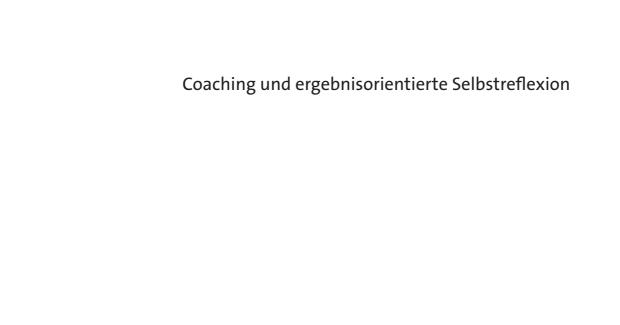
Siegfried Greif

Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion







Innovatives Management

Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion von Prof. Dr. Siegfried Greif

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Siegfried Greif

Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion

Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings

von Siegfried Greif



Prof. Dr. Siegfried Greif, geb. 1943. Studium der Psychologie in Gießen. 1968-1973 Wissenschaftlicher Assistent an der Freien Universität Berlin. 1972 Promotion. 1973-1977 Assistenzprofessur an der FU Berlin. 1976 Habilitation. 1977-1982 Professor an der FU Berlin. Seit 1982 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Osnabrück.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag Toronto • Cambridge, MA • Amsterdam • Kopenhagen Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

http://www.hogrefe.de

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagzeichnung: Dierk Kellermann, Osnabrück Gesamtherstellung: Druckerei Hubert & Co, Göttingen Printed in Germany

Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 978-3-8017-1983-8

Vorwort von Christopher Rauen	11
Einführendes Vorwort des Autors	13
1 Selbstreflexion als Potenzial	19
1.1 Selbstbild und Selbstkonzept	21
1.1.1 Öffentliches und privates Selbstkonzept	23
1.1.2 Definition des Selbstkonzeptbegriffs	24
1.1.3 Selbstkonzept und Kultur	25
1.1.4 Gruppenselbstkonzept	31
1.1.5 Klärung irreführender Fachbegriffe	33
1.2 Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion	34
1.2.1 Intuitive Selbstaufmerksamkeit	34
1.2.2 Ergebnisorientierte Selbstreflexion	35
1.3 Stufen der Selbstreflexion beim Lernen	43
1.3.1 Single Loop Lernen	45
1.3.2 Double Loop Lernen	45
1.3.3 Deutero Lernen	47
1.3.4 Weitere Stufen und lernende Organisationen	47
1.4 Zusammenfassung, Grundannahmen und Folgerungen	48

2 Was ist Coaching?	52
2.1 Anlässe für Coaching	52
2.2 Coachingbegriff	53
2.3 Erfolgskriterien	59
2.4 Abgrenzungen zur Psychotherapie	63
2.5 Ähnlichkeiten mit Supervision und anderen verwandten Konzepten	64
2.5.1 Supervision	64
2.5.2 Mentoring	65
2.5.3 Beratung durch Freunde und Kollegen	65
2.5.4 Selbst- und Life-Coaching	66
2.5.5 Teamentwicklung	68
2.5.6 Projektcoaching	68
2.5.7 Coaching als wissenschaftlich fundierter Qualitätsbegriff	68
2.6 Zusammenfasssung, Grundannahmen und Folgerungen	68
3 Ergebnisorientiertes Einzelcoaching	73
3.1 Theorie der Selbstaufmerksamkeit	76
3.1.1 Experimentelle Untersuchungen	76
3.1.2 Prozessmodell	76
3.1.3 Bedeutung der Kultur	82
3.1.4 Annahmen und Folgerungen	83
3.2 Aktivieren von Selbstreflexionen und Kalibrieren der Affekte	85
3.2.1 Auslöser von Selbstreflexionsprozessen	86

3.2.2 Affekte und Selbstreflexionen	89
3.2.3 Kalibrieren der Affekte und Selbstberuhigung	90
3.2.4 Ordnung und Verbalisierung der Gedanken	95
3.2.5 Wie Scharlatane Affekte manipulieren	96
3.2.6 Zusammenfassung, Annahmen und Folgerungen	98
3.3 Methoden zum ergebnisorientierten Coaching	100
3.3.1 Förderung der Reflexion und Ressourcenaktivierung	101
3.3.2 Ziele klären, Problemlösungen entwickeln und umsetzen	122
3.3.3 Systematisierung der methodischen Erfolgsfaktoren im Coachingprozess	146
3.3.4 Zusammenfassung, Annahmen und Folgerungen	153
3.4 Coach und Coaching-Kompetenzen	156
3.4.1 Professionelle Qualitätsanforderungen	156
3.4.2 Coaching-Kompetenzen	158
3.4.3 Coaching-Kompetenzen für Lehrer/innen und Führungskräfte	165
3.4.4 Worin unterscheiden sich Alltagsratgeber von einem Coach?	166
3.4.5 Zusammenfassung, Annahmen und Folgerungen	169
3.5 Motivation, Eigenschaften und Fähigkeiten der Klienten	172
3.5.1 Freiwilligkeit und Willensfreiheit	173
3.5.2 Erwartungen und Motive beim Coaching	186
3.5.3 Handlungsabsichten des Klienten	190
3.5.4 Umsetzung von Handlungsabsichten	192
3.5.5 Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Kompetenzen	195
3.5.6 Selbstkompetenz	202

