

Das Beratungs- und Coachinggespräch

- Einige Grundlagen -

Mag. Karl Wimmer

Linz, im November 2004

Inhaltsverzeichnis

1	Die verschiedenen Beratungsansätze nach Edgar H. Schein.....	3
1.1	Das Expertenmodell der Beratung - der Berater als „Inhaltsexperte“	3
1.2	Das Arzt-Patienten-Modell der Beratung - die Beraterin als „Ärztin“.....	4
1.3	Das Prozessberatungsmodell - der Berater als „Begleiter“.....	5
2	Phasen der Beratung.....	8
2.1	Joining.....	8
2.2	Klärung des Beratungskontextes und der Rahmenbedingungen.....	8
2.3	Problemdefinition	9
2.4	Zielanalyse und Zielvereinbarung.....	9
2.5	Ressourcenanalyse.....	9
2.6	Lösungsauswahl	10
2.7	Kontrolle der Lösung.....	10
2.8	Abschluss der Beratung.....	10
3	Frage- und Interventionstechniken in der Beratung.....	10
3.1	Vom Problem zum Ziel.....	10
3.2	Der Frage - Antwort - Prozess.....	11
3.2.1	Überlegungen zur Vorbereitung.....	11
3.2.2	Durchführung	11
3.2.3	Ein paar Empfehlungen.....	11
3.2.4	Funktionen von Fragen	12
3.2.5	Grundformen von Fragen.....	13
3.3	Systemische Fragestellungen - Zirkuläres und reflexives Fragen.....	13
3.4	Reframing oder Umdeuten ist keine Zauberei.....	15
3.4.1	Bedeutungsreframing	17
3.4.2	Kontextreframing.....	18
4	Literatur	19
5	Autor.....	19

1 Die verschiedenen Beratungsansätze nach Edgar H. Schein

Edgar Schein, ein Pionier im Bereich der modernen Organisationsentwicklung, formulierte eines der bekanntesten Modelle zur Unterscheidung möglicher Beratungsformen. Dieses Modell hilft, die oft nur implizit zugrundegelegten Annahmen über die Kunden-Berater-Beziehung zu verdeutlichen.

Vorweg eine wesentliche Unterscheidung

- Inhalt Darunter versteht man das tatsächlich zu lösende Problem
- Prozess Darunter versteht man die Art, wie die Beziehung zwischen Kunde/Kundin und Berater/in strukturiert wird und wie die Dienstleistung erbracht wird.

1.1 Das Expertenmodell der Beratung Der Berater als „Inhaltsexperte“

Die Grundannahme bei diesem sehr verbreiteten Beratungsansatz, der auch als das „Kauf von Expertise Modell“ bezeichnet wurde, besteht im wesentlichen darin, dass der Kunde oder das Kundensystem diagnostiziert hat, worin das Problem besteht und welche Ursachen relevant sind. Davon ausgehend wird nach einem Experten gesucht, der die Lösung anbietet und durchführt.

Der **Appell** des Kunden, beziehungsweise die **Beziehungsdefinition** lautet daher:

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

Voraussetzungen (damit das Experten-Modell erfolgreich sein kann):

- Der Kunde muss das Problem richtig diagnostiziert haben.
- Der Kunde muss richtig beurteilen können, wer die entsprechende Expertise hat.
- Der Kunde muss in der Lage sein, dem Berater klar zu erläutern, was das Problem ist und welche Hilfestellung er benötigt.
- Der Kunde muss einschätzen können, was der Berater ihm geraten hat und muss dementsprechend handeln können.
- Der Kunde muss die Konsequenzen der Dienstleistung des Beraters klar durchdacht haben.

Edgar Schein unterscheidet innerhalb der Vielfalt möglicher Expertenberatungen:

- Informationsdienstleistung

Die Beraterin liefert Informationen, die der Kunde wünscht, wobei sie sich diese Informationen durch Tests, Umfragen, Forschung oder Recherche erarbeitet.

Einige Beispiele: Gehaltsvergleiche, Marktforschung, psychologische Beurteilung von Beschäftigten, technologiebezogene Nachforschungen

- Management-Dienstleistungen

Diese Kategorie von Expertendiensten definiert den Berater entweder als Trainer oder als Lehrer bzw. als externen Informationsbringer.

Einige Beispiele: Ein Außenstehender wird mit der Erarbeitung einer Produktentwicklung beauftragt; Buchhaltung durch Externe, Trainer schult Mitarbeiter auf einem bestimmten Gebiet

Grundsätzlich ist der Kunde bei den verschiedenen Arten des Experten-Modells voll verantwortlich für die erste Diagnose der benötigten Hilfe und auch für die daran anknüpfende Entscheidung, wer die Dienstleistung erbringen soll.

1.2 Das Arzt-Patienten-Modell der Beratung Die Beraterin als „Ärztin“

Dieser Ansatz stellt eine Variante des Expertenmodells dar, in dem der Kunde oder das Kundensystem der Beraterin den Auftrag zur Diagnose und zur Problemlösung übergibt. Der Kunde stellt eine nur vage erste Diagnose, indem er entscheidet, dass ein Problem vorliegt, ermächtigt dann aber die Beraterin, die Missstände zu konkretisieren und Empfehlungen zur Lösung zu erarbeiten. Der wesentliche Unterschied zur Expertenberatung liegt darin, dass hier 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** des Kunden bzw. die **Beziehungsdefinition** lautet daher:

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

Voraussetzungen (damit das Arzt-Patient-Modell erfolgreich sein kann):

- Die Eingriffe im Zusammenhang mit dem Diagnoseprozess (z.B. Interviews) müssen als hilfreich und nicht als störend erlebt werden.
- Der Kunde muss eine vorläufige Einschätzung der Symptome und auch eine Lokalisierung des „kranken Bereichs“ vorgenommen haben, die tatsächlich zielführend sein kann.
- Die Beraterin muss im konkreten Fall hilfreich diagnostische Kategorien zur Verfügung haben und auch anwenden.
- Der Kunde versteht die erarbeitete Diagnose und setzt Empfehlungen zielführend um.
- Der Kunde bleibt stabil, wenn die Beraterin wieder geht, d.h. er kann seine Abhängigkeit überwinden und dann in „gesunder“ Weise alleine weitermachen.

Das Problem bei dieser Beratungsform liegt möglicherweise darin, daß die Organisation die „frisch verschriebenen“ Strukturen möglicherweise nicht integrieren kann. Hier kann viel Geld, Zeit und Mühe gespart werden, falls beispielsweise die Organisationskultur mit dem neuen Vorgehen nicht vereinbar ist. Außerdem setzt die Kunden-Berater-Beziehung eine psychologische Dynamik in Gang. Der Kunde lernt nicht sich selbst zu helfen.

Dieser Hinweis bringt uns schon zum dritten Modell von Beratung, das versucht genau diese Schwierigkeiten zu vermeiden.

1.3 Das Prozessberatungsmodell Der Berater als „Begleiter“

Der wesentliche Unterschied dieses Beratungsansatzes besteht darin, dass hier nun die Kunden-Berater-Beziehung wesentlich stärker reflektiert wird. Welche Auswirkungen haben spezifische Interaktionen auf die Beziehung? - ist eine wesentliche Fragestellung dieses Ansatzes.

Der Berater achtet darauf, dass der Kunde bzw. das Kundensystem bei allen Schritten involviert bleibt und alle Schritte mitverantwortet.

Dieses grundlegende Bemühen des Beraters ergibt sich aus der grundlegenden Überzeugung, dass Probleme derart komplex sind und die nötigen Informationen nur durch die vollständige Beteiligung des Kunden am Prozess erfragt werden können. Selbst wenn die erarbeiteten Ergebnisse eines Beraters, der nach dem Arzt-Patienten-Modell arbeitet mit denen der Prozessberatung völlig übereinstimmen würden, ist zu vermuten, dass die Prozessberatungsergebnisse schon alleine deshalb eine ungleich größere Chance zur Verwirklichung aufweisen, weil durch die Beteiligung des Kunden in der Erarbeitung der Möglichkeiten die

Gründe, die zu diesem Ergebnis geführt haben, transparent sind. Ganz zu schweigen von der Tatsache, dass das Ergebnis von den Betroffenen ja mitverantwortet wird. Diese prozessorientierte Vorgehensweise bei Beratungsleistungen verwirklicht den wichtigen Grundsatz: Aus Betroffenen Beteiligte machen.

Nicht übersehen werden darf, dass diese Vorgehensweise versucht, die oben erwähnte Gefahr einer wachsenden Abhängigkeit vom Berater erst gar nicht aufkommen zu lassen. In der Prozessberatung „behält“ die Klientin immer die Verantwortung für das Problem und lernt durch die prozessorientierte Vorgangsweise auch in Zukunft derartige Probleme zu erkennen und selbst zu lösen. Das wünschenswerte Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ kann zur Anwendung kommen.

Edgar Schein vertritt mit überzeugender Argumentation die Auffassung, dass alle Tätigkeiten mit dem Etikett „Beratung“ zu gewissen Zeitpunkten eine Prozessberatung miteinschließen müssen, um sicherzustellen, daß der Klient immer involviert bleibt, dass die richtigen Probleme bearbeitet werden, und dass die Lösungen akzeptiert werden und tatsächlich funktionieren.

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 Problemlösungswege zu entwickeln und umzusetzen.“

Voraussetzungen (damit das Prozessberatungsmodell erfolgreich sein kann):

- Der Kunde weiß im Moment nicht, wo und wie er an das Problem herangehen soll.
- Der Kunde ist grundsätzlich in der Lage, die eigenen Probleme zu lösen, will aber in der aktuellen Situation Hilfe / Unterstützung, um selbst bei einem Wiederauftauchen der Probleme effizienter vorzugehen.
- Der Kunde verfügt über ausreichend Lernressourcen.
- Der Kunde hat konstruktive Absichten und wird von Zielsetzungen und Werten motiviert, die die Beraterin akzeptieren kann.
- Der Kunde übernimmt tatsächlich Verantwortung für das Problem.
- Der Kunde kann einschätzen, welche Lösungen praktikabel und tatsächlich verwirklichtbar sind.

Die Funktionsbereiche des Prozessberaters sind damit abgesteckt:

Er unterstützt zu Beginn des Beratungsprozesses den Kunden darin, genügend Klarheit über seine Problemlage zu erarbeiten, so dass er dann entscheiden kann, ob Experteninformation oder „ärztliche Hilfe“ benötigt wird, dann unterstützt der Berater ihn darin, diese Hilfe zielgerecht zu erlangen oder leistet sie selbst, sofern er dazu die erforderliche Expertise besitzt. Der letzte Hinweis zeigt schon, dass die hier vorgestellte Unterscheidung keineswegs nur von akademischem Interesse ist, sondern in der Praxis wesentliche Unterstützung bieten kann, wenn es darum geht:

als Beraterin

- in der Kontaktphase das Anliegen des Kunden zu konkretisieren und die eigenen Funktionsbereiche abzustecken
- die auftragsadäquate Form der eigenen Vorgehensweise zu finden
- die konkreten Interventionsmöglichkeiten, d.h. das eigene Rollenmanagement vor dem Hintergrund des spezifischen Beratungsfalles auftragungsgerecht zu gestalten
- die eigenen Grenzen wahrzunehmen und den Kunden situationsgerecht an jemand anderen zu verweisen, falls dies nötig ist
- die möglicherweise im Prozess der Beratung sich ergebende Notwendigkeit Änderungen im grundsätzlichen Beratervorgehen vorzunehmen, als solche zu erkennen, explizit und klar zu benennen und gegebenenfalls den Auftrag mit dem Kunden neu zu definieren

als Kunde

- bewerten zu können, welche spezifische Form der Beratung in der aktuellen Situation zu suchen ist
- mögliche Effekte von Beratungsleistungen besser vorherzusehen
- die Anbieter von Beratungsleistungen vor diesem Hintergrund gezielt suchen zu können
- im Auswahlverfahren potentielle Berater/innen besser einschätzen zu können
- im Kontakt mit den Beratern, deren Vorgehen beurteilen zu können und eventuelle Abweichungen vom grundsätzlichen Beratungsauftrag als solche zu erkennen

2 Phasen der Beratung

Die folgende Zusammenstellung gibt eine idealtypische Abfolge eines Beratungsablaufes wieder, in der Beratungspraxis werden einzelne Phasen nur ganz kurz, andere nach Bedarf etwas länger ausfallen, möglicherweise wird ein Schritt auch übersprungen:

- Joining
- Klärung des Beratungskontextes und der Rahmenbedingungen
- Problemdefinition
- Zielanalyse und Zielvereinbarung
- Ressourcenanalyse
- Lösungsauswahl
- Kontrolle der Lösung
- Abschluss der Beratung

2.1 Joining

Zunächst geht es darum, zwischen Beraterin und Kunden einen Kontakt aufzubauen, der es ermöglicht, dass der Kunde Vertrauen zur Beraterin und deren professioneller Kompetenz bekommt. Die Beraterin sucht nach Zugängen zur Person des Ratsuchenden durch einfache Gesten des Willkommens, z.B. Begrüßung, Bewirtung, Händeschütteln, Platz anbieten, einige Worte über das Ankommen in der Beratungssituation usw.

2.2 Klärung des Beratungskontextes und der Rahmenbedingungen

Die Beraterin sucht einen weiteren Zugang zum Ratsuchenden durch die Abfrage der Erwartungen an die Beratung. Manchmal kann es nützlich sein zu fragen, wie der Ratsuchende auf das Beratungsinstitut aufmerksam geworden ist. Darüber hinaus ist es zweckmäßig zu fragen, was der Ratsuchende selbst schon alles unternommen hat, um sein Problem zu lösen, was sich bewährt hat und was nicht zielführend war.

In dieser Phase geht es oft darum mit dem Ratsuchenden einen Kontrakt zu bilden über:

- Art und Umfang der Betreuungsleistung
- Rollenaufteilung und Aufgaben
- Ziele der Beratung
- Zeitlicher Rahmen

2.3 Problemdefinition

Ziel dieser Phase ist es, die Bedeutung der Situation für den Ratsuchenden im zeitlichen, sozialen und räumlichen Kontext in Erfahrung zu bringen. Dabei ist es wichtig, dass die gewonnenen Informationen nicht zur Etikettierung verwendet werden, sondern erste Ansatzpunkte für Veränderungsmöglichkeiten liefern können.

Diese Phase umfasst:

- Beschreibung der problematischen Situation:
 - Wie sieht die Situation ganz konkret aus?
 - Wer ist von dem Problem noch betroffen?
 - Wie wirkt es sich aus?
- Beschreibung der Entwicklungsgeschichte des Problems:
 - Wie fing das Problem an?
 - Ist das Problem stärker oder schwächer geworden?
- Beschreibung der Selbsthilfeversuche:
 - Wie haben die Ratsuchende selbst oder andere Personen versucht, das Problem beizulegen?
 - Welche Erfolge hatten sie?
 - Was hat den Erfolg verhindert?

2.4 Zielanalyse und Zielvereinbarung

In dieser Phase liegt die Konzentration sinnvollerweise nicht mehr auf dem Problem, sondern auf dem Ziel der gewünschten Veränderung. Das Fokussieren des Ziels erleichtert es, die positiven Ressourcen eines Ratsuchenden aufzufinden und in den Dienst für neue Entwicklungen zu stellen.

Hierzu ist es günstig, den möglichen Zielrahmen abzustecken:

- Was ist das Ziel?
- Ist es prinzipiell überprüfbar?
- Ist es realistisch?

2.5 Ressourcenanalyse

Was ist notwendig, um das Ziel zu erreichen? Welche Hilfen brauchen Sie? Welche Ressourcen haben Sie bereits? Welche Schritte setzen Sie als erstes?

2.6 Lösungsauswahl

Entsprechend der Zielformulierung können in einem ersten Schritt Lösungsmöglichkeiten gesammelt werden und diese in einem zweiten Schritt im Hinblick auf ihre Realisierbarkeit bewertet und ausgewählt werden.

2.7 Kontrolle der Lösung

Das formulierte Ziel und die realisierte Lösung werden verglichen. Wenn das Ziel nicht erreicht wurde, kann überprüft werden, bei welchen Schritten Hindernisse aufgetreten sind, die verunmöglicht haben, das Ziel zu erreichen. Möglicherweise muss das Ziel neu definiert oder es müssen neue Handlungsalternativen geplant werden.

2.8 Abschluss der Beratung

In dieser Phase kann es nützlich sein, die getroffenen Vereinbarungen zu wiederholen und die weiteren Schritte - falls es welche gibt (z.B. "Hausaufgaben", neuer Termin etc.) zu präzisieren. Zu einem guten Abschluss gehört natürlich auch die entsprechende Verabschiedung.

3 Frage- und Interventionstechniken in der Beratung

3.1 Vom Problem zum Ziel

Schritte und Fragen zur Zielformulierung bzw. Zielerreichung im Rahmen einer Beratungssituation:

- **Zielformulierung**

Was ist das Ziel des Kunden bzw. der Beratung?

Das Ziel soll positiv formuliert und die Möglichkeit zur Zielerreichung soll der persönlichen Kontrolle unterliegen.

- **Zeitaspekt**

Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

- **"Ökologischer Check"**

Welche Auswirkungen hat die Zielerreichung?

- auf den Kunden?
- auf den/die Partner/in, die Familie, Freundeskreis, usw.

- **Ressourcen**

- Was hat der Kunde schon?
- Was braucht er noch?
- Wer kann den Kunden noch unterstützen usw.?

- **Schritte zur Zielerreichung**

Was sind die einzelnen Schritte zur Zielerreichung?

Was ist konkret der erste Schritt?

3.2 Der Frage - Antwort - Prozess

3.2.1 Überlegungen zur Vorbereitung

- Situation / Thema
- beteiligte Personen sowie deren Erwartungen und Befürchtungen
- eigene Ziele; wann war die Befragung erfolgreich?
- wichtige Rahmenbedingungen (Zeit, Raum, Umfeld.....)
- Gesprächs- und Fragestrategie: Methode, Frageart, Frageprozess

3.2.2 Durchführung

- Frage stellen
- warten
- zuhören und Antwort analysieren
- Reaktion: Antwort quittieren, auf die Antwort eingehen und evt. Nachfragen

3.2.3 Ein paar Empfehlungen

- Nur eine Frage auf einmal stellen
- kurz fassen

- wichtige Fragen stellen
- eindeutige Formulierungen wählen, keine doppelten Verneinungen oder komplizierte Formulierungen
- gutes Zuhören kann Fragen ersparen
- bei Alternativfragen: alle Alternativen klar machen oder offene Fragen stellen
- konkrete Fragen stellen
- bei heiklen Fragen Reizwörter vermeiden
- Fragestellungen variieren - kein Kreuzverhör
- ausreden lassen - bitte nicht unterbrechen
- keine getarnten Angriffe
- Pausen aushalten

3.2.4 Funktionen von Fragen

Fragen können konstruktive und destruktive Funktionen in Gesprächen haben:

- Informationsgewinnung: in der Sache, über vorhandenes Wissen, über Meinungen, Einstellungen, schon probierte Verhaltensweisen usw.
- Lenkungsinstrument in Gesprächen: "Wer fragt, der führt!"
- Basis für Akzeptanzsicherung und Überzeugungsarbeit
- Gelegenheit zur Selbstdarstellung des Befragten
- Sympathiegewinnung - Anerkennung - Wertschätzung
- Verhör - Geständnis
- Ablenkung
- Manipulation

3.2.5 Grundformen von Fragen

Grundformen von Fragen	Beschreibung und Beispiele	Anwendungssituationen, Vorteile
Geschlossene Fragen	<p>Einleitung durch Verben oder Hilfsverben; Antwortmöglichkeiten ja oder nein, Zahlen und Fakten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie oft passiert Ihnen das? • Wer könnte das ändern? • Wann beginnen Sie? • Haben Sie bereits ...? 	<ul style="list-style-type: none"> • bei einfachen Fragestellungen • zur Zusammenfassung und Absicherung des Verstandenen • Besiegelung einer getroffenen Abmachung • Achtung: bei vielen geschlossenen Fragen wirkt das als Verhör!
Alternative Fragen	<p>Wahlfrage, mindestens 2 Möglichkeiten zur Wahl gestellt; das Ergebnis ist fast immer eine Entscheidung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • im Gesprächsverlauf zum näheren Präzisieren • Aufzeigen und Finden möglicher Lösungen • Einengen der in Frage kommenden Varianten
Offene Fragen	<p>Einleitung durch wer, wo, was</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was halten Sie von ...? • Wie sehen Sie ...? • Was muss diese Lösung alles können? • Was braucht Sie nicht können? • Wer kann dabei hilfreich sein? 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstieg ins Gespräch • lässt dem Sender viele Möglichkeiten offen • zur Informationsgewinnung • schaffen gute Gesprächsatmosphäre • Sie erfahren mehr über das, was dem Kunden wichtig ist - nicht nur das was Sie denken, was ihm wichtig ist

3.3 Systemische Fragestellungen Zirkuläres und reflexives Fragen

Zirkuläres Fragen ist eine Methode (Fragestrategie), die von Vertretern der Mailänder Schule (Selvini Palazzoli u.a.) zur Exploration und zur Einleitung von Veränderungen entwickelt wurde.

Es handelt sich dabei um Fragen, die Beziehungen, Bezüge und damit die spezifischen Verknüpfungen von Verhaltensweisen, Interaktionen, Deutungen und Reaktionen der Beteiligten sichtbar werden lassen. Mit ihrer Hilfe werden Symptome oder Probleme nicht länger auf Eigenschaften einzelner Personen zurückgeführt, sondern in Beziehungsbeschreibungen übertragen. Damit wird dem Grundanliegen systemischen Beratens Rechnung getragen, Probleme oder Symptome zirkulär und kontextbezogen zu beschreiben.

Der Begriff "Reflexive Fragen" umschreibt dabei die Gruppe von Fragen, die auf die Zukunft gerichtet sind. Diese implizieren die Möglichkeit von Wandel und versuchen vorhandene Realitätskonstruktionen zu verflüssigen und neue Perspektiven zu schaffen. In der weiteren Erläuterung fassen wir reflexive als auch zirkuläre Fragen unter dem Begriff "Systemisches Fragen" zusammen.

Möglichkeiten und Hilfen durch Systemisches Fragen:

1. Systemisches Fragen versucht die Zirkularität natürlicher Prozesse zu erfassen und die Sprache, die von ihren Gesetzmäßigkeiten her zunächst linear operiert, zu ergänzen.
2. In der zirkulären Betrachtung eines Problem es werden die aufeinander bezogenen Verhaltensweisen der Beteiligten und damit ihre Mitverantwortung sichtbar.
3. Systemisches Fragen lässt die Interpunktionen sichtbar werden, die wir willkürlich vorgenommen haben und unterstützt damit die Wahrnehmung verschiedener Sichtweisen oder Landkarten, die dann nicht länger als die einzig richtige oder wirkliche beschrieben werden können.
4. Systemisches Fragen hat eine informationserzeugende Wirkung. Im Modell selbstorganisierender Systeme ist Information überlebensnotwendig, um die laufende Neugestaltung und Anpassung der Beziehungen zu ermöglichen. Alle Mitglieder des Kundensystems und der Berater sind an diesem Prozess beteiligt.
5. Durch Systemisches Fragen werden Unterschiede sichtbar, die sowohl vertraut sein können und damit bestätigend wirken oder neu sind und dazu anregen weitere Unterscheidungen zu treffen. (vgl. dazu auch die Differenzierung der Wahrnehmung durch Metamodellfragen).

Systemische Fragen sind nicht-wertend formuliert, können reihum gestellt werden und helfen damit den Beratern eine neutrale Haltung einzunehmen. Er erzeugt durch seine Fragen Information und unterstützt dadurch die Kompetenz des Systems. Systemische Fragen helfen neue Kombinationen von Zusammenhängen anzubieten, dabei vertrauen die Fragenden darauf, dass ohnehin nur die Aspekte wirksam werden, die der Struktur des Systems entsprechen. Vielleicht ist noch der Hinweis notwendig, dass es nicht darum geht, dass die Beratenden möglichst viele und gute Ideen produzieren, sondern dass sie helfen neue Informationen wachzurufen, um damit vorhandene Konstruktionen zu verflüssigen und neue Sichtweisen und Zusammenhänge sichtbar werden zu lassen.

Die folgenden Beispielfragen mögen anregen eigene Fragestellungen zu entdecken, die geeignet sind Zirkularität sichtbar werden zu lassen.

Beispielfragen

1. Fragen zum **Anfang**

Wer hat das größte Interesse daran, dass Sie hier sind?

Wer würde sich am meisten freuen/ärgern/wundern, wenn unsere Zusammenarbeit hier erfolgreich wäre?

Wer hat Sie auf die Idee gebracht hierher zu kommen?

Was glauben Sie, hält B/C für das eigentliche Problem?

Was würde ihrer Meinung nach passieren, wenn B's Wunsch in Erfüllung gehen würde?

Wer hält diese Beratung am ehesten für sinnvoll? Wer ist am skeptischsten?

Was glauben Sie, was B damit meint, wenn er sich diese Sorgen macht?

2. Fragen zum **Symptomkontext**

Was war vorher, was ist nacher?

Was verbessert, was verschlimmert?..... mit wem, mit wem nicht?

Wer merkt es zuerst, wer zuletzt?

3. Fragen zur **Symptomveränderung**

Wer hätte die meisten Vorteile/Nachteile, wenn sich X verbessert?

Was könnte ich, könnten Sie dazu beitragen, damit X noch schlimmer / besser wird?

Angenommen Umstand Y ändert sich, wird dann S mehr oder weniger?

Wie würde A reagieren, wenn X verschwunden wäre?

4. Fragen zu **Ressourcen und Zielen**

Wer würde sich am meisten wundern, wenn X gelingen würde?

Wer würde es zuerst merken, wenn X verschwunden wäre?

Wer hat am meisten Vertrauen, Hoffnung.....?

Worauf begründet ihrer Meinung nach B (der oben Befragte) sein Vertrauen?

