



DIPLOMARBEIT

Ausbildung zur **Dipl.Syst. Coach**

August 2005

Karin Schönwetter

Akad. Marketingkauffrau
Kommunikationstrainerin, Coach
Trainerin für Wirtschafts- und Sozialkompetenz
In der Hagenau 29
A-1130 Wien

- Tel.: +43 01 879 77 98 mobil: +43 (0) 664 445 09 39
- mailto: office@best-communication.at
- http: www.best-communication.at

INHALTSVERZEICHNIS

I	EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	4
II	WIDMUNG	5
III	EINLEITUNG	6
IV	SO HAT ES BEI MIR ANGEFANGEN	7
	Die Aufgaben eines/r Coach	8
1.1	Erkenntnisprozesse fördern und Selbstverbesserung	8
1.2	Stärken / Schwächen	8
1.3	Der Blinde Fleck beim Coaching	9
1.4	Der/die Coach als Spiegel / Reframing	11
1.5	Der/die Coach als Unterstützer	12
1.6	Der/die Coach als BegleiterIn in betrieblichen Change-Prozessen	12
1.7	Der/die Coach und das Arbeiten mit bzw. an Führungsstilen	15
1.8	Der/die Coach als Kommunikations-Spezialist	16
1.8.1	Das NLP-Augenmodell	17
1.8.2	Der transaktionsanalytische Ansatz	20
1.8.3	Rollen in der Transaktionsanalyse	22
	Ich-Zustände und deren körperliche Indizien	22
	Eltern – Ich	22
	Kind – Ich	22
	Erwachsenen – Ich	22
	Transaktionstypen	22
	Die „ideale Persönlichkeit“	23
	Spiele	25
1.8.4	Ein Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun	27
1.8.5	Das Eisbergmodell nach Paul Watzlawick	29
1.9	Der/die Coach für berufliche Orientierung (BO) sozial benachteiligter Jugendlicher bzw. jugendlicher Arbeitsloser	31
2.	Ablauf eines Karriere-Coaching-Gesprächs	36
2.1	Präsentation des Problems als Spiegel	36
2.2	Ausarbeitung des Problems	36
2.3	Klären der Veränderungsbereitschaft des Coachee	37
2.4	Entwicklung neuer Ideen/Szenarien – Erarbeiten möglicher Lösungen	37
2.5	Formulierung von Aufgaben, Arbeitsabsprachen, Zielvereinbarungen	37
2.6	Formulierung von Zielvereinbarungen	39
3.	Ablauf eines Einzelcoaching-Gesprächs	42
3.1	Vorbereitung	42
3.2	Auftragsklärung und Ziel	42
3.3	Problembeschreibung	42
3.4	Bearbeitungsebene klären	42
3.5	Regelmäßige Auftragsklärung, Konkretisierung	42
3.6	Problemdefinition und bisherige Lösungsversuche	42
3.7	Vergleich: Problem- und Lösungsmuster	43
3.8	Unterschiede / Gemeinsamkeiten	43
3.9	Ausnahmen	43
3.10	Auswirkungen / Konsequenzen	43
3.11	Entwicklung geeigneter, sozial verträglicher Lösungen / Lösungen auswählen	43

3.12	Planung und Transfer in den (evtl. auch beruflichen) Alltag	43
3.13	Bewertung der Maßnahme(n)	44
V	GEGENÜBERSTELLUNG – ZUM BESSEREN VERSTÄNDNIS	45
1.	Beratung	45
2.	Coaching	45
3.	Mentoring	46
4.	Psychotherapie	46
5.	Reflexion	46
6.	Supervision	48
7.	Einfacher Rat von „einfachen“ Menschen	51
VI	WAS ICH NOCH SAGEN WOLLTE	52
1.	Kritik	54
2.	Die Grenzen des Coaching	54
3.	Mögliche Gefahren	54
4.	Schlusswort	54
VII	COPYRIGHT	55
VIII	LITERATURHINWEISE	56
	ANHANG:	57
	Arbeitsblatt Nr. 1	57
	ANHANG:	58
	Arbeitsblatt Nr. 2	58
	ANHANG:	59
	Arbeitsblatt Nr. 3	59
	ANHANG:	60
	Arbeitsblatt Nr. 4a	60
	ANHANG:	61
	Arbeitsblatt Nr. 4b	61

I EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Zuhilfenahme des angeführten Schrifttums verfasst zu haben.

Karin Schönwetter

Wien, August 2005

II WIDMUNG

Diese Arbeit ist meiner liebevollen Familie gewidmet.

Vor allem meinen beiden wunderbaren Töchtern **Alexandra** und **Beate**, die mich erfreut, beglückt, stolz und froh gemacht haben, die mich gelehrt haben geduldig zu werden, die mich immer dann unterstützt haben, wenn ich wieder einmal eine Ausbildung gemacht habe und die mein Leben bereichert haben.

Und meiner lieben Schwester **Beatrix**, ohne die Manches in meinem Leben gar nicht möglich gewesen wäre. Sie hat mich auch dieses Mal unterstützt, mir zugehört, mir Supervision gegeben, meine Arbeit gelesen und sie im besten Sinn kritisiert.

Last but not least ist meine Arbeit auch meinem liebevollen Lebenspartner, meinem Ehemann **Gerhard** gewidmet, der mir in den besonders arbeitsintensiven Tagen den Rücken von Alltagsdingen frei gehalten hat, einen Teil meiner beruflichen Termine durch höchst professionelle Vertretung übernommen hat und es mir so erleichtert hat, diese Arbeit ungestört zu schreiben.

III EINLEITUNG

Viele Menschen, wie erfolgreiche Manager, Sportler, Künstler und mittlerweile auch Arbeitslose haben ihn, ihre/n persönlichen Coach. Es sind dies vor allem Menschen, die sich aus der Masse herausheben wollen.

Jeder Mensch, der auf „seinem“ Gebiet etwas Besonders erreichen will, braucht also eine/n Coach. Eine/n, der ihm zur Seite ist, wenn es um besondere Aufgabenstellungen, Herausforderungen oder Karriereschritte geht.

Aber auch private Themen werden professionell mit einem/einer Coach bearbeitet. Denn wer beruflich erfolgreich sein will, braucht ein privates Umfeld, das diesen Erfolg ermöglicht, begünstigt und mitträgt.

Es ist nicht immer leicht, „seine/n“ Coach zu finden. Aber selbst wenn der erste Versuch das gewünschte Resultat nicht bringt, bedeutet das nicht, dass es falsch war, Coaching zu wählen.

Coaching ist meist ein Begleiten in sehr komplexen Aufgabenstellungen. – Und das braucht mitunter einige Zeit. – Auch die Zeit, einander zu finden.

Voraussetzungen für erfolgreiches Coaching sind die Bereitschaft für Offenheit und Gewohntes zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verwerfen.

Alte Verhaltensmuster müssen angesehen und durchschaut werden. Und manches Mal bedeutet es, Schritt für Schritt eine radikale Veränderung einzuleiten.

Coaching ist keine Erfindung der letzten Jahre. Es ist vielmehr eine Tradition von Jahrtausenden. – Eine, die sich bestens bewährt hat.

Man denke beispielsweise an alte persische Schriften, in denen die Arbeit von Lehrern beschrieben wird. Genau das, was diese mit ihren Schülern – zu einer Zeit, als es noch keine Schulen im heutigen Sinn gab – machten, bezeichnet man jetzt als „Coachen“.

Diese Lehrer brachten ihre Schüler zu Höchstleistungen. Und wer heute an die Spitze will, muss früher oder später (besser früher!) eine/n professionellen Coach für sich finden.

IV SO HAT ES BEI MIR ANGEFANGEN

Als Mitte der 1990-er Jahre mein damaliger Chef, Vorstandsvorsitzender in einem mittelständischen Unternehmen, das auf allen 5 Kontinenten agierte, in der Firma TQM¹ einführen wollte war klar, dass es für dieses Vorhaben auch begleitende Maßnahmen geben müsse, um aus dem Vorhaben eine Erfolgsstory zu machen. TQM war zu dem damaligen Zeitpunkt in unserem Unternehmen so etwas wie ein mythischer Begriff. Die Führungskräfte wussten nicht genau, was es war, die Mitarbeiter/innen der unteren Hierarchien noch viel weniger. Aber dass wir es in Bälde haben würden, war allen klar. – Auch gegen der Widerstand der etwa 250-köpfigen Belegschaft.

Meinem Chef war bewusst, dass ein professioneller Umgang mit dem Widerstand der Mitarbeiter/innen den Erfolg schneller bringen würde.

Also gab es einen Vorstands-Beschluss: Die Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiter/innen müssen umfassend informiert, geschult und überzeugt werden. Ein professionelles Coaching sollte ebenso angeboten werden wie regelmäßige Teamsitzungen in den Abteilungen und den Produktionsleistungszentren.

Eine meiner Funktionen im Unternehmen war die Leitung des Führungskräfte-Forums und dieses hatte mich mit großer Mehrheit zur Vertrauensperson des Führungsgremiums gewählt.

Das führte dazu, dass ich eine Ausbildung² zur Coach machte und schließlich war ich damit fertig und ging hoch motiviert und freudig ans Werk.

Ich coachte Führungskräfte!

¹ TQM = Total Quality Management

² Da ich diese Ausbildung bei einem ausländischen Institut (nicht EU) machte und diese daher in Österreich nicht anerkannt wurde, habe ich im Jahr 2005 noch einmal die Ausbildung zur Dipl. Systemischen Coach gemacht. – Doppelt genäht hält einfach besser!

Die Aufgaben eines/r Coach

1.1 Erkenntnisprozesse fördern und Selbstverbesserung

Der/die Coach verhilft dem Coachee (dem Klienten, der Klientin) regelmäßig durch das Besprechen seiner/ihrer Situation, gezielte Fragestellung und durch verschiedene andere Methoden zu einer besonderen Wahrnehmung – nämlich der aus der Distanz.

Dabei geschieht in der Regel eine genaue Wahrnehmung darüber, was bestimmte Probleme aus bzw. mit dem Coachee machten bzw. aktuell machen.

Durch dieses Sichtbar-Machen und die genaue Beschreibung des Problems ergeben sich häufig bereits innere Prozesse, die ganz wesentlich zu einer Lösungsfindung beitragen können.

Außerdem hilft der Coach seinem Coachee, an seiner/ihrer Selbstverbesserung z.B. im Sinne von Kommunikation, Gestaltung von Arbeitsprozessen etc. zu arbeiten.

Im Karriere-Coaching gibt der/die Coach Unterstützung beim Erstellen einer Zeitschiene für die vom Coachee angestrebten Zielerreichungen.

In dieser Zeitschiene werden sowohl Trainings wie auch Coachings festgelegt, um der Karriereplanung zu folgen. Das heißt, es erfolgt eine konkrete Zielbeschreibung. Die Schritte und Zwischenschritte werden auf der Zeitschiene festgeschrieben. Dazu werden die möglichen Auswirkungen im sozialen Umfeld (System) einer möglichst genauen Betrachtung unterzogen.

1.2 Stärken / Schwächen

Der/die Coach hilft dem Coachee eine Stärken-/Schwäche-Analyse zu erstellen. Dabei gibt er/sie Hilfestellung, die Stärken und Schwächen realistisch einzuschätzen um Stärken zielgerichtet einzusetzen und diese mit Hilfe der/des Coach systematisch ausbauen zu können. Darüber hinaus werden, mit möglichst realistischen Chancen, die Schwächen bearbeitet, um mit diesen besser umgehen zu können bzw. langfristig einen Abbau der Schwächen zu erreichen.

1.3 Der Blinde Fleck beim Coaching

Bei den Schwächen muss der/die Coachee offen und ehrlich mit der/dem Coach sein und auch zulassen können, dass über Schwächen ausführlich gesprochen wird. Es gilt, auf jene Schwächen aufmerksam zu machen, die Menschen an sich selber nicht wahrnehmen können bzw. wollen.

Es gilt also, den so genannten „Blinden Fleck“ zu erkennen, wahr zu nehmen und daran zu arbeiten.

Der blinde Fleck wurde im „Johari-Fenster“ recht anschaulich beschrieben. Das Johari-Fenster, benannt nach den amerikanischen Sozialpsychologen Joe Luft und Harry Ingham, ist ein einfaches graphisches Modell, das die Veränderungen von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Verlaufe eines Beratungsgesprächs darstellt.

Das „Johari-Fenster“ verdeutlicht, dass Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung sich nicht entsprechen, sondern dass es Bereiche des Verhaltens gibt, in denen anderen unbeabsichtigt Mitteilungen über die eigene Person gemacht werden, während große Bereiche der eigenen Wahrnehmung verborgen bleiben.

Die vier Bereiche werden wie folgt beschrieben:

- **Bereich A** umfasst den Teil unseres Verhaltens, der uns selbst und den anderen Mitgliedern einer Gruppe bekannt ist und in dem uns unser Handeln frei, unbeeinträchtigt von Ängsten und Vorbehalten erscheint. Hier sind wir quasi die »öffentliche Person«.
- **Bereich B** des »Blinden Flecks«, bezeichnet den Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, die anderen Mitglieder einer Gruppe dagegen recht deutlich wahrnehmen: die unbedachten und unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die Vorurteile, Zu- und Abneigungen. Hier können uns andere Menschen Hinweise auf uns selbst geben.

