GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Stefanie Schönbach-Fuleda

Wirksame Coaching- und Beratungstools

Bewährte Praxis für Professionals

ziel

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Wirksame Coaching- und Beratungstools

Bewährte Praxis für Professionals

Stefanie Schönbach-Fuleda

ziel

Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich
ISBN 978-3-944 708-71-3

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

Herausgegeben von
RA Jörg E. Feuchthofen
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen.
- praktische Grundlagen und Tools.
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autorin.

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

ISBN 978-3-944 708-72-0 (eBook)

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de
1. Auflage 2017

Grafiken: PlanStelle Jens Rademacher, Hamburg
Kontakt: ps-workx@planstelle.media

Gesamtherstellung: Friends Media Group GmbH
www.friends-media-group.de

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autorin

Stefanie Schönbach-Fuleda, Jahrgang 1967, promovierte in Pädagogik und Psychologie. Sie arbeitet in der Personalauswahl, als Trainerin und Coach. Zuvor war sie als Führungskraft in einem internationalen Konzern und als Projektleiterin in der Wissenschaft tätig. Ihr Unternehmen ‚Karrierewege' hat sich auf Karriere und Persönlichkeitsentwicklung spezialisiert.

Die Autorin bereitet Bewerber auf Personalauswahlverfahren in Wirtschaft und Wissenschaft vor, begleitet berufliche und persönliche Veränderungsprozesse und berät in Konflikten und in schwierigen Kommunikationssituationen.

In den Projektkooperationen „Profs Only", „Exzellente Lehre", ausgezeichnet vom Stifterverband und „Pro Exzellenzia – Frauen in Führungspositionen" berät Sie Professoren und Professorinnen, Führungskräfte und Frauen.

Sie ist zertifizierte Coach und Expertin in den Bereichen Hochschuldidaktik, Kommunikation, Präsentation, Stressprophylaxe und Interviewtechnik. Als Dozentin führt sie Seminare an Hochschulen durch und begutachtet Abschlussarbeiten.

Sie ist Autorin und Herausgeberin für die Zeitschrift Grundlagen der Weiterbildung – Arbeitshilfen für Berater, Coachs, Führungskräfte und Personalverantwortliche. In den weiteren ausgewählten Veröffentlichungen spiegeln sich ihre Praxisfelder wider. „Kommunikation aktiv – Basiswissen, Beispiele und Übungen für das selbstorganisierte Training"; „Moderation und Präsentation"; „Coaching an Hochschulen. Auf dem Weg zur Exzellenz"; „Coaching als Türöffner für gute Lehre"; „Das Telefoninterview"; „Karriere Coaching – Höher, schneller, weiter?"

Das Buch „Wirksam coachen und beraten. Bewährte Praxis für Professionals" ist das erste Tool-Buch. Im zweiten Buch stehen Coaching und Beratung an Hochschulen im Fokus.

Kontakt:
info@fuleda-karriere.de
www.fuleda-karriere.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung –
Wirksame Coaching- und Beratungstools 8

Der Coachingprozess

Veränderungen anregen und begleiten 10

Persönlichkeitsentwicklung

„Wenn Menschen so weit sind, verändern sie sich.
Vorher tun sie das nicht und manchmal sterben sie sogar, bevor sie so weit sind.
Man kann sie nicht dazu bringen sich zu verändern, wenn sie das nicht wollen,
so wie man sie auch nicht daran hindern kann, wenn sie es wollen“. *(Andy Warhol)*

Bausteine des Selbstwerts – Den eigenen Wert erkennen 15

Innere Blockaden lösen – Die unerhörte Geschichte 22

Inneres Team – Befragen Sie Ihr Inneres Team 29

Johari-Fenster – Eigen- und Fremdwahrnehmung 36

Reframing – Erlebens- und Handlungsspielräume erweitern 42

Werte- und Entwicklungsquadrat – Verhaltensrepertoire ausbauen 49

Familienskulptur – Systemisch gut aufgestellt 56

Selbst- und Zeitmanagement

„Es ist gut, wenn uns die verrinnende Zeit nicht als etwas erscheint, das uns verbraucht oder zerstört, sondern als etwas, das uns vollendet“. *(Antoine de Saint-Exupéry)*

Achtsamkeit – Die Gesundheit im Blick behalten 63

Stress lass nach – Ordnungstherapie 70

Burnout-Prophylaxe – Ein Managementthema 76

Zeitmanagement – Zeit ist endlos und endlich zugleich 82

Wahrnehmung – Augenblick mal 88

Kommunikation und Konfliktklärung

„Das Gespräch ist die einzige Brücke zwischen den Menschen“. *(Albert Camus)*

Kommunikation von A bis Z – Ein Überblick 94

Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren – Pragmatische Axiome 101

Körpersprache – Ich sehe, was Du sagst 108

Stimme und Wirkung – Versteckte Botschaften 114

Das Eisberg-Modell – Inhalts- und Beziehungsebene beachten 120

Gelungene Gespräche – Die Kunst guter Gesprächsführung 126

Gewaltfreie Kommunikation – Die Sprache des Herzens 132

Transaktionsanalyse – Ich bin o.k. – Du bist o.k. 139

Zirkuläres Fragen – Systemische Frageform 146

Sprachspiele – Zugang zu Lebenswelten 153

Konfliktmanagement – Konstruktive Lösungen finden 159

Konfliktmoderation – Bewegung in Positionen bringen 165

Konstruktives Feedback – Was Feedback leisten kann 172

Das Harvard-Konzept – Sachbezogenes Verhandeln 179

Teamprozesse begleiten

„Wenn wir nicht zusammenarbeiten werden wir für unsere Probleme keine Lösung finden“.
(Dalai Lama)

Teamentwicklung – Wie spät ist es im Team? 185

Themenzentrierte Interaktion –
Den Kommunikations- und Kooperationsstil verbessern 191

Moderationsmethode – Gemeinsam Prozesse gestalten 197

Riemann-Thomann-Modell – Unterschiede wertschätzen 203

Psychodrama – Veränderungen spielend lernen 210

Kollegiale Beratung – Phasenweise gut beraten 219

Karrierewege gestalten

„Der wahre Beruf des Menschen ist, zu sich selbst zu kommen“. *(Hermann Hesse)*

KarriereCoaching – Höher, schneller, weiter? 225

Assessment Center Training – Fordern und Fördern 232

Telefoninterviews professionell führen – Gewusst wie 238

Führungsinstrumente – Die zehn wichtigsten spielen lernen 245

Projektmanagement – Ein Projekt endet in der Regel so, wie es begonnen hat 251

Projekte erfolgreich steuern – Basiswissen Projektmanagement 257

Profile Dynamics – Antriebsmuster und Widerstände erkennen 264

Glossar 270

Dank 276

Für Jan und meinen Sohn Jan Luca

„Ich glaube daran, dass das größte Geschenk, das ich von jemanden empfangen kann, ist, gesehen, gehört, verstanden und berührt zu werden. Das größte Geschenk, dass ich geben kann, ist, den anderen zu sehen, zu hören, zu verstehen und zu berühren. Wenn dies geschieht, entsteht Beziehung.“ (Virgina Satir)

Einleitung – Wirksame Coaching- und Beratungstools

Das Anliegen des Buches ist der professionelle und persönliche Einsatz der Coaching- und Beratungstools in einer wertschätzenden Beziehung zwischen Coach und Coachee. Lassen Sie sich von den Impulsen der Tools inspirieren, die Ressourcen der Coachees zu stärken und sie in die Selbstwirksamkeit zu führen.

Die fünf Kapitel – Persönlichkeitsentwicklung, Selbst- und Zeitmanagement, Kommunikation und Konfliktklärung, Teamprozesse begleiten, Karrierewege gestalten – spiegeln die Themenschwerpunkte der Coachees meiner Praxis wieder.

Im Kapitel **Persönlichkeitsentwicklung** geht es um Tools, die im Coaching und in der Beratung geeignet sind, um sich seiner selbst bewusst zu werden und die eigene Persönlichkeit gut einschätzen zu können: Wie sehe ich mich selbst? Wie sehen mich andere? Wie gestalte ich Beziehungen? Welche Blockaden verhindern den Zugriff auf meine Ressourcen und persönliche Entwicklungen? Welche Einstellungen, Handlungsprinzipien und Werte leiten mein Handeln?

Die Tools im Kapitel **Selbst- und Zeitmanagement** begleiten die Anliegen hinsichtlich der eigenen Leistungsfähigkeit und dem Wohlbefinden: Wie achtsam gehe ich mit meinen Gefühlen, Bedürfnissen und mit meiner Gesundheit um? Wie setze ich Achtsamkeit im Alltag um? Wie finde ich meine Stressfaktoren heraus und mit welchen Methoden gelingt Stressprophylaxe? Die Analyse der Zeitverwendung und Prioritäten zeigt mir Ansatzpunkte für Veränderungen in der Zeitplanung auf. Von besonderer Bedeutung für das persönliche Erleben beruflicher und privater Belastungen ist die Subjektivität der Wahrnehmung und Bewertung.

Das Kapitel **Kommunikation und Konfliktklärung** beschreibt, klärt und skizziert Kommunikation in der Vielfalt des Gelingens und im Umgang mit Schwierigkeiten. Hier werden Methoden, Modelle und Theorien dargestellt, die Kommunikationsprozesse der Coachees verbessern: Was teile ich durch Körpersprache und meine Stimme mit? Wie sende ich eindeutige Botschaften auf der Inhalts- und Beziehungsebene? Welche einschränkenden Annahmen, Glaubenssätze, Normen und Werte zeigen sich in meiner Sprache? Welchen Konfliktstil habe ich? Wie gelingen konstruktive Konfliktlösungen? Wie verhandele ich sachbezogen mit dem Ziel einer ‚Win-Win-Situation'?

In den Tools im Kapitel **Teamprozesse gestalten** wird der Bedarf der Teamentwicklung und der Verbesserung der Zusammenarbeit in den Blick genommen: Welche Aufgaben hat die Teamleitung in unterschiedlichen Phasen? Wie kann das Team die Zusammenarbeit gestalten und Regeln zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation umsetzen? Wie fließt die Wertschätzung der Unterschiedlichkeit von Teammitgliedern gewinnbringend in den gemeinsamen Arbeitsprozess ein? Wie kommt ein Team in schwierigen Situationen zu guten Lösungen?

Im Kapitel **Karrierewege gestalten** ist guter Rat und Prozesswissen erwünscht: Wofür ist ein KarriereCoaching nützlich? Welche Antriebsmuster und Verhaltensmotive beeinflussen meinen beruflichen Erfolg und meine Zufriedenheit? Was wird im Assessment Center getestet? Wie werden Telefoninterviews professionell geführt? Welche Führungsinstrumente brauche ich als Führungskraft? Wie organisiere, plane und steuere ich erfolgreich Projekte?

Dieses Buch richtet sich an Coachs und Berater, die in den Praxisfeldern Wirtschaft und Wissenschaft tätig sind. Auch Führungskräfte, Personalverantwortliche und Lehrende finden in den Coaching- und Beratungstools praktische Impulse für ihre Arbeit. Alle anderen Interessierten bekommen einen Einblick in die professionelle Praxis von Coaching und Beratung. Angereichert durch Begriffsdefinitionen, Übungen und aktuelle Literatur bietet das Buch reichhaltige Zugänge für die Arbeit an den Anliegen Ihrer Coachees.

Die Piktogramme leiten Sie durch die Tools.

Der Notizblock nimmt die Kernfragen zu dem Tool auf

Der Lehrende definiert Begriffe und Modelle

Der Übende beschreibt Praxisübungen

Die Bücher verweisen auf ausgesuchte und verwendete Literatur

Viel Erfolg beim Ausprobieren der Coaching- und Beratungstools. Anregungen zu dem Buch und Ideen für weitere wirksame Tools nehme ich gerne auf. Bei Erwerb des Buches stelle ich Ihnen die Grafiken als pdf-Datei zur Nutzung in Präsentationen zur Verfügung.

Ihre
Stefanie Schönbach-Fuleda

Tool | Der Coachingprozess

Veränderungen anregen und begleiten

Was ist Coaching?
Auf welchen Grundsätzen basiert Coaching?
Wie ist der Ablauf eines Coachingprozesses?

Der Begriff Coaching umfasst die Begleitung von Veränderungsprozessen von einzelnen Personen bzw. einer bestimmten Anzahl von Personen in Teams und in Organisationen. Coaching basiert auf den Grundsätzen der ‚Freiwilligkeit', ‚Akzeptanz', ‚Vertraulichkeit', ‚Ressourcenorientierung'.

Coaching-Übung: Anliegen klären
Ein Coachee kommt mit dem Anliegen zu Ihnen, dass er im Übergang auf eine Führungsposition Unterstützung möchte. Nun geht es darum zu klären, was der Coachee genau mit dem Anliegen verbindet. Sie geben den Impuls mit einer offenen Einstiegsfrage und der Coachee beginnt zu erzählen. Die Hauptaufgabe des Coachs ist das Aktive Zuhören.

„Wofür möchten Sie das Coaching nutzen?"
„Was ist das Wichtigste, das ich über Sie, über Ihre Situation oder Ihr Anliegen wissen sollte?"

Rauen, Christopher (2014): Coaching (Praxis der Personalpsychologie, Bd. 2). Hogrefe Verlag.
Fischer-Epe, Maren (2011): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. rororo Verlag.
Greif, Siegfried (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Hogrefe Verlag.
Offermanns, Martina/Steinhübel, Andreas (2006): Coachingwissen für Personalverantwortliche. Campus Verlag.

Dialog ein. Fragen Sie Ihren Coachee, was die kontrollierende Stimme („Ich habe alles im Griff“) zu der ängstlichen Stimme sagt („Wie kann ich das nur schaffen?“). Greifen Sie ein, wenn die Stimmen nicht wertschätzend miteinander umgehen. Sind die zweifelnden Stimmen zu laut, erteilen Sie diesen für eine Zeit Redeverbot. Und schauen Sie, ob der Coachee vielleicht eine Stimme benötigt, um zu seinem Ziel zu kommen. Fragen Sie ihn, ob er sein Team um diese Stimme ergänzen möchte. Wenn alle Stimmen gehört wurden und einverstanden mit dem Ergebnis des Dialoges sind, beenden Sie die Teammoderation.

Tipp

Das Coachingtool „Inneres Team – Befragen Sie Ihr Inneres Team“ schafft Ihnen Klarheit über Ihre inneren Stimmen, die Ihr Handeln maßgeblich beeinflussen. Im Alltag hören wir meistens nur ein Stimmengewirr oder die eher negativ geprägten Stimmen. Beides führt eher zur Handlungsunfähigkeit und dem Gefühl der Unzulänglichkeit in bestimmten Situationen. Mit Hilfe des Bildes Ihres Inneren Teams lernen Sie die einzelnen Stimmen unabhängig voneinander kennen, da jede nacheinander zu Wort kommt. Je besser Sie Ihre inneren Stimmen kennen, umso klarer können Sie Entscheidungen für Ihr Handeln treffen. Nehmen Sie Kontakt auf zu Ihrem Inneren Team!

Eigen- und Fremdwahrnehmung

Was bildet das Johari-Fenster ab?
Wie differenziert das Johari-Fenster den ersten Eindruck?
Wie arbeite ich mit dem Johari-Fenster?

Durch das Johari-Fenster ist ein Blick auf bewusste und unbewusste Eigenschaften und Verhaltensweisen möglich (Selbstwahrnehmung). Diese werden in Beziehung zu einem Gegenüber oder in einem Team sichtbar (Fremdwahrnehmung). In dem Fenster gibt es vier Felder, das der öffentlichen Person, der Privatperson, den blinden Fleck und das Unbewusste. Namensgeber des Modells sind die beiden Autoren Joseph und Harry.

Übung: Teamentwicklung
Der Coach zeichnet eine Vorlage des Johari-Fensters und gibt dem Team eine Liste mit Adjektiven, die Persönlichkeit beschreiben. Daraus wählen die Teammitglieder fünf bis sieben Eigenschaften aus, wie sie sich selbst sehen und was sie anderen von sich zeigen möchten. Nun bitten sie die anderen aus dem Team um Feedback, wie sie wahrgenommen werden und legen ihre Selbstwahrnehmung daneben. Der Vergleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung erweitert den Bereich der öffentlichen Person und damit den Handlungsspielraum des Teams: Das Vertrauen wird größer und die blinden Flecken kleiner.
Nun kann das Team mit dem offenen Austausch über die Aufgaben beginnen:

- Wo stehe ich gerade in meinem Aufgabenbereich?
- Welche Prozesse klappen gut, wo gibt es Schwierigkeiten?
- Wie verhalte ich mich dazu?
- Wo fühle ich mich unter Druck?
- Brauche ich Unterstützung?

Luft, Joseph/Ingham, Harry (1955): The Johari Window, a graphic model for interpersonal awareness. In: Proceedings of the state of the western training laboratory in group development, University of California at Los Angeles Extension Office.

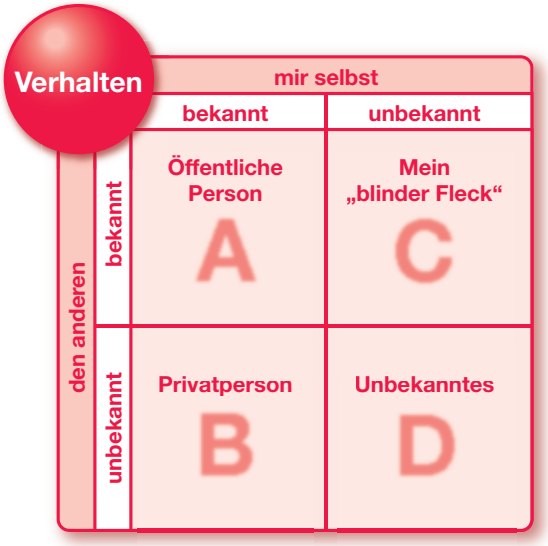
Luft, Joseph (1971): Einführung in die Gruppendynamik. Klett Verlag.

Große Boes, Stephanie/Kaseric, Tanja (2009): Trainer-Kit. Die wichtigsten Trainingstheorien, ihre Anwendung im Seminar und Übungen für den Praxistransfer. ManagerSeminare.

Tool | Johari-Fenster

Eigen- und Fremdwahrnehmung

Sobald Menschen im Alltag zusammentreffen, machen sie sich innerhalb weniger Sekunden ein Bild von dem anderen. Dieses Bild beruht nicht auf vorheriger Prüfung, ob der andere tatsächlich so ist, sondern darauf, wie wir ihn wahrnehmen. Auf Grund bisheriger Erfahrungen nehmen wir den ‚ersten Eindruck' auf und beurteilen unmittelbar nach unseren Schemata und Deutungsmustern. Diese Verallgemeinerung hilft uns einerseits, sich gegenüber anderen zu verhalten. Sie verhindert jedoch zugleich, den anderen unvoreingenommen kennenzulernen. So beeinflussen ungeprüfte Bilder unsere Begegnungen im privaten und beruflichen Alltag. Nicht nur für das berufliche Handeln ist es jedoch wichtig, dass eigene Verhalten in der Zusammenarbeit mit anderen zu reflektieren und die Wahrnehmung der eigenen Person durch die anderen in der Gruppe zu kennen. Nur so kann Missverständnissen und Konflikten vorgebeugt werden. Für diese Analyse der Eigen- und Fremdwahrnehmung entwickelten die beiden amerikanischen Sozialpsychologen Joe Luft und Harry Ingham das Johari-Fenster.



Das Johari – Fenster

Ein Analysemodell hilft, die Veränderung von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Verlauf eines gruppendynamischen Prozesses darzustellen. Das grafische Modell nimmt die Unterteilung unseres Verhaltens in vier Quadranten vor. Welche Bedeutung diese Quadranten für unser Verhalten haben und woran dieses erkennbar ist, verdeutlicht die nachfolgende Unterscheidung:

A Öffentliche Person
Verhaltensbereich, der sowohl mir als auch anderen bekannt ist. Das eigene Verhalten ist offen und authentisch und wird frei von Befürchtungen und Vorbehalten gezeigt. Beispiele: Kleidung, Interessen, Status, Handlungsabsichten.

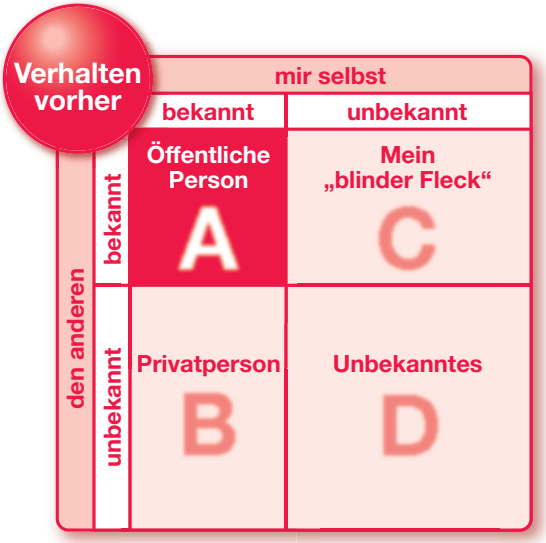
B Privatperson
Verhaltensbereich, der mir bekannt ist, den ich als Privatsphäre empfinde und deshalb bewusst vor anderen verborgen halte. Dazu gehören eigene Normen und Werte, ungeteilte Einstellungen und auch unsere Schwächen. Diese möchten wir anderen oftmals nicht mitteilen, um die eigene Position nicht zu schwächen. Beispiele: Konservative Einstellung über die Rolle von Mann und Frau, Einsamkeit als Single, Legasthenie, Wissensdefizite, Höhenangst.

C Blinder Fleck
Anteil des Verhaltens, den ich selbst nicht wahrnehme. Die anderen in der Gruppe können diesen Anteil jedoch deutlich sehen. Dazu gehören störende Gewohnheiten, die eigene Stimmungslage, Sympathie oder Antipathie. Der „blinde Fleck“ zeigt sich eher durch nonverbale Kommunikation. Beispiele: Gesichtsausdruck, Tonfall, Körpersprache, Gestik.

D Unbewusstes
Anteil des Verhaltens, der weder mir noch den anderen unmittelbar zugänglich ist. Möchte man mehr über das Unbewusste erfahren, können tiefenpsychologische Verfahren dazu verhelfen. Im Coaching sind die ‚verborgenen Begabungen‘ interessant. Beispiele: Einfühlungsvermögen, Verkaufstalent, Beratungsstärke.

Das Johari-Fenster in der Praxis der Beratung und im Coaching

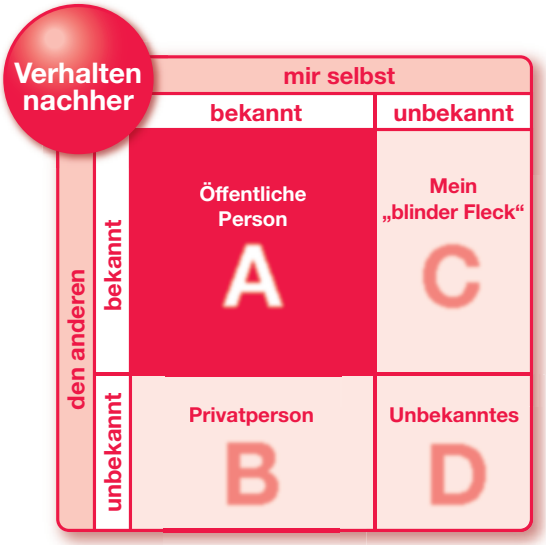
In der Beratung kann durch das Johari-Fenster Klärung in kritischen Phasen eines gruppendynamischen Prozesses herbeigeführt werden. Zudem kann es auch für Teamtrainings genutzt werden, um die Entwicklung von Einzelnen in der Gruppe zu einem echten Team zu fördern. Beide Praxisfelder haben das Ziel, den Quadranten ‚Öffentliche Person‘ zu vergrößern sowie die verborgenen Bereiche der ‚Privatperson‘ und des ‚blinden Flecks‘ zu verkleinern.



Möglichkeiten zur Vergrößerung des Bereichs „Öffentliche Person“

- Die wichtigsten Informationen über die eigene Person mitteilen
- Eigene Gefühle ansprechen
- Perspektivwechsel vornehmen
- Kommunikation verständlich gestalten
- Eigenes „Inneres Team“ klären
- Handlungen für andere transparent machen
- Feedback annehmen und reflektieren
- Eigene Stärken und Grenzen aufzeigen

Das Ergebnis von Beratung und Coaching führt so zu einem vertrauensvollen Miteinander in der Zusammenarbeit. Die Teammitglieder können den Gruppenprozess konstruktiv gestalten, da sie sich und die anderen konkreter einschätzen gelernt und akzeptiert haben. Neue Mitglieder, die den Teamprozess zunächst störend unterbrechen, lassen sich schneller integrieren.



Tipp
Das Tool „Johari-Fenster – Eigen- und Fremdwahrnehmung“ stellt Ihnen ein Analyseinstrument zur Verfügung, welches den Einfluss von Eigen- und Fremdwahrnehmung auf Verhalten in Gruppenprozessen aufzeigt. Durch Selbstreflexion und Feedback in Beratungs- und Coachingprozessen können unbeabsichtigte und wenig konstruktive Verhaltensweisen erkannt und verändert werden. Verhaltensmuster lassen sich allerdings nicht so schnell ändern, wie wir das oft möchten. Die Klarheit über das eigene Verhalten ermöglicht jedoch den Durchblick für das vorhandene Veränderungspotenzial. Wagen Sie den Blick durch das Johari- Fenster!

Die Gesundheit im Blick behalten

Die eigene Leistungsfähigkeit ist zentral für die Anforderungen des beruflichen und privaten Alltags. In beiden Bereichen unterstützt das Achtsamkeitsprinzip die Balance zwischen Anspannung und Entspannung. Gemeint ist die bewusste Wahrnehmung dessen, wie Sie denken, fühlen und handeln. Zu oft sind wir in unseren Tätigkeiten auf ‚Autopilot' eingestellt. Wir spulen vielfach automatische Programme im Kontakt mit Mitarbeitern, Kunden und in unserem privaten Umfeld ab. So kann es sein, dass wir gedanklich nicht wirklich anwesend sind, sondern schon die nächste Anforderung im Kopf haben. Unsere Reaktionen laufen dann emotional vertraut und nach eingeübten Verhaltensmustern ab – die nicht in jeder Situation hilfreich sind. Der gedankliche Spagat zwischen gegenwärtigen und zukünftig schon vermuteten Anforderungen kann zu Leistungseinschränkungen führen: Sie spüren eher den Zeit- und Leistungsdruck als die Gelassenheit. Das Prinzip der Achtsamkeit ermöglicht Ihnen, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: bewusst im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen (Jon Kabat-Zinn) und das, ohne ein Anhänger des Buddhismus oder der Meditation sein zu müssen. Es geht um die Integration von Achtsamkeit in den Alltag und in die Unternehmen. Eine Teilnehmerin eines Achtsamkeitsseminars im Unternehmen bringt es in ihrem Erfahrungsbericht auf den Punkt: Es geht nicht um eine sichtbare Achtsamkeit, die nach außen getragen in einem sanftmütigen Lächeln auf dem Gesicht und in bewusst langsamen und würdevollen Bewegungen präsent ist. Jon Kabat-Zinn geht es in seinem Ansatz um die gezielte Interaktion von Gehirn und Körper, die zum Erhalt oder zur Steigerung der Leistungsfähigkeit in einem fordernden Alltag führt. Der theoretische Begründungsansatz der Achtsamkeit nach Jon Kabat-Zinn (Mind-Body-Medicine) liegt im Paradigma der Salutogenese. Dieser auf Antonovsky zurückgehende Ansatz stellt die Ressourcen des Menschen in den Mittelpunkt, die dieser kognitiv durch Fokussierung der Aufmerksamkeit und durch spannungsregulierende Methoden lenken kann.

Das Ziel des Tools ist es, Achtsamkeit als Methode zu beschreiben, Erkenntnisse über die Wirksamkeit in Unternehmen aufzuzeigen und Ihnen Reflexionen und Übungen an die Hand zu geben, die Ihre Selbstwahrnehmung stärken und Ihnen helfen, sich in schwierigen Situationen, bei Konflikten und in stressigen Momenten von starken Emotionen sowie Gedanken zu distanzieren. Nicht zuletzt steht die Einstellung der Akzeptanz im Fokus, die Sie entspannter, gelassener sich selbst gegenüber und entsprechend leistungsfähiger werden lässt.

Achtsamkeit nach Jon Kabat-Zinn – Wirksamkeit in Unternehmen

Achtsamkeit „steigert das Gewahrsein und fördert die Klarheit sowie die Fähigkeit, die Realität des gegenwärtigen Lebens zu akzeptieren. Sie macht uns die Tatsache bewusst, dass unser Leben aus einer Folge von Augenblicken besteht. Wenn wir in vielen dieser Augenblicke nicht völlig gegenwärtig sind, so übersehen wir nicht nur das, was in unserem Leben am wertvollsten ist, sondern wir erkennen auch nicht den Reichtum und die Tiefe unserer Möglichkeiten zu wachsen und uns zu verändern. Achtsamkeit ist eine einfache und zugleich hochwirksame Methode, uns wieder in den Fluss des Lebens zu integrieren, uns wieder mit unserer Weisheit und Vitalität in Berührung zu bringen“ (Jon Kabat-Zinn).

