

# Counseling Journal

für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie  
Verbandszeitschrift des BVPPT

Schwerpunkt

## CHANGE – Counseling in Organisationen

■ „Wie das Krokodil zum Fliegen kam“  
Storytelling im  
Counseling

■ Sprach- und  
Kulturmittler:  
Die Sprache des  
Anderen sprechen

■ Counselor  
grad. BVPPT:  
in Österreich  
anerkannt

# CounselingJournal

für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie  
Verbandszeitschrift des BVPPT

Ausgabe 12 · November 2015



## IMPRESSUM

### Herausgeber

BVPPT e.V.  
Berufsverband für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie  
German Association for Counseling, Education & Psychotherapy  
\* Die Vertretung der Counselor in Deutschland \*  
Gründungsmitglied der DGfB  
Deutsche Gesellschaft für Beratung  
German Association for Counseling  
Mitglied des nfb  
Der Vorstand:  
Wolfgang Röttches, Dagmar Lumma  
Marlies Pasquale, Ute Boldt, Klaus Wagener  
Web: [www.bvppt.de](http://www.bvppt.de)  
E-Mail: [kontakt@bvppt.de](mailto:kontakt@bvppt.de)

### Redaktionsanschrift

COUNSELING JOURNAL  
c/o BVPPT Geschäftsstelle  
Schubbenweg 4  
D-52249 Eschweiler  
Telefon: 02403 / 839059  
Web: [www.bvppt.de](http://www.bvppt.de)  
E-Mail: [redaktion@counselingjournal.de](mailto:redaktion@counselingjournal.de)

### Redaktion (V.i.S.d.P)

Dagmar Lumma, Uta Stinshoff

### Erscheinungsweise

2-mal jährlich

### Mediadaten und Anzeigenschaltung

[redaktion@counselingjournal.de](mailto:redaktion@counselingjournal.de) und Telefon: 02403 / 839059

### Einsenden von Manuskripten

Das Copyright liegt - soweit nicht anders angegeben - bei den Autoren.  
Namentlich gekennzeichnete Beiträge verantworten die Autoren.  
Kürzungen und redaktionelle Änderungen durch die Redaktion sind möglich.  
Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen übernimmt die Redaktion keine  
Verantwortung für Manuskripte, Fotos etc.

### Layout und Grafik-Design:

HäfnerArt Christoph Häfner, Eschweiler  
[www.haefner-art.de](http://www.haefner-art.de)

### Fotocredits:

fotohaus Brigitte Averdung-Häfner, Eschweiler  
[www.averdung-foto.de](http://www.averdung-foto.de)

ISSN: 1438-6836

# Inhalt

- 2 Impressum
- 3 Inhalt
- 4 Anleser: Neuigkeiten aus dem Verbandsleben
- 5 Berufspolitisches: Netzwerk
- 6 Berufspolitisches: Vernetzung Österreich
- 8 Qualitätsverfahren im BVPPT:  
Ein Schritt, ein Atemzug, ein Besenstrich
- 9 Kooperationspartner FH-Münster

## **Schwerpunktthema: CHANGE - Counseling in Organisationen**

- 10 Counseling meets Organisationsentwicklung
  - 13 Educational Network Cameroon
  - 16 Counseling Supervision als besonderes Puzzleteil  
in der Organisationsentwicklung
  - 19 Counseling als Haltung und Methode  
für die agile Organisationsentwicklung
  - 22 Die Sprache des Anderen sprechen
  - 23 Keine wie die andere
  - 26 Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen  
Prioritäten, Selbstverantwortung und Glaubenssätzen
  - 29 Ressourcenentwicklung -  
Chancen in Organisationsprozessen
- 
- 32 Graduierung
  - 35 Tools: Bedenkenkarussell –  
Bedenken in Lösungen wandeln
  - 36 Buchbesprechungen
  - 39 Filmbesprechung
  - 40 Kooperationspartner

## **CounselingJournal WEBSITE**

Alle Ausgaben finden Sie  
ab sofort unter

[www.counselingjournal.de](http://www.counselingjournal.de)

# Anleser

## Neuigkeiten aus dem Verbandsleben

### Blick zurück, Blick nach vorne ... Dem Vorstand über die Schulter geschaut

Unsere dreijährige Wahlzeit im Vorstand endet im Januar 2016. Die Vielfältigkeit unserer Themen und Aufgaben sind aus den Protokollen der Mitgliederversammlungen ersichtlich und werden auch im Vorstandsbericht bei der nächsten Mitgliederversammlung aufgeführt. Die Vernetzung in der deutschen und europäischen Beraterszene waren und sind uns immer ein Anliegen. Neueste Entwicklungen sind an anderer Stelle (siehe Berufspolitisches und Kooperation FH Münster) nachzulesen.

Einen besonderen Schwerpunkt nahmen in den letzten Vorstandssitzungen die Überlegungen ein, wie es 2016 weitergehen soll. Dagmar Lumma und Wolfgang Röttsches haben sich entschieden, ein letztes Mal für die Vorstandsarbeit zu kandidieren. Marlies Pasquale und Klaus Wagener werden nicht mehr für die Vorstandsarbeit kandidieren. Unser Blick und unser Bemühen ist darauf gerichtet, die Aufgabenverteilung, die anstehenden personellen Veränderungen - kurz gesagt die Nachfolge - zu planen. Wir haben dazu KollegInnen angesprochen, ob sie sich vorstellen könnten, für diese Aufgaben in einem neu zu wählendem Vorstand zur Verfügung zu stehen.

Wir richten außerdem an alle BVPPT Mitglieder die Bitte, sich in einem künftigen Vorstand oder in anderen Gremien/Arbeitskreisen zu engagieren. Euer Mitwirken ist gefragt, willkommen und notwendig.

Erste Weichen sind gestellt. Bei der nächsten Mitgliederversammlung wünschen wir uns eine rege Beteiligung und Diskussion für die weiteren Schritte.

Wolfgang Röttsches, Klaus Wagener

#### SAVE THE DATE

**Mitgliederversammlung BVPPT 2016:**  
**Freitag, 29. Januar 2016 · 14.00 – 17.00 Uhr**  
**Kolpinghaus MesseHotel**  
**Theodor-Hürth-Str. 2-4 · 50679 Köln-Deutz**

### XING

In diesem Jahr haben wir die Gruppe „BVPPT - Die Counselor“ auf XING gegründet. Die Resonanz der angeschriebenen Mitglieder, die auf XING vertreten sind, war durchweg positiv. Rasch ist die neue Gruppe auf 30 Mitglieder angewachsen. Wie vieles, das neu ist, scheint auch diese Plattform noch Zeit zu brauchen, um „anzulaufen“ und als professionelle Vernetzung für Counselor lebhaft genutzt zu werden. Wir freuen uns über Eure Beiträge in den Foren, über Eure Hinweise auf Veranstaltungen, gute Literaturtipps, Methoden, mit denen Ihr gerne arbeitet und über alles andere auch.

Liebe Grüße  
Ute Boldt und Marc Bartels

### Visitenkarten für BVPPT-Mitglieder

über [www.bvppt.de](http://www.bvppt.de)  
schnell und komfortabel zu bestellen

### Infos

Neuigkeiten, Fotos, weitere Termine und Texte  
unter [www.bvppt.de](http://www.bvppt.de)

# Berufspolitisches

In dieser Rubrik berichten wir regelmäßig über Entwicklungen auf dem Beratungsmarkt, über Diskussionen auf verbandsübergreifender oder politischer Ebene, über das, was sich in der „DGfB – Deutsche Gesellschaft für Beratung“ oder im „nfb – Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ tut.

## Netzwerk für Beraterinnen und Berater

Ein Netzwerk für Beraterinnen und Berater, die im Bereich Bildung, Beruf und Beschäftigung tätig sind, soll es geben. Die Mitgliederversammlung des Nationalen Forum Beratung- nfb - hat am 29. 10. 2015 den Vorstand beauftragt, das Netzwerk zu gründen.

Ziel ist, den fachlichen Austausch zu fördern und die Qualität der Beratungen zu sichern. Außerdem soll das nfb ein Projekt beantragen, um Daten über den Beratungsmarkt zu erheben. Zwei Presseerklärungen wurden vorgestellt: die eine zum Thema der Menschen, die gerade massenhaft ihre Heimat verlassen (müssen), die andere zum Übergang Schule-Beruf, besonders zu den gerade gegründeten Jugendberufsagenturen.


Wolfgang Röttsches und Klaus Wagener nahmen an der Veranstaltung teil und werden weiter berichten.

Mehr Informationen bei  
[www.forum-beratung.de](http://www.forum-beratung.de) und  
[www.beratungsqualitaet.net](http://www.beratungsqualitaet.net)

Klaus Wagener

Anzeige

# PROVINZIAL

Die Versicherung der  Sparkassen

Wünsche. Pläne. Ziele. Keine Sorgen um Morgen.

**Sonderkonditionen für BVPPT Mitglieder sowie für Weiterbildungsteilnehmer/Innen der kooperierenden Institute: Privat- und Berufshaftpflichtversicherung.**

### KONTAKT

**Holger Driessen**      Telefon 02408 9568025  
 Prämienstraße 61      Telefax 02408 9568069  
 52076 Aachen-Walheim      [www.provinzial.com/holger.driessen](http://www.provinzial.com/holger.driessen)

**INFO** **Ansprechpartnerin** für BVPPT-Berufsverbandsmitglieder und WeiterbildungsteilnehmerInnen der kooperierenden Institute:  
**Frau Dorit Mensching** (erreichbar über die Kontaktadresse in der Anzeige)



# Vernetzung

## Weiterbildung Counselor grad. BVPPT wird in Österreich anerkannt

Die Gespräche mit dem Vertreter der Wirtschaftskammer Österreich waren erfolgreich. Der zuständige Ausschuss der WKO hat beschlossen, dass ab dem kommenden Jahr Counselor grad. BVPPT ihre Weiterbildung in unserem Nachbarland anerkannt bekommen und als Lebensberater in dem Gewerbe LSB arbeiten dürfen. Wir freuen uns über diese gegenseitige Vernetzung und die neuen Möglichkeiten.



### Personenberatung und Personenbetreuung in Österreich

Andreas Herz MSc, Bundesvorsitzender der Lebens- und Sozialberater in der WK Österreich, steht Rede und Antwort:

### Lebensberatung in Österreich

Was ist Lebensberatung? Was bewirkt Lebensberatung? Wann gehe ich zur Lebensberatung? Andreas Herz MSc, Bundesvorsitzender der Lebens- und Sozialberater in der WK Österreich, steht Rede und Antwort.

### Was ist Lebensberatung?

Lebensberatung ist die professionelle Beratung und Begleitung in verschiedenen Bereichen des Lebens. Sie unterteilt sich in Ernährungsberatung, sportwissenschaftliche Beratung und psychosoziale Beratung.



### Was bewirkt Lebensberatung?

Lebensberatung unterstützt und begleitet die Klienten beim Umsetzen ihrer persönlichen Ziele. Sie ist auch ein wichtiger Aspekt für die Gesundheitsvorsorge und wirkt in alle Bereiche des Lebens.

### Wann gehe ich zur Lebensberatung?

Die Lebensberatung umfasst zahlreiche Themen des Lebens und reicht von Ernährungsberatung über Coaching, Mediation, Persönlichkeitsentwicklung, Familienberatung, Stress- und Burnout-Prophylaxe, Mobbing, Supervision bis hin zur sportwissenschaftlichen Beratung, um nur einige aufzuzählen. Den genauen Tätigkeitsbereich findet man unter

[www.nachrichten.at/lebensberatung](http://www.nachrichten.at/lebensberatung)

**Was ist der Unterschied zwischen Lebensberatung und Psychotherapie?**

Psychotherapie ist in Österreich eine Krankenbehandlung. Die drei Bereiche der Lebensberatung arbeiten an der Gesundheitsförderung, der Gesundheitserhaltung und begleiten bei der Lösung von individuellen Problemen.

**Welche Bereiche meines Lebens betrifft Lebensberatung?**

Durch die Fachrichtungen Ernährungsberatung, sportwissenschaftliche Beratung und psychosoziale Beratung kann es jeden Bereich des Lebens betreffen. Wenn ich zum Beispiel an Stress leide und in der Burn-out-Prophylaxe arbeiten möchte, ist eine Kombination aus allen drei Fachrichtungen sinnvoll. Möchte ich mich zum Beispiel beruflich neu orientieren und mich coachen lassen, benötige ich nur einen Experten im psychosozialen Bereich.

**Was kostet eine Beratung durchschnittlich?**

Die Preise bewegen sich zwischen 50 und 80 Euro pro Sitzung.

**Wie oft muss man zur Lebensberatung gehen, um eine Verbesserung zu bemerken?**

Das ist unterschiedlich. Wenn ich mich wegen eines beruflichen Themas coachen lasse, kann es schon nach der ersten Sitzung zur Klärung der Situation kommen. Wenn ich zum Beispiel im Bereich Stress an mir arbeiten möchte, wird es notwendig sein, mehrere Beratungen in Anspruch zu nehmen.

**Wo kann ich mich über Lebensberatung in Oberösterreich informieren?**

Bei der Wirtschaftskammer unter [www.lebensberater.at](http://www.lebensberater.at) oder jetzt natürlich auch im oberösterreichischen Guide für Lebensberatung, den es ja online auf der OÖN-Homepage gibt.

**Wie wird man Lebensberater?**

Die Bereiche Ernährungs- und sportwissenschaftliche Beratung kann man an den Universitäten studieren. Den Bereich psychosoziale Beratung absolviert man bei einer zertifizierten Ausbildungseinrichtung über fünf Semester. Darüber hinaus ist zur Erlangung des Gewerbescheines für psychosoziale Beratung ein vorgeschriebenes Praktikum über 750 Stunden notwendig.

Wolfgang Röttsches  
Vorstand BVPPT



# Ein Schritt, ein Atemzug, ein Besenstrich

Wenn man eine sehr lange Straße vor sich hat, muss man nur an den nächsten Schritt denken, den nächsten Atemzug und den nächsten Besenstrich, meint Beppo Straßenkehrer in Michael Endes „Momo“. Er vereint damit die drei chinesischen Weisheiten: „Der Weg ist das Ziel“, „Das Ziel gibt dem Weg die Richtung“ und „Jeder lange Weg beginnt mit dem ersten Schritt“.

Der längste Weg, den wir alle gehen, ist unser Lebensweg. Ein sehr bedeutsamer, meist sehr langer Abschnitt darin hat den Straßennamen „Beruf“. Stationen des Lebensweges sind vielleicht Kindergarten, Schule, Berufsfindung, Berufsausübung, Familienplanung, Karrierestationen, Kinder begleiten, bis sie das Zuhause verlassen, Großeltern werden und sein, in Rente gehen und dann..? Immer stehen wir vor bedeutsamen Fragen: Was will ich werden? Will ich heiraten? Kinder bekommen? Welche Karriere will ich machen mit welchen Konsequenzen?, usw.

Ein Teil des Lebenswegs vollzieht sich offensichtlich und ist in Bewerbungen als Lebenslauf oder beruflicher Werdegang darstellbar. Ein anderer vollzieht sich meist ungeplant, in langen Phasen unbemerkt und tritt oft nur dann ins Bewusstsein, wenn jemand uns betrachtet und bemerkt: „Du hast Dich aber sehr verändert.“ Persönlichkeitsentfaltung ist ein stetiger, stiller, kaum planbarer Prozess - in beständiger Korrespondenz mit den Ereignissen, Erlebnissen, die offensichtlich und beschreibbar erscheinen.

Im Wissen um diese Verbindung des Innen und Außen lassen sich im Außen Schritte denken und planen, von denen wir wissen können, dass sie auf unser Innen wirken. Meist wissen wir nur nicht, wie. Die Entscheidung für den einen Beruf und nicht für den anderen, Kinder oder nicht Kinder, prägen diese Entwicklung. Aber auch die Entscheidung, mit Meditieren zu beginnen, eine Erfahrung in und mit der Wüste zu machen, sich für Flüchtlinge zu engagieren oder für andere Menschen, die in existenzieller Not sind, prägen unseren Weg. Es sind Schritte auf dem Weg, die uns an eine Weggabelung führen, uns dazu bringen können, unser Ziel zu verändern, das wir bis dahin verfolgt haben. Das sind Elemente einer „inneren Organisationsentwicklung“

Auf unserem Weg, dessen einzelne Abschnitte wir kaum konkret vorhersehen können, haben wir immer wieder Möglichkeiten, das Ziel zu verändern, wenn ein anderes uns attraktiver erscheint, oder den Weg, wenn der bisher eingeschlagene uns nicht mehr gefällt. Vor all diesen Entscheidungen tut es gut, einen Atemzug zu tun, sich das oder die Ziele zu vergegenwärtigen und dann an den nächsten Schritt zu denken. Der ist: eine möglichst gute Entscheidung zu fällen, damit der nächste Schritt uns klar vor Augen steht.

