

GROW Modell im Zusammenspiel mit systemischen Fragetechniken im systemischen Coaching

**Abschlussarbeit für die systemische Coaching-
Ausbildung bei InKonstellation**

DK

Inhalt

Coaching.....	3	
Systemisch.....	3	
Systemische Fragen.....	3	
GROW- Modell.....	3	
Goal-Phase im GROW-Modell.....	4	
Zielerreichungskriterien.....	6	
Klärung des Auftrags zwischen Coach und Coachee	8	
Reality-Phase Modell	8	im GROW-
Lösungsfragen/ lösungsorientierte Fragen.....	10	
Ressourcenfragen.....	11	
Präzisierungsfragen	11	
Differenzierungsfrage	12	
Option-Phase Modell	13	im GROW-
Zirkuläre Fragen	13	
Hypothetische Fragen	14	
Paradoxe Fragen	14	
Provokante Fragen.....	15	
Will-Phase Modell	16	im GROW-
Abschluss	17	Coaching
Fazit	18	
Literatur.....	18	
2		

GROW Modell im Zusammenspiel mit systemischen Fragetechniken im systemischen Coaching

Systemisches Coaching

Coaching

Gem. DVCT ist Coaching ein „professionelles, auf die Entwicklung individueller Lösungskompetenz beim Coachee abzielendes Handeln. Der Coachee bestimmt hierbei das Ziel des Coachings, der Coach ist verantwortlich für den Prozess, bei dem der Coachee neue Erkenntnisse gewinnt und Handlungsalternativen entwickelt. (...) Coaching ist dabei als strukturierter Dialog zeitlich begrenzt und auf die Ziele und Bedürfnisse der Klienten zugeschnitten, wobei der Erfolg von Coaching an individuell definierten Kriterien überprüfbar sein muss“.

Systemisch

Systemisch bedeutet dabei, die gecoachte Person, Gruppe oder Organisation im Geflecht ihrer losen und engen Kopplungen zu anderen im jeweiligen Arbeits- oder Familien-System zu verstehen und Alternativen zu entwickeln, das neue und befriedigendere Handlungsmöglichkeiten schafft.

Systemische Fragetechniken

Die Definition von Systemischen Fragen nach Pratzek: Systemische Fragen sind spezielle Fragetechniken, die dazu dienen,

- von einem Hintergrund eines systemischen Verständnisses von einem zwischenmenschlichen miteinander,
- die Reflexion und das Verständnis von Einzelpersonen und/ oder Teams
- bzgl. eigene und fremden Denkens, Wollens und Fühlens anzuregen,
- damit sich Ihnen neue Perspektiven eröffnen
- und sich letztendlich Handlungs- und Entscheidungsspielraum vergrößert

Auf den nachfolgenden Seiten werden die einzelnen systemischen Fragetechniken näher vorgestellt.

GROW-Modell

Das GROW-Modell wurde von Johan Whitmore und seinem Team entwickelt. Es dient als Leitfaden und Hilfestellung zu einem strukturierten Coachingprozess und soll somit konkrete Ergebnisse und Ziele im Coaching herbeiführen. Es unterstützt folglich die Zielfindung und die Problemlösung. Das GROW-Modell ist in vier Phasen unterteilt.

1. Goal (Ziel): Anliegen klären
2. Reality (Realität): Wie ist die aktuelle Situation?
3. Options (Optionen): Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?
4. Will (Wille): Was möchten Sie tun? Bis wann?

Betrachtung der 4 Phasen im GROW-Modell

Goal:

In der Goalphase gilt es herauszufinden, welche Ziele der Coachee durch das Coaching erreichen möchte. Häufig fällt es den Coachees schwer, ihre aktuelle Situation und die Zielsetzung für das Coaching zu beschreiben – es herrscht im Coachee ein diffuses Durcheinander und Unzufriedenheit. Die Ursache, die der Unzufriedenheit oder dem Problem zugrunde liegt, ist oft für den Coachee nicht greifbar. Im Austausch zwischen Coach und Coachee werden das Anliegen und die Ursache herausgearbeitet. Auf dieser Grundlage der Arbeit wird das konkrete Ziel für das Coaching definiert. Die Arbeit der Zielfindung und Zielsetzung ist ein essentieller Part im Coaching und kann ein Großteil des gesamten Coachingprozesses ausmachen.

Idealerweise wird das herausgearbeitete Ziel verschriftlich. Es sollte für den Coachee realistisch zu erreichen sein. Das Ziel sollte lösungsorientiert sowie positiv formuliert sein und nicht problemorientiert. Es sollte für den Coachee ansprechend und anziehend klingen. Eine exakte Zielklärung ist wichtig, denn ein Ziel lässt sich eher erreichen, wenn es konkret formuliert ist und selbst herbeigeführt werden kann. Es muss mit einem Termin versehen und in einer Begrifflichkeit von „hin-zu-etwas“ beschrieben sein. Solche Ziele können Coachees oft nicht von allein formulieren und benötigen dabei Unterstützung durch den Coach, das Ziel herauszuarbeiten.

Zielfragen:

Welches Ziel haben Sie in dieser Situation?

Was möchten Sie (idealerweise) erreichen?

Woran würden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Wer außer Ihnen würde es noch erkennen und woran?

Können Sie in einem Satz formulieren, was Ihr Ziel ist?

(Wiederholung) Wenn Sie an Ihr Ziel denken, wie könnten Sie noch ein bisschen mehr rausholen?