Die Wirksamkeit der Achtsamkeitsmethode ist in mehreren Studien nachgewiesen und in ersten Projekten auch in Unternehmen erfolgreich eingesetzt. Google ist beispielsweise eines der Unternehmen, welches Trainings für die Mitarbeiter anbietet. Die Wartelisten sprechen für den Erfolg des Angebots. Des Weiteren wurde in einer Projektstudie mit knapp zweihundert Beratern nachgewiesen, dass bereits eine eintägige Intervention zu deutlichen Veränderungen leistungsrelevanter Kompetenzen bei der Zielgruppe führte. Spannungsreduzierung, Stressbewältigung und Bewegungsverhalten sind die zentralen Kompetenzen für die Zielgruppe Berater mit hohen Mobilitätsanforderungen und der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit (Dobos).

Die Achtsamkeitsmethode – wie können Sie Verhaltensänderungen anregen?

Achtsamkeit ist nicht als Methode zu verstehen, die Sie einmal am Tag durchführen mit dem Ziel wieder ‚vollzutanken‘. Sie ist vielmehr eine Methode, die einer inneren Haltung des bewussten Handelns entspricht mit der Idee, im gegenwärtigen Moment präsent zu sein. Das, was Sie fühlen, denken oder tun, können Sie achtsam erleben. Und somit Ihre Selbstwirksamkeitserwartungen lenken sowie das Erleben vertiefen: Wenn ich etwas tue oder bewusst wahrnehme, dann verändert sich mein Verhalten. Eine Veränderung zu einer leistungsfähigen und gesundheitsorientierten Lebensstilstrukturierung ist als Prozess zu verstehen. Wie eine solche Veränderung aussehen kann, zeigt das Stadienmodell der Motivation zur Gesundheitsveränderung nach Prochaska und Di Clemente. Die Grundannahme in dem Modell ist, dass die Verhaltensänderung im Wesentlichen durch kognitive Prozesse beeinflussbar ist.

Achtsamkeitsübungen für Unternehmenssituationen

Der Kern der nachfolgenden Achtsamkeitsübungen ist, dass sie im Arbeitskontext integrierbar sind. Das Ziel der Übungen ist in wenigen Worten gesagt: „Wahrnehmen statt Bewerten." Ihr Gehirn lernt dabei, Stress und die Gedanken über Stress sowie die damit zusammenhängende Anspannung erst gar nicht aufkommen zu lassen; es lernt, gelassen zu bleiben. In den Achtsamkeitsübungen geht es darum, die jeweiligen Gedanken und Gefühle in der Situation wahrzunehmen, ohne sie zu bewerten. Sie werden feststellen, dass die Wahrnehmungen, so wie sie kommen, auch wieder gehen. Durch diese Erfahrungen, vertieft durch regelmäßiges Üben, erleben Sie Ihre eigenen Möglichkeiten, Stress, Sorgen, Ärger, Lustlosigkeit, Schmerz und andere negative Empfindungen zu beeinflussen. Die Übungen sind vom Aufbau an Formate des Instituts für Achtsamkeit und Stressbewältigung sowie der MBSR (Mindful Based Stress Reduction) angelehnt.

Kognitive Umstrukturierung

Sich selbst wahrnehmen und

- gedankliche Verzerrungen, irrationale Gedanken und negative Filter erkennen (z.B. Verallgemeinerungen, voreilige Schlussfolgerungen, Über-/Untertreibungen, Schwarz-weiß-Denken, sich selbst erfüllende Prophezeiungen),
- die negativen Gedanken hinterfragen,
- realistische Gedanken formulieren,
- den inneren Dialog neu gestalten und in den Alltag integrieren.

Beispiel: Lampenfieber bei Präsentationen „Wenn ich vorne stehe, bringe ich kein Wort heraus, jeder kann sehen, dass ich unfähig bin, zwei zusammenhängende Sätze zu sprechen. Ich bin eben nicht dafür gemacht, mich vor eine Gruppe zu stellen und den Unterhalter zu spielen."

Die Umstrukturierung: „Wenn ich vorne stehe, spüre ich, wie mein Herz schneller schlägt und mein Hals sich eng anfühlt. Sicherlich können andere sehen, dass ich Lampenfieber habe. Ich weiß, dass ich am Anfang etwas holprig spreche, doch nach und nach komme ich in den Sprachfluss. Dann gelingt es mir trotz meines Lampenfiebers, den Zuhörern meine gut vorbereitete Präsentation zu zeigen und die wichtigsten Argumente zu vermitteln. Ich präsentiere so gut wie ich es kann.

Achtsamkeit in der Kommunikation

Können Sie achtsam zuhören, ohne
- schon darüber nachzudenken, was Sie antworten wollen?
- dass Sie den Inhalt interessant finden?
- die Meinung des Gesprächspartners zu teilen?

Können Sie achtsam sprechen
- indem Sie wahrnehmen, was Sie konkret sagen wollen?
- und in einfachen Worten das formulieren, was Sie sagen wollen?
- und nachvollziehen, was Sie in der Situation denken und was Sie fühlen?

Achtsamkeit in der Arbeitspraxis – Tipps für die Tagesgestaltung

- Beginnen Sie den Arbeitstag in Ruhe, die auch Bewegung beinhalten kann.
- Nehmen Sie sich eine Minute Zeit, auf Ihren Atem zu achten.
- Prüfen Sie auf dem Weg zur Arbeit, auf dem Fahrrad oder im Auto, ob Sie Verspannungen spüren (z.B. hochgezogene Schultern, angespannte Haltung, verkrampfte Hände). Lösen Sie diese durchgezielte Entspannung und nehmen Sie wahr, wie sich Anspannung und Entspannung anfühlen.
- Entscheiden Sie bewusst, ob Sie Radio hören wollen oder die Ruhe brauchen.
- An roten Ampeln können Sie die Zeit nutzen, um Ihren Atem wahrzunehmen. Nehmen Sie sich einen Moment, um bewusst am Arbeitsplatz anzukommen.
- Achten Sie tagsüber immer wieder auf Ihren Körper. Entlasten Sie ihn mehrfach durch Bewegung, Entspannung und bewusstes Atmen.
- Pausen sind Pflicht! Nicht nur die Mittagspause, sondern auch kurze Pausen. Ermöglichen Sie Ihrem Kopf in den kurzen Pausen eine Auszeit und konzentrieren Sie sich nur auf Ihre Atmung.
- Sorgen Sie für einen Wechsel vom Arbeitsplatz. Gehen Sie raus oder treffen Sie sich mit Kollegen zum Mittagessen oder einem Spaziergang. Reden Sie dabei nicht von der Arbeit.
- Nikotin, Alkohol und zu viel Kaffee hemmen die Fähigkeit zur Achtsamkeit.
- Suchen Sie im Unternehmen Möglichkeiten, kurze Entspannungsübungen durchzuführen (z.B. im eigenen Büro bei geschlossener Tür, in dafür vorgesehen Räumen des Unternehmens).
- Nehmen Sie den Abschluss des Arbeitstages bewusst wahr; atmen Sie die Luft außerhalb des Unternehmens bewusst ein; nehmen Sie die Geräusche bewusst wahr und bei allem – werten Sie nicht (zu laut, zu kalt, zu viel Verkehr).
- Stimmen Sie sich auf Ihr Zuhause ein. Begrüßen Sie die Familie und nehmen Sie die Personen wahr.
- Beginnen Sie die freie Zeit wenn möglich mit einer Zeit der Ruhe von fünf bis zehn Minuten.

Umgang mit schwierigen Situationen

1. Die schwierige Situation sachlich anerkennen – nicht bewerten oder grübeln.
2. Eine freundliche innere Haltung einnehmen – nicht verurteilen oder verdrängen.
3. Die innerlichen Gedanken, Gefühle, Spannungen loslassen – nicht festigen.
4. Die Situation neu anschauen – nicht von vornherein begrenzen.

Tipp

Die Tool „Achtsamkeit – die Leistungsfähigkeit im Blick behalten“ verdeutlicht, dass es nicht um eine verordnete Methode geht, die Menschen noch mehr Leistung abfordert. Vielmehr geht es um eine selbstbestimmte Verhaltensänderung, die durch das Prinzip der Achtsamkeit sich selbst gegenüber getragen wird. Nutzen Sie Ihre leistungsrelevanten und zugleich gesundheitlichen Kompetenzen für einen spannungsreichen und dennoch von Ihnen regulierten Lebensstil!

Ich bin ok – Du bist ok

„Ich bin ok – Du bist ok“ ist das Credo der Transaktionsanalyse. Mitte des 20. Jahrhunderts wurde die psychologische Theorie der menschlichen Persönlichkeitsstruktur von dem amerikanischen Psychiater Eric Berne (1910–1970) begründet und seitdem ständig weiterentwickelt. Berne beobachtete die Abläufe der Kommunikation – die Transaktionen – seiner Patienten. Er erreichte durch die Differenzierung von Kommunikationsabläufen in Transaktionen, dass sie für den Beobachter verstehbar und beeinflussbar wurden.

Das Wirkungsfeld der Transaktionsanalyse hat sich aus dem ursprünglichen Anwendungsfeld Psychotherapie heraus entwickelt und ist auch bedeutsam für die Felder Coaching, Beratung, Pädagogik, Organisationsentwicklung und Weiterbildung. Sie bezieht sich wissenschaftlich im Kern auf tiefenpsychologische, verhaltensorientierte, gestaltpsychologische und systemische Ansätze. Nach der DGTA, Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse, bezeichnet die Transaktionsanalyse einen qualifizierten Umgang mit der Gestaltung von Wirklichkeiten durch Kommunikation.

Im Folgenden wird die Transaktionsanalyse (TA) in ihren Grundzügen dargestellt. Ausgegangen wird von der grundlegenden Betrachtung des Menschen als selbstbestimmtes Wesen, das mit Ressourcen und der Fähigkeit ausgestattet ist, sein Leben und seine Beziehungen gestalten zu können. Daran anschließend geht es um die Grundpositionen der TA, die sich zwischen den beiden Koordinaten „Ich bin ok – Du bist ok“ abbilden lassen. Diese Positionen spiegeln die Grundeinstellung zu sich selbst und gegenüber anderen wieder. Das Strukturmodell der möglichen Kommunikationsebenen, die ein Mensch in dem Modell einnehmen kann und das Funktionsmodell schließen den Einblick in die Idee und Grundelemente der Transaktionsanalyse ab.

Grundüberzeugungen in der Transaktionsanalyse

In der Transaktionsanalyse gibt es Grundüberzeugungen, wie das Wesen des Menschen gesehen wird. Wenn Coach, Berater oder Psychologen mit der TA arbeiten, blicken sie im Licht dieser Annahmen auf Verhalten.

1. Die Menschen sind in Ordnung

Jeder Mensch ist in seinem Wesen und in seiner Ganzheit in Ordnung. Diese Überzeugung „Der Mensch ist ok!“ gilt auch bei destruktivem Verhalten.

2. Jeder hat die Fähigkeit zum Denken

Jeder Mensch kann denken und Probleme lösen. Deshalb ist er lernfähig und kann sein Verhalten ändern.

3. Menschen können Entscheidungen treffen

Jeder Mensch besitzt die Fähigkeit und Verantwortung, über sein Leben selbst zu entscheiden; auch wenn Lebensumstände schwierig sind.

4. Jeder trägt Verantwortung für sich selbst

Gemeint ist die prinzipielle Verantwortung, die jeder für sein Leben trägt.

4. Jeder Mensch kann in Kontakt mit anderen Menschen treten

Menschen besitzen die Fähigkeit, ihr Denken, Fühlen und Handeln bewusst wahrzunehmen und zu steuern.

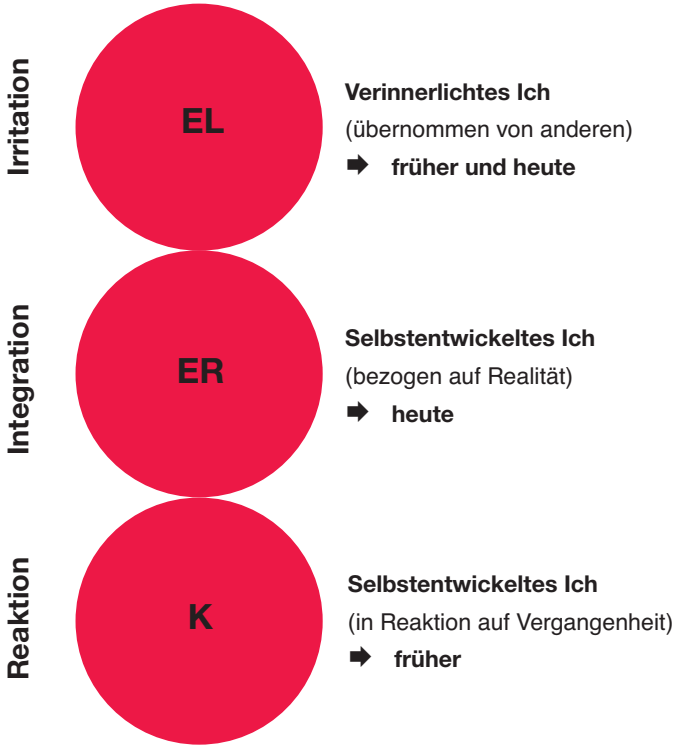
Strukturmodell der Ich-Zustände

In der Transaktionsanalyse wird die Persönlichkeit des Menschen in der Perspektive einer inneren Struktur gesehen. Diese als Ich-Zustände benannten Persönlichkeitsanteile bilden Muster des Denkens, Fühlens und Handelns ab. Prinzipiell geht die TA davon aus, dass jeder Mensch aus drei unterschiedlichen Ich-Zuständen – auch als Haltungen benannt – reagieren kann. Dargestellt werden diese Ich-Zustände in Form von drei Kreisen. Die Kreise symbolisieren die Kategorien Eltern-Ich (EL), Erwachsenen-Ich (ER) und Kindheits-Ich (K).

EL = fühlt, denkt oder handelt, wie er es früher als Kleinkind von den Eltern oder anderen Personen, die als Vorbilder oder Autoritäten wichtig waren, übernommen hat.

ER = fühlt, denkt oder handelt, wie er es in der Gegenwart aufgrund bisheriger Erfahrungen selbst bewusst entschieden hat.

K = fühlt, denkt oder handelt, wie er es als Kind im Alter von zwei bis fünf Jahren gefühlt, gedacht oder sich verhalten hat. Dieser Ich-Zustand wird als kindhaft bezeichnet und hat nichts damit zu tun, unreif oder kindlich zu sein.



Jeder ICH-Zustand ist ein für sich abgrenzbares System des Fühlens, Denkens oder Handelns. Insofern stellt jeder der drei ICH-Zustände aus der Sicht der TA eine Möglichkeit dar, mit der Wirklichkeit umzugehen: wertend-vorurteilshaft, rational und emotional. Alle drei Zustände sind sinnvoll, da sie die Persönlichkeit des Menschen im Ganzen ausmachen. Vorrangig ist der ICH-Zustand ‚Erwachsenen-Ich' zu sehen, da dieser die anderen beiden Persönlichkeitszustände integrieren und steuern kann, so dass wir uns in der Gegenwart bewusst gegenüber Anforderungen verhalten können.

Grundpositionen der Transaktionsanalyse

In der TA werden vier Grundpositionen unterschieden. Herausgebildet haben sich diese in der Kindheit durch die Formen der Zuwendung, die wir anfangs erhalten haben, sowie dadurch, wie unsere Bedürfnisse berücksichtigt worden sind. Aus diesen Erfahrungen bildet sich die erste Meinung von uns selbst und von anderen.

1. Ich bin ok – du bist ok → Ich bin etwas wert und du auch (+/+)

Menschen mit dieser Grundeinstellung sehen sich und andere Menschen als gleichermaßen wertvoll an. Sie fühlen sich weder überlegen noch unterlegen und begegnen anderen offen und wertschätzend.

2. Ich bin nicht ok – du bist ok → Ich bin weniger wert als du (-/+)

Menschen mit dieser Grundeinstellung empfinden sich als weniger wertvoll und anderen gegenüber unterlegen. Sie glauben, dass andere mehr Wissen und Fähigkeiten besitzen.

3. Ich bin ok – du bist nicht ok → Ich bin mehr wert als du (+/-)

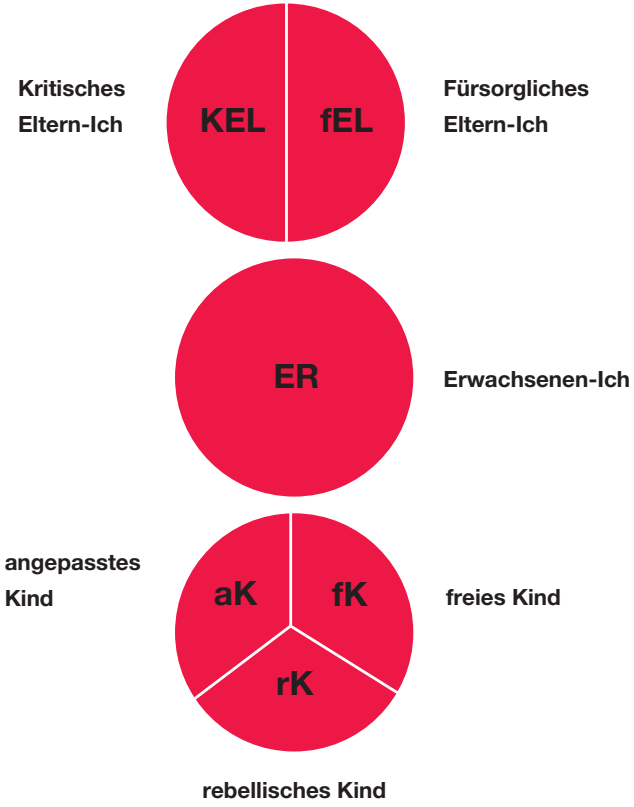
Menschen mit dieser Grundeinstellung fühlen sich anderen gegenüber überlegen. Sie glauben, dass andere nicht so kompetent oder verantwortungsbewusst sind wie sie selbst. Sie treten überheblich oder übertrieben hilfsbereit und fürsorglich auf.

4. Ich bin nicht ok – du bist nicht ok → Ich bin nichts wert und du auch nicht (-/-)

Menschen mit dieser Grundeinstellung empfinden die menschliche Existenz generell als wertlos und messen dem Leben keinen Sinn zu.

Das Funktionsmodell

In dem Funktionsmodell geht es um die Erscheinungsweisen der verschiedenen ICH-Zustände. Hat eine Person aus der Sicht der TA seinen ‚Kind-Ich-Zustand' aktiviert, ist damit gemeint, dass sie sich aus der Kommunikationsebene ‚Kind-Ich' verhält.



Tipp
Das Tool „Transaktionsanaylse Ich bin ok – Du bist ok“ gibt Ihnen Impulse, wie Sie Verhalten anderer differenziert und wertschätzend wahrnehmen und darauf reagieren können. Im Umgang miteinander handeln wir häufig auf der Basis von uns eingrenzenden Verhaltensmustern, sogenannter stereotyper Transaktionsmuster – auch als Spiele bezeichnet. Spüren Sie Ihre Muster im Verhalten auf und nutzen Sie die Vielfalt des Fühlens, Denkens und Handelns für Erwachsenen-Spiele!

Was Feedback leisten kann

Ein Feedback ist eine Rückmeldung vom Empfänger an eine andere Person. Eine solche Rückmeldung bezieht sich auf die Kommunikation und das Verhalten in einem bestimmten Kontext, beispielsweise in einem Assessment-Center, nach einem Telefoninterview im Bewerbungsprozess, während einer Präsentation oder sie bezieht sich auf die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag. Die Rückmeldung sagt etwas aus über das Erleben des anderen, wie er die Kommunikation auffasst und wie das Verhalten in seiner subjektiven Wahrnehmung wirkt. Insofern enthält jedes Feedback auch eine Aussage über die Einstellungen und Wertmaßstäbe des Feedback-Gebers. Was Feedback leisten kann, warum Feedback unerlässlich ist, wie man richtig Feedback gibt, um tatsächlich konstruktiv und nicht kränkend zu sein, welche Barrieren die Wirksamkeit von Feedback begrenzen – diese Fragen zeigen den Weg zu einer Feedback-Kultur auf, die sowohl persönliche Weiterentwicklung als auch die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation zum Ziel hat.

Was Feedback leisten kann

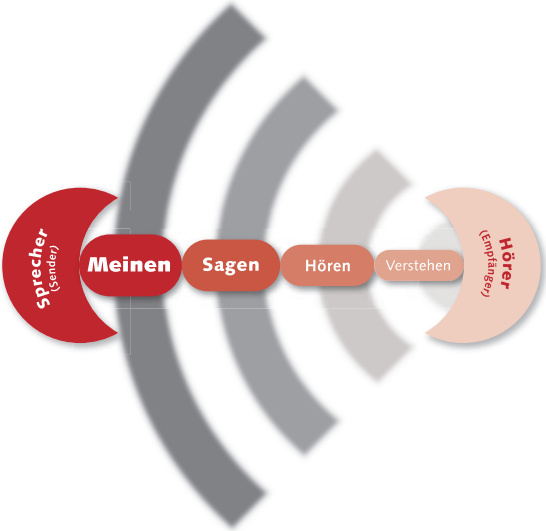
Feedback …

- unterstützt persönliche Lern- und Entwicklungsprozesse,
- hilft, das eigene Verhalten zu reflektieren und zu verändern,
- spiegelt die eigene Wirkung auf andere wider,
- ermöglicht einen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild,
- verdeutlicht Differenzen zwischen Leistungsanforderungen und den gezeigten Leistungen,
- klärt unterschiedliche Erwartungshaltungen,
- zeigt die Vielfalt von Erlebens- und Handlungsmöglichkeiten auf,
- ermöglicht Orientierung.

Tipp
Das Tool „Konstruktives Feedback – was Feedback leisten kann“ bringt Ihnen die Bedeutsamkeit und Leistungsfähigkeit von Rückmeldungen in persönlichen und zwischenmenschlichen Entwicklungsprozessen näher. Betrachten Sie Feedback als Ausdruck von Wertschätzung, da andere sich die Zeit nehmen, um sich mit Ihren Verhaltens- und Wirkungsweisen auseinanderzusetzen und um Ihnen Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung aufzuzeigen. Nehmen Sie die Impulse des Feedbacks auf und finden Sie Wegbegleiter für persönliche und zwischenmenschliche Veränderungsprozesse!

Warum Feedback unerlässlich ist

Zwischenmenschliche Kommunikation ist ein komplexer und dadurch störanfälliger Prozess. Nicht nur dass zwischen der gesendeten und der gehörten Nachricht Differenzen aufgrund von Wahrnehmungs- und Kommunikationsfiltern entstehen. Hinzu kommt, dass der Sender sich oft unklar ausdrückt und nicht eindeutig – sprachlich wie nichtsprachlich – artikuliert, was er eigentlich meint. Der Empfänger hört die gesprochenen Worte und versteht die sprachlichen und nichtsprachlichen Informationen aufgrund subjektiver Deutungsmuster anders, als sie ursprünglich gemeint waren.

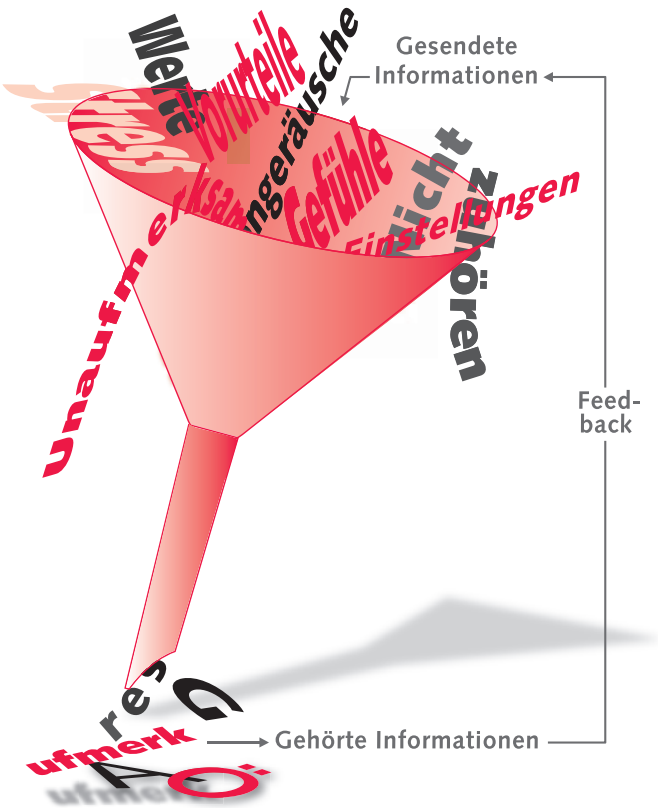


Wie ein konstruktives Feedback möglich ist

Ein Feedback ist …

- eher beschreibend als bewertend und interpretierend,
- eher konkret als allgemein,
- eher wertschätzend als rechthaberisch,
- eher verhaltensbezogen als charakterbezogen,
- eher unmittelbar und situativ als verzögert und rekonstruierend,
- eher klar und pointiert als verklausuliert und vage.

Die 3 plus 2-Formel für ein gelungenes Feedback



Für den Feedback-Geber

1. **Den richtigen Zeitpunkt wählen**
   Ein Feedback sollte in einer ruhigen Atmosphäre erfolgen, damit sowohl der Feedback-Geber seine Kritik präzise und angemessen sachlich formulieren als auch der Empfänger über die Kritik nachdenken kann. Zudem sollte das Feedback möglichst zeitnah gegeben werden, damit der unmittelbare Eindruck noch präsent ist. Erfolgt dieses erst später, kann sich die Erinnerung mit eigenen Beurteilungsmaßstäben vermischen.

2. **Kurz und begrenzt halten**
   Ein Feedback sollte feinfühlig dosiert sein und auf die Persönlichkeit des Empfängers Rücksicht nehmen, ohne die konkrete Kritik zurückzunehmen. Zudem sollte es kurz und begrenzt auf eine Situation bezogen bleiben, damit der Empfänger mögliche Veränderungen bewältigen kann.

3. **Bewertungen und Interpretationen vermeiden**
   Ein Feedback sagt immer auch etwas aus über die Einstellungen und Wertmaßstäbe des Feedback-Gebers. Deshalb ist es wichtig die eigenen zu kennen und zu reflektieren, um den Kern der Rückmeldung an den anderen herausfiltern zu können. Der Kern beinhaltet konkret wahrgenommene Sachverhalte in der ‚Ich-Form', die jedoch aufgrund der Subjektivität der Wahrnehmung durch bestimmte Effekte beeinflusst werden. So führt beispielsweise der Sympathie-Effekt dazu, dass wir Menschen, die wir sympathisch finden, generell positiver beurteilen als Menschen, die uns unsympathisch sind.

Für den Feedback-Empfänger

4. **Nur zuhören, nachfragen und klären**
   Ein Feedback bringt nicht die Wahrheit über das Verhalten und die Wirkung von Menschen an das Tageslicht. Vielmehr bietet es die Chance, etwas darüber zu erfahren, wie andere einen sehen und wie sie gezeigtes Verhalten bewerten. Insofern ist die Bereitschaft, zuhören zu wollen von hoher Bedeutung. Verständnisfragen können natürlich geklärt werden.

5. **Verteidigen Sie sich nicht**
   Ein Feedback schildert den subjektiven positiven wie negativen Eindruck anderer. Hören Sie zu, was der andere mitteilen möchte und verteidigen Sie sich nicht.

Welche Grenzen ein Feedback hat

Ein Feedback ist in der Regel mit dem Wunsch und dem Ziel verbunden, Hinweise für die eigene Weiterentwicklung zu bekommen und andere auf bestimmte Verhaltens- und Wirkungsweisen aufmerksam zu machen. Aufgrund der Beständigkeit erworbener Einstellungen, Verhaltensmuster und Wertmaßstäbe stehen dem Wunsch nach Veränderung persönliche Barrieren im Weg. So ist beispielsweise das Temperament eines Menschen eher in der Ausprägung extrovertiert oder introvertiert. Aufgrund eines Feedbacks wird sich keine der Ausprägung zum Gegenteil verändern. Dennoch kann zum Beispiel ein introvertierter Mensch durch Feedback herausfinden, welche extrovertierten Verhaltensweisen er in sein Handlungsrepertoire aufnehmen kann, um sich in bestimmten Kontexten situationsangemessen verhalten zu können. Beispielsweise in einem Assessment Center eine souveräne Selbstpräsentation durchführen und sich an Teamaufgaben beteiligen.

Wie spät ist es im Team?

Charakteristische Strukturmerkmale von Teams:

- begrenzte Anzahl von Mitgliedern,
- relativ kontinuierliche und überdauernde Zusammenarbeit,
- gemeinsame Ziele und Aufgaben,
- Entwicklung eines WIR-Gefühls,
- gegenseitige Abhängigkeit und Verantwortung,
- jedes Mitglied hat die Möglichkeit, mit den anderen zu jeder Zeit direkt Kontakt aufzunehmen und sich auszutauschen (Face-to-face-Kommunikation).

Die Team-Uhr von Bruce W. Tuckman ist als Gestaltungsinstrument für Teamprozesse nutzbar. Sie zeigt der Teamleitung die Merkmale der fünf Phasen auf. Anhand der Beschreibung der jeweiligen Phase können die Rahmenbedingungen für den Teamprozess vorbereitet und positiv beeinflusst werden. Dennoch auftretende Konflikte und Störungen können mit konkreten Maßnahmen in der jeweiligen Lebensphase des Teams aufgenommen und geklärt werden.

