

Abschlussarbeit

## **„Systemisches Coaching im Kontext Internationaler Humanitärer Hilfe“**

*Ein Konzeptentwurf für interne Coaching-Strukturen bei einer humanitären Hilfsorganisation*



© Malteser International

Verfasserin: Theresa Tesan

Abgabedatum: 05. Januar 2024

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung „Systemisches Coaching“  
beim Ausbildungsinstitut InKonstellation GmbH

## Inhalt

Zusammenfassung.....	3
1 Vorwort.....	4
2 Einführung: Coaching im humanitären Kontext .....	4
3 Begrifflichkeit und Bedarf „Systemisches Coaching in der Humanitären Hilfe“ .....	5
3.1 Systemisches Coaching .....	5
3.2 Mögliche Coaching-Anlässe von Mitarbeitenden humanitärer Hilfsorganisationen.....	5
4 Praxis: Konzeptentwurf für interne Coaching Strukturen bei einer humanitären Hilfsorganisation.....	6
4.1 Systemisches Coaching für nationale und internationale Mitarbeitende .....	6
4.1.1 Zielgruppe .....	7
4.1.2 Coaching-Prozess.....	7
4.1.3 Limitationen des internen Coaching Angebotes.....	8
4.2 Konzeptentwurf für Kollegiale Fallberatung bei einer humanitären Hilfsorganisation .....	9
4.2.1 Zielgruppe .....	9
4.2.2 Prozess nach „Heilsbronner Modell“ .....	9
4.2.3 Limitationen der internen kollegialen Fallberatung.....	10
4.3 Roll-out der internen Coaching-Strukturen bei einer Hilfsorganisation.....	11
5 Schlusswort .....	11
6 Quellenverzeichnis .....	12

## Zusammenfassung

Die Arbeit im humanitären Sektor birgt viele Herausforderungen für nationale und internationale Mitarbeitende. Um die psychosoziale Stabilität der Mitarbeiter zu fördern, werden in dieser vorliegenden Arbeit Konzeptentwürfe vorgestellt, wie (interne) Coaching-Strukturen unterstützen können, die psycho-sozialen Risiken bei humanitären Helfern zu minimieren. Zwei Methoden werden präsentiert: systemisches Coaching und kollegiale Fallberatung.

Das systemische Coaching soll allen Mitarbeitenden der Hilfsorganisation zur Verfügung stehen und wird von qualifizierten Coaches durchgeführt. Es bietet professionelle Unterstützung in beruflichen Herausforderungen, Veränderungs- und Entscheidungssituationen sowie schwierigen Konstellationen. Der Coaching-Prozess basiert auf einem dialogischen Arbeitsverhältnis, ist zeitlich begrenzt und ressourcenorientiert. Die Coaches sollten über eine Ausbildung in systemischen Coaching-Methoden verfügen und gleichzeitig ein tiefes Verständnis für die humanitäre Arbeit haben.

Die kollegiale Fallberatung ermöglicht eine professionelle Beratung unter Gleichgestellten. In einer Gruppe von 5-10 Teilnehmern werden konkrete berufliche Herausforderungen besprochen und Lösungen gemeinsam erarbeitet. Der Coach moderiert den Prozess und stellt sicher, dass alle aktiv beteiligt sind. Das "Heilsbronner Modell" dient hierzu als eine strukturierte Methode, die in zehn Schritten durchgeführt wird und den Fokus auf berufliche Themen legt.

Um die Vertraulichkeit zu wahren, sollten sowohl bei der kollegialen Fallberatung und insbesondere beim systemischen Coaching keine beruflichen Schnittstellen zwischen Coach, Coachee und Führungskräften bestehen. Es wird empfohlen, mindestens zwei Coaches in der Organisation zu haben, um den Mitarbeitenden eine Auswahl zu bieten. Die Coachingsitzungen können virtuell oder in Präsenz stattfinden und werden als Arbeitszeit angesehen. Es wird darauf geachtet, dass keine Hierarchie in den jeweiligen Coaching Konstellationen besteht.

Als Pilotprojekt könnte das systemische Coaching zunächst für internationale Expats, sowie die kollegiale Fallberatung zunächst für Länderkoordinatoren aus einer Region angeboten werden. Langfristig sollte das Angebot allen Mitarbeitenden der Hilfsorganisation zur Verfügung stehen.