- **Bereich C** umfasst den Bereich unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewusst verbergen - die »heimlichen Wünsche«, die »empfindlichen Stellen«, quasi die »private Person«. Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich eingegrenzt werden.
- **Bereich D** dagegen ist weder uns noch anderen unmittelbar zugänglich, zu ihm kann aber etwa eine Tiefenpsychologin oder ein Tiefenpsychologe Zugang finden.

<p style="text-align: center;">A Bereich freien Handelns mir und anderen bekannt</p>	<p style="text-align: center;">B Bereich des "Blinden Flecks" anderen bekannt</p>
<p style="text-align: center;">C Bereich des Verbergens nur mir bekannt</p>	<p style="text-align: center;">D Bereich des Unbewussten mir und anderen nicht bekannt</p>

In Anlehnung an dieses Modell, lässt sich die Situation zu Beginn eines Gespräches so darstellen, dass der Bereich der freien Aktivität des Einzelnen sehr gering ist und die Bereiche B und C dominieren.

Die Ziele von Coachings, die mit Hilfe des Feedback-Prozesses erreicht werden können, sind: Fenster B und C zu verringern und Fenster A zu vergrößern.

Das bedeutet die Verschiebung der Grenzen dessen, was der Bearbeitung zugänglich ist, und damit eine Erweiterung der freien Aktivität des Einzelnen. Blinde Flecken werden dadurch aufgehellt.

Die bevorzugten Methoden der Vergrößerung des Freiraumes A sind:

- Informationen über sich und bisher Privates preiszugeben
- Feedback zu vermitteln und aufzunehmen.

Bis zu welchem Maße das möglich ist, wird weitgehend bestimmt durch die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit des Einzelnen.

Techniken und Wirkungsweisen dazu sind:

- Das Selbstbild des anderen akzeptieren und ihn ernst nehmen.
- Selbst mitteilen, wenn die eigenen Grenzen erreicht sind.
- Bereitschaft, das Selbstverständnis zu erweitern, wodurch die Bereitschaft, Feedback zu geben und zu empfangen, wächst.
- Dadurch wird dem Gegenüber Sicherheit und Bereitschaft gegeben, vorurteilsfrei zuzuhören.
- Dadurch wird der Widerstand gegen Verhaltens-Änderungen und die Angst vor der Bearbeitung deren Hintergründe verringert.

So wird es dem Coachee möglich, die eigene Situation zu reflektieren und neue, zukunftsorientierte Aktivitäten auszuprobieren.

Coachen bedeutet auch, Mut zu machen, wenn sich der Coachee gelegentlich selber bei seiner Entwicklung im Wege steht.

Das kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn Schwächen derart konsequent bekämpft werden, dass alle Kraft darauf fokussiert und kaum noch Energie für andere Aufgaben übrig bleiben.

1.4 Der/die Coach als Spiegel / Reframing

Der Coach dient dem Coachee als Spiegel – und das im besten Sinne. Oft ist es von Außen viel leichter zu beurteilen, wo Stärken, Schwächen, Hindernisse, Begünstigungen udglm. liegen und wo Energien und Ressourcen zielführend eingesetzt werden sollten. Oftmals sind vermeintliche Schwächen auch als Stärken einsetzbar. Beispielsweise, wenn jemand mit hohem zeitlichem Einsatz, also langsam arbeitet. Der Grund dafür könnte sein, dass er bei der Arbeit besonders gründlich ist. Dann kann seine Gründlichkeit bei gewissen Projekten (ohne Zeitdruck) gewollt und auch eingesetzt werden. Damit ist dem Begriff Langsamkeit eine andere Bedeutung gegeben. Das bezeichnet man mit dem Fachbegriff „Reframing“.

1.5 Der/die Coach als Unterstützer

Schließlich dient der Coach auch als Unterstützer. Und zwar insofern, als er/sie den Coachee unterstützt, sein/ihr eigenes Werteset zu erkennen und zu verinnerlichen. Es geht darum, Mut zu machen, aufzufangen, erfolgreiche Beispiele zu finden, die für die aktuelle Situation wichtigen bzw. richtigen Übungen zu machen undglm.

1.6 Der/die Coach als BegleiterIn in betrieblichen Change-Prozessen

Wenn begleitend zu betrieblichen Change-Prozessen gecoacht wird, ist es für den/die Coach besonders wichtig die Unternehmens- bzw. Organisationskultur des Unternehmens kennen zu lernen. Nach der Klärung der Kultur des/der Unternehmung kann die Vorgehensweise besser abgestimmt werden, da Hypothesen leichter angenommen bzw. verworfen werden können.

Grundsätzlich unterscheiden kann man (auszugsweise):

■ Hierarchische Organisation

Hier liegt üblicherweise ein klares Konzept für den innerbetrieblichen Kommunikations- und Informationsfluss vor, der unbedingt eingehalten werden muss.

Führungskräfte fühlen sich in solchen Unternehmen oft sehr alleine gelassen. Häufig wird in den Coachings davon gesprochen, dass „...die Luft schon sehr dünn ist.....“

■ Projektbezogene Organisationen

Hierbei handelt es sich in der Regel um zeitlich begrenzte, sozial instabile organisatorische Einheiten (wie z.B. Produktionsleistungszentren) zu deren Aufgabe es gehört, mit optimalem Ressourceneinsatz ein Maximalergebnis zu erreichen (→ Change-Prozess)

Die Instabilität hinsichtlich der Sozialkompetenzen liegt darin begründet, dass sich die Team-Zusammensetzung mit jeder geänderten oder neuen Aufgabenstellung bzw. bei jedem neuen Projekt verändert.

■ Die paranoide Organisation

Von paranoiden Organisationen ist die Rede, wenn für alle Beteiligten ein Mangel an Vertrauen spürbar ist. Angst, schwach ausgeprägte Abgrenzungsmöglichkeiten, gestörter Informationsfluss, ein Mangel an Zusammengehörigkeitsgefühl, Solidarität, Hilfsbereitschaft u.dgl. sind bezeichnend für dieses Modell.

■ Organisationen mit „Null-Fehler-Kultur“

Diese Organisationen bieten die besten Voraussetzungen für Mobbing. Sie „zeichnen sich aus“ durch ein Klima in dem keine Lernprozesse möglich sind. Es gibt ständig Druck, alles richtig machen zu müssen, es wird die tägliche „Erfolgs-Story“ verlangt, um diese intern und extern (PR / Werbung) kommunizieren zu können. Die Mitarbeiter/innen wenden bei Fehlern sehr viel Zeit dafür auf, diese zu vertuschen. Fehler werden überhaupt nicht als Chance etwas besser zu machen wahrgenommen bzw. wird dieser Ansatz kategorisch verworfen. Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen prägen den Arbeitstag und es erfolgt keine positive Reflexion.

■ Stablinien-Organisation

Von einer solchen Organisationsform spricht man, wenn beispielsweise Innen- und Außendienst zusammenarbeiten. Da der eine Teil der Organisation ohne den anderen nicht möglich ist, liegt üblicherweise eine hohe Kommunikationsbereitschaft zu Grunde. Die Gesprächs- und Streitkultur ist üblicherweise stark ausgeprägt und zeugt von Wertschätzung im Umgang mit einander.

In der Regel finden periodische formelle und informelle Treffen statt.

■ Kontrollierende Organisationen

In solchen Organisationen muss man mitunter mit einem belastenden Umgang mit den Mitarbeiter/innen zurecht kommen. Denn das Prinzip lautet hier: Es müssen Fehler gefunden werden. (→ Selbst-Kontrolle ist damit obsolet)

■ Lernende Organisationen

Im Gegensatz zu kontrollierenden Organisationen steht nicht das Finden von Fehlern im Mittelpunkt des Interesses, sondern die Kommunikation eines Fehlers. Das Prinzip lautet in diesem Fall: „Hurra! Wir haben einen Fehler gemacht, diesen machen wir sicherlich nicht noch einmal.“ Das Ziel liegt hier darin, nach und während der Fehler-Analyse einen Lernprozess in Gang zu setzen.

■ Tempo-orientierte Organisationen

In solchen Organisationen muss man mitunter mit einem belastenden Umgang mit den Mitarbeiter/innen zurechtkommen. Denn das Prinzip lautet Umsatz- und Tempoorientiertes Denken und Handeln

Mögliche Branchen: IT-Bereich, Marketing, Werbung, etc.

Hier geht es immer um: schnell, keine Pausen, lieber gestern als heute udglm.

Die Folgen: Suchtgefahr, Verlust an Emotion und Intuition, sozialer Rückzug, Erschöpfung, Burn-out. Die Folge ist häufig Kündigung.

Denn in diesen Organisationen gehört es nicht zur Unternehmenskultur, erfahrene Mitarbeiter/innen an das Unternehmen zu binden. Wer nicht mehr „funktioniert“ muss gehen. Um nicht gehen zu müssen, fahren die Beteiligten über weite Strecken ihres Berufslebens mit 120%, 130%, 140% ihres eigentlichen Einsatzvermögens. Die Folge ist, dass der Ausgleich im Bereich von 80%, 70% oder 60% erfolgen muss. Denn auf die Dauer sind sogar 100% nur für ganz wenige Menschen möglich.

Die Aufgabe der/des Coach kann hier nur die rechtzeitige „Entschleunigung“ als Ausgleich zur exzessiven „Be-Schleunigung“ sein, das „runter auf den Boden holen“ – z.B. bei Sucht-Gefährdung!

■ Kunden-orientierte Organisationen

Hier werden unter dem Motto: „Der Kunde ist König“ mitunter die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter/innen bewusst in den Hintergrund gestellt bzw. völlig negiert, d.h. die Organisation kümmert sich nicht um Ihre Mitarbeiter/innen.

Speziell im Bereich der Kranken- und Altenbetreuung oder der Betreuung von Behinderten, in den Lehrberufen etc. werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen oft ganz gezielt übergangen.

Dringend notwendige Supervisionen werden – vor allem im öffentlichen Dienst – als nicht mehr leistbar angesehen.

Für die Betroffenen und die / den Coach stellt sich somit die Frage: „Wie gesund sind beispielsweise unsere Gesundheitssysteme und damit unsere Ärzte und unser Pflegepersonal? Und wie gesund sind jene Menschen, die die Aufgabe übernommen haben, Wissen zu vermitteln?“

1.7 Der/die Coach und das Arbeiten mit bzw. an Führungsstilen

Beim Coaching von Führungskräften ist auch das Erkennen der unterschiedlichen Führungsstile notwendig.

Von welchen Kriterien sind Führungsstile also abhängig:

- Kultur der Organisation
- Geschichte der Organisation
- Geschichte und Kultur der (zu leitenden) Subsysteme
- Die Persönlichkeit der Führungskraft
- Der Aufgabenbereich
- Der Entwicklungsstand der sozialen Systeme
- Zeitfaktor
- Geschlecht der Akteure
- Anzahl der Mitarbeiter/innen
- Homogenität der Mitarbeiter/innen
- Heterogenität (= keine Homogenität) der Mitarbeiter/innen
- Ausprägung des Diversity-Management

1.8 Der/die Coach als Kommunikations-Spezialist

Vor allem für Führungskräfte ist es besonders wichtig authentisch und überzeugend zu kommunizieren. Der/die Coach kann seinem/ihrer Coachee Verhalten spiegeln und Verbesserungs-Potenziale ansprechen. Z.B. hängt die Überzeugungskraft eines Menschen von einigen Faktoren ab.

Da wären zum Beispiel:

- Die Stimme
- Die Körpersprache
- Aussehen, Kleidung
- Das Eingehen auf den Anderen – Sprachanpassung - Typenerkennung
- Zuhören – Ausreden lassen – Parasprache („rhythmisches Brummen“)
- Die Wertschätzung - Wortwahl
- Partnerschaftlich sein – Zeit geben / nehmen
- Das Erkennen der Stimmung des Gesprächspartners
- Den „Rapport“ herstellen – Blickkontakt – Gesichtsausdruck
- Richtiges Fragen – Reformulieren (zusammenfassen)
- Die Art der Argumente
- Die Art der Zielformulierung
- Der Umgang mit Widerstand
- Die Visualisierung der Inhalte
- Die Überzeugungskraft
- Beachtung der Spielregeln (Rhetorische Spielregeln; Hierarchien)
- uvam.

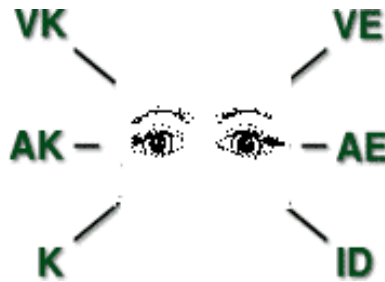
Natürlich muss der Redner zu allererst von den eigenen Ideen, Wünschen, Zielen bzw. vom eigenen Produkt selbst überzeugt sein.

