



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 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/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

Interventionstechniken für kritische Situationen entwickeln

– *Mit Herz und Verstand!*
Wolfgang Schmidt

- ▶ Kenntnisstand der Teilnehmer: Anfänger
- ▶ Dauer: 90 Minuten

Kurzbeschreibung

Das Tool fokussiert die grundlegende Fragekompetenz eines Coachs. Es hilft bei der Unterscheidung zwischen emotionalen und rationalen Fragen und ermöglicht eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten, diese Fragen anzuwenden. Insgesamt lernt der Coach, welchen Unterschied diese Differenzierung bei der inneren Auseinandersetzung mit einem Konflikt macht.

Setting

Das Tool ist für Gruppen von 6 bis max. 18 Personen geeignet. Bei kleinen Gruppen gibt es keine weitere Aufteilung. Der Trainer organisiert den Ablauf und überlässt den Teilnehmern die Auswahl von Rollenspieler*innen. Vorab müssen Unterlagen erstellt werden, die dann im Verlauf der Übung an die Teilnehmer ausgeteilt werden (s. S. 48–50 sowie online).

Gründe für das Tool

Das Tool ist besonders interessant, um die Fragetechnik eines angehenden Coachs differenziert zu entwickeln. Die Teilnehmer bekommen eine „erste Anleitung“ für eine Problem-/Konfliktanalyse und erweitern damit ihr Fragerepertoire. Primär wird mit dem Tool eine systemisch-konstruktivistische Grundhaltung entwickelt. Fokussiert werden vor allem Konfliktthemen, das Tool unterstützt die Entwicklung von Fragetechniken im Zusammenhang mit dem Thema „Konfliktcoaching“.

Bei Coachingweiterbildungen ist ein Lernbaustein „Systemische Fragemethoden“ elementar. Das Tool bietet die Möglichkeit, auf diesem Weg ein Element davon kennenzulernen.

Das Tool wird im Plenum anmoderiert (Phase 1–2, Dauer ca. 20 Minuten), dann in Kleingruppen bearbeitet (Phase 3–4, Dauer ca. 50 Minuten) und danach wieder im Plenum ausgewertet (Phase 5, Dauer ca. 20 Minuten). Es sind zwei Räume notwendig.

Phase 1

Der Trainer erläutert an einem Beispiel einen einfachen Konfliktfall. Er verweist dabei auf die Notwendigkeit, im Coaching mit systemischen Fragemethoden zu arbeiten. Dann gibt er eine kurze Einführung in das Thema der im Tool dargestellten unterschiedlichen Fragearten (emotionale Fragen und rationale Fragen) und verteilt die Handouts (siehe S. 48–50).

Phase 2

Der Trainer bildet zwei Gruppen (Gruppe A und Gruppe B). Bevor die Gruppen getrennt werden, befragt er die Gruppe A, ob hier jemand einen leichten Konfliktfall einbringen kann. Er bittet diesen Teilnehmer aus der Gruppe A, den Fall kurz im Plenum zu schildern. Vor der Schilderung bittet er die Teilnehmer aus der Gruppe B, genau zuzuhören und sich gegebenenfalls Notizen zu machen.

Wichtig für den Trainer: Nur er befragt in dieser Phase kurz den Fallschilderer. Außerdem achtet er darauf, dass nur ein Konflikt eingebracht wird, der sich nach der Theorie von Friedrich Glasl max. auf Stufe 3–4 befindet. Danach bittet er die Gruppe B darum, dass jemand einen Konflikt schildert. Hier sollen nun die Teilnehmer der Gruppe A genau aufpassen und sich gegebenenfalls ebenfalls Notizen machen.

Der Arbeitsauftrag an die Gruppen lautet danach: *„Bitte bereiten Sie nun eine Coachingsequenz vor. Dabei soll mit den Fragen gearbeitet werden, die Ihnen im Handout zur Verfügung gestellt werden. Sie haben für die Vorbereitung 20 Minuten Zeit. Danach wird der Fallschilderer aus der Parallelgruppe zu Ihnen kommen und wird von einem ausgewählten Coach aus Ihrer Gruppe befragt. Der Zeitrahmen für dieses Gespräch beträgt 30 Minuten. Die restlichen Gruppenteilnehmer machen sich bitte Notizen für ein differenziertes Feedback, welches wir dann im Plenum mit allen einholen wollen.“*

Phase 3

In zwei getrennten Kleingruppen beschäftigen sich nun die Teilnehmer mit den Fragearten, wählen ein Gruppenmitglied als Coach aus und bereiten gemeinsam die Coachingsequenz vor. Der Trainer wandert zwischen den Gruppen und nimmt als stiller Beobachter wahr, was passiert. Er korrigiert, wenn die Aufgabe falsch verstanden worden ist.

