

Coaching in der Personalentwicklung

Seminar: Moderation – Meditation - Coaching: Methoden
des Konfliktmanagements im Vergleich

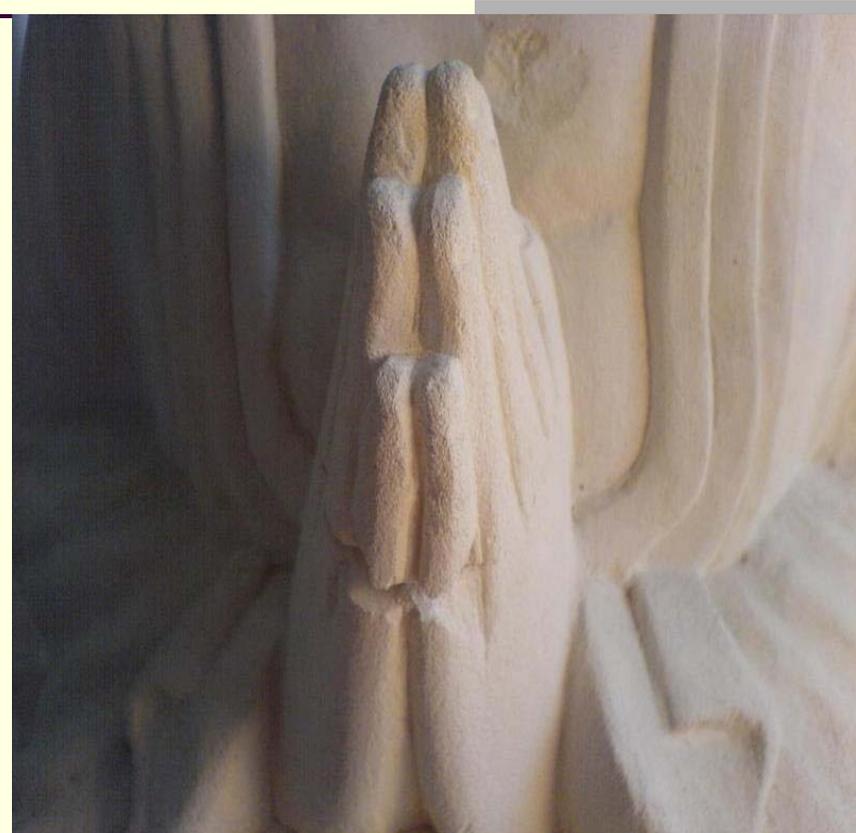
Dozentin: Dr. Ulrike Schrapf

Referenten: Anna Respondek & Joachim Joas

1. Teil: Erfolgreiches Coaching

„Die das richtige Wort beherrschen beleidigen niemanden. Und sie sprechen trotzdem die Wahrheit. Ihre Worte sind klar, aber niemals gewaltsam... Sie lassen sich nicht demütigen und demütigen niemanden.“

