Praxishandbuch Coaching

Train the Coach: Methoden

Bernd Schmid,
Oliver König (Hrsg.)

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

managerSeminare

EDITION Trainingaktuell

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

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Bernd Schmid, Oliver König (Hrsg.)
Train the Coach: Methoden
Übungen und Interventionen für die professionelle Weiterbildung von Coachs, Teamcoachs, 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/lassedesignen
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
Von Dr. Bernd Schmid 20

Anwendung systemischer Fragen
Von Joachim Hipp und Katja Wengel 23

Persönlichkeitsentwicklung durch systemische Fragen
Von Marc Minor 33

Zirkuläres Fragen
Von Dr. Andreas Kannicht 40

Interventionstechniken für kritische Situationen entwickeln
Von Wolfgang Schmidt 44

Der Fußweg zum Ziel
Von Prof. Dr. Jörg Fengler 51

Modell der strukturierten Problemlösung
Von Walter Slupetzky 59

Vom „Nicht-Klienten“ zum „echten“ Klienten
Von Jutta Kreyenberg 64

„Schachmatt-Sätze“
Von Dr. Julika Zwack 72

Unentscheidbares entscheiden
Von Dr. Julika Zwack 78

Schwieriger Coachee
Von Prof. Dr. Eric Lippmann 84

2. Als Coach Prozesse reflektieren und steuern lernen 91

Lösungsorientierte Reflexion
Von Dr. Peter Szabó 93

Kunden-Nützlichkeitsbewertung
Von Katalin Hankovszky Christiansen 98

Coaching als Prozess – (M)ein erster Entwurf
Von Wolfgang Schmidt 103

Turbo-Coaching
Von Gerhard Neumann 108

Stopp & Go
Von Prof. Dr. Eric Lippmann 114

Vom äußeren Konflikt zur psychischen Dynamik
Von Klaus Eidenschink 118

3. Übungen für lernende Coachs auswählen – Unterschiedliche Settings von kollegialer Beratung 127

Kreativer Dialog
Von Walter Slupetzky 129

Reflecting Team
Von Oliver König 134

Die Kollegiale Coaching Konferenz
Von Dr. Elke Berninger-Schäfer 140

Geschichten zum Fall
Prof. Dr. Eric Lippmann 148

Perspektivenwechsel für Gespräche
Von Dr. Sonja Radatz 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 Rauen 238

Genius
Von Birgit Minor 242

Selbstbildnis
Von Dr. Walter Spreckelmeyer 249

4 Zukünfte
Von Cornelia Seewald 255

Die Passungsformel im Wertekreuz
Von Thorsten Veith und Fred F. Schmidt 262

Spiegelungsübung Self Care
Von Dr. Andreas Kannicht 271

Spiegelungsübung Ladenmetapher
Von Dirk Strackbein 275

Spiegelungsübung Lebensphasen
Von Dr. Cornelia von Velasco 280

Flyer-Arbeit
Von Oliver König 285

Portfolio-Arbeit
Von Thorsten Veith und Susanne Ebert 292

6. Lernprozesse in der Ausbildungsgruppe anleiten 299

Pressenotiz
Von Gerhard Neumann 301

Teambuilding
Von Dr. Andreas Kannicht 306

Mein Lebens- und Lernweg
Von Wolfgang Schmidt 311

Übergänge und Abschlüsse gestalten
Von Jutta Kreyenberg 314

Autorenverzeichnis 321

Stichwortregister 333

Vom äußeren Konflikt zur psychischen Dynamik

– Die Analyse von Beziehungsverklammerungen

Klaus Eidenschink

- Kenntnisstand der Teilnehmer: Fortgeschrittene
- Dauer: 180 Minuten

Kurzbeschreibung

Das hier vorgestellte Schema schult Coachs darin, zu erkennen, welche inneren Konflikte hinter vordergründig äußeren Konflikten stecken. Der Fokus liegt dabei darauf, im Coaching problematische unbewusste Motive und implizite problematische Anliegen zu identifizieren bzw. zu lernen, dazu Hypothesen zu bilden. Dies schützt davor, innerhalb der psychodynamischen Grundstruktur vom Coachee zu arbeiten, sich mit den Vermeidungsseiten in ihm unbemerkt zu verbinden und damit skriptverstärkend zu beraten.