Hilfreich ist, über Chancen und Wege der eigenen Persönlichkeitsentwicklung das „innere Team“ (Friedemann Schulz von Thun) zu Rate zu ziehen. Nach Außen projiziert, kann das auch die eigene Peer-group sein, ein Kreis von FreundInnen, ein Coaching oder die Arbeit mit einem Qualitätsverfahren, das nach Entwicklungszielen der eigenen beruflichen Tätigkeit fragt. Sie sind unabdingbar verknüpft damit, sich selbst Klarheit zu verschaffen, wie es denn mit einem weitergehen soll. Bei freiberuflich Tätigen ist dies wie ein „Personalgespräch mit sich selbst“. In der „Gesprächsnotiz“ lassen sich wesentliche Vorhaben, angedachte oder schon geplante Stationen und Erlebnisse auf dem Lebensweg festhalten und mehr Bewusstsein und Achtsamkeit schaffen für die Gestaltung der eigenen Biographie.

Haben wir dann den ganzen Weg gekehrt, sitzen mit 85 auf einer Bank und schauen zurück, mag sein, dass Beppo Straßenkehrer sich neben uns setzt. Dann dürfen wir ihm danken für seine Weisheit und vor allem über den Hinweis, den er für die innere Entwicklung gegeben hat: „Es ist wichtig, nicht außer Atem zu kommen.“ Oder, wie es eine andere chinesische Weisheit sagt: „Wenn du es eilig hast, dann gehe langsam.“

Klaus Wagener,  
Counselor grad. BVPPT



# Kooperation

zwischen Fachhochschule Münster und dem Berufsverband für Beratung, Pädagogik und Psychotherapie e.V. (BVPPT)

**Wir freuen uns, einen neuen Kooperationspartner in der Reihe unserer Weiterbildungsinstitute aufnehmen zu können.**

**Fachhochschule  
Münster** University of  
Applied Sciences



**Die Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen bietet den Masterstudiengang Beratung, Mediation und Coaching an.**

Pressemitteilung der FH Münster:

**Kooperation von Fachhochschule Münster und dem Berufsverband für Beratung, Pädagogik und Psychotherapie e.V. (BVPPT)**

Der Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Münster bietet seit dem Sommersemester 2014 einen weiterbildenden und berufsbegleitenden Masterstudiengang Beratung, Mediation und Coaching (MA BMC) an. Die Nachfrage ist sehr groß, und der Studiengang entwickelt sich – ebenso wie seine Inhalte – dynamisch weiter.

Nach intensiven Gesprächen ist es jetzt zum Wintersemester 2015/16 gelungen, mit dem Berufsverband für Beratung, Pädagogik und Psychotherapie e.V. (BVPPT) eine Kooperation zu schließen, die für alle Beteiligten von Vorteil ist: also eine klassische „Win-Win-Lösung“, freut sich der Studiengangsleiter des MA BMC, Prof. Dr. Dirk Waschull.

Der BVPPT, der 1986 gegründet wurde und seinen Sitz in der Nähe von Aachen hat, verfolgt das Ziel, die pädagogisch-therapeutische Arbeit in Bildung und Beratung qualitativ zu sichern und berufspolitisch zu verankern.

Die Vorteile der Kooperation sind aus Sicht des Masterstudiengangs zum einen die Vernetzung mit einem hoch professionellen Berufsverband. Der dadurch mögliche fachliche Austausch im Bereich der Beratung ist für die Entwicklung der Studierenden und auch der Lehrenden ein großer Gewinn.

Zum anderen „tickt“ der Verband ähnlich wie der Studiengang, hebt Waschull hervor. Der Studiengang ist integrativ, innovativ und schulenübergreifend ausgerichtet und so versteht sich auch der BVPPT. Der BVPPT ist „klein, aber fein“ und passt auch deshalb gut zu uns, so Waschull.

Die Studierenden können im BVPPT nicht nur während des Studiums, sondern auch danach einen Ort des Austausches und der Stärkung ihres beraterischen Profils finden. Hinzu kommt – und auch das ist Gegenstand der Kooperation –, dass die Studierenden nach Abschluss des Studiums die Anerkennung als „Counselor/Pädagogisch – therapeutische/r BeraterIn, grad. BVPPT“ erwerben können. Insoweit war dem Fachbereich wichtig, dass die Studienleistungen für den Graduiierungsprozess anerkannt werden.

Waschull freut sich sehr über und auf diese Kooperation und fügt noch hinzu:

ohne Prof. Dr. Manuel Tusch, der im Masterstudiengang lehrt und die Kooperationsvereinbarung ausgehandelt hat, wäre sie nicht möglich geworden. Darin sieht Waschull einen Beleg für die hohe Motivation im Lehrenden-Team: Beratung, Mediation und Coaching werden in der Lebenswelt immer wichtiger, und wir wollen dazu beitragen, dass möglichst viele Menschen eine anspruchsvolle und professionelle Ausbildung in diesem Bereich an der Fachhochschule Münster erhalten können.

Wolfgang Röttsches

# Counseling meets Organisationsentwicklung

## Wie treffen Counseling und Organisationsentwicklung (OE) zusammen und woraus ergibt sich, dass Counseling die OE auf natürliche Weise unterstützt?

Da es sich bei der ‚Entwicklung von Organisationen‘, im Profit- wie auch im Nonprofitbereich, um geplante Interventionsstrategien für sozialen Wandel und Veränderung der Organisationskultur handelt<sup>1</sup>, setzt Counseling da an, wo einzelne Mitglieder oder Teile der Organisation einen Bedarf für eine Counselingunterstützung entwickelt haben. Dieser Bedarf ergibt sich im Automatismus, da Organisationsentwicklung nach Mabey und Pugh fünf kennzeichnende Merkmale aufweist:

- OE ist ein breit angelegter, andauernder, mittel- bis langfristiger Ansatz.
- OE basiert auf Erkenntnissen und Methoden der Verhaltenswissenschaften.
- OE ist prozessorientiert (im Abstand zu zielorientiert).
- OE erfordert eine Moderation.
- OE ist partizipativ<sup>2</sup>.

Demzufolge kann Counseling moderierend die partizipativen Erfordernisse von Beteiligten hervorragend begleiten. Verbindendes Element dabei ist das beiderseitige humanistische Menschenbild von OE und Counseling. So geht die OE vom Menschenbild der von Douglas McGregor entwickelten X-Y-Theorie aus. Nach der Y-Theorie will sich der Mensch von Natur aus verwirklichen und entfalten, strebt danach, seinen Neigungen und Interessen nachzukommen, zeigt Engagement und Initiative und sucht Verantwortung. Die besten Realisierungs- und Erfolgchancen haben Methoden, die unter Einbeziehung der Wünsche und Hoffnungen der Beteiligten durchgeführt werden.

Mittelpunkt der Veränderungen im Zuge der OE sind zwischenmenschliche Kommunikations- und Verhaltensmuster, sowie die Veränderung oder Überprüfung der in der betroffenen Organisation herrschenden Normen, Werte und Machtkonstellationen (Organisationskultur). Technische und organisatorische Strukturen und Abläufe werden nur nachgeordnet betrachtet.

Die große Herausforderung in der Counselorpraxis ist es nun, die individuell unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder einer Organisation wahrzunehmen und in einem moderierten Prozess zu einem gemeinsamen Ganzen zu begleiten.

Wo steht vor diesem Hintergrund der Counselor? Counseling kann bei anstehenden Veränderungen darauf achten, dass mindestens gleichwertig die „menschliche Befriedigung“ und „optimale Aufgabenerfüllung“ angestrebt werden. Festgestellte Probleme bei einzelnen Subsystemen, Gruppen oder Personen werden nicht isoliert betrachtet sondern immer auf Zusammenhänge mit der organisatorischen und gesellschaftlichen Umwelt untersucht und behandelt.

In der Praxis von Wirtschaftsunternehmen dürfte diese Ausgewogenheit ohne Counseling häufig nicht erreicht werden. Veränderungsprozesse werden oftmals dominiert von einer (zu) hohen Leistungsanforderung auf allen Managementebenen und einer maximierten Gewinnerwartung. Im Bewusstsein dieses Spannungsfeldes fällt es dem Counselor zu, den häufig kurzfristig orientierten Markterfordernissen ein Gegengewicht zu setzen und mit geeigneten Counselinginstrumenten die humanistischen Erfordernisse der OE zu unterstützen.

Die langfristige Wirkung so unterstützter Prozesse wird auch ökonomisch erfolgreicher sein, da störende Faktoren auf der Beziehungsebene der Mitarbeiter frühzeitig erkannt und abgebaut werden.

Insbesondere bei personellen Veränderungen gewinnt dieses Thema an Bedeutung. Häufig werden Personalentscheidungen getroffen vor dem Hintergrund fachlicher Eignung, erwarteter Qualifikationen in Form von Zeugnissen und Abschlüssen oder einer Anzahl von absolvierten Berufsjahren. Counseling ermöglicht einen tiefergehenden Blick auf die Fragen der individuellen Bereitschaft eines Bewerbers sowie der Beeinflussung eines Teams von Mitar-

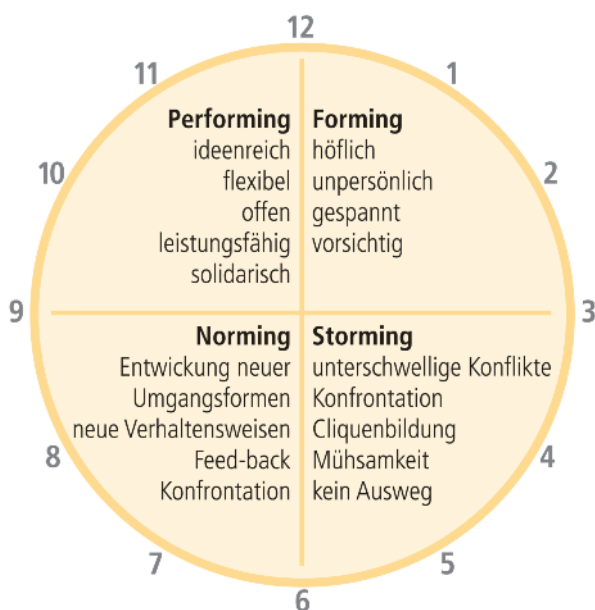
<sup>1</sup> P. Rowlandson (1984) The oddity of OD, Management Today, November, pp. 91-93; zitiert in Christopher Mabey, and Derek S. Pugh (1999) Strategies for Managing Complex Change, The Open University, Milton Keynes

<sup>2</sup> Christopher Mabey, and Derek S. Pugh (1999) Strategies for Managing Complex Change, The Open University, Milton Keynes

beitern durch ein neues Mitglied oder mehrere. Die notwendigen Phasen der Teamentwicklung (forming, storming, norming, und performing<sup>3)</sup>) gilt es dabei bewusst wahrzunehmen, transparent zu machen und im Counselingprozess zu unterstützen. Nützliches Instrument dabei kann z.B. der Einsatz der Teamuhr sein. Durch Abgabe jedes Teammitgliedes lässt sich der Entwicklungsstand transparent darstellen.

Die Teamintegration unterstützen z.B. gestalterische Übungen,

### Die Teamuhr nach Bruce W. Tuckman<sup>3)</sup>



bei denen das individuell gestaltete Objekt (z.B. eine Tonskulptur) jedes einzelnen Teammitgliedes anschließend in einen Kontext des gesamten Teams (Objekte werden in einem stillen, nonverbalen Prozess zusammengeführt) gebracht wird. Jedes Teammitglied erlebt wie wichtig es ist, dass das ‚Eigene‘ sich gut anfühlen muss, wenn es mit dem ‚Gesamten‘ zusammengeführt wird und etwas ‚Gemeinsames‘ entsteht.

Lewin hat 1947 für Veränderungsprozesse in Gruppen ein 3-Phasen-Modell formuliert<sup>4)</sup>. Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen erfolgen nach diesem Modell in drei Phasen: **Auflockern, Hinüberleiten und Verfestigen**. Er legte großen Wert auf die Schaffung einer Atmosphäre der Freiheit und der Spontaneität als Teil des ‚Umerziehungsvorganges‘. Auch wenn der Duktus der ‚Umerziehung‘ negativ besetzt ist, so bedeutet Veränderung im Kontext der OE doch auch eine Abkehr von ‚anerzogenen‘ oder gewohnten Verhaltensweisen. Da auch der Counselor von seiner inneren Haltung her immer die Freiwilligkeit seines Klienten im Auge hat, verbindet sich hier sehr gut die Counselorhaltung mit dem Erfordernis der Freiwilligkeit bei der OE.

#### Praxisbeispiel:

Ein Unternehmen der Finanzbranche beabsichtigt nach den Erfahrungen der Finanzkrise eine Abkehr von den kurzfristig orientierten Produktabsatzzielen der Vertriebsmitarbeiter. Die Bank will zukünftig auf Kriterien wie ‚Kundenzufriedenheit‘, ‚Nachhaltigkeit‘, ‚Ökologie‘ oder ‚langfristige Erträge‘ setzen. Zur Entwicklung eines geeigneten Systems der Vertriebssteuerung sollen die zweite und dritte Managementebene geeignete Vorschläge entwickeln.

Unter Berücksichtigung der 3 Phasen nach Lewin kann der Counselor den Prozess folgendermaßen begleiten:

#### Auflockern

Die Geschäftsleitung informiert die von der geplanten Änderung Betroffenen und bezieht diese in die Diskussion ein. Der Counselor fördert den Prozess, indem die beteiligten Managementebenen zur kreativen und phantasievollen (Mit)Gestaltung der zukünftigen Unternehmensstrategie eingeladen werden. Neben den üblichen Clustertechniken mit ‚Karten‘ und ‚Flip-Chart‘ werden gestalterische Arbeiten z.B. mit Bildern oder mit Tonformen den Prozess bereichern. Die für viele Manager ungewöhnlichen Instrumente fördern die Gefühlsebene zu Tage und nehmen der dominanten Ratio die Macht. Unterstützung für die neue Ausrichtung wird

<sup>3)</sup> Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, S. 384-399

<sup>4)</sup> Kurt Lewin (1947): Frontiers in group dynamics, Human Relations, 1, S. 5-41; deutsche Übersetzung unter dem Titel „Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik“ in Lewin, Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, 1963 Hans Huber, Bern, S. 223-270

entwickelt, und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten und positiven als auch negativen Gefühlen ausreichend Raum zu geben. Die beteiligten Systeme werden offener und bereiter für Veränderung.

### Hinüberleiten

In der zweiten Phase wird auf das neu entwickelte Niveau hinüber geleitet. Neu gefundene (Ziel)Standards können mit operationalen Techniken verbunden werden. Also z.B. die Fragen, wie sind die neuen Kriterien messbar, wie kann der Einführungsprozess aussehen, welche technischen Erfordernisse gibt es, wo gibt es weitere Anpassungserfordernisse (Entgeltsystem, Mitarbeiterschulungen, Personalauswahl, ect.)? Der Counselor kann den Prozess achtsam begleiten und dafür sorgen, dass das ‚Alte‘ nicht als Verlierer dasteht und das ‚Neue‘ nicht als Gewinner. Es geht vielmehr darum, eine natürliche Fortentwicklung zu gestalten und darzustellen. Gemeinsam kann die Gruppe im Counseling die Entscheidung treffen, auf das neue Ziel zuzugehen und Veränderungen willkommen zu heißen.

### Verfestigen

Die letzte Phase dient dem Verfestigen der „Umgewöhnung“ der Gruppe. Die neuen Kriterien müssen sich vollständig einpassen und ganz natürlich „dazugehören“ bzw. die alten Kriterien ablösen. Dies wird sichergestellt, indem auch über die ersten beiden Entwicklungsphasen hinaus beobachtet wird, ob der Prozess funktioniert und aufrechterhalten wird. Counseling kann mit kreativen Methoden Störungen zu Tage fördern und die beteiligten Managementebenen der Bank können Anpassungen erarbeiten.

Counseling nutzt oftmals eine andere Sprache, als sie in der Wirtschaft bei einem solchen Prozess üblich ist. Beispiele für sprachliche Unterschiede können sein:

#### Counseling:

Sie sind eingeladen, diesen Prozess zu ...  
Wie fühlen Sie sich bei dem Gedanken, dass ...  
Was glauben Sie, wie wird die Veränderung ...

Welche Sorgen haben Sie, wenn...

Welche Chancen sehen Sie, wenn ...

#### Wirtschaft:

- Sie wurden darüber informiert, dass ...  
- Sie denken bestimmt auch, dass ...  
- Es wird sich daraus eine Optimierung ergeben ...  
- Machen Sie sich deshalb keine Gedanken, wir ...  
- Wir erreichen eine Ergebnissteigerung, wenn ...

Die beim Counseling selbstverständlich wertschätzende, offene Kommunikationskultur, bei der die Beziehungsebene im Fokus steht, bietet bei OE-Prozessen die Chance, dass sich Beteiligte tatsächlich am Veränderungsprozess beteiligen und sich hierzu eingeladen fühlen. Der Counselor sollte achtsam dabei sein, dass der Prozess auch tatsächlich eine Offenheit besitzt und von der Unternehmensleitung nicht instrumentalisiert wird. Hiervon unabhängig liegt es in der Verantwortlichkeit der Entscheidungsebenen, die in einem solchen Prozess erarbeiteten Ergebnisse zu übernehmen oder anzupassen. Die Chancen auf einen erfolgreichen OE-Prozess unter Beteiligung eines Counselors dürften aber immer ungleich größer sein.

#### Stefan Nöcker

10 Jahre Vorstandsmitglied einer Sparkasse  
langjährige Praxiserfahrung bei Veränderungsprozessen in Sparkassen  
oder Sparkassenverbänden  
Yourbestchoice, fuehrungs-kraefte.net  
Diplom Betriebswirt (FH)  
Assistant Counselor IHP



# Educational Network Cameroon

## Yaoundé, Kamerun – mit Counseling bildungspolitische Visionen entwickeln

### Erste Phase: Von einer Lehrerfortbildung zur Multiplikatoren-Zertifizierung

Im Jahr 2007 nahmen 15 interessierte DeutschkollegInnen aus den verschiedenen Regionen Kameruns an einer von mir geleiteten Lehrerfortbildung<sup>1)</sup> am Goethe-Institut in Yaoundé teil, die zum Ziel hatte, jungen und engagierten KollegInnen Impulse für einen innovativen Deutschunterricht zu geben. Im Fokus standen Methoden des kooperativen Lernens sowie die Schwerpunkte Kommunikation und Lehrerrolle.

Ursprünglich als einmalige Veranstaltung geplant, gab es eine begeisterte Resonanz der TeilnehmerInnen auf diese Fortbildung. Besonders gelungen erschien den KollegInnen, gemeinsam neue Inhalte und Methoden für den Deutschunterricht zu erarbeiten und zugleich die eigene Lehrerrolle zu reflektieren. So ergaben sich in den nächsten beiden Jahren weitere Fortbildungsmodulen, die als Multiplikatorenmodule angekündigt wurden.

Im Jahr 2012 fand schließlich nach insgesamt sieben einwöchigen Fortbildungsmodulen die offizielle Zertifizierung von 12 MultiplikatorInnen für das Fach Deutsch als Fremdsprache durch das Kameruner Erziehungsministerium, das Goethe-Institut Yaoundé und mich als Counselor Supervision statt. Diese Zertifizierung beinhaltete neben der Modulverpflichtung die Durchführung, Dokumentation und Reflexion einer Seminareinheit. Das ausgehändigte Zertifikat berechtigt zum Erteilen von Lehrerfortbildungen in Kooperation mit der jeweiligen Schulaufsicht in Kamerun und sollte im Rahmen einer Rezertifizierung drei Jahre später überprüft werden. Für die Tätigkeit der Multiplikatoren wurden von den beteiligten Institutionen die folgenden Zielsetzungen formuliert:

- einen Beitrag zur unterrichtlichen Entwicklung des Deutschunterrichts leisten,
- die InspektorInnen im Rahmen von Fortbildungen unterstützen,
- zur Vernetzung der DeutschlehrerInnen in Kamerun beitragen.

<sup>1)</sup> Diese Fortbildung mit dem Titel „Methodentraining. Neue Impulse für Lehrerinnen und Lehrer“ am Goethe-Institut im Juli 2007 bildete zudem die Grundlage für meine Graduiierungsarbeit im Fachbereich Counseling Supervision.

### Zum Seminarkonzept und zum Counselingprozess

Die Seminarkonzeption erfolgte auf verschiedenen Ebenen. Die Grundlage bildete mein Rollen- und Prozessverständnis als Counselor:

- wertschätzende Haltung
- Orientierung an den Ressourcen aller Beteiligten
- lernende und lehrende Prozessbegleitung<sup>2)</sup>
- Orientierung am Prozess
- lebendiges, ganzheitliches Lernen mit Spaß und Lebenslust

Das entwicklungspsychologische Modell von Pamela Levin, die „Cycles of Power“, diente sowohl als Rahmen für die Multiplikatorenmodule sowie als Reflexionsfolie<sup>3)</sup>. Als elementar erwiesen sich zudem die Interaktionsregeln der Themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn<sup>4)</sup> und das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun<sup>5)</sup>.

Außerdem lag ein wesentlicher Akzent auf der Praxisorientierung und dem damit verbundenen Transfer der Fortbildungsinhalte in den eigenen Unterricht. Im weiteren Verlauf bildeten zusätzlich Elemente der Seminar Didaktik wesentliche Schwerpunkte, so dass im Rahmen der Seminarwochen auch stets die Planung, Durchführung und Reflexion von zumeist eintägigen Lehrerfortbildungen integriert wurde. Zentraler Fokus lag von Anfang an auf dem reflexiven Lernen.

### Zweite Phase: Von der Zertifizierung (2012) zur Rezertifizierung (2015)

Nach der Zertifizierung zeigten sich alle MultiplikatorInnen sehr aktiv in der Lehrerfortbildung. Aber auch darüber hinaus gab es zahlreiche Veranstaltungsformate, die von den „Multis“ begeistert gestaltet wurden: Deutschtage an den Schulen, Bildungsprojekte und Partnerschaften mit Schulen in Deutschland, die Kribiale - ein interkulturelles Deutsch-Festival, die tatkräftige organisatorische Unterstützung beim Internationalen Deutschlehrerkongress im April 2015 in Yaoundé, etc.

<sup>2)</sup> Dazu schreibt Klaus LUMMA: "[...] Wissen und Fertigkeiten unabhängig von den Rollen Lernender oder Lehrender teilen zu können, gehört zum Kooperationsrepertoire des Counselors." in: LUMMA, Klaus, Kurt FREY & Gerhard KERN: "Transdisziplinäre Erwartungen an den Counselor. Editorial Writing zum Halbjahrbuch 2/2004", in: Halbjahrbuch 2/2004: Biografisches Lernen. Eschweiler 2004, S. 2.

<sup>3)</sup> vgl. BOLDT, Ute und Andrea HUFSCHMIDT, Stefan SAUERMAN, Peter BOXBERG: „Kernaussagen des Konzepts der Cycles of Power nach Pamela Levin“, in: Counseling Journal 2004.

<sup>4)</sup> vgl. COHN, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1981. COHN, Ruth C. & Christina TERFURTH (Hg.): Lebendiges Lehren und Lernen, Stuttgart 1993

<sup>5)</sup> SCHULZ VON THUN, Friedemann: Miteinander reden, Band 1-3, Reinbek 2007



Einmal jährlich fand eine zweitägige Multiplikatorenfortbildung statt, in der es sowohl um neuere fachdidaktische Inhalte als auch um eine Bilanzierung und Reflexion der eigenen Rolle und Seminartätigkeiten ging. In dieser Zeit entfaltete sich eine ganz besondere Dynamik innerhalb des Multiplikatorennetzwerks, die ich gerne mit den folgenden Denkfiguren beschreiben möchte:

#### **Zur Denkfigur „Identität“**

Bereits im Laufe der ersten fünf Jahre entstand eine sehr deutliche Identifikation mit der Multiplikatorenrolle. In Lehrerfortbildungen stellten sich die MultiplikatorInnen mit dem Satz „Ich bin Multi!“ vor und verbanden dies inhaltlich mit Begrifflichkeiten wie Zugehörigkeit, Entwicklung und Perspektive.

#### **Zur Denkfigur der „Multifamilie“**

Mit den Jahren entwickelte sich eine immer stärker werdende Gemeinschaft innerhalb der MultiplikatorInnen. Neben der konzeptionellen Arbeit als MultiplikatorIn stand für viele nun auch die Familiengründung im Vordergrund und so wurden nicht nur berufliche Konzepte entwickelt, sondern auch private Anlässe wie Geburten und Hochzeiten miteinander gewürdigt und gefeiert. Charakteristisch für die „Multifamilie“ sind ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, eine hohe Zuverlässigkeit und eine klare Orientierung an den eigenen Prinzipien. Erste Krisen erlebte diese Gemeinschaft, die stets von einem starken Wir-Gefühl geprägt war, als einzelne MultiplikatorInnen eigene Wege gehen wollten. Besonders bemerkenswert ist jedoch, dass sich die gesamte Gruppe nach wie vor als eine stabile Gemeinschaft<sup>6)</sup> versteht.

#### **Zur Denkfigur „Visionen entwickeln und umsetzen“**

Nach der Zertifizierung gab es Überlegungen zu weiteren Arbeitsfeldern der MultiplikatorInnen. Neue Visionen richteten sich auf eine stärkere Vernetzung der DeutschlehrerInnen, eine internationale Tätigkeit der MultiplikatorInnen sowie auf den Bau eines eigenen Seminarhauses. Aus diesen Gründen wurde 2013 der Verein EduNeC<sup>7)</sup> gegründet.

In Kooperation mit dem Landesinstitut in Hamburg ergab sich dann schnell die Idee, die Lehrerausbildung in Yaoundé und Hamburg miteinander zu vernetzen. Gedacht, getan: Im April 2014 empfingen die Multis junge Hamburger Referendare, nahmen diese bei sich zu Hause auf und gestalteten gemeinsame Schulprojekte in ihren Schulen. Im Dezember 2015 reisten dann alle Multis zum Gegenbesuch nach Hamburg, gestalteten gemeinsam mit ihren Hamburger TandempartnerInnen einen großartigen Kamerun-Tag mit Schülerworkshops, Lehrerfortbildungen und einer abendlichen Präsentation.

Zugleich entwickelten die Multis weitere konzeptionelle Ideen: Die zweite Generation der MultiplikatorInnen sollte ausgebildet werden und dieses Mal fungierte nicht das Goethe-Institut als Projektträger, sondern der Verein EduNeC übernahm hier selbst die Federführung.

Dies gilt ebenso für das Projekt der Bildungsfahrt, das ebenfalls unter der Leitung von EduNeC in Kooperation mit dem Verein NetzWIRKUNG e.V.<sup>8)</sup> und dem Landesinstitut in Hamburg im Oktober 2015 stattfindet. In diesem Rahmen werden junge Kameruner DeutschlehrerInnen gemeinsam mit Hamburger ReferendarInnen Projekte in Schulen planen, durchführen und evaluieren.

#### **Zur Denkfigur des „Multiplikatorennetzwerks“**

Auf dem internationalen Deutschlehrerkongress im April 2015 stellte sich der Verein EduNeC als „Multiplikatoren-Netzwerk“ vor. Im Oktober 2015 findet die Rezertifizierung der MultiplikatorInnen statt, zum gleichen Zeitpunkt startet die Ausbildung von 15 neuen MultiplikatorInnen. So wird das Jahr 2015 sicherlich eine dritte Phase einleiten, in der das Multiplikatorennetzwerk auch in organisatorischer Hinsicht eine weitere Etappe beschreiten und damit zugleich einen neuen Veränderungsprozess gestalten wird. Spannend wird dann zu beobachten sein, wie sich die Gemeinschaft der „Multiplikatorenfamilie“ zukünftig weiter entwickeln wird.

<sup>6)</sup> Dies deckt sich auch mit der Definition von Gemeinschaft nach Eberhard Stahl. Vgl. dazu STAHL, Eberhard: Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 2. Auflage Weinheim, Basel 2007, S. 258f.

<sup>7)</sup> EduNeC = Educational Network Cameroon (siehe auch: <https://educationalnetwork.wordpress.com>)

<sup>8)</sup> NetzWirkung e.V. in Hamburg (Homepage siehe unter [www.netzwirkung.com](http://www.netzwirkung.com))

<sup>9)</sup> Die Ausschreibung der neuen Multiplikatorenfortbildung ist auf der Homepage des Vereines EduNeC zu finden. <https://educationalnetwork.wordpress.com/uber-uns/zweite-multiplikatorenausbildung/>

### Ein Fazit: Chancen und Perspektiven des Counselingprozesses

Aus einer einwöchigen Lehrerfortbildung ist mittlerweile ein ganzes Netzwerk entstanden. In diesem Rahmen bot der Counselingprozess die Chance, die erforderlichen Kompetenzen zur Gestaltung dieses Veränderungsprozesses zu gewinnen. Wesentliche Gelingensbedingungen waren dabei:

- die Förderung der Selbstwirksamkeit
- die Förderung von Teamkompetenzen
- die Orientierung an Zielen und Visionen
- das reflexive Lernen
- die Qualitätssicherung über professionelle Lerngemeinschaften<sup>10</sup> und Audits

In diesem langjährigen Counselingprozess gab es natürlich auch Widerstände, Reibungen und intensive Auseinandersetzungen, deren Beschreibung diesen Rahmen jedoch sprengen würde. Insgesamt betrachtet, erwies sich die Verknüpfung von Theorie und Praxis mit Reflexion und Beratung als absolut tragfähig, so dass neben theoretischen Inputs zur Erweiterung der persönlichen Fachkompetenzen sowie praktischen Übungssequenzen jeweils auch Reflexions- und Beratungssettings standen und damit wirksame Entwicklungs- und Veränderungsprozesse im beruflichen Kontext sowohl im Hinblick auf die persönliche Professionalisierung als auch auf der systemischen Ebene in beeindruckender Weise möglich wurden.

#### Kirsten Böttger (\*1966)

Hauptseminarleiterin am Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung in Hamburg

Counselor grad. BVPPT, Supervision

Vorsitzende des Vereins NetzWIRkung e.V.

<sup>10</sup> Der Zusammenschluss der MultiplikatorInnen im Verein EduNeC kommt einer professionellen Lerngemeinschaft gleich. Zur Definition schreibt ROLFF: „(Weiter-) Lernen und stetiges Üben sowie systematische Reflexion werden im Konzept der Professionellen Lerngemeinschaft als Grundlage der kontinuierlichen Verbesserungsarbeit betrachtet. Diese Form des Lernens können Lehrerinnen und Lehrer im Schulalltag kaum als Einzelkämpfer und isoliert voneinander realisieren.“ In: ROLFF, Hans-Günter: Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. 2. Auflage Weinheim, Basel 2013, S. 119.



# Counseling Supervision

## als besonderes Puzzleteil in der Organisationsentwicklung

Die rasante Entwicklung in Technik und Wissenschaft lässt unsere heutige Zeit schnelllebiger und hektischer werden. Als Global Player sind viele Unternehmen interessiert, in der ersten Reihe zu sitzen. Im oberen Management werden jeden Tag neue Ideen und Visionen zum Trend erklärt. Durch zunehmende Ökonomisierung aller betrieblichen Abläufe, Flexibilisierung und Rationalisierung werden Arbeitnehmerinnen vor immer größere Anforderungen gestellt. Die betrieblichen Interessenvertretungen (Betriebs- und Personalräte) geraten zunehmend in die Situation, gravierende und grundsätzliche Veränderungen, die in immer kürzeren zeitlichen Abständen aufeinander folgen, mitbestimmen zu müssen.

Seit 2007 bin ich als Counselor Supervision freiberuflich tätig und begleite eben jene Menschen in ihrem beruflichen Feld. Bis heute habe ich Counseling Supervision als hilfreiches Instrument, möglicherweise als EIN besonderes Puzzleteil in langfristigen Organisationsentwicklungsprozessen erlebt, ob im Setting mit Betriebsräts-gremien, Betriebsratsvorsitzenden, Führungskräften oder Teams. Im Folgenden ein paar Ein- und Lichtblicke in meine Erlebniswelt „Teamcounseling“.

### Auftragsklärung

„Ich bin Abteilungsleiterin und verantwortlich für ein sehr gutes multiprofessionelles Team – nur manchmal gibt es da ein paar Reibungsverluste...da wurden Sie uns empfohlen“ oder „...zu uns Betriebsräten kommen immer mehr Kolleginnen aus einer Abteilung und beschwerten sich über ihre Leitung – wir können das nicht mehr auffangen, da haben wir darauf gedrängt, dass eine Konfliktmoderation mit dir stattfindet...“ – so oder ähnlich erlebte ich erste Kontakte mit zukünftigen Auftraggebern. Die Erfahrung lehrte mich, zuerst zu klären, wer der Auftraggeber

ist. Dieses ist nicht immer eindeutig und birgt manchmal schon erste Verstrickungsmöglichkeiten. Wenn mehrere Personen den Auftraggeber bilden (z.B. Geschäftsleitung und Betriebsrat), findet die Auftragsklärung immer in einem gemeinsamen Meeting statt.

### Mein Angebot

Auch wenn ich mein Angebot jeweils individuell auf das Team und den Auftraggeber anpasse, finden sich wiederkehrende Elemente: So verschriftliche ich vereinbarte Ziele, den vorgeschlagenen „Beratungsfahrplan“, Grundlagen des gemeinsamen Arbeitens und mein Kurzportrait und stelle diese VOR der ersten Counselingsitzung allen Beteiligten zur Verfügung. Somit schaffe ich Transparenz und ermögliche auch eine entsprechende Vorbereitung für die Einzelnen.

