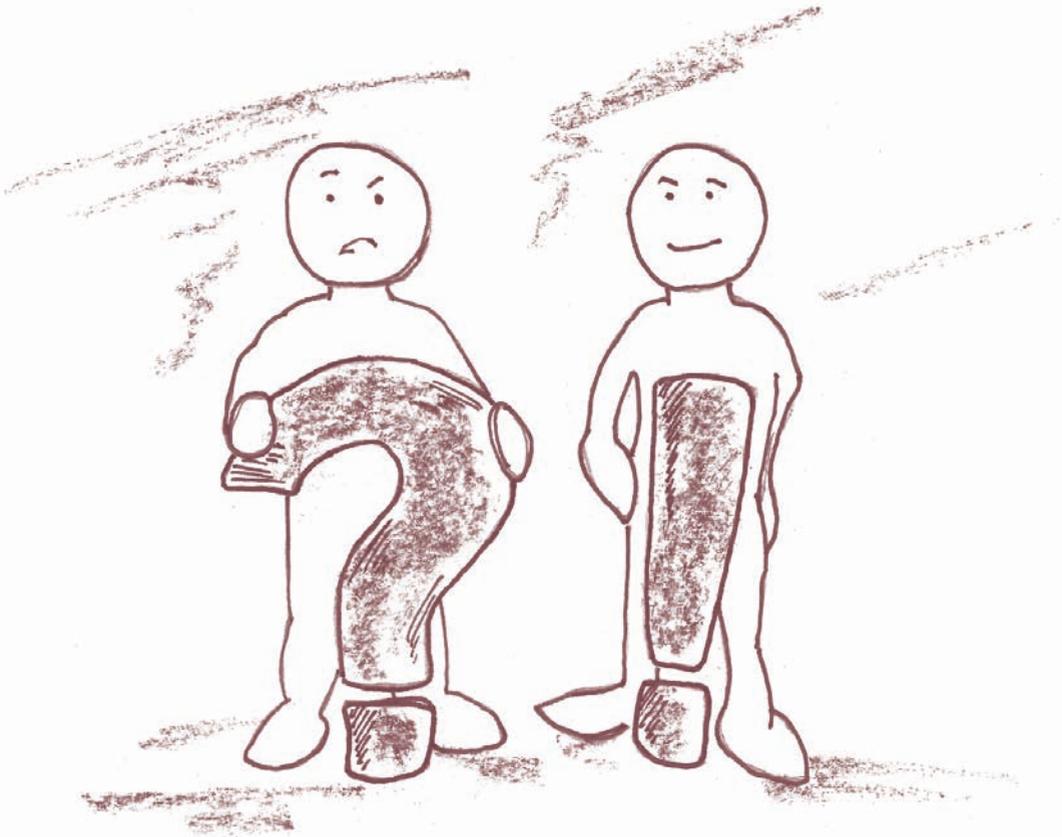


Heinz Eitenberger, Barbara Albert

Grundlagen der Beratung

6

Soziale Kompetenz



Soziale Kompetenz 6

Grundlagen der Beratung

Heinz Eitenberger
Barbara Albert

Grundlagen der Beratung

für BetriebsrätInnen

VOGB



ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: März 2020

Nachdruck: März 2022

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2022 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druck: CITYPRESS GesmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Printed in Austria

Vorwort	6
Modelle und Grundlagen	8
Grundelemente erfolgreicher Beratungsgespräche	14
Grundannahmen systemischen Denkens	20
Beratungskompetenz	24
Beginn eines Beratungsgesprächs	26
Die Beratung	30
Wichtige systemische Fragetechniken	32
Der Zielrahmen	42
Abschluss eines Beratungsgesprächs	46
Nach der Beratung	48
Techniken, Hilfestellungen, Werkzeuge	56
Nachbemerkungen	65
Literatur	66
Autoren	68
Danksagung	69

Vorwort

Die Arbeitswelt wird immer schwieriger, die Methoden der Leistungsoptimierung setzen immer weniger beim Menschen an. Die Steigerung der Produktivität ist der Maßstab und damit die Maximierung des Gewinnes. Das schafft den ArbeitnehmerInnen ständig neue Herausforderungen und Unsicherheiten.

Diese zu meistern braucht ganz oft eine kollegiale Beratung und Unterstützung. Beraten ist eine sehr wichtige Grundaufgabe für GewerkschafterInnen, BetriebsrätInnen und alle Personen, die dazu gewählt oder ausgewählt wurden, ihre Kollegen und Kolleginnen zu unterstützen und zu stärken.

Grundlegende Fragen beschäftigen uns oft im Vorfeld, wenn wir Beratungsgespräche durchführen.

- » Werde ich dem/der Rat suchenden helfen können?
- » Werde ich richtig vorgehen und habe ich alle Möglichkeiten ausgeschöpft?
- » Was, wenn der/die Rat suchende unzufrieden ist?
- » Welche Fragen soll ich stellen?
- » Wird meine Beratung dem Gegenüber gerecht?

Manchmal meinen wir, vor der Beratung selber eine Beratung oder ein Coaching zu brauchen, weil doch ganz schön viel Verantwortung in dem liegt, wie unser Beratungsprozess abläuft.

Mit diesem Arbeitsbuch wollen wir den LeserInnen ein „Werkzeug“ und auch Grundlagen in die Hand geben, die einen Beratungsprozess leichter machen können.

Barbara Albert und Heinz Eitenberger

SKRIPTEN ÜBERSICHT



SOZIALRECHT 	
SR-1	Grundbegriffe des Sozialrechts
SR-2	Sozialpolitik im internationalen Vergleich
SR-3	Sozialversicherung – Beitragsrecht
SR-4	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-5	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht
SR-6	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe
SR-7	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-8	Krankenversicherung II: Leistungsrecht
SR-9	Unfallversicherung
SR-10	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil
SR-11	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht
SR-12	Insolvenz-Entgeltssicherung
SR-13	Finanzierung des Sozialstaates
SR-14	Pflege und Betreuung
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.	

ARBEITSRECHT 	
AR-1	Kollektive Rechtsgestaltung
AR-2A	Betriebliche Interessenvertretung
AR-2B	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates
AR-2C	Rechtstellung des Betriebsrates
AR-3	Arbeitsvertrag
AR-4	Arbeitszeit
AR-5	Urlaubsrecht
AR-6	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall
AR-7	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht
AR-8A	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
AR-8B	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz
AR-9	Beendigung des Arbeitsverhältnisses
AR-10	Arbeitskräfteüberlassung
AR-11	Betriebsvereinbarung
AR-12	Lohn(Gehalts)exekution
AR-13	Berufsausbildung
AR-14	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht
AR-15	Betriebspensionsrecht I
AR-16	Betriebspensionsrecht II
AR-18	Abfertigung neu
AR-19	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten
AR-21	Atypische Beschäftigung
AR-22	Die Behindertenvertrauenspersonen

GEWERKSCHAFTSKUNDE 	
GK-1	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung
GK-2	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945
GK-3	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute
GK-4	Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
GK-5	Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
GK-7	Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
GK-8	Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB
GK-9	Geschichte der Kollektivverträge

**Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten**

1 Modelle und Grundlagen

Beratung kann unterschiedliche Formen haben und es ist entscheidend, die beiden grundsätzlichen Kategorien Fach- und KlientInnen-Beratung (auch genannt „Psychosoziale Beratung oder Sozialberatung“) unterscheiden zu können.

Fachberatung liegt vor, wenn **echte inhaltliche Beratung** benötigt wird, im Sinne von z.B. Rechtsauskunft, Gesundheitsberatung, Berufsberatung. In diesem Fall liegt das erforderliche Fachwissen bei der Person, die Beratung anbietet.

Eindeutiges Erkennungsmerkmal von Fachberatung: Berater/in ist Experte/in zum aktuellen Thema. Personen, die Fachberatung wünschen, kommen mit klaren Fragestellungen und erhalten eindeutige Antworten, klare Handlungsanweisungen. Eine Person, die an Diabetes leidet, bekommt von der betreffenden Beratungsstelle ganz klare Anweisungen zum Thema Ernährung und Gesundheit, es werden Tipps zum Thema gegeben und es wird darüber aufgeklärt, z.B. welche Lebensmittel zu vermeiden sind.

Im Rahmen einer Fachberatung wird ein/e Berater/in nicht nur klare Anweisungen geben („Mach es ab jetzt so!“) sondern unter Umständen auch selbst aktiv werden, indem sie/er z.B. offene Fragen für den/die KlientIn abklärt. Ein/e Fachberater/in, wie es sehr häufig auch Betriebsräte/innen sind, wird sich mit anderen Experten/innen in Kontakt setzen und Informationen nachreichen bzw. notwendige Schritte einleiten.

Sozialberatung (KlientInnen-Beratung) hat zur Aufgabe, zusammen mit der Rat suchenden Person **Ideen** und **Lösungen** zu **entwickeln**. Es geht klar darum, wie im aktuellen Konfliktfall, im momentanen Dilemma, in der jetzigen Entscheidungssituation vorgegangen werden kann. Ein/e Berater/in wird im Fall einer Sozialberatung nicht sagen „Tu das, mach dieses nicht mehr, du sollst ab jetzt!“ Denn die Lösungsfindung ist ein höchst individueller Prozess. Nur die betroffene Person selbst kann zu einer für sie selbst passenden Idee und möglichen Lösungsschritten gelangen. Die Aufgabe der beratenden Person ist es, diesen Prozess zu unterstützen, für ein gutes Gesprächsklima zu sorgen und die passenden Fragen zu stellen, sodass der/die Klient/in mit dieser Unterstützung letztendlich selbst die eigene Lösung finden kann.

Kenzeichen von KlientInnen-Beratung:

Berater/in ist Experte/in für die Gesprächsführung und dafür zuständig, hilfreiche, weiterführende Fragen zu stellen, Ergebnisse zu sammeln, zu hinterfragen und zu ermutigen.

Die Rat suchende Person ist Experte/in für das Thema und für die Problemsituation und in der Folge für die Lösung.



1 Modelle und Grundlagen

Die verschiedenen Beratungsansätze nach Edgar H. Schein

Edgar Schein, ein Pionier im Bereich der modernen Organisationsberatung, formulierte eines der bekanntesten Modelle zur Unterscheidung möglicher Beratungsformen. Diese Modelle helfen, die Annahmen über die Beziehung zwischen KundInnen und BeraterInnen zu verdeutlichen.

Vorweg eine wesentliche Unterscheidung

- » Inhalt – das tatsächlich zu lösende Problem
- » Prozess – der Weg zur Lösung sowie die Beziehung zwischen KundIn und BeraterIn

1. Das Modell ExpertInnen-Beratung – BeraterInnen als Inhalts-ExpertInnen (siehe: Fachberatung)

Grundannahmen:

KlientIn: kennt das Problem

BeraterIn: weiß die Lösung

Der **Appell** von Seiten der/der KlientIn, beziehungsweise die **Definition der Beziehung** lautet:

→ „Bitte nimm das Problem von meinen Schultern und bringe mir die Lösung.“

Beispiele für ExpertInnen-Beratung:

- » Rechtsberatung
- » Ernährungsberatung
- » Finanzberatung
- » Bildungsberatung

2. ÄrztIn-PatientIn-Modell der Beratung: BeraterIn als „ÄrztIn“

Dieser Ansatz stellt eine Variante des ExpertInnen-Modells dar, in dem der/die Kunde/in oder das Kundensystem dem/der BeraterIn den Auftrag zur Diagnose und zur Problemlösung übergibt.

Grundannahmen:

KlientIn: spürt, dass etwas nicht in Ordnung ist, empfindet einen Zustand als belastend.

BeraterIn: stellt Fragen, erkundigt sich, fragt nach, stellt das System in Frage, bringt in der Folge Lösungsvorschläge

Eine Kollegin kommt zur Betriebsrätin und kann ein Problem, eine unangenehme Situation nur vage formulieren, sie spürt, dass etwas nicht in Ordnung ist.

KlientInnen stellen nur eine erste ungefähre Diagnose, indem sie entscheiden, dass ein Problem vorliegt, ermächtigen dann aber die BeraterInnen, diese Missstände zu konkretisieren und Empfehlungen zur Lösung zu erarbeiten.

Der wesentliche Unterschied zur ExpertInnen-Beratung liegt darin, dass hier der/die BeraterIn autorisiert wird, schon zur Diagnose in die Arbeitsabläufe der Organisation einzugreifen und dann eine Empfehlung zur Problemlösung zu erarbeiten und vorzuschlagen.

Der **Appell** von Seiten der/der KlientIn bzw. die **Beziehungsdefinition** lautet daher:

→ **„Bitte sage mir, was das konkrete Problem ist und bringe mir dann die Lösung!“**

3. Das Modell der Prozessberatung: BeraterIn als „BegleiterIn“

(entspricht weitgehend der Sozialberatung, KlientInnen-Beratung)

Der wesentliche Unterschied dieses Beratungsansatzes zu den vorherigen Modellen besteht darin, dass hier nun auch erstmals die KundInnen-BeraterInnen-Beziehung wesentlich stärker reflektiert wird. Welche Auswirkungen haben spezifische Interaktionen auf die Beziehung? – ist eine wesentliche Fragestellung dieses Ansatzes. Als BeraterIn achtet man darauf, dass die KlientInnen bzw. das vorhandene System bei allen Schritten involviert bleiben und alle Schritte mitverantworten.

1 Modelle und Grundlagen

Die bei diesem Ansatz wirksame Beziehungsdefinition zwischen Berater und Kunde lautet:

→ „Hilf mir bei meinem Versuch, mein Problem zu verstehen und begleite mich bei meinen nachfolgenden Versuchen, wirksame Lösungswege zu entwickeln und zu gehen!“

KlientIn übernimmt tatsächlich Verantwortung für das Problem, für die Lösung und die Umsetzung.

Grundannahmen:

KlientIn: lernt selbst, die eigenen Probleme zu erkennen UND an der eigenen Lösung zu arbeiten.

BeraterIn: begleitet und unterstützt diesen Prozess

Weiters definiert Edgar Schein fünf wesentliche **Prinzipien der Prozessberatung**, die in jedem Fall einzuhalten sind:

- » Versuche stets, hilfreich zu sein! – in jedem Moment soll die Beratung als hilfreich empfunden werden.
- » Verliere nie den Bezug zur aktuellen Realität – was geht in mir als BeraterIn vor und was im System des/der KlientIn?
- » Setze dein Nicht-Wissen ein: erkundige dich, frag nach.
- » Alles, was du als BeraterIn tust, ist eine Intervention – bedenke die Konsequenzen.
- » Das Problem und seine Lösung „gehört“ dem/der Klient/in – Abgrenzung!

SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
WI-1	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
WI-2	Konjunktur
WI-3	Wachstum
WI-4	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
WI-5	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
WI-6	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
WI-9	Investition
WI-10	Internationaler Handel und Handelspolitik
WI-12	Steuerpolitik
WI-13	Bilanzanalyse
WI-14	Der Jahresabschluss
WI-16	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
PZG-1A	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
PZG-1B	Sozialdemokratie seit 1945
PZG-2	Christliche Soziallehre
PZG-4	Liberalismus/Neoliberalismus
PZG-6	Rechtsextremismus
PZG-7	Faschismus
PZG-8	Staat und Verfassung
PZG-9	Finanzmärkte
PZG-10	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
PZG-11	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
PZG-12	Wege in den großen Krieg
PZG-14	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ	
SK-1	Grundlagen der Kommunikation
SK-2	Frei reden
SK-3	NLP
SK-4	Konfliktmanagement
SK-5	Moderation
SK-6	Grundlagen der Beratung
SK-7	Teamarbeit
SK-8	Führen im Betriebsrat
SK-9	Verhandeln
SK-10	Politische Rhetorik

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

Grundelemente erfolgreicher 2 Beratungsgespräche

Einige Grundelemente und persönliche Haltungen sind für Beratungsgespräche hilfreich und erleichtern den Beratungsprozess maßgeblich. Es sind dies Grundannahmen und persönliche Sichtweisen von Seiten des/der Beraters/in, die zum Teil aus den Bereichen NLP (Neurolinguistisches Programmieren), aus der systemischen Denkweise und aus dem Gedankengut von der Resilienz kommen. Diese theoretischen Hintergründe werden an späterer Stelle genauer erläutert.

Hilfreiche **Grundelemente**:

- » Rapport herstellen durch Pacing
- » Ein klares Ziel entwickeln
- » Enttäuschungen in neue Ziele umwandeln
- » Die eigenen höchsten Werte im Auge behalten und leben
- » Den eigenen inneren Zustand selbst bestimmen
- » Positive Glaubenssätze entwickeln
- » Die Positionen oder den Blickwinkel wechseln

Rapport herstellen: sich durch Angleichen (Pacing) der Körperhaltung, Stimm- lage, Wortwahl usw. an die des/der anderen anpassen, „sich auf die Wellenlänge des/der KlientenIn einschwingen“. Auf gleicher Wellenlänge kann man als BeraterIn das Gegenüber in einen gewünschten Zustand hineinführen. Dies verlangt entsprechende Flexibilität und einen ethischen Hintergrund, der von Einfühlungsvermögen und Wertschätzung für den anderen geprägt ist.

So wie gut Befreundete und Verliebte oftmals automatisch spiegelgleiche Körperhaltung einnehmen, weil sie in ganz besonders gutem Einklang sind, so kann in Beratungsgesprächen dieses gute Verständnis für einander durch Angleichen der Körperhaltung gefördert werden.

→ Wichtig: es handelt sich hierbei nicht um Nachäffen, sondern um sanftes Spiegeln, Angleichen der Körpersprache.

Pacing: Jemanden dort abholen, wo er/sie steht.

Manchmal ist der Inhalt des Gesagten weniger wichtig, dafür ist die Art, wie etwas gesagt wurde, umso bedeutsamer. Wer sich in der Beratung um eine sehr gute Ebene mit der zu beratenden Person bemüht, kann dies mit Pacing verbessern und schneller erreichen. Hier geht es darum, durch Angleichen der Sprache

und Körperhaltung die Stimmung des Gegenübers besser verstehen zu und nachvollziehen zu können. Gleichzeitig bekommt auch der/dir Klient/in das angenehme Gefühl, gut verstanden zu werden.

Sprachliches Pacing: indem die Worte, Ausdrücke, Redewendungen verwendet werden, die vom Klienten/von der Klientin benutzt werden. Auch die Stimme, Stimmlage, Lautstärke kann angepasst werden, um einen guten, einen noch besseren Kontakt zu erhalten. Möglich ist auch, den Atemrhythmus anzupassen.

Nonverbales Pacing: indem die Gestik, die Körperhaltung, die Sitzposition der/des Gesprächspartners/in eingenommen werden. Was beispielsweise gute Freunde und Verliebte automatisch machen, nämlich die spiegelbildlich gleiche Körpersprache zu sprechen (das lässt sich beispielsweise im Kaffeehaus oder Restaurant oft sehr gut beobachten) – das kann sich ein/e BeraterIn ebenfalls zunutze machen, um einen guten Draht zu bekommen, um sich noch besser auf den/die Klienten/in einzustellen.

Kulturelles Pacing: Riten und Umgangsformen des/der Klienten/in werden angeglichen, die Kleidung entsprechend gewählt, die Begrüßungsform angepasst.

Pacing ist ein gutes Instrument, um einen guten Zugang zu einer anderen Person zu finden, um besseres Verständnis und Vertrauen aufbauen zu können.

Wenn dieses gemeinsame „Schwingen“ erreicht wurde, besteht in der Folge für den/die Berater/in auch eine sehr gute Chance, durch „Leading“ (Führen) und passende Fragestellungen die Gesprächsführung zu übernehmen.

Wenn sich beispielsweise der/die Berater/in schließlich aufrecht mit Blick nach vorne, also in einer zuversichtlichen Körperhaltung hinsetzt, wird in vielen Fällen der/die KlientIn ebenfalls unbewusst die Körperhaltung ändern und sich ebenfalls aufrechter in den Sessel setzen.

Ein klares Ziel entwickeln: ein klares Ziel ist gegeben, wenn möglichst konkret, in der Gegenwart und positiv (das heißt ohne Verneinungen) ausgedrückt wird, was der/die Klient/in will, wann das Ziel erreicht werden soll, mit wem, wie es verwirklicht werden kann und was der erste Schritt ist.

Grundelemente erfolgreicher 2 Beratungsgespräche

Enttäuschungen in neue Ziele verwandeln (Reframing): Hindernisse, Umwege, Misserfolge und dergleichen sind Herausforderungen. Wer enttäuscht ist, hat sich getäuscht; nicht andere. Die Täuschung ist vorbei. Es gilt, das Ziel neu oder, wenn vorher nicht geschehen, klar zu formulieren.

Die eigenen höchsten Werte im Auge behalten und leben: Werte (wie Liebe, Harmonie, Vertrauen, Respekt ...) werden im Körper gespürt und bestimmen unseren inneren Zustand. Verlieren wir die Verbindung zu unseren höchsten Werten oder werden darin blockiert, so geraten wir in einen schlechten inneren Zustand, verlieren unsere Offenheit und Flexibilität. Voraussetzung, um Kontakte erfolgreich zu gestalten, ist es, in einem guten inneren Zustand zu sein, die eigenen Überzeugungen und Werte zu leben.

Den eigenen inneren Zustand selbst bestimmen: Gelingt es jemandem nicht, die eigenen Gefühle zu beeinflussen, so werden es andere oder äußere Umstände und Dinge tun. Man wird davon abhängig sein. Eine positive Gestaltung der persönlichen Beziehungen und Kontakte ist nur möglich, wenn jemand in der Lage ist, den eigenen inneren Zustand selbst zu bestimmen.

In einen guten inneren Zustand kommen Menschen z. B. durch Tanzen, Malen, Meditieren, Lachen, Genießen von Musik und Natur. Ist jemand in einer schwierigen Situation und in einem schlechten inneren Zustand, so lässt sich dieser ändern oder unterbrechen durch Veränderung der Körperhaltung, Bewegung, Ortswechsel, Pausen, die Erinnerung an und Besinnung auf Situationen des Wohlbefindens und Erfolges.

Positive Glaubenssätze entwickeln, die der Erreichung der eigenen Ziele dienen. Negative Glaubenssätze sind wie innere Tonbänder, die uns immer wieder sagen: „Das schaffst du nicht!“, „Das geht nicht!“ usw. Wenn wir sie schon nicht ganz verhindern können, so sollten wir sie zumindest besser kontrollieren können.

Gedanken bewusst wahrzunehmen und zu akzeptieren ist dazu ein erster Schritt und in der Folge kann es mit etwas Übung gelingen, andere, ermutigende Sichtweisen zu entwickeln.

„Immerhin, diese Etappe habe ich schon geschafft!“

„Uns haben 120 Kollegen und Kolleginnen im Betrieb gewählt und wir sind ein tolles Team, wir werden das gemeinsam schon hinkriegen!“



„Probleme sind bisher erfolglose Lösungsversuche“.

Virginia Satir

Die Positionen oder den Blickwinkel wechseln: Dies kann dadurch erreicht werden, indem man so tut, als ob man sich in der Position des anderen befindet, Auf diese Weise versucht man, einmal wie der/die andere Person wahrzunehmen, zu fühlen und zu denken. So können Informationen für eine erfolgreiche und gesunde Kommunikation gewonnen werden.

Positives Feedback geben: Erfolgreiche Menschen „holen“ sich Feedback. Sie tun es nicht nur für sich selbst, sondern auch immer für die anderen, damit beide sich gleichermaßen weiterentwickeln können.

Systemisches Denken, systemische Beratung

Die Betrachtungsweise des sogenannten „Systemischen Denkens“ erweist sich in der kollegialen Beratung als sehr hilfreich und ist verhältnismäßig schnell erlernbar und umsetzbar.

Systemische Beratung sieht Probleme oder Schwierigkeiten, von Rat suchenden Menschen, nicht isoliert, sondern richtet den Blick auf den größeren Zusammenhang, auf das Ganze, eben auf das sogenannte System, in dem sich die Person befindet und in dem das Problem auftritt.

2 Grundelemente erfolgreicher Beratungsgespräche

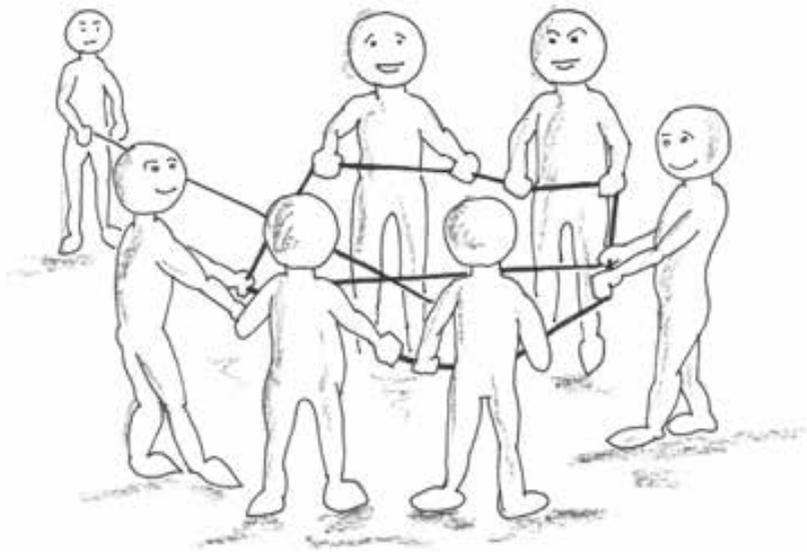
Systemisch bedeutet, die einzelne Person, ihre Probleme oder Symptome, immer im Zusammenhang mit ihren Beziehungen zu anderen Menschen und Systemen zu sehen.

Die aufgestellte Hypothese – das verwendete Denkmodell lautet wie folgt: es gibt keine einzige, objektive Wirklichkeit, sondern wir alle erschaffen durch unseren eigenen persönlichen Filter und die persönlichen Erfahrungen unsere ganz individuelle Wirklichkeit.

Die systemische Beratung zielt deshalb nicht darauf ab, Lösungen im Außen zu suchen, sondern es geht vielmehr darum, diese individuelle Wahrnehmung der Welt zu betrachten und gegebenenfalls diese zu verändern. Durch die veränderte Sichtweise im Innen, die in das System getragen wird, ändert sich das System auch im Außen.

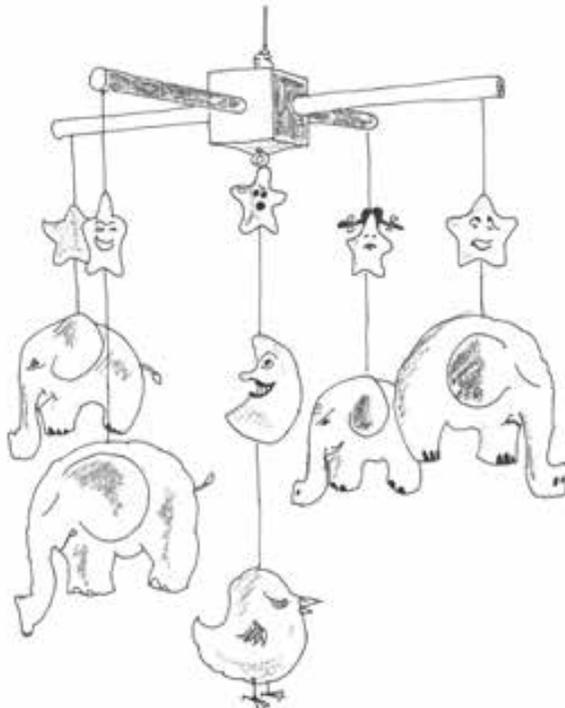
Weiters kommt die Haltung zum Tragen, dass Systeme immer bestrebt sind, Gesundheit zu erfahren und dass alle Systemmitglieder die Stärken und Fähigkeiten in sich tragen, die sie zur Lösung eines Problems benötigen.

Die systemische Beratung hat das Ziel, den **Selbstwert der einzelnen Person** und des Umfeldes – Beziehung, Arbeitsgruppe, Familie etc. – in dem sie/er lebt, **zu stärken.**



Systemische Beratung erteilt also keine Rat-Schläge, sondern lädt ein, Sichtweisen und Perspektiven im Inneren zu ändern, um mit einem neuen Blick aus einer neuen Perspektive auf das größere Ganze, eben das System, zu schauen.

- » Systemisches Denken ist zirkulär und nicht linear. D.h. es geht nicht darum „Wer hat angefangen“, „Wer ist schuld?“, „Was war als erstes, was als zweites?“ sondern die Dinge, Ereignisse, Personen beeinflussen sich ständig und das Augenmerk in der Beratung liegt auf der Gegenwart und Zukunft und auf die gewünschte Veränderung.
- » Ein System ist mehr als die Summe seiner Teile.
- » Alle Elemente sind miteinander verbunden und beeinflussen sich wechselseitig.
- » Wenn ein Teil sich verändert, kommen alle Teile des Systems in Bewegung.



Für die symbolische Darstellung eines „Systems“ im Sinne der systemischen Beratung oder Therapie wird oftmals das **Bild eines Mobiles** verwendet. Alle Teile stehe mit einander in Verbindung, wenn ein Element in Bewegung kommt, wenn ein Teil entfernt wird oder ein neues dazu kommt, verliert ein System kurzfristig sein Gleichgewicht.

Alle Elemente kommen in Bewegung und es dauert eine gewisse Zeit, bis sich wieder ein neues Gleichgewicht einstellen kann.

Deshalb ist Beratung auch dann möglich und sinnvoll, wenn – wie in den meisten Fällen – nur eine einzige Person ein Beratungsgespräch in Anspruch nimmt und in der Folge das eigene Verhalten ändert. Unweigerlich hat diese Verhaltensänderung auf alle anderen Beteiligten Einfluss und auf das gesamte System Auswirkungen.

Grundlagen systemischer Arbeit

- » Systemerkennung, Systemabgrenzung
- » Wertschätzung und Neugier
- » Klient/in ist Experte/in für das Problem.
- » Berater/in ist Experte/in für die Gesprächsführung.
- » Unterscheidung zwischen Besucher/in – Mensch mit Anliegen – Klient/in.
- » Lösungsorientierung versus Problemorientierung
- » Der Blick ist in die Gegenwart und in die Zukunft gerichtet.
- » Aufgabe des/der Beraters/in: hilfreiche Fragen stellen aber NICHT Lösungen finden!
- » Es ist unmöglich, jemand anderen zu ändern. ABER jede/r kann sich selbst jeden Tag verändern.

Unterscheidung der verschiedenen Personen-Typen, die eine Beratung aufsuchen

In der systemischen Beratung wird zwischen drei verschiedenen Persönlichkeiten unterschieden, die ein Beratungsgespräch wünschen. Zu erkennen, um welchen Typ es sich im Moment handelt, hilft dabei, die passenden Interventionen als BeraterIn zu setzen und vor allem auch die Grenzen des Gesprächs zu erkennen.

Es wird zwischen **Besucher/innen – Menschen mit Anliegen – KlientInnen** unterschieden. Echte und konstruktive Beratung ist ausschließlich mit KlientInnen möglich.

Besucher/in:

Erkennt man daran: Es gibt keine Beschwerde, keine Ziele, sie wurden von jemand Drittem geschickt oder von jemandem mitgenommen. Z.B. die Ehefrau des Besuchers will sich scheiden lassen, wenn er nicht zur Beratung geht. Oder das Arbeitsmarktservice wird die Bezüge kürzen, wenn keine Beratung aufgesucht wird.

- » Mögliche Interventionen von Seiten des/der Berates/in:
Freundlich sein, Komplimente machen, gibt es Beschwerden über die Person oder die Einrichtung, die für den Besuch verantwortlich ist. Versuchen, aus dem Besucher, der Besucherin eine/n Klient/in zu machen.

Menschen mit Anliegen:

Erkennt man daran: Es gibt eine Beschwerde, es gibt Ziele – ABER Menschen mit Anliegen sehen sich nicht als Teil des Problems und nicht als Teil der Lösung. Es wird erwartet, dass jemand anderer sich ändert. „Alles wäre wunderbar, wenn nur die Chefin nicht so aufbrausend wäre.“

- » Mögliche Interventionen von Seiten des/der Berates/in:
Komplimente machen wegen ausdauernder Versuche „es“ zu verändern, wegen der guten Beobachtungsgabe, wegen der Kraft, die Situation zu ertragen... Beobachtungsaufgaben, die die Selbstwahrnehmung verändern, „Wann besteht das Problem nicht?“, Was soll bleiben, wie es ist, Ausnahmen suchen, hypothetische Lösungen.
Versuchen, aus dem Besucher, der Besucherin eine/n Klient/in zu machen.

Klient/in:

Erkennt man daran: Es gibt eine Beschwerde, es gibt ein Ziel und der/die Klient/in sieht sich als Teil der Lösung. Ein/e KlientIn ist bereit und willig, selbst etwas zu verändern.

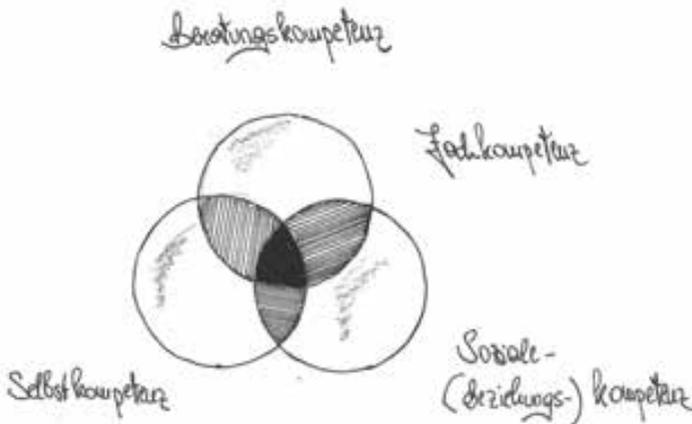
» Mögliche Interventionen von Seiten des/der Berates/in:

Verhaltensaufgabe: Neues bzw. mehr von dem, was funktioniert. Altes weg, bzw. weniger von dem, was nicht funktioniert. Verschiedene Wege zur Lösung besprechen und entwickeln. Erste, zweite, dritte Schritte besprechen. Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes!

4 Beratungskompetenz

Um ein hilfreiches Beratungsgespräch im Sinne der Sozialberatung anbieten zu können, sind mehrere Fähigkeiten erforderlich. Die Beratungskompetenz einer/eines Beraters/in setzt sich im Wesentlichen aus drei Komponenten zusammen. Wie gut jemand beraten kann, wie hilfreich und unterstützend jemand beim Beraten ist, zeigt sich in der Schnittmenge dieser drei Aspekte.

Fachkompetenz – Soziale Kompetenz – Selbstkompetenz (persönliche Kompetenz)



Soziale Kompetenz:

- » Kann ich mit anderen in Beziehung treten? Kann ich Vertrauen aufbauen?
- » Interessiere ich mich grundsätzlich für andere Menschen, bin ich gerne mit anderen in Kontakt?
- » Kann ich mich auf jemand anderen einstellen, lasse ich mich auf sie/ihn ein? Höre ich gerne und aufmerksam zu?
- » Kann ich mich mit ungeteilter Aufmerksamkeit einer anderen Person widmen und gelingt es mir, die eigenen Bedürfnisse und die eigenen Geschichten für eine Zeit lang in den Hintergrund zu stellen?

Fachkompetenz:

- » Bin ich hier zuständig?
- » Kenne ich mich gut genug aus?
- » Worum geht es hier? Verstehe ich, wovon mein/e GesprächspartnerIn spricht?
- » Kann ich hilfreiche Fragen stellen und den Gesprächsverlauf im Auge behalten?
- » Bin ich in der Lage, die Führung im Gespräch zu übernehmen, obwohl ich in erster Linie zuhöre und Fragen stelle?
- » Kann ich den Zeitverlauf im Auge behalten und mich gleichzeitig auf den Inhalt konzentrieren?
- » Kann ich ein Beratungsgespräch in Gang setzen und zum passenden Zeitpunkt wieder zu einem Ende bringen?

Selbstkompetenz:

- » Was brauche ich, damit es mir gut geht?
- » Kann ich das? Traue ich mir das zu?
- » Wo sind meine Grenzen? Kann ich auch Nein sagen?
- » Was brauche ich, um meine Batterien wieder aufzuladen und Sorge ich ausreichend dafür, dass ich wieder zu Kräften komme?
- » Hole ich mir selbst Hilfe, wenn ich sie benötige? Erkenne ich rechtzeitig, wann ich für mich Unterstützung brauche?
- » Bin ich mit mir und meiner Geschichte, mit meinen eigenen Themen so im Reinen, dass ich mich für die Dauer der Beratung voll und ganz auf jemand anderen einlassen kann?

5 Beginn eines Beratungsgesprächs

Der Ablauf eines systemischen Beratungsgesprächs entspricht meistens folgendem Schema

1. Kontakt knüpfen
2. Wenn passend – Frage nach dem „Überweisungskontext“
3. Klärung des Auftrags, des Ziels der Beratung
4. Erarbeiten möglicher Lösungsbilder
5. Suche nach Ressourcen zum Erreichen der Lösungen
6. Rückblick, Zusammenfassung
7. Schlussinterventionen

1. Kontakt knüpfen:

Hilfreiche Interventionen am Beginn von Beratungsgesprächen sind:

- » Persönliche Anrede und Begrüßung mit Handschlag. Körperkontakt in Form eines Händedrucks führt dazu, dass zwischen beiden Personen schon die Energie zu fließen beginnt. Das ist eine wichtige und positive Voraussetzung für ein gutes Gesprächsklima.
- » Ansprache mit Namen zum Ausdruck der Wertschätzung. Bei dieser Gelegenheit kann auch, falls es darüber Unklarheit gibt, vereinbart werden, ob sich BeraterIn und KlientIn duzen.
- » Gute Beziehungsebene aufbauen, durch aufmunterndes Lächeln, Blickkontakt, offene Haltung, Freundlichkeit im Gesichtsausdruck und in der Stimme.
- » Den/die Gesprächspartner/in dort abholen, wo er/sie gerade ist, hier ist ein kurzer Smalltalk, ein paar Sätze über eher harmlosere Themen hilfreich, sodass ein gegenseitiges Abtasten und Kennenlernen möglich wird.

2. Fragen nach dem Überweisungskontext

Manchmal ist es gut zu wissen und bringt wertvolle Informationen, zu erfahren, von wem man als Berater/in empfohlen wurde oder weshalb der/die Kollege/in gerade jetzt das Gespräch sucht.

- » Wie bist du auf die Idee gekommen, dass du Beratung aufsuchen solltest?

- » Warum bist du gerade zu mir gekommen? Warum gerade zum jetzigen Zeitpunkt?
- » Was, glaubst du, hat sich deine Kollegin (dein Freund, deine Partnerin etc.) dabei gedacht oder davon erhofft, als sie dir empfohlen hat, mich aufzusuchen?

3. Klärung des Auftrags



„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger“

Seneca

Um ein gutes, hilfreiches Beratungsgespräch zu führen, ist es ganz entscheidend, dass der/die Klient/in mitteilt, welche **Erwartungen** an dieses Zusammensein geknüpft werden. Was soll erreicht werden mit diesem Gespräch, welche Ziele werden verfolgt?

Fragen nach dem **Ziel**, nach dem Auftrag sind einerseits wichtig, damit sich der/die Rat suchende über die eigenen Zielsetzungen selbst klar wird. Andererseits sind Gesprächsziele wichtig, damit man als BeraterIn beurteilen kann, ob sich das Gespräch überhaupt noch in die gewünschte Richtung bewegt.

Falls es von Seiten des/der Klienten/in Wünsche und Vorstellungen gibt, die nicht erfüllbar sind, kann und soll gleich zu Beginn des Gesprächs dieser Aspekt besprochen und geklärt werden.

Unerfüllbare Ziele wären beispielsweise, „Ich möchte, dass mich meine Kollegin besser behandelt!“ oder „Ich wünsche mir, dass meine Exfrau zu mir zurück kommt!“ Es können immer nur Ziele bearbeitet und in der Folge auch erreicht werden, die in meiner eigenen Verantwortung liegen. (Siehe „Ziele SMART formulieren“, Seite 30) Und kein/e Berater/in kann für die zu beratende Person etwas tun oder jemanden verändern. Der/die Klient/in kann sich jederzeit selbst verändern und neue Handlungsweisen ausprobieren.

In der Rolle des Betriebsrates und der Betriebsrätin wird man natürlich immer wieder in der Situation sein, für Kollegen/innen etwas zu erledigen und abzuklären, selbst für andere aktiv zu werden. In diesem Moment wird aller-

5 Beginn eines Beratungsgesprächs

dings der Rahmen eines Beratungsgesprächs im Sinne von einer Sozialberatung verlassen. Ab diesem Moment befindet man sich auf dem Gebiet der Fachberatung und Sozialarbeit.

Auf die Fragen, „Was kann ich nun für dich tun?“ oder „Was möchtest du denn bei unserem Gespräch erreichen?“ kann durchaus die Antwort lauten. „Ich möchte mich einfach nur aussprechen und meine Geschichte jemand Außenstehenden erzählen!“ Wenn dieser Wunsch als Ziel der Beratung genannt wird, kann sich die beratende Person genau dafür zur Verfügung stellen und in der Folge zuhören, nachfragen, zusammen fassen und aufmerksam sein. Es braucht in dem Fall keine Zielsetzung im Sinne von Lösungsfindung.

Geeignete Fragen zur Klärung des Auftrags sind zum Beispiel:

- » „Was kann ich für dich tun, was erwartest du von mir?“
- » „Was soll am Ende unseres Gesprächs heute heraus kommen?“
- » „Woran wirst du am Ende unseres Gesprächs erkennen, dass wir eine gute, erfolgreiche Unterhaltung geführt haben?“
- » „Angenommen, unsere Gespräche verlaufen erfolgreich. Was soll dabei für dich herauskommen?“

Oft ist das „Nicht-Mehr-Weiterwissen“ auf BeraterInnen-Seite ein Zeichen dafür, dass das Ziel unklar ist, dass noch nicht über das Ziel des Gesprächs geredet wurde. In dem Fall gilt es, durchaus auch zu einem späteren Zeitpunkt, das Ziel zu klären oder neu zu definieren. Die Frage nach dem Ziel der Beratung kann auch während der Beratung gestellt oder wiederholt werden.

⇒ Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum IGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

LESERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- Arbeitsrecht
- Sozialrecht
- Gewerkschaftskunde
- Praktische Gewerkschaftsarbeit
- Internationale Gewerkschaftsbewegung
- Wirtschaft
- Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- Politik und Zeitgeschehen
- Soziale Kompetenz
- Humanisierung – Technologie – Umwelt
- Öffentlichkeitsarbeit

WER SIND GEEIGNET FÜR:

- Seminare
- ReferentInnen
- Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.



Nähere Infos und kostenlose Bestellung:
www.voegb.at/skripten
E-Mail: skripten@voegb.at
Adresse:
Johann-Böhm-Platz 1,
1020 Wien
Tel.: 01/534 44-39244

⇒ Skripten gibt es hier zum Download:



Leseempfehlung:
Reihe Zeitgeschichte und Politik



6 Die Beratung



„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“

Laotse

Beim Finden von Zielen sind ein paar wesentliche Punkte zu beachten. Ziele sollen in der Formulierung SMART sein

- S – spezifisch**
- M – messbar**
- A – aktionsorientiert**
- R – realistisch**
- T – terminiert**

Spezifisch

Ein Ziel soll spezifisch, also konkret, eindeutig und präzise formuliert werden. Denn ein Ziel ist kein vager Wunsch, sondern eine klare und deutliche Willensbekundung.

Messbar

Um die Erreichung eines Zieles zu prüfen, muss ein Ziel messbar sein. Formuliere also ein Erfolgskriterium, das zweifelsfrei überprüft werden kann. Woran genau wirst du merken, dass du dieses Ziel tatsächlich erreicht hast?

Aktionsorientiert, attraktiv

Das Ziel soll positiv und aktionsorientiert formuliert werden. Das Ziel sollte bestenfalls bereits Vorfreude bereiten. Ein Ziel, das dem/der Klienten/in im Grunde widerstrebt, wird mit großer Wahrscheinlichkeit nicht oder nur mit großer Mühe und Disziplin erreicht werden.

Realistisch

Das Ziel kann ruhig hoch gesteckt sein. Hochgesteckte Ziele fordern uns. Sie dürfen uns aber nicht überfordern. Das Ziel muss erreichbar sein. Für ein unerreichbar scheinendes Ziel wird man keine oder nicht genügend Motivation aufbringen. Der Frust ist vorprogrammiert.

Terminiert

Zu jedem Ziel gehört ein klarer Termin, bis wann das Ziel erreicht sein soll. Wenn ein Ziel nicht terminiert ist, schiebt man es immer vor sich her. Der Termin ist das entscheidende Merkmal eines echten Zieles.



Beispiele für SMART-formulierte Ziele:

- Ab dem 1. Juli rauche ich keine einzige Zigarette mehr – bis zum Rest meines Lebens.
- Bis zur nächsten Sitzung am 14. August haben wir für den Betriebsausflug das Busunternehmen, die Unterkunft und das Programm gebucht.
- Bis Jahresende wollen wir gemeinsam 20 neue Gewerkschaftsmitglieder in unserem Betrieb geworben haben.

7 Wichtige systemische Fragetechniken

Systemische Fragen sind der Sammelbegriff für unterschiedliche Fragestellungen, die bei Beratungen zur Anwendung kommen und denen die systemische Sichtweise zu Grunde liegt. Sie haben sich zu einem wichtigen Werkzeug in der Beratung entwickelt.

Systemische Fragen sind eine nützliche und relativ einfach zu erlernende Technik, die dabei hilft, Informationen über ein System (z.B. ein Familie, eine Arbeitsgruppe, ein Paar...) zu gewinnen

Es lohnt sich, als Betriebsrat/Betriebsrätin und als Berater/in sich mit diesen Grundlagen vertraut zu machen, diese Techniken zu üben und diese Frageformen in das eigene Repertoire aufzunehmen.

Wichtige Systemische Frageformen sind:

- » Klärung des Auftrags
- » Zirkuläres Fragen
- » Fragen nach Unterschieden
- » Skalierungsfragen
- » Wunderfrage
- » Ressourcen ergründen
- » Reframing
- » Metaphern
- » Fragen nach Ausnahmen
- » Hypothetische Fragen
- » Arbeit mit Teilen
- » Nachfragen bei unspezifischen Worten
- » Paradoxe Fragen
- » Arbeit mit Teilen
- » Zielrahmen

Klärung des Auftrages

Stell dir vor, du bist Taxifahrer/in und dein Fahrgast antwortet auf die Fragen „Wohin soll es gehen?“, „Das weiß ich auch nicht so genau, aber fahren Sie schon mal los!“. Ähnlich schwierig wird jedes Beratungsgespräch und mit ge-

nauso wenig Aussicht auf Erfolg, wenn nicht schon möglichst zu Beginn das Ziel des Gesprächs besprochen und geklärt wird.



Mögliche Fragen zur Klärung des Auftrages:

- » Was führt dich zu mir?
- » Was kann ich für dich tun?
- » Woran wirst du erkennen, dass unser Gespräch erfolgreich ist?
- » Was erwartest du heute von mir?

Zirkuläres Fragen

Zirkuläre Fragen gibt den KlientInnen die Möglichkeit die Perspektive zu wechseln. Sie werden nicht zu ihrer eigenen Einstellung und Handlungen befragt, sondern zu denen anderer Personen, die in ihrem Umfeld sind.

Die zu beratende Person wird dazu angeregt, sich in die Position, Gefühls- und Gedankenwelt eines Dritten zu versetzen.

Der/die Berater/in (A) fragt also den/die Klienten/in (B), wie jemand Dritter (C) über eine Angelegenheit, über eine bestimmte Frage wohl denken könnte. Es werden somit Personen aus der Umgebung der/des Klienten/in mit in die Beratung einbezogen.

Unter Umständen können diese dritten Personen dabei sogar persönlich anwesend sein (zum Beispiel bei Gruppeninterventionen). Meistens handelt es sich aber um nicht in der Beratung anwesende Menschen, deren Sichtweise und Meinung indirekt in die Beratung herein geholt werden.

Die/der Klient/in B stellt Überlegungen zum Verhalten oder zur Einstellung von C auf. Klarerweise müssen diese nicht dem tatsächlichen Denken und Handeln von C entsprechen.

7 Wichtige systemische Fragetechniken



Beispiele für zirkuläres Fragen

- » Wer ist noch beteiligt?
- » Wie denkt deine Kollegin, dein/e Chefin, dein Mitarbeiter, deine Partnerin, dein Mann ... darüber?
- » Was würde deine verstorbene Großmutter jetzt zu dir sagen, was würde sie von dir erwarten?
- » Wenn deine Kollegin hier wäre, wie würde sie das Problem schildern?
- » Wie erlebt der Lehrling die Situation bei euch im Betrieb?
- » Deine Tochter ist ja jetzt nicht hier, aber wie würde sie mir euren letzten gemeinsamen Urlaub schildern?
- » An die Frau: schildere mir aus Sicht deines Mannes das Problem, so dass er mit deiner Schilderung zufrieden ist.
- » An den Mann: schildere mir aus Sicht deiner Frau das Problem, so dass sie mit deiner Schilderung zufrieden ist.

Fragen nach Unterschieden

- » Wann tritt das Symptom (z.B. der Streit unter den KollegInnen...) besonders häufig auf?
- » Wie war die Situation vor dem Wechsel in die neue Abteilung?
- » Was musst du tun, damit es ganz sicher zum Streit kommt?
- » Wie ist es dir in der Hinsicht am vorigen Arbeitsplatz ergangen?
- » Wer leidet wohl mehr unter der Situation? Dein Kollege oder die Kollegin?

Skalierungsfragen, Bilden von Skalen

Beim Bilden von Skalen hat man mehr Möglichkeiten, als „gut“ oder „schlecht“, darum bringen sie wesentlich differenzierter Informationen und Anknüpfungsmöglichkeiten.

Eine Skalierungsfrage wird in der systemischen Beratung eingesetzt, um Aspekte zu erfahren, die in der Realität nur schwer messbar sind. Es können damit also

Empfindungen wie Zufriedenheit, Motivation, Wahrnehmungen, Eindrücke, Gefühle und Fortschritte besser besprochen und vor allem auch verglichen werden.

Üblicherweise wird von einer Skala von 1 bis 10 gesprochen, wobei 1 für die schwächste und 10 für die stärkste Ausprägung steht.

Die/der Klient/in kann bei dieser Frage einen Wert benennen, ohne genau definieren zu müssen, was dieser Wert konkret bedeutet.

Vorteile der Skalierungsfragen

Veränderungen, Unterschiede und Fortschritte können erkannt und fokussiert werden. Eine differenzierte Selbstbeobachtung kann beim/bei der Klienten/in angeregt werden. Die/der Berater/in gewinnt neue Erkenntnisse über Gefühle und Empfindungen, ohne dass der/die KlientIn diese ausformulieren oder klar definieren muss.

Skalierungsfragen können ein guter Einstieg in ein Thema sein, um es in der Folge tiefergehend zu bearbeiten.



Einige Beispiele

Auf einer Skala von 1 bis 10, wo würdest du den Schweregrad des Problems einreihen?

(1 heißt ganz leicht, 10 wäre demnach sehr schwer, unerträglich)

- Wie hoch ist deiner Meinung nach dein eigener Prozentanteil an der Situation?
- Um wieviel ist es besser oder schlechter geworden, seit euer Kind in die Schule geht?
- Im Vergleich zu unserem letzten Gespräch vor zwei Wochen, um wieviel Prozentpunkte würdest du sagen, dass es besser geworden ist?

7 Wichtige systemische Fragetechniken

Ressourcen ergründen

- » Was würdest du benötigen, um in Zukunft selbstbewusster zu sein?
- » Wie hast du den Streit mit der Chefin das letzte mal beendet?
- » Was hast du vergangene Woche getan, um deine Frau umzustimmen?
- » Wie hast du es geschafft, diesmal standhaft zu bleiben?
- » Wie hast du das gemacht?

Reframing (Umdeuten)



„Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern die Meinungen, die wir von den Dingen haben.“

Epiktet

Übersetzen lässt sich „Reframing“ wörtlich mit „etwas in einen neuen Rahmen setzen“ oder sinngemäß „etwas umdeuten“. Es wird versucht, Ereignisse, Gegebenheiten oder auch Erlebtes in einem anderen, neuen Zusammenhang zu sehen, um so den Blickwinkel und die Denkweise zu verändern.

Reframing setzt voraus, dass der anderen Person eine positive Absicht unterstellt wird. Sie wird liebevoll gesehen, wenn man als Berater/in mit Reframing versucht, eine andere Sichtweise anzubieten..

In Beratungen sind die Grundannahmen wünschenswert, dass jedes Verhalten:

- » zielgerichtet ist,
- » eine positive Absicht hat und zielführend in mindestens einem Zusammenhang ist.



Beispiele:

- Prüfungsangst – jemand nimmt die Prüfung sehr ernst
- Streitsüchtig sein – jemand kann sich gut zur Wehr setzen
- Gluckenhaftes Verhalten – besorgt sein um jemanden, sich gut kümmern
- Beim Essen trödeln – das Essen genießen
- Jemand ist faul – er kann sich sehr gut entspannen.
- Laut schreiende Kinder am Abend – beeindruckend, wie viel Energie die am Abend noch haben.

Metaphern

Um eine Beschreibung zu differenzierter und mit tendenziell emotional aufgeladenen Bildern anzureichern, sind oftmals metaphorische Fragen hilfreich. Nützlich ist das Arbeiten mit Metaphern vor allem dann, wenn der Eindruck besteht, dass durch die rein rationale Beschreibung der Situation, wichtige Aspekte unberücksichtigt bleiben. Mit Metaphern gelingt es oftmals besser, noch andere, bisher nicht thematisierte Ebenen, die eine große Bedeutung haben können, zur Sprache zu bringen.

- » So wie du das schilderst, kommt es mir vor, wie wenn jemand viele Monate mit allem Einsatz ein Haus baut und dann plötzlich, kurz bevor die Familie endlich einziehen kann ...
- » Vielleicht kann man die Lage in der Firma mit einem Fußballspiel vergleichen ...
- » Verliebt sein ist ja auch ein bisschen wie ...
- » Wenn ich mir vorstelle, wie du dich da um deine Kollegin bemühen, das erinnert mich an ...

Fragen nach Ausnahmen und Unterschieden

Auch wenn Klienten/innen den Eindruck haben, dass ihre Schwierigkeiten „immer“ vorherrschen, ist es doch so, dass kaum eine Problemsituation 7 Tage die Woche und 24 Stunden am Tag akut ist. Mit Fragen nach Ausnahmen wird die Rat suchende Person dazu angeregt, die einzelnen Situationen differenzierter zu betrachten. Oft bringt es wertvolle Hinweise in Richtung Lösungsansatz, auf diese – wenn auch manchmal nur kleinen – Unterschiede und Ausnahmen zu schauen.

- » Unter welchen Umständen geht dein Kollege trotz allem freiwillig mit zu den Besprechungen?
- » Wobei verstehen sich die MitarbeiterInnen gut?
- » Wann hattet ihr in eurer Abteilung das letzte Mal Erfolg und Spaß mit einander?
- » Was war damals? Wie war das?
- » Sehen alle das Problem gleich? Wer hat eine andere Sichtweise?

7 Wichtige systemische Fragetechniken

Hypothetische Fragen

Was wäre, wenn?

Erweitern den Vorstellungsraum, bringen die Fantasie in Schwung, ermöglichen neue Ideen. Möglicherweise entstehen neue Perspektiven und Ideen für neuen Handlungsspielraum.

Hypothetisches Fragen lädt zu Gedankenexperimenten ein, denn das „Was wäre wenn ...“ leitet einen Nachdenkprozess ein, der über bisherige Erklärungsmuster hinausweisen kann. Hypothetische Fragen zielen auf die Zukunft ab und geben den KlientInnen die Möglichkeit, neue Blickwinkel und Lösungsansätze in Gedanken durchzuspielen.

Eine Sonderform der hypothetischen Fragen sind die Verschlimmerungsfragen. Diese sind eher provozierend und in festgefahrenen Situationen hilfreich. Sie zielen darauf ab, die/den Klienten/in dazu zu bringen sich vorzustellen, wie die für ihn sowieso schon schwierige Situation sich noch weiter verschlechtern kann.

Was musst du tun, um dein Problem zu behalten, oder die Lage sogar noch zu verschlimmern?

Als Berater/in hast du so die Möglichkeit herauszufinden, welche Bedingungen für die Lösung des Problems unverzichtbar sind.



Beispiele für hypothetische Fragen

- Angenommen, du würdest die Teeküche nicht mehr aufräumen? Was würde dann passieren?
- Was würde passieren, wenn deine Chefin öfter hier wäre?
- Wenn nun der Kollege unerwartet zurück in das Team kommt, was wäre dann?
- Was wäre, wenn du dich auf einmal nicht mehr über deine Kollegin aufregen würdest?
- Wie würdest du selbst reagieren, wenn dich jemand in diesem Fall um Hilfe bittet?
- Angenommen dein Sohn würde wieder zu arbeiten beginnen und auch eine Freundin finden, was würde sich da für dich ändern?
- Stell dir vor, du hättest dein Ziel schon erreicht. Wie bist du dahin gekommen?

Wunderfrage

Bei der Wunderfrage handelt es sich ebenfalls um eine hypothetische Frage. Wunderfragen lassen die/den Klienten/in über mögliche Problemlösungen fantasieren. Sie sind besonders in verfahrenen und scheinbar „aussichtslosen“ Situationen hilfreich.

Das Ziel ist es, die/den Klienten/in dazu zu bringen, sich den idealen, wünschenswerten Zustand vorzustellen. Wunderfragen helfen dabei, neue Motivation und positive Gedanken zu fassen.



Beispiele für Wunderfragen

- Wie stellst du dir die nächste Projektsitzung vor, ganz ohne das Problem?
- Woran würden Sie als erstes merken, dass das Problem nicht mehr vorhanden ist?
- Angenommen, es geschieht ein Wunder, du wachst morgen früh auf und die Angelegenheit ist geklärt. Was würde dann sein?
- Stelle dir vor, ab morgen wäre dein Chef nicht mehr so aufbrausend? Was wäre dann?
- Wie würde sich das Verhältnis zu deiner Partnerin / Kollegin / Chefin ändern?
- Was würde sich ändern, wenn du morgen früh aufwachst und dein Ziel erreicht hast?

Nachfragen bei unspezifischen Wörtern

Wenn Klient/innen dazu neigen, sich sehr allgemein und unspezifisch auszudrücken, ist ein Nachfragen eine gute Möglichkeit, bessere Informationen über das Denken und Fühlen der Rat suchenden Person zu erfahren.

7 Wichtige systemische Fragetechniken



Beispiele

- „Das ist ja nicht normal!“ – Was wäre denn, deiner Meinung nach in dieser Situation „normal“?
- „Ich halt das nicht mehr aus!“ – Was hältst du nicht mehr aus? Wie lange würdest du es noch aushalten und was wäre dann, wenn du es tatsächlich nicht mehr aushältst?
- „Das machen doch alle!“ – Was machen alle? Wer sind denn eigentlich „alle“?
- „Mir hört ja keiner zu!“ – Wer hört dir denn nicht zu? Wer konkret soll dir denn zuhören?
- „So kann ich mir das nicht vorstellen!“ – Wie kannst du es dir vorstellen?
- „Immer streiten wir uns bei gemeinsamen Projekten!“ – Ist das tatsächlich immer so oder gab es doch auch schon einmal eine Situation, ein Projekt, bei dem ihr in gutem Einvernehmen gearbeitet habt?“

Paradoxe Fragen

Was müsst ihr als Betriebsräte tun, damit euch ganz sicher niemand mehr wählt?

Paradox heißt widersprüchlich.

Paradoxe Fragen in der Beratung zielen darauf ab, die/den Gesprächspartner/in mit einer Verstärkung des eigentlichen Problems zu verblüffen. Die vom/von der Klienten/in als schwierig empfundene Situation wird auf diese Weise überzeichnet. So können manchmal neue und unerwartete Ideen und Lösungsansätze gefunden werden.

Oft ist es hilfreich, paradoxe Fragen vorher anzukündigen, da sie die Klientinnen oftmals genau mit dem gegenteiligen Szenario konfrontieren, welches sie eigentlich erwarten würden. Dadurch können paradoxe Fragen anfangs für Irritation sorgen.

Die/der Klientin wird zum Beispiel gefragt, wie ein bestimmtes Vorhaben durch ihn/sie selbst ganz bestimmt und garantiert zum Misslingen gebracht werden kann. Diese Fragetechnik eignet sich besonders in festgefahrenen und aus KlientInnen-Sicht aussichtslosen Situationen.



Beispiele Paradoxe Fragen:

- Was müsste passieren, damit dein Chef dich rauswirft?
- Was müsste passieren, damit sich dein/e Partner/in von dir endgültig trennt?
- Was müsste passieren, damit du dich von deinem/deiner Freund/in trennst?
- Wie könntest du es schaffen, dich noch öfter mit deinen Schwiegereltern zu streiten?
- Was müsste passieren, damit dich deine Kollegen und Kolleginnen noch weniger beachten?
- Wie ließe sich das Problem weiter verschlimmern?

Bei der „Arbeit mit Teilen“ werden unterschiedliche Seiten der verschiedenen Sichtweisen, die der/die Klient/in selbst spürt, anschaulich gemacht. Ein Dilemma, in dem man sich befindet, wird von mehreren inneren Stimmen ausgelöst, von denen jede nachvollziehbar ist und jede ihre Berechtigung hat.



Arbeit mit Teilen

- Ich höre aus deiner Erzählung, dass einerseits ein Teil in dir sich beruflich verändern will, du aber andererseits auch die Sicherheit in deiner Firma nicht missen möchtest. Stimmt das so?
- Da gibt es also eine Seite in dir, die gerne frei sein will und die andere, die gerne noch daheim bei den Eltern wohnt. Ist das so?
- Ist es so, dass du auf der einen Hand, ... und andererseits ...?
- Da wohnen also zwei Seelen in deiner Brust ...

Grundsätzliches zum Fragenstellen bei Beratungsgesprächen:

Nachfragen in der Beratung soll in jedem Fall (auch nonverbal) sanft und freundlich formuliert vorgebracht werden, um einen angenehmen und kollegialen Gesprächsverlauf beizubehalten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass eine unangenehme Verhör-Atmosphäre entsteht. Aus diesem Grund sind Fragen, die

8 Der Zielrahmen

mit „Warum?“ beginnen, auch nicht förderlich. Ein „Warum“ bringt Befragte sehr oft in eine Verteidigungs- und Rechtfertigungs-Position.

Eine interessierte, neugierige Haltung ist passend, eine Haltung des naiven Staunens.

Die Aufgabe des/der Beraters/in ist es, zu begleiten und das Gespräch zu führen – nicht im Weg zu stehen!

Der Fragenkatalog „Zielrahmen“ ist für BeraterInnen geeignet, die in einem Beratungsgespräch am persönlichen Ziel des/der Klienten/in arbeiten möchten. Das Ziel kann in völlig unterschiedliche Richtungen gehen, die Fragen sind recht allgemein gestellt.

Beispielsweise wenn man als Berater/in noch nicht viel Routine hat, stellt der Zielrahmen **ein hilfreiches Werkzeug** dar. Aber auch erfahrene BeraterInnen greifen gerne auf dieses Instrument zurück.

In etwa eine Stunde sollte für den Zielrahmen eingeplant werden. Die einzelnen Punkte können Schritt für Schritt abgefragt werden. Falls eine Frage thematisch oder inhaltlich nicht passt, wird sie übersprungen und zur nachfolgenden Frage weiter gegangen.

Wenn es sich um ein weniger formelles Beratungsgespräch handelt, z.B. im Freundeskreis, in der Familie usw. kann das Beratungsgespräch mit dem Zielrahmen durchaus auch im Rahmen eines Spaziergangs in der Natur durchgeführt werden. Als Berater/in kann man immer wieder auf den Fragenkatalog schauen und den nächsten Punkt ansprechen, um sich dann abermals ganz der Antworten zu widmen und dem/der Klient/in wiederum die ganze Aufmerksamkeit zu schenken. Zusätzliche ergänzende Fragen, die man als Berater/in stellen möchte, sind jederzeit willkommen.

Der Zielrahmen eignet sich auch hervorragend zur Arbeit an Zielen für sich alleine. In diesem Fall ist es ratsam, sich die Zeit zu nehmen, die Fragen schriftlich zu beantworten, um eine noch bessere Klarheit und Verbindlichkeit zu erreichen. In dem Fall reicht eine Stunde erfahrungsgemäß meistens nicht aus, manchmal ist es auch angenehm, die schriftliche Beantwortung in Etappen durch zu führen.

→ **Bedenke: Selbst die blasseste Tinte ist stärker und kraftvoller als der intensivste Gedanke!**

Ziele sind unbedingt positiv zu formulieren.

- » Nicht „Ich möchte nicht mehr übergewichtig sein!“ – sondern „Ich möchte 65 kg wiegen!“
- » Nicht „Ich will nicht mehr aufbrausend sein!“ – sondern „Ich will ruhig und gelassen bleiben!“
- » Nicht „Ich will keine Angst haben!“ – sondern „Ich will frei und selbstbewusst sein!“
- » Nicht „ich will nicht mehr rauchen!“ – sondern „Ich will gesund leben!“

Negative Formulierungen funktionieren deshalb nicht, weil wir immer in Bildern denken und uns von diesen inneren Bildern leiten lassen. Es ist also entscheidend, dass wir positive, erstrebenswerte Bilder entwickeln und uns von den positiven Zielen und Visionen leiten lassen und uns an ihnen orientieren.

An diesen positiven Bildern können wir uns am Weg wie an einer unsichtbaren Ankerkette entlang Richtung Ziel ziehen.

Beim Formulieren des Zieles darauf achten, dass die SMART-Kriterien eingehalten werden. Siehe Seite 30.

8 Der Zielrahmen

Zielrahmen

- » Was ist dein Ziel, deine Zielqualität?
(positiv formuliert und in eigener Verantwortung liegend)
- » Woran wirst du merken, dass du dieses dein Ziel erreicht hast?
(Kriterien, die für dich überprüfbar sind)
- » Woran werden andere merken, dass du dieses Ziel, die Zielqualität erreicht hast?
- » Wann, wo, mit wem, wie oft willst du dein Ziel, deine Zielqualität erleben?

Ökologische Überprüfung

- » Wie wird sich dein Leben dadurch verändern?
- » Mit dir selbst?
- » Für dich mit deiner/m Partner/in?
- » Für dich mit deinen Kindern?
- » Für dich mit deiner Familie?
- » Im Beruf, als Chef/in, Mitarbeiter/in, Kollege/in ...?
- » In der Freizeit?
- » Was ist das Gute am jetzigen Zustand? (wo du deine Zielqualität noch nicht lebst)
- » Was gibst du auf?
- » Was ist der Preis?
- » Welches Risiko gehst du ein?
- » Welche Hilfen brauchst du, um dieses Ziel zu erreichen? (Von dir selbst, von anderen)
- » Welche Möglichkeiten hast du bereits jetzt dazu?
- » Was steht dir im Weg? (ein Gefühl, eine Überzeugung, ein einmal gefasster Entschluss, eine Gewohnheit ...?)
- » Was tust du zuerst in Richtung Ziel?
- » Was ist dein erster, zweiter, dritter Schritt?
- » Willst du dein Ziel, deine Zielqualität wirklich erreichen?



Oft verfolgen wir ohne es zu bemerken unterschiedliche Ziele gleichzeitig, die miteinander im Wettstreit stehen.



Das Ziel nach der Arbeit mit dem Zielrahmen.

Abschluss eines Beratungsgesprächs

9

Die Dauer des Gesprächs und den Zeitverlauf im Auge zu behalten, sind wichtige Aufgaben des/der Beraters/in. Schon zu Beginn des Gesprächs ist es wichtig, den Zeitrahmen anzusprechen und fest zu legen. Mehr als eine Stunde ist es wenig sinnvoll, eine Beratungssequenz anzusetzen, eine Stunde ist ein guter Zeitraum, um wichtige Punkte anzusprechen und um konzentriert und fokussiert bei der Sache zu bleiben.

Der/die Klient/in soll sich voll und ohne Ablenkung auf die Inhalte und die eigenen Überlegungen einlassen können, der/die Berater/in ist dafür verantwortlich, dass der vorab vereinbarte Zeitrahmen eingehalten wird. Hilfreich ist es, ungefähr eine Viertelstunde vor Ende der geplanten Zeit darauf hin zu weisen, dass noch 10 oder 15 min der geplanten Zeit übrig ist.

Meistens wird der/die BeraterIn am Ende des Gesprächs eine abschließende Zusammenfassung geben, wobei ermutigende, Hoffnung gebende Elemente des Gesprächs in geeigneter Weise hervorgehoben werden. Bei entsprechender Bereitschaft wird eine „Hausaufgabe“ vereinbart.

Folgende Punkte und Aspekte passen gut **für das Beenden, das Abschließen eines Beratungsgesprächs.**

- » Zusammenfassen der angesprochenen Themen
- » Bereits gefasste Vorsätze noch einmal wiederholen
- » Ressourcen des/der Klient/in wiederholen und noch einmal ansprechen, Stärken würdigen
- » Anerkennung aussprechen, loben und den/die Klienten/in ermutigen, die gefundenen Ideen umzusetzen. Komplimente, die glaubhaft und ehrlich sind, keine Schmeicheleien.
- » Hausaufgaben im Sinne von Beobachtungsaufgaben oder Verhaltensaufgaben.
- » Wenn gewünscht einen neuen Termin vereinbaren oder anbieten, dass ein weiteres Gespräch möglich ist.

Oft ist es ratsam, nicht sofort nach dem Beratungsgespräch einen Folgetermin zu vereinbaren. Wenn beim Erstgespräch nicht gleich ein neuer Beratungstermin vereinbart wird, hat der/die Klient/in die Chance aber auch die Aufgabe, noch

einmal in Ruhe über das Besprochene nachzudenken, um sich darüber klar zu werden, ob er/sie tatsächlich die Fortsetzung des Gespräches wünscht und als sinnvoll erachtet.

Bei Hausaufgaben, die man beim letzten Gespräch gegeben hat, ist es wichtig, beim folgenden Gespräch daran anzuknüpfen. „Wie ist es dir damit gegangen? Welche Erfahrungen hast du damit gemacht?“

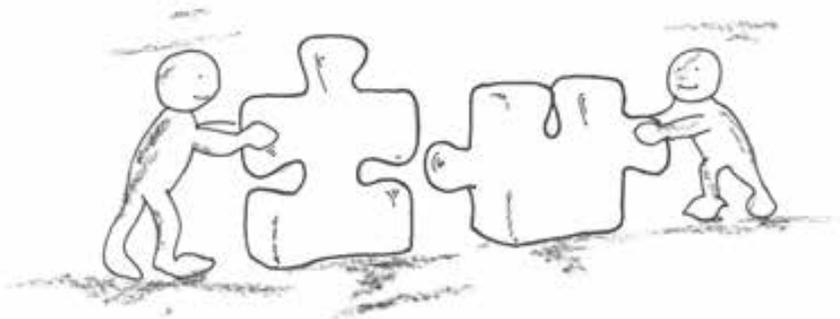


10 Nach der Beratung

Im Anschluss an ein Beratungsgespräch ist es für den/die Berater/in sinnvoll, die Sitzung und die besprochenen Inhalte noch einmal zu reflektieren und wichtige Aspekte und Themen zu notieren. Dies ermöglicht ein professionelles Folgegespräch und hilft dabei, die eigene Arbeit noch einmal in der Rückschau kritisch zu betrachten. Falls eine zweite Person als zusätzliche/r Berater/in beim Gespräch dabei war, findet dieser Rückblick sinnvollerweise zu zweit statt. Bei offenen Fragen zum Gesprächsverlauf oder falls das Gespräch für den/die Berater/in nicht zufriedenstellend verlaufen ist, ist der Besuch einer Supervision empfehlenswert.

Mögliche Fragen für die Reflexion:

- » Wie ist es mir ergangen?
- » Was war gut?
- » Was sollte ich verbessern?
- » Was möchte ich beim nächsten mal verändern?
- » Welche Fragen möchte ich beim nächsten mal stellen?
- » Ist es mit eventuell passiert, dass ich eigene Probleme ins Gespräch eingebracht habe?
- » Was war für mich neu?
- » Was muss ich mir unbedingt merken?
- » Wo möchte ich mich noch stärken?



Aktives Zuhören

Häufig reden Menschen hintereinander oder nebeneinander, aber nicht miteinander. Da schweifen die Gedanken ab, man ist eigentlich gar nicht am anderen interessiert – oder ist insgeheim schon damit beschäftigt, zu überlegen, was man selbst gleich sagen wird.

Besonders störend ist es, wenn das Gegenüber zu wissen glaubt, worauf der Satz hinausläuft, und ständig unterbricht.

Angenehme GesprächspartnerInnen zeichnet vor allen Dingen eines aus: Sie können gut zuhören – eine Qualität, die leider häufig zu kurz kommt. Schade, denn davon können alle Beteiligten nur profitieren.

Aktives Zuhören lohnt sich:

- » Du zeigst deinem Gegenüber, dass du interessiert bist, was er/sie zu sagen hat.
- » Du lernst durch Zuhören etwas Neues.
- » Du erweiterst deinen Horizont, was das Zwischenmenschliche betrifft.
- » Du vermeidest Missverständnisse.
- » Man schätzt dich als gute/n Gesprächspartner/in.
- » Du möchtest doch sicher auch, dass man dir zuhört?
- » Dann erweise auch den GesprächspartnerInnen diesen Respekt.
- » Schenke ihnen volle Aufmerksamkeit – wende dich ihnen zu.
- » Konzentriere dich darauf, was sie zu sagen haben.

Tipp:

Wenn momentan keine Zeit ist für ein Gespräch, sage es bitte offen. GesprächspartnerInnen haben nichts davon, wenn Interesse vorgetäuscht wird. Und es wäre ihm/ihr auch sicher unangenehm, wenn er/sie wüsste, dass du eigentlich dringend was anderes tun müsstest. Sage offen, dass du das Gespräch leider abbrechen musst und vereinbare einen verbindlichen Termin für später.

10 Nach der Beratung

Tabu ist es, nebenbei andere Dinge zu erledigen: E-Mails checken, zum Fenster raussehen ... versetze dich selbst in die Lage der anderen. Wie fühlt es sich an, wenn deine GesprächspartnerIn alles Mögliche nebenbei macht, anstatt dir zuzuhören?

Der Vorteil ist, dass du konzentrierter bei der Sache bist: du wirst viel mehr mitbekommen. Zum Beispiel kannst du auch auf das „Wie“ achten.

Wichtige Nuancen:

- » Wie ist der Tonfall?
- » Wie wirkt der/die andere?

Denn nicht nur der Inhalt gibt Aufschluss darüber, worum es tatsächlich geht – du kannst erfahren, wie dein/ihr Gesprächspartner/in zur Sache steht und wie es ihm damit geht.

→ **Wichtig: Bitte heuchle niemals Interesse. Das merkt dein Gegenüber mit Sicherheit.**

Du lernst etwas Neues

Was du selbst sagen möchtest, weißt du ja bereits! Also sei doch gespannt darauf, was das Gegenüber zu sagen hat. Nicht nur, weil du dadurch etwas dazulernen kannst– sondern auch deshalb, weil du unter Umständen einen neuen Blickwinkel oder einen neuen Aspekt erfahren kannst.

Du erweiterst deinen Horizont, was das Zwischenmenschliche betrifft

Viele Diskussionen, gerade wenn es um ein haariges Thema geht, laufen leider oft darauf hinaus, dass irgendjemand Recht haben will. Da wirft man sich dann unterschiedliche Standpunkte an den Kopf und möchte erreichen, dass der/die andere die eigene Meinung übernimmt.

Dabei ist es viel spannender, verschiedene Auffassungen kennenzulernen. Erstens können wir anhand der konkreten Information besser argumentieren. Oder wir merken, dass der/die Gesprächspartner/in selbst gute Argumente hat.

Selbst wenn jede/r bei der eigenen Auffassung bleibt: Beide Seiten haben mehr von einer konstruktiven Diskussion, bei der alle die Argumente und Gedanken

der Gegenseite erfahren, als von gegenseitigen Überredungsversuchen, die häufig in Enttäuschung enden.

Ganz nebenbei erweiterst du deine Menschenkenntnis.

Missverständnisse werden vermieden

Die meisten Missverständnisse entstehen, weil nicht gut genug zuhört wird – oder es versäumt wird, konkreter nachzufragen.

Ganz klar: Wer mit den Gedanken nur halb bei der Sache oder damit beschäftigt ist, dem/der anderen ständig das Wort abzuschneiden, nimmt beiden Seiten die Gelegenheit, auf den Punkt zu kommen.

So kommt es im Nachhinein dann oft zu „... Ich dachte, du meinstest das so ...“ oder „... Ich wusste nicht, dass ich das-und-das tun sollte“ ...

Höre genau hin. Mache es dir zur Gewohnheit nachzuhaken, wenn etwas unklar ist.

→ Man schätzt dich als gute/n Gesprächspartner/in

Jeder und jede möchte respektvoll behandelt werden. Dazu gehört es auch, dem/der anderen die volle Aufmerksamkeit zu schenken.

Wenn du aktiv zuhörst, wird das deine Umgebung positiv zur Kenntnis nehmen und auch honorieren. Zum einen färbt dein Verhalten positiv auf andere ab. Zum anderen wirst du merken, dass man dich gerne um Rat bittet und das Gespräch

Tipp:

Gerade wenn es darum geht, etwas Bestimmtes zu erledigen – oder wenn man sich unsicher ist, wie das Gegenüber etwas meint, sollten man einfach wiederholen, was und wie wir das Gesagte verstanden haben. Das kann der/die Gesprächspartner/in dann entweder bestätigen oder berichtigen.

In beiden Fällen machst du einen positiven Eindruck: Weil du demonstrierst, dass du interessiert bist und vor allen Dingen, dass du gut zugehört hast.

10 Nach der Beratung

mit dir sucht. Das wiederum ist eine unumgänglich wichtige Notwendigkeit für Gewerkschafter/Innen. Wir brauchen das Vertrauen unserer KollegInnen, um wirklich helfen und unterstützen zu können. Dieses notwendige Vertrauen können wir nicht einfach bei anderen abrufen. Das muss jeder und jede von uns bei den Anderen erwerben. Zuhören ist einer der wichtigsten Wege dazu!

→ **Unser großes Kommunikationsproblem ist, dass wir nicht zuhören, um zu verstehen, sondern um zu antworten.**

Dazu ein paar **Tipps, wie gutes Zuhören besser gelingt:**

Wohl jeder und jede von uns kennt das:

Das Gegenüber redet und dabei formuliert man selber im Kopf schon die Antwort.

Im schlimmsten Fall unterbricht man dann den/die Anderen vor lauter Ungeduld – vom Zuhören ist man weit entfernt!

Das Traurige dabei ist, dass die Botschaft des/der Anderen bei uns dann meist gar nicht ankommt – Konflikte sind vorprogrammiert. Auch nimmt man sich durch diese Haltung die Möglichkeit, vom Gegenüber etwas Spannendes oder Neues zu erfahren – ihn/sie näher kennenzulernen.

Dabei ist Zuhören ein ganz wichtiger Aspekt der Kommunikation um den Anderen **wahr-**zunehmen. Durch das intensive und konzentrierte Zuhören wird ein aufeinander Zugehen und das Finden einer Lösung oft erst möglich. Zuhören ist dabei sozusagen der „Türöffner“.

Als GewerkschafterIn erlebt man es oft, dass Menschen ihre mühsam aufgebauten Mauern des Schweigens oder Erwiderns aufgeben, nur weil ihnen aufmerksam zugehört wird.

Wir kennen das Gefühl selbst – wie schön und wohltuend ist es, wenn einem das Gegenüber wirklich zuhört, einem förmlich an den Lippen klebt, wenn man merkt, dem/der Anderen ist es wichtig, mich zu verstehen?

→ **„Am besten überzeugt man mit den Ohren – indem man anderen zuhört.“**

Probiere doch im Alltag einfach mal die folgenden kleinen, einfachen Tipps für besseres Zuhören aus:

- » **Unterbrich die/den Andere/n nicht** und nimm seine/ihre seine Botschaft einfach mal ohne Dazwischenreden auf. Verkneifen wir uns bitte auch, zu dem Thema passende Geschichten aus dem eigenen Leben einzuwerfen, so reizvoll dies auch ist – es geht gerade nur um den/die Andere/n und das, was sie/er zu erzählen hat!
- » **Signalisiere dem Gegenüber, dass er/sie sich wirklich öffnen kann**, indem du den **Blickkontakt** hältst und mit der **Körperhaltung** Offenheit signalisierst. Wende dich dem/der Anderen zu und verschränke nicht die Arme oder Beine – dies wird häufig als Verschlussenheit gedeutet. Versuche bitte mit der Aufmerksamkeit bei der/dem Gesprächspartner/In zu bleiben und dich nicht von den Dingen ablenken zu lassen, die um dich herum passieren. Der Blick auf das Handy oder in den Computer ist hier natürlich ein absolutes Tabu!
- » **Kurzes Zustimmung und gelegentliches Nicken signalisieren dem/der Anderen, dass du den Worten folgst. Bleibe neugierig und konzentriere dich wirklich auf die Worte des Gegenübers.** Bitte fälle keine vorschnellen Urteile, um dann gelangweilt abzuschalten und bitte erteile keine übereilten Belehrungen! Versuche wirklich, den/die Gesprächspartner/in zu verstehen und mit den Gedanken dabei zu bleiben und dann erst zu reagieren!
- » **Formuliere auch bitte nicht schon die Antwort im Kopf vor** – es geht zu diesem Zeitpunkt wirklich nur ums Verstehen, Zuhören und nicht schon ums Antworten. Indem wir uns auf das Antworten und nicht auf das Zuhören konzentrieren, entgeht uns vieles von dem, was der/die Andere uns mitteilen möchte – weder auf die Worte, noch auf die Körpersprache und Betonung können wir uns dann noch konzentrieren.
- » **Nimm dir bewusst Zeit zum Zuhören** und ganz wichtig: Entspanne dich, da Eile und Ungeduld große Feinde vom wirklichen Zuhören sind.
- » **Frage interessiert nach, wenn du etwas nicht verstanden hast oder wenn noch Fakten zum wirklichen Verstehen fehlen** – nur so ist es möglich, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden.

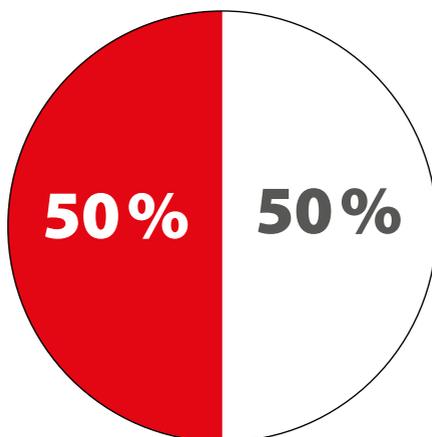
10 Nach der Beratung

Überprüfen, ob das Gesagte richtig verstanden wurde! Das Gehörte mit eigenen Worten wiederholen („spiegeln“)

Eine Methode die auch im Alltagsgespräch hilft, ist das sogenannte Paraphrasieren: Wiederhole die Botschaft deines Gegenübers in eigenen Worten so, wie sie bei dir angekommen ist und vergewissere dich, ob das Gesagte wirklich so gemeint war. Geeignete Einstiege hierfür wären z.B.: „Habe ich dich richtig verstanden, dass ...?“ oder „Ist es also so, dass ...“ oder Ähnliches. Wenn man den/die Gesprächspartner/in richtig verstanden hat, so kann er/sie dies bestätigen, wenn nicht, hat er/sie die Möglichkeit der Klarstellung. So entstehen Missverständnisse erst gar nicht. Auf diese Weise kann bereits das Entstehen von Konflikten vermieden werden.

Die Tatsache, dass allzu oft nur ein Teil der Botschaft ausgesprochen wird, ist eine große Herausforderung beim Verstehen anderer. Indem wir die Beiträge unserer GesprächspartnerInnen zusammenfassen und mit eigenen Worten wiedergeben, bekommen wir sofort Rückmeldung, ob wir richtig verstanden haben

Hinweis:



Gute Kommunikation hängt zu gleichen Teilen von beiden Gesprächspartner/innen ab.

Wirklich Zuhören und Wahr–nehmen

Mindestens 50 % aller Kommunikationshandlungen liegen im Bereich des Zuhörens.

Aktives Hinhören hilft eine gemeinsame Sprachebene zu finden.

Dies zeigt, wie wichtig es ist, sich bewusst auf den/die GesprächspartnerIn zu konzentrieren, ihn/sie zu beobachten und durch nonverbale Reaktionen zu zeigen, dass man auf ihn/sie eingeht. Diese Aufmerksamkeitsbereitschaft signalisiert dem Unterbewusstsein, dass er/sie sich für seine/ihre Antwort Zeit nehmen kann. Infolgedessen wird die Aussage präziser formuliert und dadurch die Zuverlässigkeit der Informationen erhöht.

Dadurch wird sichergestellt, dass das Gleichgewicht in der Gesprächsführung bewahrt wird – eine Grundvoraussetzung für eine positive Gesprächsatmosphäre.

→ **Entscheidend ist die Haltung, sich beim Zuhören auf die Person gegenüber einzustellen, mitzuschwingen und „Resonanz“ zu geben.**

Menschen mit hoher kommunikativer Kompetenz hören aktiv zu, ohne sich dessen bewusst zu sein. Verstehen und Verstandenwerden sind aber keineswegs so selbstverständlich, wie oft angenommen wird. Konkretes Üben macht sensibler gegenüber den Möglichkeiten des Missverstehens, Misshörens und Missverstandenerdens. Diese Erfahrung macht bewusst, wie leicht wir von dem Vorurteil ausgehen, die eigene Denkweise sei jeweils auch die der anderen Person.

Die sieben Säulen der Resilienz

Resilienz ist ein gängiges Modell zur Förderung der Widerstandskraft von Menschen. Die Grundannahmen für Resilienz eignen sich auch sehr gut als Grundannahmen, als Philosophie für hilfreiche Beratungsgespräche.

Resiliente Menschen erleben auch Krisen und Rückschläge in ihrem Leben, im Gegensatz zu nicht resilienten Personen erholen sie sich aber wieder und erleben schwierige Phase rückblickend als sogar stärkend. Das Symbol, das gerne für Resilienz herangezogen wird, ist das eines Stehaufmännchens, das zwar schwankt und durchaus ins Straucheln kommt, wenn es einen Schlag erleidet, das aber letztendlich wieder ins Gleichgewicht kommt und am Ende des Tages wieder aufrecht steht.



Als Berater/in ist es sehr förderlich und hilfreich, ja geradezu unabdingbar, der Person, die zur Beratung kommt, zuzutrauen und zu „unterstellen“, dass sie aus eigener Kraft und mit der passenden Unterstützung eine Lösung finden und erreichen kann. Je mehr Vertrauen der/die BeraterIn dem/der Klient/in entgegen bringt, umso besser wird sich die Rat suchende Person unterstützt und ermutigt fühlen.

Die **sieben Säulen der Resilienz** sind die Pfeiler, an denen sich jemand nach einer schwierigen Lebensphase wieder aufrichtet und die dabei helfen, eine Krise gut und sogar gestärkt zu überleben.

- » Optimismus
- » Akzeptanz
- » Lösungsorientierung
- » Selbststeuerung
- » Verantwortung übernehmen
- » Beziehungen gestalten
- » Zukunft gestalten

Optimismus

Der Optimismus resilienter Menschen entsteht aus einer positiven Weltsicht und einem positiven Selbstkonzept. In Schwierigkeiten wird nach dem Guten gesucht, neue Situationen und Gegebenheiten werden als unerwartete Chancen gesehen und Enttäuschungen als Erfahrung gewertet. Unsere Grundhaltung und wie wir auf die Menschen in unserer Umgebung zugehen bestimmt unsere Wahrnehmung. Wir sehen, hören und verarbeiten bevorzugt die Anteile, die wir erwarten und unsere Vorannahmen bestätigen.

Sich selbst positiv zu sehen, beruht auf dem grundsätzlichen Selbstvertrauen, dass Kräfte und Fähigkeiten mobilisiert werden können, das Selbstwertgefühl ist weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen. Wer fest davon überzeugt ist, dass er/sie es schaffen kann, ist viel eher bereit, erste (kleine) Schritte zu gehen und erhält dadurch Kraft für die nächsten, vielleicht schwierigeren Abschnitte. Sich seiner individuellen Stärken bewusst zu sein, stärkt wiederum das positive Selbstbild.



Akzeptanz

Akzeptanz üben heißt, all das zu integrieren, was mir das Leben bringt. Eine Grundvoraussetzung ist, unterscheiden zu lernen, was in meinen Einflussbereich fällt und was nicht. Jede/r hat die Verantwortung für die eigenen Gedanken, Gefühle und Taten. Akzeptanz bedeutet anzunehmen, was ich nicht beeinflussen und ändern kann. Wer bereit ist, durch diese Phasen (unerwartete Ereignisse, unverhoffte Wendungen, nicht erfüllte Lebensentwürfe) hindurchzugehen und die eigenen Gefühle zuzulassen (Schmerz, Angst, Trauer) mehrt seinen/ihren persönlichen Erfahrungsschatz und erntet inneren Frieden. Was hinter dir liegt, hat einen Sinn, der sich oft erst in der Rückschau erschließen lässt. Diese Erkenntnis bahnt den Weg zu Versöhnlichkeit: gegenüber dem, was uns widerfährt, gegenüber anderen Menschen und nicht zuletzt uns selbst gegenüber mit unserer Biographie und all unseren erwünschten und unerwünschten Facetten.

Lösungsorientierung

Resiliente Menschen verwandeln Probleme in Möglichkeiten und Chancen. Sie lenken ihre Energie darauf, erwünschte Ergebnisse zu erzielen, Ressourcen zu

aktivieren, Verbesserungen zu schaffen bzw. neue und kreative Lösungen zu erzielen. Wir alle konstruieren unsere eigene Wirklichkeit. Ob ich etwas als Problem oder als Chance wahrnehme, ist ein Ergebnis meiner eigenen Denkweise. Ziel ist, möglichst viele unterschiedliche Optionen zu entwickeln, um daraus eine angemessene Lösung zu wählen bzw. aus verschiedenen Ansätzen eine neue, spezielle Lösung zu kreieren.

Selbststeuerung

Resiliente Menschen haben die Fähigkeit, sich im Hinblick auf unterschiedliche Befindlichkeiten und Situationen angemessen zu steuern, sich je nach Bedarf zu aktivieren oder zu beruhigen. Durch die Regulierung der Gefühle kann ich meinen Gemütszustand in Balance bringen, z. B. unter großem Druck ruhig und gelassen bleiben. Dies geschieht durch das Zusammenspiel beider Hirnhälften – dem schnellen Wechsel zwischen dem bewussten Verstand (links) und dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis (rechts). Diese Wirkungsweise beeinflusst sowohl, welche Entscheidungen wir treffen, als auch unsere Selbstmotivation. Resiliente Personen haben wirksame Strategien mit Stress umzugehen.

Verantwortung übernehmen

Resiliente Menschen übernehmen Verantwortung für ihre Gedanken, Gefühle und Handlungen und können ihren Einflussbereich gut abklären. Es ist ein grundlegender Antrieb, möglichst viel Kontrolle über das eigene Leben zu haben. Es ist jedoch kaum vermeidbar, sich einmal in einer Opferrolle zu finden; wie sehr und wie lange wir jedoch unter den Gegebenheiten leiden, entscheiden wir selbst. Nach einiger Zeit sammeln wir unsere Kräfte, um Schritt für Schritt die Teile zu verändern, die dem eigenen Einfluss unterliegen. Wir schränken uns selbst bzw. andere nicht mit Schuldzuweisungen ein, dürfen auch Fehler machen und nehmen unser Leben in die Hand.

Beziehungen gestalten

Resiliente Menschen wissen um die Bedeutung qualitätvoller Beziehungen. Solche aufzubauen und zu pflegen, getragen von Empathie und Wertschätzung erzeugen Synergieeffekte, schaffen Netzwerke unterschiedlicher Natur und bilden durch das Vermitteln von Zugehörigkeit einen stabilisierenden Faktor in ih-

rem Leben. Statt alles alleine zu bewältigen schaffen sie sich unterschiedliche Stützsysteme und ein Umfeld, in dem sie auf vielfältige Ressourcen zurückgreifen können. In resilienten Beziehungen herrscht eine Balance von Nehmen und Geben. Die Menschen sind bereit, Wissen und Fähigkeiten in die Gesellschaft einzubringen und schöpfen aus diesem Engagement wieder Kraft für sich selbst.

Zukunft gestalten

Für resiliente Menschen bedeutet die Zukunft unabhängig ihrer Vergangenheit neue Chancen und Möglichkeiten. Sie setzen von sich aus Initiativen und steuern ihre eigene Entwicklung. Dabei ist es wert, Denkgewohnheiten und Vorannahmen zu überprüfen, denn wir verhalten uns unbewusst so, dass unsere Einschätzungen möglichst bestätigt werden. Mit klarer Zielsetzung und Evaluierung der einzelnen Abschnitte verlieren resiliente Personen die entscheidenden Absichten nicht aus den Augen. Visionen und überdauernde Wertevorstellungen geben Orientierung. Die schöpferischen Ideen, die aus dem Unbewussten entstehen und der brennende Wunsch, sie zu verwirklichen geben eine ungeahnte Kraft, Hindernisse zu überwinden und Rückschläge zu verkraften.

Quellen

Die Strategie der Stehauf-Menschen, Monika Gruhl, Mit Resilienz leichter durch den Alltag, Monika Gruhl & Hugo Körbacher

NLP – Neuro-Linguistisches Programmieren – ist ein Modell menschlicher Kommunikation. Es beschreibt die Zusammenhänge von körperlichen (neurophysiologischen) Zuständen, Sprache (Linguistik) und inneren Denk-Programmen. Die verschiedenen Arten der Wahrnehmung – Bilder, Worte, Geräusche, Empfindungen, Gefühle, Bewegungen ... –, werden neurologisch gespeichert und sprachlich kodiert. Beim Gebrauch der Sprache werden bewusst oder unbewusst die gespeicherten Informationen transportiert oder weggelassen, verallgemeinert oder verzerrt. Die inneren Denkprozesse und Reaktionen sind entscheidend für das zwischenmenschliche Verhalten. Sie sind gelernt und können verändert, neu programmiert werden.

