

Modul 4 / Kapitel 4

Beratung und Begleitung

4.1	Lernziele	2
4.2	Einordnung ins St. Galler Management-Modell	3
4.3	Unsere Rolle als Bildungsmanager/innen	4
4.4	Einleitende Gedanken zum Thema	5
4.5	Zehn einfache Coaching-Instrumente im Überblick	9
4.6	Zwei Beratungsstile (nach Carl Rogers)	11
	Anleitung für den/die Problembringer/in	13
	Anleitung für den/die Berater/in D	14
	Anleitung für den/die Berater/in N	15
	Anleitungen für die Beobachter/innen	16
4.7	Kollegiale Fallberatung: Ablauf	17
	Mein persönlicher Massnahmenplan	21
4.8	Intervision: «kollegialer Tratsch» sinnvoll genutzt	24
4.9	Der konzeptionelle Arbeitsraum	25
	Zeitachse	26
	Wahrnehmungspositionen	26
	Logische Ebenen	28
	Die logischen Ebenen im Überblick	29
4.10	Karriereorientierung – Karriereanker	30
	Fragebogen zur Standortbestimmung einer möglichen Karriereorientierung	31
	Auswertung des Fragebogens	35
	Die acht verschiedenen Karriereanker	36
4.11	SCORE-Modell	40
	Theoretischer Hintergrund	40
	Mögliches Vorgehen im SCORE-Modell	42
4.12	Literaturhinweise	44
4.13	Anhang: Coaching	46
4.14	Anhang: Kollegiale Fallberatung / Intervision	74

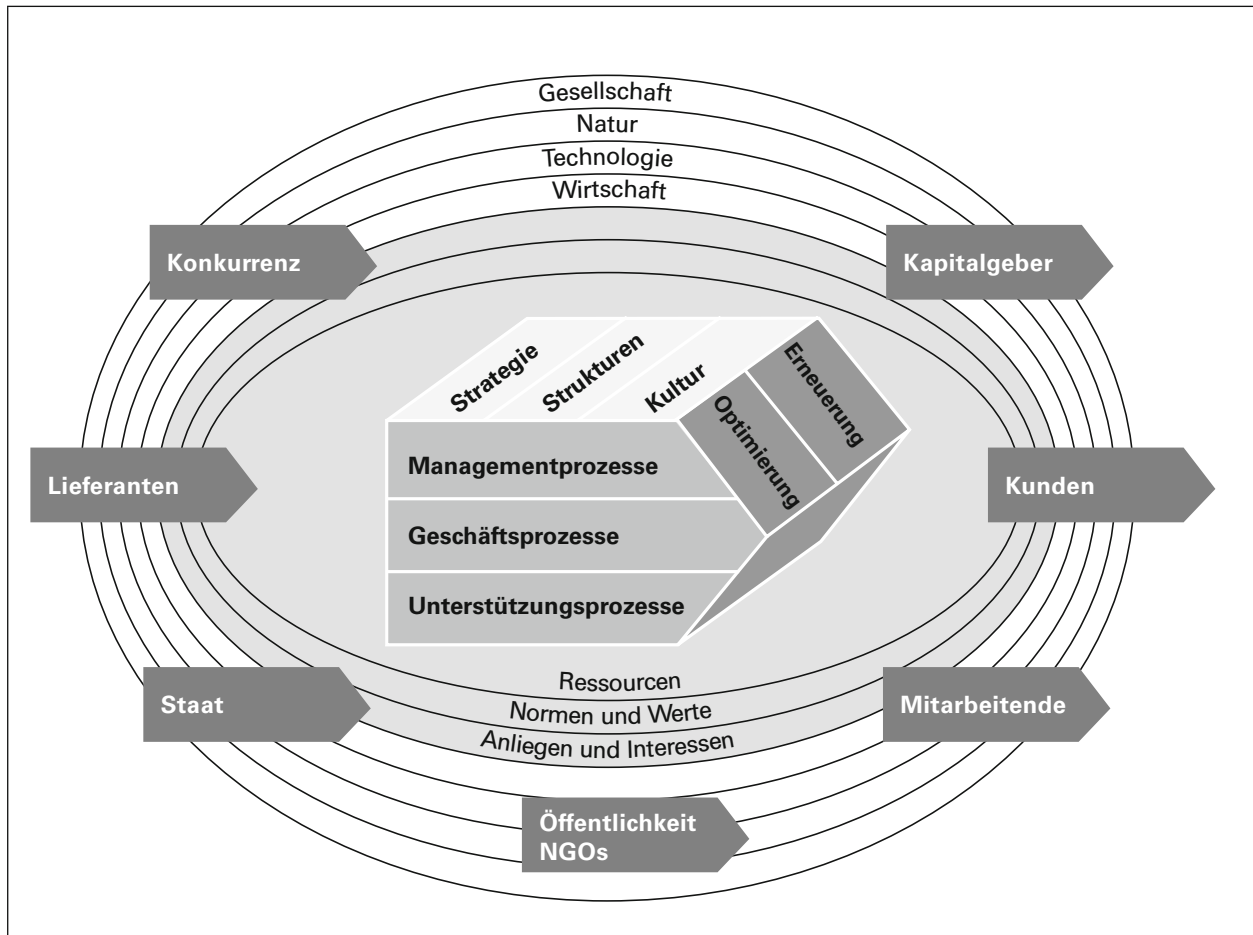
4.1 Lernziele



Die Teilnehmenden

- erklären selbstständig und korrekt die Rahmenbedingungen und Abgrenzung von Intervention, Supervision und Coaching.
- beschreiben eigenständig und richtig das Wesen und die wichtigsten Merkmale eines Beratungs-/Coachingprozesses und schätzen die Möglichkeiten und Grenzen von Coaching als Personalentwicklungs-Maßnahme in ihrem Arbeitsumfeld bei konkreten Fällen ab.
- beschreiben mit Hilfe der Unterlagen die Vorgehensweise bei einer kollegialen Intervention und wenden diese selber und richtig an.
- setzen konkrete Instrumente der Beratung und Begleitung im beruflichen Alltag selbstständig und korrekt ein.
- setzen systemische Fragetechniken selbstständig und richtig ein.

4.2 Einordnung ins St. Galler Management-Modell



Das Thema Beratung und Begleitung lässt sich nicht einem bestimmten Element des St. Galler Management-Modells zuordnen, da Beratung und Begleitung überall da gefragt sind, wo Menschen zur Wertschöpfung eines Unternehmens, einer Organisation beitragen.

Meist wird unter dem Thema die Begleitung und Beratung von Mitarbeitenden verstanden. Es ist somit eine Aufgabe, welche durch verschiedene Akteure – oft in Ergänzung – ausgefüllt wird: durch die Führungskräfte aller Hierarchiestufen eines Unternehmens / einer Organisation, durch interne Mentoren/Mentorinnen, «Gotten/Göttis» o.ä. Rollen, durch Mitarbeitende des HRM und oft auch durch externe Berater/innen, Trainer/innen und Coaches.

Fasst man den Begriff weiter, so kann darunter auch die Begleitung und Beratung von Kunden/Kundinnen und anderen Anspruchsgruppen durch Mitarbeitende der Unternehmung/Organisation und von dieser beauftragte externe Partner (Berater/innen und/oder Experten/Expertinnen usw.) verstanden werden.

4.3 Unsere Rolle als Bildungsmanager/innen

- Wann sind wir Coach? Wann Beratende?
Wo haben wir Triage-Funktion? (Usw.)
- Welche Rolle(n) nehme ich momentan ein?
Welche Rolle(n) will ich künftig einnehmen?
- Welche Funktion hat das Coaching im Rahmen von (internen)
(Weiter-)Bildungsmassnahmen und als Instrument einer individuellen
Personalentwicklung?

4.4 Einleitende Gedanken zum Thema

Was unterscheidet die Haltung des Nichtwissens und die damit verbundene Haltung des Fragestellens von anderen Beratungs- und Gesprächsformen?

«Die sokratische Idee lautet: *«Ich weiss, dass ich nicht weiss.» Sokrates sagt ja nicht *«Ich weiss, dass ich nichts weiss»*, sondern nur, dass er nicht endgültig gesichertes Wissen zu einem Thema hat. Wenn wir bereit sind, Antworten offenzulassen, und uns auf die Suche nach alternativen Sichtweisen, Ideen, Antworten und Herangehensweisen begeben, dann schaffen wir die Grundlage für Reflexion und die Entstehung von Neuem: Wir fordern unser Gegenüber heraus, bisherige Antworten in Frage zu stellen. Wir unterstützen unser Gegenüber mit wenigen, aber pointierten Fragestellungen dabei, anders zu denken und zu handeln. Wir lehnen uns zurück und beobachten, wie überraschende Antworten kommen. Antworten, die zum Kontext unseres Gegenübers exakt passen und von denen wir auch immer ein wenig mit profitieren, frei nach dem Motto: *Ach, so könnte ich die Welt also auch betrachten!*»*

Zitiert aus Bartels O. / Radatz S.: «Ja wenn Coaching einfach wäre...»; Editorial in LO, Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 46, November/Dezember 2008; www.lo.isct.net, Verlag interrelationales Management, Wien, 2008, Editorial S. 3 – ISSN 1609-1248

Voraussetzungen, wenn man im Berufsalltag eine Coaching-Frage stellen will:

Wir sollten nur dann anstatt eine Antwort zu geben eine Coaching-Frage stellen, wenn wir darauf vertrauen, dass wir nicht die Weisheit gepachtet haben.

Wir sollten nur dann eine Coaching-Frage stellen, wenn wir bezüglich der Kriterien für die Lösungsfindung entweder loslassen können oder die Kriterien für eine «akzeptable» Lösung klargestellt haben.

Und wir sollten nur dann eine Coaching-Frage stellen, wenn wir auf diese Frage noch keine Antwort haben oder gar keine haben wollen (also bewusst die Selbstverantwortung unseres Gegenübers ansprechen wollen).

Zitiert aus Radatz S.: «Einfach coachen im Berufsalltag»; Artikel in LO, Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 46, November / Dezember 2008; www.lo.isct.net, Verlag interrelationales Management, Wien, 2008, S. 42 - ISSN 1609-1248

5 Gründe, die für Coaching sprechen

- Jede Antwort unseres Gegenübers ist potenziell eine, die uns überrascht, weil wir sie selbst nicht gefunden hätten. Wir können dadurch bewusst unseren Horizont erweitern – hinlänglich bekannt als Umschreibung für «lernen».
- Mit sich verbreiternden Führungsspannen und steigender hierarchischer Position können wir fachlich nicht mehr mit unseren Mitarbeitenden mithalten; und in der Position des Kollegen oder des HR-Experten ohnehin nicht. In all diesen Fällen sind wir gezwungen, mehr zu fragen als zu antworten, weil wir es schlicht nicht besser wissen.
- Wer fragt, sorgt dafür, dass der andere antwortet. Das schafft Aktivität beim anderen – Selbstverantwortung.
- Wer fragt, sorgt dafür, dass «die Affen nicht wieder oder sogar vermehrt auf die eigenen Schultern zurückspringen»: Denn wenn der andere selbst eine für ihn passende Antwort findet, wird er sich damit sicherlich mehr identifizieren, als wenn er Ihre Antwort übernimmt – die für ihn aller Wahrscheinlichkeit nach nicht passt, was zur Folge hat, dass er Sie später dafür zur Verantwortung ziehen wird.
- Wer fragt, beginnt vermehrt in Prozessen zu denken – und nicht in Antworten. Dadurch weicht das Gefühl des «ständig Antworten geben Müssens» einem Gefühl für die Strukturierung von Thematiken, die inhaltsmässig ganz klar dem anderen zuzuordnen sind.

Zitiert aus Radatz S.: «Einfach coachen im Berufsalltag»; Artikel in LO, Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 46, November/Dezember 2008; www.lo.isct.net, Verlag interrelationales Management, Wien, 2008, S. 43 – ISSN 1609-1248

SMARTe Ziele

S

Sinnesspezifisch:

Was genau will ich erreichen? (Ergebnis, Zustand usw.)
Was wäre auf dem Film zu sehen, wenn Szenen des Wunschzustands gefilmt würden?

M

Messbar:

Wie kann ich meine Zielerreichung messen? An welchen Erfolgskriterien ist die Erreichung des Ziels erkennbar?
In welchen konkreten Situationen ist es überprüfbar?

A

Attraktiv:

Ist das Ziel positiv und interessant (als Anwesenheit von etwas, nicht als Abwesenheit von etwas) formuliert, so dass es anziehend ist und die Handlungen entsprechend anleitet?

R

Realistisch:

Kann das Ziel mit den Mitteln, die zur Verfügung stehen, eigeninitiativ erreicht werden? Ist das Ziel in diesem Schritt erreichbar, oder müssen Teilziele gebildet werden?

T

Terminiert:

Wann soll das Ziel erreicht sein? Welche Kriterien müssen bis wann von wem wie erfüllt werden?

O

Oeko-Check:

Wie sozialverträglich zu meinen verschiedenen Umwelten ist das Ziel? Welche Folge- und Nebenwirkungen sind zu erwarten? Wie hoch ist der «Preis» für die Zielerreichung?

4.5 Zehn einfache Coaching-Instrumente im Überblick

Welche Lösung haben Sie schon gefunden?

Damit finden wir heraus, was nicht funktioniert hat, welche Wege also nicht nochmals beschritten werden müssen ...

Was noch?

Sich nicht mit der ersten Antwort zufriedengeben. Bei allen Fragen immer mehrmals «Was noch?» nachfragen. Dies ermöglicht dem Gegenüber breiter gefächerte Perspektiven zum Thema und führt in vielen Fällen erst zu des «Pudels Kern».

Was anstatt dessen?

Was nicht funktioniert / was Sie nicht wollen, wissen wir nun, was aber wollen Sie stattdessen?

Was ist Ihr Ziel?

Blick auf das Wesentliche lenken → auf die Frage, unter welchem Fokus das Thema betrachtet werden soll, damit eine sinnvollen Lösung gefunden werden kann.

Was können Sie tun, damit es schlimmer wird?

Diese Frage richtet den Aufmerksamkeitsfokus darauf, was Ihr Gegenüber keinesfalls mehr tun sollte. Die Frage zeigt auf, was das Gegenüber lassen soll, anstatt es immer weiter zu «tun». Die Frage bedarf einer kurzen Einführung, in etwa so: «Ich habe nun vielleicht eine im ersten Augenblick etwas komisch anmutende Frage – haben Sie Lust, sich diese trotzdem mal anzuhören?»

Was würde passieren, wenn Sie gar nichts täten?

Kann eine passende Frage sein, wenn das Gegenüber bezüglich der Fragestellung und der Zielerreichung schon fast in eine Art Aktivismus verfallen ist. Sie stellt dann eine Variante des Versuchs dar, jemanden aus seinem Denkkreislauf herauszuholen.

Was wäre etwas «ganz anderes»?

Die Frage nach etwas, das bisher ausserhalb des Denkrahmens lag, fordert das Gegenüber auf, ausgetretene Pfade zu verlassen.

Verrückte Fragen

Fragen Sie Ihr Gegenüber danach, was Alltagsgegenstände, so sie denn lebendig wären und/oder eine Seele / Verstand hätten, sagen würden, wie sie die Situation beschreiben würden, was sie in einer bestimmten Situation raten würden.

Ein Beispiel: Wenn dein Outlook so etwas wie ein Eigenleben, eine Seele hätte, wie würde es dich an welche Termine erinnern? Mit welchen Worten, mit welchen Tönen oder Melodien? Wie würde es reagieren, wenn du diesen oder jenen Termin einträgst? Bei welchen würde es sich freuen? Bei welchen würde es vielleicht besorgt die Stirn in Falten legen?

Was würde ich Ihnen raten?

Diese Frage fördert beim Gegenüber eine zusätzlich mögliche Lösungskompetenz. Das Gegenüber kann diesen Perspektivwechsel auch künftig für sich vollziehen, bevor es überhaupt mit einer Fragestellung zu mir kommt.

Auch diese Frage braucht eine kurze Einleitung, analog zur Frage unter 6: «Ich habe da noch eine vielleicht etwas komisch anmutende Frage, die ich Ihnen gerne noch stellen würde ...»

Welche Frage müsste ich Ihnen stellen ...?

... damit Sie eine gute Antwort finden / damit Sie bezüglich Ihrem Anliegen eine Schritt weiter kommen können ...?»

Seien Sie unbesorgt, das Gegenüber wird kaum je antworten: «Das frage ich doch Sie!» Denn die meisten Menschen wissen – meist intuitiv und nicht kognitiv –, was für sie momentan hilfreich wäre, und laufen aufgrund der Fragestellung nochmals zu Höchstform auf.

*Zitiert aus Radatz S.: «Einfach coachen im Berufsalltag»;
Artikel in LO, Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches
Management und Organisation, Nr. 46, November / Dezember 2008;
www.lo.isct.net, Verlag interrelationales Management, Wien, 2008,
S. 46 - ISSN 1609-1248 / Text zu Überschriften: vgl.: ebenda, S. 44-47.*

4.6 Zwei Beratungsstile (nach Carl Rogers)

An einem wirklich bestehenden Problem eines Seminarteilnehmers / einer Seminarteilnehmerin werden zwei Grundtypen von Beratungsstilen erlebt und erprobt. Dabei wird deutlich, für welche Arten von Problemen der eine oder andere Stil besser geeignet ist. Die Übungsteilnehmenden erkennen, welcher Stil ihnen besser liegt und welchen Stil sie eventuell noch gezielt entwickeln sollten, wenn sie in unterschiedlichen Situationen beratend helfen wollen.

Vorgehensweise:

Bei der Übung kann ein/e Teilnehmende/r eine der vier Rollen übernehmen:

- **Problembringer/in**
Jemand bringt sein eigenes Problem ein, um sich bei der Lösung helfen zu lassen.
- **Berater/in D**
Jemand berät gemäss der Anleitung D.
- **Berater/in N**
Jemand berät gemäss der Anleitung N.
- **Beobachter/in**
Jemand beobachtet hintereinander beide Beratungsgespräche und wertet sie nachher gemeinsam mit der problembringenden Person und den Beraterinnen/Beratern D und N aus, d.h. er/sie untersucht, was wie gewirkt hat.

Die Übung besteht aus folgenden Schritten:

1	Die Teilnehmenden überlegen sich, wer von ihnen ein Anliegen/Problem einbringen will, an dem anschliessend gearbeitet werden kann.	5 Minuten
2	Verteilung der Rollen	5 Minuten
3	Der/die Problembringer/in zieht sich zurück, um kurz darüber nachzudenken, wie er/sie sein/ihr Problem (Schritt 4) allen darstellen will. Gleichzeitig bekommen die Berater/innen D und N die Anleitungen und studieren diese; sie überlegen sich, wie sie vorgehen könnten. Die Beobachtenden bekommen ihre Anleitungen und bereiten sich aufs Beobachten vor.	10 Minuten
4	Die problembringende Person beschreibt allen ihr Problem und formuliert, wofür sie Hilfe wünscht.	10 Minuten
5	Beratungsgespräch der Beraterin / des Beraters D mit dem/der Problembringer/in; der/die Berater/in N und die Beobachtenden sind stille Zuhörende.	10 Minuten
6	Alle notieren, was ihnen aufgefallen ist.	5 Minuten
7	Beratungsgespräch der Beraterin / des Beraters N mit dem/der Problembringer/in; Berater/in D und die Beobachtenden sind stille Zuhörende.	10 Minuten
8	Alle notieren, was ihnen aufgefallen ist.	5 Minuten
9	Gemeinsames Auswertungsgespräch, geleitet von den Beobachterinnen/Beobachtern.	10 Minuten
	Total	70 Minuten

Anleitung für den/die Problebringer/in

**Gehen Sie auf beide Berater/innen so unbefangen wie möglich ein.
Merkn Sie sich schon im Gespräch:**

- Was hilft Ihnen?
- Was hilft Ihnen nicht?
- Was stört Sie?

Nach jedem Beratungsgespräch notieren Sie für sich selbst:

- Was waren hilfreiche Bemerkungen des Beraters?
- Was hilft Ihnen nicht?
- Wo gab es für Sie Schwierigkeiten?
- Wie erlebten Sie die gegenseitigen Beziehungen?

**Was haben Sie als wichtigste Unterschiede zwischen beiden
Gesprächen erlebt?**

Wie stehen Sie jetzt Ihrem Problem gegenüber?

Anleitung für den/die Berater/in D

Sie beraten nach den Regeln der direktiven Beratung:

- Hören Sie gut zu, was der/die Problembringer/in erzählt.
- Denken Sie darüber nach, was Sie an der Stelle der problem-schildernden Person tun würden.
- Stellen Sie Ihre Fragen so, dass Sie zu den folgenden Hilfen besser imstande sind:
 - Erklären Sie dem/der Problembringer/in, was Ihrer Meinung nach der Kern seines/ihres Problems ist.
 - Führen Sie zur Untermauerung eigene Erfahrungen mit ähnlichen Problemen an und zeigen Sie Parallelen auf.
 - Geben Sie konkrete Ratschläge, wie Ihrer Meinung nach das Problem gelöst werden müsste.
- Wenn der/die Problembringer/in diese Erklärungen oder Vorschläge nicht annehmen will, dann bauen Sie Ihre Vorschläge aus, geben noch andere Alternativen usw., bis Sie eine akzeptable Lösung gefunden haben.
- Fassen Sie am Schluss nochmals zusammen, wie Ihrer Meinung nach das Problem zu deuten ist und welche Lösung die beste wäre.

Nach dem Beratungsgespräch notieren Sie für sich selbst:

- Welche Deutungen und Vorschläge wurden akzeptiert?
- Wo gab es Schwierigkeiten?
- Wie erlebten Sie die Problemlösungsbereitschaft der problem-bringenden Person selbst?
- Wie erlebten Sie die gegenseitigen Beziehungen?

Anleitung für den/die Berater/in N

Sie beraten im non-direktiven Stil:

- Hören Sie gut zu, was der/die Problembringer/in erzählt.
- Ihre Aufgabe ist es, der problembringenden Person in allem darin zu helfen, dass sie ihr Problem selbst besser durchschaut und selbst Wege der Lösung findet, die ihre Lösungswege sind.
- Geben Sie keine Ratschläge, wie Sie es selbst tun würden, sondern tragen Sie zur Problemlösung bei durch:
 - Fragen nach Fakten
 - Fragen zu Meinungen der problemschildernden Person
 - Fragen nach dem eigenen Problemverständnis des Problembringers / der Problembringerin
 - Fragen nach Urteilen, Gefühlen, Dilemmata, Werten und Zielen des Problembringers / der Problembringerin selbst
- Zeigen Sie der problembringenden Person, wo und wie Sie seine Unschlüssigkeit, Vorbehalte, Widerstände, Zweifel usw. erleben - und stellen Sie die Frage danach.

Helfen Sie dem/der Problembringer/in, ab und zu zusammenzufassen, wie er/sie jetzt das Problem und dessen Lösung erlebt. Es ist nicht einfach, durch Fragenstellen so zu helfen, dass es kein Verhör wird. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie Ihre Achtung vor dem Ringen des anderen, seine Problemlösung zu finden, zum Ausdruck bringen.

Nach dem Beratungsgespräch notieren Sie für sich selbst:

- Welche Deutungen und Vorschläge wurden akzeptiert?
- Wo gab es Schwierigkeiten?
- Wie erlebten Sie die Problemlösungsbereitschaft der problembringenden Person selbst?
- Wie erlebten Sie die gegenseitigen Beziehungen?

Anleitungen für die Beobachter/innen

Der/die Berater/in D berät im Sinne des direktiven Stils (siehe Anleitung D) – und der/die Berater/in N berät im Sinne des non-direktiven Stils (Anleitung N).

Achten Sie während der Beratungsgespräche darauf:

- Was waren die ausgesprochenen und unausgesprochenen (aber irgendwie erkennbaren) Gefühle der beiden Gesprächspartner?
- Woran haben Sie diese erkannt: verbal – nonverbal ?
- Auf welche Ideen und Vorschläge lässt sich der/die Problembringer/in wirklich ein?
- Wo haben Sie Widerstände beobachtet?
- Woran konnten Sie erkennen, was für den/die Problembringer/in wirklich akzeptabel war und was nicht?

Nach dem Beratungsgespräch notieren Sie für sich selbst:

- Welche Deutungen und Vorschläge wurden akzeptiert?
- Wo gab es Schwierigkeiten?
- Wie erlebten Sie die Problemlösungsbereitschaft der problembringenden Person selbst?
- Wie erlebten Sie die gegenseitigen Beziehungen?

4.7 Kollegiale Fallberatung: Ablauf

Einstieg, Themensammlung, Evaluation und Abschluss der Sitzung: ca. 45 Minuten

Pro Fallbesprechung: ca. 60 bis 70 Minuten

Phasen	Zeit	Kommentar	Mögliche Fragen
Einstieg in die Intervention	10 Min.	Begrüßung Check-in der Teilnehmenden Rollenverteilung Themen/Reihenfolge: Anzahl Themen/Fragestellungen und Reihenfolge der Bearbeitung festhalten	Wie geht es mir heute? Was beschäftigt mich zurzeit? Was für ein Thema möchte ich heute einbringen?
Feedback zur letzten Interventionssitzung	10 bis 15 Min.	Feedback der Themen-Owner/innen der letzten Intervention: 5 Minuten pro Themen-Owner/in	
		Bearbeitung eines Themas	
Darstellung der Ausgangslage	5 Min.	Schilderung der Situation durch den/die Themen-Owner/in (TO) Allenfalls Organigramm oder andere Visualisierungshilfen aufzeichnen	Um was geht es? Was ist das Problem? Wie ist es dazu gekommen? Welche Personen sind beteiligt? Wie bin ich involviert? Was habe ich zur Lösung des Problems schon alles unternommen? Und was zur Erhaltung des Problems? Was denke und fühle ich jetzt? Welche Vorstellungen habe ich vom Ziel? Was möchte ich geklärt haben? Wo will ich Hilfe von euch? Wie würde die «optimale» Situation aussehen? (Was will ich verändern?)

Phasen	Zeit	Kommentar	Mögliche Fragen
Klärungs- und Verständnisfragen	10 Min.	<p>Klärungsfragen durch Gruppenmitglieder stellen</p> <p>Das Ziel der Intervention muss am Schluss dieses Schrittes klar sein: Auf Flipchart notieren</p>	<p>Verständnisfragen zur Ausgangslage und Situation (nicht fragende Antworten!)</p> <p>Was, wie, wann, wo, wie viel?</p> <p>Was stört dich am meisten? Warum?</p>
Hypothesen, Annahmen, Auffälligkeiten und Vermutungen	15 Min.	<p>Der/die TO verlässt den «Kreis» und macht sich bereit, um sich in «Hörweite» Notizen zu machen.</p> <p>Die Beiträge der Gruppenmitglieder werden protokolliert.</p> <p>→ Noch keine Lösungen erarbeiten!</p>	<p>Wie nehme ich dich wahr?</p> <p>Was geht mir durch Kopf und Bauch?</p> <p>Was ist mein innerer Film?</p> <p>Was sind meine Fantasien?</p> <p>Was schätze ich?</p> <p>Was gefällt mir?</p> <p>Welche Ursachen sehe ich?</p> <p>Auffälligkeiten (Fall + Person + Beziehung)</p>
Bewertung durch den TO	10 Min.	<p>Der/die TO stellt sich vor das Flipchart und geht die Notizen durch («ok», bzw. «nicht einverstanden», bzw. «?» für «weiss nicht»).</p> <p>Zum Schluss fragt der/die Moderator/in den/die TO, ob sich für sie/ihn das Ziel jetzt verändert hat.</p>	<p>Welches sind Treffer/Nuller?</p> <p>Was lösen sie bei mir aus?</p> <p>Hat sich meine Problemsicht verändert? Wenn JA, wie?</p> <p>Hat sich meine Frage verändert? Wenn JA, wie?</p>
Entwicklung von Lösungsideen	15 Min.	<p>Der/die TO verlässt den «Kreis» und macht sich bereit, um sich in «Hörweite» Notizen zu machen.</p> <p>Die Beiträge der Gruppenmitglieder werden protokolliert.</p>	<p>Was kommt mir in den Sinn?</p> <p>Welche unterschiedlichen Lösungen sehen wir?</p> <p>Wie würde ich das angehen?</p> <p>Welche Schritte würde ich jetzt machen?</p>

Phasen	Zeit	Kommentar	Mögliche Fragen
Lösungs- evaluation	10 Min.	Der/die TO geht die einzelnen Lösungsideen durch und kommentiert («ok», bzw. «nicht einverstanden», bzw. «?» für «weiss nicht»)	<p>Welche Lösungen sehe ich aufgrund des Gehörten?</p> <p>Welche Lösungen wähle ich?</p> <p>Wie entwickle ich die Lösungsideen weiter? Die Prioritäten?</p> <p>Wie gestalte ich den Transfer?</p> <p>Nächste Schritte?</p> <p>Massnahmen?</p> <p>Welche Widerstände habe ich zu erwarten?</p> <p>Was wird mich davon abhalten, die Lösung umzusetzen?</p> <p>Wo brauche ich noch Hilfe?</p>
Prozess- evaluation	5 bis 10 Min.	Evaluation: Unter der Leitung des Prozessbeobachters / der Prozessbeobachterin reflektiert die Gruppe den Prozess.	<p>Wie hat der/die Themen-Owner/in sich eingebracht?</p> <p>Wie hat die Gruppe zusammengearbeitet?</p> <p>Wo gab es Störungen und Konflikte?</p> <p>Wie hat der/die Moderator/in geleitet?</p> <p>Wie ist das Klima? (angespannt, locker, lebendig, kreativ, zäh ...)</p> <p>Wie erfüllt der Schreiber sein Amt?</p> <p>Wie hat sich das Thema und das Ziel des/der TO im Prozess verändert?</p>
Feedback für Moderator/in	5 Min.	Rückmeldung der Teilnehmenden an den/die Moderator/in	<p>Was ist mir an der Moderation aufgefallen?</p> <p>Was gefiel mir?</p> <p>Was könnte das nächste Mal verbessert werden?</p>

Phasen	Zeit	Kommentar	Mögliche Fragen
Abschluss	5 bis 10 Min.	<p>Nächstes Meeting</p> <p>Kurzes Check-out mit allen Anwesenden</p> <p>Am Schluss kann jeder/jede dem/der TO eine Abschlussempfehlung «mit auf den Weg geben».</p>	<p>Festlegung der Moderatorenrolle und ggf. bereits auch der Themen-Owner/innen für die nächste Sitzung</p> <p>Wie geht es dem/der TO und den Gruppenmitgliedern?</p> <p>Wie haben die anderen den Fall erlebt?</p> <p>Was haben die anderen aus dem Fall mitgenommen, gelernt?</p> <p>Was machen wir mit den Erkenntnissen?</p> <p>Was möchte ich mir selbst noch sagen?</p> <p>Bzw. was möchte ich dir noch sagen / mit auf den Weg geben?</p>

Mein persönlicher Massnahmenplan

Massnahme mit 1. Priorität

Konkret werde ich bis am folgende Massnahme umgesetzt haben:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dazu werde ich Unterstützung einfordern von:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Die folgenden Hilfsmittel werde ich dazu benötigen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Massnahme mit 2. Priorität

Konkret werde ich bis am folgende Massnahme umgesetzt haben:

Dazu werde ich Unterstützung einfordern von:

Die folgenden Hilfsmittel werde ich dazu benötigen:

Meine Rückmeldung ans Team von maximal 5 Minuten Länge:

- Diese konkreten Massnahmen habe ich umgesetzt ...
- Dabei hat mich unterstützt ...
- Diese Hilfsmittel habe ich benützt ...

Skalierung: Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 für den Zeitpunkt steht, an dem ich mich mit diesem Thema/Anliegen zu befassen begann, und 10 für die vollständige Zielerreichung:

- Wo befand ich mich zu Beginn der Intervention?
- Wo befand ich mich unmittelbar nach der Intervention?
- Wo stehe ich heute?

4.8 Intervision: «kollegialer Tratsch» sinnvoll genutzt

(= Kolleginnen/Kollegen beraten einander nach einem bestimmten Prozedere)

1. Kurze Fall-/Situationsdarstellung

Fragen klären

2. Fallbringer/in benennt Tipprichtungen, die er/sie gerne hätte

3. Wertschätzender/zielgerichteter «kollegialer Tratsch»

- Kolleginnen/Kollegen reden über das Gehörte:
 - Ich habe verstanden ...
 - Mir fällt auf ...
 - Vielleicht wäre das und das in dieser Situation hilfreich ...
 - ...
- Fallbringer/in notiert «draussen»



Fallbringer/in



Gruppe

- Kurzer Unterbruch und Frage: Was von dem, was der/die Fallbringer/in gehört hat, geht in eine von ihm/ihr gewünschte Richtung?
- Weiterführung des «Tratsch», evtl. c) wiederholen
- Abschluss
Fallbringer/in: Nutzenbilanz, ich nehme mit ...



Fallbringer/in

Gruppe

- Abschlussrunde und Dank an alle Teilnehmenden!

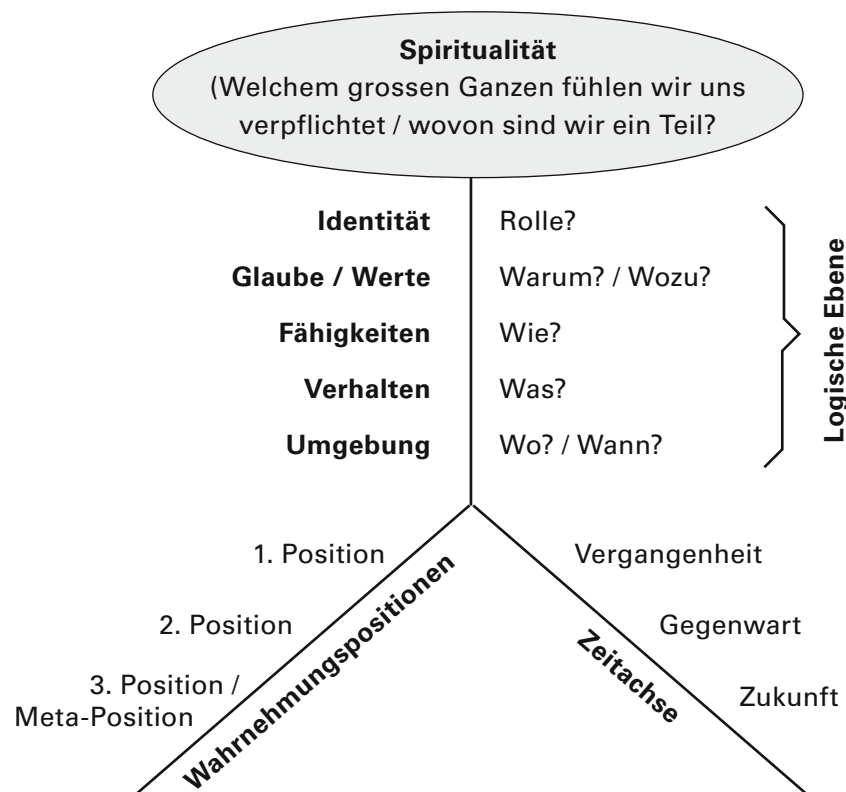
4.9 Der konzeptionelle Arbeitsraum

Der konzeptionelle Arbeitsraum wird durch drei Achsen gebildet:

1. die Zeitachse mit **Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft**
2. die Perspektivenachse mit 1., 2. und 3. **Wahrnehmungsposition – ich – das Gegenüber – Metaposition**
3. die Achse der logischen Ebenen nach R. Dilts mit **Umgebung – Verhalten – Fähigkeiten – Glaubenssätzen/Werten – Rolle/Identität – Spiritualität**

Der konzeptionelle Arbeitsraum bildet den Raum, in dem wir uns mit unseren Klienten während des Coaching-Prozesses bewegen. Unsere Fragestellungen sowie unsere angewendeten Instrumente und Methoden dienen dazu, den Coachee in die Bereiche des konzeptionellen Arbeitsraums zu begleiten, die für seine Zielerreichung dienlich sind.

Auf den folgenden Seiten sind zwei der drei Achsen näher beschrieben: die logischen Ebenen und die verschiedenen Perspektiven bzw. Wahrnehmungspositionen.



Zeitachse

Die Zeitachse kann genutzt werden, um mit dem Kunden eine Veränderung konkret anzugehen. Zur Identifikation des konkreten Anliegens dient die Auseinandersetzung mit der aktuellen, gegenwärtigen Situation. Ist das Anliegen erkannt und herausgearbeitet, kann ein gewünschter Zielzustand etabliert werden; die Zukunft wird gestaltet. Und nicht selten können durch das Herausarbeiten von Ausnahmen in der Vergangenheit Ressourcen gefunden werden, die zur Zielerreichung genutzt werden können.

Wahrnehmungspositionen

Das Konzept der Wahrnehmungspositionen ermöglicht uns, ein besseres Verständnis für andere und ein vollständigeres Bild für die Interaktion zwischen Personen und Gruppierungen zu gewinnen.

Folgende drei Haupt-Wahrnehmungspositionen werden unterschieden und nachfolgend aus Sicht eines Kunden / einer Kundin beschrieben:

Wahrnehmungsposition / «Ich-Position»:

Die Kundin wird aufgefordert, ihre Situation mit allen Sinnen wahrzunehmen und zu beschreiben. Die Kundin kann in dieser assoziierten Position nach ihren Empfindungen und Wahrnehmungen befragt werden, danach, wie sie die Situation bewertet, was sie als positiv, was als belastend empfindet, was sie gerne beibehalten und was sie verändern möchte usw.

Wahrnehmungsposition / «Du-Position»:

Diese Position kann assoziiert oder dissoziiert genutzt werden. Assoziiert: Hier tritt der Kunde an die Stelle einer anderen Person, versucht sich in diese hineinzusetzen und mit allen Sinnen «wie diese Person» die Situation und Personen wahrzunehmen. Diese Position ermöglicht es dem Kunden, die Sichtweisen und Bewertungen anderer für ihn relevanter Personen nachvollziehen und dadurch auch besser verstehen zu können. Dissoziiert: Der Kunden kann dazu befragt werden, wie andere für ihn wichtige Personen die Situation «von aussen» betrachtet erleben, bewerten, was sie ihm raten würden, welche Vor- und Nachteile sie sehen usw.

Wahrnehmungsposition:

In dieser dissoziierten Position nimmt die Kundin die Position einer unbeteiligten, beobachtenden Person ein, welche die Interaktionen «von aussen» wie mit einer Videokamera betrachtet. Als «neutrale Beobachterin» ist die Kundin von ihren eigenen Empfindungen so gut wie möglich «dissoziiert».

Die dritte Position ermöglicht es beispielsweise, die Interaktion der Kundin mit einer anderen Person so zu betrachten, dass ihr die Spielregeln und Muster bewusst werden, die «die beiden dort» miteinander inszenieren. Die dritte Position ermöglicht es auch, die Regeln eines Kontexts bewusster wahrzunehmen, so wie es ein Coach oder Berater tut.

Als Berater/in können wir die Wechsel der verschiedenen Wahrnehmungspositionen nutzen, um Verhaltensalternativen kreativ zu erarbeiten. Wechsel der Wahrnehmungspositionen lassen sich durch Nutzung verschiedener Fragetechniken wie «zirkuläres Fragen» unterstützen und vollziehen.

Positionswechsel sind unverzichtbar im Konfliktmanagement, in Verkauf und Service, im Führungsverhalten sowie in allen Lehr- und Lernsituationen (Training, Schulung). Sie können auch mit Gruppen und Teams gewinnbringend durchgeführt werden.

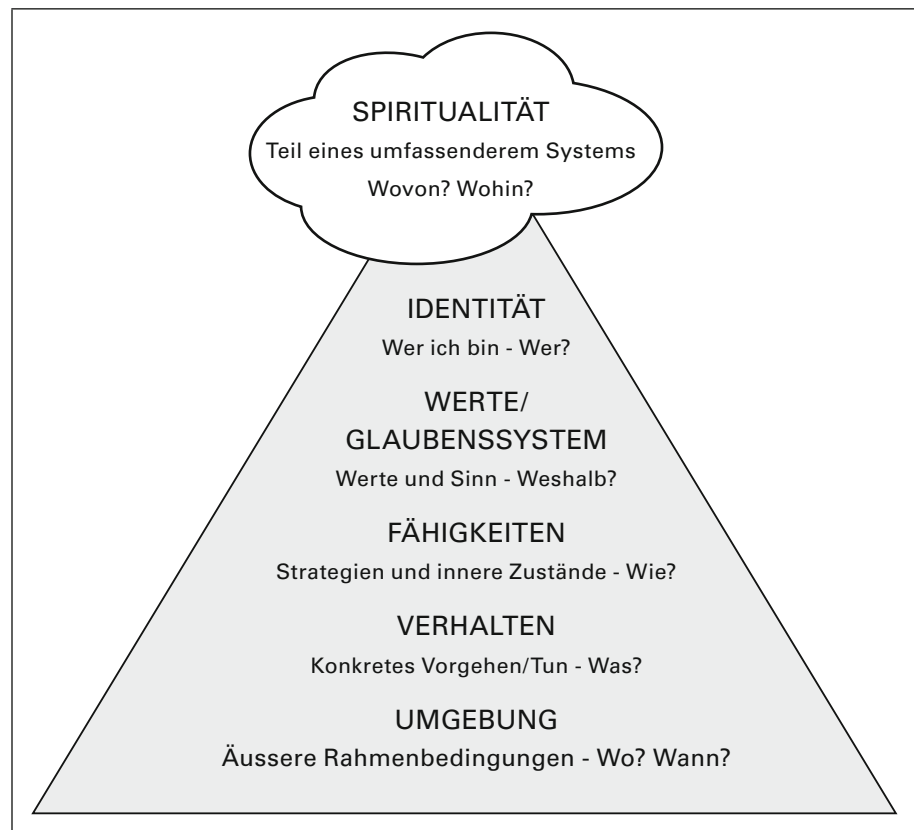
Logische Ebenen

Die Struktur unsere Gehirns, unserer Sprache und unserer Wahrnehmungssysteme besitzt eine natürliche Hierarchie verschiedener Ebenen an Erfahrungen.

Dabei organisiert und kontrolliert jede Ebene die Informationen der darunterliegenden Ebene. Eine Veränderung auf höherer Ebene wirkt sich zwangsläufig auf die nachgeordnete Ebene aus.

Eine Veränderung auf tieferer Ebene kann, muss sich aber nicht auf die übergeordnete Ebene auswirken.

Nach «oben» hin nimmt die Abstraktheit, aber auch der Einfluss auf die jeweilige Person zu.



Die logischen Ebenen im Überblick

Ebene	Bezeichnung	Frageworte	Modalverben	Erläuterung
VI	Zugehörigkeit Spiritualität Vision Mission	Wer noch? Warum noch? Wofür noch? Was ist meine Aufgabe?		Überindividuelle Ebene, Zugehörigkeit zu etwas Grösserem oder Höherem
V	Identität	Wer? Wie wer?	sein	Selbst-Bild
IV	Werte Glaube Filter	Wofür? Was ist wichtig? Warum? Worauf achtest du?	wollen müssen, sollen, dürfen (mögen)	Entscheidungskriterien, Überzeugungen, Leitideen, Wahrnehmungsfiler
III	Fähigkeiten	Wie?	können	Von aussen nicht wahrnehmbare innere Prozesse
II	Verhalten	Was?	machen, tun (und Sätze ohne Hilfsverben)	Von aussen wahrnehmbare eigene Handlung, sinnlich beschreibbar
I	Kontext	Wo? Wann?	haben	Wahrnehmbare Umwelt, Raum und Zeit, sinnlich beschreibbar

4.10 Karriereorientierung – Karriereanker

Der vorliegende Fragebogen soll Sie anregen, sich Gedanken über die Bereiche zu machen, in denen Sie besondere Fähigkeiten besitzen, über ihre Motive und über ihre persönlichen Werthaltungen. Zögern Sie nicht lange beim Beantworten der Fragen.

Zur Bewertung der einzelnen Punkte

Für jede der nachstehend aufgeführten vierzig Aussagen ist eine Bewertung abzugeben. Schätzen Sie anhand einer Skala von 1 bis 6 ein, inwieweit die Aussagen auf Sie zutreffen. Je höher die angegebene Zahl, desto mehr trifft eine Aussage auf Sie zu.

Beispiel:

Für die Aussage «Ich träume von einer Tätigkeit als Vorstand eines Grossunternehmens» können Sie folgende Bewertung abgeben:

- 1, wenn die Aussage gar nicht auf Sie zutrifft.
- 2 oder 3, wenn die Aussage etwas auf Sie zutrifft.
- 4 oder 5, wenn die Aussage ziemlich auf Sie zutrifft.
- 6, wenn die Aussage völlig auf Sie zutrifft.

Fragebogen zur Standortbestimmung einer möglichen Karriereorientierung

1.	Ich träume davon, in meinem Beruf so gut zu sein, dass mein fachlicher Rat immer gefragt ist.
2.	Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn es mir gelungen ist, die Bemühungen anderer zu koordinieren und zu managen.
3.	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich meine Arbeit so durchführen und meine Zeit so einteilen kann, wie ich es für richtig halte.
4.	Sicherheit und Beständigkeit sind für mich wichtiger als Freiheit und Selbstständigkeit.
5.	Ich bin immer auf der Suche nach Ideen, die mir die Gründung eines eigenen Unternehmens ermöglichen.
6.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich das Gefühl habe, einen wirklichen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft geleistet zu haben.
7.	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich Probleme lösen oder Situationen meistern kann, die eine echte Herausforderung darstellen.
8.	Ich würde eher kündigen, als eine Tätigkeit anzunehmen, die meine Möglichkeiten einschränkt, mich um meine persönlichen Belange und um mein Privatleben / meine Familie zu kümmern.
9.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine fachlichen und funktionalen Fähigkeiten bis zu einem äusserst hohen Niveau weiterentwickeln kann.
10.	Ich träume von der Führung eines komplexen Unternehmens und davon, Entscheidungen zu treffen, die eine grosse Zahl Mitarbeiter/innen berühren.
11.	Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich die uneingeschränkte Freiheit besitze, meine Aufgaben, Terminpläne und Arbeitsweise selbst zu bestimmen.
12.	Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, die meine Sicherheit im Unternehmen gefährdet.

13.	Für mich ist der Aufbau eines eigenen Unternehmens wichtiger, als eine Position im Management des Unternehmens eines anderen zu erlangen.
14.	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich meine Fähigkeiten im Dienste anderer einsetzen kann.
15.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich mit extrem schwierigen Herausforderungen konfrontiert werde und diese meistern kann.
16.	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich meine persönlichen Bedürfnisse mit den Erfordernissen meiner Familie / meines Privatlebens und meines Berufes in Einklang bringen kann.
17.	Für mich ist eine Tätigkeit als Leiter/in eines Funktionsbereichs auf meinem Fachgebiet attraktiver als meine Aufgabe im General Management.
18.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich im General Management eines Unternehmens tätig bin.
19.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine uneingeschränkte Selbstständigkeit und Freiheit besitze.
20.	Ich suche Tätigkeiten in Unternehmen, bei denen ich das Gefühl von Sicherheit und Beständigkeit habe.
21.	Ich bin mit meiner beruflichen Entwicklung vollauf zufrieden, wenn ich in der Lage bin, etwas zu schaffen, das ausschliesslich Ergebnis eigener Ideen und persönlichen Einsatzes ist.
22.	Der Einsatz meiner Fähigkeiten zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitswelt ist für mich wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition im Management.
23.	Ich bin mit meiner beruflichen Entwicklung vollauf zufrieden, wenn ich scheinbar unlösbare Probleme lösen kann oder Unmögliches möglich gemacht habe.
24.	Ich empfinde mein Leben nur dann als erfolgreich, wenn ich meine persönlichen Bedürfnisse gleichgewichtig mit denen meiner Privatsphäre und den Erfordernissen meines Berufs in Einklang bringen kann.

25.	Ich würde eher kündigen, als eine Versetzung zu akzeptieren, die eine Tätigkeit ausserhalb meines Fachgebiets mit sich bringt.
26.	Für mich ist eine Tätigkeit im General Management attraktiver als die des Leiters / der Leiterin eines Funktionsbereichs auf meinem derzeitigen Fachgebiet.
27.	Für mich ist die Möglichkeit, meine Arbeit auf meine Art durchführen zu können, ohne Vorschriften und Einschränkungen beachten zu müssen, wichtiger als Sicherheit.
28.	Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich finanziell und beruflich abgesichert bin.
29.	Ich empfinde mein Leben nur dann als erfolgreich, wenn ich etwas geschaffen oder erbaut habe, das vollständig mein eigenes Produkt ist oder auf meiner eigenen Idee beruht.
30.	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich einen wirklichen Beitrag für die Menschheit und Gesellschaft leisten kann.
31.	Ich suche Möglichkeiten bei der Arbeit, bei der meine Fähigkeiten zur Problembewältigung und/oder mein Durchsetzungsvermögen gefordert werden.
32.	Für mich ist der Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition im Management.
33.	Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich meine speziellen Fähigkeiten und Talente einsetzen kann.
34.	Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, die mich von einer Laufbahn im General Management ausschliesst.
35.	Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, bei der meine Freiheit und Selbstständigkeit eingeschränkt werden.
36.	Ich träume von einer Berufstätigkeit, die mir ein Gefühl der Sicherheit und Beständigkeit vermitteln kann.
37.	Ich träume davon, mein eigenes Unternehmen zu eröffnen und aufzubauen.

38.	Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, die mir die Möglichkeit nimmt, im Dienste anderer tätig zu werden.
39.	Für mich ist die Lösung scheinbar unlösbarer Probleme wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition.
40.	Ich habe schon immer Möglichkeiten bei der Arbeit gesucht, wo ich meine persönlichen Bedürfnisse und die meiner Familie / meines Privatlebens so wenig wie möglich einschränken muss.

Auswertung des Fragebogens

1. Bitte überprüfen Sie Ihre Antworten.
2. Suchen Sie bitte diejenigen Aussagen heraus, bei denen Sie die höchste Punktzahl vergeben haben.
3. Suchen Sie die am ehesten zutreffenden drei Aussagen heraus.
4. Addieren Sie zu jeder Punktezahl dieser Antworten nochmals 4 Zusatzpunkte.
5. Die nachstehende Tabelle enthält 40 Felder. Diese stehen in der Reihenfolge der von Ihnen eben bewerteten Aussagen. Übertragen Sie Ihre Antworten von den vorhergehenden Seiten in diese nummerierten Felder und vergessen Sie nicht, die 4 Zusatzpunkte für jede der drei auf Sie am ehesten zutreffenden Aussagen zu addieren.
6. Zählen Sie nun die Ergebnisse jeder einzelnen vertikalen Spalte zusammen und dividieren Sie das Ergebnis durch die Anzahl der Aussagen pro Spalte (fünf).

Auswertungstabelle

TF		GM		SU		SB		UK		DH		TH		LS	
1		2		3		4		5		6		7		8	
9		10		11		12		13		14		15		16	
17		18		19		20		21		22		23		24	
25		26		27		28		29		30		31		32	
33		34		35		36		37		38		39		40	
Summe															
./5															
Durchschnitt															

Die acht verschiedenen Karriereanker

Basierend auf einer Langzeitstudie und vielen durchgeführten Interviews zur Karriere-Entwicklung bei mehreren hundert Befragten in verschiedenen Stadien des Berufs, sind acht unterschiedliche Kategorien zur beruflichen Grundorientierung, also acht unterschiedliche Karriereanker, ermittelt worden:

- Technische/funktionale Kompetenz
- Befähigung zum General Management
- Selbstständigkeit/Unabhängigkeit
- Sicherheit/Beständigkeit
- Unternehmerische Kreativität
- Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache
- Totale Herausforderung
- Lebensstilintegration

Bis zu einem bestimmten Grad treffen alle Kategorien auf jeden arbeitenden Menschen zu. Die Bezeichnung «Karriereanker» verweist auf einen Bereich, der für den Betreffenden / die Betreffende von solch erheblicher Bedeutung ist, dass er/sie auf diese Orientierung niemals verzichten würde. Der/die Betreffende definiert das Bild, das er/sie von sich selbst hat, anhand dieses Kriteriums, so dass es in jeder Phase des beruflichen Werdegangs zu einem dominierenden Thema wird.

Technische/funktionale Kompetenz

Ist Ihr Karriereanker eine spezielle Kompetenz in einem technischen oder funktionalen Bereich, so werden Sie auf die Möglichkeit zur Ausübung ihrer Kompetenzen in diesem Bereich sowie zu deren Weiterentwicklung unter keinen Umständen verzichten. Ihr Gefühl für die eigene Identität beruht auf der Umsetzung dieser Fachkompetenzen, und Sie sind dann zufrieden, wenn Ihre Tätigkeit Ihnen fachliche Herausforderungen in eben diesen Bereichen stellt. Sie sind unter Umständen zur Führung von Mitarbeitern in Ihrem technischen oder funktionalen Bereich bereit, Management als solches reizt Sie jedoch überhaupt nicht. Sie würden eine Tätigkeit im General Management vermeiden, da Sie in diesem Fall zur Aufgabe Ihres Fachgebietes gezwungen wären.

Befähigung zur Führungskraft als «General Manager»

Ist Ihr Karriereanker die Befähigung zum General Management, so werden Sie auf die Möglichkeit, innerhalb eines Unternehmens auf eine Hierarchieebene zu gelangen, auf der Sie die Bemühungen Ihrer Mitarbeitenden über verschiedene Abteilungen hinweg koordinieren und die Verantwortung für einen Teilbereich der Organisation übernehmen können, unter keinen Umständen verzichten. Sie wollen für das Gesamtergebnis verantwortlich sein und dafür geradestehen. Sie identifizieren Ihre Tätigkeit mit dem Erfolg des Unternehmens, bei dem Sie beschäftigt sind. Sind Sie derzeit in einem technischen oder funktionalen Bereich tätig, so sehen Sie dies lediglich als notwendigen Erfahrungsschritt an, Ihr Wunsch ist jedoch eine baldige Tätigkeit im General Management. Sie haben kein Interesse daran, eine Führungsposition in einem speziellen Fach- oder Funktionsbereich zu erlangen.

Selbstständigkeit/Unabhängigkeit

Ist Ihr Karriereanker die Selbstständigkeit/Unabhängigkeit, so werden Sie nicht auf die Möglichkeit verzichten, Ihre eigene Arbeit auf Ihre eigene Art und Weise zu tun. Sind Sie in einem Unternehmen tätig, so werden Sie versuchen, solche Funktionen auszuüben, die Ihnen die nötige Flexibilität im Hinblick auf Ihre Arbeitszeiten und die Durchführung ihrer Aufgaben ermöglichen. Sind Ihnen die Vorschriften und Einschränkungen innerhalb einer Organisation ein Gräuel, so suchen Sie sich eine Beschäftigung, bei der Sie das gewünschte Mass an Freiheit haben, z.B. in der Ausbildung oder in einer beratenden Tätigkeit. Um Ihre Selbstständigkeit nicht zu verlieren, verzichten Sie sogar auf Chancen voranzukommen und auf Beförderungen. Unter Umständen eröffnen Sie sogar einen eigenen Betrieb / ein eigenes Geschäft, um sich so eine gewisse Selbstständigkeit zu ermöglichen. Der Beweggrund hierfür ist jedoch nicht mit dem der unternehmerischen Kreativität identisch.

Sicherheit/Beständigkeit

Ist Ihr Karriereanker die Sicherheit/Beständigkeit, so werden Sie unter keinen Umständen auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder auf eine dauerhafte Beschäftigung in einer Organisation verzichten. Ihr Hauptanliegen ist es, das Gefühl zu bekommen, «es geschafft zu haben». Dieser Karriereanker ist gekennzeichnet durch das Streben nach finanzieller Sicherheit (wie z.B. durch Pensionskasse, Krankenfortzahlungskasse usw.) oder nach Sicherheit des Arbeitsplatzes. «Beständigkeit» kann beinhalten, dass Sie für das Versprechen eines sicheren

Arbeitsplatzes eine besondere Loyalität zur Organisation entwickeln und auch die Bereitschaft, das zu tun, was der Arbeitgeber von Ihnen verlangt. Der Inhalt Ihrer Tätigkeit oder das Erreichen einer bestimmten Position innerhalb des Unternehmens ist Ihnen nicht so wichtig, obwohl Sie unter Umständen auch eine höhere Ebene der Hierarchie erklimmen können, falls Ihre Fähigkeiten dies zulassen. Genau wie dies auch bei der Selbstständigkeit der Fall ist, hat jeder ein gewisses Bedürfnis nach Sicherheit und Beständigkeit, in erster Linie dann, wenn grosse finanzielle Belastungen anstehen oder die Pensionierung naht. Berufstätige mit diesem Karriereanker sorgen sich jedoch immer um diese Dinge und bauen ihr persönliches Selbstverständnis auf dem Streben nach Sicherheit und Beständigkeit auf.

Unternehmerische Kreativität

Ist Ihr Karriereanker die unternehmerische Kreativität, so werden Sie nicht auf die Möglichkeit zur Gründung eines eigenen Unternehmens verzichten wollen. Sie vertrauen dabei auf Ihre persönlichen Fähigkeiten und sind bereit, Risiken einzugehen, Chancen zu nutzen und Hindernisse zu überwinden. Sie wollen Ihren Mitmenschen beweisen, dass Sie zum Aufbau eines Unternehmens in der Lage sind. Möglicherweise sind Sie jetzt noch für andere in einem Unternehmen tätig und lernen dabei künftige Chancen kennen und einschätzen. Sie werden aber den Versuch unternehmen, auf eigenen Füßen zu stehen, sobald Sie das Gefühl haben, es alleine schaffen zu können. Ihr Wunsch ist ein finanziell erfolgreiches Unternehmen als Beweis Ihrer Fähigkeiten.

Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache

Ist Ihr Karriereanker der Dienst oder die Hingabe für eine Idee oder Sache, so werden Sie auf die Möglichkeit, eine «wertvolle» Aufgabe zu übernehmen, unter keinen Umständen verzichten. Hierzu gehören z.B. die «Verbesserung der Welt», die Lösung von Umweltproblemen, das Stiften von mehr Miteinander und Mitmenschlichkeit, die Verringerung von Leiden oder die Verbesserung der Sicherheit anderer, die Ausrottung von Seuchen und ähnliche wichtige Themen.

Sie werden Ihr Ziel auch dann hartnäckig verfolgen, wenn dies einen Wechsel des Arbeitgebers mit sich bringt. Sie sind keinesfalls gewillt, Versetzungen oder Beförderungen anzunehmen, die Sie von Aufgaben entfernen würden, in denen Sie die vorstehend erwähnten Werte finden.

Totale Herausforderung

Ist Ihr Karriereanker die Suche nach Herausforderungen, so werden Sie keinesfalls auf die Möglichkeit verzichten, Lösungen für scheinbar unlösbare Probleme zu finden, überlegene Gegner oder Gegnerinnen zu besiegen oder schwierige Hindernisse zu überwinden. Für Sie gibt es nur eine sinnvolle Begründung für eine bestimmte Tätigkeit oder einen Beruf: die Möglichkeit, das Unmögliche möglich zu machen. Es gibt Berufstätige, deren Hunger nach Herausforderungen durch intellektuelle Aufgaben gestillt wird – z.B. der Ingenieur, der nur an offensichtlich «unmöglichen» Konstruktionsaufgaben interessiert ist. Andere finden die Herausforderung in komplexen Situationen, bei denen die verschiedensten Aspekte berücksichtigt werden müssen, wie zum Beispiel der/die Unternehmensberater/in, der nur an Kunden/ Kundinnen interessiert ist, die unmittelbar vor dem Konkurs stehen und bei denen sämtliche Ressourcen schon ausgeschöpft wurden. Wieder andere finden die Herausforderung im Wettstreit mit ihren Mitarbeitenden oder Kollegen / Kolleginnen – z.B. der/die Profisportler/in oder Verkäufer/in, von dem/der jeder Verkauf entweder als Sieg oder Niederlage eingestuft wird. Die Bewältigung neuartiger Situationen und Schwierigkeiten ist das Ziel, und wenn etwas zu einfach ist, wird es sofort langweilig.

Lebensstilintegration

Ist Ihr Karriereanker ein spezieller Lebensstil, so werden Sie keinesfalls auf die Möglichkeit verzichten, Ihre persönlichen Bedürfnisse mit denen Ihrer Familie und den Anforderungen Ihres Berufs in Einklang zu bringen. Sie versuchen, sämtliche wichtigen Aspekte Ihres Lebens zu einem Ganzen zu integrieren und unter einen Hut zu bringen, und Sie brauchen aus diesem Grund einen Beruf, der Ihnen ausreichende Flexibilität bietet, um diese Integration zu verwirklichen. Möglicherweise müssen Sie deshalb auf bestimmte Aspekte Ihrer beruflichen Entwicklung verzichten (z.B. eine mit einem Umzug verbundene Versetzung, die zwar eine Beförderung nach sich ziehen, aber gleichzeitig Ihre gesamte Lebenssituation durcheinanderbringen würde).

Sie definieren Erfolg anhand weiter gesteckter Kriterien als nur Erfolg im Beruf. Für Sie ist Ihre eigene Identität eher damit verbunden, wie Sie Ihr gesamtes Leben verbringen, wo Sie sich niederlassen, wie Sie Ihre familiäre Situation handhaben und wie Sie sich selbst weiterentwickeln, als nur mit einer bestimmten Tätigkeit innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation.