Phase 4

Der Trainer schickt nun die Fallschilderer in die andere Gruppe. Die Coachingsequenz beginnt. Auch hier wandert wieder der Trainer als stiller Beobachter zwischen den Gruppen und achtet auf das Einhalten der Vorgabe. Nach 30 Minuten werden die Teilnehmer gebeten, wieder in das Plenum zurückzukehren.

Phase 5

Die Gruppen treffen sich wieder im Plenum. Nun beginnt der Trainer zunächst, den Fallschilderer aus Gruppe A zu befragen, welche Wirkungen die Fragen bei ihm hervorgerufen haben und welches Feedback er dem Coach geben kann. Dann wird sein Coach befragt. Hier kann es hilfreich sein, zu fragen, welche Fragen eher einfach zu stellen waren, welche eher schwer. Danach kommen die Feedback-Geber aus der Gruppe an die Reihe. In gleicher Weise wird dann der zweite Fall bearbeitet, erst die Fragen an den Fallschilderer, dann an den Coach, dann an die Feedback-Geber. Zum Abschluss kann der Trainer entweder das Thema abschließend zusammenfassen oder eine individuelle Lernerfahrungsrunde durchführen.

Kommentar Im Coaching wird es häufig um Konfliktthemen gehen. Von daher ist die Kenntnis geeigneter Fragearten und die Differenzierung nach rationalen und emotionalen Fragen eine Möglichkeit, sich dem Thema „Konflikt“ zu nähern. Ich erlebe bei den Teilnehmern im Nachgang die Entwicklung hin zu einer intensiveren Befähigung bei dem Einsatz eines „emotionalen“ Frageansatzes. Wichtige Grundvoraussetzung ist eine vorhandene Trainerkompetenz auf dem Gebiet des „Sozialen Konflikts“ und der „Seelischen Faktoren“ (Perzeptionen, Gefühle, Wille, Verhalten und Effekte).

Quellen ► Glasl, F.: Konfliktmanagement. Bern: Haupt; Stuttgart: Verl. Freies Geistesleben 2002.

Schlagworte Fragekompetenz, Fragetechniken, rationale Fragen, emotionale Fragen, Konfliktcoaching

Coaching als Prozess – (M)ein 1. Entwurf!

Wolfgang Schmidt

- ▶ Kenntnisstand der Teilnehmer: Anfänger
- ▶ Dauer: 60 Minuten

Mit diesem Tool kann der allgemeine Prozess eines Einzelcoachings „auf einen Blick“ betrachtet werden. Im Zentrum steht die visualisierte Darstellung eines möglichen Coachingprozesses. Dabei werden u.a. die zeitliche Dauer zwischen einzelnen Coachingsitzungen, die primären Phasen (Auftragsklärung und Kontraktgestaltung, die Coachingsprache, Abschluss) sowie individuelle Variablen (z.B. Ort oder Form) dargestellt. Der sich weiterbildende Coach kann sich auf diese Weise auch mit qualitativen Coachingstandards auseinandersetzen. Dies hilft bei der Erarbeitung eines eigenen Coachingangebots.

Kurzbeschreibung

Das Tool eignet sich für alle Gruppengrößen. Es müssen mindestens zwei Pinnwände vorhanden sein, gibt es mehr Pinnwände, dann kann die Anzahl der Kleingruppen vergrößert werden. Die Übung kann in einem großen Seminarraum durchgeführt werden. Der Trainer gibt eine Einführung in die Aufgabe, danach erfolgt die Kleingruppenarbeit. Im Anschluss werden die Ergebnisse präsentiert und der Trainer gibt Feedback.

Setting

Das Tool kann lernende Coaches vor allem darin unterstützen, sich Gedanken über ihr eigenes, marktfähiges Coachingangebot zu machen. Gemäß den Zielen von Coaching, der Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen, hilft das Instrument, sich diesen Prozessgedanken zu verinnerlichen. Die Teilnehmer reflektieren das Zusammenspiel und die Notwendigkeit einzelner

Gründe für das Tool

Prozessbausteine zu bestimmten Zeiten. Die Prozessbausteine: Kontrakt, Situationsanalyse, Begleitung und Abschluss werden in ihrer Bedeutung „sichtbar“. Damit kann der angehende Coach auch in den jeweiligen Prozessbausteinen noch einmal die notwendigen Elemente reflektieren.

