

Multilevel-Coaching

Arbeitsebenen im systemisch orientierten Coaching



Günther Mohr

Dipl.-Psychologe/Dipl.-Volkswirt
Senior Coach DBVC und BDP/ Supervisor BDP
Lehrender Transaktionsanalytiker
Approbation in Psychotherapie, Zen-Lehrer

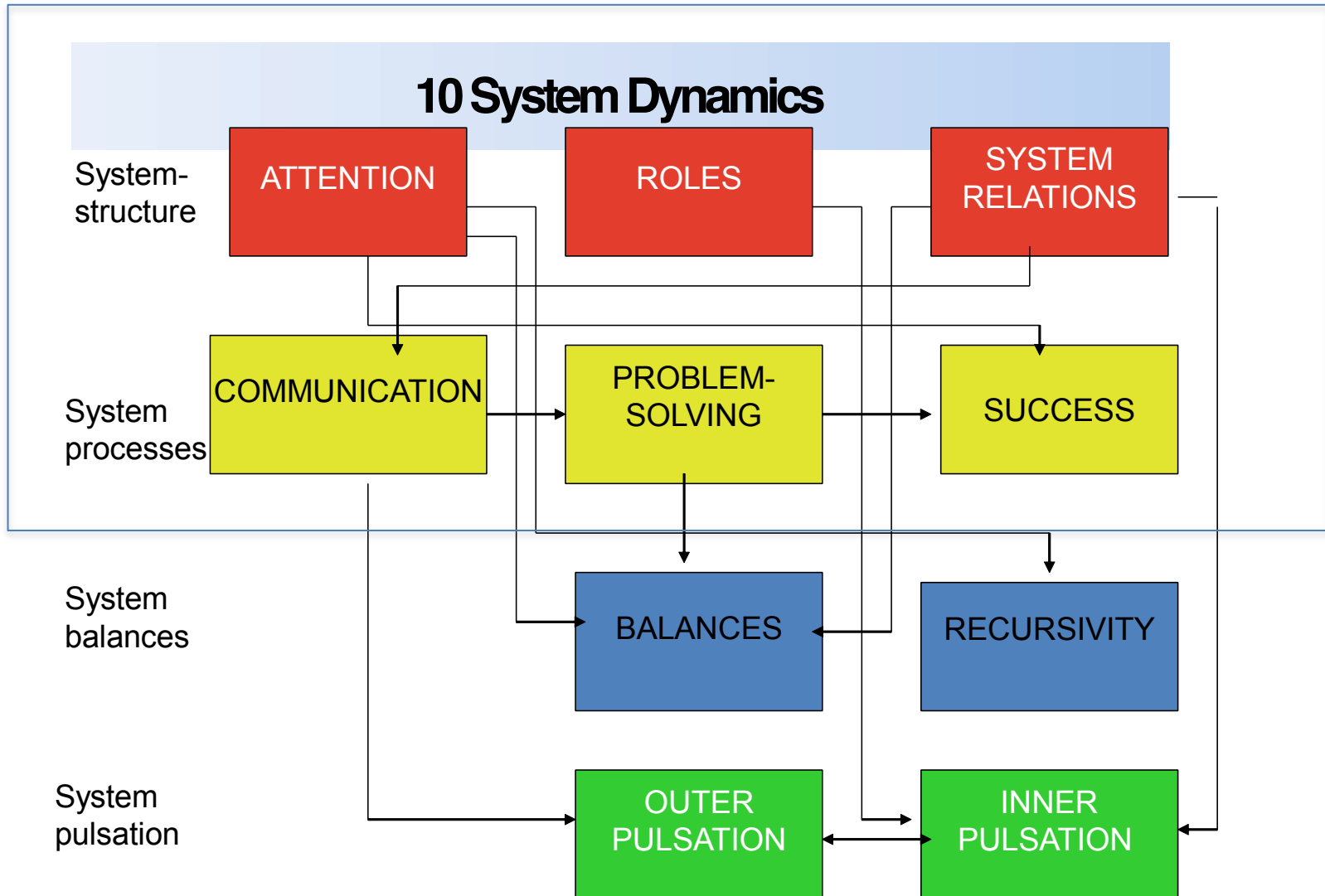
Beispiel:

Britische Tochter eines deutschen Konzerns

- Überweisungskontext: Nach Führungstrainings, ohne zufriedenstellende Wirkung, kam die Idee des Coachings mit Begleitung vor Ort auf.
- „Shadow“-Coaching -
 - Unmittelbare Rückmeldung und Prozessbeobachtung



Nutzung der systemischen Organisationsanalyse



Aufmerksamkeit: „Level“- Perspektiven

Management/
Führungsebenen

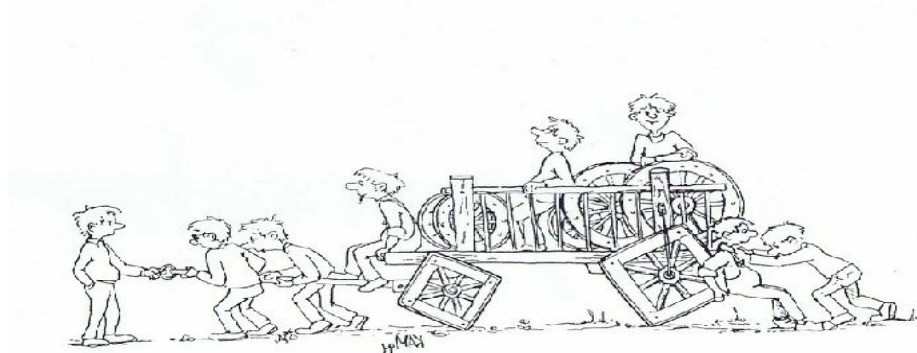
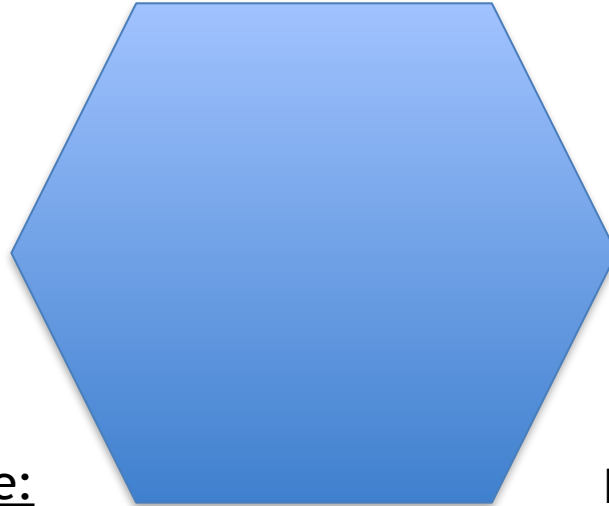
Coaching-
Vertragsebenen

Kulturebene

Interventionsebenen

Organisationsebene:
Systemdynamiken

Personenebene:
Persönliche Reifegrade



Aufmerksamkeit: Der erste Kontakt (Auftraggeber) - Hypothesenbildung

- Gewohnheitshypothesen
 - Kulturelle: Engländer sind anders, weniger gut ausgebildet, haben eine schlechte Arbeitseinstellung
 - Was nützt die Hypothese?
 - Personenbezogene („Der ist so“)
 - oft „Fundamentaler Attributionsfehler“
- Förderliche Hypothesen:
 - Kontext: Hintergründe
 - Beeinflussbarkeit: Verhalten
 - Vernetzung: Zusammenhänge
 -

Lit.: Schmid, B. /Veith, T.:
Kollegiale Beratung.