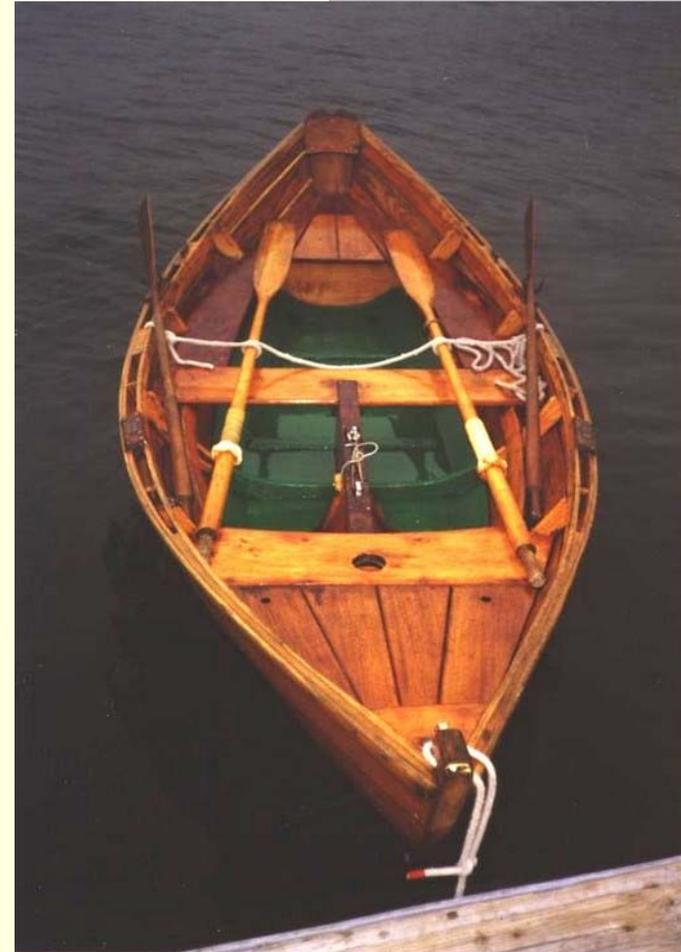
Buddha



Selbstbild

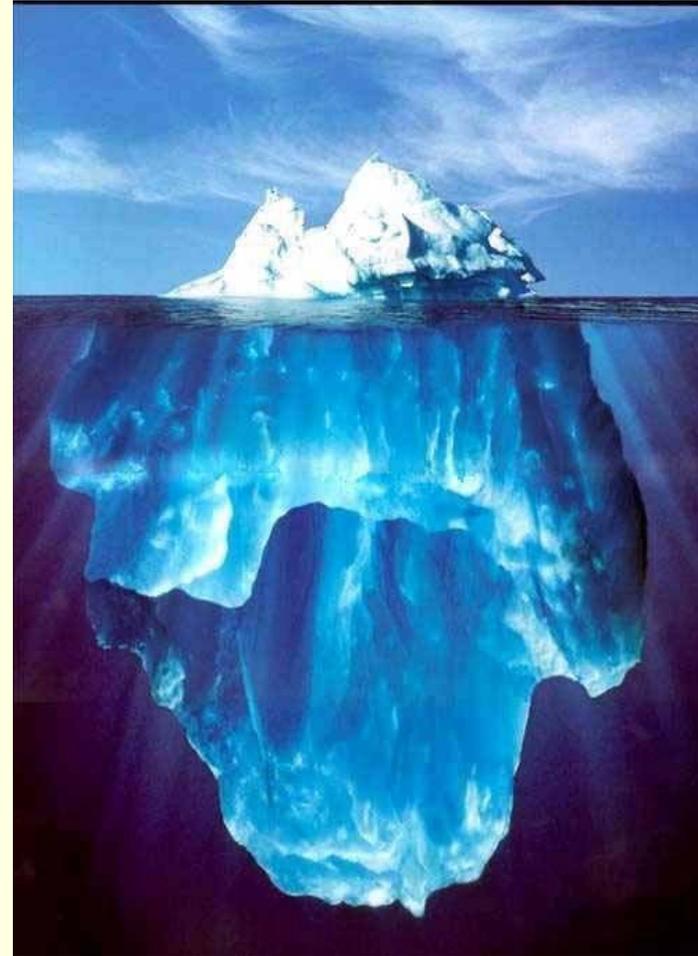
Der psychologische Prozess im Coaching

- Konstruiertes Weltbild
 - a) Positives Selbstbild
(effektive und befriedigende Interaktion)
 - b) Negatives Selbstbild
(Gefühle der Unsicherheit und Unzulänglichkeit)



Effektive Kommunikation

- 25 % verbale Kommunikation
- 75 % Nonverbale Kommunikation
- **Skills:** Gefühle, Ausstrahlung, Ausdrucksfähigkeit, Erfahrungen, Vorurteile usw.



E.L.S.E.

