

4 BEVOLLMÄCHTIGENDE TREFFEN AUF GRUNDLAGE DES EMPOWERMENT-TESTS

Wenn Sie mit Hilfe dieses Entwurfs einen Prozess der gegenseitigen Bevollmächtigung starten wollen, sollten die folgenden Punkte beachten:

- Dieser Entwurf beruht auf den Erfahrungen, die ich selber in den Prozessen der gegenseitigen Bevollmächtigung gemacht habe, die ich bisher durchgeführt habe (bis heute mit 22 Personen). In vielerlei Hinsicht spiegelt der Entwurf meine eigene Situation wieder, die sich von Ihrer erheblich unterscheiden kann. Sie sollten den Prozess an Ihre eigenen Bedürfnisse anpassen.
- In meinen Empowerment-Prozessen habe ich mich entschieden, dass wir uns zwei Einheiten mit dem Profil meines Gesprächspartners beschäftigen (Treffen 1 und 2) und lediglich eine Einheit auf mein Profil verwenden (Treffen 3). Das hat in erster Linie mit der Vielzahl der Empowerment-Prozesse zu tun, die ich zeitgleich begonnen habe. In einigen Fällen haben wir eine weitere Einheit zu meinem Profil eingeschoben, um volle Gegenseitigkeit zu erreichen. Es könnte sein, dass dieses Verfahren auch in Ihrer Situation angemessen ist.
- Als ich zum Empowerment-Test einlud, schickte ich meinen Gesprächspartnern sowohl eine grobe Übersicht über die 4 Treffen als auch meine eigenen Testergebnisse zu (sowohl Grund-Profil als auch Detail-Profil). Ich schrieb ihnen, dass in dem Fall, dass sie einen Prozess der gegenseitigen Bevollmächtigung mit mir beginnen wollen, sie auch die Ergebnisse ihrer eigenen Profile mit mir teilen müssten.
- Ich empfand es als wichtig, für alle Teilnehmer sowohl das Grund-Profil als auch das Detail-Profil vorliegen zu haben. Jedes dieser Profile bringt unterschiedliche Aspekte ans Licht. Ich selbst würde keinen Empowerment-Prozess starten, ohne ein Detail-Profil vorliegen zu haben.
- Dieser Entwurf beinhaltet in erster Linie Fragen, die Sie Ihrem Empowerment-Partner stellen können. Bitte beachten Sie, dass ich meist mehr Fragen aufgelistet habe, als wir bei unseren Treffen dann auch tatsächlich besprochen haben. Sie sollten also eine Auswahl treffen – entweder im Vorhinein oder auch spontan während des Gesprächs. Generell ist es besser, sich auf eine geringere Anzahl von Fragen zu konzentrieren und genügend Zeit zum Nachdenken zu haben, anstatt sich durch eine Liste zu hetzen, die zu lang ist.

- Der Hauptzweck der Fragen ist nicht der, Informationen zu sammeln, sondern das Nachdenken anzuregen. Nachdem eine Frage gestellt wurde, gehören nach meiner Erfahrung Phasen des Schweigens zu den fruchtbarsten Elementen des gesamten Prozesses. Das ist auch der Hauptgrund, warum ich die Möglichkeit zu gegenseitigem Blickkontakt für wesentlich halte. Wenn Sie mit Ihrem Gesprächspartner Blickkontakt haben, kann eine zweiminütige Phase des Schweigens (insbesondere dann, wenn bewusst dazu ermutigt wurde), als angenehm und hilfreich empfunden werden. Sollte kein Blickkontakt bestehen (z.B. bei einem Telefongespräch), besteht die automatische Neigung, Phasen der Stille mit Worten zu füllen.
- Ich habe fast alle Treffen als Skype-Videokonferenzen durchgeführt. Das liegt daran, dass ich mit Gesprächspartnern aus den unterschiedlichsten Ländern zu tun hatte. Natürlich kann das Ganze auch in echten Treffen durchgeführt werden. Allerdings halte ich Telefonate (oder bloße Audio-Kommunikation über das Internet) nicht für empfehlenswert, da Sie für Treffen in diesem Rahmen einerseits Blickkontakt haben sollten und es andererseits möglich sein sollte, visuelle Hilfsmittel einzusetzen, wo es hilfreich erscheint.
- Ich möchte Ihnen empfehlen, das Kapitel über *Spiritual Change Talk* in „Die 3 Farben der Leiterschaft“ (Seiten 99-144) durchzuarbeiten, bevor Sie mit dem Prozess beginnen. Diese Art der Vorbereitung ermöglicht Ihnen, spontan unterschiedliche Methoden einzusetzen, die in einer bestimmten Situation hilfreich sind. Das kann den Prozess ungeheuer bereichern.
- Ich habe jedes Treffen auf 50 Minuten begrenzt. Mir erscheint dies die optimale Zeitspanne zu sein. Treffen von mehr als einer Stunde würde ich nicht empfehlen. Besser zwei Treffen á 45 Minuten als ein eineinhalbstündiges Treffen.
- Voraussetzung für den Prozess ist, dass beide Gesprächspartner ihre eigenen Empowerment-Profile und die Profile der anderen Person gelesen haben. Es ist keineswegs Voraussetzung, dass sie das Buch gelesen haben (auch wenn es den Prozess bereichern kann).
- Ein Schlüsselement in diesem Prozess ist das Element der Gegenseitigkeit. Die Gegenseitigkeit an sich hat schon eine ungeheuer bevollmächtigende Wirkung, die von den meisten Leitern unterschätzt wird. Auch (und ganz besonders!) dann, wenn Sie Leiter oder Coach Ihres Gesprächspartners sein sollten, würde ich dringend empfehlen, das Element der Gegenseitigkeit nicht zu kurz kommen zu lassen.

Christian A. Schwarz

1. TREFFEN: AUSWERTUNG DES PROFILS IHRES GESPRÄCHSPARTNERS (FOKUS AUF STÄRKEN)

- Was erwartest du bzw. erhoffst du als Ergebnis der vier Treffen, mit denen wir heute beginnen?
- Als du die Ergebnisse deines Empowerment-Tests erhieltst, worauf haben deine Augen zuerst geschaut? Was könnte dir diese spontane Reaktion über dich selbst verraten?
- Gab es bestimmte Dinge, die du in deinem Profil erhofftest zu sehen? Hast du sie gesehen?
- Wovor hast du dich am meisten gefürchtet? Was war deine größte Überraschung?
- Was für ein Ergebnis erhoffst du dir im nächsten Profil? Warum glaubst du, dass dieses Profil anders sein wird?
- Sag mir etwas zu den Personen, die den Fragebogen für dich ausgefüllt haben: Warum hast du gerade diese Personen ausgesucht? In welchen Kontexten konnten sie dich erleben? Mit welchen Personen würdest du andere Ergebnisse erwarten? Warum?
- Hast du dein Profile bereits mit anderen Menschen geteilt (z.B. mit denen, die den Fragebogen für dich ausgefüllt haben)? Warum bzw. warum nicht?
- Schau dir deine am stärksten entwickelte Flügelkraft an (und insbesondere den längeren der beiden Flügel in diesem Bereich). Wie hat sich diese Stärke in deinem Leben bzw. deiner Arbeit bisher konkret gezeigt? Gib zwei bis drei Beispiele.
- Fallen dir die Handlungen, die deiner am stärksten entwickelten Flügelkraft entsprechen, eher leicht, oder erfordern sie einen beträchtlichen Energieeinsatz?
- Was hältst du für die bisher wichtigsten Dinge, die du erreicht hast (sowohl persönlich als auch beruflich bzw. in der Gemeinde)? In welchem Maße haben diese Errungenschaften mit deiner stärksten Flügelkraft zu tun?

