



Hochschule
für angewandtes
Management^{FH}

**Hervorlocken statt vorgeben:
Evokative Coaching-Methoden unter der Prozess-Lupe**

Vortrag

Florian Klonek

Erdinger Coaching-Kongress 25.-26. Februar 2016

Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg

Vorstellung

Dipl.-Psych. Florian Klonek

Technische Universität Braunschweig

Institut für Psychologie

Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Titel der Promotionsarbeit: „It's all about (inter)actions: Motivational Interviewing for change managers“

Forschungsschwerpunkte:

- Dynamische Kommunikationsprozesse (Meetings, Mitarbeitergespräche, Coaching) – v.a. motivationale Interaktionsprozesse
- Software-gestützte Codierung zur Analyse von Interaktionsprozessen
- Change Management



Professionelle Netzwerke:

- Motivational Interviewing Network of Trainers (MINT); Deutsches MINT Trainer-Netzwerk
- Deutschsprachige Gesellschaft für Motivierende Gesprächsführung (DeGeMG; Vorstand)
- Deutsche Gesellschaft für Psychologie (DGPs)



Agenda

- 1** **Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden**
- 2** Was ist die motivierende Gesprächsführung?
- 3** Was sind evokative Methoden?
- 4** Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?
- 5** Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient
- 6** Forschungsergebnisse



Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

Top-down (Coach → Klient)		Bottom-up (Coach ← Klient)



Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

Top-down (Coach → Klient)		



Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

Top-down (Coach → Klient)		
Informieren		
Rat geben		
Managen		
Leiten		
Führen		
Festlegen		



Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

Top-down (Coach → Klient)		
Informieren		
Rat geben		
Managen		
Leiten		
Führen		
Festlegen		

„Ich würde Dir raten
dies auf eine andere
Art anzugehen!“

Autonomie-einschränkende
Kommunikation (vgl., Klonek,
Lehmann-Willenbrock, & Kauffeld,
2014)



Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

Top-down (Coach → Klient)		Bottom-up (Coach ← Klient)
Informieren		
Rat geben		
Managen		
Leiten		
Führen		
Festlegen		

„Ich würde Dir raten
dies auf eine andere
Art anzugehen!“



Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

Top-down (Coach → Klient)		Bottom-up (Coach ← Klient)
Informieren		Verstehen
Rat geben		Zuhören
Managen		Wertschätzen
Leiten		Anerkennen
Führen		Betreuen
Festlegen		Erlauben

„Ich würde Dir raten
dies auf eine andere
Art anzugehen!“



Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

Top-down (Coach → Klient)		Bottom-up (Coach ← Klient)
Informieren		Verstehen
Rat geben		Zuhören
Managen		Wertschätzen
Leiten		Anerkennen
Führen		Betreuen
Festlegen		Erlauben

„Ich würde Dir raten
dies auf eine andere
Art anzugehen!“

„Einerseits willst Du die
Beförderung, andererseits
ist Dir auch Deine Familie
wichtig.“



Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

Top-down (Coach → Klient)	Evokativ (Coaching?) (Coach ↔ Klient)	Bottom-up (Coach ← Klient)
Informieren		Verstehen
Rat geben		Zuhören
Managen		Wertschätzen
Leiten		Anerkennen
Führen		Betreuen
Festlegen		Erlauben

„Ich würde Dir raten
dies auf eine andere
Art anzugehen!“

„Einerseits willst Du die
Beförderung, andererseits
ist Dir auch Deine Familie
wichtig.“



Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

Top-down (Coach → Klient)	Evokativ (Coaching?) (Coach ↔ Klient)	Bottom-up (Coach ← Klient)
Informieren	Entzünden	Verstehen
Rat geben	Motivieren	Zuhören
Managen	Hervorrufen	Wertschätzen
Leiten	Assistieren	Anerkennen
Führen	Evozieren	Betreuen
Festlegen	Inspirieren	Erlauben

„Ich würde Dir raten dies auf eine andere Art anzugehen!“

„Einerseits willst Du die Beförderung, andererseits ist Dir auch Deine Familie wichtig.“



Agenda

- 1 Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden
- 2 **Was ist die motivierende Gesprächsführung?**
- 3 Was sind evokative Methoden?
- 4 Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?
- 5 Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient
- 6 Forschungsergebnisse



Was ist motivierende Gesprächsführung?

Motivierende Gesprächsführung (engl., Motivational Interviewing, MI)

ist eine „**klientenzentrierte, direkte Methode** zur Verbesserung der **intrinsischen Motivation** für eine Veränderung mittels der Erforschung und **Auflösung von Ambivalenz**“
(Miller & Rollnick, 2009, S. 47)

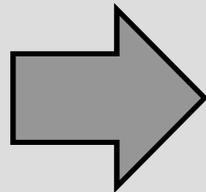


Was ist motivierende Gesprächsführung?

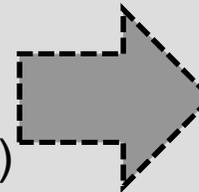
Starke empirische Evidenz zur Wirksamkeit der Motivierenden Gesprächsführung (> 1200 Studien und > 200 randomisierte Clinical Trials; vgl., Miller & Rollnick, 2013)

Entwicklung der Motivierenden Gesprächsführung

Alkohol- und
Suchtverhalten
($\delta = 0.15^*$, $k = 68$)



Gesundheits-
Verhalten
($\delta = 0.21^*$, $k = 11$)



Coaching
($\delta = \text{n.a.}$, $k = 0$)

Klinische Ψ

Gesundheits- Ψ

Positive Ψ

* vgl. Lundahl et al., 2010



Agenda

1 Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden

2 Was ist die motivierende Gesprächsführung?

3 **Was sind evokative Methoden?**

4 Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?

5 Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient

6 Forschungsergebnisse



Was sind evokative Methoden des MI?

Interventionsprinzipien

Empathie

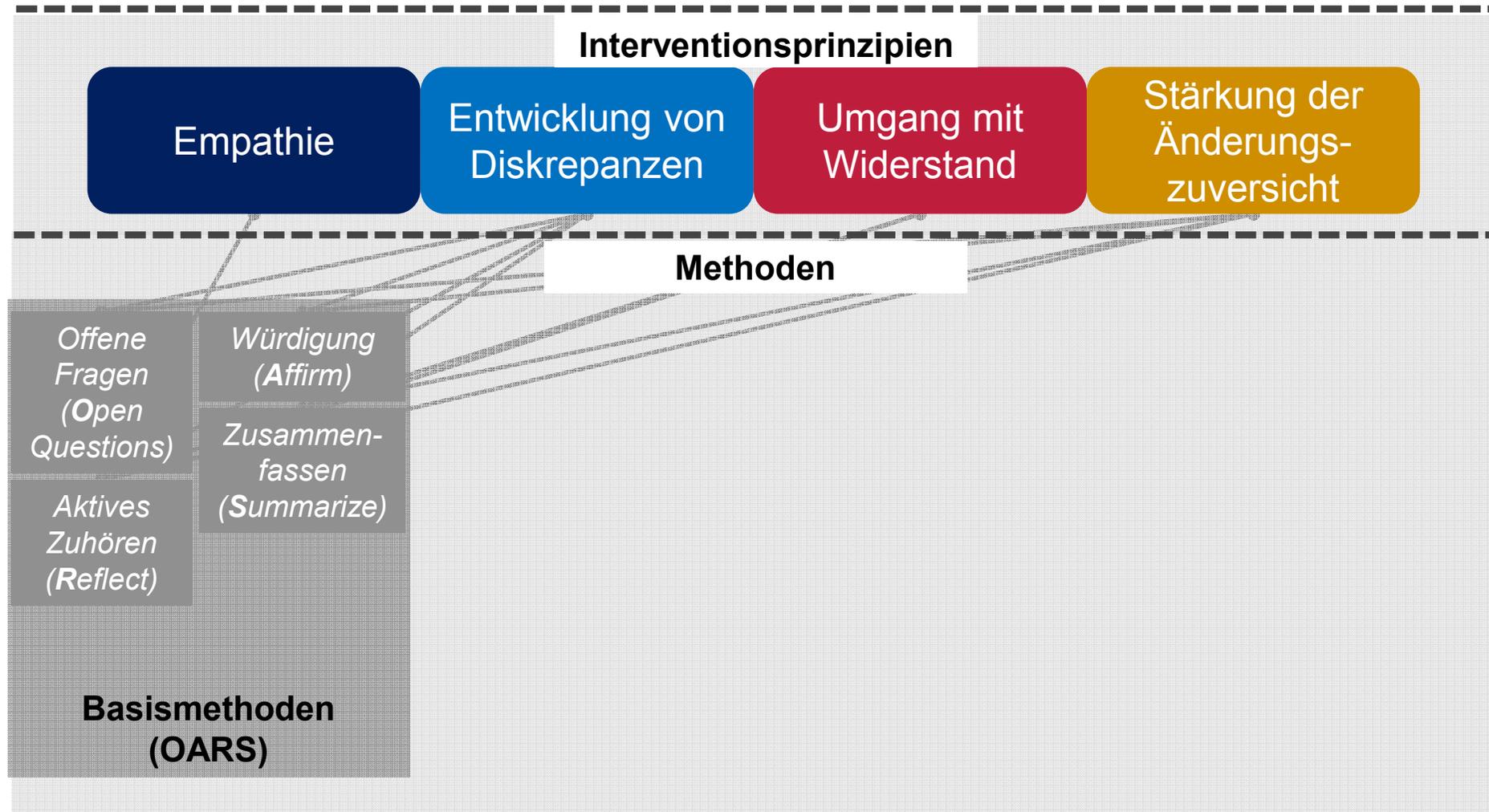
Entwicklung von
Diskrepanzen

Umgang mit
Widerstand

Stärkung der
Änderungs-
zuversicht



Was sind evokative Methoden des MI?



Exkurs: „Coaching und MI ist doch dasselbe!“

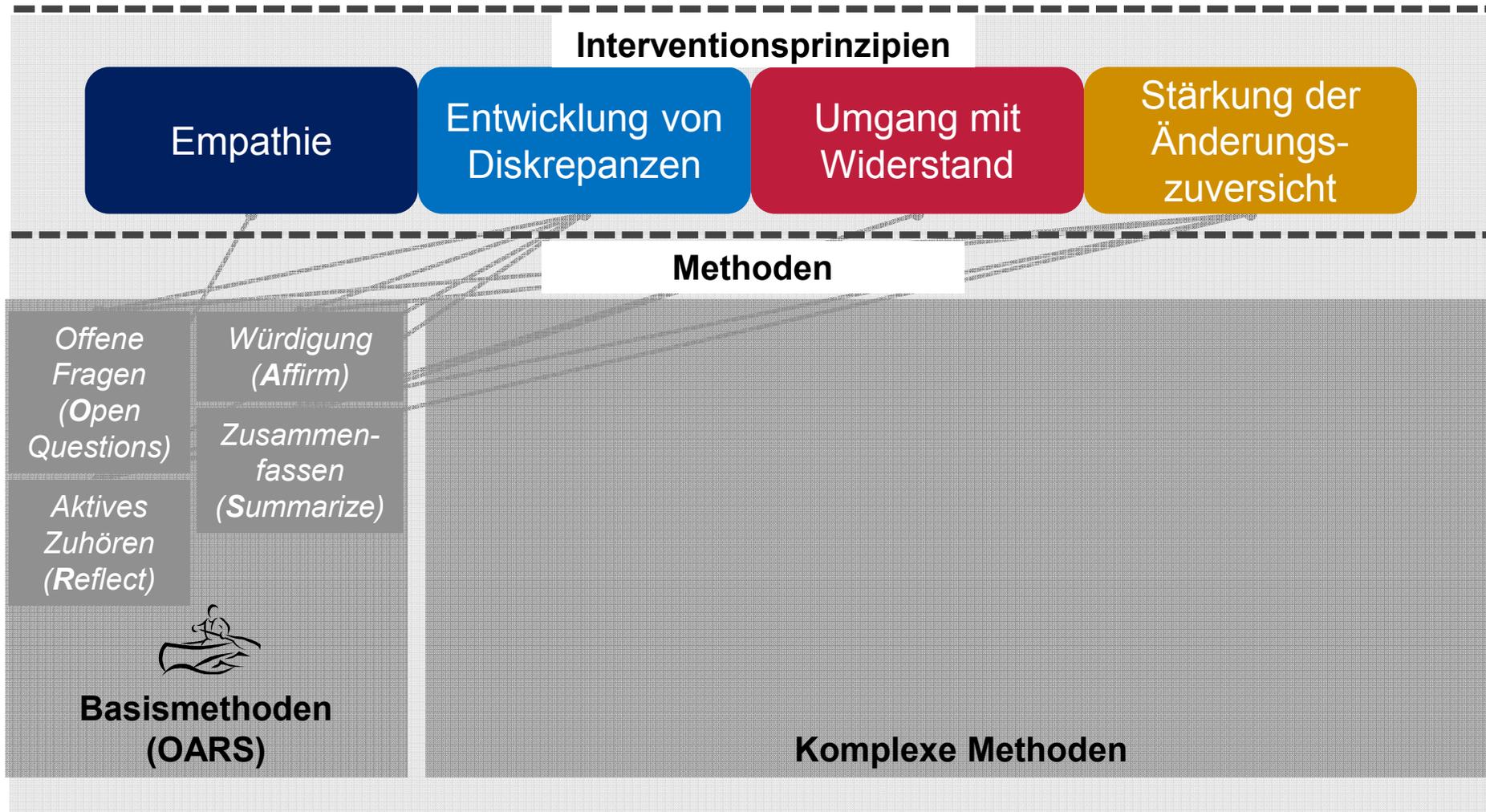
Analyse von 28 Karriere-Coaching Sitzungen ($N = 14$) und Auswertung mit **softwaregestützten Qualitätssicherungsinstrumenten** (Klonek, Wunderlich, Spurk & Kauffeld, 2016)



