



„Alle an Bord!“

Gespräche führen im Kontext der Unterstützten Beschäftigung
von Johanna Wiersch

Themenheft 1

Fachkompetenz Unterstützte Beschäftigung

„Alle an Bord!“

Gespräche führen im Kontext der Unterstützten Beschäftigung

von Johanna Wiersch

Ein Themenheft im Rahmen des Projektes
„Fachkompetenz in Unterstützter Beschäftigung“



Zur Autorin

Diplompsychologin Johanna Wiersch (geb. Schroth), systemischer Coach, Konfliktmoderatorin, Psychoanalytikerin in Ausbildung, ist seit 2007 in der psychologischen Beratung gehörloser Menschen für den IFD Köln tätig und leitet Seminare für die BAG UB u.a. zum Thema „Konfliktmanagement“ und „Visualisierung“.

Impressum

Titel

„Alle an Bord!“
Gespräche führen im Kontext der Unterstützten Beschäftigung

Autorin

Dipl. Psych. Johanna Wiersch

Gestaltung

Jörg Schulz (BAG UB)

Foto

Umschlag vorn: Hamburger Arbeitsassistentz

Herausgeber

Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung e.V.
Schulterblatt 36
20357 Hamburg

Druck:

BTZ Duisburg

1. Auflage Hamburg, Juni 2012

Inhaltsverzeichnis

	Alle an Bord!“ - Ziel und Zielgruppe der vorliegenden Broschüre	6
1	„Stewardess, Fluglotse, Pilotin?“ - Auftragsklärung, kein leichtes Unterfangen	7
1.1	Selbstklärung vor der Durchführung des UB-Gesprächs	8
1.2	Auftragsklärung in Bezug auf das Gegenüber	8
2	„Turbulenzen“ - wie ich moderatorische Bruchlandungen vermeide	9
2.1	Wie kann ich mich und mein Gespräch in der Einzelberatung gut strukturieren?	9
2.2	Setting: Wie platziere ich meine GesprächspartnerInnen und wie mich selbst?	10
2.3	Hilfen für das Gespräch	11
2.4	Wie trete ich an heterogene Gruppen heran?	12
2.5	Themenabfrage: Wie hole ich alle Beteiligten an Bord?	13
2.6	Nachhaltigkeit: Wie sichere ich Ergebnisse?	16
3	„Auf Kurs“ - Ablaufplanung anhand eines Fallbeispiels.....	17
4	„Mein Kompass“ - Grundlagen der Fragetechnik	19
4.1	Offene Fragen.....	19
4.2	Geschlossene Fragen.....	19
4.3	Zirkuläre Fragen	20
4.4	Ausgewählte Methoden	20
4.5	Weitere Hinweise zu Techniken und Methoden.....	22
5	„Die Landkarte!“ - Visualisierung: ein zentrales Element in der Moderation	23
5.1	Strukturen und Zusammenhänge verständlich abbilden	24
5.2	Was tun, wenn einzelne TeilnehmerInnen nicht lesen können	25
5.3	Die Kraft der Symbole	26
5.4	Wie bekomme ich ein leserlich(er)es Schriftbild?.....	27
5.5	Umgang mit Moderationskarten	28
5.6	Personen und ihre Rolle im Überblick auf Papier bannen.....	29
5.7	Emotionen in Bilder fassen.....	30
6	„Flugstunden sammeln!“ – der Transfer in die Praxis	31
6.1	Wie baue ich Lampenfieber ab?	31
6.2	Wo kann ich mich praktisch ausprobieren? Workshops der BAG UB	31
7	Anhang	32
7.1	Selbstklärung vor der Durchführung des UB-Gesprächs	32
7.2	Auftragsklärung in Bezug auf das Gegenüber	33
7.3	„Die Notausgänge befinden sich...“ - ein Symbole-Spickzettel für (fast) jede Moderationssituation	34
7.4	„Für weitere Höhenflüge“ - Literaturverzeichnis	35

Alle an Bord!“ - Ziel und Zielgruppe der vorliegenden Broschüre

Diese Broschüre dient als Praxisleitfaden für BeraterInnen und UnterstützerInnen im Kontext der Unterstützten Beschäftigung (UB; im Folgenden: UB-Gespräch). Anhand praktischer Beispiele gibt sie Hilfestellung für Strukturierung und Durchführung unterschiedlicher Gespräche sowie zur Klärung der eigenen Rolle innerhalb verschiedener Kontexte.

Neben Tipps für Vorbereitung und Setting von Einzelberatungen und Gruppengesprächen, werden Hinweise zur Themenabfrage und Sicherung nachhaltiger Ergebnisse gegeben.

Ideen zur Visualisierung sollen helfen, inhaltliche Zusammenhänge verständlicher darzustellen.

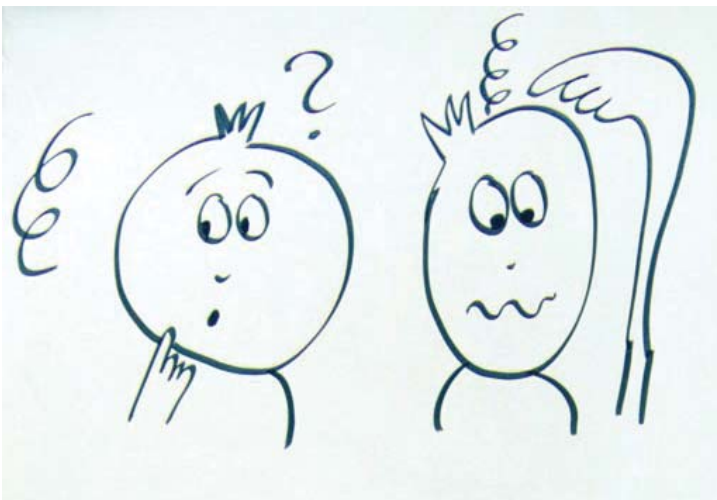
Somit ist die Broschüre für alle gedacht, die ihre bisherige Handlungsweise reflektieren oder Neues hinzulernen möchten.

1 „Stewardess, Fluglotse, Pilotin?“ - Auftragsklärung, kein leichtes Unterfangen

Als Fachkräfte im Kontext UB sind wir häufig in einer Mittlerposition. Die Beteiligten haben unterschiedliche Erwartungen, die sie nicht direkt thematisieren, sondern implizit an uns herantragen. Deswegen ist es lohnend, sich vor dem Einstieg in ein Gespräch Zeit zu nehmen und sich innerlich auf die Rolle in dem individuellen Kontext vorzubereiten.

Fragestellungen zur Selbstklärung finden sich unter Punkt 1.1 sowie als Kopiervorlage im Anhang der Broschüre (siehe S. 32). Die durch diese Selbstklärung gewonnene Klarheit trägt maßgeblich zum Gelingen eines Gespräches bei. Sie ist die Grundlage dafür, dass schon zu Beginn Möglichkeiten und Grenzen der jeweiligen Rolle transparent werden.

Ideen für die Planung, das Setting und die Durchführung verschiedenerlei Gespräche im Kontext der Unterstützten Beschäftigung



Folgende Beispiele zeigen, wie wir unbewusst in beraterische Fallen tappen können. Als BeraterIn bin ich in meinem Handeln, Denken und Fühlen von meiner Persönlichkeit und meinen vielfältigen Lebenserfahrungen (zum großen Teil unbewusst) geprägt. Daher kann ich keine absolute Neutralität in meiner Arbeit an den Tag legen.

Beispiel 1: Als Schwester oder Bruder eines Geschwisterkinds mit Behinderung gehe ich anders mit Menschen mit Behinderung um als jemand, der im späteren Lebensalter zum ersten Mal mit Menschen mit Behinderung in Kontakt tritt.

Beispiel 2: Vielleicht haben potenzielle ArbeitgeberInnen die Vorstellung, dass man einen „armen Behinderten“ in Konfliktsituationen nicht konfrontieren kann.

Beispiel 3: Ein/e GesprächspartnerIn erinnert mich an eine als angsteinflößend empfundene Lehrkraft aus meiner Schulzeit. Unbewusst gehe ich mit dieser Person distanzierter um als es vielleicht nötig und sinnvoll wäre.

1.1 Selbstklärung vor der Durchführung des UB-Gesprächs

(siehe auch Kopiervorlage im Anhang S. 32)

Nehmen Sie sich Zeit, um im Vorfeld des UB-Gesprächs einige Dinge für sich selbst zu klären. Es kann auch hilfreich sein, eine vertraute Person als InterviewerIn hinzuzuziehen und die Fragen im Dialog zu beantworten, z.B. im Rahmen kollegialer Intervention.

Wie kann ich mich innerlich auf die Rolle im bevorstehenden Gespräch vorbereiten?

Ich mache mir bewusst...

1. ...welche (Rollen-)Konflikte kenne ich aus meinem Arbeitsbereich bisher?
2. ...mit welchen AkteurInnen habe ich schon am Tisch gesessen? Wer war alles beteiligt? Was war daran schwierig? Was war dabei leicht oder unproblematisch? Welche Fallstricke ergaben sich daraus? Worauf will ich beim nächsten Mal achten?
3. ...welche Rahmenfaktoren spielten dabei eine Rolle? Z.B. Ungestörtheit, Ort des Gesprächs, Sitzordnung, „Ton“ oder Umgangsform im Gespräch, etc.
4. Meine Rolle: Leitfragen
 - a. In welcher Rolle fühle ich mich im Einsatz (z.B. Feuerwehr, große Schwester, RetterIn, Druckventil, etc.)? Wie geht es mir mit dieser Rolle bzw. den Rollenerwartungen, die an mich gestellt werden?
 - b. Wofür bin ich im Prozess verantwortlich? Und wofür nicht?
 - c. Welche Loyalitäten und Verpflichtungen gibt es in meiner Rolle? Wem gegenüber habe ich diese?
 - d. Gibt es Neutralität in meiner Rolle?

1.2 Auftragsklärung in Bezug auf das Gegenüber

(siehe auch Kopiervorlage im Anhang S. 33)

Checkliste für die Auftragsklärung

- Habe ich einen oder mehrere AuftraggeberInnen?
Wer sind meine AuftraggeberInnen?
- Wie lautet der Auftrag?
- Ist dieser Auftrag offiziell oder informell?
- Bei mehreren Aufträgen (z.B. von TeilnehmerIn und Leistungsträger): Sind diese verschiedenen Aufträge miteinander vereinbar oder widersprechen sie sich?
- Inneres Resümee: Ist mein Auftrag unter den gegebenen Voraussetzungen erfüllbar?
- Wird hier etwas an mich delegiert, was eigentlich nicht meine Aufgabe ist? Wenn ja, was? Und wie möchte ich mit dieser Erkenntnis umgehen?