Checkliste „Fünf Phasen der Teamentwicklung“

1. Forming: Test- und Formierungsphase		
Merkmale	**Aufgaben der Teamleitung**	✓
Die erste Phase stellt den Übergang aus anderen Bezugsgruppen (Familie, Arbeitskollegen) in die Gruppe dar. Die vorherigen Aktivitäten und die damit verbundenen Eindrücke sind noch präsent und spielen somit in dem Anfangsprozess der Teambildung eine wichtige Rolle. Zu diesem Zeitpunkt stehen Aspekte der Unsicherheit im Hinblick auf die eigene Rolle sowie auf die Aufgaben und Ziele im Vordergrund. Die Atmosphäre ist unpersönlich-höflich. Das Verhalten ist von dem Wunsch nach Orientierung und Zugehörigkeit geprägt.	• Ansprechpartner (Dozent, Moderatoren) begrüßen und vorstellen.	☐
	• Seminarstruktur präsentieren.	☐
	• Das Kennenlernen der Teilnehmer untereinander ermöglichen (Partnerinterview, Bilder auswählen und begründen, Gruppencollage erstellen).	☐
	• Seminarregeln vereinbaren (TZI-Regeln, Feedback-Regeln).	☐

2. Storming: Konflikt- und Machtphase		
Merkmale	**Aufgaben der Teamleitung**	✓
Die Rollenfindung und Selbstbehauptung der einzelnen Teammitglieder beginnt. Die unterschiedlichen Interessen und Ziele werden hervorgehoben und die eigene Rolle durch Konfrontation und Widerstand behauptet. Das Verhalten äußert sich in der Konkurrenz untereinander, dem Durchsetzungswillen Einzelner, in der Cliquenbildung sowie in den Machtverhältnissen durch Rollen- und Statusverteilung.	• Motivation und Ziele der Teammitglieder klären.	☐
	• (Meta-) Kommunikation verstärken.	☐
	• Beziehungsklärungen vornehmen.	☐
	• Frage nach den Normen und Werten der gemeinsamen Arbeit beantworten.	☐

3. Norming: Normierungs- und Orientierungsphase		
Merkmale	**Aufgaben der Teamleitung**	✓
Die Teammitglieder akzeptieren die Rollen untereinander. In einem positiven Arbeitsklima (‚Wir-Gefühl') trauen sich die Beteiligten, ihre Individualität zum Ausdruck zu bringen. Die Bereitschaft wächst, eigene Beiträge einzubringen und auch das ‚Wagnis' einzugehen, Schwächen zu zeigen. Das Selbstvertrauen und die Harmonie im Team können dazu führen, dass sich dieses vom Teamleiter abgrenzen möchte. Die Forderung nach Mitbestimmung wird deutlich formuliert.	• Leitungsaufgaben an Teamsprecher übertragen.	☐
	• Einzelne Teammitglieder als Verbündete gewinnen.	☐
	• Unterstützung persönlicher Meinungen.	☐
	• Individualität der Einzelnen fördern.	☐
	• Möglichkeiten des Rückzugs für das Team schaffen (Arbeitsräume, Pausen).	☐

4. Performing: Leistungs- und Ergebnisphase		
Merkmale	**Aufgaben der Teamleitung**	✓
Jetzt ist das Team in der Hochphase der Arbeitsfähigkeit und Aktivität angekommen. Die Zusammenarbeit ist an dem anfangs formulierten Ziel ausgerichtet. Jeder nimmt seine Verantwortung für das Gelingen des Teamprozesses und der Ergebnisfindung wahr. Gemeinsame Ideen werden weiter entwickelt, Konflikte produktiv gelöst. Das Verhalten wird von Kooperation und Wertschätzung bestimmt.	• Arbeitsmethoden und Materialien bereithalten.	☐
	• Als Berater zur Verfügung stehen.	☐
	• Arbeitsklima im Team, Arbeitsweisen und Führungsstrukturen begleitend überprüfen.	☐
	• Balance halten zwischen der Sach- und Beziehungsebene.	☐

5. Adjourning: Abschluss- und Transferphase		
Merkmale	**Aufgaben der Teamleitung**	✓
Die bisherigen Themen werden zu Ende geführt und die Ergebnisse für andere sichtbar dargestellt. Gemeinsame Aktivitäten werden im Hinblick auf den Transfer der Erfahrungen in den alltäglichen Kontext reflektiert. Die persönlichen Beziehungen werden beendet und Möglichkeiten nachfolgender Treffen eröffnet.	• Themen abschließen und Transferhilfe (Beruf) leisten.	☐
	• Möglichkeiten der Weiterarbeit aufzeigen.	☐
	• Angebote zum Abschiednehmen geben.	☐
	• Zeit für die Vereinbarung von Kontakten untereinander einplanen (Adressliste, Terminvereinbarung).	☐

Tipp
Das Tool „Teamentwicklung – Wie spät ist es im Team?“ geht von der Annahme aus, dass Teamprozesse einer Entwicklung folgen, die in bestimmten, vorhersagbaren Phasen oder Stufen abläuft. Um diesen Entwicklungsprozess erkennen zu können, ist das Wissen um die dynamische Struktur von Teams erforderlich. Auch für die Teamleitung zwischen ‚anleitender Steuerung‘ und ‚freier Entwicklung‘ bietet die Team-Uhr Gestaltungs- und Reflexionsimpulse. Das Ziel ist ein gemeinsamer Teamprozess, der von gegenseitiger Wertschätzung, Kooperation und offener Kommunikation geprägt ist.

Tool | Moderationsmethode

Gemeinsam Prozesse gestalten

Die Moderationsmethode
Merkmale einer Moderation
Moderationsmaterialien
Moderationsfragen

Moderation ist die Strukturierung eines Gesprächsverlaufs von Gruppenprozessen, ohne dass der Moderator Einfluss auf den Gesprächsinhalt nimmt. Der Moderator ist ein neutraler Experte für Methoden, Verfahren und Visualisierungstechniken, nicht für den Inhalt. Der Moderator ist den Kriterien der Neutralität und Wertschätzung verpflichtet. Neutralität bezieht sich auf die Zurückhaltung der eigenen Meinung; Wertschätzung auf die Akzeptanz der Beiträge.

Übung 1: Warm-up Fragen stellen
Der Coach trainiert mit dem Moderator die unterschiedlichen Frageformen der Moderationstechnik. Beispiel Einpunktfragen: „Von diesem Workshop erwarte ich mir ...“; „Ich fühle mich ...“; „Wie stark bin ich an dem Thema interessiert?“

Übung 2: Klärung meiner Rolle
Der Coach sensibilisiert den Moderator für erwartetes Rollenverhalten. Welche Anforderungen werden an einen Moderator gestellt? Welche Anforderungen und Erwartungen sind widersprüchlich? Wie kann sich der Moderator von unangemessenen Erwartungen abgrenzen? Der Coach spielt mögliche Situationen in einer Moderation mit dem Coachee durch und trainiert Strategien für situativ angemessenes Verhalten.

Übung 3: Improvisationsübung
Der Coach gibt einen Begriff zu einem Moderationsthema vor und der Coachee nennt einen Begriff, den er damit assoziiert. Beispielsweise gibt er den Begriff ‚Konflikt' vor und der Coachee nennt den Begriff, den er spontan damit assoziiert. Nun nennt der Coach seine Assoziation zu diesem Begriff und der Coachee reagiert wiederum mit seiner Assoziation. Durch diese Übung trainiert der Moderator die Anforderung der Begriffsfindung nach einer Karten- oder Zurufabfrage.

Wasseveld-Reinhold, Jaqueline/Sperling, Jan Bodo (2011): Moderation: Zusammenarbeit in Besprechungen und Projektmeetings fördern. Beck Verlag.

Fuleda, Stefanie (2008): Moderationskompetenzen und Verhandlungsführung. In: Schlüsselkompetenzen: Qualifikationen für Studium und Beruf. Hrsg. von Vera Nünning. J.B. Metzler Verlag, S. 195 – 206.

Dauscher, Ulrich (2005): Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt (3. überarb. und erw. Aufl.). ZIEL-Verlag.

Tool | Moderationsmethode

Gemeinsam Prozesse gestalten

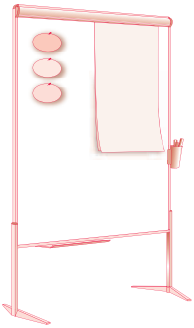
Die in den 60er-Jahren entwickelte ‚Metaplan-Methode' ist heute als Moderationsmethode etabliert und gehört zum methodischen Handwerkszeug in der Bildungsarbeit, Organisations- und Personalentwicklung. Die Strukturierung des Gesprächsverlaufs von Gruppenprozessen, ohne auf den Gesprächsinhalt Einfluss zu nehmen, steht im Vordergrund der Moderationstätigkeit. Insofern ist der Moderator ein neutraler Experte für Methoden und Verfahren sowie Visualisierungstechniken, aber nicht für den Inhalt. Sein unterstützendes Verhalten ist von den Prinzipien Neutralität und Wertschätzung geprägt. Das erste Prinzip meint die Zurückhaltung der eigenen Meinung und Bewertung. Das zweite Prinzip meint die Akzeptanz der anderen und deren Meinungen. Das Ziel der Moderation ist die konstruktive und zielorientierte Gestaltung von Gruppenprozessen beispielsweise in Verhandlungen, Meetings, Teamsitzungen oder Projektphasen.

Welche Merkmale kennzeichnen eine Moderation?

- Einsatz spezifischer Materialien und Medien
- Offener Stuhlkreis
- Anwendung einer spezifischen Fragetechnik
- Prozessbegleitende Visualisierung
- Neutrales Selbstverständnis des Moderators

Welches Material benötige ich für eine Moderation?

Für die Durchführung eines Moderationsprozesses benötigen Sie einen Moderationskoffer, mehrere Pinnwände, Moderationskarten und Symbole in den unterschiedlichen Größen, Formen und Farben.



Die Pinnwand

Die Pinnwand ist mit Packpapier bespannt und wird als eine Art Speicher des Moderationsprozesses eingesetzt. An die Pinnwand werden die Karten angepinnt und mit Moderationsstiften in verschiedenen Farben Anmerkungen, Beispiele, Bilder und Symbole aufgezeichnet. Sie benötigen für eine Moderation drei bis sechs Pinnwände. Ausgenommen für die Moderation von Großveranstaltungen. Dafür benötigen Sie ein Vielfaches an Material und Pinnwände. Wichtig ist ein Fotoprotokoll zur Ergebnissicherung am Ende des Moderationsprozesses.

Die Moderationskarten

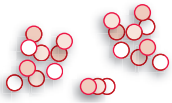
Auf den langen, rechteckigen Karten steht die Überschrift der jeweiligen Moderationssequenz.

Die rechteckigen Karten (10 x 21 cm) eignen sich für die Sammlung der Erwartungen, Meinungen und Ideen der Teilnehmer, die diese stichwortartig auf den Karten formulieren und an die Pinnwand heften.

Die ovalen Karten (10 x 21 cm) werden nach der Ergebnispräsentation im Plenum eingesetzt. So ist schnell nachvollziehbar, welche Ergebnisse gemeinsam im Plenum und welche von den Teilnehmern individuell formuliert wurden.

Die runden Karten in den Durchmessern 10 und 20 cm nehmen hervorzuhebende Äußerungen und Symbole auf (zum Beispiel Pfeile, Ausrufungszeichen, Blitze) und werden den anderen Karten zugeordnet.

Die Symbole



Die Klebepunkte werden bei der Festlegung der Themenschwerpunkte und deren Reihenfolge eingesetzt. Nachdem die Teilnehmer ihre Punkte verteilt haben, wird das Thema bearbeitet, welches die meisten Punkte erhielt.

Die Pfeile und Blitze stehen für schwierige Themen und Konfliktbereiche, die bei der Bearbeitung besonders beachtet werden sollen.

Wer nicht fragt …!

Die Fragen beeinflussen den gesamten Moderationsprozess, strukturieren und gestalten diesen aus. Der Moderator in seiner beratenden und unterstützenden Rolle gibt mit seinen Fragen Denkanstöße und regt das Reflexionsvermögen der Teilnehmenden an.

Gelungene Fragen	Ungeeignete Fragen
Offene Fragen	Geschlossene Fragen
Kurze und klare Fragen	Verschachtelte Fragen
Fragen, die konkretes Erleben spiegeln	Hypothetische Fragen
Fragen, die Erfahrungen abrufen	Suggestivfragen
Kontroverse Fragen, die Positionen deutlich machen	Polarisierende Fragen
Fragen, die Emotionen ansprechen	Zu persönliche Fragen
Metamodell-Fragen	Ironische Fragen

Welche Frage stelle ich wann?

Die klassischen Fragen in einer Moderation sind die Einpunkt- und Mehrpunktfrage, die Kartenabfrage und die Zuruffrage. Diese werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit bestimmten Funktionen eingesetzt.

Einstieg mit der Einpunktfrage

Der Moderator stellt die Einpunktfrage oft zu Beginn einer Moderation, um die Meinungen oder Stimmungen in der Gruppe transparent zu machen. Er gibt ein Antwortschema vor (zum Beispiel Stimmungsbarometer, Koordinatensystem), in dem die Teilnehmer mit einem Klebepunkt ihre Antwort geben können.

Themensammlung mit der Kartenfrage

Jeder Teilnehmer erhält zwei bis drei Karten und schreibt stichwortartig seine Antworten auf die vom Moderator formulierte Frage und pinnt diese an der Pinnwand an. Hier geht es um die Vielfalt und Sammlung von Erwartungen, Meinungen und Ideen. Der Vorteil dieser Frage ist, dass jeder seine Gedanken äußern kann, ohne dass diese bereits von der Gruppe bewertet werden.

Themensammlung mit der Zuruffrage

Der Moderator fordert die Teilnehmer per Zuruf zur Beantwortung seiner Frage auf und sammelt die Antworten an der Pinnwand. Hier geht es um die schnelle Erhebung eines Gruppenbildes über Vorkenntnisse, Ideen und Erwartungen. Der Vorteil dieser Frage liegt in der Möglichkeit, an die Äußerungen der anderen anknüpfen zu können. Als Nachteil ist zu sehen, dass sich nicht alle beteiligen.

Entscheidungsprozesse mit der Mehrpunktfrage

Eingesetzt wird die Mehrpunktfrage bei notwendigen inhaltlichen (Themenwahl) oder methodischen Entscheidungsprozessen (Arbeitsschritte) der Gruppe. Jeder Teilnehmer erhält mehrere Klebepunkte (in Abhängigkeit von der Vielfalt der Themen und der Gruppengröße sind drei bis fünf Klebepunkte zu empfehlen), mit denen die Teilnehmer ihr vorrangiges Arbeitsinteresse an den jeweiligen Themen festlegen. Der Moderator kann dann anhand der Anzahl der Klebepunkte feststellen, in welche Richtung die Interessenslage der Gruppe tendiert.

