

INKONSTELLATION Ausbildungsakademie KÖLN

Feedback und Coaching als Methode in der Arbeitssicherheit

Abschlussarbeit - Ausbildung zum Systemischen Coach

S.B.
24.9.2021

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema Coaching und Methoden aus dem Coaching als geeignete Mittel, um die Anzahl verhaltensbasierte Arbeitsunfälle zu verringern. Nach Schätzungen der International Labour Organisation sterben jedes Jahr etwa 2 Millionen Menschen durch arbeitsbedingte Unfälle oder Krankheiten. Ein Schritt, um unsicheres Verhalten zu ändern, ist das Geben von Feedback während und/oder nach einer unsicheren Arbeitsweise. In den meisten Fällen wird Feedback als etwas Negatives angesehen und die Empfänger sind nicht bereit, es anzunehmen und umzusetzen. Das S.C.A.R.F Model welches, in der vorliegenden Arbeit kurz vorgestellt wird, basiert auf den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung. Werden die elementaren Grundbedürfnisse des Menschen erfüllt ist, es möglich, kooperativ und vertrauensvoll miteinander zu arbeiten. Es werden zwei Feedback Methoden vorgestellt. Das EECC -(engl. Akronym für **E**xample, **E**ffect, **C**hange, **C**ontinue) - Modell stellt sicher, dass das Feedback klar, ehrlich und offen ist. Das WWW ZEN Model (**W**ahrnehmung, **W**irkung **W**unsch und **Z**uhören, **E**ntspannen, **N**achfragen) von INKONSTELLATION. Des Weiteren ist Coaching ein geeignetes Tool, um eine Verhaltensänderung hervorzubringen.

Situation

Nach Schätzungen der International Labour Organisation sterben jedes Jahr etwa 2 Millionen Menschen durch arbeitsbedingte Unfälle oder Krankheiten. Jährlich gibt es rund 340 Millionen Arbeitsunfälle und 160 Millionen Opfer von Berufskrankheiten weltweit.

Eine umfassende Sicherheitskultur am Arbeitsplatz bestehend aus diversen Bausteinen, wie z.B. Werte, Regeln, Managementsystemen und Arbeitsverhalten, ist förderlich für ein sicheres und gesunde Arbeitsklima.

Eine Möglichkeit die Sicherheitskultur und Arbeitssicherheit im Unternehmen zu verbessern ist die verhaltensbasierte Sicherheit. Dieser Prozess besteht aus vier Schritten (Beobachtung, Checkliste, Feedback, Ziele) und zielt darauf ab, das tägliche Verhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften durch Sicherheitsbeobachtungen und Feedback zu verstärken und so die Unfallrisiken am Arbeitsplatz zu verringern.

Herausforderungen

Der wichtigste Schritt, um unsicheres Verhalten zu ändern, ist, das Geben von Feedback während und/oder nach einer unsicheren Arbeitsweise. Ein Lob für gutes Verhalten ermutigt die Mitarbeiter, diese Praktiken weiterhin anzuwenden. Ebenso kann der Beobachter unerwünschtes oder unsicheres Verhalten unterbrechen und korrigieren sobald es auftritt, um die Barrieren der schlechten Gewohnheiten zu durchbrechen.

In den meisten Fällen wird Feedback als etwas Negatives angesehen und die Empfänger sind nicht bereit, es anzunehmen und umzusetzen. Feedback ist jedoch weder Lob oder Kritik noch eine einseitige Kommunikation, ein Disziplinierungsinstrument oder ein persönlicher Angriff oder eine Herausforderung. Es ist eine Lernmöglichkeit und kann einer Person helfen, ihre Leistung zu verbessern und sich persönlich wie auch beruflich weiterzuentwickeln.

Beim Feedback geht es darum, Informationen auf eine Art und Weise zu geben, die den Empfänger ermutigt, sie anzunehmen, darüber nachzudenken, daraus zu lernen und hoffentlich Veränderungen zum Besseren vorzunehmen. Es ist ein fortlaufender Entwicklungsprozess und nicht nur eine einmalige Aktivität. Die Fähigkeit, Feedback zu geben, ist jedoch eine Fähigkeit, die vielen von uns fehlt und es fällt uns schwer, effektives Feedback zu geben.