- Wie könntest du deine Wirksamkeit durch eine noch größere Balance zwischen den beiden Flügeln deiner größten Stärke steigern?
- Wenn du auf die einzelnen Punkte der Liste der 8 höchsten Aussagen (Seite 11 des Detail-Profiles) schaust, welche dieser Aussagen macht dich am meisten stolz bzw. glücklich? Warum?
- Welche der Impulsfragen auf Seite 11 des Detail-Profiles empfindest du als die hilfreichsten? Was sind deine Gedanken zu diesen Fragen?
- Wie könntest du einige der Stärken, auf die dich die Liste der 8 höchsten Aussagen aufmerksam gemacht hat, noch besser ausleben als bisher? Wie könnten (sehr viel) mehr Menschen von diesen Stärken profitieren?
- Was hindert dich daran, dass dies geschieht? Was musst du verändern, um es zu ermöglichen? Wie genau? Wann?

Hausaufgabe für Ihren Empowerment-Partner:

- Beginne einen ähnlichen Empowerment-Prozess mit einer weiteren Person, bei der du dir das am leichtesten vorstellen könntest (am besten eine der Personen, die den Empowerment-Test für dich ausgefüllt haben). Lass diese Person nun ihrerseits den Empowerment-Test machen und führe ein erstes Auswertungsgespräch durch, das sich vor allem auf die ausfindig gemachten Stärken konzentriert. Berichte in unserer nächsten Sitzung von deinen Erfahrungen.
- Beschäftige dich mit den *Spiritual Change Talk*-Fragen zu deiner am schwächsten entwickelten Flügelkraft (Seite 11 des Detail-Profiles) und streiche die Fragen an, die du mit mir in der nächsten Sitzung besprechen möchtest. Welche zusätzlichen Fragen würdest du gerne im Blick auf deine Minimum-Skala mit mir besprechen?

2. TREFFEN: AUSWERTUNG DES PROFILS IHRES GESPRÄCHSPARTNERS (FOKUS AUF SCHWÄCHEN)

- Berichte von der Auswertungssitzung, die du mit der anderen Person (wie als Hausaufgabe vereinbart) durchgeführt hast. *(Falls die Zeitspanne zwischen den beiden Treffen dafür nicht ausreichend gewesen sein sollte, sollten Sie zu einem späteren Zeitpunkt des Prozesses auf diesen Punkt zurückkommen.)*
- Nenne mir die Fragen zu deiner am schwächsten entwickelten Flügelkraft, die du gerne heute mit mir besprechen möchtest. *(Sie können entscheiden, ob Sie diese Frage gleich zu Anfang des Gesprächs oder zu einem späteren Zeitpunkt, wenn es am besten passt, erörtern wollen).*
- Stimmt du den Ergebnissen des Profils zu (d.h. dass der als „schwächste Flügelkraft“ identifizierte Punkt tatsächlich dein derzeitiger Minimumfaktor ist)? Warum bzw. warum nicht? Nenne Beispiele, die deutlich machen, wie sich eine Schwäche in diesem Bereich in deinem Leben konkret gezeigt hat.
- Kannst du dir vorstellen, dass dein derzeitiger Minimumfaktor innerhalb der nächsten sechs Monate zu deinem Maximumfaktor wird? Unter welchen Umständen könnte dies geschehen? Wie würde dein Leben aussehen, wenn dein Minimumfaktor zum Maximumfaktor würde? Würdest du das genießen können? Oder dich eher davor fürchten? Warum?
- *(Wenn Sie das Kapitel über Spiritual Change Talk in „Die 3 Farben der Leiterschaft“ gelesen haben, können Sie die auf den Seiten 106-107 ausführlicher beschriebene „Wunderfrage“ stellen:)* „Nehmen wir einmal an, über Nacht würde dein Minimumfaktor zum Maximumfaktor, aber du würdest nicht wissen, dass dieses Wunder tatsächlich geschehen ist. Wie würdest du das zuerst bemerken? Zu welchem Zeitpunkt? In welchem Kontext?“
- *(Nachdem Sie die Wunderfrage gemeinsam erörtert haben, suchen Sie im Leben Ihres Empowerment-Partners nach „Vorboten“ der erwarteten Zukunft, die er in der Vergangenheit erlebt hat.)* Wann hast du dich in der Vergangenheit bereits in etwa so verhalten, wie du es im Blick auf den „Tag nach dem Wunder“ beschrieben hast? Wie könntest du dieses konstruktive Verhaltensmuster in Zukunft verstärken?
- Befürchtest du, dass das Investieren von Energie im Bereich deines Minimumfaktors deine Stärken untergraben könnte? Warum bzw. warum nicht?

- Was vermutest du, wie deine Werte im Bereich deines Minimumfaktors in sechs Monaten aussehen werden?
- Was hast du in diesem Bereich bereits versucht? Was hat am besten funktioniert? Was hat nicht funktioniert? Wie könntest du die Dinge, die am besten funktioniert haben, ausweiten?
- Schau dir in der Detail-Analyse die am niedrigsten bewerteten Aussagen im Bereich deiner schwächsten Flügelkraft an. Fühlst du dich durch diese Aussagen richtig eingeschätzt?
- Schau dir die „8 niedrigsten Aussagen“ an (Seite 12 des Detail-Profiles). Befinden sich darunter Aussagen, durch die du dich verletzt fühlst? Welche Aussagen irritieren dich am meisten?
- Welche der Impulsfragen auf Seite 12 des Detail-Profiles empfindest du als die hilfreichsten? Was sind deine Gedanken zu diesen Fragen?
- Was könntest du umgehend tun, um im Bereich einiger der genannten „niedrigsten Aussagen“ Wachstum zu erleben? Versuche die Frage so konkret wie möglich zu beantworten.
- Wie können deine Stärken (nicht nur die größte Stärke!) dir dabei helfen, im Bereich deines Minimumfaktors Wachstum zu erleben? Inwieweit könnten *meine* Stärken dir dabei helfen, im Bereich deines Minimumfaktors zu wachsen?
- Wie könntest du im Bereich deines Minimumfaktors wachsen – und zwar nicht, indem du neue/mehr/erweiterte Aufgaben übernimmst, sondern indem du deine vorhandenen Aufgaben anders angehst?
- Wenn dich ein Freund fragen würde, was für dich der größte Nutzen unseres heutigen Gesprächs gewesen ist, was würdest du antworten?

Hausaufgabe für Ihren Empowerment-Partner:

- Denke über eine konkrete Sache nach, die du tun könntest, um im Bereich deines Minimumfaktors Wachstum zu erleben (am besten konkret bezogen auf eine deiner „8 niedrigsten Aussagen“)? Halte nach Gelegenheiten Ausschau, diese Sache so bald wie möglich praktisch umzusetzen. Berichte bei unserem nächsten Treffen von deinen Erfahrungen.
- Bereite ein Auswertungsgespräch mit mir vor, entweder auf Grundlage der Methode, wie du sie bei mir in den ersten beiden Einheiten kennengelernt hast, oder indem du ein beliebiges anderes Verfahren anwendest.

3. SITZUNG: AUSWERTUNG IHRES EIGENEN PROFILS (STÄRKEN UND SCHWÄCHEN)

- *(Lassen Sie zu Beginn Ihren Gesprächspartner über die eine praktische Sache berichten, die als Hausaufgabe vereinbart wurde.)* Fiel dir das leicht oder eher schwer? Wie könnte das in Zukunft verbessert bzw. erweitert werden?
- *Dann ist Ihr Empowerment-Partner an der Reihe, Ihnen Fragen zu stellen, die Ihnen bei der Auswertung Ihres Profils helfen. Der Zweck dieser Einheit ist es, (a) Ihrem Gesprächspartner eine Gelegenheit zu geben, das Gelernte sogleich praktisch anzuwenden, und (b) Ihnen selbst eine Gelegenheit zum Lernen und Wachstum zu geben.*
- *Wie bereits erwähnt, kann diese Einheit auf zwei Einheiten ausgeweitet werden. In diesem Fall können Sie dem für die Einheiten 1 und 2 vorgeschlagenen Schema folgen, lediglich mit vertauschten Rollen.*

Hausaufgabe für Ihren Empowerment-Partner:

- Setze die begonnenen Auswertungsgespräche mit der anderen Person fort oder mache mit einer weiteren Person ein Auswertungsgespräch. Berichte beim nächsten Treffen von deinen Erfahrungen.
- *(Schicken Sie die 10 Fragen für die nächste Einheit vorab an Ihren Gesprächspartner, verbunden mit folgender Aufgabe:)* Ordne die Fragen nach Prioritäten (die für dich wichtigste Frage erhält die Nummer 1, die unwichtigste die Nummer 10). In der nächsten Sitzung werden wir uns auf die Fragen mit der höchsten Priorität konzentrieren.

4. SITZUNG: WAS KÖNNEN WIR VON DEN TESTERGEBNISSEN FÜR UNSERE ARBEIT LERNEN?

Besprechen Sie zu Beginn, auf welche der folgenden 10 Fragen Sie sich konzentrieren möchten:

1. Welche Beziehungen siehst es du zwischen deinem Profil und den Stärken und Schwächen deiner Arbeit?

2. Welche Beziehungen siehst du zwischen meinem Profil (Stärken und Schwächen) und den Stärken und Schwächen meiner Arbeit?
3. Wenn du unsere beiden Profile miteinander vergleichst, was könnten mögliche Gefahren in unserer Interaktion sein? Was könnten besondere Chancen sein?
4. Welche Aktivitäten solltest du in Zukunft streichen (oder zumindest reduzieren), um zu wachsen bzw. effektiver zu werden?
5. Basierend auf unseren beiden Profilen, wie könnte ich in Zukunft die bestmögliche Quelle der Unterstützung für dich sein?
6. Wann planst du ein Follow-up-Profil? Was sind deine Ziele für das Follow-up-Profil? Wirst du nächstes Mal eine andere Gruppe von Personen befragen? Was für Personen sollen es dann sein?
7. Was sind deine Pläne für die Multiplikation von Empowerment-Prozessen in deinem Verantwortungsbereich?
8. Was hast du in unserem Prozess über mich erfahren, das dir zuvor nicht so bewusst war? In welchen Bereichen glaubst du, dass ich mich gegenüber dem, wie du mich in der Vergangenheit erlebt hast, bereits verändert habe?
9. Hat unser Prozess dir dabei geholfen, Ressourcen in dir wahrzunehmen, derer du dir zuvor nicht hinreichend bewusst warst? Welche?
10. Was hat sich bei dir bereits verändert, seitdem du den Empowerment-Test gemacht hast?

Hausaufgabe für Ihren Empowerment-Partner und Sie selbst:

- Teil deiner Aufgaben, die im Profil genannt wurden, war die Umsetzung von 6 von 10 vorgeschlagenen Schritten (Seite 15 des Detail-Profiles). Überprüfe, ob du bereits alle diese Schritte umgesetzt hast. Wie könnte ein hilfreicher „Schritt 7“ aussehen?
- *Nach einer bestimmten Zeit (z.B. nach sechs Monaten) sollten Sie und Ihr Empowerment-Partner einen Follow-up-Test durchführen, um den Fortschritt zu überprüfen. Es ist sinnvoll, ein weiteres (gegenseitiges) Auswertungstreffen zu vereinbaren, sobald die Wiederholungsprofile vorliegen.*