Abschluss mit der Einpunktfrage

Wurde ein Themenschwerpunkt bearbeitet, das Ergebnis visualisiert und im Plenum der Gruppe vorgestellt, wird durch den erneuten Einsatz der Fragen der Prozess moderierend weitergeführt. Nach der Bearbeitung der Themen wird abschließend wieder die Einpunktfrage eingesetzt. Die Teilnehmer bewerten in einem aufgezeichneten Schema (zum Beispiel Skalen, Koordinatensystem) mit Klebepunkten, ob die Moderation konstruktiv und zielorientiert verlief.

Tipp

Die Moderationsmethode ist nicht nur als methodisches Handwerkszeug für die strukturierte Arbeit mit Gruppen zu verstehen. Vielmehr stellt sie eine Verfahrensweise dar, die zu einem konstruktiven und symmetrischen Umgang miteinander in Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen führt. Durch das Einbeziehen aller Beteiligten werden tragfähige Lösungen erarbeitet und Konflikte geklärt. Der Moderator ist in diesem Prozess ein methoden- und verfahrenskompetenter Begleiter, der sich inhaltlich zurückhält. Nutzen Sie seine Moderationskompetenz und den Blick von Außen für Ihre Anliegen!

Tool | Psychodrama

Veränderungen spielend lernen

Die Grundidee des Psychodramas
Die klassischen Elemente des Psychodramas
Der Ablauf des Psychodramas

Moreno konzipierte das Psychodrama als eine Einladung zu einer Begegnung mit dem realen Erleben. Psychodrama ermöglicht dem Coachee einen handelnden Zugang zu seinem Erleben. Das Anliegen des Coachees wird nicht allein sprachlich erfasst, sondern auch durch die szenische Darbietung. Im Unterschied zu Rollenspielen geht es im Psychodrama um biographisch zentrale Situationen, im Rollenspiel hingegen um das Hier und Jetzt wie beispielsweise ein Konfliktgespräch. Das Ziel ist gleich: Die persönlichen Handlungsweisen in Beziehungen erkennen, verstehen und die Handlungsmöglichkeiten erweitern.

Übung 1: Alter Ego/Doppelgänger
Der Protagonist bekommt einen Doppelgänger. Während des Spiels läuft dieser schräg hinter ihm mit und versucht, sich in den Doppelgänger einzufühlen und dass zu verbalisieren, was er in der Situation wahrnimmt. Dabei geht es nur um den Protagonisten und seine Situation, nicht um die eigenen Gefühle und Bedürfnisse. Das Ziel der Alter Ego-Übung ist, Dinge auszusprechen, die der Protagonist nicht aussprechen kann.

Übung 2: Rollentausch
Der Protagonist tauscht die Rolle mit einem Antagonisten, um die Situation aus der Perspektive des anderen wahrnehmen zu können. Das Ziel der Übung ist es, zu verstehen, wie der andere die Situation sachlich sieht und was er in der Situation fühlt. Auch hier führt der Psychodramaleiter Regie, damit der Rollentausch im ‚richtigen' Moment stattfindet und sinnvoll ist.

Ameln, Falko von/Kramer, Josef (2014): Psychodrama: Praxis. Springer Verlag.

Ameln, Falko von/Kramer, Josef (2014): Psychodrama: Grundlagen (3. Aufl.). Springer Verlag.

Ameln, Falko von/Wieser, M (Hrsg.) (2014): Jacob Levy Moreno revisted – Ein schöpferisches Leben. Springer Verlag.

Krüger, Reinhard T. (2002): Wie wirkt Psychodrama? Der kreative Prozess als übergeordnetes theoretisches Konzept. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 09(2002), S. 273 – 317. Springer Verlag.

Buer, Ferdinand (Hrsg.) (1999): Morenos therapeutische Philosophie. Die Grundideen von Psychodrama und Soziometrie. Leske und Budrich.

Tool | Psychodrama

Veränderungen spielend lernen

Die Arbeitsform Psychodrama ist als ganzheitlicher Ansatz in der Beratungs- und Coachingpraxis zu verstehen. Durch die spontane szenische Darstellung interpersoneller und intrapsychischer Vorgänge und Konflikte werden diese wieder erlebbar und können schließlich bearbeitet und verändert werden.

Jakob Levi Moreno, der Begründer des Psychodramas, suchte nach einem Weg, um die Bilderwelt seiner Klienten ungefiltert darzustellen. Die ursprüngliche Idee aus dem psychotherapeutischen Kontext, Patienten aus der eher künstlichen ‚Arzt-Patienten-Situation' im Sprechzimmer herauszulösen, wird auf die ‚Beratungs- und Coachingpraxis' übertragen: Verhaltensmuster und Einstellungen werden deutlich und überprüfbar, Veränderungsmöglichkeiten können handelnd und spielerisch erprobt werden. Dadurch, dass die Handlungen aus dem wirklichen Leben im Fokus stehen, ist Psychodrama ein praxisnaher Ansatz, der auf die Lebenswelt der Coachees ausgerichtetes erfahrungsorientiertes Erleben und Lernen ermöglicht.

Das Tool „Psychodrama – Veränderungen spielend lernen" skizziert den Ansatz in seinen klassischen Elementen und die Bedeutsamkeit professioneller Leitung. Im Mittelpunkt steht ein Beispiel aus der Führungspraxis. Anhand dessen können Sie die szenische Darstellung, die Interventionstechniken, den Ablauf eines Psychodramas sowie die Feedback-Schleifen nachvollziehen.

Die klassischen Elemente und der Ablauf eines Psychodramas

Das Psychodrama hat klassische Elemente und einen typischen Ablauf, unabhängig von der Gruppengröße. Ideal ist eine Gruppe zwischen 7 und 15 Mitgliedern. Die klassischen Elemente sind:

- der Protagonist (Coachee/Klient),
- der Leiter (Coach),
- die Bühne (der Beratungsraum),
- die Hilfs-Ich (Antagonisten),
- die Techniken (Interventionen),
- und die Gruppenmitglieder (Publikum).

Der Ablauf wird von dem Leiter eröffnet und beginnt mit einem Warm-up und der Themenfindung. Das Warm-up dient dazu, in Bewegung zu kommen, gedanklich, emotional und köperlich. Beispielsweise gehen die Gruppenmitglieder im Raum herum und drücken ihre Stimmung durch Körpersprache, Töne oder eine gemeinsame Skulptur aus. Die Themenfindung beinhaltet, dass alle Gruppenmitglieder den Spielwunsch eines Mitglieds zustimmen. Zu der Themenfindung gehört auch die Entscheidung, ob es sich um ein protagonistenzentriertes oder gruppenzentriertes Spiel handelt. Die Einrichtung der Bühne ist der nächste Schritt und hängt von der gewählten Szene ab. Wo genau findet das Spiel statt, wie beschreibt der Cochee das Umfeld, welche Requisiten werden gebraucht? In allen Phasen ist der Leiter präsent und interveniert sensibel, wenn er es für erforderlich hält. Nun werden die Antagonisten ausgewählt, wobei intuitiv Übertragungen stattfinden. Der Protagonist führt die Hilfs-Ichs in ihre Rolle ein (Eindoppeln). Beispielsweise könnte er den Mitspieler so eindoppeln: „Ich bin Herr B, ich war schon vor Herrn A in dieser Abteilung. Ich bin 45 Jahre alt und weiß alles besser. Auch versuche ich, Herrn A ständig zu korrigieren." Der Psychodramaleiter begleitet diese Phase aufmerksam und prüft, ob der Antagonist die Rolle wirklich einnimmt. Interventionen können in der Aufforderung liegen, dass der Protagonist dem Antagonisten zeigt, wie Herr B steht, welche besonderen Gesten er macht, wie er spricht etc. Erst wenn der Antagonist die Welt mit den Augen von Herrn B sieht, ist das Eindoppeln abgeschlossen. Jetzt kann das Spiel beginnen. Ziel der Spielphase ist zunächst, den Protagonisten durch erneutes Erleben der Situation an die Wurzel seines Problems zu begleiten. Die Spielphase läuft nicht nach einem Drehbuch ab, die beschriebene Szene wird auch nicht nur nachgespielt. Vielmehr arbeitet die ganze Gruppe mit den szenischen Momenten, die in der Situation wahrgenommen werden. Die Spielphase schließt mit der Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten ab, die der Protagonist gleich in dem Setting austestet. Die Bühne wird geräumt, die Mitspieler gehen aus ihren Rollen heraus und die Gruppe wertet das Spiel, die Rollen und den gesamten Prozess der gemeinsamen Arbeit im Plenum aus. Das Rollenfeedback, das Identifikationsfeedback, das Sharing und die Prozeßanalyse brauchen Zeit und eine gute Leitung. Der Psychodramaleiter achtet darauf, dass sich die Gruppenmitglieder an die einzelnen Auswertungsschritte halten und die Feedback-Regeln anwenden. Insbesondere Bewertungen und Interpretationen sind zu verhindern.

Psychodrama in Organisationen

Das Beispiel ist aus einem Führungsseminar für neue Führungskräfte ausgewählt, dessen Ziel es war, den Teilnehmern die Möglichkeit zu eröffnen, über ungewohnte Situationen nicht nur analytisch, sondern aus dem Erleben heraus zu reflektieren. In der konkreten Praxis ging es um ein bevorstehendes Mitarbeitergespräch, welches bereits im Vorfeld Magenschmerzen verursachte. Der Verlauf der konkreten Situation ist aus der Position des Protagonisten und der des Coachs dargestellt. Zudem ist bei jedem Schritt die Metaebene der Situation beschrieben.

Coach/Protagonist	Coach	Situation (Metaebene)
	Der Coach versucht ein Gespräch anzuregen. Wie und mit welchen Einstiegstechniken ist von der konkreten Situation abhängig.	
„Nächste Woche habe ich ein Gespräch mit einem meiner Mitarbeiter, das liegt mir richtig auf dem Magen.“		Es hat sich ein Protagonist entschieden, sein Problem darzustellen und zu bearbeiten. Wichtig ist jetzt, die Spielbereitschaft nicht durch zu frühe Intervention zu ersticken.
	Der Coach bittet den Protagonisten aufzustehen, geht mit ihm im Raum umher und lässt von dem bevorstehenden Ereignis erzählen.	
	Sobald der Protagonist zu detailliert berichtet, unterbricht der Coach und bittet die betreffende Situation einmal zu zeigen.	Mit dieser Intervention leitet der Trainer das Spiel ein.

Gruppe/Protagonist	Coach	Situation (Metaebene)
	Wo findet das Gespräch statt?	Die Spielphase beginnt.
„In meinem Büro.“		
	Beschreibe uns mal dein Büro. Wo ist der Eingang? Wo sind die Fenster? Wo steht dein Schreibtisch?	Die Bühne wird erstellt. Der Protagonist erzählt über sein Büro, zeigt und baut mit einigen Requisiten: Das Büro, den Schreibtisch, die Tür.
	Nun kenne ich Ihr Büro, um welchen Mitarbeiter geht es denn?	
„Herr B. war schon vor mir in dieserAbteilung; er ist 45 Jahre alt und weiß alles besser und versucht mich ständig zu korrigieren.“		
	Wer aus der Gruppe meinst du kommt diesem Mitarbeiter am nächsten?	Der Protagonist wählt seine Mitspieler aus.

Szenische Darstellung

Der Protagonist bestimmt die Hilfs-Ichs, die Antagonisten, die den Mitarbeiter und andere Beteiligte darstellen sollen. Die bislang rein verbale Beschreibung wird nunmehr in eine szenische Darstellung überführt. Die Mitspieler beteiligen sich an dem Spiel, sie blenden ihr bisheriges Denken weitestgehend aus und können so festgefahrene Vorstellungen, Werturteile und rationale Blockierungen von Gefühlen überwinden. Die unbewussten Erfahrungen und Konflikte bekommen im Spiel wieder Gestalt.

Gruppe/Protagonist	Coach	Situation (Metaebene)
„Herein!“		Das Spiel beginnt. Der Mitarbeiter klopft an. Der Vorgesetzte bittet herein.
	Der Coach lässt die Protagonisten agieren.	
		An geeigneter Stelle interveniert der Coach.
„Nein, nicht ganz.“		

Eine Interventionstechnik ist der Rollentausch. In diesem Beispiel spielte der Protagonist nicht nur seine eigene, sondern nacheinander auch die Rollen der anderen Mitarbeiter. Dabei übernahm der Protagonist die Rolle seines Gegenspielers, versetzte sich in dessen Lage und konnte so die Perspektive des anderen einnehmen. Danach wurden die Rollen wieder zurück getauscht. Durch diese Intervention ergab sich ein gefühlsmäßiges Verstehen, sowohl des anderen als auch der eigenen Gefühle und Reaktionen. Der stets korrigierende Mitarbeiter wurde durchaus als freundlich erlebt; zeigte beim Zurücktauschen trotzdem sein altes Verhalten.

Gruppe/Protagonist	Coach	Situation (Metaebene)
	Zeig uns mal, wie er denn so ist.	Der Coach nimmt einen Rollentausch vor und lässt durch den Vorgesetzten zeigen, wie der Mitarbeiter in seiner Wahrnehmung agiert. Der Protagonist steckt nun selbst in der Rolle.
	Prima, danke! Jetzt lasst uns wieder tauschen.	Erneuter Rollentausch in die alten Rollen.
		Das Spiel geht weiter.

Feedback-Schleifen

Am Ende des Spiels ist es wichtig, die Gesamterfahrung und das emotionale Erleben zu reflektieren. Dies geschieht über drei Feedback-Schleifen, dem Rollenfeedback, dem Identifikationsfeedback und dem Sharing.

Gruppe/Protagonist	Coach	Situation (Metaebene)
„Also, ich fühlte mich in der Rolle als Mitarbeiter weite Strecken unwohl. Ich habe dieses korrigierende und besserwissende Verhalten ungern gespielt, hatte dich aber sehr gut im Griff.“		In dem Rollenfeedback berichten die Mitspieler über ihre Gefühle bei der Darstellung und beim Rollentausch. Hierdurch werden die Beteiligten in die Lage versetzt, sich mit den jeweiligen Konstellationen bewusst auseinanderzusetzen.

Gruppe/Protagonist	Coach	Situation (Metaebene)
	Wenn ihr das Erlebte betrachtet, mit welcher Rolle konntet ihr euch am meisten identifizieren?	An dem Identifikationsfeedback beteiligen sich die anderen Gruppenmitglieder und der Coach, sofern sie sich mit einer der Rollen identifizieren konnten.
„Als der Mitarbeiter dir zum dritten Mal sagte, was richtig und falsch ist, habe ich mit dir gelitten. Ich bin direkt ins Schwitzen kommen.“		Solche Äußerungen signalisieren dem Protagonisten Verständnis.
	Wenn wir die Situation betrachten, wer von euch kennt das auch?	Beim Sharing werden die Teilnehmer aufgefordert, von ähnlichen Erfahrungen und Erlebnissen zu berichten.
„Diese Situation kenne ich gut. Ich habe einen Kollegen, der ist genauso. Der springt mit unserem Chef auch so um.“		Das Sharing bringt verbindende Züge in das Geschehen ein. Die Erfahrung wird geteilt und es zeigt sich, dass andere ähnliche Probleme haben.