Das Modell des NLP wurde seit Mitte der 1970er-Jahre in den USA von Richard Bandler und John Grinder entwickelt. Ursprung ihrer Ideen und Erkenntnisse waren Fragen wie: Wie gehen Spitzenkünstler der Kommunikation auf andere Menschen ein? Was machen sie automatisch und intuitiv richtig? Im Gegensatz zur üblichen Forschung, die sich immer mit kranken und neurotischen Menschen befasst(e), um die Ursachen für die vorhandenen Störungen zu finden, haben Bandler und Grinder von Anfang an besonders erfolgreiche Persönlichkeiten untersucht. Für sie war interessant, herauszufinden: Wie sieht ihr Denken, wie sehen ihre Werte aus? Wie verhalten sie sich? Wie bewegen sie sich?

Eine Grundannahme für ihr Forschungsinteresse war: Was eine Person kann, kann auch jede andere Person lernen. So können wir von den Spitzenleuten und Genies in unserer Welt lernen und unsere eigene Genialität entwickeln. Ziel ist es: die eigenen hervorragenden Fähigkeiten selbst zu entwickeln.

Kommunikationsfähige und erfolgreiche Menschen sind in ihrem Verhalten kongruent, das heißt es entspricht und passt zu ihrer Persönlichkeit, ist also stimmig.

Folgende **Ebenen der Persönlichkeit** lassen sich unterscheiden: **Verhalten, Fähigkeiten, Überzeugungen, Identität, Wesen.**

Die erste Schicht der Persönlichkeit ist das Verhalten. Dahinter liegt die Ebene der Fähigkeiten, die jemand zur Verfügung hat. Sie sind eine Reservoir an Verhaltensmöglichkeiten. Inwiefern wir sie nutzen liegt an den Überzeugungen und Einstellungen (beliefs), die wiederum hinter der Ebene der Fähigkeiten liegen. Es sind Ideen über die Welt, in der wir leben und die wir im Kopf mit uns herumtragen. Oft sind sie unbewusst und bestimmen, ob wir eine Verhaltensmöglichkeit in einer bestimmten Situation zeigen oder nicht. Aufgrund unserer Überzeugungen, Einstellungen und die unser Leben bestimmenden Werte bilden wir uns eine festgelegte Auffassung darüber, wer wir sind – über unsere Identität.

Die Kunst einer gesunden und erfolgreichen Kommunikation besteht somit darin, den Weg zu mehr Kongruenz zu finden, d. h. also, sich immer mehr so zu verhalten, wie es unseren eigenen Überzeugungen und Werten entspricht. Das bedeutet: sich mit unseren inneren Hindernissen und Konflikten auseinanderzusetzen, die uns an einer liebe- und respektvollen Kommunikation und Interaktion mit anderen hindern. NLP hilft uns herauszufinden, welche positiven Absich-

Techniken, Hilfestellungen, Werkzeuge

11

ten hinter unseren inneren Widerständen liegen, um dann individuell selbst zugeschnittene Lösungen zu entwickeln, die diese positiven Absichten berücksichtigen. Die Suche nach den positiven Absichten unserer inneren Hindernisse und Konflikte ist letztlich die Suche nach unseren eigenen Werten und Kriterien. Die eigene Wirkung auf andere wird umso stärker sein, je mehr jemand das vermittelt, was er lebt und ist.

Wichtige Fragen sind also: In welchen Situationen verhalte ich mich nicht kongruent? Was kann ich ändern, um kongruenter zu werden? Was sind meine wichtigen Überzeugungen und Werte und wie stehe ich zu ihnen? Inwiefern bestimme ich mich selbst in sozialen Situationen oder inwiefern lasse ich mich bestimmen? Wie kann ich für mich selbst sorgen und gleichzeitig liebevoll und respektvoll zu anderen sein?

Einige praktische Übungen und Versuche für den Alltag:

1) Sich in einen guten Zustand bringen

Erinnere dich an einen Ort und eine Situation, wo du dich ganz wohl gefühlt hast. Gehe zurück an diesen Ort oder in diese Situation, indem du die Augen schließt, dich entspannst und lass dir Zeit, dich genau zu erinnern. Wo bist du? Was kannst du sehen, nah und fern? Welche Farben und welche Bewegungen sind da? Welche Geräusche, Stimmen ... kannst du da hören? Wie ist die Klangfarbe, der Rhythmus, die Lautstärke ...? Welche Gefühle und Empfindungen spürst du da? Wo im Körper spürst du sie? Vielleicht kannst du dein positives Gefühl noch verstärken. Probiere aus, wie du die Vorstellung durch Verstärkung oder Abschwächung von Farben, Helligkeit, Tönen und Bewegungen so verändern kannst, da sie sich für dich am besten anfühlt. Was spüre ich da? Was sind die positiven Überzeugungen und Werte für mich in dieser Situation?

2) Ein klares Ziel formulieren

- » Wähle ein Problem aus, das du im Umgang mit anderen hast, und beantworte dir folgende Fragen:
- » Was will ich eigentlich?
- » Wann will ich es erreicht haben?

- » Wie weiß ich, dass ich mein Ziel erreicht habe? Woran merke ich das?
- » Was ändert sich noch in meinem Leben, wenn ich das Ziel erreicht habe?
- » Welche Ressourcen (Mittel, Fähigkeiten) habe ich, die mir helfen, mein Ziel zu erreichen?
- » Wie kann ich diese am besten nutzen?
- » Was ist der erste Schritt, um das zu erreichen, was ich will?

3) Sich selbst verändern für ein Ziel

Finde jemand in deine Umgebung, von dem du ein bestimmtes Verhalten gerne möchtest, das dieser aber nicht zeigt. Wie möchtest du dich selbst verhalten, so dass der andere ganz allein und gern tut, was du möchtest? Was möchtest du ändern in der Mimik, Gestik, Körperhaltung, Bewegung, Aussehen, Tonfall, Sprechrhythmus, Sprache etc.?

4) Rapport herstellen durch gemeinsame Körpersprache

Zunächst beobachte z. B. in einem Café, Restaurant o. dgl. Menschen, die sich offensichtlich gut und angeregt unterhalten. Was an gemeinsamer Körpersprache (Gestik, Mimik, Körperhaltung, Bewegungen etc.) ist zu entdecken?

Versuche dann bei deinem nächsten Gespräch ‚mit einer schwierigen Person‘ bewusst darauf zu achten, mit deinem Gegenüber zu einer gemeinsamen Körpersprache zu kommen. Sei behutsam und respektvoll!

5) Die eigenen Kräfte und Fähigkeiten wecken:

- » Denke an einen deiner größten privaten oder beruflichen Erfolge.
- » Stell dir die Situation vor, wie es bei „Sich in einen guten Zustand bringen“ beschrieben ist.
- » Welche Verhaltensweisen und Fähigkeiten hast du dabei gezeigt?
- » Wie hast du dabei ausgesehen, dich angehört und dich gefühlt?
- » Wähle jetzt eine aktuelle Situation aus, die dir Schwierigkeiten macht.
- » Wie würde sich die Situation ändern und zu welchem Ergebnis würde es führen, wenn du die Verhaltensweisen und Fähigkeiten deiner erfolgreichen Situation hier nutzen würdest?

Techniken, Hilfestellungen, Werkzeuge

11

6) Bewegung tut gut

Kritische Momente in einem Gespräch sind solche, in denen man nicht mehr zu Wort kommt; in denen einem nichts mehr einfällt, weil man Schuldgefühle hat oder sich überlistet fühlt; in denen man das Gefühl hat, nicht zu bekommen, was man wollte.

Beende, was du gerade machst und mache etwas anderes:

- » Nimm eine ganz andere Körperhaltung ein.
- » Wenn du sitzt, stehe möglichst auf.
- » Wenn du stehst, gehe umher.
- » Wenn deine Arme und Hände verschränkt oder sonst bewegungslos sind, unterstreiche deine Worte mit Gesten.

Unsere Denkprozesse stehen in engem Zusammenhang mit unseren Körperhaltungen.

Durch eine Änderung der Körperhaltung können wir unser Denken in eine neue Richtung bringen.

→ **Nur, wer auf sich selbst vertraut, kann anderen vertrauen.**

Exzellente Kommunikation ist nicht nur Zielstrebigkeit und Durchsetzung, sondern genauso Einfühlungsvermögen, Wertschätzung und Respekt. Über den Gleichklang und das Mitschwingen mit dem Partner wird man die Welt des anderen tiefer verstehen und in ihrer Einmaligkeit zu würdigen wissen. Ziel gesunder und erfolgreicher Kommunikation ist, nicht nur für sich selbst, sondern mit dem/der PartnerIn in einen guten und kraftvollen Zustand zu kommen.

Kreuz Verlag: Die Kommunikationskunst des NLP

Dipl.-Psych. Franz Darpe, in: „Kleine Schritte Kalender“, Jahrbuch für Selbstmanagement, Hrsg. von A. Müller-Bungert u. R. Breuer

„Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war: zuhören. Das ist doch nichts Besonderes, wird nun vielleicht mancher Leser sagen, zuhören kann doch jeder. Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig. Momo konnte so gut zuhören, dass dumme Leute plötzlich auf sehr geschickte Gedanken kamen.

Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme. Dabei schaute sie den anderen mit ihren großen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie in ihm auf einmal Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hatte, dass sie in ihm steckten.

Sie konnte so zuhören, dass ratlose oder unentschlossene Leute auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten. Oder dass Schüchterne sich plötzlich frei und mutig fühlten. Oder dass Unglückliche und Bedrückte zuversichtlich und froh wurden. Und wenn jemand meinte, sein Leben sei ganz verfehlt und bedeutungslos und er selbst nur irgendeiner unter Millionen, einer, auf den es überhaupt nicht ankommt und der ebenso schnell ersetzt werden kann wie ein kaputter Topf und er ging hin und erzählte alles das der kleinen Momo, dann wurde ihm, noch während er redete, auf geheimnisvolle Weise klar, dass er sich gründlich irrte, dass es ihn, genauso wie er war, unter allen Menschen nur ein einziges Mal gab und er deshalb auf seine besondere Weise für die Welt wichtig war.

So konnte Momo zuhören.“

Michael Ende, „Momo“

Vorschläge zum Thema Beratung

- » Miteinander reden: (2 Bände)
Band 1: Störungen und Klärungen
Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung
Schulz von Thun
Rowolth Verlag
- » Klärungshilfe 1 und 2
Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen
Schulz von Thun und Ch. Thoman
Rowolth
- » Lösungsorientierte Kurztherapie
J.L. Walter und J.E. Peller – Mai 2015
Verlag modernes lernen
- » Kommunikationstraining
Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten
Vera F. Birkenbihl – Jänner 2013
Mvg Verlag
- » Hilfloze Helfer
Über die seelische Problematik der helfenden Berufe
Wolfgang Schmidbauer – Auflage 20, Sept. 1992
Rowolth
- » Beraten will gelernt sein
Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene
Sabine Bachmair, Jan Faber, Claudius Henning, Rüdiger Kolb – Mai 2014
Beltz
- » Helfen als Beruf
Die Ware Nächstenliebe
Wolfgang Schmidbauer – Feb. 1992
Rororo TB

- » Grundformen der Angst
Eine tiefenpsychologische Studie
Fritz Riemann – April 2007
Ernst Riemann Verlag
- » SMART Ziele setzen und erreichen
Erfolg durch neue Gewohnheiten Taschenbuch – April 2016
Barbara Brühwiler
CreateSpace Independent Publishing Platform
- » Das wirft mich nicht um
Mit Resilienz stark durchs Leben gehen– August 2015
Jutta Heller (Autor), Kai Pannen (Illustrator)
Kösel-Verlag

DE SHAZER, St. (1999). Der Dreh. überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl Auer-Systeme Verlag.

FLICK, U. (2000). Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

VON FOERSTER, H. (1999). Sicht und Einsicht. Versuch zu einer operativen Erkenntnistheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

SCHLIPPE, A. v., SCHWEITZER, J. (2000). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht.

SIMON, F. B., RECH-SIMON, CH. (1999). Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Heidelberg: Carl Auer-Systeme Verlag.

WATZLAWICK, P. (1986). Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen. München: Piper.

ZEPKE, G. (2005). Evaluierung als Beitrag zum organisationalen Lernen. Heidelberg: Carl-Auer-System Verlag.

AutorIn



Heinz Eitenberger (Linz), Rhetorik- und Kommunikationstrainer. dipl. Mediator, Lebens- und Sozialberater, Wingwave Trainer, GmbH-Geschäftsführer.



Ing. Barbara Albert (Wien, Bruck/M.), Produkttrainerin, Betriebsrätin, Kommunikationstrainerin, Lebens- und Sozialberaterin.

Danksagung

Danke

Unser besonderer Dank gilt unseren vielen SeminarteilnehmerInnen der letzten Jahre, durch deren vielfältige Anregungen, in dieses Skriptum zusätzliche Impulse aus der Praxis einfließen konnten.



Unser Dank an Helmut Ruß, Regionalsekretär der GPA-djp OÖ; für die Zeichnungen/Karikaturen zu den verschiedenen Themen.

Herzlichen Dank an die MitarbeiterInnen des VÖGB, die für Österreichs GewerkschafterInnen immer wieder höchste Qualität in Inhalt und Organisation von Lehrgängen und Seminaren erbringen.