Was ist also der richtige Ansatz, um ein Qualitätsfeedback zu geben, sei es negativ oder positiv? Als Führungskraft sollte man sich der Emotionen seines Teams bewusst sein und sie ansprechen. Daher ist es äußerst wichtig, dass das Feedback so kommuniziert wird, dass die Person, die es erhält, es von ganzem Herzen annimmt und daran arbeitet.

Welches sind die richtigen Instrumente, um Verhalten nachhaltig zu ändern?

Lösung: Veränderung durch Feedback

Das Gehirn reagiert auf Reize aus der Umwelt entweder mit einer Bedrohungsreaktion (Kampf oder Flucht) oder mit einer Belohnungsreaktion. Es ist empirisch erwiesen, dass Menschen in einem Belohnungszustand bessere Leistungen erbringen und stärker zu Veränderungen motiviert sind. Für Führungskräfte ist es von großem Nutzen,

die potenziellen Auswirkungen von Bedrohungen auf Menschen zu verstehen, um eine Kommunikationsstrategie zu wählen, die dazu beiträgt, die Bedrohung zu minimieren und die Belohnung zu maximieren. Feedback - insbesondere kritisches - wird vom Gehirn als potenzielle Bedrohung verarbeitet. Die soziale kognitive Neurowissenschaft bietet neue Erkenntnisse über alternative und neue Möglichkeiten, Feedback auf nicht bedrohliche Weise zu geben. Die Grundlage, um Feedback geben zu können und anzunehmen, ist eine vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit.

SCARF®-Modell

Basierend auf den Erkenntnissen der Sozialen Kognitiven Neurowissenschaft bietet das SCARF-(engl. Akronym für **S**tatus, **C**ertainty, **A**utonomy, **R**elatedness, **F**airness) Modell 5 Stufen, um Bedrohung zu minimieren und die Belohnung zu maximieren. Werden diese Grundbedürfnisse erfüllt, können Menschen kooperativ und vertrauensvoll miteinander arbeiten.

Status /Status: Wie wichtig sind wir im Vergleich zu anderen?

Certainty / Sicherheit: Wie vorhersehbar ist unsere Zukunft?

Autonomy / Autonomie: Wie stark können wir über unser Leben bestimmen?

Relatedness /Verbundenheit: Wie stark fühlen wir uns in einer Gemeinschaft aufgenommen?

Fairness: Wie gerecht fühlen wir uns im Vergleich zu anderen behandelt?

	GEFÜHL DER BEDROHUNG	GEFÜHL DER BELOHNUNG
STATUS	„Brauchst du Hilfe?“-Frage Jährliches Mitarbeitergespräch Gefühl, außen vor zu bleiben	Wertschätzung der erledigten Arbeit Öffentliches Lob Erlaubnis, die eigene Arbeit bewerten zu dürfen
CERTAINTY	Ankündigung von Veränderungen Erwartungen der anderen nicht kennen	Visionen, Strategien und Pläne Implizite Erwartungen deutlich formulieren
AUTONOMY	Gefühl, Stresssituationen nicht ausweichen zu können Druck, den Normen des Teams entsprechen zu müssen	Die Wahl zwischen Optionen haben Individuelle Entscheidungen
RELATEDNESS	Das Unbekannte treffen Das Gefühl, ausgeschlossen zu sein	Namen austauschen, Händeschütteln, gemeinsame Themen diskutieren Aufrichtiges Interesse zeigen, aktives Zuhören
FAIRNESS	Gefühl der Diskriminierung	Gruppen eigene Regeln aufstellen lassen Menschen unterstützen, Situationen aus anderen Perspektiven zu sehen Transparent kommunizieren

Quelle: The Fear-free Organization: Vital Insights from Neuroscience to Transform Your Business Culture