Der Dreh- und Angelpunkt im Psychodrama ist die Darstellung in Form von Rollen. Wie in dem Beispiel beschrieben, nehmen die Protagonisten verschiedene Rollen ein und gestalten diese aus. Um den Zusammenhang der eigenen Rolle in dem sozialen Gefüge ‚Organisation‘ nachvollziehen und verstehen zu können, erfolgt in einem Führungsseminar an dieser Stelle die im Psychodrama übliche Prozessanalyse. Hier zum Beispiel wird eine organisationsbezogene Theorie wie die Rollentheorie und ihre Manifestationen in der Praxis besprochen.

Gruppe/Protagonist	Coach	Situation (Metaebene)
		In der Prozessanalyse wird der Ablauf unter dem Gesichtspunkt der Rollentheorie und einzelner Managementtheorien besprochen.

Tipp
Das Tool „Psychodrama – Veränderungen spielend lernen“ stellt anschaulich dar, wie die erlebnis- und handlungsorientierte Arbeitsform in der Beratungs- und Coachingpraxis als Verfahrensweise genutzt werden kann: Als Möglichkeit lebendigen Lernens und gemeinsamen Spiels, in dem neue Betrachtungsweisen und Handlungsalternativen erlebbar sind. Nutzen Sie das Verfahren, Veränderungsmöglichkeiten handelnd zu ergründen!

Höher, schneller, weiter?

Was leistet KarriereCoaching?
Welche Zielgruppen spricht KarriereCoaching an?
Welche Karrieredimensionen bestimmen die Karriere?

KarriereCoaching begleitet berufliche Veränderungsprozesse. Es unterstützt Sie bei der Standortbestimmung, Neuorientierung und der Vorbereitung auf Bewerbungsprozesse (Bewerbungsmappen-Check nach Qualitätsstandards für Anschreiben und Lebenslauf, Bewerbungsgespräche, Vorbereitung auf Telefoninterviews, persönliche oder Online-Assessment Center). KarriereCoaching leistet auch diagnostische Einschätzungen von Motiven und Persönlichkeitsmerkmalen. Insbesondere wird KarriereCoaching für Zielgruppen empfohlen, die vor einem nächsten beruflichen Schritt stehen. Auch die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein wichtiger Anlass für KarriereCoaching. Was Ihre Karriere alles beeinflusst, zeigen die Karrieredimensionen in dem Tool „KarriereCoaching – Höher, schneller, weiter?“.

Übung: Karriereweg
Denken Sie an einen nächsten beruflichen Schritt, der Ihnen nicht ganz einfach erscheint. Dabei kann es sich um einen Wechsel handeln, um eine erste Führungsposition oder um den Erwerb einer neuen Kompetenz. Gehen Sie nun mit sich selbst in das Gespräch und fragen Sie Ihr Alter Ego:

- „Was macht diesen nächsten Schritt so schwer?“
- „Was kann ich tun, um diesen Schritt nicht zu schaffen?

Sammeln Sie Ihre Antworten in Stichworten auf Moderationskarten. Beispielsweise kann eine Verhinderungs-Antwort lauten, „Ich kann mich nicht bewerben“ oder „Ich kann nicht an der Weiterbildung teilnehmen“. Nun fragen Sie oder ein Coach nach dem Gegensatz und welche hilfreichen Maßnahmen ergriffen werden können. Beispielsweise kann es eine Maßnahme sein, die Bewerbung im Coaching zu erstellen oder eine Weiterbildung kompakt oder Online durchzuführen, alleine oder mit Kollegen. Achten Sie bei dieser Übung auf die Stimmen des Verstandes und des Gefühls!

Kahlert, Heike (2016): Promotion und was dann? Karriereberatung für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Hochschule und Forschung (Wissenschaftskarrieren). Budrich Verlag.

Balz, Hans-Jürgen/Plöger, Peter (2015): Systemisches Karrierecoaching. Berufsbiographien neu gedacht. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.

Dautzenberg, Kristi (Hrsg.) (2013): Aufstieg und Ausstieg: Ein Geschlechterspezifischer Blick auf die Motive und Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft. Springer Verlag.

Richthofen, Carolin von/Kugele, Jürgen/Vitzthum, Nathalie (2013): Handbuch Karriereberatung. Beltz Verlag.

Lang-von Wins, Thomas/Triebel, Claas (2011): Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung (2. Aufl.). Springer Verlag.

Höher, schneller, weiter?

Viele Coaching-Anlässe haben ihren Ursprung im beruflichen Umfeld. Die Ratsuchenden verbinden ihre Fragestellungen allerdings nur zum Teil mit dem Begriff Karriere. Die Bezeichnung berufliche Entwicklung liegt den meisten näher, da der Karrierebegriff vielfach mit „höher, schneller, weiter“ assoziiert wird. Schauen wir uns den Karrierebegriff allerdings in seinem Ursprung an, ist damit der persönliche Berufsweg gemeint. Der Aufstiegsgedanke hat sich aber umgangssprachlich etabliert.

Coachees kommen mit Veränderungsbedürfnissen infolge neuer Anforderungen wie Führungsaufgaben, aufgrund von Frustrationserlebnissen, von Über- oder Unterforderung sowie Unzufriedenheit mit der beruflichen Weiterentwicklung in ein Coaching. Auch ganz konkrete Fragen, wie ein Kompetenzprofil erstellt wird oder worauf sie bei Bewerbungen achten müssen, sind häufige Coaching-Anlässe.

Bis zu dem Zeitpunkt, an dem sie ein Coaching in Anspruch nehmen, lief der berufliche Weg bei den meisten Coachees mehr oder weniger von selbst. So dass viele darüber irritiert sind, den nächsten Schritt nicht alleine machen zu können. Im Zielklärungsgespräch ist es insofern nicht ungewöhnlich, dass einige erst einmal skeptisch sind, was ihnen ein Coaching bringen soll: „Sie können mir ja keine Wunschstelle herbeizaubern, deshalb kann ich gar nicht genau sagen, was mein Ziel ist.“

In dem Tool „Karriere Coaching – Höher, schneller, weiter?“ erfahren Sie, was ein Coaching leisten kann – aber auch, was nicht. Die Zielgruppen sind Absolventen, Professionals, Fach- und Führungskräfte. Besonders betrachtet wird die Vereinbarkeit von Kind und Karriere als einen Anlass im Karriere Coaching. Zudem wird das Karrieremosaik vorgestellt, eine Methode, die von verschiedenen Karrieredimensionen ausgeht, die bei beruflichen Entscheidungen immer berührt werden.

K A R R I E R E

Standortbestimmung, Diagnose, Orientierung, Beratung

KarriereCoaching hat sehr unterschiedliche Zielgruppen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie Unterstützung dabei suchen, den nächsten Schritt zu gehen. Angefangen von der Situation nach dem Schul- oder Studienabschluss bis hin zur Übernahme einer Führungsposition gibt es einige Wegmarken, an denen eine systematische Beratung nützlich ist. Worin genau die Unterstützung liegt, wird in der Betrachtung der einzelnen Zielgruppen deutlich.

Orientierung/Standortbestimmung im Fokus: Schulabgänger/Studienabsolventen

Der Weg in das Berufsleben ist vielen unklar. Absolventen wissen zwar, was sie mehr oder weniger interessiert, haben aber kein konkretes Berufsbild vor Augen. Oft fehlt die Vorstellung, was sie wollen. Bei fast 330 staatlich anerkannten sowie zusätzlich 120 nicht staatlich anerkannten Ausbildungsberufen und rund 20.000 Studiengängen im Wintersemester 2015/2016 (Quelle: Das Statistik Portal) ist das nicht verwunderlich. Diese Zielgruppe sucht Orientierung, wie sie das Angebot filtern und mit ihren Interessen und Kompetenzen verbinden kann. Auch bei Studienschwierigkeiten und -abbrüchen unterstützt Coaching, den bisherigen Weg zu beleuchten und neue Perspektiven zu erarbeiten.

Diagnostik im Fokus: Professionals

Mittelfristig kommt nach einigen Jahren Berufserfahrung bei vielen der Wunsch nach Veränderung – beruflich und privat – auf. Die berufliche Entwicklung oder die Familienplanung stellt Professionals die Frage „Was genau will ich?“ erneut. Jetzt wissen sie jedoch schon mehr über ihre Fähigkeiten und ihre Persönlichkeit hat sich herausgebildet, so dass zu diesem Zeitpunkt insbesondere Diagnostik wichtig ist. Welche Potenziale habe ich entwickelt? Eigne ich mich zur Führungskraft? Welche Kompetenzen bringe ich als Professional mit? Wie bringe ich meine Persönlichkeit in Teamprozessen ein? Dies sind beispielhafte Fragen, die unter anderem mit diagnostischen Tools geklärt werden können.

Reflexion im Fokus: Expertinnen und Führungskräfte

Im Verlauf des weiteren Berufswegs kommt es zu einer biografischen Statuspassage, in der viele Fach- und Führungskräfte das Gefühl haben, jetzt komme nichts Neues mehr. Sie stellen sich die Frage nach dem Sinn der zweiten Lebenshälfte und suchen nach einem ausgeglichenen Berufs- und Privatleben. In den bisherigen Entwicklungsphasen ‚Einstieg in den Beruf' und ‚Aufbau der Karriere' wurde die private und persönliche Entwicklung vielfach vernachlässigt. Gemeinsam mit einem Coach steht die Reflexion im Mittelpunkt, welche Wege zu Zufriedenheit und Motivation führen, welche Freiräume neue Wege ermöglichen, wie die körperlichen und seelischen Energien gestärkt werden können und was im Leben noch für den Coachee wichtig ist. Auch Erfahrungen des Scheiterns, der Enttäuschung nicht erfüllter Karrierevorstellungen und massive Veränderungen am Arbeitsplatz sind Anliegen vieler Coachings dieser Zielgruppe.

Beratung im Fokus: Kind und Karriere

Einen besonderen Coaching-Anlass stellt die Vereinbarkeit von Kind und Karriere dar. Um den ersten zaghaften gesellschaftlichen Veränderungen gerecht zu werden, spreche ich hier bewusst nicht von „Frauen und Karriere". Nehmen junge Professionals die Gleichberechtigung auch bei der Familienplanung ernst, lassen sich Männer und Frauen gemeinsam beraten. In der Regel ist es allerdings immer noch so, dass die Frage der Vereinbarkeit von Kind und Karriere von der Frau gestellt wird. Der stärkste Hinderungsgrund, die eigene Karriere gleichermaßen zu verfolgen wie der Partner, ist die gefühlte Ambivalenz, Kind und Karriere, gleichermaßen gerecht werden zu müssen. Traditionelle Werte und die Auszeit während der Schwangerschaft und Elternzeit nehmen vielen Frauen die bisherige Selbstverständlichkeit, in ihre berufliche Entwicklung zu investieren. Im Coaching suchen die Frauen Vergewisserung, wie sie ihre eigenen Wünsche mit guten Gefühlen verwirklichen können, sie reflektieren ihre Werte und Ansprüche und lassen sich beraten, wie sie ihre eigene Situation mit dem Partner und/oder dem Arbeitgeber verhandeln können.

KarriereCoaching mit dem Fokus auf die berufliche Beratung verliert dabei nicht den Kern jedes Coachings aus dem Blick: den Menschen, der Unterstützung sucht. Insofern betrachten Coach und Coachee auch persönliche Ansatzpunkte, die das eigene Handeln leiten. So lernen Sie im Prozess des Karriere Coachings möglicherweise Ihre Antreiber kennen, erfahren, wie förderlich oder hinderlich Ihr Innerer Dialog ist, ob sie eher inhalts- oder beziehungsorientiert kommunizieren oder welche psychologischen Faktoren sie auf Ihrem Karriereweg blockieren.

Das Karriere-Mosaik – Die Bausteine meiner Karriere

Die Methode des Karriere-Mosaiks basiert auf der Idee verschiedener Karrieredimensionen, die unseren Berufsweg bestimmen (angelehnt an Richard Nelson Bolles). Jeder Baustein ist ein Ansatzpunkt für den Beratungsprozess. Welche Karrieredimensionen gibt es und wie arbeiten wir im Coaching damit?

Der Beratungsprozess mit den Karrieredimensionen

Gemeinsam mit dem Coachee geht der Coach die einzelen Dimensionen durch. Die Herausforderung des Beratungsprozesses ist es herauszufinden, in welcher Dimension bestimmte Schritte und Veränderungen erforderlich sind. Die Aufgabe des Coachs ist es, durch strukturierte Fragen die Vorstellungen des Coachees zu klären. Im Prozess spiegelt der Coach wider, was er gehört hat und was er zwischen den Zeilen wahrnimmt. Das Ziel der Arbeit mit dem Karrieremosaik ist, ein individuelles Karriereprofil zu entwickeln – unabhängig von einer konkreten beruflichen Position. Der Coachee weiß nach dem Beratungsprozess, welcher Weg erfolgsversprechend ist. Beispiel: Eine erfolgreiche Beraterin gründete ein Beratungsunternehmen und stellte Berater für den Beratungsprozess ein. Ihre Aufgaben veränderten sich in Richtung Akquise, Kundengespräche, Organisation, Verwaltung et cetera. Ihre eigentliche Kernkompetenz ‚Beratung' konnte sie nicht mehr einbringen. Die Unzufriedenheit wurde so stark, dass sie sich ein Coaching suchte. Der Coach arbeitet mit der Coachee heraus, dass Veränderungen in der Karrieredimension Fähigkeiten/Kernkompetenzen zentral für Sie sind. Das Ergebnis war, einen Geschäftsführer einzustellen, der sie von den operativen betriebswirtschaftlichen Aufgaben befreite.

Tipp
Das Tool „Karriere Coaching – Höher, schneller, weiter?“ zeigt auf, dass eine strukturierte Beratung für die berufliche Entwicklung orientierend und unterstützend ist. Deutlich wird auch, dass es nicht nur um Fragen des Aufstiegs geht, sondern dass bestimmte Lebensphasen besondere Herausforderungen der beruflichen Entwicklung haben. Diese in einem vertrauensvollem Setting mit einem Experten klären zu können, erspart viele Sorgen und Irrwege. Nutzen Sie das KarriereCoaching, um Ihren persönlichen Weg zu planen.

Fordern und Fördern

Welche Kerndimensionen erfasst ein Assessment Center?
Was ist ein Assessment Center Training?
Wie kann Personalentwicklung das Assessement Center Training nutzen?

