

Systemische Beratung in fünf Gängen

Ein Leitfaden

Bearbeitet von
Helga Brüggemann, Kristina Ehret-Ivankovic, Christopher Klütman

5. Auflage 2014. Buch. 150 S. Kartoniert
ISBN 978 3 525 49096 9
Format (B x L): 12 x 20 cm

Weitere Fachgebiete > Pädagogik, Schulbuch, Sozialarbeit > Besondere Pädagogik > Coaching, Training, Supervision

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Helga Brüggemann / Kristina Ehret-Ivankovic /
Christopher Klütmann

Systemische Beratung in fünf Gängen

Ein Leitfaden

Vandenhoeck & Ruprecht



Brüggemann / Ehret-Ivankovic / Klütmann, Systemische Beratung in fünf Gängen

Helga Brüggemann
Kristina Ehret-Ivankovic
Christopher Klütmann

Systemische Beratung in fünf Gängen

Ein Leitfaden

Mit 16 Abbildungen

5., unveränderte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-49096-9

ISBN 978-3-647-49096-0 (E-Book)

© 2014, 2006, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

Internet: www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile
sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen
als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf
der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Schrift: Minion

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

Illustration: Alexander Lengerke (www.alexanderlengerke.de)

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Vorwort von Haja Molter 7

Vorwort der Autoren 11

Einführung 13

Legende der Symbole 17

I. Beziehung aufbauen 19

 1. Einstieg gestalten 24

 2. Angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen 26

 3. Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit
 festlegen 29

 4. Anlass der Beratung erfragen 31

 5. Erwartungen klären 34

II. Anliegen konkretisieren 39

 1. Schlüsselbegriffe aufgreifen 40

 2. Auswahl treffen 44

 3. Hypothesen bilden und erweitern 53

 4. Anliegen klären 55

 5. Anliegen formulieren 58

III. Bearbeitungs- und Lösungsebene finden 60

 1. Suchprozess vorbereiten 62

 2. Blickwinkel erweitern 65

 3. Blickwinkel verengen 75

6	Inhalt
4. Wirklichkeitsbilder entdecken	78
5. Lösungsweg auswählen	81
IV. Impulse geben	83
1. Zur Veränderung einladen	83
2. In Bewegung bringen	88
3. Einen Unterschied machen	95
4. Veränderung erfragen	98
5. Ideen entwickeln	101
V. Gespräch abschließen	106
1. Gespräch zusammenfassen	107
2. Wichtigste Punkte benennen	111
3. Ausblick geben	113
4. Kunden verabschieden	115
5. Abschlusskommentar formulieren	118
Nachwort	122
Dank	124
Methodenmatrix	125
Literatur	149

Vorwort von Haja Molter

Der Franzose sagt, *l'appétit vient en mangeant*, und dieser Erfahrungssatz bleibt wahr, wenn man ihn parodiert, und sagt, *l'idée vient en parlant*.

Heinrich von Kleist, Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden, um 1805

Die Autorentriade stellt ihrem Buch »Systemische Beratung in fünf Gängen« die Metapher von einem Menü in fünf Gängen voran. Die Arbeit mit Metaphern gehört schon zum Methodeninventar der systemischen Beratung. Mit dieser Rahmung präsentiert die Triade, Helga Brüggemann, Kristina Ehret-Ivankovic und Christopher Klütmann, eine an- und aufregende Anleitung, systemische Beratung im Profit- und Non-Profit-Bereich kreativ zu gestalten. Sie sind flott unterwegs. Ihre systemische Haltung erinnert an den englischen Starkoch Jamie Oliver, der seine Menükreationen so präsentiert, dass man Lust bekommt, sie bei nächster Gelegenheit sofort selbst auszuprobieren.

Bevor man ein Menü zubereitet, plant man, trifft man Vorbereitungen und überlegt, wen man einlädt, welche Gäste sich angemeldet haben. Man macht sich Gedanken, was man investieren will, welche Lebensmittel und Zutaten (»Ressourcen«) schon zur Verfügung stehen, was man schlussendlich auftragen will und was man besser in den Vorratsräumen lässt. Man bestimmt Ort und Zeit und wählt das Porzellan, das passende Dekor und Getränke aus. Dann kann das Menü zu einem gemeinsamen Genuss werden.