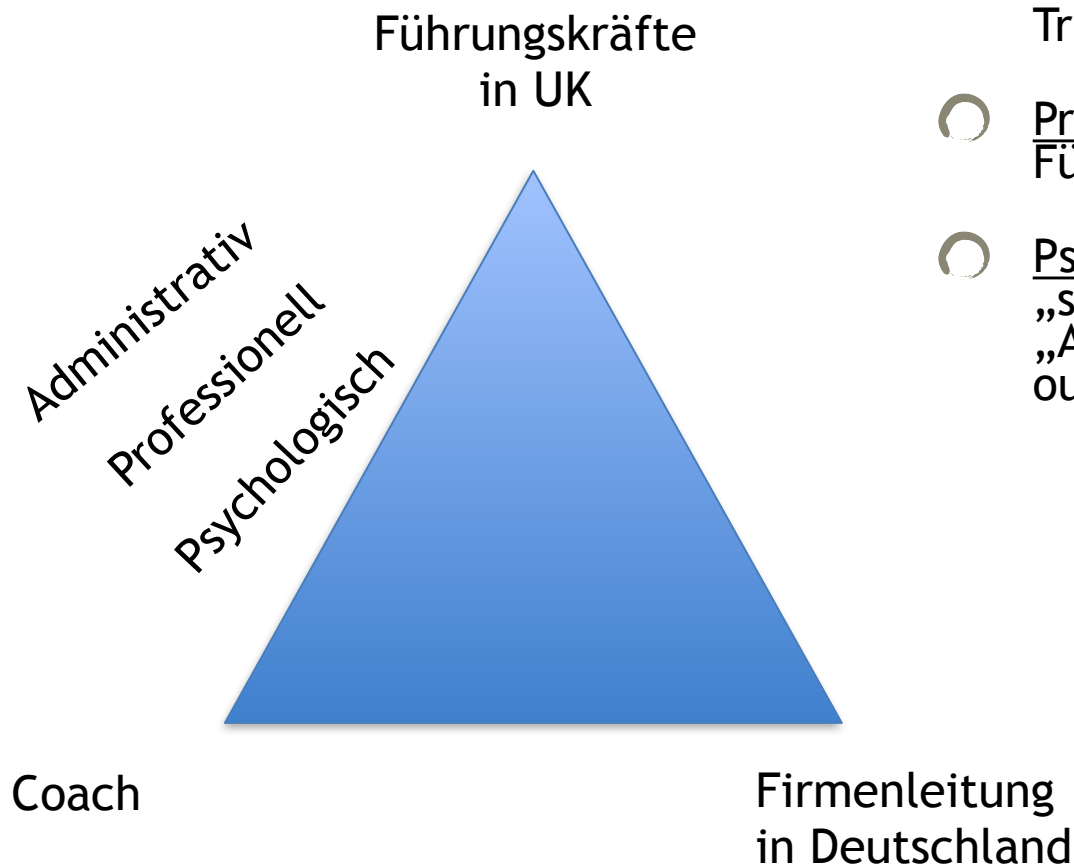


Rolle: Selbstcheck des Coaches („Beobachters“)

- Entwicklung - Essenz - Integration
- Interesse
- Humor
- Bodenständigkeit
- Ressourcenschonung
- Freigebigkeit



Beziehung: Dreiecks-Auftragsklärung



Vertragsebenen (Berne, 1966)

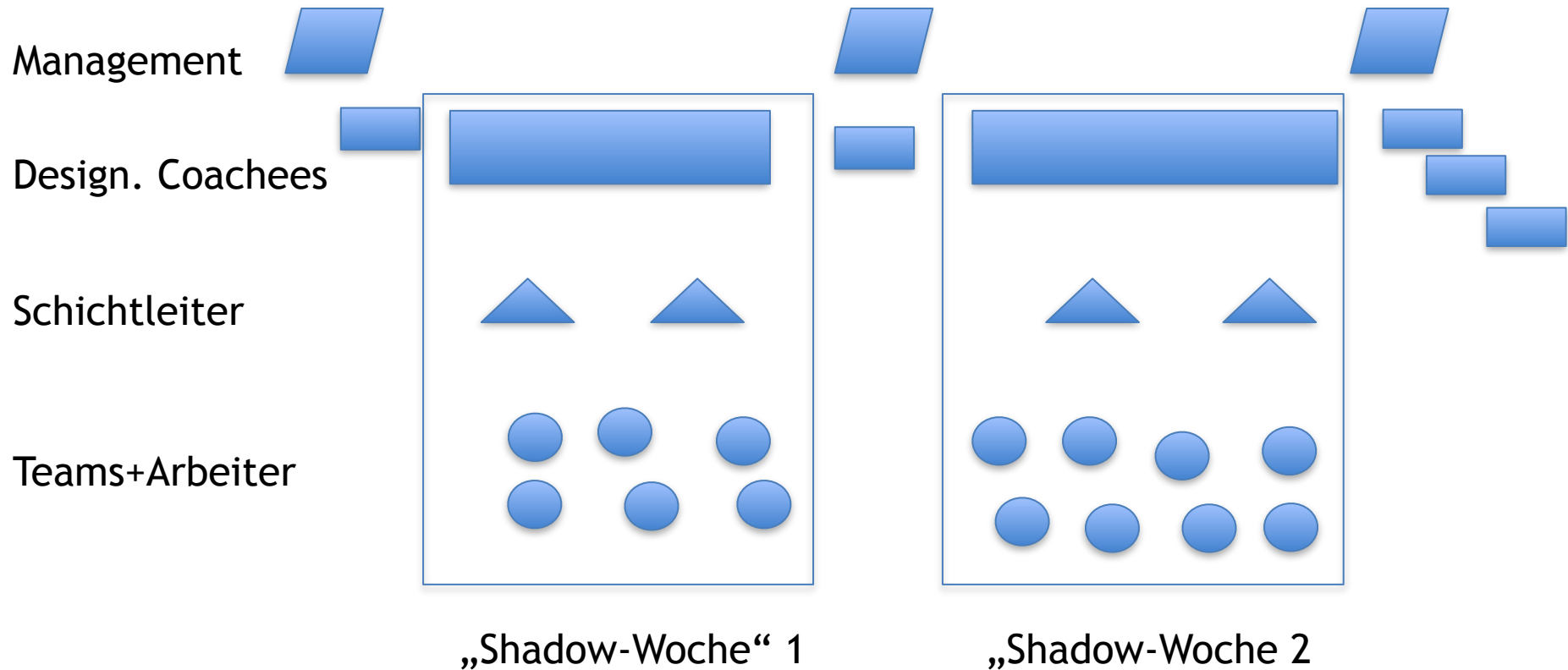
- Administrativ: volle Tage, Anwesenheit rund um die Uhr, Transparenz für alle
- Professionell: Führungskompetenzentwicklung
- Psychologisch: Aus dem zunächst „soll/muss“ ein „will“ machen. „As we realized that you are on our side....“

Beziehung: Ankoppelung auf 4 Ebenen

- Manager in Deutschland („Auftraggeber“)
- „Designierte“ Coachees: 2 Werkleiter
- Shiftleader (+Deputy)
- Engineers, Operators



Begegnungen mit Interventionscharakter auf den Organisationsebenen



Kommunikation: Einstieg

Ankoppeln

- „Anerkennung und Würdigung“
- „Entwicklungsoptimistisch“
- „Realistisch“
- „Systemisch“

(Mohr, G.: Einführung in die systemische Transaktionsanalyse, 2020)



Die erste Intervention (Unterschiedsbildung)

- „What are you proud of in your work?“
- „If you show the factory to your little boy.....“

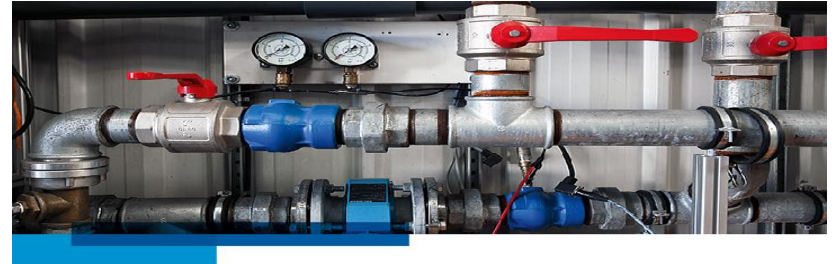
Problemlösung: Shadow-Coaching 2 x 3 Tage

- Tagesstart mit Coaching - Auftragsklärung..... Tagesfokusse
- Tagesablauf: Beispiel
 - Begleitung bei Fabrikrundgang - z. B. Thema „Delegation“
 - Gespräch über und mit schwierigen Mitarbeitern
 - Zwischenfälle - Fehler bei der Reparatur (Maintainance)
 - Passieren immer am Wochenende
 - Von den 8 Schlossern/Elektrikern hatten zwei ein großes Problem untereinander - „Ich werde gehen, wenn der bleibt“
 - Mediation durch die beiden Werkleiter
 - Kündigung eines polnischen Mitarbeiters - Reaktionen
- Abend - Coaching - Welche Impulse? Welche Erkenntnisse gibt es?

Technische Zwischenfälle



Flankierende Maßnahmen im System



- Personalraum nutzen
- Eigene Fabrikrundgänge
- Gespräch (Feedback) mit Shiftleader1
„I m a plotter, not a talker.“
- Gespräch mit Shiftleader 2 „The engine is like a Formula 1 car, if we drive it up it sounds like that.“
- Gespräch mit Shiftleader 3: „I want the job of Richard!“
- Einzel-Gespräche mit den Schlossern/Elektrikern
- Schichtbesprechung (um 14.00, nach 8 Std. Arbeit)
- Morgenbesprechung der Schlosser (engineers)

Beispiele für Interventionsformen

Konstruktion von Wirklichkeit in den Sprachwelten konfrontieren:

„schlechtes Housekeeping“ vs. „deutsche Ordnung“

- „Housekeeping“ wenig maskulin
- Worum geht es eigentlich?
- 1. Störungsfreie Maschine, 2. Health & Safety, 3. weniger customer complaints

Bilder nutzen - von „negativen“ zu „positiven“

- keine „deutschen“ Bilder
- Stellwände im Betrieb positiv ausrichten u. wechseln
- Das Quiz: Positive u. negative Bilder unterscheiden

SCISOA results

(SCoring Instrument for Systemic Organizational Analysis)

1. Richard - total scoring: 66 % on average in six dimensions - usual score für industrial companies.

- Highest scored dimension: success with 89 %,
- Lowest: relationship with 49 %

2. Wayne - total scoring: 66 % on average in six dimensions.

- Highest scored dimension:
- communication with 89 %,
- Lowest: roles with 40 %.



Entwicklung bis zum Shadow Coaching 2

- Vorsichtiger Telefonanruf: Hat sich schon was ergeben?
- „You have healing hands, you healed the machine.“
- Was hat geholfen?
- Vermutlich:
 - Qualität der Reparaturen besser
 - Rollen klarer Kommunikation effizienter
 - Aufmerksamkeitsfokussierung auf Wesentliches
- Glück (z.B. schwierige Mitarbeitersituationen enorm verbessert



Shadow Coaching 2 - Konsolidierung

1. Tag: Exploration _ Woran liegt der Fortschritt?
2. Tag - am Morgen ein großer Zwischenfall
 - Schwerer Buchungsfehler entdeckt mit direkten Konsequenzen -
 - dt. Kultur: Abmahnung? - engl.: Gespräch?
 - Analyse + Gespräch + Abmahnung
3. Tag: Erholung - Wie kann der Weg erhalten bleiben? Rückfallprophylaxe

Literatur

- Mohr, G. (2006): Systemische Organisationsanalyse, Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie. (EHP).
- Mohr, G. (2006): Dynamic Organisational Analysis,, in: Mohr, G. und Steinert, T.: Growth and Change for Organizations, ITAA, Pleasanton.
- Mohr, G. (2008): Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP.
- Mohr, G. (2010): Workbook Coaching und Organisationsentwicklung, Bergisch Gladbach: EHP.
- Mohr, G. (2014): Systemic Transactional Analysis Coaching: A study of effective conditions, consequences and effects on organisational culture, in: IJTAR, 5,2, 2014.
- Mohr, G. (2015): Systemische Wirtschaftsanalyse – Die Psychologie der Wirtschaft, Bergisch Gladbach: EHP.