



INA CCW  
Internationale Akademie

# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

---

C04

Systemischer Business Coach (Level A1-B1)  
Certified Master Business Coach (Level B2-C2)



Zertifizierte  
Ausbildung mit hoher  
Praxisorientierung  
[www.inaccw.org](http://www.inaccw.org)  
[post@inaccw.org](mailto:post@inaccw.org)

# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Motto: „Vertraue in den Prozess“

### Ziele der Unterlage

- Die Unterlage gibt eine Einführung in die Rolle, Haltung und Aufgaben des Systemischen Teamcoach. Sie behandelt die Anlässe, Auftragsklärung und Evaluation im Systemischen Teamcoaching. Es wird Systemische Strukturaufstellung als Simulationsverfahren detailliert vertieft und Systemische Grundsätze & Prinzipien im Teamcoaching sowie Theorien vorgestellt. Angereichert ist die Unterlage mit der Theorie, Praxis und Übungen zu Appreciative Inquiry als Methode für „wertschätzende Unternehmensentwicklung“.



Wenn in dieser Unterlage Personenbezeichnungen „der Coach“, „der Coachee“, „der Mitarbeiter“ etc. verwendet werden, dann sind damit weibliche, männliche und diverse Menschen gleichermaßen gemeint.

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Motto: „Vertraue in den Prozess“

### Management Summary (1/4)

- Selbst-Bewusstheit und Selbst-Reflexion sind erste Voraussetzungen für einen guten Teamcoach
- Teamcoaching unterscheidet sich in Team-Entwicklungs- und Team-Konflikt-Coaching
- Teamentwicklungscoaching holt in Gegenwart und Vergangenheit ab mit klarem Fokus auf die Zukunft
- Systemische Grundhaltung: Die Lösung liegt im System
- Wie werde ich ein guter Teamcoach? Erster Schritt: Selbst-Bewusstheit und Selbst-Reflexion üben
- Am Anfang des Moduls steht die Selbstreflexion der Teilnehmer auf dem Weg zum Teamcoach – Modul C04 bietet vielfältige inhaltliche Bausteine
- Teamcoach bewegt sich in unterschiedlichen Rollen, Auftragsklärung ist Voraussetzung für seinen/ihren Erfolg
- Der Teamcoach stellt das nötige Vertrauen in den Coaching- und Veränderungsprozess her und Qualität der Beiträge sicher durch die Art und Weise wie authentisch gesprochen wird
- Fazit der aktuellen Teamforschung: „Magie der Teamarbeit“ zu entschlüsseln gelingt nie gänzlich

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Motto: „Vertraue in den Prozess“

### Management Summary (2/4)

- Anlässe für Teamcoaching sind vielfältig und haben immer mit Veränderung (Change) zu tun
- Organisationsentwicklung zielt auf Enabling i.S.v. „weichen Erfolgskriterien“, Changemanagement auf „rechenbare Ziele“
- Coaching als Teil der Organisationsentwicklung zielt auf Verhaltensänderung der Individuen
- Erfolgreiches Coaching legt bei der Auftragsklärung Grundlagen für die Evaluation
- (Team)Coaching bearbeitet strukturelle Konflikte, die sich in personalisierter Form zeigen
- Ab 4. Stufe „Direkte Angriffe und Beleidigungen“ kein Coaching mehr möglich
- Im Teamcoaching Ordnungen des menschlichen Lebens beachten
- Teamcoaching hilft bei der Organisation kollektiver Intelligenz
- Fünf Modelle + Selbsteinschätzung können als gruppendynamische Standortbestimmung angewendet werden

### Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Motto: „Vertraue in den Prozess“

### Management Summary (3/4)

- Systemische Strukturaufstellungen als systemisch-konstruktivistisches Verfahren haben vier Hauptwurzeln
- Elemente des Systems werden im Raum dargestellt
- Systemische Aufstellungen sind ein Gruppen-simulationsverfahren zur systemischen Problemlösung
- Lösungsfokussierung heißt Lösungsmöglichkeiten so zu beschreiben, als ob eine Lösung bereits erfolgt wäre
- Syntaktisches Vorgehen heißt die Bewertung der Perspektiven dem Coachee zu überlassen
- Systemisch ambiges Vorgehen heißt absichtliche Mehrdeutigkeit der verwendeten Symbole
- Repräsentierende Wahrnehmung heißt Nutzung von Fremdwahrnehmungen der Repräsentanten
- Für Repräsentanten gibt es Regeln – Wichtiger letzter Schritt: Entrollen zum Schluss der Aufstellung
- Struktur-Aufstellung ist auf verschiedene Systeme anwendbar

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Motto: „Vertraue in den Prozess“

### Management Summary (4/4)

- Systemischen Grundsätze sind ein verlässlicher Leitfaden und Fundamentalwissen im Teamcoaching
- Vier exemplarische Theorien zum Teamcoaching geben Orientierung
- Appreciative Inquiry, AI steht für „wertschätzende Unternehmensentwicklung“ – Theorie, Praxis, Übung
- Reflexion der Persönlichen Situation – Führungssituation, Personale Kompetenz, Entwicklungsbilanz
- Kollegiales Teamcoaching (KTC) im zeitlichen Ablauf und KTC-Vereinbarung mit sich selbst

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Agenda

Systemischer Teamcoach: Rolle, Haltung, Aufgaben – Einführung

Systemisches Teamcoaching: Anlässe, Auftragsklärung, Evaluation

Systemische Strukturaufstellung als Simulationsverfahren

Systemische Grundsätze & Prinzipien im Teamcoaching, Theorien

Appreciative Inquiry

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Selbst-Bewusstheit und Selbst-Reflexion sind erste Voraussetzungen für einen guten Teamcoach

## Teamcoaching, erste Voraussetzungen

### Wie werde ich ein guter Teamcoach?

<b>1. Schritt: Selbst- Bewusstheit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Identität</b> – Biographie</li><li>■ <b>Selbstbild</b> – Wer bin ich?</li><li>■ <b>Existenz</b> – Was ist meine Aufgabe? Wozu?</li></ul>
<b>2. Schritt: Selbst- Reflexion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Mein Leben</b> als Gruppen/-Teammensch</li><li>■ <b>Privat</b> (Familie/Verein), <b>Beruflich</b> (Rolle, Status, Position)</li><li>■ <b>Spannungsfeld</b>: Organisation – Rolle – Mensch</li></ul>
<b>Theorien</b>	<p>Psychoanalyse: „Das Unbewusste ist nicht <b>in</b> uns sondern <b>zwischen</b> uns“</p> <p>Identitätskonzept: <b>Analytisch</b> und <b>Systemisch</b></p> <p>Evolutionsbiologisch: Entwicklung durch <b>Kooperation</b></p> <p>Medizinbiologisch: Bios (Vermehrung, Wachstum, Strukturbildung)</p>

### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Selbstbewusstheit als Teamcoach

Das Gehirn ist ein trainierbares Organ.

Durch Nutzung, Übung und Reflexion habe ich die Fähigkeit erlangt

- Meine Wahrnehmungen offener, umfassender und vielseitiger einzurichten
- Meine Empfindungen zu differenzieren, meine Gefühle auszudrücken und auch für andere Gefühle zu entwickeln
- Meine Erkenntnisse über die trivialen Vorstellungen linearer Beziehungen hinaus zu entwickeln und zirkulär, vernetzt und rekursiv zu denken, um so die Komplexität von Situationen angemessen zu erfassen sowie
- Bewusstheit aufzubauen und dieses mit den Möglichkeiten der Meta-Kognition und Selbstreflexion zu verbinden

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

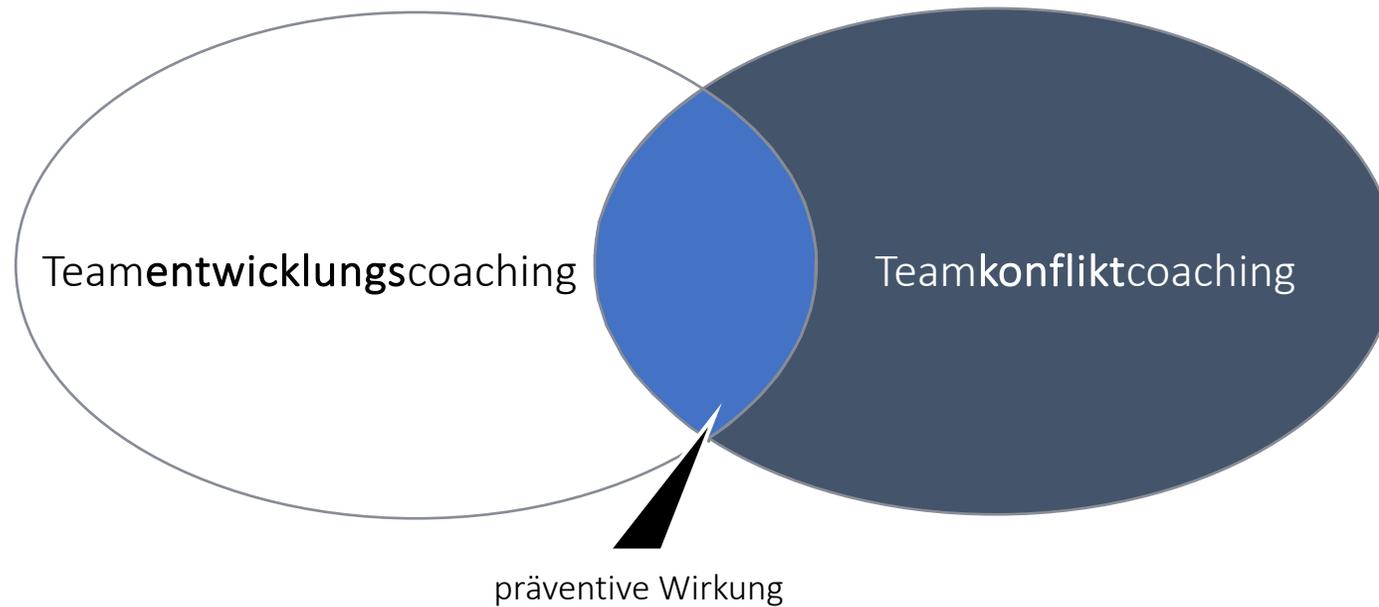
■ ...

■ ...



# Teamcoaching unterscheidet sich in Team-Entwicklungs-Coaching und Team-Konflikt-Coaching

**Teamcoaching, grobe Systematisierung**



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Teamentwicklungscoaching holt in Gegenwart und Vergangenheit ab mit klarem Fokus auf die Zukunft

## Teamentwicklungscoaching, Einstiegsfragen

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

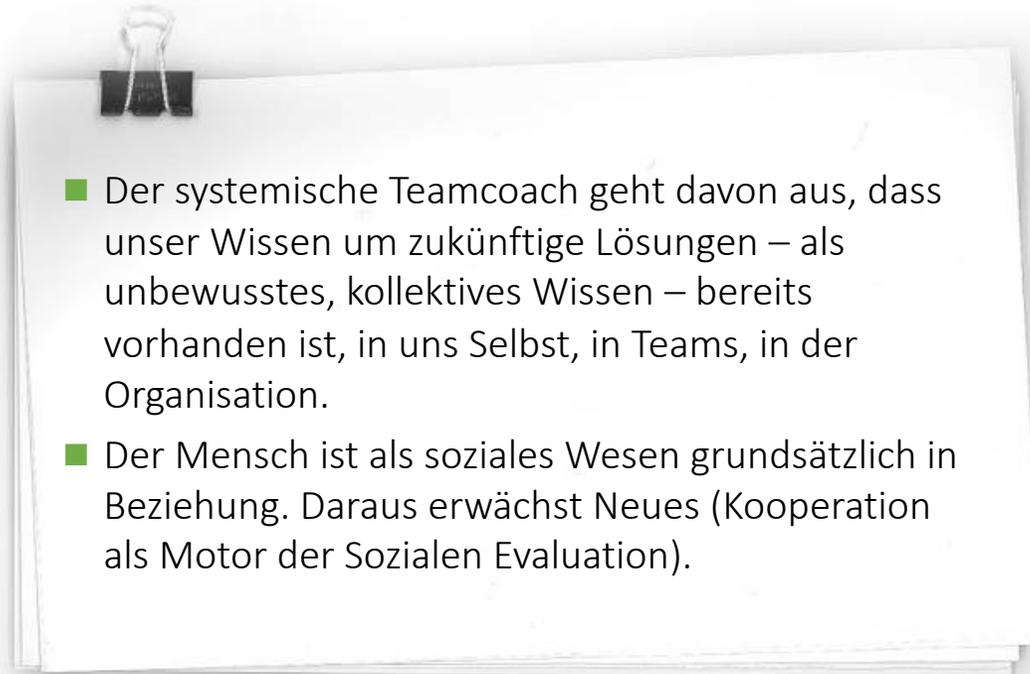
Übung

### Vergangenheit/ Gegenwart/ Zukunft

- Unsere Aufgaben und unsere Verantwortung sind?
- Wir sehen bei...(auf Karten) Defizite + Potentiale
- Besser laufen könnte...
- Mein Beitrag zum Teamklima ist...



# Systemische Grundhaltung: Die Lösung liegt im System



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

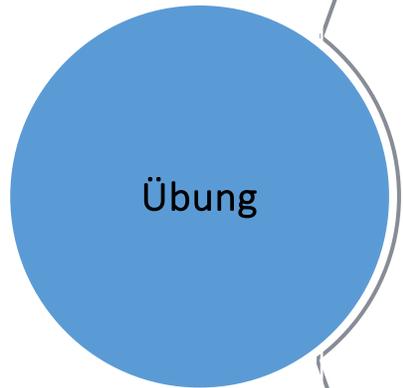
■ ...

■ ...



# Wie werde ich ein guter Teamcoach? Erster Schritt: Selbst-Bewusstheit und Selbst-Reflexion üben

## Selbstreflexion Teamcoach/ Führungskraft



Übung

Wo komme ich her?  
Wer bin ich?  
Was ist meine Aufgabe?

Was kann ich schon (als Coach/ Teamcoach)?

- Wo fühle ich mich sicher?
- In welchen Situationen war ich bereits erfolgreich?

Was möchte ich noch lernen?

- Auf welchem Weg kann ich das erreichen?
- Wer kann mir dabei helfen?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

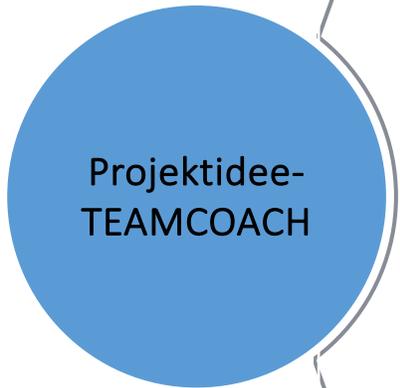
■ ...

■ ...



# Am Anfang des Moduls steht die Selbstreflexion der Teilnehmer auf dem Weg zum Teamcoach

## Selbstreflexion in der Ausbildungsgruppe, Ausgangsfragen



- Was soll am Ende des Moduls für mich ein konkretes Ergebnis sein?
- Gibt es die Chance für ein gemeinsames (Team)projekt?
- Was bin ich bereit dafür zu tun?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Modul C04 bietet vielfältige inhaltliche Bausteine

## Modul C04, inhaltliche Bestandteile

Basics –Theorie – Tools- Übungen

Praxis – Beispiele Teamcoaching

Systemischer Teamcoach – Haltung - Selbstbewusstheit, Selbstreflexion

Projekt- Teamcoach ROI

Tools im U-Modell (Teamentwicklung als OE)

Praxis/Tools: World Cafe, Open Space, AI

Evaluation

Platz für persönliche Notizen

■ ...

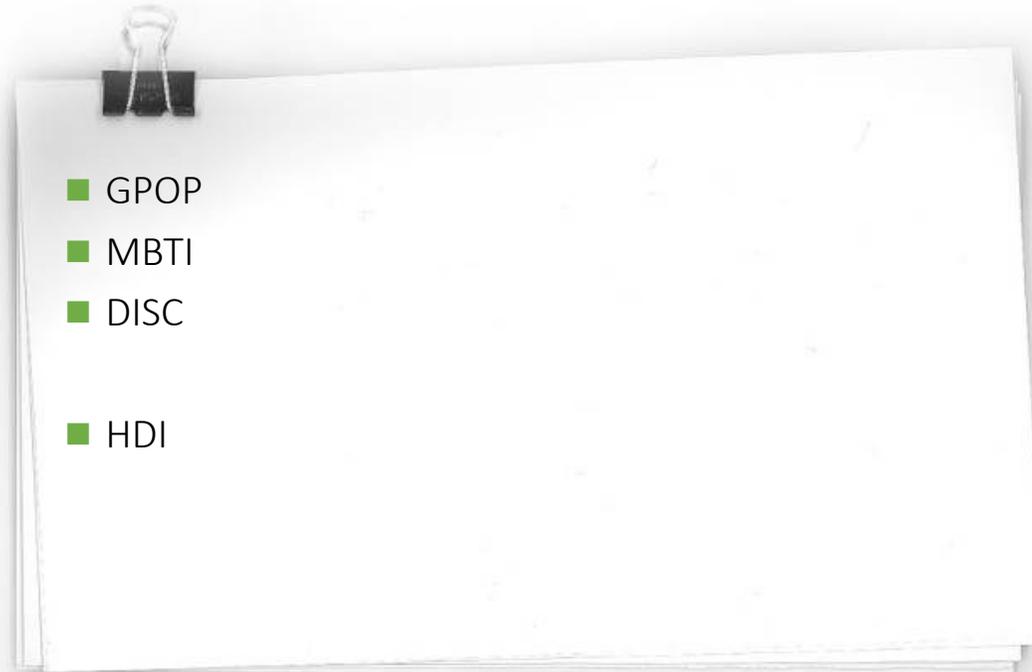
■ ...

■ ...

■ ...



# Basics 1 Typologie Persönlichkeitsmuster/typen



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Teamcoach bewegt sich in unterschiedlichen Rollen, Auftragsklärung ist Voraussetzung für seinen/ihren Erfolg

## Teamcoach, Rollen

- Teamcoach bewegt sich in den **Rollen** als Coach, Moderator und Teamleiter. Die Klarheit darüber ist für die Qualität des Coaching-Prozesses unabdingbar.
- Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Teamcoaching ist die **Auftragsklärung** (schriftliches Protokoll)
  - Wer **genau** ist der/die Auftraggeber:in? (Team, Leitung, Geschäftsführung, HR, C EO, CFO...)
  - Wie lautet der **konkrete** Auftrag/das Ziel des Teamcoachings?
  - Welche **definierten** Erwartungen soll der Teamcoach erfüllen?
- Merke: Teamcoaching ist die Mutter der Organisationsentwicklung! (C10)
- Produktivität wird **in** und **mit** Teams erreicht... ausschließlich!

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Der Teamcoach stellt das nötige Vertrauen in den Coaching- und Veränderungsprozess her

## Aufgaben des Teamcoach

- Den Raum gestalten und halten (Gefäßbildung)
- Die Qualität der Beiträge sichern durch die Art und Weise wie authentisch gesprochen wird (Barrierenquadrat)
- Die Bezogenheit der Teilnehmer zum Thema herausarbeiten
- Darauf achten, dass die Teilnehmer\*innen in der Gegenwart sind
- Wissen, dass es im Prozess Tabus, Unbewusstes und Ungewolltes gibt
- Ein höheres Bewusstsein zieht eine größere Selbständigkeit und Verantwortlichkeit nach sich
- Der Teamcoach geht in die Beziehung und stellt dadurch das nötige Vertrauen in den Prozess her
- Der Teamcoach fördert die Bewusstwerdung der Menschen für sich selbst und den Prozess, in dem sie sich befinden

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

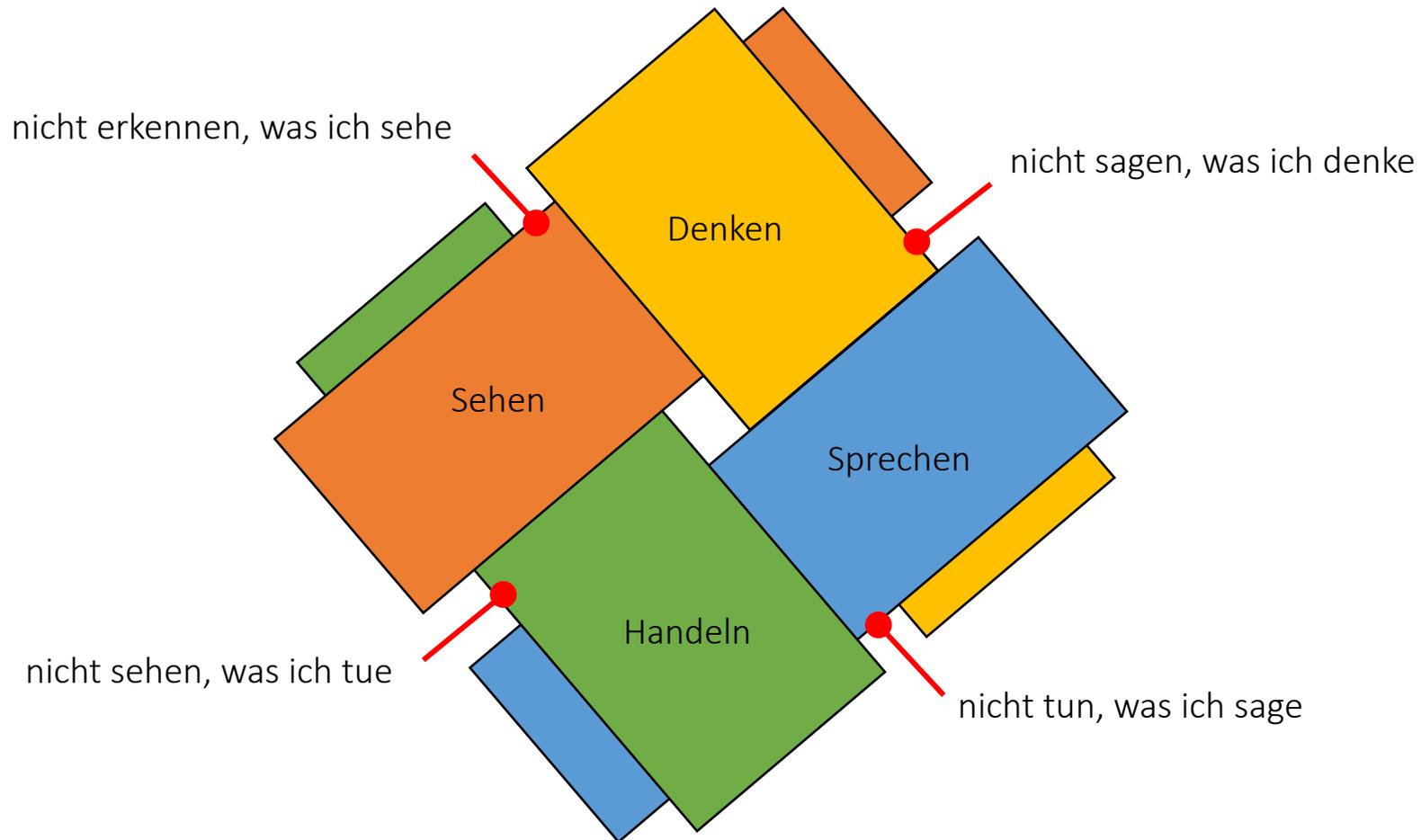
■ ...

■ ...



...stellt Qualität der Beiträge sicher durch die Art und Weise wie authentisch gesprochen wird

**Vier Barrieren des Lernens und Veränderens**

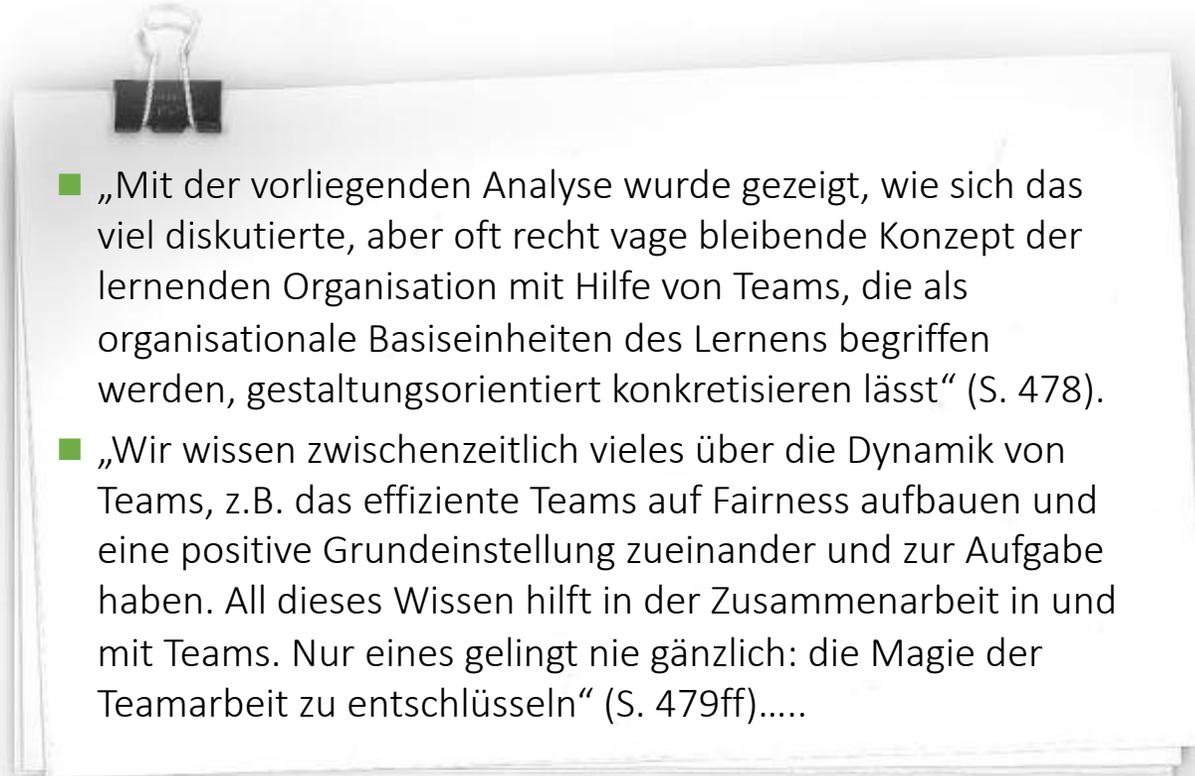


Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Fazit der aktuellen Teamforschung: „Magie der Teamarbeit“ zu entschlüsseln gelingt nie gänzlich



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

zitiert aus: Michael W. Busch, Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse, München 2015



# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Agenda

Systemischer Teamcoach: Rolle, Haltung, Aufgaben – Einführung

Systemisches Teamcoaching: Anlässe, Auftragsklärung, Evaluation

Systemische Strukturaufstellung als Simulationsverfahren

Systemische Grundsätze & Prinzipien im Teamcoaching, Theorien

Appreciative Inquiry

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Anlässe für Teamcoaching sind vielfältig und haben immer mit Veränderung (Change) zu tun

## Anlässe

- Ein Team wird neu gebildet (Phasen des Gruppenaufbaus beachten)
- Neue Teammitglieder oder Führungskräfte kommen dazu (Einzelcoaching)
- Teamentwicklung als Organisationsentwicklung
- Konfliktbearbeitung (s. „Konfliktlösungen in Teams“, Eskalationsspirale)

## Teamentwicklung als Ersatz für Organisationsentwicklung

Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen verändern sich auf Grund von z.B. neues Leitbild, neue Unternehmensziele z.B. auf Grund von Fusion, Eigentümerwechsel etc.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Tools in der Teamentwicklung/ Teamcoaching

## Teamentwicklung, Leitfragen

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

Tool:  
Logische  
Ebenen  
Teamstern  
(Kreis zur  
Mitte)

### Identität

- Wer sind wir als Team? Wo sehen wir uns?

### Werte, Haltungen

- Was ist uns wichtig? Woran glauben wir?

### Vision, Mission

- Wo wollen wir gemeinsam hin? Was ist unsere Aufgabe?

### Fähigkeiten, Verhalten

- Was können wir? Welche Fähigkeiten haben wir? Was tun wir konkret? Woran merken wir oder andere, dass wir unsere Ziele erreicht haben?

### Future Steps, Commitments (Identität)

- Was bin ich konkret bereit, als Teammitglied für das Team und die gemeinsame Aufgabe zu leisten?



# Organisationsentwicklung zielt auf Enabling i.S.v. „weichen Erfolgskriterien“, Changemanagement auf „rechenbare Ziele“

## Organisationsentwicklung vs. Changemanagement

### Organisationsentwicklung

- Stärkung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Organisation.
- Mitarbeiter:innen befähigen, die Veränderung der Umwelt produktiv zu bewältigen.
- Aus psychologischer Sicht handelt es sich um **„weiche Erfolgskriterien“**, z.B.:
  - Arbeitszufriedenheit, die Bindung ans Unternehmen (Commitment), Organisationskultur, Zusammenarbeit (Teamentwicklung)

Wir unterscheiden davon die **„harten Erfolgskriterien“**, z.B.:

- Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungssysteme, Arbeitspläne, Entlohnungssysteme, mit dem Ziel: Steigerung der Arbeitsproduktivität

### Changemanagement

- Umfassender organisationaler Wandel als Teil des strategischen Managements (in der Regel von externen Berater:innen verkauft) mit den Zielen:
  - Business Reengineering, Lean Management, Total Quality Management.
  - Konkrete, d.h. „rechenbare Ziele“: Kostensenkung, Effizienzsteigerung, Kundenorientierung, Qualitätssicherung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Coaching als Teil der Organisationsentwicklung zielt auf Verhaltensänderung der Individuen

## Organisationsentwicklung, Definition und Struktur

- OE als ein geplanter, organisatorischer Wandel versucht:
  - die Abläufe in der Organisation zu verbessern und
  - die Lernfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Organisation zu steigern
- OE bezieht sich auf 3 „Wurzeln“:
  - Gruppendynamische Verfahren nach Kurt Levin
  - Datenerhebungsmethoden (Survey Feedback)
  - Die soziotechnische Systemtheorie
- OE verfolgt 3 Ansätze:
  - Den strukturellen Ansatz – zielt auf verhaltensbestimmende Strukturen
  - Den prozessualen Ansatz – konzentriert sich auf die zwischenmenschlichen Prozesse
  - Den personalen Ansatz (Coaching) – zielt auf Verhaltensänderungen der Individuen

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

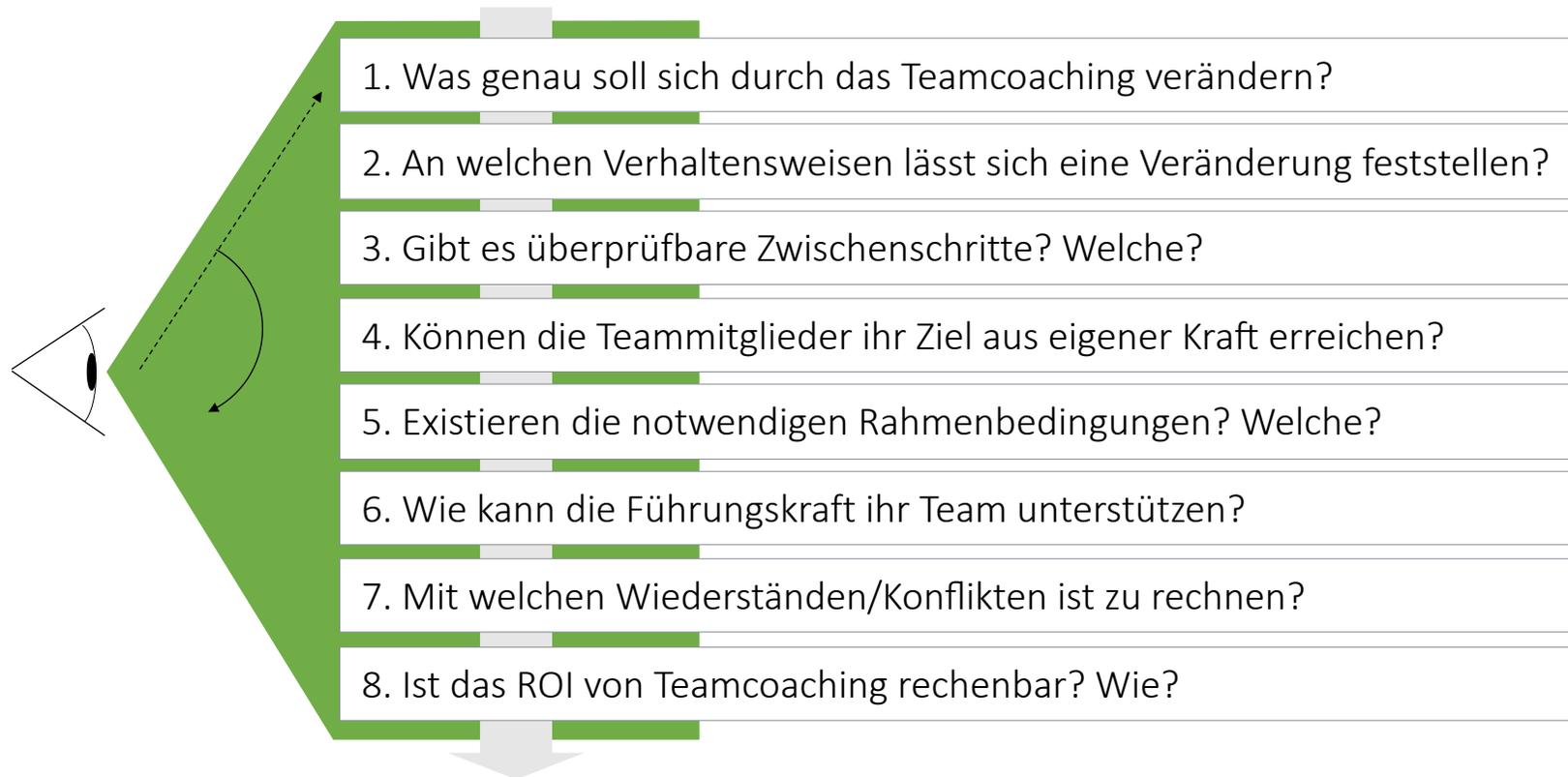
■ ...

■ ...



# Erfolgreiches Coaching legt bei der Auftragsklärung Grundlagen für die Evaluation

## Festlegung von Evaluationskriterien (Auftraggeber:in)



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

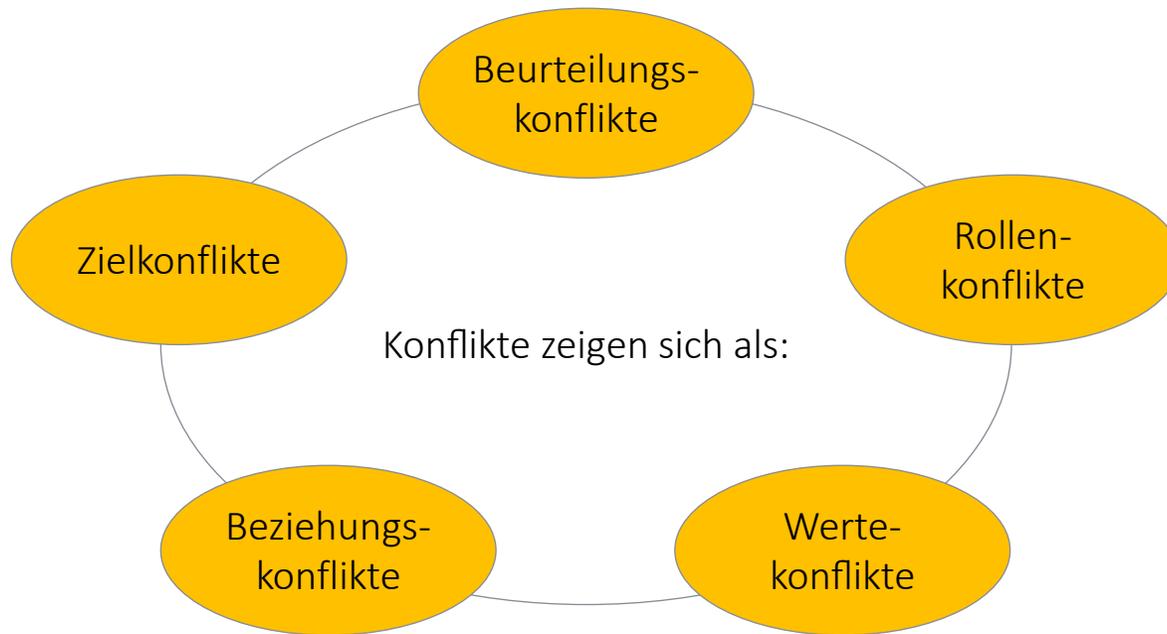
■ ...

■ ...



(Team)Coaching bearbeitet strukturelle Konflikte, die sich in personalisierter Form zeigen

**Team(konflikt)coaching, Anlässe**



- (Team)Coaching bearbeitet oft **strukturelle Konflikte**, die sich in **personalisierter Form** zeigen!
- Professionell ist, wenn das **Ziel im Vordergrund** bleibt und nicht der „nervige“ Kollege im Sinne von „Erwachsensein“.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Ab 4. Stufe „Direkte Angriffe und Beleidigungen“ kein Coaching mehr möglich

## Eskalationsstufen nach Glasl

1. Stufe: Verhärtung
2. Stufe: Debatte und Polemik
3. Stufe: Taten statt Worte
4. Stufe: Intrigen und Koalitionen
5. Stufe: Direkte Angriffe und Beleidigungen
6. Stufe: Drohstrategien
7. Stufe: Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Stufe: Boykott des Gegners
9. Stufe: Gemeinsam in den Abgrund

Ab der 4. Stufe Coaching nahezu unmöglich

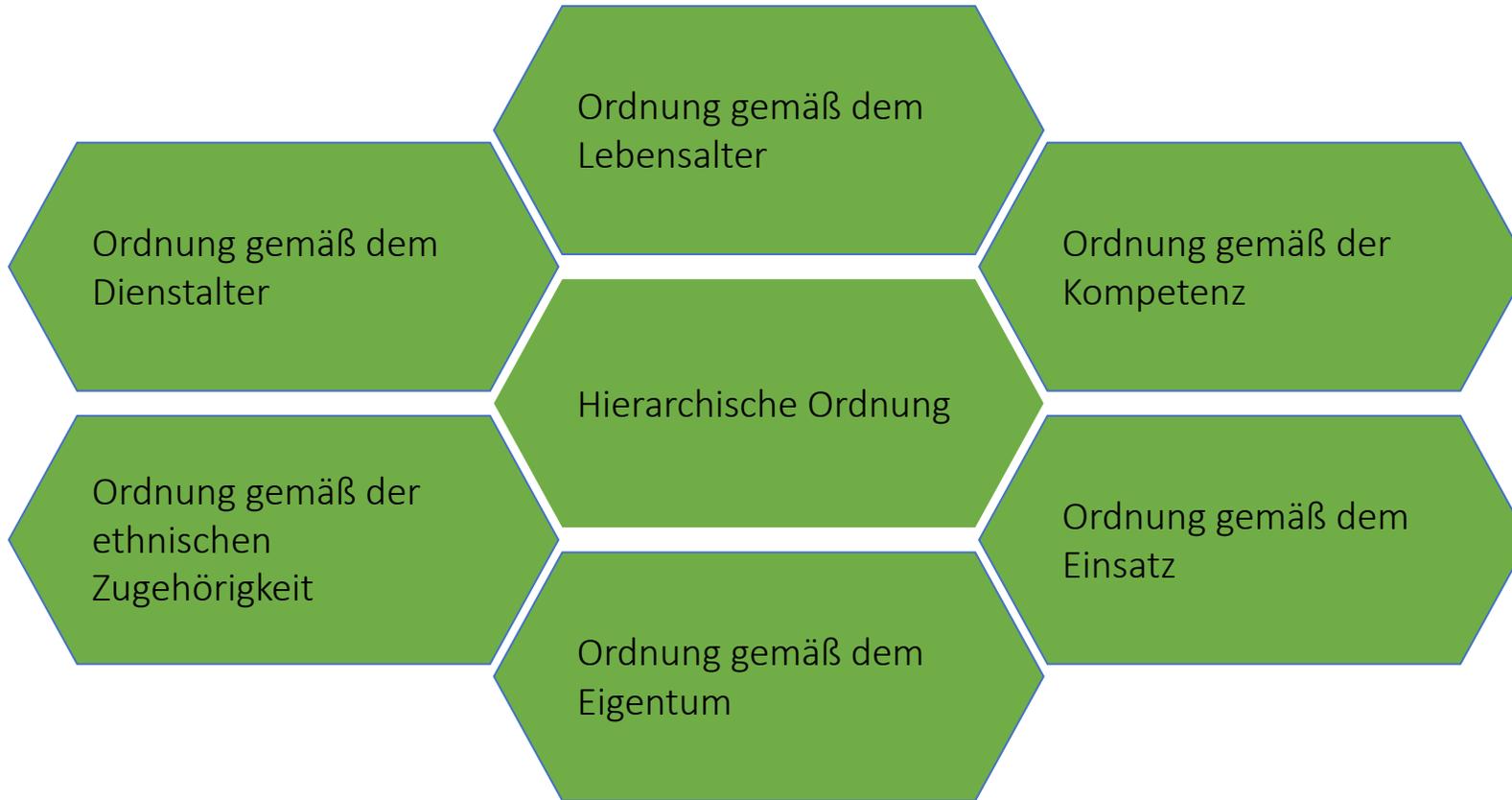
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Im Teamcoaching Ordnungen des menschlichen Lebens beachten

## Ordnungen des menschlichen Lebens



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Tools im Teamcoaching



1. Rahmen klären
2. Erwartungen und Ziele
3. Brennpunkte
4. Sternstunden
5. Future Perfekt
6. Scaling Dance
7. Maßnahmen
8. Persönlicher Auftrag

Platz für persönliche Notizen



# Teamcoaching hilft bei der Organisation kollektiver Intelligenz

## Kernthemen

- Die Matrix von High Performance Teams
- Die Führungskraft als Teamcoach
- Der Matrix unbewusster Prozesse auf der Spur oder „wie tickt unsere (Team)Seele“?
- Who is my self and what is my work? Oder wie komme ich mir selber auf die Spur?
- Selbstreflexivität und Selbstbewusstheit

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Tools im Teamcoaching

## Tools zum Selbst und Unbewussten

- Aufstellung mit dem Selbst
- Biographieaufstellung
- Durch das Tor gehen
- Das innere Team
- Brief an mich selbst

**Leitfragen:** Was steht zwischen Dir und dem Korb der Zukunft?  
Was gilt es loszulassen, zu verabschieden und freizugeben?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Fünf Modelle + Selbsteinschätzung können als gruppendynamische Standortbestimmung angewendet werden

## Modelle der Gruppenphasen und Gruppendynamik

- Modell von Bennis/ Shephard
  - Stufe 1. Dependenz: Abhängigkeit
  - Stufe 2. Konterdependenz – Gegenabhängigkeit/ Trotz
  - Stufe 3. Interdependenz – reifes Miteinander
- Modell nach Bion: 1. Abhängigkeit, 2. Paarbildung, 3. Kampf und Flucht
- Modell von Tuckmann: 1. Forming: Ankommen, Auftauen, Sich orientieren, 2. Storming: mit Tatendrang starten, 3. Norming: Sich sortieren, Normen und Regeln etablieren, 4. Performing: Effizient zusammenarbeiten, 5. Re-Forming: Veränderungen gestalten
- Modell der Rangdynamik nach Schindler: Alpha, Beta, Omega, „G“ die Gegenposition (s. Arbeitsblatt)
- Die Teamentwicklungsuhr/Workshopvorlage (s. Arbeitsblatt)
- Teamrollen nach Belbin – Selbsteinschätzung (s. Arbeitsblätter)

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Agenda

Systemischer Teamcoach: Rolle, Haltung, Aufgaben – Einführung

Systemisches Teamcoaching: Anlässe, Auftragsklärung, Evaluation

Systemische Strukturaufstellung als Simulationsverfahren

Systemische Grundsätze & Prinzipien im Teamcoaching, Theorien

Appreciative Inquiry

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Systemische Strukturaufstellungen als systemisch-konstruktivistisches Verfahren haben vier Hauptwurzeln

## Hauptwurzeln der Systemischen Strukturaufstellungen von Insa Sparrer & Mathias Varga von Kibéd

Systemischen Strukturaufstellungen  
von Insa Sparrer & Mathias Varga von Kibéd



Familientherapie,  
Familien-  
rekonstruktion und  
Familienskulptur-  
arbeit von Virginia  
Satir

Lösungs-fokussierter  
Ansatz von Insoo Kim  
Berg und Steeve de  
Shazer

Verschiedene  
Formen der  
systemischen  
Aufstellungs-  
arbeit

Die moderne  
Hypnotherapie von  
Milton H. Erickson samt  
Schüler Stephen G.  
Gilligan, Gunther Schmidt  
u.a.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

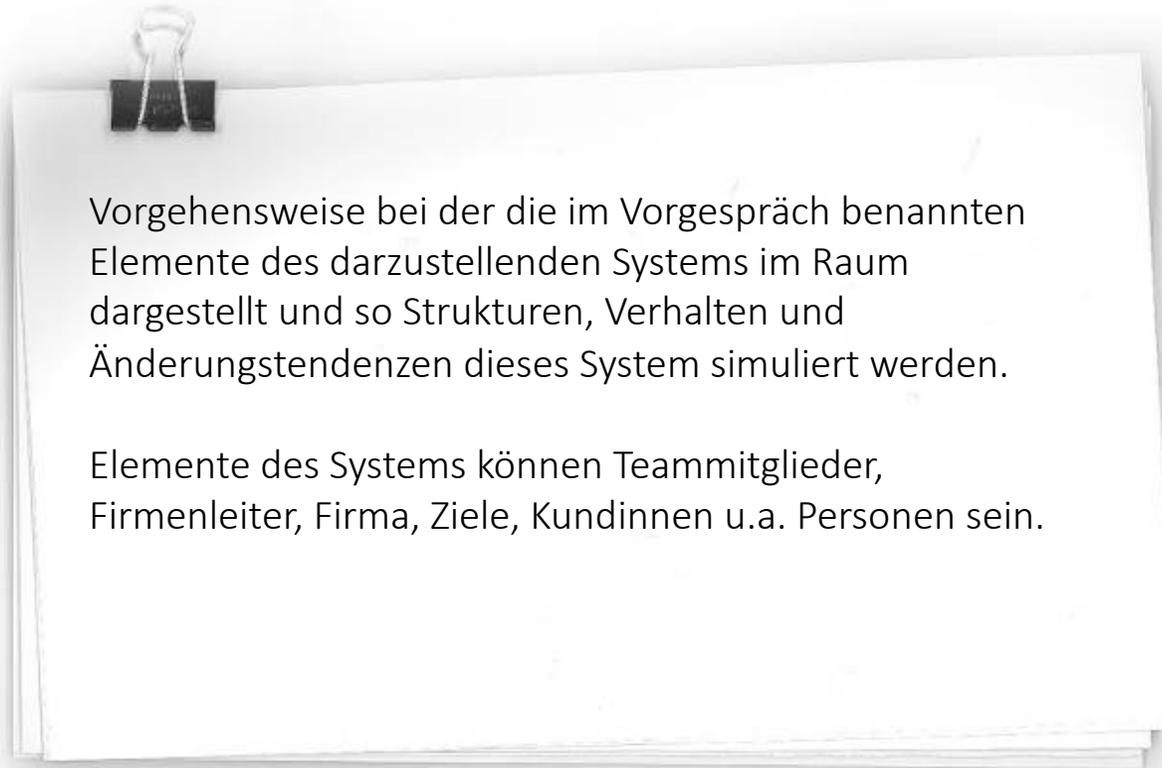
■ ...

■ ...



# Elemente des Systems werden im Raum dargestellt

## Vorgehensweise im Gruppensimulationsverfahren



### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Systemische Aufstellungen sind ein Gruppensimulationsverfahren zur systemischen Problemlösung

## Charakteristika der Systemischen Strukturaufstellungen als Gruppensimulationsverfahren

1.	Lösungsfokussiertes Vorgehen
2.	Syntaktisches (von Deutungen möglichst weitgehend absehendes) Vorgehen
3.	Systematisch ambiges (mehrdeutiges, zugleich mehrere Symbolisierungsebenen betreffendes) Vorgehen
4.	Grundlage ist die repräsentierende Wahrnehmung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Lösungsfokussierung heißt Lösungsmöglichkeiten so zu beschreiben, als ob eine Lösung bereits erfolgt wäre

## Charakteristika der Systemischen Strukturaufstellungen als Gruppensimulationsverfahren

### 1. Lösungsfokussiertes Vorgehen

Interventionsmethodik, die auf den Ideen und Prinzipien der Schule von Milwaukee (Steve de Shazer und Insoo Kim Berg) aufbaut und bei der die Merkmale der Lösung wesentlicher sind als die Merkmale des Problems.

Klient:innen werden dabei angeleitet, ihre Lösungsmöglichkeiten so zu beschreiben, als ob eine Lösung bereits erfolgt wäre. Dadurch erleben sie erweiterte Handlungsspielräume und neue Perspektiven.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Syntaktisches Vorgehen heißt die Bewertung der Perspektiven dem Coachee zu überlassen

## Charakteristika der Systemischen Strukturaufstellungen als Gruppensimulationsverfahren

2.

Syntaktisches (von Deutungen möglichst weitgehend absehendes) Vorgehen

Systemische Strukturaufstellungen basieren auf logischen und philosophisch systemtheoretischen Grundannahmen.

Beispiel Tetralemma: Bei einem Entscheidungsdilemma gibt es stets zwei Möglichkeiten der Entscheidung. Sowie ggf. übersehene Vereinbarkeiten und nicht berücksichtigte Kontextbedingungen.

Inhaltliches Erforschen und Bewertung der unterschiedlichen Perspektiven bleibt den Klienten überlassen.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Systemisch ambiges Vorgehen heißt absichtliche Mehrdeutigkeit der verwendeten Symbole

## Charakteristika der Systemischen Strukturaufstellungen als Gruppensimulationsverfahren

3.

Systematisch ambiges (mehrdeutiges, zugleich mehrere Symbolisierungsebenen betreffendes) Vorgehen

Interventionsform, bei der die verwendeten Symbole absichtlich und systematisch mehrdeutig gelassen werden.

Gibt den Klienten die Möglichkeit zugleich mehrere Systemzusammenhänge (z.B. Familien- & Arbeitskontext) zu berühren.

Die Auswahl, welche Themen offen und welche verdeckt behandelt werden, verbleibt beim Klienten.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Repräsentierende Wahrnehmung heißt Nutzung von Fremdwahrnehmungen der Repräsentanten

## Charakteristika der Systemischen Strukturaufstellungen als Gruppensimulationsverfahren

### 4. Repräsentierende Wahrnehmung

Repräsentanten erfahren spontan Körper- und Fremdwahrnehmungen, die in Übereinstimmung mit Strukturen und Veränderungstendenzen des dargestellten Systems stehen. Dafür gibt es keine wissenschaftliche Erklärung!

Repräsentierende Wahrnehmung ist die Fähigkeit des Menschen, in einem Aufstellungsbild die Qualität der Stellung und der Beziehung der dargestellten Systemelemente zueinander abzubilden durch spontane Veränderung der Körperwahrnehmung.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

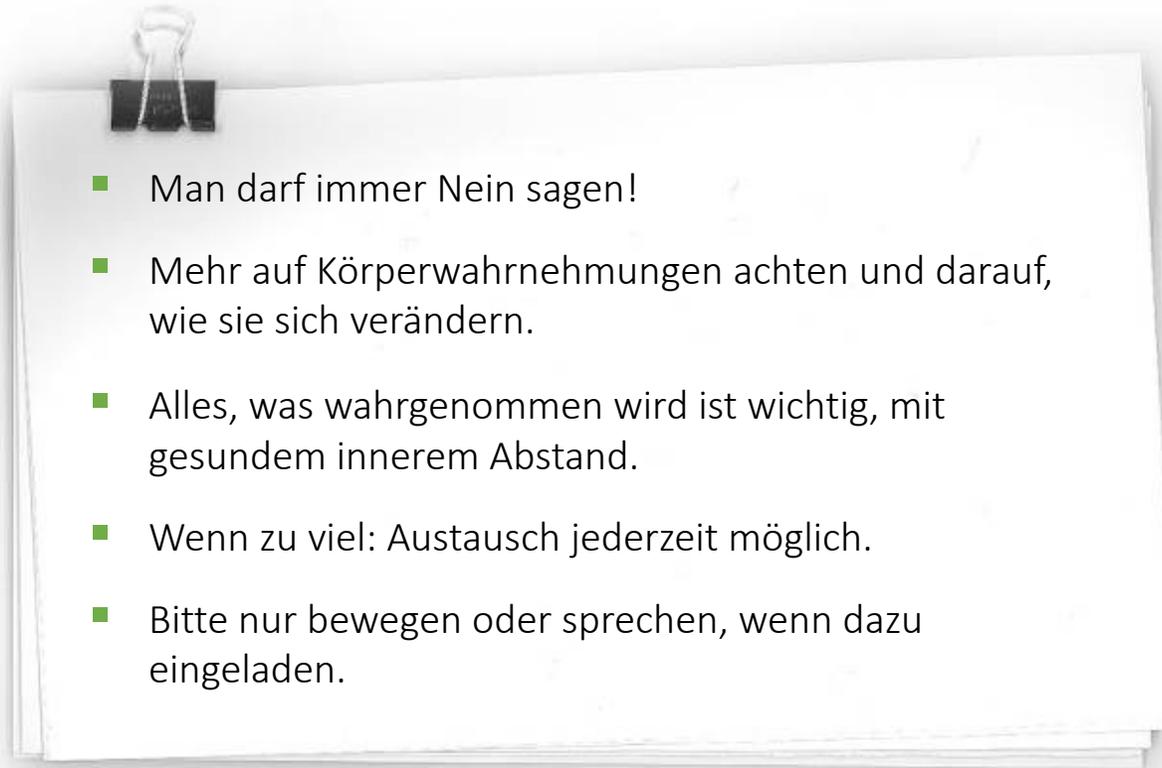
■ ...

■ ...



# Für Repräsentanten gibt es Regeln

## Repräsentantenregeln



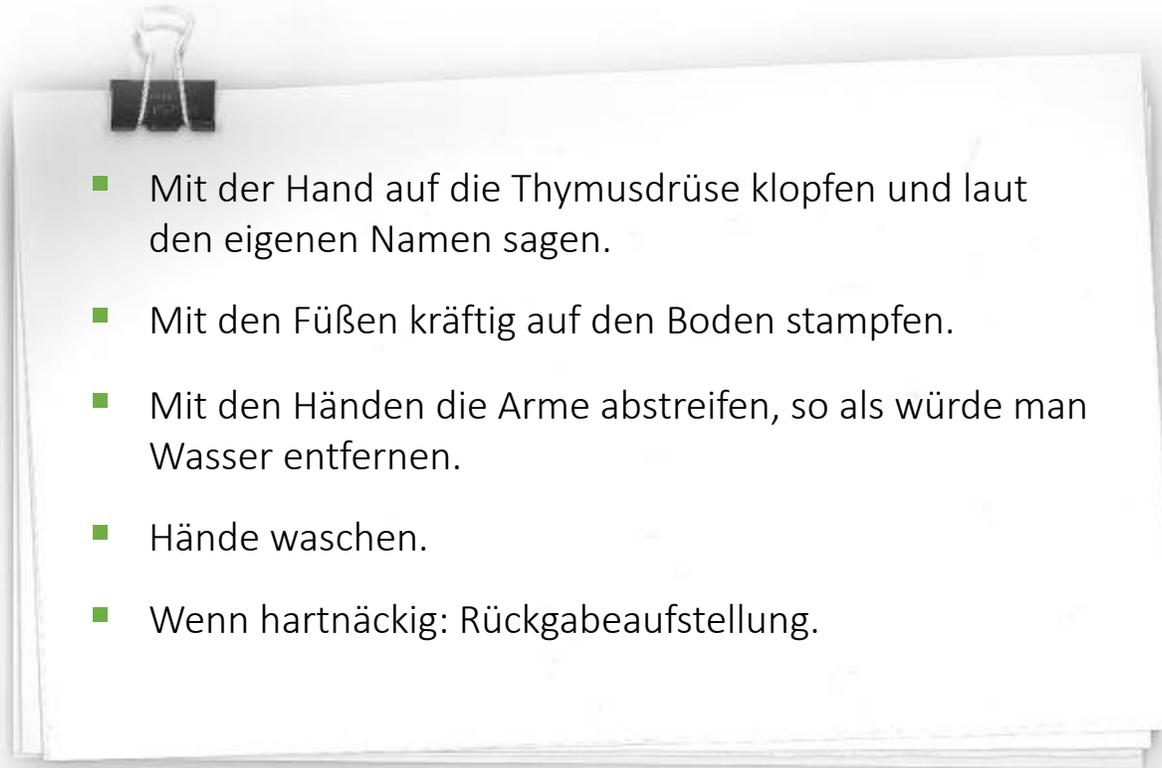
## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Wichtiger letzter Schritt: Entrollen zum Schluss der Aufstellung

## Entrollen



## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Strukturaufstellung ist auf verschiedene Systeme anwendbar

## Familien- vs. Struktur-Aufstellung, Gegenüberstellung

### Familien-Aufstellung

- Beschränkt auf Personensysteme (Gegenwarts- und Herkunftsfamilie)
- Erlauben provokatives und konfrontatives Vorgehen. Sogar Abbrüche sind bei „Widerstand“ des Klienten möglich
- Erfordern externe Repräsentanten
- Methodisch wenig transparent

### Struktur-Aufstellung

- Anwendbar auf verschiedene Systeme: Personen, Organisationen, Probleme, Symptome, Entscheidungen etc.
- Zentral ist die Kooperation mit dem Klienten. Entscheidend ist guter Rapport mit dem Klienten
- Erlauben verdeckte und teaminterne Arbeit
- Legen Wert auf Einsicht in die Vorgangsweisen

### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Aufbau Systemische Strukturaufstellung am Beispiel Problemaufstellung

Übung  
„Struktur-  
aufstellung“

- Vorgespräch
- Ausgangsbild
- Analyse
- Umstellung
- Prozessarbeit
- Lösungsbild

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Agenda

Systemischer Teamcoach: Rolle, Haltung, Aufgaben – Einführung

Systemisches Teamcoaching: Anlässe, Auftragsklärung, Evaluation

Systemische Strukturaufstellung als Simulationsverfahren

Systemische Grundsätze & Prinzipien im Teamcoaching, Theorien

Appreciative Inquiry

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

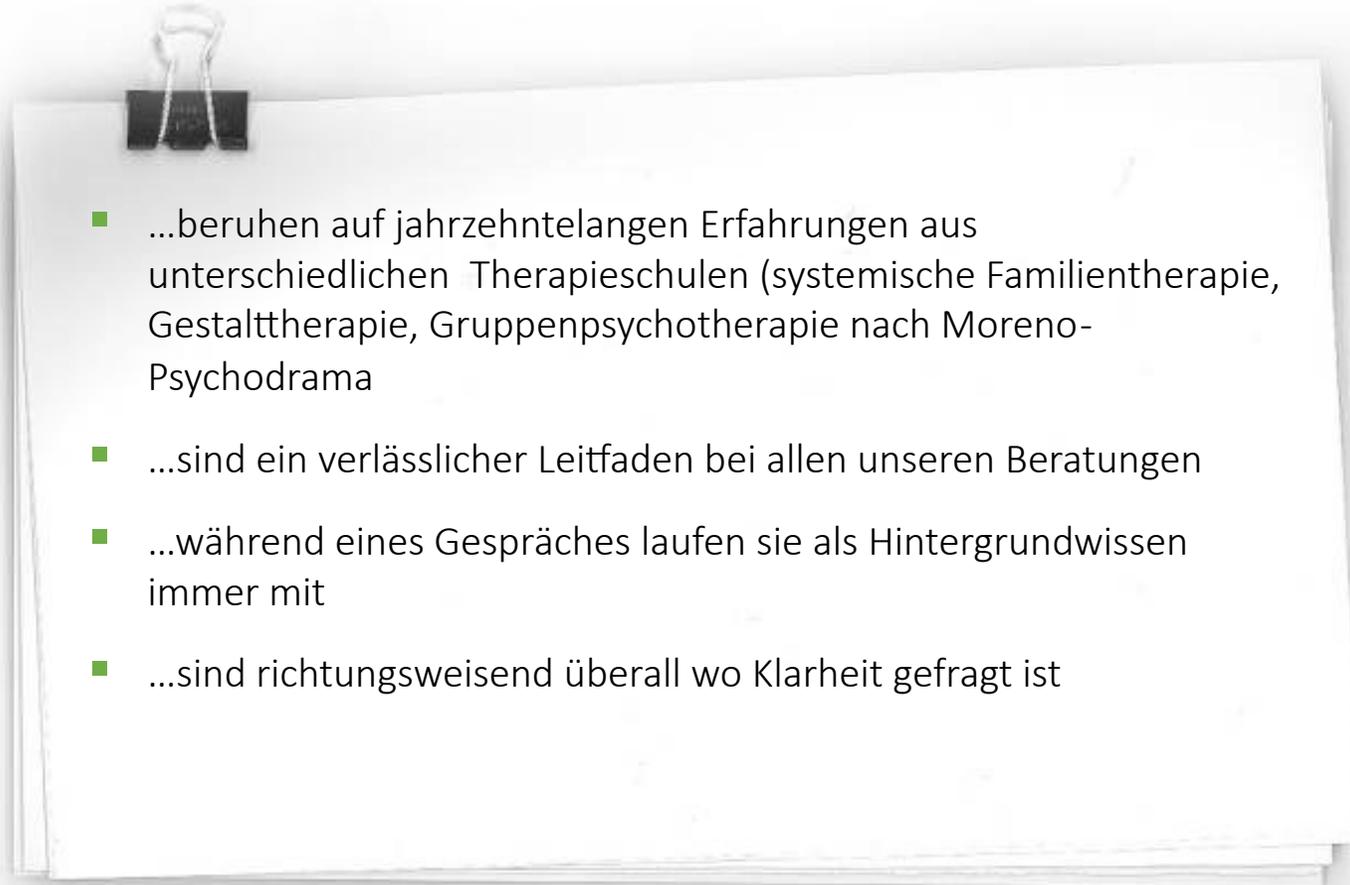
■ ...



# Systemischen Grundsätze sind ein verlässlicher Leitfaden...

## Die Systemischen Grundsätze + Teamanalyse... bzw.

„was die/der Teamcoach unbedingt an Fundamentwissen mitbringen sollte“



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

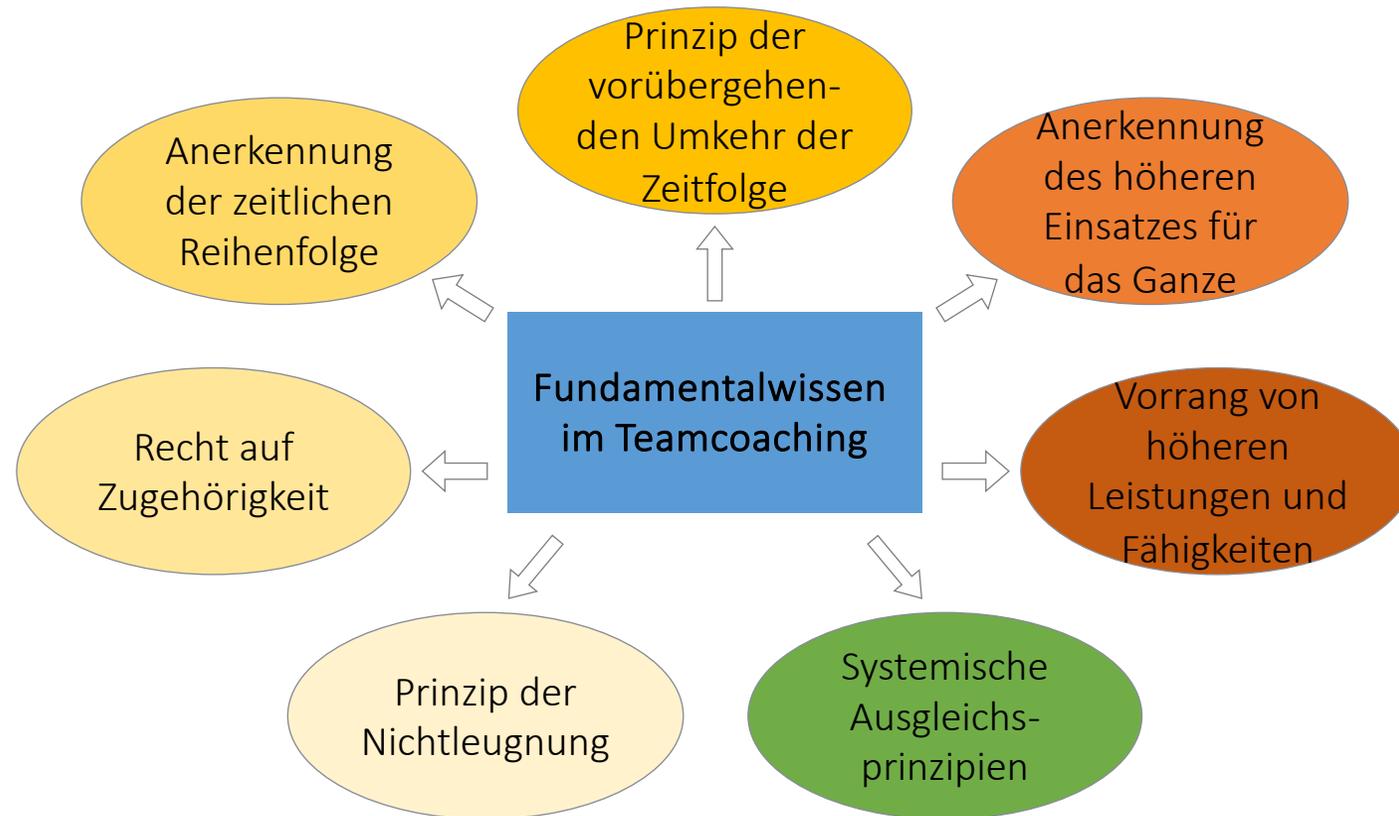
■ ...

■ ...



# ...und Fundamentalwissen im Teamcoaching

## Die Systemischen Prinzipien (1/8)

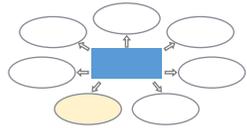


Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



## Die Systemischen Prinzipien (2/8)



### Prinzip der Nichtleugnung

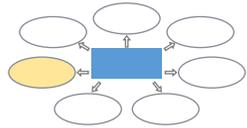
- Geht davon aus, dass Handlungen in Systemen nicht auf der ausdrücklichen Leugnung von dem aufbauen sollen, was gegeben ist
- Bedarf einer Bestandsaufnahme als Grundlage für Veränderungsbereitschaft im System
- Bedeutet konkret: Wesentliche Themen wie Werte, offizielle und inoffizielle Agenden, Regeln usw. sollten klar angesprochen werden
- Wenn Neues Erfolg haben soll, bedarf es zunächst der Anerkennung des Zustands!

### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



## Die Systemischen Prinzipien (3/8)



### Recht auf Zugehörigkeit

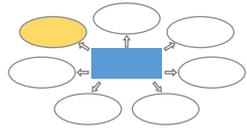
- Sichert die Grenzen eines Systems und sorgt für Stabilität
- In Organisationen spielt die Zugehörigkeit eine wichtige Rolle, auch wenn sie nur vorübergehend ist
- Wenn Zugehörigkeit in Organisationen nicht klar geregelt ist, verwischen die Grenzen des Systems und durch die Unklarheit ergibt sich ein offenes Feld für Mobbing und innere Kündigung
- Beispiele: in Vergessenheit geratene Unternehmens- und Projektgründer, bzw. Projekte

### Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



## Die Systemischen Prinzipien (4/8)



### Die Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge

- Spielt als kuratives Systemprinzip für wachstumsorientierte Systeme eine wichtige Rolle.
- Würdigung z.B. langjähriger Mitarbeiter, auch wenn diese in der Karriereleiter nicht aufgestiegen sind.
- Transparenz bei Neueinführung von Mitarbeitern, Räumen, Regeln, Maschinen, etc.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

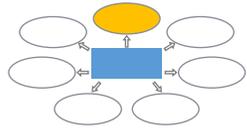
■ ...

■ ...

■ ...



## Die Systemischen Prinzipien (5/8)



### Prinzip der vorübergehenden Umkehr der Zeitfolge

- Für Systeme die in der Fortpflanzung begriffen sind kann es nützlich sein, dem neuen Systemelement vorübergehend Vorrang zu geben
- Beispiele: neue Filiale, Tochterfirma, hochdotiertes Team
- Dient der Ausbildung der Systemgrenzen des neuen Systems
- Wichtig: Dieser Vorrang muss nach angemessener Zeit wieder rückgängig gemacht werden, sonst ist das neue System nicht lebensfähig!

Platz für persönliche Notizen

■ ...

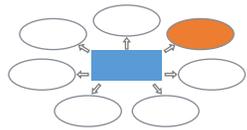
■ ...

■ ...

■ ...



## Die Systemischen Prinzipien (6/8)



### Die Anerkennung des höheren Einsatzes für das Ganze

- Wer hohen Einsatz für das System bringt sollte dafür gewürdigt werden
- Würdigung des höheren Einsatzes stärkt „Immunkraft“ des Systems
- In Organisationen: klare Anerkennung von Führungskräften (sonst Gefahr von heimlicher Hierarchie), individuelle Zuordnung von Leistung
- Angemaßte Führung ohne offizielle Benennung, Titel führt zu Überlastung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

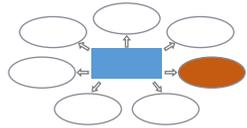
■ ...

■ ...

■ ...



## Die Systemischen Prinzipien (7/8)



### Der Vorrang von höheren Leistungen und Fähigkeiten

- Wichtig für Unternehmen um stabil und konkurrenzfähig zu bleiben
- Fähigkeiten und Begabungen sollten Wertschätzung und Ausbildung erfahren
- Beispiele in Organisationen: Fortbildungen, Anregungen und Bewusstsein über individueller Förderung sollte vorhanden sein

Platz für persönliche Notizen

■ ...

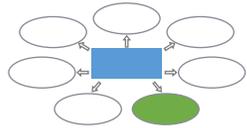
■ ...

■ ...

■ ...



## Die Systemischen Prinzipien (8/8)



### Systemische Ausgleichsprinzipien

- Der Ausgleich im Üblen sollte ein verminderter sein
- Ein allzu exakter Ausgleich sollte vermieden werden
- Der Schuldner hat ein Recht auf Mahnung
- Der Gläubiger wird schuldig am Schuldner, wenn er ihm die Mahnung verweigert
- Der Ausgleich des Schuldners sollte in der „Währung“ des Gläubigers erfolgen (ggf. erfragen)
- Der eigentliche Ausgleich liegt in der Anerkennung der Ausgleichspflicht
- Die Ausgleichsleistung wird nur wirksam als Ausdruck dieser Anerkennung
- Verweigerung der Ausgleichsleistung hebt die Wirkung einer schon erfolgten der Ausgleichsverpflichtung wieder auf
- Wird der Ausgleich mit der Ausgleichsleistung verwechselt, verkommt er zur bloßen Bezahlung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Vier exemplarische Theorien zum Teamcoaching geben Orientierung

## Haus der Theorien des KTC

### 1. Strategieraum

System- und Interventionstheorien

- Autopoiesis
- Selbstreferenz
- Konstruktivismus

### 2. Synergieraum

Entwicklungs-/ Ressourcentheorien

- Salutogenese und Resilienz
- Selbst als Möglichkeit
- Transformation

### 3. Strukturbildungsraum

Struktur- und Resonanztheorien

- Erleben und Gedächtnis
- Neuronale Kopplung
- Dynamik und Funktion

### 4. Phänomenologieraum

Phänomenologie-/ Situationstheorien

- Konzept der persönlichen Situation
- Eintauchen in personale Regression
- Auftauchen in personaler Emanzipation

Platz für persönliche Notizen



...



...



...



...



# Coaching in Team- und Organisationsentwicklung

## Agenda

Systemischer Teamcoach: Rolle, Haltung, Aufgaben – Einführung

Systemisches Teamcoaching: Anlässe, Auftragsklärung, Evaluation

Systemische Strukturaufstellung als Simulationsverfahren

Systemische Grundsätze & Prinzipien im Teamcoaching, Theorien

Appreciative Inquiry

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI steht für „wertschätzende Unternehmensentwicklung“



- wurde in den 80er Jahren (USA Texas) von David Cooperrider und Suresh Srivastva entwickelt
- Appreciative Inquiry ist eine **Philosophie als auch eine Methode**, zum Beispiel für Coaching mit Einzelpersonen, Workshops mit mehreren Teilnehmern oder gar Großveranstaltungen in Unternehmen, Organisationen und kommunalen Einrichtungen.
- Zeitrahmen bei Großveranstaltungen bis zu 4 Tage
- Die Zeitschrift OD Journal schreibt, dass keine andere **methodische Innovation** in den letzten zehn Jahren die Disziplin der Organisationsentwicklung mehr geprägt hat, als AI.
- Diese Methode ist ein **völlig neuer Ansatz**, der die klassische Herangehensweise an Unternehmensentwicklung in Frage stellt

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI versus „Knüppel aus dem Sack!!!“



Klassische defizitorientierte Unternehmensberatung:

- Defizite und Schwachstellen aufdecken und analysieren, Lücken schließen, Fehler ausmerzen, Schwachstellen beheben.
- Folgen:
  - "Neustrukturierung" mit Entlassungen...
  - **deprimierte Mitarbeiter**, die sich aufgrund der entdeckten "Sünden" schuldig fühlen und keine rechte Motivation aufbringen können, die Vergangenheit zu bearbeiten, um eine "verbesserte" Zukunft zu entwickeln
  - **entsetzte Vorgesetzte**, die nicht fassen können, wie das passieren konnte und sich fragen, wie das alles wieder in Ordnung zu bringen sei.  
Nun – mit so wenig motivierten Mitarbeitern sicherlich nur schwerlich.

**DingDong**

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: „Wertschätzung als zentrales Element!!!“

## Matrix für die Rationalen

Früher	Heute
Problemlösung	Appreciative Inquiry
Identifizieren des Problems aus einer "Notwendigkeit" heraus	Anerkennen des Besten, "was schon da ist"
Analyse der Gründe	Visionieren, "was sein könnte"
Analyse der möglichen Lösungen	Gemeinsames Erarbeiten dessen, "was sein kann", Zusammenstellen dessen, was gewünscht und möglich ist.
Planung der Maßnahmen aus den Problemanalysen heraus	Innovationen erarbeiten, "was sein wird" aus der Vision, der besten möglichen Zukunft
<b>Zugrunde liegende Annahme:</b>	<b>Zugrunde liegende Annahme:</b>
Unternehmen haben Probleme, die es zu lösen gilt	Unternehmen haben schon ein ungeahntes Potenzial, das sich weiter entfalten kann

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: „Ressourcen- und Lösungsorientierung!!!“



- Entwicklungsansatz für Veränderungsprozesse:
  - Methode bewirkt **lebensbejahende**, die **Lebensenergie fördernde** Veränderungsprozesse
  - baut auf das **Positive**, das schon vorhanden ist
- AI-Interviews
  - können von den Mitarbeitern selbst durchgeführt werden
  - welche **Stärken** hat das System bereits?
  - wo liegen die **Qualitäten**?
  - welche **herausragenden** Potentiale, Kompetenzen, Ressourcen und Aktivposten sind in der Organisation bereits zu finden?
  - Suche von Qualitäten, die zu einem gewissen **Erfolg** geführt haben

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: „Wertschätzung als zentrales Element!!!“



- Erfolg:
  - erkannte Stärken und Qualitäten betonen, vergrößern und erneuern
  - nichts motiviert so stark wie Erfolg
- Fehler und Schwächen:
  - werden nicht ignoriert sondern in Änderungswünsche umformuliert
  - können ohne große Mühen behoben und Lücken geschlossen werden
- Metapher:
  - Gärtner, der nicht ständig Unkraut rupft, um den Garten frei von Unkraut zu halten, sondern anstatt dessen mehr Blumen pflanzt. So dass das Unkraut keinen Platz mehr hat.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

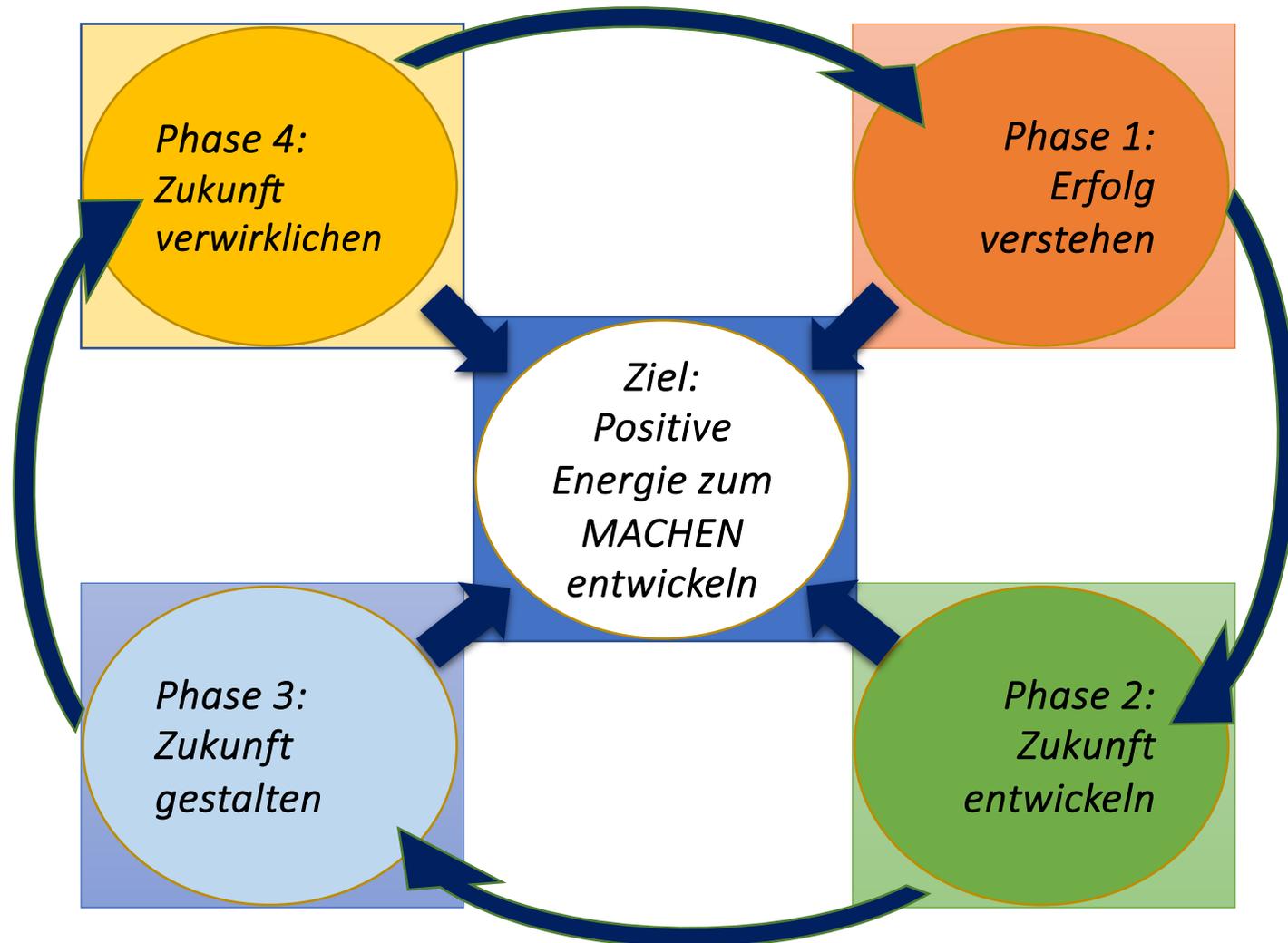
■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: praktische Umsetzung in 4 Phasen



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Appreciative Inquiry, AI: Phase 1 Discovery

## Interviews zum **Entdecken**, Verstehen, Wertschätzen

- paarweise Interviews, mit **individuell** vorbereiteten Interview-Bogen
- Die erkundenden Fragen und das aktive Zuhören fördern **Höhepunkte** zu Tage
- mehrere **Zwischenstufen** (nach der Paar-Situation - z.B. in einer 4er-, 8er-Gruppe und so weiter - je nach Anzahl der Gesamtgruppe)
- Ergebnisse **verdichten** und in Form von (Erfolgs-)Geschichten ganz zum Schluss dem Plenum erzählen
- Dabei stellt sich ein kleines „Wunder“ ein: die Geschichten ähneln sich im Kern sehr stark. **Gemeinsamkeiten** werden (wieder)erkannt, gemeinsam **erlebte Erfolge** kommen zurück an die Oberfläche. Dadurch verschwinden anfängliche Hindernisse zum offenen Dialog. **Miteinander "Durchstarten"** ist angesagt - nicht mehr Aneinander-vorbei- oder gar Gegeneinander-Arbeiten.

*Phase 1:  
Erfolg  
verstehen*

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Phase 2 Dream

## Sich vorstellen, was sein könnte

In dieser Phase werden **Visionen** entworfen. Dazu kommt man wieder gruppenweise zusammen und greift das Positive auf, das in den Erzählungen vorher zum Ausdruck kam. Die Ergebnisse der visionierenden Gruppenarbeit werden am Schluss erneut im Plenum vorgetragen.

Stellen sie sich dies bitte wie ein Kaleidoskop vor, mit dem Sie sich vielleicht in Kindertagen vergnügt haben.

Das kann auf vielerlei Art und Weise passieren: als Sketch, Gedicht oder auch ganz sachlich an Flipchart oder Pinnwand. Jede Gruppe tut dies wie sie möchte. Zwang zu irgendeiner Präsentationsform gibt es nicht.

Das motiviert und spornt an zu positiv aufgeladenem Tun.

*Phase 2:  
Zukunft  
entwickeln*

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Phase 3 Design

## Dialog über das, was sein sollte / Einsatzbeispiele

Jetzt geht es an das praktische **Gestalten** der Visionen. Für alle Aspekte des AI-Generalthemas werden Aussagen erarbeitet. Es kommen dann z.B. Aussagen zur Unternehmenskultur oder einer gemeinsamen Strategie nach einer Fusion, zu Kundenzufriedenheit, zu ganzheitlicher Produktentwicklung mit dem Ziel des Vernetzens von Kundenanforderungen und öko-sozialer Umwelt ("Null Abfall bei der Produktion"), zu Personalentwicklung und vieles mehr. Ganz wichtig ist, dass die Aussagen positiv formuliert werden. Sie sollen verständlich, nachvollziehbar, erstrebenswert, konkret, erreichbar sein.

*Phase 3:  
Zukunft  
gestalten*

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Appreciative Inquiry, AI: Phase 4 Destiny

## Maßnahmen planen, was sein wird

Jetzt wird es sehr praktisch-handfest. Denn die Teilnehmer kümmern sich nun Schritt für Schritt um das

Was...  
Wie...  
Wer...  
Wo...  
Wann...

Um das **konkrete Umsetzen** also

*Phase 4:  
Zukunft  
verwirklichen*

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Appreciative Inquiry, AI: Pro & Contra

## Wann ist Appreciative Inquiry der geeignete Ansatz?

- Zur Stadt-, Unternehmens-, Teamentwicklung, zur Förderung des kulturellen Wandels oder einer gemeinsamen Vision.
- Organisationen, die fusioniert haben, können das Beste ihrer jeweiligen Vergangenheit sichtbar machen und eine gemeinsame Zukunft einbringen, in der dieses Beste weiter ausgebaut wird.
- In etwas abgewandelter Form lassen sich AI-Summits für strategische Planung einsetzen.
- Führungsleitbilder können organisch aus dem Besten, was bisher an Führung praktiziert wurde, entwickelt werden.
- Alle möglichen anderen Spezialthemen lassen sich mit AI-Summits bearbeiten; die Kernthemen für die Interviews werden einfach entsprechend ausgewählt.
- AI-Summits können das Lernen zwischen Filialen fördern und alle Filialmitarbeiter für gemeinsame Vertriebs- und Service-Standards zu gewinnen.
- AI als Managementansatz kann in Unternehmen Wertschätzung in den Führungsstil integrieren.
- Zur Stärkung von Kundenorientierung und Kundenbindung
- Bürger ganzer Städte können erfahren, dass es sich lohnt, sich für die gemeinsame Zukunft einzusetzen.
- AI-Summits können wieder Schwung in Projekte bringen, deren Mitarbeiter aufgrund ihres zu geringen Erfolgs demoralisiert sind.

## Wann sollte AI **nicht** angewendet werden?

- Wenn die oberste Führung die AI-Philosophie nicht verstanden hat und nicht bereit ist, diesen positiven Ansatz auch nach den Interviews oder nach dem Summit mit zu tragen. Also:
- Wenn das Management weiterhin die Tendenz hat, defizitorientiert vorzugehen. Es ist durchaus wichtig, bewusst zu machen, dass Negatives durchaus seinen Platz hat, dass es jedoch in Form von Wünschen für die Zukunft erfragt wird.
- Wenn im System/ in der Organisation kein Planungsteam zur Verfügung steht, das gemeinsam mit den Beratern die Maßnahmen plant und die AI-Fragen formuliert. Es ist überaus wichtig, dass die Fragen in der Sprache des Unternehmens geschrieben – und damit verstanden – werden.
- Wenn die Verantwortlichen nicht bereit sind, die Meinungen ihrer Mitarbeiter zu respektieren und zu berücksichtigen.
- Wenn nicht die ausreichende Zeit zur Vorbereitung und Durchführung vorhanden ist.
- Wenn sich ein System im Zustand satter Zufriedenheit befindet.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Affirmationen

*„Die wahre Entdeckung besteht nicht  
im Finden von neuen Ufern,  
sondern im Sehen mit anderen Augen“  
(Marcel Proust)*

*„Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten,  
das erhält Energie.  
Und was Energie erhält, das wächst.“  
(unbekannt, zitiert aus [www.walterbruck.de](http://www.walterbruck.de))*

Platz für persönliche Notizen

■ ...

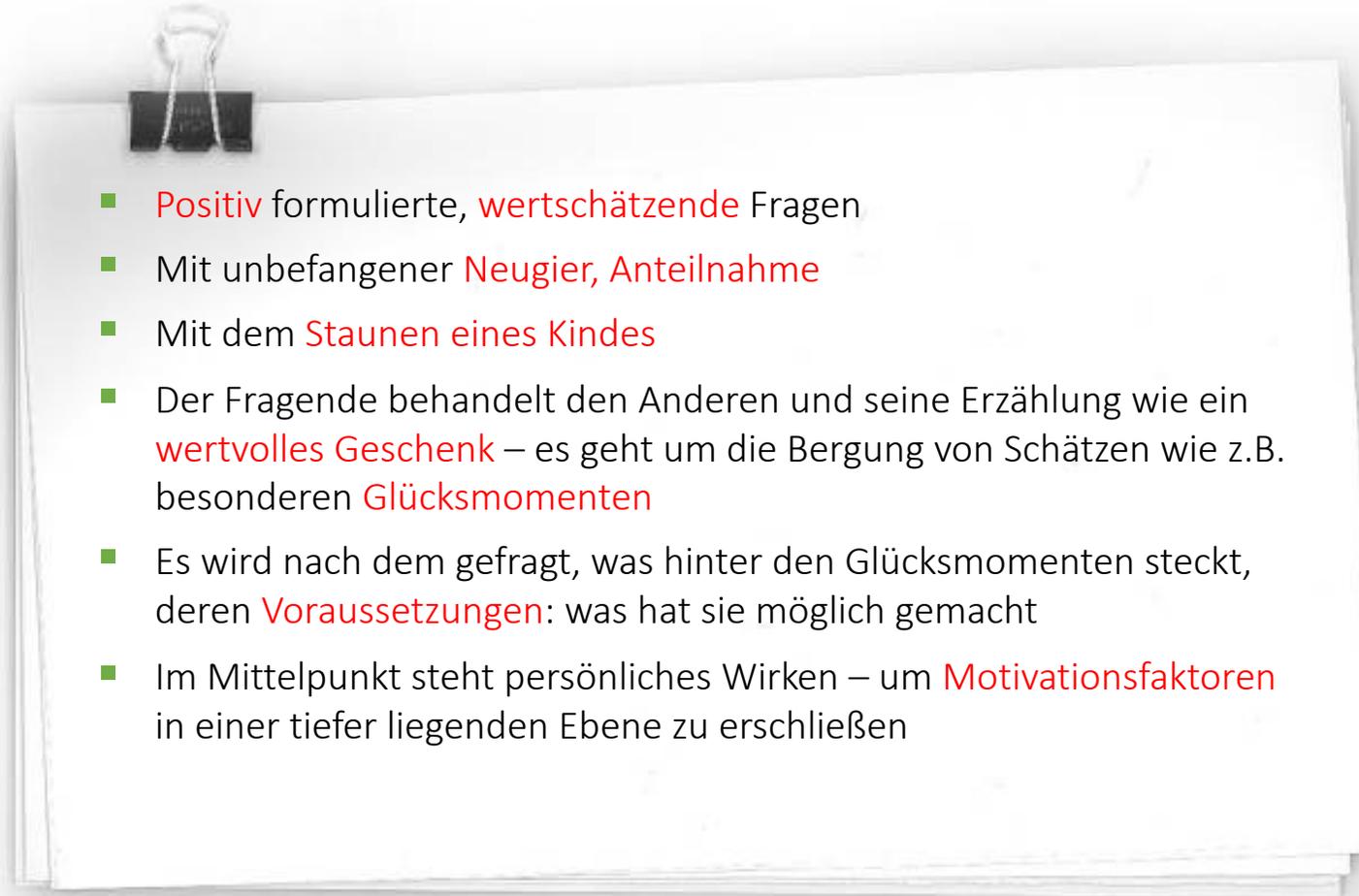
■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Zur Praxis - wie geht es? #1: Wie wird gefragt ? 1/3



- **Positiv** formulierte, **wertschätzende** Fragen
- Mit unbefangener **Neugier, Anteilnahme**
- Mit dem **Staunen eines Kindes**
- Der Fragende behandelt den Anderen und seine Erzählung wie ein **wertvolles Geschenk** – es geht um die Bergung von Schätzen wie z.B. besonderen **Glücksmomenten**
- Es wird nach dem gefragt, was hinter den Glücksmomenten steckt, deren **Voraussetzungen**: was hat sie möglich gemacht
- Im Mittelpunkt steht persönliches Wirken – um **Motivationsfaktoren** in einer tiefer liegenden Ebene zu erschließen

Platz für persönliche Notizen

■ ...

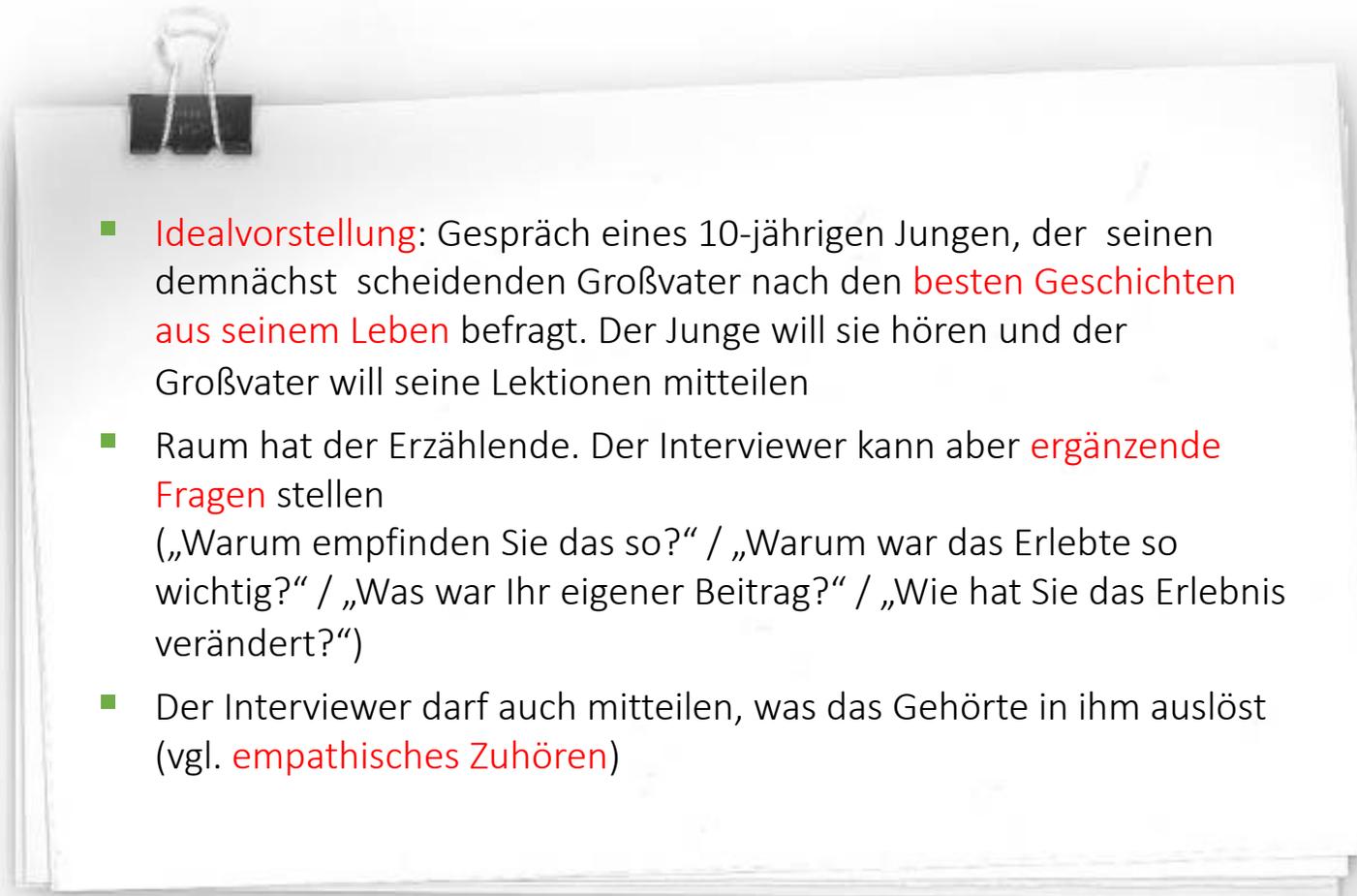
■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Zur Praxis - wie geht es? #1: Wie wird gefragt ? 2/3



Platz für persönliche Notizen

■ ...

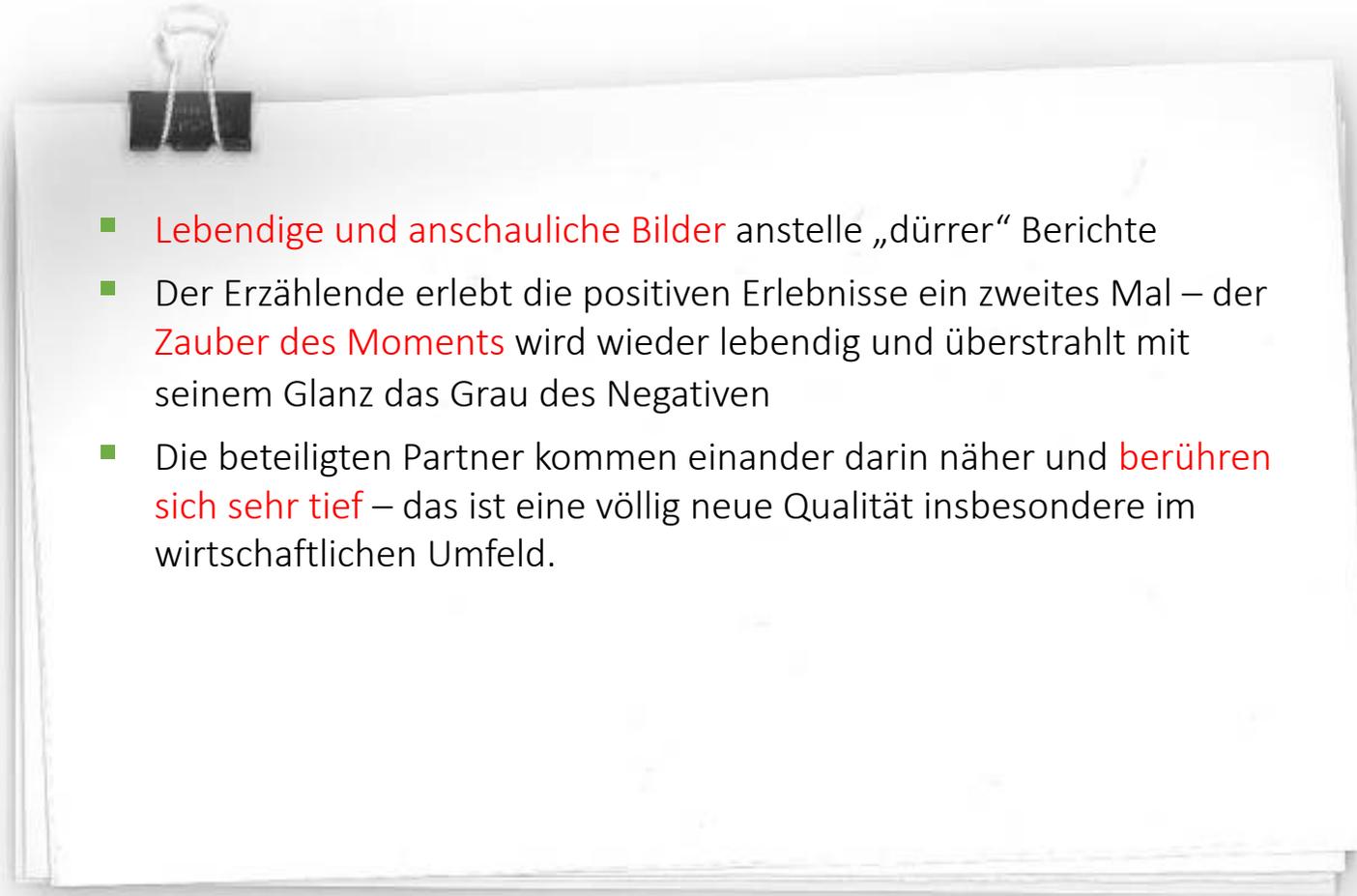
■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Zur Praxis - wie geht es? #1: Wie wird gefragt ? 3/3



Platz für persönliche Notizen

■ ...

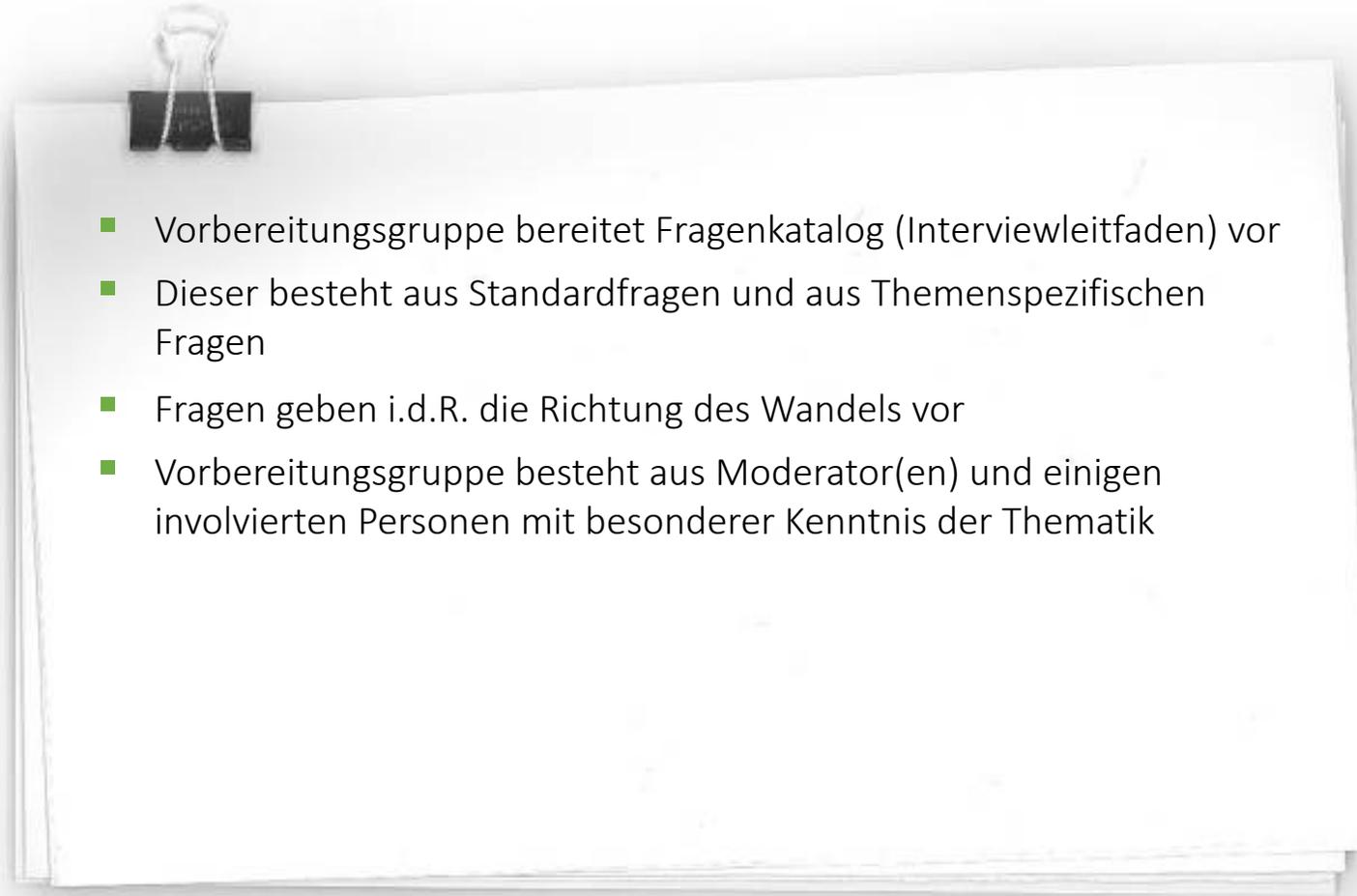
■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Zur Praxis - wie geht es? #2: Wie werden die Interviews organisiert?



Platz für persönliche Notizen

■ ...

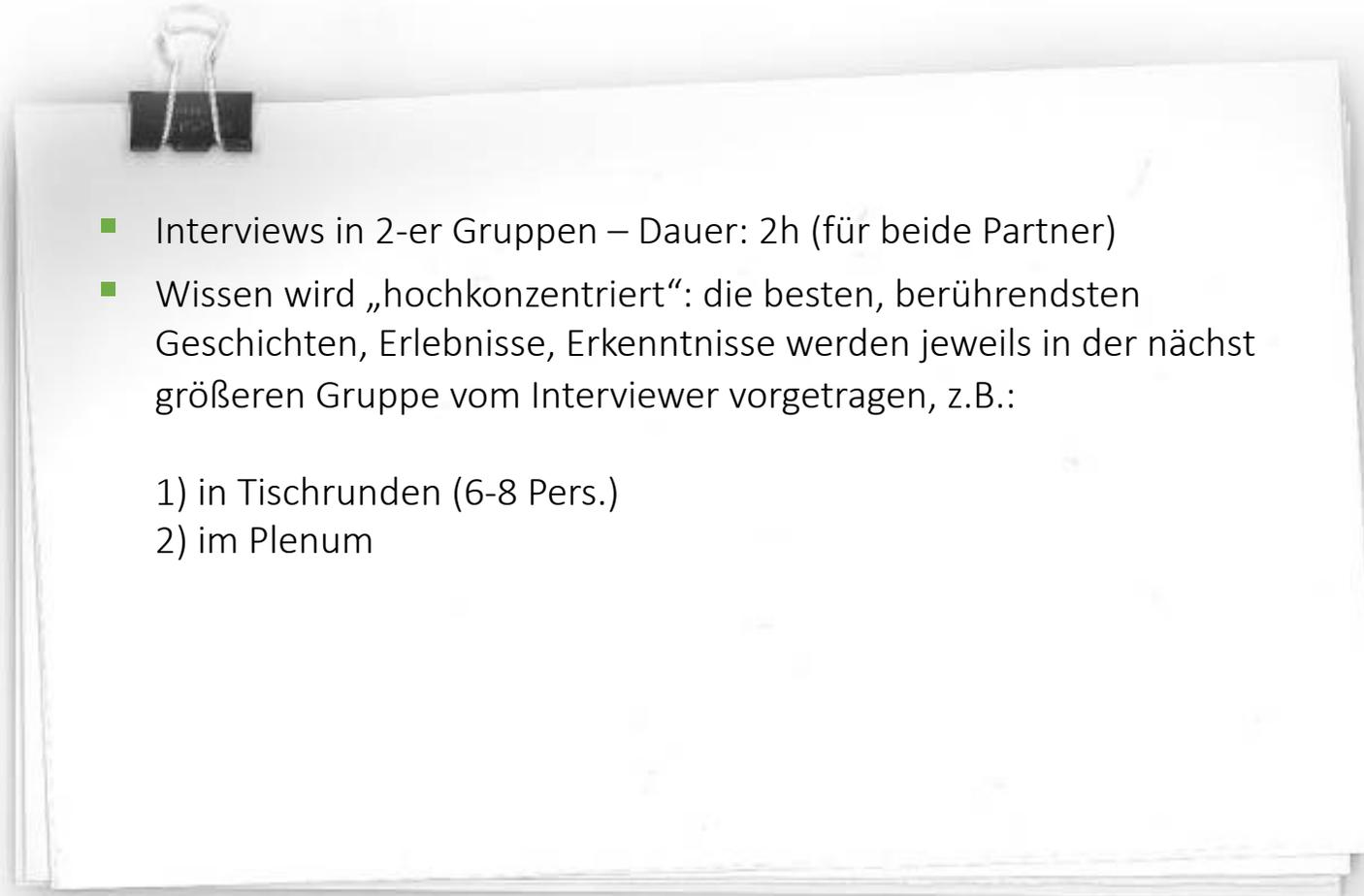
■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Zur Praxis- wie geht es? #3: Wie wird Erfahrung weitergegeben?



Platz für persönliche Notizen

■ ...

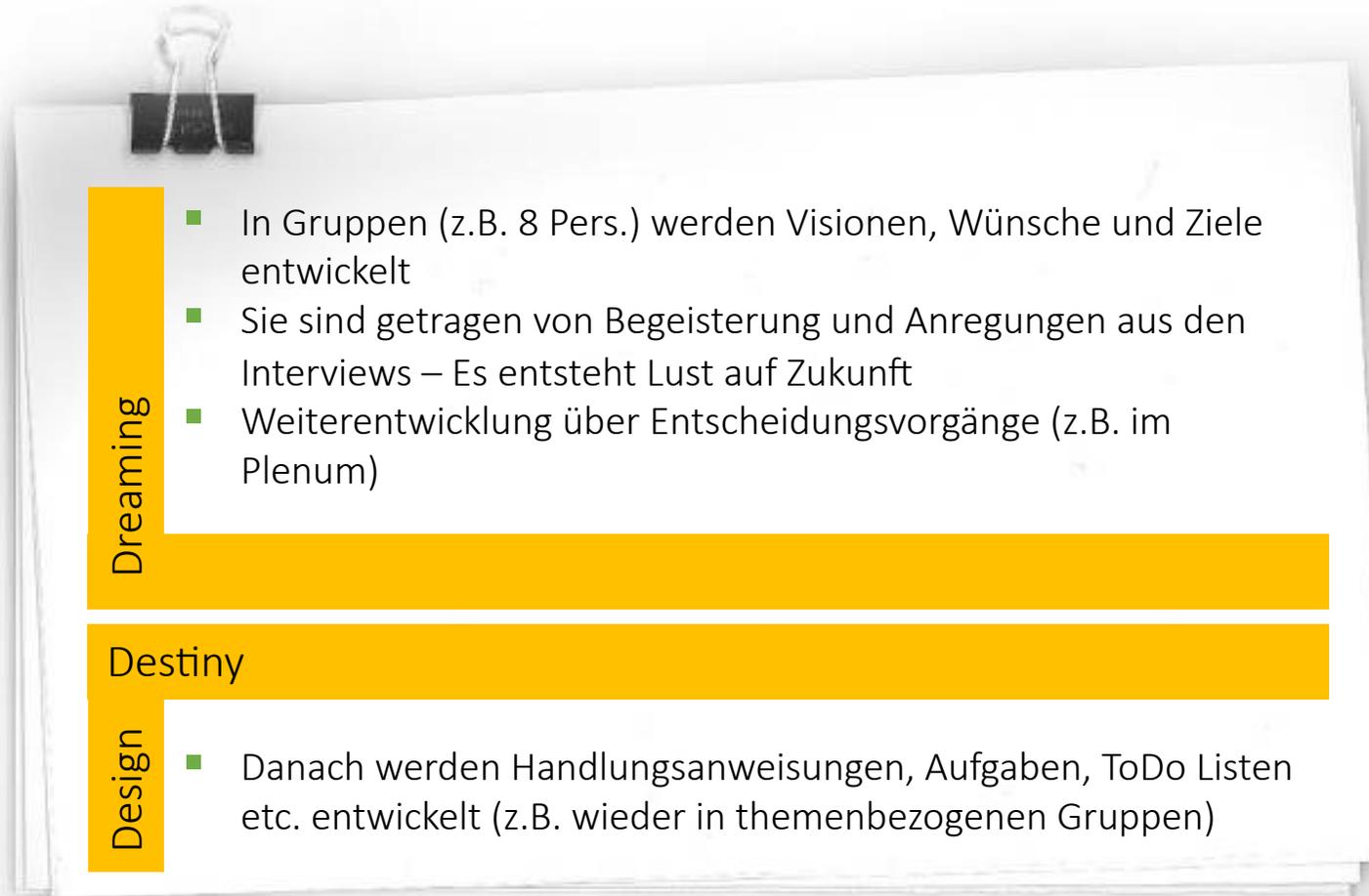
■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Zur Praxis - wie geht es? #4: Wie wird daraus ein Zukunftsentwurf?



**Dreaming**

- In Gruppen (z.B. 8 Pers.) werden Visionen, Wünsche und Ziele entwickelt
- Sie sind getragen von Begeisterung und Anregungen aus den Interviews – Es entsteht Lust auf Zukunft
- Weiterentwicklung über Entscheidungsvorgänge (z.B. im Plenum)

**Destiny**

**Design**

- Danach werden Handlungsanweisungen, Aufgaben, ToDo Listen etc. entwickelt (z.B. wieder in themenbezogenen Gruppen)

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI



Danke für Eure Aufmerksamkeit...

...weiter mit der Übung

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Übung

## #1: Thema: „Wie bekomme ich positive Energie in meinen als schwer empfundenen Führungsalltag?“

Übung

### Ein Thema, welches uns (vermutlich) verbindet:

- Ich bin heute eine Führungskraft.
- Im Führungsalltag gibt es bisweilen besondere Herausforderungen und Probleme, die dem Führen eine Schwere auferlegen.
- Die Probleme bekommen ein negatives Übergewicht und ziehen mich / uns nach unten.
- Ich bin Führungskraft geworden, weil ich in einer „guten, kräftigen Zeit“ viel positives bewegt und herausragendes geleistet habe. Weil ich begeisterungsfähig war. Weil ich vorangegangen bin.
- Heute bin ich problemorientiert, vielleicht sogar reaktiv.
- Wie kann ich von der einst positiven Energie etwas in meinen künftigen Alltag hinüber nehmen?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Übung

## #2: Interviewleitfaden – 1

### Fragenblock 1: Wahrnehmung der eigenen Rolle als Führungskraft

Übung

- Um zu beginnen, erzähle mir bitte von deiner Anfangszeit als Führungskraft. Wann kamst du zu deinen ersten Führungsaufgaben? Was hat dich daran angezogen? Was waren deine ersten Eindrücke und was hat dich am Anfang begeistert, als du deine ersten Führungsaufgaben übernahmst?
- Bitte erinnere dich an einen Zeitraum, der für dich ein echter Höhepunkt war. Eine Zeit, in der du besonders begeistert warst, dich wohl und lebendig fühltest, in der du dich vielleicht besonders gut einbringen und als Führungskraft etwas in der Organisation, in der du wirkst („deine Organisation“) bewirken konntest. Was ist da geschehen? Wer war dabei? Was ermöglichte dieses Erlebnis? Was können wir daraus lernen?
- Was schätzt du besonders an dir, an deiner Arbeit und an deiner Organisation?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

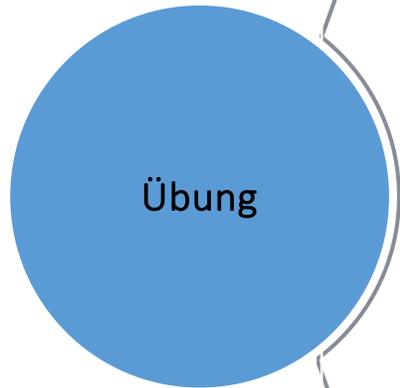
■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Übung

## #2: Interviewleitfaden – 2 (1/2)

**Fragenblock 2: Kernthemen** (Diese Fragen wurden für das Thema entwickelt)



- Wer gab Dir in Deinem beruflichen Umfeld das oder die erste(n) positive(n) Feedback(s)? Was war der konkrete Hintergrund?
- Beschreibe den Feedbackgeber: wie waren seine Augen, seine Stimme?
- Beschreibe Dich selbst: Was empfandst du? Welche Haltung hattest du? Welches Körpergefühl löste das aus?
- Welche Umstände, Voraussetzungen und inneren Haltungen führten dazu?
- Sind heute Situationen vorstellbar, in denen diese Umstände und Voraussetzungen noch Ähnliches auslösen/ bewirken/ unterstützen können?
- Schritt ins heute: Was kannst du davon konkret in dein heutiges Umfeld mitnehmen?

Platz für persönliche Notizen

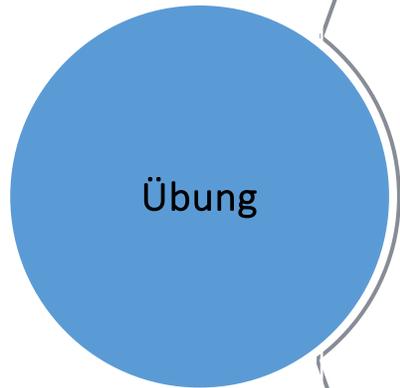
- ...
- ...
- ...
- ...



# Appreciative Inquiry, AI: Übung

## #2: Interviewleitfaden – 2 (2/2)

### Fragenblock 2: Kernthemen (Fortsetzung)



Übung

- Wann hattest du in deinem beruflichen Umfeld ein friedliches, strahlendes Gefühl wie z.B. „Ich ruhe in mir“, „Ich bin okay“, „Ich bin rechtzeitig dran“, „Ich habe meinen Job gemacht“?
- Welche Umstände, Voraussetzungen und inneren Haltungen führten dazu?
- Sind heute noch Situationen vorstellbar, in denen diese Umstände und Voraussetzungen heute noch ähnliches auslösen/ bewirken/ unterstützen können?
- Schritt ins heute: Was kannst du davon konkret in dein heutiges Umfeld mitnehmen?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Übung

## #2: Interviewleitfaden – 3

### Fragenblock 3: Zukunft der eigenen Rolle als Führungskraft – Verlängerung ins Heute

Übung

- Welches sind deiner Meinung nach die Schlüsselfaktoren, die dir und deiner Organisation Vitalität und Kraft geben?
- Wenn du dich selbst und deine Organisation, wie immer du wolltest, weiterentwickeln oder radikal verändern könntest, welche drei Dinge würdest du tun, um Vitalität, Kraft und Erfolg deiner selbst und deiner Organisation nachhaltig zu steigern?
- Es ist das Jahr 20xx (in 10 Jahren) und du und deine Organisation sind über deine kühnsten Träume hinaus erfolgreich geworden. Wie haben sich beide verändert?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

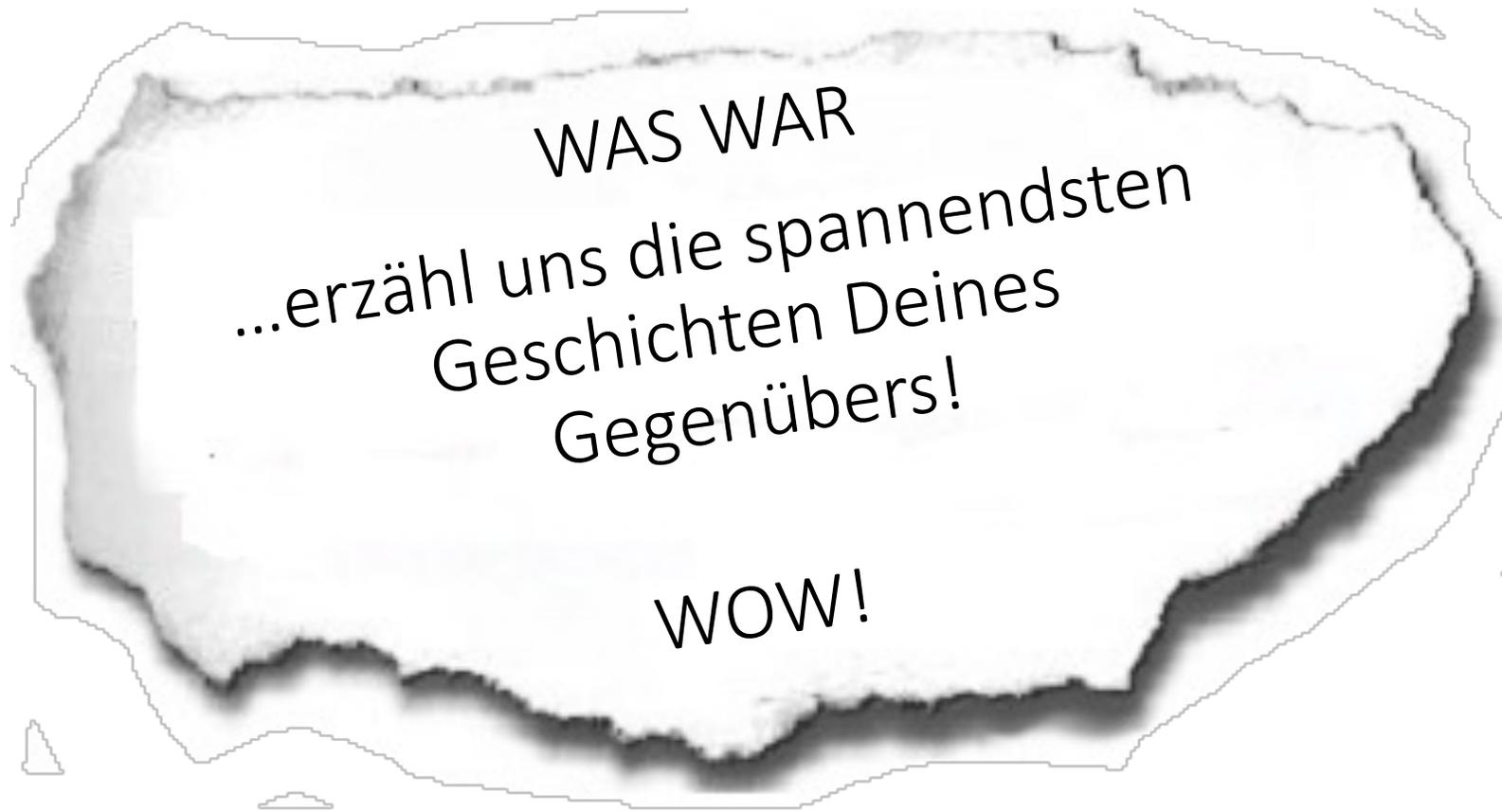
■ ...

■ ...

■ ...



Appreciative Inquiry, AI:  
Und dann...



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Appreciative Inquiry, AI:  
Und dann...



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

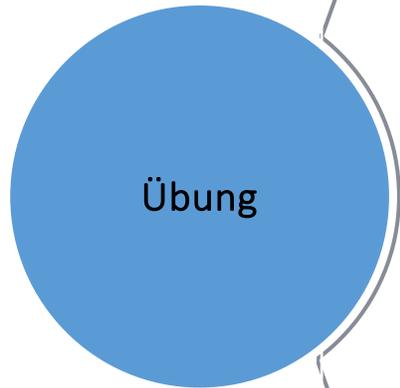
■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Übung

## #2: Interviewleitfaden für die Organisation – 1

### Fragenblock 1 („Standard“): Wahrnehmung der Organisation



- Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von Ihrer Anfangszeit in unserer Organisation. Wann kamen Sie zu uns? Was hat Sie zu uns hin gezogen? Was waren Ihre ersten Eindrücke und was hat Sie am Anfang begeistert, als Sie zu uns kamen?
- Bitte erinnern Sie sich an einen Zeitraum, der für Sie ein echter Höhepunkt war. Eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich wohl und lebendig fühlten, in der Sie sich vielleicht besonders gut einbringen und etwas in unserer Organisation bewirken konnten. Was ist da geschehen? Wer war dabei? Was ermöglichte dieses Erlebnis? Was können wir daraus lernen?
- Was schätzen Sie besonders an sich, an Ihrer Arbeit und an unserer Organisation?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

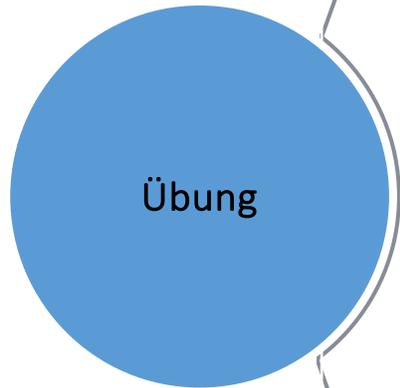
■ ...



# Appreciative Inquiry, AI: Übung

## #2: Interviewleitfaden – 2

**Fragenblock 2: Kernthemen** (Diese Fragen werden für den jeweiligen Fall entwickelt)



- Wer gab der Organisation/ dem Team im geschäftlichen Umfeld positives Feedback? Was war der konkrete Hintergrund?
- Beschreiben Sie den Feedbackgeber: welchen Anlass gab es, welche Wortwahl wurde gewählt, wie war der Ton in den Zeilen?
- Beschreibe deine Organisation/ dein Team: Wie ist das Feedback angekommen? Welche Haltung haben die Mitarbeiter gezeigt? Welche Emotionen löste das aus?
- Welche Umstände, Voraussetzungen und inneren Haltungen des Teams führten dazu?
- Sind heute Situationen vorstellbar, in denen diese Umstände und Voraussetzungen noch Ähnliches auslösen/ bewirken/ unterstützen können?
- Schritt ins heute: Was kann das Team davon konkret in sein heutiges Umfeld mitnehmen?

Platz für persönliche Notizen

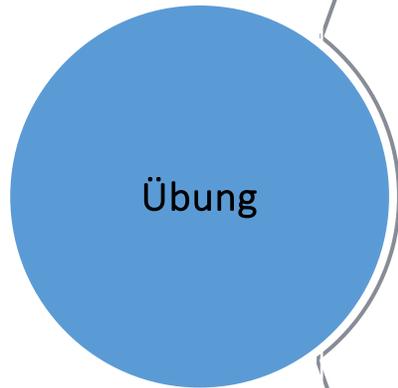
- ...
- ...
- ...
- ...



# Appreciative Inquiry, AI: Übung

## #2: Interviewleitfaden – 3

### Fragenblock 3: Zukunft der Organisation



- Welches sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselfaktoren, die unserer Organisation Vitalität und Kraft geben?
- Wenn Sie unsere Organisation, wie immer Sie wollten, weiterentwickeln oder radikal verändern könnten, welche drei Dinge würden Sie tun, um unsere Vitalität, Kraft und unseren Erfolg nachhaltig zu steigern?
- Es ist das Jahr 20xx (in 10 Jahren) und wir sind über unsere kühnsten Träume hinaus erfolgreich geworden. Wie hat sich unsere Organisation verändert?

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Reflexion der Persönlichen Situation

Strukturbild  
„Blick auf meine (Führungs-) Situation“

Introspektion  
„Meine persönliche Resonanz“

Schlüsselszene  
„Blick auf Personen und typische Situationen“  
  
„Spannungsfelder und Kommunikationssituationen“

Entwicklungsrichtung  
„Blick nach vorn“  
  
„Wo will ich hin“

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Führungssituation

Mein Blick auf System und Umfeld  
„Wie strukturiere ich meinen Bereich, wo sind die wichtigsten Gelenkstellen und Partner?“

Mein Blick auf mich selbst  
„Wie sehe ich mich in meiner Rolle, wie gestalte und lebe ich die Führung?“

Mein Blick auf die stärksten Herausforderungen und Belastungen  
„Wie gehe ich an die Knackpunkte und Stolpersteine der Entwicklung meines Aufgabenbereiches heran?“

Mein Blick nach vorn, meine Ziele und Visionen  
„Wie gliedere ich die kommenden Aufgaben in Abschnitte und konkreten Vorstellungen?“

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



# Personale Kompetenz

## Meine bisherigen Stärken

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

=Was mir gut gelingt

## Meine Stolpersteine im Kontakt zum.....

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

=Wo erlebe ich Schwierigkeiten

## Mein persönlicher Kontaktstil

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

=Wie erlebe ich mich im Kontakt

## Meine persönlichen Entwicklungsaufgaben

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

=Woran ich wohl arbeiten muss

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



# Entwicklungsbilanz

## 1. Ein Blick zurück

Was waren die für mich entscheidende und bedeutsame Erkenntnisse?

Situation                      Erkenntnisse

1. \_\_\_\_\_ →
2. \_\_\_\_\_ →
3. \_\_\_\_\_ →

## 2. Ein Blick nach innen

Was ist mir über mich selbst klargeworden?

- Was macht mich beweglich und stark?
- Wodurch schwäche ich mich und bleibe unter meinen Möglichkeiten?
- Was nutze ich noch zu wenig, um nachhaltig wirksam zu werden?

## 3. Ein Blick auf meine Veränderungen

Welche Seiten habe ich an mir selbst neu entdeckt?

- Was habe ich bereits aktiv verändert?
- Welche Kompetenzen sind deutlich gewachsen?
- Wo habe ich erste Schritte gemacht?

## 4. Ein Blick nach vorn

Woran will ich verstärkt arbeiten?

- Welche Schritte sehe ich vor mir?
- Was gehe ich gezielt an?
- Wie werde ich vorangehen?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

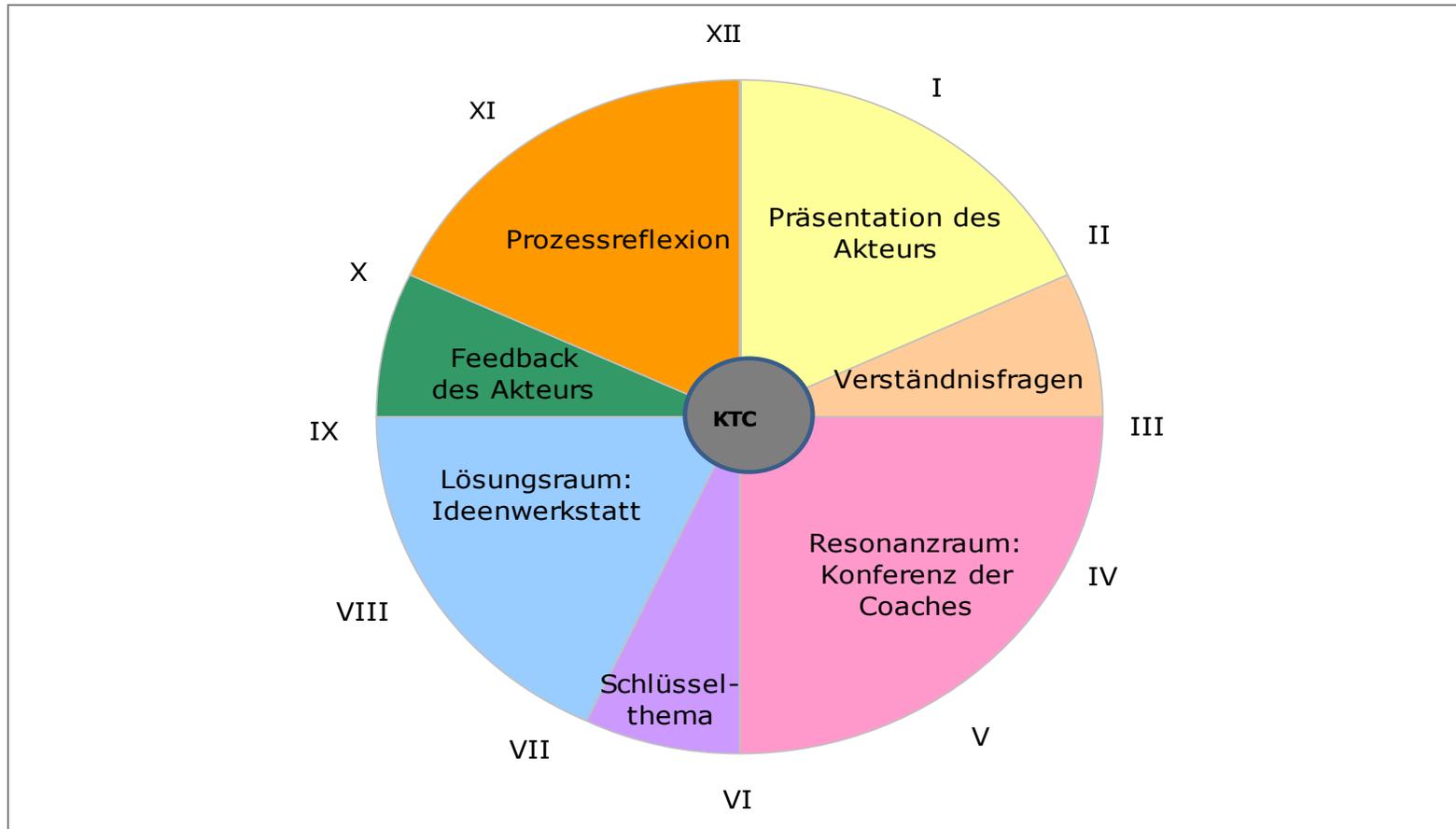
■ ...

■ ...

■ ...



# Kollegiales Teamcoaching (KTC) im zeitlichen Ablauf



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...

Quelle: Handbuch Kollegiales Teamcoaching, Vera u. Wilfried Schley, 2017



# KTC-Vereinbarung mit mir selbst

Mein Schlüsselthema:

---

---

---

---

Die wesentlichen Lösungsideen aus dem kollegialen Brainstorming:

- ---
- ---
- ---

Diese Schritte und Maßnahmen nehme ich mir vor:

Datum: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

## Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



## Verwendungshinweis

Die Verwendung von Ideen und einzelnen Aspekten dieses Handouts im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet.

Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieses Handouts in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.

## Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