Setting

- Das Tool eignet sich für Gruppengrößen von drei bis zwölf Personen.
- Jeder bearbeitet mithilfe des Schemas einen oder mehrere eigene Konfliktfälle.
- Anschließend werden in (Teil-)Gruppengrößen von drei bis fünf Personen gemeinsam die Ausarbeitungen analysiert, besprochen, Varianten entwickelt und Konsequenzen erarbeitet.

Gründe für das Tool

- Für angehende Coachs ist es unabdingbar, ein Verständnis zu haben, wie sich in geschilderten Konflikten und in deren Lösungsideen dahinterliegende Kernprobleme ausdrücken können. Das Tool hilft den Teilnehmern, nicht am Symptom, sondern an der Kerndynamik zu arbeiten bzw. diese überhaupt erst in den Blick zu bekommen. Es unterstützt also darin, einen richtigen Fokus herauszuarbeiten statt an einem falschen Fokus richtig zu coachen. Aus

unfruchtbaren äußeren Konflikten werden sinnvoll zu bearbeitende innere Konflikte.
- Es steigert die Achtsamkeit dafür, wie sich hinter scheinbar kleinen Konflikten unausgesprochene und unbewusste Probleme verbergen können. Einer verbreiteten „Alltagsnaivität" im Hinblick auf schnelle Lösungen wird so entgegengewirkt.
- Es schärft die Sensibilität dafür, wo man dazu neigt, sich in Beratungssymbiosen zu verwickeln und skriptverstärkend zu arbeiten.
- Ein Coach kann sich selbst auf die Spur zu kommen, wo er gefährdet ist, selbst unfruchtbar Konflikte auszuagieren.
- Ein weiteres Ziel des Tools ist, die Hypothesenbildung zu üben, wie innere Abwehrstrategien ausschauen können.
- Zudem fördert es sowohl eine Erweiterung der Selbstkenntnis als auch mehr Offenheit und Vertrauen in der Gruppe.
- Das Tool führt zu einem vertieften Kennenlernen von sich selbst und anderen und fördert den Mut, sich mit fragilen Selbstanteilen zu zeigen.
- Für die Gruppe ermöglicht es die Erfahrung, dass unterschiedliche Hypothesen wahr sein können. Dadurch bekommen die Teilnehmer einerseits Entlastung von der Illusion des „One-Best-Way" und andererseits Ermutigung zum persönlichen Stil.

Ausführliche Beschreibung

1. Der Lehrcoach leitet das Tool in 20 Minuten in etwa wie folgt ein

Coachees thematisieren sehr häufig Konflikte oder zumindest schwierige Situationen mit Chefs, Kollegen oder Mitarbeitern. Oft wird dann unreflektiert und falsch versucht, am sozialen Konflikt zu arbeiten oder die Coachees „konfliktfähiger" zu machen. Diese Beratungsstrategie ist sehr verbreitet und wird in der Regel als richtig angesehen. Psychologisch gesehen liegt aber meist das eigentliche Problem darin, dass der äußere Konflikt dazu dient, die Wahrnehmung eines inneren Konflikts zu vermeiden. Ob dieser Fall vorliegt, muss im Coaching immer überprüft werden, bevor an der äußeren Situation gearbeitet werden kann.

Das Tool, mit dem Ihr nun gleich üben könnt, unterstützt Euch, zu der seelischen Dynamik, die sich hinter äußeren Konflikten befindet, erste Hypothesen zu bilden. Es schützt zudem davor, naiv und vorschnell Ziele des Coachees als Arbeitsauftrag zu übernehmen, und damit einen oft schädlichen – weil skripterhaltenden – Fokus im Coaching zu wählen.

Aus psychodynamischer Sicht kann man meist davon ausgehen, dass das unerwünschte Verhalten in der Umwelt einen Reiz darstellt, der die innere „Gefahr" heraufbeschwört, tieferliegende Wunden und un-

verarbeitete Gefühle ins Bewusstsein kommen zu lassen. Fast fast alle Menschen neigen in solchen Situationen dazu, lieber die unerwünschten Verhaltensweisen im Gegenüber bekämpfen und „wegmachen" zu wollen. Wenn dies nicht gelingt, versucht man über Coaching besser im Manipulieren oder im Aushalten und Kämpfen zu werden. Wenn der Coach dies mitmacht, dann kann Coaching selbst zum Bestandteil der dysfunktionalen inneren Dynamik werden und dem Coachee wie den Beziehungspartnern ernsthaft schaden.

Wie lässt sich nun eine innere Konfliktdynamik herausarbeiten und beschreiben? Dazu dient die nun folgende Logik aus fünf aufeinanderfolgenden Sätzen.