Alle diese unterschiedlichen Schritte werden, wie es sich für ein gutes Kochbuch gehört, übersichtlich und systematisch dargestellt. Wiederkehrende graphische Signale erleichtern die Orientierung. Die Leser und an systemischer Beratung Interessierte werden die Menüvorschläge mit Appetit

»verspeisen«. Sie haben einiges zu verdauen und können aus der Menüfolge selbst Kreationen schaffen, welche die eigene systemische Praxis bereichern kann.

Systemische Beratungspraxis hat in ihrer Entstehung Anleihen aus unterschiedlichen Familientherapierichtungen und systemtheoretischen Ansätzen genommen. Auf der erkenntnistheoretischen Basis des Konstruktivismus und der postmodernen Theorie des sozialen Konstruktivismus hat sich so in den letzten Jahren eine Haltung entwickelt, die von vielen Beobachtern heute »systemisch« genannt oder sogar als systemische Theorie angesehen wird. Im Wesentlichen gehört dazu der Blick auf die Ressourcen und Ausnahmen, weg von der üblichen Defizitorientierung, auf Vernetzung in und mit unterschiedlichen Kontexten und die Anerkennung der Sinn- und Bedeutungsgebung durch die Kunden. Wenn auch den Problembeschreibungen der Kunden und Klienten besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird, dienen sie eher als Eintrittskarte, neue Lösungen zu (er)finden. Diese Haltung ist geprägt durch Wertschätzung, Neugierde, Partizipation, Autonomie und Eigenverantwortung aller Beteiligten.

Wie man diese Haltung erwerben und einüben kann, darüber schreibt die Autorentriade anschaulich, kompetent ohne Schnörkel und detailgenau. Jeder einzelne Schritt beziehungsweise Gang wird praktisch vorgeführt und mit Beispielen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich nachvollziehbar illustriert. Als besonderen Nachschlag werden sowohl Einsteiger wie auch langjährige Praktiker in systemischer Beratung die *Methodenmatrix* am Ende des Buches schätzen. Sie kann den Anfänger unterstützen, mit Hilfe von Methoden und Techniken Neues auszuprobieren, und den Erfahrenen veranlassen, neben der gewohnten Routine Anregungen aus der Methodenmatrix in sein Beratungsangebot aufzunehmen.

Ich empfehle das Buch mit großer Freude und verweise auf Schopenhauer, der zu Baltasar Graciáns »Handorakel und Kunst der Weltklugheit« (1653) als Empfehlung anmerkte: »Das einmalige Durchlesen ist offenbar durchaus unzulänglich, vielmehr ist es zu anhaltendem, gelegentlichen Gebrauche gemacht und recht eigentlich ein Gefährte für das Leben;

daher wird, wer es gelesen, oder auch nur darin geblättert hat, es besitzen wollen ...«

Alle meine guten Wünsche begleiten diesen kleinen, aber feinen Leitfaden für die systemische Beratung.

Haja (Johann Jakob) Molter

Vorwort der Autoren

Liebe Leserin und lieber Leser,

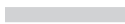
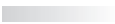
auf die Lektüre möchten wir Sie mit einer Metapher einstimmen. Dieses Buch ist ein systemisches Menü in fünf Gängen, bei dem Sie jeden einzelnen Gang für sich genommen genießen können. Die sinnliche Verführung startet mit einem Aperitif, währenddessen Sie sich mit ihrem Gesprächspartner vertraut machen. Mit der Vorspeise soll die Auswahl des Mahls konkret werden, und das Ziel der Zusammenkunft wird präzisiert. Die Auswahl der Speisen macht erste Unterschiede deutlich. Der Hauptgang ist gehaltvoll und erfordert Ihr persönliches Engagement und Ihre professionelle Wachsamkeit. Die Zutaten sind so abgeschmeckt, dass sich das wohlige Gefühl vom Genährtsein langsam und sicher auf Körper, Geist und Seele des Gesprächspartners übertragen kann. Bei einem kreativen Koch und gut ausgebildeten Geschmacksnerven kann der Nachtisch das Sahnehäubchen sein. Die geschmackliche Menü-Komposition kann sich entfalten und vom Gesprächspartner aufgenommen werden. Zu guter Letzt der Digestif: Ein edler Tropfen rundet die kulinarische Erfahrung ab und verleiht ihr eine einmalige Note. Erfüllt und gestärkt verlässt der Gesprächspartner den Tisch, und die Tafel wird aufgehoben.

Aufbauend auf Ihrer Erfahrung und Kreativität möchten wir Sie mit diesem Buch ermuntern, Ihr eigenes phantasievolles Mahl für Ihren individuellen Arbeitskontext zusammenzustellen.

Wir möchten Sie herzlich dazu einladen, mit uns einen systemischen Beratungsweg zu durchlaufen, den wir für Sie in fünf Etappen gegliedert haben. Anhand von Beispielen werden Möglichkeiten eröffnet, sowohl berufliche als auch private Veränderungen zu begleiten und zu initiieren.

Die einzelnen Kapitel sind spielerisch aufgebaut und mit Illustrationen veranschaulicht. Jeder, der den Wunsch nach Entwicklung und Veränderung in sich trägt, kann für sich Anregungen aus systemischer Perspektive für die Gesprächsführung finden. Dieses Buch wird sich Ihnen nicht durch das einfache Lesen erschließen. Wir setzen eine Portion Mut zur Umsetzung voraus. Sie haben die Chance, schon morgen zu beginnen, etwas anders zu tun als bisher.

Wir, die Autoren, haben uns das Ziel gesetzt, den Beratungsprozess klar zu strukturieren und originell aufzubereiten.

Sie profitieren von unseren unterschiedlichen beruflichen Erfahrungsfeldern und können den hier vorgestellten systemischen Gesprächsleitfaden sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich einsetzen. Die verschiedenen beruflichen Kontexte sind graphisch unterschiedlich kenntlich gemacht. Der Profit-Bereich erscheint  und der Non-Profit-Bereich  unterlegt.

Für die bessere Lesbarkeit wird in diesem Buch stets die männliche Form gewählt, auch wenn sowohl weibliche als auch männliche Personen angesprochen werden.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Helga Brüggemann, Kristina Ehret-Ivankovic und Christopher Klütmann

Einführung

Das Buch richtet sich an Personen, die in beratender Funktion tätig sind. Organisationsberater, Personalentwickler, Führungskräfte, Lehrer, Pädagogen und Interessierte sind gleichermaßen angesprochen. Jeder, der Lust hat, mehr über die systemische Beratungspraxis zu erfahren und seine persönliche Kommunikationsstruktur weiter zu entwickeln, ist herzlich dazu eingeladen. Dieses Buch ist keine Festschreibung, sondern möchte die systemische Beratungspraxis aus der Perspektive der Autoren möglichst vielen Interessierten zugänglich machen. Es ist ein spielerisch aufbereitetes Handbuch, das die Idee der Systemtheorie hinsichtlich Beratungssituationen in fünf Schritte gliedert, an denen man sich orientieren kann.

ZIELGRUPPE

Die in diesem Buch geschilderten Beratungsbeispiele aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich geben einen guten Einblick in die praktisch angewandte systemische Beratung. Mit der Darstellung der unterschiedlichen Berufsbereiche werden sowohl Gemeinsamkeiten eines typischen Beratungsablaufs als auch die Haltung des Beraters deutlich. Es gibt kulturelle Unterschiede im Profit- und Non-Profit-Bereich, die sich in der Methoden- und Wortwahl einer Beratung widerspiegeln können.

PROFIT UND
NON-PROFIT

Der Ablauf der Beratung unterscheidet sich allerdings nicht voneinander, ebenso wenig die Grundhaltung des Beraters. Die Arbeit in unterschiedlichen Bereichen ist für jeden in beratender oder unterstützender Funktion eine Bereicherung. Die Dynamik des Kunden- oder Klientensystems kann sich in dem Ausdruck und in der Intensität ihrer Kommunikation unterscheiden. Die Bewegungen innerhalb dieser Strukturen sind jedoch vergleichbar, so dass das Grundverständnis der Systemtheorie sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich greift.