EECC Feedback Model

Für jeden Mitarbeitenden ist es unerlässlich, rechtzeitig und präzises Feedback zu erhalten, damit die Leistungen verbessert werden können und das Verhalten angepasst werden kann. Das EECC -(engl. Akronym für **Example**, **Effect**, **Change**, **Continue**) -Modell stellt sicher, dass das Feedback klar, ehrlich und offen ist. Es hilft der Führungskraft, über die Auswirkungen individueller Leistung zu sprechen. Das Modell sieht vor, dass man nicht wertend sein muss und jegliche Rückschlüsse auf Motive, Absichten oder Gefühle vermieden werden. Das Feedback soll sich zudem auf das zu korrigierende Verhalten richten, nicht auf die Person.

Das Modell hilft auch dabei, ausgewogen zu bleiben und sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte zu adressieren. Selbst wenn man ein negatives Feedback geben muss, soll man das Positive nicht zu sehr hervorheben so dass das Negative zu kurz kommt. Man muss sicherstellen, dass das Feedback rechtzeitig erfolgt und nicht bis zum Jahresende aufgespart wird.

Das EECC Modell steht für **Example** (Beispiel), **Effect** (Effekt), **Change** (Ändern) bzw. **Continue** (Beibehalten).

Der Gebende nennt ein Beispiel (**Example**) z.B. eine konkrete Situationen, ein Verhalten oder eine Leistung (geben oder fragen Sie nach einem konkreten Beispiel). Im Anschluss daran wird der daraus resultierende Effekt (**Effect**) oder die Auswirkung des Beispiels geschildert (erklären/erfragen Sie den Effekt, den es hatte). Das Feedback endet entweder mit einer Änderung (**Change**) (was soll geändert werden) bzw. Beibehalten (**Continue**) (Welches Verhalten soll fortgeführt werden).

Beispiel:

Heute im Teammeeting warst du sehr gut vorbereitet.(**Example**) Du hast deine Punkte klar und deutlich gegenüber den anderen Teammitgliedern geäußert und jeder konnte deinen Ideen folgen. (Effekt) Ich finde es super, wenn du ab jetzt immer so gut vorbereitet in das Meeting kommst. (**Continue**)

WWW- ZEN Model

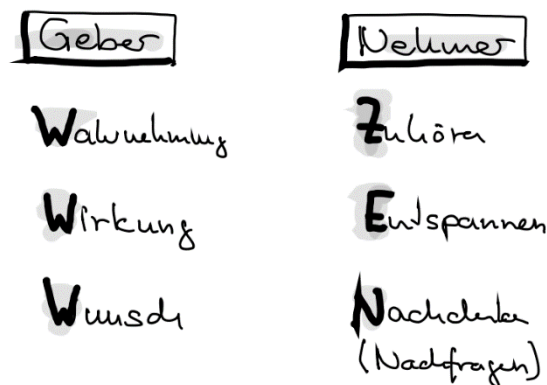
Eine weitere Feedback Methode ist das WWW ZEN Model (**W**ahrnehmung, **W**irkung, **W**unsch, **Z**urücklehnen, **E**ntspannen, **N**achdenken/**N**achfragen) dieses wird auch bei INKONSTELLATION in Köln gelehrt. Dieses Model ist dem EECC Model sehr ähnlich.

Der Gebende äußert seine subjektive **WAHRNEHMUNG**: „*Ich nehme wahr, dass ...*“, „*Ich habe beobachtet, dass...*“, „*Ich sehe, dass...*“

Im Anschluss daran wird die **WIRKUNG** geschildert welche die Wahrnehmung auf den Feedbackgebenden hat: *Ich fühle mich dann...Ich sehe, dass*

Das Feedback endet mit einem **WUNSCH** gegenüber dem Feedback Empfänger: „*Ich wünsche mir für dich, dass...*“

Der Feedbacknehmende hält sich an die ZEN Regel: **Zuhören, Entspannen und Nachdenken** (oder **Nachfragen**).



Beispiel:

Ich habe wahrgenommen, dass die Diskussion in unserem Meeting sehr chaotisch war und wir uns immer im Kreis gedreht haben und es nicht so effizient und effektiv war wie ich es mir vorgestellt hatte. Das hat auf mich sehr verwirrend gewirkt und ich wusste nie, was gerade Gegenstand der Diskussion war. Ich konnte keinen roten Faden erkennen, zudem war mir die Zielsetzung des Meetings nicht klar. Ich wünsche mir, dass du das nächste Mal die Besprechung vorbereitest, eine Zielsetzung vorgibst und eine kurze Agenda versendest, damit der Inhalt, die Diskussionspunkte und die Teilnehmenden klar sind und alle die Gelegenheit haben, sich vorzubereiten und wir somit schneller zum Ziel kommen.

Lösung: Veränderung durch systemisches Coaching

Eine weitere Methode, um das Potential und die Performance von Mitarbeitenden zu steigern und eine Verhaltensänderung herbeizuwirken, ist Coaching. Untersuchungen haben ergeben, dass Coaching nicht nur die Leistung des Einzelnen verbessert, sondern auch die allgemeine Motivation und das Engagement für die Arbeit fördert.

Beim Coaching liegt die Ergebnisverantwortung bei dem Klienten, der Coach ist für den Prozess verantwortlich. Ein ausführlicher Coachingprozess inklusive Leitfragen sind im Anhang dieser Arbeit im sogenannten „cheat sheet“ dargestellt, ebenso befindet sich im Anhang eine Auflistung von Coaching Methoden und deren Anwendung, welche von INKONSTALLATION in der Ausbildung zur Verfügung gestellt wurden.

Quellen:

<https://www.ilo.org/>

Skript zur Ausbildung zum Systemischen Coach - InKonstellation

SCARF Modell nach David Rock, The Fear-free Organization: Vital Insights from Neuroscience to Transform Your Business Culture

Unterlagen INKONSTELLATION

John Whitmore, Coaching for Performance

Anhänge:

Cheat Sheet Coachingprozess

Coaching Methoden

Erwartung des Coachees:

- Persönliche Ebene, Inhaltliche Ebene, Formale Organisatorische Ebene

1) Rahmen Vorstellung, Arbeitsweise, Methoden, Verschwiegenheit

- Was ist noch zu klären? Gibt es aus Ihrer Sicht noch etwas wo Sie sagen das wäre wichtig von mir zu wissen bevor Sie einsteigen?

2) Anliegen der Beratung, Inhaltliche Orientierung

- Was ist der konkrete Anlass, das ich als Coach aufgesucht werde?
- Was führt Sie zu mir?

SKALENFRAGE

3) Goal Gewünschtes Ergebnis/ Sitzungsziel / Lösungsorientierung

- Wofür soll das Coaching in Anspruch genommen werden?
- Was müsste passieren, dass Sie mich nicht mehr brauchen?
- Stellen Sie sich vor wir machen jetzt hier ein Coaching über 5 Sitzungen und Sie sagen mir am Ende: Jetzt bin ich genau dort wo ich sein möchte, wo wäre das?
- Wo sind sie dann wenn sie genau dort sind wo sie hinwollten?
- Was würden Sie bemerken? Was wäre anders? Was würden andere bemerken?

4) Auftragsklärung

- Was erwarten Sie von mir als Coach? Wie kann ich Ihnen helfen dieses Ziel zu erreichen?

5) Reality Bisherige Lösungsversuche

- Was funktioniert jetzt?
- Was haben Sie schon probiert um dorthin zu kommen?
- Was hat schon funktioniert? Was hat nicht funktioniert?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit den Lösungsversuchen gemacht?
- Welche Fähigkeiten/Kenntnisse/Stärken/Erfahrungen/Ressourcen könnten Sie nutzen, um Ihrem Ziel näher zu kommen?

6) Options *Veränderungsprozess / Intervention*

- Was sind Ihre Möglichkeiten & Ressourcen?
- Hatten Sie schon einmal Erfolg? Was funktioniert?
- Wer könnte sein Fachwissen oder seine Erfahrung einbringen?
- Wie könnten Sie beginnen, dieses Problem anzugehen?
- Wann müssen Sie beginnen?
- Woran werden Sie erkennen, dass Sie es geschafft haben?

SKALENFRAGE

7) Way forward Umsetzungsplanung

- Was sind Sie bereit zu tun?
- Bis wann? (genaues Datum)
- Muss noch jemand diesen Schritt unterschreiben?
- Was werden Sie zuerst tun? Zweitens?
- Wie werden Sie mit den Hindernissen umgehen?
- Wie wird der Erfolg für Sie aussehen?

8) Tactics & Habits

- Was werden Sie tun?
- Wann werden Sie es tun?
- Habits Wie werden Sie Ihren Erfolg aufrechterhalten?

Rescue Fragen

- Was noch?
- Ich habe das Gefühl das hilft Ihnen gerade nicht weiter.. was würde Ihnen weiterhelfen?
- Worüber möchten Sie noch sprechen?
- Was brauchen Sie von mir?
- Was würde Ihnen in Ihrer Situation jetzt helfen?
- Sag es mit einem Satz
- Was ist im Moment Ihr Problem
- Was wäre der erste Schritt?
- Was wäre der Zustand wenn alles gut wäre?

METHODE	ANWENDUNGSMÖGLICHKEIT
Inneres Team	<ul style="list-style-type: none"> Innere Konflikte Ambivalenzen Entscheidungsfindung Zugang zu Ressourcen finden Umgang mit Angst Unzufriedenheit mit eigenem Verhalten Auftragsklärung Situationen analysieren
Harvard Konzept	<ul style="list-style-type: none"> alle Formen von Konflikten Veränderungen von Verhandlungsprozessen Entscheidungsfindung
Tetralemma	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsfindung (auch bei komplexeren Situationen) Schafft Wahlmöglichkeiten/ Spielraum Stimmigkeit herstellen auf der unbewussten Ebene
Timeline	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsfindung Ressourcenfindung Ziel-, Sinn- & Visionsfindung / Klarheit schaffen und überprüfen Externalisieren biographische Punkte mit emotionaler Bedeutung Blockaden finden Zugang zu Emotionen schaffen Klarheit durch Differenzierung und eigene Positionierung (Nähe/Distanz)
Coaching-Haus	<ul style="list-style-type: none"> Ziel- und Auftragsklärung Leitfaden für das Systemische Coaching
CORE-Modell	<ul style="list-style-type: none"> Orientierung beim Coaching Ziel- und Auftragsklärung
Appreciative Inquiry/ wertschätzendes Interview	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcenfindung Stärken identifizieren Positive Sichtweise ermöglichen Visionen erarbeiten
Antreiber Modell	<ul style="list-style-type: none"> Wenn einer der Antreiber im Coaching eine Rolle spielt Bei Stress Zum Erkenntnisgewinn
Entwicklungs- und Wertequadrat	<ul style="list-style-type: none"> Konflikten Selbstzweifel ungeliebten Eigenschaften Entwicklungsziele erarbeiten
Johari-Fenster	<ul style="list-style-type: none"> Bewusstsein für Nutzen von Feedback & Kommunikation schaffen Verständnis für verschiedene „Bereiche“ (Inselmodell)
Paradoxe Interventionen	<ul style="list-style-type: none"> Reframing Bewusstmachen von Einflussmöglichkeiten Übernahme von Selbstverantwortung Kreativität freisetzen → Lösungsfindung Auftragsklärung
Arbeit mit Metaphern	<ul style="list-style-type: none"> Perspektivwechsel erzeugen Externalisierung Einbeziehung der Gefühlswelt (Erleben) Kreativität nutzen
Positives Konnotieren	<ul style="list-style-type: none"> auflösen von festgelegte Denk- und Argumentationsmuster Reframing positives Verstärken von Meinungen
(aktives) Zuhören	<ul style="list-style-type: none"> Beziehungsaufbau wertschätzende Haltung Verständnis & Interesse zeigen Verständnisaufbau
Spiegeln/ Doppeln	<ul style="list-style-type: none"> Rapportaufbau Verständnisabgleich
Pacing	•
Positives Spekulieren	<ul style="list-style-type: none"> positive Hypothesenbildung Ressourcenfindung Stärken identifizieren
Riemann-Thomann-Modell	<ul style="list-style-type: none"> Besseres Verständnis für Konfliktpartner Selbstreflexion Entwicklung Verständnis von einzelnen Teammitgliedern
Theorie U	<ul style="list-style-type: none"> Aktives Zuhören/Ebenen des Zuhörens Veränderungsprozesse in Organisationen (Verbesserung von) Kommunikation Schöpferisches Potenzial

Lösungsfokussierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> Konsequente Lösungsorientierung Würdigung des Problems – hier NICHT! (führt nicht zu Lösung) Nutzung der Wunderfrage und konkrete Vereinbarung des 1. Schritts zur Lösung Nutzung bei „schnellem Handlungsbedarf“
Kollegiale Fallberatung	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung bei komplexen Fällen Methode zur Unterstützung des Coaches in seiner Weiterentwicklung Methode zur Nutzung in Peer Group Brainstorming/Perspektivwechsel
Reflecting Team	<ul style="list-style-type: none"> Lehr-/Ausbildungsmethode Feedback/Weiterentwicklung Unabhängig von der gewählten und eingesetzten Intervention
OK-Modell	<ul style="list-style-type: none"> Haltungsfrage Konflikte Bezug zum grundlegenden Konstruktivismus
Effectuation	<ul style="list-style-type: none"> Change Prozesse/Organisationsentwicklung Nutzung im Arbeitsalltag / Anwendung auf Prozesse/Arbeitsprozesse Mitarbeitermotivation Führungsfragen Umgang mit komplexen Situationen
Morning Power Questions	<ul style="list-style-type: none"> (Selbst-) Achtsamkeitsritual Sich selbst Aufmerksamkeit anhand von Frage schenken...Heute morgen, bin ich besonders stolz auf/liebe ich besonders/ besonders stolz auf/ besonders dankbar für/...
Fragetechniken	• Alle Themen
Zirkuläre Fragen	<ul style="list-style-type: none"> Perspektivwechsel Blickwinkelerweiterung Umfeld einbeziehen Systeme definieren
Skalierungsfrage	<ul style="list-style-type: none"> Messbarkeit schaffen Individuelle Wertigkeit / Sichtweite (Insel) Veränderungen visualisieren / verdeutlichen Ressourcenabfrage /-stärkung /-identifizieren Lösungsfokussierung Verdeutlichung Ist und Soll Zustand
Wunderfrage	<ul style="list-style-type: none"> Vision für die Zukunft Positive Lösungsfokussierung Blickwinkel auf mögliche Optionen Bei Handlungsunfähigkeit Wenn Klient in Problemrance
Everest-Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Bei Handlungsunfähigkeit Auf Maximal Ziel fokussieren, um die ersten kleinen Schritte zu finden Motivation durch relativieren
Narrativer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcen bewusst machen Sinnfindung Selbstvertrauen steigern Reflektion Selbsterfahrung
Feedback/ -methoden	<ul style="list-style-type: none"> Eigene Bedürfnisse formulieren Gelingende Kommunikation Entwicklung / Führung Menschliche Interaktion
Konfliktstile	<ul style="list-style-type: none"> Bewusst machen von Verhaltensmustern in Konflikten Prüfen von Realisierbarkeit Kultureller Kontext Lösungsfokussierung Trennung von Sach- und emotionaler Ebene Erkenntnis Verständnis
Provokative Technik	<ul style="list-style-type: none"> Durch Übertreibung irritieren / ins scheinbar lächerliche ziehen dadurch verfahrenere Sichtweise auflösen Muster aufbrechen