Das Assessment Center ist ein Standardinstrument in der Personalauswahl. Als Personalentwicklungsinstrument wird es nur in besonderen Situationen eingesetzt. Beispielsweise durchlaufen Mitarbeiter ein Assessment Center bevor Sie eine Führungsposition übernehmen. Um den Mitarbeitern eine faire Chance im Assessment Center zu geben, bieten einige Unternehmen den Mitarbeitern vorab ein Assessment Center Training an.

Übung: Selbstpräsentation
Sie haben 10 – 15 Minuten Zeit, sich auf eine Selbstpräsentation vorzubereiten. Im Kern geht es um drei Fragen:

- Wer bin ich? (Werdegang)
- Was motiviert mich? (Beweggründe für die Stelle)
- Warum bin ich geeignet? (Kompetenzen)

In der Regel haben Sie 5 Minuten Zeit, um ein Bild von Ihrer Person zu vermitteln. Zeichnen Sie Ihre Selbstpräsentation auf Video auf (Kamera, Computer oder Smartphone). Sie werden schnell erkennen, was Ihnen gefällt und was nicht. Nutzen Sie einen Coach als Feedback- und Ratgeber.

Übung: Rollenspiel
In dieser Übung bereitet der Coach Sie auf ein schwieriges Gespräch vor. So unterschiedlich die Gespräche von der Thematik sein mögen, die Erwartungen an einen Bewerber sind stets die Gleichen:

- Strukturierung des Gesprächs: Einstieg – Hauptteil – Abschluss.
- Zielformulierung: Was will ich am Ende des Gesprächs erreicht haben?
- Gesprächsstrategie: Wie will ich das Ziel erreichen?
- Beziehungsebene: Wie hole ich meinen Gesprächspartner persönlich ab?
- Sachebene: Warum genau führe ich mit Ihnen das Gespräch?
- Aktives Zuhören: Was sagt ihr Gesprächspartner zu dem Konflikt. Wie fühlt er sich?
- Fragen: Offene Fragen am Anfang, geschlossene Fragen am Ende.
- Fordern: Welchen Beitrag leistet der Gesprächspartner, um den Konflikt zu lösen?
- Unterstützen: Was biete ich an an und wo sind meine Grenzen?
- Vereinbarung: Einverständnis über die nächsten Schritte einholen.
- Überblick: Kurze Zusammenfassung, über was gesprochen wurde.
- Ausblick: Konsequenzen aufzeigen und Termine festlegen.
- Danke!

Verstehen Sie die aufgeführten Punkte als Wegweiser für ein klärendes Gespräch. Der Coach übernimmt dabei den Part des ‚schwierigen' Gesprächspartners und gibt Ihnen nach dem Gespräch ein differenziertes Feedback. Dabei geht er darauf ein, wie er sich selbst als Gesprächspartner von Ihnen behandelt gefühlt hat und was er bei Ihnen auf der Sach- und Beziehungsebene wahrgenommen hat.

Clesle, Matthias/Emrich, Martin (2016): Topfit durchs Assessment Center: Das neue Standardwerk für Fach- und Führungsassessments. BusinessVillage GmbH.

Hesse, Jürgen/Schrader, Hans-Christian (2015): Testtraining/Der Testknacker (bearb. Aufl.). Stark Verlagsgesellschaft mbH.

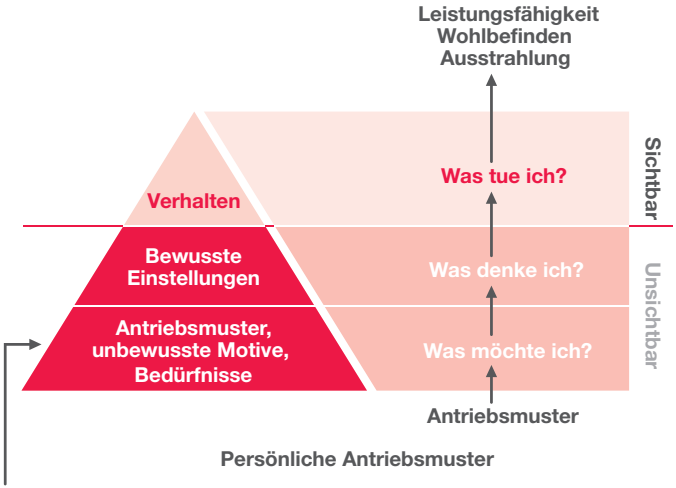
Püttjer, Christian/Schnierda, Uwe (2014): Einstellungstest – Das große Trainingsbuch (4. aktual. Aufl.). Alle Testverfahren mit ausführlichen Lösugen. Campus Verlag.

Püttjer, Christian/Schnierda, Uwe (2012): Assessment-Center-Training für Führungskräfte: Die wichtigsten Übungen – die besten Lösungen. Campus Verlag.

Hoi, Michael (2010): Das Insider-Dossier: Einstellungstest bei Top-Unternehmen. Logik-, Analytik- und Intelligenztests meistern (2. aktual. und überarb. Aufl.). Stefan Menden squeaker.net GmbH.

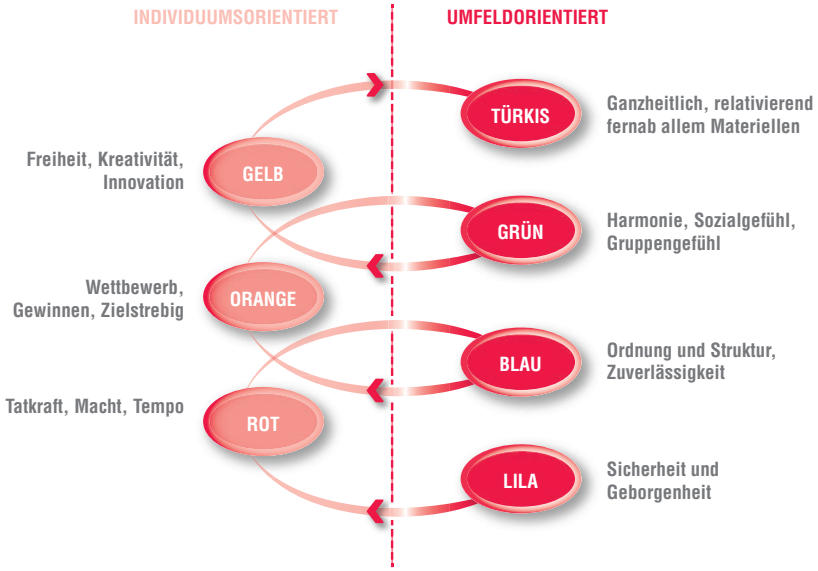
Der Nutzen im Vergleich zu anderen Diagnostik-Tools

Arbeitgeber in Wirtschaft und Wissenschaft nutzen diagnostische Tools, um Aussagen über die Potenziale der Mitarbeiter zu bekommen. Mit dem Ziel, durch individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter zu stärken und auszubauen. Viele der Tools setzen auf der Verhaltensebene an, welches durch die Maßnahme verändert werden soll. Ob die Mitarbeiter dieses Verhalten als sinn- und wertvoll erachteten und ob es ihrem eigenen Bedürfnis entspricht, wird bei dem Einsatz der Tools in der Regel nicht hinterfragt. Die Diagnostik basiert auf der Annahme, dass die Mitarbeiter sich so weiterentwickeln wollen, wie es für das Arbeitsumfeld erforderlich ist. Profile Dynamics® hingegen setzt an den Antriebskräften, Motiven und Bedürfnissen der Mitarbeiter an und spiegelt ihnen ihr ‚SoSein' wieder – mit dem Ziel der Reflexion und der Klärung der Verhalten leitenden Ebene. Erst auf dieser Ebene des ‚Wollens und Denkens' sind Entscheidungen für weitergehende Personalentwicklungsmaßnahmen auf der Verhaltensebene sinnvoll.



Antriebsmuster, unbewusste Motive und Bedürfnisse

Der Zusammenhang von persönlichen Antriebsmustern und (kommunikativen) Verhalten von Mitarbeitern ist von hoher Bedeutung. Mitarbeiter, die in einem für sie anstrengenden Kontext arbeiten oder mit Aufgaben betraut sind, die den eigenen Antriebsmustern entgegenstehen, müssen viel Energie aufbringen, um dennoch leistungsfähig zu sein. Vielleicht erfüllen Sie sogar die Anforderungen weitestgehend. Doch sie handeln gegen ihr Wohlbefinden und lassen ihre Bedürfnisse außer Acht. Kennen die Mitarbeiter jedoch ihre eigenen Triebfedern, können Sie die Situation beeinflussen, ohne den Kontext gleich verlassen zu müssen. Sie sind durch die Selbsterkenntnis in der Lage, Verantwortung für gewünschte Veränderungen zu übernehmen. Beispielsweise können Menschen mit einer starken blauen Triebfeder in einem sehr chaotischen Arbeitsumfeld hilfreiche Systeme entwickeln und andere dafür gewinnen. Oder ein sehr ‚grünes Team' überträgt einem Teammitglied mit einer orangen Triebfeder die Rolle, auf Ziele und deren Umsetzung zu achten. In einem dritten Beispiel achtet ein Vorgesetzter mit einer gering ausgeprägten lila Triebfeder darauf, dass bei Veränderungsprozessen auch die alten Strukturen und Arbeitsleistungen gewürdigt werden.



Die sieben Antriebsmuster, die damit verbundenen Werte und entsprechendes Verhalten sind gleichermaßen für die menschliche Existenz wichtig. Kein Wert ist ‚gut' oder ‚schlecht' oder ‚besser' als der andere. Jedes Antriebsmuster hat starke und schwache Seiten, so dass ein Profil der Antriebsmuster und Werte niemals ‚richtig' oder ‚falsch' ist. Für bestimmte berufliche Aufgaben können bestimmte Triebfedern jedoch hilfreich und andere weniger hilfreich sein (www.profiledynamics.com). Die Antriebsmuster in der nachfolgenden Grafik stehen uns allen zur Verfügung. Doch sie geben uns in unterschiedlicher Ausprägung Energie, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden.

Die Wertespirale und die Beschreibung der Werte

Antriebsmuster	motiviert durch	mit dem Zweck	durch
Lila	Gewissheit	Sicherheit	Traditionalismus
Rot	Persönliches Überleben	Heldentum	Dominanz
Blau	Belohnung	Ewiger (innerer) Frieden	(Selbst-) Aufopferung
Orange	Unabhängigkeit	Materialismus	Rationalität/ Positivismus
Grün	sich mit anderen verbinden wollen	Gemeinschaft mit Gleichgesinnten	Zusammensein/ Empathie
Gelb	Selbstrespekt	Fortsetzung alles Lebenden	Akzeptanz der Realität
Türkis	Erforschung des Unbekannten	Integration/Einheit/ Einfachheit	Erfahren/Erleben, was ist

Tipp

Das Tool „Profile Dynamcis® – Antriebsmuster und Widerstände erkennen" zeigt den unterstützenden Ansatz des diagnostischen Tools auf. Das Erkennen der eigenen Beweggründe ermöglicht die Akzeptanz, warum Sie und andere in bestimmten Situationen so und nicht anders handeln. Nutzen Sie die Erkenntnis „So bin ich – motiviert" und hadern Sie nicht mit Ihren Widerständen. Das Wissen Ihrer Beweggründe lässt sie bewusster handeln und auch die Beweggründe anderer verstehen.

Glossar

Achtsamkeit
Auf eine bestimmte Weise aufmerksam sein, bewußt im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen (Jon Kabat-Zinn).

Antriebsmuster
Was ich fühle und wie ich das bewerte ist leitend für mein Handeln. Diese emotionalen und kognitiven Beweggründe meines Handels bilden meine relativ stabilen Antriebsmuster ab.

Assessment Center
Eignungsdiagnostisches Verfahren, in dem die Persönlichkeit, das Verhalten und die Fähigkeiten von Bewerbern beobachtet, getestet und bewertet werden. Das Verfahren besteht aus einer Auswahl von Tests, Rollenspielen, Interviews, Fallstudien, Gruppendiskussionen, Präsentationen.

Axiom
Grundannahme, die nicht begründet wird und die aus sich selbst heraus verstehbar ist. Beispiel: „Man kann nicht nicht kommunizieren“.

Burnout
Ein Zustand extremer emotionaler und physischer Erschöpfung mit stark reduzierter Leistungsfähigkeit und einem distanzierten Erleben in zwischenmenschlichen Begegnungen.

Beziehungsebene
Die Ebene der Gefühle, persönlichen Werte, Einstellungen und Empfindungen. Die Beziehungsebene wird wesentlich nonverbal ausgedrückt (Mimik, Gestik, Tonfall) und beeinflusst, wie der Inhalt aufgefasst wird.

Coaching
Coaching ist die professionelle Begleitung von Veränderungsprozessen von einzelnen Personen bzw. einer bestimmten Anzahl von Personen in Teams und Organisationen. Die Anliegen im Coaching sind beruflich und privat.

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Stefanie Schönbach-Fuleda

Wirksame Coaching- und Beratungstools

Bewährte Praxis für Professionals

Dieses Buch stellt erstmalig die zentralen Ansätze und Modelle für Coaching- und Beratungsprozesse zusammengefasst vor. Inspiriert und begründet durch die Humanistische Psychologie sind vielfältige Vorgehensweisen in Therapie- und Beratungsprozessen entstanden.

Bedeutsame Kommunikationswissenschaftler, Psychologen und Therapeuten wie Carl Rogers, Paul Watzlawick, Virgina Satir, Friedemann Schulz von Thun, Marshall B. Rosenberg, Steve de Shazer, Ruth Cohn, Jon Kabat-Zinn und Weitere entwickelten zentrale Ansätze und Modelle, die sich in der professionellen Praxis bewährt haben.

Sorgfältig recherchiert nimmt dieses Buch dem Leser die Arbeit ab, sich durch die Vielzahl der bedeutsamen Literatur durchzuarbeiten. Das Buch gewährt fundierte Einblicke in die jeweiligen Ansätze und Modelle – kompakt, verständlich und grafisch aufbereitet. Zudem sind jedem Thema Praxisübungen beigefügt. In den fünf Kapiteln

- Persönlichkeitsentwicklung
- Zeit- und Selbstmanagement
- Kommunikation und Konfliktklärung
- Teamprozesse begleiten
- Karriere gestalten

finden Coachs und Berater, Personalverantwortliche, Führungskräfte und alle an Psychologie Interessierten kompaktes Praxiswissen, einen schnellen Zugang zu den Themen und Tools zur Anwendung in der gemeinsamen Arbeit mit Coachees, Mitarbeitern und Klienten.

Dr. Stefanie Schönbach-Fuleda ist als Coach, Beraterin und Trainerin in Unternehmen und Universitäten tätig. Sie lebt in Hamburg und ist Geschäftsführerin von Karrierewege.

ISBN 978-3-944 708-72-0

www.ziel-verlag.de

ziel