Satz 1: Ausgangspunkt der Analyse ist, sich darüber klar zu werden, was genau das Verhalten des anderen ist, welches mich reizt! Womit können andere Leute mir „Gefühle machen"? Was tun andere so, dass ich darauf wie automatisch reagiere? So, als ob die anderen einen „Knopf drücken" würden.

Satz 2: Was ist die nicht hilfreiche Reaktion auf den Reiz?
Auf den äußeren Reiz reagiert man in der Regel mit inneren Prozessen, die mit Rückzug, Vorwürfen, Selbstbeschuldigungen, Gereiztsein, Wut und Ärger etc. einhergehen. Diese gilt es möglichst prägnant und präzise zu benennen. Wichtig ist, dass die vermeintliche Kausalität zwischen dem Reiz und der Reaktion deutlich wird: *„Weil Du …, muss ich …!"* Dies ist der Kern dessen, was mit dem Begriff „Beziehungsverklammerung" gemeint ist.

Satz 3: Versuch einer Fremdmanipulation
Diese Mischung aus dem Ausgangsgefühl „Reiz" und dem Antwortgefühl „Reaktion" fühlt sich sehr unangenehm an. Deshalb versucht man davon wegzukommen. Der naheliegende Weg dazu ist, dass man versucht, das Gegenüber zu einem anderen Verhalten zu bewegen: Die Beziehungsbotschaft ist dann: *„Ich möchte, dass Du …!"* Viele Coachinganliegen setzen hier an. Die Klienten wollen mithilfe von Coaching besser darin werden, den anderen zu manipulieren. Üblicherweise wird das geschickter und unauffälliger formuliert: *„Ich möchte besser Grenzen setzen!"*; *„Ich möchte, dass mir das nicht so viel ausmacht!"*; *„Ich möchte unabhängiger werden!"* Etc.

Satz 4: Ziel ist eine Stabilisierung im alten Muster
Ziel der Manipulation ist aber nicht wirklich eine Veränderung. Sondern man will aus dem Tal der Tränen wieder auf den Berg der Glückseligkeit kommen. Man möchte so sein, wie man gern sein möchte. Die

Zielsetzung ist – psychologisch gesprochen – einem Selbstideal wieder näher zu gelangen und in eine Beziehungsposition kommen, in der man sich am langen Hebel wähnt.

Satz 5: Was könnte der Sinn des Ganzen sein? Welcher Schmerz wird bei all dem übersehen? Diese Stabilisierungsziele dienen letztlich einer einzigen psychischen Funktion: Unverarbeitete und nicht wahrgenommene innere Verletzungen und die damit verbundenen chronisch frustrierten Bedürfnisse sollen vermieden werden. Hinter dem Ausgangsreiz steckt ein „Aua", ein verdrängter, grundlegender, existenzieller Schmerz. Beispiele wären Isolation, fehlendes Selbstvertrauen, Minderwertigkeit, Haltlosigkeit, innere Leere und Empathielosigkeit, Angstzustände u.v.a.m. Solange man keine Bewusstheit über diesen Schmerz hat, bleibt der Reizzustand bei Satz 1 ein dauerhaftes Symptom, welches sich auch mit Coaching nicht wegberaten lässt. Diese „Aua" zu benennen, ist meist schon rein kognitiv nicht so leicht möglich. Daher lenkt die Frage: *„Sonst würde deutlich werden, dass …?"*, die Aufmerksamkeit auf bislang bestenfalls subtil beachtete Seelenteile. Hier darf, kann und muss man auch spekulieren und darauf achten, auf welchen Gedanken man eine innere Resonanz verspürt. Das Erleben der jeweiligen Affekte und der an sie geknüpften vernachlässigten Bedürfnisse ist dann ein möglicher Fokus für weitere Coachingstunden.

Zum Veranschaulichen geht der Lehrcoach nun mit der Gruppe die Beispiele auf dem folgenden Handout durch. Hier können dann bestehende Nachfragen beantwortet werden oder vertiefende Erläuterung stattfinden. (Das Handout finden Sie auf S.125 sowie online).

2. Jeder aus der Gruppe wählt Beispiele

Mit ein bis drei Beispielen aus dem eigenen Leben füllt jeder für sich alle fünf Spalten in einem ersten Entwurf aus. Die letzte Spalte kann gegebenenfalls offen bleiben, um sie dann gemeinsam in der Gruppe zu bearbeiten.

3. Es bilden sich Dreiergruppen

In den Dreiergruppen werden die „Rohentwürfe" vorgestellt und gegebenenfalls ergänzt oder erweitert.

4. Rückkehr zur großen Runde

Im Plenum stellt nun einer nach dem anderen seinen Satz vor. Anschließend ist eine gemeinsame Diskussion zu folgenden Fragen:

a. Ist der vorgetragene Satz schlüssig und eingängig? Wenn ja, wieso? Wenn nein, wieso nicht?
b. Welche anderen Möglichkeiten oder Varianten sind denkbar?

c. Was könnten Ansatzpunkte sein, um im Coaching mit den Gefühlen in der letzten Spalte umzugehen? Welcher Beratungsfokus bietet sich an? Welches Kontaktangebot des Coachs wäre hilfreich und nötig?
d. Welche Fehler sind naheliegend?

5. Der Lehrcoach supervidiert die Gruppendiskussion

- Er korrigiert offensichtliche Fehlannahmen und -hypothesen.
- Er bringt eigene Vorschläge ein.
- Er ermutigt zu unterschiedlichen Varianten.
- Er erläutert „typische" Fälle und markiert häufig vorkommende psychodynamische Schemata.

6. Abschluss

Am Ende der Runde äußert jeder Teilnehmer, was ihm bewusst geworden ist und wo er für sich weiteren Lernbedarf sieht.

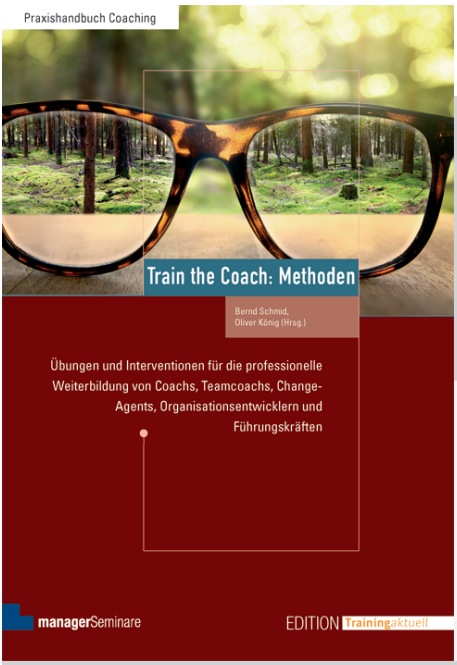
Kommentar

- Das Tool eignet sich, wenn die Ausbildungsteilnehmer ein Grundverständnis von Auftragsklärung und ein Grundverständnis von unbewussten Psychodynamiken erworben haben.
- Es kann nur von Lehrcoachs eingesetzt werden, die selbst ausreichende psychodynamische Kenntnisse haben und die in der Diagnostik unbewusster Prozesse bewandert sind.
- Den Teilnehmern ermöglicht es oft sehr schnell, zentralen eigenen inneren Themen gewahr zu werden. Darauf sollte man als Lehrcoach reagieren können.

Quellen

- Karin Horn-Heine und Klaus Eidenschink entwickelten das Tool in dieser Form im Institut Hephaistos, Coaching Zentrum München.
- Zum vertiefenden Studium der psychodynamischen Hintergründe:
  - Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik OPD-2. Das Manual für Diagnostik und Therapieplanung von Arbeitskreis OPD von Huber, Bern 2006, (S. 189–206 und S. 82–95).
  - Benjamin, L.: Strukturale Analyse sozialen Verhaltens. 1974.
  - Benjamin, L.: Die Interpersonelle Diagnose und Behandlung von Persönlichkeitsstörungen. München: CIP-Medien 2001.
  - Bauriedl, T.: Beziehungsanalyse. Suhrkamp 1984.
  - Basch, M.: Die Kunst der Psychotherapie. München: Pfeiffer 1992.
  - Klöpper, M.: Reifung und Konflikt. Stuttgart: Klett-Cotta 2006.

Schlagworte Psychodynamik, Auftragsklärung, psychologische Symbiosen, Selbststeuerung



Bernd Schmid, Oliver König (Hrsg.)
Train the Coach: Methoden
Übungen und Interventionen für die professionelle Weiterbildung von Coachs, Teamcoachs,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 Coachs und anderen Professionellen spezialisiert, die Coaching-Kompetenzen erwerben und erweitern möchten. Mit Interventionen, wie sie die arrivierte Szene deutschsprachiger Coachausbilder 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