Eine der wichtigsten Grundlagen für die Überzeugungskraft ist die persönliche Glaubwürdigkeit desjenigen, der überzeugen will.

Die Glaubwürdigkeit hängt ab vom Vertrauen, das man dem Redner entgegen bringt, von der Kompetenz, die man ihm zugesteht, von der Sympathie, die man für ihn empfindet, von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, vom Alter vom Geschlecht usw.

1.8.1 Das NLP-Augenmodell

Bandler und Grinder entwarfen ein einfaches Modell mit dem die Augen-Bewegungsmuster d.h. die Augenbewegungen interpretiert werden können. Die (meist unbewussten) Augenbewegungen von Menschen können ein Hinweis darauf sein, in welchen Repräsentationssystemen innere Prozesse ablaufen. Hier die sechs Positionen anhand einer Zeichnung:



Die Symbole bedeuten:

VK Visuell Konstruiert (visuelle Bilder, visuelle Vorstellungen)

VE Visuell Erinnert (visuelle Bilder)

AK Auditiv Konstruiert (Klänge, Geräusche, Töne, Worte)

AE Auditiv Erinnert (Klänge, Geräusche, Töne, Worte)

K Kinästhetisch (Empfindungen, Gefühle, Geruch, Geschmack)

ID Innerer Dialog (auditiv digital, "Nachdenken", "Zwiegespräch")

Dieses Modell stellt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Es dient einfach nur als grobe Orientierungshilfe. Beispielsweise kann es bei Linkshändern genau seitenverkehrt sein oder aber im Einzelfall überhaupt nicht zutreffend sein. Wichtiger als die mechanische Anwendung des NLP-Augen-Modells ist der grundlegende Gedanke, der hinter dem Modell steht: auf Augenbewegungen bei anderen Menschen sorgsam zu achten und ihnen für innere Prozesse eine systematische Bedeutung zu geben.

Im NLP (**N**euro-**L**inguistisches **P**rogrammieren) geht man davon aus, dass die Augenbewegungsmuster für eine Person konsistent sind, - d.h., dass es eine Systematik gibt, die für diese Person gilt.

Wenn z.B. eine Person von einem **Problem** spricht und dabei mit ihren Augen (und sei es nur für Augenblicke) immer in die gleiche Richtung und auf den gleichen Ort schaut, dann ist dieser Ort im inneren Raum bedeutsam und kann für Veränderungsprozesse systematisch genutzt werden (dasselbe für mögliche Lösungen und Ziele). Die Wahrnehmung von Augen-Bewegungen ist auch für die Erkundung persönlicher Strategien hilfreich. Um die oft schnellen Bewegungen der Augen bewusst erfassen zu können, ist genau genommen ein Training im genauen Wahrnehmen notwendig.

Was ist nun überhaupt ein **Problem? – Umgang mit Problemen**

Definition:

- Ein Problem ist etwas, das von jemandem als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen wird. Ein Problem ist nur dann ein Problem, wenn es als solches wahrgenommen wird. Es gibt kein Problem „an sich“.
- Ein Problem ist ein Thema einer Kommunikation, die etwas als unerwünscht und veränderbar wertet.
- Ein Problem ist eine Wirklichkeitskonstruktion, ein Produkt, das durch die Mitwirkung verschiedener Faktoren entsteht.

Umgang mit Problemen:

- Problemfindung
„Irgendetwas ist nicht in Ordnung.“
- Entstehung eines problembestimmten Kommunikationssystems
Hier richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Frage: „Was war nicht in Ordnung?“
- Problemerkklärung – mit Ausweglosigkeitscharakter
Hier wird die Vergangenheit als schicksalhaftes Erklärungsmodell herangezogen: Schuldzuweisungen, Feststellen der Hilflosigkeit

- Problemstabilisierendes Handeln

Die Problemlösung wird einfach delegiert und die Verhaltensmuster wiederholen sich (oftmals bis zur Manifestation)!

Was ist also zu tun?

Umdenken!

Lösungsorientiertes Verhalten/Vorgehen/Handeln etc. erfordert UMDENKEN!

D.h. statt **mehr des selben Verhaltens** ist ein Mehr an **anderem Verhalten** gefordert!

Statt mehr Probleme – mehr Ursachenforschung

Mehr Problemanalyse – mehr Lösungsansätze – mehr Lösungen – mehr positive Zukunftsbilder

ACHTUNG:

Suchen Sie nach dem **Gemeinsamen** der gescheiterten Lösungsversuche (z.B. „Ich habe schon „alles“ versucht, aber immer wieder...“)

ES GIBT AUCH ANDERE LÖSUNGSMODELLE!

OFTMALS BEINHALTET DIE GENAUE BESCHREIBUNG EINES PROBLEMS BEREITS SEINE LÖSUNG!

1.8.2 Der transaktionsanalytische Ansatz

Kontakt ist wichtiger als der Inhalt

Jeder Mensch kann denken. - So lautet eine der Grundüberzeugungen der Transaktionsanalyse. Was auf den ersten Blick aussieht wie eine Binsenweisheit, hat bei näherem Hinsehen zahlreiche Facetten und weit reichende Konsequenzen. Denn wer denken kann, der trägt auch die Verantwortung dafür zu entscheiden, was er vom Leben will. Und konsequenterweise wird er mit den Folgen dessen leben müssen, was er beschlossen hat.

Der ethische Hintergrund der Transaktionsanalyse und ihres Einsatzes wird hier konkret greifbar: Sie gründet auf einem Menschenbild humanistischer Tradition, das von der Eigenständigkeit, der Bewusstheit und Selbstverantwortlichkeit sowie der unbedingten Würde eines jeden Menschen ausgeht. Die vom Begründer dieser Methode Thomas A. (Anthony) Harris geprägte und auf den ersten Blick einfache Formel: "Ich bin okay - du bist okay" drückt darüber hinaus eine innere Haltung aus, die gekennzeichnet ist von Respekt und Anerkennung sich selbst und anderen gegenüber.

Transaktionsanalytische Beratung, Therapie, Lehre und Kommunikation lebt von der Überzeugung, dass die Lösung eines Problems oder Konfliktes immer in den Betroffenen selbst verborgen liegt.

Gleichgültig, mit wem sie arbeiten: Transaktionsanalytiker/innen begreifen ihr Gegenüber grundsätzlich als entscheidungs- und gestaltungsfähigen Partner. Ein Markenzeichen der Transaktionsanalyse sind deshalb klare Arbeitsvereinbarungen, in denen alle Beteiligten ihre Verantwortung wahrnehmen.

"Probleme sind Hindernisse auf dem Weg zum Ziel" - dieser Satz drückt treffend einen wesentlichen Grundsatz der transaktionsanalytischen Methode aus: TA-Professionals verharren nicht primär bei der Frage nach den Ursachen eines Problems, vielmehr analysieren sie die aktuelle Situation mit Hilfe eines breiten Spektrums ausgereifter Modelle und Konzepte und konzentrieren sich auf die Möglichkeiten der Veränderung, der Lösung und der Weiterentwicklung. Im Zentrum des Interesses steht dabei stets die Wirksamkeit und das Wirkungsspektrum menschlichen Handelns.

TA-Theorie erklärt sowohl innere Prozesse und lebensgeschichtliche Entwicklungen als auch die Art und Weise der zwischenmenschlichen Kommunikation in allen erdenklichen Situationen des menschlichen Miteinanders.

Als praktische Methode findet die Transaktionsanalyse Einsatz in Psychotherapie, Pädagogik und **Erwachsenenbildung, Beratung** und Organisationsentwicklung. Das Spektrum reicht von der intensiven therapeutischen Begleitung auch schwer betroffener Menschen in schwierigen Lebenssituationen bzw. Lebensphasen über Gruppentherapie, pädagogische Ansätze in Einzel- und Gruppensituationen und lösungsorientierte Beratungsarbeit bis hin zu Methoden der Organisationsentwicklung und Managementberatung.

Getragen werden transaktionsanalytische Interventionen, ganz gleich in welchem Anwendungsfeld sie eingesetzt werden, von der Überzeugung, dass jeder Mensch in sich den Wunsch nach Wachstum und Autonomie trägt. Und zwar sowohl im Hinblick auf seine Persönlichkeit als auch im Hinblick auf die unterschiedlichen Rollen, die sie oder er im privaten und beruflichen Leben einnimmt. Für die einzelnen Konzepte und Modelle spielt die Bindungsfähigkeit eines Menschen eine zentrale Rolle. Kontakt ist wichtiger als Inhalt - so lautet ein Kernsatz. Gemeint ist, dass ohne eine gute und stabile Anbindung der Menschen untereinander keine wirksame, keine erfolgreiche Kommunikation und erst recht kein angemessenes Handeln stattfinden können - ganz gleich in welchem Lebens- oder Arbeitszusammenhang.

Auch die individuelle Entwicklung der Persönlichkeit wird immer in ihrer Bezogenheit auf Partner, Familie, soziale Gruppen, berufliche und gesellschaftliche Zusammenhänge gesehen.

Transaktionsanalyse ist deshalb stets auch Analyse von sozialen Systemen.

1.8.3 Rollen in der Transaktionsanalyse

Ich-Zustände und deren körperliche Indizien

Eltern – Ich

Gerunzelte Brauen, Stirnfalten, gespitzte Lippen, ausgestreckter Zeigefinger, Seufzen, die Arme in die Seiten stemmen, Arme vor der Brust verschränken, Händeringen, etc.

Kind – Ich

Tränen, zitternde Lippen, Schmollen, Wutanfälle, Achselzucken, Entzücken, Lachen, Nägelkauen, Grimassen schneiden, etc.

Erwachsenen – Ich

Gesicht ist offen und direkt zum Gesprächspartner gekehrt.

Transaktionstypen

Komplementär – Transaktionen

Die Transaktionspfeile im Transaktionsschema verlaufen parallel. Das heißt, dass die angesprochene Person aus dem angepeilten Ich – Bereich antwortet, die Reaktion entspricht der Erwartung des Senders. Die Transaktion muss sich nicht zwischen zwei gleichen Ich – Zuständen abspielen. Komplementäre Transaktionen können endlos fortgeführt werden.

Überkreuz – Transaktionen

Die Transaktionspfeile im Transaktionsschema kreuzen sich, die Kommunikation wird unterbrochen, weil der Gesprächspartner nicht entsprechend der Erwartung reagiert. Das heißt, dass die Antwort nicht aus dem angepeilten Ich – Bereich kommt. Häufig führen Überkreuz – Transaktionen zu Konflikten.

Verdeckte Transaktionen

Transaktionen können auf zwei Ebenen ablaufen (Sach- und Beziehungsebene). Dabei ist eine Ebene das, was sachlich als Information mitgeteilt wird. Die verdeckte Transaktion ist das, was "zwischen den Zeilen" steht diese äußert sich meist durch Mimik, Körperhaltung etc.

Die „ideale Persönlichkeit“

1. In der Kommunikation z.B. im Kontext „Training“ ist eine gute **ER – ER** Ebene zwischen Trainer und Teilnehmern (wissen und können wir, was wir sollen?) sehr wichtig.
2. Genauso entscheidend ist die **naK – naK** „Chemie“, die Nähe und Vertrauen ermöglicht (wollen wir miteinander, was wir sollen?).
3. **anK – anK** um sich an Vorgaben, Ziele und Regeln anzupassen (dürfen wir das, was wir tun?).
4. **fürE** des Trainers um zu ermutigen, fördern, unterstützen und zu motivieren.
5. **krE** des Trainers (in Verbindung mit **ER** = Sachverstand), um angemessenes Feedback zu geben.

In persönlichen Beziehungen gelten andere Prioritäten, die sehr individuell von den jeweiligen Ansprüchen und dieser Beziehung bestimmt werden.

Die folgende Zusammenstellung ist unvollständig. Sie soll vor allem demonstrieren, dass jeder Ich- Zustand seine wichtigen Funktionen für Menschen hat, dass es keinen „guten“ und keinen „schlechten“ Ich – Anteil gibt sondern die Wertung davon abhängt, wie diese verschiedenen Inhalte dem Leben des Menschen gerecht werden und ihm zu einem „guten“ Leben verhelfen.

Kritisches Eltern – Ich

Selbstkontrolle, Selbstdisziplin, Ausdauer, Pflichtbewusstsein, Vorbild, geht Konflikte zeitnah an, stellt sich Herausforderungen, beurteilt eigene Stärken und Schwächen und zieht daraus Konsequenzen, ist streng in Beurteilung, fordert Leistung, gibt Feedback, kontrolliert, fordert Respekt vor Rahmenbedingungen.

Fürsorgliches Eltern – Ich

Positives Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein, sorgt für eigenen Stressausgleich, schützt sich gegen Anfeindungen, grenzt sich ab, ist stolz auf Erfolg und genießt ihn, sieht Fehler als Chance besser zu werden, macht sich selbst Mut, ist zuversichtlich, fördert und motiviert andere, wohlwollend, schützt andere gegen Frustrationen, gibt gerne Anerkennung, hilft Schwächen abzubauen, kommuniziert integrativ.