Oft zeigt sich, dass für den Coachee das Ziel zu Beginn der Sitzung nicht klar ist. Vielfach stellt sich das tatsächliche Ziel zur Auftragsklärung erst heraus, während der Coachee über sein Problem erzählt und es ihm dadurch bewusst wird. Diese Tatsache macht deutlich, dass der Coach das von dem Coachee ausgesprochene Ziel zur Auftragsklärung immer wieder hinterfragt und sich ggfs. wiederholt bestätigen lässt.

Regelmäßig versteckt sich nämlich hinter dem vom Coachee präsentierten Problem dessen eigentliches Problem. Dieses kann zum Beispiel mit der Frage: „Was ist anders, wenn Sie dieses Problem gelöst haben?“ herausgearbeitet werden. Wenn der Coachee antworten sollte, dass bei Erreichung des Ziels nichts anders wäre, wurde das eigentliche Problem durch die Zielformulierung noch nicht gelöst und es muss weiter an einer passenden und problemlösenden Zielformulierung gearbeitet werden.

Ein unterstützendes Tool für die Zielformulierung kann das **Coaching-Haus** sein.

Mögliche Fragen zum Thema:

Welches Thema haben Sie für die heutige Situation mitgebracht?

Welche Problemstellung möchten wir heute gemeinsam betrachten?

Was möchten Sie in der Sitzung erreichen?

Was ist Ihr Thema, das Sie bewegt?

Über was möchten Sie heute sprechen?

Wie würden Sie Ihr Anliegen beschreiben? Wie würde es ein Außenstehender darstellen?

Mögliche Fragen zum Umfeld:

Ist noch jemand an dem Thema beteiligt?

Wen betrifft das Thema?

Welche Personen sind in diesem Kontext relevant?

Haben Sie das in einem anderen Umfeld auch schon einmal erlebt?

Ist das Thema an bestimmte Personen gekoppelt?

Welche Prozesse oder Personen haben die Situation herbeigeführt?

Mögliche Fragen zur Situationsbeschreibung:

Was ist geschehen?

Möchten Sie die Situation einmal beschreiben?

Haben Sie solch eine Situation schon einmal erlebt?

In welchen Situationen kommt das Thema auf?

Können Sie es an einem expliziten Beispiel erläutern?

Taucht das Thema nur in einer bestimmten Situation auf?

Was würde passieren, wenn alles wie bisher weiterläuft?

Wie schlimm ist es für Sie?

Wann war es mal weniger schlimm?

Wie motiviert sind Sie, um an dem Problem zu arbeiten?

Mögliche Fragen zur Gefühls-/ Erlebnisbeschreibung:

Was hat es in Ihnen ausgelöst?

Wie würden Sie das Erlebte beschreiben?

Wie fühlen Sie sich in der Situation?

Welche Emotionen haben Sie in der Situation?
Was hat das mit Ihnen gemacht?
Wie geht es Ihnen dabei? Was fühlen Sie?

Nach dem die Schritte 1 – 4 von Coach und Coachee abgearbeitet wurden, besteht Klarheit über das Anliegen des Coachees und anschließend kann daraus seine Zielformulierung abgeleitet werden. Es kann immer wieder vorkommen, dass der Coachee Schwierigkeiten hat, klare Ziele zu formulieren. Der Coach kann dem Coachee in Form eines Angebots aus seiner Sichtweise eine mögliche Zielformulierung vorschlagen. Der Coachee kann die mögliche Zielformulierung auf Stimmigkeit überprüfen und annehmen oder ggfs. abändern.

Hilfreich ist es, das Ziel klar und genau in einem Satz zu formulieren und zu verschriftlichen.

Unterstützungsfragen durch den Coach zum Abgleich des formulierten Ziels wären:

- Wenn Sie das formulierte Ziel noch einmal lesen, – wie fühlt sich dann die Zielsetzung für Sie dann?
- Gestalten Sie sich Ihr inneres Bild, wie es aussieht, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben. Wie ist Ihre Körperhaltung, wie bewegen Sie sich? Wie ist Ihr Gesichtsausdruck? Wie Ihre Stimme? Wie fühlt es sich an, wenn das Ziel erreicht wurde?
- Löst die Zielvorstellung die Situation wirklich?

Ggfs. ist es angebracht zu überprüfen, ob das Ziel für den Coachee erreichbar ist. Hilfreich für die Überprüfung kann die Anwendung der Smart-Formel sein. Die Smartformel besagt, dass ein Ziel, AKZEPTIERT (Wird das festgelegte Ziel vom Coachee tatsächlich akzeptiert?), REALISTISCH (Ist das Ziel tatsächlich realistisch?) und TERMINIERT (Bis wann soll das Ziel erreicht sein?) ist.

Wenn der Coachee beim Abgleich feststellt, dass dieses formulierte Ziel in der laufenden Coachingsitzung zu groß sein könnte, ist es ratsam ein Zwischenziel für die aktuelle Coachingsitzung zu vereinbaren.

Überprüfung des formulierten Ziels auf der Gefühlsebene

Es kann dazu kommen, dass ein smart formuliertes Ziel für den Coachee auf der Gefühlsebene nicht anziehend wirkt und sich eine innere Abwehrhaltung gegen die Zielerreichung aufbaut. Dadurch verringert sich die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Das kann daran liegen, dass der Coachee Glaubenssätze in seinem Unterbewusstsein gespeichert hat, die ihm nicht bewusst sind. Diese Tatsache sollte der Coach dem Coachee transparent machen und ihn dazu einladen, die Zielformulierung ggfs. anzupassen, sodass der Zielzustand nicht nur auf der kognitiven Ebene für den Coachee stimmig ist, sondern auch auf der Gefühlsebene.

Die Vorstellung der Zielerreichung sollte sich für den Coachee nach Freude anfühlen.

Nachdem das Ziel für das Coaching erarbeitet wurde, sollte ein Öko-Check durchgeführt werden, da alle Veränderungen ggfs. auch Auswirkungen auf das System des Coachee

haben, die nicht immer positiv sein müssen. Der Öko-Check dient dazu zu überprüfen, wie verträglich das Ziel mit dem sozialen System des Coachee ist.

Mögliche Fragen wären:

- Passt das Ziel zu den Lebensumständen und vorhandenen Rahmenbedingungen?
- Steht das erarbeitete Ziel mit anderen Zielen des Coachees in Widerspruch?

Mit diesen Fragen kann vor Beginn des Coachingprozesses vorab überprüft werden, ob das erarbeitete Ziel negative Auswirkungen auf das System des Coachees haben könnte.

Fragen für mögliche Auswirkungen auf das System des Coachee:

- Könnte es aus Ihrer Sicht mögliche Gründe gegen diese Veränderung geben? Wenn ja, welche könnten das sein?
- Inwieweit verändern sich für Sie Ihre Lebensumstände?
- Was bedeutet die Umsetzung Ihres Vorhabens für Sie persönlich?
- Was glauben Sie, bringt diese Veränderung für Sie mit sich?

Neben dem Abfragen der Auswirkungen bei Erreichung des Zielzustandes soll ebenfalls überprüft werden, welche Auswirkungen der Zielzustand auf das Umfeld des Coachees haben wird.

- Gibt es ggfs. Hindernisse für die Zielerreichung oder unerwünschte Nebenwirkungen?
- Gibt es Gründe gegen eine mögliche Veränderung durch und/ oder die Zielerreichung?

Fragen für mögliche Auswirkungen auf das System des Coachees:

- Welche Auswirkungen, glauben Sie, hat die Veränderung auf Ihr Umfeld?
- Können Sie sich vorstellen, dass es in Ihrem Leben Bereiche, Werte, andere Ziele oder Personen geben könnte, die mit dieser Veränderung nicht einverstanden sind? Wenn ja, wer oder was könnte das sein und weshalb könnte die Person damit nicht einverstanden sein?
- Wen betrifft es möglicherweise noch, wenn Sie ...?
- Wie glauben Sie, würde XY reagieren, wenn er oder sie von Ihrem Ziel erfährt?

Bei der Beantwortung der Reflexionsfragen, welche Auswirkungen die Veränderung auf das System des Coachee und sein Umfeld haben kann, ist es irrelevant, wie wir als Coach das Ziel bewerten und ob wir das Ziel erstrebenswert finden. Die Neutralität des Coaches ist an dieser Stelle des Coachingprozesses besonders wichtig, um den Coachee nicht zu beeinflussen.

Sollte der Coach ggfs. negative Auswirkungen bei Zielerreichung auf das System des Coachees oder dessen Umfeld sehen, kann der Coach mit nachfolgenden Fragen überprüfen, ob und wieweit sich der Coachee mit den Gedanken schon befasst hat.

Fragen zur Überprüfung:

- Was wäre, wenn ...?
- Angenommen, dass ...

Sollte der Coachee die Bedenken des Coachs als irrelevant bewerten, sind die Gedanken des Coachs loszulassen, da es bei der Bewertung von möglichen Nebenwirkungen um die Sichtweise des Coachees geht.

Sinnvoll ist es, den Öko-Check direkt nach der Zielformulierung/ Hypothese durchzuführen, um so schon vorab zu überprüfen, ob die Anstrengungen für den Coachee im Coachingprozess lohnenswert sein können. Destruktive Veränderungen sollen durch den Öko-Check vermieden werden und der Coach kann zu möglichen Konsequenzen mit dem Coachee ins Gespräch kommen.

Sollten sich im Öko-Check negative Konsequenzen abzeichnen, sollten Coach und Coachee das Ziel erneut begutachten und ggfs. anpassen. Wenn das Ziel angepasst ist, sollte erneut ein Öko-Check durchgeführt werden.

Zielerreichungskriterien:

Durch Festlegen von Zielerreichungskriterien soll sichergestellt werden, dass der Erfolg im Coaching messbar gemacht wird. Daher ist es wichtig, dass eine klare Zielformulierung erarbeitet und festgehalten wird. Sie dient als Fixstern im Coachingprozess. Der definierte Zielzustand sollte objektiv messbar sein und zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden (innerhalb von 8 Wochen).

Die Messbarkeit der Zielerreichung kann über die Skalierungsfrage hergestellt werden:

Zielformulierung: Ich möchte als Führungskraft souveräner sein.

Frage: Auf einer Skala von 1 -10 (1 = unzufrieden/ 10 = sehr zufrieden)

- Wo stehen Sie jetzt?
- Wo wollen Sie angekommen sein am Ende des Coachings?
- Warum? (offene Antwort)
- Was wäre es Ihnen wert? (offene Antwort)
- Welchen Nutzen bringt das Erreichen Ihnen/Ihrem Unternehmen?
- (offene Antwort; z.B. mehr Zeit für mich, mir wichtige Dinge; mehr Gelassenheit etc.)
- Wie lässt sich dieser Nutzen in konkret nutzbaren Zahlen messen?
- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit

Die Skalierungsfrage kann vor und/ oder nach jeder Coachingsitzung gestellt werden. Dadurch kann eine (mögliche) Entwicklung im Coachingsprozess dokumentiert werden. Der

Coachee sieht dadurch, dass er schon Schritte Richtung Zielzustand gemacht hat. Er kann seine Entwicklung verfolgen und bekommt Vertrauen zum Coachingprozess. Ein weiterer Zugewinn könnte eine größere Klarheit und Gelassenheit für den Coachee sein. Es entsteht eine größere Motivation für das Coaching und dies erhöht gleichzeitig die Erfolgschancen, das Ziel zu erreichen.

Sollte der Coachee mehrere Ziele über einen längeren Coachingzeitraum erarbeiten wollen, ist es ratsam, dass durch den Coachee die Wichtigkeit der einzelnen Ziele bewertet werden. Warum sollte das gemacht werden? Es dient als Unterstützung für eine spätere Bewertung des Coachingerfolgs.

Sollte der Coachee gar nicht wissen, welche Ziele er hat, könnte ein Ziel sein, dass der Coachee im Coaching Klarheit darüber findet, was er erreichen möchte. Diese Zielformulierung wäre dann wieder über die Skalierungsfrage objektiv messbar.

Klärung des Auftrags zwischen Coach und Coachee

Sind die Ziele formuliert, geht es um die Frage, welche Wünsche und Erwartungen der Coachee hat und wie Sie ihn bei der Zielerreichung unterstützen können. Das heißt, Sie klären den konkreten Auftrag ab. Dies geschieht in der Regel mit nachfolgenden einfachen Fragen:

Was erwartet der Coachee von seinem Coach?

Wie kann ich Sie bestmöglich unterstützen?

Was kann oder soll ich tun, damit Sie Ihr Ziel erreichen?

Reality:

Nachdem der Coach und der Coachee das Ziel für das Coaching erarbeitet haben, geht es in der Reality-phase im GROW-Modell darum, den Ist-Zustand und die Realitätsprüfung vorzunehmen. Hier ist es wichtig, dass der Coachee möglichst objektiv und unvoreingenommen den IST-Zustand beschreibt.

Die Reality-Phase dient dazu herauszufinden, wie weit der Coachee von seinem Ziel entfernt ist, welche Maßnahmen zur Zielerreichung schon versucht wurden und welche Schwierigkeiten oder Probleme bestehen. Sie dient als Startpunkt des Coachee auf dem Weg zur Zielerreichung und ist essentiell.

Es kann dazu kommen, dass der Coachee durch seine Schilderung registriert, dass die Zielformulierung doch nicht passend für sein Problem ist. Das Ziel wäre dann erneut anzupassen.

Fragen für die Reality-Phase:

- Was hat zur aktuellen Situation geführt? Wie ist sie entstanden? Wie könnte dies in Zukunft verhindert werden?

- Welche Personen und Rahmenbedingungen sind für die jetzige Situation relevant?
- Was haben Sie bisher unternommen, um das Ziel zu erreichen?
- Was wurde konkret unternommen?
Welchen Effekt / Ergebnis hat das gehabt?
- Welches Ergebnis hat dies erbracht?
- Wie wichtig ist das für Sie?
- Was machen Sie momentan, was dem Erreichen Ihres Zieles im Weg stehen könnte?
- Was hat Sie bisher davon abgehalten, andere Dinge auszuprobieren?
- Wie viel Einfluss haben Sie auf die momentane Situation?
- Was wäre die Konsequenz, wenn Sie das Ziel nicht erreichen?

Systemische Fragen in der Reality-Phase

Lösungsfragen oder lösungsorientierte Fragen

Lösungsfragen oder lösungsorientierte Fragen dienen dazu, die IST-Situation zu verdeutlichen sowie zur Begutachtung, welche Maßnahmen zur Zielerreichung vor dem Coaching schon versucht wurden. Ebenfalls können lösungsorientierte Fragen dazu eingesetzt werden, um im späteren Coachingprozess die Entwicklung konkreter Lösungsstrategien festzulegen.

Lösungsorientierte Fragen unterstützen den Coachee dabei, die Aufmerksamkeit auf die Lösung zu richten und ihn somit weg von dem problemorientierten Denken zu bringen. Die Haltung zu dem Problem des Coachee verändert sich durch eine lösungsorientierte Haltung und die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht sich. Durch die Veränderung der Haltung stellen von Lösungsorientierten Fragen, können vorhandene Ressourcen durch den Coachee leichter erkannt werden.

Beispiele für lösungsorientierte Fragen:

- Gibt es Möglichkeiten, die aktuell genutzt werden?
- Wie wurde in der Vergangenheit ein solches Problem gelöst?
- Welche Vorgehensweise funktioniert besonders gut?
- Wann lief es besonders gut und was wurde an dieser Stelle anders gemacht?
- Welche ähnlichen schwierigen Situationen wurden schon in der Vergangenheit bewältigt? Wie war die Strategie?
- Welche Faktoren sind für den Erfolg gang besonders wichtig?
- Welchen Lösungsvorschlag würden Ihnen Freunde raten?
- Welchen Rat würden Sie einem Freund geben, wenn er in Ihrer Situation wäre?
- Stellen Sie sich vor, Sie unterhalten sich mit einem der weisesten Menschen, den Sie kennen oder sich vorstellen können. Was würde er oder sie Ihnen raten?

Ressourcenfragen:

Ressourcenfragen werden nach der systemischen Annahme gestellt, dass der Coachee über eine Vielzahl von Ressourcen verfügt, die es ihm ermöglicht, die Situation zum positiven zu verbessern oder den Zielzustand zu erreichen. Ressourcen in diesem Zusammenhang sind Erfahrungen aus der Vergangenheit in ähnlichen oder vergleichbaren Situationen, Stärken und Fähigkeiten des Coachee sowie unterstützende Personen in seinem Umfeld. Des

Weiteren dienen die Fragen nach Ressourcen dazu herauszufinden oder dem Coachee zu verdeutlichen, welche Strategien und Erfolge in der Vergangenheit eingesetzt wurden, die zur Zielerreichung geführt haben. Auch diese Fragetechnik fördert den Coachee dazu auf, das problemorientierte Denken zu verlassen und eine lösungsorientierte Haltung einzunehmen.

Beispiele für Ressourcenfragen:

- Was hat Ihnen bisher geholfen?
- Wer oder was kann Sie unterstützen?
- Was haben Sie schon unternommen?
- Auf welche Verhaltensweisen können Sie in schwierigen Zeiten zurückgreifen?
- Wie haben Sie es geschafft, trotz all dieser Schwierigkeiten so lange erfolgreich...?
- Welche Menschen um Sie herum haben sie dabei unterstützt, ...?

Die Ressourcenfragen werden ebenfalls in der Option-Phase des GROW-Modells eingesetzt.

Präzisierungsfragen:

Präzisierungsfragen werden dazu eingesetzt, um den Coachee seine Situation konkret erläutern zu lassen. Hierdurch wird das Bewusstsein beim Coachee für die IST-Situation erhöht und gleichzeitig dienen die Präzisierungsfragen dazu, dem Coachee Unterschiede in den Verhaltensweisen des Coachee Einblick zu geben, um dann darauf den weiteren Coachingprozess für den Coachee optimaler gestalten zu können. Präzisierungsfragen sind offene oder direkte Fragen.

Beispiele für Präzisierungsfragen:

- Können Sie das genauer erläutern?
- Wie denken Sie über diesen Aspekt?
- Wenn Sie sagen,, was genau empfinden Sie dabei?
- Wann ist das zum ersten Mal passiert?
- Welches Beispiel ist das extremste für Ihr Verhalten, anstehende Aufgaben aufzuschieben?
- Was ist typisch an dieser Situation, was untypisch?
- Können Sie das weiter ausführen?
- Wie meinen Sie das genau?
- Wie haben Sie bemerkt, dass...

Um eine Bewusstheitserweiterung mit dem Coachee herauszuarbeiten, können Fragen zur Differenzierung dienen.

Differenzierungsfragen:

Durch das Stellen von Differenzierungsfragen wird dem Coachee vom Coach angeboten, die eigenen Annahmen für die Situation zu überprüfen. Oft erkennt der Coachee weitere Aspekte für und in seiner Situation und kann dadurch mögliche Handlungsoptionen ableiten. Mit Differenzierungsfragen können gut Unterschiede zwischen Problem und Ausnahmen herausgearbeitet werden. Differenzierungsfragen laden den Coachee dazu ein, in eine lösungsorientierte Haltung zu kommen und das problemorientierte Denken abzulegen.

Differenzierungsfragen lassen sich sehr gut mit Skalierungsfragen verbinden, da sie hierdurch konkreter und greifbarer werden.

Beispiel für Differenzierungsfragen:

- Was machen Sie anders? Was ist in Ihrer Umwelt anders? Wo sind die Unterschiede im Erleben? (Körper, Stimme, Sinne, innere Dialoge)
- Was glauben Sie, zu wieviel Prozent ist die Situation ein Problem und zu wieviel Prozent steckt darin eine Chance, Dinge zu verändern?
- Was noch?

Option:

Die Option-Phase ist die eigentliche Interventionsphase im Coachingprozess. In dieser Phase des Coachingprozesses beginnt die eigentliche Veränderungsarbeit für den Coachee.

Als Interventionen im Coaching werden Vorgehensweisen bezeichnet, die der Zielerreichung dienen. Vorgehensweisen können systemische Fragetechniken und Aktionsmethoden sein.

Der Einsatz von Aktionsmethoden und systemischen Fragetechniken verfolgt das Ziel, die Selbstreflexion, das Bewusstsein und die Verantwortung des Coachee zu fördern. Er hebt ihn auf eine höhere Ebene des Denkens und der Wahrnehmung. Er vergrößert die Handlungsmöglichkeiten für die Zielerreichung und stellt somit eine Hilfe zur Selbsthilfe dar.

Der Coach unterbreitet dem Klienten Vorschläge und macht Angebote in Form von Aktionsmethoden und systemischen Fragen. Es ist besonders wichtig im Coachingprozess, dass der Coach beim Finden von Optionen und alternativen Strategien keine Ideen in den Coachingprozess einbringt.

Es sollte vom Coach gut überlegt sein, welche Interventionsmethode er dem Coachee anbietet. Die ausgewählte Methode sollte zum Anliegen des Coachees passen. Die richtige Methode erhöht die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung.

Zunächst geht es inhaltlich nicht gleich darum, die richtige Alternative oder Lösung zu finden, Stattdessen sollen möglichst viele Alternativen vom Coachee entwickelt und Ressourcen gefunden werden. Die Durchführbarkeit und die Realitätsnähe spielen zunächst keine Rolle.

Es kann dazu kommen, dass der Coach eine Methode auswählt und dann feststellt, dass sie für den Coachee nicht passend ist. Hier gilt es dann, nicht starr an der ausgewählten Methoden hängen zu bleiben, sondern dem Coachee eine andere Methode oder Technik für das Suche nach Optionen und Ressourcen anzubieten. Bei jeder angebotenen Methode oder Technik handelt es sich immer um ein Angebot vom Coach an den Coachee, der frei entscheiden kann, ob er dieses Angebot annimmt und die Methode für ihn stimmig ist sowie aus seiner Sicht zur Zielerreichung führen könnte.

