

4

Berufsverband für Coaching,
Supervision und Organisationsberatung



bso

Journal

Ordnungen



2015

Wie Beratung darüber verhandelt

I N H A L T

I M P R E S S U M

Journal bso Nr. 4/2015
Ordnungen
Erscheinungstermin: 23. November 2015

Nächste Ausgabe
Nr. 1/2016
Widerstand
Redaktionsschluss: 4. Januar 2016
Inserateschluss: 24. Januar 2016
Erscheinungstermin: 26. Februar 2016

Auflage
1700 Expl.
Erscheint viermal jährlich

Herausgeber
Berufsverband für Coaching, Supervision
und Organisationsberatung bso
Hildegard Senn Keusen, Geschäftsleiterin

Redaktionskommission
Heike Osenger
Silvio Sgier
Elisabeth Sperandio
Francesca Tommasi
Andrea Zuffellato

Redaktion
Monika Joss
info@monikajoss.ch

Bilder
© Marco Zanoni
www.marcozanoni.ch

Layout und Druck
rubmedia, 3084 Wabern/Bern

Administration/Inserate
Patricia Gfeller, bso
Schwarztorstrasse 22, CH-3007 Bern
Tel. [+41] 031 382 44 82
Fax [+41] 031 382 44 39
E-Mail: info@bso.ch

Bezugspreise
Jahresabonnement CHF 44.–
Einzelnummer CHF 11.–
Jahresabonnement Ausland CHF 60.–
Einzelnummer Ausland CHF 15.–

Inserate
Preise auf der Basis
einer druckfertigen Vorlage

1/4 Seite CHF 250.–
1/2 Seite CHF 500.–
1/1 Seite CHF 900.–

Inserate auf Umschlagseiten
3 und 4 im 4-Farben-Druck:
3. Umschlagseite 20% Zuschlag
4. Umschlagseite 30% Zuschlag

3 EDITORIAL

4 AKTUELL

THEMA

6 **Eine kurze Geschichte der (Un-)Ordnung**
Ordnungsprinzipien und ihre Auswirkung
Markus Hänsel

13 **Rahmungen**
Fürs Lernen die Bühne bereiten
Bernd Schmid

17 **Strukturaufstellungen**
Lösungen werden sichtbar
Renate Daimler

21 **Orientierung trotz Komplexität**
So funktioniert die Sokrateskarte
Thomas Braun

25 **Compliance**
Richtlinien können Charakter nicht ersetzen
Andrea Zuffellato

28 LITERATUR

30 VERBAND

PRAXIS

32 **Aufbewahrungspflicht**
Oliver Glättli

34 **Politikberatung**
Regina Jankowitsch im Interview
Monika Joss

36 **Ja, wie denn?**
Kolumne von Tibor Koromzay

SERVICE

37 Weiterbildung

42 Intervision

42 Miete

43 MARKT

Eine Einordnung

Die Begriffe Ordnung – Ordnungen im System haben unsere Redaktionskommission gleich sehr inspiriert und das Brainstorming ging lustvoll in alle Richtungen. Als es aber zum Ordnen der Ideen kam, entpuppte sich der Begriff als eine Art «Quecksilberwort»: Kaum hatten wir einen Faden in der Hand, gerieten wir mitten in den Knäuel. Von welcher Ordnung sprechen wir? Welche suchen wir? Wie verbinden wir die Ordnung im System mit unserer Beratungsarbeit? Wie bringen wir Ordnung in unser Heft? Vielleicht war dies bereits ein Spiegel der Tücke mit der Ordnung: Ordnen als nie enden wollende Bewegung, die Ordnung als Zustand, der sich immer wieder in eine Zukunft verspricht, das Ringen mit der Ordnung als eine ständige Frage nach dem System.

Markus Hänsel beschreibt im Leitartikel das Streben nach Ordnung als eines der ältesten Spannungsfelder des Menschen. Übersichtlich wirft er einen Blick in die Vergangenheit und wie die Menschen zu «Ordnungsbildern der Welt» wurden. Er spannt den Bogen weiter und schreibt zu den Fragen: Wie ist das eigentlich in der Beratung? Sind die Beratenden Ordnungsbildende des Beratungsprozesses? Welche Ordnungsbilder pflegen wir selber, wie verhalten wir uns konkret und wie passt das in die systemische Grundannahme, dass «Selbstorganisation Ordnung aus dem Chaos» bildet?

Eine andere Facette steuert Bernd Schmid mit seinem Artikel «Rahmungen – für essenzielles Lernen die Bühne bereiten» bei. Der Prozess des Ordnen wird mit dem Begriff des Rahmens und des Lernens verknüpft. Indem der Beratende durch kompetente Rahmung die Bühne bereitet, ermöglicht er dem Gegenüber und sich selber ein Feld, in dem «learning conversations» stattfinden können.

Als eine Form, eine unsichtbare Ordnung in den Raum zu holen, um neue Sichtweisen und Handlungsoptionen zu entdecken, beschreibt Renate Daimler die Systemischen Strukturaufstellungen. Das «Raumsimulationsverfahren» macht in einem ersten Bild sichtbar, was die Wahrnehmung der Beteiligten sein könnte, und hilft somit einzuordnen, welche bisher ungesehenen Bilder, Muster und Verknüpfungen das System mitsteuern.

Ordnungen werden von den Menschen als stabile Gebilde wahrgenommen und begünstigen die Illusion, dass alles kontrollierbar und einordbar wäre. Doch Chaos zu ordnen, bedeutet auch immer eine Reduktion der Komplexität. Thomas Braun stellt uns auf einer ganz praktischen Ebene ein Modell vor, mit dem eine Ordnung von Wissen abgebildet werden kann, ohne die Komplexität zu stark vereinfachen zu müssen.

Habe ich nun mit dieser kleinen Übersicht das Thema für dieses Heft etwas geordnet? Auf jeden Fall wünsche ich Ihnen eine inspirierende Lektüre!



Francesca Tommasi, lic. phil I, arbeitet als selbstständige Coach, Organisations- und Konfliktberaterin bso; leitet Weiterbildungslehrgänge zu Konfliktlösung in Unternehmen und für Personalfachleute an der Universität St. Gallen. beratung@francescatommasi.ch

Summer University in Zadar (Kroatien) 2015

Supervision – Guiding Lights for Development in Times of Crisis

Jean-Paul Munsch – Wer sind wir Coaches und Supervisorinnen und -visoren? Sind wir die Leuchttürme in Krisenzeiten? Mit dieser Frage eröffnete die holländische Kollegin die diesjährige Summer University. Ist doch klar, oder? – Wir sind Beraterinnen und Berater und beraten Leute, die ein Beratungsanliegen haben. Doch: In welche Tiefe wollen wir gehen? Wie viel Rückgrat zeigen wir bei unseren Beratungen? Von welchen Werten lassen wir unsere Entscheidungen leiten? Haben wir überhaupt dieses Rückgrat? Und wenn ja: Wie können wir es entwickeln? Die Vortragende plädierte für drei Dinge: Zuhören, philosophisch denken und in Dialog treten – und bekam viel Applaus für ihr starkes Statement. Sind wir froh, dass wir jemanden haben, der uns sagt, wie es sein sollte? Wo stehen wir mit unseren Vorstellungen in einer modernen Welt? Haben wir den Mut, Aufträge abzulehnen und unseren Job zu riskieren? Die anschließende Öffnung zum Publikum geschah in diesem dialogischen Geist. Mich beschäftigt die Frage, wie wir diesen Weg unterstützen, welche Abschnitte sich für diesen Weg beschreiben lassen, der unbequem ist, aber viel erfüllender als der Flachlandweg. Das blieb unklar. Im stickig heißen Plenarsaal hatten wir alle Durst bekommen und gingen nach einem kurzen Austausch auseinander, ohne die offene Frage zu klären.

Am zweiten Tag am Morgen standen Workshops und Reflexionsrunden im Plenum auf dem Programm. Die Workshops waren thematisch breit angelegt und der Fokus auf die Krise löste sich immer wieder auf. Ich besuchte zuerst einen Workshop über die «Four Rooms of Change». Ich hatte das Konzept in einer Weiterbildung kennengelernt und hatte Lust, es zu vertiefen. Die Kollegin aus Kroatien erklärte der Gruppe mit Leidenschaft und Fachkenntnis die Nuancen des Konzepts und führte uns durch die einzelnen vier Räume «Zufriedenheit», «Verneinung», «Verwirrung», «Inspiration». Mich überzeugt das psychologische Konzept nach wie vor.

Die «Tagesreflexion» gestalteten die kroatischen GastgeberInnen jeden Tag von neuem und jeden Tag mit einer anderen Methode kreativ, engagiert und lebendig. Zuerst ging es darum, bei sich selber zu sein. Als introvertierter Mensch mochte ich das sehr, und zog mich in eine Ecke zurück, um zu schreiben. Dem folgte der Austausch in Gruppen. Welcher Aspekt des Themas war der wichtigste? Der kognitive, der kör-

perliche, der emotionale, der spirituelle oder der Gedächtnisaspekt? Ich setzte mich in den Stuhlkreis, bei dem die emotionale Komponente im Vordergrund steht. Der Austausch war offen, berührend und bereichernd. Draussen stiegen die Temperaturen, und die Sonne schien auch heute von einem blauen Himmel. In zwei Jahren werde ich wieder dabei sein. Der Austausch über die Landesgrenze hinaus tut gut, das Eintauchen in andere (Beratungs-)Kulturen ist eine Bereicherung und die fachpersönliche Weiterbildung gewinnbringend.

Internationale Interventionsgruppen

Jean-Paul Munsch – An der Summer University in Zadar haben verschiedene Internationale Interventionsgruppen (IIGs) Einblick in ihre Arbeit gegeben. IIGs treffen sich zweimal jährlich zu einem verlängerten Wochenende in der Heimat eines IIG-Mitglieds. Die IIGs bestehen meist für drei Jahre und durchlaufen gemäss Aussagen von erfahrenen IIGlern und -lerinnen ebenfalls die – natürlich sehr eigenen – Phasen eines Gruppenentwicklungsprozesses. An den Summer Universities der ANSE, die alle zwei Jahre stattfinden, besteht jeweils Gelegenheit, mit Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch zu kommen, und es stehen eigene Zeitgefässe zur Verfügung, damit sich neue Gruppen bilden können.

Ich selber wurde in einer Pause angefragt. Mein grundsätzliches Interesse habe ich jedoch mit mangelnder Zeit relativiert. Das treffe sich gut, meinte die italienische Kollegin dann, die anderen wollten sich frühestens in einem Jahr zum ersten Mal treffen. So bin ich ungeplant und erfreut Mitglied einer IIG geworden. Wer nicht bis zur nächsten Summer University warten will, kann sich auch als InteressentIn registrieren.

Das Formular dazu findet sich unter:

<http://www.anse.eu/internationalintervention-group-iig.html>

**Betriebliche/r Mentor/in, Supervisor/in-Coach,
Organisationsberater/in**

Infoveranstaltung zu den neuen Berufs- und Höheren Fachprüfungen

Hildegard Senn Keusen – Ein bunt gemischtes Publikum aus persönlich Interessierten, Vertretungen von Bildungsinstitutionen und HR-Verantwortlichen verfolgte am 3. November 2015 in Zürich mit Interesse die Ausführungen zu den drei neuen eidg. Prüfungen. Die anschliessende Gelegenheit zur Diskussion mit den Vertretungen der vier Trägerschaften und Präsidenten der Prüfungskommissionen wurde rege wahrgenommen.

Besonders interessierte die Frage, worin denn nun der Unterschied zwischen der Berufsprüfung «Betrieblicher Mentor» und der Höheren Fachprüfung «Coach» bestehe. Franz Käser hatte eine eindeutige Antwort bereit: «Der wesentliche Unterschied zeigt sich im Rollenverständnis. Mentor/in ist eine Zusatzqualifikation zu einem Erstberuf in einem Anstellungsverhältnis und er/sie arbeitet v.a. mit Einzelpersonen. Coach HFP ist eine eigenständige Profession mit umfassenden Kompetenzen.» Die erste Gesamt-HFP wird im November 2016 und die erste Teilprüfung im März 2017 stattfinden.

Details sowie die Foliensätze zu den Referaten finden Sie unter:

www.hfpberatung.ch und www.bp-mentor.ch

VERANSTALTUNGEN

Do–Fr 28./29. Januar

Changetagung, FHNW

Interessierte – Ort: Basel

Mi, 2. März

Regiotreffen Zentralschweiz

Mitglieder bso – Ort: Zentralschweiz

Sa, 2. April

Mitgliederversammlung bso

Mitglieder bso – Ort: Rapperswil

Sa, 2. April

Fachtagung bso «Matrix des Wandels»

Interessierte – Ort: Rapperswil

Di–Mi 14./15. Juni

Coaching meets Research

4. Internationaler Coachingkongress

Interessierte – Ort: Olten

Fr, 28. Oktober

2. Fachtagung zum Thema «Betriebliche Konfliktkultur»

Interessierte – Ort: Bern

Fachtagung bso, 2. April 2016, Rapperswil

Matrix des Wandels – neue Achtsamkeit – neue Herausforderungen

Jedes Jahrhundert bringt neue Wendungen. Zukunftsweisende Techniken sowie die Macht, die Bedeutung, aber auch die Flut von Bildern haben zu einem Paradigmenwechsel, einem kulturellen Wandel geführt – dem Iconic Turn. Eine neue Idee setzt Zeichen, ein Dogma zerbricht. Wir stehen vor einem Neustart von Ökonomie und Gesellschaft. In den wichtigsten wirtschafts- und gesellschaftsrelevanten Bereichen kommt es zu tiefen Zäsuren und weitreichenden Veränderungen. Unsere Gesellschaft und die Arbeitswelt werden vor neue Herausforderungen gestellt.

Was bedeuten diese und kommende Veränderungen für Beratungspersonen?

Gemeinsam mit Roger Spindler, Referent für das Zukunftsinstitut Frankfurt am Main, wollen wir sol-

chen Fragen nachgehen und Wege im Umgang mit diesen Herausforderungen diskutieren.

Roger Spindler befasst sich mit den Fragestellungen rund um den Megatrend Bildung und die aktuellen Veränderungen in der Medienwelt. Er ist Leiter Höhere Berufsbildung und Weiterbildung, Schule für Gestaltung Bern und Biel sowie freier Referent für den Medienwandel sowie die Veränderungen in der Gesellschaft, Bildung und der Arbeitswelt für das Zukunftsinstitut, Frankfurt a. M.. Einmal im Monat produziert Roger Spindler für Radio Bern eine einstündige Gesprächssendung: ein Gast, ein Thema, eine Stunde.

Weitere Informationen folgen auf unserer Website.

Eine kurze Geschichte der (Un-)Ordnung

Ordnungsprinzipien und ihre Auswirkung

Mit einem historischen Exkurs hinsichtlich des Ordnungsbegriffs und mit gedanklichen Schnappschüssen werden die vielfältigen kulturellen Implikationen von Ordnung in der professionellen Beratung aufgezeigt.

Markus Hänsel

Wie halten Sie es mit der Ordnung im Beruf? In der Recherche für diesen Beitrag habe ich etliche Kolleginnen und Freunde kurz dazu befragt: Etwas augenzwinkernd wird zunächst auf die latente Entropieneigung auf dem eigenen Schreibtisch verwiesen – aber im Ernst: Wir nutzen alle digital perfektionierte Ordnungssysteme, die Homepage vermittelt den Eindruck sehr ordentlicher Lebensläufe und hochkompetenter Profile, manchmal kokettierend dekoriert mit einem kleinen «Umweg», der natürlich immer zur Lebenserfahrung beitrug.

«Und was ist mit Ordnung in der Beratung?» Nach dem reflexhaften Verweis auf die vielen ordentlichen Ausbildungen, Zertifikate usw. scheint etwas Ratlosigkeit durch: Die Beratungsprozesse laufen ja «leider» nie wirklich ordentlich ab, auch die Kunden und deren Ansprüche bringen «unglücklicherweise» immer ein beträchtliches Chaos mit in die Aufträge, und überhaupt ist es ein Kreuz mit der allzu unordentlichen Komplexität der Organisationen, die einem manchmal vorkommt wie eine Anleitung «von der Chaostheorie zur Chaospraxis».

Diese amüsanten, aber doch denkwürdigen Dialoge haben mich dazu verleitet, den Fragen zu Ordnung



und Chaos in der professionellen Beratung etwas mehr auf den Grund zu gehen.

From heaven sent - die mythische Ordnung

Das Ringen mit Chaos und Unordnung auf der einen Seite sowie das Streben nach Ordnung und Harmonie ist wohl eines der ältesten Spannungsfelder des Menschen. Schon in den frühen Schöpfungsmythen finden wir das archetypische Bild, wie die Welt aus dem Chaos entsteht und, meist unter Einwirkung eines göttlichen Einflusses, schliesslich zur Ordnung reift. Gleichzeitig kennt insbesondere der christlich-jüdische Kulturkreis den archetypischen und vom Menschen selbst verursachten (Sünden-)Fall aus dieser göttlichen Ordnung hinaus. Wer aus der Ordnung fällt, macht sich also «schuldig». Nur eine auserwählte Gruppe von Priestern oder Schamaninnen kann die göttliche Ordnung durch die im jeweiligen mythischen Weltbild verankerten *Rituale* wieder herstellen. Damit impliziert der Begriff der Ordnung eine grundlegende Bewertung: Ordnung ist in unserem Kulturkreis und Zeitgeist prinzipiell positiv konnotiert und gleichgesetzt mit Sicherheit und Überleben. Unordnung und Chaos sind dagegen für die meisten Menschen mit Angst und Bedrohung verbunden. Daher hat das Streben nach Ordnung eine sowohl emotiona-

le als auch symbolische Bedeutung als Versuch, die menschliche Urangst vor Auflösung, Zerfall und letztlich Tod zu bannen.

In der Anwendung auf soziale Bereiche ist Ordnung in dieser Lesart strikt normativ: «So muss und soll es sein». Hierarchie wird verstanden als gottgegebene Ordnung zusammen mit ihren menschlichen Repräsentanten, damals Klerus und Adel. Wenn uns aus gegenwärtiger Perspektive dieses Ordnungs- und Weltbild weit entfernt scheint, so schwingt diese mythische Historie doch in unserem Beratungsverständnis immer noch mit: Gerade die frühen Formen humanistisch geprägter Beratungsansätze oder die

«Unordnung und Chaos sind für die meisten Menschen mit Angst und Bedrohung verbunden.»

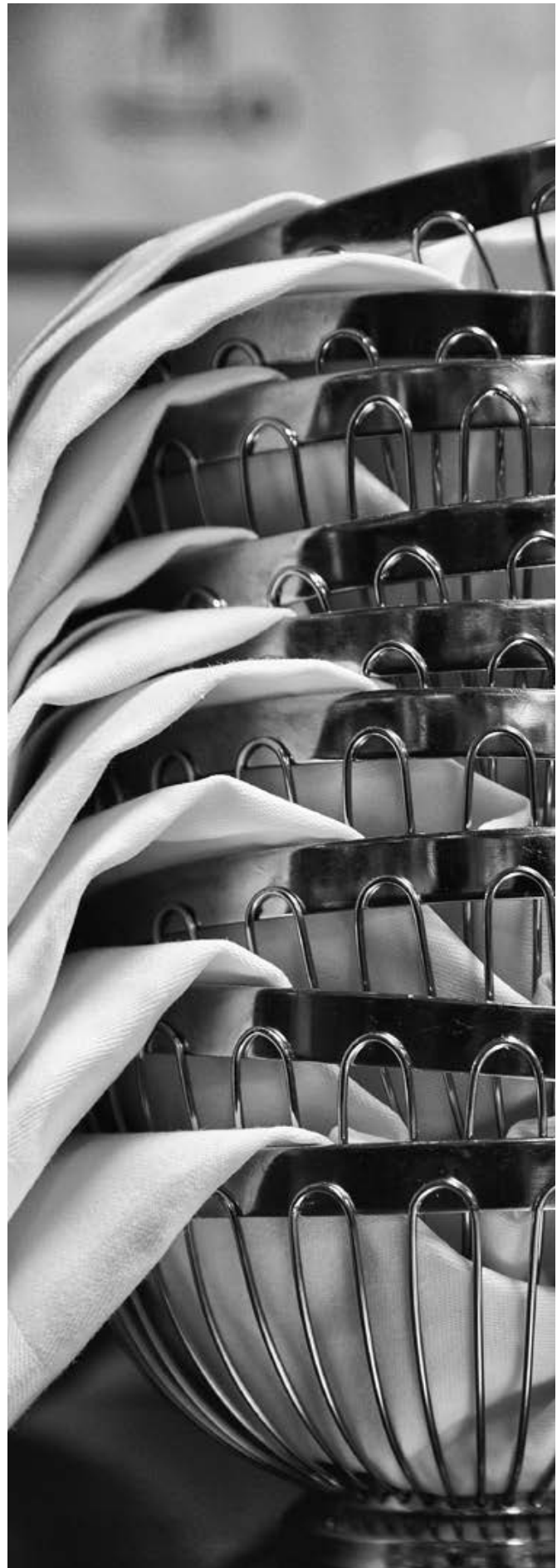
frühe Aufstellungsarbeit gehen mit rituell-weihehaft anmutenden Methoden vor und lassen die Beratenden in einer quasi priesterlich-guruartigen Rolle erscheinen. Diese Neigung zu mythischer Verklärung und Personenkult wird in der Anthropologie als

menschliches Grundbedürfnis beschrieben. Es wird in der Beratungsprofession wohl ebenso gepflegt wie in jedem anderen Gesellschaftsbereich und stellt gerade in einer postmodernen Welt eine vielleicht notwendige regressive Ausgleichsbewegung zur Dominanz der Ratio dar. Die allzu ehrfurchtsvollen Bekundungen gegenüber manchen Vertretern der eigenen Zunft und deren Ideologie, die immer wieder auf einschlägigen Kongressen vernommen werden kann, legen davon Zeugnis ab.

Law-and-order - die moderne Ordnung

Im Zuge des naturwissenschaftlichen Weltbilds, das sich seit der Antike parallel zum mythischen Weltbild zu entwickeln beginnt und in der Aufklärung dieses schliesslich ablöst, beginnt man die Ordnung mit Methoden der Empirie zu entschlüsseln. Das Ziel ist systematische Klassifizierung, die auf rationaler Messbarkeit und semantisch scharfer Unterschiedsbildung beruht (die griech. Wortwurzel in science sci=trennen). Mit der Weiterentwicklung der anwendungsorientierten Ingenieurwissenschaften ging die Menschheit zunehmend dazu über, selbst zum Ordnungsbildner der Welt zu werden: Bauwerke, Maschinen und technische Systeme basieren auf einer funktionalen Logik, ordnen die Welt primär der willkürlichen Instrumentalisierung unter. Der zentrale Mechanismus der Moderne ist Ordnung durch Reduktion der Komplexität und Beherrschung der chaotischen Natur – eine Haltung, die die Entstehung von Organisation und Management zutiefst geprägt hat. Die Idee von Management entwickelt sich als Form der Ordnungsgebung, die eine im Idealfall gut geölte Maschine durch hierarchische Top-Down-Befehlsketten, Bürokratie und einer command-and-control-Kultur mit Belohnungs- und Sanktionsmechanismen verwaltet.

Dieses Bild prägte ebenso die Entstehung der Unternehmensberatung: Die Beratenden gehen in eine Expertenrolle, deren Beitrag eine Ordnungsexpertise ist, die auf Basis rationaler Analyse definierte Ist-Soll-Pläne entwirft, die dann in technokratischen Managementsystemen umgesetzt werden. Bevor Sie nun als systemische Beratungsperson diese polemisch stark verkürzte Perspektive weit von sich weisen, möchte ich Sie einladen, kurz und kritisch zu prüfen: Wo werden Sie in der Auftragsklärung dazu angehalten, das, was im System nicht funktioniert, durch Massnahmen in einfacher Ursache-Wirkungslogik wieder in geordnete Bahnen zu lenken – und wo geben Sie dem nach? Wann denken Sie, bei aller humanistischer Vorbildung, dass es in diesem Team einfach mal «eine klare Ansage braucht», und dass alles schon funktionieren würde, wenn nur jeder «ordent-





lich seinen Job machen würde»? Ich denke, dass wir bei aller systemischen Orientierung solche Ordnungsbilder pflegen oder eine Tendenz haben, uns bewusst oder unbewusst anzupassen, um nicht ausgegrenzt zu werden.

Order-from-noise - die selbstorganisierende Ordnung

Spätestens seit den 70er-Jahren ergab sich eine radikale Wendung im Ordnungsverständnis: Auf der Grundlage der frühen Kybernetik, der Synergetik und der Theorie nichtlinearer, dynamischer Systeme, populärwissenschaftlich als Chaostheorie bekannt, zeigte sich in verschiedensten Wissensbereichen wie Physik, Chemie, Biologie, Soziologie, dass komplexe Systeme, die hochgradig vernetzt sind, ihre Ordnungsmuster nicht etwa von aussen importieren können, sondern sie als selbstorganisierte Muster in ei-

«Wann denken Sie, bei aller humanistischer Vorbildung, dass es in diesem Team einfach mal eine klare Ansage braucht?»

nem Prozess systeminterner Interaktion herausbilden (Kriz 1997, Schiepeck et al. 2011). «Selbstorganisation bildet Ordnung aus Chaos» ist verkürzt ein Ordnungsprinzip, das eine zentrale Säule des systemischen Beratungsansatzes darstellt.

Organisationen als selbstorganisierende Systeme zu verstehen, heisst primär, sich von der Annahme der Moderne zu verabschieden, man könne Ordnung von aussen instruieren und Systeme in ihrem Verhalten eindeutig vorherbestimmen – vielmehr sind die inhärent im System vorhandenen ordnungsbildenden Prozesse wahrzunehmen. Nicht mehr die Verstärkung hierarchischer Kontrolle ist die alleinige Antwort auf die Komplexitätsfrage, sondern vielmehr intelligentere Vernetzung und engmaschige Kommunikations- und Feedbackprozesse im System (Kruse 2004). Die Grundlage dafür geht auf das frühe kybernetische Konzept der «law of requisite variety» zurück, bekannt als «Ashby's Law» (Espejo et al. 2011). Es besagt, dass ein System umso effektiver in der Gesamtsteuerung wirken wird, je mehr Freiheitsgrade und Optionen es in einer Interaktion hat. Führung in komplexen Umwelten muss also selbst die erforderliche Komplexität und Vielfalt der Handlungsoptionen bereitstellen – eine Voraussetzung, die im klassischen Management oft vorschneller Komplexitätsreduktion geopfert wird.



Surfing with complexity - Veränderung der Ordnung im System

Dies verändert die Grundhaltung in der Beratung (Kriz 1997): Statt die Komplexität im Sinne einer Mechanik zusammengesetzter Teile zu reduzieren, erkennen wir das Ausmass und die potenzielle Fruchtbarkeit der sozialen Interdependenzen innerhalb und ausserhalb des Systems. Statt kurzfristigem Kontroll- und Optimierungswahn Vorschub zu leisten, sollten wir Organisationen darin unterstützen, die selbstregulierenden Kräfte und Wachstumsprozesse zu fördern. Den damit verbundenen Perspektivenwechsel beschreibt Otto Scharmer als «shift from ego to ecosystem perspective» (Scharmer 2013). Beratung soll die wirklichkeitskonstruktive Ermächtigung und Verantwortung jedes Einzelnen stärker in den Blick rücken. Mit Blick auf Führung gibt der Organisationscoach W. Looss zu bedenken, «dass in immer komplexeren Organisationen, in einem hochdynamischen Umfeld, mit sehr gut ausgebildeten und anspruchsvollen Führungskräften, die auch auf der Werteebene eine Antwort haben wollen, sich Steuerbarkeit nur er-

reichen lässt, wenn man in der Organisation Orte und Räume schafft für das Verhandeln von Sinnfragen» (Looss in Hänsel 2012, S. 76). Die Entwicklung von Organisationskulturen, die solche Sinnfragen adäquat adressieren können, wird heutzutage eine der wesentlichsten Faktoren für Komplexitätsbewältigung in Organisationen.

Eine weitere Auswirkung dieses Paradigmas besteht in der Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Gerade in der Zone zwischen Stabilität und Instabilität sind die Systeme in hohem Mass anpassungsfähig und kreativ in der Bildung neuer Ordnungsmuster – hier liegt ihre höchste Transformationskraft. Führung und Beratung kann auch in diesem Paradigma Veränderung gestalten, indem sie die Musterrübergänge im System begleitet und konstruktiv moderiert. Dazu bedarf es einer gewissen Risikobereitschaft aufseiten der Beratenden, den Status quo der Organisation in Frage zu stellen. Wenn sich die Beratung hier allzu ordentlich an die bestehenden Organisationslogiken und Gewohnheiten anpasst, kann sie keine relevante Unterschiedsbildung erzeugen.



Verlust der «alten» Ordnung - die VUCA-Welt

Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte verstärken die globalen Interdependenzen im wirtschaftlichen, finanzökonomischen, politischen, medialen, kulturellen Bereich. Damit gehen Veränderungen wie disruptive Technologien und gesellschaftlicher Wertewandel einher, die sich nun zunehmend in der Unternehmens-, Organisations- und Führungslandschaft fortsetzen. Zunehmende Komplexität und Beschleunigung der Umwelt bei steigenden Effizienz- und Profiterwartungen und gleichzeitig drohendem Sinn- und Integritätsverlust sind nicht nur die zentralen Herausforderungen der Arbeitswelt, sondern auch zunehmend die Ursache für hohe Belastung und stressbedingte Symptome, sowohl von Individuen als auch von Organisationen. Diese Dynamik wird im «VUCA-Modell» verdichtet: Ursprünglich im militärischen Kontext verwandt, später von der Komplexitätsforschung und im Management aufgegriffen (Johansen 2007), beschreibt es als Akronym aus den englischen Begriffen *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity* die Charakteristika und Aktionsfel-

der, die in einer zunehmend globalisierten, dynamischen und vernetzten Welt entstehen.

New business order - Emergenz neuer Ordnungsmuster in Organisationen

Wenn man die Anforderungen dieser Entwicklung in Richtung einer VUCA-Welt als Chance begreift, dann rufen sie Organisationen dazu auf, die Illusion von «command and control» aufzugeben und in eine kreative und innovative Entwicklung neuer Strukturen und Prozesse zu investieren. Längst schon haben selbstorganisierende, partizipative Ansätze in Unter-

«Längst schon haben selbstorganisierende, partizipative Ansätze in Unternehmen Einzug gehalten, die eine systemischere Form von Organisation und Management erlauben.»

nehmen Einzug gehalten, die eine systemischere Form von Organisation und Management erlauben (Sattelberger 2015). Sie setzen wesentliche Prinzipien der Systemtheorie, die sich bereits in den 80er-Jahren bei P. Seneges Modell der «lernenden Organisation» finden, mit einer hohen Konsequenz in der Gesamtfunktion der Organisation um:

- *Partizipative Entscheidungsmodelle* wie Hocracy und systemisches Konsensieren erlauben eine hohe Beteiligung der Mitarbeitenden an wesentlichen Entscheidungen (Zeuch 2015)
- *Selbstorganisierte Teamarbeit*: Bei Buurtzorg werden bereits ca. 50% des niederländischen Pflegesystems in dieser Form durchgeführt (Laloux 2015).
- *Demokratisierung*: Schon in den 90er-Jahren führte SEMCO eine radikale Demokratisierung sämtlicher Unternehmensprozesse ein – mit hohem wirtschaftlichem Erfolg (Semmler 2013).
- *Agile Projektorganisation und Arbeitsstrukturen* wie SCRUM bewähren sich in komplexen Umwelten und lösen bereits zunehmend das klassische Projektmanagement ab (OE 2015).
- *Wertewandel*: Traditionelle Orientierung auf eindimensionale Wachstumslogik und Profitmaximierung bei Vernachlässigung der Allgemeynkosten werden zunehmend in Frage gestellt. (Scharmer 2013).

Wer nun meint, dies sei eine weltfremde Utopie, der kann mittlerweile eine Vielzahl erfolgreicher Beispiele

le dieser neuen Organisationsformen kritisch prüfen (Laloux 2015, Sattelberger 2015, Zeuch 2015). Die Chance, die sich auftut, wenn Führung und Beratung sich auf diese zunächst neu- und fremdartig wirkenden Ansätze einlassen, ist, dass wir Denk- und Handwerkszeuge entdecken und weiterentwickeln, die sich der Komplexität der VUCA-Welt besser anzunähern vermögen. Natürlich bringen diese neuen Entwicklungen die Verführung mit sich, sich von der Exotik ihrer Labels blenden zu lassen und die Wirtschaft in ihrer Suche nach neuen Modetrends oberflächlich zu bedienen. Damit hier also nicht nur ein weiterer Beitrag im OE-Jargon geleistet wird, braucht es eine viel weitreichendere professionelle Differenzierung und Dialektik, als sie in diesem Artikel geleistet werden

kann. Bei aller Innovationslust gehe ich auch davon aus, dass diese Entwicklungen die alte Hoffnung aufkeimen lassen, man habe nun wiederum neue, schnelle Lösungen für die VUCA-Welt. Diese zu enttäuschen, könnte zwar die Rückkehr der alten Kontrollillusion nähren – doch gerade im Umgang mit den Enttäuschungen der alten Machbarkeitsideologie liegt eine zentrale Chance für die Weiterentwicklung von Führung und Organisationsentwicklung. Damit eröffnet sich für die Beratungsprofession nicht ein neues Entwicklungsfeld, sondern die Möglichkeit, einen Beitrag zu einer zukunfts- und sinnorientierten Transformation des Systems Wirtschaft und seiner organisationalen Subsysteme zu leisten.



Dr. sc. hum. Markus Hänsel: Studium der Erziehungswissenschaft, Psychologie, wissenschaftliche Arbeit und Promotion am Institut f. Med. Psychologie der Uni Heidelberg. Seit 2000 selbstständig im Bereich Organisationsentwicklung, Weiterbildung und Coaching.
markus.haensel@gmx.de

LITERATUR

- Baecker, D. (1994). Postheroisches Management. Ein Vademecum. Merve
- Espejo, R. & Reyes, A. (2011). Organizational systems: Managing complexity with the viable system model. Berlin: Springer
- Hänsel, M. (2012). Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Hänsel, M. (2013). Der Ordnung halber! Grundlagen systemischer Beratung. In: Vogel, M. (2013): Organisationen außer Ordnung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Johansen, B. (2007). Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present. San Francisco: Berrett-Koehler
- Kriz, J. (1997): Chaos, Angst und Ordnung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kruse, P. (2004): Next Practice. Offenbach: Gabal
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. München: Franz Vahlen
- Scharmer, O., Kaufer, K. (2013): Leading from the emerging future – From ego-system to eco-system economies. San Francisco: Berrett&Kohler
- Sattelberger, T. (2015): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe
- Schiepek, G. (2011), Neurobiologie der Psychotherapie. Stuttgart: Schattauer
- Schiersmann, C. (2013): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Semler, R. (1993): Das Semco System. Management ohne Manager. Das neue revolutionäre Führungsmodell. München, Heyne
- Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1-2015. Handelsblatt Fachmedien
- Zeuch, A. (2015): Alle Macht für Niemand. Hamburg: Murmann

Rahmungen

Fürs Lernen die Bühne bereiten

Der Erfolg von Beratung hängt ganz wesentlich davon ab, wie gut es den Beratenden gelingt, ihre Arbeit zu ordnen. Dabei gibt es viele Ebenen und Arten von Ordnungen, die wir in Gesprächen und durch Gespräche hervorbringen oder beeinflussen. Dieser Text soll ein solches Beispiel für Rahmungen vorstellen. Die Aufmerksamkeit wird hier auf Wirklichkeitsangebote gelenkt, die vor dem eigentlichen Gespräch liegen und dieses in vielfältige Zusammenhänge «einbetten». Damit wird der Boden für die eigentliche Beratung bereitet.

Bernd Schmid

Statt Beratung verwende ich den Begriff *Learning Conversations*. Damit meine ich alle Arten von Beratung und Dialog, die dem Lernen dienen. Abgrenzen der Diskussionen, ob es sich dabei um Beratung, Coaching, Supervision, Therapie, kollegialen Austausch oder was sonst handelt, erhellen meist wenig. Einige Prinzipien lehrreicher Gespräche gelten für mich überall, z.B.:

Man kann ruhig dumm anfangen, Hauptsache, man lernt schnell dazu. Learning Conversations meint gemeinsames Experimentieren.

Es ist also ein Gegenentwurf zu Erwartungen an Beratende, jederzeit analysekompetent und weise in der Sache, und wissend, einfühlsam, auf jeden Fall überlegen im Prozess zu sein. Übermässiges Explorieren und Analysieren dient oft mehr der Absicherung und Positionierung des Beraters oder der Beraterin als dem Anliegen oder einem kreativen Umgang damit bei prinzipieller Unsicherheit. Bei einer *Learning Conversation* sollte es aber darum gehen, dass alle Beteiligten dazulernen, hilfreiche Gesprächspartner

zu werden, sich gegenseitig maximal beim gemeinsamen Lernen zu unterstützen und so Verantwortung für das Gelingen zu übernehmen.

Wenn Gesprächspartner lernen, gut und schnell voneinander und miteinander zu lernen, kann Beratung gelingen.

Für den Rahmen einer *Learning Conversation* streben Beraterin und Klientin keine hierarchische Beratungsbeziehung an, sondern ein Gespräch auf

«Erwachsene Menschen kennen sich selbst schon lange und meist gut.»

Augenhöhe. Beide werden definiert als eigenständige Individuen, die sich auf Zeit und in gemeinsamer Verantwortung in eine Beratungsbeziehung begeben. Beide definieren sich als Lernende, die jeweils ihre Wirklichkeiten wie auch ihre Lehr- und Lernstile mitbringen. Dies schliesst nicht aus, dass innerhalb der Beratung asymmetrische Beziehungen gelebt werden können. Sie bleiben aber darauf beschränkt und wer-

den bei Bedarf von einer gemeinsamen Metaebene immer wieder kritisch überdacht.

Das Bereiten der Bühne findet schwerpunktmässig am Beginn statt, ist aber eigentlich eine Metagestaltungsdimension, die während des gesamten Prozesses beachtet und nachjustiert werden sollte. Gemeinsam wollen Klient und Berater immer wieder neu herausfinden, wie sie sich so begegnen können, dass der Klient einen Nutzen für sein Anliegen und möglichst noch einen Gewinn für seine künftige Selbststeuerung hat.

Typenbeschreibung

Eine *Learning Conversation* beginnt mit gemeinsamer Vorbereitung gesteuert durch die Beraterin. Anstatt sich gleich in die Beratung zu stürzen, sollte sie zunächst einige Zeit auf die Rahmung, Kulturvorbereitung und das «Anwärmen» der Beziehung mit der Klientin verwenden.

Das sollten Sie wissen, damit Sie «artgerecht mit mir umgehen» und Freude an mir haben können!

Insbesondere geben sich dabei auf Einladung des Beraters dieser und der Klient eine gegenseitige kurze «Typenbeschreibung» und «Gebrauchsanweisung» zu ihrer Person. Erwachsene Menschen kennen sich selbst schon lange und meist gut, und sie kennen ihre eigenen komplexen Welten. Die Beraterin und die

«Der grösste Fortschritt sind meist nicht Antworten auf leicht zugängliche Fragen, sondern besteht in der Erweiterung von Perspektiven.»

Klientin kennen sich i.d.R. jedoch nicht, und es ist nur beschränkt möglich, sich in einer 1- bis 2-stündigen Beratung gegenseitig bei null beginnend kennenzulernen. Warum also sollte man sich nicht gegenseitig aufklären, soweit das für den Umgang miteinander sinnvoll ist. Meist gibt der Klient sehr hilfreiche Auskünfte. Man muss nur fragen. Ausserdem schafft sorgsamer Umgang mit Unwissenheit Vertrauen. Wer vertraut nicht einer Ärztin, die im offenen Dialog mit ihren Unklarheiten umgeht? Je besser sich beide übereinander aufklären, desto mehr Spielraum bleibt für das Beratungsanliegen.

Der Umgang mit Selbstbeschreibungen kann im Gesamtprozess seinen eigenen Wert haben. Man erhält so wichtige Informationen übereinander, die Missverständnissen vorbeugen und die Aufmerksamkeit auf das Thema freigeben. Auch werden die Beteiligten prinzipiell in die Pflicht genommen, für sich

selbst Klarheit zu gewinnen, dies in Sprache zu fassen und sich in der Beratung verantwortlich zu positionieren. Oft bemerkt man, dass Bilder der gegenseitigen Selbstbeschreibung Einseitigkeiten oder Verzerrungen aufweisen oder Diskrepanzen mit dem anschliessenden Beratungsprozess zu beobachten sind. Dies kann selbst wieder Gegenstand des Austausches werden.

Daher erklärt der Berater zunächst seinen Stil (z.B. wie er üblicherweise Gespräche führt; welche Art von Rückmeldungen er für seine Arbeit benötigt; ob er eher ernsthaft oder lieber humorvoll arbeitet), und der Klient kann sich anschauen, was ihn davon anspricht. Anschliessend befragt die Beraterin die Klientin nach ihren Wesensarten (z.B. ob es Besonderheiten zu beachten gilt; ob sie eigene Empfindlichkeiten kennt; wo sie Fürsorge braucht), um sich gut auf sie einstellen zu können und ggf. bereits erste Hinweise auf die Wirklichkeitskonstruktionen der Klientin zu erhalten.

Klient und Berater können so bereits ein Arbeitsbündnis auf der Metaebene, eine Lernpartnerschaft, schliessen. *Beide* können so zur Schaffung von gemeinsamen Wirklichkeitsebenen beitragen, die während der Beratung zu möglichst hilfreichen Lösungsansätzen für das Problem des Klienten führen. Diese Metaebene fungiert zudem als Problemlösungsstelle bei Schwierigkeiten, die in jedem Beratungsprozess auftreten können. Scheint sich der Beratungsprozess beispielsweise in undurchdringlichen Wiederholungsschleifen festzufahren, können beide auf die Metaebene zurückkehren und gemeinsam auf das aufgetretene Problem schauen. Ist diese Metaebene jedoch vor Beginn der Beratung nicht gut vorbereitet worden, ist der Weg dorthin bei im Prozess auftretenden Schwierigkeiten oft verstellt, da die Situation bereits zu sehr emotional eingefärbt ist.

Auftragsklärung

Zur Rahmung gehört die Auftragsklärung und das darauf ausgerichtete Schliessen eines Arbeitskontrakts. Zentrale und klassische Fragen hierbei sind z.B.:

- Was ist das Anliegen der Klientin?
- Was sind die Ziele des Klienten?
- Was hat die Klientin schon probiert, um zu ihrem Ziel zu gelangen?
- Woran merkt der Klient konkret, dass er sein Ziel erreicht hat?
- Was kann die Beraterin hier und jetzt zur Unterstützung tun?

Eine ausdrückliche Auftragsklärung ist meist sinnvoll und dient während der Beratung als laufende Überprüfung, über welche Themen gesprochen werden soll und ob die Beratung grundsätzlich in die richtige Richtung läuft. Es ist wichtig, dass sich Klient



und Berater eine Vorstellung vom Anliegen bilden und nicht einfach ziellos durch die Beratung trudeln. Gleichwohl zeigen die Erfahrungen, dass eine Klientin gerade bei den schwierigsten Lebensthemen und wenn sie am dringendsten Hilfe benötigt, diese «ordentlichen» Fragen nicht beantworten kann. Sie kann

«Scheint sich der Beratungsprozess in undurchdringlichen Wiederholungsschleifen festzufahren, können beide auf die Metaebene zurückkehren und gemeinsam auf das aufgetretene Problem schauen.»

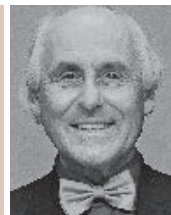
oft weder formulieren, was ihr Problem ist, noch, welche Hilfestellung sie benötigt oder wo genau sie ankommen möchte. In diesem Fall ist es besonders wichtig, einen Arbeitsvertrag zu schliessen, der auf gemeinsames Experimentieren und aufmerksames gemeinsames Lernen abgestellt ist und nicht auf das Bedienen der naheliegenden Kategorien. Dabei vereinbaren Klient und Berater, gemeinsam auf die Lebensthemen des Klienten zu schauen und zusammen herauszufinden, wie das Problem beschrieben werden kann. Der grösste Fortschritt, auch in Beratungen mit einem eingangs klar formulierten Beratungsanliegen, sind meist nicht Antworten auf leicht zugängliche Fragen, sondern besteht in der Erweiterung von Perspektiven für den Klienten. Neue Gesichtspunkte und Beobachtungen kommen hinzu, andere Fragen werden aufgeworfen. Durch den Umgang mit solchen Ergänzungen entstehen Impulse und Gesichtspunkte für weiteres Lernen. Auftragsklärung ist also auch eine Dimension der gegenseitigen Abstimmung, neue Dimensionen ins Konkrete zu überführen. Sie konkretisiert sich oft erst im Verlauf der Beratung oder im Nachhinein.

Den Dschungel erkunden

Beachten sollte eine Beraterin dabei, dass man von jedem Startpunkt einer Beratung aus theoretisch in tausend verschiedene Richtungen gehen kann. Aber nur, weil sich eine gewählte Richtung gerade anbietet oder besonders leicht von der Beraterinnenhand geht, bedeutet das nicht, dass sie mit genau dem Scheinwerfer das Problem beleuchtet, der aktuell am wichtigsten oder hilfreichsten ist. Stattdessen sollte die Beraterin sich immer wieder aus der Situation herauslösen und aus der Metaperspektive auf Fort- und

Rückschritte oder Stillstände schauen können. Empfohlen wird dazu eine Art «Helikoptertechnik». Im übertragenen Sinn bedeutet das: Der Berater lässt sich vom Helikopter irgendwo im «Dschungel», also in den Lebenserzählungen des Klienten absetzen und schaut, was er dort Interessantes vorfindet. Anschliessend schlägt er sich jedoch nicht um jeden Preis von diesem Ausgangspunkt «irgendwohin durch», sondern steigt mit dem Helikopter immer wieder auf, um zu sehen, was es an anderen Orten Interessantes zu entdecken gibt. Auf diese Weise kann er Themen priorisieren, Sachverhalte verknüpfen, aber auch einfach «Orte» markieren, von denen er noch nicht weiss, wie relevant sie sind, und diese für eine mögliche spätere Bearbeitung reservieren.

Wie vielleicht leicht zu spüren ist, könnten dem Bereich «Bühnenbereiten», Rahmen setzen, wechselseitige Passung prüfen, lebendige Kontrakte gestalten, Lebensweisheit austauschen oder gemeinsam ins Unbekannte aufbrechen viele weitere Überlegungen hinzugefügt werden, denn bereits hier zeichnet sich die gesamte Beratungsphilosophie ab. Am Anfang werden oft die entscheidenden Merkmale einer gemeinsamen Gesprächskultur bestimmt. Es lohnt sich daher, diesem Bereiten der Bühnen besondere Aufmerksamkeit zu widmen.



Dr. Bernd Schmid ist Leitfigur des isb-Wiesloch und der Schmid-Stiftung. Er wirkt als Professionskulturentwickler, Autor und internationaler Referent, Gründer von Initiativen und Verbänden, und Mentor für Profit- und Nonprofit-Unternehmertum. Essays unter www.blog.bernd-schmid.com schmid@isb-w.de

LITERATUR Kannicht/Schmid (2015): Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung, Carl Auer (Reihe Einführungen): Heidelberg.

Struktur- aufstellungen

Lösungen werden sichtbar

Strukturaufstellungen stellen eine Möglichkeit dar, Ordnungen sichtbar zu machen. Die Autorin erzählt, nach welchen Leitlinien sie dabei vorgeht.

Renate Daimler

Zuerst waren die Probleme da. Sie kehrten immer wieder zurück und irgendwann fanden kluge BeraterInnen heraus, dass sich die Gründe, warum etwas in einem System nicht funktionierte, wiederholen. Aus diesem Erfahrungsschatz entstanden die sogenannten «Systemischen Grundsätze», ein Leitfaden zur Vermeidung ungünstiger Muster. Zunächst wurden sie auf Familien angewandt und später für Organisationen weiterentwickelt und adaptiert. Heute sind sie als sichere Landkarte bei Beratungen jeder Art nicht mehr aus dem Alltag wegzudenken.

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, denen wir die Entwicklung der Systemischen Strukturaufstellungen (SySt) verdanken, haben diese Grundsätze in den letzten 20 Jahren schlüssig und modern zusammengefasst und verfeinert.

Strukturaufstellungen sind ein Raumsimulationsverfahren, das sich für fast alle Fragestellungen in Organisationen eignet. Im «ersten Bild» wird meist der «Ist-Zustand» des Beratungsthemas aus der Pers-

pektive der Kunden und Kundinnen sichtbar. Durch Veränderungen der Positionen oder Hinzufügen weiterer Aspekte des Themas können neue Sichtweisen und Handlungsoptionen entdeckt werden. Diese Ideen werden dann von unseren Auftraggebern und Auftraggeberinnen ins «echte» System «bildlich» mitgenommen, um dort ihre Wirkung zu entfalten. Grundsätzlich handelt es sich um ein konstruktivistisches Verfahren, das davon ausgeht, dass wir unsere Wirklichkeit konstruieren und es daher keine objektiven Tatsachen gibt. Bilder, die wir in einer Strukturaufstellung sehen, sind also immer Ausschnitte aus der Wahrnehmung der Beteiligten. Die klaren Strukturen, die SySt zur Verfügung hat, helfen gerade im Businesskontext, dass die Bilder, die wir in den Raum stellen, leicht verständlich sind.

Systemische Grundsätze als Leitfaden der Beratung

Die Grundlage für jede SySt bilden immer die «Systemischen Grundsätze», denen wir uns mit nützlichen Fragen nähern können:

Stellen wir uns ehrlich den Tatsachen?*(Prinzip der Nichtleugnung)*

Alles, was in einem Unternehmen nicht «berührt» werden darf, obwohl es relevant wäre, findet meist informelle Wege, um dennoch an die Oberfläche zu gelangen. Ein Beispiel: Wenn jemand gemobbt wird, ohne dass es thematisiert wird, besteht die Möglichkeit, dass die Person, die diesen Arbeitsplatz später besetzt, in ähnliche Schwierigkeiten gerät, so als ob das Unternehmen ein «Gedächtnis» hätte. Auch lange Phasen der Unsicherheit bei Restrukturierungen und mangelnde Information lassen das Engagement der MitarbeiterInnen drastisch sinken. Alles, was Organisationen zu vertuschen versuchen, weil es unangenehm ist, schafft durch die unterbrochene Verbindung Distanz zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

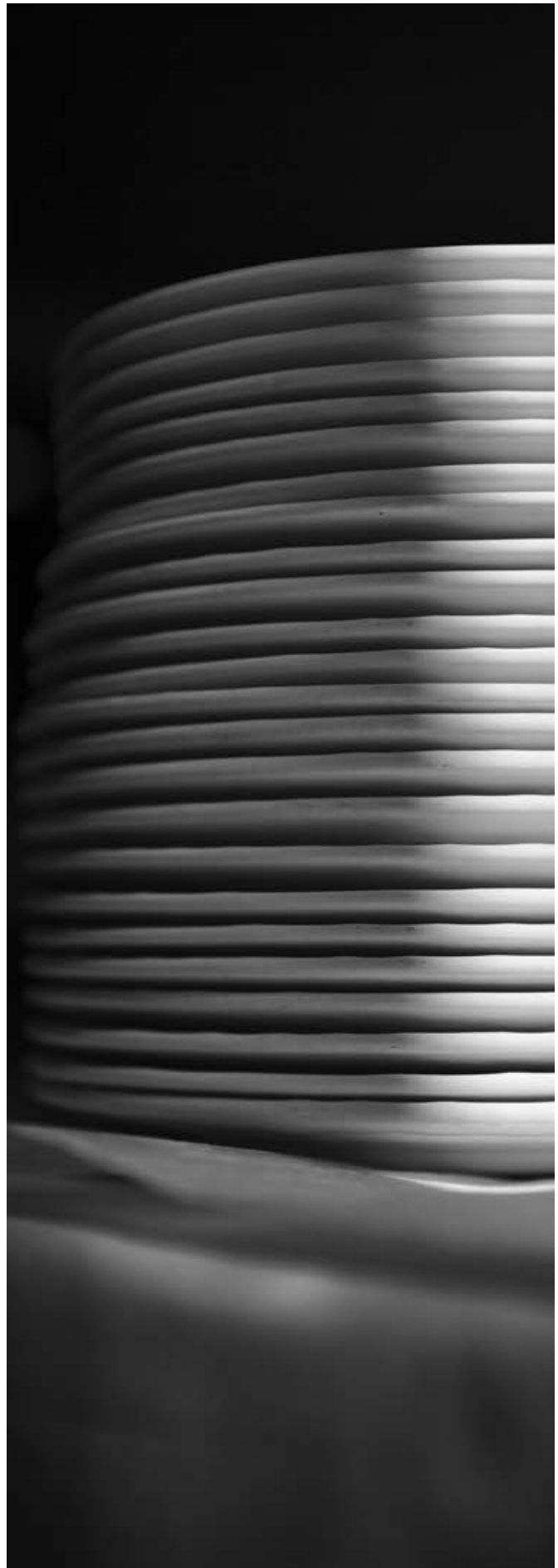
Klären wir genau, wer dazu gehört?*(Recht auf Zugehörigkeit)*


Jedes System braucht klare äussere Grenzen, wenn es gut funktionieren soll. GründerInnen eines Unternehmens gehören immer dazu, weil ihnen das System seine Existenz verdankt. Doch auch die Zugehörigkeit zu einem Team, einer Abteilung, einem Projekt sollte gut kommuniziert werden. Unklarheit führt dazu, dass sich MitarbeiterInnen mit der Verteidigung von Grenzen oder dem Bemühen, Grenzen zu ziehen, beschäftigen und ihre Produktivität darunter leidet. Doch auch Werte können sich in einer Strukturaufstellung «beleidigt zeigen», wenn man ihnen das Recht auf Zugehörigkeit verweigert. In diesem Sinne ist es bei Merger&Acquisition besonders hilfreich, wenn die unterschiedlichen Wertesysteme der beteiligten Unternehmen berücksichtigt werden.

Schätzen wir Erfahrung durch lange Zugehörigkeit?*(Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge)*

Selbst wenn sich Hierarchien verändern: Die zeitliche Zugehörigkeit und die lange Erfahrung im Unternehmen bleiben kostbar. Der Satz: «Du bist länger im Unternehmen als ich, und ich möchte von deiner Erfahrung lernen», kann Türen öffnen. Widerstand taucht meist dann auf, wenn in einem wachsenden Unternehmen für die «alten» MitarbeiterInnen Nachteile entstehen.

Die Ausnahme: Wenn ein Unternehmen ein «Tochterunternehmen» bekommt, z.B. eine neue Zweigstelle, darf das jüngste Systemmitglied für eine Weile durchaus den ersten Platz einnehmen. Dies gilt jedoch nur solange, bis sich Stabilität einstellt.





Ein weiterer wichtiger Punkt ist die zeitliche Reihenfolge bei Merger&Acquisition. Hier sollten immer beide Erfahrungswerte berücksichtigt werden. Ein Mitarbeiter, der «unfreiwillig» von Unternehmen B zu Unternehmen A kommt und dort «neu» ist, obwohl er in seinem ursprünglichen Unternehmen jahrzehntelange Erfahrung hat, braucht eine besondere Einbeziehung.

«Wer ständig gibt und weniger zurückbekommt, wird seine Motivation verlieren. Wer hingegen ohne Ausgleich nimmt, gerät in eine Schuld.»

Sind Hierarchien im Unternehmen, im Team klar?

(Anerkennung von höheren Leistungen für das Ganze)

Unternehmen, die unscharfe hierarchische Strukturen haben, finden sich nach einiger Zeit meist mit Problemen aller Art konfrontiert. MitarbeiterInnen suchen sich selbst ihren Platz und überschreiten dabei häufig (unbewusst) Kompetenzen, Führungskräfte nehmen ihre Verantwortung nicht wahr und werden z.B. von der nächsten Hierarchieebene «überholt». Oft bilden sich im System sogenannte «implizite» Hierarchien: Es wird heimlich geführt, obwohl es keinen offiziellen Auftrag dafür gibt. Auch Tätigkeitsprofile, die hierarchieübergreifend definiert sind, können zu Spannungen führen: Ein Geschäftsführer, der gleichzeitig auf der nächsten Hierarchieebene z.B. Vertriebsleiter ist, findet dort möglicherweise keine ehrlichen AnsprechpartnerInnen, weil die Angst vor Konsequenzen den offenen Dialog verhindert.

Aus der Mobbingforschung wissen wir, dass unklare Strukturen Konflikte fördern.

Werden Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gefördert?

(Anerkennung von höheren Leistungen und Fähigkeiten)

Ein Unternehmen, das konkurrenzfähig bleiben möchte, tut gut daran, seine MitarbeiterInnen in ihren Fähigkeiten zu fördern und besondere Leistungen anzuerkennen. Nur eine gute Fehlerkultur erlaubt, Neues angstfrei auszuprobieren. Besonders in Zeiten der Veränderung, wenn von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen noch mehr verlangt wird, sind besondere Fähigkeiten gefragt und Mehrleistung aus freien Stücken erwünscht.

Stimmt die Balance zwischen Geben und Nehmen?

(Systemische Ausgleichsprinzipien)

Diesem Thema sollte ein Unternehmen ausreichend Raum widmen, denn wenn Ausgleich dauerhaft fehlt, entstehen häufig Unmut und Überforderung. Wer ständig gibt und weniger zurückbekommt, wird seine Motivation verlieren. Wer hingegen ohne Ausgleich nimmt, gerät in eine «Schuld», hier im wirtschaftlichen und nicht im moralischen Sinn gemeint. Die (häufig unbewusste) Belastung, die dadurch entsteht, kann zu starken Spannungen führen und das Betriebsklima vergiften.

Als Stichworte seien nur einige günstige Handlungsweisen genannt: Gute Leistungen sollten anerkannt werden (der Ausgleich im Guten sollte ein

«Werte können sich in einer Strukturaufstellung «beleidigt zeigen», wenn man ihnen das Recht auf Zugehörigkeit verweigert.»

vermehrter sein). Eine fehlerfreundliche Unternehmenskultur fördert engagierte und kreative MitarbeiterInnen (der Ausgleich im Üblen sollte ein vermindertes sein). Kleinliches Aufrechnen kann trennend wirken (ein allzu exakter Ausgleich sollte vermieden werden). Wer einen Fehler macht, sollte darauf aufmerksam gemacht werden. Und wer zu unangenehmen Ereignissen oder Handlungen schweigt, macht sich mitschuldig z.B. am schlechten Betriebsklima (der Schuldner hat ein Recht auf Mahnung).

Ein Beispiel für eine Strukturaufstellung

Die drei Geschäftsführer eines Unternehmens haben den Eindruck, dass ihre einzelnen Abteilungen so agieren, als ob es sich um drei unterschiedliche Unternehmen handelte. Es gibt keine wirklich gute, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.

In einer Strukturaufstellung mit externen Repräsentanten und Repräsentantinnen sehen wir ein Bild, das historischen Wert hat. Vor einigen Jahren wurde das Unternehmen von drei Geschäftsführern geleitet, die mittlerweile schon in Pension waren. Die Fehden, die sie sich lieferten, waren legendär. Aus dieser Zeit stammten sowohl Kommunikationsmuster als auch Zuordnungen wie «die Männer von Herrn A, Herrn B und Herrn C.».

In einem zweiten Schritt wurden neue Kommunikationsstrukturen entwickelt, ebenfalls mithilfe der Systemischen Grundsätze und einer Strukturauf-

stellung, die die Sinnhaftigkeit dieser nun wieder abteilungsübergreifenden Kommunikationsmuster sichtbar machte. Im Sinne von: Recht auf Zugehörigkeit (wer gehört zum Informationskreis), zeitliche Reihenfolge (wer muss zuerst informiert werden), welche Hierarchieebenen und eventuell anderen Abteilungen sind involviert? usw.

Neben der Möglichkeit, für Kunden und Kundinnen «massgeschneiderte» Bilder in den Raum zu stellen, bringt das «einfache» Berücksichtigen der Systemischen Grundsätze eine Fülle von Möglichkeiten, Menschen in Systemen das Leben zu erleichtern.



Renate Daimler ist Systemische Beraterin, Lehrtrainerin, Universitätslektorin, Buchautorin. Sie lehrt am eigenen Institut EAST in Wien und Bregenz, an Hochschulen und berät Unternehmen und Einzelpersonen. Im nächsten Frühjahr wird es erstmals ein Seminar in der Schweiz geben.
east@renatedaimler.com

LITERATUR Daimler, R./Sparrer, I./Varga von Kibéd, M. (2008): Basics der Systemischen Strukturaufstellungen, Kösel.
Daimler, R./Sparrer, I./Varga von Kibéd, M. (2003): Das unsichtbare Netz, Erfolg im Beruf durch Systemisches Wissen, Kösel.

Orientierung trotz Komplexität

So funktioniert die Sokrateskarte

Eine starre Ordnung von Wissen ist eine zentrale Quelle von Missverständnissen. Dieses Problem wird seit Sokrates beschrieben und ist im Grunde gelöst. Aber weder die Wissenschaft noch die Praxis haben die Lösungshinweise mit wenigen Ausnahmen ernst genommen und umgesetzt. Hier wird ein Lösungsansatz vorgestellt, der mit einer Kombination von mehrheitlich bekannten Methoden hilft, das Denken von der Erkenntnis bis zur Umsetzung zu unterstützen.

Thomas Braun

Die wachsende technische, wirtschaftliche und kulturelle Vernetzung erhöht die Komplexität und Dynamik des gesamten Lebens. Das «Wissen an sich» bleibt dabei erstaunlich stabil. Aber «Wissen über die Ordnung von Systemen» kann sich innerhalb von Sekunden verändern. Die allermeisten Menschen und Organisationen verstehen die Welt u.a. wegen den Ordnungen als stabile Systeme – das ist nicht nur falsch, sondern gefährlich. Die Orientierung ist mit der aktuellen Ordnung verbunden. Verändert sich die Ordnung, unabhängig von der Qualität, erfährt das der Mensch als (Orientierungs-)Problem, und in der Folge werden unweigerlich Stresshormone ausgeschüttet. Einige Beteiligte werden nicht reagieren, weil sie eine andere Ordnung im Kopf hatten, oder aber die Ordnungsveränderung gar nicht mitbekommen haben. Andere stellen sich tot, anderen flüchten und andere beginnen zu kämpfen. Diese Komplexitätsreduktion haben zwar 60 000 Jahre Menschheit

ermöglicht, doch in unserer komplexen Welt führen Totstellen, Flucht und Kampf nicht zu einer einfacheren Ordnung, sondern erhöhen nochmals die Komplexität, womit die Orientierung erneut schwieriger wird und der Stress weiter steigt. Viele Change-Projekte leiden gerade an dieser Fragestellung.

«Das Schaffen von Orientierung ist ein sehr starker Trieb des Menschen, der selbst Feinde zusammenführen kann.»

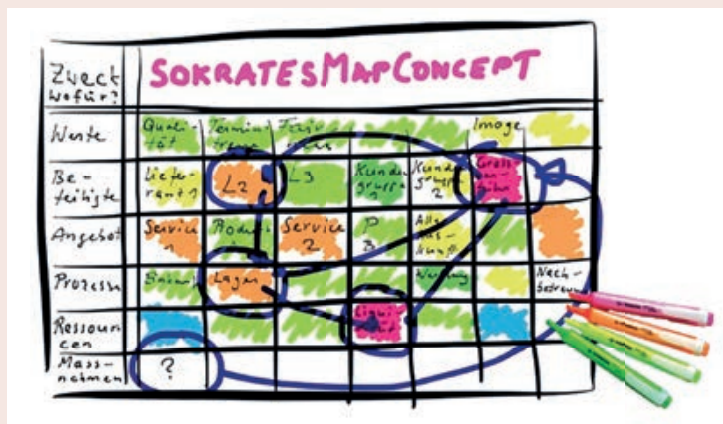
Komplexität abbilden

Was ist die Alternative zur Komplexitätsreduktion? Anstelle der Vereinfachung der Ordnung könnte versucht werden, die gesamte Komplexität der Ordnung abzubilden und diese den Beteiligten zu vermitteln. Die Folge wäre im ersten Moment eine zusätzliche

Reizüberflutung im Anblick der Vielfalt und der Abhängigkeiten der aktuellen Lage. Im ersten Moment scheint diese Intervention paradox, denn die Orientierung und die Ordnung sind doch das Problem und nun wird der Anspruch an die Orientierung (scheinbar) nochmals erhöht? Und dies im Wissen, dass die Kapazität des Kurzzeitgedächtnisses zu klein ist, um alles Relevante zu begreifen und durchzudenken?

Die uns vertraute Art, die Komplexität der Ordnung abzubilden, ist, das Gedächtnis langsam und mit sequenziell geordneten Informationen wie Text, Vorträge, Gespräche oder Präsentationen zu «füttern». Dieses «peu-à-peu» ist ein schwieriger Prozess, denn das Gehirn des Empfängers muss «seine vertraute» Ordnung sequenziell umschreiben. Bis zur Integration des neuen Wissens wird vorübergehend die Ge-

Die Sokrateskarte kurz erklärt



1. Oben links wird auf der Karte der Zweck des Systems in zwei bis drei Sätzen knapp beschrieben (wofür dient das zu beschreibende System?) (siehe auch Sonnengleichnis Plato)
2. In der ersten Zeile werden grundlegende einzuhaltende Werte, die erfüllt sein sollten, aufgeführt, denn der Mensch will wissen, auf welche Werte er sich einlässt.
3. Die weiteren Zeilen beinhalten:
 - a. die Beteiligten am System,
 - b. die Angebote (Dienstleistungen, Produkte) des Systems,
 - c. die Prozesse des Systems,
 - d. die notwendigen Ressourcen des Systems,
 - e. die Auflistung von Strategien, Taktiken und Aktionen, die zur Sicherstellung und Weiterentwicklung des Systems dienen.
 - f. Bei Bedarf können weitere Zeilen mit anderen Titeln eingeführt und gefüllt werden.

4. Mit der Einschätzung des Reifegrades (Ampelfarbenlogik) von jedem Element auf der Karte wird dem Drang der Komplexitätsreduktion Genüge geleistet. Von zentraler Bedeutung ist auch das Sichtbarmachen von Meinungsunterschieden / Ambivalenzen.
5. Mit den Verbindungslinien werden individuelle Logiken sichtbar, die, weil sie sichtbar sind, gemeinsam weitgehend frei von Missverständnis besprochen werden können.
6. Hinter jedem Modul können weitere Karten liegen (Zoom), bzw. Texte, Grafiken oder aktive Links eingefügt werden, sodass auch eine grosse neurologische und psychologische Entlastung entsteht, u.a. weil die Angst, etwas zu vergessen, wirksam reduziert wird.

Sokrateskarten integrieren andere Methoden wie Mindmapping, Clustering, vernetztes Denken, Balanced Score Cards, World

Café, Design Thinking, EKS usw. Die Ideen dieser Methoden werden zu einer integralen Methode zusammengeführt. Die planartige rechtwinklige Visualisierung der Informationen hilft dem Gehirn und allen Beteiligten bei der Orientierung und bei der direkten Umsetzung der Erkenntnisse in die Praxis.

Beratende / Coaches bauen mit dem Klienten ein Orientierungssystem auf, das den Klienten bei der Navigation seiner künftigen Reise aktiv unterstützt:

- Jederzeitiges einfaches Ergänzen der Karte mit neuen Erkenntnissen, ohne dass die Ordnung auf der Karte völlig verändert aussieht; einfache visuelle Überprüfbarkeit der Wirkungen der neuen Erkenntnisse auf der Karte.
- «Geistiges Zoom» auf detailierte Karten per Klick / oder Fingertipp.
- Verknüpfen mit Karten, die ursprünglich gar nicht im Blickfeld der Überlegungen waren.
- Aufbau eines visualisierten Wissensmanagements / Wissens-Landkarten.

Hinweis: Informationsanlässe zu «Sokrates für Beratende und Coaching» finden alle zwei Monate jeweils am ersten Montag im Monat statt, von 16 bis 18 Uhr, in Zürich und Bremen, Anmeldung unter info@sokratesgroup.com, Stichwort Sokrates-Berater-Akademie.

samtinformationsmenge stark erhöht. Das Risiko, etwas zu verwechseln oder zu vergessen, erhöht sich entsprechend. Solange die neuen Informationen nicht richtig eingepasst sind, bevorzugt das Gehirn die ursprüngliche Ordnung, bzw. fällt leicht wieder in das alte Muster zurück. Viele Lernprobleme und auch Beratungs- und Coaching-Probleme können so erklärt werden.

Eine Karte zur Orientierung

Eine andere Möglichkeit ist, den Fokus von der Ordnung auf die Orientierung zu lenken. Ordnungen werden von vielen Einflussfaktoren gebildet und sind meist nicht einfach veränderbar. Orientierung hingegen ist subjektbezogen. Mit dem richtigen Werkzeug, z.B. einer Landkarte oder einem Bauplan erkennt man rasch, welche Informationen fehlen, um einen sichereren Entscheid fällen zu können. Wenn dann alle Informationen verständlich vorliegen, entstehen Gefühle wie Zugehörigkeit, Friedfertigkeit und Glück, so meine Erfahrung. So gesehen könnte die paradoxe Intervention der vollen Komplexität über den Weg der Visualisierung sicherer, schneller und komfortabler sein, als es dies bei einem rein textbezogenen Vorgehen ist. Jede Landkarte erfüllt bereits diese notwendige Dynamik der Wissensanordnung und ermöglicht damit Orientierung und in der Folge Bewegungssicherheit, selbst bei Nacht und Nebel. Landkarten übermitteln die Informationen lateral, unterstützt mit einem Koordinatennetz. Damit entlasten sie das Kurzzeitgedächtnis nicht nur, sondern unterstützen es aktiv. Zudem sind Landkarten agil gegenüber neuen Erkenntnissen, weil sie mit geringem Aufwand aktualisierbar sind. Dabei ist es interessant zu wissen, dass das Gehirn geografische und thematische Orientierungsaufgaben ähnlich verarbeitet. Daraus leite

ich die Hypothese ab, dass auch eine «thematische Landkarte» zu höherer geistiger Flexibilität und zu besseren Leistungen führen sollte. Genau eine solche thematische Landkarte ist die von mir entwickelte Sokrateskarte, die auf der vorhergehenden Seite im Detail beschrieben ist. Dazu ein Denkanstoss: Könnte ein Hochhaus nur mit Text oder Gesprächen, ganz ohne visuellen Bauplan, errichtet werden? Die Antwort: Ja, aber der Abgleichaufwand der Informationen zwischen allen Beteiligten wäre enorm. Kann das

«Verändert sich die Ordnung, unabhängig von der Qualität, erfährt das der Mensch als (Orientierungs-)Problem und in der Folge werden unweigerlich Stresshormone ausgeschüttet.»

Parlament nur mit Reden und Text noch funktionierende Gesetze ohne visuellen Bauplan entwickeln? Ja, aber der Verständigungsaufwand ist enorm und fehlerhaft, zu sehen daran, dass heute viele Gesetze kurz nach Erlass gleich wieder korrigiert werden müssen. Wer das genauer überlegt, erkennt, wo die heutige Welt ganz tief im Inneren knirscht.

Diese Überlegungen führten 2004 zur Geburtsstunde der Sokrateskarte, deren orientierende Wirkung von Neurologen heute bestätigt wird. Informationen werden damit durch eine intelligente dynamische Tabelle aufbereitet, mit denen alle Arten von Informationen zu einer Synthese zusammengeführt werden können. Heute werden Sokrates-

Visualisierungen in der Geschichte der Wissenschaft

Den Versuch, Gedanken zu visualisieren, machten schon Sokrates und Plato. Goethe erkannte im 18. Jahrhundert, dass die Abwehraltung gegenüber neuem Wissen geringer war, wenn Wissen tabellenartig aufbereitet wurde. Dies zeigte sich dann später im Erfolg des tabellarischen chemischen Periodensystems. Die tabellarische Darstellung ermöglichte Wissenschaftlern weltweit mit grosser Autonomie nach

neuen chemischen Elementen zu suchen und diese präzise in die Tabelle einzuordnen, wie auf einer Landkarte, die über die Zeit immer präziser wird. Die Tabelle schaffte sozusagen die Voraussetzung einer «kollektiven chemischen Intelligenz». Ähnlich dann der morphologische Kasten von Fritz Zwicky, der mit einer höchst einfachen visuellen Auflistung der Optionen das Gehirn befähigt, Millionen von Optionen

mit Leichtigkeit durchzudenken, ohne dass der Überblick verloren geht. Die doppelte Buchhaltung mit der tabellarischen Struktur von Aktiven, Passiven, Ertrag und Aufwand gehört ebenfalls zu dieser Art von Tabellen mit weltweitem Erfolg, inklusive sogar den Vernetzungsmöglichkeiten zu Konzernrechnungen, bzw. zu volkswirtschaftlichen Rechnungen.

karten auch in hoch kontroversen emotionalen Problemstellungen eingesetzt – und hier zeigte sich, dass selbst politische Gegenspieler innert weniger Minuten bereit waren, gemeinsam an einer Karte zu

«Mit dem richtigen Werkzeug, z.B. einer Landkarte oder einem Bauplan erkennt man rasch, welche Informationen fehlen, um einen sichereren Entscheid fällen zu können.»

arbeiten. Das Schaffen von Orientierung ist ein sehr starker Trieb des Menschen, der selbst Feinde zusammenführen kann. Das unterschiedliche Wissen wird schnell nicht mehr als Störfaktor, sondern als Ressource erkannt und löst dadurch nach kurzer Zeit sogar Neugierde an der Sicht des anderen aus. Rechtshaberei wird durch Sinnsuche ersetzt, weil das Interesse auf die Orientierungsgewinnung in den Inhalten gelenkt wird.

Anwendung

Wie oben beschrieben reagiert der Mensch auf Probleme praktisch immer mit einer Komplexitätsreduktion. Diese Reaktion darf nicht negiert, sondern muss genutzt werden. Auf der Sokrateskarte wird dies in der Art ermöglicht, dass alle einzelnen Fragestellungen auf der Karte dynamisch geordnet einge-

zeichnet werden (einzelne Felder = Module). So entsteht ein Bild über die gesamte Komplexität, aber gleichzeitig auch die Möglichkeit, Details mit reduzierter Komplexität zu betrachten und zu untersuchen, ohne die Orientierung zu verlieren. Was dann passiert, ist erstaunlich. Dank der planartigen Darstellung gehen die Erkenntnisse und die Orientierung nicht nur nicht mehr verloren, sondern erweitern das Blickfeld durch das Einfügen von neuen Erkenntnissen auf der Karte. Der Mensch kann dank dieser Blickfelderweiterung nun viel weiter denken als je zuvor (Gewinn von Optionen). Für das Gehirn wird nun die visualisierte Komplexität nicht mehr zum Stress, sondern zur Ressource, die eine wirksamere, weil bessere Orientierung ermöglicht und daher unmittelbar erlebbar zur Beruhigung führt (Ansteuerung des Parasympatikus im Sinne der Achtsamkeitsstrategien).

Zum Schluss: Wenn ich über Methoden spreche, spreche ich selbst über Ordnungsvorstellungen. Das ist heikel und verlangt besondere Achtsamkeit gegenüber erfahrenen Beratenden und gegenüber Klienten. Ich glaube, dass das Gespräch mit Klientinnen ein zentrales unabdingbares Element ist. Aber ich bin ebenfalls davon überzeugt, dass ein gut strukturierter visueller Plan – und nur das wollen Sokrateskarten sein – die Orientierung und den Wissensfluss des Klienten unterstützen, u.a. weil sie Missverständnisse rasch aufdecken und effizient verhindern. Die dynamische Ordnung ermöglicht freies Denken und damit einen raschen gemeinsamen Erkenntnisgewinn und ermöglicht Orientierung und damit auch Mut, etwas auszuprobieren.



Lic. iur. Thomas Braun leitet das Institut f. angewandte Morphologie und forscht an der Schnittstelle «Informationsaufbereitung und Gehirn». Daneben baut er die weltweit tätige «Sokrates Group» auf. Thomas.Braun@sokratesgroup.com www.sokratesgroup.com

Compliance

Richtlinien können Charakter nicht ersetzen

Er kennt das Bankwesen und die Finanzbranche aus unterschiedlichen Perspektiven als Insider. Von der Pike auf lernte er noch, dass Vertrauen und Kundennutzen die wahren Werte sind. Er surfte als Devisenhändler auf den Wellen von Investmenthypes und Börsentiefs. Später, als Leiter in der Kundenberatung, erfuhr er, was es heisst, Dienstleister zu sein, um sich dann als Compliance-Experte zurück auf die eigenen Werte zu besinnen und sich dafür einzusetzen, dass sich zumindest das Gros der Banker im Streben nach Gewinnmaximierung an die geltenden Regeln und Normen hält.

Interview: Andrea Zuffellato

Sie fahren einen Defender. Sind Sie ein Aussteiger?

Wohl eher ein Umsteiger. Back to the roots liegt mir näher als fliehen, simple Mechanik und solides Handwerk näher als tausend Features und elektronische Raffinesse, Werte näher als Wirkung.

Aber Sie sind auch ausgestiegen. Nach über zwanzig Jahren Banking haben Sie die Seiten gewechselt und sich zum Berater weitergebildet.

Ja, das stimmt schon, für mich ist es aber auch ein Rückbesinnen auf meine zentralen Werte. Der Schritt in die Beratung und Begleitung von Führungskräften ist die logische Konsequenz meines Weges.

Inwiefern?

Der Schritt ins Compliance Management erschien mir richtig, nachdem ich die Exzesse in der Finanzbranche an vorderster Front miterlebt hatte. Ich konnte nicht mit meinen Werten vereinbaren, was ich da erlebte. Der Egoismus und die Rücksichts- und Ruchlo-

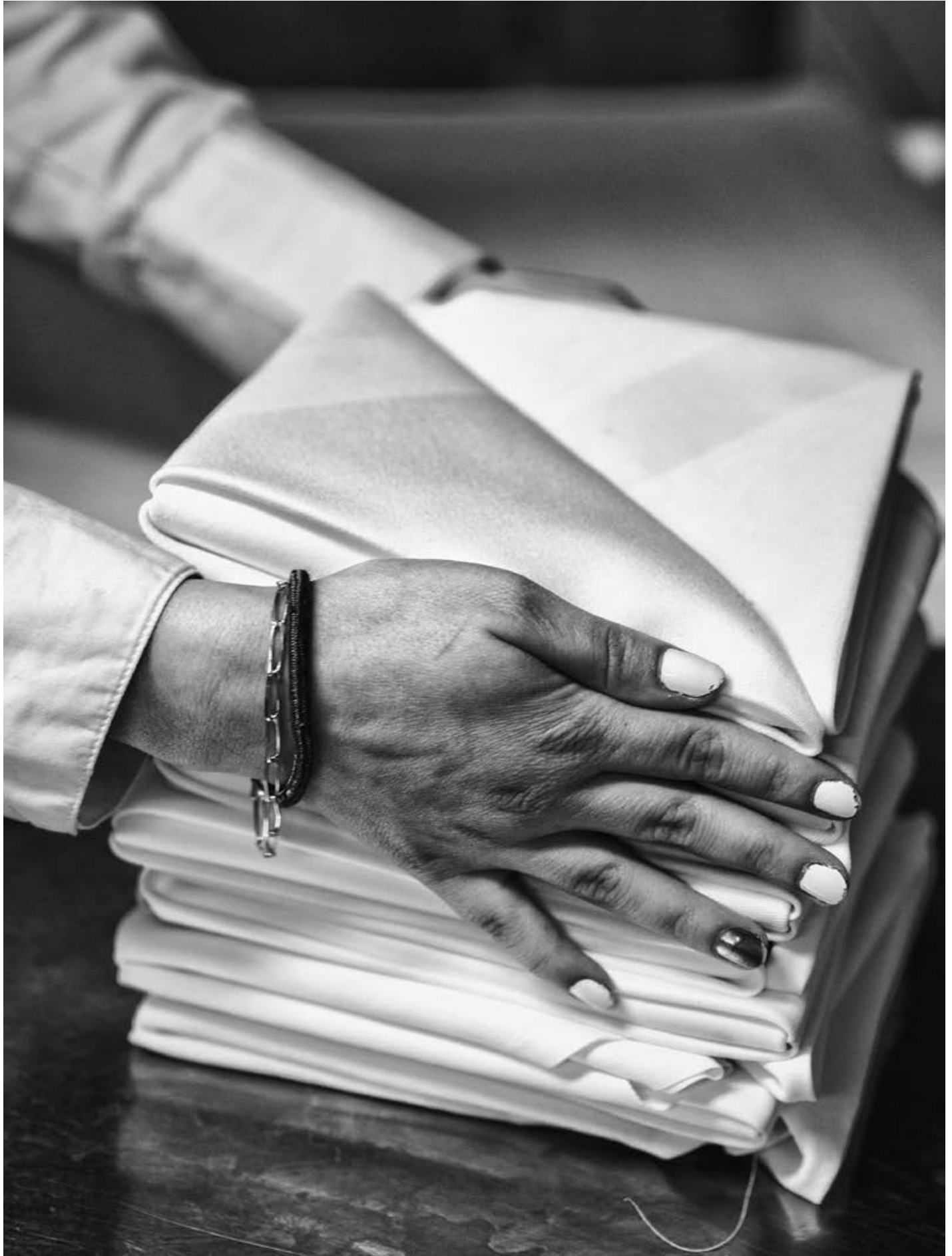
sigkeit, mit denen einige Bankangestellte ihre Geschäfte abwickelten, erschreckten mich. Und ich erlebte auch selber den Druck, die Verlockung und den Sog der Boni-getriebenen Mechanismen, die letztlich auch zu der Finanzkrise führten. Als Compliance Manager, so dachte ich, kann ich dafür sorgen, dass die zentralen Werte wie Vertrauen und Kundenzufriedenheit wieder mehr Gewicht bekommen.

Und ist Ihnen das gelungen?

Nein, respektive nur zum Teil, und das war dann auch der Grund, weiterzuziehen und mir selber treu zu bleiben.

Bitte erklären Sie mir nochmals, was Compliance genau bedeutet und was Ihre Aufgaben in diesem Bereich waren.

Unter Compliance werden die Einhaltung der Regeln, Richtlinien und Verhaltensnormen verstanden, die ein Unternehmen oder eine Branche sich selber vorgibt oder die von aussen, z.B. von der Politik, erlassen werden. Sie sollen garantieren, dass das Geschäft fair,



korrekt und legal ausgeübt werden kann. Im Bankensektor sind diese Richtlinien besonders wichtig, weil viele Unternehmen und gesellschaftliche Mechanismen vom Schalten und Walten der Banken abhängen.

Ist es denn nicht selbstverständlich, dass sich Banken an die geltenden Regeln und Gesetze halten?

In den vergangenen Jahren wurden immer wieder Grauzonen zur Gewinnsteigerung genutzt. Das beste Beispiel ist wohl die Thematik «Schwarzgeld». Es gibt einerseits die Schwierigkeit, dass in unterschiedlichen Ländern ganz unterschiedliche Gesetze gelten. Andererseits ist es aber auch die zentrale DNA der Finanzbranche, die sich verändert hat und die dazu führt, dass Gesetze mitunter ausgedehnt, umgangen oder im schlimmsten Fall gar gebrochen wurden und werden. Die Konflikte zwischen den Salärstrukturen und Anreizsystemen und dem Basisauftrag der Banken sind frappant. Sie führen dazu, dass Kundenberater und -beraterinnen zu gewinnbeteiligten Verkäufern und Verkäuferinnen werden und ihre eigenen kurzfristigen Boni mehr gewichten als den mittel- und längerfristigen Kundennutzen.

Sie waren also so etwas wie ein «Ordnungshüter» im Bankensektor?

Das kann man so sagen. Als Compliance Manager habe ich Teams und Einzelne beaufsichtigt, Regeln und Richtlinien durchgesetzt und Verstösse geahndet.

Was bedeutet aus Ihrer Sicht Ordnung?

Im engeren Sinne des Compliance bedeutet Ordnung, dass die geltenden Richtlinien eingehalten werden, dass zwar Gewinne erzielt werden können, dass aber beispielsweise keine Insider-Informationen ausgenutzt werden oder kein Geld gewaschen wird.

Man könnte auch sagen, dass dies Charaktersache ist. Durchaus, Compliance versucht, Regeln und Richtlinien zu installieren, die für ehrliche und charakterstarke Menschen hinfällig wären.

Wirkt das?

Jein, ein Mechanismus, der sich beobachten lässt, ist, dass die Richtlinien umgangen oder Lücken gesucht und ausgenutzt werden. Dieses Katz-und-Mauspiel ist einer der Gründe, die mich dazu bewogen haben, dieses Feld hinter mir zu lassen.

Was würde denn zu mehr Ordnung in diesen Systemen führen?

Die individuellen Ziele müssten neu gesetzt werden. Im Zentrum dürften nicht mehr primär finanzielle Ziele und die kurzfristige Gewinnmaximierung ste-

hen, sondern es bräuchte nachhaltige Ziele, welche auf die Kundenzufriedenheit und den Kundennutzen fokussieren. Auch müsste die Mitarbeitendenentwicklung anhand dieser Kriterien erfolgen und nicht anhand der Frage, wer in kürzester Zeit am meisten für die Bank verdient. Dazu bräuchte es ein grösseres Umdenken im gesamten Bankensektor. Back to the roots.

Inwiefern haben diese Erfahrungen Ihre Tätigkeit als Berater beeinflusst?

Es ist mir sehr wichtig, echt, authentisch und ehrlich zu sein. Ich höre auf meinen Bauch und bin mir treu. Ich lasse mich nicht von Quick Wins blenden, sondern bleibe hartnäckig und melde meinen Kundin-

«Der Egoismus und die Rücksichts- und Ruchlosigkeit, mit denen einige Bankangestellte ihre Geschäfte abwickelten, erschreckten mich.»

nen und Partnern zurück, wenn ich das Gefühl habe, dass etwas nicht stimmt. Ich nehme sehr schnell wahr, wenn es Widersprüche in der Kommunikation oder den Strukturen und Prozessen gibt. Beispielsweise begleitete ich kürzlich ein Team in einem Entwicklungsprozess und sehr rasch wurde mir deutlich, dass die erarbeiteten individuellen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen, welche der Vorgesetzte vorgibt, nicht vereinbar sind. Ich spreche diese Widersprüche sehr rasch an und stosse damit manchmal mein Gegenüber auch vor den Kopf, aber ich gehe diesbezüglich keine Kompromisse mehr ein. Das habe ich aus der Zeit als Compliance-Manager gelernt.

Sorgen Prinzipien und Richtlinien für Ordnung im System?

Keine Richtlinien können Charakterstärke ersetzen! Schon gar nicht in einem System, welches einem guten Charakter entgegenwirkt. Hier wäre es sinnvoller, Strukturen zu implementieren, die Egoismus-fördernde Mechanismen aushebeln und langfristiges, nachhaltiges und kundenorientiertes Denken und Handeln belohnen. So könnten Richtlinien allenfalls dazu beitragen, dass profitiert, wer Charakter beweist. So gäbe es gleich mehrere Ansatzpunkte, die Ordnung in einem sozialen, ökologischen und ökonomischen Sinne begünstigen könnten.

Der Nutzen von Supervision



Belardi Nando
Supervision für helfende Berufe
 3. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage
 Lambertus Freiburg i.B. (2015)
 240 Seiten
 CHF 26.90, E-Book (PDF) CHF 16.90
 EAN 9783784126111

Christina Fehr Dietsche – Die Neuauflage des Klassikers von Nando Belardi trägt den neuesten Entwicklungen Rechnung und bezieht sich auf jüngste Statistiken und Mitgliederbefragungen der Berufsverbände aus Deutschland, Österreich und mit dem bso auch aus der Schweiz. Das Thema wird eingeführt mit den historischen Wurzeln der Supervision, nämlich der Sozialen Arbeit. Für Interessierte steht eine ausführliche Darstellung der Historie als Download zur Verfügung. Die zentralen Kapitel stellen facettenreich den Prozess sowie die Arbeitsformen der Beratung dar. In einem höchst informativen Überblick werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Berufs «Supervisor/-in» in den Vergleichsländern aufgezeigt und neue mögliche Berufsfelder benannt. Die Inhalte werden mit den Themen Recht und Ethik sowie Wirksamkeit und Nutzen abgerundet.

Was Supervisorinnen und Supervisoren schon längst klar war (und Führungskräfte dennoch nicht immer wissen, wird hier mit zahlreichen Forschungsergebnissen bestätigt: Das «sich kümmern» um das Personal steigert die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsfähigkeit.

Supervision basiert auf keiner schulgebundenen Theorie, sondern bedient sich auch Jahrzehnte nach ihrer Begründung mehrheitlich aus den Ansätzen, welche in der Praxis geeignet scheinen. Deshalb spielen die Berufsverbände mit ihren Anforderungen nach Qualitätssicherung eine wichtige Rolle. Die Verbindlichkeit der Qualitätskontrolle des bso wird lobend erwähnt. Das Buch hat mit der Überarbeitung gewonnen. Der Zugang zur Thematik hat nach wie vor Tiefgang und ist sogar breiter geworden. Dies macht es nicht nur für Neulinge in der Branche attraktiv, sondern auch für gestandene Profis.

Wer bin ich? Und wer auch noch?



Sigrid Engelbrecht
Meinen Platz im Leben erkennen
 Impulse für Selbstcoaching zu den zentralen Lebensthemen
 1. Auflage 2015
 Verlag Kreuz
 208 Seiten, kartoniert
 CHF 21.90
<http://www.verlag-kreuz.de/>
 ISBN-978-3-451-61325-8

Beatrice Göldi – «Wer bin ich und wo ist mein Platz im Leben? Um diese Fragen zu beantworten, bietet Sigrid Engelbrecht 25 Tests zu den zentralen Lebensthemen.» Soweit die Beschreibung auf der Rückseite des Buches. Mein erster Gedanke ist: «Habe ich einen bestimmten Platz im Leben? Fensterplatz? Gangplatz? Letzte Reihe, erste Reihe? Wer bestimmt diesen Platz? Das Testergebnis?» Die 25 Tests zu den sechs zentralen Lebensthemen wie Beruf, Liebe, Freundschaften, das Verhältnis zu sich selbst, Umgang mit Stress und Belastungen, Wünsche und Bedürfnisse, sollen diese Frage beantworten und Impulse geben fürs Selbstcoaching. Pro Lebensthema und Test gibt es eine Einführung, die das Thema beleuchtet. Dann schliessen drei bis sechs Tests an, mit denen der eigene Standpunkt eingeschätzt wird. Beim Thema Stress als Beispiel lautet ein Test: «Was hilft mir, wieder ins Gleichgewicht zu kommen?» Die anschliessende Testauswertung reicht von «du bist so oder so oder beides» bis zu einer differenzierten Betrachtung. Zu jeder Testauswertung gibt es Tipps und Anregungen für die eigene Entwicklung. Wer Tests liebt, ist mit diesem Buch gut bedient. Auch als Einstieg in eine Supervision oder in ein Seminar könnte ein Test eine gute Gesprächsgrundlage bieten. Wirklich warm geworden bin ich nicht mit dem Buch und wähle meinen Platz im Leben lieber immer wieder neu.

Narzissmus in der Beratung



Horst Lempart
Ich habe es doch nur gut gemeint
 Die narzisstische Kränkung in
 Coaching und Beratung
 Junfermann Paderborn (2015)
 208 Seiten
 CHF 28.90 (E-Book CHF 18.90)
 ISBN 978-3395571-332-4

Christina Fehr Dietsche – Die Ablehnung eines gutgemeinten Angebots frustriert – nicht nur unser Klientel, sondern auch die Beratenden. Das vorliegende Buch untersucht an acht Fallbeispielen, was hinter narzisstischen Kränkungen steckt und stellt fest, dass es zumeist eine Selbstwertproblematik ist. Dazu werden in einer kurzen Einführung theoretische Grundlagen zur narzisstischen Persönlichkeitsstörung (welche als solche im DSM-V nicht mehr aufgeführt wird) dargestellt. Im zweiten Teil des Buches finden sich die erwähnten Fallbeispiele mit ausgewählten Interventionen. Im Anschluss daran präsentiert der Autor eine Zusammenfassung seiner Erkenntnisse und ergänzt die Ausführungen mit 14 Arbeitsblättern zur Selbstreflexion, welche sowohl für die Klientel wie auch für uns Beratende gedacht sind.

Der Autor will mit dem Buch Coaches und Beratende ansprechen, was ihm nur teilweise gelingt. Wer über die saloppe Sprache hinwegsieht, wird sich über die doch allzu trivialen Erklärungs- und Handlungsansätze wundern. Es werden uns das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun, die Ich-Zustände der Transaktionsanalyse, der Unterschied zwischen Kausalität und Zirkularität erklärt und dabei sehr ungezwungen mit Grundlagenwerken (z.B. Berne, Erikson, Maslow) umgegangen, ohne diese im Quellenverzeichnis zu vermerken. Schade auch, dass von den acht Fallbeispielen nur eines Aussagen zum narzisstisch gekränkten Coach macht. Eine Reflexionshilfe für Beratende wäre unter dem genannten Titel wünschbar gewesen.

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet



Sonja Radatz
**Relationales Selbstmanagement in
 der Praxis**
 Pragmatisch ein persönliches, opti-
 males Lebensszenario gestalten
 28. September 2015
 Kösel Verlag, München
 208 Seiten, gebunden
 Ungefähre Preise CHF und EUR

Rainer von Arx – Einen relationalen Ansatz bietet Sonja Radatz in ihrem neuen Buch. Sie regt wie bereits in ihrer letzten Publikation mit ihrer Denkweise an, dass wir unsere Welt nicht hinnehmen müssen, sondern sie gestalten können. Damit dies gelingt, braucht es ein persönliches Optimalszenario.

Der erste Teil widmet sich der Begründung des Ansatzes. Das Modell wird mit einem Dreieck als Balance zwischen Ergebnisfokussierung, Gestaltbarkeit und Verpflichtung zur Gestaltung und der Unplanbarkeit dargestellt. Danach wird in einzelnen Schritten das Erarbeiten des eigenen Szenarios begleitet.

Den zweiten und Hauptteil des Buches bilden 50 Impulse, welche auf jeweils knapp zwei Seiten dargelegt sind. Diese dienen dazu, dass das eigene Optimalszenario gelebt, reflektiert und immer wieder optimiert wird. Die Denkansätze von Radatz eignen sich gut für den Coachingkontext. Während der erste Teil als Modellinput für die Prozessgestaltung mit dem Klienten, der Klientin genutzt werden kann, fand ich den zweiten Teil bei meiner ersten Lesung wenig nützlich. Die Impulse lösten zwar Gedanken aus, wirkten aber wiederholend und ohne ersichtliche Struktur. Es empfiehlt sich, den Anspruch abzulegen, das Buch in einem Zug zu lesen, denn sobald man den Gehalt der Gedanken verstanden hat, dient es als sehr gutes Nachschlagewerk. Die Impulse können gut auf Kundensituationen adaptiert werden oder können Coaches unterschiedliche Denkmuster von Menschen aufzeigen. Radatz hat ein gutes Hilfsmittel geschaffen, um Menschen in Veränderungen zu begleiten und für die Selbstreflexion.

Abschluss des ECVision-Projekts in Wien 24./25. September 2015

Eine europäische Professional Card?

Jean-Paul Munsch – Die Energie im Raum war mit Händen greifbar. Aber es war nicht nur eine Aufbruchsstimmung und Euphorie, die spürbar waren. Es waren die vielen differenzierten, fachlich hochstehenden und kritischen, engagierten Gespräche von verschiedenen Anspruchs- und Interessengruppen, die den Abschluss des ECVision-Projekts zu einem vollen Erfolg machten.

Worum ging es? Das vor vier Jahren gestartete und von der Europäischen Kommission geförderte Leonardo-Projekt wurde an der 2. ECVision-Konferenz abgeschlossen. Die eindrücklichen Produkte sind nun auch in verschiedene Sprachen übersetzt und für alle greifbar. Dabei handelt es sich erstens um ein Glossar, das die Terminologie und die Definitionen von Supervision und Coaching im Hinblick auf Kompetenzen vergleichbar macht. Zweitens schafft eine Kompetenzmatrix Vergleichbarkeit bei der Beschreibung der Kompetenzen und der Lernergebnisse. Mit dem Abschluss des Projekts wurden die fertigen Produkte nun dem europäischen Verband, der ANSE, übergeben. Die ANSE hat in Kooperation mit europäischen Partnern als Fernziel eine Professional Card im Auge, die den veränderten professionellen Ansprüchen von beratend tätigen Personen im europäischen Raum gerecht werden soll. Die Professional Card soll es jeder Supervisorin und jedem Coach ermöglichen, in einem anderen Land als Coach oder Supervisorin anerkannt und auch im entsprechenden Verband automatisch aufgenommen zu werden. Dies löst zuweilen gewisse Ängste, Fantasien und Fragen aus. Was passiert, wenn der bso die anderen nationalen Verbände anerkennt? Bis es so weit ist, braucht es allerdings noch einige Klärungen. Ich zähle hier nur einige Fragen und Punkte auf, die auch in Wien unter den Vorständen, den Experten und Expertinnen, den Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen und Praktikern und Praktikerinnen diskutiert wurden:

- Die Kompetenzorientierung im Bildungswesen bietet die Möglichkeit, sich auch im Zusammenhang mit der Ausbildung von Supervisoren und -visorinnen und Coachs mit den zu erwerbenden Kompetenzen auseinanderzusetzen. Wie kann der Kompetenzrahmen auf nationaler Ebene eingesetzt werden? Kann er für die Ausbildungsinstitute von Nutzen sein? Der geschaffene internationale Kompetenzrahmen ist auf derselben Linie, die auch der bso als Kompetenzen definiert hat. Die schon länger andauernde Diskussion über Kompetenzen zeigt, dass die wirksame Umsetzung bzw. der Erwerb derselben in einem Lehrgang nicht trivial und sehr anspruchsvoll ist. Damit die Diskussion über Kompetenzen nicht als curriculare Modeerscheinung verebbt, braucht es im Interesse aller Beteiligten eine vertiefte Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Dimensionen zum nachhaltigen Erwerb von Kompetenzen.
- Der Kompetenzrahmen kann im Bereich Human Resources und HR Management wirksam werden. Dort könnte es interessant sein, z.B. mit einem Handbuch deutlich zu machen, welche Kompetenzen Coaches und Supervisoren und -visorinnen mitbringen müssen, damit sie den Qualitätsansprüchen des Unternehmens genügen. Der Kompetenzrahmen kann zudem dazu beitragen, Transparenz darüber zu schaffen, welche professionelle Verhalten, welche ethischen Standards und welche Richtlinien für die Qualitätsentwicklung eingehalten und an den Tag gelegt werden müssen.
- Es braucht einen verbandübergreifenden Dialog über den Einsatz und das professionelle Verständnis im Zusammenhang mit dem geschaffenen Glossar und dem Kompetenzrahmen. Da ist auch der bso gefordert, mit seinen Partnerverbänden das Gespräch zu suchen.

- Auf europäischer Ebene braucht aber in erster Linie eine Roadmap. Auf dieser muss klar werden, wie die einzelnen Meilensteine auf dem Weg zu einer Professional Card aussehen, welche Kriterien für die gegenseitige Anerkennung gelten und welches die Standards für den europäischen Supervisions- und Coachingraum sind.

Der Sinn all dieser Anstrengungen ist die Professionalisierung von Supervision und Coaching. Es geht darum, unseren qualitativ hochstehenden Beruf als

Ganzes voranzubringen und auch auf europäischer Ebene fest zu etablieren. Damit dies gelingt, braucht es einen ebenso qualitativ hochstehenden Prozess, der die verschiedenen Anspruchsgruppen in Auseinandersetzung und Dialog bringt, und der die unterschiedlichen Interessen auf nationaler und internationaler Ebene integriert.

Die Produkte des ECVision-Projekts sind auf der

Website des bso verfügbar.

<http://www.bso.ch/verband/network-europe/documents.html>

Neu in der Redaktionskommission

Seit September 2015 engagiert sich Elisabeth Sperandio für das Journal in der Redaktionskommission. Im Rahmen ihrer Haupttätigkeit ist sie als Dozentin an der FHS St. Gallen im Fachbereich Soziale Arbeit tätig und begleitet zudem Mandate als Supervisorin und Coach bso in eigener Praxis. Wir heissen sie herzlich willkommen und freuen uns auf die Zusammenarbeit mit ihr.



Aufbewahrungspflicht von Beratungsdossiers

Olivier Glättli

Die These, dass Beratungsdossiers von Coaches, Supervisors und Organisationsberaterinnen und -beratern mindestens zehn Jahre aufbewahrt werden müssen, ist geläufig. Handelt es sich hierbei tatsächlich um eine gesetzliche Pflicht oder um freiwilliges Pflichtbewusstsein? Der nachfolgende Artikel gibt Antworten.

Aufbewahrungspflicht im Allgemeinen

Die Aufbewahrungspflicht ist eine durch das Recht begründete Pflicht zur Aufbewahrung von Dokumenten und Unterlagen. Sie verfolgt in erster Linie buchhalterische Zwecke und dient der Aufzeichnung der Vergangenheit, der Einsichtsgewährung und der Prüfung im Allgemeinen. Der Beratende ist so auch in der Zukunft in der Lage, über seine Tätigkeit Rechenschaft abzulegen und beispielsweise den Nachweis seiner eigenen Sorgfalt zu erbringen.¹

Im Dschungel der Rechtsgebiete

Die Aufbewahrungspflicht wird durch verschiedene Erlasse in unterschiedlichem Umfang begründet. Aufgrund dessen werden nun der Übersicht halber die wichtigsten Aufbewahrungspflichten und insbesondere deren Dauer tabellarisch dargelegt. Der

Umfang der Aufbewahrungspflicht ist indes oft deckungsgleich, jedoch durch unterschiedliche Intentionen begründet.

Fazit

Auf die Frage, ob ein Beratungsdossier demnach in den Geltungsbereich der vorgebrachten Aufbewahrungspflichten – und die damit verbundenen Fristen – fällt oder nicht, lässt sich keine generelle Antwort geben. Massgebend ist der konkrete Einzelfall. Konkret kann nur folgendes festgehalten werden: Alle Unterlagen des Beratungsdossiers, welche steuer- und rechnungslegungsrelevante Angaben enthalten, müssen mind. fünf, je nach Rechtsform auch zehn Jahre aufbewahrt werden. Für alle sonstigen Unterlagen gibt es keine generellabstrakte Aufbewahrungspflicht im Sinne der Rechtsordnung. Nach dem Vorsichtsprinzip und mit Blick auf mögliche Schadenersatzforderungen ist es jedoch ratsam, beweisrelevante Unterlagen während zehn Jahren aufzubewahren.

*Olivier Glättli, Rechtsanwalt bei
Advokatur Notariat Lemann,
Walz & Partner, www.lw-p.ch, unter
Mitarbeit von Niklaus Fahrländer,
MLaw.*

1. Kaufmännische Buchführung

Pflichtige(r):	Einzelunternehmen, Personengesellschaften und alle juristischen Personen sind grundsätzlich buchführungspflichtig. Einzelunternehmen und Personengesellschaften, die einen Umsatzerlös von weniger als CHF 500 000.– im letzten Geschäftsjahr erzielt haben, und Vereine und Stiftungen, die nicht verpflichtet sind, sich ins Handelsregister einzutragen, müssen lediglich über ihre Einnahmen und Ausgaben sowie über die Vermögenslage Buch führen (vgl. Art. 957 OR).
Umfang:	Alle Unterlagen, die geeignet sind, die Geschäftsvorgänge und Sachverhalte, die für die Darstellung der Vermögens-, Finanzierungs- und Ertragslage des Unternehmens (wirtschaftliche Lage) notwendig sind, darzustellen (bspw. Rechnungen, Belege, Verträge, Quittungen, Abrechnungen u. dgl.; aber unter Umständen auch Sitzungs- oder Telefonnotizen u.ä. [vgl. Art. 957a OR]). Kurz: Alle Unterlagen, die die Richtigkeit und Vollständigkeit der Rechnungslegung beweisen können.
Dauer:	10 Jahre

2. Steuerrecht

2.1. Für selbstständig Erwerbstätige und juristische Personen

Pflichtige(r):	Alle juristischen Personen und selbstständig erwerbenden, natürlichen Personen, unabhängig davon, ob sie nach Obligationenrecht buchführungspflichtig sind oder der Höhe der Roheinnahmen (Art. 126 Abs. 3 Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer [DBG; SR 642.11]).
Umfang:	Sämtliche Urkunden und sonstige Belege, die mit der Geschäftstätigkeit der steuerpflichtigen Person in Zusammenhang stehen (bspw. Jahresrechnungen, Bilanz und Erfolgsrechnung, Rechnungen, Verträge, Quittungen u.v.m.). Kurz: Alle Unterlagen, die die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben für die Steuern beweisen können. ²
Dauer:	10 Jahre

2.2. Für natürliche Personen

Pflichtige(r):	Alle natürlichen, steuerpflichtigen Personen
Umfang:	Alle Unterlagen und Dokumentationen, welche geeignet sind, die steuerlichen Mitwirkungspflichten, beispielsweise die Steuererklärungspflicht, die Auskunftspflicht, die Aufbewahrungspflicht und dergleichen zu wahren (Rechnungen, Belege, Quittungen, Verträge usw. [vgl. Art. 120 ff. DBG]). Wiederum: Alle Unterlagen, die die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben für die Steuern beweisen können.
Dauer:	Mindestens 5 Jahre (in Anlehnung an die Veranlagungsverjährung).

3. Auftragsrecht

Beratungsmandate unterliegen in der Regel den auftragsrechtlichen Bestimmungen. Schadenersatzansprüche, welche aus Sorgfaltspflichtverletzungen erwachsen können, unterliegen mit wenigen Ausnahmen einer zehnjährigen Verjährungsfrist. Sieht sich ein Auftragnehmer mit solchen Forderungen konfrontiert, kann er sich mit dem Nachweis der aufgewendeten Sorgfalt zur Wehr setzen. Zur Beweissicherung ist es daher ratsam, rechtlich potenziell relevante Dokumente während dieser Verjährungsfrist aufzubewahren.³

Pflichtige(r):	Alle Parteien, deren Rechte und Pflichten im konkreten Auftragsverhältnis berührt werden (vgl. Art. 394 ff. OR).
Umfang:	Alle Unterlagen, die zur Beweissicherung, -erhebung und -führung geeignet sind (Rechnungen, Verträge, Quittungen usw.; aber auch Arbeitsdokumentationen, bspw. Beratungsdossiers, Berichte usw.).
Dauer:	10 Jahre (aufgrund der absoluten Verjährungsfrist von Schadenersatzansprüchen).

¹ Vgl. KARL KÄFER, das Obligationenrecht, Band VIII, in: Berner Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, (hrsg.) ARTHUR MEIER-HAYOZ, Art. 962 S. 1131; oder WOLFGANG STRAUB, Aufbewahrung und Archivierung in der Anwaltskanzlei, in: AJP/PJA 5/2010, S. 548 ff.

² MARTIN ZWEIFEL, in: Kommentar zum schweizerischen Steuerrecht I/2a, Art. 126 N. 43.

³ Dazu ausführlicher: WOLFGANG STRAUB, a.a.O., S. 551 ff.

Politik-beratung

Regina Jankowitsch im Interview

Politik funktioniert anders – und braucht anderes Coaching. Mit klassischem Management allein ist der Politik nicht beizukommen.

Interview: Monika Joss

Regina Jankowitsch ist in Österreich seit Jahren erfolgreich im Geschäft. Sie lernt weiter, obwohl sie sich auf ihren Lorbeeren ausruhen könnte. Aus der PR und dem Journalismus kommend, wird sie die Geschäftsführerin einer grossen PR-Agentur. 2003 bis 2004 wird die promovierte Politikwissenschaftlerin die erste deutschsprachige Coach am «Leadership»-Studium an der Graduate School of Political Management an der George Washington University in Washington DC. Ihr nächster Streich ist eine Ausbildung für Aufsichtsräte. Heute coacht sie Führungspersonen aus der Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.

In der Schweiz haben wir Wahlen hinter uns und etliche Parlamentarierinnen und Parlamentarier werden ihr Amt neu antreten. Gibt es einen typischen Fehler, den viele von ihnen wahrscheinlich machen werden?

Ich hüte mich, Pauschalurteile abzugeben. Doch meine Erfahrung seit 16 Jahren sagt mir, dass neu gewählte Politikerinnen und Politiker dazu tendieren, ihre Versprechen allzu schnell dem innerparteilichen Pragmatismus zu opfern. Sie verschanzen sich hinter sprachlichen Phrasen. Das führt bei denen, die sie gewählt haben, relativ früh zu Frustrationen. Eine Bemerkung, die ich beim Coaching immer wieder höre, ist die: «Ich möchte das gerne tun, aber meine Parteikollegen sagen mir, dass das nicht gehe.» Frisch Gewählten wird ziemlich schnell der Schneid abgekauft.

Wie macht man es gut?

Ich als Coach empfehle die klassische Orientierungsarbeit. Politiker müssen sich darüber klar werden, auf was sie auf keinen Fall verzichten wollen, wo ihre Kompromissfähigkeit aufhört. So können sie vermeiden, dass ihre Glaubwürdigkeit und auch ihre Motivation bald flöten gehen, denn sie wurden ja wegen ihren Zielen gewählt und wollten etwas erreichen. Wer neu im Metier der Politik ist, soll sich eine neu-

trale, wohlmeinende Person beiziehen. Diese sollte emotional nicht befangen sein. Freunde und Familie sind für professionelle Klarheit nicht geeignet.

Und innerhalb der Partei?

Hier muss man sich Allianzpartner suchen. Am Anfang ist der Gruppendruck überwältigend. Neulinge fühlen sich als Einzige, die anders denken. Es lohnt sich, herumzuschauen, wer auch neu ist und andere Akzente setzen will. Es lohnt sich aber auch, auf die Bestehenden zuzugehen. Es gibt auch unter ihnen welche, die mit dem Betrieb nicht zufrieden sind und etwas ändern wollen. Alleine schafft niemand irgendetwas. Auch ausserhalb der Politik nicht.

Wie sind Sie dazu gekommen, Politikerinnen und Politiker zu coachen?

Als ich mich 1999 als Coach selbstständig machte, war ich eine der ersten, die sich auch in der Kommunikation auskennen und dazu noch Politikwissenschaften studiert haben. Es gab einen grossen Bedarf, wenige, die darauf reagieren konnten, und so hatte ich nach wenigen Monaten auch Anfragen aus der Politik.

Was ist besonders am Coaching in der Politik?

Die Coach muss nicht nur Kenntnisse zu den klassischen Coachingthemen wie Führung oder Systeme mitbringen, sondern auch zu Kommunikation. Dies ist extrem wichtig. Politik funktioniert anders als das klassische Management. Politik findet immer in der Öffentlichkeit statt. Politikerinnen und Politiker werden dauernd beobachtet und haben sehr wenig Privatleben. Dazu kommen interfraktionelle Kämpfe, die hart ausgetragen werden. Wer nicht weiss, wie Scheinwerferlicht funktioniert, kann in der Politik nicht coachen.

Sie sind die erste Person in Österreich, die Political Leadership studiert hat. Was macht für Sie persönlich Political Leadership aus?

Political Leadership bedeutet, die Herausforderungen zusammen mit der Community, die Sie gewählt hat, anzugehen. Es bedeutet, Veränderungsnotwendigkeiten zu managen. Dies machen Sie nicht allein, sondern indem Sie Ziele setzen und Rahmenbedingungen schaffen, die es erlauben, mit den Communities zusammen den Weg zu gehen.

Leadership heisst weder autoritäres Vorgehen noch Basisdemokratie. Es braucht Menschen, die die Fäden in der Hand halten, die klar ja und nein sagen, sonst kommen wir nicht weiter. Basisdemokratie dauert gerade im Krisenfall zu lange und die nötige Sachkompetenz hat die Bevölkerung in der Regel nicht.

Wer repräsentiert das für Sie?

In Österreich haben Landeshauptmann Franz Voves von der SPÖ und sein Stellvertreter Hermann Schützenhöfer von der ÖVP in der Steiermark eine Verwaltungsreform durchgeführt und dabei verschiedene Gemeinden zusammengeführt. Die Gemeinden allein hätten das nicht zustande gebracht, denn ihre Gemeindeinteressen, die letztlich egoistische Interessen sind, gingen vor. Es brauchte den Zusammenschluss und die Führung auf übergeordneter Ebene.

Auf europäischer Ebene sind wir bezüglich Leadership durch die Flüchtlinge herausgefordert. Frau Merkel hat das bis jetzt gut gemacht, indem sie Gestaltungswillen zeigt, und das Problem an den Hörnern packt, auch gegen parteiinternen Widerstand. Es wäre bequemer, zu sagen: «Das geht uns nichts an.» Doch das tut sie nicht.



Mit welchen Fragen kommen Politikerinnen und Politiker zu Ihnen?

Eine klassische Frage ist: Ich habe Auftritte im Fernsehen oder an Veranstaltungen und fürchte mich davor. Da geht es darum, die Angst zu bearbeiten, die mit den Folgen von Schwächen zusammenhängt. Und es geht darum, zu üben. Häufig ist auch die Rücktrittsfrage: Soll ich bleiben oder gehen? Da lasse ich meine Coachees manchmal ihre eigene Rücktrittsrede konzipieren und vortragen, damit sie auch gefühlsmässig erleben können, ob sie schon so weit sind oder noch nicht.

Wo gibt es weiteres Potenzial im Polit-Coaching?

Bei den klassischen Klausuren. Diese Methode ist in der Politik unterentwickelt und könnte genutzt werden, um konkrete Projekte in der Fraktion durchzudenken. Heute sitzt man zwar Stunden oder Tage zusammen, doch das geschieht an einem langen Tisch wie in einer Gewerkschaftsverhandlung aus den 70er-Jahren. Mit extern moderierten Workshops gäbe es aus meiner Sicht nachhaltigere, bessere Ergebnisse.

Wollten Sie nie selber in die Politik einsteigen?

Doch, immer wieder! Doch wenn ich das tun würde, könnte ich meinen Beruf nicht mehr ausüben. Im Moment macht mir das aber noch grosse Freude. Kommt dazu, dass ich von einer Partei angesprochen werden müsste, um einzusteigen. Ich bin qualitativ anspruchsvoll und damit vielleicht nicht immer eine angenehme Kollegin.

Und wenn Sie angesprochen würden?

Zusammen mit ähnlich denkenden Mitstreitenden würde ich es mir überlegen.

Haben Sie weitere Zukunftsideen?

Ich gebe mir selber alle fünf bis zehn Jahre einen Schub, um meine Kompetenzen nochmals zu erweitern. Bei meiner letzten Ausbildung holte ich mir Fach-Know-how, um Aufsichtsräte noch besser beraten zu können. Vordergründig erweitere ich mir damit die Kompetenzen, hintergründig frage ich mich aber auch: Wäre ein Aufsichtsratsposten etwas für mich?

K O L U M N E

Ja, wie denn?

«Ordnungen im System.» Klingt wie «Ruhe im Karton». Hätten wir ja alle gern, wenigstens ab und zu. Manchmal hätten die Kunden am liebsten, der Berater solle im Stile von Urs Wehrli ihr System aufräumen, alles schön nach Grösse, Form und Farbe und basta. Das Dumme ist, dass das System dann tot ist.

Und wir wollen doch lebendige Systeme, oder? Wenn bloss der Dreck nicht wäre, den sie machen. Verzwickte Sache. Wenn man Luhmann glaubt, gibt es wenig Hoffnung auf Besserung, weil sich Systeme ja angeblich immer weiter ausdifferenzieren. Das ist wohl auch die Begründung für viele Managerinnen, immer wieder neue Dinge einzuführen, aber keine alten abzuschaffen ... Da hilft nur ein Meteoriteneinschlag von Zeit zu Zeit. Wenn ich Mitarbeitenden von grösseren Unternehmen zuhöre, würden die meisten sofort unterschreiben, vor allem «von Zeit zu Zeit», denn bei ihnen schlägt es im Studentakt ein.

Da wäre so ein bisschen Ruhe im Karton schon gut. Aber woher nehmen? Die einzige Form von Ordnung, die auszumachen ist, wenn überhaupt, sind Muster, und die sind manchmal alles andere als ruhig. Wer mehr Ruhe in seinem System will, muss wohl erst ein paar Muster verändern, das aber verursacht per Definition erst mal mehr Unruhe, ganz ähnlich, wie es Wolfgang Looss für das Coachingsetting formuliert hat: «Es geht mir schlechter, also bin ich auf dem richtigen Weg.»

Yin und Yang, Ping und Pong, keine Veränderung ohne Irritation: Wie man es auch formuliert, wahre Ordnung gibt es wohl höchstens in den Naturwissenschaften, aber selbst da hat uns die Quantenmechanik ja die Party versaut: Nichts ist je ganz genau bestimmbar. Und so liegt unser Nutzen für die Kundin in wohl nicht zu unterschätzendem Mass in unserem emotionalen Beistand, der ihr hilft, die Unsicherheit auszuhalten.

Ruhe im Karton ist jetzt erst mal bei mir, nämlich mit Kolumnen. Wenn die eine oder andere angeregt hat, freut es mich sehr; ich freue mich als Leser auf die vom nächsten Jahr und wünsche Ihnen einen prächtigen Herbst.

*Tibor Koromzay
lic. phil. Psychologe, Gestalttherapeut, ehemaliger Manager
in der Industrie, Zen-Übender, Aikido-Meister im 2. Dan.
Er arbeitet freiberuflich in den Themen Veränderungsprozesse,
Führung, Zusammenarbeit und persönliches Wachstum.
office@tiborkoromzay.ch*

WEITERBILDUNG

Dezember 2015

best practice: Steuerung von komplexen Situationen

7. bis 8. Dezember 2015

Helmut Willke

Komplexität kennzeichnet viele der heutigen Herausforderungen für Führungskräfte, PolitikerInnen, BeraterInnen usw. Die Steuerung komplexer Systeme verlangt neue Kompetenzen und muss in ihren Möglichkeiten und Begrenzungen adäquat verstanden und in Handlungsstrategien umgesetzt werden. Helmut Willke lotet einige Hilfestellungen aus, die Theorie und Praxisfälle geben können.

isi – institut für systemische impulse, Zürich

www.systemische-impulse.ch

Januar 2016

Authentisch sein im öffentlichen Auftritt

8. bis 9. Januar 2016

In diesem Seminar haben Sie die Möglichkeit, spielerisch an Ihre unterschiedlichen Auftrittssituationen heranzugehen. Es bietet Ihnen Gelegenheit, sicherer, weil authentischer in öffentlichen Situationen zu werden. Sie machen sich auf, Ihre persönliche Ausdrucksform zu entdecken und haben die Möglichkeit, Ihr Self Marketing in einem geschützten, spielerisch-experimentellen Umfeld auszuprobieren und zu verbessern.

Franziska von Blarer
Ausbildungsinstitut perspectiva
Auberg 9, 4051 Basel
061 641 64 85
info@perspectiva.ch
www.perspectiva.ch

Lösungsfokussierte Kurzzeit-Mediation

9. Januar bis 8. Mai 2016

Sie lernen Mediationsgespräche in lösungsfokussierter Weise nach der Schule von Milwaukee (Steve de Shazer, Insoo Kim Berg) und führen echte Mediationsgespräche (keine Rollenspiele) vom ersten Kurstag an. Die Weiterbildung eignet sich als Ergänzung für ausgebildete Mediatoren und Mediatorinnen wie auch für Coaches, Anwälte und Anwältinnen und Führungskräfte, die ihre Kundinnen und Mitarbeitenden bei einem nützlichen und kreativen Umgang mit Konflikten

unterstützen möchten. 3x2 Tage mit Dr. Marco Ronzani, Bäumleingasse 2, 4051 Basel. 061 322 99 11
brigitta.mangold@ronzani.ch
www.ronzani.ch

Meine Ressourcen - mein Erfolg

11. bis 12. Januar 2016

mit Frau Nadja Fuchs

Fr. 820.–

www.wilob.ch**Lösungsfokussierte Kompetenz**

11. Januar bis 11. Mai 2016

In dieser 10-tägigen Weiterbildung erleben Sie eine Vielzahl von Möglichkeiten der Anwendungen des lösungsfokussierten Ansatzes: Einzelcoaching, Teamcoaching, Mediation, Systemische Strukturaufstellung. Sie gewinnen einen Überblick über den Ablauf lösungsfokussierter Gespräche in unterschiedlichen Kontexten und die Vielfalt der lösungsfokussierten Fragen und Interventionstechniken. Sie erleben sich selbst, wenn Sie lösungsfokussierte Gespräche führen und erfahren, welche Wirkungen es hat, wenn jemand mit Ihnen ein solches Gespräch führt. Dabei integrieren Sie den lösungsfokussierten Ansatz in Ihre eigenen beruflichen Kontexte und können eine lösungsfokussierte Haltung für alle Lebenslagen entwickeln.

Dr. Marco Ronzani u.a.

Ausbildungsinstitut perspectiva

Auberg 9, 4051 Basel

061 641 64 85

info@perspectiva.chwww.perspectiva.ch**CAS Organisationsentwicklung - OE Kompaktraining**

12. Januar bis 11. November 2016

Sie erhalten einen Überblick über Basis-konzepte sowie die wichtigsten Methoden und Instrumente der OE-Beratung. Sie werden gefördert im praktischen Üben an Ihren eigenen Projekten.

In Kooperation mit TRIGON Entwicklungsberatung, je nach Kurs mit: Dr. Hannes Piber, Trude Kalcher, Oliver Martin oder Edoardo Ghidelli
Hochschule für Soziale Arbeit, Basel & Olten / FHNW
Rahel Lohner Eiche
Thiersteinerallee 57
4053 Basel (Schweiz)
061 337 27 24
Rahel.lohner@fhnw.ch
www.organisationsdynamik.ch/aktuelles

Basics für Berater/innen und Coaches: Burnout erkennen, abklären und lösungsorientiert begleiten

13. bis 14. Januar 2016

So wird es möglich, an ganzheitlichen Lösungen zu arbeiten, statt punktuelle Symptombekämpfung zu betreiben. Sie lernen in diesem Seminar, kompetent mit der Burnout-Thematik und deren Schwerpunkten umzugehen: Prävention, Abklärung und Begleitung.

Adrienne Légeret

Fachhochschule Nordwestschweiz

Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten

062 957 21 49

silvia.vogelsang@fhnw.ch

<http://www.coaching-studies.ch/fachseminare-1>

Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg

18. bis 19. Januar 2016

Dieses Seminar bietet eine praktische Einführung in die Sprache der gewaltfreien Kommunikation. Der Schwerpunkt liegt darauf, unsere Ausdrucks- und Wahrnehmungsgewohnheiten im privaten und beruflichen Alltag in Richtung der gewaltfreien Kommunikation zu verändern. Wir lernen, uns so auszudrücken, dass wir mit uns und unserem Gegenüber echt und einfühlsam verbunden sind. Dadurch steigern wir die Chancen, dass unser Gegenüber das hört, was wir wirklich von ihm möchten, ohne dass er oder sie Vorwürfe wahrnimmt. Und wir lernen, darauf zu hören, was unser Gegenüber wirklich von uns möchte.

Dr. Marco Ronzani

Ausbildungsinstitut perspectiva

Auberg 9, 4051 Basel

061 641 64 85

info@perspectiva.chwww.perspectiva.ch**Effectuation: best practice im Ungewissen**

18. - 19. Januar 2016

Michael Faschingbauer

Nach dem inspirierenden Auftritt an der BSO-Fachtagung im März stellt Michael Faschingbauer seine Konzepte zum Umgang mit der komplexen Welt hier ausführlich und mit vielen Praxisbeispielen vor. isi – institut für systemische impulse, Zürich

www.systemische-impulse.ch

Trennungs- und Scheidungsmediation

18. bis 19. Januar 2016

Spezielle Themen in der Trennungs- und Scheidungsmediation unter Berücksichtigung der rechtlichen Aspekte.

Barbara Umbricht Lukas, lic. iur., Rechtsanwältin, Mediatorin SVM

WEITERBILDUNG

IEF, Institut für systemische Entwicklung und Fortbildung
Voltastrasse 27, 8044 Zürich
044 362 84 84
ief@ief-zh.ch
www.ief-zh.ch

NLP-Grundlagenseminar in Basel**23. bis 24. Januar 2016**

Im Grundlagenseminar lernen Sie Basismodelle des Neurolinguistischen Programmierens kennen. Das Modul wird für die weiterführende Ausbildung mit internationalem Abschluss (IANLP) anerkannt, entspricht 2 Credit-Tagen für die Aufrechterhaltung der Zertifikatsreihe «Coach für systemische Kurzzeittherapie» des Besser-Siegmund Instituts Hamburg
Weitere Auskünfte und Anmeldung:
Sylvia Bandini, www.silveragecoaching.ch, 079 776 84 41
Roger Marquardt, www.coaching-basel.com, 061 361 41 42

Professionalisierung in Systemischer Transaktionsanalyse**28. bis 29. Januar 2016 in Winterthur**

Start der Weiterbildung für Beraterinnen und Berater sowie Führungskräfte, die in unterschiedlichen Kontexten mit Menschen in ihrer Arbeitswelt arbeiten. An sechsmal zwei Tagen erhalten Sie die Gelegenheit Ihre persönliche und beratende Kompetenz zu erweitern sowie die professionellen Rollen zu reflektieren. Systemische Konzepte, Konzepte aus der Organisationsentwicklung, Führungstheorien und Konzepte aus der Transaktionsanalyse werden vertieft und praktisch umgesetzt.
Diese Weiterbildung ist gleichzeitig auch Vorbereitung für das Examen als Transaktionsanalytiker/in sowie Supervisorin BSO.

Maya Bentele, dipl. Psychologin FH/SBAP, lehrende Transaktionsanalytikerin (TSTA) im Bereich Organisation und Beratung
www.b-weg.ch
info@b-weg.ch

Die Changetagung - Führung unter Ungewissheit**28. bis 29. Januar 2016**

Die organisationalen Herausforderungen der Zukunft: Beteiligte innerhalb fremdbestimmter Kontexte zu freiwilligem Engagement motivieren und anerkennen, dass Innovationen auch Zumutungen sind, die mit Unsicherheit und Ungewissheit einhergehen.

Peter Kruse, Matthias Sutter, Ueli Mäder, Wilfried Schley, Monique R. Siegel, Hans

Wüthrich, Christoph Negri, Eric Lippmann, Jens O. Meissner, Michael Bangert, Elvira Porrini, Jürg Honegger u.v.m.
Olaf Geramanis, Hochschule für Soziale Arbeit, Basel / FHNW
Anke Rupp
Thiersteinallee 57
4053 Basel (Schweiz)
061 337 27 68
anke.rupp@fhnw.ch
www.changetagung.ch

best practice: Die Wirkung kollektiver Emotionen**29. Januar 2016**

Luc Ciompi
Der Begründer der Affektlogik hat seine Konzepte erweitert und wirft einen praxisorientierten Blick auf seine gesammelten Erfahrungen und Entwicklungen, mit Bezug zu aktuellen Themen und Herausforderungen.

isi – institut für systemische impulse, Zürich
www.systemische-impulse.ch

Systemische Strukturaufstellungen - besser aufgestellt im Alltag**29. bis 30. Januar 2016**

In diesem Einführungskurs werden Sie vertraut mit den Grundlagen der Systemischen Strukturaufstellungen. Wir entwickeln gemeinsam praktische Anwendungen für den Selbstgebrauch im Alltag. Der Besuch dieses Einführungskurses ist die Voraussetzung für die Teilnahme an der Weiterbildung in Systemischen Strukturaufstellungen, die im Mai 2016 beginnt.

Dr. Marco Ronzani und Franziska von Blarer
Ausbildungsinstitut perspectiva
Auberg 9, 4051 Basel
061 641 64 85
info@perspectiva.ch
www.perspectiva.ch

«Allem Anfang wohnt ein Zauber inne» - originelle Beratungseinstiege**30. Januar 2016**

Mit der Gestaltung des Anfangs einer Beratung bereitet die Supervisorin, der Coach den Boden für die Wege, welche zur Lösungsfindung anschliessend beschreibbar sind. Die Werkstatt vermittelt nicht nur neue Ideen für ressourcenorientierte Einstiege, sondern auch kreative Impulse dafür, wie Sie selber laufend neue Ideen entwickeln können.
blablart Biel, Katharina Gerber
www.blablart.ch/werkstatt/themenwerkstatt

Februar 2016

Resilienz-Coach/-Trainer HBT (3. Durchgang)**3. Februar bis 15. Juni 2016 (12 Tage)**

HBT Human Balance Training ist eine innovative und integrale, klar strukturierte Arbeitsmethode, die Menschen und Unternehmungen in der Entwicklung der personalen und organisationalen Resilienz unterstützt. Diese Weiterbildung in vier Modulen richtet sich an erfahrene Beratungsfachleute aus Coaching und OE.

Morgenthaler Consulting GmbH
Harri Morgenthaler & Sylvia K. Wellensiek
Haldenstrasse 23, 7214 Grüsch
081 325 32 59
info@morgenthaler-consulting.ch
www.morgenthaler-consulting.ch

Basiswissen Psychopathologie/ Psychiatrie**6. bis 7. Februar 2016 in Basel**

Zielgruppe: Coachs/Supervisoren/ Personalverantwortliche.

Sie erwerben Einblicke in verschiedene psychische Krankheitsbilder. Sie werden sensibilisiert im Erkennen der Grenzen innerhalb ihres beruflichen Kontextes Gratwanderung zwischen Therapie und Coaching.
Information und Anmeldung
www.silveragecoaching.ch

Von best practice to next practice**8. bis 9. Februar 2016**

Susanne Ehmer
Organisationen tun gut daran, aus ihren Erfolgen zu lernen, ganz im Sinne der best practice. Wie aber können sie sich auf die immer ungewisser erscheinenden und teils sprunghaften Entwicklungen der Zukunft vorbereiten? Diese Veranstaltung begibt sich auf die Suche nach einer «next practice».

isi – institut für systemische impulse, Zürich
www.systemische-impulse.ch

Es könnte auch ganz anders sein - Improvisation als Beraterkunst**12. bis 13. Februar 2016**

Beatrice Conrad und Petra Buchta
Als BeraterIn, Coach oder Führungskraft treffen wir in der Arbeitswelt auf höchst komplexe Anforderungen und Dynamiken. Improvisationskunst kann uns in Beratungsprozessen unterstützen, sich seiner Ideenfülle gewiss zu sein und schöpferische Ansatzpunkte zu finden. Dies wird durch spielerisch-lustvolle Übungen und die Kunst des Improvisationstheaters erlebbar gemacht.

isi – institut für systemische impulse,
Zürich
www.systemische-impulse.ch

Ausklang - Beratungssitzungen beenden und auswerten

27. Februar 2016

In der Supervision oder im Coaching die Schlussphase der Sitzung mit Achtsamkeit zu gestalten, unterstützt nicht nur die Nachhaltigkeit der Beratung, sondern dient auch der Verankerung eines positiven Eindrucks über die Veranstaltung bei den Kunden und Kundinnen. Die Werkstatt hilft Ihnen, Ihre Ideenliste für kreative und ressourcenorientierte Beratungsausstiege zu füllen.

blablart Biel, Katharina Gerber
www.blablart.ch/werkstatt/themenwerkstatt

Klärungshilfe (Lehrgang)

29. Februar bis 11. November 2016

Die Klärungshilfe ist eine effiziente, moderierte Gesprächsform, um in schwierigen Konflikten zwischen zwei oder mehreren Personen zu vermitteln. Dabei werden die emotionalen Hinter- und Untergründe der Betroffenen besonders berücksichtigt, da auf dieser Ebene häufig die Blockaden für sachliche, tragfähige Lösungen liegen.

16-tägiger Lehrgang

Christian Prior, Unternehmensberater, Psychotherapeut, Mediator und Ausbilder BM

IEF, Institut für systemische Entwicklung und Fortbildung

Voltastrasse 27, 8044 Zürich

044 362 84 84

ief@ief-zh.ch

www.ief-zh.ch

Lösungsfokussierte Gesprächsführung

29. Februar bis 1. März 2016

In diesem Workshop bekommen Sie ein klares Bild davon, was Lösungsfokussierung im Sinne der Begründer von Milwaukee (Steve de Shazer und Insoo Kim Berg) bedeutet. Sie erleben, welchen Unterschied es macht, wenn ein Gespräch lösungsfokussiert geführt wird. Sie lernen die Struktur eines lösungsfokussierten Gesprächs kennen und setzen diese in die praktische Gesprächsführung um.

Dr. Marco Ronzani

Ausbildungsinstitut perspectiva

Auberg 9, 4051 Basel

061 641 64 85

info@perspectiva.ch

www.perspectiva.ch

März 2016

Coaching in und aus der Führung

1. bis 3. März 2016 / 22. bis 23. März 2016 / 19. April 2016

... um als Führungskraft grundlegende Coaching-Kompetenzen zu erwerben: Mitarbeitende coachen statt dirigieren, damit Eigeninitiative und Selbststeuerung fördern, lösungsorientiert statt problemfokussiert agieren.

Peter Lüscher

Fachhochschule Nordwestschweiz

Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten

062 957 20 41

florinda.cucci@fhnw.ch

http://www.coaching-studies.ch/fachseminare-1

Visualisieren am Flipchart

3. März 2016

Neue Möglichkeiten bieten sich im Rahmen der visuellen Moderation an. Durch einfache Zeichentechniken, Know-how und vor allem frisch entfachte Kreativität können wir aus den eher nüchternen Arbeitsgeräten wie Flipchart und Pinnwand Spitzenwerkzeuge für prozessbezogenes Arbeiten machen, mit dem man lässig Powerpoint & Co. überflügeln kann. Frisch entstehende Poster, Zeichnungen und Grafiken, sie ziehen die Teilnehmer in den Bann, motivieren zum Lernen und Mitmachen.

Cornelia Kauhs

Ausbildungsinstitut perspectiva

Auberg 9, 4051 Basel

061 641 64 85

info@perspectiva.ch

www.perspectiva.ch

Gewaltfreie lösungsfokussierte Kommunikation

7. März bis 9. November 2016

Diese 14-tägige Weiterbildung ist für Personen, die an Veränderungen eigener Einstellungen hin zu einer nicht-gewaltvollen und lösungsfokussierten Grundhaltung interessiert sind. Einstellungen und Haltungen definieren, wie wir die Welt wahrnehmen, verstehen und in ihr handeln. Wer davon ausgeht, dass der Mensch immer nur seinen Eigennutz verfolgt, lebt in einer Welt von Egoismus und gegenseitiger Ausbeutung. Anders ist die Welt derjenigen, die spontan davon ausgehen, dass der Mensch immer an Verbindung und Austausch zum Wohle aller interessiert ist. Hier treffen sich Lösungsfokussierung und gewaltfreie Kommunikation: Lösungsfokussierung hilft, uns auf das zu konzentrieren, was für uns und die anderen funktioniert und uns allen Freude bereitet, gewaltfreie

Kommunikation hilft, wohlwollend zu verstehen, wenn etwas nicht funktioniert und Leid zur Folge hat, und beides zusammen hilft, Veränderungen zu bahnen, damit es in Zukunft besser funktioniert und Freude bereitet.

Dr. Marco Ronzani

Ausbildungsinstitut perspectiva

Auberg 9, 4051 Basel

061 641 64 85

info@perspectiva.ch

www.perspectiva.ch

System.-lösungsorientiertes Coaching I (wilob®) mit PSI

11. bis 12. März 2016

Weitere Daten: 11./12.4.16; 2./3.6.16; 19./20.8.16; 21. bis 23.11.16; 1. bis 3.2.17; 13. bis 15.3.17

mit Dozenten wie Frau Gudula Ritz, Frau Katalin Hankovszky, Herr Siang Be u.v.m. CHF 5500.–

www.wilob.ch

Eldermediation

11. bis 12. März 2016

Inhalte:

- Zielsetzung der Mediation mit älteren Menschen
- spezifische Entwicklungsaufgaben im Alter
- Konfliktanlässe älterer Menschen
- ältere Paare
- Familienkonflikte
- Pflegebedürftigkeit, Leben in Altenheimen

Heiner Krabbe, dipl. Psych., psych. Psychotherapeut, Mediator (BAFM), Mediations-Supervisor

IEF, Institut für systemische Entwicklung und Fortbildung

Voltastrasse 27, 8044 Zürich

044 362 84 84

ief@ief-zh.ch

www.ief-zh.ch

best practice: Professionsfeld inhouse consulting

14. bis 15. März 2016

Joana Krizanits

Joana Krizanits berichtet von ihrer langjährigen Auseinandersetzung und ihren Erfahrungen mit dem Thema «inhouse consulting», zu dem sie auch ein sehr empfehlenswertes Buch geschrieben hat (Carl-Auer, 2011).

isi – institut für systemische impulse, Zürich

www.systemische-impulse.ch

WEITERBILDUNG

Mediative Gesprächsführung

16. März 2016

In diesem Seminar lernen Sie die Techniken und Methoden für eine mediative Gesprächsführung kennen und erfahren, wie Sie diese gezielt zur Konfliktprävention und Konfliktklärung einsetzen können.

Raymund Solèr, lic. iur., Mediator SDM, Coach, IEF Bereichsleiter Mediation und Konfliktkultur

IEF, Institut für systemische Entwicklung und Fortbildung

Voltastrasse 27, 8044 Zürich

044 362 84 84

ief@ief-zh.ch

www.ief-zh.ch

Systemische Aufstellungen in der Beratung

17. bis 19. März 2016

Mohammed El Hachimi und Susanne Quistorp

– Sinn und Unsinn von systemischen Aufstellungen

– Positionierung zu unterschiedlichen Haltungen in der Aufstellungsarbeit

– sichernde Rahmenbedingungen

– verschiedene Varianten der Aufstellungsarbeit im Rahmen von Coaching, Organisationsberatung und Supervision kennenlernen und üben

– Reflexion der eigenen Möglichkeiten und Grenzen in der Arbeit mit diesem Ansatz

isi – institut für systemische impulse, Zürich

www.systemische-impulse.ch

Hypnotherapeutische Kommunikation

21. bis 22. März 2016

Durch hypnotherapeutische Kommunikation fördern wir die Begegnung mit verborgenen Potenzialen und können so zuvor ungenutzte Potenziale und Lösungsmöglichkeiten aktivieren. Wir fördern dadurch bisher oft nicht für möglich gehaltene fruchtbare neue Handlungsweisen, um gewünschte Ziele zu erreichen und Kreativität zu entfalten. Wie kommunizieren wir mit uns selbst, sodass wir eigene ungenutzte Potentiale ansprechen? Wie kommunizieren wir mit anderen, sodass wir deren nicht genutzte Potenziale ansprechen?

Dr. med. Godehard Stadtmüller
Ausbildungsinstitut perspectiva
Auberg 9, 4051 Basel

061 641 64 85

info@perspectiva.ch

www.perspectiva.ch

April 2016**Interventionskoffer für Berater und Therapeuten**

4. bis 5. April 2016

mit Herrn Mohammed El Hachimi

CHF 580.–

www.wilob.ch

Lösungsorientierte Coaching-Tools für Supervisoren und -visorinnen und Berater/innen

11. bis 13. April 2016

... um lösungsorientiert, d.h. zielgerichtet, effizient und ressourcenorientiert mit Klienten und Klientinnen aus unterschiedlichen Branchen und Hierarchiestufen zu arbeiten. Für Coaches und Berater/innen mit solidem Beratungshintergrund, die ihr Können erweitern möchten.

Adrienne Légeret

Fachhochschule Nordwestschweiz

Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten

062 957 21 49

silvia.vogelsang@fhnw.ch

http://www.coaching-studies.ch/fachseminare-1

best practice in changemanagement

12. bis 13. April 2016

Klaus Doppler

Klaus Doppler führt ein und erzählt über Changeprozesse, seine Erfahrung mit gelungenen und eher schwierigen Prozessen, über Gestaltungsspielräume und Verantwortung, über Interventionen, Do's and Don'ts.

isi – institut für systemische impulse, Zürich

www.systemische-impulse.ch

Coaching in Personal- und Organisationsentwicklung

14. bis 15. April 2016

Für Fachleute, die wissen möchten, wie Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung wirksam eingesetzt wird: HR-, PR- und OE-Verantwortliche, die Coaching einsetzen (wollen); interne und externe Coaches, die in der PE und OE arbeiten (wollen).

Dr. Michael Loebbert

Fachhochschule Nordwestschweiz

Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten

062 957 21 49

silvia.vogelsang@fhnw.ch

http://www.coaching-studies.ch/fachseminare-1

Eine Einführung in die Transaktionsanalyse: Theorie & Praxis für den Umgang mit sich und anderen

20. bis 22. April 2016 in Winterthur

Die wichtigsten – sehr klar und verständlich gestalteten – Grundkonzepte der Transaktionsanalyse werden im Seminar «Professionalisierung der Kommunikationskompetenz» auf anschauliche Art vermittelt. Nach der Weiterbildung kennen Sie ausgewählte Basiskonzepte der Transaktionsanalyse sowie die wichtigsten Stärken und Schwächen Ihres eigenen Kommunikationsstils. Ausserdem wissen Sie, wie Sie in schwierigen Situationen die Kommunikation positiv beeinflussen können. Sie haben Ihre wichtigsten Stressoren identifiziert und kennen Strategien, um diese zu entschärfen.

Bei dieser Weiterbildung handelt es sich um den offiziellen Einführungskurs (101) in die Transaktionsanalyse.

Maya Bentele, dipl. Psychologin FH/SBAP, lehrende Transaktionsanalytikerin (TSTA) im Bereich Organisation und Beratung

www.b-weg.ch

info@b-weg.ch

Resilienz-Training 2 Tage

21. bis 22. April oder 22. bis 23. September 2016

Dieses 2-tägige Training richtet sich an Menschen, die sich bewegen und ihre Resilienz gezielt weiterentwickeln wollen und die bereit sind, dafür Verstand, Gefühl, Körper und Seele einzusetzen. Das Training ist für Beratende eine gute Möglichkeit, die HBT Human Balance Training-Methode von Sylvia K. Wellensiek persönlich kennenzulernen.

Morgenthaler Consulting GmbH

Harri Morgenthaler

Haldenstrasse 23, 7214 Grösch

081 325 32 59

info@morgenthaler-consulting.ch

www.morgenthaler-consulting.ch

Mai 2016**ZRM® im Einzelcoaching**

3. Mai 2016

mit Frau Ursula Fuchs

CHF 320.–

www.wilob.ch

Empowerment für Teams und Organisationen (wilob®)

Daten: 12. bis 14.5.16; 7. bis 9.7.16; 22. bis 24.9.16; 19. bis 21.12.16; 16. bis 18.01.17

mit Herrn Gunther Schmidt
CHF 5500.– (+ 400.– für zwei Tage
Lehrsupervision)
www.wilob.ch

Basics of Coaching Expat Start-Ups - Know your Questions, know your Clients

19. bis 20. Mai 2016

For Coaches working with non-Swiss clients (expats) wanting to start their own business: hazards and pit-falls, supporting decision making, start-up theory and monitoring progress in the start-up.
Patricia Jehle
Fachhochschule Nordwestschweiz
Riggenbachstr. 16, 4600 Olten
062 957 20 41
florinda.cucci@fhnw.ch
http://www.coaching-studies.ch/fachseminare-1

Beraterinnen und Supervisoren von ausserhalb. Anhand der Fallbeispiele der Teilnehmenden werden Möglichkeiten der Intervention diskutiert. Teilnahmevoraussetzungen sind auf unserer Website nachzulesen.

HES-SO Valais-Wallis, 3960 Siders
CHF 560.–
Nähere Infos: www.hevs.ch > Soziale Arbeit > Weiterbildung

Coaching in der Sozialen Arbeit

28. bis 29. Juni 2016

Elterncoaching und Coaching im Kontext von Arbeitsintegration: um Menschen in schwierigen Lebenslagen ressourcen- und lösungsorientiert in ihrer Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit zu stärken und darauf aufbauend zu helfen, selbst gesetzte Ziele zu erreichen.
Claudia Seefeldt, Matthias Schmidt & Werner Studer
Fachhochschule Nordwestschweiz
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten
062 957 21 49
sivia.vogelsang@fhnw.ch
http://www.coaching-studies.ch/fachseminare-1

Juni 2016

Konstruktive Kommunikation im Konflikt

8. Juni 2016

In diesem Seminar erfahren Sie, mit welchen kommunikativen Mitteln und Verhaltensweisen Sie zur Konfliktprävention beitragen können. Sie lernen die wichtigsten konfliktklärenden Gesprächsmethoden kennen und erproben diese in Alltagssituationen.
Raymund Solèr, lic. iur., Mediator SDM, Coach, IEF Bereichsleiter Mediation und Konfliktkultur
IEF, Institut für systemische Entwicklung und Fortbildung
Voltastrasse 27, 8044 Zürich
044 362 84 84
ief@ief-zh.ch
www.ief-zh.ch

Wie werden Organisationen konfliktfest?

13. bis 15. Juni 2016

mit Herrn Friedrich Glasl
CHF 1080.–
www.wilob.ch

Konfliktmanagement - Umsichtig intervenieren für Fortgeschrittene

21. bis 22. Juni 2016

Friedrich Glasl
Konfliktmanagement auf fortgeschrittenem Niveau für Führungskräfte innerhalb der Organisation und Mediatoren,

Oktober 2016

Masterstudiengang SUPERVISION

Oktober 2016 bis Februar 2019

Berufsbegleitendes praxisorientiertes Studium, Master of Arts/90 ECTS, anerkannt von bso, DGSv, CPT, ÖVS, DGFP
Evangelische Hochschule Freiburg
0049 (0) 761 478 12-740
gutwin@eh-freiburg.de
www.eh-freiburg.de

Preise In der Rubrik Weiterbildung können Sie Tagungen,

Seminare, Veranstaltungen aufnehmen lassen.

Grundtarif pro Eintrag: CHF 30.–, darin enthalten sind 250 Zeichen inklusive Zwischenräume. Je weitere angefangene 10 Zeichen erhöht sich der Preis um CHF 1.–.

Das Journal 1/2016 erscheint am 26. Februar 2016.

Texte bitte bis 4. Januar 2016 an info@bso.ch, Vermerk

«Rubrik Weiterbildung».

I N T E R V I S I O N / M I E T E

**Interventionsgruppe
sucht Mitglied**

Lenzburg: Interventionsgruppe (neben dem Bahnhof) sucht zur Ergänzung einen Mann. Wir sind vier Frauen und ein Mann und treffen uns jährlich 6x ganztags, derzeit jeweils an einem Freitag (Tag verhandelbar). Experimentierfreude mit Methoden ist ausdrücklich erwünscht. Unsere Hintergründe liegen u.a. in kunstorientierten, psychodramatischen und systemischen Denk- und Arbeitsweisen.
Kontaktperson: Jan Schmuck: info@johannesschmuck.ch

**Räume zu vermieten/
zu mieten gesucht**

Grosser Coaching- und Kleingruppenraum im Dorfzentrum von Illnau ZH: Sehr schöner, heller und moderner Raum (32 m²) in einer ehemaligen Remise zur Mitbenutzung ab 1. Februar 2016. Vollständig eingerichtet mit Flipchart, 2 Sesseln und Stühlen, Kaffee-Ecke und WC. 4 Min. vom Bahnhof Illnau, Parkplätze vorhanden, mit ÖV 25 Min. von Zürich HB und 20 Min. von Winterthur. Zu vermieten an 1–2 Tagen pro Woche. 1 Tag pro Woche: CHF 280.– / Monat. Fotos unter: <http://www.beatricegoeldi.ch/remise>. Interessenten melden sich bei: info@beatricegoeldi.ch / 079 374 40 95

Zürich: Im Herzen von Zürich Kreis 3, direkt an der Schmiede Wiedikon, vermieten wir stundenweise Beratungsräume bzw. Therapieräume. Die Räume sind ausgestattet mit Flipcharts und werden durch wechselnde Kunstausstellungen belebt. Ein Wartebereich ist vorhanden. Miete pro Std. CHF 35.– / ½ Tag CHF 140.– / 1 Tag 220.– Weitere Details und Buchungen unter kontakt@diszuerich.ch oder 044 558 96 92

Grosser Beratungsraum zur Mitnutzung in der Stadt Zürich (Binz): Sehr schöner grosszügiger Raum (ca. 72 m²), ideal für Beratung/Coaching. Vollständig eingerichtet mit grossem Whiteboard, Flipchart, diversen Sitzmöglichkeiten und Kaffee-Ecke usw. Der Raum kann für Zweiergespräche und Gruppen bis ca. 15 Personen genutzt werden. Wi-Fi-, Telefonanschluss, Parkplatz vorhanden. Ab Hauptbahnhof Zürich mit dem ÖV in 10 Minuten erreichbar. Mitnutzung 2 Tg./Wo, CHF 750.–/Monat. Fotos unter <http://www.kraft-feld.ch/coachingraum.html>. Interessierte melden sich bei: kraft@kraft-feld.ch

Bern: Einzelbüro in Bürogemeinschaft (4 Büros)
Hochparterre. In Bahnhofsnähe (5–10 Minuten zu Fuss ab Welle)
Platz für Einzelarbeitsplatz plus Besprechungsecke
12,7 m²
Grundriss: 3,10 m x 3,8 m plus Fensterbank und Türnische
Raumhöhe: 3,10 m, 1 hohes Fenster
Mietzins: Fr. 420.– inkl. Heizkosten
Zusätzlich anteilmässig Strom und Reinigung, ca. Fr. 60.– pro Monat
Termin nach Absprache, ab Dezember 2015.
Weitere Auskünfte: Jutta Gubler Kläne-Menke: bern@avenirsocial.ch
T 031 382 33 38, Telefonzeiten: Dienstag 9–12 Uhr und 14–17 Uhr, Freitag 9–12 Uhr

Executive School of Management,
Technology and Law (ES+HSG)
 Universität St.Gallen

Weitere Informationen und Anmeldung:
Email: tanja.widemann@unisg.ch
Tel. 071 224 75 04
www.lam.unisg.ch/gruppensdynamik

NEU
auch in
English

L A W + M A N A G E M E N T



Seminar:
Systemische Gruppendynamik

14.-18. März 2016

03.-07. Oktober 2016

"From insight to impact" 

Lernen Sie die Dynamik von Gruppen erkennen und wie Sie Strategien entwickeln, um das Potenzial von Gruppen produktiv nutzen zu können.



**ALLEM ANFANG WOHNTE
EIN ZAUBER INNE**

Originelle Einstiege in
Beratungssitzungen -
gut durchdacht und leicht gemacht

30. Januar 2016

Weitere Informationen auf www.blablart.ch



**Fachkurs Systemische Kompetenz
in Veränderungsprozessen**

8 Kurstage, Start am 3. Februar 2016, Web-Code: K-BER-7

**Fachkurs Systemisches
Gesundheitscoaching**

8 Kurstage, Start am 12. April 2016, Web-Code: K-BER-6

soziale-arbeit.bfh.ch

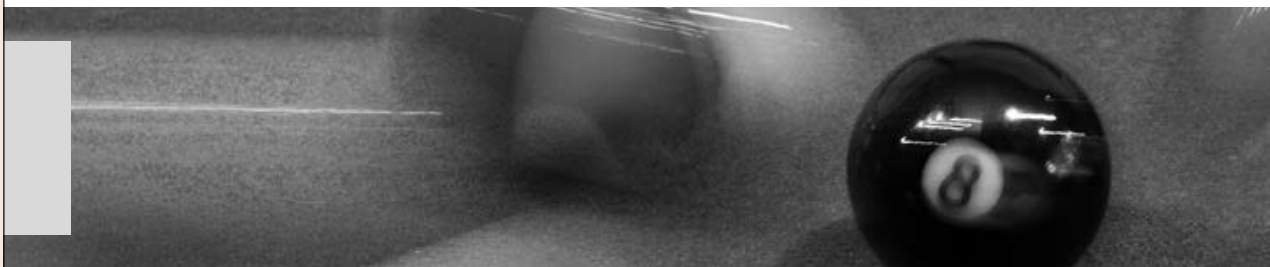
Inspiziert und immer up to date:
soziale-arbeit.bfh.ch/newsletter

**F
H** Berner
Fachhochschule

► Soziale Arbeit



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit



Changetagung 2016: Führung unter Ungewissheit

28./29. Januar 2016, Basel

«Die Menschheit ist an einem Wendepunkt, am Beginn einer neuen Rationalität, in der Wissenschaft nicht länger mit Gewissheit, und Wahrscheinlichkeit nicht länger mit Unkenntnis identifiziert wird.»

Ilya Prigogine: The End of Certainty

Zum fünften Mal in Basel – bereits über 200 Anmeldungen!

Es erwarten Sie wieder über 40 Mitwirkende, ein Vorkongress am 27. Januar 2016, zehn Workshops, acht Panels und sechs hochkarätige Keynotes mit Prof. Dr. Dr. h.c. Dirk Helbing, Prof. Dr. Matthias Sutter, Guido Hager, Dr. Monique R. Siegel, Brigadier Dr. Daniel Lätsch, Prof. Dr. Hans Wüthrich

Tagungsleitung

Prof. Dr. Olaf Geramanis

www.changetagung.ch



Ausbildungsorte Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich



coachingzentrum

Beratungsausbildung mit Wirkung

- Betrieblicher Mentor/-in mit eidg. FA /CAS Coaching
- CAS Supervision und Teamcoaching
- CAS Interkulturelles Coaching
- CAS Resilienztraining
- MAS Interkulturelles Coaching und Supervision
- Vorbereitungskurs auf die höhere Fachprüfung (HFP)
«Dipl. Supervisor/-in -Coach mit eidg. Diplom»

Bologna-konforme
CAS/MAS



CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug
Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93 · info@coachingzentrum.ch
www.coachingzentrum.ch

IZB Institut für internationale
Zusammenarbeit in Bildungsfragen
PH Zug

BERGHOTEL STERNAHAUS

DER IDEALE ORT FÜR IHR SEMINAR, IHREN KURS ODER IHRE TAGUNG



**WUNDERSCHÖN AUF DER SONNENTERRASSE
FELDIS GELEGEN, MIT 13 ZIMMERN, DREI AUF-
ENTHALTSRÄUMEN, SEPARATEM KURSRAUM
REGIONALER FRISCHKÜCHE UND ERLESENEM
WEINKELLER**

ALLE INFORMATIONEN & PREISE UNTER: BERGHOTELSTERNA.CH
SONNE-NATUR-FELDIS | 2H AB ZH MIT ÖV



Ausklang

Beratungssitzungen
beenden und auswerten

27. Februar 2016

Weitere Informationen auf www.blablart.ch



wissenswert

Systemische Strukturaufstellungen® in der Schweiz

Direkt aus erster Hand mit den Methodenentwicklern

**Dipl. Psych. Insa Sparrer und
Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd:**

**Zertifizierter Basislehrgang 2016
Systemische Strukturaufstellungen
im Organisationsbereich**

27. – 30. April, 7. – 10. Juli + 27. – 30. August 2016, 12 Tage
in Weggis/Luzern + 3 frei wählbare Tage Übung und
Supervision mit Dr. Elisabeth Vogel

Bis 24. Januar 2016 CHF 5'650, danach CHF 5'950

Strukturaufstellungen für Personen- systeme

12. – 14. Juli 2016, 3 Tage in Weggis/Luzern

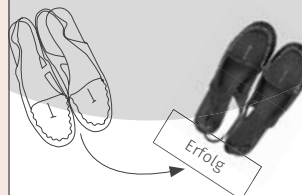
Bis 10. April 2016 CHF 750, danach CHF 850

Mit **Dr. Elisabeth Vogel**, Systemische Beraterin (SySt®):

**Dipl. Systemischer Coach
Dipl. Systemischer Business Coach**

Lehrgang mit Schwerpunkt Systemische Struktur-
aufstellungen® und Lösungsfokussierung

Beginn: 16. September 2016



Weitere Seminare und Infos:
www.wissenswert.ch

WissensWert GmbH
Dr. Elisabeth Vogel
Spiegelacker 19, CH-8486 Rikon
Mobil +41 79 620 30 30
evogel@wissenswert.ch



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit



4. Internationaler Coachingkongress «Coaching meets Research ... »

14./15. Juni 2016, Olten/Schweiz

Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching | Der Siegeszug von Coaching ist fulminant. Wie aber wirkt Coaching? Kann die Wirkung von Coaching verbessert werden? Wie lässt sich Qualität im Coaching bewerten? Diese Fragen und aktuelle Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis stehen im Mittelpunkt des kommenden Coachingkongresses.

Top Keynotes | Coaching-Pionierin Dr. Astrid Schreyögg (D), Expertin für Positive Psychologie und Coaching, Dr. Carol Kauffman (Institute of Coaching, Harvard Medical School, USA), Coaching-Forscher Tim Theeboom (Universität Amsterdam, NL) und Director Executive Coaching and Leadership von Google, Dr. David Peterson (USA)

Weitere Kongressformate | Forschungskolloquium | Themen-, Kontroversen- und Trendlabs | Podien | Live-Coachings | Networking-Event | Coaching-Marktplatz

Zielpublikum | Personen, die für ein anspruchsvolles und qualitativ hochwertiges Coachingverständnis stehen. Neben Coaches und Forschenden adressiert der Kongress Weiterbildnerinnen und -bildner, Verbandsvertreter und -vertreterinnen sowie Coachingverantwortliche von Unternehmen.

Information und Anmeldung | silvia.vogelsang@fhnw.ch | +41 62 957 21 49

www.coaching-meets-research.ch



in unserer welt steigt der reflexionsdruck – wie entwickeln wir die nötige reflexionskompetenz?
(tom levold)

stärken sie ihre reflexionskompetenz, erweitern sie ihr beraterisches repertoire, lassen sie sich inspirieren und anregen von erfahrenen kollegInnen



isi-tagung:

beratung! mit mut

26.9.2016 mit birgitte lämle, tom levold, ben furman, hans a. wüthrich u. a.

best practice in beratung und führung:

- 7. / 8.12.15: hellmut willke: steuerung in komplexen konstellationen
- 18. /19.1.16: michael faschingbauer: effectuation – bst practice im ungewissen
- 29.1.16: luc ciompi: die wirkung kollektiver emotionen
- 8. / 9.2.16: susanne ehmer: von best practice zu next practice
- 14. / 15.3.16: joana krizanits: professionsfeld inhouse consulting
- 12. / 13.4.16: klaus doppler: best practice in changemanagement

und weitere best practice-angebote mit ruth seliger, tom levold, wolfgang looss. gunther schmidt, friedrich glasl, brigitte lämle, arist von schlippe

weiterbildung für beraterInnen:

- 12. / 13.2.16: es könnte auch ganz anders sein – improvisation als beraterkunst. Beatrice conrad & petra buchta
- 17. – 19.3.16: systemische aufstellungen in der beratung. Mohammed el hachimi & susanne quistorp

mai / juni 2016 (beginn):

coaching & hauptmodule organisationsberatung und teamcoaching / supervision

modular aufgebaut, bso-anerkannt

weitere informationen und angebote unter: www.systemische-impulse.ch

isi - institut für systemische impulse, entwicklung und führung, zürich

Programm (Auszug)

2016

WORKSHOPS / WEITERBILDUNGEN

Kursdaten	Titel	DozentIn	Investition
11./12.01.16	Meine Ressourcen - unser Selbstmarketing - mein Erfolg	Nadja Fuchs	820
ab 16.01.16	Zert. Grundkurs am Samstag ZRM®	Ursula Fuchs	790
ab 28.01.16	Ausbildung zum Embodiment-Trainer	Rolf Krizian	3700
ab 11./12.03.16	System.-lösungsorientiertes Coaching I BSO anerkannt	Dr. J. Kuhl, S. Be, u.v.m.	5500
04./05.04.16	Interventionskoffer für Berater und Therapeuten	Mohammed El Hachimi	580
ab 11.04.16	System.-lösungsorientiertes Coaching II BSO anerkannt	Dr. Ilka Hoffmann, S. Be, ...	5500
03.05.16	ZRM® im Einzelcoaching	Ursula Fuchs	320
ab 12.-14.05.16	Empowerment für Teams & Organisationen BSO anerkannt	Dr. Gunther Schmidt	5500
13.-15.06.16	Wie werden Organisationen konfliktfest?	Prof. Dr. Friedrich Glasl	1080
17./18.06.16	Wenn-Dann-Pläne	Prof. Dr. P. Gollwitzer	1500
ab 19.-21.10.16	Motivierende Gesprächsführung	Christiane Leiblein	1300
ab 26./27.09.16	Ericksonsche Hypnotherapie	Dr. Reinhold Bartl	2200

wilob AG
Hendschikerstr. 5 CH- 5600 Lenzburg
Tel.: 062 892 90 79 Fax: 062 892 90 78
E-Mail: kontakt@wilob.ch Internet: www.wilob.ch





Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Soziale Arbeit
Weiterbildung

Infoabend
6. April 2016

Wer sich selbst entfaltet, kann auch andere beflügeln.

CAS Case Management – beziehungsorientiertes Handeln in sozialen Systemen

Case Management verbindet einzelfallorientiertes Vorgehen mit Systemmanagement. Erwerben Sie in diesem CAS Fachkenntnisse zur Case-Management-Methodik, zu effektiver und beziehungsbasierter Fallführung sowie zu interdisziplinärer Zusammenarbeit.

CAS-Start im Januar 2016 und im Januar 2017.

CAS Veränderung und Strategie – Management in Nonprofit-Organisationen

Für den Erfolg ist entscheidend, dass Veränderungen strategisch aktiv und bewusst gestaltet werden. Der CAS vermittelt praxisnah Wissen über Eigenschaften und Funktionsweisen von Organisationen und Strategien. Lernen Sie, Dynamiken zu nutzen und Haltungen zu ändern. CAS-Start im Januar 2016 und im Januar 2017.

➤ www.zhaw.ch/sozialearbeit

Zürcher Fachhochschule

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Departement Soziale Arbeit, Hochschulcampus Toni-Areal
Pflingstweidstrasse 96, 8005 Zürich, Telefon +41 58 934 86 36

CURAVIVA weiterbildung

Praxisnah und persönlich.

organisationen
beraten. coachen.

dipl. berater/in in veränderungsprozessen nds hf
eidgenössisch anerkannt

supervidieren. gut beraten.bso

www.weiterbildung.curaviva.ch/management

CURAVIVA Weiterbildung Abendweg 1 6006 Luzern Telefon 041 419 01 72 weiterbildung@curaviva.ch