

Elke Kirchner

Durch Anordnung der Puzzleteile zu einem neuem Bild

Counseling im Betrieb von Betriebsleitung und Team

IHP Manuskript 1110 G * ISSN 0721 7870

IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler

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



Durch Anordnung der Puzzleteile zu einem neuem Bild

Counseling im Betrieb von Betriebsleitung und Team

Inhalt

1. Einleitung
 2. Kontrakt - Ablauf des Counseling
 - 2.1. Methoden
 3. Kurzdarstellung des Betriebes
 - 3.1. Die Kraft des äußeren Einflusses
 4. Counseling der Leitung
 - 4.1. Ergebnisbericht - Umsetzung im Alltag
 5. Teamcounseling
 - 5.1. Entwicklung der Betriebsstruktur
 - 5.2. Stärkung der Leitung
 - 5.3. Auswertung
 6. Schlussbetrachtung
- Literatur

1. Einleitung

Der Begriff Counseling im Betrieb benennt die persönliche, prozessorientierte Beratung im Betrieb. Die Betriebsleitung entwickelt für den Betrieb Visionen zur Geschäftsidee und benennt Ziele. Visionen von der Leitung zum Team zu transportieren erfordert ein einfühlsames Counseling. Im täglichen Betriebsalltag des hier beschriebenen Betriebes ist kein Raum für interne Kommunikation. Der Austausch von Visionen findet nur bedingt statt. Die Verhinderung der Kommunikation entsteht durch „die Kraft des äußeren Einflusses“ (näher beschrieben unter Punkt 3.1.). Auf der Leitungsebene entsteht eine Unzufriedenheit, da die Vorgaben nicht umgesetzt und die gewünschten Ziele nicht erreicht werden. Dies ist der Zeitpunkt, an dem ich zum Counseling in den Betrieb gebeten werde. Nachfolgend beschreibe ich den Fall von Max (49 Jahre). Er führt den Betrieb gemeinsam mit Marion (48 Jahre), die beiden sind Geschäftspartner. Max ist derjenige, der mit mir Kontakt aufgenommen und mich um Unterstützung gebeten hat. Im Betrieb kommt es zunehmend zu Missverständnissen, er wünscht sich eine klare Kommunikationsebene und möchte gemeinsam mit dem Team Lösungen erarbeiten. Ihm fehlt eine konsequente, betriebliche Struktur, um die Visionen und Ziele umzusetzen.

2. Kontrakt - Ablauf des Counseling

Im ersten Gespräch erörtert Max die Störungen, die er im Betrieb wahrnimmt. Er schildert mir die Problematik wie folgt: “Die interne Kommunikation ist eingeschränkt, die meisten Gespräche finden zwischen Tür und Angel statt, Themen konkret anzusprechen ist dadurch nicht möglich. Ein weiterer Bereich ist die Konzeptionierung von Projekten, die momentan nicht stattfindet, da es keinen internen Austausch gibt und keine Ideen entwickelt werden. Wenn es nicht gelingt neue Projekte zu konzeptionieren, ist die Finanzierung des Betriebes gefährdet.“ Gemeinsam wird das Ziel des Teamcounseling festgelegt:

Optimierung und Strukturierung des Betriebsablaufes, bessere Kommunikation im Team und Klärung der Leitungsverantwortung.

Für den Betrieb soll eine individuelle und praktikable Lösung erarbeitet werden. Der Umfang des Counseling und die finanziellen Bedingungen werden ebenso festgelegt. Da Max im Betrieb die Verantwortung für die Betriebsleitung trägt, ist es ihm ein besonderes Anliegen den Betriebsablauf zu optimieren. Er möchte gerne vor dem Termin des Teamcounseling Einzelsettings in Anspruch nehmen, dies mit dem Ziel, mehr Klarheit für den Hintergrund seiner Unzufriedenheit zu erhalten.

Folgender Ablauf des Counseling wird vereinbart: Zwei Settings zu je 1,5 Stunden mit Max in zwei aufeinander folgenden Wochen. Im Anschluss daran ein Setting von ca. 3-4 Stunden mit dem gesamten Team .

2.1. Methoden

Es kommen Methoden aus unterschiedlichen Fachrichtungen zum Einsatz.

Aus der Theorie der Transaktions-Analyse nutzte ich das Erklärungsmodell der Ich-Zustände, eine Theorie der Persönlichkeit und der Sozialaktion, die auf der Analyse von allen nur denkbaren Transaktionen zwischen zwei oder mehr Menschen auf der Grundlage ganz spezifischer und genau definierter Ich-Zustände beruht. Ziel dieses Erklärungsmodells ist das Studium der verschiedenen Ich-Zustände. Es handelt sich um zusammenhängende Gedanken- und Gefühlssysteme, die durch entsprechende Verhaltensmuster zum Ausdruck gebracht werden. Jeder Mensch besitzt drei verschiedene Ich-Zustände:

1. Den Ich-Zustand, der sich von den Elternfiguren ableitet, bezeichnet man als *Eltern-Ich*. In diesem Zustand fühlt, denkt, handelt, spricht und reagiert der Mensch ebenso, wie seine Eltern das getan haben, als er selbst noch klein war. 2. Den Ich-Zustand, in dem er der Mensch seine Umwelt objektiv abschätzt und in dem er die sich für ihn ergebenden Möglichkeiten und Wahrscheinlichkeiten aufgrund seiner bisher gemachten Erfahrungen berechnet, bezeichnet man als *Erwachsenen-Ich*. Das Erwachsenen-Ich arbeitet wie ein Computer.

3. Jeder Mensch trägt in seinem Inneren aber auch einen kleinen Jungen bzw. ein kleines Mädchen mit sich; dieses Wesen fühlt, denkt, handelt und reagiert genauso, wie der

betreffende Mensch das getan hat, als er sich in einem ganz bestimmten Kindheitsalter befand. Diesen Ich-Zustand bezeichnet man als *Kindheits-Ich*. Es ist für jeden einzelnen Menschen sehr wichtig, dass er sein Kindheits-Ich begreift, und zwar nicht nur deshalb, weil es ihn sein ganzes Leben begleitet, sondern auch, weil es ein wesentlicher Bestandteil seiner Persönlichkeit ist.

Aus der Methodensammlung der Gestalttherapie setzte ich die Methode „Der leere Stuhl (empty chair)“ ein. Vom Kunden wahrgenommene Konflikte werden bearbeitet, indem eine Konfliktpartei (imaginär) auf den leeren Stuhl gesetzt wird. Ein Zwiegespräch mit entsprechenden Lösungsversuchen, das meistens auch Platzwechsel beinhaltet, um die jeweils andere Position möglichst hautnah zu erleben. Bei der Platzierung des Gegenübers, spielt Nähe und Abstand eine wesentliche Rolle. Dieser Prozess endet, wenn eine Lösung und ein Einvernehmen mit dem (imaginären) Gegenüber zu Stande gekommen ist. Erarbeitete Situationen und Lösungen bleiben oft lange und deutlich erinnerbar, wenn der Kunde emotional beteiligt war.

Aus der Methodensammlung der systemischen Therapie nutze ich die Organisationsaufstellung, die innere Strukturen und das Beziehungsgefüge von Teams und Organisationen deutlich macht. Mit der systemischen Aufstellungsform lässt sich anschaulich erfahren, welche Dynamiken im Hintergrund z.B. in Konfliktsituationen wirken und welche strukturellen Konfliktmuster vorliegen. Verborgene Informationen und Lösungspotentiale im System werden freigelegt und sichtbar. Organisationsaufstellungen haben in den letzten Jahren im Beratungskontext aufgrund ihrer Effektivität einen deutlich spürbaren Zuwachs bekommen. Die Methode ermöglicht sehr komplexe Zusammenhänge einfach und deutlich darstellen und nachvollziehen zu können. Dadurch kann man Entscheidungen schneller und zielgerichteter treffen.

3. Kurzdarstellung des Betriebes

Max hat vor drei Jahren mit Marion ein Unternehmen gegründet. Der Betrieb ist eine GbR-Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Beide haften zu gleichen Teilen. Ziel des Betriebes ist die Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen, sie in ihren persönlichen Stärken zu unterstützen, Praktikumsplätze zu finden und sie letztendlich in den 1. Arbeitsmarkt zu vermitteln. Sozialzentren sind in diesem Fall die Auftraggeber, sie weisen Teilnehmer zu und genehmigen Projekte. Die Aufgabenbereiche von Max und Marion sind auf Grund ihrer Qualifikation wie folgt aufgeteilt: Max ist zuständig für betriebsleitende Tätigkeiten und für die Außendarstellung. Marion ist für die Buchhaltung und die Verwaltung zuständig. Weiterhin sind zwei Honorarkräfte im Betrieb tätig. Anke, die Lebenspartnerin von Max, ist für die Akquise von Praktikums- und Arbeitsplätzen zuständig, Silvia unterrichtet die Teilnehmer und führt Beratungsgespräche mit ihnen durch.

3.1. Die Kraft des Äußeren Einflusses

Max informiert mich bereits im ersten Gespräch, dass im täglichen Betriebsgeschehen kaum Zeit ist, um sich miteinander auszutauschen. Es treten immer wieder Störungen von außen auf, die die Betriebsdynamik bestimmen. Hierzu zählen die Anliegen der Teilnehmer, um die sich zeitnah gekümmert werden muss. Der enge Kontakt mit den

zuständigen Ämtern führt durch häufige Telefonate zu Störungen, aber auch die dazugehörige tägliche Bürokratie in Form von diversen E-Mails. Da es sich bei diesen Störungen um notwendige Tätigkeiten des Betriebes handelt, benenne ich diese als “Kraft des Äußeren Einflusses“. Diese Kraft stellt für Max eine Unterbrechung in seinem täglichen Ablauf dar, die die betriebliche Kommunikation eingeschränkt und wodurch das Team keine Zeit findet, Dinge zu besprechen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Honorarkräfte nur selten zeitgleich im Betrieb sind. Diese “Kraft des Äußeren Einflusses“ trägt maßgeblich zur Unzufriedenheit von Max bei.

4. Counseling der Leitung

Im ersten Einzelgespräch schildert Max mir seine Unzufriedenheit. Er stellt sich und seine Arbeit in Frage und glaubt nicht genug zu schaffen, nicht genug zu verdienen, keine erstklassige Arbeit ab zu liefern und nicht gut genug zu sein. Das Gefühl sich im Kreis zu drehen begleitet ihn täglich, er findet keinen Weg, diesen Kreislauf zu durchbrechen. Bis in das kleinste Detail stellt er mir Situationen dar. Max lebt in einer Beziehung und hat zwei erwachsene Söhne aus erster Ehe. Er ist gelernter Koch und hat einige Jahre eine Gastwirtschaft geführt. Diese musste aus wirtschaftlichen Gründen geschlossen werden. Im zweiten Ausbildungsweg erlernte er den Beruf des Erziehers. Er hat in verschiedenen sozialen Projekten gearbeitet, in denen er überwiegend Jugendliche betreute. Er entwickelte großes Interesse, Jugendliche zu fördern und zu qualifizieren. So entschloss er sich mit der damaligen Kollegin Marion eine eigene Firma zu gründen. Bereits im Vorgespräch informierte Max mich, das er seine Tätigkeit in Frage stellt. Auch von Seiten seiner Eltern wird seine Tätigkeit nicht verstanden und stark angezweifelt. Diese Information nehme ich zum Anlass und konfrontiere ihn mit Fragen wie: “Was machst du eigentlich?“, oder „Davon willst Du leben?“. Max wird nachdenklich und ärgerlich. Solche Aussagen sind ihm bestens bekannt. Er erzählt mir, dass er diese „Sprüche“ schon oft gehört hat. Die „Sprüche“ nutze ich dazu, Max´ Reaktion zu beobachten und diese im Dialog einzuschätzen. Max will Klarheit, warum ihn diese Aussagen so stark blockieren. Ich biete ihm an, er möge sich vorstellen in einen Spiegel zu sehen und sich mit den „Sprüchen“ zu konfrontieren (Kind-Ich). Er könne so einen Blick auf sich werfen und Sicherheit darüber erlangen, ob er es ist, der sich in Frage stellt oder ob es andere Menschen gibt, die diese „Sprüche“ sagen (Eltern-Ich). Er hat die Möglichkeit, sein Spiegelbild beiseite zu schieben um nachzusehen, wer sich hinter diesen „Sprüchen“ verbirgt. Bei dieser Vorstellung kann Max erkennen, dass diese „Sprüche“ alt sind und von anderen kommen. Wir belassen es bei dieser Erkenntnis. Auf der Meta-Ebene ist es Max möglich, Klarheiten zu den „Sprüchen“ zu entwickeln, zu erkennen, dass sie von außen kommen und dass es sich um Erinnerungen handelt. Diese gewonnene Klarheit führt dazu, dass der Kind-Ich-Zustand verlassen werden kann das Erwachsenen-Ich aktiviert wird. Alte Erwartungen, die bisher vorhanden waren und einen großen Teil der Unzufriedenheit darstellten, können jetzt abgelegt werden. Es wächst eine wertfreie Haltung zu seinem Gegenüber, und die Kommunikation gewinnt an Leichtigkeit. Diese Methode führt zu einer Begegnung mit dem Inneren Kind und mit dessen Verletzungen. Eine Erkenntnis zur Herkunft der „Sprüche“ kann erfolgen. Diese Methode der

Transaktions-Analyse strebt ein gesundes Selbstwertgefühl an, das es ermöglicht, sich selbst besser zu erkennen sowie die eigenen Kommunikationsmuster von außen zu betrachten und bei Bedarf zu verbessern.

Beim zweiten Setting geht es um das Thema Ruhe. Max sehnt sich am Ende eines Arbeitstages nach Entspannung. Er verlässt das Büro, fährt nach Hause, erledigt noch einige Dinge und möchte sich dann in den Feierabend zur Ruhe begeben. In diesem Moment gerät er jedoch in einen Stress, der ihm keine Ruhe erlaubt.

Ich setzte die Methode „empty chair“ ein, da Max in der „Ruhe“ ein Gegenüber als Konfliktpartei hat. Ihm ist diese Technik neu, doch er kann sich gut auf diesen Prozess einlassen. Es dauerte einige Momente, ehe er die imaginäre „Ruhe“ in einem stimmigen Abstand zu sich gestellt hat. Seine Frage an die „Ruhe“, warum sie nicht eintritt, wenn er Feierabend hat, wird direkt beantwortet. Die imaginäre „Ruhe“ auf dem anderen Stuhl erklärt ihm, dass er sie ja nicht zu ihm kommen lassen würde. Max erwidert, dass dies so nicht stimme, er habe eher das Gefühl, dass sie nicht zu ihm kommen wolle.

Die „Ruhe“ erwidert, dass sie eine Störung zwischen sich und Max wahrnehme. Er ist überrascht über diese Tatsache, und dass somit ein dritter Faktor ins Spiel kommt. Wir geben der Störung den Namen „Störenfried“ und ich bitte Max, sich den „Störenfried“ genauer anzusehen, was ihm sehr schwer fällt. Er hat das Bedürfnis den „Störenfried“ wegzuschieben und hinter sich zu lassen. Er will nicht in Kontakt mit ihm gehen. Die Vorstellung, dass der „Störenfried“ hinter ihm sein könnte, gefällt ihm auch nicht. Er spüre die Kraft des „Störenfriedes“ sehr stark und ärgere sich, dass er ihn nicht loswerde. Ich gebe zu bedenken, dass Max bei der Beseitigung beachten solle, dass der „Störenfried“ auch eine Berechtigung habe und somit eine Wertschätzung erfahren könne. Mit diesem Hinweis lässt der Ärger nach. Max befragt daraufhin den imaginären „Störenfried“, was er dann wohl tun könne, um der „Ruhe“ näher zu kommen. Gemeinsam entwickelten wir die Möglichkeit, mit dem „Störenfried“ eine Verabredung zu treffen. Die Verabredung könnte sich derart gestalten, dass Max einen guten Platz für den „Störenfried“ findet wo, dieser sich wohlfühlen kann. Er stellt sich eine schöne mit Samt ausgeschlagene Schatulle vor, die mit einem Schloss versehen ist. Max hat den Schlüssel und bestimmt, ob und wann der „Störenfried“ in Erscheinung treten darf. Mit dieser Vorstellung ist Max sehr zufrieden und wird sich mit dem „Störenfried“ auseinandersetzen, wenn er dazu bereit ist. Die „Ruhe“ freut sich und findet diese Idee ebenfalls gut. Es entsteht eine friedvolle Stimmung, und die Stühle von Max und der „Ruhe“ kommen sich auf diese Weise näher. Es erfolgt Versöhnung mit der „Ruhe“, aber auch der „Störenfried“ wird akzeptiert und erhält einen guten Platz.

4.2. Ergebnisbericht - Umsetzung im Alltag

Mit den Einzelsettings wird das Ziel erreicht, dass Max Klarheit für den Hintergrund seiner Unzufriedenheit erhielt. Max berichtet mir von den positiven Veränderungen in der Betriebskommunikation. Der Kontakt zu seinen Mitmenschen hat sich entspannt. Seine Erwartungshaltung hat er ablegen können. Er kann nun den Kind-Ich-Zustand erkennen

und in den Erwachsenen-Ich-Zustand wechseln, was sein Selbstbewusstsein stärkt. „Ruhe“ hat in seinem Feierabend tatsächlich einen Platz bekommen.

5. Teamcounseling

Wir treffen uns in einem Schulungsraum des Betriebes. Die Stühle stelle ich in einem Kreis auf. Ziel des Counseling ist, Klarheit über die Zuständigkeiten im Betrieb zu erlangen und die Verantwortlichkeiten im Team zu klären. Das Team besteht aus der Leitung von Max und Marion sowie den beiden Honorarkräften Anke und Silvia.

Max leitet den Betrieb, er kümmert sich um die Konzeptionierung von neuen Projekten, pflegt Kontakte zu den Ämtern, führt Erstgespräche und Beratungsgespräche mit den Teilnehmern, verfasst Abschlussberichte, ist für die Außendarstellung verantwortlich. Er hat einen hohen Anspruch an seine Arbeit, ist schwer zufriedenzustellen, möchte immer wieder noch bessere Ergebnisse erzielen.

Marion leitet den Betrieb gemeinsam mit Max und ist für folgende Bereiche zuständig: Die Buchführung, allgemeine Verwaltung, monatliche Abrechnung mit den Ämtern, Unterricht der Teilnehmer in Bewerbungstraining und Profiling.

Anke, die Lebensgefährtin von Max, sorgt als Honorarkraft für die Akquise von Praktikum- und Arbeitsplätzen, sie stellt den Teilnehmer bei den Firmen vor.

Silvia ist als Honorarkraft für den Unterricht zuständig, und sie stellt mit den Teilnehmern deren Vorstellungsmappen zusammen.

Vor der Vorstellungsrunde bitte ich das Team darum, ihre jeweiligen Arbeitsbereiche auf Moderationskarten zu schreiben. Jeder sucht sich eine Farbe für seine Karten aus. Die Karten werden nach dem Beschriften erst mal zur Seite gelegt. Nun erfolgt die Vorstellungsrunde, und jedes Teammitglied benennt einen Wunsch für dieses Setting. Die Anordnung der Sitzplätze teilt in zwei Hälften: links Anke und Silvia und rechts die Leitung, Max und Marion. Der Leitung ist diese Platzierung unbehaglich. Die Beiden wirken hilflos und verunsichert. Die beiden Honorarkräfte fühlen sich sehr gut und gestärkt mit dieser Sitzanordnung. Mit Hilfe der Methode Organisationsaufstellung werden die Positionen der Zuständigkeiten im Betrieb aufgestellt. Die Leitung berichtet von ihren Tätigkeitsbereichen, wobei direkt ein Ungleichgewicht sichtbar wird. Marion ist für den administrativen Bereich zuständig und Max für die betriebsleitende Tätigkeit. Da Max sich nicht für die Buchhaltung interessiert, kann er auch nicht wissen, wie die Firma am Monatsende steht. Auf die Frage, ob ihn die Zahlen nicht interessieren, erwiderte er, dass Marion ihm schon Bericht erstatten würde, wenn etwas nicht in Ordnung wäre. Marion reagierte auf diese Aussage Verblüffung. Ihr wird die große Verantwortung bewusst, die auf ihren Schultern liegt, und sie fühlt sich von Max allein gelassen. Als Unterstützung würde ihr genügen, wenn Max sie auf die Buchhaltung ansprechen und sie ein gemeinsames Gespräch zu jedem Monatsabschluss führen würden. Nach dieser Erkenntnis spreche ich die Leitung bewusst als „Chefetage“ an, was von Beiden als äußerst lästig empfunden wird.

Bei den Honorarkräften tritt eine Verbundenheit ein, die bisher nicht vorhanden war, da die beiden bislang noch nicht miteinander in Kontakt waren. Die Leitung macht nun deutlich, dass es ihnen wichtig ist, das Team in Entscheidungen einzubeziehen. Sie würden bewusst auf Vorgaben verzichten, damit sie auf die Wünsche der Honorarkräfte eingehen könnten. Die Honorarkräfte empfinden es jedoch als belastend, dass es im Betrieb keine klaren Regelungen und Vorgaben gibt. Sie bringen zum Ausdruck, dass sie sich eine Art „roten Faden“ im Betriebsablauf wünschen. Diese Aussage führt nun dazu, dass die beiden Leiter mit ihren Stühlen deutlich näher zusammen rücken und sich gestärkt fühlen. Es wird eine Verbundenheit zwischen Marion und Max sichtbar, die so noch nicht vorhanden war. Die Stimmung im Raum entspannt sich allmählich.

Jetzt ist es an der Zeit, dass jedes Teammitglied seine Moderationskarten mit den Arbeitsbereichen vorliest und jeweils in einem Feld des vorgegebenen Fadenkreuzes ablegt.

**** Bild 1 **** „Arbeitsbereiche der Team Mitglieder“

Das Team ist erstaunt, wie wenig jeder von den Arbeitsbereichen der anderen weiß. Mit Freude legen sie die Karten so zueinander, dass deutlich wird, welche Arbeitsbereiche sich überschneiden.

**** Bild 2 **** „Sich überschneidende Arbeitsbereiche“

Das Deutlichwerden solcher Überschneidungen ermöglicht in Zukunft eine effektivere Zusammenarbeit. Ebenso wird sichtbar, welche Tätigkeitsbereiche weiterhin in die alleinige Zuständigkeit fallen bzw. in welchen Bereichen Unterstützungsmöglichkeiten entstehen. Durch diese Visualisierung entsteht eine starke Motivation zum internen Austausch, für den auch direkt ein Zeitfenster ausgehandelt wird.

Die Organisationsaufstellung bewirkt, dass der Betrieb erst in die einzelne Puzzleteile zerlegt und erst dann neu zu einem ganzheitlichen Puzzle zusammengesetzt wird. Das Team stellt sich neu und kraftvoll auf. Bei Betrachtung des Bildes fällt die Parallele zum Logo der Firma auf. Das Logo besteht aus vier Puzzleteilen mit jeweils einer Figur darauf, die der anderen Figur die Hand reicht. Mit diesem Gleichnis verbinden sich Leitung und Honorarkräfte zu einem gestärkten Bündnis.

**** Bild 3 **** „Firmenlogo“

5.1. Entwicklung einer Betriebsstruktur

Die Klarheit, die in diesem Setting entstanden ist, hilft dem Team dabei, anfallende Arbeiten besser zu verteilen. Die Kommunikation untereinander findet nun ohne Vorbehalte statt, da die Zuständigkeit der einzelnen Teammitglieder geklärt ist. Jedes Teammitglied arbeitet selbständig, steht aber in gutem Kontakt zu den anderen, so dass Informationen fließen. Es wurde vereinbart einmal im Monat eine Teamsitzung durchzuführen.

5.2. Stärkung der Leitung

Das Teamcounseling macht der Leitung deutlich, dass jedes Teammitglied klare Vorgaben benötigt. Durch das Aufstellen der Teammitglieder und das Visualisieren ihrer Aufgabenfelder, ist es möglich geworden Kommunikation auf Augenhöhe zu führen. Vorschläge der Honorarkräfte sind in jedem Fall erwünscht und werden in die betriebliche Planung einbezogen. Die letztendliche Entscheidung und die Verantwortung für die Umsetzung liegen jedoch allein bei der Betriebsleitung. Beide Betriebsleiter haben in ihrem Umgang miteinander Klarheiten geschaffen und gegenseitige Wertschätzung erfahren. Sie informieren sich gegenseitig über die aktuellen Geschäftsabläufe. Die Leitung führt den Betrieb, was auch bedeutet, dem Team Anleitung und somit Sicherheit zu geben (Roter Faden).

5.3. Auswertung

Das Counseling ist für das Team sehr aufschlussreich. Alle sind hochmotiviert, den Betrieb weiterzubringen. Die Teammitglieder bringen eigene Ideen ein, sie entdeckten eine starke Verbundenheit, bei der es um ein Miteinander im Betrieb geht. Um eine Nachhaltigkeit dieses Counseling zu erreichen wird festgelegt, einmal monatlich eine Teamsitzung durchzuführen. Hierfür wird ein fester Termin vereinbart, ebenso die Dauer der Sitzung sowie Themenschwerpunkte in Form einer Tagesordnung. Die Leitung dieser Termine übernimmt Max. In der Betriebsleitung findet nun eine klare Aufgabenverteilung statt, Unklarheiten werden kommuniziert und Unterstützung eingefordert. Die klare Struktur des Betriebsablaufes und die Klärung der Verantwortlichkeiten führen letztendlich langfristig zum Erfolg.

6. Schlussbetrachtung

Das Counseling mit Max in zwei Einzelsettings erwies sich als wichtigen Schritt, der zum Erfolg des Teamcounseling beigetragen hat. Gemeinsam mit dem Team wurde eine praktikable und umsetzbare Lösung für den Betrieb erarbeitet. Mit der Leitung und dem Team wurde ein neuer Termin vereinbart, um in einem halben Jahr eine gemeinsame Überprüfung vorzunehmen.

Literatur

Artikel aus Büchern:

BERNE, Eric: „Was sagen Sie, nachdem Sie >Guten Tag< gesagt haben?“ Fischer Verlag GmbH, 21.Auflage: Mai 2010, S. 26-27+37.

Artikel aus dem Internet:

PERLS, Fritz: “ Wesentliche Techniken der Gestalttherapie” , “Der leere Stuhl”
[www.outhaus.de/gestalttherapie.html#Wesentliche Techniken der Gestalttherapie.](http://www.outhaus.de/gestalttherapie.html#Wesentliche%20Techniken%20der%20Gestalttherapie)

ANHANG



**** Bild 1 **** „Arbeitsbereiche der Team Mitglieder“



**** Bild 2 **** „Sich überschneidende Arbeitsbereiche“



**** Bild 3 **** „Firmenlogo“

Elke Kirchner

Durch Anordnung der Puzzleteile zu einem neuem Bild Counseling im Betrieb von Betriebsleitung und Team

Zusammenfassung

Dieser Beitrag beschreibt den Einsatz von Counseling im Betrieb. Jeder Betrieb erscheint nach außen als Bild. Wenn dieses Bild als Puzzle gesehen wird, ist bei näherem Hinsehen erkennbar, dass Puzzleteile beschädigt sind oder fehlen. Die Feinheiten des Betriebes wie z.B. die betrieblichen Abläufen, die im Betrieb tätigen Menschen, die Kommunikation, die Verantwortlichkeiten und vieles mehr werden in den einzelnen Puzzleteilen dargestellt. Durch persönliches, prozessorientiertes Counseling von Leitung und Team ist es möglich, das Puzzle auseinander zu nehmen, die Teile zu erneuern, zu ergänzen und wieder neu zusammenzufügen. Ziel von Counseling ist es, gemeinsam umsetzbare Lösungen für den Betrieb zu entwickeln, die nachhaltig zum Erfolg führen.

Biographische Notiz

Elke Kirchner; Efkebüll

Counselor grad.BVPPT Fachrichtung Systemische Therapie & Beratung

Lehrcounseling: Heinke Pauls; Husum
 Klara Zimmermann; Jagel