Intervention mit systemischen Fragetechniken:

Zirkuläre Fragen:

Zirkuläre Fragen laden den Coachee zu einem Perspektivwechsel ein. Durch das Einsetzen von zirkulären Fragen soll die aktuelle Situation aus einer anderen Sichtweise begutachtet werden. Durch zirkuläre Fragen entstehen oft neue Ideen und Ansätze für den Coachee, die zur Zielerreichung führen können. Durch die zirkulären Fragen erhält der Coachee die Chance, seine Situation von außen zu betrachten. Er erhält dadurch ein größeres Bewusstsein für seine Situation und verliert durch den Perspektivwechsel oft die problemorientierte Denkweise für seine Situation. Gleichzeitig werden durch zirkuläre Fragestellungen eingefahrene Denkmuster aufgebrochen und Handlungsoptionen des Coachees werden erhöht.

Beispiele für zirkuläre Fragen:

- Wenn Sie..... Fragen würden, wie sie die Situation beurteilt, was würde sie dann sagen?
- Wie würde ein unbeteiligter Dritter die Situation schildern?
- Wie würde sich ... fühlen, wenn Sie ihm mit dieser Einstellung begegnen?
- Warum reagiert ihr gegenüber auf die Weise auf Ihr Verhalten?
- Stellen Sie sich vor, dass Sie mit Ihren Freunden darüber sprechen. Wie genau würden Sie reagieren und welchen Rat hätten Sie in dieser Angelegenheit?
- Was erwartet ... von Ihnen und aus welcher Perspektive heraus sieht er/ sie die Situation?
- Versuchen Sie, sich einen externen Beobachter vorzustellen. Wie würde dieser nicht involvierte Beobachter in der Situation reagieren?
- Was denken Sie, wie sich Ihre Kollegin in dieser Situation fühlt?
- Wie würde Ihr Kollege diese Situation einschätzen?
- Wie würde Ihr Kunde auf die Ankündigung einer Preiserhöhung reagieren?
- Wie würde Ihr Chef auf diese Veränderungen reagieren?
- Was würden Ihre Kolleginnen sagen, wenn Sie sich in dieser Situation anders positionieren?
- Wie würde Ihre Vorgesetzte mit dieser Situation umgehen?
- Was würde Ihr Geschäftspartner sagen, wenn Sie ihm diese Veränderung vorschlagen?
- Wer leistet aus Sicht Ihrer Chefin bessere Arbeit? Sie oder Ihr Kollege?
- Wenn Sie Ihren Vorgesetzten fragen, welche Atmosphäre im Team herrscht (Satz?)

Hypothetische Fragen:

Hypothetische Fragen laden wie auch zirkuläre Fragen den Coachee zu einem Perspektivwechsel ein. Der Unterschied zwischen zirkulären und hypothetischen Fragen ist, dass der Coachee bei den hypothetischen Fragen nicht die Sichtweise eines anderen einnimmt, sondern kreative Lösungsansätze frei finden soll. Ein typischer Anfang für hypothetische Fragen wäre: „Was wäre wenn?“. Oft kommen bei dieser Fragestellung Ideen auf, die sonst nicht in Betracht für die Zielerreichung gezogen würden. Die hypothetischen

Fragen verfolgen die Absicht, neue Denkräume zu erschaffen und daraus wiederum Rückschlüsse aus der jetzigen Situation zu ziehen und Handlungsoptionen aufzudecken.

Beispiele für hypothetische Fragen:

- Angenommen, Sie hätten unendliches Budget und Ressourcen für die Zielerreichung, womit würden Sie beginnen?
- Was würden Sie unternehmen, wenn Zeit und Geld überhaupt keine Rolle spielten?
- Was würden Sie machen, wenn Sie keine Angst mehr vor dem Scheitern hätten oder haben müssten?
- Wie würde Ihr Traumjob aussehen und was machen Sie dafür?
- Sie sagen, Sie brauchen mehr Führung. Was wäre dann, wenn Sie sie bekämen?
- Nimm einmal an, Sie wüssten, was der nächste Schritt wäre, was würden Sie als Erstes tun?
- Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihr Ziel erreicht, was wäre dann anders?
- (Wiederholung) Was müssten Sie tun, wenn Sie noch mehr davon erreichen möchten?
- Wie sieht der Idealzustand aus?
- Was würden Sie tun, wenn Sie ganz allein eine Entscheidung herbeiführen könnten?
- Wie würden Sie an die Aufgabe herangehen, wenn Zeit kein Faktor ist?
- Wie würde eine Woche in diesem Beruf Ihrer Meinung nach aussehen?
- Wie würde Ihre Partnerin reagieren, wenn Sie diesen Plan umsetzen?
- Was wäre, wenn Sie sich auf einmal nicht mehr über Ihre Kollegin aufregen würden?
- Wie würden Sie reagieren, wenn Sie jemand in diesem Fall um Hilfe bittet?
- Wie würde Ihr Traumberuf aussehen?
- Wenn sich das Problem in den nächsten 6 Monaten nicht auflöst, welche Folgen hätte das?

Paradoxe Fragen

Paradoxe Fragen leben vom Überraschungsmoment und sollte nur eingesetzt werden, wenn im Coachingprozess bereits Vertrauen zwischen Coach und Coachee sowie eine Verbindung im Coaching aufgebaut wurde. Es ist sinnvoll den Coachee vor dem Stellen einer paradoxen Frage vorzuwarnen, damit die Verbindung zwischen Coach und Coachee nicht verloren geht. Bei den paradoxen Fragen geht es in erster Linie nicht darum, eine Option oder einen guten Lösungsansatz zu finden, sondern im ersten Schritt genau das Gegenteil herauszuarbeiten und im Anschluss aus dem Ergebnis einen Lösungsansatz herzuleiten. Die paradoxen Fragen dienen ebenfalls dem Coachee, das Bewusstsein für die jetzige Situation zu erhöhen.

