



Systemische Beratung als Handwerk und Kunst

Grundlagen, Methoden, Praxis - Werkzeuge für den/die Meister/in

© Mag. Karl Wimmer, Dezember 2016

© Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz • Tel. +43 676 38 38 201
karl@wimmer-partner.at • www.wimmer-partner.at

Inhaltsverzeichnis

	FOLIE-Nr.
1. Typologie von Hilfssystemen	3 - 4
2. Beratungsansätze	5 - 6
3. Systemische Grundlagen	7 -13
4. Phasen einer (Prozess-)Beratung	14-16
5. Modell (Ablauf) einer kollegialen Beratung	17
6. Beobachterfokusse	18-19
7. KundInnen-Motivation (Verhaltens-Typologie)	20
8. Auftragsklärung und Kontrakt in der Beratung	21-23
9. Performance einer zielorientierten Beratung	24
10. Lösungsorientierte Ansätze	25-30
11. Wirkprozesse und 'Landschaft' des Beratungshandeln	31-33
12. Reframing - konstruktives Umdeuten	34
13. Konstruktiver Umgang mit Widersprüchen	35
14. Fragemodelle/-techniken in der Gesprächsführung	36-41
15. Gesprächsbarrieren in der Beratung	42
16. Kommunikative Hilfen	43-49
17. Zielorientiertes Vorgehen	50-51
18. Das Organisationsgesundheitsbild (OGB)	52-54
19. Systemische Aufstellungsarbeit	55
20. Das innere Team	56-58
21. Emotionsmanagement	59-60
22. Literaturverzeichnis	61-63
23. Autor	64

2

1. Typologie von Hilfssystemen (1/2)

(nach Kurt Ludewig)

1. Soziale Kontrolle

A: Gibt (Selbst-)Kontrolle/Verantwortung ab (freiwillig od. unfreiwillig).

B: Übernimmt Kontrolle und Verantwortung für A.

Bsp.: Psychiatrische Behandlung, Gerichtsbeschluss, Bezugseinstellung im AMS

2. Erziehung

A: Hilf mir, meine Fähigkeiten zu erweitern!

B: Übernimmt Rolle als ErzieherIn/LehrerIn/AusbildnerIn.

Bsp.: Schule, Lehre, Sozialarbeit, ...

3. Information

A: Sage mir, was ich wissen möchte!

B: Ich habe für dich (brauchbare) Auskünfte und Informationen!

4. Beratung i. e. S.

A: Hilf mir meine Lage zu verbessern!

B: Ich unterstütze dich in der Erreichung deiner Ziele!

© Mag. Karl Wimmer

3

1. Typologie von Hilfssystemen (2/2)

5. Begleitung

A: Hilf mir, meine Lage zu ertragen!

B: Ich unterstütze dich!

Bsp.: Altenbetreuung, Sterbebegleitung, Gefangenenbetreuung, ...

6. Therapie

A: Hilf mir, mein Leiden zu beenden!

B: Ich helfe dir, dein Leiden zu beenden!

Bsp.: Psychotherapie, Physiotherapie, Medizin, ...

7. Supervision

A: Hilf mir, als Helfer den Überblick in meinem helfenden Beruf zu bewahren!

B: Ich unterstütze dich dabei durch Reflexion!

Bsp.: Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision in Helferberufen

© Mag. Karl Wimmer

4

2. Beratungsansätze (1/2)

(nach Edgar Schein)

1. Das Expertenmodell

Kund/e/in hat eine definierte, abgegrenzte Problem-/Aufgabenstellung
BeraterIn liefert dazu die Lösung
Bsp.: Informationsdienstleistungen (Markt- und Meinungsforschung usw.)
Managementdienstleistungen (Buchhaltung, Steuerberatung, zentrale EDV usw.)

2. Das Arzt-PatientIn-Modell

Beziehungsdefinition: Bitte sage mir, was das konkrete Problem ist und wie ich es lösen kann. Kund/e/in = Klagende/r; BeraterIn (Arzt) = DiagnostikerIn + LösungsverschreiberIn
Bsp.: klassische Arzt-PatientIn-Beziehung; klassische Unternehmensberatung

3. Das Prozessberatungsmodell (= Basis für systemische Beratg.)

Kund/e/in behält die Verantwortung sowohl für das Problem wie für die Lösung.
BeraterIn ist LösungshelferIn (-begleiterIn), d.h. für die Art und Weise seiner / ihrer Unterstützung verantwortlich.
Bsp.: Psychotherapie, Lebensberatung, Organisationsberatung, ...

© Mag. Karl Wimmer

5

2. Beratungsansätze (2/2)

Maschinenmodell vs. Lebende-Systeme-Modell

(nach Heinz von Foerster)

Maschinenmodell	Lebende-Systeme-Modell
<ul style="list-style-type: none">System ist "berechenbar" - Beisp. AutoSpezifischer Input (zB. Gas) gibt spezifischen Output (zB. Geschwindigkeit)Kausalität ist gegeben (Ursache -> Wirkung)Prozesse sind "verlässlich", dh. prinzipiell durchschaubar - eindeutig - berechenbar - wiederholbarEs gibt eine "Expertise des Wissens", dh. eine "objektive Wahrheit" - es kann somit entschieden werden was "richtig" oder "falsch" ist.Prinzip: Resultatorientierung; Abweichung (vom geplanten Ziel) = Störung - kann durch "Nachjustierung" behoben werden.Problemlösung = Nachdenken über Ursache-Wirkungsprinzipien und deren "objektive" Korrektur.Steuender (zB BeraterIn) ist nicht Teil des Systems (Kybernetik 1. Ordnung) - braucht seine/ihre Wirkung auf das System nicht in Frage stellen, da das Systemverhalten (prinzipiell) nicht von ihm/ihr abhängt.	<ul style="list-style-type: none">System ist prinzipiell "unberechenbar" - Bsp. OrganisationSystem hat Black-Box-Tendenz, es ist selbstdeterminiert ("natürliche Organisation"), d.h.: - nicht (gänzlich) durchschaubar - nicht (exakt) wiederholbar - nicht "eindeutig" - nicht "berechenbar"D.h. ich kann solchen Systemen nicht "meinen Willen" aufzwingen; jede (geplante) Intervention wird damit zu einem "Wagnis", ist risikobehaftet. Erst die Antwort (Re-Aktion) des Systems sagt mir, welche Auswirkung mein Input gehabt hat."Wahrheit" = Wahrnehmung; Neugier als wichtiger Faktor; Expertise des "Nicht-Wissens"(Wie) kann ich solche Systeme (planerisch) steuern?: Prozess wird wichtig; in Kreislauf treten - ständige Feedbackschleifen mit möglichst vielen Systemteilen; Verhandlung und Commitment vor fixierter Zielvorstellung; Kreislauf geschlossen halten, dh. in Kontakt bleiben (mit Kunden, dem "Markt" etc.).Problemlösungsverhalten = Kommunikation und Commitment.Prozesskompetenz ist wichtigste Voraussetzung: Ich (als Steuender, z.B. als BeraterIn) bin Teil des Systems (vgl. Kybernetik 2. Ordnung) - in ständiger Reflexion.

