

8. Termin
23.11.2007

Phasen systemischer Organisationsberatung: Orientierung, Klärung & Kontraktgestaltung

Europa Fachhochschule Fresenius

Wahlmodul: Organisationsmanagement

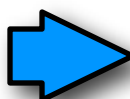
Teilmodul: Methoden und Konzepte der Organisationsberatung

Dozenten:

- Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (k.i.m & kubit)
- Dipl. Psych. Christina Bovi (k.i.m)

Semesterübersicht

| Datum | Thema | Dozent(in) |
|----------------|---|------------------|
| 21. Sept. 2007 | Verschiedene Zugänge zur Beratung | Holtmeier |
| 28. Sept. 2007 | entfällt | |
| 5. Okt. 2007 | Theoretische Grundlagen systemischer Organisationsberatung | Holtmeier |
| 12. Okt. 2007 | Menschenbild & Ethik: Reframing | Holtmeier |
| 19. Okt. 2007 | Systemische Fragen | Bovi |
| 26. Okt. 2007 | Reflecting Team | Holtmeier |
| 2. Nov. 2007 | Lösungsorientiertes Interview | Holtmeier |
| 16. Nov. 2007 | Haltungen, Grundannahmen und die Bedeutung von Hypothesen in der systemischen Beratung | Bovi |
| 23. Nov. 2007 | Phasen systemischer Organisationsberatung: Orientierung, Klärung und Kontraktgestaltung | Bovi |
| 30. Nov. 2007 | Moderationstechnik | Holtmeier |
| 7. Dez. 2007 | Organisationsaufstellung | Holtmeier |
| 14. Dez. 2007 | Metaphern | Bovi |
| 21. Dez. 2007 | Feedback | Bovi |
| 11. Jan. 2008 | Abschlusstermin: Anwendungsfall | Bovi & Holtmeier |



Phasen des Beratungsgesprächs im Überblick

1. Orientierungsphase

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

2. Klärungsphase

- ★ Klärung der Problemsituation



Ableitung Kontrakt



3.

Veränderungsphase

4.

Abschlussphase

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: Aktives Zuhören, Reformulieren, Paraphrasieren, Körpersprache, Blickkontakt

★ Orientierung auf der Inhaltsebene

- ★ Festlegung von Thema und Ziel im Beratungsprozess → von der Orientierung zur Klärung (s. S. 5)

Von der ersten Orientierung zur Klärung: „Beraterleitfaden“

1. Orientierung und Rollenklärung



2. Kurze Problembeschreibung (erstes Umreißen aus Sicht des Kunden)

3. Klärung des Anliegens

- ★ Herausarbeiten der Fragestellung mit erster Hypothesenbildung

4. 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

5. Fokussammlung und Fokusentscheidung

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

6. 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

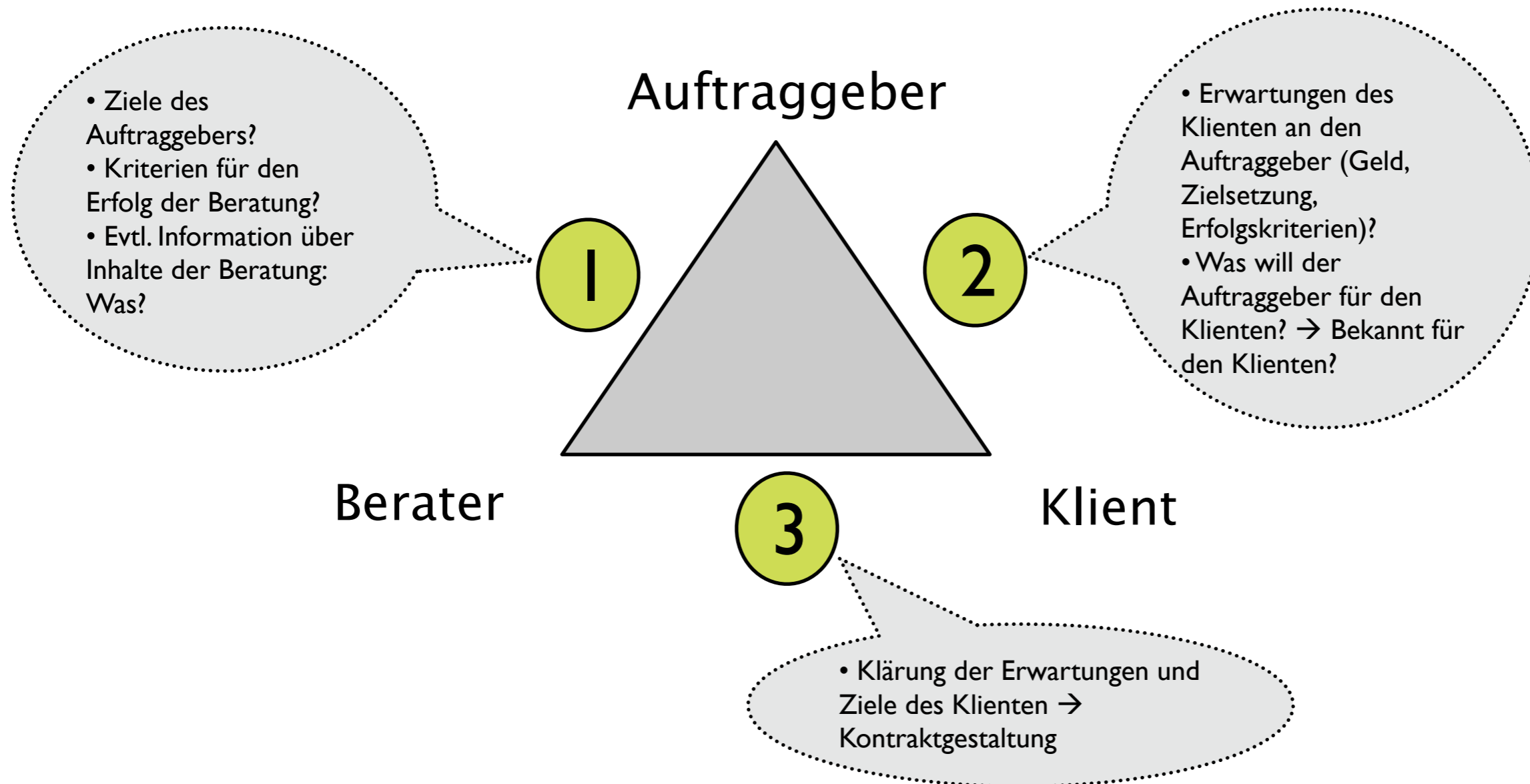
- ★ Reduktion von Komplexität
- ★ Klare Ausrichtung auf ein definiertes Ziel (→ Lösungsorientierung)
- ★ Lieferung von Orientierung und Standortbestimmung im Prozess: wo stehen wir im Hinblick auf das Beratungsziel?
- ★ Klare Definition des Endes der Beratungsbeziehung

★ Ziele

- ★ Gemeinsames Verständnis auf realistische Ziele durch Offenlegung von gegenseitigen Erwartungen
- ★ Klarheit um gegenseitige Erwartungen soll beidseitige Verantwortung für den Prozess deutlich machen

Kontraktgestaltung in der Organisationsberatung: der Dreiecksvertrag

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



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

Übung: Anwendungsbeispiel zur Planung der Kontraktgestaltung

ki bit

hr meets it

In 2 Halbgruppen

Anwendungsfall: Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor...

Historie: Sie haben ein Potenzial-Assessment als Beobachter mit einem Führungsnachwuchs-Kandidaten durchgeführt und diesem danach Feedback zu seinen Leistungen gegeben. Als Entwicklungsfelder wurden die Themen a) Konfliktmanagement und b) Wertschätzende Kommunikation mit Mitarbeitern identifiziert. Als Maßnahme haben Sie ein Coaching zu den genannten Feldern vorgeschlagen.

Schriftliches Angebot: im Angebot an den HR-Verantwortlichen des Kunden haben Sie folgende Rahmenbedingungen vorgeschlagen: 0,5 Tag Coaching + Follow-up-Sitzung nach ca. 3-6 Monaten

Anlass: Jetzt steht eine Auftragsklärung mit dem Auftraggeber (= HR-Verantwortlicher), also ein Gespräch vor Ort, an. Dieser hat Ihnen telefonisch zugerufen, dass er a) den Vorgesetzten des Führungsnachwuchs-Kandidaten einbeziehen möchte und b) über ein Feedback von weiteren Personen (z.B. den Mitarbeitern der Führungsnachwuchskraft) nachdenkt.

Fragestellung: **Wie bereiten Sie sich auf diese Auftragsklärung vor Ort vor? Was beabsichtigen Sie den agierenden Personen anzubieten, um professionell Kontraktgestaltung zu betreiben?**

Anwendungsfall: die Agierenden

1. **COACH** = SIE!
2. **COACHEE** = Führungsnachwuchskraft aus Potenzialassessment, HERR M.
3. **HR-VERANTWORTLICHER** im Kundenunternehmen = AUFTRAGGEBER, HERR S.
4. **VORGESETZTER** des **COACHEES**, HERR L.

Anwendungsfall: Ideen aus der Seminargruppe

1. VG des Coachees zuerst alleine treffen für ca. 30 Minuten

Inhalt: Einschätzung zum Coachee sowie bisherige Maßnahmen erfragen

Ziel: Abgleich der Einschätzung mit AC-Ergebnis

2. Gemeinsames Gespräch mit Allen

Inhalt: Erwartungsabfrage sowie

Klärung zu Rahmenbedingungen für das Follow-up

Ziel: Konsentscheidung zur Zielsetzung des Coachings

3. Gespräch mit HR-Verantwortlichem

Inhalt: Austausch zu Möglichkeiten für Entwicklungsmaßnahmen → Welche sind im Kundenunternehmen möglich? Existiert ein Katalog?

Ziel: Abstecken der Freiheitsgrade + Passung zum Maßnahmen-Portfolio



4. Nach Durchführung der Coaching-Sitzung + des Follow-up:

Rückkoppelung an HR-Verantwortlichen + Vorgesetzten des Coachees über die Ergebnisse