Beispiele für paradoxe Fragen:

- Wenn Ihr schlimmster Feind Ihnen hier einen Ratschlag geben könnte, damit Sie ganz sicher scheitern, was würde er Ihnen raten?
- Wenn Ihr Problem ständig wächst, womit düngen Sie es eigentlich die ganze Zeit?
- Was müssen Sie machen, damit das Projekt auf jeden Fall scheitert?
- Wie schaffen Sie es, die Beförderung auf keinen Fall zu bekommen?
- Wie werden Sie den potenziellen Kunden sicher los?
- Welche Maßnahmen helfen dabei, richtig unglücklich zu werden?
- Was müssten Sie tun, damit Sie endgültig ein Burnout erleiden?
- Was müsste passieren, damit Ihr Chef Sie feuert?
- Was müsste passieren, damit sich Ihre Partnerin von Ihnen trennt?
- Was müsste passieren, damit Sie sich endgültig von Ihrem Partner trennen?
- Wodurch könnten Sie das Projekt endgültig zum Scheitern bringen?
- Wie könnten Sie es erreichen, noch schlechter zu schlafen?
- Wie könnten Sie es schaffen, sich noch öfter mit Ihren Kindern zu streiten?
- Wie schaffen Sie es, noch weniger motiviert zur Arbeit zu gehen?
- Was müsste passieren, damit Sie sich noch mehr über Ihre Kollegen ärgern?
- Wie ließe sich das Problem weiter verschlimmern?

Es ist hilfreich, die festgestellten und herausgearbeiteten Optionen und gefundenen Ressourcen zu dokumentieren. Diese Dokumentation ist für die Will-Phase im GROW-Modell sinnvoll. Hier werden alle herausgearbeiteten Optionen und Ressourcen begutachtet und der Coachee kann entscheiden, welche Option und welche Ressource die jeweils beste für die Zielerreichung sein wird.

Wenn durch die bereits vorgestellten Fragentechniken keine Ressourcen und Optionen für die Zielerreichung gefunden wurden und der Coachee nicht das problemorientierte Denken verlassen kann oder will, können provokante Fragen unterstützend sein, Lösungen und Ressourcen zu finden.

Provokante Fragen

Mit provokanten Fragen können die Coachees aus der Reserve gelockt werden. Es ist sinnvoll, auf die provokante Fragetechnik zurückzugreifen, wenn mit den bereits vorgestellten Fragetechniken keine Handlungsoptionen und Ressourcen erarbeitet werden konnten. Durch das Stellen von provokanten Fragen erhöht sich Aufmerksamkeit des Coachees und dies führt meist zu klaren Antworten oder Reaktionen, woraus dann wieder Optionen und Ressourcen abgeleitet werden können. Auch bei der provokanten Fragestellung muss der Coach seine Haltung beibehalten und freundlich in seiner Wortwahl bleiben sowie darauf achten, dass er die Verbindung zum Coachee nicht verliert. Daher sollte die provokante Fragetechnik erst eingesetzt werden, wenn zwischen Coach und Coachee Vertrauen aufgebaut wurde.

Beispiel für provokante Fragen:

- Wann haben Sie entschieden, dass Ihre Mitarbeiter keinerlei Verantwortung tragen und alles auf sich genommen...?
- Was müssten Sie tun, damit Ihre Mitarbeiter Ihre Entscheidungen künftig in keinem Fall mehr umsetzen?

Wenn in der jeweiligen Frageform eine mögliche Option gefunden wurde, sollte konkret darauf eingegangen werden, um mögliche detaillierte Optionen für die Zielerreichung zu finden. Für die Vertiefung können die vorgestellten Fragetechniken in der Reality-Phase des GROW-Modell dienen.

Die in den 4Phasen des GROW-Modells vorgestellten Fragetechniken wurden jeweils nur einer Phase im GROW-Modell zugeordnet, jedoch ist es in einem Coachingprozess hilfreich, bei Bedarf jede Fragetechnik in jeder Phase des GROW-Modell einzusetzen, wenn es zur Zielerreichung dient.

Wenn von dem Coachee alle für ihn genannten Alternativen oder Lösungen zur Entscheidung gesammelt wurden, geht es jetzt nun darum, die für ihn beste Alternative oder Lösung zur Zielerreichung zu finden.

Will:

Die Will-Phase ist die letzte Phase der vier Phasen im GROW-Modell. In den Phasen 1-3 wurde durch die Zielformulierung, die Beschreibung der IST-Situation sowie das Finden von Alternativen zu den bisher versuchten, ein größeres Bewusstsein für das Problem des Coachee geschaffen. In der Will-Phase geht es darum, konkrete Handlungsschritte für den Weg der Zielerreichung oder zur direkten Zielerreichung zu überlegen. Es werden Entscheidungen getroffen und ein fester Arbeitsplan für die Zielerreichung festgehalten. Jedoch behält der Coachee die Wahlfreiheit, ob er das Ziel umsetzen möchte.

Vor Beantwortung der u.a. Fragestellungen sollten die herausgearbeiteten Optionen und die Ressourcen noch einmal auf der kognitiven Ebene sowie auf der Gefühlsebene bewertet werden. Auf beiden Ebenen sollte Stimmigkeit für die Option bzw. die vorhandene Ressource herrschen. Falls Unsicherheit besteht, welche die für den Coachee beste Option zur Zielerreichung ist, könnte hier die Skalierungsfrage zur Absicherung eingesetzt werden.

