

Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten

von
Sonja Radatz

1. Auflage

Beratung ohne Ratschlag – Radatz

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Literatur-VSM 2008

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 902155 01 6

“Ein wunderbares Buch, ein wunderbarer Titel! Endlich jemand, der ganz ausgezeichnet mit Sprache umgehen kann.”

Heinz von Foerster,
Rattlesnake Hill, California

“Das hier vorliegende Buch strahlt einen rundherum zielorientierten, wertschätzenden Geist aus. Es war höchste Zeit, daß es geschrieben wurde, und ich möchte Sonja Radatz danken, daß sie neben so vielen anderen sehr anspruchsvollen Tätigkeiten es wieder mal einfach getan hat. Ich bin sicher, viele Interessierte, die im Bereich “Coaching” arbeiten wollen oder sich über ihn ganz allgemein informieren wollen, werden dadurch nicht nur noch neugieriger und noch mehr ermutigt, sondern richtiggehend angesteckt werden.”

Dr.med.Dipl.rer.pol. Gunther Schmidt,
Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg

Jeder spricht von Coaching – aber was ist es, welchen Grundlagen unterliegt es, wie macht man es professionell?

Das vorliegende Buch begeisterte bereits tausende Leser als praxisnahes Handbuch zur professionellen Gestaltung systemischer Coaching-Gespräche – und vermittelt Ihnen darüber hinaus die wichtigsten Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, das sowohl in der Führung als auch in der Beratung eine Revolution auslösen wird – mit dem Ziel, den “ExpertInnen” unter den Führungskräften, ManagerInnen, BeraterInnen und PersonalentwicklerInnen neue Wege aufzuzeigen, wie sie dem ständigen Druck, Antworten geben zu müssen, entkommen, indem sie maßgeschneiderte Fragen stellen.

Ein Buch, knapp, locker und verständlich geschrieben, das Ihnen ein fundierter Begleiter sein wird.

6. unv. Auflage



Verlag systemisches Management

ISBN 978 - 3902155016



Verlag
Systemisches Management

Beratung ohne Ratschlag

Sonja Radatz

Sonja Radatz



Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching für
Führungskräfte und BeraterInnen

Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Dr. Gunther Schmidt	13
Einleitung	25
Systemisches Denken – eine Autobiographie in 5 Kapiteln.	29
1. Systemisch-konstruktivistisches Denken	
als Grundlage der Coaching-Haltung	31
1.1. Konstruktivistisches Denken: Nichts ist wirklich	
wirklich – aber jeder tut so, als gäbe es die Wirklichkeit	32
1.1.1. Die objektive Wirklichkeit gibt es nicht –	
sie entsteht im Auge des Betrachters	33
1.1.2. Verantwortungs-Fragen müssen	
entschieden werden.	36
1.1.3. Niemand kann objektiv beobachten: Beobachter	
sind Teil ihrer Beobachtung	37
1.1.4. Alles Handeln macht Sinn für den Handelnden –	
in dem Augenblick, in dem er handelt	39
1.1.5. Autopoiese – Selbstgestaltungsmöglichkeiten für	
lebende Systeme, oder: Wir können niemanden	
in eine bestimmte Richtung verändern	39
1.1.6. Menschen „sind“ nicht,	
sondern „verhalten sich“	44
1.1.7. Probleme sind Konstrukte, die zeit- und situations-	
abhängig nur von den betroffenen Personen in	
ihrer Wirklichkeit wahrgenommen werden	47
1.1.8. Probleme entstehen durch problemhafte	
Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen	47
1.1.9. Wir können die Probleme anderer weder	
verstehen noch lösen.	49

1.1.10. Probleme bedürfen angemessener Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung	50
1.1.11. Lange prüft, wer sein Problem lösen will	51
1.1.12. Jede Beratung ist eine Intervention in eine (funktionierende) Selbstgestaltung.	51
1.1.13. Problemlösungen brauchen keine Hypothesen des Coaches	54
1.2. Systemische Theoriegrundlagen des Coachings.	55
1.2.1. Was ist ein soziales System?.	56
1.2.2. Menschen entstehen im System	59
1.2.3. Systemisch denken heißt zirkulär denken.	62
1.2.4. Systemisch denken bedeutet, in Auswirkungen zu denken	67
1.2.5. Systemisches Denken ist ziel-, nicht „ursachen“- und vergangenheitsorientiert	69
1.2.6. Menschen denken in ihren ureigenen Mustern	73
1.2.7. Problemlösungen können durch hilfreiche Verstörung von außen angeregt werden	75
1.2.8. Systemische Arbeit bedeutet Prozessarbeit	75
1.2.9. Wir arbeiten im Beratungs-, nicht im Heimatsystem.	76
1.3. Übersicht über die systemisch-konstruktivistischen Theorie-Eckpfeiler als Grundlage der Coaching-Arbeit	78
1.3.1. Konstruktivistische Theoriegrundlagen.	78
1.3.2. Systemische Theoriegrundlagen	80
2. Was ist Coaching?	81
2.1. Viele Vorgehensweisen nennen sich Coaching	81
2.1.1. Coaching im Leistungssport	81
2.1.2. Coaching als Einzeltraining oder Expertenberatung	83

2.1.3. Coaching als neuer Ausdruck für die „Veränderung von Menschen in eine bestimmte Richtung“	84
2.1.4. Systemisches Coaching	85
2.2. Unterschiedliche Beratungshaltungen und ihre Auswirkungen	88
2.2.1. Die Expertenhaltung	88
2.2.2. Die Arzt-Patienten-Haltung	91
2.2.3. Die Coaching-Haltung	92
2.2.4. Voraussetzungen und mögliche Auswirkungen der Anwendung jeder Prototyp-Haltung	94
2.3. Die 4 Führungs- bzw. Beratungsstile	97
2.4. Das ganzheitliche Vier-Schritte-Modell im Coaching	102
2.4.1. Das Eingehen auf jedes einzelne Feld bedarf einigen Mutes	104
2.4.2. Jeder Kunde findet „seine“ Lösung in einem der vier Felder	104
2.4.3. Mut zum Bewahren – Feld 1	106
2.4.4. Mut zur Veränderung – Feld 2	106
2.4.5. Mut zur Kombination – Feld 3	106
2.4.6. Mut zu ganz Neuem – Feld 4.	107
2.4.7. Die Anwendung des Vier-Schritte-Modells im Coaching	108
3. Die Rahmenbedingungen von Coachings: Haltung, Spielregeln & Dauer	109
3.1. Die Haltung des systemischen Coaches	109
3.1.1. Systemische Coaches vermitteln dem Kunden und dessen Situation gegenüber Wertschätzung	109
3.1.2. Systemische Coaches hören sehr gut (aktiv) zu	110

3.1.3. Systemische Coaches halten ihre eigene Meinung zurück und vermeiden Ratschläge	111
3.1.4. Systemische Coaches stellen kreative Fragen	111
3.1.5. Systemische Coaches behalten komplexe Zusammenhänge im Kopf oder auf dem Papier	112
3.2. Die Spielregeln im Coaching	113
3.2.1. Gleichrangigkeit.	113
3.2.2. Hier arbeitet der Kunde	114
3.2.3. Der Kunde hat Recht.	114
3.2.4. Ein Coaching-Gespräch ist kein Smalltalk.	114
3.2.5. Nehmen Sie Ihre Kunden ernst!	115
3.2.6. Absolute Verschwiegenheit	115
3.3. Coaching – eine Methode der fruchtbringenden Verständnislosigkeit	115
3.4. Wie lange dauern Coachings?	117
3.4.1. Wie viele Coachings „brauchen“ Kunden?	118
4. Der Coachinggesprächs-Ablauf	119
4.1. Der Einstieg in das Coaching-Gespräch.	119
4.1.1. Wer bestimmt, wie lange die Einstiegsphase dauert?	120
4.2. Situationsschilderung	120
4.2.1. Die Länge der Situationsschilderung beeinflusst den Coaching-Verlauf	122
4.2.2. Wie steigen Sie nun in die Situationsschilderung ein?	122
4.2.3. Hilf mir, meine Situation besser zu verstehen	123
4.2.4. Vom Präsentierproblem zur Problemschilderung	126
4.2.5. Menschen, die ein Problem haben, sitzen „zwischen zwei Sesseln“	127

4.3. Von der Situationsschilderung zum Ziel	130
4.3.1. Erstbestes und zweitbestes Ziel.	132
4.3.2. Wie potenzielle Kunden rasch zu Coachees werden . . .	135
4.3.3. Die umfassende Zieldefinition im Coaching.	141
4.3.4. Die „Zwiebelschalenarbeit“ in der Zieldefinition.	149
4.3.5. Priorisierung von Zielen.	150
4.4. Vom Heimat- ins Beratungssystem: Die Auftragsgestaltung.	151
4.4.1. Wie kommen Sie nun zu einem Coaching-Auftrag?	152
4.4.2. Unmoralische Angebote.	154
4.5. Lösungsfokussierung	156
4.5.1. Bisherige Lösungsversuche	157
4.5.2. Kriterien einer guten Lösung.	158
4.6. Die Lösungsgestaltung	160
4.6.1. Erarbeitung eines konkreten Bildes aus den Kriterien	161
4.6.2. Der Kunde malt sich das Bild in allen Details aus	162
4.6.3. Der Kunde beleuchtet alle Auswirkungen und Folgen des Lösungsverhaltens auf sein Alltagsleben	162
4.6.4. Der Kunde nimmt Abschied von seiner bisherigen Situation.	163
4.7. Die Bildung konkreter Maßnahmen	164
4.8. Abschluss des Coaching-Gesprächs	165
4.9. Die Phasen und Phasenziele des Coaching-Gesprächs im Überblick	166

5. Wer fragt, muss keine Antwort geben: Systemische Fragemethoden im Coaching	167
5.1. Allgemeine Merkmale systemischer Fragen	168
5.1.1. Systemische Fragen sind offene Fragen	169
5.1.2. Systemische Fragen bringen den Kunden zum Denken	172
5.1.3. Systemische Fragen fokussieren auf das „Innen“ und nicht auf das „Außen“	174
5.1.4. Systemische Fragen sind niemals Suggestivfragen ...	176
5.1.5. Systemische Fragen setzen sich nicht zum Ziel, dem Coach recht zu geben – sie lassen die Antwort offen ...	178
5.1.6. Systemische Fragen sind häufig Gegenfragen	179
5.2. Systemische Fragetypen	181
5.2.1. Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen statt problemorientierter Fragen	182
5.2.2. Verhaltens- statt Situationsfragen	183
5.2.3. Fragen nach Unterschieden	185
5.2.4. Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen ...	194
5.2.5. Fragen nach Mustern	197
5.2.6. Dissoziierende Fragen	200
5.2.7. Zirkuläre Fragen	203
5.2.8. Hypothetische Fragen	208
5.2.9. Paradoxe Fragen	210
5.2.10. „Verrückte“ Fragen	214
5.3. Eine Übersicht professioneller systemischer Fragen für alle Coaching-Phasen	216
6. Coaching-Konzepte für die Praxis	219
6.1. Konzepte mit systemischen Fragetechniken	221

