

Axel Janßen, Cornelia Schödlbauer

Systemisches Management-Coaching

**Theorie und Praxis nach dem Coachingverständnis
der Neuen Hamburger Schule (NHS) für Einzelne
und Teams**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Das Coachingverständnis der Neuen Hamburger Schule (NHS) | 6 |
| Der Aufbau des Buches | 8 |
| 1. Kapitel: Überblick über den Coachingansatz | 9 |
| Coachingansätze im Vergleich | 11 |
| Eine humanistisch-konstruktivistische Werteorientierung im Menschenbild | 14 |
| Das Ziel von Coaching: Handlungskompetenz | 20 |
| Analyse: Systemisch-konstruktivistisch | 22 |
| Vorgehensweise: Fester, reproduzierbarer Prozess..... | 25 |
| Die fünf Phasen des Coachingprozesses | 27 |
| Funktion des Coachs: Prozessverantwortlicher..... | 33 |
| Anforderungen an das Coachingverständnis: Die Postulate | 36 |
| 2. Kapitel: Das fachliche Fundament des Coachingverständnisses der NHS | 37 |
| Wahrnehmung, Entscheidung und Handlung | 39 |
| Das MVWK-Modell zur Selbstanalyse im Coaching..... | 50 |
| Veränderung und Kompetenzen: Das Kompetenzmodell..... | 53 |
| Grundsätze des Coachingverständnisses: Die 20 Axiome | 65 |

| | |
|---|------------|
| 3. Kapitel: Die Werkzeuge | 71 |
| Modelle unterstützen den Coachingprozess auf deduktiver Ebene | 74 |
| Modelle zur Wahrnehmungserweiterung des IST-Zustandes..... | 77 |
| Die Formulierung des SOLL-Zustands | 86 |
| Modelle zur Identifikation und Reflexion von Ressourcen zur Zielerreichung | 93 |
| Die Frage nach Werten, Motiven, Begabungen und somatischen Markern | 105 |
| Die Reihe der Reflexionshelfer | 115 |
| Modelle zu Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung | 137 |
| | |
| 4. Kapitel: Der Coachingprozess | 163 |
| Übersicht und Vorbereitung | 166 |
| Phase 0 – Vereinbarung auf ein Coachingverständnis | 173 |
| Phase 1 – Systemische Identifikation und Reflexion des IST-Zustandes | 181 |
| Phase 2 – Festlegung und Reflexion des systemischen SOLL-Zustands | 194 |
| Phase 3 – Zielorientierte Ressourcenidentifikation und Reflexion | 204 |
| Phase 4 – Zukünftige systemische Selbstorganisation zur Zielerreichung | 241 |
| Phase 5 – „Controlling“ | 257 |

| | |
|---|------------|
| 5. Kapitel: Teamcoaching und Realisierungscoaching | 263 |
| Besonderheiten im Coachingprozess..... | 266 |
| Teamcoaching: Spezielle Analyse- und Bewertungsstrukturen..... | 267 |
| Teams coachen – systemisch konstruktivistisch und wertekonform..... | 272 |
| Der Teamcoachingprozess – Übersicht und Vorbereitung..... | 276 |
| Phase 0 – Kontakt und Kontrakt..... | 282 |
| Phase 1 – Systemischen IST-Kontext erfassen..... | 288 |
| Phase 2 – Festlegen des thematischen SOLL und Reflexion der Zielfolgen..... | 297 |
| Phase 3 – Ressourcen zur Zielerreichung identifizieren und reflektieren..... | 304 |
| Phase 4 – Systemische Organisation der Zielerreichung: Handlungsplan..... | 322 |
| Phase 5 – „Controlling“..... | 329 |
| Realisieren von Vorgaben oder Lösungen – Das Realisierungscoaching..... | 332 |
| Besondere Modelle bei Realisierungsthemen..... | 336 |
| Lösungen und der Coachingprozess..... | 341 |
| | |
| Glossar..... | 343 |
| Stichwortverzeichnis..... | 347 |

Das Coachingverständnis der Neuen Hamburger Schule (NHS)

„Nicht noch ein Buch über Coaching“ ist wohl eine Reaktion, vor der sich die meisten Autoren* fürchten. Was bietet dieses Buch also Besonderes, um aus der Flut der Coachingliteratur hervorzustechen und dem Leser einen echten Mehrwert zu bieten?

Dieses Buch beschreibt vollständig, das heißt in Theorie und Praxis, einen Coaching-Ansatz beziehungsweise ein Coachingverständnis. Und das systemische Management-Coaching ist – so erstaunlich es sein mag – wirklich neu!

In den vergangenen zehn Jahren hat sich aus der scheinbaren Einigkeit aller am Thema Coaching Beteiligten, dass Coaching eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ sei, eine wundersam anmutende Sammlung unterschiedlicher Deutungen und Praktiken ergeben. Coaching ist im Verständnis häufig ein Synonym für Beratung, Training, Supervision oder Führungersatz geworden. Von einer „richtigen“ oder „falschen“ Deutung des Begriffes Coaching kann nicht gesprochen werden, da niemand eine „Deutungshoheit“ über diesen Begriff hat. So ist die einzige Möglichkeit, Coaching wieder unterscheidbar zu machen (und durch dieses „schriftliche Fixieren“ eine Qualitätsentwicklung zu ermöglichen), die konkrete Beschreibung des Coachingverständnisses. Erst aus diesem Verständnis heraus erhält der Begriff eine Bedeutung. Je besser in unterschiedlichen Verständnissen gedacht wird, desto eher wird eine Professionalisierung in Lehre, Ausbildung und Handeln eintreten.

Woher weiß ein Coach, ob er „professionell agiert?“ Ist es richtig, die Erwartungen eines „Dritten“ an den Coachee als Coach charmant durchzusetzen? Kann es richtig sein, als Coach zu diagnostizieren, d.h. aus den Erzählungen und Erwartungen des Coachee ein Vorgehen abzuleiten?

* In diesem Buch wird das maskuline Nomen oder Pronomen verwendet, um den Lesefluss nicht zu stören, gemeint sind aber selbstverständlich alle Geschlechter.

Jede Diagnose ist eine Form der Bewertung. Üblicherweise geschieht eine solche Bewertung auf Grundlage der eigenen Erfahrungen. Wird daraus der Prozess (hier verstanden als eine logische Abfolge von Interventionen) abgeleitet, dann kann das funktionieren. In der Regel ist es jedoch eine Form von „trial and error“, die letzten Endes hier den Coachingprozess ausmacht. Professionalität und Lebenserfahrung des Coachs hängen dabei direkt zusammen. Und der Coach geht in seiner Praxis davon aus, dass seine Lebenserfahrung der des Coachee wohl überlegen sein muss.

Einem Vorgehen, das auf Versuch und Irrtum basiert, halten wir einen in seinen Wirkungsabsichten vollständig beschriebenen Coachingprozess entgegen. Und dieser Prozess hat eine Besonderheit: Er funktioniert in der persönlichen Veränderung von Einzelnen und Teams genau so gut, wie in der thematischen Veränderung (also der Umsetzung eines vorgegebenen Themas). Das Geheimnis liegt im Menschenbild und dem konsequenten Berücksichtigen des Konstruktivismus. Der Coach bewertet nicht. Der Coachee bzw. das Team erhält im Rahmen des Prozesses Strukturen, die dem Coachee bzw. dem Team ermöglichen, sich selbst zu analysieren und sich neu zu organisieren. Auf diese Weise entsteht eine nachhaltige Form der Hilfe zur Selbsthilfe.

Sie können mit diesem Buch unseren Coaching-Ansatz, die „Neue Hamburger Schule“ (NHS)* durchdringen und ihn zudem in allen seinen Teilen methodisch vollständig nachvollziehen. Und zwar ganz gleich, ob Sie ein Individuum coachen, das sich von sich aus verändern will oder ob Sie ein Team coachen oder ob Ihr Coachee ein bereits feststehendes Ziel verfolgt.

* Neue Hamburger Schule (NHS) ist die Bezeichnung des von Axel Janßen erstmals 2013 veröffentlichten Coachingverständnisses. Teil dieses Verständnisses sind die im Buch verwandten Modelle und Bewertungsstrukturen.

Der Aufbau des Buches

Im **ersten Kapitel** werden die theoretischen Grundlagen dieses Coachingverständnisses dargelegt: Das Menschenbild und die Werteorientierung, die Zielsetzung, die Art der Analyse, die Vorgehensweise, d.h. der Prozess sowie die Funktion des Coachs. S. 9

Auch das **zweite Kapitel** legt theoretische Grundlagen: Was bedingt Wahrnehmung, Entscheidungsfähigkeit und die Möglichkeit, auch anders zu handeln? S. 37

Im **dritten Kapitel** wird das für das systemische Management-Coaching benötigte Werkzeug vorgestellt: Modelle, Theorien, Axiome und weitere Helfer. Wer zuerst einen Eindruck gewinnen möchte, wie sich der Ansatz in der Praxis auswirkt, kann auch direkt zur Praxis weiterblättern, dem vierten und fünften Kapitel, und danach die Grundlagen nachvollziehen. S. 71

Das **vierte Kapitel** macht den Sprung in die Praxis. Am Fallbeispiel einer Coachee werden Schritt für Schritt die Inhalte der einzelnen Prozessphasen und das Vorgehen des systemischen Management-Coachings dargelegt. S. 163

Das **fünfte Kapitel** beschreibt Erweiterungen des Coachings: Zum ersten das praktische Vorgehen beim Coaching einer Gruppe und zum zweiten das Verfahren bei einem Realisierungscoaching – wenn die „Lösung“ bereits vorgegeben ist. S. 263

Bestimmte Begriffe tauchen im Rahmen des Coachingverständnisses der Neuen Hamburger Schule immer wieder auf, für ein besseres Verständnis sind die Definitionen im **Glossar** zu finden (ab S. 343).



Zusätzlich zu diesem Buch stehen Ihnen **Downloadressourcen** zur Verfügung. Dort sind Modellgrafiken und Arbeitsblätter hinterlegt und können heruntergeladen werden. Alle Downloadressourcen sind durch das nebenstehende Piktogramm gekennzeichnet. Den Link zu den Downloadressourcen finden Sie in der inneren Umschlagklappe.

Coachingansätze im Vergleich

In diesem Kapitel lernen Sie das Selbstverständnis des systemischen Coachings nach der Neuen Hamburger Schule kennen. Die Grafik auf der folgenden Seite gibt auf abstrakter Ebene Überblick über unterschiedliche Ansätze, die auf dem Markt vertreten sind. Links steht das systemische Coachingverständnis der Neuen Hamburger Schule.

1. Die erste und wichtigste Unterscheidung betrifft die Werteorientierung im Menschenbild, auf dem das jeweilige Coachingverständnis beruht.
2. Auf der nächsten Stufe unterscheiden sich die Angebote nach dem jeweiligen Ziel von Coaching. Soll es um die eigenständige Handlungskompetenz* im Sinne einer nachhaltigen Selbstlernkonzeption gehen, um eine themenbezogene Optimierung des Coachee, oder um eine von außen kommende Hilfestellung, die der Coach leistet?
3. Als Nächstes kann unterschieden werden, wie und wodurch die Analyse der Situation des Coachee gesteuert wird. Identifiziert der Coachee aus sich heraus sein Veränderungsthema und was dazu gehört? Oder gibt der Coach ein Modell vor, das dem Coachee vorschreibt, was zu seiner Welt gehört? Oder stellt der Coach seine (individuelle, konstruktivistische) Erfahrung als Basis der Analyse vor? Oder geht der Coach gar nicht systemisch heran, sondern argumentiert er in logisch eindimensionalen Ketten?

* Im Rahmen des in diesem Buch vertretenen Coachingverständnisses kann genauso von „nachhaltiger Handlungskompetenz“ wie von „nachhaltiger Selbstorganisation“ gesprochen werden. Da der Begriff „Handlungskompetenz“ bereits durch verschiedenste andere Deutungen mehrfach belegt ist, wird in diesem Buch von „Selbstorganisation“ gesprochen.

Wertorientierung: Humanistisch-konstruktivistisches Menschenbild
Dem Menschen wird zugetraut, sich aus eigener Kraft selbst zu organisieren, es wird akzeptiert, dass jeder Mensch – auch der Coach – Wirklichkeit interpretiert. Als Folge davon verzichtet der Coach auf jede Analyse des Themas seines Kunden und stellt stattdessen Strukturen zur Verfügung, die dem Kunden helfen, sein Thema selbst zu analysieren. *Der Coachee analysiert sich innerhalb seiner Veränderung selbst.*

Ziel von Coaching: Handlungskompetenz
Erreichen von Handlungskompetenz (Selbstorganisation) in Bezug auf das Veränderungsthema des Coachee.

Analyse: Systemisch-konstruktivistisch
Der Coachee identifiziert das, was mit seiner Veränderung zusammenhängt, selbst.

Vorgehensweise: Fester reproduzierbarer Prozess
Das Vorgehen orientiert sich an einer festen Struktur, aus der heraus der Coach sein Handeln ableitet. Mithilfe dieser Struktur wird das Ziel von Coaching erreicht.

Funktion des Coachs: Prozessverantwortlicher
Der Coach verantwortet den Coachingprozess in seinen Wirkungserwartungen.

Wertorientierung: Therapeutisches Menschenbild
Der Mensch ist in seinem Verhalten optimierungsbedürftig und kann sein Problem nicht aus eigener Kraft lösen. Die Sichtweise des Kunden auf seine Veränderung ist in der Bewertung des Coachs „falsch“ und führt zum Problem. Als Folge diagnostiziert der Coach seinen Coachee und dessen Veränderungsanliegen. Aus seiner Bewertung leitet er die nächsten Schritte (Interventionen) ab. *Der Coach analysiert (bewertet) seinen Coachee und dessen Veränderungsanliegen.*

Ziel von Coaching: Themenbezogene Optimierung
Optimierung des Verhaltens bezogen auf ein Thema (bzw. auf etwas) orientiert an einem Ideal (oder Wunsch des Auftraggebers).

Analyse: Systemisch-modellgeleitet
Was mit der Veränderung des Coachee zusammenhängt, wird vom Coach orientiert an einem Modell erarbeitet.

Vorgehensweise: Variabler, nicht reproduzierbarer Prozess
Orientierung ist die Analyse des Coachs. Aus dieser Bewertung leitet der Coach sein Handeln ab und past es im Sinne des vereinbarten Ziels an.

Funktion des Coachs: Berater
Der Coach berät seinen Coachee basierend auf seiner Expertise.

Ziel von Coaching: Unterstützung
Erreichen der (kongruenten) Absichten des Coachee mithilfe des Coachs.

Analyse: Linear
Der Coach bewertet das Veränderungsanliegen seines Coachee in einer „wenn-dann-Logik“ (u.a. Glaubenssätze).

Vorgehensweise: Tool-orientiert
Das Vorgehen orientiert sich an der richtigen Handhabung eines oder mehrerer Tools und der vom Coach beabsichtigten Reihenfolge des Einsatzes.

Funktion des Coachs: Prozessdesigner
Der Coach moderiert unterschiedliche Werkzeuge (Tools), die er nacheinander anwenden will.

4. Aus den ersten drei Unterscheidungskriterien ergeben sich methodische Vorgehensweisen: Die Neue Hamburger Schule arbeitet nach einem festen, reproduzierbaren Prozess, den der Coachee nicht nur anwendet, sondern auch für künftige Fälle lernt. Dieser Prozess garantiert, dass der Coachee im Rahmen einer Struktur frei und ohne Beeinflussung durch den Coach arbeiten und entscheiden kann. In sehr vielen anderen Fällen wird der Coach die Analyse aus seinem Konstruktivismus bewerten und daraus sein weiteres Vorgehen ableiten. Der Prozess ist damit nicht reproduzierbar und in seiner Einmaligkeit für den Coachee ein situatives Vehikel, das er nicht nachhaltig für sich nutzen kann. Die vielen Bücher zu „Coaching-Tools“ zeigen schon, dass auch das tool-orientierte Vorgehen weit verbreitet ist.

5. Schließlich die Rolle des Coachs: In unserem Verständnis ist er Prozessverantwortlicher, der dem Prozess als einem generischen Verfahren zur systemischen Problemlösung für den Coachee zur Wirkung verhilft. Sie finden auf dem Markt Coachs, die beratend arbeiten und solche, die aus Tools immer wieder neue Abläufe designen.

Der Ablauf des Coachings, das Analyseverfahren und Selbstverständnis des Coachs ergeben sich aus dem zuerst genannten Menschenbild und dem Ziel von Coaching. Das Coachingverständnis der Neuen Hamburger Schule ist konsequent systemisch und konstruktivistisch in Theorie und Praxis (vgl. S. 22 ff.). Der Nutzen für den Coachee besteht darin, dass seine Chancen, sich nachhaltig erfolgreich zu verändern, dramatisch steigen. Und er kann den gelernten Coachingprozess künftig bei ähnlichen Problemen selbst reproduzieren. Eine Abhängigkeit vom Coach entsteht nicht. Im Folgenden werden diese einzelnen Stufen des systemischen Coachings nach der Neuen Hamburger Schule vorgestellt.

Phase 1 – Systemische Identifikation und Reflexion des IST-Zustandes

Der Mensch verändert sich nur, wenn für ihn mit der Veränderung ein emotionaler Nutzen einhergeht. Warum sollte er sich sonst in Bewegung setzen? Es geht um das eigene psychobiologische Wohlbefinden. Erst, wenn ein Mensch für sich feststellt, dass er sich (bezogen auf etwas) psychisch und/oder biologisch unwohl fühlt, entsteht mit einer Veränderung ein emotionaler Nutzen für ihn. Jedes Coaching startet daher mit dem emotionalen IST-Zustand.

Je besser der Mensch alles bedenkt, was mit seiner Veränderung zusammenhängt und je attraktiver der nach der Veränderung erreichte Zustand und die damit verbundenen Folgen sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass er persönlich mit Lust die Veränderung angeht. In der Phase 1 erweitert daher die Coachee selbst ihre Wahrnehmung in Bezug auf ihren IST-Zustand. Das heißt, sie reflektiert bei der Ermittlung des IST-Zustands auch den Kontext, all das, was sie im Zusammenhang mit ihrem Veränderungsanliegen selbst zu erkennen vermag. Denn da muss sie „ran“.

Häufig ist es das Empfinden einer fehlenden Handlungskompetenz, was zu einem Veränderungsanliegen führt. Die Coachee nimmt die Dienstleistung eines Coachs in Anspruch, da sie für sich festgestellt hat, dass sie mit der Art und Weise, wie sie selbst an ihr Anliegen herangeht, nicht erfolgreich ist. Genau genommen hat sie aus sich selbst heraus noch keine Handlungskompetenz in Bezug auf ihr (eigentliches) Coachingthema entwickelt.

Im Sinne des Kompetenzmodells identifiziert die Coachee hier konkret den Kontext, in welchem sie Handlungskompetenz erreichen will. Coachinganliegen (Umsetzungsthemen), die nicht mit einer persönlichen Veränderung einhergehen, sondern mit einer thematischen Veränderung, z.B. „Veränderung der Projektorganisation im Unternehmen“, werden ebenfalls mit einem IST-Zustand begonnen.

Die Coachee identifiziert den Kontext der zu erreichenden Handlungskompetenz.

Wichtig ist, dass die Coachee den Sinn und Zweck dieser Phase verstanden hat, Das ist ihre Grundlage, um den weiteren Ausführungen folgen und in eigene Handlungen umsetzen zu können.

Hypothesenbildung des Coachs

Hypothesenbildung erfolgt in Phase 1 und 2.

Schon in Phase 0 kann der Coach Hypothesen bilden, während die Coachee ihr Anliegen skizziert (Teilphase 0.4). In den Phasen 1 und 2 findet nun die eigentliche Hypothesenbildung statt. Der Coach benötigt die Hypothesen, um seiner Coachee in Phase 3 – der Ressourcenidentifikation – auf der deduktiven Ebene des Coachingprozesses Theorien, Modelle oder Axiome anzubieten, die ihr helfen, Ressourcen zur Zielerreichung zu identifizieren.

| Teilphasen in Phase 1 | |
|-----------------------|---|
| 1.1. | Benennen des IST-Zustandes Wirkungserwartung: - Identifikation des emotionalen (oder thematischen) IST-Zustandes. |
| 1.2. | Induktives und deduktives Visualisieren der Zusammenhänge Wirkungserwartungen: - Der Kontext, in dem Handlungskompetenz entstehen soll, ist entdeckt. Das heißt, die für die Coachee erkennbaren Zusammenhänge ihres IST-Zustandes sind identifiziert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für den IST-Zustand reflektiert. - Eintritt einer Veränderungsabsicht. |
| 1.3. | Komplexitätsreduktion und Identifikation des Kernthemas Wirkungserwartungen: - Die entstandene Komplexität wird reduziert, um sie wieder „bearbeitbar“ zu machen. - Das Kernthema bzw. das eigentliche Thema ist identifiziert und im Kontext reflexiv eingeordnet. |

Benötigtes Material in Phase 1

- ▶ Runde Moderationskarten in mehreren Farben und Größen, Stifte
- ▶ Grafik, Einzelkarten „St. Galler Management-Modell“ vgl. S. 78
- ▶ Grafik und Einzelkarten „10-Felder-Modell“ vgl. S. 80
- ▶ Grafik und Einzelkarten „3K-Modell“ vgl. S. 82
- ▶ weitere Grafiken von Modellen zur Wahrnehmungserweiterung, abhängig von der Skizzierung des Anliegens durch die Coachee und den dem Coach verfügbaren Modellen.

Die systemische Visualisierung

Die Phase 1 bedient sich einer Visualisierung mithilfe von Moderationskarten. Das bietet den Vorteil einer verbesserten Auseinandersetzung und ist gleichzeitig für das Hirn besser verdaulich, da „Daten“ durch die Visualisierung „Platz“ machen für den nächsten Gedankengang. Die systemische Visualisierung erfolgt methodisch in vier Schritten:

1. Benennen des (emotionalen oder thematischen) IST-Zustandes (Phase 1.1).
2. Induktive (ohne Hilfe/aus sich heraus) Identifikation und Reflexion der Zusammenhänge (Phase 1.2).
3. Deduktive (aus einem Modell abgeleitete) Identifikation und Reflexion der Zusammenhänge (Phase 1.2). Verbesserten Ressourcenzugriff ermöglicht auch der Perspektivenwechsel in ein Modell. Dadurch erfolgt eine Wahrnehmungserweiterung, die es erlaubt, weitere Zusammenhänge zu erkennen.
4. Komplexitätsreduktion, Identifikation des „Kernthemas“ (Phase 1.3).

Schritte der systemischen Visualisierung.

Teilphase 1.1 – Benennen des IST-Zustandes

Unterstütztes Grundanliegen: Entscheidungsfähigkeit (in Bezug auf eine Veränderungsnotwendigkeit)

Wirkungserwartung: Identifikation des emotionalen (oder thematischen) IST-Zustandes.

Der Coachingprozess zeigt an dieser Stelle sein erstes „Sicherheitsfeature“. Empfindet die Coachee ihren emotionalen IST-Zustand in Bezug auf ihr Coachinganliegen nicht als unangenehm, hat sie faktisch keinen Grund, sich zu verändern. Nachdem die Coachee Sinn und Zweck der Formulierung eines IST-Zustandes verstanden hat, genügt es in der Praxis, die einfache Frage nach dem Zustand zu stellen, verbunden mit der Bitte, diesen auf einer runden Moderationskarte zu visualisieren.

Erstes „Sicherheitsfeature“

Kritisch!

Wichtig ist es hier, den IST-Zustand möglichst in einem Wort zu formulieren, damit sich keine Lösungsidee einschleicht. Eine Lösungsidee würde zu einem „Tunnelblick“ führen und bewirken, dass die Coachee nur das visualisiert, was mit ihrer „Lösung“ zusammenhängt.

Die Coachee könnte ihren emotionalen IST-Zustand als „Initiativlosigkeit“ bezeichnen. Nach eigenem Behaupten fühlt sie sich genauso, wie beschrieben. Eine Lösung ist nach ihrer Ansicht nicht enthalten, da ja nicht gesagt wird, wie dieser Zustand geändert werden soll.

Unser Gehirn bildet hier häufig einen Umkehrschluss „Ich muss ja nur mehr Initiative zeigen, dann geht es mir besser“. Es bildet also bereits eine Lösung. Auf diese Weise entsteht in der nächsten Teilphase meist ein „systemischer Tunnelblick“, da nur die Zusammenhänge erkannt werden, die mit dieser Lösung zusammen hängen. An dieser Stelle hilft eine Frage, die sich der Coach als prozessverantwortlicher zunächst selbst stellen muss: „Wofür könnte „Initiative“ die Lösung sein?“ (z.B. Karriere) Entdeckt er hier, dass der IST-Zustand eine Lösung enthält, so kann er seine Kundin entweder darauf hinweisen und sie bitten, den IST-Zustand neu zu formulieren, oder er fragt sie einfach, wofür „Initiative“ die Lösung ist und wie diesbezüglich der IST-Zustand lautet.

Teilphase 1.2 – Induktives und deduktives Visualisieren der Zusammenhänge

Unterstützte Grundanliegen: Wahrnehmungserweiterung und Entscheidungsfähigkeit (in Bezug auf die Zusammenhänge)

Wirkungserwartung: Der Kontext, in dem Handlungskompetenz entstehen soll, ist entdeckt. Das heißt, die für die Coachee erkennbaren Zusammenhänge ihres IST-Zustandes sind identifiziert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für den IST-Zustand reflektiert. Eintritt einer Veränderungsabsicht.

Wollen wir uns selbst oder etwas verändern, kann ein schnelles Denken in Lösungen oder Maßnahmen hinderlich sein. Sobald eine „vermeintliche“ Lösung gefunden ist, entsteht ein Tunnelblick, mit dem die Gefahr einhergeht, nicht das eigentliche Problem zu treffen oder schlicht andere, vielleicht bessere Lösungen auszublenden. Die Visualisierung des IST-Zustandes verzichtet daher bewusst auf Lösungen. Sie dient stattdessen dazu, erst einmal all das zu erfassen, was mit dem als problematisch empfundenen Zustand zusammenhängt. So wird sichtbar, „wo man ran muss“. Systemisch zu denken, heißt, in Zusammenhängen zu denken und diese Zusammenhänge später bei der Lösungsentwicklung zu berücksichtigen. Daher geht es in diesem und im nächsten Schritt darum, diese Zusammenhänge zu visualisieren und zu reflektieren. „Induktiv“ bedeutet, dass die Zusammenhänge spontan, aus sich selbst heraus (ohne Hilfsmittel), visualisiert werden. Als einzige Phase im Prozess bedient sich die Phase 1 einer „Ablaufmechanik“, d.h. einer konkreten methodischen Struktur, um die Wirkungserwartung zu erreichen.

*Schnelles Denken
in Lösungen kann
behindern.*

Typisches Vorgehen in Phase 1

1. **Anmoderation:** Erklärung von Sinn und Zweck der Phase und Erklärung des Vorgehens.
2. **Erklärung** zur Verwendung des Moderationsmaterials: Beispiel: *„Sie können die Bedeutung eines Zusammenhangs gerne durch Wahl der Kartenfarbe, Größe der Karte oder Abstand der Karte zur ‚IST-Zustands-Karte‘ ausdrücken.“*
3. **Aktion:** *„Bitte nutzen Sie die runden Moderationskarten und visualisieren Sie, wer oder was alles mit dem IST-Zustand zusammenhängt – ein Wort pro Karte.“*

Da Sprache abstrakt ist (ein Wort für viele andere Worte stehen kann), ist es wichtig, dass Sie jedes visualisierte Wort hinterfragen und konkretisieren lassen. Das geschieht z.B. durch folgende Fragen:

4. **Aktion:** Jede bisher geschriebene Karte konkretisieren lassen. *„Was heißt das genau (innerhalb Ihrer Visualisierung)?“* oder *„Was repräsentiert die Karte (innerhalb Ihrer Visualisierung)?“*

Die Antwort der Coachee auf diese Frage wird wieder mit einem Wort pro Karte visualisiert. So entstehen mehr Details der Zusammenhänge. Die Bedeutung, welche die durch die Konkretisierung gewonnenen „Wörter“ für den IST-Zustand haben, kann sehr unterschiedlich sein. Damit auch in diesem Punkt bewusst darüber nachgedacht wird, ist jetzt die Bedeutung jedes der bisher visualisierten „Wörter“ zu hinterfragen.

5. **Aktion:** Reflexion der Bedeutung der neu gewonnenen Karten – „Welche Bedeutung hat [Wort xy] für meinen/unseren Ist-Zustand?“. Erkennt die Coachee so weitere Zusammenhänge, können auch diese visualisiert werden.

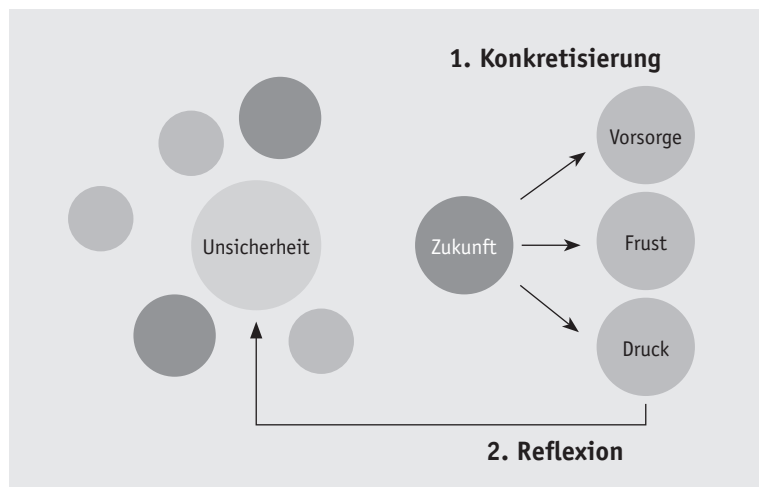


Abb.: Induktives Visualisieren der Zusammenhänge – Konkretisierung.

Tipp!

Je konsequenter Sie die o.a. Fragen einhalten, desto schneller wird Ihr Coachee in diesem Schritt selbstständig. D.h. er kann sich diese Fragen selbst stellen. Sie starten „mechanisch“, können dann aber durch die Mechanik auf die Mechanik verzichten. Deshalb ist es hilfreich, jeden einzelnen mit dem Thema zusammenhängenden Begriff sofort mit den Folgefragen konkretisieren und bewerten zu lassen und nicht erst in einem zweiten Schritt alle bereits vorhandenen Begriffe nachbearbeiten zu lassen.

Erweiterte Wahrnehmung von Zusammenhängen – die deduktive Visualisierung

Nun hat die Coachee induktiv (aus sich heraus) visualisiert, welche Zusammenhänge zum IST-Zustand sie erkennt. Damit über das bisher Visualisierte hinaus weitere Zusammenhänge wahrgenommen werden können, bedient sich dieser Schritt eines Perspektivwechsels.

Weitere Zusammenhänge durch Perspektivwechsel erschließen.

Da an die jetzt angebotene Perspektive weniger Emotionen gebunden sind, geht damit ein verbesserter Ressourcenzugriff einher. Es entsteht eine Wahrnehmungserweiterung, indem aus einem Modell (Perspektivwechsel) weitere Zusammenhänge abgeleitet werden (deduktives Vorgehen).

Zur Wahrnehmungserweiterung stehen dem Coach unterschiedliche Theorien, Modelle oder Axiome zur Verfügung, die er seiner Coachee anbieten kann. Aus dem Modell leitet er weitere Zusammenhänge ab. Die Coachee entscheidet selbst, welches Modell es sein soll und was sie aus dem Modell ableitet. Um der Coachee diese Entscheidung zu ermöglichen, gibt es zwei grundsätzliche Varianten:

Die Coachee entscheidet über Modell und Folgerungen.

- 1. Variante:** Nachdem Sinn und Zweck sowie das beabsichtigte Vorgehen der deduktiven Sequenz verstanden wurde, bietet der Coach seiner Coachee „Kategorien“ zur Auswahl an. Das 10-Felder-Modell gehört z.B. zur Kategorie „Beschäftigung mit sich selbst“. Das 3K-Modell beschreibt „Konflikte mit anderen“. Das St.Galler-Management-Modell steht für „Business“, usw. (vgl. S. 78 ff.).

Die typische Frage des Coachs lautet: „*Hat Ihr Ist-Zustand eher mit ‚Beschäftigung mit mir selbst‘, mit ‚Konflikten mit anderen‘, oder mit (...) zu tun?‘*“ Aus der Antwort seiner Coachee schließt der Coach auf das Modell und gibt es der Coachee, damit diese daraus weitere Zusammenhänge ableiten kann.

- 2. Variante:** Nachdem der Zweck sowie das beabsichtigte Vorgehen der deduktiven Sequenz verstanden wurde, bietet der Coach seiner Coachee jedes Modell als Grafik an (s. Downloadressourcen) und fragt sie, in welchem Modell sie ihr Anliegen am besten abgebildet sieht und welches sie wählen würde.

Tipp!

Da die Grafik der Modelle meist konstruktivistisch interpretiert wird, lohnt es sich, aus den Modellen Kartensätze anzufertigen. Hier werden die (inhaltsleeren) Wörter des Modells auf einzelne Karten geschrieben. Statt des Modells wird dem Coachee ein Kartenset angeboten. Durch die Möglichkeit, die Karten anfassen zu können wird zudem das Lernen haptisch unterstützt.

Die Anzahl der Modelle, die zur Wahrnehmungserweiterung angeboten werden können, ist abhängig vom Portfolio des Coachs.

Typisches Vorgehen innerhalb der deduktiven Sequenz der Phase 1

1. **Anmoderation:** (Erklärung von Sinn und Zweck des deduktiven Vorgehens (Wahrnehmungserweiterung) und Erklärung des weiteren Vorgehens.
2. **Aktion:** Angebot der Modelle (siehe o.a. Varianten) und Auswahl durch die Coachee
3. **Aktion:** Ableiten aus dem Modell. Beispiel: *„Ihre Aufgabe ist es, jedes der Wörter aus einem Modell mit der Frage zu nutzen. Hat [dieses Wort] mit Ihrem IST-Zustand zu tun?“* (Andocken an das Modell). Verneint die Coachee die Frage, wird mit dem nächsten Wort weitergemacht. Alle Wörter werden angeboten, da eine Auswahl durch den Coach gegen den Wert der Freiheit verstoßen würde.
4. **Aktion:** (Konkretisierung) *„Was repräsentiert dieses Wort innerhalb Ihres IST-Zustands?“* Die Antwort auf diese Frage wird wieder mit einem Wort pro Karte visualisiert.
5. **Aktion:** (Reflexion) Auch diese „neuen“ Wörter werden wieder mit der Frage reflektiert: *„Welche Bedeutung hat [Wort x] für unseren IST-Zustand?“*.

- ▶ Fragen Sie als Coach nach, ob Größe und Farbe gewählter Moderationskarten für den Coachee eine Bedeutung haben, um eigenen Deutungen vorzubeugen.
- ▶ Lassen Sie Ihren Coachee selbst bewerten, ob sein schriftlich fixiertes Thema eine Lösung enthält. In der Anmoderation erklären Sie Ihrem Coachee, warum das für den Coachingprozess wichtig ist.

Tipp!

Teilphase 1.3 – Komplexitätsreduktion und Identifizieren des Kernthemas

Unterstütztes Grundanliegen: Entscheidungsfähigkeit (in Bezug auf das Kernthema).

Wirkungserwartung: Die entstandene Komplexität wird reduziert, um sie wieder „bearbeitbar“ zu machen. Das Kernthema bzw. das eigentliche Thema ist identifiziert und im Kontext reflexiv eingeordnet.

In der Phase 1 wird die systemische Komplexität des IST-Zustands sichtbar. Theoretisch müsste jedes einzelne visualisierte Wort bzw. jeder Zusammenhang bei einer Veränderung berücksichtigt werden. Das kann aber durch die vorhandene Komplexität einen Orientierungsverlust auslösen. Neurowissenschaftlich gesehen kann unser Gehirn in etwa fünf Merkmale gleichzeitig unterscheiden bzw. bearbeiten. Aus diesem Grund ist es jetzt notwendig, zu „clustern“, d.h., Karten nach ihrer Bedeutung zusammenzufassen. Die Cluster sind im eigentlichen Sinne „Themen“, die miteinander zusammenhängen.

Typisches Vorgehen beim Clustern

1. **Anmoderation:** Erklärung von Sinn und Zweck des Clusters und Erklärung des Vorgehens.
2. **Aktion:** „Bitte clustern Sie Ihre Visualisierung.“

3. **Aktion:** Benennung der Cluster, um sie adressierbar zu machen – „Bitte geben Sie jedem Cluster einen Namen, damit das Cluster später adressiert werden kann.“

Sichergehen, dass Cluster tatsächlich nach ihrer Bedeutung visualisiert werden.

Die ursprüngliche Visualisierung sieht nun nicht mehr wie vorher aus. Es kann passieren, dass die Cluster nicht nach Ihrer Bedeutung für den IST-Zustand visualisiert wurden, sondern nach ästhetischen Gesichtspunkten. Um an dieser Stelle eine verbesserte Reflexion auszulösen und das Kernthema zu identifizieren, wird die skalierende Frage verwendet. Es geht darum, die emotionale Bedeutung eines jeden Clusters zu bewerten.

Das „Cluster 10“ ist das Kernthema.

Das Cluster mit der höchsten Bedeutung (10!) ist in der Regel das Kernthema, das Hauptproblem, mit dem die anderen Cluster (Themen) zusammenhängen. Das IST-Zustands-Wort (vgl. Teilphase 1.1, S. 184) ist im eigentlichen Sinne nur ein Vehikel, um an das Kernthema und die mit ihm zusammenhängenden (Teil-)Themen zu kommen.

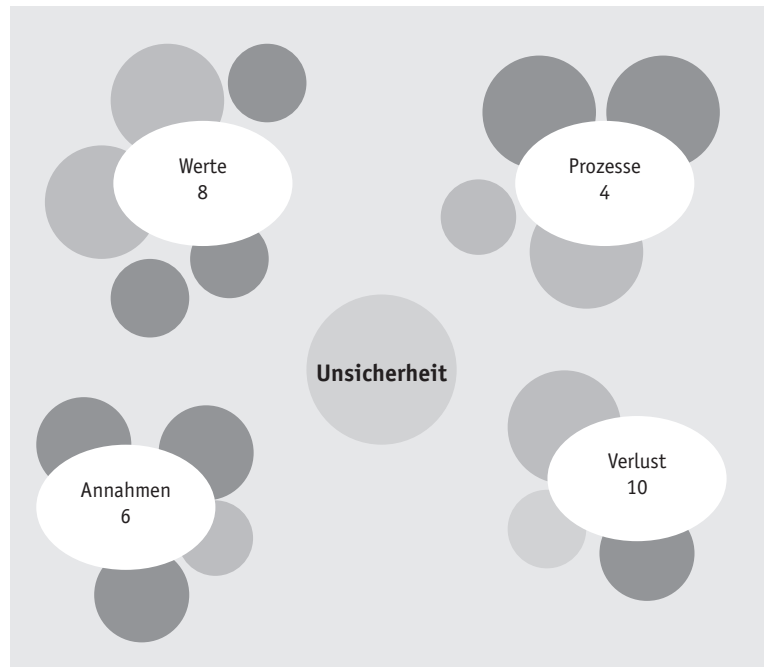


Abb.: Clustern und Skalieren thematischer Zusammenhänge.

4. **Aktion:** Verbesserte Reflexion für jedes Cluster. „*Welche Bedeutung hat das Cluster auf einer Skala von 1–10, wobei 1 ‚niedrig‘ und 10 ‚hoch‘ ist, für Ihren IST-Zustand?/wie stark ‚zählt‘ es darauf ein? Bitte notieren Sie die Zahl auf der Namenskarte des Clusters.*“
5. **Kontrolle** der Wirkungserwartung: Benennt das bedeutendste Cluster das eigentliche Problem? Je besser das gelingt, desto leichter ist es, später den SOLL-Zustand zu formulieren. Gegebenfalls muss nach gearbeitet werden. Bewährt hat es sich hier, der Coachee erneut die Wirkungserwartung (Identifikation des Kernthemas) zu erklären und sie direkt zu fragen, ob der Name für das Cluster 10 das Hauptproblem benennt und frei von einer Lösung ist.

- ▶ Gibt es zwei Themen, die mit der höchsten Bedeutung skaliert wurden (also zwei Mal die „10“), kann das auf einen Konflikt zwischen diesen beiden Themen hindeuten. Der kontextuelle Bezug wird durch diese beiden Themen gebildet. In einem solchen Fall kann es hilfreich sein, einen gemeinsamen Namen zu vergeben.
- ▶ Falls Sie einen Coachee haben, der nicht gern die maximale Punktzahl vergibt, so erläutern Sie, dass die 10 einfach für das Cluster steht, das im Vergleich mit den anderen am wichtigsten ist. Wenn es kein Cluster mit 10 Punkte gäbe, würde das demnach bedeuten, dass das, was der Coachee wirklich für am wichtigsten hält, noch gar nicht visualisiert wurde.

Tipps!

Für den Erfolg des Coachings ist es unabdingbar, dass die Coachee verstanden hat, was es mit der Bewertung des Clusters 10 auf sich hat: Sie hat ihr Hauptproblem identifiziert und in den Kontext der anderen Cluster eingeordnet, hat damit verstanden, wie in ihrer IST-Situation alles zusammenhängt.

In einer Welt, die keine Probleme, sondern nur Herausforderungen kennen darf, kommt Coachees oft das Bewusstsein und ein Gefühl dafür abhanden, was ein „Hauptproblem“ eigentlich ist. An dieser

*Kritischer
Erfolgsfaktor!*

Stelle hilft als einfaches Sicherheitsfeature zur Gewährleistung der Wirkungserwartung von 1.3. die Frage: „*Können Sie bitte noch einmal zusammenfassen, wie Ihr zentrales Problem mit den anderen Clustern zusammenhängt?*“. Spricht die Coachee an dieser Stelle über anderes als ihr „Cluster 10“, so können Sie darauf hinweisen, was mit der Bewertung 10 gemeint ist und die Coachee fragen, ob sie nochmals neu bewerten möchte.

*Kritische Fehler
des Coachs!*

- ▶ **Nichtbeachtung der Werte:** Startet der Coach in Teilphase 1.2. in der deduktiven Sequenz der visuellen Aufstellung mit einer offenen Frage und fragt „Was hat Ihr Thema Führung mit Emotionen zu tun?“ zwingt er seine Coachee möglicherweise, über einen Zusammenhang nachzudenken, den sie selber nicht erkennt oder als nicht relevant bewertet. Als Coach verletzt er so den Wert der Freiheit und nimmt in Kauf, dass Widerstände bei der Coachee entstehen können.
- ▶ **Der IST-Zustand enthält eine Lösungsidee:** Hat die Coachee eine mögliche Lösung mit der Benennung des IST-Zustands formuliert, so wird sie alle Zusammenhänge der visuellen Aufstellung auf diese Lösung beziehen. Sprichwörtlich geht damit ein „Tunnelblick“ einher. Die Coachee erkennt nicht den Kontext ihres Themas, dem sie durch das Coaching erfolgreich begegnen will, sondern nur die Ausschnitte, die seine Lösung betreffen. Motivation, danach noch ein Ziel zu formulieren, entsteht nicht. Ein Beispiel für dieses Problem ist etwa, wenn folgendes Thema als IST-Zustand benannt wird: „Prozessmanagement“. Hier besteht die Gefahr, dass ein „Management“ der Prozesse oder des Prozesses eine Lösung ist. Als Prozessverantwortlicher ist es die Aufgabe des Coachs, auf die „Lösungsfreiheit“ des IST-Zustands zu achten, da sonst die Wirkungserwartung der Teilphase nur ungenügend unterstützt wird. Idealerweise bittet er seine Coachee, selbst zu überprüfen, ob in ihrem Thema eine Lösung enthalten ist.

- ▶ **Die visuelle Aufstellung enthält Lösungen:** Lösungsformulierungen der Coachee in der visuellen Aufstellung erzeugen ebenfalls einen „Tunnelblick“. In schnellen Lösungen zu denken, ohne sich vorher mit den thematischen Zusammenhängen (systemisch) auseinanderzusetzen, wird oft kulturell gefördert und gefordert. Es kann sein, dass aus diesem Grund die Coachee trotz bestmöglicher Anmoderation der Wirkungserwartungen und methodischen Schritte Lösungen visualisiert. Als Prozessverantwortlicher ist es die Aufgabe des Coachs, auf die „Lösungsfreiheit“ der visuellen Aufstellung zu achten, da sonst die Wirkungserwartung der Teilphase nur ungenügend unterstützt wird. Idealerweise bitte er seine Coachee, selbst zu überprüfen, ob in der systemischen Visualisierung Lösungen enthalten sind.
- ▶ **Cluster-Name enthält Lösungen:** Bei den Namen der Cluster ist es entscheidend, ob sie ein Problem (Thema) benennen oder eine Lösung enthalten. Das Cluster 10 wird in der Regel zum kontextuellen Bezug in der Zielformulierung. Somit würde der Lösungsgedanke in die Zielformulierung getragen und zu einem fortgesetzten Tunnelblick führen.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen