

Begleitungskonzept

1. Begleitungsverständnis, Rollen, Nutzen

Als Prozessbegleiterin begleite ich Menschen in Orientierungs-, Entscheidungs-, Klärungs- und Veränderungsprozessen. Die Kundin hat ein Anliegen, die Prozessbegleiterin hingegen das Werkzeug und Wissen, um die Kundin auf ihrem Weg zu begleiten und zu unterstützen.



Coaching, Mentoring, Training – je nach Ausgangslage – stellen für mich Wege dar, um Kundinnen zu befähigen, sich in Veränderungsprozessen im beruflichen wie privaten Umfeld aktiv und selbstbestimmt zu bewegen. Meine Rolle im Prozess ist es, durch gezielte Fragen unterstützende Impulse zu setzen, welche die Autonomie der Kundin stärken. Im Prozess wollen wir Ressourcen der Kundin aufdecken, als Labor zum Ausprobieren und Üben neuer bzw. anderer Verhaltensweisen dienen und die Selbstwirksamkeit fördern. Damit zeigt unsere Zusammenarbeit im Idealfall in ihrer Wirkung über den Kontext des einzelnen Begleitungsanlasses hinaus.

Ich liefere demnach keine Lösungen, die ohne die aktive Arbeit der Kundin entstehen, keine pfannenfertigen Rezepte. Expertenwissen von meiner Seite kommt lediglich in Bezug auf die Steuerung des Prozesses und damit zusammenhängende Schwierigkeiten zum Zug, nicht aber in inhaltlicher bzw. fachlicher Hinsicht. Die Kundin ist Expertin ihres Themas. Ich kann deshalb nur mit Kundinnen arbeiten, die über eine intakte Selbstmanagementkompetenz verfügen und die im weitesten Sinn freiwillig am Prozess teilhaben. Ziele der Begleitung sind die erweiterte Wahrnehmung der Situation, die Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit und das Erarbeiten von Handlungsalternativen.

Mögliche Arbeitsfelder sind das Verstehen und Gestalten von Konflikten und Beziehungen, Entscheidungen, Wertediskussionen sowie unterschiedlichste Arten von Veränderungen. Die Kundin gewinnt Klarheit und Selbstwirksamkeit. Je nach Thema und vereinbarten Massnahmen geht damit mittel- bis langfristig gesteigertes Wohlbefinden einher.

Im Prozess erfährt die Kundin ihre Fähigkeit, mit Herausforderungen konstruktiv und lösungsorientiert umzugehen. Dies einzuüben ist ein nachhaltig positiver Effekt. Eine Steigerung der Motivation sowie neue Impulse für Führungs- bzw. Berufsalltag und eine generelle Zuwendung zur eigenen Persönlichkeit und deren Entwicklung sind weitere positive Aspekte für die Kundin.

Die Organisation, welche Mitarbeitenden und Führungskräften Zugang zu Coaching, Mentoring oder Training ermöglicht, kann daraus für sich Steigerung von Leistung und Handlungskompetenz erwarten. Sie fördert damit die Lernfähigkeit und die Problemlösungskompetenz im Betrieb.

2. Haltung und Menschenbild

Mein Menschen- und Weltbild ist das Resultat der weit verästelten Bildungswege, die ich beschritten habe. Beginnend bei der humanistischen Matura, abzweigend zum Handelsdiplom, zurückschwenkend zu einem kultur- und sprachwissenschaftlichen Lizentiat, ausweitend auf einen verwaltungswissenschaftlichen Masterabschluss. Nach einigen Jahren Berufserfahrung in eher kühl distanzierter Unterstützung und Beratung von politischen Akteuren befasse ich mich jetzt mit den Menschen selbst und ihren persönlichen Anliegen. Da ich sehr unterschiedliche betriebliche wie gesellschaftliche Kulturen aus eigener Erfahrung kenne, freue ich mich auf ein vielfältiges und abwechslungsreiches Betätigungsfeld und bin thematisch offen für alles.



Mein Ansatz in der Prozessbegleitung ist humanistisch¹ geprägt. Drei wichtige Pfeiler dabei sind die Selbstwirksamkeit der Kundinnen, die Sinn- und Zielorientierung und die ganzheitliche Optik. Es geht immer um den ganzen Menschen: ich trenne nicht zwischen beruflichen und privaten Anliegen, auch wenn in der Regel ein Impuls aus dem Beruflichen kommt bzw. das Anliegen und seine Bearbeitung einen Einfluss auf den beruflichen Kontext hat. Ebenso wenig kann und muss alles über den Kopf abgewickelt werden, denn Benennen und Einordnen von Gefühlen sind genauso wichtig.

