

Methodik der Arbeit an Fallbeispielen

**(Methoden der
Gruppensupervision)**

**Verfasser:
Wolfgang Gratz, Alfred Janes, Karl Prammer**

Inhaltsverzeichnis:

I.	Anwendungsbereich	S. 3
II.	Voraussetzungen	S. 4
III.	Grundsätze	S. 4
IV	Vorbereitungsschritte zur Fallbearbeitung	S. 5
V.	Rolle des Begleiters bei der Fallarbeit	S. 8
VI.	Auswertung und Abschluss der Fallarbeit	S. 9
VII.	Ausgewählte Methoden der Fallarbeit	
	1. Standard-Ablauf	S. 10
	2. Balint-Methode	S. 12
	3. Arbeit mit dem Systemischen Brett	S. 14
	4. Tetralemma	S. 16
	5. Zirkuläres Interview	S. 17
	6. Lösungsarbeit	S. 18
	7. Energiebogen der Veränderung	S. 20
	8. System-Umfeldanalyse	S. 21
	9. Counselling/Advising	S. 21
	10. Radikal-Marktwirtschaftliche Bilanz	S. 23
	11. Wechselnde Identifizierungen	S. 24
	12. Problemanalyse	S. 25
	13. Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche	S. 27
	14. Konfliktoptionen	S. 29
	15. Interventionsdesign	S. 30
	16. Verhandlungsführung	S. 31
	17. Innere Dialoge	S. 32
	18. Anforderungen und Ressourcen	S. 33
	19. Story Telling	S. 34
	20. Das innere Team	S. 35
	21. Tour de Afect	S. 36
Anhang		
	A: Einige Arten von zirkulären Fragen	S. 38
	B: Lösungsfocus	S. 41
	C: Energiebogen der Veränderung	S. 42
	D: System-Umfeld-Analyse	S. 43
	E: Beratungsformen: Counselling/Advising	S. 44
	F: Gewaltfreie Kommunikation	S. 45
	G: Konfliktlösungen	S. 48
	H: Stress	S. 51
	I. Das innere Team	S. 54

I. Anwendungsbereich

Die im Folgenden vorgestellten Methoden können in verschiedenen Kontexten eingesetzt werden:

- Gruppensupervision als Angebot, die eigene berufliche Rolle zu reflektieren und weiterzuentwickeln: Bearbeitung von Fällen in einer Gruppe, die einen gemeinsamen beruflichen Hintergrund hat, aber nicht in einem unmittelbaren Arbeitszusammenhang steht.
- Gruppensupervision eingebaut in ein komplexeres Lernsetting, beispielsweise Lehrgänge im Bereich Organisationsentwicklung oder Führungskräfteentwicklung.
- Fallarbeit als Arbeitsweise in Peer-Groups, also in Gruppen von Kollegen oder anderen Personen in vergleichbarer Situation, die sich ihre Prozesssteuerung selbst organisieren.
- Fallarbeit als Teil von Teamentwicklungsprozessen.
- Übertragen einzelner Methoden in das Coaching einzelner Personen.
- Fallarbeit als Teil von Seminaren, um den Lernprozess und den Transfer in die Arbeitssituation zu unterstützen.

Es ist möglich, die in diesem Skriptum dargestellten Methoden der Fallarbeit mit fachlichem Input oder spezifischen fachlichen Fragestellungen, z.B. arbeits- oder dienstrechtlicher Art zu verbinden. Im Sinne eines ganzheitlichen Lernens können so die wichtigsten Teilaspekte bei der Bearbeitung eines Falles zusammengetragen und einer integrativen Lösung zugeführt werden. In herkömmlichen Lernsettings geben verschiedene Fachleute Inputs zu ihrem Gebiet (z.B.: Führung, Management einerseits, Arbeitsrecht andererseits). Es bleibt den Teilnehmern überlassen, in der Praxis die verschiedenen Disziplinen zu einem angemessenen Handeln zu integrieren.

Zumeist wird der Begleiter nicht zusätzlich zu seiner Prozesskompetenz die spezifische fachliche oder rechtliche Kompetenz aufweisen. Es empfiehlt sich dann die Arbeit in einem Tandem (Begleiter und Experte).

Es bieten sich folgende Vorgangsweisen an:

- Bearbeitung spezifisch-fachlicher oder rechtlicher Aspekte vor der Fallarbeit, um einen klaren Rahmen für diese abzustecken.
- Einrichten einer Untergruppe, die evt. mit fachlicher Unterstützung die spezifischen fachlichen/rechtlichen Aspekte parallel zu anderen Gruppenarbeiten bearbeitet. Nach der Präsentation der Untergruppen-Ergebnisse erfolgt die Integration aller Aspekte.
- Bearbeitung spezifisch-fachlicher oder rechtlicher Aspekte nach der Fallarbeit, um die entstandenen Lösungen fachlich bzw. rechtlich auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen.

II. Voraussetzungen

- Gruppengröße: Es empfiehlt sich eine Gruppengröße zwischen 8 und 12 Personen. Es ist auch möglich, mit kleineren oder evt. größeren Gruppen zu arbeiten. In diesem Fall sind die Auswahl der Methoden und die Gestaltung des Ablaufs der Gruppengröße anzupassen.
- Zeit: Wenn Fallarbeit im Rahmen eines eigenständigen Moduls betrieben wird, empfiehlt sich eine Dauer von 1,5 bis 2 Tage. Wenn Fallarbeit ein Element z.B. von Seminaren ist, bewegt sich der erforderliche Zeitaufwand (inkl. Fallsuche) je nach Methode, Gruppengröße und Arbeitsweise der Gruppe zwischen 1,5 und 4 Stunden.
- Ressourcen: Für Seminare und Workshops üblicher Raum- und Ausstattungsbedarf (Pinwände, Metaplankärtchen, Flipcharts, etc.).
- Kontrakt zwischen Gruppe und Begleiter. Als Kontraktgrundlage haben sich folgende Grundsätze bewährt:

III. Grundsätze

- Vertraulichkeit.
- Die Grundhaltung der Gruppe soll von Wertschätzung und Respekt getragen sein.
- Aufgaben des Begleiters sind:
 - Auswahl einer angemessenen Form der Bearbeitung,
 - Steuerung des Prozesses,
 - Einbringen seiner Einfälle und Ideen,
 - Aufmerksamkeit, Gelassenheit und Kreativität vorzuleben.
- Aufgabe der Gruppe ist es, an Fallbeispielen zu arbeiten, nicht aber an ihrer eigenen Dynamik. Diese wird – abgesetzt von Fallarbeit nur dann thematisiert, wenn Störungen die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen (was erfahrungsgemäß kaum vorkommt).
- Mensch – **Rolle** – Organisation: Fokus auf der Gestaltung und Entwicklung professioneller Rollen. Fragestellungen bezüglich der Entwicklung von Organisation oder der Veränderung von Menschen können hierbei eine Rolle spielen, stehen aber nicht im Zentrum der Fallarbeit.
- Alle Fallangebote werden nach Möglichkeit bearbeitet, erforderliche Entscheidungen trifft der Begleiter nach fachlichen Gesichtspunkten (Ist das Thema für eine supervisorische Bearbeitung überhaupt geeignet?) unter Einbeziehung der Gruppe (Welche Fälle sind interessanter und sollten daher prioritär bearbeitet werden?).
- Die Gruppe arbeitet an den zu Beginn vom Fallbringer (im Folgenden „FB“) formulierten Fragen (üblicherweise 1 bis max. 3).
- Eine Veränderung der Fragestellung im Laufe der Fallarbeit ist möglich. Dies erfordert jedoch (allenfalls nach Anregung durch den Begleiter) eine explizite Umformulierung der Fragestellungen des Fallbringers.
- Die Fallarbeit findet im Regelfall in folgendem Drei-Schritt statt:
 - Informationen sammeln,
 - Hypothesen bilden,

- Antworten, Lösungsvorschläge entwickeln.
- Dieser Ablauf wird nach den Besonderheiten des jeweiligen Falls ausgestaltet.
- Die Gruppe generiert möglichst viele Hypothesen, Sichtweisen, Optionen, Vorschläge.
- Es geht nicht darum, wer Recht hat, sondern was sein könnte – verschiedene Sichtweisen und Vorschläge haben nebeneinander Platz.
- Es geht darum, vielfältige Anregungen zu geben und nicht um die Vermittlung von Überzeugungen und die Erteilung von Ratschlägen.
- Der FB entscheidet, was er mit den Anregungen macht.

Achtung: Man sollte nur Fälle bearbeiten, von denen der Fallbringer auch sicher ist, dass er andere Sichtweisen und neue Lösungsvorschläge auch hören möchte und mit diesen in seiner Organisation "weiterleben" kann.

Anmerkung: Fallarbeit birgt sowohl auf Seite des FB wie auch auf Seite der Gruppe und des Begleiters die Gefahr von Enttäuschungen und Kränkungen, die zu Verteidigungshaltungen führen, mit sich.

Auch bei Vermeiden von offener Kritik am bisherigen Vorgehen des Fallbringers kann dieser durch Einfälle und Vorschläge in eine defensive Position kommen („Ich muss mich rechtfertigen, wieso mir das bisher nicht eingefallen ist. Dies fällt mir umso leichter, je skeptischer ich einen neuen Vorschlag einschätze!“).

Auf der anderen Seite kann es für die Gruppe, aber auch den Begleiter frustrierend sein, eine Fülle von Einfällen und Ideen zu generieren, die der FB jedoch als für ihn nicht weiterführend einschätzt. Dies kann dazu führen, dass die Gruppe oder auch der Begleiter ihre Vorschläge verteidigen oder rechtfertigen, was wiederum eine Rechtfertigungshaltung des FB stimulieren kann.

Es ist daher wichtig, nicht nur am Beginn der Fallarbeit, sondern auch an sich hierzu anbietenden Stellen zu betonen, dass die zentrale Unterscheidung in der Fallarbeit nicht richtig/falsch ist, sondern für den FB hilfreich/nicht hilfreich. Es empfiehlt sich das „Papierkorbmodell“: Der FB entscheidet, was er mitnimmt und was er in den Papierkorb wirft.

Erfahrungsgemäß entsteht in der Fallarbeit ein kreatives und zugleich gelassenes und wertschätzendes Klima, wenn der Begleiter die Grundsätze von Fallarbeit glaubwürdig kommuniziert und in seiner Gestaltung der Fallarbeit und seinen Beiträgen vorlebt.

IV. Vorbereitungsschritte zur Fallbearbeitung (Fallsuche, Fallauswahl, Methodenwahl)

1.

Klärung der Rahmenbedingungen: Wie viele Fälle können voraussichtlich bearbeitet werden, wer trifft die Fallauswahl (Optionen: Bepunkten durch Teilnehmer (Bearbeitungsenergie?!), oder gut begründete Auswahl durch Begleiter nach fachlich/didaktischen Kriterien (Lerngewinn der Gruppe?!)).

2.

Bildung von Kleingruppen (3 – 5 Personen) mit folgender Aufgabenstellung: Tauschen Sie sich aus zu:

Wozu könnte ich, will ich die KollegInnen/Begleiter/Setting nutzen, um zu einer bestimmten Frage-/Aufgaben-/Problemstellung aus/zu beruflichem Kontext...

- a. mehr Bewusstsein/Orientierung zu bekommen (wissen, was läuft).
- b. das persönliche Repertoire an Handlungsoptionen zu erweitern (wissen, was ich funktional tun/unterlassen kann/soll).

Hierbei sollten gegeben sein:

- FB ist selbst involviert, betroffen.
- Der Fall bindet eigene Energie.
- Es handelt sich um eine konkrete, offene oder zukünftige Angelegenheit, z.B. ein Projekt im Beginnstadium.
- Der FB hat offene Fragen und ist neugierig, also stark daran interessiert, von der Gruppe für ihn neue Sichtweisen und Anregungen zu bekommen.

3.

Gruppenarbeiten zur Aufgabenstellung aus Schritt 2 " Fällkandidaten ableiten/finden"

4.

Die Gruppenmitglieder bringen die in der Gruppenarbeit entstandenen Fälle mit einer Fallskizze ein:

- Welchen Namen hat der Fall? ("Arbeitstitel")
- Was ist der Rahmen, der Kontext des Falls? (seit wann, wer/was alles betroffen/involviert, etc.)
- Was läuft (nicht)? Fallgeschichte, Eskalationsereignisse, etc.)
- Worauf will ich Antwort(en) bekommen? Was sind meine 2 – 3 Beratungsfragen? ("Leitfragen")

Der Begleiter fragt nach, soweit es für seine Hypothesenbildung erforderlich ist. Er bemüht sich - soweit erforderlich -, dass die Fragen des FB zu konkreten, die Fallarbeit fokussierende Beratungsfragen werden. Fragen von Teilnehmern werden nach Möglichkeit zurückgestellt, da es lediglich um eine Kurzdarstellung für die Fallauswahl geht, aber nicht bereits in die Fallarbeit eingetreten werden soll.

5.

Auswahl entsprechend den zu Beginn geklärten Rahmenbedingungen.

Anmerkung: Es gibt 2 große Gefahren bei der Fallauswahl:

a.: Der FB hat unter der Oberfläche seiner Frage(n) für sich eine ziemlich klare Vorstellung, wie der Fall einzuschätzen ist und wie er seinen eigenen Part im Weiteren anlegen wird. Er bringt den Fall vor allem deshalb ein, weil er der Gruppe einen Gefallen machen möchte oder weil er seine Kompetenz zeigen will. Es empfiehlt sich der Frage: „Wie offen ist der FB für Neues?“ Augenmerk zu schenken und im Falle, dass diese Offenheit sehr eng begrenzt erscheint, anderen Fällen den Vorzug zu geben. Sollte die begrenzte Neugierde des FB erst in der Fallarbeit ersichtlich werden, sollte man diese möglichst kurz gestalten.

b.: Der Fall ist hoch komplex und/oder der FB ist in seiner Darstellung unklar und schwer verständlich bzw. nachvollziehbar. Hier empfiehlt es sich, mit dem FB sorgfältig eine Eingrenzung bzw. Präzisierung der Fragestellung und somit den Fokus der Fallarbeit zu erarbeiten oder auch die Fallarbeit primär darauf auszurichten, dass mehr Klarheit entsteht.

6.

Die Teilnehmer machen Pause (am besten: Mittagspause), Begleiter wählt die Methoden und bestimmt die Reihenfolge der Fallarbeit.

Es geht nicht um größtmögliche Originalität, sondern darum, eine Form der Bearbeitung zu finden, die möglichst angemessen ist,

- den persönlichen Möglichkeiten und Grenzen des FB, der Gruppenmitglieder und des Begleiters,
- der aktuellen Situation und Vorgeschichte der Gruppe und
- den spezifischen Besonderheiten des angebotenen Falls gerecht zu werden.

Die Methodenwahl erfordert die Bildung von Hypothesen zu:

- Latente Anliegen des FB,
- Situation, Rolle, Merkmale und Lernbedarf des FB,
- Primäre Aufgaben und Leistungsfelder der Organisation,
- Merkmale und Entwicklungsbedarf der Organisation.

Zentrale Fragen sind:

- Was sind die relevanten Ebenen und zentralen Aspekte des Falls, was sind die zentralen Probleme?
- Was sieht der FB nicht, was wir aber glauben zu sehen?
- Welche Facetten des Falls zu bearbeiten sind für den FB und die Gruppe möglich, zumutbar und sinnvoll?

Hierzu ein Beispiel: Wenn der Begleiter den Eindruck gewinnt, dass es bei der Steuerung eines Projektes nicht nur um Fragen des Projektmanagements im engeren Sinne geht, sondern auch die Eigenlogik politischer Umfelder eine wichtige Rolle spielen, wird er dem FB einen Bearbeitungsmodus vorschlagen, in dem diese politische Dimension auch bearbeitet wird.

Hilfreich ist es, bei der Präsentation der Fallangebote (3.) genau auf die ersten Worte des FB zu achten. Sie bedeuten häufig einen Schlüssel zur Fallarbeit (z.B. „Ich bin unter Druck, weil...“).

Bei der Fallauswahl werden bei mehreren in Frage kommenden Methoden auch die für die anderen Fälle in Betracht kommenden Methoden berücksichtigt (der Methodenvielfalt ist der Vorzug zu geben). Der Begleiter greift bei der Auswahl einerseits auf sein vorhandenes Repertoire an Methoden zurück, ist andererseits aber auch offen dafür, den Besonderheiten des Falles entsprechend dieses Repertoire weiterzuentwickeln. Hilfreich ist es, wenn für diesen zentralen Arbeitsschritt ein (beispielsweise mit einer anderen Gruppe parallel arbeitender Begleiter) Kollege zur Verfügung steht, soweit man nicht an sich zu zweit arbeitet („Design nie allein“).

7.

Vor Beginn der Fallarbeit stellt der Begleiter die Methode, den Ablauf der Fallbearbeitung vor und fragt den FB, ob er hiermit einverstanden ist und sich in der Methode gut aufgehoben fühlt. Wenn dies nicht der Fall ist, handelt er mit dem FB einen für diesen passenden Ablauf aus.

8.

Es kann sich ausnahmsweise als angemessen herausstellen, während der Fallarbeit vom geplanten Ablauf abzuweichen:

- Um den FB zu entlasten bzw. weitere Belastungen zu vermeiden.
- Wenn der FB sein Problem bereits vor Ende des geplanten Ablaufs als gelöst betrachtet.
- Wenn sich für den Fragesteller die Fragestellung verändert.

Es sei jedoch dringend davor gewarnt, den Ablauf ohne gute Gründe und sorgfältiges Abwägen aktionistisch zu verändern. In Veränderungen des vorgestellten Ablaufs sind der FB und auch die Gruppe einzubeziehen.

V. Rolle des Begleiters bei der Fallarbeit

- Der Begleiter achtet auf die Einhaltung des mit dem FB vereinbarten und auf Flip-Chart-Papier visualisierten Ablaufs. Falls die Gruppe und/oder der FB sich nur schwerlich darauf einlassen können, spricht er dies an und trifft erforderlichenfalls eine neue Vereinbarung bez. des Ablaufs.
- Er steuert die Zeit und beschleunigt oder verlangsamt den Ablauf aufgrund seiner Einschätzung, wie viel Zeit ein qualitätsvoller und energiereicher Ablauf braucht.
- Er steuert die Fallarbeit im Sinne von Öffnung und Schließung: Zunächst geht es darum, den Fall weit aufzumachen, das Blickfeld zu erweitern, zusätzliche Aspekte und Möglichkeiten hereinzuholen. Mit Fortgang der Fallarbeit erfolgt eine Verdichtung und Konkretisierung auf die Handlungsebene, sodass der FB bei Fallende für sich eine oder mehrere konkrete Optionen sieht.
- Er achtet darauf, dass vor allem beim FB und auch bei der Gruppe keine Überforderung eintritt. Der FB soll durch die FN herausgefordert werden, aber nicht überbeansprucht sein.
- Wichtig ist, dass Gruppe den FB versteht und er die Gruppe. Soweit erforderlich, ist Übersetzungsarbeit zu leisten.
- Er gibt fachliche Inputs, wenn das Arbeiten mit der ausgewählten Methode dies erfordert (z.B. Projektumfeldanalyse, siehe VI.) oder wenn sich dies anbietet, um nach Abschluss des Falles diesen in einen allgemeineren Zusammenhang zu rücken.
- Er lässt vor allem die Gruppe arbeiten und bringt seine eigenen Beiträge erst ein, nachdem der Fluss der Beiträge der Teilnehmer abebbt. Er animiert und korrigiert, versucht die Aufmerksamkeit auf ausgeblendete Bereiche zu lenken und Aspekte, welches übergroßes Gewicht bekommen, zu relativieren, äußert Gefühle, die die anderen nicht zeigen wie z.B. Wut, Zorn, Schmerz.
- Er achtet auf die eigenen Gefühle und die emotionale Lage des FB und der Gruppe. Bei Fallarbeit treten regelmäßig Resonanzphänomene auf: Der energetische Zustand des als Fall bearbeiteten Systems und die emotionale Befindlichkeit bildet sich im Zustand des Systems, das an dem Fall arbeitet ab. So können Gefühlszustände wie Niedergeschlagenheit, Antriebslosigkeit, Gespanntheit, aber auch Kreativität oder Heiterkeit entstehen. Befindlichkeiten, die als Störungen erlebt werden, u.U. nicht als Resonanzphänomen, sondern als durch die gewählte Methode oder die Arbeitsweise des Begleiters bzw. der Gruppe verursacht erlebt (wobei natürlich möglich ist, dass solche Faktoren auch eine Rolle spielen). Aufgabe des Begleiters ist es, Resonanzphänomene zu erkennen und insbesondere, wenn sie die Arbeitsfähigkeit der Gruppe beeinträchtigen, noch während der Fallarbeit anzusprechen. Bei Entscheidungen, ob und wie er Resonanzphänomene thematisiert, muss der Begleiter Person und Befindlichkeit des FB mitberücksichtigen. Es muss jedenfalls vermieden werden,

dass der FB sich selbst oder seine Organisation als „vorgeführt“ oder abgewertet erlebt.

- Er klärt mit der Gruppe, was von den erstellten Flip-Chart-Plakaten ins Foto-Protokoll kommt und sorgt für dieses.
- Es bietet sich an, nach Abschluss der Fallarbeit eine methodische Reflexion vorzunehmen: Der Begleiter fragt, wie die Gruppe und der FB die Fallbearbeitung erlebt haben, erklärt seine Vorgangsweise, beantwortet Fragen und spricht auch mögliche Resonanzphänomene an (s.o.).
- Wenn die Fallarbeit auch in Untergruppen erfolgt, kann der Begleiter unter Umständen während dieser Sequenzen dem FB ein kurzes Einzelcoaching anbieten. Voraussetzung ist, dass er über fundierte Erfahrung im Einzelcoaching verfügt. Die Herausforderung liegt in der Beschränkung. Es ist wichtig, nicht die Fragestellungen der Untergruppen zum Thema zu machen, sondern andere Fragen zu fokussieren („Was könnten wir erörtern, während die Gruppen arbeiten, was ihnen sonst noch wichtig ist? Gibt es Aspekte, die sie noch nicht angesprochen haben, jetzt aber mit mir besprechen wollen? Wollen sie meine persönliche Kompetenz in bestimmten Aspekten in Anspruch nehmen, die nicht Gegenstand der Gruppenarbeiten sind?“)

VI. Auswertung und Abschluss der Fallarbeit

Wenn mehrere Fälle in einer Veranstaltung hintereinander bearbeitet wurden und auch der Transfer der Bearbeitungsformen in den Linienalltag der SupervisionsteilnehmerInnen ein vereinbartes Thema ist, empfiehlt sich eine Reflexion und Auswertung der Fallarbeit. Dies kann in einer wenig strukturierten Abschlusssequenz geschehen.

Eine Möglichkeit ist auch, „Vertrauenspaare“ einzurichten, die zu zweit die Fragen behandeln:

- Was habe ich durch die Arbeit an den Fällen für die Gestaltung meiner professionellen Rolle gelernt?
- Was habe ich über meine Organisation gelernt?
- Was habe ich für mich persönlich gelernt?

Das kann beispielsweise folgendermaßen verlaufen:

1. A denkt laut über die Fragen nach, B unterstützt ihn aus einer wertschätzenden, nicht-direktiven Coaching-Haltung heraus mit Fragen und allenfalls behutsamen Einschätzungen.
2. B denkt laut nach, A unterstützt ihn.

An diese Sequenz schließt sich eine Plenarrunde ab, in der keine Details aus den Vertrauenspaaren berichtet werden, aber gemeinsam die Fallarbeit bilanziert wird.

VII. Ausgewählte Methoden der Fallarbeit

1. Standard-Ablauf

1.

Der FB stellt seinen Fall (u.U. unter Verwendung der Flip-Chart) dar und formuliert seine Fragen an die Gruppe.

2.

Der Begleiter klärt mit dem FB, die Sicht welcher Subsysteme oder auch Umwelten (z.B. Teams, Personen, Betriebsrat, Kunden) für ihn besonders relevant ist und richtet demzufolge 3 – 4 Untergruppen ein.

3.

Die Untergruppen überlegen sich, was sie noch wissen müssen, um mit der bzw. aus der Perspektive des ihnen zugeordneten Subsystems agieren zu können und formulieren jeweils 2 – 3 Fragen an den FB.

4.

Der FB antwortet.

5.

Die Gruppen bilden Hypothesen:

- Befindlichkeiten, Bedürfnisse, Anliegen des Subsystems sind.....
- Der Fallbringer wird erlebt, wahrgenommen als..... (Feed-back)
- Unserer Meinung nach geht es unter der Oberfläche um folgendes.....
- Wenn man die derzeitige Situation verschlimmern wollte, müsste man ...
- Hierzu könnte der FB folgende wichtigen Beiträge leisten.....

und versuchen Antworten auf die Fragen des FB zu finden, die dessen Verpflichtungen und Interessen entsprechen, aber auch der Situation des Subsystems gerecht werden.

Alternative: Die Gruppen identifizieren sich mit dem Subsystem, dem sie zugeordnet sind. Sie schlüpfen auf Zeit in deren Rolle und erarbeiten aus deren Perspektive und deren Identifikation heraus:

- Wir als ...schätzen die Situation folgendermaßen ein....
- Wir erleben den FB als.....
- Für uns ist am wichtigsten.....
- Der FB könnte uns erreichen mit.....
- Der FB könnte unseren Widerstand dadurch hervorrufen bzw. vergrößern, dass er...
- In Anbetracht seiner Fragestellung empfehlen wir dem FB...

Optionen für die Einbindung des FB: Er kann als Zuhörer an einer Gruppe seiner Wahl teilnehmen, oder zwischen den Gruppen herumwandern. Es ist aber auch möglich, dass der Begleiter mit ihm während der Gruppenarbeiten ein kurzes Einzelcoaching macht.

6.

Präsentationen der Gruppenergebnisse, hierzu jeweils Verständnisfragen, nach den Präsentationen: Äußerung des FB, Kommentare der TN. Wichtig ist es, hierbei Diskussionen, was an den Präsentationen richtig oder falsch war, zu unterbinden. Motto: Möchte jemand den Präsentationen noch kurz zusätzliche Aspekte hinzufügen?

7.

Frage an den FB, ob er noch konkrete Fragen an die Gruppe hat. Wenn ja, Einsammeln von Beiträgen, ansonsten:

8.

Schlusswort des FB.

9.

Option: Feedback der Gruppe an den FB.

Variationen:

- Es ist möglich, Untergruppen nicht anhand verschiedener Subsysteme des Falls einzurichten, sondern mit einer Auswahl z.B. folgender Perspektiven zu arbeiten:
 - Mentoren, väterliche (mütterliche) Ratgeber,
 - Hüter der reinen Organisationslehre,
 - Experten für Projektmanagement,
 - Überlebenskünstler,
 - Berater für Beratung (angenommen, es gibt ein Beratungsbudget von 200.000 Euro, welche Beratungsaufträge (Bereiche, Inhalte, Methoden, Fragestellungen, Zielsetzungen) würden wir empfehlen?),
 - Beratungsfirma (Mc Kinsey, Boston Consulting, ...),
 - Bund der Steuerzahler,
 - Experten für Mikropolitik,
 - Organisations-Ethnologen,
 - (Hof)Narren.
- Man kann bei der Ausgestaltung der Fragen an die UG auch auf Formulierungen zurückgreifen, die der FB bei seiner Fallschilderung braucht, z.B.: „Was empfehlen wir dem FB, um zu gewährleisten, dass er zwischen Stuhl und Bank fällt?“
- Falls der FB vor einer Entscheidung zwischen verschiedenen Alternativen steht, können UG die einzelnen Alternativen durchspielen (Chancen, Risiken, Beiträge zum Scheitern, Empfehlungen).
- Es ist auch möglich, dass eine Gruppe beauftragt wird, eine vorsichtigere, defensivere Veränderungsvariante zu entwickeln, eine Gruppe, eine weiterreichende, offensive Variante zu erarbeiten und eine Gruppe die weitere Entwicklung für den Fall bearbeitet, dass keine Veränderungen aktiv in Angriff genommen werden.
- Eine weitere Variation besteht darin, dass die UG keine Flip-Chart-Präsentationen erarbeiten, sondern vom Begleiter anhand der Fragen von 5. nacheinander interviewt werden (genauere Darstellung einer solchen Vorgangsweise siehe Methode 13 Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche.

Anwendungsbereich:

Sehr weit, kann verschiedentlich variiert werden.

Anmerkungen:

Die Methode stellt an Begleiter wie Gruppe keine besonderen Anforderungen. Sie ist deshalb auch für den Einstieg in Fallarbeit sehr gut geeignet.

2. Balint-Methode

1.

Der FB stellt den Fall anschaulich und prägnant dar.

Die Gruppe hört zu unterbricht unter keinen Umständen! (Fokus: Was bringt er nicht, wo sind die Widersprüche und Spannungsfelder). Der FB überprüft, ob seine Fragen für ihn so wie er sie formuliert hat weiter aufrecht sind oder ob er Umformulierungen vornehmen möchte.

2.

Die Gruppe stellt Fragen (offen, Verständnisfragen, nicht wertend, gruppenbezogen, auf die Fragen der anderen achtend fragen).

Der FB antwortet.

Ziel ist es, Informationen zum Fall auf den Ebenen Inhalt, Struktur und Gefühle zu bekommen.

3.

Die Gruppe bildet Hypothesen; - was alles wirkt wie? (Berücksichtigung und Verknüpfung von Inhaltsebene, Strukturebene und Gefühlsebene). Keinesfalls noch Lösungen formulieren! (Als BegleiterIn sofort eingreifen und auf nächsten Schritt verweisen, in dem dann Lösungen gebildet werden können.) Der FB hört zu.

4.

Der FB reagiert. Die Gruppe hört zu.

5.

Die Gruppe macht eine oder auch nacheinander zwei Gefühlsidentifikation (mit dem FB bzw. anderen Schlüsselpersonen), geht nur auf die Gefühlsebene ein, identifiziert sich mit dem FB oder einer Figur im Umfeld (gefühlsmäßige Resonanz): Ich fühle mich als ..., als spüre ich, mir geht es als...

6.

Der FB reagiert auf die Gefühlsidentifikation.

Die Gruppe hört zu.

7.

Die Gruppe überprüft nochmals ihre Hypothesen und leitet daraus Antworten auf die Fragen des FB ab. Option: Ausarbeitung von zwei Alternativen:

Eine risikoreichere, eine risikoärmere.

Der FB hört zu, greift nicht ein.

8.

Reaktion und nächste Schritte des FB, ev. Feedback aus der Gruppe an den FB.

9.
Option: "Sharing": Die Teilnehmer reflektieren in Paaren (zu Dritt), welche Betroffenheiten der Fall bei ihnen ausgelöst hat, was sie sich aus der Fallarbeit mitnehmen.

Variation: Balint-Kurzform

Fallbearbeitung in 4. Schritten:

1.

Fall schildern

- a) Fallbringer skizziert Fall (was/wer wichtig?) und schließt mit Leitfrage
- b) KollegInnen fragen nach (sich schlaue machen für selbständige Fallarbeit; keine Hypothesen/Lösungen)

2.

Hypothesen bilden

- a) KollegInnen assoziieren frei, Hypothesen (was könnte wie wirken, wer mitspielen, keine Lösungen)
- b) Fallbringer setzt sich in Beziehung (löst bei mir aus?)

3.

Lösungen ableiten

- a) KollegInnen brainstormen Lösungsideen (inhaltlich, prozessual)
- b) Fallbringer setzt sich in Beziehung

4.

Fallbearbeitung abschließen

- a) KollegInnen: „Was wollen wir dir mitgeben“
- b) Fallbringer: „Was ist jetzt anders/was nehme ich mit“

Variation: Balint-Kurzform „Supervisionsstern“

Die TeilnehmerInnen sitzen in einem Halbkreis, FB und Supervisor davor. Die TeilnehmerInnen werden eingeladen, der Reihe nach (z.B. von links nach rechts) eine Frage zu stellen. In der Folge formulieren sie „in der Gegenrichtung“ (also dann von rechts nach links) jeweils eine Hypothese, darauf wieder in der Gegenrichtung (links nach rechts) einen kurzen Lösungsvorschlag („Wenn ich an Deiner/Ihrer Stelle wäre, dann würde ich morgen (am nächsten Arbeitstag)“). Anschließend Reaktion des FB, Bemerkungen des Begleiters.

Anwendung:

Die Methode eignet sich besonders, wenn es um grundsätzliche Orientierungen zu Fragestellungen geht und wenn auch die Ebene der Gefühle und der emotionalen Beziehungen der beteiligten Personen Raum bekommen soll.

Anmerkungen:

Die Balint-Methode erfordert größere Erfahrung in der Steuerung von Gruppenprozessen und feinen Sinn für Gefühle. Sie hat als Voraussetzung ein wertschätzendes Klima in der Gruppe.

3. Arbeit mit dem Systemischen Brett

Das systemische Brett hat eine quadratische Grundfläche mit ca. 50 cm Seitenlänge, auf der eine innere Fläche von ca. 40 cm Seitenlänge abgegrenzt ist (Systemgrenze). Zur Aufstellung von Systemen stehen 33 Holzklötze zur Verfügung: 3 große eckige Klötze in jeweils einer anderen Farbe, in Naturfarbe jeweils 5 eckige und 5 runde Klötze in 3 Größenabstufungen. Die Klötze haben mit aufgemalten Augen und Nase ein Gesicht, somit eine Blickrichtung angedeutet. Wollfäden können eingesetzt werden, um Verbindungen oder auch Trennlinien sichtbar zu machen.

1.

Der FB gibt eine Falldarstellung.

2.

Instruktion der Gruppe: Der FB ist Herr des Bretts, er stellt auf und um, räumt nach Ende der Fallarbeit ab. Niemand anderer berührt das Brett oder Klötze.

3.

Instruktion und Arbeit des FB:

Er stellt zunächst den Ist-Zustand, wie er ihn sieht, dar:

- Er erklärt der Gruppe, wen/was er wie darstellt.
- Er entscheidet, was die Systemgrenzen sind.
- Wen/was er mit welchen Klötzen aufstellt.
- In welcher Relation die einzelnen Klötze zueinander stehen (Distanz, Blickrichtung).
- Er kann jederzeit umstellen, nachjustieren.

4.

Wenn der FB seine Aufstellung der Ist-Situation beendet hat, wird er eingeladen, den Klötzen seine Stimme zu leihen, sie ihre Sichtweise und Befindlichkeit darstellen zu lassen.

5.

Resonanz der Gruppe:

Was hat die Aufstellungsarbeit in Ihnen ausgelöst?

Was fällt Ihnen auf?

Was löst das Gesamtbild in Ihnen aus?

6.

Der FB äußert sich zur Gruppenresonanz.

7.

Der FB wird eingeladen, am Brett Umstellungen in Richtung des von ihm gewünschten Soll-Zustands vorzunehmen.

8.

Resonanz der Gruppe.

9.

Der FB äußert sich hierzu.

10.

Überlegungen, durch welche konkreten Entscheidungen/Handlungen/Unterlassungen der Sollzustand erreicht werden könnte bzw. zu den offenen Fragen des FB (ev. in Form von Brainstorming).

10.

Äußerung des FB, Abschluss.

Variation: Verschiedene Perspektiven

Der Begleiter richtet gemeinsam mit dem FB Gruppen ein, die spezifische Perspektiven (relevanter Subsysteme oder Umwelten) einnehmen. Nach Abschluss des Aufstellens des Ist-Zustandes sowie des Soll Zustandes interviewt der Begleiter diese Gruppen, z.B.:

- Als ..., was nehmen Sie wahr, wie sehen Sie die Situation?
- Als ..., welche Gefühle und Bedürfnisse bewegen Sie?
- Was müsste der FB tun/unterlassen, damit Sie sich als..., möglichst stark gegen eine Veränderung in Richtung auf das Soll-Bild zur Wehr setzen?
- Was müsste der FB tun/unterlassen, damit Sie sich als..., in Richtung auf das Soll-Bild bewegen, verändern? Welche haben Sie?
- Welche sonstigen Impulse könnten Sie als zu einer Veränderung in Richtung auf das Soll-Bild veranlassen?

Anwendungsbereich:

Die Arbeit mit dem systemischen Brett eignet sich sehr gut, auch komplexe soziale Systeme für den FB begreifbar und für die Gruppe sichtbar zu machen. Der FB setzt sich mit seinen Realitätskonstruktionen konstruktiv auseinander.

Die Methode ist hilfreich, wenn Sprachbarrieren bestehen.

Die Methode ist auch in andere Formen der Fallarbeit integrierbar.

Anmerkung:

Der FB kann eingeladen werden, seine Kreativität spielen zu lassen (Beispiel: Der FB greift spontan zu einer großen Tischkerze, stellt sie neben das Brett und den Klotz des Geschäftsführers so auf, dass dieser nicht auf seine Firma, sondern auf die Börse gerichtet ist).

Mit den Klötzen des systemischen Bretts werden zumeist nur Personen und Personengruppen gestellt. Es ist möglich, auch anderes – z.B. die zu erledigende Aufgabe, die gemeinsame Vision - mit weiteren Gegenständen aufzustellen. Steht kein systemisches Brett zur Verfügung, kann mit anderen Gegenständen (z.B. Lego-Bausteinen oder Steinen und Holzstücken gearbeitet werden).

4. Tetralemma

1.

FB stellt den Fall dar, wird vom Begleiter unterstützt „Das Eine“ (z.B. Umstrukturierung) und „Das Andere“ (z.B. keine Umstrukturierung) zu formulieren.

2.

Der Begleiter erläutert das Tetralemma und seine Negation (V. von Kibed, I. Sparrer: Ganz im Gegenteil, Heidelberg 2003):

1. Das Eine (z.B. „Das Richtige“)
2. Das Andere (z.B. „Das Falsche“)
3. Beides: Die übersehene Vereinbarkeit z.B.
 - „richtige Fehler und falsche Richtigkeiten“,
 - Kompromiss,
 - zeitliche Abfolge als Lösung,
 - die Kraft des Nicht-Gewählten in das Gewählte einfließen lassen,
 - übersummativ Verbindung (beides und mehr),
 - Verbindung durch gemeinsame Werte
4. Keines von Beiden: der übersehene Kontext, z.B.
 - worum es statt um falsch und richtig gehen könnte,
 - was sehe ich gerade nicht?,
 - wofür war es gut, bisher nicht am Ziel zu sein?
5. ... und auch dies nicht – und selbst das nicht (das Freie Element): Die (reflexive) Musterdurchbrechung: Ich handle im Wissen, dass alles kritisierbar ist, z.B.
 - tiefer Ernst,
 - Humor,
 - Mitgefühl, Empathie.

Für die Positionen 1 – 4 ist auf jeder Raumseite eine Pinwand aufgestellt wobei die „Das Eine“ – Pinwand und die „Das Andere“ – Pinwand gegenüberstehen. Die andere Achse bilden „Beides“ und „Keines von Beiden“. Für das freie Element ist in einer Ecke ein (nach Möglichkeit fahrbares) Flip-Chart aufgestellt.

3.

Der Begleiter lädt die Gruppenmitglieder (inkl. FB) ein, sich zu der Position zu stellen, mit der sie sich in der 1. Runde beschäftigen wollen.

Er lädt weiters ein, dass sich die bei einer Position gemeinsam stehenden Teilnehmer austauschen und ihre Einfälle aufschreiben. Während dieser Phase ist kein Positionswechsel vorgesehen.

Dies gilt nicht für die der 5. Position, dem Freien Element zugeordneten Teilnehmer. Dem Wesen eines Freien Elements entsprechend dürfen Sie sich so verhalten, wie sie wollen, also z.B. auch etwas auf die Pinwände schreiben.

4.

Der Begleiter lädt den FB ein, sich die Ergebnisse der 1. Runde anzuschauen und sie kurz zu kommentieren.

5.

Der Begleiter lädt die Teilnehmer ein, sich neuerlich einer der 5 Positionen zuzuordnen und wie bei der 1. Runde beschrieben zu arbeiten.

6.

Der Begleiter lädt den FB ein, sich die Ergebnisse der 2. Runde anzuschauen und sie kurz zu kommentieren.

7.

Der Begleiter lädt die Teilnehmer ein, sich neuerlich einer der 5 Positionen zuzuordnen und wie bei der 1. Runde beschrieben zu arbeiten.

8.

Der Begleiter lädt den FB ein, sich die Ergebnisse der 3. Runde anzuschauen und sein Resümee über die Tetralemma-Arbeit zu ziehen.

9.

Die Gruppe reflektiert die Tetralemma-Arbeit.

5. Zirkuläres Interview (siehe Anhang A)

1.

Der FB stellt den Fall dar.

2.

Er benennt für seinen Fall relevante Subsysteme (z.B. Vorgesetzter, Kunden, Kooperationspartner). Hierzu werden Kleingruppen eingerichtet, die aufgefordert sind, die Perspektive des jeweiligen Subsystems einzunehmen, sich mit ihm zu identifizieren.

3.

Der Begleiter interviewt den FB auch mit zirkulären Fragen (siehe Anhang A). Die Kleingruppen tauschen sich identifizierend (s.o.) anhand von Fragen des Begleiters untereinander im Plenum - eine nach der anderen – aus, zu:

- Was hat das Interview bei uns ausgelöst?
- Was erwarten wir vom FB?
- Was sollte der FB auf jeden Fall unterlassen?
- Was empfehlen wir dem FB konkret?

Alternative: Jede der vier Fragen wird der Reihe nach jeder Gruppe gestellt.

4.

Der FB nimmt zu den Gruppengesprächen Stellung.

5.

Brainstorming: Sammlung von Antworten auf die Fragen des FB.

6.
Äußerung des FB, Abschluss.

Anwendung:

Zirkuläre Fragen zielen darauf ab, auch festgefahrene Wirklichkeitskonstruktionen zu verflüssigen und neue Möglichkeiten zu erkennen.

Der Lösungsfokus arbeitet mit der Kraft einer konkret vorgestellten Vision und der Mobilisierung von Ressourcen.

Die Methode eignet sich sehr gut, dem FB Anstöße zu geben, seine Wirklichkeitskonstruktionen weiterzuentwickeln und zu erfahren, wie seine Umwelten ihn wohl erleben und erfahren.

Die Methode ist auch als methodisches Lernfeld der Gruppe zu verstehen.

Anmerkung:

Es ist Vorerfahrung mit der Form der Interviewführung erforderlich.

6. Lösungsorientierte Arbeit (siehe Anhang B)

Als Alternative zwischendurch kann man einen Fall auch nach nachfolgendem Schema bearbeiten. Dabei übernimmt die BegleiterIn den Großteil der Fallarbeit und die TeilnehmerInnen werden aktiv nur beim Planen von Verschreibungen einbezogen.

1.
Anliegen schildern lassen

2.
Fall präzisieren (Fragen stellen)

- a. Vergangenheit: – *wie kam´s dazu (Entscheidungen, Situationen ...)*⁹
– *gab es Zeiten ohne das was sie hier als problematisch beschreiben*
– *wann tritt es mehr/weniger auf (Zeiten, Personen, Aufgaben ...)*
– *was macht es leichter, was schlimmer*
– *wie bisher – ja auch - geschafft*
- b. Gegenwart: – *was ist auch gut im Moment*
– *was sollte bleiben und durch Arbeit nicht verändert werden*
- c. Zukunft: – *was soll stattdessen sein*
– *woran würden Sie/andere Verschwinden des Problems merken*
– *was würde „X“ sagen, dass Ziel dieser Arbeit sein sollte*

3.
Wunderfrage stellen:

Ich habe da eine etwas eigenartige, merkwürdige – vielleicht auch schwierige Frage, die etwas Phantasie erfordert.

Angenommen, heute, nachdem unser Gespräch/Workshop/Coaching beendet ist, gehen sie nach Hause oder noch kurz ins Büro oder Sie nehmen noch einen Termin war; und dann kommen Sie also

irgendwann nach Hause oder eben dorthin, wo Sie eben gerade wohnen; und sie essen vielleicht noch etwas zu Abend; und dann tun Sie, was Sie eben so tun.

Und irgendwann, irgendwann werden Sie müde – und legen sich nieder – und schlafen ein. – Und dann schlafen Sie.

Und einmal angenommen – heute Nacht – mitten in der Nacht – geschieht ein Wunder.

Und das Wunder besteht darin, dass alles das, was Sie hierher geführt hat /dazu gebracht hat diesen Fall einzubringen, verschwunden ist. – Einfach so. – Und das wäre ja wirklich ein Wunder; nicht wahr? – Aber es ist ja mitten in der Nacht und Sie schlafen und Sie merken also nicht, dass das Wunder geschehen ist.

Und es wäre ja wirklich jammerschade, wenn Ihr Wunder geschieht, und Sie merken es nicht.

Also – am nächsten Morgen – Sie wachen auf:

Woran – woran werden Sie merken, dass Ihr Wunder – geschehen ist? Was ist dann anders? ... Und was noch?

und nach dem Wunder, was täten Sie dann, was Sie nicht eh´ schon tun? Wie werden Sie worauf – nach dem Wunder – anders reagieren? ... Wie noch?

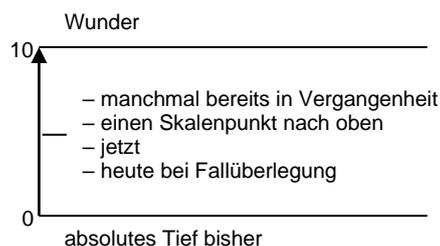
Und wer außer Ihnen bewirkt es? –... Wer außer Ihnen bemerkt es noch? ... Wer noch? ... Und wie werden/wird sie/er darauf reagieren?

Was alles läuft jetzt anders, was vorher nicht gelaufen ist?

Und angenommen, ein noch größeres Wunder geschieht. Was tun Sie, andre jetzt anders? Was alles? ... Was noch?

4.

Mit Skala arbeiten:



5.

Verschreibung planen: → Kompliment auf Basis vorhandener Ressourcen

- mich hat ... beeindruckt; - bemerkenswert fand ich ...

→ Beobachtungsaufgabe (wenn Wunder nur durch Tun anderer)

→ Experiment mit Verfallsdatum, das auf Ressourcen aufbaut (sofern bereits bewährte Handlungen, mehr davon; sofern nichts Bewährtes in Vergangenheit, neue Handlungen verschreiben); ev. auch: an einem Tag so tun, wie wenn Wunder wirklich passiert wäre

6.

Kompliment plus Aufgaben mitteilen

7.

Fallbringer setzt sich in Beziehung - *bewirkt bei mir ...; - nehme mit...*

Variation:

Die TeilnehmerInnen werden nicht aktiv beim Planen von Verschreibungen einbezogen, sondern nehmen in Kleingruppen die Perspektive von Subsystemen ein. Der Ablauf entspricht dem von 5. Zirkuläres Interview.

7. Energiebogen der Veränderung (siehe Anhang C)

1.
FB stellte den Fall dar.
2.
Input: Energiebogen der Veränderung (Cases for Action), siehe Anhang C.
3.
Einrichten von Untergruppen, die relevante Umwelten für das Veränderungsvorhaben repräsentieren.
4.
Formulierung von Fragen an die UG:
 - Welche cases for action bestehen für uns als...?
 - Welche c.f.a. könnte der FB mit welchen Argumenten, Interventionen wie (in welchem Kontext) kommunizieren, um Veränderungsenergie zu erzeugen?
 - Erscheint der geplante Weg für uns als ... attraktiv?
 - Wie könnte er attraktiver gemacht werden?
 - Ist das Soll, das Ziel ausreichend attraktiv?
 - Wie könnte es attraktiver gemacht werden?
5.
Arbeit der UG, FB beobachtet sie oder wird vom Begleiter gecoacht.
6.
Präsentationen der UG, Diskussion.
7.
FB zieht Resümee, äußert sich zu seinen nächsten Schritten, formuliert ev. noch eine Frage an die Gruppe, mit der sich diese kurz auseinandersetzt.
8.
Option: Feedback der Gruppe an den FB.

Anwendung:

Die Methode bietet sich bei Fällen an, in denen es um die grundlegende Entwicklung und das Design eines Veränderungsvorhabens geht.

8. System-Umfeldanalyse (siehe Anhang D)

1.
FB schildert die Situation.
2.
Die Gruppe fragt nach.
3.
FB erstellt durch den Begleiter unterstützt eine System-Umfeldanalyse (siehe Anhang D).
4.
Bilden von UG (können auch 2er Gruppen sein), die für die ihnen zugeordnete Umwelt deren Erwartungen an das Vorhaben formulieren.
5.
Äußerung des FB hierzu.
6.
Bilden von 2 UG, die als Beratergruppen jeweils eine Empfehlung für die Architektur der Startphase des Vorhabens entwickeln:
 - Welche der relevanten Umwelten
 - sollen wie (Form, soziales Setting)
 - in welchem Ausmaß (Intensität der Beteiligung)
 - warum (Hypothesen skizzieren) in die Startphase einbezogen werden?
7.
Präsentation.
8.
FB äußert sich und überlegt, ob er an die Gruppen Fragen hat.
9.
Gegebenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).
10.
FB zieht sein Resümee.

9. Counselling/Advising (siehe Anhang E)

1.
FB umreißt sein Anliegen kurz.
2.
Input: Gegenüberstellung Counselling/Advising als Beratungsformen (siehe Anhang E).

3.

Einrichten von 3 Untergruppen:

- Counsellor
- Adviser
- Reflecting Team

4.

Gruppenarbeiten: Counsellor und Advisor bereiten sich auf ihre Beratung vor, Reflecting Team entwickelt Hypothesen zum Fall und bereitet sich auf die Beobachtung der Beratung vor. FB überlegt sich, was er in die beiden Beratungssequenzen einbringen will und was er sich aus ihnen holen will.

5.

Beratungssequenz Advising (Dauer: 20').

6.

Beratungssequenz Counselling (Dauer 20').

7.

Reflecting Team reflektiert seine Beobachtungen zu den 2 Beratungen, tauscht sich über seine Hypothesen aus.

8.

FB nimmt Stellung.

9.

Begleiter bringt seine Sichtweisen ein.

10.

FB zieht Resümee.

11.

Methodische Reflexion.

Anwendung:

Die Methode eignet sich, die Unterschiede zwischen den beiden Beratungsformen erfahrbar zu machen und dem FB Anregungen und Hilfestellungen auf den verschiedenen Beratungsebenen zu geben.

Anmerkungen:

Die Methode erfordert, dass in der Gruppe ein gewisses Maß an beraterischer Kompetenz vorhanden ist.

Besonders in systemisch orientierten Kontexten ist es notwendig, die Funktionalität qualitätsvollen Advisings in bestimmten Kontexten zu betonen, um dem zu vorbeugen, dass die Adviser-Gruppe eine Karikatur von Fachberatung liefert.

Keinesfalls sollte der Berater den FB während der Gruppen-Vorbereitungsarbeiten coachen, da dies die Energie aus den beiden Beratungssequenzen nehmen würde. Der methodische Ertrag der Fallarbeit ist durch eine ausführliche methodische Reflexion, angereichert durch Beiträge des Begleiters, zu sichern.

10. Radikal-Marktwirtschaftliche Bilanz

1.
FB stellt den Fall dar und beantwortet Fragen.

2.
Begleiter: Man kann sich Menschen vorstellen als ökonomisch vernünftige Geschäftsleute, mit denen man auf Dauer nur im Geschäft bleiben kann, wenn für sie das Kosten/Nutzen Verhältnis im weitesten Sinn (ökonomisch, sozial, (höchst)persönlich) stimmt. Sie achten auf eine ausgeglichene Gesamtbilanz entsprechend der eigenen Präferenzstruktur.

Radikal-marktwirtschaftliche Bilanz“

„Kosten“	„Gewinn“
--	--
--	--
--	--
--	--
--	--

Solange diese Bilanz im Wesentlichen unverändert ist, also keine Verschiebungen von Kosten und Nutzen auftreten, ist eine Verhaltensänderung unwahrscheinlich.

3.
Einrichten von UG zu relevanten Subsystemen bzw. Umwelten, Arbeitsauftrag:
- Erstellen Sie für ihr jeweiliges Subsystem eine radikal-marktwirtschaftliche Bilanz.
 - Was kann der FB tun/unterlassen, um auf eine Änderung der Bilanzierung hinzuwirken, die zu einer Verhaltensänderung im Sinne der FB bewirkt?
 - Was sollte der FB tunlichst vermeiden, um keine im Sinne des FB Bilanzverschlechterung zu stimulieren?

4.
Präsentationen, Diskussion.

5.
Der FB reagiert und überlegt, ob er an die Gruppen Fragen hat.

9.
Gegebenenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).

10.
FB zieht sein Resümee.

Variation:

Wenn der FB vor einer Entscheidung zwischen Alternativen steht, können für die Alternativen jeweils radikal-marktwirtschaftliche Bilanzen gezogen werden.

Anwendungsbereich:

Die Methode eignet sich besonders für Fälle, in denen es um Veränderungen „hartnäckiger“ Problembereiche, um Musterdurchbrechungen geht, da sie die Handlungskalküle der Beteiligten entwicklungsorientiert zum Thema macht .

11. Wechselnde Identifizierungen

1.
Der FB stellt den Fall dar.

2.
Der Begleiter stellt die Methode dar und lädt den FB ein, sich drei Identifizierungen auszusuchen, also aus den Subsystemen des Falls drei auszuwählen, mit denen er sich in weiterer Folge identifiziert. Der FB wählt aus (z.B. Kunde (K), Vorgesetzter (V), Mitarbeiter (M)). Die Gruppe wird in drei UG geteilt, die voneinander abgegrenzt im Raum sitzen.

3.
a) UG 1 interviewt den FB als K (Wie erleben Sie die Situation? Worauf kommt es Ihnen an? Was erwarten Sie? Wozu sind Sie bereit?).
b) UG 2 bildet hierzu Hypothesen.
c) UG 3 sucht nach Antworten zu den Fragen des FB aus Sicht der K.
d) Äußerung des FB.

4.
a) UG 2 interviewt den FB als V.
b) UG 3 bildet hierzu Hypothesen.
c) UG 1 sucht nach Antworten zu den Fragen des FB aus Sicht der V.
d) Äußerung des FB.

5.
a) UG 3 interviewt den FB als M.
b) UG 1 bildet hierzu Hypothesen.
c) UG 2 sucht nach Antworten zu den Fragen des FB aus Sicht der M.
d) Äußerung des FB.

6.
Der FB zieht Bilanz über alle drei Runden und überlegt, ob er an die Gruppen Fragen hat.

9.

Gegebenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).

10.

FB zieht sein Resümee.

Anwendung:

Die Methode ist sehr gut geeignet, dem FB durch Rollentausche unmittelbare Einsichten in die „Welten“ anderer Beteiligten zu vermitteln. Sie regt die Produktivität und Kreativität der Teilnehmer an. Sie ist allerdings für den FB sehr fordernd.

Anmerkung:

Die Methode ist in der Durchführung einfacher, als die obige Darstellung vielleicht den Eindruck erweckt. Man „nummeriert“ die UG im Uhrzeigersinn und geht bei allen drei Runden im Uhrzeigersinn vor.

Man ersucht den FB, sich jeweils vor die ihn interviewende Gruppe zu setzen. Der Platzwechsel erleichtert den Identifikationswechsel. Dieser kann dadurch weiter unterstützt werden, dass man den FB einladet, beim Wechsel kurz im Raum auf und abzugehen oder einige Male tief durchzuatmen.

12. Problemanalyse

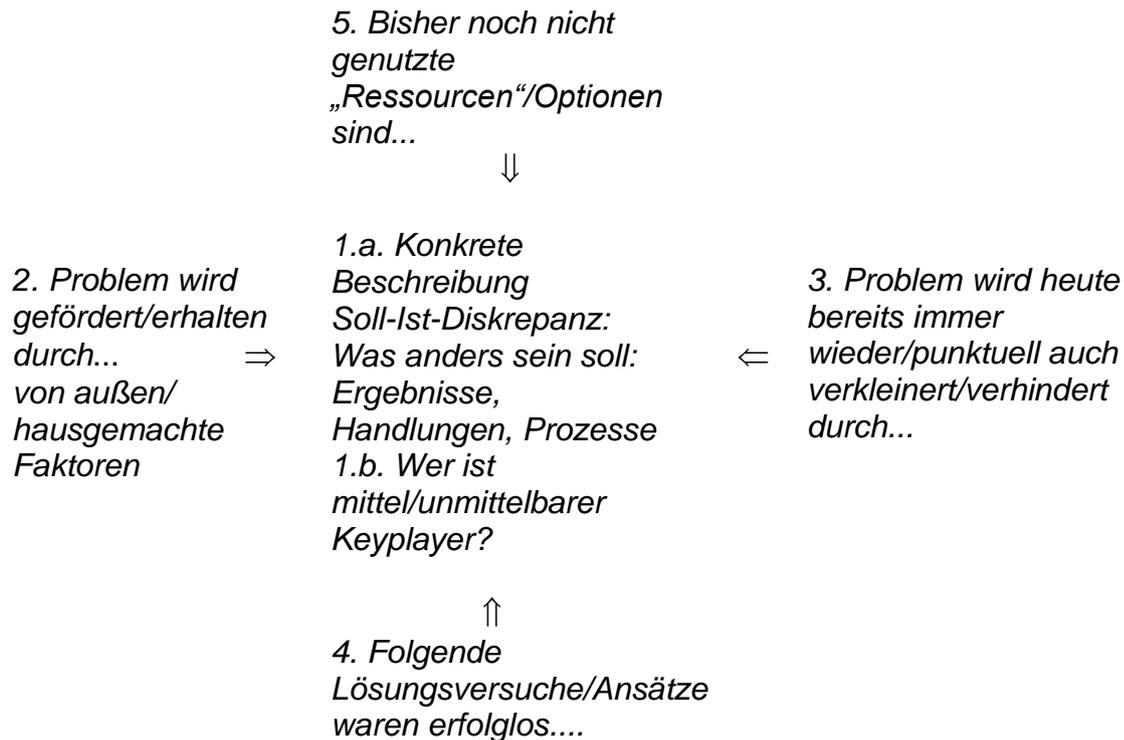
1.

Der FB schildert den Fall.

2.

Einrichten von 2- 3 UG.

Eine UG arbeitet mit dem FB, u. U. moderiert durch den Begleiter, an einer Pinwand, auf der die folgenden Schritte durchlaufen werden:



6. Welche Interventionen bei welchen Einflussgrößen, Ressourcen sollten gesetzt werden, weil sie beeinflussbare und tatsächliche Verbesserungen ermöglichen?

Optionen für weitere mit dem FB zu bearbeitende Fragen:

- Tritt die Problemsituation (in Variationen) immer wieder auf? - Wenn ja – Was ist das Muster?
- Totale Verschärfung: Was kann wer dazu beitragen (tun/unterlassen), dass die Situation eskaliert? Wer verliert dann was? Wer gewinnt dabei was?
- Totale Bereinigung: Welche neuen/anderen Probleme würden relevant werden, wenn das Problem verschwände, wer würde dann welchen Preis zahlen?
- Energie: Wo geht die Aufmerksamkeit, die Energie hin? Wo sollte sie hingehen?

Die andere(n) Gruppe(n) arbeiten anhand anderer Aufgabenstellungen, z.B. aus bestimmten Perspektiven von Subsystemen:

- Was alles muss aus unserer Sicht in
 - welcher (prozesshaften) Form
 - mit welcher Zielsetzung
 - und welchen Qualitätskriterien Thema werden:
- ❖ manifeste Inhalte, Tabuzonen:
 - ❖ Strategien,
 - ❖ Prozesse,
 - ❖ interne/externe Rahmenbedingungen,
 - ❖ Relationen zu relevanten Umwelten,
 - ❖ Verhalten von Mitarbeitern, Managern

Es sind auch folgende Fragestellungen möglich:

1. Wer kann was wie konkret zur Eskalation beitragen? Was heißt hier Eskalation?
 2. Was alles könnte/sollte/müsste konkret wozu anders wie getan, geändert, laufend verändert werden bezüglich:

- a. Umgang mit Veränderungsvorhaben,
- b. organisatorische Strukturen/Regelwerke für „Routinegeschäft“,
- c. Verhalten handelnder Personen bei „Routinegeschäft“,
- d. eingesetzte „Instrumente“.

3. Im Sinne ressourcenminimaler Interventionen: Welche konkreten Maßnahmen auf obigen vier Ebenen würden dazu beitragen, dass eine deutliche Verbesserung erreicht wird? Was müsste hierzu das Management tun/unterlassen, dass die Veränderung wahrscheinlich wird?

3. Präsentationen der Gruppen, Ergänzungen (Hypothesen, Lösungen) der anderen Gruppen.

4. FB: Was kommt an, könnten reale Optionen sein?

5. Gruppe: Durch welche Handlungen kann der FB seinen Erfolg verhindern? (Rezepte zum Scheitern), daraus abgeleitet: Worauf muss er achten?

6. Resümee des FB.

Anwendung:

Die Methode empfiehlt sich zur ressourcen- und lösungsorientierten Arbeit an hartnäckigen Problemlagen.

13. Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche (siehe Anhang F)

1. Kurz-Input zum Modell der gewaltfreien Kommunikation (Marshall Rosenberg, Anhang F, Erläuterung der Vorgehensweise nach den 4 Schritten: Beobachtbare Situation, Gefühle, Bedürfnisse, Bitten und Wünsche).

2. Der FB stellt die beobachtbare Situation dar. Er benennt für seinen Fall relevante Subsysteme (z.B. FB selbst, Vorgesetzter, Kunden, Kooperationspartner). Hierzu werden Kleingruppen eingerichtet, die aufgefordert sind, die Perspektive des jeweiligen Subsystems einzunehmen, sich mit ihm zu identifizieren.

3. Die Kleingruppen tauschen sich anhand von Fragen des Begleiters untereinander im Plenum eine nach der anderen aus zu den Gefühlen, die sie aus ihrer Identifikation heraus bewegen.

4.
Der FB reagiert.

5.
Die Kleingruppen tauschen sich anhand von Fragen des Begleiters untereinander im Plenum eine nach der anderen aus zu den Bedürfnissen, die sie aus ihrer Identifikation heraus verspüren.

6.
Der FB reagiert.

7.
Die Kleingruppen tauschen sich anhand von Fragen des Begleiters untereinander im Plenum eine nach der anderen aus zu den Bitten und Wünschen, die sie aus ihrer Identifikation heraus an den FB haben.

8.
Der FB reagiert und überlegt, ob er an die Gruppen Fragen hat.

9.
Gegebenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).

10.
FB zieht sein Resümee.

Variation:

Es können auch zusätzliche Fragestellungen eingebaut werden, z.B.

- Wie schätzen wir die Situation des FB ein?
- An welchen Themen sollte eigentlich bei uns gearbeitet werden?
- Wofür wären wir allenfalls zu haben, mit welchen Angeboten, welchem Verhalten könnte man uns wozu gewinnen?

Anwendung:

Die Methode eignet sich besonders in Fällen, in denen für den FB eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Motivationslagen und Anliegen der Beteiligten hilfreich ist.

Anmerkung:

Auch nach dem Input muss damit gerechnet werden, dass Teilnehmer die Tendenz haben, eher Hypothesen als Gefühle zu präsentieren („Ich fühle mich angegriffen“) als eigentliche Gefühle („Ich habe Angst“) auszudrücken. Hier gilt es, wertschätzende Interventionen zu setzen, die die emotionale Resonanz fördern.

14. Konfliktoptionen (siehe Anhang G)

1.

FB stellt den Fall dar.

2.

Kurz-Input zu den Konfliktlösungsarten nach Schwarz: 1. Flucht, 2. Kampf und Vernichtung, 3. Unterwerfung oder Unterordnung, 4. Delegation, 5. Kompromiss, 6. Konsens (siehe Anhang G).

3.

Der Begleiter richtet gemeinsam mit dem FB UG (auch Paare) zu ausgewählten Konfliktlösungsarten (KLA) oder auch allen sechs KLA ein.

4.

Die UG arbeiten an folgenden Fragen zur jeweiligen KLA:

- Wie könnte der FB die konkrete Form der KLA lösungsorientiert ausgestalten?
- Angenommen, der FB wollte den Konflikt eskalieren, welche Optionen hierzu bietet ihm die jeweilige KLA?
- Welche Chancen bietet die jeweilige KLA?
- Welche Risiken bestehen?
- Auf welche (zusätzlichen) Ressourcen könnte der FB zurückgreifen?

Optionen bez. des FB: Er nimmt an einer Gruppe seiner Wahl teil oder er wird vom Begleiter gecoacht. Hierzu bieten sich Fragestellungen an, die ein komplexeres Bild vom Konflikt erzeugen (Verhältnis Struktur-, Inhalts-, Beziehungsebene, Szenarien der Konflikt-Zukunft, Funktionalität und Konflikt-Gewinne(r)).

5.

Präsentationen der UG, Reaktion des FB, Diskussion.

6.

FB überlegt, ob er noch Fragen an die Gruppe hat.

7.

Gegebenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).

8.

FB zieht sein Resümee.

Anwendung:

Die Methode ist für Fälle geeignet, in denen das Hauptanliegen des FB die Lösung eines Konfliktes ist.

15. Interventionsdesign

1.

FB schildert die Vorgeschichte, die Auftragslage, die Zielsetzung und die Rahmenbedingungen der von ihm vorzubereitenden Veranstaltung bzw. zu gestaltenden Intervention (z.B. Großgruppenveranstaltung, Projektauftritt). Er gibt aber noch keine Information über seinen konkreten Vorbereitungsstand (Designentwurf) bez. der Veranstaltung/Intervention.

2.

Einrichten von UG (Auftraggeber, Zielgruppen, Teilnehmerkreise

3.

Rollenspiele (ohne besondere Vorbereitung). UG führen aus ihrer Identifikation heraus eine nach der anderen ein informelles Gespräch miteinander, indem sie die unter 1. gegebenen Informationen kommentieren und ihre Hoffungen, Befürchtungen, konkreten Erwartungen und aus ihrer Sicht bestehenden kritischen Punkte und Stolpersteine thematisieren.

4.

FB äußert sich hierzu und stellt seinen Vorbereitungs-/Planungsstand vor.

5.

Die UG führen aus ihrer Identifikation heraus ein Gespräch, in dem sie die Pläne, den Vorbereitungsstand des FB kommentieren:

- In uns löst das aus.....
- Wir bestärken den FB.....
- Wir warnen den FB.....
- Wir empfehlen dem FB.....

6.

Option: Der Begleiter gibt einen Input, in dem er seine Expertise im Design und der Vorbereitung von Interventionen der behandelten Art einbringt.

7.

FB überlegt, ob er noch Fragen an die Gruppe hat.

8.

Gegebenenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).

9.

FB zieht sein Resümee.

Anwendung:

Fälle, in denen der FB Verantwortung für Veranstaltungen/komplexere Interventionen trägt und bereits erste Ideen hat, die er durch die Fallarbeit näher ausarbeiten möchte.

16. Verhandlungsführung

1.
FB stellt den Fall dar und arbeitet heraus, wer die Teilnehmer an der Verhandlungssituation sein werden, auf die er sich mit der Fallarbeit vorbereiten möchte.
2.
Einrichten von UG jeweils zu den Verhandlungssystemen.
3.
Die UG überlegen, ob und welche Informationen sie zur Vorbereitung der Verhandlungssituation benötigen.
4.
FB beantwortet die Fragen der UG.
5. UG bereiten sich auf die Verhandlungssituation vor:
Als (jeweiliges Subsystem):
 - Was sind unsere Interessen und Verhandlungsziele?
 - Wie wollen wir sie argumentieren und durchsetzen?
 - Was haben wir von dem (den) anderen zu erwarten?
 - Wie wollen wir damit umgehen?
 Bestimmen eines Verhandlers.
6.
Verhandler verhandeln, andere beobachten.
7.
Auswertung des Verhandlungsverlaufs in Relation zu den Vorbereitungen der UG.
8.
FB kommentiert und überlegt, ob er noch Fragen an die Gruppe hat.
9.
Gegebenenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).
10.
FB zieht sein Resümee.

Anwendungsbereich:

Fälle, in denen sich der FB auf Verhandlungen vorbereiten möchte;
Fälle, in denen der FB zwischen unterschiedlichen Positionen vermitteln oder entscheiden muss. Hier kann er durch die Simulation von Verhandlungen mehr Klarheit und zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten bekommen.

17. Innere Dialoge

1.

FB berichtet, TN fragen nach.

2.

Zwei Gruppenmitglieder führen einen Dialog, in dem sich die Ambivalenz des FB entfaltet (z.B. „Privates Ich“ und „Berufliches Ich“).

Falls eine 2. Person (z.B. Vorgesetzter des FB) eine zentrale Rolle im Fall spielt, führen zwei Gruppenmitglieder ebenfalls einen inneren Dialog (Vorgesetzter (V) als persönlicher Freund des FB und als Vorgesetzter des FB).

Es kann auch weiterführend sein, alle vier Repräsentanten in einen gemeinsamen Dialog zu bringen.

3.

Äußerung des FB.

4.

Die beobachtenden Gruppenmitglieder tauschen sich aus:

- Was haben wir wahrgenommen?
- Was hat das in uns ausgelöst?
- Was sind unsere Vermutungen über Gewinne und Verluste?
- Wovor wollen wir den FB jedenfalls warnen?
- Welche Entwicklungsoptionen und Alternativen sehen wir?

5.

Die unter 2. Rollen spielenden Teilnehmer treten aus ihren Rollen heraus und tauschen sich aus anhand der Fragen von 3.

6.

Der FB kommentiert und überlegt, ob er noch Fragen an die Gruppe hat.

7.

Gegebenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).

8.

FB zieht sein Resümee.

Alternativen:

1.

Bei einer Entscheidungssituation zwischen 2 Alternativen sammelt UG 1 alle Argumente für Alternative 1, UG 2 für Alternative 2. UG 3 überlegt, wie eine Lösung sowohl – als auch (anstelle von entweder/oder) aussehen könnte.

2.

UG 1,2 führen ein Streitgespräch.

3.
UG 3 kommentiert das Streitgespräch, stellt ihre Überlegungen zu sowohl/als auch vor.

4.
Reaktion des Fallbringers, Diskussion, Abschluss.

Anwendung:

Die Methode bietet sich an, wenn Ambivalenzen des FB (innere Konflikte, Konflikte mit anderen Personen, sachlich/inhaltliche Ambivalenzen) „ins Schwingen gebracht“ und lösungsorientiert bearbeitet werden sollen.

18. Anforderungen und Ressourcen (siehe Anhang H)

1.
FB stellt den Fall dar.

2.
Begleiter

- gibt einen kurzen Input zu Stress als Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen (siehe Anhang H),
- verweist auf Möglichkeiten des Stressmanagements Reduktion (interner bzw. externer Anforderungen, Vermehrung interner wie externer Ressourcen),
- führt aus, dass nicht nur Personen, sondern auch soziale Systeme unter Stress geraten können.

3.
Einrichten von vier UG:

- Interne Ressourcen,
- Externe Ressourcen,
- Interne Anforderungen,
- Externe Anforderungen.

Die UG überlegen sich Fragen an den FB.

4.
FB beantwortet die Fragen.

5.
UG bilden Hypothesen und entwickeln abgestimmt auf die Beratungsfragen des Stress reduzierende Vorschläge.

6.
Präsentationen, Diskussion.

7.
FB kommentiert und überlegt, ob er noch Fragen an die Gruppe hat.

8. Gegebenenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).

9. FB zieht sein Resümee.

Anwendungsbereich:

Fälle, in denen es dem FB darum geht, den Druck, den er auf sich bzw. einem sozialen System verspürt, zu reduzieren.

19. Story Telling

1. FB stellt sein Anliegen dar und erläutert, von welchen persönlichen Erfahrungen der Gruppe er profitieren möchte.

2. Begleiter moderiert das Story Telling etwa so an:
Geschichten erzählen ist ein uraltes Ritual der Menschheit. Früher saßen die Menschen am Lagerfeuer oder am Herd und erzählten sich Geschichten. Geschichten vermitteln nicht nur Fakten, sondern auch Gefühle, Einstellungen und Werte. Geschichten werden häufig besser verstanden als abstrakte Informationen. Von Geschichten geht eine besondere Energie aus. Man erkennt sich nicht nur als Funktionsträger, sondern auch als Mensch. Wie vom FB gewünscht, geht es jetzt um Geschichten zu: ... Selbstverständlich ist es möglich, dass der FB auch Geschichten erzählt. Es wird zwischen den einzelnen Geschichten vielleicht längere Pausen geben. Diese brauchen nicht unangenehm sein. Man kann seinen Gedanken nachgehen: Was hat die gehörte Geschichte mit mir zu tun? Manchmal fallen einem in diesen kreativen Pausen neue Geschichten ein. In der Mitte liegt ein ... (z.B.: Moderationsstift) als Talking Stick. Wer eine Geschichte erzählen will, holt sich den Talking Stick und legt ihn wieder zurück, wenn er mit seiner Geschichte zu Ende ist.

3. Die Geschichten werden erzählt. Das Ende dieser Phase kündigt man so an: „Es sind noch einige Minuten Zeit. Wenn jemand noch am überlegen ist, ob er eine Geschichte erzählen will, ist jetzt die letzte Gelegenheit.“

4. FB schildert, was er für sich aus dem Story Telling mitgenommen hat und überlegt, ob er noch Fragen an die Gruppe hat.

5. Gegebenenfalls sucht die Gruppe Antworten zu den Fragen (ev. Brainstorming, auf Flip-Chart festgehalten).

6.
FB zieht sein Resümee.

7.
Prozessreflexion:
Wie war das Story-Telling für die TN?
Was nehmen Sie für Eindrücke und Erkenntnisse mit?

Anwendung:

Diese vom üblichen Ablauf deutlich abweichende Methode empfiehlt sich, wenn der FB in Erfahrung bringen will, welche Erfahrungen die Gruppenmitglieder in der seiner ähnlichen Situationen gemacht haben, um daraus für sich zu lernen.

Anmerkung:

Die Teilnehmer sitzen beim Story-Telling gemeinsam mit dem FB und dem Begleiter in einem Sesselkreis.

Die Anmoderation muss sorgfältig und überzeugend erfolgen, da der Modus des Story-Telling sich deutlich von der üblichen Fallarbeit unterscheidet.

Die Methode Story-Telling (siehe hierzu z.B.: www.move-your-vision.de/infos-zum-herunterladen/story-telling.pdf) sieht vor, dass der Begleiter auch Geschichten erzählt. Dies sollte sich der Begleiter bei Fallarbeit sorgfältig überlegen (Passt es dazu, wie ich meine Rolle bei Fallarbeit insgesamt ausgestalte? Bringt es den Gruppenprozess weiter? ,,,,,,)).

Wenn der Zeitpunkt des Einsatzes von Story-Telling ausgewählt werden kann, sollte es am Ende des Tages sein, wenn bezüglich der üblichen analysierenden und sich mit anderen identifizierenden Arbeitsweise vielleicht bereits eine gewisse Müdigkeit besteht. Zudem muss dann an diesem Tag nicht anschließend in eine andere Arbeitsform zurückgewechselt werden.

20. Inneres Team

1.
FB stellt den Fall dar.

2.
Kurz-Input zum inneren Team (Schulz von Thun).

3.
Der FB zeichnet angeleitet vom Begleiter sein inneres Team auf, gibt jedem Mitglied einen Namen und ein Motto.
Der FB ladet Gruppenmitglieder ein, Mitglieder des Inneren Teams zu repräsentieren.

4.
Die Repräsentanten halten eine Teamsitzung ab (kurzes Eingangsstatement, Diskussion)

5.
Kurze Resonanz der Zuhörer und des Begleiters

6.
Der FB äußert sich kurz, überlegt unterstützt vom Begleiter, ob er Veränderungen in der Bezeichnung oder im Motto von Teammitgliedern vornimmt oder ob er neue Teammitglieder einführt.

7.
Fortsetzung der Teamsitzung

8.
Ausstieg der „Teammitglieder“ aus ihren Rollen; kurze Resonanz der Zuhörer und des Begleiters

9.
FB zieht sein Resümee, allenfalls gemeinsame Bearbeitung offener Fragen.

Anwendung:

Die Methode ist für Fälle geeignet, in denen das Anliegen des FB im Vordergrund steht, die Lösung in sich zu suchen.

Die Methode kann starke Gefühle auslösen – auch bei den „Teammitgliedern“ und erfordert daher Erfahrung und Sensibilität.

21. Tour de Afect

a. FB stellt Fall dar.
Gruppe fragt nach; - insb. Nach beteiligten Subsystemen.

BegleiterIn bildet für jedes wichtige Subsystem eine Kleingruppe mit TeilnehmerInnen.

b. BegleiterIn führt mit einem kurzen Input die 5 Grundgefühle nach Luc Ciompi ein und beschreibt kurz deren jeweilige Funktion.

Wut/Agression:

Angst/Sorge:

Trauer:

Neugierde/Interesse:

Freude:

c. Jedes Subsystem geht in einem ca. 3-4-Minuten-Takt der Reihe nach durch diese 5 Grundgefühle, stimmt sich jeweils kurz darauf ein (kann BegleiterIn durch emotionalisierte Ansage mit Beispiel unterstützen), tauscht sich dann intern darüber aus, was spontan aus der Perspektive des Subsystemmitglieds bzw. im Dialog dieser – mit Blick zurück zu jetzt und Blick nach vorne ab jetzt – auftaucht, jemand schreibt Gedanken auf Flip mit.

- d. Nach dem Durchlaufen dieser Grundgefühle in den Subsystemen wird jede dieser Tour de Afect dem FB mitgeteilt, einschließlich der Emotionen, die dabei verspürt wurden bzw. aufgetaucht sind. Der FB hört nur zu, fragt eventuell nach im Sinne "ein Gefühl verstehen wollen".
- e. Der FB setzt sich zu gehörtem in Beziehung und formuliert eventuell seine Leitfragen neu.
- f. je nach Situation:
 - mit Balint-Kurzform Punkt 2 oder
 - mit Standardbearbeitung Schritt 3 oder 5 weiterfahren ...

Anhang A: Einige Arten von zirkulären Fragen

Rangreihen:

z.B. Wer leidet am meisten unter diesem Konflikt, wer am wenigsten?

Stellen sie eine Rangreihe derer auf, die sie unterstützen.

Skalen:

Stellen Sie sich eine Skala zwischen 0 und 10 vor, wobei 0 Ihrer tiefsten Traurigkeit und 10 einer guten ausgewogenen Stimmung entsprechen. Bei welcher Zahl ordnen Sie sich heute ein?

Einführung einer zeitlichen Dimension:

Wann haben Sie begonnen, Ihre Fähigkeit, sich durchzusetzen, nicht mehr zu nützen?

Wie lange werden Sie noch benötigen, um sich eine Position zu schaffen, in der Sie eigenverantwortlich arbeiten können?

Gedankenlesende Fragen:

Was glauben Sie, denken sich Ihre Mitarbeiter, wenn Ihr Chef Sie attackiert?

Was glauben Sie, denkt sich NN, dass sie sich über ihn denken?

Hypothetische Fragen (Eröffnung alternativer Wirklichkeiten):

Angenommen, Sie würden die Angelegenheit ansprechen, was wäre dann?

Angenommen, Sie entscheiden sich für den Job, was wäre dann anders?

Fragen nach Verhalten (Verflüssigung von Eigenschaften):

Was macht wer in ihrem Team, wenn die Stimmung gedrückt ist? Wie verhält sich dann der Teamleiter ganz konkret?

Kontextfragen:

Was sind Unterschiede in Ihrem Verhalten, je nachdem, ob NN anwesend ist oder nicht?

Verdeutlichung der Merkmale von Unterscheidungen und Identifizierungen:

Woran merken Sie, dass Sie nicht frustriert sind? Was machen Sie dann anders?

Klärung von Beziehungsmustern:

Wie sehen Sie die Beziehungen zwischen Ihren Mitarbeitern?

Wer stimmt mit Ihrer Sichtweise überein? Wer sieht es gerade entgegengesetzt?

Wer ist zwischen den verschiedenen Positionen unentschieden?

Was hat sich in Ihrer Beziehung zu Ihren Kollegen durch den Vorfall verändert?

Fragen nach kollektiven Theorien, Hypothesen und Mythen zur Erklärung von Problemen.

Wie erklärt man sich in Ihrer Firma die hohe Fluktuationsrate? Wann haben Sie begonnen, es sich so zu erklären?

Einige zirkuläre Fragen

Welche Versuche zur Problemlösung haben Sie bisher unternommen? Welche könnten Sie noch unternehmen?

Gab es Momente, in denen ihre Hoffnung auf Lösung des Problems größer war? Was war da anders? Was könnten wir hier machen, damit ihre Zuversicht größer wird?

Was könnten Sie tun, um das Problem zu vergrößern?

Was ist das Schlimmste, das eintreten könnte?

Wenn über Nacht ein Wunder geschehe, wie würde sich die Situation dann darstellen, was wäre dann anders? Was können wir hier dazu tun?

Wann war das Problem geringer? Was war damals (Rahmenbedingungen, besondere Umstände)?

Was hätte passieren müssen, um das Entstehen des Problems zu verhindern? Was waren Ihre Handlungsspielräume?

Wen interessiert das Problem/seine Lösung am meisten /am wenigsten?

Wer hilft Ihnen womit? Wer könnte noch helfen? Wie könnten Sie dies erreichen, wahrscheinlicher machen?

Nehmen wir an, das Problem wäre eine Person? Wie würde die dann ausschauen, beschaffen sein? Wer wäre am meisten interessiert, dass Sie mit der Person zusammen sind, wer am wenigsten?

Wer würde am meisten gewinnen, wenn das Problem nicht mehr vorhanden wäre? Wer würde am meisten verlieren? Was würden die Beteiligten mit der frei gewordenen Zeit anfangen, wenn es das Problem nicht mehr gäbe?

Angenommen, Sie würden dem Störenfried die größte Problemlösungskompetenz zuschreiben, wie würde der dann reagieren?

Wer ist ihr Vorbild (ist besonders erfolgreich)? Was würde er an Ihrer Stelle machen? Was würde er Ihnen raten?

Gibt es etwas, worüber wir noch nicht gesprochen haben? Ist bisher etwas unter der Wasserlinie geblieben? Welche Fragen könnten nützlicher sein als die, die ich Ihnen bisher gestellt habe?

Wenn ich heimlich bei anwesend wäre, was würde ich dann sehen?

Wie würde X die Situation schildern? Wo fühlt er sich von Ihnen verstanden, wo nicht? Was müsste geschehen, dass er sich besser verstanden fühlt? Was könnten Sie tun, damit Sie X besser mit ihren Botschaften erreichen?

Wie viel Fortschritt ist in ... zu erwarten? Wer würde dies am meisten wahrnehmen, wer am wenigsten?

Was glauben Sie, denkt..., wenn..... ?

Angenommen, Sie würden nicht..... , sondern ? Was wäre dann?

Angenommen, die Ursache des Verhaltens von X wäre nicht..., sondern..... , was würde das ändern?

Angenommen, Sie würden sich um eine Zeitlang nicht kümmern, was wäre dann?

Wenn Sie eines Tages grundlos, einfach so (z.B. heiter, unbefangen wären), was wäre dann, würde ... dann machen? Womit könnten Sie... verblüffen?

Was traut Ihnen ... zu, was nicht? Welche Gefühle lösen Sie bei..... aus? Wie schildert Sie...?

Angenommen, Sie würden sich folgendermaßen entscheiden, wen würde das am meisten betreffen? Wie würde er dann reagieren?

Tritt bei Ihnen mehr oder weniger auf als anderswo, in vergleichbaren..... ? Warum ist das so? Was macht man anderswo?

Was wäre für Sie (un)angenehm? Was können Sie dafür tun, dass es eintritt?

Möglichst sorgfältige Planung des Scheiterns – Was müssen Sie tun/unterlassen, damit Sie mit möglichst großer Wahrscheinlichkeit einen großen Misserfolg erleiden?

Was soll in Ihrer Firma nach über Sie nach Ihrem Abgang geredet werden? Wie möchten Sie von wem gewürdigt werden? Was können Sie dazu beitragen?

Anhang B: Lösungsfocus

(P. Jackson, M. McKergow)

3 Grundprinzipien:

- Was nicht kaputt ist, sollte nicht repariert werden!
- Tue mehr von dem, was funktioniert!
- Wenn etwas nicht funktioniert, dann tue etwas anderes!

SIMPEL

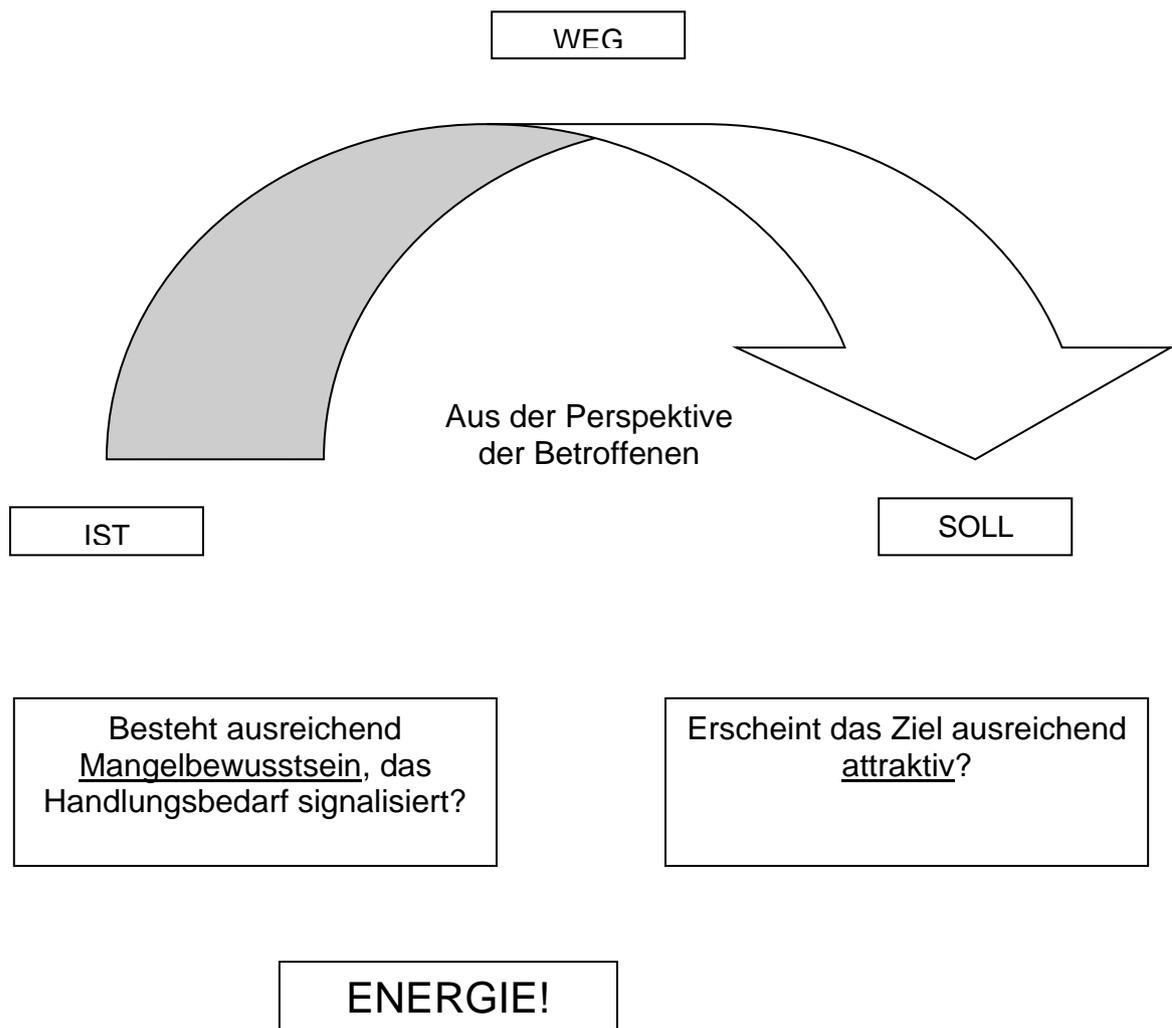
- Solutions – Wir suchen nach Lösungen, nicht nach Problemen!
- Inbetween – Zwischen den Menschen findet die Veränderung statt, nicht in den Menschen!
- Make use of whats there – Wir nutzen alles, was da ist (Ressourcen, Ideen), suchen nicht nach dem, was noch fehlt!
- Possibilities – Wie können wir Möglichkeiten (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft) nutzen?
- Every Case is different – Jeder Fall ist anderes, hüte dich vor schlecht passenden Vergleichen und Vorannahmen!
- Language – Sprache - sage es so einfach wie möglich!

Werkzeuge

- Ziele definieren: *Was sollten wir jetzt besprechen, damit dieses Gespräch nützlich ist?*
- Wunderfrage: *Angenommen, über Nacht geschieht ein Wunder, woran erkennen Sie (andere) es?*
- Skalen: *Auf einer Skala zwischen 0 und 10: Wo stehen sie derzeit?*
- Kleine Veränderungen: *Was wäre die kleinstmögliche Veränderung, die für Sie Bedeutung hat?*
- Ressourcen – alles mögliche, das zu Lösungen verhelfen kann – *Was kann hilfreich sein? Was ist das Gute im Schlechten?*
- Nachhaltig und offen fragen -*Was noch?*
- Komplimente machen – *Mir gefällt...*
- Zu den nächsten Schritten als Experimente ermutigen – *Es ist eine Möglichkeit, herauszufinden, was dann geschieht!*

Anhang C: Energiebogen der Veränderung

Ist Art und Weise, wie Veränderung abgewickelt wird, realistisch?



Anhang D: System-Umfeld-Analyse

Schritt 1

„Relevante Umwelten“ für ein bestimmtes Vorhaben bzw. Projekt sammeln und ca. 6 – 8 priorisieren und somit auswählen.

Schritt 2

In 3 Größenklassen gruppieren und auf unterschiedlich große Kreise auftragen.
Größe = Einflussmöglichkeit der jeweiligen Umwelt auf das Vorhaben.

Schritt 3

Umwelten in unterschiedlicher Entfernung vom „System“ (Zentrum) gruppieren.
Nähe = Aufmerksamkeitsgrad, Interesse der jeweiligen Umwelt für das Vorhaben.

Schritt 4

Umwelten mit „System“ durch 1 – 3 Striche verbinden.
Striche = Kommunikationshäufigkeit.

Schritt 5

Kommunikationsqualität einzeichnen (+, -, +/-, II,).

Schritt 6

Gegenseitige Erwartungen an/von System auf separatem Blatt auflisten.

Weiterführende Fragen:

- Was ist „unter dem Strich“ das Ergebnis der Umweltanalyse?
- Was heißt das für unser Vorhaben und dessen Realisierung?
- Durch welche Handlungen/Unterlassungen könnten wir die Beziehung zu(weiter) gefährden, verschlechtern, ruinieren?
 - Durch welche Handlungen/Unterlassungen könnten wir die Beziehung zu(weiter) verbessern, produktiver gestalten?
 - Mit welchen Botschaften, Kommunikationsstrategien könnten wir.....(besser als bisher) erreichen?

Anhang E: Beratungsformen: Counselling/Advising

Counselling	Advising
Beratung durch Fragen, Hypothesen, Lösungsangebote	Beratung durch Ratschläge, Expertenwissen
Hilfe zur Selbsthilfe	Fremdhilfe von außen
Lösung liegt beim Klientensystem	Lösung liegt beim Beratersystem
Berater hat die Verantwortung für den Prozess, Klient trägt die Verantwortung für die Richtigkeit der Lösung	Berater hat die Verantwortung für die Richtigkeit, für die Umsetzung sind Klient oder Berater verantwortlich
Neutralität, Anregen des Klienten, Widersprüche aufmachen	Wissen, objektive Urteilskraft
Sei Anwalt der Ambivalenz!	Beziehe Stellung! Urteile richtig!

Anhang F: Gewaltfreie Kommunikation nach M. Rosenberg

Ziele:

- Befriedigende Beziehungen aufbauen und erhalten.
- Unsere Bedürfnisse befriedigen, ohne anderen Gewalt anzutun.
- Schmerzliche Kommunikation verändern.
- Konflikte wandeln.

Grundlage sind folgende Annahmen:

- Alle Menschen möchten ihre Bedürfnisse befriedigt bekommen.
- Wie leben in guten Beziehungen, wenn wir dieses Bedürfnis durch Zusammenarbeit statt durch aggressives Verhalten erfüllen.
- Jeder Mensch hat bemerkenswerte Ressourcen (Fähigkeiten), die uns erfahrbar werden, wenn wir durch Einfühlung mit ihnen in Kontakt kommen.
- Hinter jedem aggressiven Verhalten steckt ein Bedürfnis.
- Jedes Bedürfnis dient dem Leben, insofern gibt es keine „negativen“ Bedürfnisse.
- Wir Menschen sind soziale Wesen und in vielen unserer Bedürfnisse voneinander abhängig!

Wolfswelt

Der Wolf

- kritisiert,
- weiß, was mit dem anderen nicht stimmt,
- bewertet, legt Maßstäbe an,
- straft oder droht,
- achtet auf Normen und Regeln,
- fühlt sich im Recht.

Im Normalfall folgt solchem Wolfsverhalten, dass der andere sich schlecht fühlt, sich wehrt, unwillig ist oder ausweicht. Dieses Wolfsverhalten ist eine Quelle von Gewalt. Die Menschen sind nicht miteinander verbunden.

Die Wolfssprache ist der missglückte Versuch, ein (im Moment nicht bewusstes) Bedürfnis auszudrücken. Wolfsverhalten (bei uns und anderen) soll der Anlass sein, nach dem dahinter liegenden Bedürfnis zu suchen.

Wolfsöhren nach innen:

- hören die Gefahr,
- gehen in die Verteidigung, den Kampf mit den anderen.
- Affekt: Aggression
- → Gewinner-Verlierer-Situation

Wolfsohren nach innen:

- Hören den Angriff in Form des Vorwurfs: „Du bist nicht gut genug!“
- Gehen in die Selbstbezeichnung, die Aggression gegen sich selbst, Flucht aus der Auseinandersetzung.
- Affekt: Depression
- → Verlierer-Verlierer-Situation

Die Giraffe

- spricht die Sprache des Herzens,
- achtet auf die Gefühle der anderen und versucht, deren Bedürfnisse herauszufinden,
- respektiert die Bedürfnisse aller,
- trennt Beobachtung und Bewertung,
- bittet und wünscht, statt zu fordern,
- übersetzt Angriffe, Vorwürfe, Beleidigungen und Forderungen in Gefühle und Bedürfnisse.
- Affekt: Interesse
- → Gewinner-Gewinner-Situation

Thesen:

1. Menschen hungern nach Einfühlung (Mitgefühl) und Wertschätzung.
2. Menschen tun freiwillig und gerne etwas, um dem anderen das Leben zu verschönern und weil Sie an einer guten Verbindung interessiert sind.
3. Unsere Bedürfnisse sind die Motivation für unsere Handlungen.
4. Hinter jeder „wölfischen“ Aussage lässt sich das dahinter liegende Gefühl und Bedürfnis heraushören (mit Giraffenohren).

Die berühmten vier Schritte:**1. Beobachtbare Situation:**

- Wir teilen mit, auf welche Beobachtung, Wahrnehmung und Situation wir uns beziehen.
- Wir vermeiden die Vermischung von Beobachtung und Bewertung.

2. Gefühle :

- Handlungen anderer Menschen sind nicht Grund unserer Gefühle.
- Gefühle entstehen in uns selbst und werden durch unsere Bedürfnisse verursacht.
- Ausgelöst werden unsere Gefühle durch Handlungen anderer.
- Daher machen wir einen Unterschied zwischen Auslöser und Ursache bzw. Grund eines Gefühls.
- Nicht die Handlungen des anderen lassen uns Gefühle erleben, sondern unsere erfüllten oder nicht erfüllten Bedürfnisse.

- Formulierungen wie: „Ich habe das Gefühl, dass...“ oder „Ich fühle mich wie...“ benennen meist nicht ein wirkliches Gefühl, sondern eine Interpretation, einen Gedanken, eine Wahrnehmung. (z.B.: Ich habe das Gefühl, dass du mich angreifst“)
- Wirkliche Gefühle werden ausgedrückt durch: „Ich fühle mich (z.B.: traurig,ungeduldig..)“ nicht aber z.B.: durch „Ich fühle mich angegriffen...“

3. Bedürfnisse:

- Wir haben unsere Bedürfnisse ständig.
- Fast immer haben wir mehrere Bedürfnisse gleichzeitig.
- Bedürfnisse können wir nur für uns persönlich haben.
- Bewusst oder unbewusst haben wir eine Bedürfnishierarchie. Das uns dringender erscheinende Bedürfnis wird sich durchsetzen.
- Wir unterscheiden körperliche, persönliche und soziale Bedürfnisse.
- Wir sind in unseren sozialen Bedürfnissen voneinander abhängig.
- Wir halten es für nützlich, uns über unsere Bedürfnisse im Klaren zu sein und Wege zu finden, diese Bedürfnisse zu stillen.
- Dann werden wir die Freiheit haben, Bedürfnisse anderer wahrzunehmen und zu erfüllen.
- Bedürfnisse sind unabhängig von Zeit, Ort und Personen.
- Immer wenn wir ein bestimmtes Bild von der Erfüllung eines Bedürfnisses haben, haben wir schon den Wunsch oder die Strategie im Kopf.
- Wir unterscheiden Bedürfnis und Strategien zur Erfüllung (z.B. schlafen ist die Strategie, um das Bedürfnis nach Ruhe und Erholung abzudecken, reden die Strategie für Kommunikation).

4. Bitte/Wunsch

- Zum Unterschied von einer Forderung geben eine Bitte oder ein Wunsch dem anderen die Möglichkeit, sie zu erfüllen oder nicht.
- Sofern bei ihm nicht ein dringendes Bedürfnis vorherrscht, wird er unsere Bitte auch erfüllen.
- Wenn wir mit der Bitte unsere Gefühle und Bedürfnisse mitteilen, erhöht dies die Chance, die Bitte erfüllt zu bekommen.
- Bitten können auch Bewertungen enthalten: „Ich möchte, dass du offen bist“.
- Eine Bitte soll in positiver Handlungssprache formuliert sein.

Siehe hierzu: www.gewaltfreiform.de

Anhang G

Konfliktlösungen nach G. Schwarz

- Flucht
- Kampf und Vernichtung
- Unterwerfung oder Unterordnung
- Delegation
- Kompromiss
- Konsens

Flucht

- Die Primaten werden als Fluchtwesen bezeichnet.
- Fluchtverhalten und Aggressionsverhalten sind eine Motivschaukel.
- Fluchtverhalten kann manche Konflikte lösen.
- Es besteht die Gefahr, dass der „gelöste“ Konflikt in schärferer Form wiederkommt.

Kampf und Vernichtung

- Der Vernichtungskampf ist der Zwillingsbruder des Fluchtverhaltens.
- Vernichtungsrituale gehören auch heute zu den angestrebten Lösungen in Auseinandersetzungen (Mobbing).

Unterwerfung oder Unterordnung

- Unterordnung ist in der Hierarchie institutionalisiert.
- Unterwerfung ist es auch, wenn man eine andere Position – sei es gezwungenermaßen - anerkennt: Überreden, Manipulation, Abstimmung.
- Unterwerfung ermöglicht Arbeitsteilung.
- Der Unterworfenen tauscht Selbstbestimmung gegen Sicherheit.

Delegation

- Eine dritte Person wird zur entscheidenden Instanz.
- Auch an anonyme Strukturen (Gesetze, Prinzipien und den Zufall (Los)) kann delegiert werden.
- Unmittelbare Bedürfnisse werden zugunsten höherer zurückgestellt.
- Voraussetzungen von Delegation an eine höhere Instanz sind: Es gibt eine richtige Lösung, die höhere Instanz kann sie finden.
- Dem Vorteil der Verbindlichkeit steht der Nachteil der geringeren Identifikation mit der Lösung gegenüber.

Kompromiss

- Kompromiss bedeutet eine Teileinigung.
- Gute Kompromisse betreffen große/wichtige Teile des kontroversen Inhalts.

- Schlechte (faule) Kompromisse klammern die wichtigsten Themen aus. Der Konflikt wird wohl wieder auftauchen.

Konsens

- Konsens macht erst beim Vorliegen einer Aporie Sinn: Widersprechende Interessen oder Behauptungen, die beide berechtigt bzw. wahr und voneinander abhängig sind (z.B. Selbständigkeit der Mitarbeiter).
- Konsens erfordert dialektisches Konfliktmanagement.

Dialektisches Konfliktmanagement

- Voraussetzung ist, dass die Kontrahenten die Lösungen Flucht, Kampf und Delegation als undurchführbar erkennen.
- Die Kontrahenten begeben sich auf die Suche nach einer Lösung,
 - die beiden Gegensätzen Rechnung trägt,
 - ohne einen der beiden zu vernichten oder unterzuordnen.

1. Phase: Der Gegensatz entsteht

- Anfangs treten Fluchtreaktionen ein.
- Manchmal dauert es lange, bis der Konflikt als solcher akzeptiert und angegangen wird.

2. Phase: Kampf

- Beide Seiten versuchen, Recht zu behalten und dem anderen Unrecht zu geben.
- Sie versuchen, einander zu eliminieren.

3. Phase: Delegation

- Beide Seiten sehen ein, dass sie einander nicht besiegen oder unterwerfen können.
- Ein Vermittler erreicht eine gewisse Übereinstimmung.
- Der Konflikt tritt wieder auf, es kommt erneut zum Kampf.

4. Phase: Kompromiss

- Die Kompromissphase kann lange dauern und immer wieder von Kämpfen unterbrochen sein.
- Das Hin und Her zwischen Kampf und Kompromiss bedingt irgendwann das Eintreten in eine neue Phase.

5. Phase: Umkehrung der Gegensätze

- Der Gegensatz hat sich in die eigenen Reihen eingeschlichen.
- Der Gegensatz tritt innerhalb der eigenen Reihen in Form von „Dissidenten“ auf.

6. Phase: Die Synthese

- Man entdeckt, dass die Gegensätze nicht mehr so verschieden sind.
- Eine dialektische Lösung des Konfliktes liegt nahe (z.B. eine von der Freiheit gewünschte Ordnung).
- Das Neue stellt einen Fortschritt dar, ohne die Gegensätze zu vernichten.
- Beide behalten Recht und gewinnen etwas dazu.
- Mit jeder gelungenen Einigung wird die Chance auf eine noch bessere Interaktion größer.

Siehe hierzu: G. Schwarz: Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen, Wiesbaden (Gabler) 2003

Anhang H: Stress*)

Wolfgang Gratz *)

Stress

Stress wird definiert als das Resultat einer dynamischen Auseinandersetzung zwischen Individuum und Umwelt. Stress ist also weder aus dem Reiz aus der Umwelt noch der Reaktion des Individuums allein zu erklären. Stress ist subjektiv: Das Individuum ist nicht passiv den Stressoren ausgesetzt, sondern urteilt selbst über das Erleben oder Nicht-Erleben von Stress. Stress entsteht in diesem Modell dann, wenn die Person die Anforderungen der Umwelt als schädigend erlebt und ihr zugleich bewusst ist, dass sie diese nicht bewältigen kann. Er wird besonders intensiv erlebt, wenn sich das Individuum in der Situation gefangen fühlt und keine Ausweichmöglichkeiten kennt. Bedeutsam für das Erleben von Stress sind Bewertungsprozesse (wobei betont werden muss, dass diese nicht immer bewusst wahrgenommen werden).

Lazarus beschreibt, dass sich das Bewerten von Situationen in drei Kategorien gliedern lässt:

Primäre Bewertungen: Die Situation wird entweder als irrelevant, angenehm-positiv oder stressbezogen eingeschätzt. Stressbezogene Bewertungen, die für die eigentliche Auslösung des Stressempfindens verantwortlich sind, werden dann noch unterteilt in Bedrohung, Schaden-Verlust oder Herausforderung.

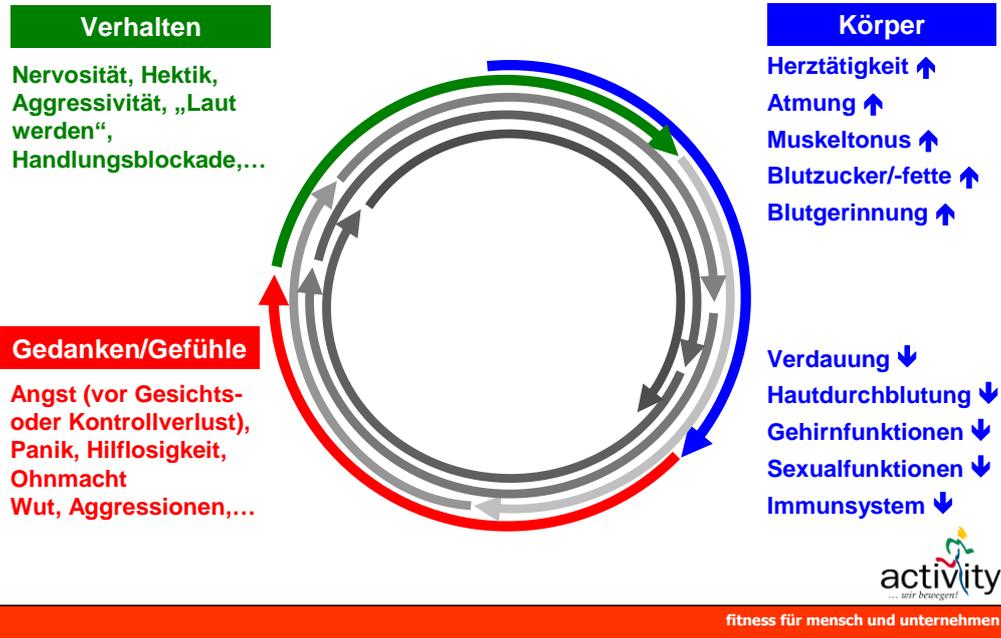
Sekundäre Bewertungen betreffen die Einschätzung der eigenen Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten.

Neubewertungen entstehen aus der kontinuierlichen, adaptiven Auseinandersetzung mit der Umwelt, also aus Erfahrungen, die die ursprünglichen primären und sekundären Bewertungen, also Situationen und Kompetenzen, Neubewerten. Diese Entwicklungen von Abwehrmechanismen der Person werden auch unter dem Begriff „Coping“ untersucht.

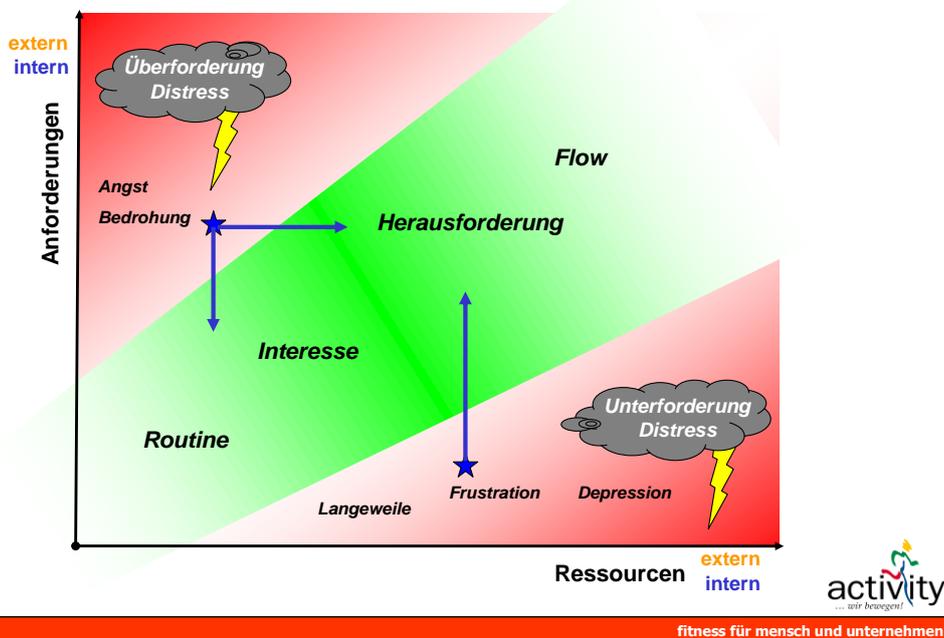
Als Führungskraft ist man in Sachen Stress doppelt gefordert: Einerseits gilt, es, die eigene Arbeitssituation so zu gestalten, dass man ausreichend leistungsfähig und vor allem führungsfähig ist (unter Stress sinkt die Fähigkeit, komplexe Aufgaben angemessen zu bewältigen, drastisch). Andererseits ist es eine zentrale Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter Stress vermeiden bzw. reduzieren können. Dies ist eine Voraussetzung für gute Arbeitserfolge und ein positives Arbeitsklima.

*) unter Verwendung von Unterlagen der Universität, Abteilung für Psychologie und von activity, Graz

Die Stressspirale



Das Anforderungen-Ressourcen-Modell



Nach diesem Modell kann Stress dadurch vermieden reduziert werden, dass die Ressourcen gestärkt, vermehrt werden bzw. die Anforderungen reduziert werden. **Interne Ressourcen** sind beispielsweise: Analyse- und Reflexionsfähigkeit, Distanzierungsfähigkeit, Fähigkeit soziale Unterstützung zu organisieren und

anzunehmen, Zeit- und Selbstmanagement, Kohärenzsinn (Antonovsky: Das Leben wird als verstehbar, gestaltbar und sinnvoll erlebt).

Externe Ressourcen sind z.B. kollegiale Unterstützung, fördernde Vorgesetzte, förderliche Arbeitsbedingungen, Personalentwicklungsmaßnahmen, unterstützende Bezugspersonen.

Innere Anforderungen sind z.B. Perfektionsstreben, Bedürfnis, es allen recht zu machen, von allen gemocht oder geliebt zu werden, Bedürfnis, der Schnellste, Beste usw. zu sein, Glaubenssatz, das man möglichst alles allein schaffen muss.

Äußere Anforderungen sind die formellen oder auch informellen Rollenerwartungen der Umwelt (Anspruchsgruppen/Kunden, Kooperationspartner, Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter...).

Stress kann auf drei Ebenen gemanagt werden.

1. **Stress-Vorbeugung**

- Überprüfung innerer Anforderungen
- Nein-Sagen
- Zeit- und Ressourcenplanung
- Delegieren
- Verantwortungsbereiche klären
- Exakte Auftragsklärung
- Dinge rechtzeitig anpacken
- Prioritäten setzen

2. **Handeln im Akut-Stress**

- Situation umbewerten
- Überlegen, wie jemand anderer, den man schätzt (Vorbild), die Situation bewältigen würde
- Worst-Case durchspielen
- Körperübung (Haltung, Muskeln entspannen)
- Atemübung (tief durchatmen)
- Situation verändern (Stress-Platz verlassen, Türen bewusst schließen)
- Problem ansprechen
- Positive Gedanken herholen

3. **Stressnachbereitung**

- Türen bewusst schließen, sich von der Arbeit bewusst entfernen
- Ausdauersport
- Stresssituation analysieren
- Hobbys pflegen
- Sich belohnen und genießen
- Darüber reden
- Coaching
- Kollegiale Beratung

Anhang I:

Friedemann Schulz von Thun (1998): Miteinander Reden 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation

1. Modell vom inneren Team

Grundidee ist die Metapher vom inneren Team, d.h. innere Stimmen, die sich in allen Lebenslagen melden und ihre Ansprüche äußern. Da gibt es Stammspieler, Antipoden und Verbannte, inneres Durcheinander und geordnetes Miteinander, da treten Rebellen auf den Plan, die zu ihrem Recht kommen wollen. Zudem besteht die Vorstellung von einem inneren Teamchef, der im Idealfall alle an einen Tisch holt und jeden zu Wort kommen lässt.

2. Parallelität von innen und außen

Nach Schulz von Thun gibt es einige Parallelen zwischen dem Arbeitsteam und dem seelischen Team:

- Teamleiter und Team müssen miteinander auskommen.
- Einen schwachen Chef merkt man stark.
- Langjährigen Mitarbeitern kann schlecht gekündigt werden.
- Ständige Streitereien lähmen und verbrauchen Energiereserven.

Wichtig bei beiden Teamarten ist, dass der Teamchef mit jedem Kontakt hält, denn nur wer sich gewürdigt fühlt, wird zum Gelingen beitragen wollen. Wer sich übergangen fühlt, wird sich rächen.

3. Doppelte Blickrichtung

Jede Führungskraft hat es mit zwei Teams zu tun: mit dem Arbeitsteam und dem inneren, seelischen Team. Es kommt darauf an, beide Teams zu entwickeln. Jedes Team ist mehr als die Summe seiner Teile, es zeichnet sich durch das Zusammenspiel von Mitgliedern unterschiedlicher Qualitäten und Kompetenzen aus.

4. Herausforderung der inneren Konfliktbearbeitung

Im inneren Team können wir Feindseligkeit, mangelnde Struktur und Koordination vorfinden. Ein wichtiger Teil der Teamentwicklung besteht in dem Aufheben der feindlichen Trennung gegensätzlicher Positionen. Für die produktive Streitkultur ist es unerlässlich, dass sich alle Beteiligten als Träger wichtiger Prinzipien sehen lernen. Die Konfliktbearbeitung geschieht in fünf Schritten:

1. Identifikation der Kontrahenten
2. Monologische Selbstoffenbarung der Gegenspieler
3. Auseinandersetzung
4. Versöhnung und teilweise Akzeptierung
5. Entscheidung durch das Oberhaupt

5. Ausgegrenzte Teammitglieder integrieren

In der inneren Seelenbühne treten nicht alle Mitglieder gleichermaßen auf, sondern manche agieren mehr im Vordergrund, andere eher hinter dem Vorhang. Bei der inneren Teamentwicklung geht es vor allem auch darum, Teile, die wir abwerten oder ausgrenzen, als wertvolles Mitglied der inneren Gesellschaft zu entdecken. Erst dann stehen sie für Kooperation zur Verfügung.

6. Situationsgerechte Kommunikation

Hier geht es um die Frage, wie mein inneres Team aufgestellt sein muss, damit ich der Situation angemessen reagieren kann. Z.B. kann es bei öffentlichen Auftritten hilfreich sein, einen inneren Leibwächter zu „engagieren“, der verletzende Angriffe mit Entschlossenheit zurückweist. Oder es braucht in Konferenzen und Versammlungen einen inneren Würdiger, der eine Defizitatmosphäre verhindert und Positives anspricht. Oft reagieren innere Teammitglieder auch sehr emotional. Diese Gefühle sollen einen angemessenen Ausdruck finden.