorbringt. Ein Teilnehmer oder der Lehrtrainer fungieren als Moderator und erhalten die Kategorien systemischer Fragen schriftlich auf DIN-A5 großen Karten (eine Frage je Karte).

Der Coachee schildert kurz seine Ausgangssituation. Der Moderator zeigt eine Moderationskarte mit entsprechender Frageform. Die Coaches sind aufgerufen, daraus eine Frage zu formulieren, die sie dem Coachee stellen wollen. Der Coachee antwortet darauf möglichst kurz. Dann zeigt der Moderator eine nächste Karte mit (anderer) Frageform. Dies wird wiederholt, bis alle Frageformen am Beispiel Anwendung gefunden haben. Der Coachee wird am Ende nach der Wirkung der Fragen befragt: „Was war weiterführend oder interessant, was nicht?“

Anwendung systemischer Fragen

Als Lehrtrainer ist es auch möglich, Feedback zu den Fragen zu geben und Optimierungen zur Formulierung von Fragen oder auch alternative Fragen zur jeweiligen Frageform anzubieten.

Am Ende findet eine gemeinsame Auswertung der Erfahrung mit der Übung statt. Die Auswertung dauert ca. 30 Minuten.

Wichtig ist, den Fokus der Übung deutlich zu machen. Es geht weniger um das Lösen des Problems des Coachee als darum, mit den Frageformen zu experimentieren und Fragen zu entwickeln, die neu und ungewöhnlich sind.

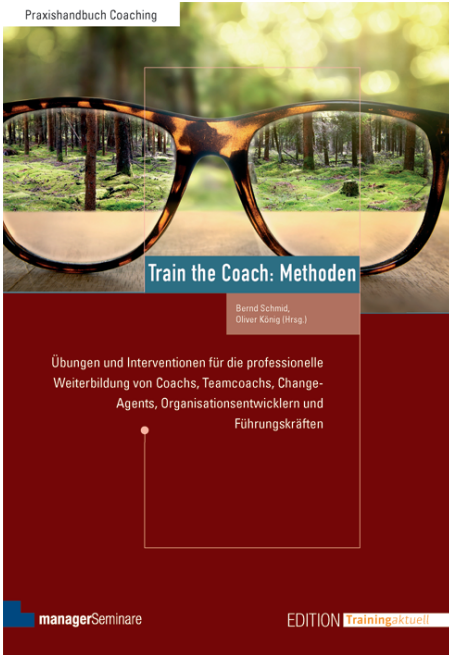
Kommentar

Diese Übung setzen wir seit 1999 in unseren Weiterbildungen ein. Die Quelle ist unbekannt.

Quellen

Systemische Fragen, Lösungsorientierte Gesprächsführung, Fragetechnik

Schlagworte



Bernd Schmid, Oliver König (Hrsg.)

Train the Coach: Methoden

Übungen und Interventionen für die professionelle Weiterbildung von Coaches, Teamcoaches, Change-Agents, Organisationsentwicklern und Führungskräften

April 2014, kt., 344 S. plus Online-Ressourcen

Ladenpreis: 49,90 EUR

Für Abonnenten von Training aktuell: 39,90 EUR

ISBN 978-3-941965-80-5

www.managerSeminare.de/tb/tb-10919

Sie lasen einen Auszug aus ... Train the Coach: Methoden

Eine Methodensammlung, die sich auf die Weiterbildung von Coaches und anderen Professionellen spezialisiert, die Coaching-Kompetenzen erwerben und erweitern möchten. Mit Interventionen, wie sie die arrivierte Szene deutschsprachiger Coachesbilder und Weiterbildungsleiter heutzutage in ihren Lehrgängen einsetzt. Das Spektrum reicht von kleinen Übungen, mit denen handwerkliche Kompetenzelemente erworben werden bis hin zu komplexen Designs, in denen sich gerade fortgeschrittene Professionelle mit der ganzen Komplexität des Coaching auseinandersetzen.

Jetzt bestellen:

www.managerseminare.de/tb/tb-10919

Tel: 0228-977 91-10 • Fax: 0228-61 61 64