- **1. Schritt: - "Was ist passiert?"**
- **2. Schritt: - Emotionen**
- **3. Schritt: - "Lass mich das Schwierigste wissen!"**
- **4. Schritt: - Standhalten**
- **5. Schritt: - Empathie**

Defensive vs. Unterstützende Kommunikation

■ DEFENSIV

- Wunsch nach Kontrolle
- Festhalten
- Ohne Empathie

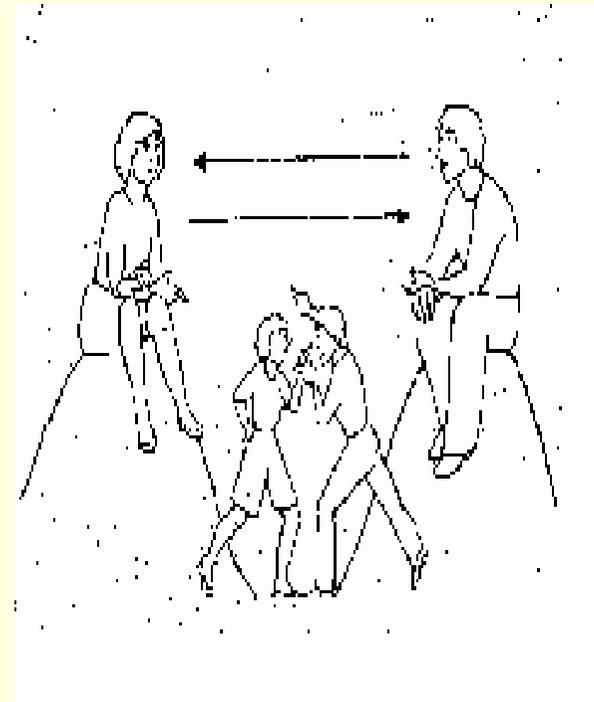
UNTERSTÜTZEND

- Bedürfnis nach Verständigung
- Loslassen
- Empathie

Metakommunikation

„Über das Reden reden“

- Bei gestörter Kommunikation
- Partner begeben sich auf einen imaginären Hügel
- Inhaltliches Gespräch wird unterbrochen
- Kommunikationsprozess wird aus Metaebene betrachtet
- Oftmals Scheu vor Metaebene, weil diese Mut und Offenheit verlangt
- **Metakommunikation** wirkt oft befreiend und verhilft zu angemessenen Gesprächen.



Aktives Zuhören und richtige Fragen

- Empathisches Zuhören
 - Auf vollständige Botschaft achten
 - Nur zuhören, nicht urteilen
 - Flexibilität anstatt eigener Meinungen:
- Der Klient trägt die Lösung bereit in sich.**
- **Offene** Fragen
„Was? Wo? Wann?“
 - **Klärende** Fragen
„Was bedeutet das für Sie?“
 - **Kreative** Fragen
„Stellen Sie sich mal in 2 Jahren vor, wie haben Sie...“
 - **Empathische** Fragen
„Wie haben Sie das empfunden?“
 - **Verlaufsfragen**
„Was erwarten Sie sich von diesem Gespräch?“

NLP

- **Kalibrieren:** Beobachten was ist
- **Rapport:** vertrauensvolle Beziehung schaffen
- **Pacing und Leading:** Kommunikationsprozess optimieren



Feedback

Positives Feedback:

- Kompetenzzyklus
- Positive Verstärkung

Kritisches Feedback:

- Möglichst beschreibend, nicht wertend.
- **Konkret** (auf begrenztes Verhalten bezogen), **nicht allgemein** (auf die ganze Person).
- Klar und genau formuliert.
- Neue Informationen geben
- Was tun bei Abwehrverhalten?

Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenüber gehört habe.

Paul Watzlawick

Die vier Quadranten nach Ken Wilber

Jeder Konflikt äußert sich in allen vier Quadranten. Beispiel Depression.

OBERER LINKER QUADRANT

- Selbstwert ist im Keller

OBERER RECHTER QUADRANT

- Serotoninanteil liegt unter Normalwert

UNTERER LINKER QUADRANT

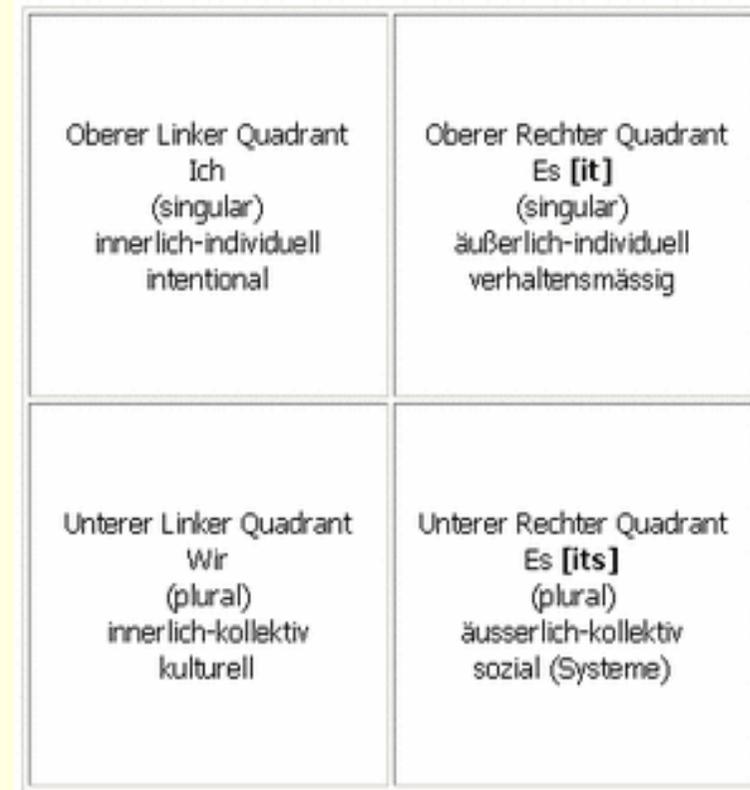
- Klient fühlt sich von Gesellschaft unverstanden und getrennt

UNTERER RECHTER QUADRANT

- Klient ist nicht mehr arbeitsfähig

FAZIT

- Bei einem Konflikt muss also die Ursache im richtigen Quadranten diagnostiziert und angegangen werden.



Literatur

- O'Connor, J & Seymour, J. (2000). Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung. Freiburg: VAK
- Rosenberg, M.B. (2003). Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Paderborn: Junfermann Verlag
- Servan-Schreiber, D. (2006). Die Neue Medizin der Emotionen. Stress, Angst, Depression: Gesund werden ohne Medikamente. München: Goldmann
- Thomas, A.M. (1998). Coaching in der Personalentwicklung. Bern: Verlag Hans Huber
- Wilber, K. (2001). Integrale Psychologie. Geist, Bewusstsein, Psychologie, Therapie. Freiburg: Arbor Verlag.
- <http://arbeitsblaetter.stangltaller.at/KOMMUNIKATION/Feedback.shtml>



Das Coaching-Programm

nach Angela M. Thomas
Kap. 5



Dieses Programm sollen Führungskräfte
anwenden, um ihre MitarbeiterInnen zu
coachen!

Zitate

- „Coaching ist das Öl im Getriebe der Veränderung.“
- „Der Impuls für diese Veränderung kommt von Führungskräften, die selbst stark genug sind, um Coaching-Prozesse zu initiieren.“
S.139

Das Coaching Programm

- I. Was soll das Coaching-Programm bewirken?
- II. Eigenschaften eines guten Coaching-Programms
- III. Die fünf Schritte
- IV. Warum ist es so wichtig, die MitarbeiterInnen aktiv zu beteiligen?
- V. Diskussion

Was soll das Coaching-Programm bewirken?