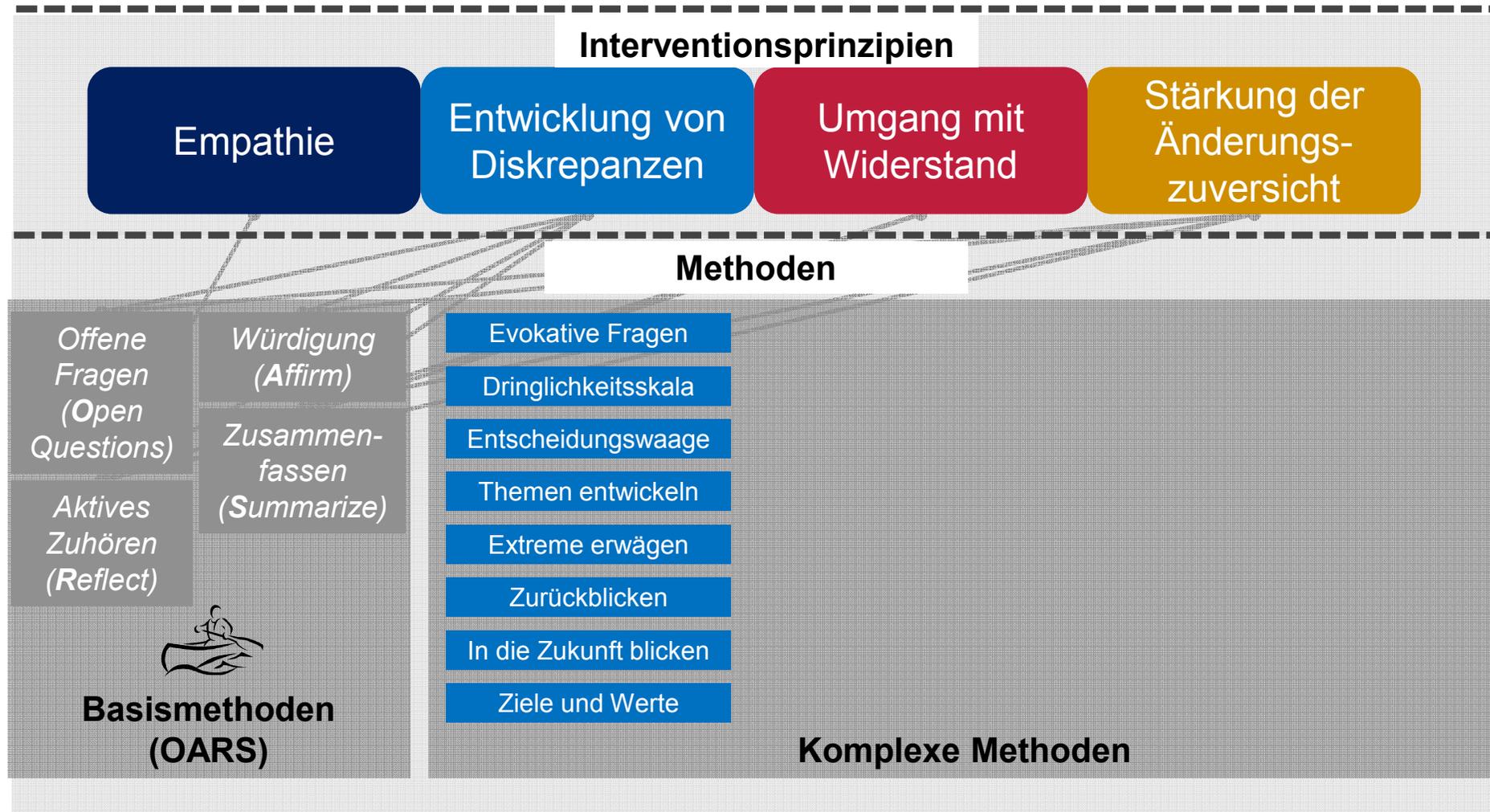
Benchmarks	MI-Kompetenz-level ¹	Ist-Werte für Coaches	
		Sitzung 2	Sitzung 3
Offene Fragen in %	> 70%	48% ↓	52% ↓
Aktives Zuhören in %	> 50%	24% ↓	30% ↓
Verhältnis „Aktives Zuhören gesamt“ zu „Fragen gesamt“	> 2:1	1:3,9 ↓	1:3,6 ↓
Rate des Aktiven Zuhörens pro 10 Min.	> 15	2,5 ↓	3,2 ↓
Redeanteil des Interviewers	< 60%	48% ↓	49% ↓

Ergebnis:
Die Coaches in unserer Stichprobe zeigten kein erforderetes Kompetenz-Niveau in MI!
→ MI-Qualifizierung für Coaches?

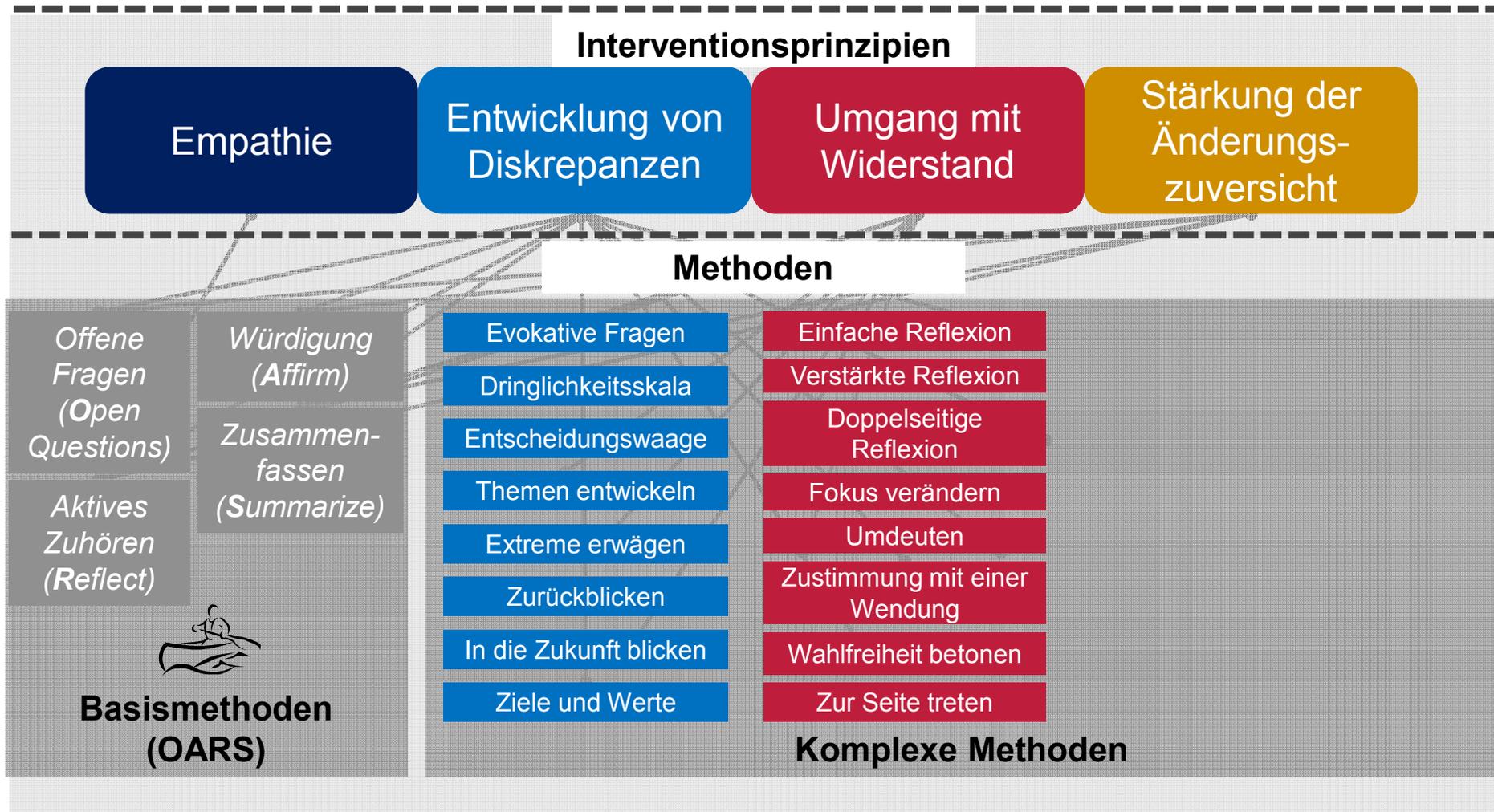
Was sind evokative Methoden des MI?



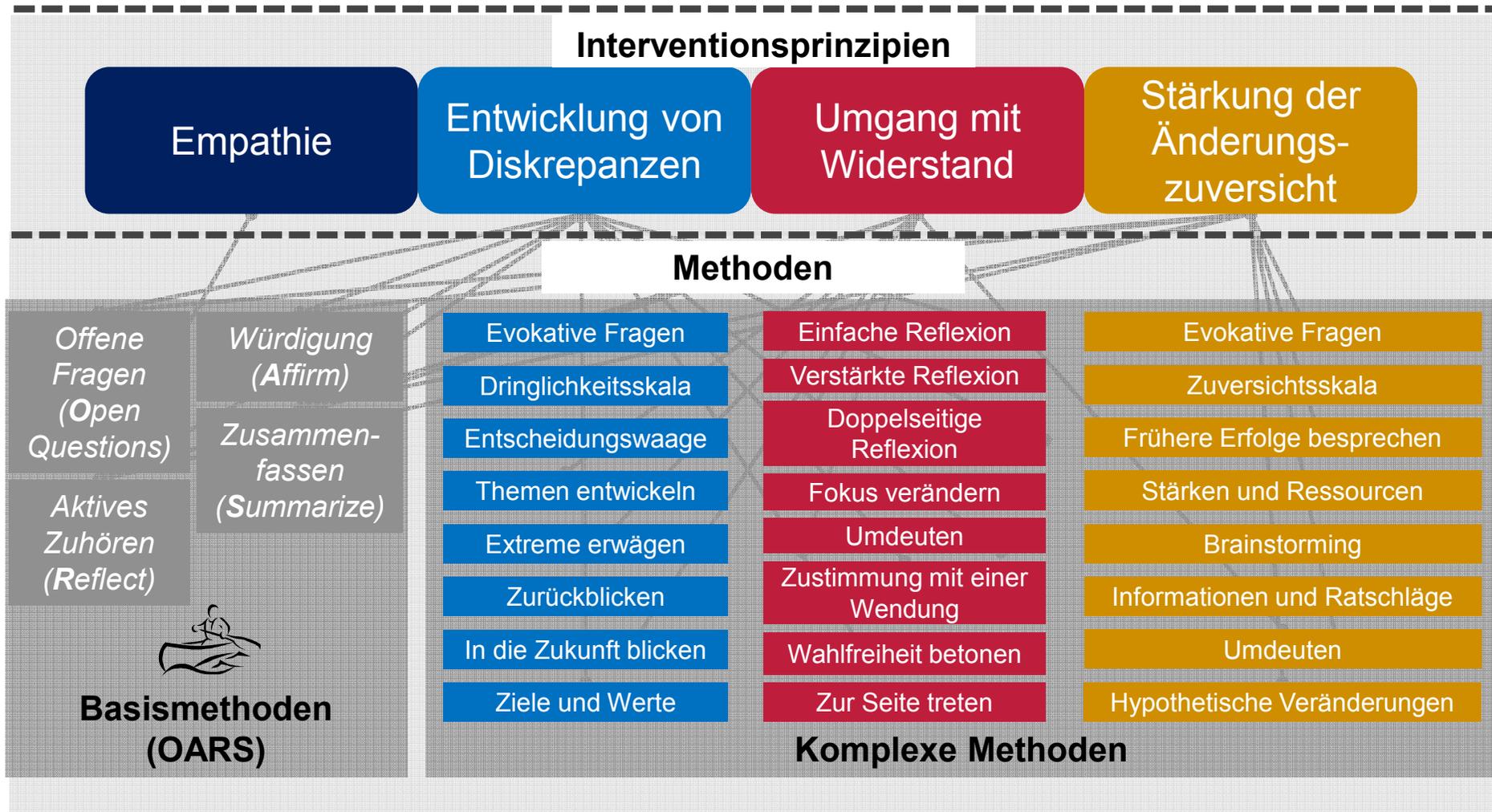
Was sind evokative Methoden des MI?



Was sind evokative Methoden des MI?



Was sind evokative Methoden des MI?

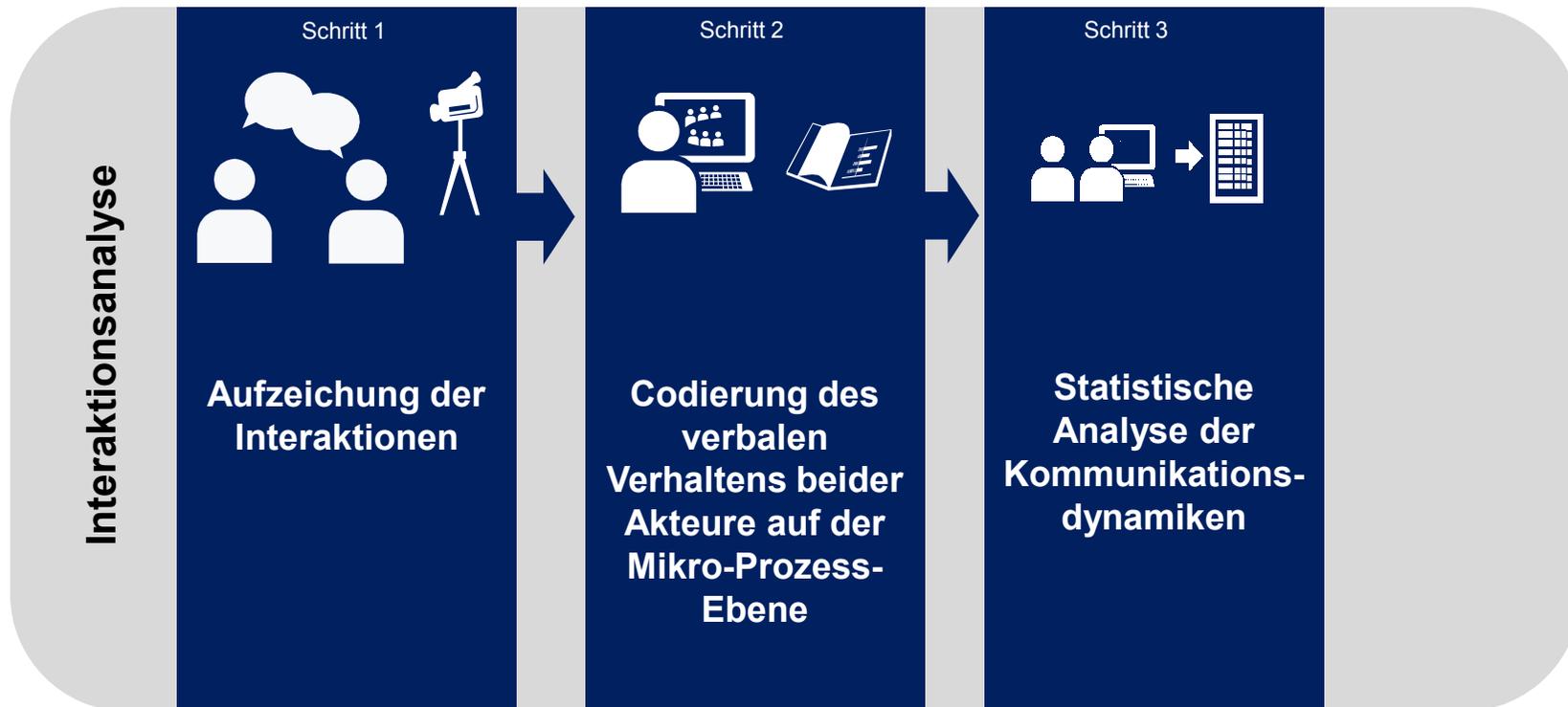


Agenda

- 1 Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden
- 2 Was ist die motivierende Gesprächsführung?
- 3 Was sind evokative Methoden?
- 4 **Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?**
- 5 Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient
- 6 Forschungsergebnisse



Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?



Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?

Beispieläußerung eines Karriere-Coaching Klienten

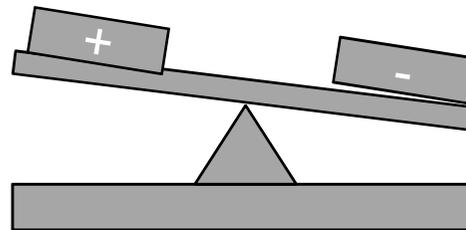
“Ich will dieses Projekt haben, weil die Aufgaben mich erfüllen...”



“.. aber ich weiß nicht, ob ich den Anforderungen gewachsen bin.”

**Sprache, die
Veränderungsbereitschaft
signalisiert**

**(Change Talk / positive
Career Talk)**



**Sprache, die
Widerstand/fehlende
Veränderungsbereitschaft
signalisiert**

**(Sustain Talk / negative
Career Talk)**

Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?

“Ich will dieses Projekt haben, weil die Aufgaben mich erfüllen...” (+1)

“.. aber ich weiß nicht, ob ich den Anforderungen gewachsen bin” (-1)

Gründe für eine Veränderung

Wünsche an eine Veränderung

Fähigkeiten die Veränderung umzusetzen

Notwendigkeiten, die für die Veränderung sprechen

Bereitschaft für eine Veränderung

Erste Verhaltensschritte zur Veränderung

Selbstverpflichtung für die Veränderung

Gründe gegen eine Veränderung

Wünsche entgegen der Veränderung

Fehlenden Fähigkeiten die Veränderung umzusetzen

Notwendigkeiten, die gegen die Veränderung sprechen

Widerstand gegenüber der Veränderung

Verhalten gegen die Veränderung

Selbstverpflichtung gegen die Veränderung



Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?

Miro-analytische Prozessperspektive mit Hilfe des *Readiness / Resistance Index* (vgl., Klonek, Paulsen & Kauffeld, 2015; Paulsen et al., 2015):

$$R_t = \sum_{i=1}^t C_i$$

t = aktuelle Äußerung

$C_i = +1$ wenn die i-te Äußerung Change Talk ist

$C_i = -1$ wenn die i-te Äußerung Sustain Talk ist

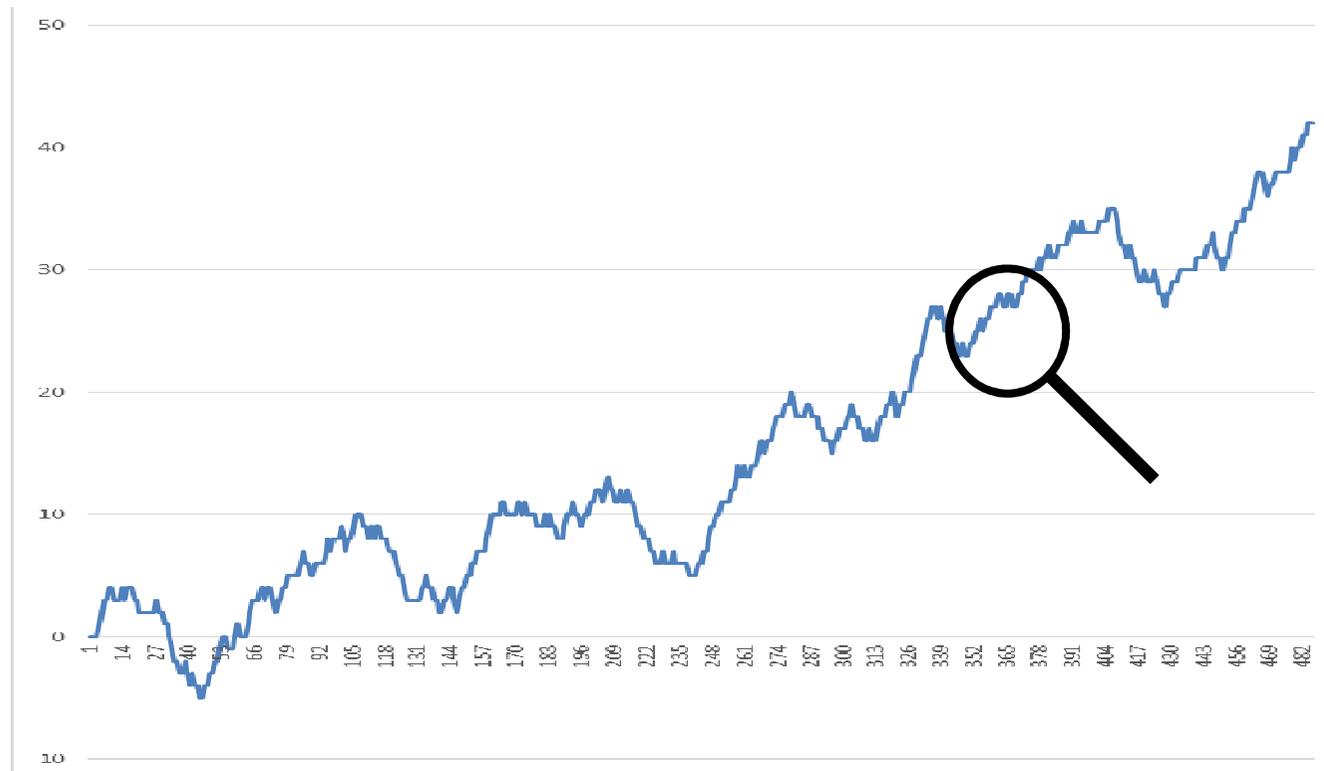
$C_i = 0$ bei allen anderen Äußerungen

- **Makro Perspektive** auf Gesprächsverlauf
- Indiziert „**Readiness/ Resistance**“ des Klienten über eine Coaching-Sitzung
- Erlaubt **Prozess-** und **Ergebnisevaluation** eines Coachings
- Identifikation von **kritischen Ereignissen** (über Veränderung der Kurve)
- Feedback / **Supervisionstool** für Coaches



Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?

Miro-analytische Prozessperspektive mit Hilfe des *Readiness / Resistance Index* (vgl., Klonek, Paulsen & Kauffeld, 2015; Paulsen et al., 2015):

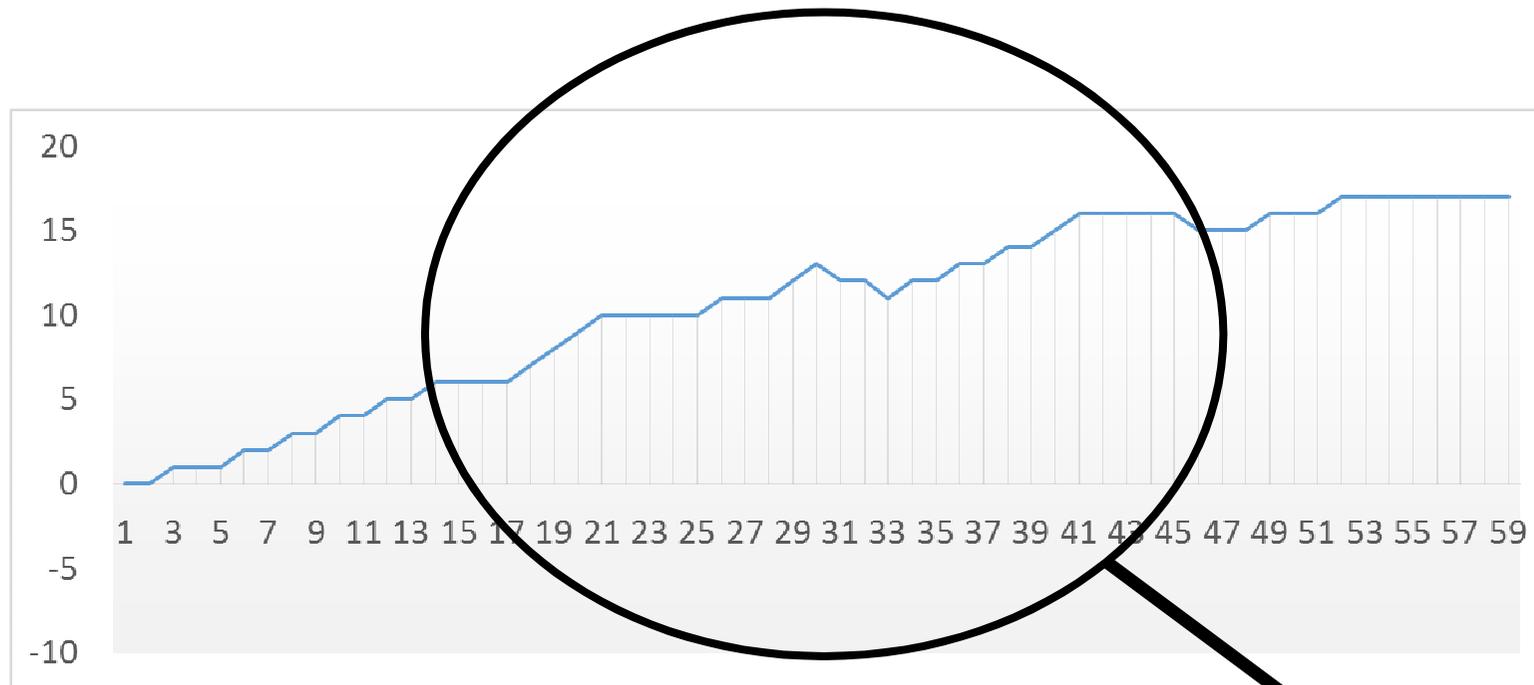


Klonek, Wunderlich, Spurk & Kauffeld (2015). Motivational Interviewing meets career counseling: A sequential analyses of dynamic counselor-client interactions.



Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?

Mikro-analytische Prozessperspektive mit Hilfe des *Readiness / Resistance Index*:

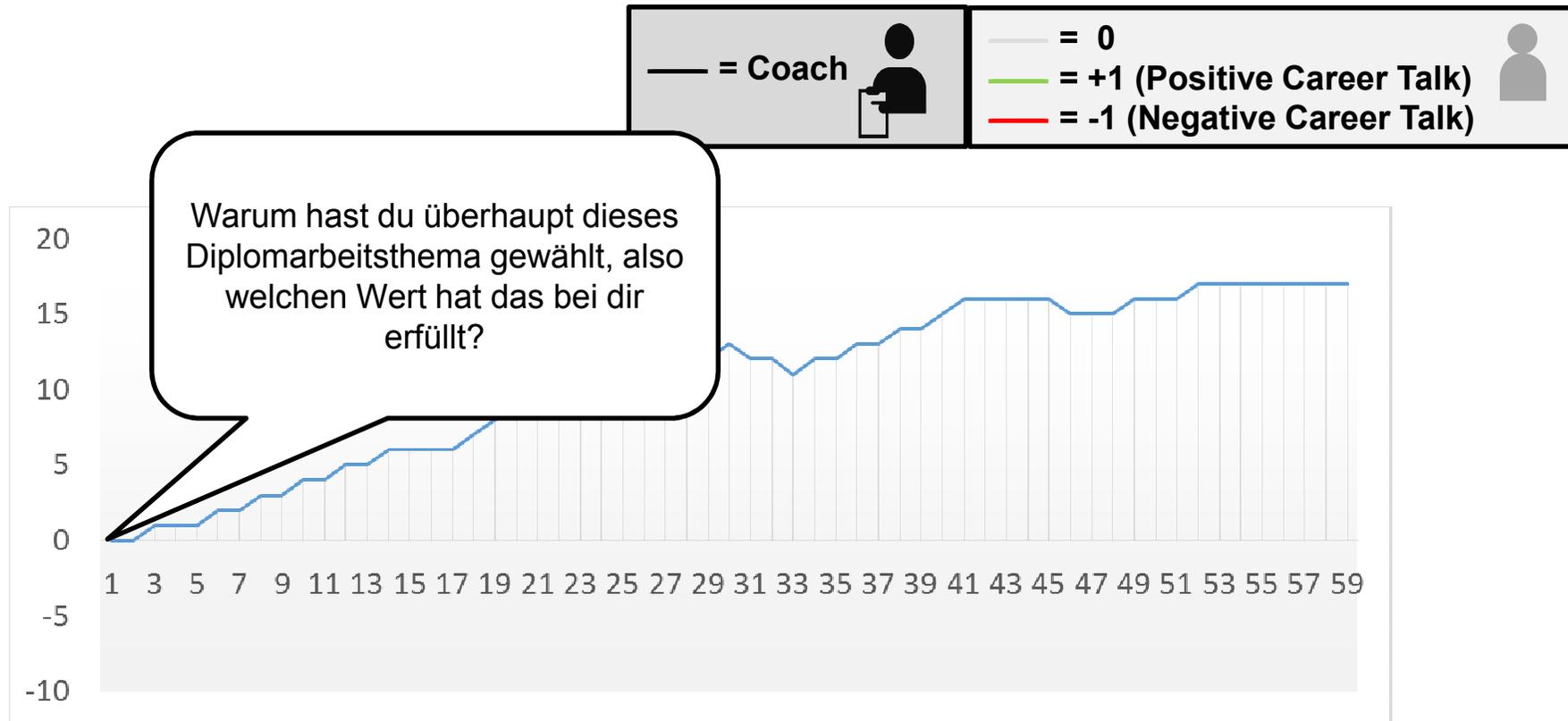


Agenda

- 1 Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden
- 2 Was ist die motivierende Gesprächsführung?
- 3 Was sind evokative Methoden?
- 4 Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?
- 5 **Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient**
- 6 Forschungsergebnisse



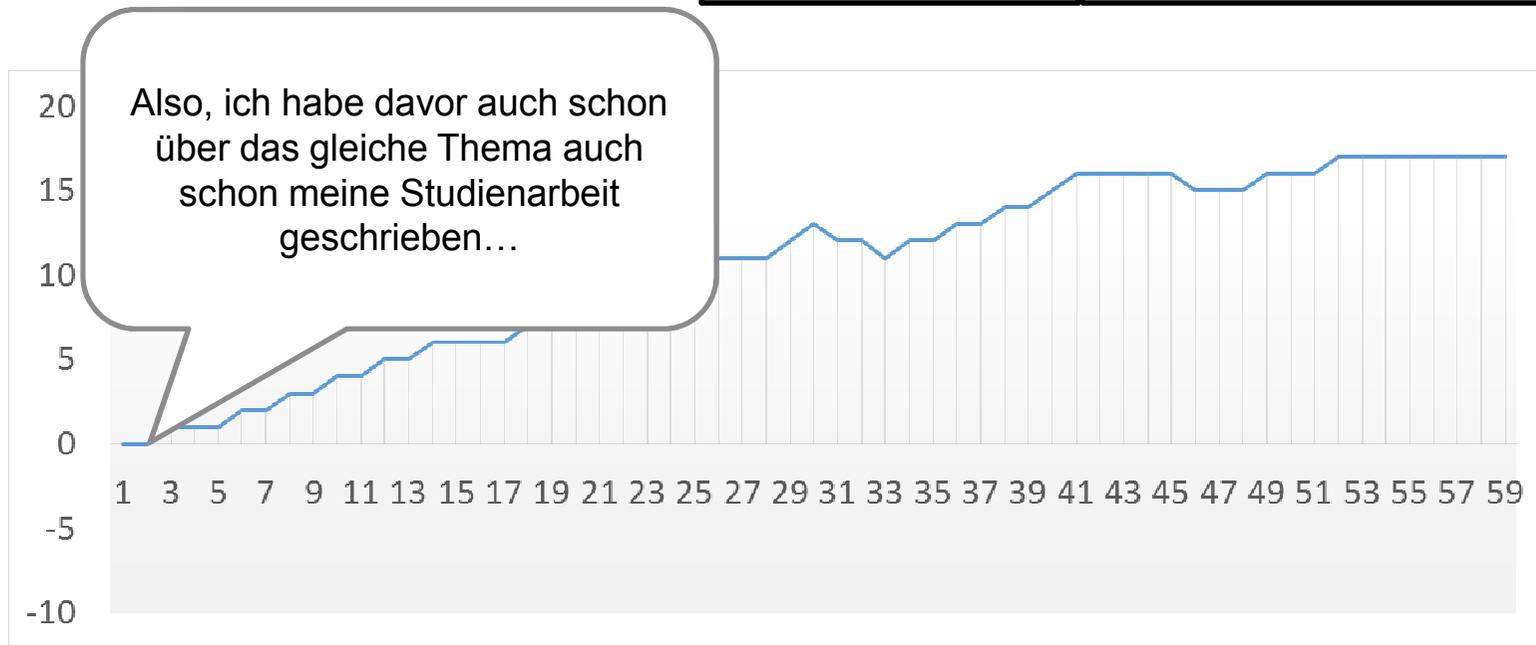
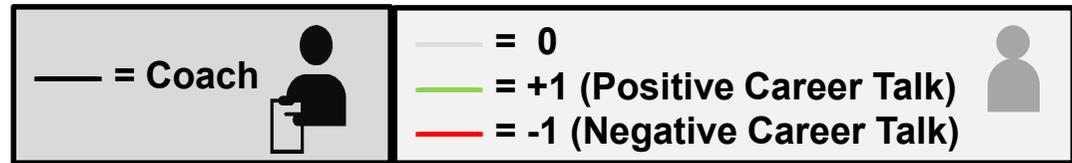
Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktionsdynamik zwischen Coach und Klient



Evokative Frage (exploring goals and values)

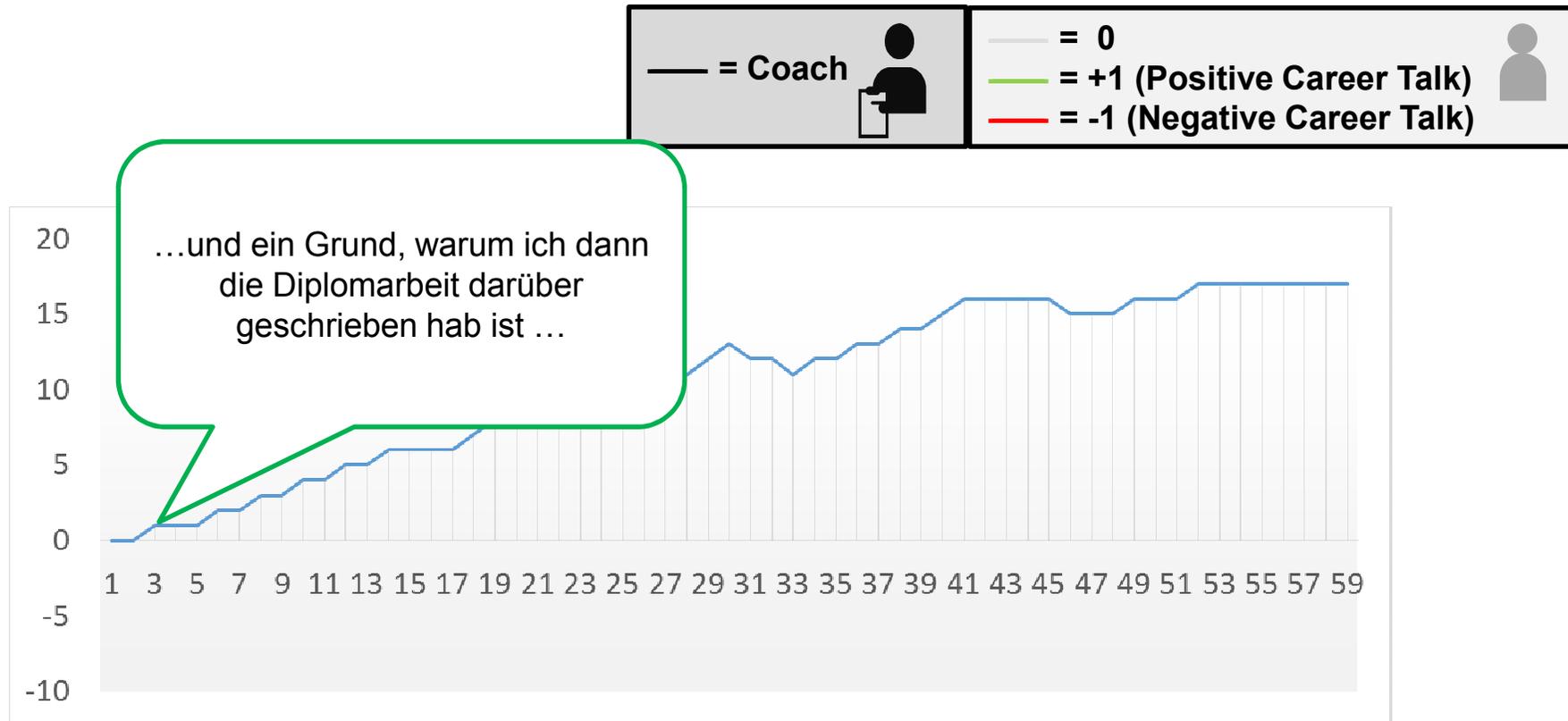
Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient



Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

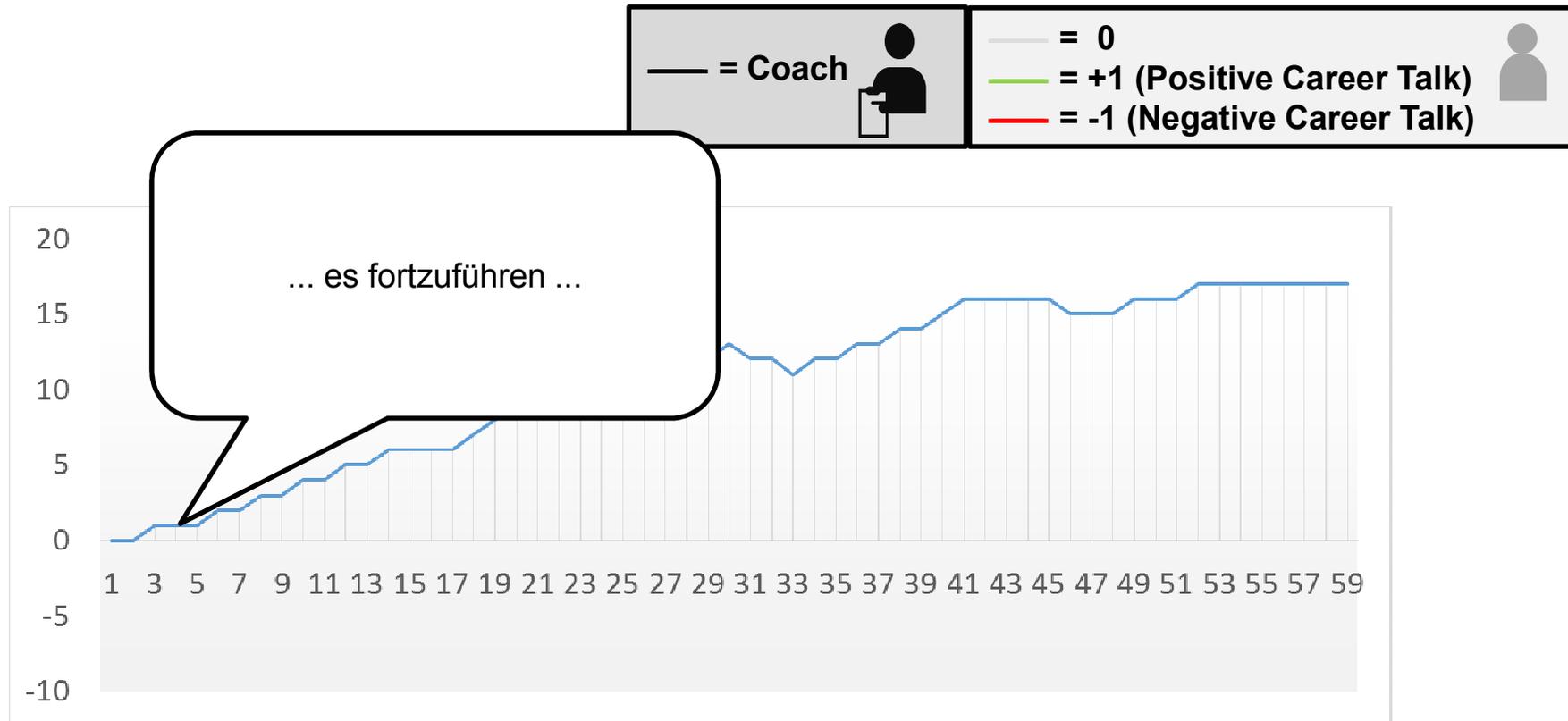
Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktionsdynamik zwischen Coach und Klient



Veränderungsrelevante Sprache erkennen

Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktionsdynamik zwischen Coach und Klient



Komplexe Reflektion (continuing the paragraph)

Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

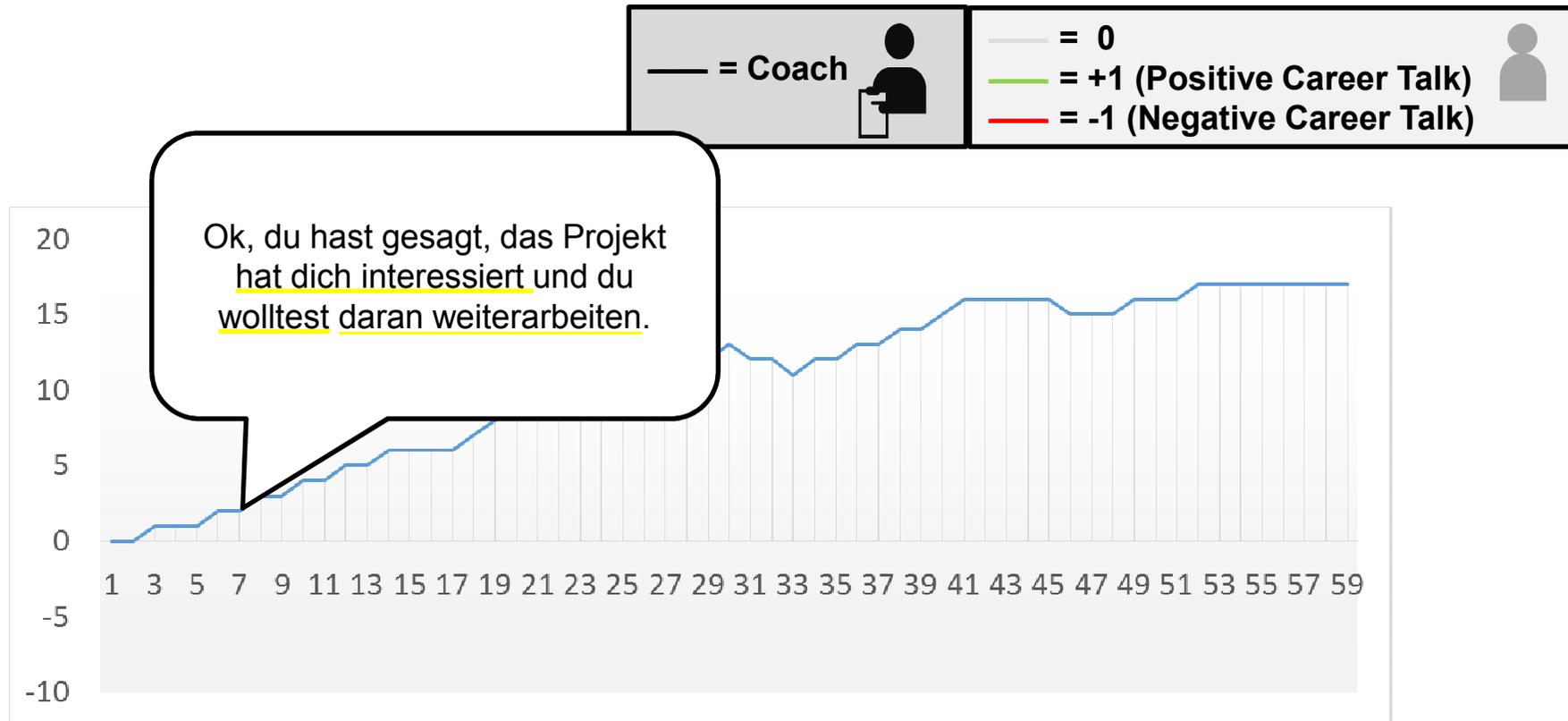
Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient



Veränderungsrelevante Sprache erkennen und ...

Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

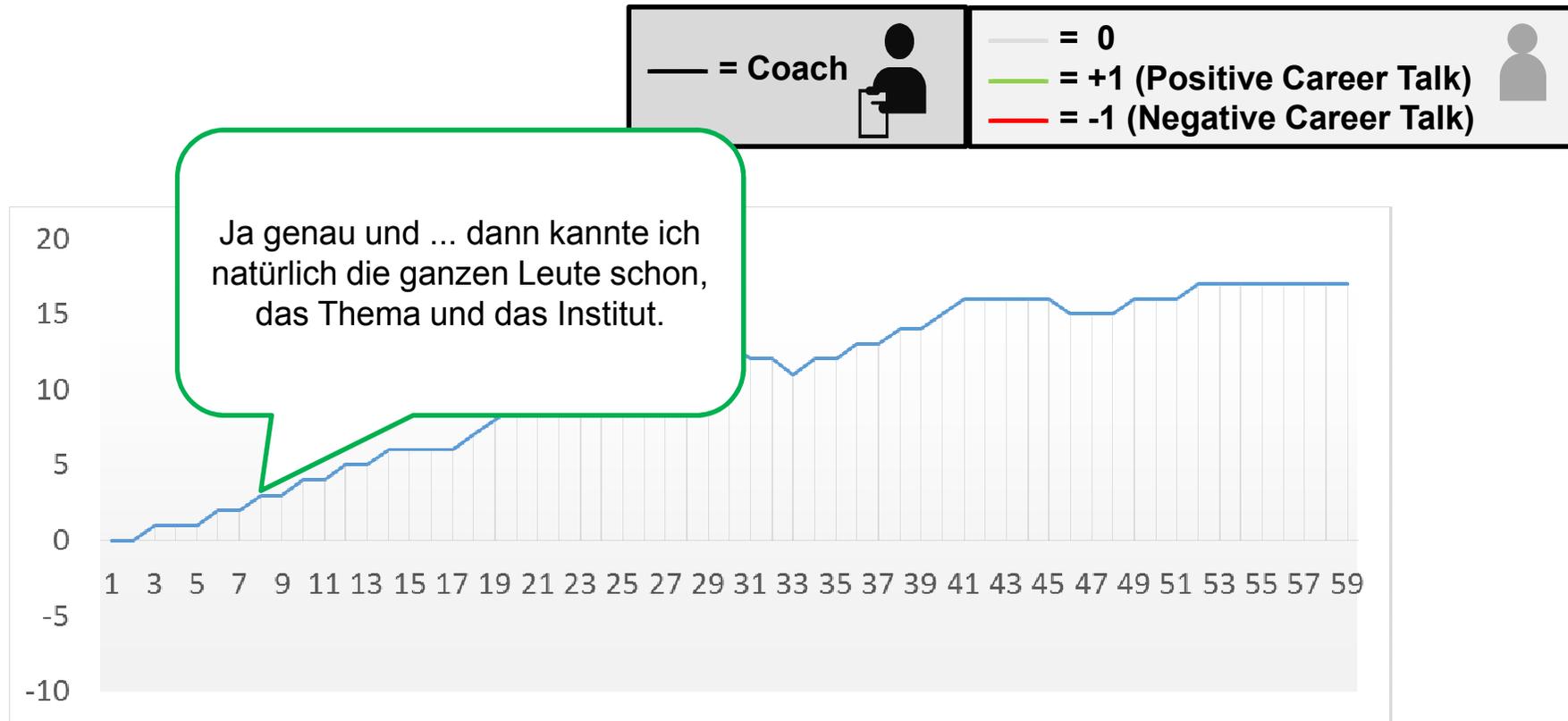
Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktionsdynamik zwischen Coach und Klient



Veränderungsrelevante Sprache erkennen und ... **verstärken**

Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

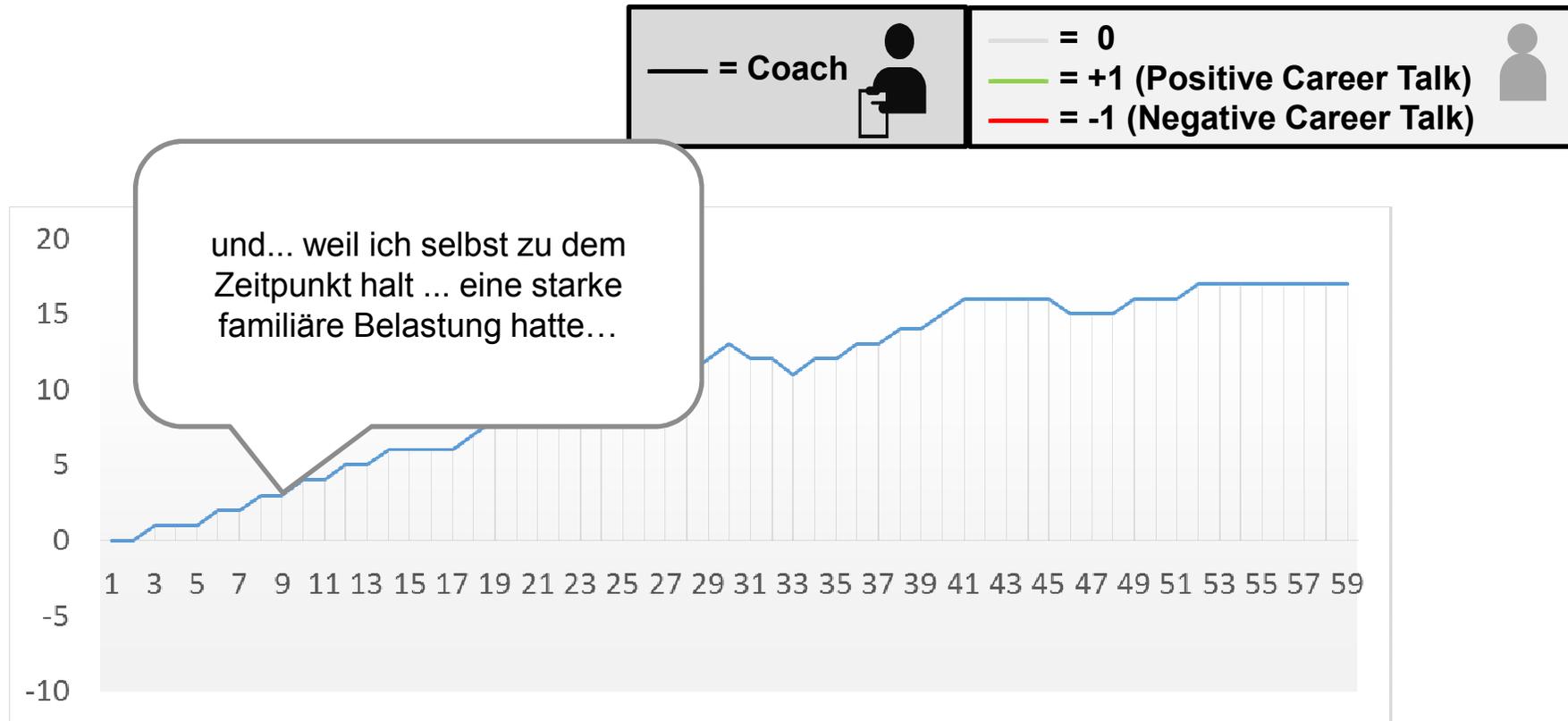
Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktionsdynamik zwischen Coach und Klient



Veränderungsrelevante Sprache erkennen

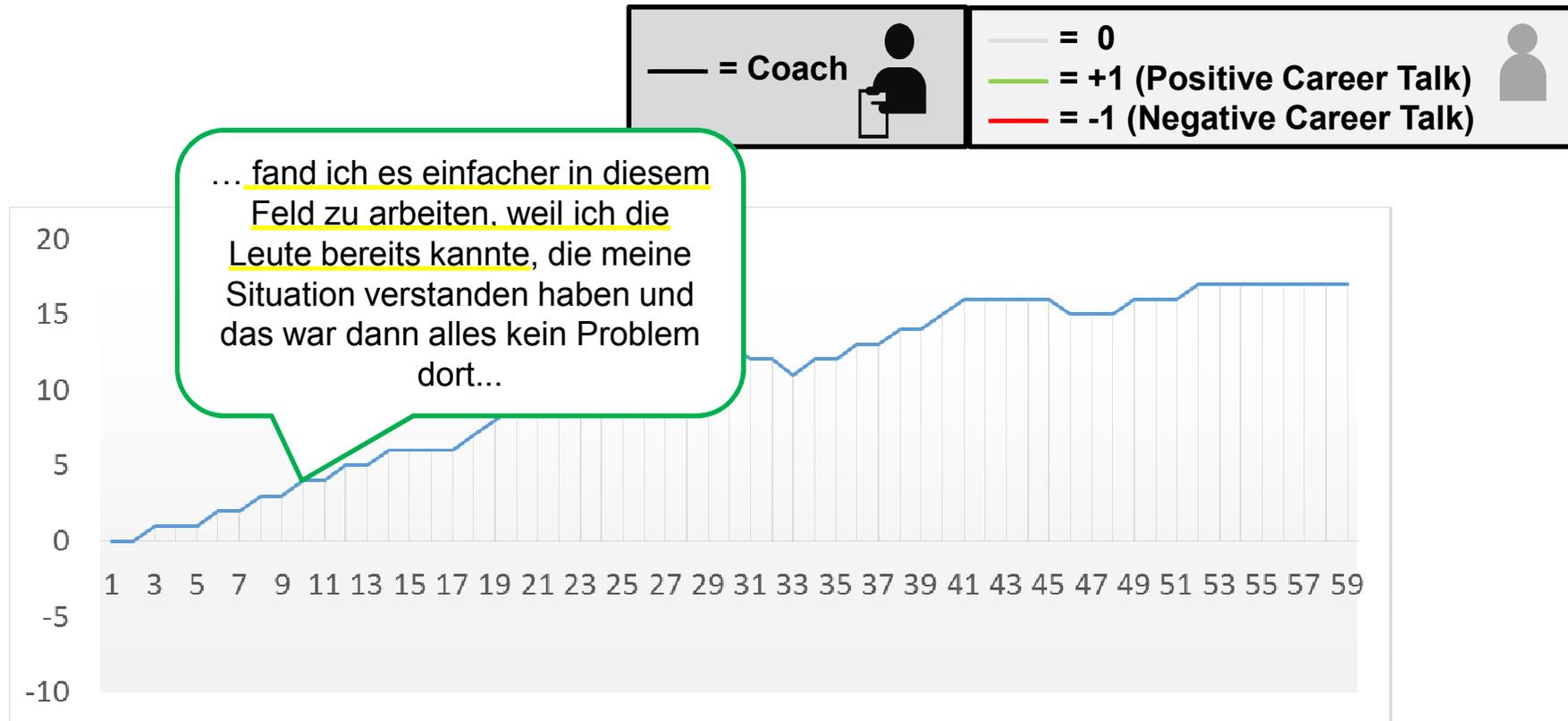
Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient



Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

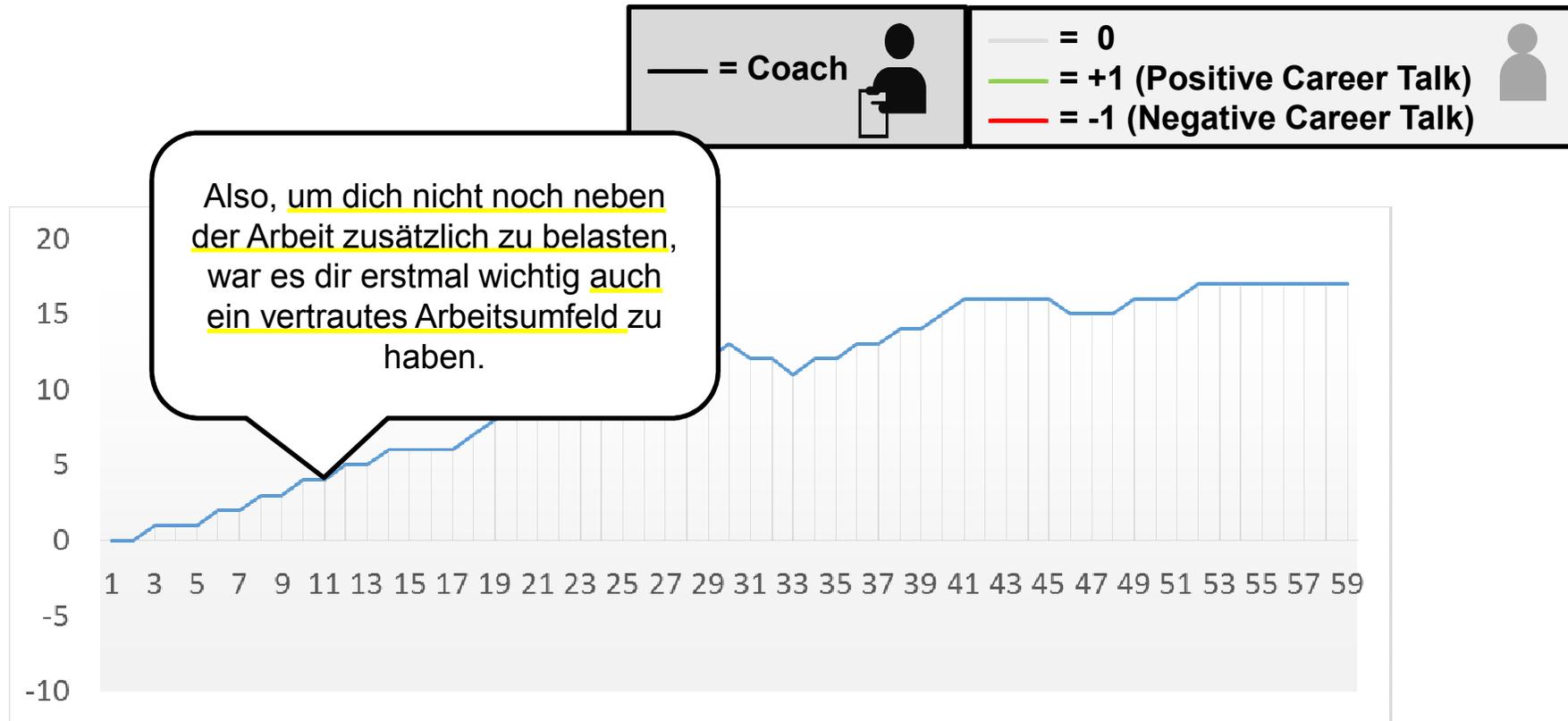
Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktionsdynamik zwischen Coach und Klient