Beispiel: Bei dem Prozessbaustein „Kontrakt“ wird noch einmal das Thema der Anfrage selbst und die Durchführung des Erstgesprächs besprochen und damit verinnerlicht. Dabei geraten Elemente wie z.B. Passung, Kennenlernen, Konkretisierung des Themas und Zielvereinbarung wieder in den Fokus und werden wiederholt. Die Teilnehmer in der Gruppe können sich darüber austauschen und ihre individuellen Vorstellungen und gegebenenfalls erste Erfahrungen einbringen.

Ausführliche Beschreibung

Der Trainer hat im Vorfeld der Übung auf einer mit Papier bespannten Pinnwand eine Matrix gezeichnet. Als Überschrift steht auf dem Papier: „Coaching als Prozess – die wesentlichen Bausteine“. Auf der x-Achse steht rechts „Zeit“, auf der y-Achse steht oben „Coachingerfolg“. Eine Beispielmatrix finden Sie auf S. 107.

Bei Start der Übung wird diese Darstellung mit folgenden Worten präsentiert: *„Sie sehen hier eine Matrix. Bitte tragen Sie die wesentlichen Prozessbausteine ein und fügen Sie gegebenenfalls die für Sie notwendigen Teilelemente dazu. Beispiel: Bei einem Prozessbaustein „Kontrakt“ könnte das Teilelement „Kennenlernen“ hinzukommen. Auf der x-Achse tragen Sie den zeitlichen Abstand in Wochen bis zu einem definierten Ende ein. Auf der y-Achse mögliche Erfolgsfaktoren. Sie haben dafür nun 30 Minuten Zeit. Nach dieser Zeit soll ein Teilnehmer ihrer Gruppe das Ergebnis vorstellen.“*

Der Trainer bildet nun mindestens zwei und maximal vier Kleingruppen (d.h., zwei bis vier Pinnwände sind vorbereitet, idealerweise steht in jeder Ecke des Raumes eine Pinnwand). Der Trainer lässt die Teilnehmer nun das Thema bearbeiten und hilft gegebenenfalls bei Rückfragen.

Nach 30 Minuten bittet der Trainer die Teilnehmer, nun jeweils eine Person pro Gruppe das Ergebnis präsentieren zu lassen. Zwischenfragen sollten unbedingt zugelassen werden. Am Ende aller Präsentationen bekommen die Teilnehmer nun die Hausaufgabe, ihren eigenen individuellen Coachingansatz anhand dieser Matrix für sich zu entwickeln.

Mit dem Tool kann der Trainer einerseits die im Training bislang vermittelten Inhalte noch einmal im Gesamtkontext zusammenfassen lassen (Lernkontrolle) und andererseits die Teilnehmer einladen, nun ihren eigenen Ansatz zu entwickeln (individuellen Lernweg gestalten).

Kommentar

Das Tool ist gut in der Halbzeit einer Ausbildung einzusetzen. Zu diesem Zeitpunkt kennen die Teilnehmer die Prinzipien der Auftragsklärung und Kontraktgestaltung, haben Erfahrungen mit ersten Instrumenten gemacht und wissen, wie notwendig die Zieldefinition für ein gelingendes Coaching ist.

Das Tool wurde für unserer eigenen Coachingweiterbildungen beim management forum wiesbaden entwickelt.

Quellen

Coachingprozess, Coachingstandards, Coachprofil, Prozessanalyse

Schlagworte

Mein Lebens- und Lernweg

– *Meine Kurzbiografie*
Wolfgang Schmidt

- ▶ Kenntnisstand der Teilnehmer: Anfänger
- ▶ Dauer: bei zehn Teilnehmern insgesamt zwei Stunden

In der Startphase einer Coachingweiterbildung stehen das Kennenlernen des Teilnehmers und die Fähigkeit zum Blick auf sich selbst im Mittelpunkt. Während sich die Teilnehmer bei der Darstellung des Lebenswegs mit Stationen ihres Lebens vorstellen, fokussiert die Frage nach den Lernerfahrungen auf die Art und Weise, wie Erfahrungen mit mir selbst und anderen mir ermöglicht haben, Kenntnisse zu sammeln und gegebenenfalls Verhaltensänderungen vorzunehmen.

Kurzbeschreibung

Es gibt zwei Varianten für diese Übung

Setting

Variante 1: Bei einer Gruppengröße von bis zu zehn Teilnehmern bekommen die Teilnehmer den Auftrag, auf einem Flipchart ihren Lebens- und Lernweg zu zeichnen. Der Zeitrahmen für diese individuelle Arbeit ist ca. 20 Minuten. Danach erfolgt die Präsentation im Plenum.

