

## Phasen systemischer Organisationsberatung: Orientierung, Klärung & Kontraktgestaltung

- **Wahlmodul:** Organisationsmanagement
- **Teilmodul:** Methoden und Konzepte der Organisationsberatung
- Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (kibit GmbH)



# Phasen des Beratungsgesprächs im Überblick

## 1. Orientierungsphase / Akquisephase

- Orientierung dazu liefern, was Beratung heißt
- Festlegung von Themen und Rahmenbedingungen (z.B. Zeitrahmen)

## 2. Klärungsphase

- Klärung der Problemsituation

Ableitung Kontrakt

---

## 3. Veränderungsphase (=Gegenstand unseres Blocktermins am So)

## 4. Abschlussphase



# 1. Orientierungsphase: Arten der Orientierung

- Orientierung auf der Beziehungsebene
  1. Positiver Beziehungsaufbau über adäquate Haltung zum Gegenüber (→ **Neutralität, Neugier**)
  2. Achten auf das äußere Umfeld: geeigneten Raum suchen bzgl. Atmosphäre, Art, Vermeiden von Störungen
  3. Warming-up-Phase als hilfreicher Katalysator, um in der Situation anzukommen
  4. Wissen um die Bedeutung verbaler und non-verbaler Kommunikation (Körpersprache, Blickkontakt), Aktives Zuhören, Paraphrasieren
- Orientierung auf der Inhaltsebene
  - Festlegung von Thema und Ziel im Beratungsprozess → von der Orientierung zur Klärung (s. Folie 11)



# Auftragsklärung: Wie wollen wir vorgehen?

- Wie viel Zeit ist vorgesehen?
- Mit wem spreche ich eigentlich, sind die richtigen Menschen (Auftraggeber, Geldgeber, Inhaltsgeber) anwesend?
- Was soll das Ergebnis des Gesprächs sein, der Auftrag für eine konkrete Maßnahme oder soll sich der Coach nur mal vorstellen und zeigen wie er/sie so einen Fall theoretisch lösen würde?



# Auftragsklärung: Was ist das konkrete Problem?

- Was sind die offensichtlichen Symptome, das offensichtliche Leiden, die momentan schwierige Situation?
- Was soll sich ändern?
- Welche Auswirkungen hat das Problem?
- Was/Wer ist noch negativ dadurch beeinflusst?



# Auftragsklärung: Wie ist die Entwicklungsgeschichte?

- Wo kommt es her, wodurch, wie ist es entstanden?
- Wie lange existiert das Problem schon?
- Was wird als tiefere Ursache der Symptome angenommen?
- Welche Kausalitäten der Problemstellung werden angenommen? (Wahrscheinlich gibt es unterschiedliche Ansichten zu dem Punkt!)



# Auftragsklärung: Wozu soll die Veränderung führen?

- Woran würden die Auftraggeber erkennen, dass die Maßnahme erfolgreich ist?
- Welche Effekte sollen damit erreicht werden?
- Was sollen die Auswirkungen der Maßnahme sein?
- Sollen außer dem gewünschten Effekt auf den Klienten noch andere Effekte eintreten?
- Wie würde sich das auswirken? Wofür ist das wichtig im Unternehmen?
- Gibt es noch andere, evtl. negative Effekte, die auftreten könnten?



# Auftragsklärung: Womit soll die Veränderung statt finden?

- Wurden schon andere Maßnahmen in Betracht gezogen?
- Was ist bisher schon unternommen worden?
- Welche Vorstellungen über die Art des Vorgehens (Coaching, Training etc.) gibt es?
- Wessen Idee war das Coaching/Training?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Wie viel Zeit, Geld, Engagement und Bereitschaft sind zur Veränderung vorhanden?
- Ist das Zeitfenster realistisch?



# Auftragsklärung: Wer ist die identifizierte Person?

- Wer wird als „Symptomträger“ identifiziert?
- Bei welchen Personen sollen Veränderungen stattfinden?
- Wieso verdichtet sich das Problem auf Person xy?
- Gibt es noch jemanden, der beteiligt ist?
- Liegt es am Menschen oder am System?



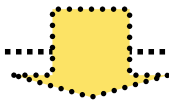
## Auftragsklärung: Wohin soll es gehen?

- Was soll jetzt konkret geschehen?
- Was ist das Ziel? Und mit wem?
- Gibt es ein wohl formuliertes Ziel oder ist das Ziel lediglich die Abwesenheit der Symptome?
- Was soll jetzt konkret die einzuleitende Maßnahme sein (Coaching, Consulting, Training, Umstrukturierung, ...)?



# Von der ersten Orientierung zur Klärung: „Beraterleitfaden“

## 1. Orientierung und Rollenklärung (im Gespräch mit dem Klienten)



## 3. Kurze Problembeschreibung (erstes Umreißen aus Sicht des Kunden)

## 4. Klärung des Anliegens

- Herausarbeiten der Fragestellung mit erster Hypothesenbildung

## 5. Konkretisierung der Problembeschreibung mit Kontextbeschreibung

- z.B. über Organigramm, Historie, Beteiligte, wer hat welchen Einfluss? Was ist schon probiert worden, um das Problem zu lösen? Wer würde als erstes eine Veränderung bemerken? Etc. → Einsatz systemischer Fragen

## 6. Fokussammlung und Fokusentscheidung

- Lassen Sie uns schauen, was wir bislang betrachtet haben... → Woran würden Sie gerne arbeiten? Was ist am interessantesten/dringendsten...?

## 7. Verabschiedung des **Beratungskontraktes**



## DAS wesentliche Moment im Beratungsprozess: der Kontrakt

- Definition: Ein **Kontrakt** ist eine auf der Basis freier Entscheidung getroffene Vereinbarung zu
  - dem erwünschten Beratungsziel
  - der Dienstleistung, die zur Erreichung des Ziels angeboten wird
  - der Beziehung zwischen Klient und Berater und
  - der Arbeitsweise in der Beratung
- **!** Wesentliche erfolgskritische Kompetente im Beratungsprozess: professionelles Erwartungsmanagement (neudeutsch: „expectancy setting“)



# Vorteile und Ziele einer klaren Kontraktgestaltung in der Berater-Klient-Beziehung

- Vorteile
  - Reduktion von Komplexität
  - Klare Ausrichtung auf ein definiertes Ziel (→ Lösungsorientierung)
  - Lieferung von Orientierung und Standortbestimmung im Prozess: wo stehen wir im Hinblick auf das Beratungsziel?
  - Klare Definition des Endes der Beratungsbeziehung
- Ziele
  - Gemeinsames Verständnis auf realistische Ziele durch Offenlegung von gegenseitigen Erwartungen
  - Klarheit um gegenseitige Erwartungen soll beidseitige Verantwortung für den Prozess deutlich machen



## Der formale Prozess: Anwendungsbeispiel Coaching-Kontrakt

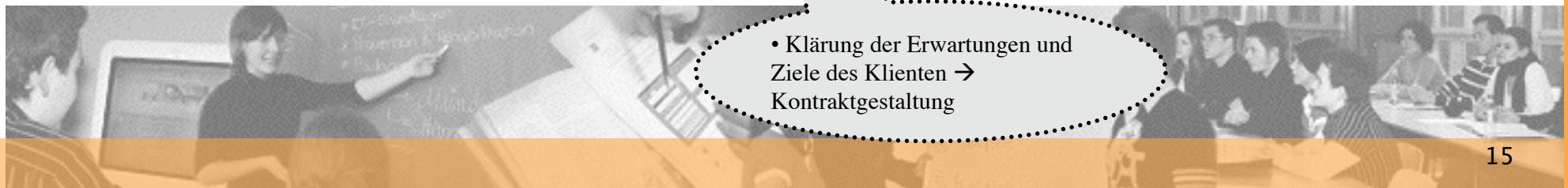
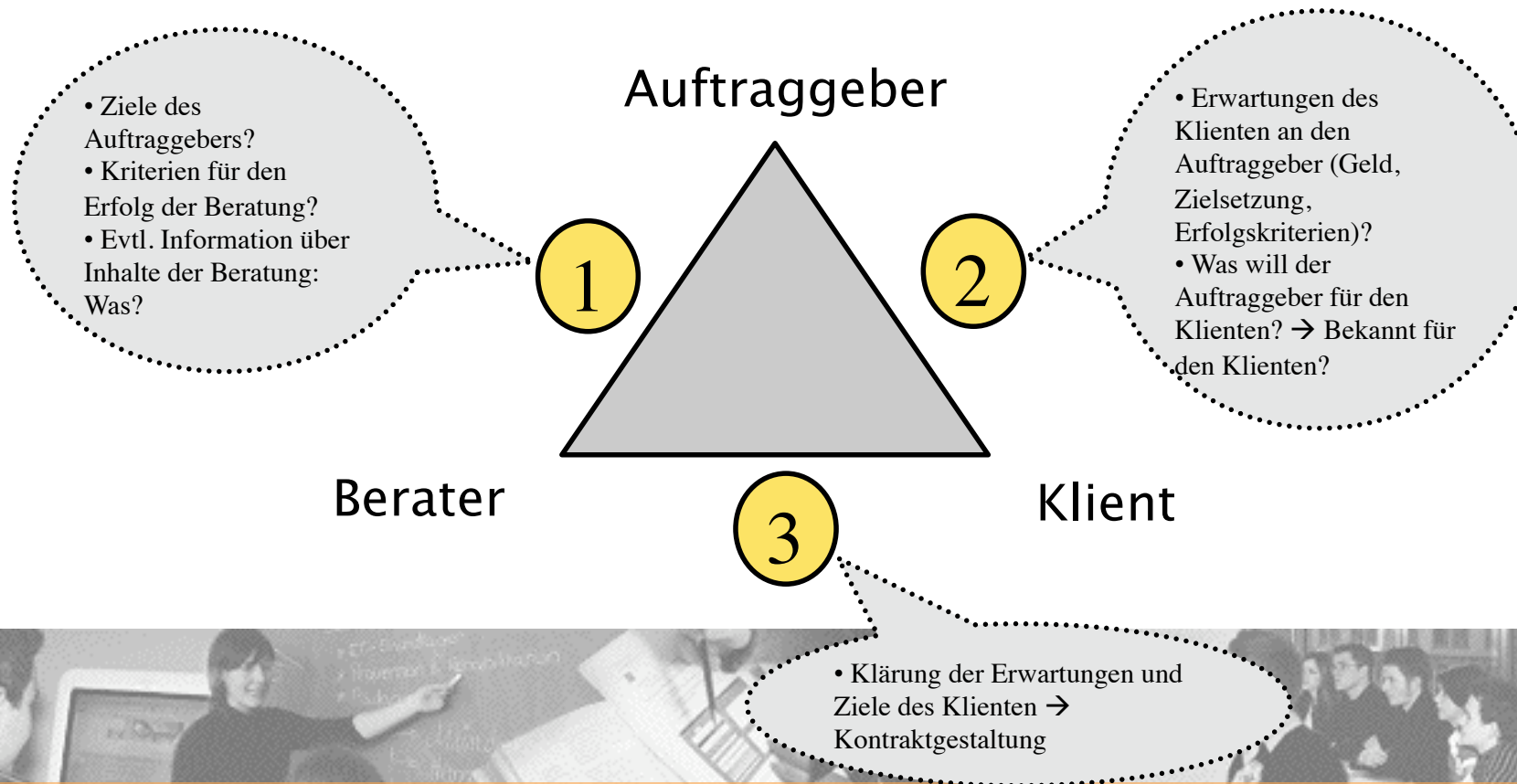
### Gängige Inhalte:

- Auftraggeber
  - Dauer, Anzahl der Termine
  - Befristung
  - Kosten und Abrechnungsmodalitäten
  - Vertraulichkeit
  - Unterschrift(en)
- 
- Beispiel: ..\..\..\Produkte\coaching\Coaching-Kontrakt-allg.doc



# Kontraktgestaltung in der Organisationsberatung: der Dreiecksvertrag

- Dreiecksvertrag (nach Fanita English): beschreibt die Beziehungen zwischen 1. Auftraggeber, 2. Klient und 3. Berater



# Abschlussphase

- Reflexion der Zielerreichung
- Reflexion des Coaching-Erfolgs
- Reflexion des Coaching-Prozesses
- Rückmeldung an den Klienten



# Einstimmung auf das Abschlussgespräch

- Was lief im Coaching-Prozess aus meiner Sicht gut?
- Was hätte ich mir anders gewünscht?
- Welche Entwicklung habe ich bei meinem Klienten konkret festgestellt?
- Was hat mich beeindruckt?
- Was sind seine Stärken?
- Was sind noch unbearbeitete Themen aus meiner Sicht?
- Was möchte ich meinem Klienten mitgeben?



## Fragen zur Reflexion der Zielerreichung

- Auf einer Skala von 0-100% - zu wie viel Prozent haben Sie aus Ihrer Sicht das Ziel xy erreicht? Woran machen Sie die Zielerreichung fest? Was macht die x% aus? Was fehlt noch zu den 100%?
- Was könnten Sie tun, um die Zielerreichung um noch weitere x% in Zukunft zu steigern?
- Welche Veränderung haben Sie wahrgenommen?



# Fragen zur Reflexion des Coaching-Erfolgs

- Was sind die drei wichtigsten Erkenntnisse, die Sie aus dem Coaching mitnehmen?
- Bezogen auf die Themen, die wir bearbeitet haben: Was haben Sie konkret in der Praxis anders gemacht? (hier auch an kleine Erfolge erinnern und positive Rückmeldung geben)



# Fragen zur Reflexion des Coaching-Prozesses

- Wie zufrieden sind Sie mit dem Coaching? Was hat Ihnen gefallen? Was hätten Sie sich anders gewünscht?
- Würden Sie ein Coaching noch einmal machen? Wenn ja, weshalb? Wenn nein, was spricht für Sie dagegen?
- Würden Sie das Coaching weiter empfehlen?



# Hinweise zur Rückmeldung an den Klienten

- Ehrliche Rückmeldung!
- Für Vertrauen und Offenheit danken
- Erfolgsmomente wie auch schwierige Momente im Coaching nochmal thematisieren
- Eigene Rolle kritisch reflektieren
- Ggf. offen noch unbearbeitete Themen dem Klienten offen spiegeln
- Mut geben, Veränderung weiter umzusetzen
- Termin zur Transfersicherung anbieten
- Coaching-Prozess offiziell als beendet erklären!



# Hausaufgabe

- Bitte bereiten Sie sich auf unseren BLOCK-Termin am Wochenende vor:
- Formulieren Sie ein **Anliegen**, das Sie in der Gruppe bearbeiten möchten
  - Ihr Anliegen sollte nicht von zu privater Natur sein, für Sie aber durchaus ein aktuelles „Problem“ eine allgemeine Schwierigkeit darstellen.
  - Ihr Anliegen sollte sich in max. 5 Minuten schildern lassen