Für diese Umsetzungsplanung empfiehlt John Whitmore in „Coaching für die Praxis“ folgende Fragen:

Was werden Sie tun?

Diese Frage impliziert eine konkrete Anforderung an den Coachee. Auf der Basis des bisherigen Gespräches muss er nun Angaben zum weiteren Vorgehen machen.

Wann werden Sie es tun?

Besonders hier muss der Coach darauf achten, dass keine vagen Angaben gemacht werden. Ggf. muss der Coach penetrant nachfragen.

Wird die Handlung zum gewünschten Ziel führen?

Es wird geprüft, ob der festgelegte Handlungs- und der Zeitrahmen auch zum Ziel führen kann. Ggf. müssen hier Änderungen vorgenommen werden. Möglicherweise muss das Ziel auch vollständig neu definiert werden.

Auf welche Hindernisse könnten Sie stoßen?

Hier werden mögliche Probleme identifiziert, die zum Abbruch der Zielerreichung führen oder als Vorwand dazu dienen könnten. Der Coaching-Prozess bietet hier die Möglichkeit, den Coachee darauf vorzubereiten.

Wer muss es wissen?

Eine Liste mit allen Leuten, die über die Zielsetzung informiert werden müssen, wird angelegt. Dies dient nicht zuletzt dazu, gute Mitarbeiterbeziehungen zu erhalten.

Welche Unterstützung benötigen Sie?

Hier muss der Coachee darlegen, welche Personen, Sachmittel und sonstigen Ressourcen herangezogen werden müssen.

Wie und wann werden Sie diese Unterstützung erhalten?

Auch hier sollte der Coach penetrant nachfragen, bis der Coachee konkrete Angaben gemacht hat.

Welche anderen Überlegungen haben Sie?

Diese Frage überprüft, ob alle für den Coachee wesentlichen Punkte auch besprochen werden. Der Coachee ist somit selber dafür verantwortlich, dass kein wichtiges Thema unberücksichtigt bleibt.

Zum Ende des Coachingprozesses soll noch einmal mit der Skalierungsfrage überprüft werden, mit welchem persönlichen Willen das Ziel erreicht werden soll. Sollte der Coachee seinen persönlichen Willen zur Zielerreichung auf der Skala von 1 bis 10 auf unter 8 einschätzen, ist es unwahrscheinlich das der Coachee die Handlungen für die Zielerreichung umsetzt.

Es empfiehlt sich dann, nochmals den Coachingprozess aufzunehmen und nach weiteren Ressourcen zu suchen, die der Zielerreichung dienlich sind u. Ggf. ist es ausreichend, Handlungen, die wahrscheinlich nicht ausgeführt werden, wegzulassen, um so eine Bewertung über 8 zu erreichen. Am Ende sollte eine Liste mit Handlungen vorliegen, die der Coachee auch alle realisieren will.

Abschluss Coaching

Nachdem die vier Phasen des GROW-Modells abgearbeitet wurden, die Maßnahmen festgehalten sind und die nächsten Schritte für die Zielerreichung definiert wurden, sollten Coach und Coachee einen gemeinsamen Rückblick auf den Coachingprozess machen. Nachfolgende Fragen können hier gestellt werden, die die Veränderungen und Ergebnisse zusammenfassen:

- Wo standen Sie im Hinblick auf Ihre Ziele vor der heutigen Coachingsitzung?
- Wo stehen Sie nun im Hinblick auf Ihre Ziele?

- Wo besteht noch weiterer Handlungsbedarf?

Anschließend sollte der Coachingprozess auf der Metaebene mit nachfolgenden Fragen bewertet werden, damit der Coach Feedback erhält und die notwendigen Schlussfolgerungen für seine zukünftige Arbeit ziehen kann:

- Wie haben Sie das Coaching empfunden?
- Was war hilfreich?
- Was war schwierig?

Fazit

Das GROW-Modell wurde ursprünglich zur Kurzzeittherapie und kurzfristigen Zielerreichung und Lösungsfindung entwickelt. Aus Sicht des Verfassers kann das GROW-Modell für einen langfristigen Coachingprozess zur Erreichung der Ziele und möglicher Etappenziele eingesetzt werden. Durch das Einsetzen des GROW-Modells bei den einzelnen Coachingsitzungen im Coachingprozess wird eine strukturierte Vorgehensweise sichergestellt und dadurch die Möglichkeit der Zielerreichung beim Coachee erhöht. Gleichzeitig dient es dem Coach als Orientierungshilfe im Coaching, um der Methodik des systemischen Coachings treu zu bleiben.

Während der Sitzung oder eines Prozesses strikt an den einzelnen GROW-Phasen festzuhalten macht weniger Sinn, als sich darauf zu konzentrieren, was dem Klienten in der konkreten Situation hilft. Sie sind jedoch eine gute Orientierung.

Literatur:

Script zur systemischen Coachinausbildung von Inkonstellation

In-Konstellation: Homepage www.in-konstellation.de

Internetseite: www.clevermemo.com

Internetseite: www.weka.ch

Internetseite: www.andrea-schloesser.de

Internetseite: www.business-wissen.de

Internetseite: www.freiburger-institut.de

Internetseite: www.coach-datenbank.de

Internetseite: www.systemisches-coaching.online

Internetseite: www.dvct.de

John Whitmore in „Coaching für die Praxis“

Andreas Patzrek: Systemisches Fragen 2. Auflage

Hans Patzer: Systemische Fragentechniken