SYSTEMISCHES
VERSTÄNDNIS

In dem Buch verwenden wir die Begriffe Kunde und Klient und unterscheiden damit in der Regel den Profit- und Non-Profit-Bereich.

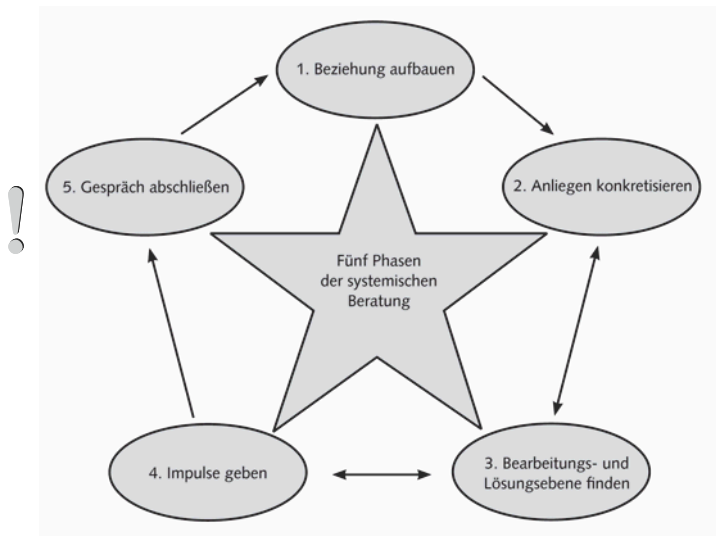


Abbildung 1: Orientierungsgrafik: Die fünf Phasen der systemischen Beratung

ROTER FADEN Der Aufbau dieses Buches gibt die typischen Phasen eines Beratungsgesprächs wieder, die theoretisch aufeinander folgen. In der Praxis können diese Phasen sich überschneiden, eine Phase kann die andere überspringen oder zwischen den Phasen kann hin- und hergedelt werden. Die Integration des aufeinander aufbauenden Fünfklangs ist eine große Hilfe in der praktischen Beratung.

Die fünf Beratungsphasen beziehen sich sowohl auf eine einmalige Beratung als auch auf einen Beratungszyklus.

5 PHASEN In einer einmaligen Beratung werden die Phasen entsprechend schnell durchlaufen, und die Methodenwahl wird auf den begrenzten Zeitrahmen abgestimmt. In einem Beratungszyklus können mehrere Termine innerhalb einer Phase stattfinden. Ausgehend vom systemischen Prozessverständnis können sich das Thema oder das Ziel der Beratung immer

wieder verändern, so dass Beratungsschritte wiederholt werden können.

Ebenso wie der Ablauf der Beratung ist auch die Haltung des Beraters unabhängig davon, wer in welchem Kontext beraten wird. Der Berater stellt sein systemisches Fachwissen und die Metaperspektive zur Verfügung, indem er die Sichtweisen des Gesprächspartners erweitern und Impulse geben kann.

**BERATER-
HALTUNG**

Die dem Beratungskontext angemessenen Methoden auszuwählen, ist eine der Hauptaufgaben des Beraters und erfordert von ihm Mut, Einfühlungsvermögen und eine professionelle Einschätzung des zu Beratenden und der Situation. Bei der Methodenwahl werden Unterschiede in Abhängigkeit der Vorerfahrungen des zu Beratenden, des Auftrags, des Auftraggebers und der Persönlichkeit des Kunden deutlich. Bei einer Teamentwicklung beispielsweise sollte der Berater entscheiden, ob eine emotional berührende Methode geeignet ist oder eher eine rational distanziertere Vorgehensweise zur Bearbeitung der Thematik angebracht ist. Um schnell eine geeignete Methode zur Auswahl zu haben, finden Sie am Ende des Buches in der Methodenmatrix systemische und für die systemische Arbeit hilfreiche Methoden im Überblick. Aus dieser Matrix können Sie mit Hilfe der Kategorien Ziel, Anwendung und Dauer auswählen. Es liegt in Ihrer Hand, die vorgestellten Beispiele auf Ihren speziellen Arbeitskontext zu übertragen.

**METHODEN-
WAHL**

Wir, die Autoren, repräsentieren sowohl den Profit- als auch Non-Profit-Bereich, was uns beim Schreiben des Buches eine große Hilfe war. Somit konnten unterschiedliche Erfahrungen und Ideen zur systemischen Arbeit mit Einzelpersonen und Gruppen einfließen. Ebenso profitieren Sie von unseren unterschiedlichen Perspektiven aufgrund unserer verschiedenen beruflichen Erfahrungen als interne und externe Berater. Zusätzlich fließt unsere eigene Führungserfahrung insbesondere bei der Darstellung der Fallbeispiele mit ein. Auch nutzten wir Arbeitsmaterialien aus dem Institut für Familientherapie Weinheim – Ausbildung und Entwicklung e.V. (IFW). Die Arbeit war für uns ein triadischer Lernpro-

zess, der unsere praktische systemische Arbeit begleitet und der uns viel Freude bereitet hat. Wir hoffen, dass Sie einen Teil dieser positiven Energie beim Lesen der einzelnen Kapitel wiederfinden und für sich nutzen können.

Diese Autoren haben für Sie gearbeitet:



Triade

Virginia Satir (v. Schlippe u. Schweitzer 1999) entdeckte in der Beratung eines Kindes, zu der sie zunächst die Mutter und dann den Vater hinzuzog, die Strukturaspekte des Ursprungssystems: Vater, Mutter, Kind – die Triade. Schließen sich zwei Personen zusammen, bleibt die dritte automatisch außen vor. Bedingt durch die Dreierkonstellation können Allianzen entstehen (enge Beziehung, die nicht gegen einen Dritten gerichtet ist) oder Koalitionen (das Verbünden zweier Personen gegen eine dritte). Eine Koalition kann mit der Umleitung eines Konflikts einhergehen, wenn beispielsweise ein Kind in einen Konflikt seiner Eltern einbezogen wird. Die Erfahrungen in der ersten triadischen Verbindung zwischen Eltern und Kind sind grundlegend für das spätere Sozialverhalten und verdienen daher eine besondere Beachtung in der systemischen Beratung.

Legende der Symbole

Methode



Beratungsbeispiel
Profit-Bereich



Non-Profit-Bereich



Theoretischer Input



Fragen



Zeitfaktor



Hinweis



1. Beziehung aufbauen

1. Einstieg gestalten
2. Angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen
3. Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit festlegen
4. Anlass der Beratung erfragen
5. Erwartungen klären

In diesem Kapitel möchten wir Sie einladen, den Beginn eines Beratungsprozesses kennenzulernen, der Ihnen dabei behilflich sein kann, einen guten Kontakt zu Ihrem Gesprächspartner herzustellen.

KONTAKT-
AUFNAHME

Erste Begegnungen in Beratungsgesprächen können von Unsicherheit oder großer Erwartungshaltung gekennzeichnet sein. Das kann sich in unterschiedlichen Reaktionen äußern. Zum Beispiel können Ihnen Ihre Kunden oder Klienten in einer sehr offenen, impulsiven Art, in einer zurückhaltenden abwartenden Haltung oder in rein sachlicher Erklärungsweise begegnen. Sie können auch auf erfahrene Gesprächspartner treffen, die mit klaren Zielvorstellungen die Beratung aufsuchen. Mit folgenden Sätzen könnte ein Kunde zu Ihnen in die Erstberatung kommen:

- »Was muss ich jetzt tun?«
- »Ich habe Folgendes erlebt ...«
- »Was stellt der Berater wohl mit mir an?«
- »Was wird das Ergebnis der Beratung sein?«
- »Ob mir der Berater wohl unangenehme Fragen stellen wird?«
- »Endlich jemand, der weiß, wo es lang geht.«
- »Was wird hier mit mir gemacht?«
- »Hoffentlich kann der Berater mir helfen.«
- »Am besten halte ich mich erst einmal zurück.«



»Was der Berater wohl von mir denkt, wenn ich mit meinen kleinen Problemen komme?«

»Der Berater wird mir hilfreiche Fragen stellen.«

**INNERE
LANDKARTE
ERKUNDEN**

Dies können mögliche Gedanken sein, die dem Gesprächspartner vor der Beratung durch den Kopf gehen. Ihre Aufgabe als Berater ist es nun, auf die jeweilige Vorstellung von Beratung und das Bild von Veränderung des Kunden individuell einzugehen.

Diese können sich in gesprächigen, vorsichtigen, verallgemeinernden oder zielgerichteten Verhaltensweisen zeigen.

Fallbeispiel

In einem Erstkontakt nimmt die Führungskraft Herr S. dem Berater gegenüber Platz und ergreift nach der Begrüßung sofort das Wort:

Herr S.: »Bevor wir beginnen, sollten Sie erst einmal Folgendes über mich wissen. Ich bin schon seit über zwanzig Jahren eine erfolgreiche Führungskraft und habe einige Mitarbeiter kommen und gehen sehen ... derzeit befinden wir uns wieder in einer Phase der Umstrukturierung, die siebte, seit ich in der Zentrale bin ... der Wechsel des Vorstandsvorsitzenden hat sich mit zeitlicher Verzögerung auch in unserer Abteilung niedergeschlagen ...«

Der Berater wartet eine Pause ab und unterbricht den Redefluss mit der Frage:

Berater: »Mit über zwanzig Jahren Führungserfahrung haben Sie sicher eine Menge erlebt. In welcher Form haben Sie bisher Beratung in Anspruch genommen, und welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?«

Herr S. beschreibt in erster Linie Erfahrungen mit Unternehmensberatern, die er oft als Bedrohung erlebt hat, da sie meistens das Ziel der Rationalisierung verfolgten und er die Konsequenzen »ausbaden« musste.

Berater: »Wie müsste ich mich anders verhalten als die von Ihnen erlebten Unternehmensberater, damit wir beginnen können, vertrauensvoll miteinander zu arbeiten?«

Herr S.: »Die Ziele der Beratung müssten nicht nur für meine Chefs, sondern auch für mich transparent sein. Ich müsste darauf vertrauen können, dass meine Offenheit nicht missbraucht wird und nichts von dem, was ich hier preisgebe, an meinen Chef weitergeleitet wird. Ich möchte ungefiltert sagen können, was ich denke, ohne mir überlegen zu müssen, was taktisch klug wäre oder strategisch geschickt.«

Der Berater erkundet neugierig die inneren Landkarten des Kunden und versucht nachzuvollziehen, was er genau meint, indem er Fragen stellt:

Berater: »Was denken Sie, welches Ziel Ihre Chefs mit der Beratung verfolgen?« »Was genau verstehen Sie unter ungefiltert?« »Wer sollte Ziele offenlegen und in welcher Form?« »Woran würden Sie erkennen, dass die Beratung absolut vertraulich ist?«

Nachdem Herr S. seine Vorstellungen präzisiert und nachvollziehbar beschrieben hat, versucht der Berater, das wachsende Vertrauen auszubauen.

Berater: »Wie unterscheidet sich Ihrer Meinung nach eine Beratung, wie wir sie heute durchführen, von der Beratung, die Sie mit den Unternehmensberatern in der Vergangenheit gemacht haben?«

Der Abgleich der Vorstellung von Beratung mündet in einer Zusammenfassung der wichtigsten Punkte in Form von Regeln der Zusammenarbeit, die zwischen dem Berater und Herrn S. für den weiteren Verlauf der Beratungsgespräche vereinbart werden.

Fallbeispiel

Zu Beginn des Erstgesprächs begrüßt eine Teamleiterin den Berater freundlich und wartet ab. Auf Fragen antwortet sie höflich und knapp.