3.4 Reframing oder Umdeuten ist keine Zauberei

"Umdeuten" ist eine Interventionstechnik. Sie ist keine Methode, die Welt durch eine rosarote Brille zu betrachten, so dass alles "wirklich" gut ist. Probleme verschwinden nicht von selbst, man muss immer noch daran arbeiten, aber je mehr Möglichkeiten Sie haben, sie zu betrachten, desto leichter können Sie gelöst werden. Es geht also darum, in der Beratung dem Kunden eine Umdeutung so anzubieten, dass er die "andere Seite der Medaille", die er bislang nicht wahrnehmen konnte, erkennt.

Das Umdeuten ist eine neue Interpretation der Wirklichkeit, die ebenso zutrifft wie die ursprüngliche Beschreibung des Kunden, was mit dem bekannten Beispiel des halb vollen oder halb leeren Glases demonstriert werden kann.

Zum näheren Verständnis einige Beispiele für unterschiedliche Sichtweisen zu derselben Aussage:

"Ich bin zur Zeit arbeitslos, und bin deshalb deprimiert."

Generalisieren	Vielleicht fühlen Sie sich zur Zeit generell mies, und die Arbeitslosigkeit ist ein Begleitumstand Ihrer derzeitigen Situation.
Auf sich selbst beziehen	Vielleicht machen Sie sich erst selbst deprimiert, indem Sie das denken.
Werte/Kriterien herausfinden	Was genau ist so belastend an Ihrer aktuellen Situation, und was glauben Sie läuft trotzdem gut?
Das Ziel verändern	Vielleicht sollten Sie die Zeit bis zu Ihrem nächsten Job nutzen um wichtige private Dinge zu erledigen?
Ein weiteres Ziel setzen	Welche nützlichen Erfahrungen konnten Sie dadurch machen, dass Sie zur Zeit keine fixe Stelle haben.
Eine Metapher erzählen	Es ist ein bisschen wie Laufen lernen ...
Neu definieren	Ihre Depression könnte bedeuten, dass Sie ärgerlich sind, weil verschiedene Personen unrealistische Anforderungen an Sie stellen.

Einen Schritt nach unten gehen	Welche Situationen sind es genau, in denen Sie sich deprimiert fühlen?
Einen Schritt nach oben gehen	Wie geht es Ihnen denn im allgemeinen?
Gegenbeispiel	Waren Sie jemals arbeitslos, ohne dass Sie deprimiert waren?
Positive Absicht	Das zeigt, dass es Ihnen wichtig ist, Ihren Beitrag in der Gesellschaft zu leisten.
Zeitraumen	Haben Sie schon einmal daran gedacht, dass es sich um eine bestimmte Phase handelt die auch wieder vorbei geht?

Es gibt zwei hauptsächliche Arten des Reframing:

3.4.1 Bedeutungsreframing

Beim Bedeutungsreframing versuchen wir eine neue Bedeutung für ein problematisches Verhalten zu finden. Ein Kunde, der "langsam" ist, könnte auch ausdauernd sein, wer sich "verzettelt", geht möglicherweise gerne ins Detail, wer "rechthaberisch" auftritt, hat auch eine eigene Meinung, für die er sich einsetzt.

Wenn Ihnen jemand sehr hektisch erscheint, fragen Sie sich:

"Was könnte dies noch bedeuten?"

"Was ist der positive Wert dieses Verhaltens?"

"Wie könnte ich dieses Verhalten noch beschreiben?"

Vielleicht stehen Sie kurz darauf jemanden gegenüber, der mit großem Engagement bei der Sache ist.

Politik ist die Kunst des Bedeutungs - Reframings par excellence. Gute Wirtschaftsdaten können als Ausnahme interpretiert werden, wenn Sie einen generellen Abwärtstrend aufzeigen wollen, oder aber als ein Anzeichen zur Hochkonjunktur, - je nachdem auf welcher Seite im Parlament sie sitzen. Hohe Zinsen sind schlecht für Leute, die sich Geld leihen wollen, aber gut für Sparer.

Auch in der **Werbung** ist ein Bedeutungsreframing oft zu finden. Produkte werden in das bestmögliche Licht gerückt. Weichspüler zu benutzen *bedeutet*, daß Sie sich um Ihre Familie sorgen, ein Deo zu benutzen *bedeutet*, daß Sie 24 Stunden gut gelaunt und vital durchs Leben gehen, ein bestimmtes Auto zu fahren *bedeutet*, daß Sie sexy sind ...

Reframing ist so allgegenwärtig, daß Sie Beispiele sehen werden, wo immer Sie auch hinschauen.