Variante 2: Bei einer Gruppengröße von bis zu 20 Teilnehmern setzen sich die Teilnehmer paarweise zusammen und tauschen sich pro Person zehn Minuten lang über den Lebens- und Lernweg aus. Danach präsentiert man sich gegenseitig den restlichen Teilnehmern im Plenum (pro Person ca. drei bis fünf Minuten). Hier ist der Trainer gefordert, die Zeit und den Informationsgehalt im Auge zu behalten – gegebenenfalls durch qualifizierte Nachfrage. Für beide Varianten sind große Räumlichkeiten notwendig.

Der Blick richtet sich auf die Vergangenheit und die dort gemachten Erfahrungen, sowohl auf den Lebens- als auch den Lernweg.

Gründe für das Tool

Das Instrument eignet sich sehr gut für die Startphase einer prozessorientierten Weiterbildung. Die differenzierte Darstellung bietet schon zu Beginn einen Blick auf die Methoden des Lernens. Die Teilnehmer berichten von ihren diesbezüglichen Erfahrungen und können diese zu einem späteren Zeitpunkt mit den Methoden des Coachings abgleichen. Damit wird u.a. der Blick auf die individuellen Stärken und Schwächen gelenkt. Vorkenntnisse sind nicht notwendig.

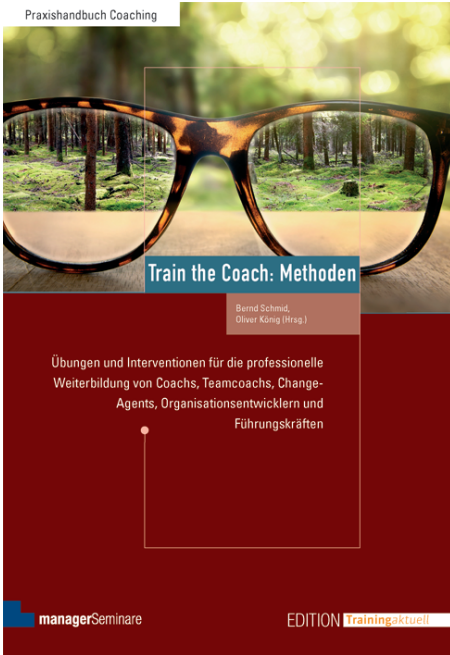
Ausführliche Beschreibung Zu Beginn wird den Teilnehmern das Ziel erklärt (Vorstellung der eigenen Person anhand des Lebens-/Lernweges). Die Präsentation (Variante 1) soll auf einem Flipchart erfolgen. Das „Wie?“ (Zeichnen von Bildern oder Darstellung mit Text) wird dem Teilnehmer überlassen. *„Ich möchte Sie nun einladen, uns Ihren bisherigen Lebensweg darzustellen. Dabei bitte ich Sie außerdem, uns drei positive Lernerfahrungen auf diesem Weg ebenfalls zu präsentieren ... und vergessen Sie bitte nicht, Ihren Namen darauf zu schreiben.“*

Die Teilnehmer verteilen sich nun mit einem Flipchart und möglichst mehreren farbigen Moderationsstiften im Raum. Nach 20 Minuten beginnt der Trainer, die Teilnehmer wieder einzusammeln und startet dann die Präsentation. Hierbei hat jeder Teilnehmer maximal zehn Minuten Zeit, sich mithilfe des Flipcharts vorzustellen und über drei Lernerfahrungen zu berichten. Die Seiten werden nach der Präsentation im Raum verteilt, sodass man während der Veranstaltung immer einen Blick auf die Präsentation hat.

Kommentar Die bei den individuellen Präsentationen der Teilnehmer vorgestellten Lernerfahrungen sind sehr vielfältig: „Ich lerne erfolgreicher in Gruppen“, „Ich lerne erfolgreich, indem ich Texte konsequent lese“ oder „Ich habe gelernt, mir zu meinen Ideen zunächst ein Feedback geben zu lassen.“ Ich setze diese Methode deshalb sehr gerne in der Coachingweiterbildung ein, weil ich im Anschluss mit den Teilnehmern über die Arbeitsweise im Coaching spreche. Im Anschluss an diesen Einstieg gibt es nun die Möglichkeit, die Methoden und Techniken im Coaching und „Coaching als die Hilfe zur Selbsthilfe“ vorzustellen.

Quellen Ein eigenes Tool, entwickelt für unsere Coachingweiterbildungen beim management forum wiesbaden

Schlagworte Lernerfahrungen, Lernmethoden, Lernschwächen, Lernstärken



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