MitarbeiterInnen:

- zu mehr Verantwortung und besseren Leistungen führen

Führungskraft:

- Bessere Selbsteinschätzung
- Optimierung des Führungsstils und der Beziehung zu den MitarbeiterInnen

Effektives Coaching

- Effektives Coaching bedarf einer **unterstützenden, positiven Atmosphäre**
- **individuelle Unterschiede**, etwa im Denkstil oder in der Art der Entscheidungsfindung werden **beachtet, akzeptiert** und **positiv umgesetzt**
- sowie **Konflikte** und **emotionales Verhalten**

Ziele des Coaching-Programms

- **Ausbau persönlicher Stärken und Überwindung von Schwächen unterstützen**
- Schwächen sollten **selbst entdeckt** werden
- **Eigenständigkeit** sollte unterstützt werden
- **Abhängigkeiten aufdecken** und nicht unterstützen

Konflikt: Beziehung zw. Führung und MitarbeiterInnen

- Wichtig ist die **Kooperation** zw. den Personen in unterschiedlichen Positionen
- **Probleme:**
 - unterschiedliches Temperament
 - die wechselseitige Abhängigkeit zweier fehlbarer Menschen
- Führung sollte sich selbst und die MitarbeiterInnen gut verstehen

Eigenschaften des Coachings

- **Persönliches Lernprogramm**, in dem auf Einsichten, Erfahrungen und Lernerfahrung eingegangen wird
- **Können und Wissen**, um sich Kompetenzen anzueignen und geistige Fähigkeiten auszubauen
- Vermittelt detailliertes **Verständnis der fraglichen Leistungsbereiche** und fördert die Fähigkeit zu **innovativem Denken**

Eigenschaften... II

- Vermittelt grundsätzliches Verständnis für die **komplexen Zusammenhänge, die auf die geschäftliche Situation Einfluss** nehmen → Würdigung der Elemente, die außerhalb des Erfahrungsbereich liegen
- Arbeitet mit **verschiedenen Lernmethoden** und kommunikativen Fähigkeiten (Referat Teil I)
- Fördert das **Engagement der Mitarbeiter für das Erreichen von Betriebszielen**

5 Schritte

1. Gründe und Themen festlegen
2. Lang- und kurzfristige Ziele benennen , Vorgaben und Standards definieren
3. Allgemeine und spezielle Pläne für die einzelne Sitzungen entwerfen
4. Kompetenzen und Selbstvertrauen stärken
5. Vereinbarungen rekapitulieren, Schlusstermin setzen und Fortschritte überprüfen

1. Gründe und Themen festlegen

Warum benötigt die Person Coaching? Auf welche Aufgabe soll vorbereitet werden?

Gründe:

- eine Beförderung
- die Zuteilung neuer Aufgaben
- das Auftreten von Leistungsdefiziten
- zur Lösung von bestimmten Problemen

Dabei soll die Führungskraft Problemlösestrategien der MA unterstützen!

Aspekte, eine Aufgabe einer best. Person zu übertragen

nach Sherwood und Holyman (1978)

1. das **Wesen der Aufgabe** (Problemlösung von Einzelperson oder Gruppe?)
2. die **Wichtigkeit**
3. Bedeutung, die der **Qualität der Lösung** beigemessen wird
4. **Kompetenz der Person** und die benötigte Zeit
5. **Arbeitseffektivität** der Person

Ziele der ersten Phase

- **Gründe und Themen festlegen**, diese sollten verstanden werden und keine unrealistischen Erwartungen aufbauen werden
- Eine positive Grundhaltung der MA fördern, *kann nach McCormack (1993) durch **subtile Formen der Überzeugung** besser erreicht werden als durch Forderungen und Vorschriften*
- → *der Eindruck soll entstehen, die Idee stamme von der Person selbst*

2. Lang – und kurzfristige Ziele benennen, Vorgaben und Standards definieren

- Zeitplan
 - Festlegung der zu bewältigenden Aufgaben
 - Ziele (realistisch, erreichbar und messbar) für den Gesamtprozess und die einzelnen Sitzungen
- *Kontinuierliche Überwachung der Ziele*

- Bewertung und Einschätzung der Mitarbeiter vor Beginn des Programms
 - unmittelbare Beobachtung
 - Selbsteinschätzung der MA
- Erforderliches Wissen?
- Stärke des Interesses?
- In diesem Bereich genügend Selbstvertrauen?

3. Allgemeine und spezielle Pläne für die einzelnen Sitzungen

- Wichtig: Welcher Lernstil???
- **Handlungsplan für die Person**
- Zu klären ist dabei: Wie viel Handlungsspielraum und Machtbefugnis hat die Person?
Welche Informationen und Kooperationen sind wichtig?