2

Mein theoretischer Unterbau ist systemisch²-lösungsorientiert. Diese Grundhaltung kann verkürzt folgendermassen umschrieben werden: Menschen sind nicht, sondern sie verhalten sich. Da wir alle Teile von Systemen sind, hat unser Verhalten eine Auswirkung auf das Verhalten der anderen Teile im System. Auch offensichtlich unsinniges Verhalten ist zum gegebenen Zeitpunkt sinnvoll. Diese Überzeugung ist für mich die Grundlage für den Respekt vor der Kundin und ihrer Situation. Als Begleiterin gebe ich der Kundin Impulse, die sie im Finden ihrer eigenen Lösungen und Antworten unterstützen. Man kann nur – aber immerhin – sich selbst ändern. Meine Kundinnen sollen ihre Handlungsautonomie festigen können. Es soll ihnen zu realistischen Vorhaben verholfen werden etwa, wieder in Bewegung zu kommen. Kleine Schritte sind gut, langsame Veränderungen nachhaltig.

Mein Handeln ist in Übereinstimmung mit dem Beratungskodex sowie der Berufsethik des BSO.



3. Ablauf einer Sitzung

Das COACH-Modell nach Christopher Rauen³ ist ein klarer und schlanker Leitfaden zur Strukturierung einer Sitzung. Das Wort COACH wird von den Anfangsbuchstaben der Bezeichnung der einzelnen Phasen gebildet.

C ome together

Der Coachingablauf beginnt immer vor dem ersten Kontakt von Begleiterin und Kundin, nämlich wenn sie den Entschluss fasst, einen Coach, Mentor oder Trainer zu kontaktieren. Die erste gemeinsame Phase dient dem Kennenlernen. Bei gegenseitiger Akzeptanz folgt die Klärung von formalen Fragen über den Ablauf, die Rollenteilung, Diskretion, Freiwilligkeit (formaler und psychologischer Vertrag, vgl. Kapitel 7 Rahmenbedingungen).

O rientation

In dieser Phase wird das Anliegen der Kundin vorgetragen und eine Klärung der *Ausgangssituation* sowie von Ist- und Soll-Zustand vorgenommen.

A nalysis

Das Ziel der Kundin in ihrem Heimatsystem (Team, etc.) wird formuliert, d.h. dort, wo sie eine Klärung oder Veränderung wünscht. Aufgrund dieses Ziels definiert die Kundin ein Ziel für die Sitzung(en), das gemeinsam mit der Kundin auf eine Grösse und Komplexität reduziert wird, die in der aktuellen Sitzung bearbeitet werden kann (Ziel im Beratungssystem). Je nach Umfang der Zielsetzung ist von vornherein klar, dass die Begleitung über eine längere Zeit nötig bzw. wünschenswert ist. Dennoch soll dieser Ablauf für jede dieser Sitzungen befolgt werden.

C hange

¹ Adrian Holderegger, Siegfried Weichlein, Simone Zurbuchen (Hrsg.) (2011) *Humanismus. Sein kritisches Potential für Gegenwart und Zukunft*. Schwabe, Basel

² Niklas Luhmann (1984) *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, neue Auflage 2001

³ <http://www.coaching-report.de/ablauf-des-coachings/coach-modell.html>

In dieser Phase wird auf die *Lösung* hingesteuert, es werden Massnahmen erarbeitet, die geeignet scheinen, eine Veränderung bewirken zu können. Es werden Pläne zur Umsetzung und zur Kontrolle der Wirksamkeit der *Massnahmen* erstellt. Hier ist aber auch der Moment, wo ausprobiert und gelernt wird. Etwa wenn in Rollenspielen Konflikte analysiert oder neue Rollen „anprobiert“ werden.

H arbour

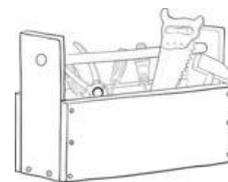
Am Ende der Sitzung wird die Zielerreichung in Bezug auf das Ziel im Beratungssystem überprüft und der Transfer des Gelernten in den Alltag geplant und vorbereitet. Die Kundin hält noch einmal fest, was sie wann und wie tun wird.

Kundin und Prozessbegleiterin bewerten den Ablauf und den Nutzen des Gesprächs. Dazu gehört das Auflisten offener Fragen und die Einschätzung der Erfolgsaussicht.