Das Ziel dieser internen Coaching-Strukturen ist es, den Mitarbeitern professionelle Unterstützung zu bieten und ihre psychosoziale Stabilität zu fördern, um den Herausforderungen im humanitären Sektor besser begegnen zu können.

## 1 Vorwort

Die Arbeit humanitärer Helfer („Humanitarian Aid Worker“) ist geprägt von komplexen Herausforderungen, die sowohl physische als auch psychologische Belastungen mit sich bringen. Um die Resilienz und Effektivität der nationalen und internationalen Mitarbeitenden zu stärken, ist die Einführung eines systemischen Coaching-Konzepts innerhalb humanitärer Hilfsorganisationen von entscheidender Bedeutung. Diese vorliegende These skizziert ein mögliches Konzept, das auf den Prinzipien des Systemischen Coachings basiert und auf die spezifischen Bedürfnisse von Mitarbeitenden humanitärer Hilfsorganisationen zugeschnitten ist. Ziel dieser vorliegenden Arbeit ist die Konzeption möglicher interner Coaching Strukturen (globales Mitarbeitenden Coaching, kollegiale Fallberatung) und das Roll-out dieser Strukturen im Kontext einer internationalen Hilfsorganisation.

## 2 Einführung: Coaching im humanitären Kontext

Die Arbeit im humanitären Sektor ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden, sowohl für nationale als auch internationale Mitarbeitende. Die direkte Konfrontation mit menschlichem Leid, hohe Arbeitsbelastung, kurzfristige Managemententscheidungen (z.B. kurzfristige Evakuierung) und das Arbeiten in Krisen- oder Katastrophengebieten können sich stark auf die psychosoziale Stabilität der Mitarbeitenden auswirken. Oftmals sind die Arbeitsbedingungen schwierig und erfordern die volle Aufmerksamkeit, wodurch die Reflexion des eigenen Handelns und Denkens in den Hintergrund rücken. Die Fokussierung auf die Umsetzung von Hilfsmaßnahmen und der Fokus auf Bedürftige lässt oft wenig Raum für die Reflexion des eigenen Handelns, und mögliche Veränderungsprozesse werden entweder nicht wahrgenommen oder aufgrund fehlender Zeit nicht angestoßen. Zudem führt das Gefühl vieler Mitarbeitenden im humanitären Bereich, dass das Leid der Bedürftigen immer größer ist als das eigene, dazu, dass die eigenen Bedürfnisse verdrängt oder hintenangestellt werden.

Hinzu kommt das ständig wechselnde Arbeitsumfeld im humanitären Sektor (Konfliktausbrüche, Naturkatastrophen o.ä.), das humanitäre Hilfsorganisationen dazu verpflichtet, die Unterstützungsstrukturen für alle Mitarbeiter kontinuierlich zu überprüfen und bei Bedarf angemessen anzupassen. Bestehende Unterstützungsleistungen und die Erfüllung der Sorgfaltspflichten („Duty of Care“) der Hilfsorganisationen beinhalten in der Regel Themen wie Stressbewältigung, Risikoanalysen, Kommunikationsrichtlinien sowie Schulungen für die nationalen und internationalen Mitarbeitenden.

Laut WHO- und EU-Berichten leiden bis zu 50% der Arbeitnehmer im Bereich der humanitären Hilfe unter arbeitsbedingtem Stress, während etwa 80% des Leitungspersonals<sup>1</sup> besorgt über psychosoziale Risiken in ihren Organisationen sind. Das EU-Recht verpflichtet Arbeitgeber, die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten<sup>2</sup>. Dennoch verfügen nur 30% der Unternehmen über

---

<sup>1</sup> Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz: „Psychosoziale Risiken und psychische Gesundheit bei der Arbeit“. Verfügbar unter: [Psychosoziale Risiken und psychische Gesundheit bei der Arbeit | Safety and health at work EU-OSHA \(europa.eu\)](#), Zugriff am 04.01.2024.

<sup>2</sup> Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz: „Rahmenrichtlinie zur Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit“ 89/391/EWG“, verfügbar unter: <https://osha.europa.eu/de/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction>, Zugriff am 04.01.2024.