Erwachsenen – Ich

Orientiert sich am Möglichen, hat Sachkompetenz, fachliches Urteilsvermögen, Argumente und Fakten zählen mehr als Meinungen, Problemlösehaltung, Analysekompetenz, erkennt Potentiale der Menschen, fordert Mitarbeit, steuert Prozesse, bewertet Qualität, ist permanent bereit zu optimieren.

Angepasstes Kind – Ich

Hat „gute Kinderstube“, höflich, taktvoll, diskret, respektiert Grenzen, kann sich zurückhalten, kann anderen Raum lassen für eigene Entwicklung, beugt sich besseren Argumenten, hält sich an Vereinbarungen und Spielregeln, ist zuverlässig.

Natürliches Kind – Ich

Mag Menschen, ist begeisterungsfähig, ist kreativ, handelt intuitiv, hat Humor, kann Nähe zulassen, kann abschalten, hat positive Ausstrahlung, führt mit Zug-Motivation, vermittelt Spaß an der Arbeit, drückt spontan Gefühle aus z.B. Ärger, Sorge, Freude.

Abhängig von der Lebensgeschichte, den Prägungen, Erfahrungen, Entwicklungsschritten werden die unterschiedlichen Ich – Zustände individuell und situationsabhängig differenziert ausgelebt, mit Energie besetzt.

Spiele

Ein Spiel besteht aus einer Abfolge von verdeckten Transaktionen, die immer zu einem voraussagbaren Ergebnis führen. Beziehung und Kommunikation finden auf vertraute Weise statt (Kindheit) und erzeugen bei sich selbst und anderen Menschen angenehme Gefühle. „Tauschhandel der Gefühle“. Menschen spielen bevorzugt jene Spiele, die sie in ihrer Kindheit gelernt haben, um sich in der Familie durchzusetzen.

Generell gilt: Spiele sind bekannte Muster, mit denen man seine Sozialkontakte als kontrolliert und berechenbar erlebt. Nicht unbedingt schön, aber gewohnt und sicher, durch viele Erfahrungen bestätigt und verstärkt. Man folgt seinen gewohnten Feindbildern, seiner Vorstellung wie sich bestimmte Personen verhalten werden, statt der wirklich erlebten momentanen Wahrnehmung.

Im Reptiliengehirn von Menschen, fest verankert sind drei Grundmuster, die praktisch alles menschliche Verhalten steuern: a) Sicherheit, Schutz, Kontrolle, b) Dominanz, Macht, Autonomie, c) Reiz, Risiko, Stimulations- Aspekte.

In der individuellen Mixtur spielen diese drei genetisch programmierten „Trigger“ immer eine Schlüsselrolle, wenn Menschen Spiele aufziehen. Z.B. kann ein Mensch durch ein Spiel die Nähe bzw. Distanz klar definieren, die er zwischen sich und anderen braucht, so sichert er sich also in seinem Bedürfnis ab. Durch Spiele werden auch klare Dominanz und Machtwünsche über andere ausgedrückt. Ferner fließen hier unbewusste – aus dem Mix aus genetischer Programmierung und frühesten Erfahrungen geformte – Muster der Beziehungsgestaltung ein, die aus unserem enterischen Nervensystem³ (Bauchhirn) wie ein Automatismus ablaufen, wenn man sich nicht mit rationalem Kalkül zu steuern weiß.

Weiteres Ziel jedes Spiels ist es, auf kontrollierte Weise und erwartungsgemäß Zuwendung zu sichern. Gewohnte, vertraute Gefühle werden durch Spiele erreicht. Der Beweggrund für Spiele ist immer emotional. Dabei wird Sachlichkeit als Transportmedium missbraucht um den Spielgewinn zu erzielen.

³ Das **Enterische Nervensystem** (ENS), ist ein komplexes Geflecht aus Nervenzellen (Neuronen), das nahezu den gesamten Magen-Darm-Trakt durchzieht. Der Begriff ist abgeleitet vom Griechischen *énteron*, „Darm“. Seine Aufgabe ist z.B. die Verdauung zu steuern. Mit dem Gehirn ist es über den Nervus vagus verbunden. Innerhalb des ENS findet man als Neurotransmitter z. B. Serotonin und Dopamin („Glückshormone“).

Immer ist das Motiv, eine Botschaft abzusetzen, ohne sich offen verantwortlich für deren Inhalt zu bekennen. Also bleibt es dem Empfänger überlassen, was er heraushören will; jedenfalls ist ihm die Verantwortung zugeschoben, wenn er auf den scheinbar abwertenden Gehalt eingeht: „... das haben sie so verstanden, das habe ich so gar nicht gemeint!“

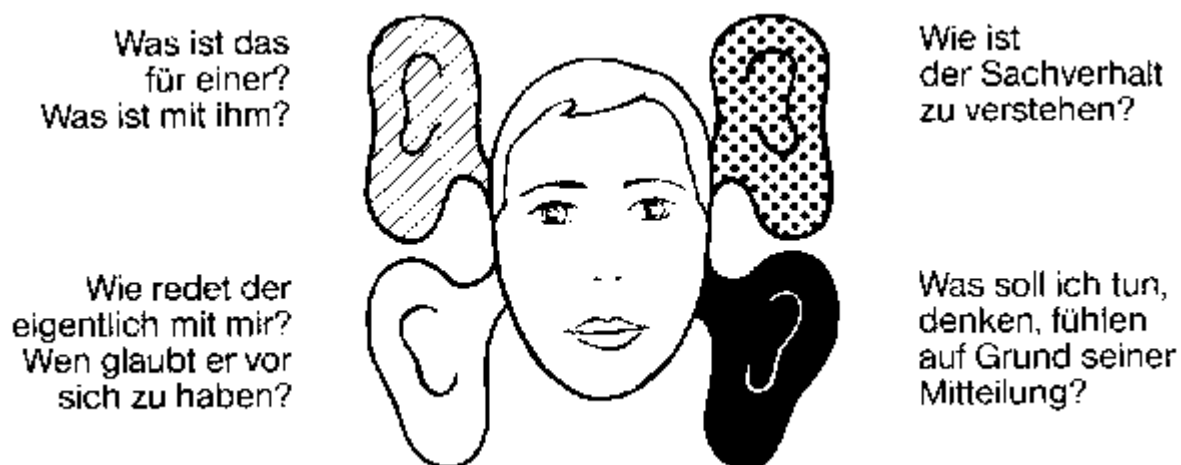
Spieler beginnen ihre Kommunikation in einer bestimmten Rolle: als Verfolger, als Retter, als Opfer. Verfolger z.B. gehen vorwurfsvoll und anklagend vor, Retter beschwichtigend und beschützend und Opfer eben als Opfer von Umständen oder von anderen, wobei klar ist, dass sie selbst nie Schuld haben. In dieser Rolle suchen Spieler ihre Mitspieler, die entsprechend ihrer gelernten Disposition ihrerseits eine bevorzugte Rolle einnehmen.

Nun können die Beteiligten eine Zeit lang in diesen Rollen miteinander kommunizieren; z.B.: zwei in der Verfolger – Rolle können sich nun eine Zeit lang gegenseitig mit Anschuldigungen, Vorwürfen und Drohungen unter Druck setzen. Oder ein Retter kann sein Opfer wundervoll bemuttern, oder zwei Opfer können miteinander jammern über die Ungerechtigkeit der Welt und in Selbstmitleid baden. All diese parallelen Transaktionen können beliebig lange fortgeführt werden. Oft ist es dann einem der beiden genug und er wechselt in eine andere Rolle. Z.B. wechselt das Opfer nun in die Verfolger – Rolle und beschimpft seinen Retter „das genügt nicht, was du da machst“. Manchmal wechselt der Verfolger in die Opfer – Rolle und gibt seinem Verfolger recht in seinen Vorwürfen: „ich habe es doch nur gut gemeint!“

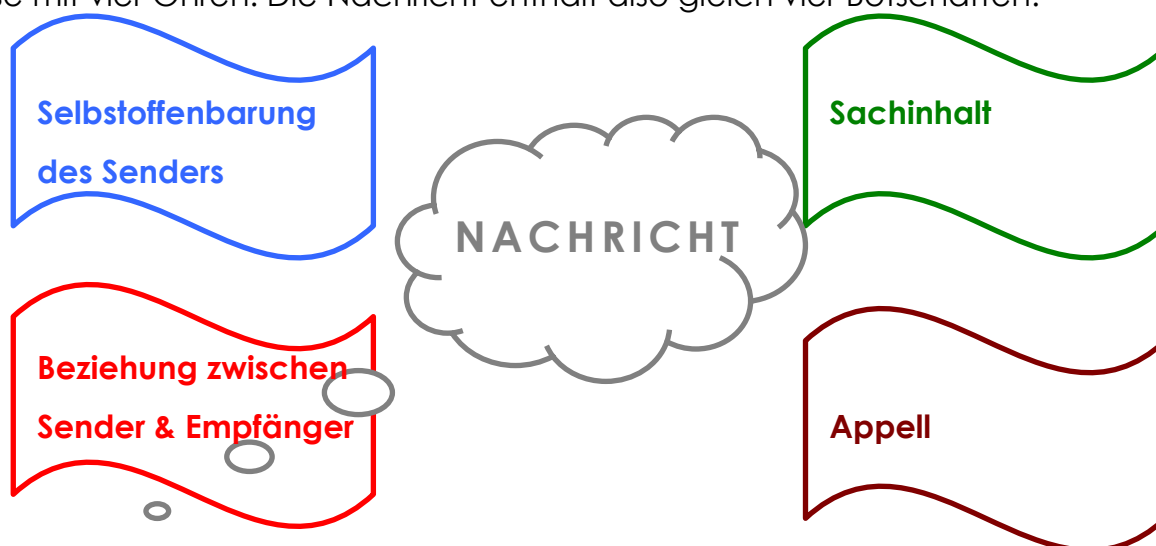
Alle Beteiligten erleben auf diese Weise immer wieder eine Bestätigung ihrer grundlegenden Einstellungen und Grundhaltung.

1.8.4 Ein Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun

Das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun



Glaubt man Friedemann Schulz von Thun, dann hört jeder Empfänger einer Nachricht diese mit vier Ohren. Die Nachricht enthält also gleich vier Botschaften:



In der zwischenmenschlichen Kommunikation ist vor allem das "Beziehungs-Ohr" entscheidend. Im Zuge einer Digitalisierung der Kommunikation wird es aber immer schwieriger einer scheinbar nur Sachinformationen tragenden Nachricht die Beziehungsbotschaft zu entnehmen. Bei der direkten persönlichen Kommunikation stehen den Partnern noch weitere Kanäle zur Verfügung, z.B.: Tonfall, Körperhaltung, Mimik, Gestik, etc.

Quellenangabe: Die beiden Beispiele und Grafiken sind entnommen aus dem Taschenbuch:

Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen, Reinbeck, rororo, 1981, ISBN 3-499-17489-8

Die ankommende Nachricht: Ein "Machwerk" des Empfängers

Beispiel einer Nachricht mit 4 Botschaften:



Der Empfänger (hier ein Lehrer) kann selbst entscheiden, mit welchem seiner vier Ohren er der Schülerin zuhört und entsprechend anders reagieren:

Empfangen der Sachbotschaft

Lehrer fragt z.B. nach weiteren Details des Vorfalls

Empfangen der Beziehungsbotschaft

Lehrer sagt z.B.: "Ich bin doch nicht Euer Polizist!"

Empfangen der Selbstoffenbarungsbotschaft

Lehrer sagt z.B. "Du bist aber eine Petzliese!"

Empfangen des Appells

Lehrer geht nachsehen

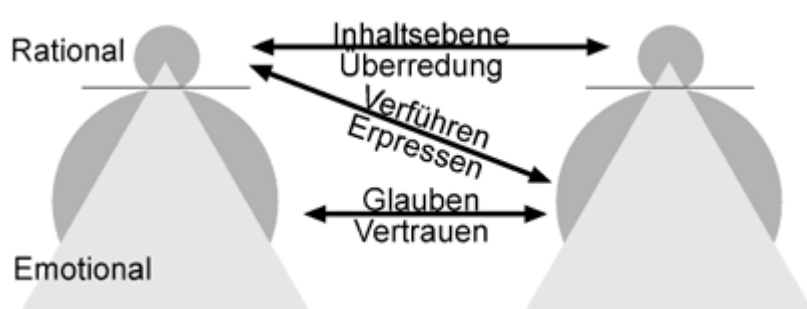
Entscheidend ist, dass die Auswahl zwischen den Botschaften relativ wenig vom Sender aus gesteuert werden kann, sondern sehr stark von der inneren Haltung des Empfängers zu sich selbst abhängt.

Man beachte, dass in diesem Beispiel keinerlei Übertragungsfehler oder Missverständnisse vorgekommen sind. Diese könnte man ja durch zusätzliche Kanäle verringern.

1.8.5 Das Eisbergmodell nach Paul Watzlawick

Kommunikation beinhaltet nach Paul Watzlawick immer einen rationalen und einen emotionalen Inhalt. Der emotionale Anteil besitzt ein sehr großes Gewicht, ist aber nicht sichtbar! Er wirkt wie ein Eisberg, der nur den Inhalt, also die Spitze des Eisberges zeigt. Emotionale Ungereimtheiten werden durch rationale Argumente verdeckt!