4.11 SCORE-Modell

Theoretischer Hintergrund

Das SCORE-Modell geht auf Überlegungen von Dilts und Epstein zurück. Es umfasst die Elemente, die nötig sind, um Informationen über Ziele und Veränderungen effektiv zu organisieren, und hilft, einen Zielfindungs- und Veränderungsprozess zu konstruieren.

Die Buchstaben stehen für:

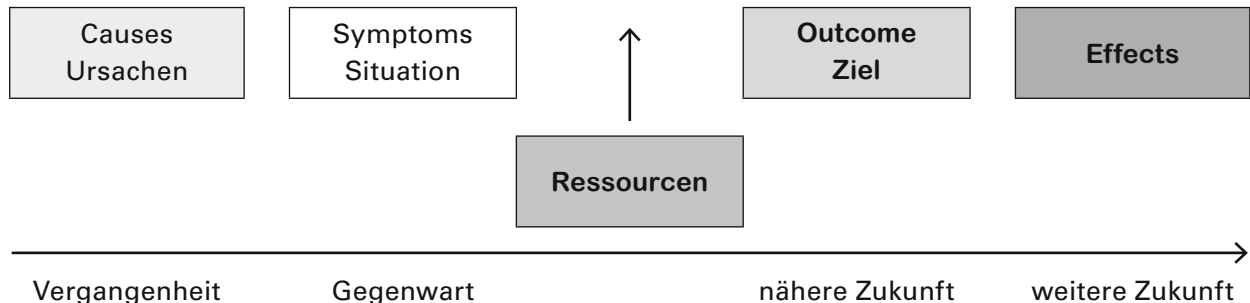
1	Symptoms (Situation)
2	Causes (Ursachen, die dazu geführt haben)
3	Outcome (Ziel, erwünschter Zustand)
4	Ressourcen (Fähigkeiten und Hilfsmittel)
5	Effects ((Wechsel-)Wirkungen, Auswirkungen, wenn das Ziel erreicht ist)

Das Modell dient dazu, mit dem Klienten die Ursachen für die heutige Situation zu klären, ein Ziel zu definieren sowie die zur Zielerreichung benötigten und bereits vorhandenen oder noch zu etablierenden Ressourcen zu sammeln.

Es wird aber auch – und darin liegt eine der Stärken dieses Modells – ein Fokus auf die Zeit nach der Zielerreichung gelegt. Die Effekte, das, was dann möglich wird, wenn das Ziel erreicht ist, werden thematisiert. Oftmals wird erst in dieser Position das eigentliche Ziel resp. werden die damit zu befriedigenden Bedürfnisse und Interessen herausgeschält.

In der folgenden Grafik ist die eben beschriebene Reihenfolge etwas umgestellt, um die Schritte des Veränderungsprozesses in ihrer Chronologie darzustellen.

Das SCORE-Modell, auf einer logischen Zeitlinie (Timeline) angeordnet:



1 Symptoms (Situation)

Symptome sind gewöhnlich die am deutlichsten sichtbaren, die bewussten und offensichtlichsten Elemente des Präsentierproblems oder des momentanen Zustands. Die Symptome beschreiben das gegenwärtige, unerwünschte Verhalten, den Zustand und/oder die Situation, die man verändern will.

2 Causes (Ursachen, die dazu geführt haben)

Causes sind die Elemente, die zur Entstehung der Symptome geführt haben und die deren Aufrechterhaltung bewirken. Sie werden dafür verantwortlich gemacht, dass die Probleme entstanden sind resp. immer noch vorhanden sind.

Causes können auch individuelle Erfahrungen und Glaubenssätze sein, auf Grund derer sich der Coachee ein bestimmtes Verhalten angeeignet hat.

3 Outcome (Ziel, erwünschter Zustand)

Outcome steht für die spezielle Zielsetzung oder den erwünschten Zustand, die resp. der an die Stelle der Symptome treten soll.

Outcomes sind die Ziele, die der Coachee im Coaching definiert und auf deren Erreichung er hinarbeiten will.

4 Ressourcen (Fähigkeiten und Hilfsmittel)

Ressourcen sind die Fähigkeiten und Möglichkeiten, die der Coachee einsetzt und nutzt, um sein Ziel zu erreichen und den Zielzustand aufrechtzuerhalten.

Ressourcen sind die Elemente, mit deren Hilfe man die Ursachen der Symptome beseitigen und gleichzeitig bewirken kann, dass das erwünschte Ergebnis erreicht wird.

5 Effects ((Wechsel-)Wirkungen, Auswirkungen, wenn das Ziel erreicht ist)

Effects sind die Auswirkungen auf sich und andere bzw. die Reaktionen darauf, wenn der Zielzustand erreicht ist und/oder das Zielverhalten gezeigt wird. Effects sind die langfristigen (positiven oder evtl. auch negativen) Konsequenzen, die aus dem Erreichen eines Ergebnisses resultieren.

Oft wird «Effect» mit «Outcome» verwechselt:

Die Erwartung positiver Effekte ist oft die Motivation, sich bestimmte Ziele zu setzen. Werden jedoch negative Effekte befürchtet, oft auch im Beziehungsumfeld (sog. «ökologische Effekte»), führt dies meist zu «Widerstand» gegenüber dem anzustrebenden Ziel.

Das heisst, bestimmte Ergebnisse und (Teil-)Ziele sind gewöhnlich Markierungen auf dem Weg zu langfristigen Auswirkungen.

→ Positive Wirkungen sind oft der Grund oder die Motivation dafür, dass man überhaupt ein bestimmtes Ergebnis anstrebt.

→ Negative Wirkungen können Widerstand erzeugen.

Tipp:

Stockt ein Coachingprozess, so könnte dies auch an (noch nicht bewussten) befürchteten Effekten liegen.

Mögliches Vorgehen im SCORE-Modell

Meistens startet man bei den «Symptoms», geht dann (v.a. weil der Coachee beim Erzählen der Ist-Situation meist automatisch in die «Causes» verfällt) zu den «Causes», lässt den Coachee sein «Ziel/ Outcome» beschreiben, definiert die dazu notwendigen «Ressourcen» und geht in einem letzten Schritt zu den «Effects», die möglich werden, wenn das Ziel erreicht ist.

Wichtiger als jede «Abfolge» ist es jedoch, sich auf den Coachee und den Prozess einzulassen und allenfalls die Reihenfolge anzupassen und/oder einzelne Positionen mehrmals aufzusuchen!

Symptoms (Situation)

Lassen Sie Ihren Coachee die momentane Situation, das aktuelle Verhalten schildern, welche/s er gerne verändern möchte, und ein Ziel aussuchen, welches in diesem Fall relevant ist.

Causes (Ursachen, die dazu geführt haben)

Bitten Sie den Coachee, auf die Position der Causes zu gehen und sich zu fragen, wie es zur heutigen Situation gekommen ist. Welche Erklärung hat er dafür? Was denken allenfalls andere darüber?

Bitten Sie den Coachee, sich zu fragen, was ihn bisher davon abgehalten hat, dieses Ziel anzugehen und auf dessen Erreichung hinzuwirken. Welche Erklärung hat er dafür?

Outcome (Ziel, erwünschter Zustand)

Bitten Sie den Coachee, sich nun auf den Punkt des Ziels zu begeben, sich vorzustellen, dass das Ziel erreicht ist, und diese Situation mit allen Sinnen zu erleben. Was ist nun anstelle des Symptoms da? Was nimmt der Coachee stattdessen wahr? Woran erkennen andere, dass das Ziel erreicht ist? Etc.

Effects ((Wechsel-)Wirkungen, Auswirkungen, wenn das Ziel erreicht ist)

Was wird durch die Erreichung des Ziels für den Coachee (und ggf. sein Umfeld) längerfristig noch möglich werden? Was wird aus dem Ziel resultieren? → Was wird dann möglich, wer profitiert davon? Wird es Hindernisse geben, die den Erfolg behindern? Das beste Verhalten nützt nichts, wenn es auf Widerstand stößt.

Ressourcen (Fähigkeiten und Hilfsmittel)

Lassen Sie den Coachee erarbeiten, welche seiner Ressourcen zur Erreichung des Ziels nützlich sein können. Sind sie geeignet, das Ziel zu erreichen? Probieren Sie es aus, indem du Sie Person mit der Ressource in die Zukunft schicken.

Begleiten Sie Ihren Coachee gegebenenfalls ein weiteres Mal in die wichtigen und deshalb nochmals zu erlebenden Positionen und wieder zurück auf die Position der Ressourcen.

Achten Sie bei allen Schritten darauf, dass die Beziehungslogik zwischen den SCORE-Kategorien gegeben ist.

Tipp:

Lassen Sie Ihren Coachee wenn immer nötig die ganze SCORE-Aufstellung von einer Meta-Position aus betrachten.

4.12 Literaturhinweise



Backhausen, Wilhelm; Thommen, Jean-Paul

Coaching, Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung

GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2004 (2. Auflage)

Berkel, Karl; Lochner, Dorette

Führung: Ziele vereinbaren und Coachen, Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer

Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2001

De Jong, Peter; Berg, Insoo Kim

Lösungen (er-)finden: Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie

verlag modernes leben, Dortmund, 1998, 2. Auflage 1999

Dilts, Robert; Epstein, Todd (1992b)

Overview of Advanced NLP Skills and Tools

Dynamic Learning Publications, Ben Lomond/CA

Hargens, Jürgen

Bitte nicht helfen! Es ist auch so schon schwer genug, (K)ein Selbsthilfebuch

Carl Auer, Heidelberg, 4. Auflage, 2005

Klare, Jean; van Swaij, Louise

Atlas der Erlebniswelten

Eichborn Verlag, Frankfurt am Main, 2000

Klein, Susanne

50 Praxistools für Trainer, Berater, Coachs

Gabal Verlag GmbH, Offenbach, 2007

Kreyenberg, Jutta

99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern

Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co.KG, Berlin, 2008

Lippmann, Eric (Hrsg.) et al

Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis

Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2006

Meier, Daniel

Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung:

Mit dem SolutionCircle Turbulenzen im Team als Chance nutzen

SolutionSurfers®, Eigenverlag, Basel, 2005

Müller, Gabriele; Hoffmann, Kay

Systemisches Coaching: Handbuch für die Beraterpraxis

Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2002

Müller, Gabriele

Systemisches Coaching im Management: Das Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis

Beltz Verlag, Weinheim, Basel, Berlin, 2003

Neges, Gertrud und Richard

Führungskraft und Coaching

Linde Verlag, Wien, 2008

Radatz, Sonja (Hrsg.)

Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen

Institut für systemisches Coaching und Training, Wien, 2008

Radatz, Sonja

Coaching-Grundlagen für Führungskräfte

Verlag Systemisches Coaching, Wien, 2007

Radatz, Sonja

Einführung in das systemische Coaching

Carl Auer Compact, Heidelberg, 2006

Rauen, Christopher

Coaching: Serie «Praxis der Personalpsychologie» (Band 2)

Hogrefe, Göttingen, 2003

Rauen, Christopher (Hrsg.)

Coaching Tools: Erfahrene Coachs präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis

2. Auflage, 2004

Schein, Edgar H.

Karriereanker

Lanzenberger, Dr. Looss Stadelmann Verlags GmbH, 2003

Storch, Maya; Krause, Frank

Selbstmanagement – ressourcenorientiert

Grundlagen- und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM)

Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern, 3. überarbeitete Auflage, 2005

Szabo, Peter; Berg, Insoo Kim

Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung

Borgman Media, Löer Druck GmbH, Dortmund, 2006

Vogt-Hillmann, Manfred; Eberling, Wolfgang; Dahm, Michael; Dreesen, Heinrich (Hrsg.)

Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung

borgmann publishing GmbH, Dortmund, 2000

4.13 Anhang: Coaching



Coaching

- Grobziele
- Was ist Coaching?
- Ziele des Coachings
- Was, wann, wer, wie im Coaching-Prozess?
- Coaching in der Praxis
- Coaching-Kompetenzen
- Beratungsphasen im Coaching-Prozess
- Lösungsorientiertes Vorgehen im Coaching-Prozess
- Coaching – ein innovatives Instrument der Personalentwicklung
- Grenzen des Coachings
- Der konzeptionelle Arbeitsraum für Veränderungsprozesse
- Das lösungsorientierte Gespräch
- Ablauf eines lösungsorientierten Gesprächs
- Dreidimensionaler Arbeitsraum eines lösungsorientierten Gesprächs
- Fragetypen im lösungsorientierten Interview
- Absicht und Wirkung von Fragen im beratenden Gespräch
- Coaching im Vergleich mit Supervision und Organisationsentwicklung

Coaching?

- Lebensberatung?
- Psychotherapie für Manager?
- Wunderdroge oder Balsam für gestresste Seelen?
- Eine Modeerscheinung, Lebenshilfe?

Coaching lässt sich übersetzen mit:

- trainieren, vorbereiten, beraten

Merkmale des Coachings

- auf die aktuellen Bedürfnisse des/der Coachees zugeschnittenes Beratungs- und Unterstützungsangebot
- thematisch und zeitlich begrenzt
- Coaching richtet sich an:
 - Führungskräfte
 - Personalmanager
 - Projektverantwortliche
 - Teams
 - Mitarbeitende

Immer grösserer Stellenwert des Coachings

- Veränderungen in der Rolle von Führungskräften
- wachsende Bedeutung von neuen Kooperationsformen in Unternehmen und Organisationen
 - arbeiten in immer wieder neuen Teams
 - projektbezogene Arbeit
 - multikulturelles Umfeld
 - offenere Kommunikationskultur
 - Vorgesetzte als Teamplayer sind Teil des Systems

Elemente des Coachings

- Begleitung auf Zeit
- Reflexion (im Zentrum steht der Mensch)
- Stärkung (vorhandene Energien und Stärken des Coachees werden identifiziert und gebündelt)
- Entwicklung und Veränderung (Bereitschaft, sich zu entwickeln sowie Änderungen zu suchen und auszuprobieren)
- Emotionen leben und nutzen
- Empowerment (Motivation und Befähigung, eigene Lösungen zu entwickeln > Hilfe zur Selbsthilfe)

Hauptziel eines Coaching-Prozesses

- In einem dialogischen, ziel- und lösungsorientierten Prozess die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des/der Coachee/s in schwierigen oder belastenden (Arbeits-)Situationen zu erhalten und zu fördern.
- Die Stärkung und Stabilisierung der persönlichen und beruflichen Fähigkeiten des/der Coachee/s.

Ziele des Coachings

- Umgang mit ständig steigenden Anforderungen und Verantwortungsgefühlen reflektieren
- Leistung Einzelner sowie von Teams optimieren und steigern
- Lebensqualität des Einzelnen im Arbeitssystem wahren und erhöhen
- Personen dazu befähigen, Belastungen zwischen beruflicher Praxis und Privatleben konstruktiv zu begegnen

Mögliche Inhalte eines Coaching-Prozesses

- die Gestaltung der eigenen Rolle
z.B. Einstellungen und Umgang in unklaren Situationen transparent machen
- der Einsatz von Führungsinstrumenten
- die Konzeption und Planung einer Aktion
z.B. Perspektiven entwickeln und Handlungsvarianten erproben
- die Entwicklung individueller Potenziale
- die Erweiterung beruflicher Perspektiven
- Präventiv-Coaching als Persönlichkeitsentwicklung,
insbesondere mit jüngeren Führungskräften

Formen des Coachings

- Einzelcoaching (häufigste Coachingform)
- Gruppencoaching (Personen mit gleichen oder ähnlichen Funktionen)
- Teamcoaching (Begleitung eines im Unternehmen bestehenden Teams bei der Entstehung und Zusammenführung sowie bei der Entwicklung seiner Potenziale und Lösungen)
- Systemcoaching (weitergehender als Teamentwicklungsmassnahmen; zeichnet sich idealerweise durch ein Agieren auf mehreren Ebenen aus, von der individuellen bis zur organisationalen Ebene, z.B.: Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und -identität)

«Nebenwirkungen» eines Coaching-Prozesses

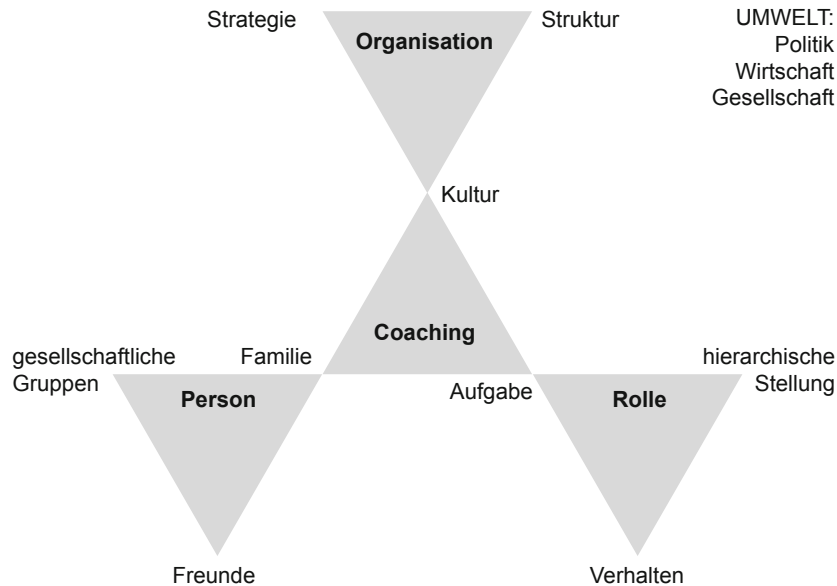
- Erweiterung der Führungs- und Verantwortungskompetenz
- Erhöhung der Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit
- Differenziertere Wahrnehmung des Umfelds durch bewussten Perspektivenwechsel

Coaching – ein innovatives Instrument der Personalentwicklung

Unterstützung bei der Bewältigung des Wandels.
Insbesondere kann es dazu dienen:

- die **Problemlösungs- und Lernfähigkeit** der Mitarbeitenden zu verbessern
- die **individuelle Veränderungsfähigkeit** zu erhöhen
- Das **Spannungsfeld** zwischen den **persönlichen Bedürfnissen**, den wahrzunehmenden **Aufgaben** (Rolle) und den übergeordneten **Unternehmenszielen** in der **Balance** zu halten.

Spannungsfelder im Coaching



Vgl.: Backhausen W./Thommen J.P.: Coaching – Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung; 2. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2004, S. 20

© LERNWERKSTATT OLTEN GMBH

V1 | SEITE 14

Personenspezifische Anforderungen an einen Coach

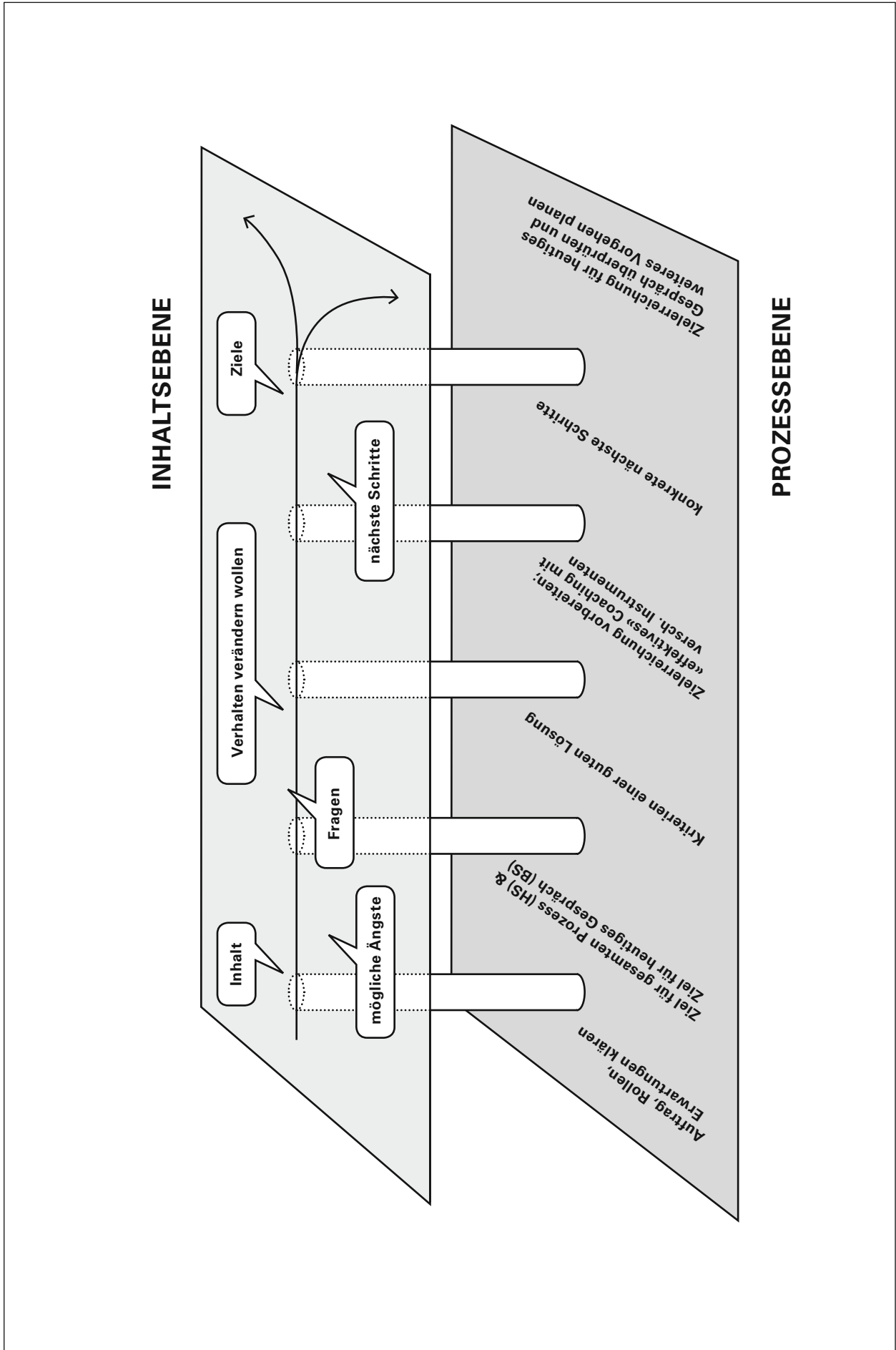
- persönliche Ausstrahlung (Empathie, Kongruenz, s'Gspüri, Sensitivität)
- kommunikative Fähigkeiten (angemessener Interaktionsstil)
> die Kunst der Gesprächsführung, d.h. geschicktes Fragen und aktives Zuhören
- Balance zwischen Nähe und Distanz wahren / sich abgrenzen können
- breite Lebens- und Berufserfahrung (persönliche Selbsterfahrung)
- Mut, Dinge anzusprechen

© LERNWERKSTATT OLTEN GMBH

V1 | SEITE 15

Fachspezifische Anforderungen an einen Coach

- Beratungskompetenz
- gute Auffassungsgabe und intellektuelle Flexibilität
- sensible Wahrnehmung
- Kontextsensibilität und Prozesskompetenz
- breiter Fundus an theoretischem Grundwissen
- interdisziplinäre Qualifikationen
(z.B. betriebswirtschaftliche/psychologische Kenntnisse)
- feldspezifische Kompetenzen



Systemisch-lösungsorientiertes Coaching

- strebt nach dem Erfinden und Konstruieren von Lösungen
- Verliert keine Zeit mit der Suche nach Problemerkklärungen
- Im Vordergrund steht die Kunst des Fragens nach der vorhandenen Expertise des Coachees bzw. nach Handlungsperspektiven, die die Expertise des Coachees nutzen*
- Es geht darum, die systemeigenen Kräfte und Potenziale zu mobilisieren sowie passgenaue und praktikable Lösungen zu entwickeln**

* Eberling, W., Vogt-Hillmann, M., & Schiepek, G.: Von der Problemlösung zur Lösungskonstruktion – , 1998.

** Eberling, W.: Die Kunst des Fragens. Workshop, Fachhochschule Nordwestschweiz - Solothurn, 2000.

Grundannahmen und Leitsätze für lösungsorientiertes Vorgehen

- **Der Focus liegt auf der Lösung** (und nicht auf dem Problem)!
- Fragen zielen nicht auf die Vergangenheit, sondern auf positive Aspekte und Ausnahmen > auf diesen wird die Lösung aufgebaut
- Haltung des Nicht-Wissens (bezüglich der Fragestellung des Coachees)
- Wohlformulierte Ziele entwickeln (SMART-Modell)
- Die Zukunft bestimmt die Vergangenheit
- Einen Unterschied schaffen, der einen Unterschied macht (G. Beatson)

Worauf wir den Fokus legen können



Problem



Lösung / Handlung / Umsetzung

Leitgedanken im lösungsorientierten Vorgehen

- Achte die / Achte auf die Ressourcen und ressourcevollen Zustände deiner Kunden und deiner eigenen Person.
- Hilf Menschen und Systemen, ihre Möglichkeiten und ihre nächsten Schritte in die Zukunft hoffnungsvoll, zielgerichtet und sehr konkret anzugehen.
- Gib Menschen und Systemen immer die Gelegenheit, sich aus vielen Perspektiven zu erkennen! **Ein Konflikt ist immer auch ein Mangel an Perspektiven.**
- Lass deine Kunden darauf achten und wertschätzen, was gut ist und was sie auf jeden Fall beibehalten wollen > diese Dinge sind die Ressourcen / das «Standbein», um Anlauf für die nächsten Schritte nehmen zu können.
- Achte auf die Balance zwischen Stabilität und Instabilität.
- «Ich weiss es nicht.» > «Ich brauche noch etwas Zeit zum Überlegen.»

Sinnvolle und attraktive Zielformulierung mit dem SMART-Modell optimiert

- **S** | sinnesspezifisch (Was wäre auf dem Film zu sehen, wenn Szenen des Wunschzustands gefilmt würden?)
- **M** | messbar (Mit welchen Kriterien kann die Zielerreichung gemessen werden? Woran werde ich erkennen, dass ich das Ziel erreicht habe?)
- **A** | attraktiv (Was wird dann sein? Was sehe, fühle, spüre ich? Woran werden andere merken, dass das Ziel erreicht ist?)
- **R** | realistisch (Liegt das Ziel im Rahmen der eigenen (Handlungs-) Möglichkeiten? Kann ich das Ziel mit eigener Initiative erreichen?)
- **T** | terminiert (Wann wird was von wem gemacht?) / Folgetermin(e) vereinbaren
- **O** | Oeko-Check (Wie sozialverträglich zu meinen verschiedenen Umwelten ist das Ziel? Welche Folge- und Nebenwirkungen sind zu erwarten? Wie hoch ist der «Preis» für die Zielerreichung?)

Grenzen des Coachings (innerbetrieblich)

Grenzen auf Seiten des Coachs

- Konflikt zwischen Eigeninteressen als Führungskraft bezüglich Ergebnissen des Coachings und selbstgesteuerter Entwicklung des Mitarbeitenden > Diener zweier Herren
- «Weiche» Methode des Eingehens auf den Mitarbeitenden mit «harten Erfordernissen» glaubhaft verbinden zu können > Wann ist man Coach und wann muss man Vorgesetzter sein?
- Zweifel des Vorgesetzten an der Loyalität des Mitarbeitenden oder persönliche Schwierigkeiten mit dem Mitarbeitenden

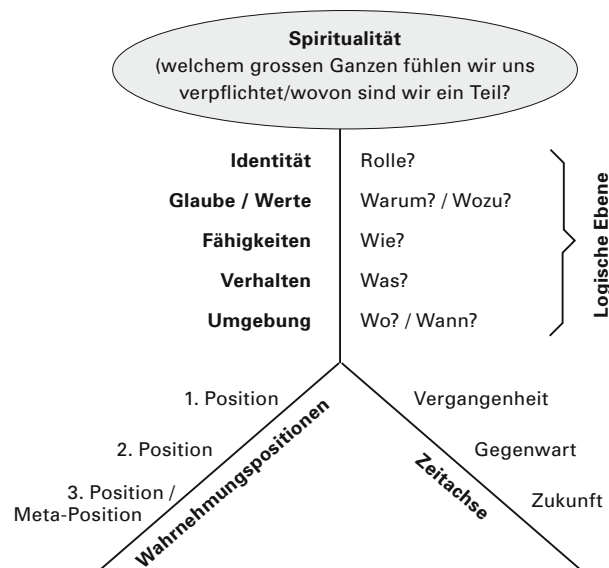
Grenzen des Coachings (innerbetrieblich)

Grenzen aufseiten der Coachees/Mitarbeitenden

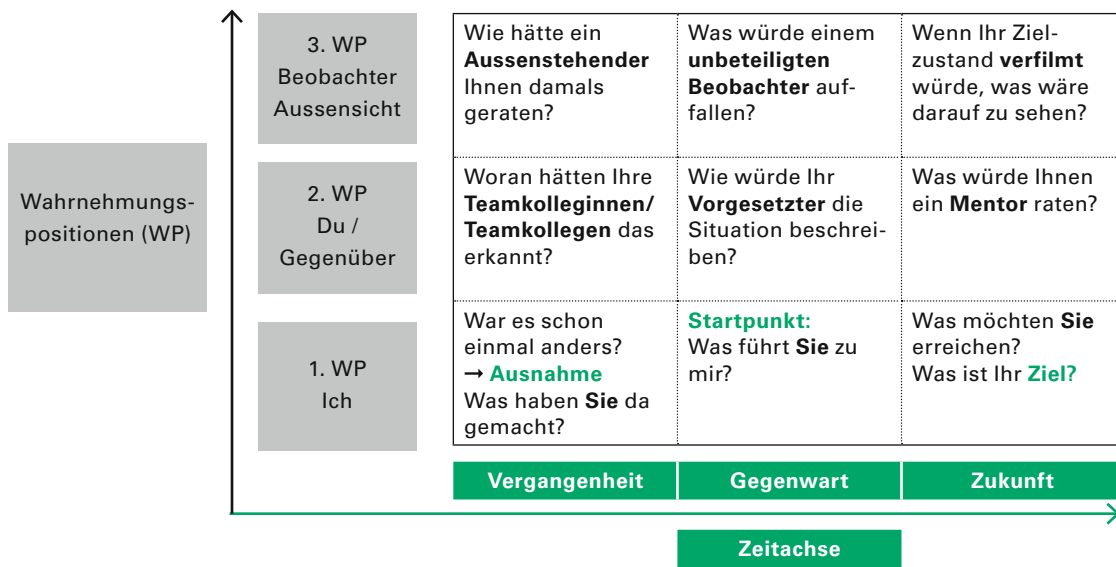
- Mitarbeitende/r hat weder Leistungsdruck noch Ehrgeiz, sich zu entwickeln
- Es bestehen massive psychische Probleme im Hintergrund des/der Mitarbeitenden
- Mitarbeitende/r hat kein ausreichendes Vertrauen zu vorgesetzter Person > Coach von aussen beziehen
- Grundvoraussetzung ist die Freiwilligkeit beider Partner
- Vorhandensein eines gewissen Masses an Reflexionsvermögen ist eine Voraussetzung für einen erfolgreichen Coaching-Prozess

Vgl. Berkel/Lochner: Führung: Ziele vereinbaren und Coachen; Beltz Verlag; Weinheim und Basel; 2001; S. 186f

Der konzeptionelle Arbeitsraum für Veränderungsprozesse



9-FELDER-METHODE zur Entwicklung kreativer Fragen

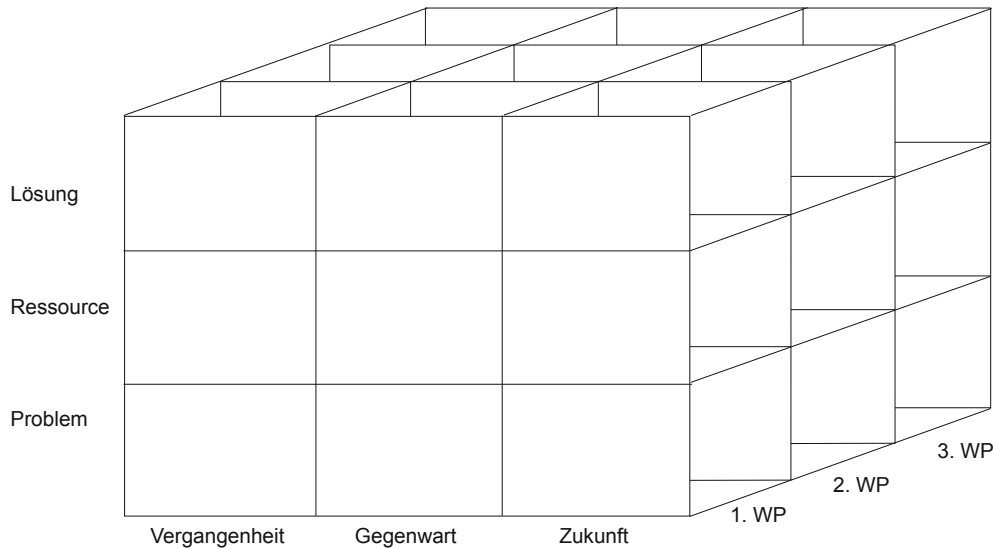


Ablauf eines lösungsorientierten Gesprächs

Idealtypischer und stark gekürzter Ablauf

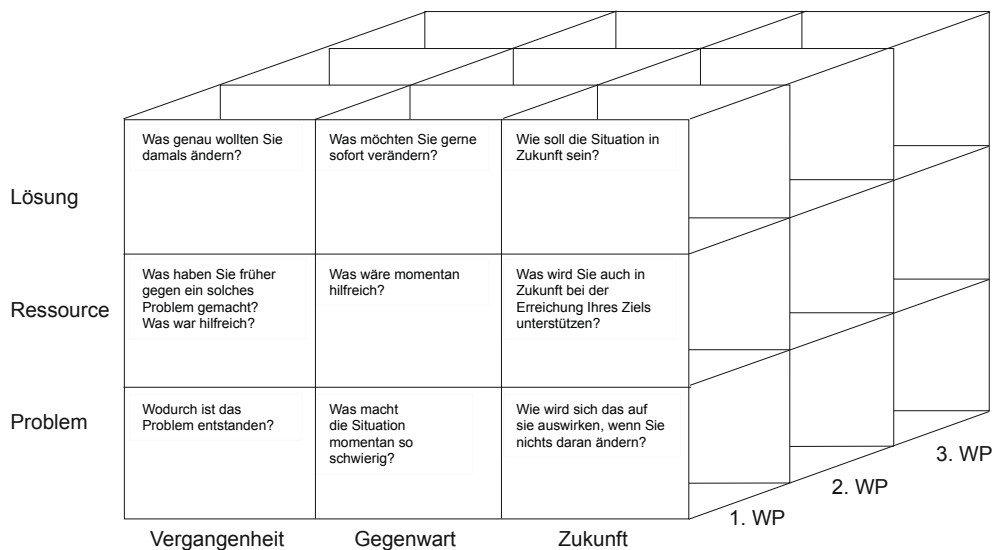
1. Was genau ist Ihr Problem? > Problem
2. Was genau wollen Sie erreichen? > Lösung
3. Was genau wollen Sie tun oder brauchen Sie, um die Lösung zu erreichen? > Ressourcen

Dreidimensionaler Arbeitsraum eines lösungsorientierten Gesprächs



Vgl. Bernd Kuhlmann & Dr. Joseph Rieforth: MediationTrainingsmaterialien; Unterlagen wurden abgegeben im Rahmen des NDK Mediation der FH Aargau, Kurs 2, April 2000

Fragen, welche in die 1. Wahrnehmungsposition (WP) führen



Vgl. Bernd Kuhlmann & Dr. Joseph Rieforth: MediationTrainingsmaterialien; Unterlagen wurden abgegeben im Rahmen des NDK Mediation der FH Aargau, Kurs 2, April 2000

Fragen, welche in die 2. Wahrnehmungsposition führen

Lösung	Was hätte ein Experte oder jemand, den Sie wertschätzen, damals verändert?	Was würde ein guter Freund von Ihnen / ein Experte in diesem Augenblick verändern?	Was würde ein wohlmeinender Mentor / ein Experte in Zukunft angesichts dieser Situation verändern?		
Ressource	Welche Empfehlung hätte Ihnen eine gute Kollegin / ein Mentor früher gegeben?	Denken Sie an jemanden, der Sie unterstützt. Was sollten Sie seiner Meinung nach tun?	Denken Sie an ein Vorbild von Ihnen. Was sollten Sie seiner Meinung nach in Zukunft tun/beachten?		
Problem	Wie erging es den anderen / Ihren Arbeitskollegen in der Situation?	Wie würden mir Ihre Kollegen die Situation / das Problem beschreiben? Wie erleben sie das?	Wie wird das für Ihre Kolleginnen/Kollegen sein, wenn alles so bleibt, wie es ist?		
	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	1. WP	2. WP 3. WP

Vgl. Bernd Kuhlmann & Dr. Joseph Rieforth: MediationTrainingsmaterialien; Unterlagen wurden abgegeben im Rahmen des NDK Mediation der FH Aargau, Kurs 2, April 2000

Fragen, welche in die 3. Wahrnehmungsposition führen

Lösung	Aus Distanz betrachtet, was wollten die Beteiligten damals verändern?	Von aussen betrachtet, was sollten die Beteiligten ändern?	Welche Anweisungen würde ein «Regisseur» den Beteiligten geben? Was sollten Sie künftig verändern?		
Ressource	Wenn Sie sich selbst von aussen in der vergangenen Situation betrachten, was war hilfreich?	Was ist hilfreich, wenn Sie sich und die anderen so betrachten?	Aufgrund der vergangenen und gegenwärtigen Erfahrungen, was wird für Sie und die anderen in Zukunft hilfreich sein?		
Problem	Von aussen beobachtet, was war denn für die einzelnen Beteiligten so schwierig?	Welche Schwierigkeiten würde ein Beobachter jetzt bemerken?	Wie wird die Situation auf einen Unbeteiligten wirken, wenn sich nichts verändert?		
	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	1. WP	2. WP 3. WP

Vgl. Bernd Kuhlmann & Dr. Joseph Rieforth: MediationTrainingsmaterialien; Unterlagen wurden abgegeben im Rahmen des NDK Mediation der FH Aargau, Kurs 2, April 2000

Fragetypen im lösungsorientierten Interview

- Fragen nach dem Ziel – Zukunftsfragen
- Ausnahme-Fragen
- Wunder-Frage / Ein-bisschen-Wunder-Frage
- Zirkuläre Fragen
- Dissoziationsfragen / Perspektivenwechsel anregen
- Skalierungsfragen / Fragen nach Unterschieden
- Coping-Fragen (Bewältigungsfragen)
- Verschlimmerungsfragen
- Metapher-Fragen
- Was noch? What else?

Fragetypen: Fragen nach dem Ziel

- Was möchtest du erreichen / verändern?
- Was ist genau das Gegenteil von dem, was du jetzt erlebst?
- Woran merkst du, wenn es dir besser geht?
- Woran werden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Was ist dann anders als heute? Was noch?
- Woran werden andere (wichtige Personen im Umfeld des Coachees) erkennen, dass das Wunder passiert ist? Woran noch?
- Wenn zufälligerweise die Situation gefilmt würde, was wäre auf dem Film zu sehen?

Fragetypen: Fragen nach dem Ziel

- Was wollen Sie mit Hilfe unserer Gespräche erreichen?
Was soll danach anders sein?
- Was müssen Sie tun, um Ihrem Ziel einen Schritt näherzukommen?
- Wenn unsere Gespräche für Sie am Ende erfolgreich sind, was werden Sie dann anders machen als bisher? Wie ändert sich dann Ihr Verhalten?
- Was müssten Sie tun, um das Problem im Laufe der nächsten Zeit zu verschlimmern?

Fragetypen: Fragen nach dem Ziel – Zukunftsfragen

- Woran würden Sie merken, dass sich Ihre Kollegin besser ins Team integriert hat?
- Wie müsste sich Ihr Mitarbeiter verhalten, damit er sich aus Ihrer Sicht besser entwickeln kann als bisher?
- Was werden Sie nach der Erreichung Ihres Projektziels tun?
Gleich ein neues Projekt in Angriff nehmen? Sich um die interne (Weiter-)Entwicklung Ihres Teams kümmern?
- Wie – glauben Sie – wird Ihre Abteilung in fünf Jahren im Vergleich zu den anderen Abteilungen dastehen, wenn Sie nicht in die Weiterbildung Ihrer Mitarbeitenden investieren?

Fragetypen: Ausnahme-Fragen

Identifikation von Ausnahmen

- Wann treten das Problem, das störende Verhalten, die ungewollten Gefühle nicht auf?
- Wann ist die Situation einfacher für Sie?
- Ist es manchmal anders, und das Problem tritt weniger oder überhaupt nicht auf?
- Was ist dann anders?

Fragetypen: Ausnahme-Fragen

Ausweitung von Ausnahmen

- Was machen Sie anders, wenn die Situation besser ist / wenn das Problem nicht auftritt?
- Was tun Sie / die anderen dann auf andere Weise als sonst?
- Wenn die Situation gefilmt würde, was wäre auf dem Film zu sehen? Welche Dinge sind anders als sonst?
- Was müsste passieren, damit dies öfters passiert?
- Was können Sie / Ihre Kolleginnen/Kollegen tun, damit dies öfters passiert?
- Welche Erfolge haben Sie in ähnlichen Situation schon erzielt? Was war damals hilfreich?

Fragetypen: Wunder-Frage / Ein-bisschen-Wunder-Frage

- Mal angenommen, Sie legen sich abends schlafen und in der Nacht geschieht ein Wunder, und wenn Sie morgens erwachen, sind Ihre Probleme/Schwierigkeiten gelöst. Da Sie geschlafen haben, sind Sie sich dessen aber nicht bewusst. Woran werden Sie als Erstes erkennen, dass das Wunder passiert ist? Woran werden Sie es in den darauffolgenden Tagen/Wochen merken?
- War es schon einmal in Ihrem Leben ein bisschen Wunder? Wann war das? Was war da anders? Was haben Sie, was haben andere damals getan? Wie haben Sie das geschafft?
- Was wäre nötig, damit es häufiger ein bisschen Wunder ist? Was können Sie dazu beitragen? Was benötigen Sie noch?

Fragetypen: Zirkuläre Fragen

- Wie sehen Ihre Kolleginnen/Kollegen diese Situation? Wie würden Sie mir die Situation beschreiben?
- Was müsste anders sein, was müsste geschehen, damit Ihr Vorgesetzter das Problem als gelöst erachtet?
- Was würde mir Ihre Vorgesetzte sagen, wenn ich sie fragen würde, welches das Ziel dieses Projekts ist und welches Ihre Aufgaben innerhalb dieses Projektes sind?
- Was würde Ihre beste Freundin / Ihr bester Kollege sagen, wenn ich sie/ihn fragen würden, was Sie tun, wenn die Situation für sie besser ist?

Fragetypen: Dissoziationsfragen / Perspektiven wechseln

- Wenn wir unsere Dienstleistung für Kinder anbieten wollten, was müssten wir ändern?
- Wie würde Herr A die Beziehung zwischen Ihnen beiden beschreiben?
- Was würde Ihre beste Arbeitskollegin mir erzählen, wenn ich sie fragen würde, wie sie die Beziehung zwischen Ihnen und Herrn A erlebt?
- Wie sehen Ihre Mitarbeitenden den Stellenwert diese Projekts?
- Wem nützt die momentane Problemlage? Wer profitiert davon?
- Sind Sie mit Ihrem Stress verheiratet oder könnten Sie auch mal ohne ihn verreisen? Würde er ihnen das übelnehmen?

Fragetypen: Skalierungsfragen / Unterschiede wahrnehmen

- Was ist der unangenehmere Konflikt: der mit der Forschungsabteilung oder derjenige mit dem Kunden X?
- Was ist wichtiger: die Einhaltung aller Lieferfristen oder die teilweise Entlastung der Logistikmitarbeitenden?
- Was liegt Ihnen mehr: ein Telefonat, das Schreiben eines E-Mails oder das direkte Gespräch mit Frau Y?
- Stellen Sie sich bitte eine Skala von 1 bis 10 vor, und 1 soll den schlechtesten Zustand darstellen, 10 dagegen bedeutet, dass der Konflikt / das Problem gelöst ist. Wo stehen Sie heute?
- Was benötigen Sie, um auf der Skala einen Schritt nach oben zu gelangen?

Fragetypen: Copingfragen / Fragen nach Bewältigungsstrategien

- Wie haben Sie diese Situation bisher ausgehalten?
- Wie haben Sie es trotz der widrigen Umstände verstanden, dies alles so gut zu meistern?
- Wie haben Sie es geschafft, nicht unter «0» zu fallen?
- Woher hatten Sie die Kraft und Hoffnung?
- Was war dabei am hilfreichsten?
- Welche Ressourcen werden Ihnen auch in Zukunft dienlich sein?

Fragetypen: Verschlimmerungsfragen

Wenn eine Person sagt, dass sie nichts zur Verbesserung einer Situation beitragen kann, sind folgende Frage hilfreich:

- Was müssten Sie tun, damit die Situation noch schlechter würde?
- Angenommen, Sie wollten das Verhältnis zu Ihrer Kollegin weiter verschlechtern, was sollten Sie dann am besten tun?
- Was müssten Sie tun, wenn Sie von Ihrer Organisation die Kündigung erhalten wollten?

Wenn man etwas tun kann, um die Situation zu verschlechtern, so hat man Einfluss darauf > man kann die Situation somit auch im positiven Sinn beeinflussen!

Fragetypen: Metapher-Fragen

Metapher-Fragen eignen sich besonders, um auf eine bildhafte und symbolische Art komplizierte und hochkomplexe Zusammenhänge zu erfassen. Sie ermöglichen einen kreativen und spielerischen Umgang mit Problemen sowie Denk- und Lösungsmustern. Metaphern werden oft vom Klienten genannt und vom Coach aufgegriffen. Sie können auch vom Coach eingebracht werden. Ein Bild sagt oft mehr als tausend Worte, dies gilt auch in Coaching-Prozessen.

- Sie sprachen davon, die Notbremse ziehen zu müssen.
Was wäre anders, wenn Sie stattdessen die Handbremse ziehen würden?
- Die Beschreibung Ihres Teams erinnert mich etwas an die eines Bienenschwarms. Wer gehört denn zu den Arbeiterbienen?
Wer sind die Dronen? Wer wird den nächsten Winter überleben?

Fragetypen: Was noch? What else?

Geben Sie sich nicht (zu) schnell mit Antworten und Lösungen zufrieden
> erweitern Sie die Möglichkeiten und dadurch den Handlungsspielraum!

- Was noch?
- Sehen Sie noch weitere Möglichkeiten?
- Was würde Ihnen ein(e) Expert(in) noch raten?
- Was würde Ihnen ein persönlicher Mentor noch raten?
- Kennen Sie jemanden, der in einer ähnlichen/gleichen Situation anders gehandelt hat, als wir das bisher besprochen haben?

Definition Coaching (gemäs BSO, 2009)

- Coaching richtet sich an Einzelpersonen, Gruppen oder Teams.
- Coaching hat die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen, die Erweiterung des Handlungsspektrums und die persönliche Reflexion zum Ziel.
- Coaching setzt den Fokus auf die Person sowie deren Positionen, Rollen und Rollenhandeln.
- Die Arbeitsweise von Coaching ist, je nach Situation, aufgaben-, personen- oder prozessorientiert.

Aufgabe und Zielsetzung des Coachings (gemäss BSO, 2009)

- Die Inhalte des Coachings orientieren sich an den Erfordernissen der Aufgabe und am individuellen Lernbedarf des Coachees.
- Coaching hat zum Ziel, die Coachees zu befähigen, für die selbstgewählten oder mit dem Auftraggeber / der Auftraggeberin verabredeten Themen gewünschte Veränderungen selbst zu entwickeln und umzusetzen.
- Coaching kann auch als Ziel beinhalten, die Leistung zu verbessern, zu neuen Aufgaben zu befähigen, Entscheidungen und Wandel zu steuern.
- Person, Haltung und Verhalten, Rolle und Funktion sowie deren Weiterentwicklungen werden innerhalb des Coachings gleichermassen beachtet.

Definition Supervision (gemäss BSO, 2009)

Supervision bietet Unterstützung an bei

- der Bewältigung beruflicher Aufgaben
- der Reflexion beruflichen Handelns
- Der Weiterentwicklung der fachlichen und psychosozialen Kompetenzen

Die qualitative Verbesserung von Berufsarbeit gehört zu den wichtigen Zielen der Supervision.

Aufgabe und Zielsetzung der Supervision (gemäss BSO, 2009)

Supervision

- setzt sich zum Ziel, Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse bei Einzelpersonen, Gruppen und Teams zu begleiten und zu optimieren.
- arbeitet dabei auf der Wahrnehmungs-, Reflexions- und Handlungsebene.
- bezieht immer den Kontext der Gesamtorganisation und die Besonderheiten des Fachgebiets mit ein, in dem die Supervisandinnen/Supervisanden tätig sind.
- bearbeitet persönliche und rollenbezogene Aspekte im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel.

Formen der Supervision (gemäss BSO, 2009)

- Begleiten und Reflektieren der Zusammenarbeit (Teamsupervision) oder von belastenden Situationen im Arbeitsalltag (Fallsupervision)
- Vereinbarte Intervalle mit offenem Inhalt/Prozess
- Teamsupervision ist zeitlich meistens begrenzt, die Fallsupervision kann je nach Bedarf als dauernde Begleitung eingerichtet werden.

Unterschiede zwischen Coaching und Supervision

Coaching	Supervision
Zielgruppe: Führungskräfte	Zielgruppe: Geführte Personen
Primär: Personalentwicklung	Primär: Personenentwicklung
Veränderung von oben	Veränderung von unten

Definition Organisationsberatung (gemäss BSO, 2009)

Organisationsberatung ist der Oberbegriff für sämtliche Beratungsinterventionen, die darauf abzielen:

- Organisationen oder Teile von ihnen zu stabilisieren,
- zu verändern und
- auf die gesetzten Ziele hin nachhaltig zu entwickeln.

Qualitative Elemente, wie der transparente Umgang mit Macht und der respektvolle Umgang mit firmeneigener Kultur, sind fester Bestandteil der Organisationsberatung.

Aufgabe und Zielsetzung der Organisationsberatung (gemäss BSO, 2009)

Organisationsberatung

- geht grundsätzlich davon aus, dass **Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit** einerseits und **Humanisierung der Arbeitswelt** andererseits sich gegenseitig bedingen.
- ist bestrebt, in der Organisation sowie einzelner ihrer Teile die **Selbststeuerungsfähigkeiten** zu erhöhen und die **Balance zwischen Stabilität und Wandel** zu optimieren.
- setzt sich zum Ziel, die **Leistungsfähigkeit** der Organisation oder ihrer Teile im Hinblick auf deren Zielerreichung zu verbessern.
- **steuert, gestaltet und begleitet** Veränderungsprozesse, um so die Organisation zu befähigen, mit ihrer Struktur, ihren Aufgaben und ihrer Kultur flexibel auf die Anforderungen ihres Umfelds zu reagieren.

4.14 Anhang:
Kollegiale Fallberatung / Intervision



n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
lernwerkstatt

Kollegiale Fallberatung Intervision

lernwerkstatt

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Die Themen

- Zielsetzung
- Grundstruktur einer kollegialen Fallberatung / Intervision
- Anforderungen an die verschiedenen Rollen innerhalb einer Intervision
- Nutzen/Gewinn für die Teilnehmenden
- Gegenüberstellung Intervision & Coaching

Zielsetzung

- (Arbeits-)Kollegen/Kolleginnen unterstützen sich gegenseitig in und bei der Bewältigung anspruchsvoller Führungs- und Alltagssituationen.
- Quellen der Unterstützung sind:
 - die Erfahrungen der Teilnehmenden
 - die Kombinationen aus den gemachten Aussagen
 - Intuition
 - Wahrnehmung und Feedback zum Gesagten
 - der strukturierte Prozess mit verschiedenen klaren Rollen
- Kurz und gut: Es handelt sich bei der kollegialen Fallberatung um ein strukturiertes, effizientes und effektives Brainstorming.

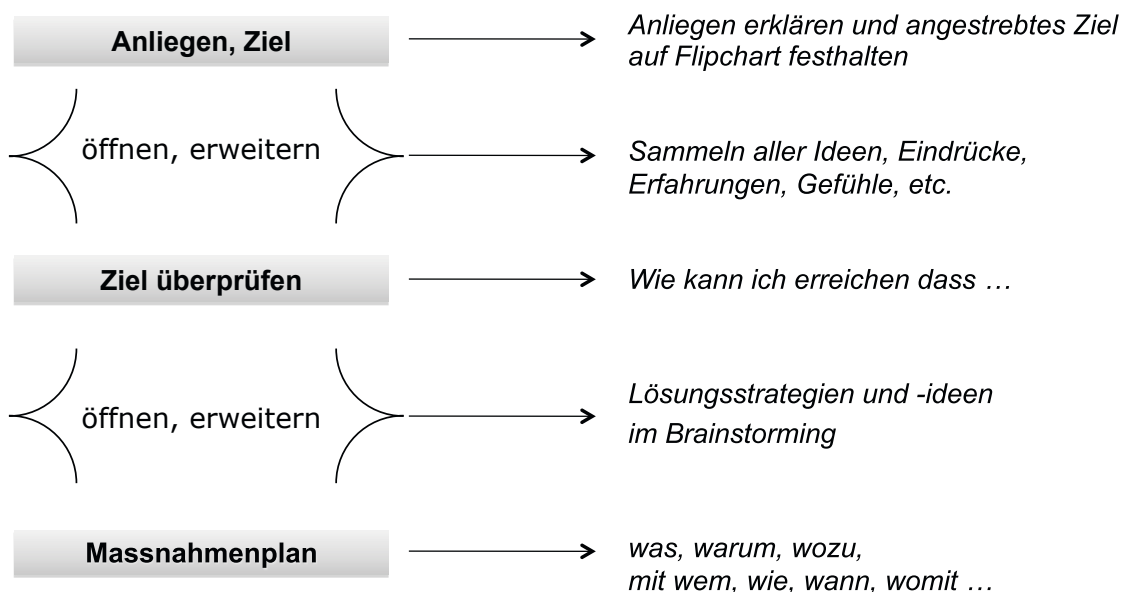
Ablauf

1. Begrüssung
2. Check-in der Teilnehmenden:
Wie geht es mir heute? Was beschäftigt mich zurzeit?
Was für ein Thema möchte ich heute einbringen?
3. Rollenverteilung: Themen-Owner/in, Schreiber/in, Prozessbeobachter/in, Coach / Berater/in, Moderator/in – werden in der Regel im Voraus bestimmt, jeweils am Ende einer Intervisionssitzung für die nächste Sitzung
4. Themen/Reihenfolge: Anzahl Themen/Fragestellungen und Reihenfolge der Bearbeitung festhalten
5. Feedback der Themen-Owner/innen der letzten Intervision:
5 Minuten pro Themen-Owner/in

Ablauf

6. Bearbeitung der Themen: Themen/Fragestellungen nach der Intervisionsmethode bearbeiten
7. Evaluation: Unter der Leitung des Prozessesbeobachters / der Prozessbeobachterin reflektiert die Gruppe den Prozess.
8. Rückmeldung an den Moderator / die Moderatorin:
Was ist mir an der Moderation aufgefallen? Was gefiel mir?
Was könnte das nächste Mal verbessert werden?
9. Nächstes Meeting: Festhalten, wer das nächste Meeting moderiert und den Reminder ca. 1 Woche vorher verschickt
10. Check-out der Teilnehmenden:
Meine aktuelle Befindlichkeit, was ich noch sagen wollte ...

Grundstruktur einer kollegialen Fallberatung/Intervision



Rollen in der kollegialen Fallberatung



Themen-Owner/in / Fallgeber/in

- **schildert** die Arbeits- oder Führungssituation **persönlich konkret**, so, wie er/sie die Situation erlebt
- beschreibt **seine/ihre Beziehungen** zu Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten
- beschreibt **Störungen und Konflikte** im Umfeld
- beschreibt **Ziele, Hoffnungen, Ängste und Zweifel**
- sagt etwas zu seinem/ihrer eigenen **Engagement**
- spricht konkret per **«ich»** (nicht «man»)

Themen-Owner/in / Fallgeber/in

Nach der Fallbesprechung: Entwicklung des persönlichen **Massnahmenplans** zur Zielerreichung:

- Was will ich erreichen?
- Warum will ich das erreichen?
- Wie will ich dies erreichen?
- Bis wann will ich das erreichen?
- Wer kann mich dabei unterstützen?

Bei der nächsten Intervisionssitzung:

- 5-minütiges Feedback für die Gruppe zu Massnahmenplan und Zielerreichung

Moderator/in

- hält die Gruppe am **Thema**
- hält die Gruppe am **methodischen Modell**
- spricht **Konflikte** an
- lässt **jeden/jede zu Wort kommen**
- ist verantwortlich für die **zeitliche Struktur**

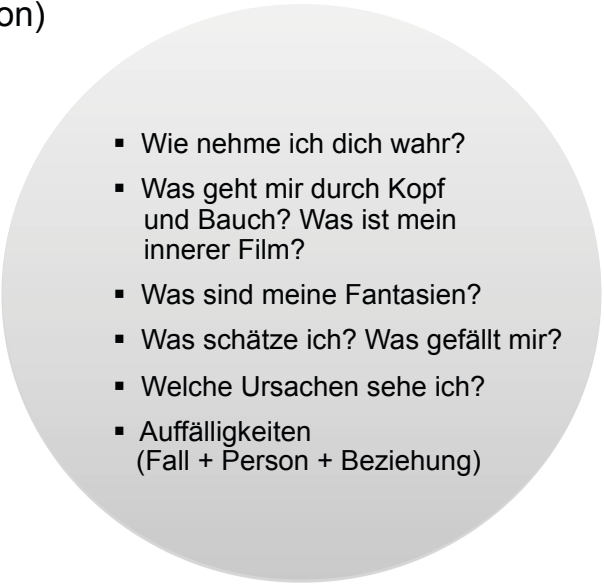
Moderator/in

Die Moderation einer Intervention ist dann gut gelungen, wenn:

- der/die Fallgeber/in nach erfolgter Intervention Lösungsideen, neue Perspektiven und Anregungen usw. bekommen hat
- die einzelnen Schritte der Intervention klar erkennbar und vom Moderator/der Moderatorin «konsequent» umgesetzt bzw. eingehalten werden
- die Zeit gut eingehalten wird
- alle Teilnehmenden sich aktiv einbringen konnten
- die Moderation den Ideenfluss stimulieren kann

Coach / Berater/in

Die Gruppe sammelt (ohne Diskussion)

- Eindrücke
 - Gefühle
 - Fantasien
 - Wahrnehmungen
 - Gedanken
- 
- Wie nehme ich dich wahr?
 - Was geht mir durch Kopf und Bauch? Was ist mein innerer Film?
 - Was sind meine Fantasien?
 - Was schätze ich? Was gefällt mir?
 - Welche Ursachen sehe ich?
 - Auffälligkeiten (Fall + Person + Beziehung)

Schreiber/in

- hält alle von den Berater/innen / Coaches genannten Eindrücke, Gefühle, Ideen usw. in Stichworten, für alle deutlich sichtbar, auf dem Flipchart schriftlich fest
- notiert auch Widersprüchliches, noch nicht zu Ende Gedachtes usw.
- hält alles Gesagte fest, ohne etwas zu verfälschen oder so zu verändern, dass es seiner/ihrer eigenen Meinung angepasst erscheint
- darf die eigene Meinung aber sagen und auch aufschreiben

Prozessbeobachter/in

Nach Bearbeitung des Falls leitet der/die Beobachter/in die Reflexion des Prozesses. Dazu können folgende Fragen dienen:

- Wie hat der/die Themen-Owner/in sich eingebracht?
- Wie hat die Gruppe zusammengearbeitet?
- Wo gab es Störungen und Konflikte?
- Wie hat der/die Moderator/in geleitet?
- Wie ist das Klima?
(angespannt, locker, lebendig, kreativ, zäh ...)
- Wie erfüllt der/die Schreiber/in sein/ihr Amt?
- Wie hat sich das Thema und das Ziel des Fallbringers / der Fallbringerin im Prozess verändert?

Genereller Nutzen einer kollegialen Fallberatung

- Vorhandene Ressourcen nutzen
- Ganzheitliche Wahrnehmung
- Vertrauen und Verständnis bilden
- Selbstorganisation des Lernens
- Persönlichkeitsförderung
- Arbeiten mit klaren Strukturen
- Ökonomische Einsatzmöglichkeiten

Nutzen/Gewinn für die Teilnehmenden

- Die Teilnehmenden gewinnen Handlungskompetenz in komplexen und kritischen Situationen.
- Das Vertrauen in einer konkurrenzfreien Gruppe ermöglicht ein Lernen aus Fehlern ohne Rechtfertigungsdruck.
- Die Teilnehmenden arbeiten eigenverantwortlich an ihren zentralen Schlüsselthemen.
- Alle erleben sich einmal als Experten, ein anderes Mal als Ratsuchende.
- Es gibt kein «Richtig» und «Falsch». Das Ziel ist nicht «the one best way» zu finden, sondern möglichst viele unterschiedliche Lösungsideen und -varianten zu erarbeiten.

Nutzen/Gewinn für die Teilnehmenden

- Kommunikation, gegenseitige Unterstützung, Offenheit und Vertrauen werden genauso wichtig wie die Inhalte selbst.
- Regelmässiges offenes (positives und negatives) Feedback als Spiegel für alle Gruppenmitglieder bietet eine im Alltag seltene Chance zur persönlichen Weiterentwicklung, als Person und als Führungskraft.
- Das Vertrauen in die Fähigkeit, Probleme in eigener Regie zu bearbeiten und zu lösen – das Selbstvertrauen –, wächst.

Das Ganze ist grösser als die Summe seiner Teile!

$$1 + 1 = 3$$