Fragen und Entscheidungsfindung

- **Fragen**, die zu den spezifischen Problemen der Aufgabe hinführen
- Lösungsmöglichkeiten: *Vorschläge nur, wenn die eigenen Lösungsmöglichkeiten ausgehen!*
- Wahl aus verschiedenen **Lösungsmöglichkeiten**:
 1. Abwägen von Vor- und Nachteilen
 2. Machbarkeit prüfen
 3. Entscheidung für Lösung unterstützen
 4. Handlungsplan

4. Kompetenzen und Selbstvertrauen stärken

- 4 Fertigkeiten

Rapport, angemessene Umgebung, auf Körpersprache achten, Kompetenz und Selbstvertrauen stärken:

Kompetenz und Selbstvertrauen durch:

- Aktiv zuhören
- Fragen stellen
- Andere auffordern, Alternativen abzuwägen
- Die Folgen verschiedener Handlungsweisen aufzuzeigen

Kompetenz und Selbstvertrauen durch:

- Auf Ideen und Vorschläge anderer eingehen
- Jedes vorschnelle Urteil vermeiden
- Eigene Erfahrungen weitergeben
- Sich alle Ausführungen und Vorschläge anderer bis zu Ende anhören, ehe sie ihren Kommentar dazu abgeben

Kompetenz und Selbstvertrauen durch:

- Die Äußerungen anderer mit eigenen Worten wiederholen, um sicherzugehen, dass sie alles richtig verstanden haben
- In Zusammenfassungen klären, worauf man sich geeinigt hat
- Unterstützendes Feedback geben
- Selbsteinschätzungsmöglichkeiten anbieten

Daltons Entwicklungstypen

- **Anfänger** sind auf die Einarbeitung der Vorgesetzten angewiesen
- **Kollegen** arbeiten selbstständig, tragen eigenständig zum Betriebsergebnis bei und arbeiten gut zusammen
- **Mentoren** übernehmen zunehmend Verantwortung für andere
- **Förderer** steuern und lenken das Unternehmen

Vier-Phasen-Modell der beruflichen Entwicklung nach Arnold u. Feldman (1986)

- Vorberufliche Phase
- Erste Berufsjahre
- Mittlere Berufsjahre
- Späte Berufsjahre

5. Vereinbarungen rekapitulieren, Schlusstermin setzen und Fortschritte überprüfen

- Erwartungen an das Coaching sollten von beiden Parteien geäußert werden
- Zusammenfassung der Ziele
- Ergebnisse auch am Ende jeder Sitzung rekapitulieren
- Schlusstermine vorgeben
- auf Handlungsplan einigen

5. Vereinbarungen rekapitulieren ... II

- auf Handlungsplan einigen
- Fortschritte und Leistungen gemeinsam prüfen
- Wichtig: Nachbereitung - sonst wirken gelernte Inhalte aufgesetzt und Leistungssteigerung geht verloren

Feedback

Feedback:

- sollte das Ergebnis und die Handlung des MA würdigen,
- sollte Auswirkungen der Leistung und Anerkennung beinhalten
- sollte dem MA helfen, sich als Urheber des Erfolgs zu fühlen
- zwischenmenschliche Anerkennung

Aktive Beteiligung der Mitarbeiter

- Führungskräfte sollen Verantwortung abgeben,
 - die MA fördern und Entwicklungschancen geben
- Mehr Mitarbeiter Zufriedenheit
- Kommt dem Unternehmen zu gute

Diskussionsfragen:

- Wie bewertet ihr diese Form des Coachings (durch Führungskräfte)?
- Vor- und Nachteile eines solchen Coachings
- Wer wird hier eigentlich gecoached?

Literatur

Thomas, A.M. (1998). Coaching in der Personalentwicklung. Bern: Verlag Hans Huber

Weiterführende Literatur:

Schlippe, A. von (Hrsg.) (2007). Coaching und Organisationsberatung. Heft 3, 8. Jg. Stuttgart: GeorgThieme Verlag KG