Graphische Darstellung: Eisbergmodell nach Paul Watzlawick



Ist die Beziehungsebene gestört, wirkt sich das auf die Inhaltsebene aus.

Unterscheide:

- Überreden bedeutet ein äußerliches JA, obwohl der Gesprächspartner innerlich dagegen ist. Das bedeutet, ihn mit jenen Argumenten überzeugen, von denen wir uns selber überzeugt haben!
- Überzeugen bedeutet, dass der andere sein Verhalten, seine Einstellungen, seine Meinungen ändern und seine Vorurteile abbauen soll. Dazu muss der Überzeuger selbst vom Inhalt überzeugt sein und in Richtung des zu Überzeugenden eine Vertrauensbasis aufgebaut haben sowie die richtigen Argumente wählen.
- Verführen oder negativ Erpressen kann kurzfristig wirken, benötigt aber immer stärkere Mittel um zu wirken. Angesprochen werden: Schuldgefühle, mir zuliebe..., etc.

Im Berufsleben ist es nicht anders, als in unserem privaten Umfeld! Es gelten die gleichen Spielregeln und Gesetzmäßigkeiten.

Es ist besser ein Geschäft als den Kunden zu verlieren!

Menschen sind keine Maschinen / Computer, die unpersönlich überzeugt werden können! Überzeugen ist immer mit Emotionen verbunden. Es muss also zuerst eine positive Beziehung aufgebaut werden, die das Vertrauen aufbaut.

Wichtig ist es also sich auf den Menschen vorzubereiten! Durch Beobachten und Fragen, wenn man nichts oder „es“ nicht weiß.

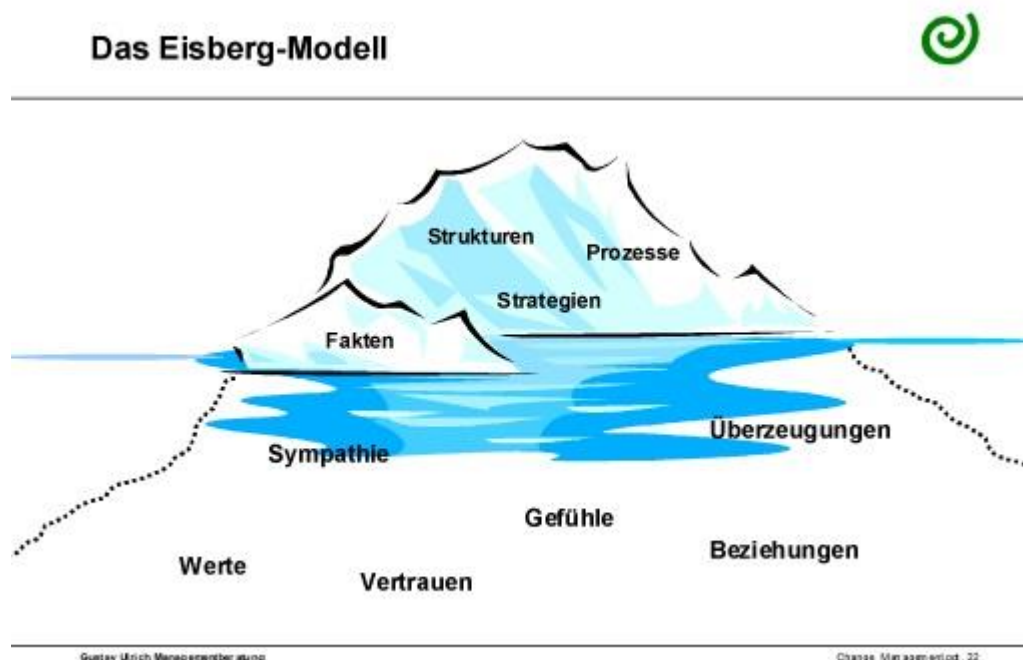
Ein Beispiel für „heute keine Zeit für...“:

Morgen gerne (Wertung), denn heute habe ich schon was vor (Begründung).

Besser:

Heute habe ich etwas vor, wie wär's treffen wir einander morgen?

Nach einer Wertung wird jede Begründung als Rechtfertigung verstanden.



1.9 Der/die Coach für berufliche Orientierung (BO) sozial benachteiligter Jugendlicher bzw. jugendlicher Arbeitsloser

Diesen besonderen Teil der Arbeit als Coach sehe ich persönlich als ausgesprochen wichtig, herausfordernd und hochsensibel.

In den Jahren 2001 und 2002 habe ich aus beruflichem Interesse in diversen Fachartikeln das Problem Arbeitsloser und arbeitsloser Jugendlicher verfolgt, mir einige Notizen gemacht, kommentiert und fasse die Ergebnisse im Folgenden sinngemäß kurz zusammen:

Wenn man den sozialstrukturellen Hintergrund arbeitsloser Jugendlicher bzw. Schulabgänger betrachtet, ergeben sich häufig sich gleichende Bilder. Die Intervention eines/r Job-Coach zielt auf eine Eingliederung in den Arbeitsmarkt bzw. auf eine Job-Vermittlung ab. Dabei muss den (jugendlichen) Arbeitslosen einerseits eine ermutigende andererseits eine realistische Berufsperspektive nahe gebracht werden.

Diese Aufgabenstellung kommt angesichts der Entwicklung moderner Gesellschaften hin zu Wissensgesellschaften einer besonderen Akrobatik auf dem Hochseil der Wirklichkeit zu.

Mittlerweile ist die Kluft jener Kinder und Jugendlichen, die den Bildungszugang voll ausschöpfen können zu jenen Kindern und Jugendlichen, denen dieser Zugang verwehrt geblieben ist bzw. die diesen nicht annehmen immer tiefer.

Jugendliche ohne Schulabschluss finden sich damit konfrontiert, dass sich die Chancen auf eine Lehre oder einen Arbeitsplatz dramatisch verschlechtert haben. Ähnlich geht es der Gruppe jener Menschen, die ohne Ausbildung auf den Arbeitsmarkt drängen. Diese, von der Norm – nämlich Berufs-Ausgebildeter – abweichende Minderheit wird künftig noch stärker vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen werden. Das bedeutet, dass Menschen ohne abgeschlossener Schulausbildung bzw. Lehre vermehrt auf einfachen bzw. billigen Arbeitsplätzen beschäftigt werden. Dazu kommt verstärkend, dass der Anteil an nicht ausgebildeten Facharbeitern, die bei ihrer ersten Erwerbstätigkeit in qualifizierte Tätigkeiten einmündeten, in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gesunken ist.

Schüler ohne Hauptschulabschluss etwa, geraten mit dem Schulabgang in eine „Krise“. Viele von ihnen stehen dazu auch noch ohne wesentliche elterliche Unterstützung da und treffen so Ihre Entscheidungen, die meist ihren weiteren Lebensverlauf entscheidend prägen.

Nur ein sehr geringer Teil dieser Jugendlichen gelangt in meist unattraktive Jobs ohne Ausbildungs- und Aufstiegschancen. Dies hat dramatische Folgen für die Jugendlichen, da Schul- und Ausbildungsabschlüsse eine ganz wesentliche Bedeutung für die Zutrittschancen auf die Arbeitsmärkte haben. Außerdem wirkt sich der Start ins Berufsleben für den Verlauf des gesamten späteren Erwerbslebens aus.

Als Coach besteht m.E. ein ganz wesentlicher Teil der Exploration daraus, herauszufinden, wie sehr sich diese Jugendlichen der Bedeutung der beruflichen Ausbildung sind. Viele von Ihnen ziehen aber, aufgrund der fehlenden schulischen Qualifikationen, spätere Ausbildungsmöglichkeiten gar nicht in Betracht.

Als Coach sehe ich meine dringlichste Aufgabe darin, das Nachholen dieser Qualifikationen außerhalb des üblichen beruflichen Bildungssystems anzubieten. Damit ergeben sich für die Jugendlichen tendenziell auch bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt mit gleichzeitiger Aussicht auf die Möglichkeit einer Höherqualifizierung. Denn was in all dem Desaster fehlender schulischer Abschlüsse häufig übersehen wird, ist m.E., dass den Jugendlichen eine wesentliche Chance der Selbstfindung und der gesellschaftlichen Orientierung weder in den Sinn kommt, noch irgendwie gewährt wird. Der Mangel an Selbstvertrauen wirkt mitunter so stark, dass die Jugendlichen sich selber aus dem Bildungssystem ausschließen.

Entsprechenden Fachartikeln habe ich entnommen, dass z.B. in Deutschland jedes Jahr insgesamt etwa 13% der Jugendlichen bzw. junge Erwachsene ohne Berufsausbildung bleiben.

Was könnte ein/e Coach für jene Jugendlichen tun, bei denen sich bereits abzeichnet, dass ein positiver Schulabschluss nicht zu erwarten ist?

M.E. sollten diese Jugendlichen spätestens in Ihrem letzten Schuljahr gecoacht werden.

Dabei sollte die Aufgabenstellung für den/die Coach sein, zum einen ein Vertrauensverhältnis zu den Jugendlichen aufzubauen, ihre persönliche Probleme kennen und verstehen zu lernen und zum anderen, sie emotional zu unterstützen.

Im nächsten Schritt müsste den Jugendlichen auch die Erwartung, die die Gesellschaft an sie hat nahe gebracht werden und auch Erklärungsmodelle, warum dies so ist. Eine berufliche Orientierung sollte m.E. unmittelbar daran anschließen.

Dabei scheint es mir wichtig, dass das Verhältnis zwischen Coach und Jugendlichen – bei aller Professionalität – freundschaftlich geprägt ist. Eine komplizierte persönliche Beziehung mit Ihren Eltern haben Jugendliche ja meistens, da sollte man diese Vergleichsmöglichkeit im Coaching erst gar nicht begünstigen!

Der/die Coach sollte Jugendliche auf Vorstellungsgespräche vorbereiten (Briefing) und sie vor diesen Terminen aufbauen und ermuntern, bei Fragen zur Frisur und zur Kleidung zur Verfügung stehen. Sie sollten auch ein Vorstellungsgespräch (vor allem zu einem konkreten Termin) in Rollenspielen immer wieder üben.

Da der/die Coach natürlich auch Einblicke in die Familienverhältnisse der Coachees erlangen würde, ist ein besonders sensibler Umgang mit diesem Thema notwendig. Bei genauerem Hinterfragen der familiären Verhältnisse zeigt sich auch, dass häufig die Eltern schlecht bis wenig ausgebildet sind und meist – vor allem bei weiblichen Jugendlichen – ihren eigenen Bildungsgrad bzw. ihre eigene Schullaufbahn und spätere Erwerbstätigkeit als Maßstab heranziehen.

Für mich entsteht hier der Eindruck, dass sich diese Eltern tendenziell „bildungsfeindlich“ verhalten und die Ausbildung ihrer Kinder deshalb nicht fördern. Möglicherweise auch aus Kostengründen.

Hier sollte der/die Coach auch darauf vorbereitet sein, Fördermaßnahmen zu kennen und anzusprechen.

1.10 Karriere-Coaching

Das Karriere-Coaching richtet sich in erster Linie an Führungskräfte bzw. an Nachwuchs-Führungskräfte, die sich fachmännisch beraten und begleiten lassen möchten. Der/die Coach informiert den/die Coachee, sorgt aber nicht für einen Führungs-Job.

Vorgehensweisen und Zielsetzungen

■ Standortbestimmung

Persönliche Gesamtsituation

Persönliche Wünsche und Erwartungen

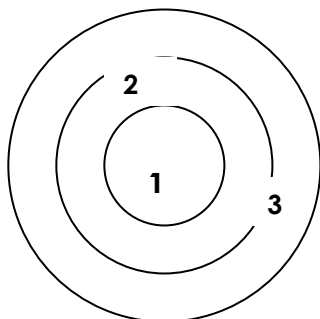
Stärken und Schwächen

Vorschlag für eine mögliche Übung:

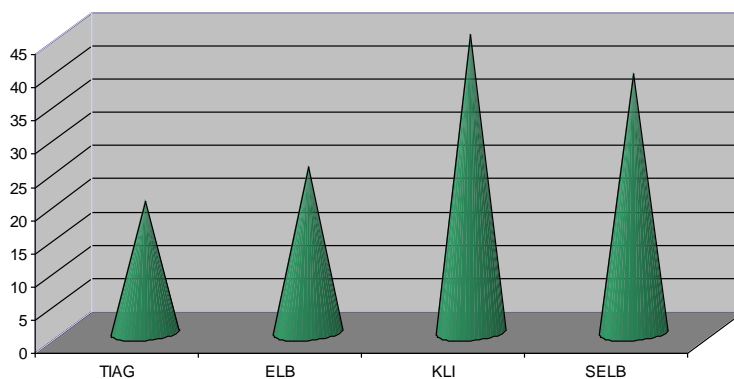
DAS BERUFSRAD

BERUFLICHE LINIE

1. mein Traumberuf
2. Beruf des Vaters / der Mutter oder eines Idols/Vorbildes
3. „Verbotene“ Berufe / Berufswunsch im Alter von 14-18 Jahren



4. Beruflichen Werdegang linear darstellen
5. Berufliche Erfolge durch Diagramm darstellen



Das Ziel dieser Übung:

Erfolge im Berufsleben transparent machen – weitere Übungen siehe Anhang!