Ziele, die mehrfach so benannt wurden, waren

- Gemeinsame Bildgestaltung zur Ist-Situation der Zusammenarbeit (Reflexion von förderlichen und hinderlichen Aspekten)
- Identifikation und Reduzierung von Reibungsverlusten

- Austausch über konkrete Erwartungen/Wünsche für die Zukunft
- Erarbeitung von Vereinbarungen für die zukünftige Zusammenarbeit
- Sicherung der Nachhaltigkeit

Für den „Beratungsfahrplan“ biete ich aufeinanderfolgende Module an (Möglichst in mehreren Terminen):

### 1. Gemeinsame Bildgestaltung über die Ist-Situation

- Vorstellung und Rolle der Moderatorin; Zielsetzung und Rahmenbedingungen der Teambberatung
- Grundlage für vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Erwartungen und Befürchtungen der Anwesenden
- Situationsanalyse (förderliche und hinderliche Aspekte in der Arbeit)

Je nach Situation arbeite ich hier getrennt in verschiedenen Gruppen, z.B. zuerst mit den Mitarbeiterinnen, danach mit den Teamkoordinatorinnen, am Ende mit der Abteilungsleitung. Dabei beachte ich unbedingt, die zur Verfügung stehende Zeit fair auf die Beteiligten zu verteilen, also den Gruppengrößen anzupassen.

- Gemeinsamer Abschluss, der ein kurzes Feedback zum begonnenen Prozess beinhaltet, ein Blick nach vorne auf den nächsten Beratungstermin und wenn notwendig Vereinbarungen für die „Übergangszeit“ bis zum nächsten Termin.

### 2. Austausch über den Ist-Zustand und Bearbeitung von Konflikten

- Gemeinsames Bild zum bisherigen Prozess (Sicherstellung der Transparenz)
- Austausch über die förderlichen Aspekte – Würdigung der Stärken/Ressourcen
- Austausch über die schwierigen/hinderlichen Aspekte
- Konfliktbearbeitung unter der Fragestellung: Welche Konfliktbearbeitung aus der Vergangenheit ist mit dem gesamten Team notwendig, um den Blick in die Zukunft zu ermöglichen?

### 3. Gemeinsame Bildgestaltung für die „Soll-Situation“ – Blick in die Zukunft

- Gemeinsames Bild zum bisherigen Prozess (Sicherstellung der Transparenz)
- Klärung der gegenseitigen Erwartungen/Wünsche für die Zukunft  
Was wollen wir verändern, was beibehalten? Was bin ich bereit, dafür zu tun?
- Konkrete Vereinbarungen

### 4. Nachhaltigkeit

- Zielüberprüfung und evtl. Zielmodifizierung nach 3-6 Monaten

Grundlage des gemeinsamen Arbeitens sind einerseits an die TZI-Regeln von Ruth Cohn angelehnte Vereinbarungen zum „Umgang miteinander“, ergänzt durch den Aspekt der „Diskretion“ als auch die Absprache, dass dem einzelnen Teammitglied keine Nachteile, speziell keine arbeitsrechtlichen Maßnahmen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Teambberatung stehen, entstehen. Dies ist eine Voraussetzung für meine Auftragsübernahme, die ich direkt im Auftragsgespräch vereinbare.

### Mein konkretes Arbeiten

Grundlage meines professionellen Handelns als Counselor ist sowohl meine Haltung als auch mein Verständnis von Counseling als „lehrende und lernende Prozessbegleitung“ (nachzulesen in Counseling Journal 1/09 Juli 2009, S. 22/23).

Für jeden Termin wähle ich einen passenden Einstieg, der sowohl eine vertrauensvolle Atmosphäre ermöglicht als auch jede einzelne „INS TUN bringt“. Neben vielen Methoden greife ich gerne auf die Arbeit mit der „Landkarte der Befindlichkeiten“ (<http://www.schluesselundblume.de>) oder einer von mir gestalteten Variante des „Kugellagers“ <http://www.bpb.de/lernen/formate/methoden/62269/methodenkoffer-detailansicht?mid=68> zurück. Ebenso frage ich jedes Mal nach den Erwartungen für diesen Termin und bei jedem Folgetermin, was sich seit dem letzten gemeinsamen Counselingtermin verändert hat.



Ich arbeite oft mit Menschen, die aufgrund ihres biografischen und beruflichen Hintergrunds ungeübt sind im systematischen Reflektieren. Das Denken in Kategorien „richtig und falsch“, „schuldig - nicht schuldig“ ist bekannt und stets geübt, nicht aber das geduldige und differenzierte Betrachten eines Problems beziehungsweise einer Situation aus unterschiedlichen Perspektiven ohne Schuldzuweisung und direkter Bewertung. Deshalb biete ich vor der Reflexion der Ist-Situation einen Mini-Exkurs zum Thema „Wahrnehmung“ mit Hilfe eines Kippbilds an und führe Feedbackregeln ein. Darüber hinaus unterstütze ich während des gesamten Prozesses das Einüben professionellen Reflektierens. Dabei passe ich auch meine Sprache meinen Kunden an; so unterscheidet sich meine Wortwahl bei der Teamberatung mit männlichen Lagerarbeitern von der mit ausschließlich weiblichen Marketingmitarbeiterinnen. Auch berücksichtige ich als wichtigen Lernaspekt das Lernen am Modell – wenn ich in meiner Rolle als Counselor klar, eindeutig und authentisch handele, werden die Beteiligten dieses als Vorbild für ihr eigenes Handeln nutzen können.

Die förderlichen und hinderlichen Aspekte der aktuellen Zusammenarbeit werden visualisiert, z.B. auf grüne und orange Moderationskarten und von jeder Gruppe im Plenum vorgestellt, wo Nachfragen erlaubt sind, jedoch keine Diskussion.

Eine Würdigung der förderlichen Aspekte und die Auseinandersetzung mit den schwierigen finden erst im nächsten Schritt statt. Dabei orientiere ich auf die Zukunft und bearbeite mit diesem Fokus „Reste“ / Konflikte aus der Vergangenheit.

Um konkrete Vereinbarungen zur zukünftigen Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation zu erarbeiten, ist vorher notwendig, dass jedes Teammitglied seine Wünsche diesbezüglich formuliert, ebenso die eigene Bereitschaft. Idealerweise wird dies erst in Einzelarbeit und dann in der Kleingruppe bearbeitet. Hierzu eignet sich die Methode „Platzdeckchen“.

[https://de.wikipedia.org/wiki/Placemat\\_Activity](https://de.wikipedia.org/wiki/Placemat_Activity)

Am Ende einigen sich alle Teammitglieder auf ganz konkrete Vereinbarungen. Dieser Schritt wird oft als der schwierigste empfunden. Ich unterstütze, indem ich vor Überforderung schütze und immer wieder die Realisierung erfrage. Gerne bediene ich mich an dieser Stelle des Zitates von Wolfgang Schmidbauer: „Weniger ist manchmal mehr“.

<http://www.wolfgang-schmidbauer.de>

Wenn erwünscht und beauftragt, biete ich meine Wahrnehmungen und Empfehlungen als externe Beraterin allen Beteiligten an. Die Diskretion wahren, bleibe ich im Austausch mit dem/ den Auftraggeber/n und passe den Auftrag bzw. Beratungsfahrplan entsprechend der Prozessentwicklung an, immer darauf achtend, die Transparenz gegenüber allen Beteiligten zu sichern. Unverzichtbar ist am Ende mindestens ein „Nachhaltigkeitstermin“ nach 3-6 Monaten. Einige Auftraggeber erkennen sehr schnell den Nutzen dieser Nachhaltigkeit und sichern ihrem Team diesen über einen längeren Zeitraum.

#### Angela Keil (\*1966)

Counselor Supervision grad. BVPPPT

Diplom Sozialpädagogin

Aude! Counseling und Wirtschaftsmediation

Erwachsenenbildung

Counseling Supervision mit Teams, Führungskräften, Betriebsräten,

Facheltern (Pflegefamilien)



# Counseling als Haltung und Methode für die agile Organisationsentwicklung

Begriffe wie Agilität, agile Softwareentwicklung, agile Organisation und nun sogar agile Organisationsentwicklung, sind zur Zeit in aller Munde. Agil, Agilität kommt aus dem lateinischen (agere, agilis) und bedeutet tun, machen, handeln, flink und beweglich sein.

Geläufig ist uns das Wort Agilität im Zusammenhang mit der physischen und psychischen Fitness eines Menschen. Zunehmend wird der Begriff von Organisationen und Unternehmen für die Beschreibung ihrer Entwicklungsprozesse benutzt. So fordert die Softwareentwicklung einen agilen Entwicklungsprozess.

Dieser fußt auf der Reduzierung des bürokratischen Aufwandes, der Minimierung von Regeln und fördert die Selbstverantwortung der teilnehmenden Akteure. Es werden iterative Prozesse durchlaufen mit der Konzentration auf die Kommunikation innerhalb der Organisation und zum Kunden, der dadurch in den Fokus der Entwicklung gerät.

In Softwareunternehmen werden diese agilen Prozesse häufig mit Scrum, einem inkrementellem Vorgehensmodell umgesetzt. Teile dieses Modells werden in modernen Unternehmen so eingesetzt, dass von agilen Organisationen gesprochen werden kann, welche den Wandel akzeptieren und ihn als Ressource für das Wachstum der Organisation nutzen.

Oft werden die oben angesprochenen Prozesse von Coaches begleitet. In diesem Artikel möchte ich aufzeigen, dass der Counselor aufgrund seiner Haltung und seines besonderen Methodenrepertoires originär die Aufgabe erfüllt.

## Organisationsentwicklung ohne Begleitung – ein Beispiel

In einem mittelständigen Unternehmen, in dem ich lange beschäftigt war, führten unerwartete Veränderungen in der Unternehmensstruktur bei meinen Kollegen und mir zu Unsicherheit, Verlorenheit, Überforderung, Ohnmacht, Angst, Motivationsverlust, inneren und tatsächlich durchgeführten Kündigungen. In dem Unternehmen war agile Softwareentwicklung via Scrum seit Jahren etabliert.

## Was war passiert?

Laut David Rock gibt es fünf grundlegende Bedürfnisse des Menschen:

1. Status
2. Sicherheit/Gewissheit
3. Autonomie
4. Verbundenheit
5. Fairness

Im beschriebenen Szenario waren Teamleiter plötzlich ohne Personalverantwortung. Sie waren im Vorfeld weder über die Sinnhaftigkeit dieser Aktion informiert, noch waren sie in den Prozess mit einbezogen worden. Durch den **Statusverlust** empfanden sie Ohnmacht und Unsicherheit und reagierten mit Angriffen.

Ein weiteres Problem war die Verletzung der Bedürfnisse nach **Sicherheit** und **Gewissheit**. Es fehlte gänzlich Orientierung mit genauer Beschreibung der Rollen. Stress war die Folge, die Motivation sank, was allgemein zu einem vermindertem Leistungsver-

halten führte. Die veränderten Rollen und Aufgaben der Umstrukturierungsmaßnahme führten zu einem **Autonomieverlust**. „Wieso soll ich plötzlich die Rolle einnehmen?“, „Wieso bin ich nun dieser Person unterstellt?“.

Um den Autonomieverlust zu vermeiden, Sicherheit und Gewissheit zu ermöglichen, ist es entscheidend, Rahmenbedingungen aufzuzeigen und Orientierung zu geben.

Die Verletzung der beschriebenen Bedürfnisse führte in Folge zu Anfeindungen, Aggressionen und Misstrauen zwischen den Mitarbeitenden. Die Stimmung und Zusammenarbeit verschlechterten sich.

**Verbundenheit** zeigte sich bei einem Teil der Mitarbeiter nur noch im Widerstand gegen das Unternehmen. Eine Veränderung in einem Unternehmen ist aber nur möglich, wenn eine gemeinsame Basis existiert. Virginia Satir äußert dazu: „Damit ein Familiensystem offen genug für eine Veränderung ist, benötigen die Mitglieder eine liebenswerte annehmende Atmosphäre, ein Klima des Vertrauens und der Sicherheit.“ (Satir1991)

Mangelnde Transparenz und nicht erkennbare Regeln bei Veränderungen in der Unternehmensstruktur ließ die Mitarbeiter eine Fairnesskultur vermissen.

Carl Rogers beschreibt drei Grundhaltungen, die hilfreich für Beziehungen sind, um die Entwicklung seines Klienten zu fördern:

- **Kongruenz** (Echtheit, Authentizität)
- **Akzeptanz** (unbedingte Wertschätzung)
- **Empathie** (einführendes Verstehen)

Diese drei Merkmale beschreiben meiner Meinung nach die Grundhaltung eines Counselors, wodurch das Bedürfnis nach **Verbundenheit** und **Fairness** beim Klienten erzielt und unterstützt wird.

### Organisationsentwicklung begleitet durch den Counselor – ein theoretisches Modell

Das wohl wichtigste Modell des Change-Managements der letzten Jahre ist das **Acht Schritte Modell der Organisationsveränderung** von John P. Kotter (Kotter2012).

Exemplarisch zeige ich am **ersten Schritt** des Modells von Kotter, wie durch die Haltung und Methoden des Counselors eine agile Organisationsentwicklung unter Beachtung der Bedürfnisse durchgeführt werden könnte.

Ziel des ersten Schrittes ist die Erzeugung einer Einsicht der Dringlichkeit. Durch die Einsicht entsteht ein emotionaler Zugang für die Notwendigkeit, den Entwicklungsprozess zu installieren und die Offenheit und den Aktionismus auf Seiten der Beteiligten hervorzurufen. In diesem Schritt ist es entscheidend, dass die bisherigen Leistungen in dem Unternehmen wertgeschätzt werden. Durch diese implizite Anerkennung wird Widerstand vermindert und gleichzeitig Verbundenheit erzeugt. Wird die Leistung des Mitarbeiters anerkannt, ist dies ein Indiz für eine bestehende **Fairnesskultur**. „Die Wahrnehmung von organisationaler Fairness ist eine wichtige Determinante von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung in Organisationen.“ (Sturm2013)

Diese erste Phase könnte durch den Counselor wie folgt unterstützt werden: Visualisierung der Fragestellungen **zur Einschätzung des Problems**: „Welches Problem soll gelöst werden?“, „Wie wichtig ist das Problem (Skala 0-100)?“, „Worauf wird das Problem zurückgeführt?“, „Wozu war es gut?“. **Zum potentiellen Lösungsraum**: „Was hat sich im Unternehmen geändert, wenn das Problem gelöst ist?“, „Welche Teilschritte sind dafür notwendig?“. **Zur Auswertung des Prozesses**: „Was ist der erste Schritt?“. Die Fragestellungen, Probleme, Teilprobleme und ermittelten Lösungsschritte werden auf einem Taskboard visualisiert. Die durch systemische Fragen ermittelten Antworten werden je

nach Dringlichkeit auf dem Board sortiert. Dadurch werden mehrere Sinne angesprochen und es findet eine Fokussierung mit Lösungsentwicklung auf den Prozess statt. Die Sortierung der Teilschritte plant gleichzeitig, welche Punkte in welcher Reihenfolge bearbeitet werden sollen. Das Besondere beim Taskboard ist, dass **offensichtlich** ist, welche Teilprobleme gelöst werden müssen, welche in Arbeit und welche erledigt sind. Gleichzeitig ist zu jedem Zeitpunkt ersichtlich, an welchen Problemen wie gearbeitet wird und welche Erfolge schon verbucht worden sind. **Es darf auch mal gefeiert werden.** Durch diese Form der Orientierung werden die Bedürfnisse nach **Sicherheit** und **Gewissheit** unterstützt. Der Counselor legt besonderes Augenmerk auf die Moderation, den passenden Rahmen, die gemeinsame Festlegung der Probleme und Ziele. Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Problem- und Zielfestlegung stärkt ihre Autonomie.

Dabei sind folgende Aspekte der Haltung des Counselors von besonderer Bedeutung: der Counselor geht davon aus, dass die konstruierte Wirklichkeit umkonstruiert werden kann, und eine Lösung für das bestehende Problem besteht (**Sicherheit/Gewissheit**). Er gibt den Weg nicht vor sondern setzt Impulse und unterstützt den Klienten bei der Suche nach Veränderungs- und Neuorientierungsmöglichkeiten. Dabei wird die **Autonomie** des Klienten stets respektiert. Auch wenn die Probleme visualisiert werden, ist die Arbeit des Counselors nicht defizit- sondern lösungsorientiert. Im Fokus stehen immer die Ressourcen, die Lösungssuche und -findung. Der Counselor unterstützt den Klienten darin, eine Balance zwischen seinen Stärken und Grenzen zu finden (**Status/Verbundenheit**). Dies fördert die Selbstachtung; der Klient wird als ganzheitliche Person wahrgenommen in seinen individuellen und systemischen Bezügen.

In meinem Modell ergeben sich durch die Haltung und das Methodenrepertoire des Counselors neue Möglichkeiten und Funktionen für seinen Einsatz bei der agilen Organisationsentwicklung hin zur agilen Organisation.

