



ZÜRCHER FACHHOCHSCHULE



**HAP**  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# **Diplomarbeit**

an der Hochschule für Angewandte Psychologie

Nachdiplomstudium in Berufs- und Laufbahnberatung NDS-B+L

## **Das systemisch-lösungsorientierte Coaching in der Laufbahnberatung Möglichkeiten und Grenzen**

Christa Heer

Referent: Rolf Allemann  
Psychologe FH/SBAP, Berufs- und Laufbahnberater,  
Fachpsychologe SBAP in Berufs- und  
Rehabilitationspsychologie

Zürich, Februar 2005

HAP  
Hochschule für Angewandte Psychologie  
Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich  
Zürcher Fachhochschule

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Nachdiplomstudiums in Berufs- und Laufbahnberatung NDS-B+L an der Hochschule für Angewandte Psychologie verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung der HAP.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Berufs- und Laufbahnberatung .....</b>	<b>6</b>
3.1	Die Entwicklung der Berufsberatung.....	6
3.1.1	Psychotechnische Phase „Erziehung“ (ca. 1920-1950).....	7
3.1.2	Psychodynamische Phase „Aufklärung“ (ca. 1950-1970).....	7
3.1.3	Nichtdirektive Phase „Orientierung“ (ca. 1970-2000).....	7
3.1.4	Prozessorientierte Phase „Gestaltung“ (ab ca. 2000).....	8
3.2	Berufswahltheorien .....	8
3.2.1	Entwicklungspsychologischer Ansatz.....	8
3.2.2	Lernpsychologischer Ansatz.....	8
3.2.3	Persönlichkeitstypologischer Ansatz.....	9
3.2.4	Entscheidungstheoretischer Ansatz.....	9
3.2.5	Soziologischer Ansatz.....	9
3.2.6	Ökopsychologischer und systemischer Ansatz.....	10
3.3	Laufbahnberatung .....	10
<b>4</b>	<b>Coaching.....</b>	<b>11</b>
4.1	Systemisch-lösungsorientiertes Coaching.....	12
4.2	Der systemische Ansatz im Coaching.....	12
4.3	Der lösungsorientierte Ansatz im Coaching .....	13
4.4	Der neurolinguistische Ansatz (NLP) im Coaching.....	13
4.5	Abgrenzung zur Psychotherapie .....	14
4.6	Abgrenzung zur Laufbahnberatung .....	15
<b>5</b>	<b>Der systemisch-lösungsorientierte Coach und Laufbahnberater .....</b>	<b>16</b>
5.1	Haltung.....	16
5.2	System- und Prozesskompetenz.....	17
<b>6</b>	<b>Die systemisch-lösungsorientierte Laufbahnberatung.....</b>	<b>19</b>
6.1	Ablauf .....	19
6.1.1	Erste Phase: Erfassen / Definieren des Problems.....	19
6.1.2	Zweite Phase: Formulieren des Ziels / der Lösung.....	20
6.1.3	Dritte Phase: Intervenieren.....	20
6.1.4	Vierte Phase: Evaluieren.....	20
6.2	Coaching-Übungen .....	20
6.2.1	Der konzeptionelle Arbeits- und Lösungsraum für Veränderungsprozesse.....	20
6.2.2	Die logischen Ebenen.....	21
6.2.3	Ziele definieren .....	22
6.2.4	Systemisch-lösungsorientierte Fragemethoden.....	23
6.2.5	Ziel-Evaluation mit der Walking-Scale.....	23
6.2.6	Die Disney-Übung und die drei Phasen der Kreativität .....	23
6.2.7	Das Laufbahn-Erkundungs-Profil .....	24
6.2.8	Die Arbeit mit Dokumenten.....	24
<b>7</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>24</b>
7.1	Einsatzmöglichkeiten des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes.....	26
7.1.1	Grundhaltung .....	26
7.1.2	Arbeitstechnik.....	27
7.1.3	Zielorientierung.....	27
7.1.4	Beratungsstruktur.....	27
7.2	Stärken und Risiken des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes .....	27
7.2.1	Stärken .....	28
7.2.2	Grundhaltung .....	28
7.2.3	Gefahr zur Oberflächlichkeit.....	28
7.2.4	Grenzen.....	29

7.2.5	Zeitfaktor.....	29
7.3	Fazit .....	30
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>31</b>
<b>Anhang 1:</b>	<b>Das KRAFT-Modell .....</b>	<b>33</b>
<b>Anhang 2:</b>	<b>Ziel-Evaluation mit der Walking-Scale .....</b>	<b>34</b>
<b>Anhang 3:</b>	<b>Das Laufbahn-Erkundungs-Profil .....</b>	<b>35</b>
<b>Anhang 4:</b>	<b>Die Disney-Kreativitäts-Strategie .....</b>	<b>37</b>
<b>Anhang 5:</b>	<b>Fragen im systemisch-lösungsorientierten Interview.....</b>	<b>40</b>
<b>Anhang 6:</b>	<b>Die Arbeit mit Dokumenten.....</b>	<b>43</b>

# **1 Vorwort**

Im Rahmen meiner Arbeit als Arbeits- und Organisationspsychologin in einer Unternehmensberatung hatte ich die Gelegenheit, mich als Kursleiterin, Beraterin und Coach intensiv mit dem systemisch-lösungsorientierten Coaching in der Kursarbeit wie auch in der Einzelberatung und Prozessbegleitung auseinanderzusetzen. Die systemisch-lösungsorientierte Theorie hat mich fasziniert. Ich möchte daher mit dieser Arbeit aufzeigen, wie dieser Ansatz in der Laufbahnberatung ziel-, lösungs- und ressourcenorientiert eingesetzt werden kann.

Zur besseren Lesbarkeit verwende ich in dieser Arbeit für Rollenbezeichnungen primär die maskuline Form; selbstverständlich sind immer männliche und weibliche Personen gemeint.

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bedanken bei meinem Referenten Rolf Allemann für die anregenden Gespräche und den fachlichen Austausch, bei meinem Partner Felix Heer für die belebenden Diskussionen, seine Hilfe und das Lektorat, bei meinen Schwiegereltern Eugen und Hannelore Heer für die liebevolle Betreuung unseres Sohnes und schliesslich bei Lukas selbst für die Geduld mit seiner Mama.

## **2 Einleitung**

In dieser Arbeit gehe ich der Frage nach, wie sich der systemisch-lösungsorientierte Ansatz in der Einzellaufbahnberatung einsetzen lässt. Weiter beleuchte ich die Stärken und Gefahren dieses Ansatzes im Zusammenhang mit der Einzellaufbahnberatung.

Menschen, die heute eine Laufbahnberatung aufsuchen, müssen oder wollen sich beruflich neu orientieren oder wollen ihre Träume, Visionen, Vorstellungen, Fähigkeiten, Neigungen, Interessen und Charaktereigenschaften vermehrt umsetzen. Sie suchen nach Einsatzmöglichkeiten ihrer Talente, Kompetenzen und Interessen. Sie wollen sich weiter entwickeln, indem sie eine qualifizierte kurze oder längere Aus- und Weiterbildung absolvieren oder auf dem Arbeitsmarkt eine neue Stelle finden, oder sie wünschen eine Prozessbegleitung in Form eines Coachings. Die Laufbahnberater sind aufgefordert, diese Prozesse beim Klienten adäquat mit ihren Konzepten zu unterstützen. (Heer, 2004, S. 5; Stoffel, 1999, S. 23)

Zu Beginn meiner Arbeit gebe ich einen kurzen Abriss einerseits über die Berufs- und Laufbahnberatung, deren Entwicklung und Beratungsverständnisse und die zugrunde liegenden Berufswahltheorien, und andererseits über das Coaching, insbesondere aus systemisch-

lösungsorientierter Sicht. Darauf gehe ich auf den Einsatz von Coaching in der Berufs- und Laufbahnberatung ein, definiere die notwendige Haltung und Kompetenzen des Laufbahnberaters, erläutere den möglichen Ablauf einer coaching-unterstützten Laufbahnberatung und beschreibe ein paar Coaching-Übungen, die sich in der Laufbahnberatung sehr gut anwenden lassen. Eine ausführliche Diskussion und ein Fazit beschliessen die Arbeit.

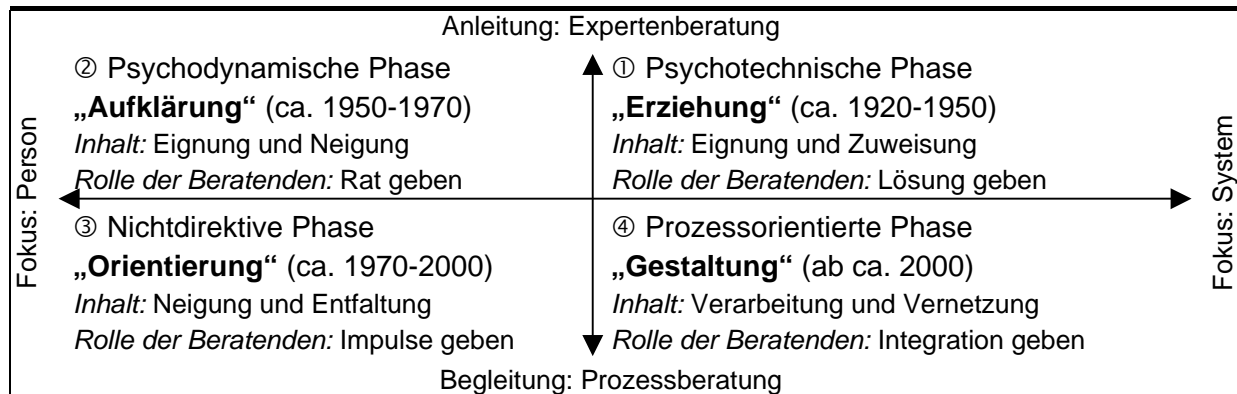
## **3 Berufs- und Laufbahnberatung**

### **3.1 Die Entwicklung der Berufsberatung**

Die Wurzeln der Berufsberatung gehen bis zur Zeit der Französischen Revolution zurück. Diese leitete eine geistige und gesellschaftliche Veränderung ein. Sie brachte die Handels-, Gewerbe- und Berufswahlfreiheit. Seit der industriellen Revolution setzten sich gemeinnützige Gesellschaften für das Wohl der Lehrlinge und Gewerbevereine für befriedigende Arbeitsverhältnisse in der Lehrlingsausbildung ein. Bekannte Pädagogen bereiteten durch methodische und pädagogische Ansätze den Boden für die schulische Berufswahl vor. Theologen, Lehrer, Handwerker und andere sozial engagierte Männer gründeten Lehrlingspatronate als Hilfe zur Selbsthilfe. (Heiniger, 2003, S. 7–14)

Zwischen der Jahrhundertwende und dem Ersten Weltkrieg beschäftigten folgende Themen die Lehrlingspatronate: einseitige Berufswahlverfahren, Berufe mit Nachwuchsmangel neben Berufen mit Lehrstellenmangel, Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, Migration und Überfremdung. Der Staat und andere Institutionen übernahmen die ursprünglichen Aufgabenbereiche der Lehrlingspatronate: Lehrlingsausbildung, Aufsicht über das Lehrverhältnis, Lehrlingsschutz. Der 1902 gegründete Verband der Schweizerischen Lehrlingspatronate nannte sich ab 1916 „Schweizerischer Verband für Berufsberatung und Lehrlingsfürsorge“ (SVBL) und widmete sich neu der Lehrstellen- und Stipendienvermittlung und der Berufsinformation. Damit war die Institution Berufsberatung gegründet. (Heiniger, 2003, S. 15–21)

Die jüngere Entwicklung der Berufs- und Laufbahnberatung und den Wandel im Beratungsverständnis zeige ich anhand der Darstellung von Kuhn (1998):



(Kuhn, 1998, S. 23)

### 3.1.1 Psychotechnische Phase „Erziehung“ (ca. 1920-1950)

Der enorme Nachwuchsmangel im klassischen Handwerk in der Zeit der Industrialisierung führte dazu, dass Lehrer und andere nebenberuflich als Berufsberater tätige Personen die handwerklichen Berufe systematisch klassifizierten und entsprechende Anforderungen an diese formulierten. Die Eignung für einen bestimmten Beruf entsprach dann den Fähigkeiten, die zu dessen Ausübung notwendig waren. Der Berufsberater in dieser Zeit war vor allem Berufswahllener und Arbeitsvermittler. (Kuhn, 1998, S. 23)

### 3.1.2 Psychodynamische Phase „Aufklärung“ (ca. 1950-1970)

Der tiefenpsychologische Einfluss fand auch im Berufsberatungsbereich Eingang. Die Interessen der Ratsuchenden wurden in der Beratung vermehrt berücksichtigt. Die Neigung als Persönlichkeitsmerkmal wurde wiederentdeckt. Das Begriffspaar „Eignung und Neigung“ galt ab dieser Phase als oberstes Ziel in der Beratung. Der Berufsberater wurde als Rat gebender Wegweiser bezeichnet. (Kuhn, 1998, S. 23)

### 3.1.3 Nichtdirektive Phase „Orientierung“ (ca. 1970-2000)

Durch den Einfluss der humanistischen Psychologie wurden in den siebziger Jahren die Wirkungen eines Berufes auf die Persönlichkeit stärker betont. Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit galten als zentrale beraterische Werte. Ziel der Berufsberatung war es, Jugendliche zu einer möglichst sachkundigen und eigenverantwortlichen Ausbildungs- und Berufsentscheidung zu befähigen. Der Berufsberater verstand sich als Person, welche eine klärende und problemlösende Rolle innehat. Die berufliche Entwicklung wurde als lebenslanger Prozess angesehen. (Kuhn, 1998, S. 23)

### **3.1.4 Prozessorientierte Phase „Gestaltung“ (ab ca. 2000)**

Die vielfältige Informationstechnologie führt zu einer Verdichtung und Individualisierung der Kommunikation. Die immer schneller werdende elektronische Informationsverarbeitung wird für alle Bevölkerungsschichten zugänglicher und zuverlässiger. Wegen der rasanten Entwicklung der verfügbaren Informationen erhöhen sich die Anforderungen an das menschliche Denken und Handeln. Der gut informierte Klient bekundet Mühe mit der Wahl von Aus- und Weiterbildungen und Arbeitsstellen. Der Berufs- und Laufbahnberater muss neben der Beratung zur Nutzung der Informatikmittel vermehrt auch aktive Gestaltungs- und Vernetzungsarbeit in bezug auf individuelle Arbeits- und Laufbahnmöglichkeiten leisten und seinen Klienten systemisch und prozessbezogen beraten und begleiten. (Heiniger, 2003; Kuhn, 1998, S. 23–24; Vetter, 2004, S. 10–38)

## **3.2 Berufswahltheorien**

Verschiedene Berufswahltheorien haben die Arbeit der Berufs- und Laufbahnberater nachhaltig beeinflusst.

### **3.2.1 Entwicklungspsychologischer Ansatz**

Donald E. Super ist der wichtigste Vertreter der auf die berufliche Entwicklung bezogenen Stufentheorie. Diese fragt nach der Art und Qualität des Verhältnisses vom Selbst zur Umwelt auf dem Hintergrund von Aufgaben, die gelöst werden müssen. Gemäss Stufentheorie können nicht alle Menschen die Stufen immer in der normalen Reihenfolge bewältigen; es kann durchaus zu mehrmaligem Durchlaufen von Stufen kommen. Super entwickelte für seine Stufentheorie ein Beschreibungsinventar, das oft als Grundlage für die Entwicklung von Tests zur Erfassung der Laufbahnreife (career maturity) eingesetzt wird. (Zihlmann, 1998, S. 12–13)

### **3.2.2 Lernpsychologischer Ansatz**

Krumboltz und seine Mitarbeiter entwickelten auf der Basis der allgemeinen Verhaltenstheorie über das soziale Lernen, die ursprünglich auf die Verstärkungstheorie und den klassischen Behaviorismus zurückgeht, eine erweiterte Theorie des sozialen Lernens in beruflichen Entscheidungsprozessen. Sie gingen der Frage nach, warum ein Mensch einen bestimmten Beruf ergreift, eine Aus- und Weiterbildung besucht und in bestimmten Lebenssituationen unterschiedliche Vorlieben für unterschiedliche Aktivitäten äussert. Diese Theorie versucht zu erklären, welchen Einfluss bestimmte Faktoren wie Erbanlagen, Umweltbedingungen, Lerner-



fahrungen und kognitive, emotionale und leistungsbezogene Reaktionen und Fähigkeiten auf den beruflichen Entscheidungsprozess haben. (Mitchell & Krumboltz, 1994, S. 159–210)

### 3.2.3 Persönlichkeitstypologischer Ansatz

John L. Holland befasste sich längere Zeit mit Interessen und entwickelte daraus seine Interessentheorie. Diese beschreibt das Zusammenspiel von Merkmalen einer Person und der Umwelt bei individuellen Berufswahlentscheidungen und von anderen wichtigen beruflichen Ergebnisvariablen. Holland nahm an, dass sich die Menschen des westlichen Kulturkreises mit sechs Interessentypen charakterisieren lassen. Die Typen berücksichtigen tiefere Anteile der Persönlichkeit und Fähigkeiten. Berufliche Interessen sind somit ein wichtiger Bestandteil der Persönlichkeit eines Menschen. Weiter konzipierte Holland sechs berufliche Umwelttypen, deren Merkmale sich besonders aus den Merkmalen ihrer Mitglieder herleiten. (Henning, 2001, S. 21–28)

berufliche Interessen / Umwelten					
praktisch-technisch	wissenschaftlich	künstlerisch-sprachlich	sozial	unternehmerisch	konventionell

### 3.2.4 Entscheidungstheoretischer Ansatz

In den Augen von Tiedemann und O'Hara stellt die von Super erarbeitete entwicklungspsychologische Theorie keine vollständige Theorie der Persönlichkeitsentwicklung dar, weil sie externe Faktoren wie vor allem die Anderen oder die Gesellschaft berücksichtigt und nicht von den inneren Merkmalen eines Individuums ausgeht, und weil die individuelle Sinngebung gänzlich fehlt. Sie entwickelten daher ihren entscheidungstheoretischen Ansatz mit dem Ziel, das Individuum und die Laufbahn durch das Konzept der Persönlichkeit und der individuellen Verantwortung miteinander zu verknüpfen. Tiedemann und O'Hara waren bestrebt, das Individuum zum Kapitän der Entscheidung zu machen. Sie gehen davon aus, dass die berufliche Entwicklung ein lebenslanger Prozess ist. (Miller-Tiedemann & Tiedeman, 1994, S. 331–361)

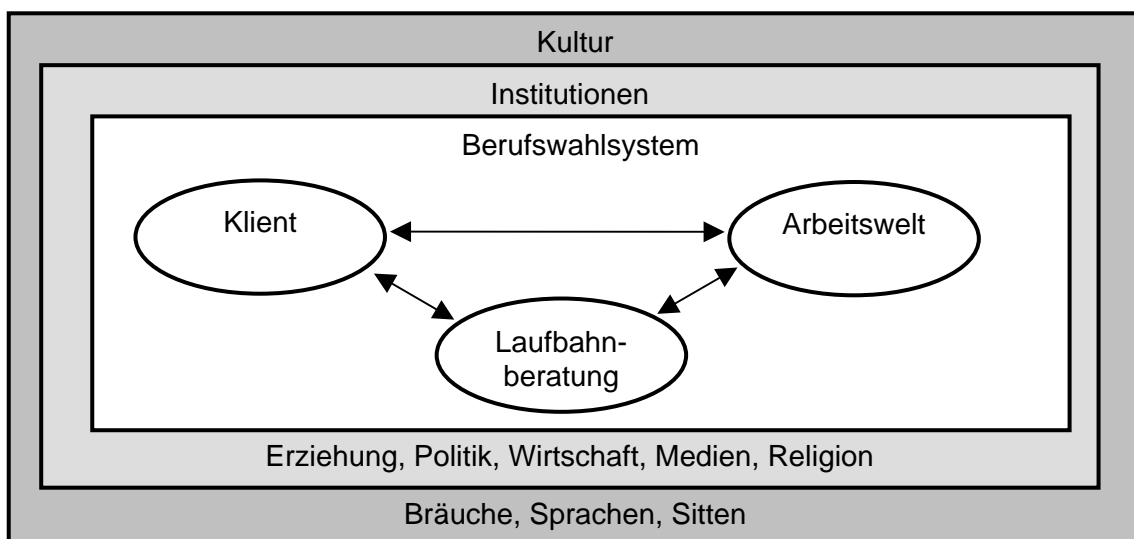
### 3.2.5 Soziologischer Ansatz

Berufliche Wunschvorstellungen können nur selten unverkürzt verwirklicht werden. Linda Gottfredson, welche einen soziologischen Ansatz in der Berufsberatung vertritt, hat sich mit dieser Tatsache in ihrer Eingrenzungs- und Kompromisstheorie auseinandergesetzt. Sie sieht das Selbstkonzept und die Berufsvorstellungen einer Person als die zentralen Komponenten in beruflichen Entscheidungssituationen. Neben der Frage, wie sich diese Komponenten entwickeln, war für Gottfredson der Prozess der Kompromissbildung von besonderem Interesse. Gemäss ihrer Laufbahnthorie werden Berufswünsche nach bestimmten Regeln (entsprechend

der Rangfolge der Selbstkonzeptelemente Interessen, Prestige, geschlechtstypische Orientierungen) so lange verändert, bis sie realisierbare Präferenzen hervorbringen, aus denen sich durch eine Entscheidung die Berufsabsicht ergibt. (Busshof, 1998, S. 41–46; Hurni, 2002)

### 3.2.6 Ökopsychologischer und systemischer Ansatz

Lisbeth Hurni-Schlegel vertritt die ökopsychologische und systemische Sichtweise in der Berufs- und Laufbahnberatung. Dieser Ansatz basiert auf der Mensch-Umwelt-Interaktion, wobei auch die Zeitperspektive mitberücksichtigt wird. Das Besondere an dieser Laufbahntheorie ist, dass weder das Individuum noch die Umweltseite isoliert betrachtet werden. Es finden stets Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Systemen statt. Der ökopsychologische Ansatz kann dazu beitragen, Probleme bei Systemübergängen zu thematisieren und damit die Entwicklung von erweiterten psychologischen Hilfestellungen zu fördern. (Hinder, 1996, S. 39–40, Hurni, 2002, Vorlesungsunterlagen HAP)



(Hurni, 1984, S. 39)

### 3.3 Laufbahnberatung

In vielen Fachbeiträgen wird das Wort Laufbahn synonym mit dem Begriff der Karriere verwendet. Das Wort Laufbahn beschreibt ursprünglich im öffentlichen Dienst den beruflichen Werdegang eines Beamten, Botschafters oder Berufssoldaten. Es kennzeichnet eine starre, im Voraus definierte Abfolge von vorbestimmten Positionen beziehungsweise aufsteigenden Dienstgraden. Der Begriff der Karriere stammt vom französischen Wort *carrière* aus dem Pferdesport, das die Laufbahn oder den Renngalopp im Sinne der schnellsten Gangart eines Pferdes bezeichnet. Eine Karriere gilt dann als erfolgreich, wenn eine bestimmte Person eine hierarchiebezogene Positionsabfolge möglichst schnell durchläuft. (Friedli, 2002, S. 19)

In dieser Arbeit verstehe ich Laufbahnberatung als Begleitung von Klienten in Übergangs-, Umbruchs- und Veränderungsphasen, insbesondere im Hinblick auf die berufliche Tätigkeit und Laufbahn der Ratsuchenden. Mögliche laufbahnberaterische Fragestellungen sind:

- Standortbestimmung und Neu-Orientierung
- Laufbahnplanung nach erfolgter Erstausbildung
- Nachholen einer qualifizierten Erstausbildung
- Überprüfen einer laufbahnbezogenen Idee
- berufliche Integration nach Erwerbsunterbruch
- Meistern einer beruflichen Krisensituation
- Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand

Weiter können zu diesen typischen laufbahnberaterischen Fragestellungen auch andere psychologische Anliegen hinzukommen, die mit der Biografie und der individuellen Situation der Klienten zusammenhängen. (Stoffel, 1999, S. 20–23, Zihlmann, 1998, S. 5-6)

## **4 Coaching**

Coaching ist eine Form von Beratung, Betreuung und Prozessbegleitung mit dem Ziel, dass der Klient selbstständige Lösungen für bestimmte berufliche Probleme entwickeln kann. Coaching dient also als Mittel zur Selbsthilfe. Bei beruflichen Veränderungen und Kompetenzerweiterung kann der Klient durch Coaching für sich neue Handlungsmöglichkeiten erschließen. (Müller, 2003, S. 12; Müller & Hofmann, 2002, S. 55).

Der Begriff Coaching kommt ursprünglich aus dem Sportbereich: Der Coach betreut einen Sportler oder eine Sportmannschaft. Das Ziel dieser umfassenden fachlichen und psychologischen Betreuung ist das Erreichen von Höchstleistungen. (Radatz, 2002, S. 81; Backhausen & Thommen, 2003, S. 18)

Rauen (2000, S. 42–43) definiert Coaching als einen interaktiven, personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund stehen jedoch berufliche Fragestellungen. Coaching ist eine freiwillig gewünschte Beratungsbeziehung, die durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichnet ist. Es fördert die Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung, das Bewusstsein und die Verantwortung des Klienten.

Schreyögg (2002, S. 19–34) definiert Coaching etwas enger: Coaching beeinflusst Verhalten und Einstellungen von Menschen in Arbeitsprozessen. Es richtet sich an Menschen, welche in

Unternehmen, Verwaltungen oder sozialen Dienstleistungseinrichtungen mit Managementaufgaben betraut sind. Coaching dient Führungskräften auf allen Hierarchiestufen.

<b>Anwendungsbereiche für Coaching</b>					
Persönlichkeits-coaching	Karriere-coaching	Führungs-coaching	Job Skills Coaching	Strategie-coaching	Privat-coaching

Radatz (2002, S. 87)

#### **4.1 Systemisch-lösungsorientiertes Coaching**

Das systemisch-lösungsorientierte Coaching ist auf berufliche Fragestellungen ausgerichtet. Der Klient erreicht mit dem Einsatz des systemisch-lösungsorientierten Coachings eine Erhöhung seiner Wahl- und Entfaltungsmöglichkeiten im Handlungsbereich und dadurch eine Flexibilitätserweiterung. (Müller, 2003, S. 12)

Ist das seelische Gleichgewicht eines Klienten instabil, empfiehlt es sich, eine Triage vorzunehmen, das heisst den Klienten an eine Fachperson zu überweisen.

#### **4.2 Der systemische Ansatz im Coaching**

Der systemische Ansatz im systemisch-lösungsorientierten Coaching beruht auf der Theorie der Synergetik, der „Lehre vom Zusammenwirken“. Gemäss Schiepek (1999, S. 143 u. 144) besteht das zentrale Prinzip der Synergetik darin, dass die Wechselwirkungen zwischen den Elementen eines Systems zu einem zusammenhängenden Verhaltensmuster oder einer Ordnungsstruktur führen, die ihrerseits die Verhaltensmöglichkeiten der Elemente im Sinne des sich herausbildenden Musters ordnet und damit auch einschränkt. Es besteht also ein kreis-kausales Zusammenspiel nicht nur zwischen den Elementen eines Systems, sondern auch zwischen den Prozessen der Mikro- und Makroebene: das System erzeugt seine eigenen Verhaltensvorgaben. Damit das System sich selbst organisiert, müssen verschiedene Bedingungen erfüllt werden: Es muss eine ausgeprägte Wechselwirkung unter den Systemelementen stattfinden. Selbstorganisierende Systeme müssen gegenüber der Umwelt offen sein, um eigene und systemfremde Energie und Anregungen zu generieren. Die dritte Bedingung besteht in der Nichtlinearität der Wechselwirkungen zwischen den Systemelementen der Mikroebene (Verhalten der Elemente) und Makroebene (kohärentes Systemverhalten). Diese Nichtlinearität der Wirkungen ist ein wichtiger Faktor dafür, dass neue Ordnungszustände in einem System oft spontan auftreten oder wechseln können, obwohl sich externe Einflüsse auf das System nur linear und kontinuierlich verändern. Neben der Entstehung von Ordnung aus Unordnung spielen in psychischen und sozialen Systemen auch Übergänge zwischen den Ordnungszuständen eine wichtige Rolle.

Für die Laufbahnberatung, die Organisationsberatung und die Psychotherapie gilt, dass durch die Beschreibung von Veränderungsprozessen mit dem synergetischen Modell nicht Neues entdeckt wird, sondern bekannte Dynamiken plausibel erklärt werden können.

Zu den wichtigsten Kompetenzen einer Beratungsperson in der Laufbahnberatung, Personalentwicklung und Organisationsberatung gehören die Diagnose sowie der Umgang mit Stabilität und Instabilität bei der Anregung von sich selbst organisierender Prozessen. (Müller, 2003, S. 22 -23; Müller & Hoffmann, 2002, S. 53; Schiepek, 1999, S. 143–144; Manteufel & Schiepek, 1998, S. 65; Schiepek, Wegener, Wittig & Harnischmacher, 1998, S. 16–19)

### 4.3 Der lösungsorientierte Ansatz im Coaching

Der lösungsorientierte Ansatz im Coaching hilft bei der Entwicklung von wohl formulierten Beratungszielen innerhalb des Bezugsrahmens des Klienten. Weiter hilft er bei der Entwicklung von Lösungen auf der Grundlage von Ausnahmen und der Wunderfrage. (De Jong & Kim Berg, 1998, S. 41; De Shazer, 2002, S. 103; Müller, 2003, S. 25–26)

### 4.4 Der neurolinguistische Ansatz (NLP) im Coaching

Eine wichtige Basis für eine wirksame Kommunikation bildet im Coaching und in der Laufbahnberatung der neurolinguistische Ansatz (NLP). Das neurolinguistische Programmieren ist eine äusserst effektive Art der Kommunikation, die Erkenntnisse der Psychologie und der Gehirnforschung verbindet. In den siebziger Jahren begannen die Naturwissenschaftler John Grinder und Richard Bandler zusammen mit dem Philosophen Gregory Bateson das Verhalten von erfolgreichen Therapeuten zu analysieren, u. a. die Vorgehensweise von Fritz Perls, dem Begründer der Gestalttherapie, Milton Erickson, dem bekannten Hypnotherapeuten, und Virginia Satir, die die systemische Familientherapie begründete. Ihre Analyse, die auch als Master-Modelling bekannt ist, zeigte auf, dass es Gemeinsamkeiten zwischen den angewendeten Methoden gibt. Diese Gemeinsamkeiten bilden wieder ein neues System. Die Erfinder nennen das neue System „Neuro-Linguistische Programmierung“, kurz „NLP“.

<b>N</b>	steht für <b>neuro</b> und hat mit unserem Nervensystem zu tun. Es beschreibt unsere wahrgenommenen sinnlichen Erfahrungen wie Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken und die Erinnerung sowie die Phantasie.
<b>L</b>	bezieht sich auf den Begriff <b>linguistisch</b> und zeigt die Aspekte der Sprache auf, die sowohl verbale als auch nonverbale Anteile einschliesst, etwa die Gestik, Mimik, Augen, Symbole und Schriftzeichen, somit alles, was Informationen in irgendwelcher Form übermittelt.
<b>P</b>	steht für das Wort <b>Programmieren</b> und umfasst den gesamten Lernprozess aufgrund sinnvoller, aufeinander aufbauender Erfahrungen. Lernen bezieht sich dabei auf neue Wege, um hilfreiche und fördernde Entwicklungen in Gang zu setzen.

Die Kenntnisse des NLP helfen dem Coach und Laufbahnberater, im Coaching und in der Laufbahnberatung mit dem Klienten sein Kommunikationsverhalten zu verbessern, seine Motivation zu steigern und zielgerichteter zu handeln und zu verhandeln. (Brinkmann, 1999, S. 188; Müller, 2003, S. 28)

#### 4.5 Abgrenzung zur Psychotherapie

In der Laufbahnberatung können auch psychotherapeutische Fragestellungen auftreten. Es ist daher wichtig, die Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie zu klären. Der grundlegende Unterschied liegt im Kontext. In der Psychotherapie geht es um einen gezielten Einsatz zur Behandlung von allein oder vorwiegend psychogenen körperlichen oder seelischen Erkrankungen. Psychotherapie erfolgt voll- oder teilstationär in Kliniken oder ambulant in Polikliniken, Beratungsstellen oder Praxen und gewöhnlich in Einzelbehandlung, also unter der Kommunikation eines Arztes mit einem Patienten. (Depnering, 2002, S. 75; Dorsch, 1994, S. 629)

Im Coaching hingegen geht es um eine zielbezogene Beratung von Menschen in der Arbeitswelt. Das Coaching kann beim Klienten einen Veränderungsprozess anstoßen. (Müller, 2003, S. 7) Es kann die Bewältigung von Krisen und Konflikten oder die Weiterentwicklung von Einzelnen und Teams beinhalten. (Schreyögg, 2002, S. 20)

Coaching	Psychotherapie
professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext	Hilfe bei psychischen Krankheiten und Störungen im Sinne des DSM-IV oder ICD-10, Diagnose, Linderung, Verbesserung der Lebensqualität, Heilung
Fokussierung auf berufliche Fragestellungen; der Coach denkt nicht in Krankheitsbildern.	Der Psychotherapeut denkt in klinischen Krankheitsmodellen.
Selbstregulationsfähigkeiten müssen noch funktionieren.	Der Mangel an Selbstregulationsfähigkeiten macht oft eine Psychotherapie notwendig. .
zielorientierte und situativ ausgerichtete Begleitung	Ursachenanalyse, Aufarbeitung des Bisherigen
wenige Sitzungen und begrenzter Zeitrahmen	viele Sitzungen über eine längere Zeitdauer hinweg
Kosten werden selber bezahlt.	Kosten können evt. durch die Krankenkasse bezahlt werden.
Coach und Klient bestimmen gemeinsam Inhalt und Ablauf; die Verantwortung liegt beim Klienten.	Der Therapeut übernimmt oft die Verantwortung und bestimmt Inhalt und Ablauf des Prozesses.

(Depnering, 2002, S. 76 u. 80; Staub, 2002, S. 12 -15; Backhausen & Thommen, 2003, S. 18; Rauen, 2000, S. 43; Schiepek, 1999, S. 29–32; von Sassen & Vogelauer, 1999, S. 15)

Im Coaching geht es nicht um Krankheit und ihre Heilung, sondern um den Beruf und eine Unterstützung in beruflichen Fragestellungen. Auch wenn der Coach beim Klienten erkennt,

dass dieser an einer psychischen Krankheit leidet, fokussiert der Coach auf die berufliche Fragestellung. Depnering (2002, S. 75–76) beobachtet oft, dass die psychischen Krankheits-symptome beim Klienten verschwinden, wenn es dem Coach gelingt, dass der Klient seine beruflichen Aufgaben besser bewältigen kann.

#### 4.6 Abgrenzung zur Laufbahnberatung

Eine klare Abgrenzung zwischen Coaching und Laufbahnberatung ist schwieriger zu treffen: Eine Laufbahnberatung kann sowohl berufliche wie auch persönliche Fragestellungen betreffen. Im Coaching geht es primär um die Unterstützung des Klienten in beruflichen Fragestellungen. In der folgenden Tabelle stelle ich die wenigen Unterschiede zwischen Coaching und Laufbahnberatung dar:

<b>Coaching</b>	<b>Laufbahnberatung</b>
Coaching ist eine personenorientierte und gezielte Förderung von Menschen in ihrer professionellen Rolle in ihrem konkreten Arbeitskontext. Coaching dient der Weiterentwicklung von Führungskräften und der Mitarbeiterförderung.	Laufbahnberatung ist eine personenorientierte und professionelle Form individueller Beratung im beruflichen und privaten Kontext.
Zwischen dem Coach und Klient besteht ein schriftlicher Vertrag mit klarer Vereinbarung der Ziele und der Anzahl Sitzungen. Die Verantwortung liegt ausschliesslich beim Klienten; der Coach ist Prozessverantwortlicher.	Laufbahnberater und Klient bestimmen gemeinsam Inhalt und Ablauf der Beratung; die Verantwortung liegt bei beiden. Es ist möglich, dass der Laufbahnberater mit dem Klienten eine Zielvereinbarung erarbeitet.
Grundsätzlich muss dem Coach das Problem nicht bekannt sein. Der Klient besitzt selbst alle Ressourcen, die er braucht, um seine Probleme selber zu lösen. Der Klient ist selbst der Experte für seine Lösungen.	Der Laufbahnberater kann sich als Experte oder als Nichtexperte geben. Grundsätzlich berät er seine Klienten bei Bedarf.
Keine Vergangenheitsbewältigung	Biografiearbeit, Aufarbeitung des Bisherigen nach Situation und Bedarf
In der Regel kein Einsatz von diagnostischen Hilfsmitteln (Tests und Arbeitsmittel).	Einsatz von diagnostischen Hilfsmitteln (Tests und Arbeitsmittel) nach Bedarf.
Die Kosten für ein Coaching werden oft durch das Unternehmen getragen, in welchem der Klient arbeitet.	Die Kosten werden weitgehend vom Klienten selber oder vom Staat bezahlt.

(Backhausen & Thommen, 2003, S. 18; Höhn, 2004; Müller, 2003, S. 34–35; Rauen, 2000, S. 43; Schiepek, 1999, S. 29–32; Staub, 2002, S. 12 -15; von Sassen & Vogelauer, 1999, S. 15; Radatz, 2002, S. 112–119; nic consulting, 2002)

Für den systemisch-lösungsorientierten Coach und Laufbahnberater ist es im Coaching nicht nötig, das Problem des Klienten zu erfassen und zu definieren; in der Laufbahnberatung ist dies jedoch unentbehrlich. Damit ein Laufbahnberater seinen Klienten adäquat beraten und in seinem Prozess unterstützen und begleiten kann und nicht „im Nebel tappt“, muss er die Prob-

ematik des Klienten kennen. Dieses Wissen erarbeitet sich der Laufbahnberater zusammen mit seinem Klienten.

## **5 Der systemisch-lösungsorientierte Coach und Laufbahnberater**

### **5.1 Haltung**

Beim Erstgespräch in der Laufbahnberatung und im Coaching kann die systemische Haltung und Betrachtungsweise eine grosse Hilfe sein. Bei einem solchen Gespräch ist es wichtig, dass sich der Berater die Grundannahmen seines Handelns vergegenwärtigt, welche die Basis für eine sachliche, vertraute und vorurteilsfreie Kommunikation bilden. Diese wirkt sich auch in Gesprächen konstruktiv aus. Weiter muss sich der Laufbahnberater immer wieder vergegenwärtigen, dass die Klienten auf ihr Bild der Realität und nicht auf die objektive Realität reagieren. Im Laufe der Zeit erarbeitet sich jeder Klient seine eigene innere subjektive Landkarte. Diese ist durch Erfahrungen, Hoffnungen, Einstellungen, Werte und Glaubenssätze des Klienten entstanden. Das Verstehen dieser Karte bildet für den Laufbahnberater die Grundlage für sein Handeln und für die Kommunikation mit dem Klienten. Jede auch noch so kleine Veränderung innerhalb dieser Landkarte verändert das Erleben und so auch die Handlungsfähigkeit des Klienten. (Bürgi & Eberhart, 2004, S. 206; Müller, 2003, S. 34)

Ein systemisch-lösungsorientierter Laufbahnberater und Coach sollte die folgenden Grundannahmen und Leitsätze des systemisch-lösungsorientierten Vorgehens verinnerlicht haben:

- *Die Basis für eine wirksame Kommunikation bildet der Rapport.* Dies bedeutet, dass sich der Berater verbal und nonverbal auf seinen Klienten einstimmen kann. Durch diese empathische Kontaktaufnahme gelingt es dem Berater, ein Klima von Vertrauen und Wertschätzung aufzubauen.
- *Wesentlich für Wandel ist die Vorstellung eines Zustandes ohne Schwierigkeit.*
- *Klienten treffen stets die beste Entscheidung, die sie zu einer gegebenen Zeit treffen können, auch wenn diese unverständlich ist.* Zeigt man einem Klienten innerhalb seiner Landkarte eine bessere Verhaltensweise auf, dann wird er diese wahrscheinlich annehmen.
- *Wenn etwas nicht funktioniert, probiere etwas Anderes aus.* Mit dieser Intervention lässt sich die Landkarte eines Klienten vergrössern und verändern.
- *Lösung und Problem sind nicht notwendig aufeinander bezogen.*



- *Fokussiere auf das Positive und die Ressourcen, auf die Lösung und die Zukunft; dies erleichtert Veränderungen in die gewünschte Richtung. Sprechen über Lösungen ist hilfreicher als Sprechen über Probleme.*
- *Ausnahmen vom Problem können zur Konstruktion von Lösungen genutzt werden.*
- *Nichts ist immer dasselbe, Veränderung tritt immer auf.*
- *Kleine Änderungen führen zu grossen Änderungen.*
- *Klienten kooperieren immer, wir müssen nur den „Schlüssel“ zu ihrer Landkarte finden, d. h. für das Konzept des „Widerstandes“ – ohne geht es leichter.*
- *Klienten haben alles, was sie brauchen, um ihre Probleme selber zu lösen.*
- *Es gibt immer mehrere mögliche Lösungen.*
- *Der Klient ist selbst der Experte für seine Lösungen.*
- *Probleme und Ursachen müssen nicht bekannt sein.*

Wenn der Laufbahnberater und Coach diese Kerngedanken als Teil seines Werkzeugkoffers für die Beratungsarbeit ansieht, ist er für seine Tätigkeit gut vorbereitet. (Bürgi & Eberhart, 2004, S. 49–52; Honermann, Müssen, Brinkmann & Schiepek, 1999, S. 13–17; nic consulting, 2002; Müller, 2003, S. 34–35)

## 5.2 System- und Prozesskompetenz

Damit die Beratungen nach dem systemisch-lösungsorientierten Ansatz gelingen, benötigt der Laufbahnberater gute System- und Prozesskompetenzen.

Bereich	Kompetenzen
<i>Selbstverständnis / Eigensensibilität</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstdefinition als Coach und Laufbahnberater in Anlehnung an die logischen Ebenen</li> <li>• eigenen Lebensqualität berücksichtigen – Work-Life-Balance, Burn-Out-Prophylaxe</li> <li>• Fehlerfreundlichkeit mit sich selbst</li> <li>• motivieren und vorhandene Kräfte bei Anderen mobilisieren</li> <li>• konstruktiv kritisieren und konfrontieren können</li> <li>• Konfrontationen aushalten und Kritik annehmen</li> </ul>
<i>Kontextsensibilität / Intuition</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelegenheiten und Entscheidungspunkte erkennen und nutzen</li> <li>• Resonanzen erzeugen</li> <li>• System- und Kommunikationsregeln erkennen (Prioritäten wahrnehmen)</li> <li>• Aufträge und Verantwortlichkeiten erkennen</li> <li>• Formale und informelle Strukturen differenzieren</li> </ul>

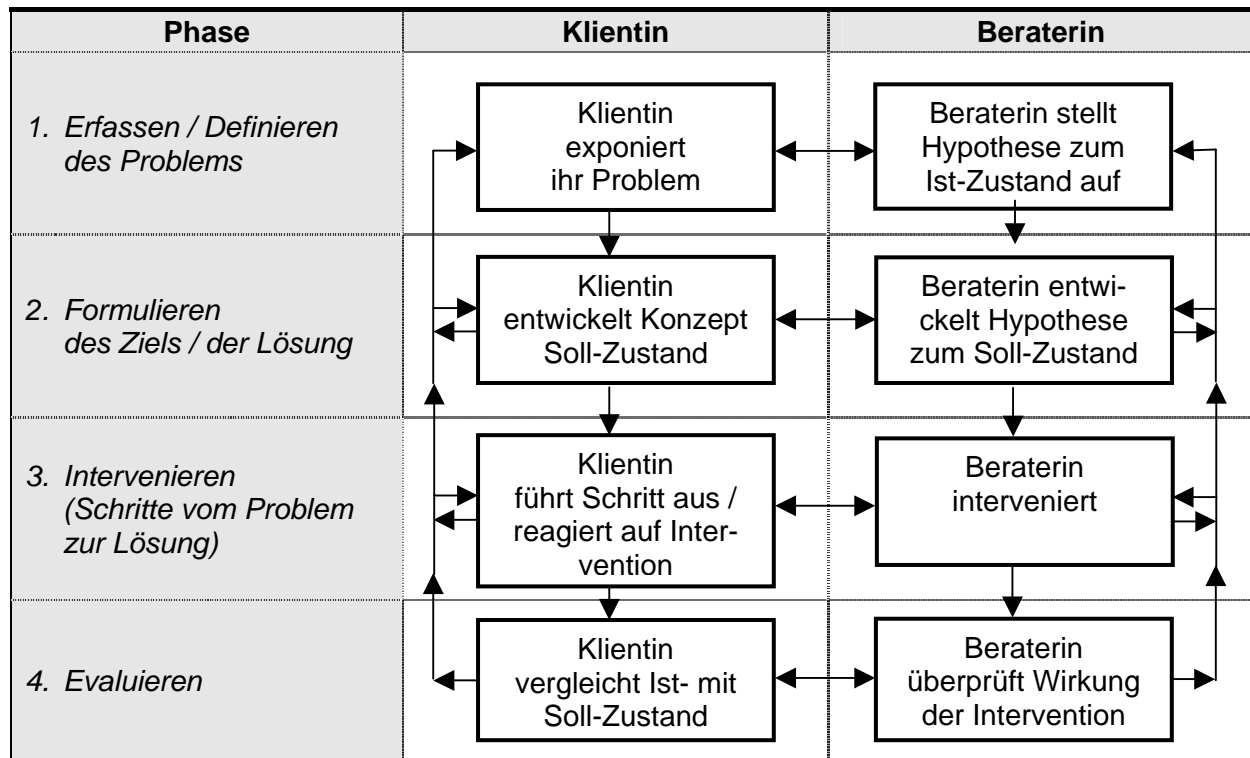
<b>Bereich</b>	<b>Kompetenzen</b>
<i>Beziehungskompetenz in Coaching und Laufbahnberatung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport herstellen</li> <li>• sich in andere Wahrnehmungspositionen und Landkarten hineinversetzen können</li> <li>• sich abgrenzen können</li> <li>• Humor gestalten</li> <li>• Geduld, angemessene Taktung, „hinter dem Klienten bleiben“</li> <li>• sich an Systemregeln anpassen können</li> </ul>
<i>Emotionale Kompetenz / Selbstwahrnehmung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie</li> <li>• eigene Gefühle wahrnehmen und als Resonanzen erkennen und nutzen</li> <li>• eigene Gefühle ausdrücken</li> <li>• Zugehörigkeitsgefühl und Commitment schaffen</li> <li>• konstruktiver umgehen mit emotionalen Belastungen (Coping mit Misserfolg / Konflikten)</li> <li>• Widersprüche aushalten – Ambiguitätstoleranz</li> </ul>
<i>Soziale Kompetenz: Selbstpräsentation / Kontaktfähigkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mit sich und eigenen und neuen Ideen überzeugen</li> <li>• Sensibilität für die Aufnahmebereitschaft Anderer</li> <li>• verständliche Sprache sprechen</li> <li>• nonverbale Kommunikation gezielt nutzen</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Umgang mit Mehrpersonen-Systemen (Neutralität in Arbeit mit Teams)</li> </ul>
<i>Methodenkompetenz: Schaffen von Entwicklungsbedingungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilisieren: unterstützen können und Sicherheiten vermitteln</li> <li>• Zuversicht entwickeln: Veränderungsbereitschaft erzeugen und motivieren</li> <li>• lösungsorientiert arbeiten: KRAFT-Modell (siehe Anhang 1), Wunderszenario, Skalierungstechnik</li> <li>• arbeiten mit Perspektivenwechseln, Disney-Perspektiven (siehe Anhang 3) und anderen Tools</li> <li>• Hilfsmittel einsetzen: Systembrett, Strukturaufstellungen, Moderationsmedien (MetaPlan)</li> <li>• Potential- und Ressourcenanalysen: andere Tools</li> </ul>

(Müller, 2003, S. 71; nic consulting, 2002)

## 6 Die systemisch-lösungsorientierte Laufbahnberatung

### 6.1 Ablauf

Dieser Abschnitt zeigt anhand des Modells für eine lösungsorientierte Beratungsplanung von Bürgi und Eberhart (2004), wie eine systemisch-lösungsorientiert Laufbahnberatung ablaufen könnte.



(Bürgi & Eberhart, 2004, S. 85)

#### 6.1.1 Erste Phase: Erfassen / Definieren des Problems

In der ersten Gesprächsphase geht es zuerst um die Erarbeitung einer tragenden Vertrauensbeziehung zwischen dem Laufbahnberater und dem Klienten. Dies geschieht mit Hilfe eines nonverbalen und verbalen Pacings. Es muss dem Berater gelingen, die verinnerlichte Landkarte seines Klienten zu verstehen. Der Laufbahnberater hört aufmerksam zu, wiederholt Aussagen des Klienten wörtlich und macht von Zeit zu Zeit in seinen eigenen Worten kleine Zusammenfassungen wichtiger Aussagen. Dadurch fühlt sich sein Gegenüber einerseits verstanden und angenommen, andererseits lassen sich so Kommunikationsprobleme ausschalten. Zusammen mit dem Klienten erfasst und definiert der Laufbahnberater das Problem des Klienten sowie den Ausgangspunkt für den Veränderungsprozess. Die Vertrautheit mit der inneren Landkarte des Klienten und eine vertraute Beziehung zum Klienten bilden die Basis für den weiteren Beratungsprozess.

### **6.1.2 Zweite Phase: Formulieren des Ziels / der Lösung**

Ist das Problem präzise erfasst, können der Laufbahnberater und der Klient zusammen die Zielvorstellung entwickeln. In dieser Phase ist vor allem der Berater gefordert, die richtigen Fragen zu stellen. Weiter ist es für den Zielfindungs- und Lösungsprozess des Klienten von Vorteil, wenn der Berater die wertschätzende und interessierte Haltung des Nichtwissenden einnimmt. Dadurch ist der Klient unbewusst vermehrt aufgefordert, für sich die richtige Lösung bzw. das richtige Ziel zu formulieren. Der Laufbahnberater kann mit der Methode der Skalierung und mit systemischen Fragen arbeiten. Durch die explizite Formulierung von Zielen und Lösungen erhält der Beratungsprozess einen nicht zu unterschätzenden Energieschub.

### **6.1.3 Dritte Phase: Intervenieren**

In der dritten Phase erarbeitet der Laufbahnberater mit dem Klienten Lösungsmöglichkeiten. Es kann sinnvoll sein, zu diesem Zeitpunkt mit dem Klienten mit dem Konzept des konzeptuellen Arbeits- und Lösungsraums, den verschiedenen Perspektiven, den systemischen Fragen und weiteren systemisch-lösungsorientierten Methoden zu arbeiten. Die Interventionen des Laufbahnberaters helfen dem Klienten, seine Ziele und Lösungen selber zu erarbeiten und die nächsten Schritte zu definieren. Ergebnisse, welche der Klient selber erarbeitet hat, wird er in der Regel auch in die Tat umsetzen. Eine wertschätzende, wohlwollende und zurückhaltende Haltung des Laufbahnberaters gegenüber dem Klienten ist unabdingbar.

### **6.1.4 Vierte Phase: Evaluieren**

Zum Schluss der Beratung kann es hilfreich sein, wenn der Laufbahnberater für den Vergleich des Ist-Zustands mit dem Soll-Zustand wieder mit der Methode der Skalierung und den systemischen Fragen arbeitet. Eine Dokumentation des Erarbeiteten als Urkunde, Geschichten, Metaphern, Bilder usw. unterstützt den Klienten bei der Umsetzung des Erreichten. (Bürgi & Eberhart, 2004, S. 30, 37, 50, 84–85; nic consulting, 2002; Radatz, 2002, S. 168)

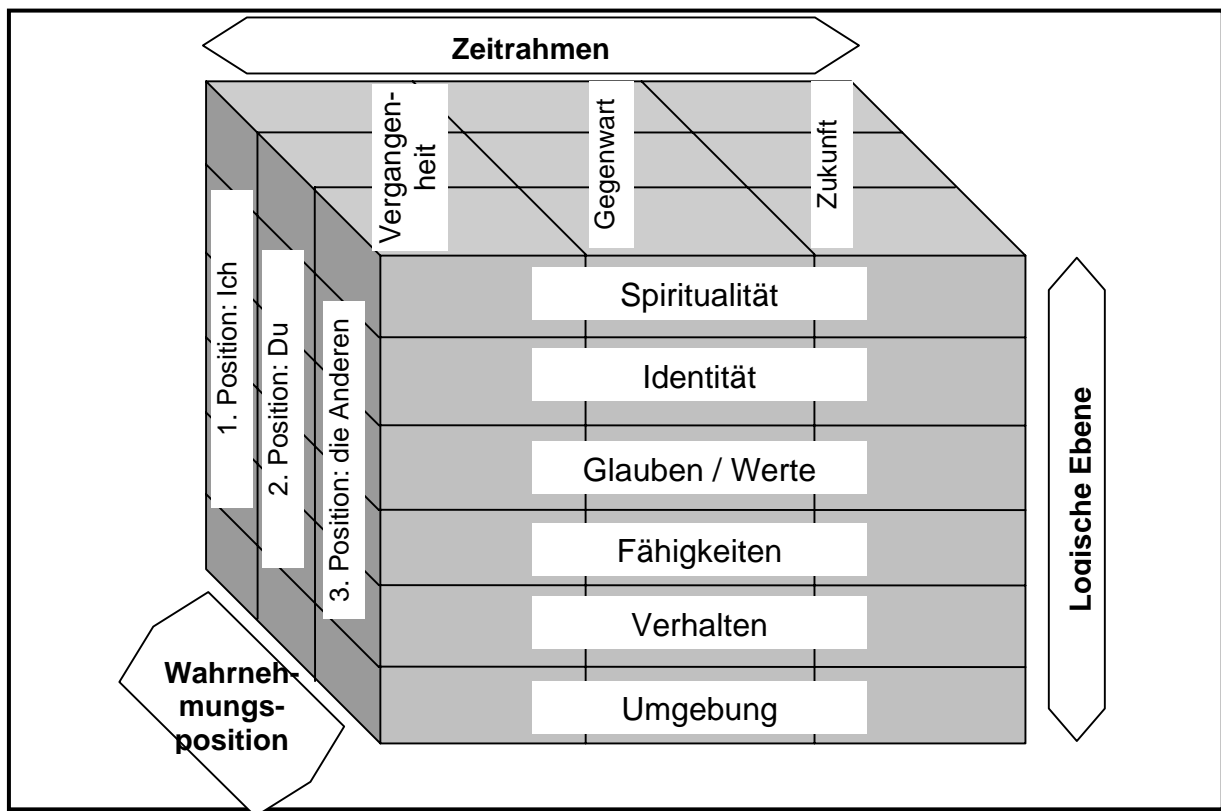
## **6.2 Coaching-Übungen**

In diesem Abschnitt beschreibe ich einige Coaching-Übungen, die in der Laufbahnberatung gut eingesetzt werden können. Die zugehörigen Arbeitsblätter befinden sich im Anhang.

### **6.2.1 Der konzeptionelle Arbeits- und Lösungsraum für Veränderungsprozesse**

Der konzeptionelle Arbeits- und Lösungsraum für Veränderungsprozesse ermöglicht dem Laufbahnberater, systematisch mit dem Klienten Lösungen zu erarbeiten, indem er gleichzeitig die logischen Ebenen, die Zeitrahmen (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft) und die

Wahrnehmungspositionen (1. Ich, 2. Du, 3. die Anderen) einsetzt und für einen Perspektivenwechsel nutzt. Das Modell hilft auch dem Laufbahnberater, sich selbst im Prozess zurechtzufinden.



(nic consulting, 2002)

### 6.2.2 Die logischen Ebenen

Das Konzept der logischen Ebenen stammt von Gregory Bateson. Er erkannte in den Prozessen von Lernen, Veränderung und Kommunikation „natürliche“ Hierarchien von Klassifikationen. Die Funktion jeder Ebene ist es, die Informationen auf der darunter liegenden Ebene zu organisieren. Jede Ebene hat deshalb andere Regeln für die Veränderung als die über- und untergeordnete Ebene. Die Veränderung auf der nächsthöheren Ebene verändert zwangsläufig auch die Dinge auf den unteren Ebenen. Nach Bateson sind es häufig die Konfusionen zwischen den logischen Ebenen, die Probleme schaffen.

Logische Ebene	Erläuterung
<i>Spiritualität / Zugehörigkeit</i>	Spiritualität hat mit unserer Erfahrung zu tun, dass wir Teil eines weitaus umfassenderen Systems sind als es unsere eigene Identität darstellt.
<i>Identität</i>	Identitätsfaktoren legen die übergeordneten Visionen und die Aufgaben („Mission“) fest und formen Glaubenshaltungen und Werte. Die Identität antwortet auf die Frage „wer?“.
<i>Glauben / Werte</i>	Glauben und Werte bewerkstelligen die Bestärkung (Motivation und Erlaubnis) für Fähigkeiten und legen fest, ob sie unterstützt oder gelehnet werden. Sie antworten damit auf die Frage „warum?“.

<b>Logische Ebene</b>	<b>Erläuterung</b>
<i>Fähigkeiten</i>	Fähigkeiten leiten die verhaltensmässigen Aktionen ein und geben ihnen eine Richtung durch eine mentale Karte, einen Pfad oder eine Strategie. Sie antworten auf die Frage „wie?“.
<i>Verhalten</i>	Verhalten besteht aus spezifischen Aktionen, die innerhalb einer bestimmten Umgebung unternommen werden. Sie antworten auf die Frage „was?“.
<i>Umgebung</i>	Faktoren der Umgebung legen fest, welchen Einflüssen eine Person ausgesetzt ist, worauf sie zu reagieren hat. Sie geben Antwort auf die Fragen „wo?“ und „wann?“.

(nic consulting, 2002; Müller, 2003, S. 126 -129)

### 6.2.3 Ziele definieren

Im Coaching Prozess wie vermehrt auch in der Laufbahnberatung geht es um eine Zielerreichung, einen Klärungs- und Sortierungsprozess. Bereits in der Auftragsklärung spielt das gezielte Feedback des Laufbahnberaters eine wichtige Rolle, denn nur wenige Klienten kommen mit einem klaren, wohl formulierten Ziel ins Coaching bzw. in die Laufbahnberatung. Durch die gezielten Rückmeldungen des Laufbahnberaters an den Klienten erhöht sich dessen Wahrnehmungsfähigkeit. Dieses Vorgehen erleichtert es dem Laufbahnberater, sich in die kognitive Landkarte des Klienten einzudenken. Die Feedbacks helfen ihm bei der Beziehungsgestaltung. Wenn das Anliegen des Klienten geklärt ist, richtet der Laufbahnberater den Fokus auf das Entwickeln von wohl formulierten Zielen, indem er dem Klienten gezielte Fragen stellt. Die Zielformulierungsübung „KRAFT“ kann dabei helfen (siehe Anhang 1). Das Formulieren von konkreten, überprüfbaren Zielen ist die Sache des Klienten. Die folgende Abbildung zeigt eine Checkliste für eindeutig definierte Ziele. (Bürgi & Eberhart, 2004, S. 188–202; Müller, 2003, S. 69-73; Walter & Peller, 1994, S. 75–82)

<b>Kriterien</b>	<b>Schlüsselwort</b>	<b>Musterfrage</b>
1. positiv	„stattdessen“	„Was werden Sie stattdessen tun?“
2. prozesshaft	„wie“	„Wie werden Sie das tun?“
3. hier und jetzt	auf dem Weg sein	„Wenn Sie heute aus der Sitzung herausgehen und auf dem Weg zu ihrem Ziel sind, was werden Sie anders machen oder wie werden Sie anders zu sich sprechen?“
4. so spezifisch wie möglich	„spezifisch“	„Wie werden Sie das im Einzelnen tun?“
5. im Kontrollbereich der Klientin	„Sie“	„Was werden Sie tun, wenn das eintritt?“
6. in der Sprache der Klientin	Worte der Klientin verwenden	

(Walter & Peller, 1994, S. 82)

## **6.2.4 Systemisch-lösungsorientierte Fragemethoden**

Ein erfolgreicher Coachingprozess lebt vor allem von guten Fragen. Je länger der Klient für die Beantwortung einer Frage benötigt, desto einschneidender war die Frage. Der Laufbahnberater braucht vor allem sehr viel Geduld, denn er muss warten können, bis sein Klient eine Antwort auf die ihm gestellte Frage gefunden und formuliert hat. Systemisch-lösungsorientierte Fragen sind vor allem offene Fragen; sie können mit „wer“, „wann“, „wie“, „wo“, „wohin“, „wem“, „wen“, „was“, „wessen“, „inwiefern“, „welche“, „woran“ usw. beginnen. Offene Fragen fördern die Kommunikation zwischen dem Laufbahnberater und dem Klienten sowie den Gesamtprozess. Ein Fragenkatalog befindet sich im Anhang 5 dieser Arbeit. (Radatz, 2002, S. 169–175; nic consulting, 2002)

## **6.2.5 Ziel-Evaluation mit der Walking-Scale**

Die Ziel-Evaluation in der Laufbahnberatung ist geeignet, wenn der Klient bezogen auf sein Ziel etwas unsicher ist. Der Klient muss bei dieser Übung körperlich Stellung beziehen, indem er sich auf der auf dem Boden ausgelegten Skala 1–10 auf eine Zahl stellen muss: „1“ bedeutet, dass sich der Klient persönlich minimal mit seiner Fragestellung auseinandergesetzt hat, „10“, dass er sein formuliertes Ziel erreicht hat. Der Einbezug der Dimension Körper im Veränderungsprozess schärft die Wahrnehmung des Klienten und regt ihn zum Handeln an. Die Übung ist im Anhang 2 dieser Arbeit beschrieben. (nic consulting, 2002)

## **6.2.6 Die Disney-Übung und die drei Phasen der Kreativität**

In der Laufbahnberatung eignet sich die Disney-Übung besonders gut, mit dem Klienten Visionen zu entwickeln. Dilts und Bonissone haben aus der erfolgreichen Denkstrategie von Walt Disney die Disney-Kreativitäts-Strategie entwickelt. Disney untersuchte eine Sache immer aus verschiedenen Wahrnehmungspositionen. Einer seiner Animationszeichner machte zu dieser Schlüsselfähigkeit einmal eine treffende Feststellung: *„Eigentlich gab es drei verschiedene Walts – den Träumer, den Realisten und den Spielverderber. Und man wusste nie, mit wem man es im nächsten Meeting zu tun hatte.“* (Dilts & Bonissone, 1999, S. 142) Kreativität ist also eine Synthese aus den Aktivitäten des Träumers, der neue Ideen entwickelt, des Realisierers, der die neuen Ideen umsetzt, und des Kritikers, der sein kritisches Urteil abgibt. Die Übung ist im Anhang 3 genauer beschrieben. (Dilts & Bonissone, 1999, S. 142–143; nic consulting, 2002)

### **6.2.7 Das Laufbahn-Erkundungs-Profil**

Das Laufbahn-Erkundungs-Profil eignet sich besonders gut, um Informationen bezüglich der beruflichen und persönlichen Laufbahn eines Klienten zu sammeln und um Ressourcen aufzuzeigen. Es ist eine effiziente Übung, um bei konkreten Fragen zur weiteren Laufbahnplanung des Klienten eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Es unterstützt, insbesondere durch die Systematisierung des Laufbahnverlaufs, das zielgerichtete, lösungsorientierte Handeln in der Zukunft. Die Anleitung zur Übung befindet sich im Anhang 4. (Müller, 2003, S. 15, 142–143; nic consulting, 2002)

### **6.2.8 Die Arbeit mit Dokumenten**

Es kann sinnvoll sein, den Coaching- bzw. Laufbahnberatungsprozess mit einer Skalierung, Visualisierung, Metapher, Geschichte oder mit einem Zertifikat zu beenden. Solche Übergangsriten unterstützen den Klienten, das Erarbeitete im Arbeits- und Lösungsraum in die Tat umzusetzen. Bedeutsame Übergänge werden in allen Kulturen und Traditionen durch bestimmte Symbole und Zeichen gefeiert. Der Anhang 6 enthält ein Muster. (Dreesen & Eberling, 1996, S. 19–55)

## **7 Diskussion**

Die öffentliche Berufs- und Laufbahnberatung ist eine über Jahre gewachsene, etablierte Institution. Sie muss sich weiterentwickeln und an immer wieder neue politische und wirtschaftliche Gegebenheiten anpassen. Ihre ursprüngliche Hauptaufgabe, die Lehrstellen- und Stipendienvermittlung und die Berufsinformation, wurde in den letzten Jahren mit weiteren Angeboten wie die Erwachsenen-, Erwerbslosen- und IV-Beratung, Eltern-, Laufbahn- und Bewerbungskursen sowie Coaching ergänzt (siehe Kapitel 3.1).

Daneben haben sich auch die Beratungsansätze in der Berufs- und Laufbahnberatung ständig weiterentwickelt (siehe Kapitel 3.2). Die Beratungsinhalte und Methoden, das Verständnis der Rolle als Laufbahnberater sowie die Beziehung zwischen ihm und dem Klienten in der Beratungsarbeit wurden vor allem durch die Strömungen der humanistischen Psychologie und deren Menschenbild beeinflusst. Diese Strömungen stehen in Wechselwirkung mit der drastischen Veränderung des gesellschaftlichen Kontextes. So bewegte sich die Entwicklung in den letzten 20 Jahren immer mehr von einem naturwissenschaftlich ausgerichteten, linearen und diagnostischen Erklären von Phänomenen hin zu einem systemischen und prozesshaften Verstehen des Menschen in seinen Lebenszusammenhängen (siehe Kapitel 3.1.1-3.1.4). (Stoffel, 1999, S. 24)



Der Laufbahnberater in der öffentlichen Berufs- und Laufbahnberatung, der heute als professioneller Begleiter und Coach bei kurz- und langfristigen Such- und Entscheidungsprozessen und beim Entwickeln von Laufbahn- und Lebenskonzepten gilt, besitzt gute Kenntnisse in der Arbeits-, Laufbahn- und Entwicklungspsychologie, in Bildungs- und Arbeitsmarktstrukturen, in der Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie beim Erkunden, Entwickeln und Umsetzen von menschlichen Neigungen, Kompetenzen, Ressourcen und Visionen.

Heute wollen aber immer mehr Klienten neben der psychodiagnostischen Abklärung in nachvollziehbarer persönlicher Auseinandersetzung Lösungen für sich erarbeiten. Der Klient wird zum Experten seiner Lösung. In der Beratungs- und Prozesssituation ist es daher sehr wichtig, dass es dem Laufbahnberater gelingt, neben einer tragenden und vertrauensvollen Beziehungsgestaltung auch den Handlungs-, Denk- und Gefühlsspielraum des Klienten mit dem Einsatz der richtigen Methoden zu erweitern. Der systemisch-lösungsorientierte Ansatz und die nichtwissende Haltung können für die Berufs- und Laufbahnberater eine grosse Hilfe sein.

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching ist ein neuerer Ansatz, der die klassischen Methoden der Laufbahnberatung hervorragend ergänzt. Die nichtwissende Haltung eines Coachs lässt sich je nach Situation in der Laufbahnberatung nur bedingt einsetzen. Benötigt der Klient eine berufsberaterische Auskunft, muss der Laufbahnberater die Haltung des Wissenden einnehmen. In der prozessorientierten Laufbahnberatung lernt der Laufbahnberater mit zwei Hüten zu arbeiten, dem Hut des Nichtwissenden und dem Hut des Wissenden. Im ersten Fall muss der Klient seine Lösung selbst erarbeiten und der Laufbahnberater wird zum Prozessmoderator. Im zweiten Fall bearbeitet der Klient die Fragestellung zusammen mit dem Laufbahnberater.

Ich habe in dieser Arbeit über den systemisch-lösungsorientierten Ansatz in der Laufbahnberatung geschrieben, damit ich mich nicht nur immer euphorisch mit diesem Ansatz auseinandersetze, sondern diesen auch einmal kritisch hinterfrage. Vorauszusagen ist, dass ich den systemisch-lösungsorientierten Ansatz sehr erfolgreich in meiner Kursleitertätigkeit einsetzte und ihn in der Einzellaufbahnberatung noch wenig bewusst angewendet habe. Ich schreibe bewusst angewendet, denn die systemisch-lösungsorientierte Haltung, welche ich unbewusst gegenüber meinen Klienten schon längere Zeit einnehme, habe ich verinnerlicht und ist mir eben nicht mehr bewusst. Und nun möchte ich zu meinen mir im Kapitel Einführung gestellten Fragen überleiten:

## **7.1 Einsatzmöglichkeiten des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes**

Der systemisch-lösungsorientierte Ansatz eignet sich gut für die Laufbahnberatung, das Coaching, die Kursarbeit und die Organisationsberatung (siehe Kapitel 4). In der Einzellaufbahnberatung kann der Laufbahnberater jedoch meistens von den vielfältigen Interventionsmethoden nur wenige Übungen regelmässig anwenden.

Die Elemente des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes lassen sich in verschiedenen Situationen und Art und Weisen einsetzen. Der systemisch-lösungsorientierte Laufbahnberater verfügt über einen gut gefüllten Methoden-Werkzeugkoffer. Je nach Fragestellung und je nach Kreativität des Laufbahnberaters arbeitet er mit einer oder mit mehreren Methoden zugleich. Was mir aber als Laufbahnberaterin am allerwichtigsten in der Arbeit mit Klienten ist, sei dies in der Einzellaufbahnberatung, im Coaching oder in der Kursarbeit ist, ist die systemisch-lösungsorientierte Grundhaltung. Damit ein Beratungsprozess gelingt, braucht es einerseits eine Zielformulierung des Klienten, eine respektierende, neugierige, nichtwissende und wertschätzende Haltung des Beraters und andererseits eine Beratungsstruktur.

Die Laufbahnberatung ist ein zielgerichtetes Handeln, welches methodisch und professionell geleitet und gestaltet werden soll (siehe Kapitel 3.3). Die erste Begegnung in der Laufbahnberatung ist der wichtigste Moment (siehe Kapitel 5.1). Eine konstruktive Gestaltung des ersten Moments ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung. Dann werden wir gewahr, dass uns die Klienten etwas angehen. Die Laufbahnberatung folgt einer inneren Gesetzmässigkeit (siehe Kapitel 6.1). (Bürgi & Eberhart, 2004, S. 22)

### **7.1.1 Grundhaltung**

Die systemisch-lösungsorientierte Grundhaltung eines Laufbahnberaters gegenüber dem Klienten zeichnet durch eine wohlwollende, empathische, vorurteilslose, respektierende, neugierige, nichtwissende, offene und wertschätzende Haltung aus (siehe Kapitel 5.1). Was macht den diese Grundhaltung in der Beratung aus? Auf dieser Grundhaltung, kann das Vertrauen des Klienten wachsen. Es schafft eine angenehme, lösende und offene Atmosphäre. Es gibt kaum mehr Widerstände seitens des Klienten in der Beratung. Dank dieser systemisch-lösungsorientierten Haltung des Laufbahnberaters erklärt der Klient dem Berater gerne seine Welt.

### **7.1.2 Arbeitstechnik**

Das systemisch-lösungsorientierte Arbeiten lässt viel Freiheit im Umgang mit Klienten und fordert die Kreativität des Beraters. Es gibt dem Laufbahnberater die Grundbegriffe und Theorien, um die Dynamik komplexer Systeme zu beschreiben und mit praxisbezogenen Handlungsmöglichkeiten in Verbindung bringen (siehe Kapitel 4.2–4.4, 6.2). Der systemisch-lösungsorientierte Ansatz hilft dem Laufbahnberater, dem Klienten eine zukunftsorientierte Perspektive zu vermitteln.

### **7.1.3 Zielorientierung**

Ein zentrales Erfolgsprinzip des lösungsorientierten Vorgehens in der Laufbahnberatung und im Coaching ist die Zielorientierung und die damit verbundene Erarbeitung von eindeutig definierten Zielen (siehe Kapitel 6.2.3). Das lösungsorientierte Vorgehen hat seine eigenen Wege gefunden, Zielperspektiven zu realisieren. Anstatt das Problem des Klienten zunächst umfangreich zu analysieren, konstruiert der Laufbahnberater mit den Klienten einen Lösungsraum in der Zukunft. Nach dem Motto „Der Weg entsteht beim Gehen“ modifiziert der Laufbahnberater die mit dem Klienten gemeinsam entwickelten Ziele. Eine Frage des Laufbahnberaters könnte zum Beispiel lauten: „Was führt sie hierher?“ oder „Was müsste hier heute und in der nächsten Beratung geschehen, damit es sich für Sie schon jetzt gelohnt hat, hierher zu kommen und diese Laufbahnberatung zu beginnen?“ oder „Woran werden Sie ganz persönlich erkennen, dass diese Laufbahnberatung für Sie lohnend ist?“

### **7.1.4 Beratungsstruktur**

Eine Beratung vollzieht sich im Dialog und lässt sich als Kooperationsprozess verstehen. Der Klient sucht die Laufbahnberatung auf, um gemeinsam auf ein Ziel hin zu arbeiten. (Bürgi & Eberhart, S. 76) Jede systemisch-lösungsorientierte Beratung, jeder Prozess, jede Intervention folgt einer inneren Gesetzmässigkeit bzw. Struktur. In meiner Arbeit habe ich einen möglichen Beratungsablauf einer Laufbahnberatung (siehe Kapitel 6.1) skizziert. Veränderungen geschehen in der Begegnung in einem wohlwollenden, offenen Klima, in welchem Wachstum und Kreativität möglich ist.

## **7.2 Stärken und Risiken des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes**

Bürgi und Eberhart (2004, S. 20) sagen es treffend: Die lösungsorientierte Beratung imponiert wegen ihrer radikal neuen Perspektive und weil sie kurz und wirkungsvoll ist. Der Ansatz der Psychoanalyse befriedigt mit seinen Reparaturgedanken nicht mehr. Die Zeit ist vorbei, in welcher der Berater vorerst die Probleme des Klienten gründlich erforschte und dann erst ans

Lösen der Probleme dachte. Der systemisch-lösungsorientierte Ansatz bringt in Haltung und Methode eine konstruktive Wende für die Bearbeitungsarbeit mit Klienten.

### **7.2.1 Stärken**

Der systemisch-lösungsorientierte Ansatz hilft, dem Klienten eine ziel- und zukunftsorientierte Perspektive zu vermitteln. Mit der wohlwollenden, respektierenden, neugierigen, offenen und nichtwissenden Haltung gelingt es mir, dass der Klient kooperiert und ich den Schlüssel zu seiner Landkarte finde. Wissend, dass der Klient alle Kräfte zur selbständigen Lösung seiner Probleme besitzt, kann ich in der Beratung vermehrt mit meiner Kreativität spielen. Das Fokussieren auf das Positive und die Ressourcen, auf die Lösung und die Zukunft, erleichtert eine – allenfalls kleine – Veränderung in die gewünschte Richtung. Mit den systemisch-lösungsorientierten Methoden kann ich beim Klienten einerseits Ordnung in seinen Denkweisen schaffen und andererseits eine Balance zwischen defizitärem und ressourcenorientiertem Denken erreichen. Es ist hilfreicher und leichter, mit dem Klienten über Lösungen als über seine Probleme zu sprechen. Die Methodenvielfalt lässt dem Laufbahnberater viel Freiheit und Kreativität.

### **7.2.2 Grundhaltung**

Die Grundhaltung im lösungsorientierten Ansatz ist nicht neu. Roger postulierte bereits in der klientenzentrierten und nicht-direktiven Psychotherapie und Beratung eine bestimmte Haltung des Beraters, von welcher er eine heilende Wirkung voraussagte: Kongruenz, unbedingte positive Anerkennung, einfühlsames Verstehen, behutsames Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte sollen es dem Klienten erlauben, an seine Ressourcen heranzukommen, seine Probleme selber zu lösen und sich auch menschlich weiterzuentwickeln. Für Rogers liegt die Professionalität in der Haltung des Beraters, welche Echtheit, unbedingte positive Anerkennung, Wahrnehmung, Selbstkongruenz, Empathie im Wesen der Begegnung voraussetzt. (Bürgi & Eberhart, 2004, S. 17–26; Pervin, 1993, S. 247-248)

### **7.2.3 Gefahr zur Oberflächlichkeit**

Aus einer oberflächlichen Auseinandersetzung mit dem systemisch-lösungsorientierten Ansatz könnte der Eindruck entstehen, es handle sich um ein allzu einfaches Konzept, das zum Machbarkeitsglauben verleitet („alles ist möglich“). Eine eingehendere Analyse zeigt jedoch die Komplexität des Ansatzes. Ein adäquater Einsatz dieses Ansatzes in der Laufbahnberatung und im Coaching setzt ein gewisses Basiswissen (siehe Kapitel 5.2) aber auch psychologische Kenntnisse voraus. Das Basiswissen kann sich der Laufbahnberater in Weiterbildungen

oder im Selbststudium aneignen. In meiner Arbeit (siehe Kapitel 6.2) stelle ich ein paar für die Laufbahnberatung geeignete Interventionsmethoden vor.

#### 7.2.4 Grenzen

Nicht alle Klienten sprechen gleich auf den systemisch-lösungsorientierten Ansatz in der Laufbahnberatung an. Wenn der Laufbahnberater den Klienten als schwierig bezeichnet, handelt es sich meist um eine falsche Einschätzung des Grundverhaltens des Klienten. Im systemisch-lösungsorientierten Ansatz werden drei Klienten-Beziehung definiert:

- Eine **Besucher-Beziehung** liegt vor, wenn im Verlauf oder am Ende der Beratung klar wird, dass der Laufbahnberater und der Klient nicht in der Lage waren, eine Zielformulierung zu erarbeiten. Der Klient kann zwar ein paar Unzufriedenheiten formulieren, aber es besteht für ihn kein Grund oder das Bedürfnis nach Veränderung oder einer Lösung. In dieser Situation gibt der Laufbahnberater dem Klienten viel positives Feedback über das, was in Leben des Klienten gut geht und lässt den Klienten wissen, dass der Laufbahnberater anerkennt, wie schwierig sein Leben ist, und dass er eine harte Zeit hat. Der Laufbahnberater kann sich sehr besorgt über die Zukunft des Klienten und die Konsequenzen des Nicht-Lösens der Probleme zeigen und unmittelbar einen weiteren Termin anbieten.
- In der **Kläger-Beziehung** ist der Klient sehr aufmerksam beobachtend und bringt detaillierte Beschreibungen seiner Klagen mit in die Laufbahnberatung. Er ist üblicherweise gut in der Beschreibung der Muster und Sequenzen eines Problems und sieht sich gerne als Opfer der Probleme eines Anderen. Der Laufbahnberater kann sich gleich wie in der Besucher-Beziehung verhalten.
- Bei der **Kunden-Beziehung** haben Laufbahnberater und Klient am Ende der Beratung ein Ziel formuliert, welches einzelne Lösungserwartungen seitens des Klienten beinhaltet. Ergänzend dazu ist, dass sich der Klient der Tatsache bewusst geworden ist, dass jede Lösung sein aktives Zutun mit einschliesst. In dieser Beratungssituation wird der Laufbahnberater kaum Probleme mit dem Klienten haben. (nic consulting, 2002)

#### 7.2.5 Zeitfaktor

Eine systemisch-lösungsorientierte Laufbahnberatung braucht mehr Zeit als eine klassische Laufbahnberatung. Der Vorteil an dieser Beratung ist, dass der Klient seine Lösungen selber erarbeitet. Dadurch wird er diese auch mit grosser Wahrscheinlichkeit realisieren. Die Testdiagnostik wird nur auf Wunsch des Klienten in der Laufbahnberatung eingesetzt.

### **7.3 Fazit**

In der heutigen prozessorientierten Phase (siehe Kapitel 3.1.4) der Berufs- und Laufbahnberatung lässt sich der systemisch-lösungsorientierte Ansatz sehr gut in die Beratungsarbeit einbauen. Die integrative Haltung dieses Ansatzes lässt sich auch mit anderen Theorie-Ansätzen gut verbinden. Beim systemisch-lösungsorientierten Arbeiten ist nicht der Laufbahnberater der Experte für die Lösung sondern der Klient selbst, der grundsätzlich alles hat, um seine Probleme selber zu lösen. Das Ziel einer systemisch-lösungsorientierten Laufbahnberatung ist, zusammen mit dem Klienten Lösungen zu (er)finden. Der Laufbahnberater konzentriert sich auf die Ressourcen des Klienten. Gegen den Einsatz des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes in der Laufbahnberatung könnte ins Feld geführt werden, dass diese Art von Beratung etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen kann.

## Literaturverzeichnis

- Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2003). Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Brinkmann, R. D. (1999). Techniken der Personalentwicklung: Trainings- und Seminarmethoden. Heidelberg: Sauer.
- Brown, D. & Brooks, L. (1994). Karriere-Entwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bürgi, A. & Eberhart, H. (2004). Beratung als strukturierter und kreativer Prozess. Ein Lehrbuch für die ressourcenorientierte Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- De Jong, P. & Kim Berg, I. (1998). Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. (3. Aufl.) Dortmund: Verlag modernes lernen.
- De Shazer, S. (1988). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. (7. korr. Aufl.) Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Depnering, W. (2002). Von der Psychotherapie zum Coaching. In Vogt-Hillmann, M., Eberling, W., Dahm, M. & Dreesen, H. (Hrsg.). Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung. (2. Aufl.) S. 75–86. Dortmund: Borgmann.
- Dilts, R. B. (1998). Von der Vision zur Aktion. Visionäre Führungskunst. Paderborn: Junfermann.
- Dilts, R. B. & Bonissone, G. (1999). Zukunftstechniken zur Leistungssteigerung und für das Management von Veränderungen. Über die Entwicklung professioneller Kompetenzen des Lernens, der Führung und der Kreativität. Angewandtes NLP. Paderborn: Junfermann.
- Dorsch, R. (1994). Psychologisches Wörterbuch. (12., überarb. u. erw. Aufl.) Bern: Huber.
- Dreesen, M. & Eberling, W. (1996). Success Recording – Komplimente und Dokumente in der lösungsorientierten Kurzzeittherapie. In Eberling, W. & Hargens, J. (Hrsg.). Einfach kurz und gut. Zur Praxis der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: Borgmann.
- Eberling, W. & Hargens, J. (1996). (Hrsg.) Einfach kurz und gut. Zur Praxis der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: Borgmann.
- Eberling, W. (2001–2004). NIK-Institut, Vorlesungsskripte Nachdiplomstudium „Systemisch-lösungsorientiertes Coaching“. Olten: Fachhochschule.
- Friedli, V. (2002). Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive. Bern: Haupt.
- Heer, C. (2004). Prozessanalyse einer beruflichen Neuorientierung. Unveröffentlichte NDS-Abschlussarbeit. Olten: Fachhochschule.
- Heiniger, F. (2003). Vom Lehrlingspatronat zum Kompetenzzentrum für Berufsberatung. 100 Jahre SVB. Dübendorf: SVB.
- Henning, R. (2001). Berufliche Interessen. Die Passung zwischen Person und Umwelt in Beruf und Studium. Göttingen: Hogrefe.
- Hinder, D. (1996). Voraussetzungen für eine erfolgreiche Laufbahnberatung für Erwachsene. Betrachtung der Laufbahnberatung in Theorie und Praxis mit Diskussion von ausschlaggebenden Kriterien für einen erfolgreichen Beratungsprozess. 2. Studienarbeit. Zürich: IAP.
- Höhn, B. (2004). Beratungsmethodik bei verschiedenen berufsberaterischen Fragestellungen. Vorlesungsunterlagen. Zürich: HAP.
- Honermann, H., Müssen, P., Brinkmann, A. & Schiepek, G. (1999). Ratinginventar Lösungsorientierter Interventionen (RLI). Ein bildgebendes Verfahren zur Darstellung ressourcen- und lösungsorientierten Therapeutenverhaltens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hurni, L., (1984). Ökopsychologische Perspektiven in der Berufsberatung. In AGAB / ASAO, 1954–1984 (89–96). Zürich: Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für akademische Studien- und Berufsberatung.

- Hurni, L. (1993). *Frau und Beruf. Sich beruflich verändern*. Dübendorf: SVB.
- Hurni, L. (2002). *Berufswahltheorien – Entscheidungstheorien*. Vorlesungsunterlagen. Zürich: HAP.
- Kim Berg, I. & Miller, S. D. (1992). *Kurzzeittherapie bei Alkoholproblemen. Ein lösungsorientierter Ansatz*. (5. korr. Aufl.) Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Kuhn, R. (1998). Aktuelle und künftige Herausforderungen an die Berufsberatungsarbeit. Zürich: Panorama 1/1998, S. 23–25.
- Manteufel, A. & Schiepek, G. (1998). *Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Miller-Tiedemann, A. & Tiedeman, D. V. (1994). Laufbahn- und Berufsentscheidungen: Eine individualistische Perspektive. In Brown, D. & Brooks, L. (1994). *Karriere-Entwicklung*. S. 331–361. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mitchell, L. K. & Krumboltz, J. D. (1994). Die berufliche Entscheidungsfindung als sozialer Lernprozess: Krumboltz' Theorie. In Brown, D. & Brooks, L. (1994). *Karriere-Entwicklung*. S. 159–210. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Müller, G. & Hoffmann, K. (2002). *Systemisches Coaching. Handbuch für die Beraterpraxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Müller, G. (2003). *Systemisches Coaching im Management. Ein Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis*. Weinheim: Beltz.
- Nic consulting (2002). *Nachdiplomstudium „Systemisch-lösungsorientierten Coaching“*. Weiterbildungsunterlagen. Olten: Fachhochschule.
- Pervin, L. A. (1993). *Persönlichkeitstheorien*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Radatz, S. (2002). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen*. (2. aktual. Aufl.) Wien: Systemisches Management.
- Rauen, C. (2000). *Handbuch Coaching*. Göttingen: Angewandte Psychologie.
- Schiepek, G. (1999). *Die Grundlagen der Systemischen Therapie. Theorie, Praxis, Forschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schiepek, G., Wegener, C., Wittig, D. & Harnischmacher, G. (1998). *Synergie und Qualität in Organisationen. Ein Fensterbilderbuch*. Tübingen: dgvt.
- Schreyögg, A. (2002). *Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach*. Frankfurt/Main: Campus.
- Staub, R. (2002). *Coaching und Veränderungen gehen viel einfacher*. Zürich: Spektramedia.
- Stoffel, B. (1999). *Laufbahnberatung in Gruppen. Kompass für Fachleute der Berufs- und Laufbahnberatung*. Dübendorf: SVB.
- Van der Brug, J. & Locher, K. (1997). *Unternehmen Lebenslauf*. Stuttgart: Urachhaus.
- Vetter, E. (2004). *Berufsberatung – Quo vadis? Die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung im Spannungsfeld von Ratsuchenden, Organisationen der Arbeitswelt, Wirtschaft und Politik*. Zürich: HAP.
- Von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (1999). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. (6. durchges. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Walter, J., L. & Peller, J., E. (1994). *Lösungs-orientierte Kurztherapie. Ein Lehr- und Lernbuch*. (5. Aufl.). Dortmund: modernes Lernen.
- Zihlmann, R. (1998). *Berufswahl in Theorie und Praxis. Konzepte zur Berufswahlvorbereitung und Beratung unter veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen*. Zürich: Verlagsinstitut für Lehrmittel.



## Anhang 1: Das KRAFT-Modell

Im Coaching Prozess kann es um eine Zielerreichung, einem Klärungs- oder Sortierungsprozess gehen. Der Klient möchte seine Ziele mit seinen Wünschen in Einklang bringen. Die Basis für das weitere Vorgehen im Prozess bestimmen immer die wohl formulierten Ziele des Klienten.

Das KRAFT-Modell umfasst folgende Kriterien:

<b>K</b>	steht für	konkret, sinnesspezifisch,
<b>R</b>	steht für	realistisch, mit eigenen Prüfkriterien,
<b>A</b>	steht für	attraktiv, positive Auswirkungen,
<b>F</b>	steht für	Fähigkeiten zur Umsetzung, Ressourcen,
<b>T</b>	steht für	Terminplanung.

Damit die Erarbeitung der KRAFT-Ziele auch gelingt, hat Müller den nachfolgenden Fragebogen entwickelt:

<b>K</b>	Was genau wollen Sie erreichen? Wann, wo und mit wem wollen Sie es erreichen? Woran werden Sie erkennen, dass Sie dieses Ziel erreicht haben? Was sehen, hören, fühlen Sie, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Was wollen Sie tun?
<b>R</b>	Wie können Sie die Erreichung des Ziels eigenaktiv beeinflussen? Was steht in Ihrem Einflussbereich? Was genau können Sie tun?
<b>A</b>	Was ist Ihnen wichtig daran, dieses Ziel zu erreichen? Was wird sich für Sie oder Ihre Umgebung verändern? Welche positiven Auswirkungen hat dies für Ihre Umgebung? Welchen Nutzen und Gewinn erhoffen Sie sich dadurch?
<b>F</b>	Welche Ressourcen (Fähigkeiten, Eigenschaften, Referenzerfahrungen) stehen Ihnen zur Verfügung, um Ihr Ziel zu erreichen? Wie können Sie diese Ressourcen einsetzen?
<b>T</b>	Bis wann wollen Sie Ihr Ziel erreichen? (Datum) Was ist Ihr erster Schritt auf das Ziel zu? Was genau müsste der nächste Schritt beinhalten?

(Müller, 2003, S. 71–77)

## Anhang 2: Ziel-Evaluation mit der Walking-Scale

**Material:** 10 Metaplankarten mit Nummern 1-10, Notizpapier



„1“ steht für eine minimale persönliche Auseinandersetzung mit der Fragestellung; „10“ bedeutet, dass der Klient sein formuliertes Ziel erreicht hat.

**Arbeitsform:** Einzelarbeit und Paararbeit

**Zeitbedarf:** 10–20 Minuten pro Person

### Vorgehen:

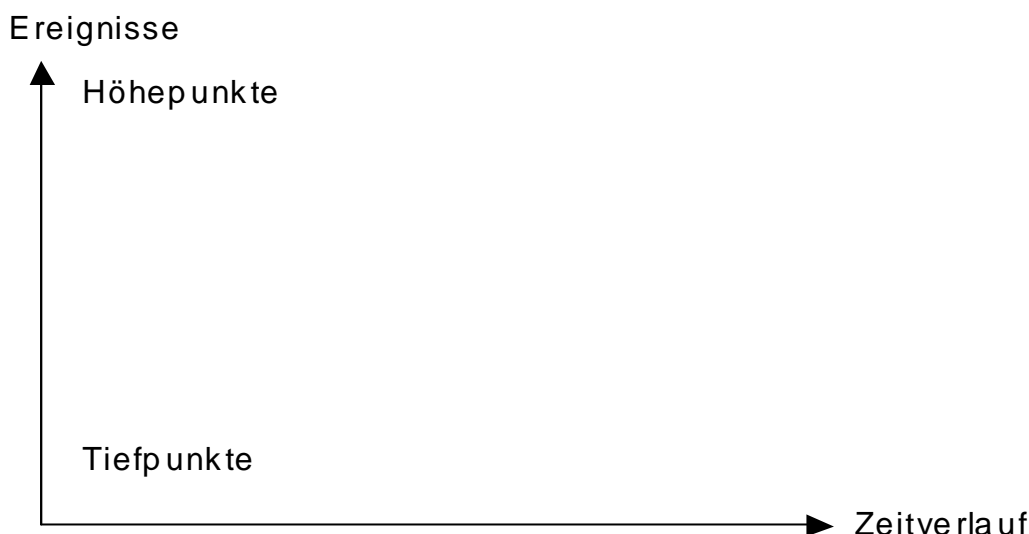
Der Laufbahnberater legt die 10 Metaplankarten als gerade Skala auf den Boden aus und fordert den Klienten auf, sich zu überlegen, wo er sich auf der Skala 1–10 bezogen auf sein formuliertes Ziel positionieren will. Der Klient wird sich gemäss seinem momentanen subjektiven Empfinden positionieren. Der Laufbahnberater stellt nun dem Klienten abhängig von dessen Position auf der Skala Fragen zum formulierten Ziel. Damit erhält der Klient die Gelegenheit, seine Zukunftsvisionen anzuregen, seine allfälligen Ziele und Teilziele nochmals bewusst zu überdenken. Die nachfolgenden Fragen dienen dem Laufbahnberater als Anregung.

1. Wie lautet Ihr Ziel?
2. Wo stehen Sie heute auf einer Skala 1–10 bezogen auf das Erreichen Ihres Ziels? „1“ bedeutet, dass Sie einen ganz kleinen Schritt in diese Richtung getan haben, „10“ bedeutet, dass Sie Ihr Ziel zu Ihrer Zufriedenheit erreicht haben.
3. Wie erklären Sie sich die entsprechende Zahl?
  - Welche Ihrer Ressourcen haben Sie aktiviert oder angewendet?
  - Wie genau haben Sie das gemacht?
  - Was haben Sie wann, wie genau getan?
  - Woran haben andere das bei Ihnen bemerkt?
4. Gehen Sie nun einen Schritt weiter auf der Walking-Scale.
  - Was ist jetzt möglich, was bisher noch nicht in dem Masse möglich war?
  - Was tun Sie wann und wo?
  - Welche Fähigkeiten setzten Sie dazu ein?
  - Was denken Sie dabei über sich und Ihre Freunde oder Familie?
  - Was werden andere an Ihnen wahrnehmen, was sich verändert hat?

(nic consulting, 2002)

## Anhang 3: Das Laufbahn-Erkundungs-Profil

**Material:** Zeichenblatt A4 oder grösser mit eingezeichnetem Koordinatensystem, Zeichenmaterial nach Belieben



**Arbeitsform:** Einzelarbeit, Besprechung in Kleingruppen

**Zeitbedarf:** 1–2 Stunden, evtl. auch mehr

**Vorgehen:**

### Vorbereitung

Der Laufbahnberater fordert den Klienten auf, seine berufliche Laufbahn in das Koordinatensystem einzuzeichnen und anschliessend im Profil die wichtigsten Ereignisse, Entscheidungen, Übergangsphasen usw. mit Symbolen oder kleinen Zeichnungen zu markieren oder zu beschriften.

*Instruktion:* Massgebend für den Verlauf der Kurve ist Ihr subjektives Empfinden, Ihre ganz persönliche Sicht der Dinge. Im Vordergrund dürften jene Gefühle und Einschätzungen stehen, welche bei der Auseinandersetzung mit dieser Aufgabe und im Rückblick auf einen Abschnitt des eigenen Lebens hier und jetzt zu spüren sind. Ohne Zweifel wird aber auch die Art und Weise, wie Sie die Ereignisse damals erlebt haben, mit hineinspielen.

### Erster Schritt: Die Sicht aufs Ganze

Betrachten Sie zunächst Ihr gezeichnetes „Laufbahn-Erkundungs-Profil“ als Ganzes und stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Wie wirkt das Profil auf mich?
- Was löst es in mir aus?
- Was fällt mir auf?
- Was gibt es Typisches an meinem Profil?
- Hat es Wiederholungen?
- Wie sieht der rote Faden aus?

### Zweiter Schritt: Entscheidungsmuster erkennen

Jetzt geht es darum, das „Laufbahn-Erkundungs-Profil“ genauer zu betrachten und nach Typischem, nach Mustern, nach Einschneidendem, nach bestimmenden Ereignissen und Wendepunkten im Leben zu durchforsten. Nun können Sie einige oder alle der unten aufgeführten Fragen stellen.

- |                      |   |
|----------------------|---|
| <i>Spiritualität</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist meine Lebensphilosophie?</li> <li>• Was ist meine Vision?</li> <li>• Was für Träume habe ich?</li> </ul> |
|----------------------|---|

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist mein Leitbild?</li> <li>• Was ist mein Lebenssinn?</li> <li>• Was ist meine Aufgabe?</li> </ul>
<i>Identität</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welcher Hinsicht haben meine Herkunftsfamilien bzw. das gesellschaftliche, politische und kulturelle Umfeld mein Entscheidungsverhalten geprägt?</li> <li>• Wie entscheide ich?</li> <li>• Wer kann Einfluss auf meine Entscheidungen nehmen?</li> </ul>
<i>Glauben / Werte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Glaubenssätze, Werthaltungen und „inneren Stimmen“ haben meine Entschiede beeinflusst?</li> <li>• Was ist mir wichtig und wertvoll?</li> <li>• Was gibt mir Zuversicht?</li> <li>• Wie finden Veränderungen statt, spontan und sprunghaft oder eher langsam und bedächtig?</li> <li>• Um welche Art von Veränderungen handelt es sich?</li> <li>• Was ist genau vorgefallen?</li> <li>• Wodurch wurde die Veränderung ausgelöst? Aus eigenem Antrieb oder von Anderen dazu aufgefordert oder z. B. durch eine verlockende Stellenanzeige ausgelöst?</li> <li>• Aus welchen Gründen habe ich den eingeschlagenen Kurs gewechselt?</li> <li>• Wie habe ich von der alten Situation, vom alten Arbeitsplatz Abschied genommen?</li> <li>• Wie habe ich in der neuen Situation angefangen?</li> <li>• Wie gehe ich heute mit Kurswechseln um?</li> </ul>
<i>Fähigkeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn ich mein Profil anschau, welche Stärken kommen mir in den Sinn?</li> <li>• Was kann ich besonders gut?</li> <li>• Wann bekomme ich Komplimente?</li> <li>• Was schätzen andere Personen an mir?</li> <li>• Welche Fähigkeiten bzw. Qualifikationen habe ich in den verschiedenen Phasen meines Arbeitslebens entwickelt?</li> </ul>
<i>Verhalten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Verhaltensweisen kommen mir in den Sinn, wenn ich mein Profil ansehe?</li> <li>• Was fällt mir in bezug auf meinen Lebensweg auf?</li> </ul>
<i>Umgebung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Einfluss übt die Umgebung auf meine Entscheidungen aus?</li> </ul>
<b>Dritter Schritt: Beurteilung</b>	
Versuchen Sie nun eine gewisse Distanz zu den Antworten und Fragen zu gewinnen, und überlegen Sie, was die Antworten über Sie und Ihre Beziehung zu Ihrer aktuellen beruflichen Situation aussagen.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was waren die charakteristischen Themen in meiner beruflichen Laufbahn?</li> <li>• Welches waren die zentralen Ereignisse in meiner Berufslaufbahn?</li> <li>• Welche Vor- und Nachteile sehe ich in meinen Werthaltungs-, Entscheidungs- und Handlungsmustern im bisherigen Verlauf meines Lebens bzw. welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für den weiteren Verlauf meiner zukünftigen Berufslaufbahn?</li> </ul>
<b>Vierter Schritt: Fazit</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches Fazit bzw. welche Schlussfolgerungen ziehe ich aus der Analyse meines persönlichen Lebensweges mit dem Laufbahn-Erkundungs-Profil?</li> <li>• Welches sind für mich die wichtigsten zwei bis drei Punkte?</li> <li>• Welche Einsichten habe ich gewonnen, welche Konsequenzen ergeben sich daraus?</li> <li>• Woran möchte ich im Verlaufe dieses Coachings besonders arbeiten?</li> </ul>

(Hurni, 1993; Van der Brug & Locher, 1997; nic consulting, 2002)

## Anhang 4: Die Disney-Kreativitäts-Strategie

**Material:** Metaplankarten, Flipchart, Notizpapier

**Arbeitsform:** Paararbeit

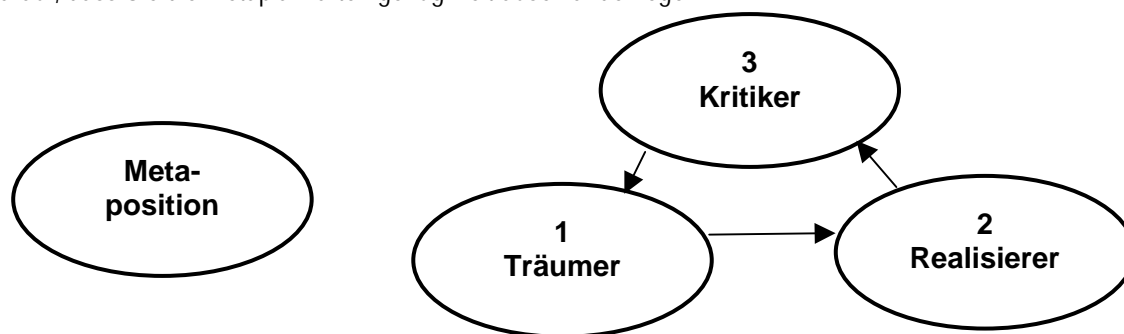
**Zeitbedarf:** 40 bis 60 Minuten, u. U. auch mehr

Die Disney-Kreativitäts-Strategie gibt Ihnen die Möglichkeit, Träume zu realisieren. Bei dieser Übung nehmen Sie verschiedene Rollen bzw. Positionen ein, nämlich die eines Träumers, eines Realisierers und eines Kritikers. Von der Metaposition aus können Sie die verschiedenen Positionen aus der Ferne betrachten.

### Vorgehen:

#### 1. Schritt: Vertraut werden mit den Positionen

Wählen Sie aus der Metaposition drei Orte aus und nennen Sie diese Träumer, Realisierer und Kritiker. Achten Sie darauf, dass Sie die Metaplankarten genug weit auseinander legen.



<i>Träumer</i>	Erinnern Sie sich an eine Zeit in Ihrem Leben, wo Sie kreative Ideen, Wünsche und Visionen ohne Einschränkungen träumen und phantasieren konnten. Und nun orientieren Sie sich am ‚Was?‘ und an Ihren Zielen. Träume und Visionen sind nun für Sie das Wichtigste und Sie möchten sich nun auf die Zukunft hinzubewegen. Sie denken in langen Zeiträumen und haben eigene innere Kriterien, nach denen Sie Ihre Meinung vertreten und Sie Ihre Ziele verfolgen.
<i>Realisierer</i>	Erinnern Sie sich nun an eine Zeit in Ihrem Leben, wo Sie sehr realistisch nach einem genauen Plan eine Ideen, einen Wunsch oder eine Vision effektiv in eine Handlung umsetzen konnten. Und nun orientieren Sie sich hauptsächlich am ‚Wie?‘, wie etwas getan werden kann. Bewegen Sie sich auf diese Dinge zu. Sie wollen sofort handeln und anpacken und denken an das Machbare. Sie sind im Hier und Jetzt und können die Umstände genau abschätzen.
<i>Kritiker</i>	Erinnern Sie sich nun an eine Zeit in Ihrem Leben, wo Sie konstruktiv einen Plan, eine Idee, einen Wunsch oder eine Vision kritisieren konnten, d. h. positive und konstruktive Kritik anbieten und ebenso Probleme identifizieren konnten. Sie interessieren sich für das ‚Warum?‘, das Tun und suchen nach logischen Kriterien. Ihre Überlegungen beinhalten, Fehler der Vergangenheit in der Zukunft zu vermeiden. Sie denken langfristig aber auch kurzfristig und berücksichtigen die möglichen Einwände Anderer mit.
<i>Metaposition</i> (Vogelperspektive)	Von der Metaposition aus können Sie die verschiedenen Positionen aus der Ferne betrachten. Sie können z. B. fragen, welche Sichtweisen oder Erkenntnisse sich in bezug auf diese Positionen und Rollen von dieser Warte aus für Sie ergeben.

<b>2. Schritt: Positionen anker</b>	
Lassen Sie an jeder Position eine Situation aus Ihrer Vergangenheit wachrufen.	
Gehen Sie zur Position <b>Träumer</b> .	Denken Sie an eine Zeit, als Sie kreative Ideen, Wünsche und Visionen ohne Einschränkungen träumen und phantasieren konnten. Begeben Sie sich jetzt in Gedanken an eine Zeit, in welcher Sie einen Traum hatten, welchen Sie auch erfolgreich umsetzen konnten und erleben Sie dies nach, wie es war, als Sie diesen Traum hatten.
Gehen Sie zur Position <b>Realisierer</b> .	Denken Sie nun an diese Zeit zurück, als Sie diesen Traum realisieren konnten, was haben Sie da genau gemacht? Erleben Sie in Gedanken diese Erfahrungen nochmals nach.
Gehen Sie zur Position <b>Kritiker</b> .	Denken Sie an eine Zeit zurück, als Sie den Traum hatten. Wer waren die inneren und äußeren Kritiker? Wie haben sich diese verhalten und wie sind Sie damals mit ihnen umgegangen? Erleben sie nun die Erfahrung nochmals nach.
<b>3. Schritt: Der aktuelle Traum</b>	
Wählen Sie einen aktuellen Traum, einen Wunsch oder eine Vision aus, den/die Sie jetzt realisieren möchten.	
Gehen Sie zur Position <b>Träumer</b> .	<p>Überlegen Sie sich, wie Sie Ihr Ziel erreichen wollen. Folgende Fragen helfen Ihnen, Ihren Traum zu realisieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was wollen Sie?</li> <li>▪ Was möchten Sie tun?</li> <li>▪ Warum möchten Sie das tun?</li> <li>▪ Was ist möglich?</li> <li>▪ Was ist der Zweck?</li> <li>▪ Was haben Sie davon?</li> <li>▪ Wenn sich Ihr Traum, Ihr Wunsch oder Ihre Vision erfüllt, woran werden Sie das merken?</li> <li>▪ Woran noch?</li> <li>▪ Woran wird X merken, dass sich Ihr Vorhaben erfüllt hat?</li> <li>▪ Wohin soll dieser Traum, dieser Wunsch oder diese Vision Sie führen?</li> <li>▪ Wer oder wie wer möchten Sie in bezug auf diesen Traum, diesen Wunsch oder diese Vision sein?</li> </ul> <p>Wichtig ist, dass der Klient nur positive Formulierungen zur genauen Beschreibung seines Ziels verwendet.</p> <p>Laufbahnberater: Haben Sie den Eindruck, dass Sie alle wesentlichen Elemente genannt haben?</p>
Wenn ja, dann gehen Sie zur Position <b>Realisierer</b> .	<p>Stellen Sie sich für die Realisierung Ihres Traumes, Ihres Wunsches oder Ihrer Vision folgende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie können Sie Ihren Traum, Ihren Wunsch oder Ihre Vision verwirklichen?</li> <li>▪ Was genau werden Sie tun, um dieses Ziel zu erreichen?</li> <li>▪ Wie wird Ihr Traum, Ihr Wunsch oder Ihre Vision im Einzelnen umgesetzt?</li> <li>▪ Wie werden Sie erkennen, ob das Ziel erreicht ist?</li> <li>▪ Woran genau werden Sie erkennen, dass Sie das Ziel erreicht haben?</li> <li>▪ Was sind die Kriterien?</li> <li>▪ Wie werden sie getestet?</li> <li>▪ Wie und mit welchen Kriterien lässt sich der Fortschritt überprüfen?</li> <li>▪ Wer macht was?</li> <li>▪ Wann werden die einzelnen Schritte umgesetzt?</li> <li>▪ Wann wird das gesamte Ziel erreicht sein?</li> <li>▪ Wo werden die einzelnen Schritte ausgeführt?</li> <li>▪ Weshalb ist jeder der einzelnen Schritte erforderlich?</li> <li>▪ Was wäre der erste Schritt?</li> <li>▪ Wie können Sie das bewerkstelligen?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie kann ich mir das als Laufbahnberater vorstellen?</li> </ul> <p>Die Fortschritte müssen durch sinnliche Erfahrungen überprüfbar sein. Wichtig für die Umsetzung des Traumes, des Wunsches oder der Vision des Klienten ist die Festlegung von Zeitrahmen und Meilensteinen.</p> <p>Laufbahnberater: Haben Sie den Eindruck, dass Sie alle wesentlichen Elemente genannt haben?</p>
Wenn ja, gehen Sie zur Position <b>Kritiker</b> .	<p>Finden Sie heraus, ob irgendetwas fehlt oder für die Realisierung des Vorhabens noch benötigt wird. Stellen Sie Ihre Kritik in Frageform. Beziehen Sie sich dabei auf das vom Realisierer Gesagte.</p> <p>Stellen Sie sich vor, dass Sie bereits konkrete Schritte unternommen haben. Welche Gedanken kommen Ihnen in den Sinn? Was würden Sie dem Realisierer noch an kritischen Anregungen geben? Folgende Fragen können Ihnen dabei behilflich sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche positiven Folgen, gleich welcher Art, haben für Sie Ihr gegenwärtiges Verhalten?</li> <li>▪ Wie lässt es sich mit Ihrem neuen Ziel vereinbaren?</li> <li>▪ Unter welchen Bedingungen würden Sie das neue Ziel nicht weiterverfolgen wollen?</li> <li>▪ Auf wen oder was könnte es sonst noch Einfluss haben?</li> <li>▪ Weshalb könnte jemand etwas gegen diesen Traum, diesen Wunsch oder diese Vision haben?</li> <li>▪ Wer wird von dieser neuen Idee betroffen?</li> <li>▪ Von wem hängt der Erfolg der Umsetzung entscheidend ab, und was sind seine/ihre Bedürfnisse?</li> <li>▪ Wann und wo würden Sie die Umsetzung dieses Traumes, dieses Wunsches oder dieser Vision nicht wünschen?</li> <li>▪ Welche positiven Effekte bietet Ihnen Ihr gegenwärtiges Verhalten?</li> <li>▪ Wie könnten Sie diese positiven Effekte bei der Umsetzung des Traumes, des Wunsches oder der Vision beibehalten?</li> </ul>
Gehen Sie zur Position <b>Realisierer</b> .	<p>Setzen Sie sich mit den folgenden Fragen auseinander:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie finden Sie die Idee mit ...?</li> <li>▪ Woran kann der Kritiker das messen?</li> <li>▪ Woran würde er erkennen, dass es ... gibt?</li> </ul>
Gehen Sie zur Position <b>Kritiker</b> .	<p>Reflektieren Sie das Gehörte nochmals mit folgender Frage:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was empfehlen Sie aufgrund des Gehörten als wohlwollender Kritiker?"</li> </ul>
Gehen Sie zur Position <b>Träumer</b> .	<p>Überlegen Sie sich, ob der Traum immer noch passt, nachdem Sie den Realisierer und den Kritiker gehört haben?</p>
Gehen Sie zur Position <b>Realisierer</b> .	<p>Stellen Sie sich folgende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Als Realisierer, wie sehen Sie die Idee, dass Sie ...?</li> <li>▪ Wann werden Sie beginnen?</li> <li>▪ Was wird der erste Schritt sein?</li> <li>▪ Woran werden Sie merken, dass ...?</li> </ul>
Gehen Sie auf die <b>Metaposition</b> .	<p>Stellen sich folgende Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie zufrieden sind Sie mit der Ideengenerierung?</li> <li>▪ Von dieser Position aus betrachtet, wie zufrieden sind Sie mit den anderen Positionen?</li> </ul>

(nic consulting, 2002; Dilts & Bonissone, 1999; Dilts, 1998)

## **Anhang 5: Fragen im systemisch-lösungsorientierten Interview**

### **Lösungsanregende Fragen**

Erzählen Sie mir über die Momente, in denen das „Problem“ etwas besser ist.

Erzählen Sie mir über das letzte Mal, als dies geschah.

Wie haben Sie es geschafft?

Wie kam dies zustande?

Was machen Sie anders, während der Zeit, wenn die Situation etwas besser ist?

Was würde Ihre beste Freundin / Ihr bester Kollege sagen, wenn ich sie / ihn fragen würde, was Sie tun, wenn die Situation für Sie etwas besser ist? Was noch?

Was schätzen Sie an ihr ...?

Wie unterstützt Sie Ihre ...?

Was wollen Sie jetzt machen?

Angenommen es findet sich keine Lösung, was geschieht dann?

### **Ziel und lösungsorientierte Fragen**

Was ist Ihr Ziel?

Woran würden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Wer müsste sich wie verhalten, damit Sie das Ziel erreichen?

Wie könnten Sie sich in Zukunft anders verhalten?

### **Denkfragen**

Woran arbeiten Sie zurzeit?

Welche Funktion habe Sie in ihrem Unternehmen?

Was an Ihrer derzeitigen Arbeit macht Ihnen so viel Freude, dass sie es auch noch in den nächsten Jahren tun möchten?

Woran merken Ihre Arbeitskollegen, dass Sie Ihrer Funktion gemäss handeln?

Was sind die ganz speziellen Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters von Ihnen, die es sich aus Ihrer Sicht lohnen würde, bewusst weiterzuentwickeln?

### **Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen**

Wie würde ein Aussenstehender diese Situation beschreiben?

Wie würden Sie diese Situation aus Sicht Ihrer Kollegin beschreiben?

Wie können Sie sich das Zustandekommen dieser Situation auch anders erklären?

Wie könnte man das Ergebnis noch bewerten?

### **Fragen nach Verhaltensmustern**

Was tun Sie genau der Reihe nach, damit das Problem entsteht?

Welche Schritte müsste ich befolgen, wenn ich Ihr Problem herstellen möchte?

Welche Schritte müssten Sie weglassen, damit das Problem gar nicht entsteht?

Welche Handlungen Ihres Systemumfelds löst bei Ihnen das Verhalten X aus?

Beschreiben Sie einmal ganz genau, wie das Problem entsteht – so, als würden Sie im Zeitlupentempo beschreiben: Was tun Sie? Was tut wer in Reaktion darauf? Was machen Sie anschliessend? Welche Reaktionen erhalten Sie?

### **Dissoziierende Fragen**

Wie würde denn Ihre Arbeitskollegin diese Situation beschreiben?

Was würde denn Ihr Gegenüber Ihnen raten zu tun?

Woran würde Ihr Gegenüber merken, dass das Problem gelöst ist?

Wie würde denn eine fremde Person das Problem schildern?

Angenommen, es käme gerade jetzt hier jemand herein, der weder Sie, noch Ihr Problem kennt: Wie würde denn dieser Ihre Situation beschreiben?

Was würde Ihr Vorgesetzter genau in einer solchen Situation tun?

Wenn Sie sich selbst von aussen betrachten: Was wäre gerade jetzt wichtig, zu tun?

### **Zirkuläre Fragen**

Was würde ein Aussenstehender über die Beziehung zwischen Ihnen und ihrem Vorgesetzten sagen?



Was glauben Sie, könnte Ihr Vorgesetzter zum Vorstand über Sie sagen, wenn er erfährt, dass Sie jetzt aus seiner Sicht wirklich teamfähig geworden sind?

Welche Auswirkungen hätte es auf die Arbeitsleistung der Abteilung X, wenn Sie und Herr Y sich weiterhin keine Informationen geben?

Welche Beziehung könnten Ihre Kollegen zu Ihrem Vorgesetzten bekommen, wenn Sie sich in Zukunft mehr den fachlichen Herausforderungen stellen würden?

### **Hypothetische Fragen**

Angenommen, Sie verhielten sich ab sofort kooperativ: Wie würden Ihre Mitarbeiter reagieren?

Angenommen, Sie setzen diese Strategie um: Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Kundenbeziehungen?

Angenommen, Sie würden heute in einem Jahr auf die Erreichung Ihres Zieles zurückblicken: Welche Meilensteine auf Ihrem Weg wären für Sie besonders wichtig gewesen?

Angenommen, eine gute Fee käme und würde Ihnen sofort Ihre gewünschte Lösung bescheren: Was würde sie der Reihe nach ändern?

Nehmen wir an, nicht Sie sondern ein Kollege, der in Ihren Augen besonders erfolgreich ist, würde das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten beginnen: Was würde er sagen? Wie würde das Gespräch genau laufen?

### **Wunder- und Zielfragen**

Woran werden Sie erkennen, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Woran werden Andere erkennen, dass Sie das Ziel erreicht haben?

Was wird dann anders sein?

Was noch ist anders?

Angenommen, während Sie nachts schlafen, passiert ein Wunder und Sie wachen morgens auf und ihr Problem / Ihre Schwierigkeiten sind gelöst, ohne dass Sie dies bewusst gemerkt haben: Woran werden Sie am nächsten Tag (und in den folgenden Wochen) merken, dass das Wunder passiert ist?

Was wäre das Allererste, was sich nach dem Wunder ändern würde?

Was wäre anders, wenn dies geschehen würde?

Was wäre noch anders, wenn dies eintreten würde?

Woran werden Andere (signifikante Personen der Reihe nach abfragen) das merken, ohne dass Sie ihnen sagen müssen, dass das Wunder passiert ist?

Das Wunder ist passiert, wie zeigt sich die Situation?

Wenn ich in dieser Zeit zufällig mit der Videokamera anwesend wäre, was ist dann auf dem Film zu sehen?

### **Ein-bisschen-Wunder-Fragen**

Wann war es das letzte Mal ein bisschen wie ein Wunder? Was war anders...? Was haben Sie anders getan?

Was müsste passieren, damit er häufiger ein bisschen wie beim Wunder ist?

Was würde der Unterschied sein?

### **Ausnahme-Fragen**

#### **Identifikation von Ausnahmen**

Wann tritt das Problem / das beklagte Verhalten nicht auf?

Wann ist die Situation etwas besser?

Ist es manchmal irgendwie anders und das Problem tritt weniger oder überhaupt nicht auf?

Was ist anders, wenn das Problem nicht auftritt?

#### **Ausweitung von Ausnahmen**

Was tun Sie dann anders, wenn dies (die Ausnahmen) geschieht?

Was können Andere / Sie dann tun / sehen oder woran können Andere dies erkennen?

Was tun andere Beteiligte auf andere Weise, wenn dies auftritt?

Wie genau sind die Dinge dann unterschiedlich?

Was müsste passieren, damit dies öfter passiert?

Was können die Einzelnen tun, damit diese Dinge öfter passieren?

### **Paradoxe Fragen**

#### **Paradoxe Fragen zur Erkennung / Veränderung „problematischer“ Handlungsweisen**

Wie können Sie es schaffen, genauso weiterzumachen wie bisher?

Was müssen Sie tun, lassen und sagen, damit ihr Vorgesetzter Sie sicher nicht befördert?

Wie müssen Sie sich im Team verhalten, damit man Sie gar nicht als Teamleiterin anerkennt?  
Wie können Sie bereits in der ersten Woche in Ihrer neuen Funktion erreichen, dass Sie keine Unterstützung von Ihren neuen MitarbeiterInnen erhalten?

#### **Paradoxe Fragen zur Stärkung des Selbstbewusstseins**

Wie habe Sie es geschafft, diese Situation bis jetzt zu ertragen?  
Was könnten Sie tun, um weiterhin die gleichen Ergebnisse wie bisher zu erreichen?  
Was müsste passieren, damit Sie mit dem bisher Erreichten zufrieden sind?  
Welche positiven Seiten hätte es, wenn Sie bei Ihrer früher getroffenen Entscheidung geblieben wären?  
Was müssten Sie tun, damit Ihre Mitarbeiter bereits nach einem Tag Ihrem neuen Führungsstil eine klare Absage erteilen?

#### **Skalierungsfragen**

##### **Problemlösung / Beratungsfortschritt**

Stellen Sie sich bitte eine Skala 1–10 vor und „1“ soll den schlechtesten Zustand darstellen, den Sie vor Beginn des Coachings hatten, „10“ dagegen soll bedeuten, dass das Problem gelöst ist – wie immer es mit Ihren Mitteln gelöst werden kann: Wo befinden Sie sich heute?  
Manchmal ändern sich nach unserer Erfahrung die Dinge in der Zeit zwischen Anmeldung und Erstgespräch zum Besseren und nehmen wir an, auf einer Skala 1–10 waren Sie zum Zeitpunkt der Anmeldung bei „1“: Wo sind Sie im Moment?  
Auf einer Skala 1–10 soll „1“ für den Beginn des Coaching stehen: Wo ordnen Sie sich im Moment ein?

##### **Motivation**

Angenommen, wir haben für Sie eine Aufgabe / ein Experiment, welches für Sie hilfreich und interessant ist und „1“ soll bedeuten, dass Sie nur hoffen und beten, und „10“, dass Sie alles auf der Welt bereit sind zu tun: Wo ordnen Sie sich im Moment ein?

##### **Bewertung von Beziehungen**

Frau X, wie schätzen Sie Ihre Beziehung im Moment zu Herrn Y auf einer Skala 1–10 ein? – Wie Sie, Herr Y?  
Welche guten Seiten kann er / sie sehen, die Sie im Moment nicht wahrnehmen?

##### **Coping-Fragen**

Wie haben Sie das bisher alles ausgehalten?  
Wie haben Sie das alles nur geschafft?  
Woher hatten Sie die Energie / Kraft / Hoffnung?  
Woher nehmen Sie die Kraft dies auszuhalten?  
Wer oder was war dabei am meisten hilfreich?  
Worauf können Sie auch weiterhin aufbauen?

(nic consulting, 2002; Radatz, 2002, S. 185–216)

## Anhang 6: Die Arbeit mit Dokumenten

# U R K U N D E

für

.....

Ich schätze an dir

.....  
.....

Ich empfehle dir für die Zukunft, Folgendes häufiger zu tun

.....  
.....

und dich dabei auf deine Fähigkeiten zu beziehen

.....  
.....

Ich bin davon überzeugt, dass du

.....  
.....

.....

Ort, Datum und Unterschrift

(Dreesen & Eberling, 1996, S. 54)