Vorgehensweisen und Zielsetzungen

■ Standortbestimmung

Persönliche Gesamtsituation

Persönliche Wünsche und Erwartungen

2. Ablauf eines Karriere-Coaching-Gesprächs

Wenn man vom Coaching-Ablauf spricht, dann bezeichnet das

- die Phasen innerhalb eines Coaching-Gesprächs
 - Exploration = analytisch, dient der Problemerkennung
 - Verflüssigung = aufweichend, andere Sichtweisen werden möglich (Reframing)
 - Lösungsorientierung
- den möglichen Zeitrahmen
- das Setting

Alles das wird individuell auf die Bedürfnisse des Coachees abgestimmt und reicht von einem einstündigen Setting (Coach und Coachee) bis zu mehrmaligen und/oder mehrstündigen Settings. Manche Coachings werden auch über mehrere Monate oder Jahre in Anspruch genommen.

Ein denkbarer Ablauf ist das so genannte "Kieler Beratungsmodell" und gründet auf einem Modell der "systemischen" Schule nach U. Grau und J. Möller.

Systemische Beratung oder die Entdeckung der Langsamkeit:

2.1 Präsentation des Problems als Spiegel

Der/die Coachee schildert seine/ihre Sicht der problematischen Situation / Aufgabenstellung im beruflichen Umfeld.

2.2 Ausarbeitung des Problems

Der/die Coach stellt Fragen wie z.B.:

- Wer sieht im Unternehmen das Problem genauso?
- In welchen Situationen tritt dieses Problem auf?
- In welchen Situationen nicht?
- Wie ist es bisher gelungen, das Problem zu lösen?
- Was soll an der momentanen Situation verändert werden?
- Was soll so bleiben, wie es ist?
- Was wäre, wenn es das aktuelle Problem in Ihrem beruflichen Umfeld nicht mehr gäbe?

2.3 Klären der Veränderungsbereitschaft des Coachee

Das Wunschbild / Das Schreckenszenario:

- Was ist schlecht an der gegenwärtigen Situation?
- Was ist gut daran?
- Woran würden Sie erkennen, dass das Problem gelöst ist?
- Was müsste geschehen, um das Problem zu verschlimmern?
- Was könnten Sie dazu beitragen, das Problem zu verschlimmern bzw. zu lösen?

2.4 Entwicklung neuer Ideen/Szenarien – Erarbeiten möglicher Lösungen

Ausnahmen / Bisherige Lösungsversuche:

Der/die Coach stellt Fragen, die wir folgt klassifiziert werden können:

- Ausnahmen: Wann tritt das besprochene Problem nicht auf?
- Hypothetische Lösungen: Was würde geschehen, wenn das Problem nicht gelöst wird? (best/worse case)
- Bereits erfolgte Lösungsversuche: Was ist geschehen als Sie „XY“ versucht haben?

2.5 Formulierung von Aufgaben, Arbeitsabsprachen, Zielvereinbarungen

Der/die Coach erarbeitet Aufgaben, die der/die Coachee bis zum nächsten Termin erledigen muss. Dabei ist es wichtig, dass die Zielformulierung verbindlich gestaltet ist, jedoch nur einfache, kleine Schritte beinhaltet. Bei der Formulierung solcher Ziele ist zu beachten, dass diese Ziele in ihren Funktionen auch dem Coachee transparent sind.

Wichtig dabei ist der Gedanke, dass Ziele stets eine Veränderung des derzeitigen Zustandes darstellen und nicht die Beibehaltung desselben oder lediglich marginale, kaum wahrnehmbare Veränderungen. Dabei beziehen sich Ziele oft auf die Art der Arbeit, die Art des Arbeitsprozesses, nicht aber auf die Arbeitsinhalte selbst. D.h. bei einem Coaching mit stark Berufs-bezogenen Problemstellungen muss auch die Funktion von Zielen klar kommuniziert werden.

Ziele können mehrere Funktionen erfüllen.

Sie können:

- eine Richtung vorgeben

Eine für Unternehmen sehr wichtige Funktion, denn nur eine klare Zielrichtung kann eine Ausrichtung aller Kräfte auf diese ermöglichen.

- motivieren

Ein Ziel, das mitgetragen und noch nicht erreicht ist, hat durchaus anziehenden und motivierenden Charakter.

- das Überleben sichern

Die Existenzsicherung gilt in der Betriebswirtschaft als die wichtigste Funktion, die ein Unternehmen erfüllen muss. Bei sich verändernden Umwelten sind Ziele zur Anpassung an die Veränderungen und zur Optimierung von Arbeitsprozessen geeignet.

Die persönlichen Zielsetzungen des Coachees müssen – wichtig vor allem im Karriere-Coaching – den unternehmerischen Zielen entsprechen!

Neben der Funktion von Ziele sind auch Zielarten und deren Hierarchie ein wesentliches Kriterium, das beim Karriere-Coaching auch Beachtung finden sollte.

Es gibt betriebswirtschaftlich gesehen folgende Zielarten:

- strategische Ziele

das sind Ziele der Gesamtorganisation

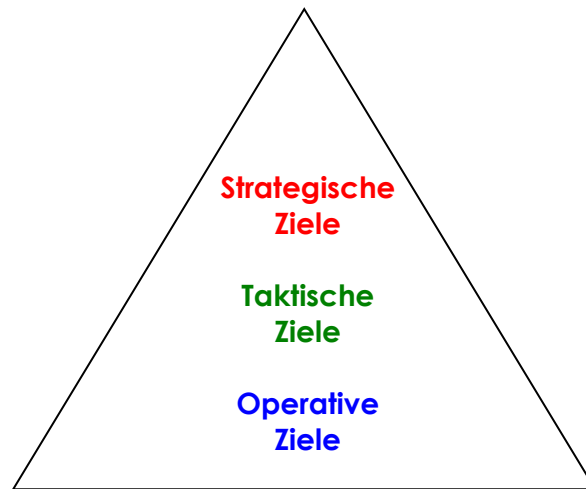
- taktische Ziele

das sind Ziele der Organisations-Einheiten (Produktionsleistungszentren, Forschung und Entwicklung etc. → Organigramm)

- operative Ziele

das sind personenbezogene Ziele (nach klar definiertem **AKV**-Prinzip: Aufgaben/Kompetenz/Verantwortung)

In der **Zielpyramide** sind die Zielarten hierarchisch wie folgt geordnet:



2.6 Formulierung von Zielvereinbarungen

Klare Zielvereinbarungen zeichnen sich dadurch aus, dass bestimmte Gütekriterien eingehalten werden. Diese Kriterien unterteilt man in zwei Gruppen. Formale (also die Formulierung betreffende) und inhaltliche (also den Inhalt betreffende) Kriterien.

Formale Kriterien:

- Eindeutig: Ziele müssen eine Richtung vorgeben, nicht nur deutlich machen, dass man sich vom derzeitigen Zustand weg bewegen will. Daher ist: „Ich will hier raus!“ kein eindeutiges Ziel, „Ich will in den Garten!“ schon.
- Messbar: Ziele müssen so formuliert sein, dass man die Zielerreichung prüfen kann. Dies ist vor allem bei qualitativen Zielen selten der Fall. Daher: „Wir wollen die Kundenzufriedenheit steigern“ muss messbar formuliert werden: „Wir machen die Kundenzufriedenheit an der Anzahl der Reklamationen fest. Daher senken wir die Reklamationen um 10%“
ACHTUNG! – Wege / Rahmenbedingungen!

- Personenbezogen: Es muss klar sein, um wessen Ziel es sich handelt. Daher enthält die Zielvereinbarung (ZV) immer den Namen der Person, die diese Ziele umsetzen soll.
- Zeitlich befristet: Es muss unbedingt festgelegt, bis wann das Ziel erreicht werden soll.

Inhaltliche Kriterien:

- Realisierbar: Ziele, die man nicht erreichen kann, sind sinnlos, denn sie lassen stets ein Gefühl des Scheiterns zurück. Es sollen also nur Ziele vorgegeben werden, die erreichbar sind (realistische Chance, nicht 100%-ige Sicherheit!)
- Beeinflussbar: was nützt eine Zielvereinbarung, wenn auf die Umsetzung kein Einfluss genommen werden kann (z.B.: „in unserem Unternehmen soll es ab dem nächsten Jahr keinen Streitigkeiten mehr geben“). Frage: Wie steht es mit dem Einfluss auf die Umsetzung!
- Widerspruchsfrei: Ziele dürfen anderen Zielen nicht widersprechen. Vor allem darf ein operatives oder taktisches Ziel nicht dem strategischen Ziel widersprechen.
- Akzeptanz: das vereinbarte Ziel muss der/die Coachee innerlich akzeptieren, denn sonst setzt er/sie es sowieso nicht um.
- Ernsthaft angestrebt: auch der/die Vorgesetzte sollte hinter dem Ziel stehen, denn sonst wird er/sie die Umsetzung nicht ausreichend unterstützen. – Dies muss der Coachee selber klären.

Alle diese Kriterien lassen sich auch mühelos auf persönliche Zielsetzungen anwenden, sind erfolgreich erprobt und umgesetzt worden und machen durchaus Sinn.

In Veränderungsprozessen ist vor allem die aktive Beteiligung aller Betroffenen (bei Führungskräften die untergeordneten Mitarbeiter/innen) ein wesentliches Kriterium. Ist es doch von ihrer Beteiligung abhängig, ob eine Zielvereinbarung einvernehmlich geschlossen wird.

3. Ablauf eines Einzelcoaching-Gesprächs

3.1 Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase erfolgt eine emotionale und inhaltliche Einstimmung auf das Coaching-Gespräch.

3.2 Auftragsklärung und Ziel

In dieser Phase erfolgt die Klärung der Gesprächsbasis, der Beziehung, der Rahmenbedingungen (z.B. finanziell, Setting etc.), der Arbeits- und Vorgehensweise und der Ziele.

3.3 Problembeschreibung

Der/die Coachee wird „abgeholt“, es werden vom/von der Coach erste Hypothesen aufgestellt und Ansätze für die Bearbeitungsebene angeboten.

3.4 Bearbeitungsebene klären

Aufgrund der Ziel- und Problembeschreibung wird die Bearbeitungsebene vereinbart. D.h. es wird vereinbart, was genau bearbeitet werden soll und wo der Einstieg in das jeweilige Thema erfolgt.

3.5 Regelmäßige Auftragsklärung, Konkretisierung

Während des Coaching-Verlaufes muss regelmäßig die Zielorientierung geklärt werden. Gegebenenfalls muss diese noch einmal konkretisiert und angepasst werden.

3.6 Problemdefinition und bisherige Lösungsversuche

In dieser Phase wird die „Ankoppelung“ an den Coachee vertieft. Dies ist die Grundvoraussetzung für eine vertiefende Hypothesen-Bildung. Außerdem kann vertiefend darauf eingegangen werden, was bisher zur Problemlösung unternommen wurde und nicht zielführend war.

3.7 Vergleich: Problem- und Lösungsmuster

Es werden Unterschiede zwischen Problem- und Lösungsmustern herausgearbeitet. Mitunter sind diese sehr ähnlich!

3.8 Unterschiede / Gemeinsamkeiten

Unterschiede und Gemeinsamkeiten am besten dadurch kenntlich machen, indem sie visualisiert werden. Dies ermöglicht dem/der Coachee mit Hilfe der/des Coach geeignete Lösungen zu entwickeln.

3.9 Ausnahmen

Ausnahmefälle herausarbeiten um feststellen zu können, wo es anders gelaufen ist. Hat der Coachee etwas anders gemacht oder andere Rahmenbedingungen vorgefunden? Oder aber: Wo ist es anders gelaufen? Was war da anders?

3.10 Auswirkungen / Konsequenzen

Hier werden die Problem- und Lösungsmuster und die neu entwickelten Lösungen genau betrachtet um deren Auswirkungen und Konsequenzen erkennen und einschätzen zu können.

3.11 Entwicklung geeigneter, sozial verträglicher Lösungen / Lösungen auswählen

An der Entwicklung von Maßnahmen und dem Check derselben sind der/die Coachee und der/die Coach gleichermaßen beteiligt. Sie entwickeln gemeinsam Änderungsvorschläge. Jeder Vorschlag wird auf Folgen hin überprüft: was passiert, wenn? Sind die Folgen unerwünscht, werden neue Maßnahmen gesucht.

3.12 Planung und Transfer in den (evtl. auch beruflichen) Alltag

Durchführung der Maßnahme: der/die Coachee gibt Impulse, der/die Coach verhält sich zurückhaltend. Wichtig sind kleine Umsetzungsschritte, eine genaue Beobachtung der Veränderungen und ein Anpassen der Maßnahmen an das System. Der/die Coach stellt Fragen wie: „Was glauben Sie, ist machbar?“ Die Ergebnisse werden konkret beschrieben und eingeübt.