Wenn der Prozess sich über mehrere Sitzungen zieht, wird jetzt die nächste geplant, anderenfalls ist eine Vereinbarung über ein weiteres (schriftliches) Feedback einige Zeit nach dem Coaching angezeigt⁴.

4. Methoden und Wirkungszusammenhänge

Ursache-Wirkung gemäss Systemtheorie⁵ können folgendermassen dargestellt werden: Verhalten erzeugt Verhalten, demnach erzeugt eine Verhaltensänderung der Kundin eine Verhaltensänderung in ihrem System. Dieses Wissen hilft der Kundin auch, Situationen zu analysieren und zu verstehen und daraus Konsequenzen und Handlungsansätze abzuleiten.



Der Fokus auf das Ziel und die Lösung ist fundamental. Ziele sollen so gewählt und formuliert sein, dass die Kundin mühelos darauf hinarbeitet. Ziele, die als Verbot oder Verzicht verstanden oder gefühlt werden, sind kräfteraubend und wenig erfolgversprechend. Ich orientiere mich dazu am Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) von Storch und Krause⁶. SMARTe⁷ Ziele zu formulieren, ist wichtig und es lohnt sich, dabei nebst der rationalen relativ viel Zeit auf die emotionale und physische Verträglichkeit zu verwenden. Die Kundin soll vor Beginn der Massnahmenerarbeitung eine klare rationale, emotionale und körperliche Vorstellung vom Zielzustand haben und diesen beschreiben können. Dazu nutze ich konkret oft eine Visualisierung mit dem Lebensrad oder die Arbeit mit der Wunderfrage nach de Shazer⁸.

Nebst der systemischen ist auch die konstruktivistische Haltung⁹ zentral. Die Wirklichkeit und damit richtig oder falsch gibt es nicht. Diesen Grundsatz thematisiere ich als Prozessbegleiterin. Wenn diese Auffassung von der Kundin nicht geteilt wird, dürfte eine fruchtbare Arbeit von vornherein in Frage gestellt sein. Perspektivenwechsel helfen, den Blick weg von festgefahrenen Mustern oder Schuldzuweisungen auf die Lösung zu richten. Dazu sind Methoden wie etwa das Meta-Mirror¹⁰- oder das Disney-Modell¹¹ nützlich.

Oft beginnt die Arbeit mit dem Wunsch nach einem Marschhalt, einer Standortbestimmung. In meinem beruflichen Kontext ist dies eine Massnahme zur Personalentwicklung, die vielen Vorgesetzten geläufig ist und die sie gern ihren Mitarbeitenden empfehlen bzw. ermöglichen. Bei diesen Fragestellungen lasse ich zunächst eine Werteklä rung und Sichtung der Energieverteilung auf die unterschiedlichen Lebensbereiche (z. B. Lebensrad) erarbeiten. Ich

⁴ Feedbackformular im Anhang

⁵ Vgl. Fussnote 7

⁶ Maja Storch und Frank Krause (2005) *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. 3., korr. Auflage, Huber Verlag, Bern

⁷ SMART = spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert

⁸ Steve de Shazer und Yvonne Dolan (2013) *Mehr als ein Wunder: Die Kunst der lösungsorientierten Kurzzeittherapie*, Übersetzung Astrid Hildenbrand, 3. unveränderte Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

⁹ Bernhard Pörksen (Hrsg.) (2011) *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*, VS Verlag/Springer Wiesbaden

¹⁰ Robert B. Dilts (1993) *Die Veränderung von Glaubenssystemen*. Junfermann Verlag, Paderborn

¹¹ Robert B. Dilts, Todd Epstein, Robert W. Dilts (1994) *Know-how für Träumer: Strategien der Kreativität, NLP & modellung, Struktur der Innovation*. Junfermann Verlag, Paderborn

verwende dazu Listen, da ich die Erfahrung mache, dass diese den Blick der Kundinnen öffnen helfen und ein kompletteres Bild entsteht, als wenn sie allein aufzählen. Ausserdem sind eine vertiefte individuelle Beschäftigung mit dem bisherigen Leben und eine Zukunftsprognose für die Orientierung hilfreich. Ich bin eine überzeugte Anhängerin der Tischrede zum 80. Geburtstag oder zur Pensionierung. Die Kundinnen verfassen diese für sich als Aufgabe von einer Sitzung auf die nächste. Die Kundinnen erläutern die Erkenntnisse daraus und gewinnen Klarheit in Bezug auf die Stossrichtung, die Prioritäten und die möglichen Massnahmen. Diese Methode wirkt langsam und dosiert, manche denken aber danach jeden Tag daran, weil die Wirkung auch sehr tiefe Schichten der Persönlichkeit betreffen kann.