Veränderungsrelevante Sprache erkennen

Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient

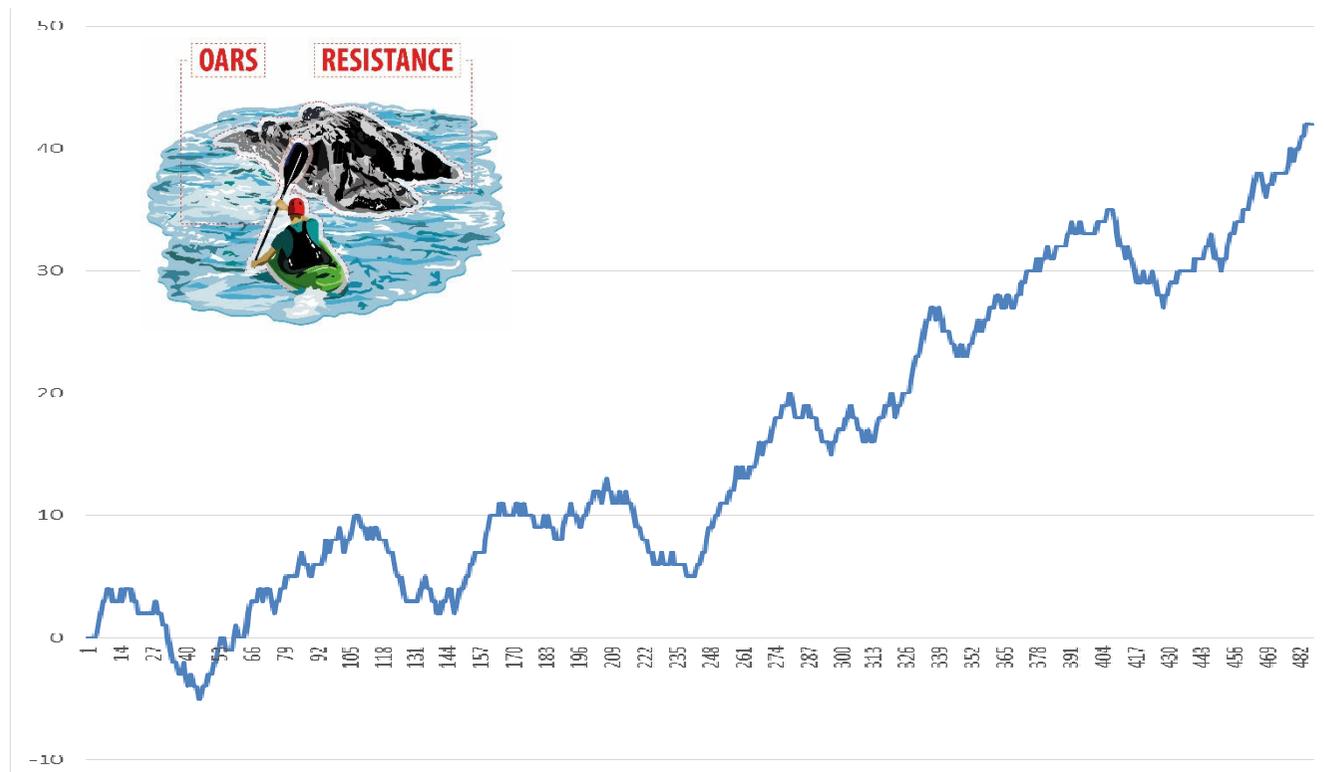


Veränderungsrelevante Sprache erkennen und ... **verstärken**

Klonek, Güntner & Kauffeld (2016)

Praxisbeispiel: Evokative Methoden in der Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient

Der Readiness / Resistance Index:



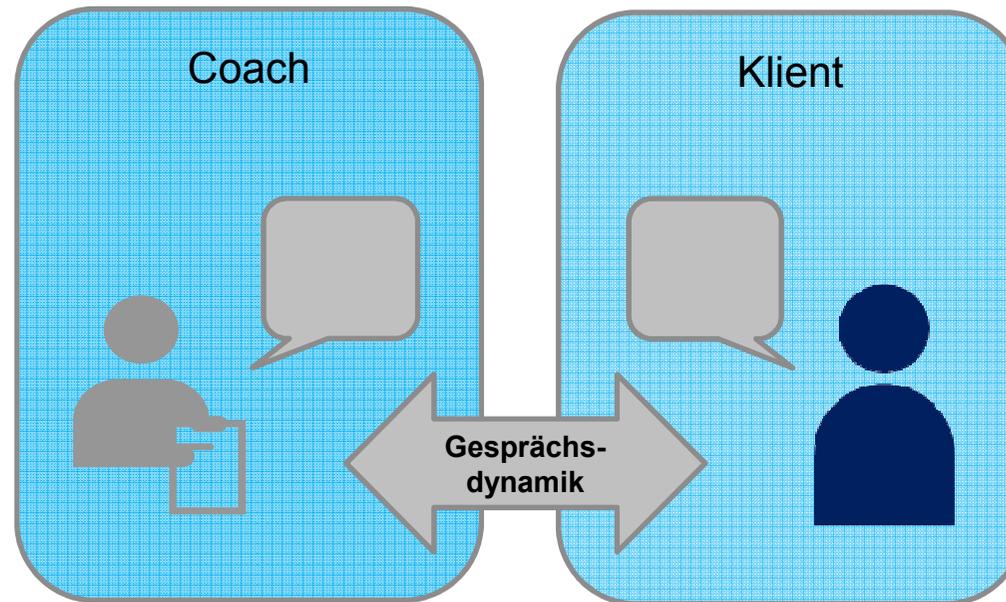
Agenda

- 1 Drei Strategien um mit Coachees über Veränderungen zu reden
- 2 Was ist die motivierende Gesprächsführung?
- 3 Was sind evokative Methoden?
- 4 Wie können wir Evokation im Coaching erfassen?
- 5 Praxisbeispiel: Welche Auswirkung haben evokative Methoden auf die Interaktions-Dynamik zwischen Coach und Klient?
- 6 **Forschungsergebnisse**



Ausblick: Forschungsergebnisse

Wie evozieren Coaches Selbstreflektion und Veränderungsbereitschaft bei Ihren Klienten?
Welche Wechselwirkungen gibt es zwischen Verhaltensweisen / spezifischen Coachingmethoden und der Reaktion des Coaching-Klienten?



Ausblick: Forschungsergebnisse

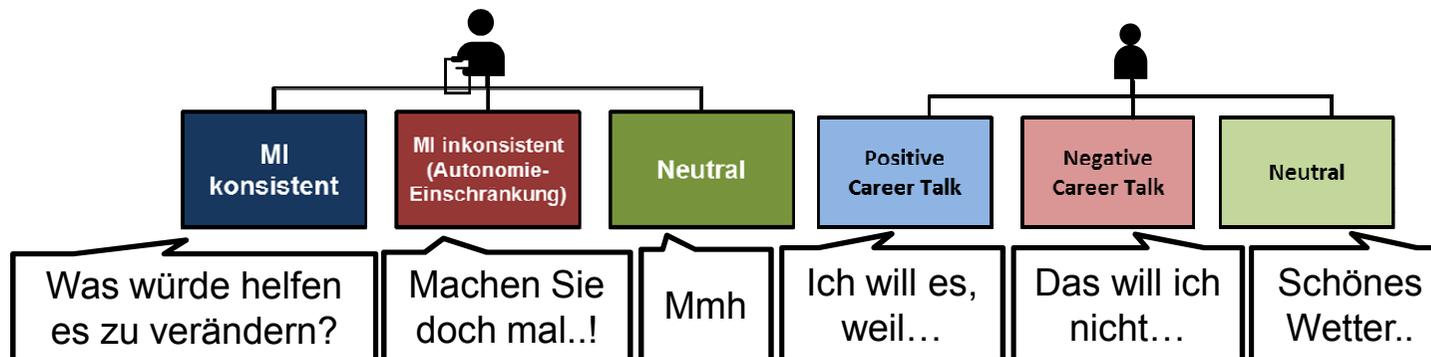
Stichprobe

- 14 Coach-Klienten Dyaden (Klonek, Wunderlich, Spurk & Kauffeld, 2016)
- Coaches: Psychologen (160 h Ausbildung und Supervision), ♀ = 93%;
Alter = 24 ($SD = 0.89$);
- Klienten: Studierende (meist technische /Ingenieursfächer) ♀ = 29%;
Alter = 26 ($SD = 4.21$)
- Auswertung von 60 Minuten (der 2. und 3. Sitzung)



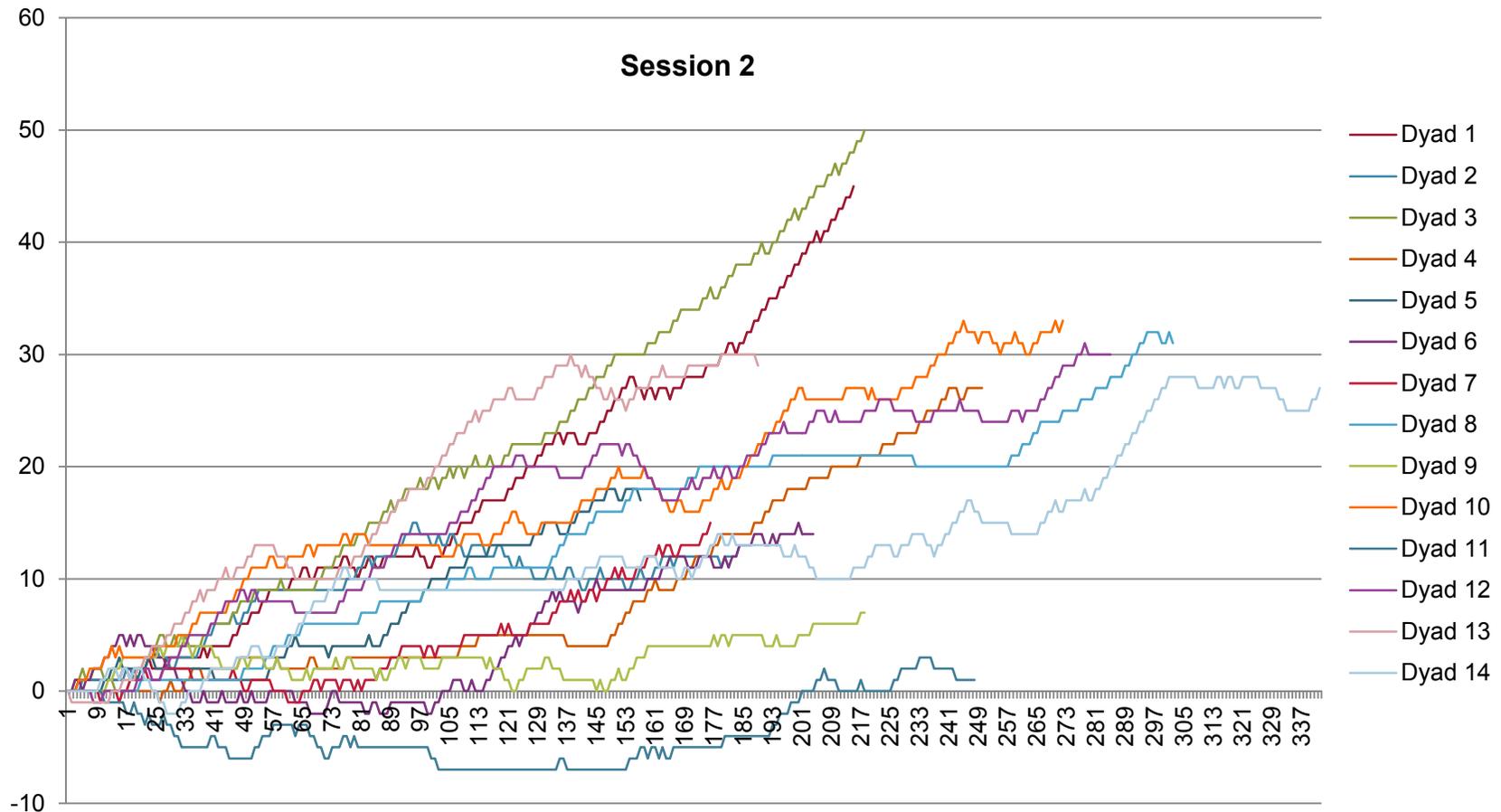
Methode

- Softwaregestützte Analyse mit INTERACT (Mangold, 2010); $K(E) = .71$



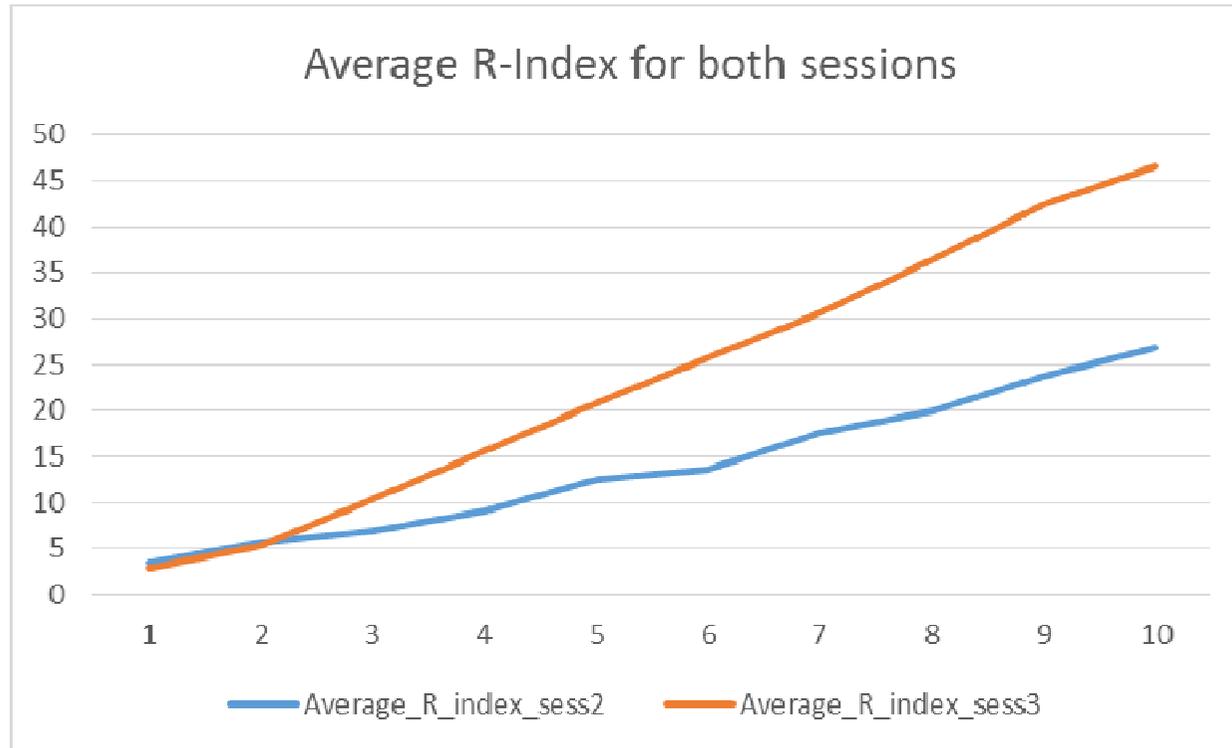
Ausblick: Forschungsergebnisse

Readiness/Resistance Kurven aus dem Coaching-Prozess (Klonek et al., 2016)



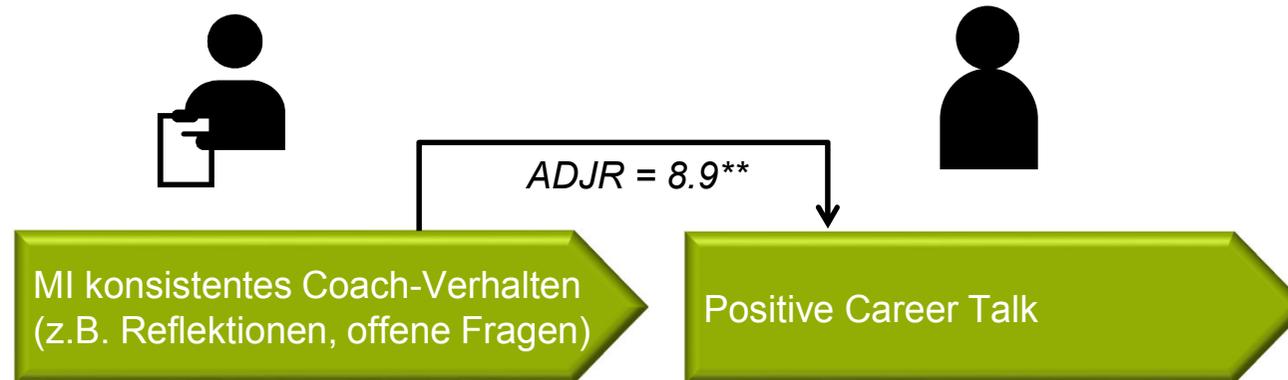
Ausblick: Forschungsergebnisse

Reduktion der Klienten-Ambivalenz von Sitzung 2 zu Sitzung 3

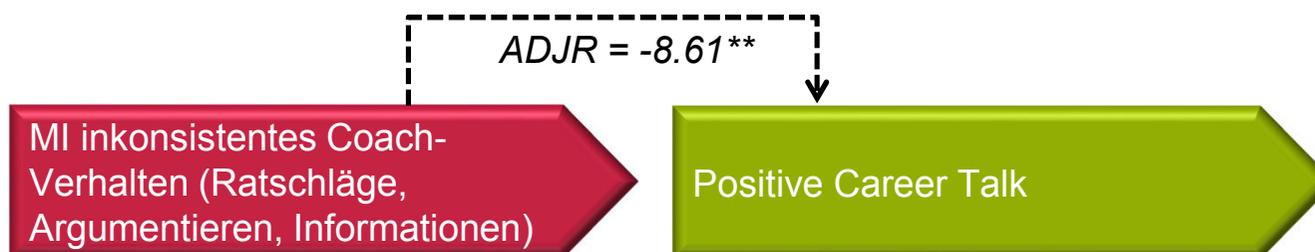


Ausblick: Forschungsergebnisse

MI konsistentes Verhalten des Coaches **erhöht** die Auftretenswahrscheinlichkeit von positiven Äußerungen zur Karriereplanung des Klienten.



MI inkonsistentes Verhalten des Coaches **verringert** hingegen die Auftretenswahrscheinlichkeit von positiven Äußerungen zur Karriereplanung des Klienten.



Ausblick & Zusammenfassung

- Die **Motivierende Gesprächsführung (MI)** ist eine **klienten-zentrierte und direkte** Interventionsmethode, um **Ambivalenzen** mit Klienten aufzulösen und **Motivation für eine Veränderung** zu explorieren.
- Obwohl MI konzeptuell mit Coaching zusammenhängt, erfordert Kompetenz in MI ein **spezifisches Training**. Bisherige Studien zeigen, dass Karriere-Coaches keine erforderlichen Benchmarks in MI erfüllen (z.B. Klonek & Kauffeld, 2012; Klonek et al., 2016). Zukünftige Studien müssen zeigen, ob sich dies für andere Coaching-Formen generalisieren lässt.
- **MI konsistente** Verhaltensweisen **fördern die Veränderungsbereitschaft** und Reflektion der Coaching-Klienten. **MI inkonsistentes** Verhalten scheint Klienten in ihrer **Veränderungsbereitschaft zu inhibieren** (Klonek, Wunderlich, Spurk & Kauffeld, 2016).
- Techniken des MI lassen sich über **psychometrisch abgesicherte Verfahren** (Instrumente) erfassen. Die Softwareunterstützung erlaubt es die **Dynamik von Coaching-Sitzungen** über die Zeit genau abzubilden und können auch zur **Qualitätssicherungszwecken** eingesetzt werden (Klonek, Güntner & Kauffeld, 2016).



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit



Technische Universität Braunschweig
Institut für Psychologie
Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Spielmannstr. 19
38106 Braunschweig

www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

Univ.-Prof. Dr. Simone Kauffeld • s.kauffeld@tu-bs.de • 0531-391-2547



Technische
Universität
Braunschweig

Literatur

- Lundahl, B. W., Kunz, C., Brownell, C., Tollefson, D., & Burke, B. L. (2010). A meta-analysis of motivational interviewing: Twenty-five years of empirical studies. *Research on Social Work Practice, 20*(2), 137–160.
- Mangold. (2008). INTERACT Quick Start Manual V2.4. Retrieved from www.mangold-international.com
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Klonek, F.E., Güntner, A.V., & Kauffeld, S. (2016). Damit Sie auch im Coaching bekommen, was auf der Verpackung steht: Qualitätssicherung von Coachings am Beispiel der Prozessanalyse im Motivational Interviewing. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser, A. Koch (Eds.), *Qualität im Coaching*. Springer: Heidelberg.
- Klonek, F. E. & Kauffeld, S. (2012a). "Muss, kann oder will ich was verändern?" "Muss, kann ... oder will ich was verändern?„ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie, 14*(4), 58-71.
- Klonek, F.E., Lehmann-Willenbrock, N.K. & Kauffeld, S. (2014). The dynamics of resistance to change: A sequential analysis of change agents in action. *Journal of Change Management, 44*(3), 334–360. doi: 10.1080/14697017.2014.896392
- Klonek, F.E., Paulsen, H. & Kauffeld, S. (2015). They meet, they talk ... but nothing changes: Meetings as a focal context for studying change processes. In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge handbook of meeting science*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Klonek, F.E., Quera, V., & Kauffeld, S. (2015). Coding interactions in motivational interviewing with computer-software: What are the advantages for process researchers? *Computers in Human Behavior, 44*, 284–292. doi: 10.1016/j.chb.2014.10.034
- Klonek, F.E., Wunderlich, E., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2016). Motivational interviewing meets career counseling: An observational study of verbal counselor skills and client ambivalence. *Journal of Vocational Behavior*. Advanced online publication. doi:10.1016/j.jvb.2016.01.008
- Paulsen, H.F.K., Klonek, F.E., Rutsch, F., & Kauffeld, S. (2015). Ready, steady, go! Veränderungsbereitschaft in der Interaktion messen. *PERSONALquaterly, 2*, 22–27