3.13 Bewertung der Maßnahme(n)

Hier heißt es sich an die Ausgangssituation zurück zu erinnern:

- Was hat sich verändert?
- Ist das Problem noch da?
- Oder wurde es durch ein neues ersetzt?
- Was macht der/die Coachee seit Beginn des Coachings konkret anders?
- Was sind die Unterschiede bei den Reaktionen des (sozialen, beruflichen) Umfelds?
- Was geschieht mit dem/der Coachee jetzt bzw. was geschah vor dem Coaching?
- Etc.

V GEGENÜBERSTELLUNG – ZUM BESSEREN VERSTÄNDNIS

1. Beratung

Unter Beratung versteht man im Allgemeinen ein Gespräch, das der „Berater“ in helfender Absicht führt. Es kann ein weites Spektrum umfassen und kann von der persönlichen, wissenschaftlichen, rechtlichen usw. Beratung bis zur Betriebsberatung reichen.

Beratungen werden häufig vom zu Beratenden initiiert, werden aber auch häufig (vor allem im Wirtschaftsbereich) aktiv angeboten und beworben.

2. Coaching

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Coach bezeichnete ursprünglich die Kutsche, später wurde mit "Coach" oder "Coachman" auch der Kutscher gemeint. Die Aufgabe des Kutschers ist das Führen und Betreuen der Pferde, und im Sinne dieser Tätigkeit wurde der Begriff "Coach" bzw. "Coaching" zunehmend andersseitig verwendet.

Coaching

Entgegen der Darstellung in Teilen der Literatur hat der Begriff "**Coaching**" als fördernde Maßnahme eine bis ins 19. Jahrhundert zurückreichende Geschichte. Bereits damals wurde die Bezeichnung "Coach" an Universitäten in England für Personen verwendet, die andere auf Prüfungen, Aufgaben und sportliche Wettbewerbe vorbereitet haben. Die Tätigkeiten eines Coach waren also bereits damals nicht nur auf den Sportbereich beschränkt.

3. Mentoring

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Innerbetriebliche Form der Mitarbeiterbetreuung. Als Mentor fungieren meist ältere Organisationsmitglieder, die im Vergleich zu ihrem Schützling höher positioniert sind und bereits längere Zeit für die Organisation arbeiten. Ziele des Mentoring sind die rasche und problemlose Einführung neuer Mitarbeiter in eine Organisation, um mit den Gegebenheiten der Organisation und deren Kultur vertraut zu machen und mögliche Anfangsprobleme gering zu halten. Zudem kann das Mentoring auch als langfristige, innerbetriebliche Karriereberatung fungieren und dient - durch die Bindung des Mitarbeiters an die Organisation - der Reduzierung der Fluktuationsrate.

4. Psychotherapie

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Die **Psychotherapie** (griechisch **ψυχοθεραπεία**, *psychotherapía* - die Heilung der Seele) ist die Behandlung psychisch, emotional und psychosomatisch bedingter Krankheiten, Leidenszustände oder Verhaltensstörungen mit Hilfe psychologischer Methoden durch verschiedene Formen verbaler und nonverbaler Kommunikation.

5. Reflexion

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Allgemein könnte man **Reflexion** als prüfendes und vergleichendes Nachdenken über etwas bezeichnen. Im engeren Sinne, insbesondere in der von einem Subjekt ausgehende Erkenntnistheorie, meint Reflexion das Denken des Denkens.

Normaler- oder oberflächlicherweise wird dieser Ausdruck nur für die Fähigkeit des Menschen zur theoretisch-ausdrücklichen Selbstbesinnung verwendet, die sich am elementarsten in seinem Ich-Denken und -Sagen manifestiert.

Fundamental für Reflexionstheorie ist aber, dass nach der "Bedingung der Möglichkeit" (Kant) für diese ausdrückliche Reflexion gefragt wird. Diese Bedingung der Möglichkeit ist seit dem Sozialphilosophen Johannes Heinrichs eine konstitutive oder implizite, gelebte Reflexion, demgegenüber die ausdrückliche Reflexion nur Folge, Symptom und theoretische Abzweigung ist. Diese letztere wird daher von ihm auch konsekutiv genannt. Heinrichs unterscheidet daher erstmals die konsekutive Reflexion, fast gleichbedeutend, auch theoretische Reflexion von der konstitutiv-praktischen oder gelebten Reflexion. Eine besondere Form der praktischen Reflexion ist die in dem Grundlagenwerk von Heinrichs, *Logik des Sozialen, Woraus Gesellschaft entsteht* (ISBN 9544491996), geltend gemachte soziale Reflexion, also das interpersonale und soziale Handeln als Prozess einer praktischen Reflexion, die zudem soziale Systeme als reflexive Wesenheiten begründet, weshalb der ursprüngliche Titel des o.g. Buches von Heinrichs von 1976 auch "Reflexions-Systemtheorie der Gesellschaft" lautete.

Im Denken des Denkens bestätigt sich ein Subjekt selbst. Es lernt also in der Reflexion (im Denken des Denkens) "Ich" zu sagen. Ein Denken, das sich in der Programmatik der Erkenntnistheorie auf eine Einheit bezieht. Die Reflexion bezeichnet also vereinfacht das "in sich gehen", "über Erlebtes nachdenken/reflektieren", "etwas Revue passieren zu lassen", "zu einer Erkenntnis zu kommen".

Anders in der Systemtheorie. Das Selbst, auf das sich etwas bezieht, ist ein System von Beobachtungen, in dem gefragt wird, wie es möglich ist, dass ein Beobachter, der beobachtet, wie ein Beobachter beobachtet, was er beobachtet.

Im Unterschied zur klassischen Erkenntnistheorie ist die Systemtheorie, ausgehend vom radikalen Konstruktivismus, differenzorientiert und nicht einheitsorientiert. Denn die Beobachtung unterscheidet, was sie unterscheidet. Sie geht so gesehen blind vor, da sie im Moment der Unterscheidung nicht sagen kann, wie sie das macht.

6. Supervision

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Eine aktuelle Definition von **Supervision** lautet wie folgt: "Supervision ist Interaktion, deren Akteure die Rollen „Supervisor“, „Supervisand“ und „Auftraggeber“ spielen.

Die Akteure legen in einem Kontrakt die Spielregeln ihrer Zusammenarbeit fest. Supervisor und Supervisand interagieren in Sitzungen. An ihre Rollen bestehen die Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen:

an die Rolle des Supervisors:

- muss: der Supervisor leitet die Kontrakt-, Supervisions- und Auswertungssitzungen mit dem Ziel, das Lernen des Supervisanden zu unterstützen.
- muss: der Supervisor interagiert selektiv authentisch und empathisch mit dem Supervisanden
- muss: der Supervisor agiert nicht stellvertretend für den Supervisanden außerhalb des Supervisionssystems
- muss: der Supervisor gewährleistet Datenschutz
- soll: der Supervisor stellt Rechnung

an die Rolle des Supervisanden:

- muss: der Supervisand nimmt an Kontrakt-, Supervisions- und Auswertungssitzungen teil
- muss: der Supervisand sucht die Interaktion mit dem Supervisor und allfälligen Mitsupervisanden
- muss: der Supervisand reflektiert in der Interaktion seine Praxis, (kann:) mit der Absicht, sich zu entlasten und/oder zu lernen

an die Rolle des Auftraggebers:

- kann: der Auftraggeber verhandelt oder stellt Bedingungen über Umfang, Frequenz, Preis, Zielsetzungen
- kann: der Auftraggeber nimmt an der Kontraktssitzung oder an Auswertungssitzungen teil

Akteure können Einzelpersonen oder soziale Systeme sein. Die Rollen „Auftraggeber“ und „Supervisand“ können in Personalunion gespielt werden. Der Supervisor kann in der hierarchischen Linie dem Supervisanden nicht vorgesetzt sein.

Die zu reflektierende Praxis umfasst problematische Szenen, die der Supervisand im Beruf, in der Freiwilligenarbeit oder in Bildungssituationen erlebt hat oder auf die er sich vorbereiten will.

Die Reflexion fokussiert die Szenen auf das Verhalten und Innenleben der Beteiligten und Betroffenen; auf ihr Miteinander; auf ihre Aufgaben und Vorhaben und/oder auf das Verhältnis des supervidierten Systems zu über-, neben- oder untergeordneten Systemen.

Auf der Basis der Reflexion kann der Supervisand Lernziele formulieren, die inner- oder außerhalb der Supervision verfolgt werden können.

Quelle: David Keel, Qualität von Supervision, 2003

Supervision kann als Beratungsformat verstanden werden, in welchem mit unterschiedlichen Ansätzen wie Themenzentrierte Interaktion, Gestalt, Personenzentrierter Ansatz, Psychoanalyse, Gruppendynamik, NLP, Situationsdynamik und so weiter gearbeitet wird.

Situationsdynamik als Basiskonzept der Supervision

Ausgehend vom Postulat der Praxisrelevanz (im Unterschied zur Forschungs- oder Experimental-Relevanz), des Beratungs-Prozesses (im Unterschied zur rein ergebnisorientierten Beratung) und der Resonanzbeziehung zwischen Beratung (Supervision) einerseits und Praxis (Alltag, Fall) andererseits bietet sich die Situationsdynamik als Beratungskonzept an, weil hier die Strukturanalogie zwischen der Situation der Beratung und der Lage des Falles deutlich herausgearbeitet ist:

die Strukturen und Prozesse der Beratungssituation sind denen der Lage im Fall analog und können so assoziativ präsent gemacht werden. Das Beratungs- oder Supervisionsgeschehen ist ein Parallelprozess zu dem Geschehen in der Lage des Falles.

Supervision – eine Definition des Institut für frauenspezifische Psychotherapie, Supervision, Coaching und Weiterbildung

Die berufliche Arbeit mit Menschen stellt besonders hohe Anforderungen:

Zur fachlichen Kompetenz müssen **persönliche Fähigkeiten** im ständigen Umgang mit **Belastungssituationen** und **institutionellen Rahmenbedingungen** entwickelt werden, die den arbeitsspezifischen Anforderungen gerecht werden.

Nur so können die ethischen Verpflichtungen, die mit den Aufgaben sozialer und pädagogischer Organisationen verbunden werden, im beruflichen Alltag auch praktisch eingelöst werden.

Supervision bietet Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten die Möglichkeit, sich der anspruchsvollen menschlichen Aufgabe im Berufsalltag stellen zu können und daran zu wachsen:

Eine Möglichkeit für Angehörige beratender, therapeutischer, medizinischer, pflegerischer, sozialer und pädagogischer Berufe, selbst **beruflich handlungsfähig** und **zufrieden** und gleichzeitig den anvertrauten Menschen gerecht zu werden.

Wir betrachten vor diesem Hintergrund ausreichendes kontinuierliches Supervisionsangebot für Mitarbeiter/innen als **Qualitätsmerkmal** jeder Organisation, in deren Mittelpunkt die Arbeit mit Menschen steht.

Folgende Fähigkeiten, im Kontakt mit anderen Menschen

- mitfühlend zu verstehen
- nicht wertend zu zuhören
- als Person präsent sein zu können

haben sich förderlich für helfende Berufe erwiesen.

Das Institut „Frauensache“ fühlt sich dem **personzentrierten Ansatz** nach **Carl Rogers** verpflichtet, wobei die Beziehungen zwischen Personen und die innere Beziehung, die eine Person zu sich selber hat, im Mittelpunkt stehen.

7. Einfacher Rat von „einfachen“ Menschen

Ich an Deiner Stelle würde,

Hast Du schon einmal ausprobiert?

Mir hat es geholfen, dass

Kannst Du dir vorstellen, dass Dir helfen könnte?

etc.

Die Definitionen Beratung, Therapie, Coaching und Supervision stammen aus der freien Wissensdatenbank www.wikipedia.de und dem

**INSTITUT FÜR FRAUENSPEZIFISCHE PSYCHOTHERAPIE,
SUPERVISION, COACHING und WEITERBILDUNG**

Die Definition

„Einfacher Rat von einfachen Menschen“ stammt von mir und ist von persönlichen Erfahrungen abgeleitet.

VI WAS ICH NOCH SAGEN WOLLTE

Meine Haltung gegenüber jenen Menschen, mit denen ich arbeite, habe ich in meinem Trainerinnen-Profil wie im Folgenden beschrieben.

Es mir immer schon wichtig gewesen, genau dann zu arbeiten, wenn ich der Meinung bin, dass meine Leistungsfähigkeit der Aufgabenstellung entspricht.

Ich glaube einfach, dass ich nur dann gut mit Menschen arbeiten kann, wenn ich selber „gut d’rauf“ bin.

Nur so kann ich von mir selber annehmen, dass ich mit Achtung und Wertschätzung mit meinen Klient/innen und Coachees arbeite.

Ich stelle meine Ich-Zentriertheit deshalb in den Mittelpunkt meiner Arbeit, weil ich davon ausgehen muss, dass mein Schritt vom Ich zum Du mir nur dann gelingt, wenn ich selbst fest verankert bin.

Ich versuche alles das, was von Klient/innen und Coachees an mich herangetragen wird in deren Welt zu verstehen und wahrzunehmen. Dabei ist es für mich völlig irrelevant, ob ich ebenso fühle, denke, spreche oder handle.

Ich respektiere jeden Menschen so gut es mir möglich ist und gestehe ihm seine Einzigartigkeit zu. Ich gebe aber auch zu, dass es mir nicht immer leicht fällt, das Denken und Handeln mancher Menschen nachzuvollziehen.

Dadurch, dass ich mit mir selber in einem guten Kontakt bin, fällt es mir grundsätzlich leicht, so zu sein, wie ich bin. Ich habe einen guten Zugang zu meinem Fühlen und Denken, erkenne meine inneren Muster und weiß meistens ganz genau, wo meine Stärken und Schwächen sind. Manches lasse ich so wie es ist und manches versuche ich zu verbessern.

Meine Familie, die mir enorm wichtig ist, ist ebenso wie meine überaus harmonische Partnerschaft, die Kraft, aus der ich schöpfe und die ich mit meinen endogenen Ressourcen zusammenführe.

Ich habe das Glück, ein glücklicher und zufriedener Mensch zu sein. Und aus diesem Wissen und Empfinden heraus agiere ich.

■ Mein persönliches Konzept als Mensch und Trainerin

- Ich kommuniziere mutig, respektvoll und ehrlich.
- Ich begegne Menschen mit Achtung und Wertschätzung.
- Ich arbeite gerne mit Menschen und für Menschen.
- Ich möchte erreichen, dass meine Teilnehmer/innen aus den Seminaren und Workshops etwas mitnehmen können, dass sie gerne in ihr Werteset integrieren.
- Ich möchte Betroffenheit erreichen.
- Ich lebe meine Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Einklang mit den Menschen, die zu mir gehören, die mir vertrauen und die mir wichtig sind.
- Ich kann meine Gefühle gut ausdrücken.

■ Meine persönliche Erfolgs-Motivation

- Ich habe eine gute Ausbildung.
- Ich lerne täglich dazu.
- Ich bilde mich regelmäßig weiter.
- Ich tausche meine Erfahrungen mit Kolleg/innen aus.
- Ich lebe mein sehr persönliches Werteset und sehe mein bisheriges Leben und meine Arbeit als Ideen-Pool und als kraftvolle Ressource.
- Ich kann denken, mich verändern, weiterentwickeln, aus Erfahrungen lernen, Hilfe annehmen, Gelerntes umsetzen, Neues ausprobieren uvam.
- Meine liebevolle Familie und meine Freunde sind die Quelle meiner inneren Kraft.

■ Mein Anspruch an meine Arbeit:

- Ich mache die Arbeit, die mir Freude macht.
- Ich arbeite mit meinem Gespür für Menschen und mit meinem Verstand.
- Ich bin ein Organisationstalent.
- Ich bin eine engagierte, gewissenhafte Trainerin und Coach.
- Ich höre zu und denke mit - und ich kann auch schweigen.
- Ich lebe meine liberale Haltung und kann gut damit umgehen, dass andere Menschen andere Meinungen haben.
- Ich halte Widerstände und Stimmungen aus.
- Ich erlebe Turbulenzen nicht als Problem, sondern als Herausforderung.
- Es ist nicht mein Anspruch, allen Menschen gerecht zu werden.

■ Mein Leitmotiv:



Mit dem Wahrnehmen der Bedürfnisse meiner Kund/innen, steigt die Qualität meiner Arbeit und damit die Kundenzufriedenheit.
Ich lebe in dem Bewusstsein meiner Verträge.

Coaching sollte m.E. nicht als Allheilmittel angesehen werden

1. Kritik

Was mir am Umgang mit professionellem Coaching missfällt, ist, dass alle Verantwortung bei Misserfolgen beim Coach liegt.

Wenn aber Erfolge eingefahren werden, ist der Coach selten derjenige, der als „Vater“ des Erfolges den Lorbeer erhält. Im Sport gibt es da einige wenige Ausnahmen, z.B. wenn eine Mannschaft siegt.

Als Karriere-Coach oder Wirtschafts-Coach, muss man damit leben, dass man bestenfalls als Unterstützer, meist aber gar nicht erwähnt wird.

2. Die Grenzen des Coaching

Wer erwartet, dass der/die Coach als „Wunderwuzzi“ für alle Probleme eine Lösung hat, der wird mit Sicherheit enttäuscht sein.

Auch sehe ich die Grenzen des Coaching dort gegeben, wo sich Probleme manifestiert haben, die in Form von Therapien behandelt werden sollten.

Ich bin der Überzeugung, dass ein/e verantwortungsvolle/r Coach seinem/Ihrem Klienten das auch sagen muss.

3. Mögliche Gefahren

Mögliche Gefahren sehe ich dort, wo sich Abhängigkeiten entwickeln. Dort wo der/die Coach bereits bei den einfachsten Aufgabenstellungen als „Berater“ und „Lieferant für Lösungen“ herhalten muss.

Eine weitere Gefahr sehe ich daran, dass bei langfristigen Coachings (über deutlich mehr als 1 Jahr) eine zu enge Bindung entstehen könnte. Die Folge(n) könnten sein: Blinde Flecken, Tunnelblick, Mangel an Objektivität, zu starke Solidarität mit dem Coachee etc.

4. Schlusswort

Ich wünsche mir bei meiner Arbeit mit meinen Klienten, dass ich ihnen „Hilfe zur Selbsthilfe“ anbiete. Ihnen Unterstützung dabei geben kann, ihre Eigenständigkeit, ihr Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen zu erkennen und zu leben.

VII COPYRIGHT

- Die an dem Inhalt dieser Diplomarbeit bestehenden Urheber- und Nutzungsrechte verbleiben ausschließlich bei Karin Schönwetter, auch wenn für diese einmalig Honorar oder Kursgebühr bezahlt wurde.
- Die Weitergabe der Unterlagen an Dritte, so wie eine auch auszugsweise Veröffentlichung, Vervielfältigung, oder sonstige Verwertung der präsentierten Diplomarbeit-Inhalte ist ohne ausdrückliche vorherige schriftliche Zustimmung durch Karin Schönwetter nicht zulässig.
- Bitte beachten Sie die Quellen- und Literatur-Hinweise!
- Das Copyright ist Bestandteil dieser Diplomarbeit.

Wien, August 2005

VIII LITERATURHINWEISE

- Friedemann Schulz von Thun: Mit einander reden I, II und III & Führungskräfte; Klarkommen mit sich selbst und Anderen
- Paul Watzlawick: Wie wirklich ist die Wirklichkeit; Anleitung zum Unglücklichsein,
- Thomas A. Harris: Ich bin OK – Du bist OK
- Eric Berne: Spielarten und Spielregeln der Liebe (TA)
- Christian Temml: Framing, gefangen in sich selbst
- Vera F. Birkenbihl: Intelligente Wissens-Spiele (Arbeitsblätter – im Anhang)
- Vera F. Birkenbihl: Rhetorik (Arbeitsblätter – im Anhang)

- Freie Wissensdatenbank www.wikipedia.de
- Institut für frauenspezifische Psychotherapie, Supervision, Coaching und Weiterbildung

- Meine persönlichen Mitschriften aus meiner TQM-Ausbildung für Führungskräfte
- Meine persönlichen Mitschriften aus meinem WU-Studium
- Meine persönlichen Mitschriften aus meiner Coaching-Ausbildung
- Meine persönlichen Mitschriften aus meiner NLP-Ausbildung
- Persönliche Notizen zu relevanten Themen, die ich mir gemacht habe, als ich im Jahr 2002 maßgeblich an einer Lehrgangs-Entwicklung für ehemalige langzeitarbeitslose Führungskräfte mitgewirkt habe.
- Mitschriften aus den Supervisionen mit meiner Schwester Beatrix Schönwetter (Supervisorin und Trainerin in der Erwachsenenbildung) zur Vorbereitung auf meine BO-Trainings mit sozial benachteiligten Jugendlichen und jugendlichen Arbeitslosen.

ANHANG:

Arbeitsblatt Nr. 1

Jeder BEGRIFF ist ein Griff, um die Wirklichkeit in den Griff zu bekommen.

Klären Sie die Begriffe, mit denen Sie sich beschäftigen.

(Vera Birkenbihl: Rhetorik, Seite 42, 2. Taschenbuchausgabe, Februar 2004, ISBN 3-442-16568-7)

Ein Beispiel: **IHR NAME**

Schreiben Sie zuerst Ihren Vornamen und dann Ihren Nachnamen so auf, dass die Buchstaben auf der Linken Seite Ihres Arbeitsblattes **UNTER EINANDER** stehen.

z.B. **KARIN** →

K

A

R

I

N

Dann schreiben Sie bitte neben jedem Buchstaben ein Eigenschaftswort, das Sie beschreibt und mit dem jeweiligen Buchstaben beginnt.

Viel Freude bei Ihrer ganz persönlichen Entdeckungsreise!

Ihre Trainerin

Karin Schönwetter

ANHANG:

Arbeitsblatt Nr. 2

(Vera Birkenbihl: Rhetorik, Seite 123, 2. Taschenbuchausgabe, Februar 2004, ISBN 3-442-16568-7)

Die nächste Übung hat nicht allein Inventur-Charakter (wie die Aufgaben, die man zum ersten Mal durchführt.), sie sollte eine Standard-Übung sein, die Sie Ihr Leben lang immer wieder durchführen werden – wobei die Stichworte immer wieder neu gewählt werden.

Sprech-Deken:

Die Anweisung ist ganz einfach. Auf ein Stichwort reden Sie los und zwar genau eine Minute lang.

Dabei benötigen Sie jedoch Selbst-Disziplin, denn Sie dürfen keine Sprechpause einlegen. Wenn Ihnen gerade nichts einfallen sollte, dann sagen Sie einfach „Jetzt fällt mir nichts ein!“ Notfalls auch mehrmals hintereinander, so dass Sie während dieser Minute im schlimmsten Fall oft sagen: „Jetzt fällt mir nichts ein!“

Aber Sie **sprechen ständig weiter.**

Das Wort ist

DISZIPLIN

Viel Spaß bei dieser Übung!

Ihre Trainerin

Karin Schönwetter

ANHANG:

Arbeitsblatt Nr. 3

ERFOLG ist die Folge von...

FRAGE:

Wenn Sie auf Ihre bisherigen Erfolge blicken, fällt Ihnen dann auf, dass etwas anders gewesen ist, als jetzt?

Wenn ja, was:

-
-
-
-
-

Schreiben Sie bitte hinter jedes Quadrat einen Begriff. Meine Erfolge sind die Folge von:

-
-
-
-
-
-
-

Dabei geht es um Erfolge aus der Vergangenheit, aktuelle und künftige Erfolge.
Viel Spaß bei dieser Übung!

Ihre Trainerin

Karin Schönwetter

ANHANG:

Arbeitsblatt Nr. 4a

WAS BIN ICH FÜR EIN TYP BEI DER ARBEIT

Persönlichkeitstest nach Lothar J. Seiwert und Friedbert Gay (zur Besprechung mit der/dem Coach)

Tragen Sie bitte in jedem 4-er-Block folgendes ein:

Entspricht am meisten **4**
 Am zweitmeisten **3**
 Am zweitwenigsten **2**
 Am wenigsten **1**

	Zahl			Zahl	
begeistert entschlossen gewissenhaft loyal			konkurrierend ausgleichend gesellig gründlich		
reserviert gewinnend gutmütig ruhelos			freundlich aggressiv logisch entspannt		
einsichtig kontaktfreudig anspruchsvoll vorsichtig			beherrscht nett aufmerksam stur		
willensstark taktvoll mitfühlend verspielt			inspirierend beständig hartnäckig akkurat		
verbindlich einsichtig gesprächig herausfordernd			direkt fröhlich diplomatisch rücksichtsvoll		

ANHANG:

Arbeitsblatt Nr. 4b

WAS BIN ICH FÜR EIN TYP BEI DER ARBEIT

Persönlichkeitstest nach Lothar J. Seiwert und Friedbert Gay

Schreiben Sie bitte die Zahlen aus der ersten Liste neben die Begriffe:

	Zahl	Buchstabe		Zahl	Buchstabe
begeistert		I	konkurrierend		D
entschlossen		D	ausgleichend		S
gewissenhaft		G	gesellig		G
loyal		S	gründlich		I
reserviert		G	freundlich		I
gewinnend		I	aggressiv		D
gutmütig		S	logisch		G
ruhelos		D	entspannt		S
einsichtig		S	beherrscht		G
kontaktfreudig		I	nett		I
anspruchsvoll		D	aufmerksam		S
vorsichtig		G	stur		D
willensstark		D	inspirierend		I
taktvoll		G	beständig		S
mitfühlend		S	hartnäckig		D
verspielt		I	akkurat		G
verbindlich		S	direkt		D
einsichtig		G	fröhlich		I
gesprächig		I	diplomatisch		G
herausfordernd		D	rücksichtsvoll		S

Errechnen Sie bitte nun die jeweiligen Summen:

G =

I =

D =

S =

Gesamt:

Punkte