Wie eingangs erwähnt, sollen Dinge ausprobiert und eingeübt werden. Ich bevorzuge dabei einfache, handfeste Methoden. Es geht nie ohne systemische Fragetechniken und logische Ebenen. Für einen leichteren Zugang zur Gefühlswelt haben sich auch unterschiedliche Bildersammlungen bewährt. Sie können die Wahrnehmung und den Ausdruck von Gefühlen erleichtern. Ebenso kann das physische Einnehmen von anderen Positionen im Raum grosse Wirkung entfalten, z.B. durch die Arbeit mit Bodenankern. Bei allen angewandten Techniken ist am wichtigsten, dass die Kundin sich dabei wohlfühlt. Unbehagen blockiert die Arbeit. Meine Aufgabe ist es aber, Blockaden zu erkennen und abzubauen.

5. Rahmenbedingungen, Dossierführung, Datenschutz

Zunächst werden hier einige persönliche Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit aufgelistet:

Die Freiwilligkeit, sich auf einen gemeinsamen Prozess einzulassen, muss auf beiden Seiten gewahrt sein. Als Unterbedingung dessen sind gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung zentral.

Intaktes Selbstmanagement der Kundin ist eine weitere wichtige Grundlage. Wer von den Ereignissen des eigenen Lebens überrollt wird und deswegen Mühe bekundet, sein Handeln angemessen auf die eigene Situation abzustimmen, wird auch überfordert sein, dieses Handeln zu reflektieren und sich Anpassungen daran vorzunehmen oder diese gar umzusetzen. Eine eingeschränkte Selbstmanagementfähigkeit ist ein Grund, um anstelle eines Coachings eine therapeutische Begleitung zu suchen.

Es ist also unabdingbar, dass die Kundin über Ressourcen verfügt, um Veränderungen anstreben und herbeiführen zu können. Es kann aber sein, dass die erste Aufgabe der Prozessbegleiterin darin besteht, der Kundin diese Ressourcen aufzuzeigen.

Eine vertrauensvolle Beziehung, getragen von absoluter Diskretion, ist ein weiterer Baustein für ein gelungenes Arbeitsumfeld. In diesem Zusammenhang ist auch konstruktives Feedback angesiedelt, das für den Lernprozess von Begleiterin und Kundin von grosser Bedeutung ist und gefördert aber auch gefordert werden soll.

Ein letzter eher impliziter bzw. psychologischer Vertragspunkt ist das gegenseitige Einverständnis über Vorgehensweise und Rollenteilung (Prozessverantwortung / Inhalt).

Natürlich sind darüber hinaus formale Aspekte im Zusammenhang mit Terminen, Örtlichkeiten etc. zu regeln.

Für jede Kundin wird ein elektronisches Dossier eröffnet, es enthält den ¹², ausserdem werden meine Vorbereitung sowie die einzelnen Sitzungen (Anliegen [eigene Telefonnotizen oder Kontaktmail], Methoden, Ergebnisse, Feedback) protokolliert.

¹² vgl. Vorlage im Anhang

Die rechtliche Situation im Bezug auf den Schutz der von mir erhobenen Personendaten wird einerseits in Art. 1 des Datenschutzgesetzes (DSG)¹³ bzw. Art. 3 lit. a DSG sowie in Art. 8 der Datenschutzverordnung¹⁴ geregelt. Art. 321 des Schweizerischen Strafgesetzbuches (StGB)¹⁵ wäre auf mich rechtlich nur dann anwendbar, wenn ich einer der in Abs. 1 aufgelisteten Berufsgruppen angehören würde, moralisch halte ich jedoch die Wahrung des Berufsgeheimnisses auch für mich als Coach für grundlegend.

Was die konkreten räumlichen Rahmenbedingungen betrifft, so kommen für mich unterschiedliche Formen in Frage. Das leitende Prinzip für die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist die entspannte aber gleichzeitig geborgene Arbeitshaltung der Kundin. Ich verfüge über Räumlichkeiten, wo ich Coachings durchführen kann. Von Marathonsitzungen halte ich nichts und bin bestrebt, eine Maximaldauer von 90 Minuten pro Sitzung nicht zu überschreiten. Denkbar sind ausserdem Gespräche am Telefon oder via Skype.

5

Anhang

1. Feedbackformular
2. Muster Vertrag

¹³ Bundesgesetz über den Datenschutz (SR 235.1)

¹⁴ Verordnung zum Bundesgesetz über den Datenschutz (SR 235.11)

¹⁵ Schweizerisches Strafgesetzbuch (SR 311.0)

Vorgehen, Prozess, Zeit

Wie passten das zeitliche Vorgehen und die Geschwindigkeit (bis jetzt)?

Habe ich etwas vermisst?

Gab es schwierige Stellen, kritische Punkte, wo ich mich unwohl fühlte?

Inhalt, Themen, Ziele

Welches sind/waren für mich die wichtigsten Punkte?

Wie weit sind meine Erwartungen zur Inhaltsarbeit erfüllt oder was habe ich mir vorgenommen, und wo stehe ich jetzt?

Wie haben sich die Ziele im Lauf des Coachings verändert?

Fehlen mir Themen, die ich bearbeiten möchte?

Methoden, Instrumente

Was mochte ich am liebsten?

Ist die Art der bisherigen Arbeit für mich passend?

Waren die verwendeten Instrumente/Methoden für mich wirkungsvoll?

Persönliches, Beziehung, Verhalten

Wie fühlte ich mich in unseren Gesprächen?

Fühlte ich mich irgendwann bedrängt, unter Druck, unwohl?

Was war besonders hilfreich?

Transfer der Ergebnisse, Konsequenzen für die Zukunft

Wie will ich weiter vorgehen?

Wie kann ich meinen eigenen Lern- und Entwicklungsprozess unterstützen?

Worauf sollte ich achten?

Vertrag für Prozessbegleitung

1. Vertragspartner:innen

Auftraggeber:in

Peter Muster
Ort
Telefon
Mail

Auftragnehmerin

Lisa Schlegel; latela GmbH

2. Rahmenbedingungen

Beratungsort

....., Bern

Umfang

Anzahl Sitzungen, Zeitraum

Sitzungseinheiten

à 60 – 90 Minuten

Termine und Absagen

Die Termine werden in gegenseitiger Absprache festgelegt und sind beidseitig verbindlich. Wird ein Termin weniger als 24 Stunden vorher abgesagt, so wird das volle Honorar verrechnet, bei Montagsterminen gilt Freitag (vgl. AGB).

Vertraulichkeit

Die Inhalte der Gespräche sind vertraulich. Die Auftragnehmerin kann zwecks Erfüllung des Qualitätssicherungsprozess des bso Beratungssituationen anonymisiert in einer Interventions- oder Supervisionsgruppe reflektieren.

Honorar

vgl. Tarife in AGB

Spesen / zusätzliche Arbeiten

vgl. AGB

Zahlungsmodus

vgl. AGB

Vorzeitige Auflösung

Bei dieser Prozessbegleitung handelt es sich um ein Auftragsverhältnis nach OR Art. 394ff. Der Vertrag kann von beiden Parteien jederzeit aufgelöst werden. Eine gemeinsame Abschlussbesprechung ist in jedem Fall sinnvoll. Bei Unstimmigkeiten mit der Auftragnehmerin kann sich der/die Kund:in an die Ombudsstelle des bso wenden.

3. Kunde / Kundin

Selbststeuerung	Die Kundin / der Kunde bestimmt die Detailinhalte der Prozessbegleitung und orientiert sich dabei an den vereinbarten Inhalten und Zielsetzungen (siehe unten).
Störungen	Störungen, welche den Prozess behindern, werden vorrangig adressiert und wenn möglich bearbeitet. Der Auftrag dient nicht der Behandlung psychischer Leiden und kann Psychotherapie nicht ersetzen. Im Falle einer psychischen Erkrankung kann die Begleitung nur ergänzend und in Absprache zu einer ärztlichen oder therapeutischen Begleitung fortgesetzt werden.

4. Auftrag und Ziele

Arbeitsgrundlagen	Die Auftragnehmerin ist dem Berufskodex und den ethischen Richtlinien des bso verpflichtet.
Auftrag	<input type="text" value="Themenschwerpunkt(e)"/>
Ziele	<input type="text" value="Zielsetzungen, allenfalls Teilziele"/>
Daten	<input type="text" value="Abmachung zu Meilensteinen"/>
Evaluation	Im Nachgang an die Schlusssitzung findet eine schriftliche Evaluation des Gesamtprozesses statt.
Anpassung des Vertrages	Diese Vereinbarung kann im gegenseitigen Einverständnis einer veränderten Situation angepasst werden.
Ort / Datum	<input type="text" value="Bern, xx.yy.202z"/>
Kundin / Kunde	<input type="text" value="Peter Muster"/>

Unterschrift

Beilage: AGB