© Mag. Karl Wimmer

6

3. Systemische Grundlagen (1/7)

Definition basaler Begriffe

- **System**
 - ⇒ Ist ein aus (Sub-)Elementen bestehendes Ganzes, wobei diese Elemente in Wechselwirkung zueinander stehen (Bsp. Organismus mit Lungen- und Blutkreislauf usw.; Familie mit ihren Mitgliedern; Organisation mit ihren Subsystemen).
- **Systemisch / Systemisches Denken**
 - ⇒ Steht im Zusammenhang mit der allgemeinen Systemtheorie (L.v.Bertalanffy) und weist auf die Betonung der Zirkularität und Wechselwirkung von Systemelementen hin. Modelle aus Biologie (vgl. H.Maturana), Soziologie (vgl. N.Luhmann), Biokybernetik, Kommunikations- und Erkenntnistheorie (vgl. E.v.Glasersfeld, H.v.Foerster) sind mit eingeflossen.
- **Systemische Beratung / Systemische Praxis**
 - ⇒ Fokussiert darauf, wie Mitglieder sozialer Systeme über Handlungen und Sprache Wirklichkeiten erzeugen und diese über spezifische Muster und Interaktionsprozesse aufrecht erhalten. Interventionen, welche auf diese Muster günstig einwirken, lösen Veränderungen aus und tragen zur Problemlösung bei.
 - ⇒ Sucht nach Bedingungen, mit deren Hilfe die Klienten ihre Ressourcen aktivieren können, um in Selbstorganisation zu ihren Zielen gelangen zu können.
- **Systemische Methoden**
 - ⇒ Sind vielfältig und stammen aus vielen Schulen. Zentral ist die Betonung der Autonomie der Klienten, der öffnende Dialog, die lösungs- und ressourcenorientierte Ausrichtung.

© Mag. Karl Wimmer

7

3. Systemische Grundlagen (2/7)

Lineares vs. Systemische Denken

Lineares Denken Tendiert zu ...	Systemisches Denken Bemüht sich um Wahrnehmung von ...
■ Analysieren	■ Vernetzung
■ Schuldsuche (Verantwortung wird delegiert)	■ Mitverantwortung (Verantwortung wird geteilt)
■ Ursache - Wirkungszusammenhänge	■ Zirkuläre Prozesse und Interpunktionen
■ Angriff - Verteidigung	■ Respekt aller Sichtweisen
■ Problemzentrierte Haltung	■ In Zielen und Lösungen denken
■ Defizitorientierung	■ Ressourcenorientierung
■ Konflikt als Bedrohung	■ Konflikt als Chance und Herausforderung
■ Das Trennende wird betont	■ Das Verbindende wird betont
■ (Fixierte) Standpunkte	■ Prozessorientierte Sichtweisen

© Mag. Karl Wimmer

8

3. Systemische Grundlagen (3/7) Haltungen und Interventionsformen

Systemische Haltungen	Interventionsformen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Allparteilichkeit (Neutralität) ■ Professionelles "Nicht-Wissen" (Bescheidenheit, Neugier) ■ Respekt der Autonomie des Systems ■ Ressourcen-, Lösungs- und Prozessorientierung ■ Konstruktivismus als Erkenntnistheorie ■ Kybernetik II. Ordnung (BeraterIn beeinflusst System) ■ Nicht-triviale-Maschinen-Modell 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufstellungsarbeit, Skulpturen ■ Balancing (zw. Bewahrung u. Veränderung, Widersprüchen usw.), Splitting ■ Externalisierung ■ Genogrammarbeit - 'Ordnungen' finden ■ 'Hausaufgaben', 'Verschreibungen' ■ Hypothesisieren - Möglichkeiten denken ■ Metaphern, Bilder, Rituale ■ Narratives Interview, Co-Kreation ■ Reflekting-Team, Innen-Außen-Perspektive ■ Reframing - konstruktives Umdeuten ■ Systemische Fragen, z.B. nach: Ausnahmen, Auswirkungen, Bedeutungen, Möglichkeiten, Unterschieden, Verschlimmerung, 'Wundern', Zielen, Zirkularität

© Mag. Karl Wimmer

9

3. Systemische Grundlagen (4/7) Prinzipien einer systemischen Intervention

Definition:

Intervention ist eine zielgerichtete Kommunikation zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, welche die Autonomie des intervenierten Systems repektiert.

Systemische Interventionen ...

- können nur Anregungen und Impulse zur (veränderten) