

Annette Jagieniak

Der Kompetenz FarbKreis

Ein Tool für kompetenzorientierte Beratungssettings

IHP Manuskript 2003 G * ISSN 0721 7870

IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler

Tel.: 02403 4726 * Fax: 02403 20447 * eMail: office@ihp.de
www.buecherdienst.ihp.de



Annette Jagieniak

Der Kompetenz FarbKreis

Ein Tool für kompetenzorientierte Beratungssettings

Gliederung:

1. Einleitung
2. Die Idee
 - 2.1. Vorlage für Zielvereinbarungsgespräche für Mitarbeitende der Katholischen Jugendagentur Leverkusen, Rheinberg, Oberberg gGmbH
 - 2.2. Die Wirkung von Farben auf den Menschen
 - 2.3. Die Typenlehre nach C. G. Jung
3. Das Tool Kompetenz FarbKreis
 - 3.1. Die Methode
 - 3.2. Das Wesen des Kompetenz FarbKreises
4. Das Jahresgespräch, ein mögliches Einsatzfeld für den Kompetenz FarbKreis
 - 4.1. Das Gesprächsraster
 - 4.1.1. Downloading
 - 4.1.2. Presencing
 - 4.1.3. Performing
 - 4.1.4. Feedback und Reflexion
 - 4.2. Erste Erfahrungen
5. Schussbemerkung
6. Literaturverzeichnis
7. Zusammenfassung
8. Biographische Notiz

Anlage 1: Der Kompetenz FarbKreis mit der Tabelle über die Kompetenzen und den Eigenschaften

Anlage 2: Das Gesprächsraster für Jahresgespräche

1. Einleitung

Das Tool Kompetenz FarbKreis (*KFK*) ist eine Grundlage für kompetenzorientierte Beratungssettings.

Das Tool KFK wurde vom mir entwickelt, um im Sinne von klassischem Counseling sowohl die individuellen, sozialen und beruflichen Kompetenzen als auch das persönliche Wachstum in den Blick zu nehmen und ressourcenorientiert fördern zu können.

So beinhaltet das Tool KFK eine Art Spielbrett, das die zu Beratenden einlädt, sich intuitiv und spielerisch auf einen kompetenzorientierten Beratungsprozess einzulassen. In der Arbeit wird erläutert werden, wie das Spielbrett entwickelt wurde und auf welchen grundlegenden Ideen es aufbaut.

Am Beispiel eines Jahresgespräches, welches im Rahmen der Mitarbeiterführung eingesetzt werden kann, werde ich ein mögliches Einsatzfeld des KFK darstellen. Das hierfür entwickelte Gesprächsraster, angelehnt an die Grundidee der Theorie U, gibt dem Jahresgespräch seine Struktur.

Mitarbeitenden wird in einem derart strukturiertem Jahresgespräch die Möglichkeit geboten:

- sich ihrer vorhandenen Kompetenzen bewusst zu werden,
- sich in einen geschützten Raum für Denkprozesse begeben zu können,
- sich auf ressourcenorientierte Zukunftsfragen einlassen zu dürfen.

2. Die Idee

Die Idee zum KFK entwickelte ich während meiner Ausbildung zum Counselor. Im Laufe der Zeit fügten sich nach und nach einzelne Elemente aus der Ausbildung und meinem Arbeitsfeld als Einrichtungsleitung einer Offenen Ganztagsgrundschule in Trägerschaft der Katholischen Jugendagentur Leverkusen Rheinberg Oberberg gGmbH (*KJA LRO gGmbH*) zusammen.

Die hier aufgelisteten einzelnen Elemente hatten in unterschiedlichster Ausprägung Auswirkung bei der Idee und der Entwicklung des Tools KFK:

- Vorlage für Zielvereinbarungsgespräche für Mitarbeitenden der KJA LRO gGmbH, insbesondere das Kompetenzprofil,
- Wirkung von Farben auf den Menschen,
- Typenlehre nach C.G Jung.

Im Folgenden werde ich den Ursprung der Elemente, die mich inspirierende Idee dahinter und die Auswirkung bei der Entwicklung des KFK erläutern.

2.1. Vorlage für Zielvereinbarungsgespräche für Mitarbeitende der Katholischen Jugendagentur Leverkusen, Rheinberg, Oberberg gGmbH

In meiner beruflichen Funktion als Einrichtungsleitung einer großen Ganztagssschule in Leverkusen Opladen in Trägerschaft der KJA LRO gGmbH führe ich jährlich mit allen Mitarbeitenden Zielvereinbarungsgespräche durch. Die Gespräche sind so terminiert, dass eine Reflexion des noch laufenden Schuljahrs sinngebend, ein Ausblick auf das kommende Schuljahr möglich ist.

Die Vorlage für Zielvereinbarungsgespräche für Mitarbeitende der KJA LRO gGmbH besteht aus zwei Komponenten: einem Gesprächsraster, welches zur Vor- und Nachbereitung und zur Dokumentation dient, und einem Kompetenz-Profil¹.

Das Kompetenz-Profil beinhaltet 10 Kompetenzen. Diesen Kompetenzen sind jeweils mehrere beschreibende Inhalte, die diese Kompetenz ausmachen, hinterlegt. In der Darstellung gibt es zum einen eine tabellarische Auflistung der 10 Kompetenzen, zum anderen ein Kreisdiagramm.

¹ Ergon + Partner, überarbeitet und ergänzt durch die KJA LRO gGmbH, 08.04.2014

Die 10 Kompetenzen im Kompetenzprofil sind:

Veränderungskompetenz, Strategische Kompetenz, Soziale Kompetenz, Spirituelle Kompetenz, Innere Unabhängigkeit, Kommunikative Kompetenz, Selbstkompetenz, fachliche Kompetenz, Führungskompetenz, Unternehmerische Kompetenz.

Viele Jahre habe ich die Überprüfung und Benennung von Zielen für die Arbeit der Mitarbeitenden in den Vordergrund der Gespräche gestellt. Dies war für alle Beteiligten nicht zufriedenstellend.

Als Schlüsselerlebnis in der Entwicklung des KFK kann ich den aktiven Einsatz des Kompetenz-Profiles benennen.

In einem ersten Schritt habe ich die Mitarbeitenden gebeten, sich in der Vorbereitung auf die zu führenden Gespräche aus den zehn Kompetenzen drei herauszusuchen, mit denen sie sich am ehesten identifizieren können, die auf sie zutreffend sind. Ich selbst habe mir vorbehalten, weitere drei Kompetenzen meinerseits ins Gespräch zu nehmen. Um den Einstieg in das Jahresgespräch zu erleichtern, habe ich das Kreisdiagramm des Kompetenz-Profiles auf DIN A3 kopiert, so dass eine Art Spielbrett entstand, und die Mitarbeiterinnen gebeten sich mit Spielfiguren zu positionieren, Des Weiteren bestand die Möglichkeit einer Skalierung. Mitarbeitende skalierten die Ausprägung der jeweiligen Kompetenz auf einer Skala von 1-10. Durchgehend war ich von der Qualität und Intensität der darauffolgenden Gespräche überrascht. Die Mitarbeitenden selbst, ihre Arbeitsmotivation und ihre Stärken kamen in den Fokus der Gespräche. Ausgehend von dem Austausch über die Aussagen zu den Kompetenzen waren die gefassten und erarbeiteten Zielsetzungen für das kommende Schuljahr sehr individuell an den Mitarbeitenden orientiert und gleichzeitig gewinnbringend für die Einrichtung und die gesamte KJA LRO gGmbH.

Ich habe erkannt, welches Potential tatsächlich in einem jährlich geführten Mitarbeitergespräch liegt. Es entstand eine erste Ahnung, dass nicht eine Vereinbarung von Zielen im Vordergrund eines Gespräches liegen sollte, sondern die Mitarbeitenden selbst mit ihren Stärken und Potentialen.

Aus diesen positiven Erfahrungen ergaben sich drei Bausteine, die ich in den KFK eingearbeitet habe:

- Eine Art Spielbrett, welches die Möglichkeit zur Positionierung bietet, ist ein gutes Medium, um intensiv ins Gespräch zu kommen.
- Die 10 Kompetenzen des Kompetenz-Profiles umfassen alle persönlichen und beruflichen Faktoren, die für individuelle zukunftsorientierte Entwicklung und eine zufriedenstellende Arbeit bedeutend sind.
- Eine kompetenzorientierte Beratung ist sowohl allgemein im Rahmen von Counseling, als auch im speziellen in der Beratung und Begleitung von Mitarbeitenden innerhalb eines Systems möglich und sinngebend.

2.2. Die Wirkung von Farben auf den Menschen

Eine weitere, sehr intensive Erfahrung während der Ausbildung war die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Arbeitsweisen, die das Präferenz Profil von Insight Discovery bietet. Dies ist ein Beratungsmodell, welches zum einen auf der Typenlehre nach C.G. Jung (*siehe Abschnitt 2.3.*) und zum anderen auf einem Kreismodell, das in sogenannte Insights Farbenergien eingeteilt ist, aufgebaut ist.

Die Arbeit mit den „vier Insights Farbenergien“² (*rot, gelb, grün, blau*) ist mir sehr leichtgefallen, ich war erstaunt, wie schnell ich mich mit den Farben verbinden konnte. Hierdurch motiviert bin ich der Frage nachgegangen, welche Wirkung Farben auf uns Menschen haben, und wie es sein kann, dass wir uns so einfach mit Farben verbinden können und Farben bestimmte Eigenschaften zuschreiben.

Bereits in der Antike beschreibt der griechische Philosoph Empedokles (495 – 435 v. Chr.) das der Mensch von den „Vier Elementen“ geprägt ist³. Ich vermute, dass die Menschheit diesen vier Elemente schon vor sehr langer Zeit eine entsprechende Farbe zuordnete; Gelb für die Luft/ Sonne, grün für die Erdverbundenheit, blau für das Wasser und das Eis und rot für das Feuer.

Im Jahre 1810 veröffentlichte J. W. v. Goethe sein Buch „Zur Farbenlehre“, in dem er seinen bis heute bekannten Farbkreis darstellte. Goethe spricht den verschiedenen Farben psychologische Charakter zu, er ordnet den Farben Adjektive und Attribute zu⁴. „Schön, edel, gut, nützlich, gemein, unnötig“⁵ ist im inneren Ring zu lesen, hier werden von Goethe den Farben menschliche Eigenschaften zugeordnet. Im äußeren Ring werden die vier Bereiche des menschlichen Geistes- und Seelenlebens zugeordnet: Rot/Gelbrot – Vernunft, Gelb/Grün – Verstand, Grün/Blau – Sinnlichkeit, Blaurot/Rot – Phantasie.

Alle Theorien und deren Darstellungen in der Farblehre haben eines gemeinsam: sie richten sich in ihrer Anordnung an die natürlich vorgegebene Lichtbrechung, die wir als Spektralfarben im Regenbogen sehen können.

Farbempfinden wirkt, genauso wie anderer Sinneseindrücke, auf die menschliche Psyche ein. Licht, eine Form der elektromagnetischen Strahlung und für das menschliche Auge sichtbar, hat außer der einfachen Sinnesempfindung (*kirschrot, himmelblau, ...*) eine komplexe und farbspezifische Wirkung im zentralen Nervensystem. So wird die menschliche Farbwahrnehmung unter anderem auch durch den Kulturkreis, unseren Lebensraum, durch unsere Traditionen und unsere Erziehung bestimmt. Farbwahrnehmung wirkt auf uns Menschen sowohl intuitiv als auch bewusst. Die Wahrnehmung von Farben ist individuell sehr unterschiedlich. Obwohl die Wirkung von Farben auf den Menschen durch Studien nicht endgültig belegt werden konnte, gibt es zahlreiche Forschungs- und Wirtschaftsbereiche, die sich die hohe Übereinstimmung in der Zuordnung von Eigenschaften und Wirkung von Farben zunutze machen.

² Arbeitspapier: Einleitung, Wir begeben uns auf eine Reise, Insight Discovery, Discovery Lernbibliothek

³ Wikipedia zum Begriff: westlich-antike Typenlehre

⁴ www.farbenlehre.com

⁵ www.farbenlehre.com

Aus meinen Erfahrungen mit dem Präferenz Profil und den Nachforschungen zu der Wirksamkeit von Farben ist die Idee entstanden, den 10 Kompetenzen des Kompetenzprofils Farben zuzuordnen.

Somit ergab sich ein vierter und fünfter Baustein des KFK:

- Das Spielbrett besteht aus einem Kreisdiagramm mit 10 Feldern in unterschiedlichen Farben, den Spektralfarben nach geordnet.
- Jeder Farbe könnte eine der 10 Kompetenzen zugeordnet werden.

2.3. Die Typenlehre nach C. G. Jung

Die nächste Frage, die mich beschäftigte, war die, wie die Zusammenführung der Farben zu den Eigenschaften und damit zu den Kompetenzen gelingen kann.

Es war naheliegend nachzuforschen, wie Insight Discovery die Zuordnung in dem Präferenz Profil vorgenommen hat. Die Antwort war, dass das Insight Discovery System auf den psychologischen Typen von C.G. Jung⁶ basiert.

Im Folgenden stelle ich dar, wie die Zuordnung der vier Funktionen (*Denken, Fühlen, Intuition und Empfinden*) und der zwei Attribute (*introvertiert und extrovertiert*), die C. G. Jung vorgenommen hat mit den „vier Insights Farbenergien“ zusammenhängt. Den Farbenergien wurden seitens Insight Discovery Oberbegriffe zugeordnet.

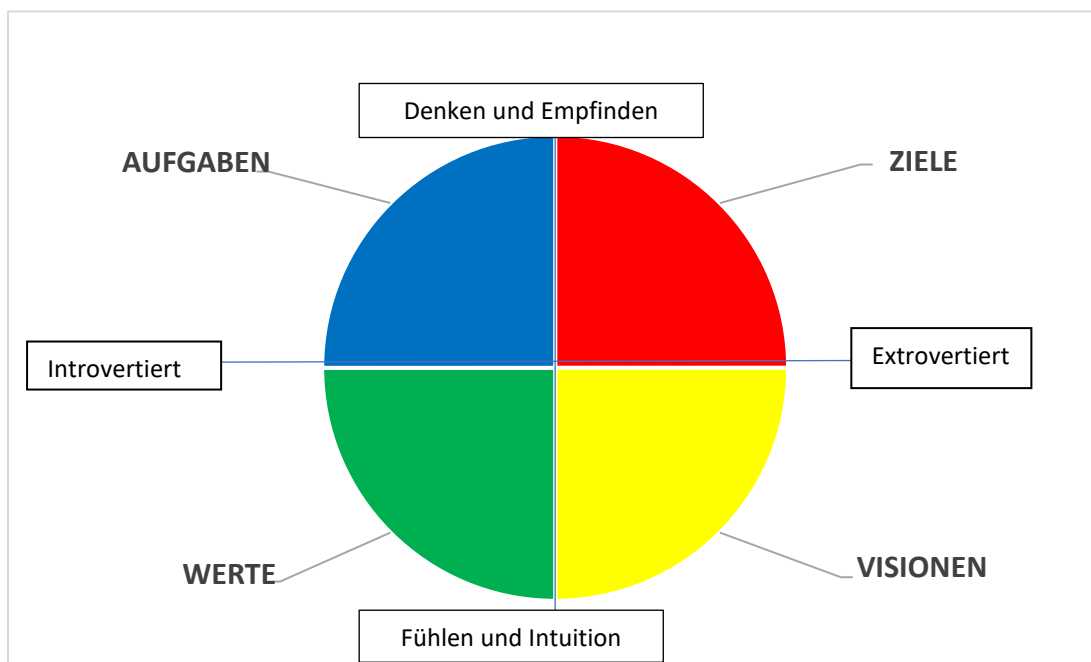


Abb.1, Schematische Zusammenführung der Typenlehre nach C. G. Jung und der „vier Insights Farbenergien, Annette Jagieniak

⁶ C. G. Jung, Psychologische Typen, 1921

C. G. Jung kombinierte die vier Funktionen mit den zwei Attributen, so dass er am Ende acht psychologische Haupttypen definiert. Da keine Typenlehre ein Individuum ganz erfassen kann, habe ich meiner Darstellung ein mathematisches Koordinatensystem zugrunde gelegt. Auf der x-Achse verlaufen die Attribute, der y-Achse sind die vier Funktionen zugeordnet. Diese Art der Darstellung ermöglicht es, die unendliche Vielfalt menschlicher Typen zu erfassen. Geben wir den Funktionen und den Attributen jeweils eine Gewichtung, also einen entsprechenden Wert, kann jeder Mensch, rein theoretisch, innerhalb der Typenlehre eingeordnet werden. Somit reicht es bei weitem nicht, die Anzahl der Farben von vier auf acht zu erhöhen, entsprechend der acht Haupttypen. Um die unendliche Anzahl der Möglichkeiten darzustellen zu können müssten die vier Farben durch einen Farbkreis ersetzt werden, der das gesamte Farbspektrum beinhaltet und fließende Übergänge zwischen den Farben hat. Soweit die Theorie, die für die praktische Arbeit angepasst werden muss. Ausgehend von diesen Feststellungen habe ich den 10 Kompetenzen positive Eigenschaften zugeordnet. Die vorgegebenen Inhalte, die die Kompetenzen beschreiben, halfen mir dabei. Die den Kompetenzen zugeordneten positiven Eigenschaften wiederum ermöglichten mir eine Einordnung der Kompetenzen in einen Farbkreis.

Den Kompetenzen habe ich ausschließlich positive Eigenschaften zugeordnet. Eine Kompetenz ist etwas, was einen Menschen auszeichnet, seine Fähigkeiten und Talente benennt. Aus dieser Grundhaltung heraus ergibt sich, dass die beschreibenden Eigenschaften zu Kompetenzen, meiner Meinung nach, eine positive Aussagekraft haben müssen. Einzig bei der farblichen Zuordnung der Spirituellen Kompetenz hatte ich Schwierigkeiten. Ihr ließ sich zuerst keine Farbe eindeutig zuordnen.

Ein weißer Lichtstrahl wird von einem Prisma in alle Spektralfarben gebrochen. Weiß bündelt in der Konsequenz alle Farben. In der Übertragung auf die Zuordnung der Kompetenzen zu den Farben bedeutet dies, dass sich in der Religiösen Kompetenz eine Vielzahl der Eigenschaften der anderen neun Kompetenzen wiederfindet. Somit fiel in der Entscheidung der Spirituellen Kompetenz weiß zu.

Jede Person, die dieses Tool in der kompetenzorientierten Beratung nutzen möchte, sollte sich im Vorfeld überlegen, ob die Spirituelle Kompetenz zu den Kompetenzen gehört, zu denen beraten werden soll und kann. Wir leben in einer Gesellschaft, die neben ihrer interkulturellen Vielfalt auch eine spirituelle Vielfalt beinhaltet. So haben Beratende die Wahl, ob ein Kompetenz Farbkreis mit 9 oder 10 Kompetenzen als Tool eingesetzt wird. Da ich dieses Tool in einem katholischen Arbeitsumfeld entwickelt habe, in dem christliche und biblische Werte das Fundament der Arbeit darstellen, gehört die Spirituelle Kompetenz für mich unbedingt dazu.

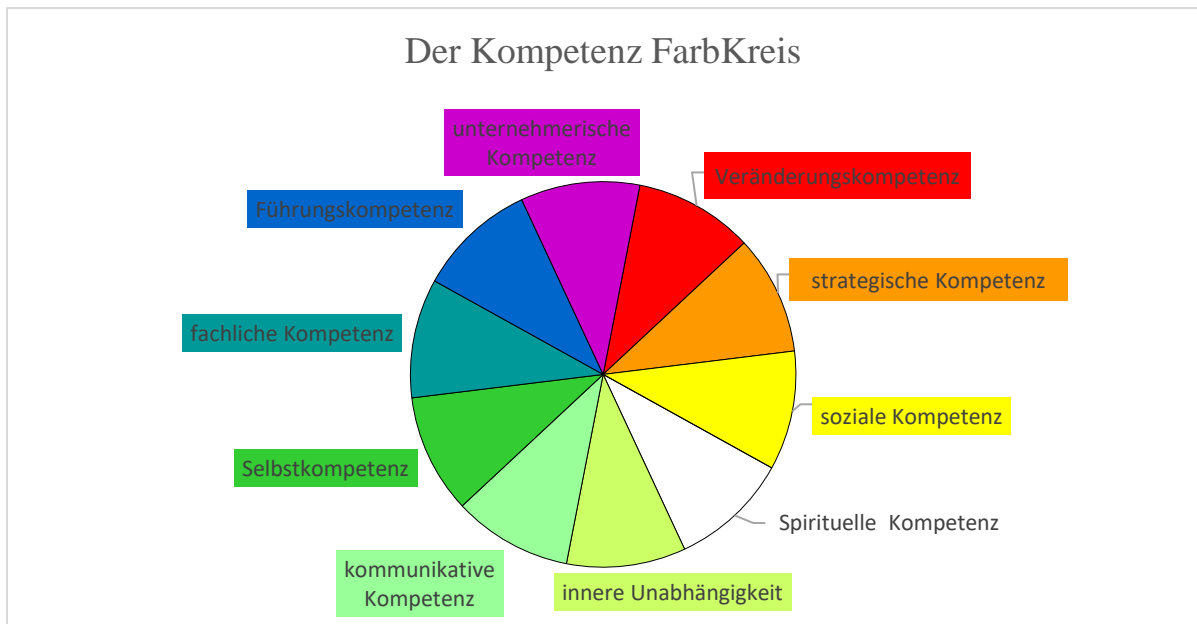


Abb. 2, Der Kompetenz Farbkreis, Annette Jagieniak

Der sechste und siebte Baustein war gegeben, um die Idee des KFK zu konkretisieren:

- Den 10 Kompetenzen wurden Eigenschaften/Adjektive zugeordnet. Die Zuordnung ist im Anhang, Anlage 1, der Arbeit zu finden.
- Die Zuordnung der Kompetenzen zu ihrer Position innerhalb eines Kreises wurde gesetzt.

3. Das Tool Kompetenz Farbkreis

Am vorläufigen Ende aller Überlegungen steht nun ein Spielbrett, das 10, alternativ 9, Farbfelder hat, die wie in Abbildung 2 angeordnet sind. Zudem gibt es in jeder der Farben jeweils 2 Karten. Auf der einen Karte befinden sich der Name der jeweiligen zugeordneten Kompetenz und die beschreibenden Inhalte, die Kompetenzkarte. Auf der zweiten Karte befinden sich die den Kompetenzen zugeordneten Eigenschaften, die Eigenschaftskarten. Dem Spielbrett liegen zudem 6 Spielfiguren bei.

3.1. Die Methode

Ist der Arbeitsauftrag mit der zu beratenden Person, im Sinne einer kompetenzorientierten Beratung geklärt, kommt der KFK zum Einsatz.

Das Spielbrett wird in den Mittelpunkt der Beratung gestellt. Die zu beratende Person wird gebeten das Farbfeld auf sich wirken zu lassen und sich mit den Farben zu verbinden. Im Anschluss werden von der zu beratenden Person intuitiv drei der Spielfiguren auf die Farben gestellt, mit denen eine innere Verbundenheit in Bezug auf den Arbeitsauftrag besteht. Erst jetzt werden die Kompetenzkarten, entsprechend der ausgewählten Farben, dazu genommen.

Das nun zu führende Gespräch orientiert sich an den beschreibenden Inhalten zu den Kompetenzen. Diese können:

- einzeln besprochen und bearbeitet werden,
- in der Bedeutung für die zu beratende Person definiert werden,
- anhand des Spielbrettes und der Spielfiguren skaliert werden,
- mit den Eigenschaftskarten überprüft werden,
- anhand der Eigenschaftskarten Unterstützung erfahren,
- ...

Der Prozess, der nun entsteht, ist, wie alle Counseling-Prozesse, ergebnisoffen.

Die weiteren drei Spielfiguren stehen dem Counselor zur Verfügung. Deren Einsatz ist vom Beratungsprozess abhängig. Je nach Beratungssituation ist es zielführend, eine weitere Farbe/ Kompetenz in das Gespräch einzubringen.

Der KFK kann innerhalb eines Beratungsprozesses durchaus mehrfach eingesetzt werden. Davon ausgehend, dass sich die Lebenswirklichkeit der zu beratenden Person in einem lebendigen Prozess befindet, kann sich die intuitive Zuordnung verändern oder festigen.

3.2. Das Wesen des KFK

Das Tool des Kompetenz FarbKreises ermöglicht es mit der zu beratenden Person in einen lebendigen Prozess einzutreten. Das Beratungssetting mit dem KFK ist ganz nah an der Lebens- und Arbeitsrealität des zu Beratenden. Kompetenzorientiertes Counseling nimmt sowohl die individuellen, sozialen und beruflichen Themen, als auch das persönliche Wachstum in den Blick. Angeregt durch die Farben und die dazu gehörigen Kompetenzkarten eröffnet sich im Setting die Möglichkeit „... bewusst einen Raum für den anderen in uns zu schaffen.“⁹, nach dem Dialogischen Prinzip zu handeln.

„Die Einsammlung und Verschmelzung zum ganzen Wesen kann nie durch mich, kann nie ohne mich geschehen. Ich werde am Du; Ich werdend spreche ich Du.“⁷ Counselor und die zu beratende Person haben die Möglichkeit, über das Tool KFK in einen intensiven Austausch zu kommen, ressourcen- und zukunftsorientiert zu denken und das persönliche Wachstum in den Blick zu nehmen.

Mit dem bewussten Einsatz eines intuitiven Elementes in das Beratungssetting wird die Gelegenheit gegeben, zu erfahren, dass wir uns in unserem Leben auf unsere Intuition verlassen dürfen.

Ich gehe davon aus, dass die Auswahl der Farben der aktuellen Lebens- und Arbeitssituation der zu beratenden Person entspricht. Würde das Gespräch zu einem anderen Zeitpunkt stattfinden, so bestände durchaus die Wahrscheinlichkeit, dass andere Farben ausgewählt werden würden. Dennoch besteht in mir die uneingeschränkte Zuversicht, dass das, was an Themen angesprochen werden muss, angesprochen werden wird.

⁷ M. Buber, Das dialogische Prinzip, 14. Auflage, S. 17
Seite 8

4. Das Jahresgespräch, ein mögliches Einsatzfeld des KFK

Das Jahresgespräch, als ein Instrument der Mitarbeitendenführung, ist ein mögliches, bereits von mir angewandtes Einsatzfeld für den KFK. Wie bereits in Punkt 2.1. beschreiben führe ich dieses Gespräch mit allen Mitarbeitenden in meinem Arbeitsfeld. Um den KFK gezielt einsetzen zu können habe ich ein Gesprächsraster entwickelt. Das wird zum einen zur Vor- und Nachbereitung, sowie zur Dokumentation genutzt, zum anderen gibt es den Gesprächsverlauf vor. (Anlage 2)

4.1. Das Gesprächsraster

Das von mir weiterentwickelte Gesprächsraster beschreibt und beschreibt in seiner Form den Prozess, den C. Otto Scharmer als „Drei Umschlagspunkte: Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens“⁸ darstellt. Wann immer ich mich im Laufe dieser Ausarbeitung auf den U Prozess beziehe, beziehe ich mich auf diese Darstellung.

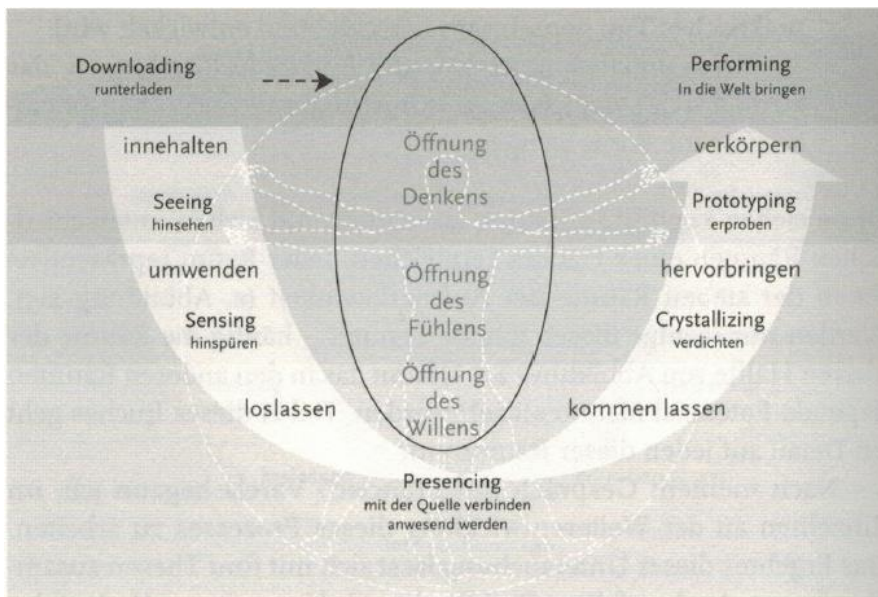


Abb. 3, Drei Umschlagspunkte: Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens⁹

4.1.1. Downloading

Das Gespräch beginnt mit einem Rückblick auf das vergangene (*Schul-*) Jahr. Im Downloading ergibt sich die Gelegenheit inne zu halten, zurück zu schauen, sich mit dem Geschehenen zu verbinden, hinzuspüren und womöglich bewusst loszulassen, was im Rückblick nicht gut gelungen scheint.

Nach der Theorie U von C. Otto Scharmer wird so die „Öffnung des Denkens“ vollzogen und der Prozess des „Öffnung des Fühlens“ eingeleitet. Die Gesprächsführenden sind aufgefordert, die Arbeitsbereiche zu benennen und zu reflektieren, die zum einen gut gelaufen sind, zum anderen ein Problem oder eine Herausforderung darstellten.

Sind die Gesprächspartner bereits im Prozess eines Jahresgesprächs gewesen, so kann das „Performing“, die Ziele des letzten Jahres, wiederum in den U-Prozess gegeben werden.

⁸ O. C. Scharmer, Theorie U, 4. Auflage 2015, S. 68, Abb. 2.6

⁹ O.C. Scharmer, Theorie U, 4. Auflage 2015, S. 68, Abb. 2.6

4.1.2. Presencing

Ist der Rückblick abgeschlossen, geht das Gespräch mit dem KFK weiter. Das Gesprächsraster wird beiseitegelegt und der Spielplan kommt in die Mitte des Gespräches, inklusive dreier Spielfiguren. Die Mitarbeitende ist eingeladen, sich mit den drei Spielfiguren drei der 10 Farbfelder zuzuordnen. Die Zuordnung soll mit Blick auf die eigene Arbeit und möglichst spontan, intuitiv geschehen. Nachdem die Mitarbeitende sich positioniert hat, werden die Kompetenzkarten hinzugenommen. Dies ist der Punkt, an dem das Beratungsgespräch in das Presencing gelangt. Der inhaltlich völlig offene Teil des Jahresgespräches beginnt.

Mitarbeitende und Gesprächsführende sollen, mit den Worten der Theorie U beschrieben:

- sich mit den eigenen Quellen verbinden, die eigenen Stärken erspüren und im Miteinander wertschätzend erfahrbar machen,
- sich selbst und den Gesprächspartner im Dialog erkennen, miteinander anwesend werden,
- Kraftschöpfen, Ideen und Phantasien entwickeln, eigene Potentiale sehen
- die Möglichkeit haben neue Impulse für die Arbeit zu entwickeln.

Der KFK ist ein Medium, dass die „Öffnung des Willens“ unterstützt und ermöglicht. Die Gesprächsführenden werden im Dialog befähigt, die eigene Potentiale und Stärken zu erkennen, ernst zu nehmen und weiterzuentwickeln. Der gemeinsame Blick auf die Kompetenzen lässt den eigentlichen Prozess des Presencing zu. Dies ist an diesem Punkt wichtig, weil beide Personen an dem eigentlichen Arbeitsprozess im Alltag beteiligt sind. Im Gespräch kann entschieden werden, die Eigenschaftskarten hinzuzunehmen, oder die Einladung zur Skalierung auszusprechen.

„Presencing ist die Fähigkeit, von den Quellen her wahrzunehmen und zu handeln. Es ist eine Bewegung, durch die wir das Entstehende wahrnehmen und zuzulassen lernen.“¹⁰

„Gegenwart, ... die wirkliche und erfüllte, gibt es nur insofern, als es Gegenwärtigkeit, Begegnung, Beziehung gibt. Nur dadurch, dass das DU gegenwärtig wird, entsteht Gegenwart.“¹¹ Mit diesen Worten beschreibt Martin Buber meines Erachtens genau den Prozess, in dem im oben beschriebenen Dialog der „U Punkt“ durchschritten werden kann, in dem sich das „anwesend werden“¹² vollzieht. Davon ausgehend, dass die Beziehung zwischen den Gesprächsführenden von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist, können wir am jeweiligen Gegenüber wirken. „Mein DU wirkt an mir, wie ich an ihm wirke.“¹³

In dieser Gegenwart eröffnet sich die wunderbare Möglichkeit durch den „U Punkt“, das Nadelöhr zu gehen, in Bewegung zukommen, Entstehendes wahrzunehmen, um gemeinsam von der Zukunft her zu denken, Perspektiven kommen zu lassen und sich daran zu erfreuen.

¹⁰ O. C. Scharmer, Theorie U, 4. Auflage 2015, S. 175

¹¹ M. Buber, Das dialogische Prinzip, 14. Auflage 2017, S. 18

¹² O.C Scharmer, Theorie U, 4. Auflage, S. 68, Abb. 2.6

¹³ M. Buber, Das dialogische Prinzip, 14. Auflage, S. 21

4.1.3. Performing

Zurückkehrend zum Raster für das Jahresgespräch erfolgt nun die Konkretisierung des bis dahin Erarbeiteten durch die Formulierung von Zielen für das kommende (*Schul-*) Jahr. Hierbei kann und soll unmittelbar auf die im Presencing gewonnenen Erkenntnisse zurückgegriffen werden, es kommt zur Verdichtung dieser. Wiederum, diesmal in umgekehrter Reihenfolge, durchlaufen die Beteiligten zuerst die „Öffnung des Fühlens“ und anschließend die „Öffnung des Denkens“.

Die gewonnenen Erkenntnisse in den Kontext der Arbeit zu bringen, die Perspektive der an der Arbeit beteiligter Personen zu bedenken und daraus analytisch und individuell Ziele zu konkretisieren bringt den U-Theorie Prozess vorerst zum Ende. Nun gilt es für die Gesprächsführenden die gesetzten Ziele in der Arbeit umzusetzen, sie in die Welt zu bringen. Ich spreche hier nicht unbedingt von Erkenntnissen, die die Arbeitswelt grundlegend verändern. Meine Erfahrungen in der Arbeit mit dem KFK haben gezeigt, dass es vielfach die kleinen Dinge sind, die das Arbeitsleben für alle Beteiligten verbessern, effektiver und effizienter sein lassen. Besonders wichtig ist es mir hierbei im Miteinander gemeinsam zu agieren, sich gemeinsam zu sehen, voneinander zu wissen, zu verstehen, sich gegenseitig zu unterstützen. So habe ich dem Raster für das Jahresgespräch die Fragen nach möglichen Unterstützern, in erster Linie die der direkten Vorgesetzten, die bei der Realisierung der Ziele helfen können, eingefügt.

Zu diesem Schritt inspirierte mich die Methode des Stakeholder Interview¹⁴. „Höre zu, und tritt ein in einen Dialog mit interessanten Akteuren aus deinem Feld.“¹⁵, so die Aufforderung von O. C. Scharmer. Die ersten drei Fragen des Stakeholder Interviews in das Raster des Jahresgesprächs integriert helfen auch mir, mich in die „...Schuhe meiner Stakeholder...“¹⁶ zu begeben, die Perspektive zu wechseln und die eigene Verantwortung mit den Augen der Mitarbeiterinnen zu sehen.

4.1.4. Feedback und Reflexion

Diese Punkte des Jahresgesprächs sehe ich als genauso wichtig an, wie alle anderen Teile des Gesprächs. Hierfür sollte am Ende des Gesprächs ausreichend Zeit sein.

Mitarbeitenden wird die Gelegenheit gegeben der vorgesetzten Person, in diesem Fall der Einrichtungsleitung und Gesprächsführenden, ein Feedback zur täglichen Arbeit zu geben. Die vorgesetzte Person sollte sich darauf einstellen, ein Feedback zu hören. Rückfragen der vorgesetzten Person sind erlaubt. Erklärungen der vorgesetzten Person und Kommentierungen sind an diesem Punkt des Gesprächs nicht gefragt.

Das Feedback an die Mitarbeitenden sollte zu gegebenen Zeitpunkten während des gesamten Gesprächs eingeflossen sein. Eine Zusammenfassung dieser Gesprächselemente ist im Anschluss an das Feedback für die vorgesetzte Person möglich, aber nicht immer notwendig.

¹⁴ O. C. Scharmer, Theorie U, 4. Auflage, S. 389

¹⁵ O. C. Scharmer, Theorie U, 4. Auflage, S. 387

¹⁶ Bill G. zitiert von O. C. Scharmer, Theorie U, 4. Auflage, S. 389

4.2. Erste Erfahrungen

Der KFK wurde zum einen bei den anstehenden Mitarbeitendengesprächen in der KITA ST. Marien in Gronau, zum anderen zum Jahresgespräch in der OGS Wiembach eingesetzt. Beide Einrichtungsleitungen haben den Einsatz als sehr gewinnbringend erlebt. Dies wurde von den Mitarbeitenden in der Reflexion bestätigt. Fast allen Mitarbeitenden ist es sofort gelungen, sich mit den Farben intuitiv zu verbinden und sie konnten so zu einem wertschätzenden und entwicklungsfördernden Gespräch beitragen.

Die Anwendung des Rasters für Jahresgespräche haben die Mitarbeitenden als eine Vereinfachung für sich selbst in der Vor- und Nachbereitung benannt, da es sich im Umfang auf zwei Seiten beschränkt. Während der Gespräche selbst diente das Raster als guter Leitfaden für beide Gesprächspartner, der gerne und gut angenommen wurde. Die Mitarbeitenden bezeichneten das Raster als transparent und gut nachvollziehbar.

Auch der wiederholte Einsatz des KFK im Folgejahr war ein Erfolg. Einige Mitarbeitenden haben sich darauf eingelassen, sich auf Grund ihrer aktuellen Lebens- und Arbeitssituation hin neu zu positionieren. Andere Mitarbeitenden haben bewusst wieder die Farben des Vorjahres gewählt. Die Möglichkeit, dass in diesem Fall eine oder mehrere Spielfiguren seitens des Gesprächsführenden gesetzt wurden, wurde als beidseitige Bereicherung empfundenen. Sehr spannend fand ich die Beobachtung, dass unabhängig vom Stenumfang und der Funktion bei der Arbeit die Mitarbeitenden alle Farben und Kompetenzen in den Blick genommen haben. Es erstaunte, dass eine ergänzende Fachkraft mit einem wöchentlichen Stenumfang von nur acht Stunden (*2 Arbeitstage á 4 Stunden pro Woche*) zur ihrer Leitungskompetenz sehr klare Aussagen mit einem hohen Reflexionsvermögen tätigen konnte.

Die Erkenntnis, dass jede Mitarbeitende, ihrem Stellenprofil entsprechend, alle Kompetenzen, wenn auch in unterschiedlichster Ausprägung, in die Arbeit einbringen kann, hat mich bereichert und mich in dem Einsatz des KFK bestätigt.

Ich bin der festen Überzeugung, dass der Einsatz des KFK mit dem dazugehörigen Raster für Jahresgespräche einen neuen, deutlichen Impuls in der Mitarbeitendenführung setzt, hin zu Mitarbeitendengesprächen, die dialogisch von der Zunft hergeführt werden können.

5. Schlussbemerkung

Wie geht es mit dem KFK weiter? Zuerst einmal plane ich ein richtiges Spielbrett zu konstruieren, eins, das nicht nur aus laminiertem Tonpapier besteht. Dann benötigt der KFK eine Spielanleitung, also eine Methodenbeschreibung, die Counselor, die diese Arbeit nicht gelesen haben, befähigt das Tool in kompetenzorientierten Beratungssettings einsetzen zu können. Mehr sogar, es wäre wunderbar, wenn das Tool KFK in der Mitarbeiterführung eingesetzt werden könnte, auch wenn die gesprächsführende Person kein Counselor ist.

Vielleicht ist es zu gewagt zu denken, dass dieses Tool dabei helfen kann, dass Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden gemeinsam „von der Zukunft her zu denken“ lernen.

Gewagt oder nicht – eine gute Vision ist der Beginn eines neuen Zukunftsweges - auf geht es!

6. Literaturverzeichnis

O. C. Scharmer, Theorie U, 4. Auflage 2015

M. Buber, Das dialogische Prinzip, 14. Auflage 2017

C.G. Jung, Psychologische Typen, 1921

Handout von Ergon + Partner, Frau R. Dießel, über Insights Discovery vom Dez. 2016

Arbeitspapier: Einleitung, Wir begeben uns auf eine Reise von Insights Discovery, zur Verfügung gestellt von Frau R. Dießel,

Postkarte von Insights Discovery, An einem guten Tag, An einem schlechten Tag, 2013

Internetseite der KJA LRO gGmbH

Wikipedia

www.farbenlehre.com

7. Zusammenfassung

Das Tool Kompetenz FarbKreis (*KFK*) ist eine Grundlage für kompetenzorientierte Beratungssettings.

Das Tool KFK wurde vom mir entwickelt, um im Sinne von klassischem Counseling sowohl die individuellen, sozialen und beruflichen Kompetenzen als auch das persönliche Wachstum in den Blick zu nehmen und ressourcenorientiert fördern zu können.

So beinhaltet das Tool KFK eine Art Spielbrett, das die zu Beratenden einlädt, sich intuitiv und spielerisch auf einen kompetenzorientierten Beratungsprozess einzulassen. In der Arbeit wird erläutert werden, wie das Spielbrett entwickelt wurde und auf welchen grundlegenden Ideen es aufbaut.

8. Biographische Notiz

Name: Annette Jagieniak
Wohnort: Düsseldorf
Berufsbezeichnung: Counselor grad. BVPPT
Diplom Sozialpädagogin,
PEKiP Gruppenleiterin,
Kauffrau der Handwerkswirtschaft
Fachrichtung: Personenzentrierte-Systemische-Beratung
LehrCounselor: Maria Amon, Dagmar Lumma
LehrTrainer: Uta Stinshoff



Anlage 1



Der Kompetenz FarbKreis, Annette Jagieniak

Kompetenz mit beschreibendem Inhalt	Zugeordnete Eigenschaften
<p>Veränderungskompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infragestellen des Bestehenden • Offenheit für Neues • Kraft zum Aufbruch • Weiterentwicklung • Durchstehvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> - zielorientiert - spontan - direkt - energievoll - entschlossen - fördernd - produktiv - entschlossen
<p>Strategische Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • zukunftsorientiertes Denken • Offenheit für neuen Ideen und Kreativität • Gespür für Entwicklung und Bedarfe • Vernetztes Denken und Netzwerkarbeit • Kennen der Region/des Umfeldes • Konzeptionelle Fähigkeiten • Markt- und Wettbewerbsorientiert • Ausrichtung am internen/ externen Markt 	<ul style="list-style-type: none"> - zukunftsorientiert - ergebnisorientiert - wettbewerbsorientiert - sachlich - begeisterungsfähig - fordernd
<p>Soziale Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einfühlungsvermögen • Offenheit/Wertschätzung für Andere • Teamfähigkeit • Konfliktfähigkeit/Lösungsorientiert • Fähigkeit zur Mediation • Fairness und Verlässlichkeit • Aushalten von Unterschiedlichkeit • Authentisches Handeln 	<ul style="list-style-type: none"> - emphatisch - geradeheraus - persönlich - anregend/motivierend - spontan - kreativ - umgänglich - emotional - hilfsbereit

<p>Spirituelle Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interreligiöses, ökumenisches, konfessionelles Grundwissen • Respektvolle Begegnung mit Andersgläubigen • Reflexionskompetenz im Glauben • Förderung interreligiöser und spiritueller Dialoge • In der eigenen spirituellen Haltung glaubwürdiges Vorbild sein 	<ul style="list-style-type: none"> - offen - tolerant - gesprächsbereit - selbstreflektierend - glaubend - aufrichtig - ehrlich - einladend
<p>Innere Unabhängigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zivilcourage • Mut, seine Meinung zu sagen • Eigenständiges Urteilen und Handeln • Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> - ehrlich - selbstständig - ungezwungen - flexibel - gelassen - entspannt - einfallsreich
<p>Kommunikative Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit • Geben und Nehmen von Feed-back • Zeitnahe Informationsweitergabe/-sicherung • Hohe Beständigkeit und Verlässlichkeit im Kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> - sozial - persönlich - zugewandt - mitfühlend - achtsam - aufmerksam - ausdauernd - zuhörend - entgegenkommend
<p>Selbstkompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • positive Einstellung zur Arbeit • Zufriedenheit mit der Arbeit • Ausgewogenheit zwischen Familie, Hobbys, Entspannung und Arbeit • Prioritäten setzen können • Gesundheitliches Wohlbefinden • Positive Lebenseinstellung • Perspektive für persönliche Entwicklung haben • Ausgewogenes Zeitmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - beständig - gelassen - selbstbezogen - freundlich - gefestigt - konstant - gesellig - leicht - geduldig
<p>Fachliche Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundiertes Fachwissen im Verantwortungsbereich • Detaillierte Kenntnisse des Handlungsfeldes • Lernfähigkeit und Lernbereitschaft • Fördern einer Kultur des „voneinander Lernens“ • Regelmäßige Fort- und Weiterbildungen • Übergreifende fachliche Orientierung • Methodisches Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> - gründlich - logisch - sachlich - präzise - unterstützend - hinterfragend - planend - sachkundig

<p>Führungskompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffen von Orientierung • Motivations- und Überzeugungskraft • Delegationsvermögen • Koordinations- und Integrationsfähigkeit • Transparentes Handeln • Kontrolle der Arbeitsleistung der MA • Partizipation der MA • Fördern und fordern von MA • Durchsetzungs- und Durchstehvermögen • Anwendung von Führungsinstrumenten 	<ul style="list-style-type: none"> - genau - korrekt - analytisch - hinterfragend - herausfordernd - diplomatisch - bestimmend - unvoreingenommen - besonnen
<p>Unternehmerische Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestaltungswille • Zielorientiertes, konsequentes Handeln • Effektive Aufgabenerfüllung • Effiziente Aufgabenerfüllung • Entscheidungsvermögen • Verantwortlichkeit im Handeln • Kennen des Gesamtunternehmens • Planen und steuern von Prozessen • Loyalität zum DG • Ergebnisorientierung • Angemessene Risikobereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - geordnet/systematisch - organisiert - diszipliniert - entschieden - nachhaltig - kritisch - überprüfend - pragmatisch - vorsichtig - fordernd - zielbewusst - konzentriert

Anlage 2

Mitarbeiter*innen Jahresgespräch

Name der*des Mitarbeiters*in	Name der*des Vorgesetzten
Datum des Gespräches: Datum des letzten Gespräches:	Die*Der Vorgesetzte erhält 3 Arbeitstage vor dem Gespräch die schriftliche Vorbereitung der Mitarbeiter*in zu den Punkten 1. und 2.
Das Protokoll wird innerhalb von 14 Tagen von der*dem Mitarbeiter*in erstellt und der*dem Vorgesetzten übermittelt. Das Protokoll geht nicht in die Personalakte ein.	

1. Rückblick auf das vergangene Jahr

Verabredetes Ziel	Momentaner Stand, Grad der Zielerreichung. Ist das Ziel noch aktuell?	Wo liegen Probleme?	(neue) Verabredungen ggf. Lösungen/Hilfen
1.			
2.			
3.			
4.			
Arbeitsbereiche, die gut gelaufen sind:			

Was trägt dazu bei?
(*persönliche Stärken im Arbeitsfeld*)

Probleme und Herausforderungen bei der Arbeit sind:

Gibt es Lösungen für das oben benannte?

Welcher Unterstützung bedarf es bei der Umsetzung der Lösungen?
(*von der*dem Vorgesetzten, Kollegen*innen, Arbeitgeber, ...*)

2. Zielvereinbarungen

Welches ist das wichtigste Arbeitsziel für das nächste Jahr?

Wie kann die*der Vorgesetzte unterstützen, um das Ziel zu erreichen?

Woran kann gemessen werden, ob das Ziel erreicht wurde und die Arbeit erfolgreich war?

Was sind weitere Ziele? Wie kann die*der Vorgesetzte dabei unterstützen, diese zu realisieren?

Wenn zwei Dingen im Verantwortungsbereich in den nächsten 6 Monaten verändert werden könnten, was würde am meisten helfen? Was hätte den größten Wert für die Arbeit?

3. Feedback – muss im Vorfeld nicht schriftlich beantwortet werden

Feedback für die*den Vorgesetzten auf der Grundlage der angefügten Handlungsgrundsätze:

Was in dem Gespräch noch offengeblieben ist:

Reflexion des Gespräches:

Datum und Unterschrift der*des Mitarbeiters*in

Datum und Unterschrift der* des Vorgesetzten

IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler
Tel.: 02403 4726 * Fax: 02403 20447 * eMail: office@ihp.de
www.buecherdienst.ihp.de
IHP Manuskript 2003 G * ISSN 0721 7870
2020