#### Literaturhinweise:

Gloger2014: Boris Gloger, Jürgen Margetich: Das Scrum-Prinzip – Agile Organisationen aufbauen und gestalten. Schäfer Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH 2014

Kotter2012: John P. Kotter: Leading Change. With a New Preface by the Author. Kindle Edition, Boston 2012

Satir1991: Virginia Satir, John Banmen, Jane Gerber, Maria Gomori: The Satir Model. Family Therapy and Beyond. Palo Alto 1991

Sturm2013: Alexandra Sturm, Ilga Opterbeck, Jochen Gurt: Organisationspsychologie. Kurs 03426 Fernuniversität Hagen S. 128

#### Dagmar Rostek (\*1970)

Diplom-Informatikerin

B.Sc Psychologie i.A.

Gewaltfreie Kommunikationstrainerin nach Marshall B. Rosenberg i.A.

Counselor Supervision & Coaching (DGSv) i.A.



# Die Sprache des Anderen sprechen

Vor vielen Jahren erzählte mir ein guter Bekannter von einem beruflichen Ereignis, das ich gerne, mit seinem Einverständnis, weitergeben möchte.

Das Unternehmen, in dem dieser Freund seit langem beschäftigt war, wollte im Rahmen eines Arbeitsmarktprojektes einen sogenannten „Team Leader“ einsetzen. In diesem Zusammenhang gab es Vertragsverhandlungen mit einem Experten aus Irland. Dieser Mann hatte bereits sehr erfolgreich ähnlich herausfordernde Projekte umgesetzt. Er hatte bereits für verschiedene europäische Institutionen gearbeitet, war ein sehr erfahrener Experte in seinem Bereich und hatte sich einen guten Namen gemacht.

Die Gesamtkoordination des Arbeitsmarktprojektes lag in den Händen einer Mitarbeiterin aus dem osteuropäischen Raum. Zuverlässig und mit penibler Genauigkeit widmete sich diese ihrer Aufgabe. Der Arbeitsstil der sehr engagierten litauischen Kollegin beruhte auf einer Denkweise, in der Kontrolle nahezu die einzige Möglichkeit ist, in einem eher undurchsichtigen, korrupten gesellschaftlichen Umfeld zu agieren.

Im kulturellen System des irischen Experten zählt im Gegensatz dazu „ein Wort“ sehr viel. Der Freund berichtete: „Im angelsächsischen Raum werden bis heute viele Verträge nur mündlich geschlossen. In diesem kulturellen Kontext gilt das Wort als Ehrenwort. Es ist also Teil des dort gültigen Kodexes, der allgemein geachtet wird und auf den man sich verlassen kann.“

Obwohl der Experte aus Irland und die Mitarbeiterin aus Litauen beide professionell auf hohem Niveau arbeiteten und ihre Anliegen ernsthaft vertraten, kam es wegen der unterschiedlichen kulturellen Prägungen zu Schwierigkeiten. Die Gespräche zwischen den beiden drohten zu scheitern. Der irische Experte hatte den Eindruck gewonnen, dass sein Handlungsspielraum eingeschränkt werden solle. Misstrauen kam auf und erschwerte die Kommunikation.

In einem langen, auf Englisch geführten Gespräch, an dem mein guter Bekannter beteiligt war, ging es um konkrete Vertragsverhandlungen. Es gelang dem Freund schließlich doch noch, eine Einigkeit der beiden Parteien zu erzielen. Noch am selben Nachmittag sollte nun der irische Vertragspartner den zuvor verhandelten Vertrag erhalten.

Der Freund sagte deshalb zu dem Experten: „And we will terminate the contract this afternoon“ und bemerkte augenblicklich seinen Lapsus! Er hatte nämlich gerade formuliert: „Und wir werden den Vertrag heute Nachmittag kündigen.“ Der Experte stutzte kurz und nahm den Versprecher mit Humor. Ihm war sofort klar, dass es sich hier um einen nicht-muttersprachlichen Missgriff handelte:

Die Verwechslung des französischen Begriffes „terminer“ (beenden, abschließen) mit der englischen Bedeutung von „to terminate“ (kündigen) war wohl auch der Dauer der Verhandlungen mit ungewissem Ausgang geschuldet.

Durch die Erzählung meines Freundes wurde mir erneut klar, wie wichtig es in unserem Beruf ist, genau wahrzunehmen, was geschieht. Dies geht weit über die sprachliche Ebene hinaus – geht es doch in dieser Geschichte um den unterschiedlichen kulturellen Hintergrund zweier Gesprächspartner.

Diesen galt es zu berücksichtigen, sollte das Gespräch und damit das gemeinsame Vorhaben gelingen. Der Versuch, eine interkulturelle Brücke zu schlagen und „die Sprache des Anderen“ zu sprechen, führte diese Situation zum Erfolg.

## Claire Merkord (\*1965)

Diplom-Übersetzerin Englisch/Französisch (Sprach- und Kulturmittlerin)

Counselor grad. BVPPT Gestalt & Orientierungsanalyse.

Counselor in einer Praxis mit dem Schwerpunkt Sucht, Trauma, Migration

Übersetzerin in einem internationalem Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt in der Entwicklungszusammenarbeit

# Keine wie die andere

Zwischen Gesprächen mit einzelnen und Großgruppenveranstaltungen mit mehreren hundert Mitarbeitenden bewegen sich Organisationsentwicklungen. Keine ist wie die andere. Langjährige Erfahrungen schützen nicht davor, jede neu konzipieren zu müssen. Es gibt Situationsanalysen, Orientierungsphasen, das Herausarbeiten geschriebener und ungeschriebener Leitsätze, entwickeln von Zukunftsszenarien, Umsetzungsmodelle kreieren, Reflexionen, Erarbeiten von Zeitplänen und das Akzeptieren, Verständlichmachen von Umwegen und Verzögerungen. Das ist eine wahre Lust für Counselor mit einer breit angelegten Methodenvielfalt.

## Herausforderungen

Einige Herausforderungen kommen sehr häufig vor. Ein paar typische sind hier genannt:

### **Bewährtes erhalten als Grundlage für das wirklich Neue**

95% der Veränderungen dienen dazu, Altes zu erhalten, nur 5% dienen dem wirklich Neuen, sagt man. Dies ist dem Wandel der Zeit geschuldet, der Anpassungen erforderlich macht, auch wenn die Organisation Bewährtes erhalten und schützen möchte. Was ist es, das erhalten und geschützt werden will und muss? Das konstruktiv-konservative Element, das die gewünschten Entwicklungen tragen muss, ist eine wichtige Grundlage. Vielleicht müssen sogar Hüterinnen und Hüter des Bewährten und der zu erhaltenden Werte benannt und positioniert werden. Das ist nebenbei ein wichtiger Schutz gegen die Vermutung: „Da kommt wieder so einer, der alles umkrempeln will!“

## Ein Zukunftsbild finden

Bilder und Fantasien tragen wir alle in uns. Sie sichtbar zu machen mit den Fragen: „Was war? Was ist jetzt? Was soll werden?“ macht unterschiedliche Standpunkte und Meinungen deutlich, die im Prozess berücksichtigt werden müssen, gibt aber auch Gelegenheit, zu schauen, ob nicht erst ein gemeinsames Zukunftsbild erarbeitet werden muss, auf das die Entwicklung zugehen soll. Ohne ein gemeinsames Bild wird es schwer.

## Experimentieren und Reflektieren

Das „wirklich Neue“, das Erstmalige muss geprüft werden und sich bewähren, bevor es in bewährte Abläufe integriert werden kann, bevor es als Lösung gesehen und akzeptiert wird. Ein Freiraum zum Experimentieren und Austausch von Erfahrungen ist wichtig. Kollegiale Beratungs- und Reflexionsstrukturen sind nötig, um die später von der Veränderung Betroffenen frühzeitig teilhaben zu lassen. Alleine das in einen ohnehin vollgestopften Arbeitsalltag zu integrieren, braucht Überzeugungskraft, Motivation, Bereitschaft auf Seiten der Mitarbeitenden.



### Neue Kommunikationswege schaffen

Für das Einbeziehen derer, die die Konsequenzen von Entwicklungen tragen sollen, bietet sich eine neu zu schaffende Kommunikationsstruktur an, die matrixförmig Menschen verbindet, die bisher vielleicht nie miteinander sprechen mussten. Über das bestehende Organigramm, das Bereiche und Abteilungen hierarchisch zuordnet und abgrenzt, liegt dann ein bisher der Organisation unbekanntes nichthierarchisches Kommunikationsnetzwerk mit Knotenpunkten, an denen Informationen gesammelt und weitergegeben werden. Es entsteht eine „kleine“ Organisationsentwicklung in einer „großen“. Gibt es dabei Schwierigkeiten, sind sie ein wichtiges Signal für das, was bei der „großen“ zu erwarten ist. Informationen im richtigen Maß (nicht zu früh zu viel, nicht zu spät zu wenig) sind bedeutsames Instrument der Vertrauensbildung, die notwendige Voraussetzung für das Umsetzen der Ergebnisse ist.

### Machtstrukturen und unproduktive Hierarchien bearbeiten

Ein nicht mit der Hierarchie des Organigramms übereinstimmendes, tendenziell gleichrangiges Kommunikationsnetz lässt unterschiedliche Führungsstile in den Bereichen und Abteilungen sichtbar werden, das Ausüben von unfunktionaler Macht, das Pflegen von Eitelkeiten und vieles mehr, das bisher gut gehütet und verheimlicht wurde. So etwas rüttelt an unproduktiven, manchmal seltsamen Mustern und Strukturen in einer Organisation. Das ist den „kleinen Herrschern und Herrscherinnen“ oft gar nicht lieb. Behutsame „Seelenpflege“ oft unter vier Augen kann Ängste und Furcht vor Machtverlust mindern, neue Wege aufzeigen, manchmal aber auch dazu beitragen, dass eine Person sich neue Perspektiven in einem anderen Job sucht. Fähige Menschen am falschen Platz oder unfähige auf einer Schlüsselposition? Das „Peter-Prinzip“ lässt freundlich grüßen...

(Anm.: Das Peter-Prinzip ist eine These von Laurence J. Peter, die besagt, dass „in einer Hierarchie [...] jeder Beschäftigte dazu [neigt], bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen“, s. auch wikipedia)

### Mit Projektionen, Sündenböcken und Widerständen umgehen

Sehr selten ist eine Organisationsentwicklung der erste Versuch einer Veränderung. Möglicherweise haben die vorhergehenden eine Menge Frust hinterlassen: viel Aufwand, wenig dabei herumgekommen. Jetzt der schon wieder! Organisationsentwickler werden möglicherweise zur Projektionsfläche von Unzufriedenheiten und Frust, Widerstand organisiert sich. Herausfinden, was wo nicht weitergeht und woran es liegt, Widerständler zu überzeugen, ist Filigranarbeit bei der Kunst, etwas zu bewirken. Auch, die Projektionen nicht anzunehmen, nicht die Rolle des Schuldigen an den Missständen in der Organisation zu übernehmen, und sich auch nicht an der Suche nach Sündenböcken zu beteiligen, sondern die Funktion dieses „Spiels“ zu beleuchten, um daraus aussteigen zu können.

### Eigenzeitlichkeit als Qualität verständlich machen

„Wie lange werden Sie brauchen?“ Der Organisationsentwickler muss schließlich wissen, wie lange so ein Prozess dauert, oder nicht? Beliebte Antwort: „Wie lange haben Sie gebraucht, um in diese Situation zu kommen?“ Veränderungen sollen oft „schon gestern“ geschehen sein. Nun muss es aber schnell gehen! Das Sichtbarwerden von schnellen Teilerfolgen ist wichtig, weil es Motivation schafft, den langen Atem zu üben, den grundlegende Entwicklungen oft brauchen. Wer trainiert, weiß, dass oft am Anfang überraschend ein Gelingen steht, dann ein langes Misslingen. Aber das anfängliche Gelingen war wichtig, um die Eigenzeitlichkeit der Prozesse erträglich werden zu lassen. Man kann den Fluss eben nicht antreiben.

### Auftrag klären und Ziele, immer wieder!

Ist der Auftrag, ein Leitbild zu entwickeln, eigentlich eine Organisationsentwicklung? Oder wird daraus vielleicht eine? Habe ich eine motivierte Führungskraft, die die Entwicklung des eigenen Bereichs selbst in die Hand nimmt und „nur“ ein Coaching braucht? Steuere ich von außen den Prozess mit einer umsetzen-



den Steuerungsgruppe in der Organisation oder was ist eigentlich genau mein Job? Wofür werde ich bezahlt, nur für die Zeiten der Anwesenheit oder auch, wenn ich am Schreibtisch sitze und Prozessmodelle entwerfe oder Emails beantworte? Was wird mir als Ausgangslage dargestellt, was nehme ich selbst wahr? Das Kunststück nennt sich „Auftragsklärung“. Sie braucht einen guten Blick, eine wache Auffassung der Beobachtungen und in der Auftragsformulierung die Freiheit, im Laufe des Prozesses anderes tun zu dürfen als ursprünglich vereinbart wurde. Möglicherweise ändern sich sogar die Ziele des Auftrages, wenn anscheinend „noch bessere“ deutlich werden.

#### **Besser sein als „der Chef“ und es nicht zeigen**

„Das war doch meine Idee!“ Aber nur bis zu dem Moment, in dem die Geschäftsführung sie den Mitarbeitenden als ihre eigene verkauft. Dann heißt es „Klappe halten!“ „Oberaffentänze“ oder Konkurrenzen zu den Leitenden sind strikt verboten, weil in aller Regel kontraproduktiv. Der Organisationsentwickler muss besser sein als „der Chef“, darf es sich aber nicht anmerken lassen. Ein hohes Maß an Souveränität ist unerlässlich.

#### **Wenn „der Kopf“ stinkt: aussteigen**

Und was, wenn „der Chef“ irrational bis neurotisch agiert und man zum Ergebnis kommt, dass es am besten wäre, wenn er gehen würde? Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken, alle wissen es, aber der Kopf ist nun mal der Auftraggeber und erwartet, dass man den Mitarbeitenden beweist, dass sie es sind... Organisationsentwicklung nach dem Grundsatz: „Man kann alles ändern, nur nicht den Chef!“, geht das? Sinnvoll könnte sein, den Auftrag abzugeben, auszusteigen. Aber das möglichst stilvoll und mit Effekt. Mit der letzten „Amtshandlung“ verdeutlichen, was los ist. Das muss supergut vorbereitet sein.

#### **Und die Konsequenzen**

Eine gelungene Organisationsentwicklung schafft die Einsicht, dass Entwicklungen stetig veranlagt werden müssen, weil die Erde sich beständig verändert. Sie schafft die Motivation, neue Prozesse frühzeitig anzugehen (und vielleicht den erfolgreichen Berater/Counselor wieder zu beauftragen). Es ergeben sich „Auftragskaskaden“, logisch aufeinander folgende, sich ergebende Arbeitsschritte, oft über Jahre. So ergeben sich Gelegenheiten, zu ernten, was man zuvor angelegt hat.

#### **Klaus Wagener (\*1950)**

Jurist, Organisationsentwickler, Schamane  
Supervisor und Coach  
Counselor grad. BVPPT





# Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen Prioritäten, Selbstverantwortung und Glaubenssätzen

Als ich die Aufgabe erhielt, ein mittelständisches IT-Unternehmen bei dessen Wachstum zu unterstützen, Strukturen nachhaltig aufzubauen und die Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen, war das für mich die umfassendste Tätigkeit als Counselor, mit der ich mich bisher konfrontiert sah.

Als Counselor in diesem Feld verstehe ich meine Aufgabe vor allem darin, Wissen, Methoden und Erfahrungen zur Verfügung zu stellen und das vorhandene Wissen meiner Kunden zu aktivieren und daraus unternehmerisch erfolgreiche, positive Veränderungsprozesse anzustoßen.

Als Teil des Teams auf Zeit übernehme ich Verantwortung für definierte Ziele und nutze mein unternehmerisches Gesamtverständnis und meine Erfahrung für die aktive Begleitung der Mitglieder.

Meine Ansätze sind unter anderem das Arbeiten mit Glaubenssätzen und den damit gelernten Erfahrungen, das Arbeiten mit den Cycles of Power für die Fragestellung: Wo stehen wir, wo wollen wir hin und was brauchen wir gerade und der Stärkung der Eigenverantwortung aus dem Ansatz heraus, dass jeder die Lösung des Problems bereits in sich trägt. Dabei ist es mir sehr wichtig, Bewährtes und Erfolgreiches in der Organisation zu würdigen und beizubehalten.

Der Impuls des Unternehmens für die Auseinandersetzung mit dem Wachstum waren zu allererst die Befürchtungen der Geschäftsführer, bei wachsender Mitarbeiterzahl nicht mehr jedem einzelnen gerecht zu werden und die Angst, die Verantwortung und die unzähligen Aufgaben nicht mehr bewältigen zu können. Im Prinzip typische „Wachstumsschmerzen“.

Aus einer kleinen Gruppe mit familiärer Atmosphäre ist ein erfolgreiches Unternehmen mit 45 Mitarbeitern geworden, und das Wachstum ist noch lange nicht abgeschlossen. Die Verunsicherung war trotz des Erfolges überall spürbar. Aber wie die Orientierung finden in den unendlichen Möglichkeiten der Unternehmensführung? Wie bewahren wir unsere Identität, was macht uns aus und wo wollen wir hin? Wo fangen wir an?

Mit vielen Fragen wurde ich am Anfang konfrontiert, und ich musste selbst darauf achten, nicht in den vorhandenen Aktionismus hineingezogen zu werden. Denn bevor ein externer Berater in ein Unternehmen kommt, hat man meist schon einige Versuche unternommen, die Probleme in den Griff zu bekommen.

Aber bloße Handlungen alleine generieren noch keine Ergebnisse. Steht das Handeln im Vordergrund, führt dies zu einer reinen Aktionismus-Kultur.

Diese Aktionismus-Kultur zeigt sich sehr häufig in Organisationen. Wenn etwas nicht funktioniert, starten wir einen Aktionsplan und hoffen dann, dass sich die Verbesserung zeigt. Beim nächsten Problem gründen wir dann eine Task-Force, Arbeitskreis usw. zur Begegnung dieser Herausforderung. Und so weiter und so fort.

Die Arbeitsbelastung steigt unaufhörlich, weil jeder Aktionsplan Ressourcen binden kann und auch umgesetzt werden will.

Konzentriert sich aber jedermanns Arbeit auf kommunizierte Prioritäten, führt dies zu einer Verantwortung, die alle Handlungen auch ohne Anweisungen und Druck auf das Erreichen dieser Prioritäten ausrichtet. Aus dieser Einstellung heraus, war es mir möglich, als allererstes in einem Workshop mit Geschäftsführung und den Teamleitern herauszufinden, welche drei Prioritäten unser höchstes Augenmerk verdient haben - oder

Welche Realitäten muss ich am dringendsten anerkennen?

In diesem Workshop konnte ich auch mit Einsatz von kreativen Mitteln die drei vorrangigen Themenfelder generieren:

- Aufbau von Organisationsstrukturen und Organisationsprozessen zur Orientierung,
- stärken der Selbstverantwortung jedes Einzelnen zur Entlastung der Geschäftsführung und
- für mich überraschend: die Wahrnehmung der Kunden verändern: „Wir sind keine kleine Bastelbude mehr, sondern ein erfolgreicher Mittelständler!“

In dem Workshop wurde plötzlich klar, dass Großes geleistet wurde auf das man stolz sein kann! Dadurch war es wesentlich leichter, die Trauer um das vermeintlich verlorengegangene „Kuschelnest“ der kleinen Firma zu überwinden und ein Teil von etwas Großem zu sein. Allein diese Haltungsänderung führte zu einer positiven Ausstrahlung der Führungsriege auf die Mitarbeiter.

Der gelernte Glaubenssatz der Organisation „Das Wachstum bedroht unser positives Miteinander“ konnte so überwunden werden. An der Mitarbeiterstruktur konnte ich auch erkennen, dass viele Mitarbeiter große Konzerne verlassen hatten, um in einem kleinen Unternehmen mitgestalten zu können und als Individuum wahrgenommen zu werden. Kein Wunder, dass diese Mitarbeiter aufgrund des schnellen Wachstums bedenken hatten, bald wieder in so einer bekannten Organisationsstruktur festzuhängen.

Aufgabe war es nun, die positiven Aspekte der Unternehmensgröße herauszustellen:

- Gemeinsame Sportaktivitäten konnten nun regelmäßig stattfinden, da man ja genügend Mitstreiter fand, und die Teilnahme an Wettbewerben wurde organisiert
- Das gemeinsame 1x im Monat stattfindende Mittagessen wurde beibehalten
- Ein Familientag wurde eingeführt, um dem Austausch zwischen den Mitarbeitern einen neuen Rahmen zu geben
- Die Geschäftsführung blieb im engen Kontakt mit den Mitarbeitern, auch wenn jetzt eine TeamleiterEbene eingezogen wurde
- Ein Kundentag wurde installiert, um den Kunden die neuesten Trends und Entwicklungen zu präsentieren, was die Wahrnehmung der Kunden veränderte
- Neue Flyer, Prospekte und Präsentationsunterlagen wurden geschaffen, um den positiven Veränderungen gerecht zu werden

Zur Orientierung Aller war es notwendig, das weitere Unternehmenswachstum zu planen und die Ergebnisse zu kommunizieren. Alle waren sich einig, dass man sich ein Jahr der Konsolidierung gönnt, um gestärkt in die nächste Wachstumsphase zu gehen. Damit wurde das Wachstum „entschleunigt“.

Dieses Konsolidierungsjahr konnte ich nutzen, um interne Organisationsstrukturen aufzubauen und die Führungsebene in Führungsaufgaben zu schulen. Auch wurde ein Prozess zur Mitarbeiterentwicklung gestaltet mit definierten und regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen.

Zusätzlich konnte ich in Gesprächen mit den Teams die Wünsche, Ängste und Vorschläge zu den festgelegten Prioritäten diskutieren. Die zweite Priorität – die Stärkung der Selbstverantwortung jedes Einzelnen zur Entlastung der Geschäftsführung – war der nächste große Baustein in der Organisationsentwicklung. Hier stellte sich



nach mehreren Supervisionssitzungen heraus, dass einige Mitarbeiter und Führungskräfte in der Opferrolle feststeckten. Diese war dadurch gekennzeichnet, dass typische Verhaltensweisen an den Tag gelegt wurden, die darauf abzielten, Verantwortung abzulehnen oder zu verschieben.

Verhaltensmuster bei aufkommenden Problemen:

- Abwarten und zusehen
- Eigene Verwirrung/Was soll ich jetzt tun?
- „Nicht meine Aufgabe!“
- Andere beschuldigen
- Sich absichern: „Ich hab doch schon immer gesagt, dass das nicht funktioniert!“
- Ignorieren/verneinen

Wichtig war hier, Verhaltensmuster bewusst zu machen und zu erkennen, dass das ein Teil des berühmten „Ich bin nicht Schuld Spiel“ ist. Dieses Verhalten lernen wir von frühester Kindheit an und legen es meist nicht wirklich ab. Durch die Bewusstwerdung und das Ansprechen dieses Verhaltens ist es aber möglich, diese Routine zu hinterfragen und tatsächlich in die Verantwortung zu gehen. Fehler müssen angesprochen werden und haben die Chance verdient, Beachtung zu finden und uns zu eigenverantwortlichem Handeln zu bringen. Nur so ist eine Kultur der Selbstverantwortung möglich.

Die Stärkung der Selbstverantwortung war die Voraussetzung zur Entlastung der Geschäftsführung. Von Seiten der Geschäftsführung war es darüber hinaus nötig, Verantwortung abzugeben und das Vertrauen aufzubauen, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich im Sinne des Unternehmens handeln. Kein leichter Weg, aber unabdingbar, um selbst nicht Opfer von Arbeitsüberlastung zu werden. Der gelernte Glaubenssatz der Organisation: „Fehler machen nur die Anderen“, konnte so überwunden werden. Das neueste Projekt ist nun eine regelmäßig stattfindende Herbstkonferenz, die das Wir-Gefühl stärkt, Kommunikation fördert und Raum für Neues schafft. Die Weihnachtsfeier hat ausgedient. Noch so eine Errungenschaft des neuen Selbstbewusstseins!

#### Edita Schwarz (\*1970)

Dipl.-Betriebswirtin

Counselor grad. BVPPT Supervision und Coaching

Selbstständige Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung,

Führungstraining, Teamentwicklung, Leitungs- und Teamsupervision

# Ressourcenentwicklung – Chancen in Organisationsprozessen

Wie heißt es so schön: „Vor dem Spiel, ist nach dem Spiel“. Die eine Restrukturierung ist noch nicht beendet, dann startet bereits die nächste. Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen, mit den Veränderungen mitzugehen und mitzuhalten? Welchen Beitrag leistet Counseling dabei? Am Beispiel der Begleitung von Teamleitern einer Bank gehe ich darauf ein.

## Aufträge

Anlässe für Organisationsentwicklungen sind oft Anpassungen an Märkte, Fokussierung aufs Kerngeschäft und Aufkäufe von Unternehmen. Mögliche Ziele der Veränderungen sind: Vereinfachung der Prozesse und eine Verbesserung der Veränderungskompetenz der Mitarbeiter. Für die Organisation bedeutet dies: Veränderung von Abläufen, von Zuständigkeiten und Schnittstellen. Die Mitarbeiter sind zu integrieren, ggf. zu qualifizieren oder man trennt sich.

Diese Veränderungen werden unter Anwendung von Change Management umgesetzt. Der Change Owner ist der Auftraggeber und treibt die Veränderungen voran. Der Sponsor repräsentiert den internen Kunden gegenüber der Unternehmensleitung und sorgt für die Unterstützung im Top-Management. Im Lenkungsausschuss sind alle Vertreter der an der Veränderung Beteiligten dabei, und sie überwachen die Ergebnisse der Umsetzung. Der Change Agent berät und begleitet (Coaching, Supervision, Workshops) die Beteiligten im Veränderungsprozess. Diese Rolle ist in- oder extern z.B. mit einem Counselor besetzt

2013 startete in der Bank eine Reorganisation des Ausbildungsbereiches zuzüglich einer Rollenveränderung für die Ausbilder. Ziel der Reorganisation: Anpassung an die neue Businessstruktur. Start ab 01/2013.

## Entsprechend dem Counselingverständnis:

- Stärken der beruflichen und persönlichen Kompetenzen
- Richten der Aufmerksamkeit auf den gesunden und kräftigen Teil der Persönlichkeit
- den Lernprozess für gesundheitsbezogenes, ressourcen- und lösungsorientiertes Handeln anregen
- zu qualifizieren – Lernen lernen

war das Ziel meiner Beauftragung durch die Bereichsleitung: Unterstützung im Prozess, Stärken der Fähigkeiten zum besseren Umgang mit Change, die Resilenzfähigkeit verbessern, das Selbstmanagement ausbauen und neue Verhaltensweisen entwickeln und erproben.

**Zielgruppe:** die Teamleiter als Multiplikatoren, die die Veränderung der Reorganisation in den Bereich tragen.

**Maßnahmen:** 3 Workshops, verteilt über ein Jahr und parallel bei Bedarf eine persönliche Betreuung per Telefon oder Email.

## Herangehensweise

Die Workshops konzipierte ich angepasst an die Lernfelder der 8 Phasen in Veränderungsprozessen (Quelle: Fit for Change, Leao, Hofmann, 2007, S. 13):

**WS 1:** Test & Ausprobierphase

**Ziel:** Bewusstes Lernen von neuen Verhaltensweisen und des konkreten Planens und Ausprobierens

**Inhalte:** Bericht & Reflexion über die bisherigen Erfahrungen; Definieren und Praktizieren von neuen Verhaltensweisen (Umgang mit Widerstand, Resignation, etc.); Erproben von erforderlichen Maßnahmen (effiziente Organisation der eigenen Arbeit und der von anderen, etc.); zielgerichtete Beeinflussung von Gefühlen und Stimmungen; Schaffung befriedigender Beziehungen zu Anderen und die Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen.

**WS 2:** Erkenntnisphase

**Ziel:** Ermittlung von Gründen für Erfolge und Misserfolge, reflektieren und erforderliche Abweichungen von der Planung vornehmen. (Was bedeutet das für mich?)

**Inhalt:** Bericht & Reflexion über die bisherigen Erfahrungen; Verdeutlichen der Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen, den Veränderungsprozess, die notwendigen Maßnahmen und für die persönliche Entwicklung der Betroffenen; den richtigen Weg finden, bei einer Vielzahl von Anforderungen, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen; aus Fehlern lernen, Lernbereitschaft erzeugen; Leistungssteigerung durch Entwicklung von Fähigkeiten aus eigenem Antrieb; Eigenmotivation stärken und motivieren von Mitarbeitern.

**WS 3:** Integrations- und Konsolidierungsphase

**Ziel:** Erkennen, dass die Veränderungen zur Tagesroutine geworden sind. (Wie gehe ich damit um?)

**Inhalt:** Bericht & Reflexion über die bisherigen Erfahrungen; Reflexion und Anerkennen der neu gewonnenen und weiterentwickelten Ressourcen (Führungs- und Kommunikationsverhalten, Selbstmanagement, Planung, Organisation, etc.); Anpassen des Führungsstils an Situationen und Menschen; Erarbeitung inspirierender Zukunftsperspektiven (Ziele); Vorbereiten auf die nächste Veränderung.

**Methoden**

Bei der Methodenauswahl gehe ich auf die Unterschiedlichkeit der Personengruppen mit denen ich arbeite, z.B. Marketing, IT, Führungskräfte, Mitarbeiter, etc. ein, da vielerorts Widerstände bestehen gegen Methoden wie z.B. „Rollenspiele“. Zusätzlich achte ich auf den Reifegrad (Teamuhr) des Teams, denn je nach Reife braucht das Team mehr strukturgebende oder offene Herangehensweisen.

Die Teamleiter hatten einen hohen Reifegrad, und so kombinierte ich systemische Methoden mit der Orientierungsanalyse: u.a. Miniatur-, Skalen- und Wertaufstellung, Lebenslinie, ... . Zum Verdeutlichen von besonderen Aspekten flechtete ich Zitate, Filmtitel, Filmszenen und Bilder ein.

Sprache wendete ich als Methode an. Dabei nutzte ich:

- Humor, Ironie, Charme
- Nichtleugnung von Realitäten
- Reframing des Gesagten
- Provokation und Konfrontation.

Das Ziel der Methodenauswahl war - alle Sinne anzusprechen:

- Das Spüren der Veränderung
- Dem Visualisieren, dem Manifestieren
- Dem Ausprobieren, Verstehen, Zusammenhänge sehen, Reflektieren der Zusammenarbeit
- Verluste zuzulassen und zu spüren.

**Umsetzung**

Prozessorientiert führte ich die Workshops durch, d.h. je nach Inhalt und Stimmung des Erfahrungsberichts (am Anfang des Workshops) wählte ich ad hoc andere Methoden aus.

Im ersten Workshop baute ich eine tragfähige, entwicklungsfördernde Beziehung zu den Teamleitern auf und stellte einen ressourcenorientierten Bezug zu ihren bisherigen Erfahrungen mit Veränderungen her: z.B. mit der Gefühlskurve in Change Projekten (vorbereitet auf Metawänden) ließ ich sie ihren jetzigen Gefühlszustand mit Klebepunkten visualisieren. Über den Eindruck des

Gesamtbilds wurde im Anschluß reflektiert und in Kleingruppen Ressourcen zur Bewältigung der benannten Emotionen und Hindernisse ausgearbeitet und ausgetauscht. Ziel: benennen der eigenen Gefühlswelt und Ressourcenstärkung. Ergebnis: Stärkung des Teams, emotionale Erleichterung, Resilienzstärkung, Motivation für die nächsten Schritte.

Am Anfang des zweiten Workshops ergab sich durch das Blitzlicht eine Aufgabe fürs Team. So änderte ich den Fahrplan für diesen Tag, und das Team erarbeitete den Umsetzungsplan der Restrukturierung und präsentierte diesen ein paar Tage später vor der Bereichsleitung. Dies war für sie eine neue Aufgabe, und sie erprobten neue Herangehens- und Denkweisen. Ziel dieses Tages: Selbstwirksamkeit stärken, ermutigen Neues auszuprobieren und Perspektiven zu erkennen. Ergebnis: Gefühl, Einfluss nehmen zu können gestärkt und eigene Chancen erkannt, konkrete Ergebnisse erreicht.

Inhalt im dritten Workshop war, Erreichtes aufzuzeigen. Das beste Beispiel hierfür: ihr Vorschlag zur Umsetzung war vollständig angenommen und die ersten Schritte erfolgreich gemacht. Sie bereiteten bereits die nächste Veränderung vor: Stellenabbau und die Zusammenlegung mit einer anderen Abteilung. Tagesziel: Anwendung der entwickelten Ressourcen, Vorbereiten auf die nächste Veränderung.

**Maßnahmenergebnis:** Die Teamleiter hatten ihr eigenes Rollenverständnis verändert, die dazu benötigten Ressourcen entwickelt und den verbesserten Umgang mit Change zur Vorbereitung der nächsten Veränderung angewendet und die Reorganisation umgesetzt

### Skills des Counselor als Change Agent

Was hilft, um im Spannungsfeld – zwischen den Mitarbeiterbedürfnissen und dem unternehmerischen Handeln – in diesem Feld zu arbeiten:

Systemwissen	Systemveränderung über die Zeit	Systemveränderung über die Zeit
Organisationelles Verhalten	Systemdynamik	Planung des Change Prozesses
Individual Psychologie: Lerntheorien Motivationstheorien Wahrnehmungstheorien		Analyse/Diagnose der Systeme auf Individuum-, Team- und Organisations-Level
Gruppendynamik	Change Theorien- und Modelle	Situative Interventionsanwendung & -auswahl
Management- und Organisationstheorien		Prozessbegleitung: Individuum, Team
Vergleichen von Kulturaspekten		Entwickeln der Kundenfähigkeiten zur besseren Planung und Implementierung von zukünftigen Changes
Funktionelle Kenntnisse über das Business		Evaluierung des Change Prozesses

Quelle:  
Making Sense of Change Management, Cameron & Green, 2015, S. 199 - 201

### Counseling & OE

Was macht diese Arbeit so spannend? Für mich ist es, dass der Counselor mit allen Sinnen gefordert ist und vieles vernetzt geschieht:

- das Arbeiten auf 3 Ebenen:
  - Mitarbeiter/Team/Kultur
  - Prozesse/Systeme
  - Organisation/Strategie
- das Verstehen von und Agieren in komplexen organisationellen Strukturen
- der Umgang mit unterschiedlichen Stakeholdern auf unterschiedlichen Führungsebenen
- die Skill-Entwicklung von Führungspersonen und Mitarbeitern
- die Prozessorientierung, und dass alles tailormade ist.

### Sybille Behnke (48 Jahre)

Dipl.-Betriebswirtin (FH), Counselor grad. BVPPPT, Orientierungsanalytikerin, Supervisorin DGSv, Coaching, Systemische Organisationsberatung, HR-Prozesse, Dozentin an der Hochschule Rhein-Main



# Graduierung

Die graduierte Mitgliedschaft im BVPPT setzt die Erstellung einer praxisorientierten Abschlussarbeit voraus. In Zusammenarbeit mit den kooperierenden Instituten werden diese Arbeiten präsentiert und dokumentiert. Im März 2015 graduierten 6 KollegInnen am ADI „Adler-Dreikurs-Institut“ in Hannover, und im Juli 2015 graduierten 7 KollegInnen am IHP „Institut für Humanistische Psychologie“ in Kooperation mit der „Akademie Faber-Castell“ in Nürnberg. Wir gratulieren dazu sehr herzlich! Im Folgenden sind die Summeries der Arbeiten abgedruckt, die der Redaktion von den kooperierenden Instituten zur Verfügung gestellt wurden. Die vollständigen Arbeiten sind zu beziehen über [www.bvppt.de](http://www.bvppt.de) und [www.ihp.de](http://www.ihp.de)

## Barra, Ute

### Hinter' m Horizont geht's weiter. Ermutigung im pädagogischen Alltag der offenen Ganztagschule

Summary: Im Rahmen der Offenen Ganztagschule an einer Grundschule wird in dieser Arbeit gezeigt, wie sich autokratische/entmutigende und demokratische/ermutigende Verhaltensweisen von Pädagogen/Lehrern auf Schüler auswirken. Die Theorien der Individualpsychologie bilden dabei die Grundlagen. Sie besagen, dass der Mensch ein soziales Wesen ist, das zielgerichtet und eigenverantwortlich handelt und jederzeit sein Leben selbst gestaltet. Weiterhin werden Erkenntnisse aus dem Ermutigungstraining von Theo Schoenaker in die Praxis umgesetzt. Mit den Techniken aus dem Training lässt sich ein wertschätzender Umgang mit sich selbst und anderen erlernen, was ein positives Menschenbild zur Folge hat, das zu einem friedvolleren Miteinander führt und die demokratische Gesellschaftsordnung stärkt.

## Warnecke, Petra

### Gespräche auf Augenhöhe führen

Summary: Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es von größter Bedeutung, dass wir im Umgang mit anderen Menschen lernen, unsere Wahrnehmungen als Wahrnehmungen und unsere Vermutungen als Vermutungen zu erkennen und beides auseinander zu halten und zu unterscheiden. (siehe Bröder, Monika: Gesprächsführung in Kita und Kindergarten). Dies zu berücksichtigen und zusätzlich die eigene Kommunikationsfähigkeit zu reflektieren sowie den bewussten Einsatz der „erstrebenswerten Qualitäten“, hat den Gesprächen eine optimistische, positive Grundhaltung gegeben. Dies ist ein wichtiger Beitrag zur konstruktiven und zufriedenstellenden Gesprächsführung auf Augenhöhe.

## Röwekämper, Jutta

### Das Leben leichter gestalten. Die Fähigkeit, mit sich selbst und anderen gut umzugehen. „Mut tut gut.“

Summary: Diese Arbeit gibt Einblick in die individualpsychologischen Grundlagen nach Alfred Adler. Sie beschreibt wie sich die Praxis des Counseling, das Encouraging-Training und Yoga ergänzen können. Körperliche und geistige Prozesse hängen zusammen, beeinflussen unser Leben und unser Verhalten. Mit Übungen aus dem Encouraging-Training und Yoga können wir unser Leben leichter gestalten. Zusammenhänge zwischen innerer Haltung und äußerer Haltung werden deutlich. Anhand der Beratung eines Klienten möchte ich diese Elemente im Zusammenhang aufzeigen.

## Möllmann, Judith

### Darf ich Sie 'was fragen? Die Notwendigkeit einer erweiterten Beratungskompetenz am Beispiel der Existenzgründungsberatung in einer Sparkasse

Summary: Beratung ist nicht Antworten geben, sondern Fragen stellen! Dies gilt auch für Beratungsgespräche in Kreditinstituten. In vielen Existenzgründungs-Beratungs-Erstgesprächen bewegt sich der Kundenberater/ die -beraterin dabei in erster Linie auf der Sachebene. Gesprächsthemen wie Businessplan, Rentabilitätsvorschau oder Liquiditätsplan sind dominierend. Wo aber bleibt der Mensch? Der hier beschriebene neue Beratungsansatz beinhaltet die Anwendung einer erweiterten Beratungskompetenz. Diese beinhaltet, dass der Kundenberater/ die -beraterin auf beiden Gesprächsebenen (Sachebene und zwischenmenschliche, emotionale Ebene) eine bewusste Beziehung zum Existenzgründer aufbaut. Das Ergebnis ist eine höhere Kundenzufriedenheit. .

### Siebrands, Jürgen

#### Die ermutigende Wirkung individualpsychologischer Prinzipien. Anwendung zur Verbesserung des Arbeitsklimas auf Baustellen.

Summary: Generell gelingt jedwedes Vorhaben / Ansinnen nur in Kooperation mit anderen Menschen, in freundlicher, Wertschätzender und ermutigender Weise, da wir Menschen soziale und vernunftbegabte Wesen sind und nur in sozial – gesunden Beziehungen förderlich und gemeinschaftlich agieren wollen. Somit ist eine gelungene Beziehungsgestaltung die wichtigste Voraussetzung für eine gerne zu leistende Aufgabe in einem gemeinsamen Projekt. Alfred Adler formuliert es in seiner Individualpsychologie so: Was der Mensch braucht, ist soziales Interesse und soziale Gesinnung (social interest), das verstärkte Gefühl von Gemeinschaft. Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung und Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind auf soziale Resonanz und Kooperation angelegt → wenn dies gelingt, also Liebe und Anerkennung im Spiel ist, dann werden die Motivationssysteme im Gehirn angeschaltet. Die Logik – ausschließlich ermutigend zu handeln – folgt also nicht nur den Bedürfnissen der menschlichen Seele, sondern ist eine biologische Notwendigkeit, (Vgl. Joachim Bauer: „Das Gedächtnis des Körpers“).

### Straub, Ute

#### Warum Frauen fliegen lernen müssen. Begleitung langzeitarbeitsloser Frauen in der Veränderung zu selbstbestimmtem Leben im persönlichen und beruflichen Kontext – durch ressourcenorientiertes Counseling auf Basis der Individualpsychologie.

Summary: Viktor Frankl hat es richtig erkannt: Wer den Willen aufbringt, seinem Denken und Tun einen Sinn zu geben und diesen anzuerkennen, wird in jeder Lage Möglichkeiten finden, aktiv zu handeln. Wenn Menschen das für sich erkennen, entwickeln sie Motivation und beginnen zu handeln. Auf diese Weise beginnen Langzeitarbeitslose, ihr Leben zu gestalten und ihre Eigenständigkeit aus freiwilligem Engagement anzustreben. Auf diesem Weg braucht es oft viel Geduld und die unerschütterliche Zuversicht der Mentorin, dass Menschen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung auch langsam vorgehen dürfen.

Dass in dieser Situation die Verantwortung für die betroffenen Kinder sehr wichtig genommen wird, ist eine ganz normale Reaktion der Frauen. Gemeinsam lebt die Familie das Projekt "Mama geht arbeiten!" - an jedem neuen Tag. So kann das Mentoring insgesamt nicht nur den Mentees neue Türen öffnen, sondern auch deren Kinder erreichen und insgesamt die Familien stärken.

### MEKEZER, Annett

#### Die Fröschelein in der Sahne

#### Von der Magie der Kunst und dem Zusammenhang von Kreativität und Lernerfolg an einer Beruflichen Oberschule

Summary: Dieser Beitrag berichtet von der Magie der Kunst und dem Zusammenhang von Kreativität und Lernerfolg. Ein kunsttherapeutisches Angebot an einer Beruflichen Oberschule zeigt, wie es möglich ist, ausgehend von erlebtem schulischem Misserfolg mit kreativen Mitteln ressourcenorientiert zu arbeiten und Schüler zu befähigen, Lernprozesse neu zu gestalten, Krisen zu überwinden und Kompetenzen zu erwerben, die Schulerfolg ermöglichen. Kreativität macht Schule lebendiger und farbiger.

IHP Manuskript 1501 G \* ISSN 0721 7870

### KLÖDEN, Hildegard

#### Klangfarbe – Farbklang

#### Musik als Ausgangspunkt für den kunsttherapeutischen Malprozess

Summary: Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Wirkung von Musik im kunsttherapeutischen Setting. Die Versuchspersonen wurden gebeten, zu einem ausgewählten Musikstück zu malen. Die entstandenen Bilder überraschen durch ihre Vielfalt und Unterschiedlichkeit und zeigen so, dass jede Person individuell auf Musik reagiert. Musik erfüllt zahlreiche Funktionen. In jedem Fall beschleunigt sie den Erkenntnisprozess.

IHP Manuskript 1502 G \* ISSN 0721 7870

### FIEDLER, Marina

#### Das bunte Treiben

#### Einführung der Kunst- und Gestaltungstherapie in den Alltag einer psychiatrischen Einrichtung

Summary: Dieser Beitrag ist Darstellung eines Entwicklungsprozesses von vier Monaten unter dem Aspekt Kunst und Gestaltung in einer Einrichtung für Menschen mit psychiatrischer oder /und Suchterkrankung.

Er bietet einen kleinen Einblick in das Alltagsgeschehen - hier das bunte Treiben genannt. Träger, Fundament des Projekts ist die Liebe als die stärkste Kraft, verflochten mit den "Cycles of Power" nach Pamela Levin und ihren unterstützenden Botschaften.

Im Vordergrund stehen die Verdeutlichung der ersten Kräfte: das Sein, das Tun und das Denken. Das wird in Form kurzer Geschichten ersichtlich.

IHP Manuskript 1503 G \* ISSN 0721 7870

**HUFNAGEL, Gunda****Willkommen im Sein – Jetzt ist deine Zeit****Die Wirkung von Symbolen als Metaphern**

Summary: Diese Arbeit befasst sich mit der Wirkung von Symbolen und deren Einsatzmöglichkeit in der kunsttherapeutischen Arbeit. Jeder Mensch hat aufgrund seiner Erfahrungen bewusst und auch unbewusst Zugang zur Bedeutung von Symbolen. Dieser Zugang lässt sich auf vielfältige Weise in der kreativen Auseinandersetzung mit Lebensthemen nutzen. Symbole fungieren als Chiffrierung wie eine Art Geheimsprache und lassen unklare Situationen greifbarer werden. Sie sind Ausdrucksmittel, Erklärungs- und Handlungsmodell und bieten Möglichkeiten der Verankerung von Lösungsansätzen. Nicht zuletzt sind Symbole Hilfsmittel, die Akzeptanz von schwierigen Lebenssituationen zu erleichtern. Im Praxisbeispiel wird die Arbeit mit einer jungen Klientin beschrieben. Bei dieser Arbeit kommt die Methode des therapeutischen Triptychons zum Einsatz. Die Klientin kann sich auf unterschiedliche Aspekte auf Probe positionieren und dabei neue Werte und Lösungen erkennen. Eingerahmt ist die Arbeit von Impulstexten mit dem Symbol „Stein“, welche dem Leser erlauben, persönlich einzutauchen in die Wirkung von Symbolik..

IHP Manuskript 1504 G \* ISSN 0721 7870

**HÄNSEL, Heike****Das Bild in Dir****Die bunte Welt der Inneren Bilder kreativ gestalten**

Summary: Die Seele „denkt“ in Bildern. Die Inhalte des Unbewussten lassen sich nur über die Bildersprache verstehen. Sie helfen uns, die innere Welt zu begreifen. Durch geführte Imaginationen können wir an viel tiefere Schichten gelangen. Wir erhalten dadurch Zugang zu Inhalten, die uns vorher verborgen geblieben sind. Eine Verknüpfung des imaginären Bildes mit einem äußeren Bild kann sich positiv auf die Nachhaltigkeit und Verfügbarkeit bei seelischen Krisen auswirken. An zwei unterschiedlichen Beispielen meiner Praxistätigkeit beschreibe ich die gestalterische Umsetzung des Prozesses.

IHP Manuskript 1505 G \* ISSN 0721 7870

**HAUF, Andrea****Raum schafft Kunst – Kunst schafft Raum****Der Zusammenhang zwischen Möglichkeit, Methode und Kunst**

Summary: Anhand von Praxisbeispielen aus der Jugendkunstschule und meinem offenen Atelier werden Möglichkeiten dargestellt, mit den Methoden der Kunst- und Gestaltungstherapie Entwicklungsprozesse von Kindern und Jugendlichen Resilienz- und Ressourcenorientiert zu unterstützen. Die Arbeit beschreibt, wie durch das Zusammenbringen von Grafik, Kunst und Counseling frei definierter Raum wert-volle Kunst und frei definierte Kunst wert-vollen Raum erschaffen.

IHP Manuskript 1506 G \* ISSN 0721 7870

**WIRINGER, Markus****Die Heldenreise nach Joseph Campbell in der Kunst- und Gestaltungstherapie****Eine Einführung und mögliche Anwendungen**

Summary: Dieses Seminarkonzept der Heldenreise basiert auf der Arbeit des Mythenforschers Joseph Campbell und der weiterentwickelten Darstellung durch den Drehbuchautor Christopher Vogler. Die Stadien der Heldenreise mit Aufbruch, Initiation und Rückkehr werden erläutert und auf das alltägliche Leben übertragen. Weitere zentrale Ideen Campbells dienen als Grundlage und werden mit den „Cycles of Power“ der Transaktionsanalytikerin Pamela Levin kombiniert. Mit Impulsen aus Geschichten und Methoden der Kunst- und Gestaltungstherapie kann die Heldenreise erfahrbar gemacht und zur Unterstützung im Counseling verwendet werden..

IHP Manuskript 1507 G \* ISSN 0721 7870



# Bedenkenkarussell - Bedenken in Lösungen wandeln

Seit einigen Jahren bin ich bei einem freien Träger der Jugendhilfe tätig. Zu meinen Hauptaufgaben gehören die Leitung und Beratung von mehreren Wohngruppenteams. Vielschichtige Entwicklungen auf den Ebenen der betreuten Familien, der Teams und auch der Sozialpolitik sind zu berücksichtigen und stellen die Teams regelmäßig vor neue Herausforderungen. Steht das Team vor einer solchen neuen Herausforderung, Aufgabe oder Entwicklung treten häufig zunächst die Bedenken, auch die Gefahren des Neuen in den Vordergrund. Sicher sind diese wichtig, da sie uns dazu bringen, alles noch einmal gut zu überdenken und Lücken im Plan zu füllen. Oft habe ich erlebt, dass diese Bedenken lähmend wirken. Eine Dynamik entsteht unter den Teammitgliedern – Bedenken werden übernommen – wer lässt da noch eigene, auf Wachstum gerichtete, Impulse entstehen? Im klassischen, linearen System räumt nun die (Team-)Leitung die vom Team geäußerten Bedenken aus, alles wird gut! ???

Aber wie entsteht Zirkularität? Wie werden die Impulse, Ressourcen der Teammitglieder nutzbar für die Aufgabengestaltung? Zu dieser Frage machte ich mir Gedanken und entwickelte folgende Idee dazu:

Das Teammitglied schreibt sein/ihr Bedenken auf die Vorderseite einer Karte. Nach kurzer Überlegung schreibt er/sie auf die Rückseite eine, dazu passende, Lösungsidee.

So wird zum Perspektivenwechsel eingeladen, die Entfaltung eigener Kräfte wird gefördert. Die Lösungsidee muss nicht perfekt bzw. ausgereift sein. Möglicherweise erscheint sie zunächst unrealistisch, unerreichbar oder visionär.

## Variante 1:

Das Teammitglied schreibt sein/ihr Bedenken auf die Vorderseite einer Karte. Die Lösungsidee wird, nach Weitergabe der Karte nach links oder rechts, von einem anderen Teammitglied überlegt und auf der Rückseite aufgeschrieben. Ob nach rechts oder links weitergegeben wird, entscheidet das Team.

## Variante 2:

Das Teammitglied schreibt sein/ihr Bedenken auf die Vorderseite einer Karte. Der Schreiber sucht sich ein anderes Teammitglied aus, das die Lösungsidee auf die Rückseite der Karte schreibt. Es wird gezielt das Teammitglied ausgewählt, von dem angenommen wird, dass es eine Lösungsidee hat, beziehungsweise Fähigkeiten zur Lösung beitragen kann.

Das Teammitglied trägt sein/ihr Bedenken und die Lösungsidee vor. Diese wird im Team reflektiert, möglicherweise ergänzt.

Die beschriebenen Varianten sind meines Erachtens gut als Tool in der Teambesprechung einsetzbar. Es wird zum Perspektivenwechsel eingeladen. Eigene Sichtweisen werden überprüft, Sichtweisen der anderen Teammitglieder werden eingeholt. Ressourcen werden für die Findung einer Lösung „gefischt“. Im günstigsten Fall verflüssigt sich die oben beschriebene, lähmende Dynamik. Der Austausch im Team kommt in Fluss.

## Lars Traphan (Münster Westf)

Dipl.-Sozialpädagoge/Psychotherapie (HPG)

Counselor grad. BVPPPT

Gestalttherapie/Systemische Beratung

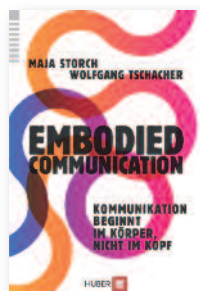


# Buchbesprechungen

**Maja Storch/Wolfgang Tschacher**

## **Embodied Communication – Kommunikation beginnt im Körper und nicht im Kopf**

Buch, 165 Seiten, broschiert  
Sachbuch Psychologie  
Verlag Hans Huber, Bern  
1. Auflage 2014  
ISBN 978-3-456-85453-3  
19,95 Euro



Den Autoren ist es gelungen, eine vollkommen neue Betrachtung unseres täglichen Miteinanders – der Kommunikation – zur Verfügung zu stellen. Sehr respektvoll „räumen“ sie mit den technikbasierten und konstruktivistischen Herangehensweisen „auf“ und bieten eine wissenschaftlich fundierte und leicht verständliche, praktikable Theorie an. In 6 übersichtlichen Kapiteln teilen sie mit der Leserschaft ihre Überlegungen und erklären einleuchtend mit den neuesten Erkenntnissen der Motivationspsychologie und der Hirnforschung, weshalb die Kommunikation im Körper beginnt.

Die Embodied Communication ist direkt nachvollziehbar und – vor allem – angewandt funktioniert sie!

Für alle, die an Kommunikation und Selbstmanagement interessiert sind, ist dieses Buch ein Must. Wenn Sie die wohltuende Erfahrung machen wollen, dass wissenschaftliche Erkenntnisse, mit Humor dargelegt, eine Bereicherung sind, oder wenn Sie nur neugierig sind, was Kommunikation mit Pizza-Werfen zu tun hat, sollten Sie sich dieses Werk beschaffen.

**Christel Klapper**

**Margit Kühne-Eisendle/Jimmy Gut**

## **Grenzen gestalten, Bildbar – Das KartenSet II**



50 Fotokarten (22 x 15 cm)  
+ Booklet in einer Metallbox  
managerSeminare Verlags GmbH,  
Bonn, 2015  
ISBN 978-3-941965-97-6  
39,90 Euro

Das Thema Grenzen – Grenzen setzen, achten, missachten, akzeptieren, dehnen, überwinden etc. – taucht regelmäßig in meinen Einzelberatungen und Supervisionsgruppen auf. So erging es auch den beiden AutorInnen Kühne-Eisendle und Gut. Und so haben sie sich auf die Suche nach ausdrucksstarken Fotomotiven gemacht, die vielfältige Gefühle und Gedanken zu dieser Thematik hervorrufen, Assoziationen wecken, Ablehnung oder Nähe provozieren uvm. und auf diese Weise den Betrachter zum Austausch darüber mit dem Counselor oder den TeamkollegInnen anregen und alternative Betrachtungs- sowie Handlungsweisen ermöglichen. Das ist den beiden m.E. mit „Grenzen gestalten“ sehr gut gelungen. Die Verwendung von strapazierfähiger Pappe sowie einer Metallbox lassen das Kartenset bestens den vielseitigen Einsatz überleben.

In dem beigefügten 15-seitigen Booklet stellen die AutorInnen darüber hinaus fünf anregende Beispiele für den Einsatz des Kartensets vor. Aber dem wie üblich kreativen Counselor werden sicher, sobald er die Fotos in den Händen hält, selbst zahlreiche Einfälle kommen, was er mit ihnen anstellen kann.

Eine echte Empfehlung für die Weihnachtswunschliste.

**Uta Stinshoff**

### Christine Budde

#### Mitten ins Herz Storytelling im Coaching Die Kraft von Storytelling für Coaching und Beratung nutzen

Buch, 343 Seiten  
managerSeminare Verlags GmbH  
Edition Trainingaktuell, 2015  
ISBN: 978-3-95891-00-0  
49,90 Euro



Die Gestaltungs- und Ordnungselemente des Geschichtenerzählens, des "Storytellings", haben längst nicht nur als literarisch-künstlerisches und sozial-kulturelles Methodenwissen in der Filmindustrie, der (Marken-)Kommunikation und Werbung Einzug gehalten, sondern auch in der professionellen Beratung von Veränderungs-, Qualitäts- und Wissensmanagement-Prozessen.

Die Erziehungswissenschaftlerin Christina Budde möchte dieses Know-how in einem "Praxishandbuch Coaching" für Coaches zur Verfügung stellen. Entsprechend der vielfältigen Einflüsse und Zugänge zum Thema ist eine umfangreiche Sammlung entstanden, die die Autorin aus der Perspektive ihrer beruflichen Erfahrungen – sie hat sich u.a. als systemischer Coach weitergebildet – zu strukturieren sucht. Dabei trägt sie nicht nur eigene Praxisbeispiele und Erkenntnisse zusammen, sondern lässt auch Kollegen zu Wort kommen. Die Fülle der verarbeiteten Informationen wirkt beinahe ein wenig drückend.

„Mitten ins Herz“ ist mit Herzblut geschrieben. Es kommt rüber, dass die Autorin von ihrem Thema begeistert ist. Das ist sympathisch, auch wenn ihr Schreibstil stellenweise etwas plauderhaft gerät. Vielleicht, weil sich die Autorin, die sich außerdem in PR-Journalismus fortgebildet hat, auch als Geschichtenerzählerin vorstellen möchte...

**Kerstin Hof**

### Jessica Wagener

#### NarbenHERZ ~ Wie ich auszog, die Welt zu sehen und den Krebs zu vergessen

Taschenbuch, 224 Seiten  
ROWOHLT Verlag Reinbek 2014,  
Originalausgabe  
www.gabal-verlag.de  
ISBN 978-644-53171-0  
9,99 Euro



NarbenHERZ ist ein Erlebnis-Roman, kein Fachbuch. Doch ich finde, es könnte ähnlich wie das auch verfilmte Buch „Hüter der Erinnerung“ zur Lektüre des Counselors und derjenigen gezählt werden, welche in Krisensituationen und bei heftigen Krankheitsbildern einen alternativen Lösungsweg einschlagen möchten.

Das Buch geht unter die Haut, dieser Bericht über eine zentrale Umentscheidung der Autorin, eine Umentscheidung, die auch im Rahmen von Counseling-Prozessen immer wieder notwendig wird. Sie beschreibt alle markanten Erlebnisse ihrer selbstgesteuerten Rehabilitations-Maßnahme, einer Weltreise mit Stationen wie New York ohne Strom, New Orleans mit seinen Wahrsagern, Rio's Karneval, dem Tango von Buenos Aires und Südafrika's Surfparadies. Und immer wieder bringt die Erinnerung sie an ihren Ausgangspunkt Hamburg zurück. Sie beschreibt, wie ihr Gefühlsleben unter anderem durch solche Erinnerungen Achterbahn fährt. Doch es bleibt ihr aufgrund aktueller Erfordernisse der Lage im Hier-und-Jetzt der Reise nichts anderes übrig, als den Erfordernissen der Weltreise Vorrang zu geben gegenüber schmerzlichen Erinnerungen an den Krebs und dessen Nebenwirkungen.

Ein super-gut-geschriebenes Buch für's Zwischendurch. Und nach der Lektüre ist es dem Leser mit Sicherheit nicht mehr möglich, so zu tun, als hätte er den markanten Erlebnisbericht von Jessica Wageners Umentscheidung nicht gelesen.

**Klaus Lumma**

**Daniel Duss**

### **Storytelling in Beratung und Führung. Theorie. Praxis. Geschichten**

Buch, 122 Seiten  
Springer Fachmedien Wiesbaden 2016  
Softcover Buch  
ISBN 978-3-531-19782-1  
24,99 Euro, eBook 19,99 Euro



Daniel Duss möchte mit „Storytelling“ die Leser motivieren, sich selbst auf die Suche nach ihren Geschichten zu machen; nach Geschichten, die für sie bedeutungsvoll und interessant sind. Er selbst bietet dem Leser mit seinem Buch schwerpunktmäßig keine umfangreiche Geschichtensammlung, sondern widmet sich in zwei Dritteln dem theoretischen Gesamtzusammenhang dieser Interventionsmethode.

Im ersten Teil beschreibt der Autor, Organisationsberater und Coach das für ihn Grundlegende zum Einsatz von Geschichten im Beratungskontext. Er betont die Bedeutung einer zielgerichteten Intervention in Abgrenzung zu einem „Mittel der zufälligen Erzählfreude“ (Seite IX). Im Mittelteil folgt eine anspruchsvolle Vertiefung der theoretischen Einbindung durch die Bedeutung des Zusammenhangs zum Wittgenstein'schen Paradox sowie des Sozialen Konstruktivismus.

Erst in Teil Drei stößt der Leser auf eine komprimierte Sammlung von persönlichen Erfahrungsberichten des Autors sowie literarischen Geschichten von Brecht, Dürrenmatt oder Michael Endes „Momo“. Diese stellt Duss kompetent für den Einsatz in der Praxis, gegliedert in Kontext der Geschichte, Erzählhandlung, Ziele der jeweiligen Intervention sowie vermutete Wirkungsweise der Intervention, dar.

**Uta Stinshoff**

**Lamprecht, Hammel,  
Hürzeler, Niedermann**

### **Wie das Krokodil zum Fliegen kam**

120 Geschichten, die das Leben verändern

Buch, 188 Seiten  
Ernst Reinhardt Verlag, München  
1. Auflage 2015  
ISBN: 978-3-497-02506-0  
14,90 Euro



Das Buch ist für jeden geeignet, der Geschichten liebt und für jeden, der als Counselor ein weiteres Handwerkszeug zur Verfügung haben möchte.

Das Buch enthält therapeutische Geschichten, die es Menschen ermöglichen, einen neuen Blickwinkel auf ihre Sorgen und Belastungen zu bekommen. Neue Wege tun sich überraschend auf, und zum Schweren der Lebenssituation tritt Leichtigkeit hinzu. Das schafft die unbelastete Welt der Metaphern und Geschichten. Da ist kein erhobener Zeigefinger zu spüren, denn die Geschichten strahlen eine annehmbare Haltung dessen was ist aus und eine Wertschätzung derer, die darin vorkommen.

Die Geschichten haben die Besonderheit, dass sie ein Kino im Kopf entstehen lassen, das weiter wirkt. Sie geben Impulse und bringen wieder Licht in das Dunkel des eigenen Lebens.

Während Stress zu Blockaden im Gehirn führen, und ein Ausstieg aus einem Gedankenkarussell schier unmöglich erscheint, schaffen es doch tatsächlich Schnecke, Wühlmaus, Möwe und Ballon, hilfreich zu sein. Sie erzählen von einer Welt, die nicht die des Lesers ist. Das ermöglicht ihm, frei zu entscheiden, ob er die Botschaft annimmt oder nicht.

**Monica Elbert**

# Filmbesprechung

## Alles steht Kopf

Filmpremiere: 1.10. 2015

Regie: Pete Docter,  
Ronnie del Carmen

Musik: Michael Giacchino

„Alles steht Kopf“ wurde produziert von den Machern von „Oben“ und ist in Sachen Verhaltensentwicklung und Psychologie teilweise erstaunlich gut recherchiert. Natürlich ist das alles mit viel Fantasie und Humor zu betrachten, aber der Zuschauer kann doch ganz gut nachvollziehen, wie unsere Emotionen, unser Handeln und damit auch unsere Erinnerungen beeinflussen. Es kommen Früh- bzw. Kernerinnerungen vor, und die landen teilweise im Langzeitgedächtnis oder werden auf der Deponie entsorgt, um endgültig zu verblassen. Die verschiedensten Teile des Gehirns und ihre Funktion werden auf Disneyart erklärt.

Es geht um die kleine Riley, die auf dem Land heranwächst, um dann als Elfjährige mit ihren Eltern in die Großstadt zu ziehen. Dieser Wechsel bedeutet einiges an Veränderung und Frust.

Jede Figur des Films wird von ihrem inneren Team, den Gefühlen Freude, Kummer, Angst, Wut und Ekel, von der Kommandozentrale aus gesteuert. Und je nachdem wer gerade an den Reglern sitzt, regelt das alles eben auf seine Art. Dabei gibt's für den Zuschauer natürlich immer wieder was zu lachen. Wer also endlich mal verstehen möchte, was sich so in unseren Köpfen abspielt, dem sei dieser Film empfohlen.

Ach ja! Es gibt mehrere Anspielungen im Film, die vermuten lassen, dass wohl noch mit einem zweiten Teil zu rechnen ist. Und da geht's dann um die Pubertät! - Oha!

**Stephan Hartmann**





# Kooperationspartner des BVPPT

Der BVPPT ist Gründungsmitglied der



und Mitglied des *nfb* Nationales Forum Beratung in  
Bildung, Beruf und Beschäftigung



**IHP Institut für  
Humanistische Psychologie e.V.**  
Schubbendenweg 4 · 52249 Eschweiler  
Telefon (0 24 03) 47 26  
www.ihp.de · E-mail: office@ihp.de



**DITAT Deutsches Institut für  
tiefenpsychologische Tanztherapie  
und Ausdruckstherapie e.V.**  
Rilkestraße 103 · 53225 Bonn  
Telefon (02 28) 46 79 00  
www.ditat.de · E-mail: kontakt@ditat.de



**Kölner Schule für Kunsttherapie e.V.**  
Friedrich-Karl-Straße 129 · 50735 Köln  
Telefon (02 21) 37 36 89  
www.koelnerschule.de  
E-mail: info@koelnerschule.de



**Institut für ganzheitliche  
Lebensgestaltung**  
Inken Harring Andresen & Henrik Andresen  
Diekhusen 3 · 25832 Tönning  
Telefon (0 48 61) 617 59 29  
E-mail: kontakt@institut-husum.de  
www.institut-husum.de



**IPL Institut für Psychosynthese  
und Logotherapie**  
Anna-Fohn-Straße 29 · 40885 Ratingen  
Telefon (0 21 02) 73 30 00  
www.ipl-heiland.de · E-mail: info@ipl-heiland.de



**Institut für Pädagogisch-  
therapeutische Beratung**  
des POL-Vereins zur Förderung von  
prozessorientiertem Leben e.V.  
c/o Ingrid Hartmann  
Brahmsstraße 3 · 71083 Herrenberg  
www.pol-verein.de · E-mail: info@pol-verein.de



**ISIS Institut für systemische  
Lösungen in der Schule**  
Sedanstraße 31 - 33 · 50688 Köln  
Telefon (02 21) 9 89 45 00  
www.isis-institut-koeln.de  
E-mail: info@isis-institut-koeln.de



**Institut für Integrale Begegnung  
Gut Merteshof**  
Hospitalstraße 1 · 54310 Kersch  
Telefon (0 65 85) 99 17 40  
www.begegnungstherapie.de  
E-mail: info@gut-merteshof.de



**Adler-Dreikurs-Institut Hagenhoff UG**  
Kirchstraße 29 · 31079 Sibbesse  
Telefon (0 54 22) 92 44 31  
www.adler-dreikurs.de  
E-mail: kontakt@adler-dreikurs.de

**Fachhochschule  
Münster** University of  
Applied Sciences



**Fachhochschule Münster**  
Hüfferstraße 27 · 48149 Münster  
Telefon (02 51) 83-65701  
www.fh-muenster.de  
E-mail: sozialwesen@fh-muenster.de