Berater: »Was erwarten Sie von unserer heutigen Beratung?«

Teamleiterin: »... , dass Sie mir helfen, die Probleme mit meiner Chefin zu lösen.«

Berater: »Woran könnten Sie erkennen, dass die Probleme mit Ihrer Chefin gelöst sind?«

Teamleiterin: »Das würde schon vor der Arbeit beginnen. Ich hätte keine Magenschmerzen mehr ...«

Berater: »Was wäre anstelle dessen?«

Teamleiterin: »Ich würde gerne zur Arbeit fahren. Meine Chefin würde mich freundlich behandeln und mich unterstützen.«

Berater: »Und wie würden Sie sich anders verhalten als bisher?«

Teamleiterin: »Ich würde auf meine Chefin zugehen, das Gespräch mit ihr suchen und sie vielleicht sogar mal um Rat fragen.«

Berater: »... und wie kann ich Sie dabei unterstützen, das zu erreichen?«

Teamleiterin: »... indem Sie mir helfen zu erkennen, warum das so schwer für mich ist und was mich davon abhält.«

NEUGIER Lieber Leser, Sie sollten dafür sorgen, dass der Gesprächspartner die erste Begegnung als sinnvoll und hilfreich erlebt und eine wertvolle Beratungsbeziehung entstehen kann. Erkunden Sie neugierig die inneren Landkarten Ihrer Kunden oder Klienten.

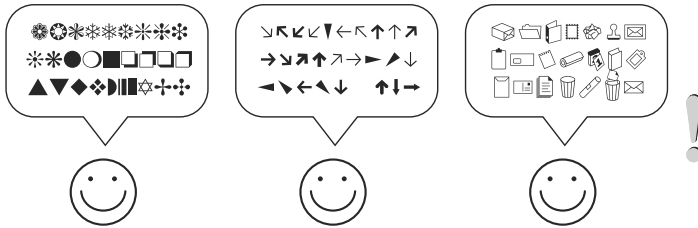


Abbildung 2: Landkarten in den Köpfen der Kunden

Ihr Handeln sollte darauf ausgelegt sein, Informationen zu sammeln. Je neugieriger Sie Fragen stellen, umso mehr Ideen zu Lösungsmöglichkeiten werden Sie gemeinsam im Gespräch entwickeln können.

Lösungsorientierte Haltung

Die systemische Beratung ist von einer lösungsorientierten Grundhaltung des Beraters geprägt. Der Berater geht von der Annahme aus, dass der Kunde/ Klient bereits über alle Ressourcen verfügt, die er zur Problemlösung benötigt, er sie zurzeit nur nicht nutzt.

Die lösungsorientierte Kurzzeitberatung, entwickelt von Steve de Shazer, ist eine für den Kunden/ Klienten wirksame und stärkende Methode. Es geht vor allem darum, Fähigkeiten und Ressourcen des zu Beratenden zu aktivieren, zu entwickeln und zu nutzen. Anstelle von Problembehandlung werden Lösungen fokussiert und damit attraktive Verhaltensweisen und Einstellungen erzielt und erprobt. In kleinen Schritten werden realisierbare Ziele entwickelt und Lösungen auf ihre Alltagstauglichkeit überprüft. Durch Interventionen kann das soziale Umfeld mit einbezogen werden. Die lösungsorientierte Haltung und Sichtweise des Beraters, die konsequente Vorgehensweise bei der gemeinsamen Suche nach Lösungen führen zu einer geringen Anzahl von Sitzungen und bringen zudem häufig schnelle und stabile Erfolge.



*»Wenn was funktioniert, mach mehr davon.«
Steve de Shazer*

1. Einstieg gestalten

BERATUNGS- BEZIEHUNG

Sie können eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen, indem Sie den Gesprächspartner dort abholen, wo er sich gedanklich und emotional befindet. Begrüßen Sie den Kunden, und nehmen Sie Äußerlichkeiten (Parkplatzsuche, Kleidung, Getränk) zum Anlass, um in das Gespräch mit ihm einzusteigen. Lassen Sie sich intuitiv von folgenden Fragen leiten:



Was fällt Ihnen als Erstes auf?

Was war Ihr erster Gedanke, als der Kunde den Raum betrat?

Was ist heute an ihm auffällig?

Was für ein Erscheinungsbild hat der Kunde?

Wie tritt er auf?

Was an ihm finden Sie auf Anhieb sympathisch?

Welchen Gesichtsausdruck hat der Kunde?