Verfahren zur Bewältigung psychosozialer Risiken. Die Sorgfaltspflicht ist sowohl moralisch als auch rechtlich verpflichtend und beinhaltet die Verantwortung, die Sicherheit und das Wohlergehen anderer zu gewährleisten. Für internationale Hilfsorganisationen bedeutet die „Duty of Care“ sicherzustellen, dass die nationale und internationale Mitarbeitende weltweit sicher und gesund sind, sowohl geistig als auch körperlich. Dies kann eine Herausforderung darstellen, da sich Gesetze und Vorschriften von Land zu Land erheblich unterscheiden.

Um psychosoziale Risiken vorzubeugen und der „Duty of Care“ der Organisation gerecht zu werden, können systemische Coachings für Mitarbeitende angeboten werden, so dass die psycho-sozialen Risiken besser und wirksamer erkannt und bewältigt werden können. Allein die Wahrnehmung der Verfügbarkeit eines Coaching-Angebots kann dazu beitragen, die Resilienz der Mitarbeitenden zu stärken, unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme der Unterstützung. Ein Angebot für systemisches Coaching im Rahmen interner Strukturen könnte zu einem höheren Engagement, einer höheren Motivation und einer größeren Wertschätzung der Rolle der Mitarbeitenden beitragen.

### **3 Begrifflichkeit und Bedarf „Systemisches Coaching in der Humanitären Hilfe“**

#### **3.1 Systemisches Coaching**

Systemisches Coaching hat sich in den vergangenen Jahren zu einer wichtigen Methode entwickelt, um Fachkräfte in verschiedenen Bereichen zu unterstützen und ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern. In der humanitären Hilfe, einem Bereich, der sich mit der Unterstützung von Menschen in Krisensituationen befasst, spielt Coaching eine entscheidende Rolle bei der Stärkung der Fähigkeiten und des Wohlbefindens der „Humanitären Helfer.“ (Humanitarian Aid Worker). Systemisches Coaching ist ein Ansatz, der die Wechselwirkungen zwischen Individuen und den Systemen, in denen sie agieren, berücksichtigt. Es geht davon aus, dass Probleme nicht isoliert betrachtet werden können, sondern im Kontext des gesamten Systems verstanden werden müssen. Dieser Ansatz ist besonders relevant für humanitäre Helfer, die in dynamischen und oft chaotischen Umgebungen arbeiten, wo persönliche Belange eng mit organisatorischen und kulturellen Faktoren verflochten sind.

Ziel eines systemischen Coachingprozesses ist es, den Coachee lösungsorientiert im eigenen Lern- und Entwicklungsprozess im beruflichen sowie im privaten Kontext zu unterstützen. Der Coach fungiert als persönlicher Unterstützer und führt den Coachee durch systematische sowie analytische Fragen. Damit können Lösungen für Herausforderungen gefunden und die einzigartigen Fähigkeiten des Coachees können verbessert werden. Normalerweise sind die Ressourcen hierfür bereits beim Coachee vorhanden und sollen vom Coach (wieder) ins Bewusstsein geholt werden.

#### **3.2 Mögliche Coaching-Anlässe von Mitarbeitenden humanitärer Hilfsorganisationen**

Potenzielle Anlässe für Coaching bei Mitarbeitenden humanitärer Hilfsorganisationen umfassen eine Vielzahl von Themen aus dem arbeitsbezogenen Kontext, mit denen sich der Coachee an den Coach wenden kann. Diese können beispielsweise berufliche Belastungssituationen, Teamkonflikte, interkulturelle Konflikte, Besprechungen zur Handlungsplanung, Führungshandeln, Rollenwechsel innerhalb des Teams, Vorbereitung auf neue Aufgaben und Funktionen, Stärkung der sozialen

Kompetenzen, einschließlich Führungs- und Managementpotenziale, Stärkung der Selbstmanagementkompetenzen, Steigerung der eigenen Resilienz und Stressbewältigung, Umgang mit Krisen, Abbau von Motivationsblockaden, Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz, (Selbst-)Klärung bei Entscheidungsprozessen, Reflexion über die persönliche Lebens- und Karriereplanung und vieles mehr umfassen.

Nicht zuletzt die ständige Konfrontation der Mitarbeitenden humanitärer Hilfsorganisationen mit Bedürftigkeit anderer, trägt zu einer Häufung von Stresserfahrungen bei, die bei nicht Thematisierung nachweislich zu großen psycho-sozialen Belastungen bis hin zu Depressionen, Angstzuständen, Burnout, übermäßigem Alkoholkonsum, sekundärem traumatischem Stress und posttraumatischer Belastungsstörung führen kann.

Systemisches Coaching für Mitarbeitende humanitärer Hilfsorganisationen kann dabei unterstützen, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen und sich (wieder) bewusst zu machen, Handlungen zu reflektieren und gegebenenfalls Veränderungen herbeizuführen. Es bietet alternative Lösungen und Impulse zur Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung der Motivation, um die benannten psycho-sozialen Risiken zu minimieren. Durch Coaching können auch Konflikte bearbeitet und gelöst sowie Ansätze zur Klärung von Karrierefragen gefunden werden. Mitarbeitende, die neuen und komplexen Anforderungen gegenüberstehen, stoßen oft an Grenzen mit alten Verhaltensmustern. Systemisches Coaching kann individuell die berufliche Handlungsfähigkeit unterstützen und hilft dabei, die eigene Rolle im Arbeitsprozess zu reflektieren, Stärken zu entfalten und andere zu motivieren.

## **4 Praxis: Konzeptentwurf für interne Coaching Strukturen bei einer humanitären Hilfsorganisation**

Dieses Kapitel zielt darauf ab, mögliche interne Coaching Strukturen für eine Hilfsorganisation zu konzipieren und ein entsprechendes Roll-out zu entwickeln. Es werden hierzu zwei Methoden vorgestellt:

- (a) Systemisches Coaching für nationale und internationale Mitarbeitende und
- (b) die kollegiale Fallberatung.

### **4.1 Systemisches Coaching für nationale und internationale Mitarbeitende**

Alle internationalen und nationale Mitarbeitenden der humanitären Hilfsorganisation können auf freiwilliger Basis systemischen Coachings durch ausgebildete bei derselben Hilfsorganisation arbeitenden Coaches in Anspruch nehmen. Die Mitarbeitenden können sich so in allen Situationen besonderer beruflicher Herausforderungen, in Veränderungs- und Entscheidungssituationen oder sonstiger schwieriger Konstellationen professionelle Unterstützung durch einen ausgebildeten systemischen Coach bedienen.

Systemische Coaching wird durch einen Coach ausgeübt, dessen Qualifizierung von einem Berufs- oder Fachverband anerkannt ist. Im Dialog zwischen Coach und Coachee werden Reflexions- und (Selbst-) Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung neuer Perspektiven werden Entwicklungspotentiale und Handlungsspielräume erschlossen, Lern- und

Veränderungsprozesse angeregt und begleitet sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt.

#### 4.1.1 Zielgruppe

Als langfristiges Ziel soll das Angebot des systemischen Coachings allen - nationalen und internationalen - Mitarbeitenden für jeden Standort der Hilfsorganisation gleichermaßen dienen. Auch dem Headquarters-Personal soll das Angebot zur Verfügung stehen. In einer „Pilotphase“ soll es allerdings zunächst lediglich den internationalen Mitarbeitenden/Expats zur Verfügung stehen. Das Angebot richtet sich insbesondere an einzelne Mitarbeitende, in Einzelfällen kann geprüft werden, ob auch Gruppen-Coachings durchgeführt werden können. Die Anliegen sollten vorwiegend beruflicher Natur sein.

#### 4.1.2 Coaching-Prozess

Der Coaching-Prozess basiert auf einem dialogischen Arbeitsverhältnis zwischen Coach und Coachee und zeichnet sich durch Vertraulichkeit aus. Aufgrund des internationalen Kontexts der Coachees findet das Coaching hauptsächlich virtuell statt, kann aber auch in Präsenz durchgeführt werden. Der Coaching-Prozess ist strukturiert, methodengeleitet, ressourcenorientiert und zeitlich begrenzt. Die Coachingziele, Anliegen und Rahmenbedingungen werden zu Beginn zwischen Coach und Coachee verbindlich vereinbart. Die angewendeten Methoden richten sich nach den individuellen Zielen und Fragestellungen des Coachees. Obwohl das Coaching zielorientiert ist, bleibt der Prozess ergebnisoffen.

Im Einzelnen:

- (1) Um eine optimale Durchführung des Coachings und die Wahrung der Vertraulichkeit zu gewährleisten, sollten keine beruflichen Schnittstellen zwischen dem Coach, dem Coachee und entsprechenden Führungskräften bestehen.
- (2) Es wäre von Vorteil, mindestens zwei ausgebildete Coaches zu haben, die in derselben Hilfsorganisation, jedoch in unterschiedlichen Teams arbeiten.
- (3) Die Coaches, die Unterstützung anbieten, stellen im Intranet (z.B. auf Sharepoint) jeweils ein Coachingprofil mit Bild und Kontaktinformationen zur Verfügung.
- (4) Wenn mindestens zwei ausgebildete Coaches in der Hilfsorganisation arbeiten und ihre Dienste anbieten, kann der potenzielle Coachee frei entscheiden, von welchem Coach er sich unterstützen lassen möchte. Er kann anhand dieser Informationen Kontakt mit dem Coach aufnehmen, um ein Erstgespräch zu vereinbaren.
- (5) Im Erstgespräch werden gemeinsam die Anliegen des Coachees, die Eignung des Coachings als Methode und die Passung zwischen Coach und Coachee erörtert. Zudem wird eine Coachingvereinbarung getroffen, die den Ort, den Zeitrahmen, das Vorgehen, die Evaluation und die Vertraulichkeit umfasst.

- (6) Das Format der Coachingsitzung (virtuell oder Präsenz) wird zwischen Coach und Coachee vereinbart.
- (7) Die Coaches und Coachees können die von der Hilfsorganisation bereitgestellten Arbeitsmittel (z.B. Laptop, Mobiltelefon, MS Office Teams, ggf. Raumbuchung) im Rahmen der bestehenden Nutzungsrechte für das Coaching verwenden.
- (8) Das Coaching wird sowohl für den Coach als auch für den Coachee als Arbeitszeit angesehen. Jeder Coach kann nach Absprache mit den Vorgesetzten im Monat bis zu 10 Stunden Coaching durchführen, während jeder Coachee bis zu 20 Stunden pro Jahr in Anspruch nehmen kann. Zusätzlich darf jeder Coach während der Arbeitszeit bis zu 10 Supervisionsgespräche oder kollegiale Praxisberatungen pro Jahr wahrnehmen.
- (9) Die Coaches sollten über eine Ausbildung in systemischen Coaching-Methoden verfügen und ein tiefes Verständnis für die humanitäre Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen besitzen.
- (10) Auch ist ein Coaching denkbar zum Zeitpunkt des Exit Interviews und Einsatzland-Wechsels: Bei vielen humanitären Hilfsorganisationen arbeiten internationale Fachkräfte an unterschiedlichen Standorten. Wenn eine Position an einem Standort verlassen und ein Portfolio bei der gleichen Hilfsorganisation an einem anderen Standort aufgenommen wird, könnte ein systemisches Coaching dienlich sein.

#### 4.1.3 Limitationen des internen Coaching Angebotes

Die Einführung interner Coaching Strukturen weist allerdings auch Limitationen auf, da die internen Coaches und die möglichen Coachees Teil desselben Systems sind. Auch, wenn der Arbeitskontext bzw der Einsatzortsort oder das Team des Coachees und des Coaches keine Überschneidungen haben, kreuzen sich die Strukturen nicht zuletzt im Headquarter. Ein Interessenkonflikt bestünde bereits, wenn beispielsweise zwei Coachees aus dem selben Länderbüros ein Coaching ersuchen. Zu hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass im Coaching auch mit Interessenkonflikten Beladenes thematisiert wird – hier würden Unparteilichkeit und Vertrauen auf die Zerreißprobe gestellt werden. Gleiches gilt für eine Coaching-Anfrage eines möglichen Coachees aus dem Länderteam, der die Coach disziplinarisch vorgesetzt ist. Um auszuschließen, dass ein Coaching im „selben System“ stattfindet, in dem ein Abhängigkeitsverhältnis, ein Interessenkonflikt oder eine Konkurrenzsituation besteht, sollte die Coaching-Anfrage von einem anderen (evtl. externen Coach) übernommen werden. Außerdem ist es elementar, um dieser Limitation zu begegnen, Rahmenbedingungen für das Coaching zu erstellen. Hierzu sollte die Rolle des Coaches und die des möglichen Coachees definiert, die strikte Vertraulichkeit sichergestellt und die Unabhängigkeit des Coaches klargestellt werden. Ein potentieller Interessenkonflikt sollte zudem unmittelbar nach dem Erstgespräch und vor Auftragsannahme geprüft und im Zweifelsfall offen kommuniziert werden.



## 4.2 Konzeptentwurf für Kollegiale Fallberatung bei einer humanitären Hilfsorganisation

Das Ziel der kollegialen Fallberatung ist eine professionelle Beratung unter Gleichgestellten. Es wird nach Lösungen für einen konkreten durch den Fall-Geber geschilderten „Fall“ gesucht und beraten.

Damit zwischen 2-3 Fallgeber in einer Sitzung der kollegialen Fallberatung stattfinden können, sollte eine Sitzung zwei Stunden dauern. Das Format der kollegialen Fallberatung kann virtuell oder in Präsenz sein. Die Teilnehmenden können die von der Hilfsorganisation bereitgestellten Arbeitsmittel (z.B. Laptop, Mobiltelefon, MS Office Teams, ggf. Raumbuchung) im Rahmen der bestehenden Nutzungsrechte für die Sitzung verwenden. Die Sitzung der kollegialen Fallberatung wird für alle Teilnehmenden als Arbeitszeit angesehen.

### 4.2.1 Zielgruppe

Der Coach ist Moderator und führt die Gruppe durch den Prozess. In diesem Fall darf der Coach Teil des gleichen Teams sein, wenn gewisse limitierte Themen (s.u.) nicht behandelt werden. Als Pilotprojekt könnte der Coach eine Reihe bestehend zunächst aus vier Einheiten an kollegialer Fallberatung anbieten für Länderkoordinatoren aus einer Region (beispielsweise Afrika, Asien oder Naher Osten) einer Hilfsorganisation. Auf längere Sicht sollte das Angebot von kollegialer Fallberatung allen Mitarbeitenden der Hilfsorganisation angeboten werden. Die beratende Gruppe sollte stets Gleichgestellte sein (Bsp.: Länderkoordinatoren, Program Manager, Operation Manager, Logistiker etc.). Es sollte keine Hierarchie untereinander existieren. Die ideale Gruppengröße besteht zwischen 5-10 Teilnehmenden.

### 4.2.2 Prozess nach „Heilsbronner Modell“

Das "Heilsbronner Modell" ist eine streng strukturierte Methode, die in zehn aufeinander aufbauende Schritte unterteilt ist. Die Beratung erfolgt in einer Gruppe von gleichgestellten Mitgliedern, wobei alle aktiv am Prozess beteiligt sind. Es wird eine deutliche Rollen- und Arbeitsverteilung im Beratungsprozess festgelegt. Der Fokus liegt ausschließlich auf konkreten beruflichen Themen, um eine zielgerichtete Unterstützung zu gewährleisten. Um Vertraulichkeit zu gewährleisten, werden keine Notizen der Beratenden gesondert gemacht und es werden keine Mobiltelefone oder Computer verwendet. Es findet keine Beurteilung statt, da individuelle Bewertungskriterien nur für den Einzelnen gelten. Respekt vor anderen wird gezeigt, indem Unterbrechungen vermieden werden, der individuelle Rhythmus respektiert wird und man nicht für andere spricht. Die Förderung der Selbstachtung erfolgt, indem den Teilnehmenden ermutigt wird, nicht zu sprechen oder sich zu offenbaren und eigene Erfahrungen einzubringen. Besonderes Augenmerk wird auf das Zuhören gelegt, indem Raum für den anderen und seine Erfahrungen geschaffen wird. Es wird darauf geachtet, das Gesagte aufmerksam zu hören und eigene Reaktionen zu disziplinieren. Fürsorge wird praktiziert, indem sich um das Wohl des anderen gekümmert wird. Die erlebte Situation wird in Worte gefasst und Unterstützung wird angeboten, um dem anderen zu helfen, sich besser zu fühlen. Dabei wird darauf geachtet, nicht zu dominieren oder zu überzeugen.

Diese Grundsätze bilden die Grundlage des sogenannten "Heilsbronner Modells" und tragen dazu bei, einen effektiven und unterstützenden Beratungsprozess zu gewährleisten.

Der Ablauf der kollegialen Fallberatung strukturiert sich wie folgt:

- (1) Fallauswahl-Casting: Fall wird vorgestellt von diversen Fallgebern (10-15min)
- (2) Rollenverteilung (5min):
  - a. feste Rolle: Coach dient als Moderator,
  - b. Fallgeber,
  - c. Zeitwächter,
  - d. Protokollant (ggf auch Moderator/Coach)
- (3) Falldarstellung inkl. Zielformulierung: Fall wird vorgestellt vom Fallgeber (10-15min)
- (4) Verständnisfragen zum Fall: Fragen zum Verständnis durch die Kolleginnen und Kollegen (5-10min)
- (5) Hypothesenrunde durch die Kolleginnen und Kollegen: Beratung, Hypothesenbildung, Perspektivwechsel, wobei der Fallgeber nicht anwesend bzw nicht sichtbar ist für die Kolleginnen und Kollegen (10min)
- (6) Resonanz des Fallgebers (5min)
- (7) Entwicklung von Lösungsoptionen (10-15min)
- (8) Resonanz des Fallgebers (5min)
- (9) Reflexion

#### 4.2.3 Limitationen der internen kollegialen Fallberatung

- Alle Teilnehmende sind gleichermaßen von dem „Fall“/ dem Problem betroffen;
- Es gibt Konflikte zwischen den Teilnehmenden: Für die Lösung von Konflikten ist die kollegiale Fallberatung nicht geeignet;
- Es existieren Loyalitätskonflikte: Wenn das Anliegen eine Auswirkung auf einen Teilnehmenden hat, dann kann das zu Loyalitätskonflikten bei den Teilnehmenden führen;
- Die Teilnehmende sind „Teil des Systems“: Es ist entscheidend, dass keiner der Teilnehmenden direkt in den „Fall“ involviert ist;
- Es gibt bereits eine stimmige Lösung.

### 4.3 Roll-out der internen Coaching-Strukturen bei einer Hilfsorganisation

Folgende nächste praktische Schritte sind empfehlenswert zur Umsetzung möglicher interner Coaching-Strukturen bei einer Hilfsorganisation (systemisches Coaching und kollegiale Fallberatung):

- (1) Anpassung des Konzeptentwurfes für entsprechende Hilfsorganisation
- (2) Abstimmung des Konzeptes mit der Personalabteilung
- (3) Integration des Konzeptes in das Regelwerk der Hilfsorganisation
- (4) Identifikation möglicher ausgebildeter Coaches bei Hilfsorganisation
- (5) Entwurf einer Coaching Vereinbarung zur Vorlagennutzung für Coach und Coachee zur Bestimmung von Ort, Zeitrahmen, Vorgehen, Evaluation, Verschwiegenheit etc.
- (6) Intranet, beispielsweise Sharepoint-Auftritt der internen Coaches
- (7) Roll-out bzw. Vorstellung im Rahmen eines weltweiten Calls mit allen Mitarbeitenden der Hilfsorganisation nach Fertigstellung und Integration des Konzeptes ins Regelwerk

## 5 Schlusswort

Die Implementierung eines oben beschriebenen systemischen Coaching-Konzepts bietet zahlreiche Vorteile für humanitäre Hilfsorganisationen. Es kann die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden fördern, Raum schaffen zur Handlungsreflexion, die Teamarbeit verbessern und nicht zuletzt kann es zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeitenden beitragen. Die Einführung eines systemischen Coaching-Konzepts bei internationalen Hilfsorganisationen kann ein strategischer Schritt sein zur Stärkung der Kapazitäten ihrer nationalen und internationalen Mitarbeitenden weltweit.

## 6 Quellenverzeichnis

**Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (2021):** „Psychosoziale Risiken und psychische Gesundheit bei der Arbeit“. Verfügbar unter: [Psychosoziale Risiken und psychische Gesundheit bei der Arbeit | Safety and health at work EU-OSHA \(europa.eu\)](https://osha.europa.eu/de/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction), Zugriff am 04.01.2024.

**Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (2021):** „Rahmenrichtlinie zur Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit“ 89/391/EWG“, verfügbar unter: <https://osha.europa.eu/de/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction>, Zugriff am 04.01.2024.

**Institut für kollegiale Beratung e.V (2016):** „Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung, zehn Schritte für die Gruppe“, verfügbar unter: [https://www.rpz-heilsbronn.de/Dateien/Arbeitsbereiche/Berufsbegleitung/Kollegiale-Beratung/HeilsbronnerModell2016\\_10Schritte.pdf](https://www.rpz-heilsbronn.de/Dateien/Arbeitsbereiche/Berufsbegleitung/Kollegiale-Beratung/HeilsbronnerModell2016_10Schritte.pdf) Zugriff am 04.01.2024

**Peter Schönfelder (2023):** Powerpoint Folien zum Thema „kollegiale Fallberatung“ vom 09.12.2023