2 „Turbulenzen“ - wie ich moderatorische Bruchlandungen vermeide

2.1 Wie kann ich mich und mein Gespräch in der Einzelberatung gut strukturieren?

Mit Hilfe der Abfolge von Schmidt (2009) lassen sich Gespräche, auch Kritik- und Konfliktgespräche, gut strukturieren. Und das sowohl nach innen (die eigene Vorbereitung) als auch für die Durchführung im Außen.



Abbildung: Gespräche führen: Die Welle - ein Modell von SCHMIDT (2009)

Dabei gilt: Der Punkt „Vorbereitung“ findet VOR dem Gespräch statt und gehört thematisch zu Kapitel 1.1.

Vorbereitung ist eine gute Sache, aber bekanntlich kommt es immer anders als man denkt. Insofern ist es wichtig, im Gespräch offen und „schwingungsfähig“ für die Rückmeldungen zu sein und ggf. die Themen und auch die Vorgehensweise spontan anzupassen, wenn man merkt, dass man als Gast, ModeratorIn, ExpertIn oder GastgeberIn „auf dem falschen Dampfer“ ist oder war.

Wenn ich im Verlauf merke, dass ...

- ... ich gar nicht die oder der richtige AnsprechpartnerIn bin,
 - ... ich unter ganz anderen Voraussetzungen in das Gespräch gegangen bin oder
 - ... mir wichtige Informationen fehlen, die ich benötige, um im Prozess weiter zu kommen,
- sollte ich den Mut haben, dies offen zu thematisieren, um den Auftrag neu zu klären oder eine erneute Zuständigkeitsprüfung vorzunehmen. Ggf. muss ich das Gespräch vorzeitig beenden.

Die richtige Dramaturgie – oder zumindest: ein Drehbuch, das mir Sicherheit gibt – und von dem ich immer noch abweichen kann, je nachdem, wie die Situation es erfordert...

2.2 Setting: Wie platziere ich meine GesprächspartnerInnen und wie mich selbst?

Je nach Gesprächsanlass ist zu Beginn zu überlegen, wie das Setting gestaltet werden sollte.

Tische haben den Vorteil, dass Unterlagen abgelegt werden können. Jedoch vermitteln sie auch Distanz.

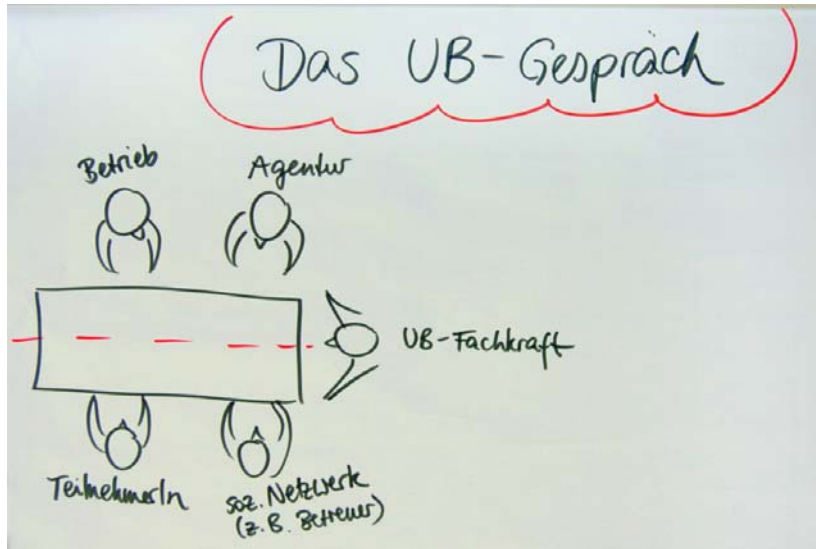


Abbildung: Das Setting beim UB-Gespräch

Ein Tisch kann das Gefühl vermitteln, dass zwei oder mehr Fronten sich gegenüber sitzen.

Dies kann Einschüchterung auf der einen Seite oder Machtgefühle auf der anderen Seite fördern. Beides ist dem Prozess der gemeinsamen Zielfindung nicht förderlich.

Eine offenere Gesprächsatmosphäre entsteht, wenn kein Tisch zwischen den Teilnehmenden steht.

Zum Beispiel so:

Tipp: Wenn ich zu mir einlade, etwa in den Besprechungsraum „meiner“ Beratungsstelle oder in mein Büro, habe ich Heimvorteil und kann das gesamte Gespräch und seinen Verlauf besser steuern, als wenn ich selbst zu Gast bin.

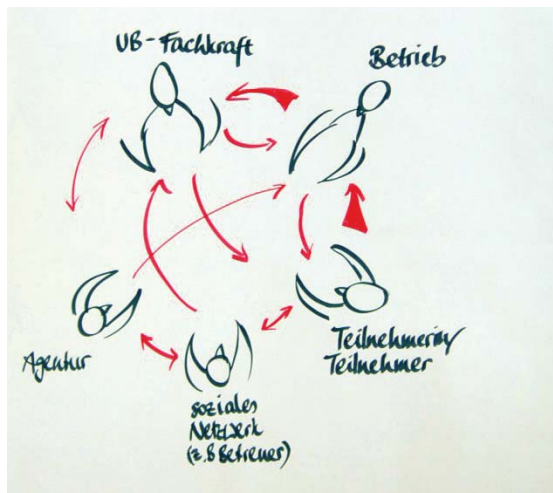


Abbildung: Gespräche im Kontext UB: Interaktion ermöglichen

Der Anlass entscheidet also über das Setting. Die jeweiligen Vor- und Nachteile sind hierbei durch die ModeratorInnen abzuwägen. Vielleicht ist etwas Kreativität nötig, um eine Lösung zu finden die zu allen Beteiligten passt.

2.3 Hilfen für das Gespräch

1. Innere Ruhe für das Gespräch

Weiß ich von mir, dass ich in einem Gruppengespräch eher nervös bin? Dann sollte ich etwas in der Hand halten (z.B. einen Stift), das gibt im wahrsten Sinne „Halt“. Es ist hilfreich, für die Anreise einen Zeitpuffer einzuplanen, um nicht durch Zeitdruck nervös zu werden. Des Weiteren hilft es, sich alle anwesenden Menschen vorher noch mal zu vergegenwärtigen, den bisherigen Gesprächsstand mit ihnen innerlich abzurufen und tief durchzuatmen, bevor es losgeht. Weiteres zum Thema „Lampenfieber“, siehe Kapitel 6.1, S. 31.

2. Materialcheck

Plane ich eine Visualisierung? Dann sollte ich prüfen, ob auf dem Flipchartständer genügend Papierbögen hängen, die Stifte funktionieren, ich evtl. Moderationskarten brauche, etc. Weiteres zum Thema „Visualisierung“, siehe Kapitel 5, S. 23.

3. Raumgestaltung

Lade ich selbst zu dem Gespräch ein?

Dann sollte ich alle Störquellen (Tür- und Telefonklingel, Mobiltelefon) ausschalten und einen möglichst reizarmen, freundlichen Raum für das Gespräch nutzen.

4. Wie gehe ich mit Störungen oder „StörerInnen“ um?

Es gibt verschiedene Arten der echten und „gefühlten“ Störung eines Gesprächs mit mehreren TeilnehmerInnen.

Die folgende Übersicht hilft, sie einzuordnen und gibt Hilfestellung hinsichtlich des Umgangs damit:

a. sachliche Zwischenfragen:

Kurz beantworten, wenn nicht kurz zu beantworten, sichtbar notieren für später (siehe „Visualisierung“, Kapitel 5, S. 23).

b. sachliche Einwände:

Aufmerksam zuhören, überlegen, rückfragen, sachlich behandeln.

c. störende Privatgespräche:

Sich unterbrechen, warten bis Gespräch beendet wird, dann, wenn noch nötig, ansprechen.

d. unfaire Taktiken

- Killerphrasen: „Er macht schon immer...“
- Persönliche Angriffe: „Sie als Frau...“
- Meinungen statt Tatsachen: „Es ist ja klar, dass...“
- Bestreiten der Fachkompetenz: „Sie als Nicht-Handwerker...“

Mein persönlicher
Utensilienkoffer, um mich
im Gespräch sicher und
handlungsfähig zu fühlen

Sachlich bleiben und nicht emotional darauf „anspringen“, also die Unangemessenheit ignorieren, sie überführen, sachlich beantworten, Sache und Gefühl trennen (vgl. FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B., 2003).

2.4 Wie trete ich an heterogene Gruppen heran?

Wir alle bringen aus der eigenen Lebensgeschichte nicht überprüfte Vorannahmen über uns selbst und andere Menschen mit. Manche davon sind uns bewusst, andere unbewusst. Dies hat einen großen Einfluss darauf, wie wir auf GesprächspartnerInnen und ihre Vorstellungen reagieren. Das kann in Gesprächssituationen zu erstaunlichen Dynamiken, z.B. auch zu Unmut zwischen den Beteiligten, führen.

Als UB – Fachkraft verstehen wir uns häufig als Mittler zwischen Realität (Arbeitsmarkt) und Möglichkeiten der TeilnehmerInnen.

Die TeilnehmerInnen wiederum können z.B. ein wenig realistisches Bild von den eigenen Fähigkeiten oder den realen Anforderungen eines Betriebes haben.

Angehörige, FreundInnen, BetreuerInnen, also das soziale Umfeld der TeilnehmerInnen ist häufig sehr heterogen. Oft sind Personen aus dieser Gruppe ambivalent, möchten die ihnen nahestehende Person fördern, ohne zu (über)fördern. Was sollte ich also beachten, wenn diese AkteurInnen aufeinander treffen? Wie kann ich Klarheit herstellen?

Es handelt sich bei den Runden für UB-Gespräche fast immer um heterogene Gruppen. Hier einige Beispielkonstellationen:

- a. Leistungsträger– UB-MitarbeiterIn – TeilnehmerIn – ggf. soziales Netzwerk der TeilnehmerInnen
- b. UB-MitarbeiterIn – TeilnehmerIn – Betrieb
- c. UB-MitarbeiterIn – Betrieb – Leistungsträger
- d. UB-MitarbeiterIn – TeilnehmerIn – soziales Netzwerk der TeilnehmerInnen

Das heißt, ich habe es mit VertreterInnen verschiedener Interessen zu tun, mit unterschiedlicher Nähe zu den Beschäftigten, unterschiedlichem Sprachgebrauch und verschiedenen Eigeninteressen.

Das Ziel ist es dabei zu helfen, die bestmögliche Lösung für alle Beteiligten zu finden.

Die gegenseitige Erläuterung der jeweiligen Interessen statt dem Beharren auf starren Positionen ist dafür die Voraussetzung. Dazu kann, im Einvernehmen aller, das Führen von Vorgesprächen und der Austausch mit beteiligten KollegInnen im Vorfeld hilfreich sein.

Einen verlangsamten Dialog führen bedeutet: So lange nachfragen, bis deutlich geworden ist, um was es geht und dann erst die Lösung entwickeln.

Beim Suchen und Finden der Interessen und Wünsche der einzelnen hilft es, so lange nachzufragen und das Verstandene zusammenzufassen, bis man die Zustimmung bekommt, dass es nun das ist, was die Person gemeint hat. Wenn mir oder einer anderen beteiligten Person noch nicht verständlich ist, was die oder der andere meint, sollte das Nachfragen und Zusammenfassen erneut geschehen. Was Sprache und Form der Moderation angeht, sollte ich im Blick haben, welche Form ich wählen muss, damit alle mich verstehen.

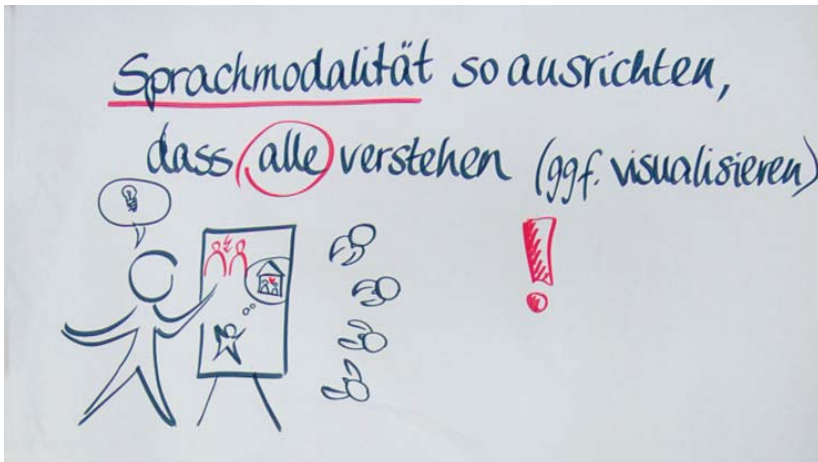


Abbildung: Sprachmodalität so wählen, dass alle verstehen

Ich sollte mein Augenmerk außerdem darauf legen, dass ich und andere Beteiligte zu keinem Zeitpunkt in ein „über die anderen reden“ verfallen, da dies den gegenseitigen Respekt und die Begegnung auf Augenhöhe untergräbt.

Stattdessen ist es wichtig, um Geduld bei allen Beteiligten zu werben und Form, Dauer und Inhalte auf die Bedürfnisse und Erwartungen aller abzustimmen.

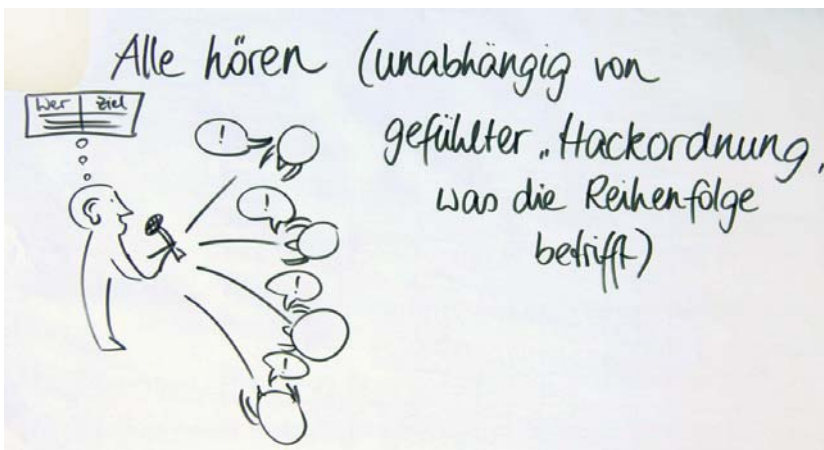


Abbildung: Die Meinung aller ist gefragt

Je nach Gesprächsanlass macht es Sinn, diese Erwartungen visuell festzuhalten (siehe Kapitel 3, S. 17).

Während der Sitzung ist es wichtig, transparent zu machen, wer bisher mit wem was besprochen, gemacht, vereinbart oder geregelt hat. Dies gilt auch für Vorgespräche.

2.5 Themenabfrage: Wie hole ich alle Beteiligten an Bord?

Zum Einstieg benenne ich, worum es (mir) geht und mache meine eigene Rolle transparent (siehe Kapitel 1.1, S. 8).

Hierhin gehört die Abfrage, wie die Anwesenden die Zielsetzung des Gesprächs verstehen.

„Was müssen wir hier heute schaffen, damit Sie zufrieden aus unserer Sitzung gehen können?“

Eine einführende und zugleich lösungsorientierte Frage könnte zum Beispiel sein:

„Was müssen wir hier heute schaffen, damit Sie zufrieden aus unserer Sitzung gehen können?“

Oder:

„Wenn wir um 15.30 Uhr aus diesem Gespräch gehen, was muss dann passiert sein, damit Sie sagen, dass es ein gutes Gespräch war?“

Wenn alle diese Fragen beantwortet sind, bekommt man einen Überblick, wer mit dem Gespräch welches Ziel verfolgt, und kann im Folgenden an die Klärung der gemeinsamen Ziele gehen.

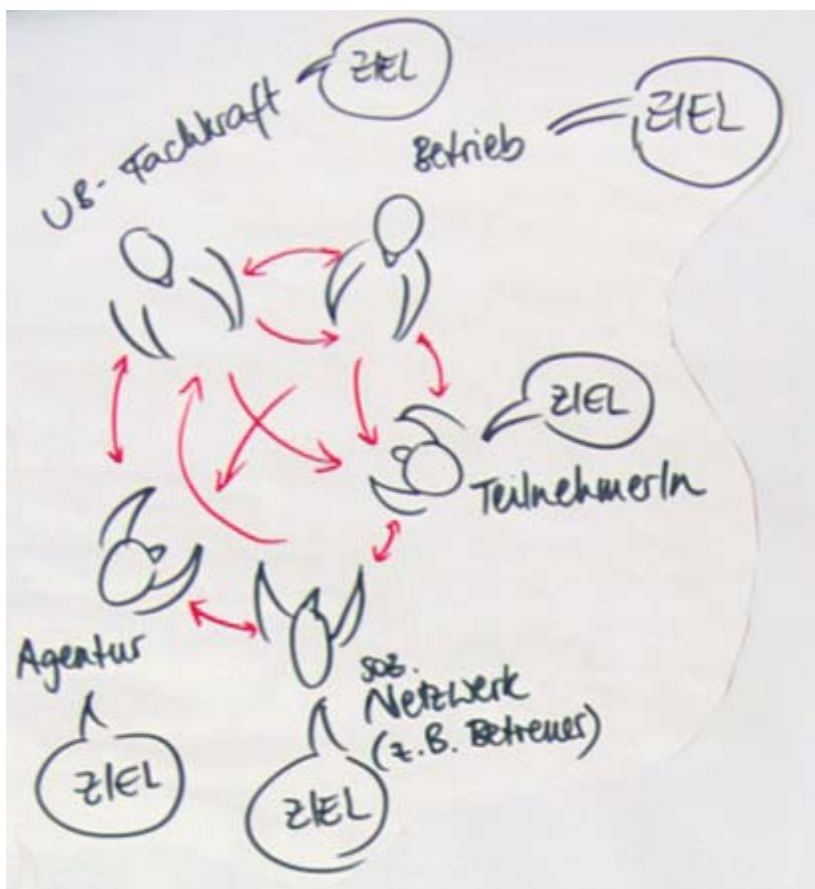


Abbildung: Alle äußern ihre persönliche Zielsetzung des Gesprächs bzw. des gesamten Prozesses

Für die Sammlung der Ziel- bzw. Themenabfrage können wir z.B. Flipchartpapier oder Moderationskarten benutzen. Für Hinweise zur Beschriftung der Moderationskarten und zur generellen Verbesserung des Schriftbildes siehe Kapitel 5.1 (S. 24).

Wichtig ist hierbei, dass alle TeilnehmerInnen die gestellten Fragen beantworten können und dabei auch nicht unterbrochen oder ausgebremst werden.

Gegebenenfalls ist es ratsam, die Sitzung nach den gefundenen Themen zu untergliedern. Per Visualisierung kann deutlich gemacht werden, über welches Thema gerade gesprochen wird und über welches nicht. Vielleicht müssen manche Inhalte auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.

Pausen sollten an den Bedürfnissen der Beteiligten ausgerichtet werden, um die Konzentration aller TeilnehmerInnen nicht zu überstrapazieren. Auch die Gesamtdauer sollte entsprechend der Aufmerksamkeitsspanne einzelner TeilnehmerInnen geplant werden.

Man kann z.B. einen Mehrschritt wählen, indem man die abgestimmten Ziele in kurz, mittel- und langfristige Ziele einstuft. Dazu passend sollten die Folgegespräche im Sinne einer Evaluation, also dem Abgleich der Ist- und Soll-Situation geplant werden.

Auf dem Weg von einem Ist- zu einem Soll- oder Zielzustand sind mehrere Schritte zu absolvieren. Dies soll am Beispiel des Wechsels von einer Werkstatt in eine Firma gezeigt werden.

Überblick:

Wir beschreiben einen Ist- Zustand (Jetzt)

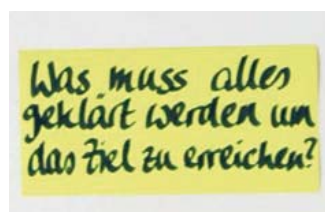


und einen Ziel- oder Soll-Zustand (Wunsch)

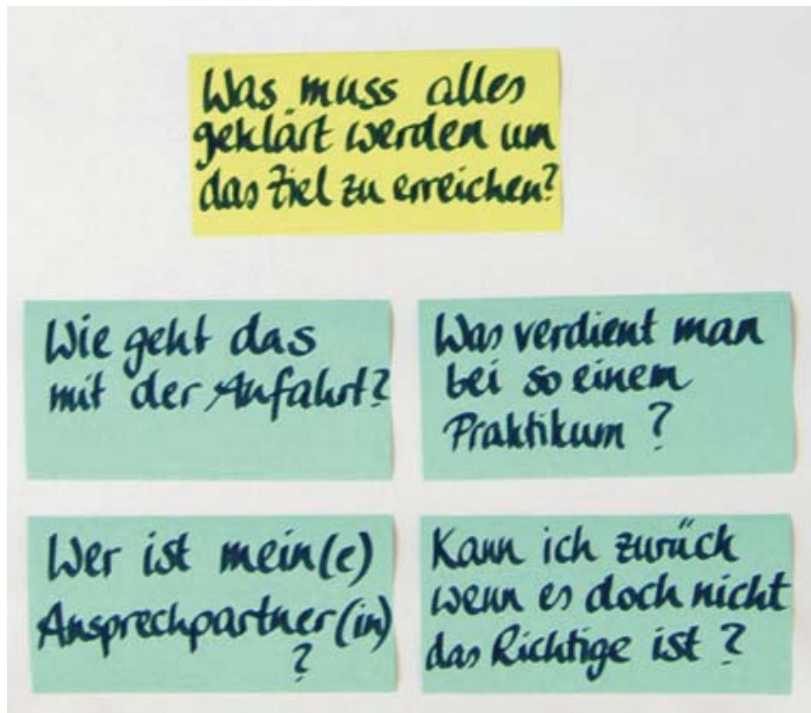
Abbildung: Vom IST - Zustand zum SOLL - Zustand

Diesen Vorgang „portioniere“ ich durch Abfrage der Zwischenschritte.

Ich frage alle Beteiligten:
„Was ist zur Erreichung des Ziels nötig?“



Die Antworten werden auf Karten gesammelt.
So könnten in der gemeinsamen Sammlung folgende Karten entstehen:



Danach kann man priorisieren (sogenannte Cluster bilden) und zum Abschluss einen Maßnahmenplan erstellen (siehe unten).

2.6 Nachhaltigkeit: Wie sichere ich Ergebnisse?

Für eine gute Ergebnissicherung hat es sich als hilfreich erwiesen, einen sogenannten Maßnahmenplan zu erstellen, der für alle verbindlich schriftlich bzw. visuell festgehalten wird. Dies kann z.B. so aussehen: Wer? Was? Bis wann? Bericht an wen?

Wenn alle einverstanden sind und alles ausgefüllt ist, kann der Plan im Sinne eines Protokolls z.B. abfotografiert und an alle verschickt werden.



Abbildung: Der Maßnahmenplan: eine gute Möglichkeit der Ergebnissicherung

3 „Auf Kurs“ - Ablaufplanung anhand eines Fallbeispiels

Folgende Phasen helfen uns als UB-Fachkraft im Prozess der Unterstützung der UB-TeilnehmerInnen strukturiert und zielführend vorzugehen.

Das Beispiel ist bewusst einfach gewählt, um die Methodik zu verdeutlichen.

Phase 1: Aufnahme des Anliegens

- a) Anliegen benennen und analysieren,
- b) Zuständigkeiten klären,
- c) Ziel formulieren,
- d) Zielerreichungsplan erstellen.

Phase 2: Durchführung der verschiedenen Maßnahmen

Phase 3: Zielüberprüfung, Abschluss des Prozesses

Ich habe als UB-Fachkraft Herrn A, einen Teilnehmer, von einer Kollegin übernommen. Sie hat ihn in einen Arbeitsplatz in einer Firma am ersten Arbeitsmarkt vermittelt.

Herr A berichtet, dass er sich am neuen Arbeitsplatz wohlfühle und dass er dort gern weiter arbeiten wolle. Seit einiger Zeit habe er starke Hautprobleme. Er glaubt, dass es sich dabei um eine Allergie handele, die in Verbindung mit Flüssigkeiten am Arbeitsplatz entstehe. Bei der Arbeit trage er ständig Handschuhe, um nicht mit der Flüssigkeit in Berührung zu kommen. Herr A möchte auf jeden Fall den Arbeitsplatz behalten.

Fallbeispiel

Es folgen die oben angeführten Phasen in der Anwendung auf den Fall.

Phase 1: Aufnahme des Anliegens

a. Anliegen benennen und analysieren

Ich führe zunächst ein Gespräch mit Herrn A allein. Ich frage ihn, was genau sein Anliegen ist und visualisiere seine Aussagen mittels Frage- und Visualisierungstechnik (siehe Kapitel 4, S. 19 und 5, S. 23).

Herr A hat die folgenden drei Anliegen/Ziele:

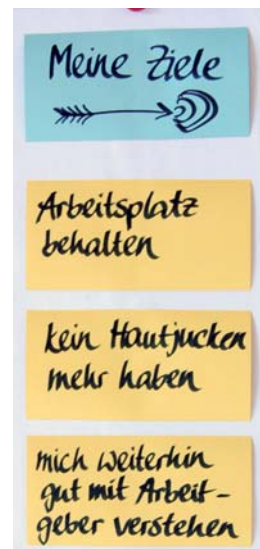
Herr A und ich befinden die Anliegen als klar formuliert und realistisch. Wir denken, dass der/die ArbeitgeberIn ins Boot geholt werden muss, um die Anliegen zu klären.

b. Zuständigkeit klären

Als UB-Fachkraft habe ich die Zuständigkeit und Kompetenzen Herrn A in so einem Anliegen zu unterstützen.

c. Zielformulierung

„Erhalt des Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung der medizinischen Komplikationen.“ Unser Ziel ist es herauszufinden, wie der/die ArbeitgeberIn die Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten einschätzt und zugleich medizinisch abzuklären, wie Herr A seine Hautprobleme lösen kann.



d. Zielerreichungsplan erstellen

Es wird vereinbart, dass die UB – Fachkraft eine medizinische Abklärung veranlasst und mit dem Teilnehmer im Einzelkontakt eventuelle zusätzliche Einflussfaktoren (Ängste, Stressauslöser) klärt.

Schritt 1: Herr A und ich vereinbaren einen gemeinsamen Termin mit dem/der ArbeitgeberIn (und je nach Rahmenbedingungen der Maßnahme, ggf. mit dem Leistungsträger, einer Schwerbehindertenvertretung oder anderen Beteiligten).

Schritt 2: Als UB-Fachkraft organisiere ich die medizinische Abklärung der Hautprobleme.

Phase 2: Durchführung der verschiedenen Maßnahmen

- a. Das gemeinsame Gespräch mit mir als UB-Fachkraft, dem/der ArbeitgeberIn und Herrn A findet im Betrieb statt (Durchführung siehe Kapitel 5.5, S. 28). Ergebnis: Der/die ArbeitgeberIn ist mit der Arbeitsleistung von Herrn A sehr zufrieden und möchte ihn weiter beschäftigen. Für den Fall, dass die gesundheitlichen Probleme mit dem derzeitigen Arbeitsplatz nicht vereinbar sein sollten, wird die Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels angeboten. Herrn A's Sorgen um den Arbeitsplatz können aufgelöst werden. In der Konsequenz ist das gute Verhältnis zum/zur ArbeitgeberIn gewahrt.
- b. Die medizinische Abklärung. Die ärztliche Untersuchung ergibt, dass die Hautirritation maßgeblich vom Tragen der Handschuhe stammt. Herr A bekommt neue Arbeitsschutzkleidung.

Phase 3: Zielüberprüfung, Abschluss des Prozesses

Ich vereinbare ein Einzelgespräch mit Herrn A sowie ein Nachgespräch mit Herrn A und dem/der ArbeitgeberIn nach drei Monaten.

a) Zielüberprüfung im Einzelgespräch mit Herrn A

Im Einzelgespräch kommen wir zu folgendem Ergebnis: Alle drei Anliegen (Arbeitsplatz behalten, Reduktion der Hautprobleme und der Erhalt des guten Verhältnisses zum/zur ArbeitgeberIn) konnten erfüllt werden. Im Gespräch hat sich zudem herausgestellt, dass von einer (zumindest zum Teil) psychosomatischen Reaktion auf die Angst um den Arbeitsplatz auszugehen ist. Diese Information ist wichtig, um künftig den Umgang mit Stresssituationen zu bearbeiten bzw. auch in diesem Fall Hautirritationen als Alarmsignal zu verstehen und dieses Wissen in den Beratungsprozess zu integrieren.

b) Zielüberprüfung im Nachgespräch mit dem Arbeitgeber nach drei Monaten

Die neue Arbeitsschutzkleidung hat ihre Wirkung gezeigt, Herr A hat kaum noch Hautprobleme. Er kommt gut an seinem Arbeitsplatz zurecht und ist sehr motiviert.

4 „Mein Kompass“ - Grundlagen der Fragetechnik

Wie in Kapitel 2.5 (S. 13) bereits erwähnt, könnten gute einführende und zugleich lösungsorientierte Fragen zum Beispiel sein:

„Was müssen wir hier heute schaffen, damit Sie zufrieden aus unserer Sitzung gehen können?“

oder:

„Wenn wir um 15.30 Uhr aus diesem Gespräch gehen, was muss dann passiert sein, damit Sie sagen, dass es ein gutes Gespräch war?“

4.1 Offene Fragen

Als offene Fragen werden die sogenannten „W-Fragen“ bezeichnet:

„Wer?“

„Wo?“

„Was?“

„Wie?“

„Wann?“

Sie sind in unserem Beratungsalltag wichtig und gut um Informationen zu generieren und wertneutral an Sachlagen heranzugehen. Sie sind vor allem zielführend für den Einstieg in einen Beratungsprozess, in ein Planungsgespräch und überhaupt in der Auseinandersetzung mit einer Fragestellung.

Wichtig: Die Frage „warum?“ gehört nicht zu den sogenannten „W-Fragen“. Sie sollte möglichst vermieden werden, da die angesprochenen Personen dadurch häufig in eine Rechtfertigungs- oder Verteidigungshaltung geraten können. Besser ist es Fragen positiv zu formulieren, indem man nach Wünschen fragt.

Weiterhin ist es wichtig unmissverständliche und kurze Fragen zu stellen. Verneinungen innerhalb der Frage sollten lieber vermieden werden, sie verwirren nur. Außerdem sollte interessengeleitet gefragt werden. Auf ein „Ich will nicht...“ sollte zielführend mit einem „Was möchten Sie stattdessen?“ reagiert werden. So ergibt sich gleich eine neue Basis für weitere Optionen, die vielleicht bislang noch gar nicht in Erwägung gezogen wurden.

4.2 Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen können nur mit „ja“ und „nein“ beantwortet werden. Daher kann mit ihnen keine neue Information erschlossen werden und das Gespräch kann leicht einen „Verhör-Stil“ bekommen. Sie eignen sich gut für den Abschluss eines Gespräches:

- „Haben wir nun alles besprochen?“
- „Fehlt noch etwas?“
- „Haben Sie noch Fragen an mich?“

4.3 Zirkuläre Fragen

Tipp: Mit offenen Fragen das Gespräch eröffnen, mittels zirkulärer Fragen „um die Ecke denken“ und mit geschlossenen Fragen das Gespräch beschließen

Die eingangs erwähnte Frage „Was müssen wir hier heute schaffen, damit Sie zufrieden aus unserer Sitzung gehen können?“ lässt sich zu den zirkulären Fragen zählen, da sie „um die Ecke fragt“ und eine Zukunftsperspektive bietet. Andere zirkuläre Fragen sind: „Was glauben Sie, wie Ihre beste Freundin oder Ihr bester Freund Ihre Situation einschätzt?“ oder: „Was glauben Sie, warum Ihr/e AnleiterIn so und so reagiert hat.“

4.4 Ausgewählte Methoden

4.4.1 Die Methode „Das Innere Team“

Ein gute Möglichkeit, wie man z.B. im Rahmen der Auftragsklärung mit TeilnehmerInnen Wünsche und Unsicherheiten erheben und aussagekräftig visualisieren kann, ist die Methode des „Inneren Teams“ von Friedemann Schulz von Thun (2006, 2008). Bevor etwa die konkrete Planung hinsichtlich eines Praktikums oder Arbeitsplatzes beginnt, könnte die Arbeit am „Inneren Team“ eine Vorarbeit sein.

Das „Innere Team“ kann wie folgt erhoben werden: Man fragt zu einer bestimmten Fragestellung.

Fallbeispiel

Frau B ist eine angelernte Mitarbeiterin und formuliert folgendes Ziel: „Ich möchte einen Arbeitsplatz auf dem ersten Arbeitsmarkt, statt wie bisher in der Werkstatt“.

Da dies ein Einschnitt ist, der mit großen Veränderungen (Qualifizierung, u.U. vorübergehend weniger Geld, Umbruch mit unklarem Ausgang) verbunden ist, wäre an dieser Stelle zu erfragen, was dafür oder dagegen spricht. Eine Liste mit Pro und Contra erfasst aber nicht die zugrunde liegenden Gefühle und man kommt unter Umständen nicht weit damit.

Daher fragt man beim „Inneren Team“ die einzelnen „Stimmen“, die in dem/der KlientIn sprechen.



Abbildung: Das Teammitglied „Die Bewahrerin“

Als BeraterIn könnte ich zu o.g. Fragestellung z.B. fragen: „Was ist am bisherigen Job gut?“ Hier würde die Stimme der „Bewahrerin“ mittels einer Sprechblase sagen: „Hier kenne ich alle und alles.“



Abbildung: Das Teammitglied „Die Antreiberin“

Eine andere Frage wäre: „Was möchten Sie an Ihrem Job verändern?“ Hier würde die Stimme der „Antreiberin“ antworten: „Das kann so nicht weitergehen.“



Abbildung: Das Teammitglied „Die Ängstliche“

Wenn ich frage: „Was könnte denn schwierig an diesem Veränderungsschritt sein?“, würde die ängstliche Stimme antworten: „Ich schaffe das sowieso nicht.“

Dies alles wird am Flipchart zusammengetragen.

Man kann fragen, welche Stimme an welcher Stelle im Körper verortet ist, im Sinne von „das liegt mir am Herzen“ oder „das macht mir Magenschmerzen“.

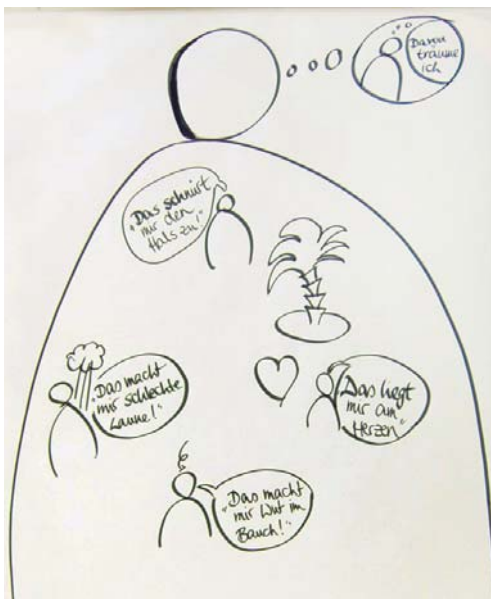


Abbildung: Die „Gesamtansicht“

Wichtig ist es, die Bezeichnungen für die Stimmen so zu wählen, dass sie für die TeilnehmerInnen stimmig und verständlich sind. Vielleicht auch ganz ohne Worte, nur mit Symbolen, je nach Wortschatz und Sprachmodalitäten.

Aus diesen Fragen lassen sich Gefühle ableiten. Diese werden, abgestimmt mit den TeilnehmerInnen, an der für sie passenden Stelle im Körper verortet. Diese wirkungsvolle Technik macht innere Prozesse transparent und klar.

Häufig ist ein sinnvoller zweiter Schritt, gemeinsam aus dem Bild einen Wunschzustand abzuleiten und diesen z.B. mit einer anderen Farbe zu markieren, im Sinne von

- „Welche Stimme soll kleiner werden?“,
- „Wer sollte sich mit wem verbünden?“ oder
- „Wer darf gern noch mehr Unterstützung bekommen?“

Weitere Hinweise zur Anwendung des „Inneren Teams“ finden sich bei SCHULZ VON THUN, F. (2008) sowie SCHULZ VON THUN, F.; Stegemann, W. (2006).

4.4.2 Die Methode „Ich darf – Ich muss nicht“

Hierbei handelt es sich um eine hilfreiche Methode mit dem Ziel, nicht reflektierte Überzeugungen (Grundsätze, Vorannahmen, Glaubenssätze) aufzuspüren, die die TeilnehmerInnen im Leben häufig scheitern ließen. Insbesondere bei ängstlichen oder unsicheren KlientInnen sind diese Überzeugungen häufig in ihrer Biografie begründet (Schule, Elternhaus) und mehr oder weniger hinterfragt.

Diesen „Brandsätzen“ auf die Spur zu kommen kann mittels folgender einfacher Aussagen geschehen:

„ICH DARF...“ und

„ICH MUSS NICHT...“

Sind diese unbewussten Entscheidungen erst mal ausgesprochen, kann man über sie sprechen und so ein Überdenken der bisher unbewusst getroffenen Entscheidungen in Gang bringen.



Abbildung: Die Methode „Ich darf - Ich muss nicht...“

4.5 Weitere Hinweise zu Techniken und Methoden

Neben den beschriebenen Methoden liefert die Literatur zum „Harvard Konzept“ (FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B., 2003), sowie zu Marshall Rosenbergs Modell „Gewaltfreie Kommunikation“ (ROSENBERG, M., 2010) hilfreiche Instrumente zum Thema Fragetechnik.

5 „Die Landkarte!“ - Visualisierung: ein zentrales Element in der Moderation

Welches Ziel verfolgen wir, wenn wir Sachverhalte visuell abbilden? Die folgende Darstellung zeigt, was Bilder lernpsychologisch bewirken und wie sie das Hören ergänzen.

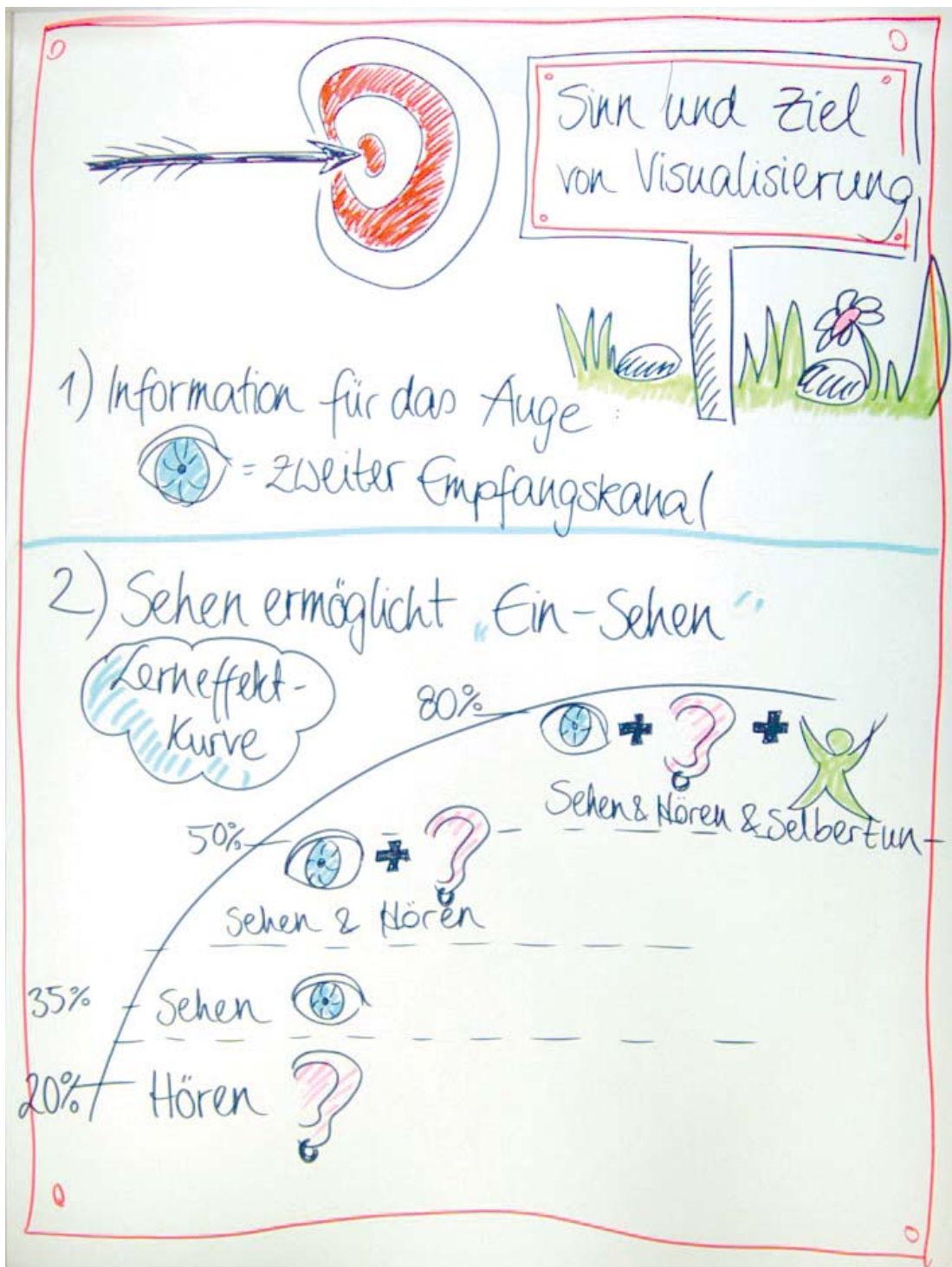


Abbildung: Sinn und Ziel von Visualisierung

5.1 Strukturen und Zusammenhänge verständlich abbilden

Wozu ist Visualisierung gut? Am folgenden Schaubild zeigt sich, dass Visualisierung eine sinnvolle Ergänzung im Beratungsgespräch und für die Moderation von Prozessen in Gruppen ist.

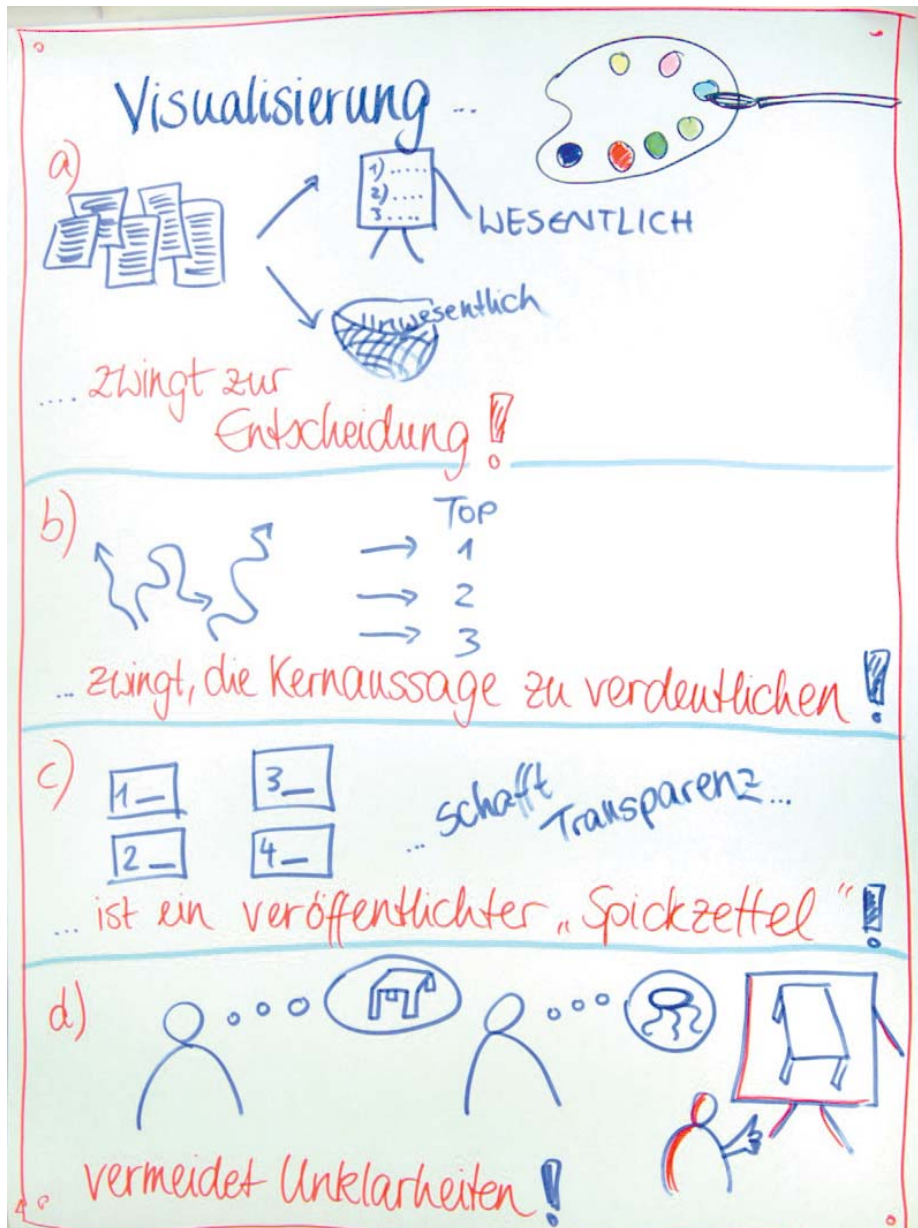
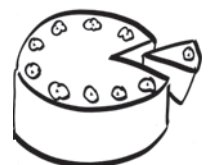


Abbildung: Vorteile von Visualisierung

Strukturbilder eignen sich, um Abläufe und Situationen zu verdeutlichen (z.B. in einer Firma mit vielen MitarbeiterInnen). Kreise, die verschiedene Personen einschließen, können sich überlappen. Mittels Diagrammen kann man Meinungen einfangen (siehe Abbildung Seite 25 „Beispiele für Visualisierung“).

Ein Tortendiagramm kann zeigen, wie groß welcher Anteil von welcher Arbeit, Abteilung oder Form ist. Man kann auch die Themen einer/s TeilnehmerIn mittels eines Tortendiagramms bildlich darstellen.



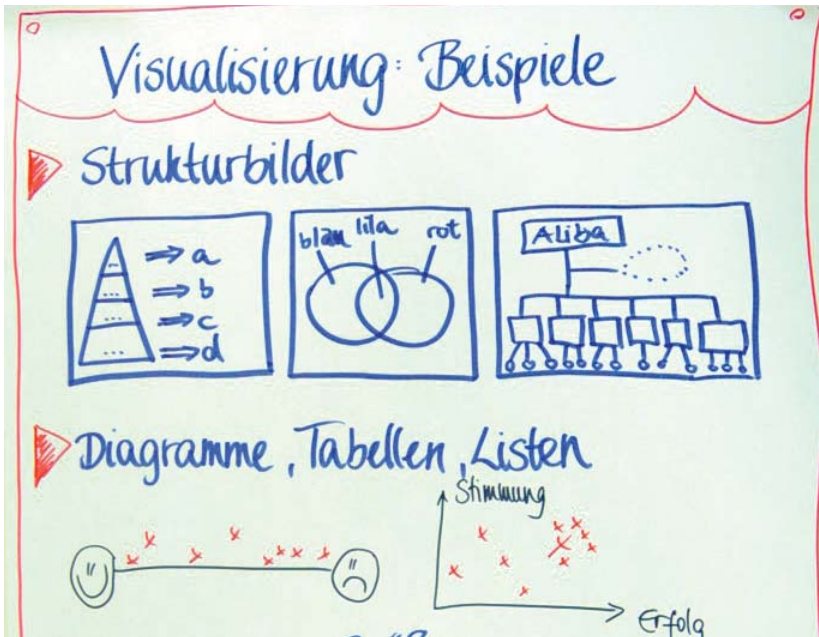


Abbildung: Beispiele für Visualisierung

So kann man visuell verdeutlichen, was ihm/ihr wie viel Freude oder Belastung bereitet.



Abbildung: Das Tortendiagramm: eine Methode zur Abbildung von Gedanken und Gefühlslagen

5.2 Was tun, wenn einzelne TeilnehmerInnen nicht lesen können

Ein hoher Wert im Konzept der Unterstützten Beschäftigung ist die Partizipation aller auf Augenhöhe (insbesondere alle TeilnehmerInnen). Umso wichtiger ist es daher, ein „Vorgeführtwerden“ in einem Gruppengespräch zu vermeiden. Hier hat es sich bewährt, im Vorfeld eines solchen „offiziellen“ Gesprächstermins zu erproben, mit welcher Form der Kommunikation und Visualisierung die/der TeilnehmerIn arbeiten kann, damit genau dieses Höchstmaß an Partizipation erreicht wird.

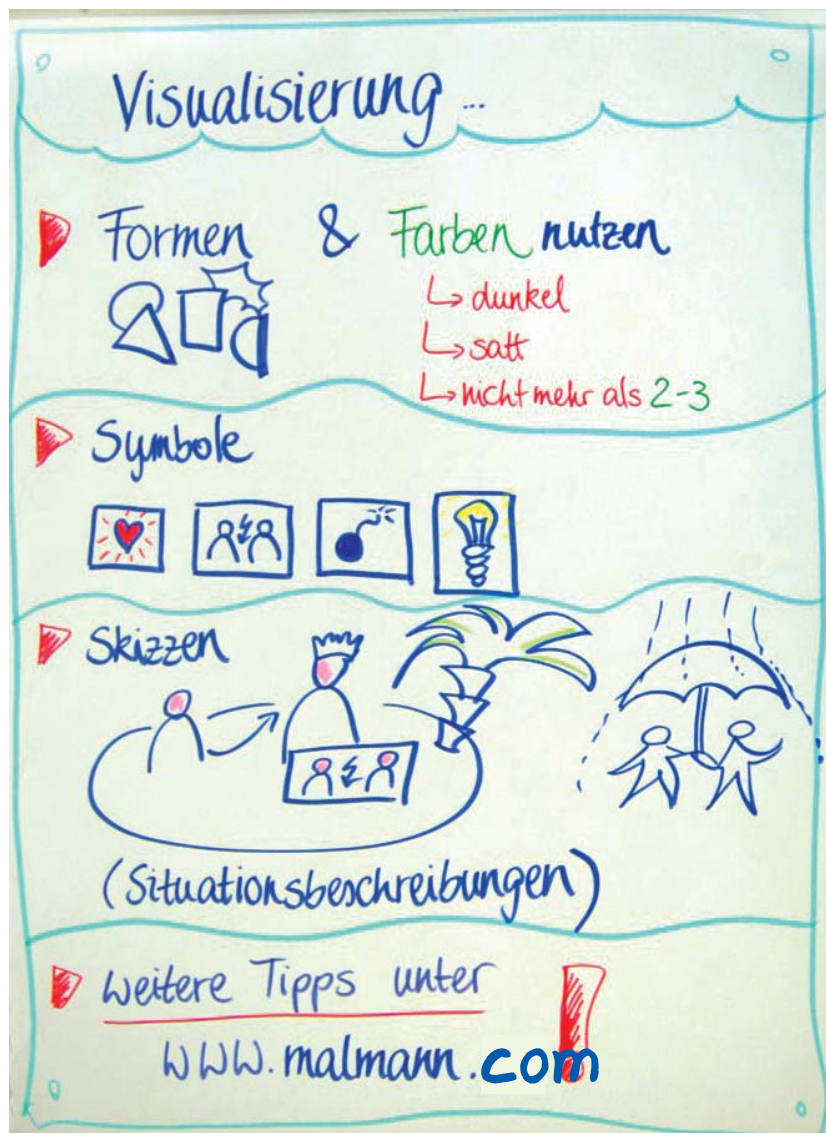


Abbildung: Visualisierung: Tipps zur Anwendung

Beispielsweise kann man sich auf eine gemeinsam entwickelte „Haus-Form“ einigen und auf diese in der Moderation zurückkommen. Symbole vereinfachen hierbei vieles und sollen daher im folgenden Kapitel eingehender abgebildet werden.

5.3 Die Kraft der Symbole

Symbole sind universell verständlich, auch mit den unterschiedlichsten kognitiven und sprachlichen Voraussetzungen, die wir bei den TeilnehmerInnen vorfinden. Hier findet sich eine Auswahl an gängigen Symbolen, die Situationen, Gefühle, Umstände, Zustände und Ereignisse kraftvoll bildlich darstellen. Bilder und Symbole wirken stark. Ohne Worte können sie unterschiedliche Gefühle bei TeilnehmerInnen auslösen. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie mit dargestellten Personen und ihren Emotionen kombiniert sind (siehe Kapitel 5.6, S. 29 und 5.7, S. 30).



Abbildung: Symbole für fast alle Beratungs- und Lebenslagen

5.4 Wie bekomme ich ein leserlich(er)es Schriftbild?

Folgende Hinweise helfen die eigene Schrift leserlicher zu machen:

- nicht zu klein schreiben
- zwischen den Buchstaben absetzen (Schreibschrift ist schlecht lesbar)
- nicht nur GROSSBUCHSTABEN verwenden (dies ist unübersichtlich)
- weit auseinander geschriebene Buchstaben erschweren das Lesen

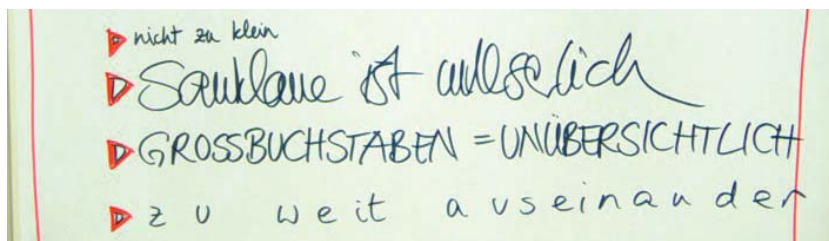


Abbildung: Hinweise für ein leserliches Schriftbild

Am günstigsten ist es Stifte mit abgeschrägter Schreibspitze zu verwenden. Der Stift sollte so gehalten werden, dass ein senkrechter Strich dünn und ein waagerechter Strich dick wird. So ergibt sich die ideale Haltung für ein leserliches Schriftbild.

Unterlängen, z.B. der Haken beim kleinen „g“, sollten kürzer gemacht werden als der Rundkörper des „g“. So sieht die Schrift kompakt und gut leserlich aus. Gleiches gilt für die Oberlängen, z.B. den Strich beim kleinen „d“.

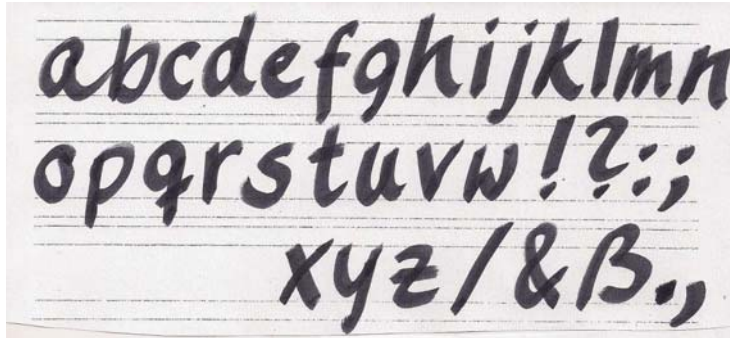


Abbildung: Schrift für Moderationskarten und Flipchart

Ein leicht nach rechts geneigtes Schriftbild und relativ eng aneinander gesetzte Buchstaben sind vorteilhaft. Ein paar Trockenübungen helfen sehr dabei.

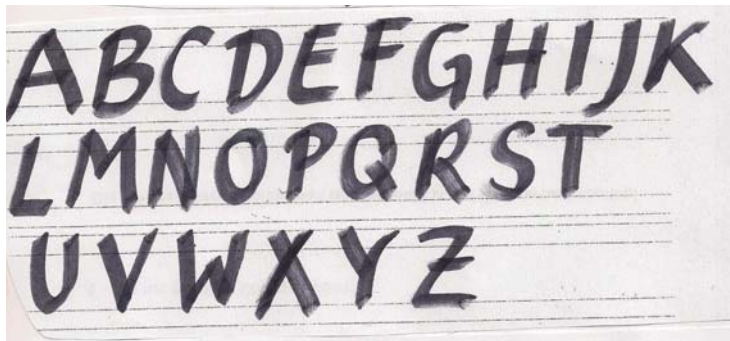


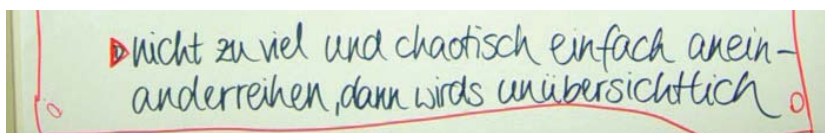
Abbildung: Schrift für Moderationskarten und Flipchart

5.5 Umgang mit Moderationskarten

Das Geschriebene sollte auf Halbsätze reduziert werden, so dass es maximal dreizeilig auf eine Moderationskarte passt (dreizeilig denken und schreiben; siehe Fall „Herr A“, Kapitel 3, S. 17).



Abbildung: Dreizeiligkeit heißt bestmögliche Lesbarkeit



5.6 Personen und ihre Rolle im Überblick auf Papier bannen

Die Abbildung auf Papier eignet sich, um Personen und ihre formale Funktion einfach abzubilden (z.B. auf einem Flipchart).

Nehmen Sie sich ruhig jedes einzelne Bild wie unten abgebildet der Reihe nach vor (von oben links nach unten rechts) und probieren Sie es selbst aus.

Am Anfang steht ein Weihnachtsstern. Als nächstes lassen Sie den oberen Zacken am Weihnachtsstern weg. Im nächsten Schritt ersetzen Sie den Zacken durch einen Kreis. Schon haben Sie eine Figur, die echter und dynamischer aussieht als das ansonsten übliche Strichmännchen. So können Sie die Arme nach oben und die Beine nach unten ziehen, den Körper strecken (lang und dünn) oder stauchen (klein und kompakt). Es lassen sich auch Bewegungen, einfache Merkmale (Perlenkette für die Dame, Schlips für den Herrn, Schreibtisch für den Büromenschen, Krone für den Chef, etc.) einfügen.

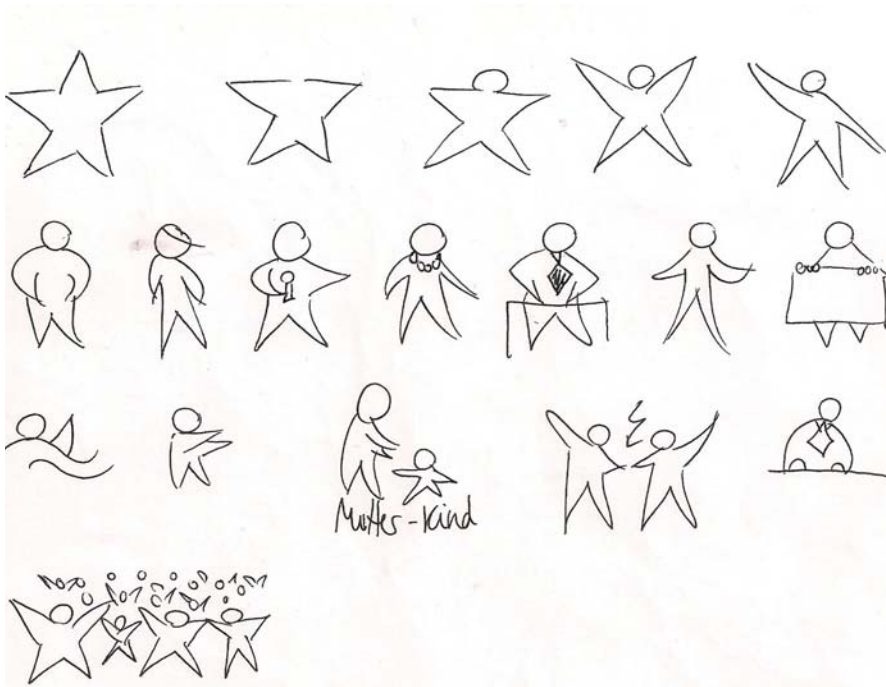
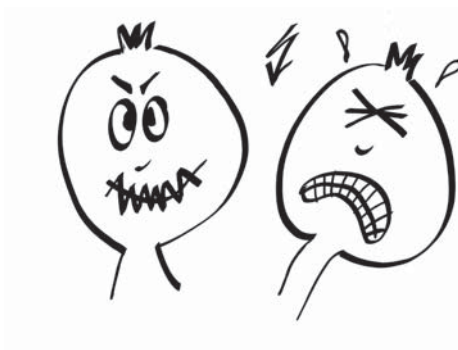


Abbildung: Vom Stern zur Figur - Schritt für Schritt Personen abbilden

Auf der eben dargestellten Ebene bekommen die Figuren noch keine Gesichter, da hier aus der Vogelperspektive die Rollen und Beziehungen zwischen den Personen im Fokus stehen.

Zum emotionalen Ausdruck einzelner Personen kommen wir nun, im folgenden Abschnitt.



5.7 Emotionen in Bilder fassen

Mit den unten abgebildeten „Zutaten“ können Gesichtsausdrücke ohne viel künstlerisches Geschick aufgezeichnet werden. Man sucht ein passendes Augenpaar, passende Augenbrauen und einen passenden Mund aus.

Probieren Sie doch einmal alle Kombinationen durch, es ist verblüffend, was dabei herauskommt.

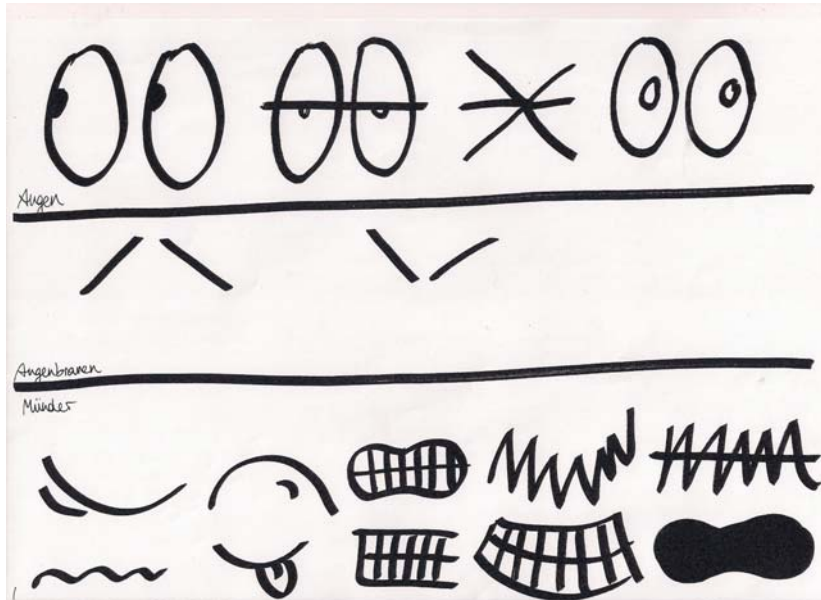


Abbildung: „Augen, Brauen, Münder“: die Zutaten für ausdrucksstarke Gesichter

Die Anleitung Schritt für Schritt:

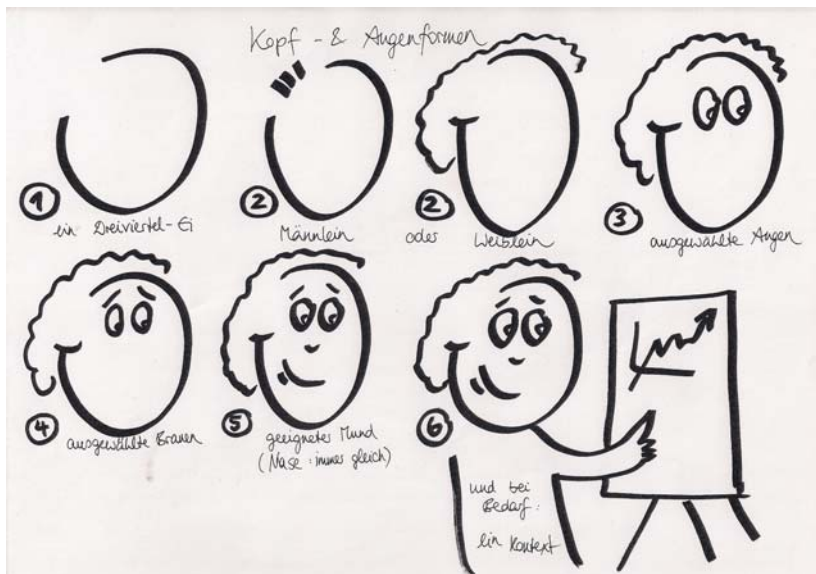


Abbildung: Die Anleitung Schritt für Schritt

Ausführliches Trainingsmaterial und Literatur zum Thema „Visualisierung“ bietet ULRICH, S. (2009). Weitere Infos finden sich auf der Homepage www.malmann.com. Zudem bietet die BAG UB in regelmäßigen Abständen Workshops u.a. zum Thema „Visualisierung“ an (siehe Kapitel 6.1, S. 31).

6 „Flugstunden sammeln!“ – der Transfer in die Praxis

6.1 Wie baue ich Lampenfieber ab?

Gruppensituationen und professionelle Gesprächssettings lassen häufig den Adrenalinpegel steigen. Dies ist eine ganz natürliche Reaktion und ermöglicht es uns, alle verfügbaren Energien für die Gesprächsarbeit freizusetzen. Damit die Nebenwirkungen dieses Vorgangs (z.B. Schwitzen, schlechter Schlaf im Vorfeld, Nervosität) uns keinen Strich durch die Rechnung machen, seien an dieser Stelle einige Hilfestellungen gegeben.

Mit folgenden „Zutaten“ lässt sich Lampenfieber abbauen:

- Sicherheit und eine positive Einstellung durch gute Vorbereitung: „Wenn ich mein Gespräch didaktisch und organisatorisch gut vorbereitet habe, kann ich auch von meiner Sache überzeugt sein.“ (siehe Kapitel 1)
- Immer wieder die optimale Vorbereitung und die eigene Erfahrung bewusst machen
- An erfolgreich verlaufene Moderationen und Gesprächsführungen zurückdenken
- GesprächsteilnehmerInnen nicht als GegnerInnen betrachten
- Eis brechen durch Blickkontakt und freundlichen Start ins Gespräch, vielleicht Smalltalk-Themen überlegen und Eröffnungssätze parat haben
- Kleidung wählen, in der man sich angemessen angezogen und zugleich wohl fühlt
- Vorher genug essen und trinken
- Immer wieder Atempausen einlegen
- Persönliche Entspannungsfaktoren bewusst machen, z.B. Parfum, Glücksbringer in der Tasche, bestimmtes Frühstück. Ideen hierzu ggf. hier notieren:

Mein persönlicher Utensilienkoffer, um dem Gespräch gelassen entgegen zu sehen ...

6.2 Wo kann ich mich praktisch ausprobieren? Workshops der BAG UB

Die BAG UB bietet in regelmäßigen Abständen, u.a. im Rahmen der Weiterbildung zum/zur IntegrationsberaterIn, Module sowie freie Einzelworkshops zu folgenden Themen an:

- Visualisierung
- Konfliktmanagement
- Moderationskompetenzen und Gesprächsführung



Die Geschäftsstelle der BAG UB gibt dazu gern Auskunft.

7 Anhang

7.1 Selbstklärung vor der Durchführung des UB-Gesprächs

Nehmen Sie sich Zeit, um im Vorfeld des UB-Gesprächs einige Dinge für sich selbst zu klären. Es kann auch hilfreich sein, eine vertraute Person als InterviewerIn hinzuzuziehen und die Fragen im Dialog zu beantworten, z.B. im Rahmen kollegialer Intervention.

Ich mache mir bewusst...

1. ...welche (Rollen-)Konflikte kenne ich aus meinem Arbeitsbereich bisher?

2. ...mit welchen AkteurInnen habe ich schon am Tisch gegessen? Wer war alles beteiligt? Was war daran schwierig? Was war dabei leicht oder unproblematisch? Welche Fallstricke ergaben sich daraus? Worauf will ich beim nächsten Mal achten?

3. ...welche Rahmenfaktoren spielten dabei eine Rolle? Z.B. Ungestörtheit, Ort des Gesprächs, Sitzordnung, „Ton“ oder Umgangsform im Gespräch, etc.)

4. Meine Rolle: Leitfragen

a. In welcher Rolle fühle ich mich im Einsatz (z.B. Feuerwehr, große Schwester, RetterIn, Druckventil, etc.)? Wie geht es mir mit dieser Rolle bzw. den Rollenerwartungen, die an mich gestellt werden?

b. Wofür bin ich im Prozess verantwortlich? Und wofür nicht?

c. Welche Loyalitäten und Verpflichtungen gibt es in meiner Rolle? Wem gegenüber habe ich diese?

d. Gibt es Neutralität in meiner Rolle?

7.2 Auftragsklärung in Bezug auf das Gegenüber

Checkliste für die Auftragsklärung

- Habe ich einen oder mehrere AuftraggeberInnen?
- Wer sind meine AuftraggeberInnen?

- Wie lautet der Auftrag?

- Ist dieser Auftrag offiziell oder informell?

- Bei mehreren Aufträgen (z.B. von TeilnehmerIn und Leistungsträger):
Sind diese verschiedenen Aufträge miteinander vereinbar oder widersprechen sie sich?

- Inneres Resümee: Ist mein Auftrag unter den gegebenen Voraussetzungen erfüllbar?

- Wird hier etwas an mich delegiert, was eigentlich nicht meine Aufgabe ist?
Wenn ja, was? Und wie möchte ich mit dieser Erkenntnis umgehen?

7.3 „Die Notausgänge befinden sich...“ - ein Symbole-Spickzettel für (fast) jede Moderationssituation

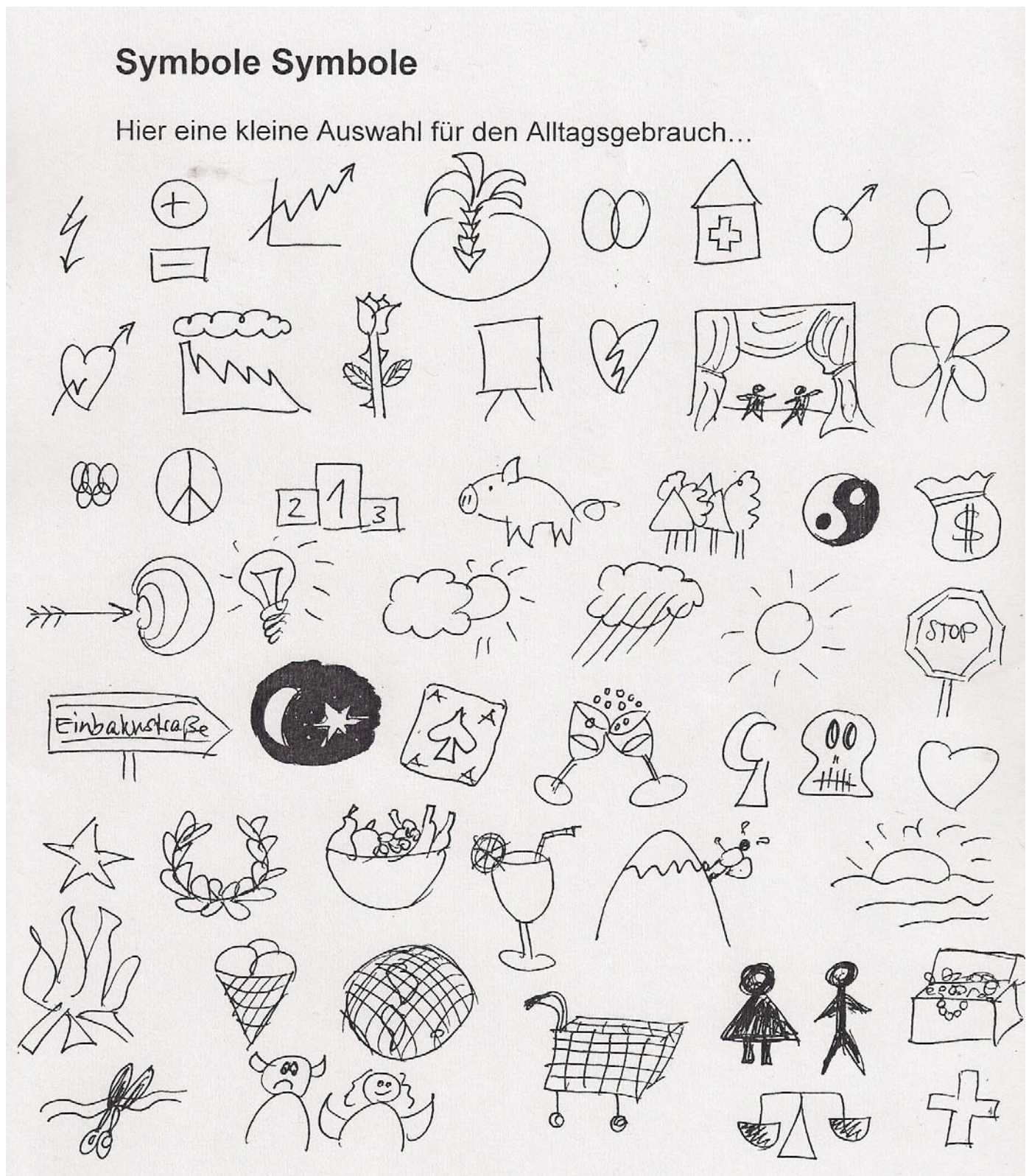


Abbildung: „Symbole für fast alle Beratungs- und Lebenslagen“

7.4 „Für weitere Höhenflüge“ - Literaturverzeichnis

- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. (2003). Das Harvard Konzept. Campus Verlag
ROSENBERG, M. (2010). Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann Verlag
SCHMIDT, T. (2009). Konfliktmanagementtrainings leiten. managerSeminare Verlag
SCHULZ VON THUN, F. (2008). Miteinander Reden 1-3. rororo Sachbuch
SCHULZ VON THUN, F.; Stegemann, W. (2006). Das Innere Team in Aktion. rororo Sachbuch
SEIFERT, J.W. (2009). Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Gabal Verlag
ULRICH, S. (2009). Menschen grafisch visualisieren. Junfermann Verlag