Wie fest ist sein Händedruck?

Wie zielstrebig betritt er den Raum?

Sucht er Blickkontakt und wo schaut er hin?

Wie klingt seine Stimme?

Formulieren Sie Ihre Beobachtungen wertschätzend gegenüber dem Gesprächspartner, damit eine wohlwollende Atmosphäre entstehen kann. Ihre geschulte Wahrnehmung und Ihr Einfühlungsvermögen werden dabei hilfreich sein.

Das Geheimnis einer gelungenen Beziehung innerhalb des Beratungsprozesses ist das Zulassen verschiedener Hypothesen bereits zu Beginn der Beratung. Ihr Interesse und Ihre Neugier können unterstützende Begleiter für eine nützliche Zusammenarbeit sein.

Wertschätzung

Im Veränderungsprozess ist die wertschätzende Haltung des Beraters eine wesentliche Voraussetzung. Durch die Würdigung des Bisherigen werden sowohl die Qualität als auch die Ressourcen der bisherigen Situation wahrgenommen und anerkannt. Damit bereitet der Berater den Weg, dass die Notwendigkeit der Veränderung vom Kunden erkannt, akzeptiert und mitgetragen wird.



Des Weiteren ist es für einen erfolgreichen Beratungsprozess unerlässlich, dem Kunden mit Ihrer ganz individuellen Beraterpersönlichkeit zu begegnen. Nur mit einem authentischen Auftreten, eindeutigen Haltungen, einem therapeutischen Konzept, hilfreichen Visionen und einem gut gefüllten Methodenkoffer können Sie Ihren Kunden für ihre Anliegen professionell zur Seite stehen.

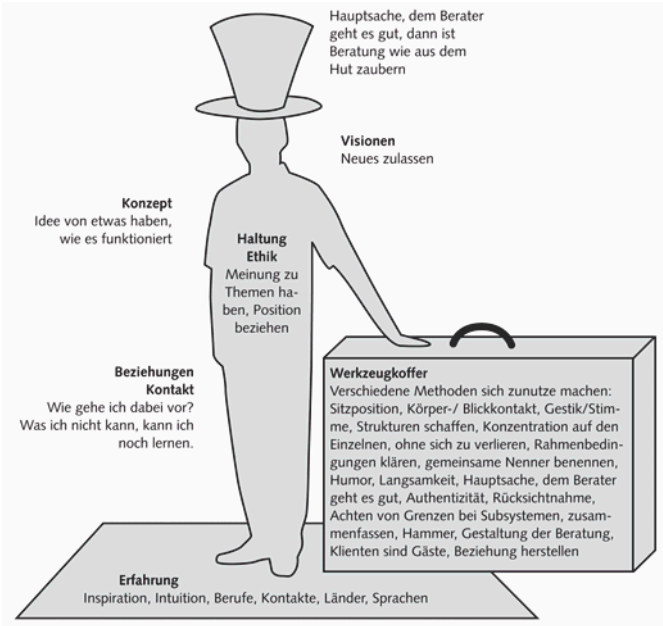


Abbildung 3: Beraterpersönlichkeit

Dieses kompakte Handbuch führt in die systemische Beratung anhand eines übersichtlichen Fünf-Phasen-Modells ein:

1. Aperitif: Beziehung aufbauen
2. Vorspeise: Anliegen konkretisieren
3. Hauptspeise: Bearbeitungs- und Lösungsebene finden
4. Nachspeise: Impulse geben
5. Digestif: Gespräch abschließen

Fallbeispiele veranschaulichen die einzelnen Schritte in der Beratungspraxis. Eine Methodenmatrix zum Nachschlagen rundet diesen Leitfaden ab.

Die Autoren

Helga Brüggemann ist freiberuflich tätig als systemische Beraterin, Führungskräftecoach und Facilitator in Düsseldorf.

Kristina Ehret-Ivankovic, Diplom-Pädagogin, ist freiberuflich tätig als systemische Beraterin, Familientherapeutin, Supervisorin und Trainerin in Köln.

Christopher Klütmann ist systemischer und pädagogischer Berater in Köln.

ISBN 978-3-525-49096-9



www.v-r.de