Einfache Umdeutungen werden wahrscheinlich keine drastische Veränderung bewirken, aber wenn sie kongruent gegeben werden, vielleicht durch eine Metapher, und wichtige Fragen für den Kunden aufwerfen, kann dies sehr effektiv sein.

3.4.2 Kontextreframing

Nahezu alle Verhaltensweisen sind "irgendwo" sinnvoll. Im Kontextreframing versuchen wir dasselbe Verhalten, das in einem Kontext als schwierig erlebt wird, in einen anderen zu bringen, in dem es sinnvoll und angemessen erscheint. Der Kontext ist für die Bedeutung des Verhaltens entscheidend.

Wenn Sie sich in einer überfüllten Hauptstraße nackt ausziehen, bringt Sie das wahrscheinlich in Schwierigkeiten, aber in einem FKK-Camp wäre es eine ganz gewöhnliche Sache. Sie werden sich nicht beliebt machen, wenn Sie Ihrer Familie bizarre Lügen auftischen, aber Sie werden vielleicht berühmt, wenn Sie Ihre Phantasie nutzen, um einen Bestseller zu schreiben. Ein Kunde des Arbeitmarktservice könnte möglicherweise am Stammtisch über seinen "neuen Pfusch" berichten und dort als erfolgreich gelten, seinem AMS-Berater gegenüber jedoch jede Andeutung in diese Richtung kategorisch bestreiten.

Fragen Sie sich:

"Wann wäre dieses Verhalten nützlich?"

"Wo wäre dieses Verhalten eine Ressource?"

Wenn ein Verhalten von außen betrachtet merkwürdig erscheint, kommt es meist daher, dass der Betreffende nach innen gerichtet ist und einen inneren Kontext aufgebaut hat, der mit seiner Außenwelt nicht zusammenstimmt. Übertragung wäre ein solches Beispiel. Der Kunde reagiert auf die Beraterin in derselben Weise, wie er sich einer wenig kundenorientierten Mitarbeiterin des Meldeamtes verhalten hat, welche die rechtzeitige Fertigstellung des neuen Reisepasses nicht zustande brachte. Was in dem einen Falle angebracht war, ist in diesem neuen Kontext nicht länger nützlich.

4 Literatur

- Bachmair, Sabine et al (1999): Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene; Beltz.
- Berthelmeß, Manuel (1999): Systemische Beratung. Eine Einführung; Beltz.
- Böse, Reimund / Schiepek, Günter (1989): Systemische Theorie und Therapie; Asanger.
- Brandau, Hannes (Hg.) (1991): Supervision aus systemischer Sicht; Otto Müller.
- Brandl-Nebahay, A. / Rauscher-Gföhler, B. / Kleibel-Arbeithuber, J. (Hg.) (1998): Systemische Familientherapie. Grundlagen, Methoden und aktuelle Trends; Facultas.
- Culley, Sue (1996): Beratung als Prozeß; Lehrbuch kommunikativer Fertigkeiten; Beltz.
- De Jong, Peter / Berg, Insoo Kim: Lösungen (er-)finden (1999). Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie; modernes lernen.
- De Shazer, Steve (1989): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen; Carl Auer.
- König, Eckard / Volmer, Gerda (1998): Systemische Organisationsberatung; DSV.
- Mücke, Klaus (2001): Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie; Ökosysteme-Verlag.
- Müller, Gabriele / Hoffman, Kay (2002): Systemisches Coaching. Handbuch; Carl Auer.
- Radatz, Sonja (2001): Beraten ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen; Edition Institut für systemisches Coaching und Training.
- Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, EHP.
- Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung; Vandenhoeck & Ruprecht.
- Titscher, Stefan (1997): Professionelle Beratung. Was beide Seiten wissen sollten; Ueberreuter.
- Tomm, Karl (1994): Die Fragen des Beobachters; Carl Auer.
- Vogelauer, Werner (2001): Methoden-ABC im Coaching; Luchterhand.
- Wimmer, Karl (2000): Persönlichkeit, Lebenswelten u. Coaching; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl (2001): Systemische Interventionen von A bis Z; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl (2002): Grundlagen der systemischen Aufstellung; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl (2003): Anforderungen an professionelle Supervision; www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Rudolf (Hg.) (1992): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte; Gabler.
- Wolters, Ursula (2000): Lösungsorientierte Kurzberatung. Was auf schnellem Wege Nutzen bringt; Rosenberger.

5 Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger (Organisations-)Berater, Trainer, Psychotherapeut, Supervisor und Coach; Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

Internet: www.wimmer-partner.at

e-Mail: karl@wimmer-partner.at