3.5.7 Bewusste Selbstveränderung und -entwicklung	204
3.5.8 Zusammenfassung, Annahmen und Folgerungen	208
3.6 Stand der Evaluationsforschung	212
3.6.1 Ergebnisevaluation zum Erfolg von Coaching	213
3.6.2 Voraussetzungen, Wirk- und Erfolgsfaktoren	263
3.6.3 Zusammenfassendes Strukturmodell	273
4 Mehrebenencoaching als Zukunftsperspektive	287
4.1 Mehrebenenarbeit und Mehrebenencoaching	288
4.1.1 Mehrebenensystemtheorie	288
4.1.2 Mehrebenenanalysen und Mehrebenenarbeit	297
4.1.3 Mehrebenencoaching	300
4.1.4 Strategie-Coaching als Organisationscoaching	305
4.1.5 Zusammenfassung der Grundannahmen und Folgerungen	306
4.2 Theorien zum Gruppencoaching	308
4.2.1 Leistungen und Effektivität von Arbeitsgruppen	308
4.2.2 Hackmans Theorie der Prozessberatung	311
4.2.3 Die Theorie der Teamreflexivität von West	326
4.3 Zukunftsaufgaben und -perspektiven	353
4.3.1 Berücksichtigung aller Systemebenen	354
4.3.2 Coaching als anspruchsvoller Qualitätsbegriff	354
4.3.3 Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis schlagen	355

Literatur	359
Autorenverzeichnis	373
Verzeichnis der Definitionen und Annahmen	379
Stichwortverzeichnis	381

Vorwort von Christopher Rauen

Der Aspekt der Selbstreflexion nimmt im Coaching eine besondere Rolle ein. Coaching zielt – zumindest implizit – nicht nur auf die Förderung und Entwicklung von Selbstreflexionsprozessen, sondern setzt diese auch zwingend beim fundiert arbeitenden Coach voraus. Entgegen dem oftmals unter Praktikern verbreiteten Ansatz der "Ergebnisorientierung durch Erlebnisorientierung", ist es eben nicht die Entertainment-Qualität, welche die Güte eines Coachings ausmacht, sondern die Ermöglichung von Lernerfahrungen und die daraus resultierenden Veränderungsprozesse. Die Grundlage für solche Lernprozesse sind Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion. Hier ist es jedoch der Welt des Managements geschuldet, einen notwendigen gedanklichen Zwischenschritt zu erwähnen: Für viele geistes- oder sozialwissenschaftlich geprägte Menschen ist Selbstreflexion ein Wert für sich, der grundsätzlich – zumindest aber überwiegend – als etwas Positives erachtet und empfunden wird. Im Management, d.h. einer klassischen Zielgruppe des Coachings, ist jedoch weniger die Selbstreflexion, als vielmehr die Handlungsorientierung bzw. das Aufrechterhalten und Verbessern von Handlungsfähigkeit gefragt. Reflexionen und insbesondere Selbstreflexion werden daher zuweilen eher als hinderlich, ja als störend und ablenkend empfunden.

Natürlich ist es ein Manager gewohnt, seine Entscheidungen und Handlungen abzuwägen. Jedoch erscheint die Aussicht, durch ein Coaching eher in eine verstärkte Lage- als in eine Handlungsorientierung (Kuhl, 2000) versetzt zu werden, weder attraktiv noch zweckmäßig. Ist Selbstreflexion im Coaching daher nur ein Wunschtraum von Coachs oder Theoretikern? Erfreulicherweise lässt sich dies aus der hier entwickelten Theorie und aus der Praxiserfahrung mit einem deutlichen "Nein" beantworten. Dieses (scheinbare) Dilemma erweist sich zwar als wichtige Zwischenphase, jedoch nicht als Sackgasse. Die Lösung ist, dass auch die Selbstreflexion so professionell gehandhabt werden kann und durch ein Deutero Lernen als Metakompetenz genutzt wird, um erst zu tatsächlicher Handlungskompetenz zu finden. Dieser Aspekt sei exemplarisch für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von theoretischen Aspekten in der Praxis des Coachings herausgegriffen.

Das vorliegende Werk bietet noch mehr: Ihm kann ohne Zweifel sehr große Bedeutung für das Coaching, seine Professionalisierung und Fundierung beigemessen werden. Das Buch gibt nicht nur der Wissenschaft eine umfassende Orientierung im Rahmen der hier geschaffenen Coaching-Theorie, sondern zeigt einmal mehr die Gültigkeit von Kurt Lewins Aussage, dass nichts so praktisch sei wie eine gute Theorie. Die zahlreichen Anregungen und Verknüpfungen zur Theorie sowie ihrer praktischen Auswirkungen geben eine Fülle von Denkanregungen, die das Buch sowohl für den erfahrenen Praktiker, als auch den jungen Wissenschaftler wertvoll machen. Siegfried Greif ist es gelungen, in überzeugender Weise das Thema Coaching wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig spannend und praktisch relevant darzulegen. Es gibt bereits mehrere Werke, die – wenngleich überwiegend in Ansätzen – eine

Vorwort Vorwort

theoretische Fundierung des Coachings beabsichtigt haben. Keines davon bietet die inhaltliche Tiefe und Perspektiven erweiternde Breite wie das vorliegende Werk. Es wird deutlich, dass es eine Vielzahl von theoretischen Bezügen gibt, mit denen einzelne Elemente des Coachings erklärt werden können. Das Verdienst des Autors ist es indes, diese Bezüge zu einer nachvollziehbaren Theorie zu verknüpfen und damit eine Grundlage für die weitere Forschung und Praxis gelegt zu haben.

Christopher Rauen, im Herbst 2007