6.1.1. Metapher-Entwicklung	222
6.1.2. Adler-Ameise-Stier	224
6.1.3. Arbeiten mit dem Rollenspiel	226
6.1.4. Nutzen-Konzept	228
6.1.5. Potential-Transformation	230
6.1.6. Eigenschaften personifizieren	232
6.1.7. Menschen leichter akzeptieren	234
6.2. Konzepte der Musterunterbrechung	236
6.2.1. Von einer Eigenschaft zum Verhalten	238
6.2.2. Exit-Konzept	240
6.2.3. Der Kunde als Regisseur	242
6.3. Symbolisierungs-Konzepte	244
6.3.1. Innere Stimmen	246
6.3.2. Etikettierung	248
6.3.3. Mein virtuelles Team	250
6.3.4. Seil, Kabel und Raum	252
6.3.5. Symbolisierung mit Schreibtischgegenständen bzw. Bausteinen	254
6.3.6. Komplexe Systeme zeichnen	256
6.4. Lösungsorientierte Kurzzeit-Beratung nach Steve de Shazer	258
6.4.1. Das erste Coaching-Gespräch in der lösungsorientierten Kurzzeitberatung	261
6.4.2. Ablauf der Folge-Coachings	279
6.5. Übersicht über die verschiedenen Coaching-Konzepte	284
7. Coaching-Gespräche in der Praxis	287
7.1. Strategie-Coaching	287

7.2. Führungskräfte-Coaching	290
7.3. Alljährliches Mitarbeiter-Coaching	296
7.4. Coaching von VerkaufsmitarbeiterInnen („Verkaufs-Coaching“)	309
8. Hilfreiche Eigencoaching-Konzepte.....	319
8.1. Nutzung des virtuellen Experten	320
8.2. Vorgesetzten-Ratschlag.....	321
8.3. Perspektive eines Unbeteiligten.....	322
8.4. Future-Beaming	323
8.5. Betrachtung aus der Entfernung	324
8.6. Innere Teamkonferenz	325
8.7. „Ausnahmen finden“	326
8.8. „So tun als ob“	327
9. Schlusswort und ein neuer Anfang	329
Zur Autorin	331
Verwendete Literatur.....	332
Schlagwortverzeichnis	339

“Ein wunderbares Buch, ein wunderbarer Titel! Endlich jemand, der ganz ausgezeichnet mit Sprache umgehen kann.”

Heinz von Foerster,
Rattlesnake Hill, California

“Das hier vorliegende Buch strahlt einen rundherum zielorientierten, wertschätzenden Geist aus. Es war höchste Zeit, daß es geschrieben wurde, und ich möchte Sonja Radatz danken, daß sie neben so vielen anderen sehr anspruchsvollen Tätigkeiten es wieder mal einfach getan hat. Ich bin sicher, viele Interessierte, die im Bereich “Coaching” arbeiten wollen oder sich über ihn ganz allgemein informieren wollen, werden dadurch nicht nur noch neugieriger und noch mehr ermutigt, sondern richtiggehend angesteckt werden.”

Dr.med.Dipl.rer.pol. Gunther Schmidt,
Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg

Jeder spricht von Coaching – aber was ist es, welchen Grundlagen unterliegt es, wie macht man es professionell?

Das vorliegende Buch begeisterte bereits tausende Leser als praxisnahes Handbuch zur professionellen Gestaltung systemischer Coaching-Gespräche – und vermittelt Ihnen darüber hinaus die wichtigsten Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, das sowohl in der Führung als auch in der Beratung eine Revolution auslösen wird – mit dem Ziel, den “ExpertInnen” unter den Führungskräften, ManagerInnen, BeraterInnen und PersonalentwicklerInnen neue Wege aufzuzeigen, wie sie dem ständigen Druck, Antworten geben zu müssen, entkommen, indem sie maßgeschneiderte Fragen stellen.

Ein Buch, knapp, locker und verständlich geschrieben, das Ihnen ein fundierter Begleiter sein wird.

6. unv. Auflage



Verlag systemisches Management

ISBN 978 - 3902155016



Verlag
Systemisches Management

Beratung ohne Ratschlag

Sonja Radatz

Sonja Radatz



Beratung ohne Ratschlag

Systemisches Coaching für
Führungskräfte und BeraterInnen

Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten.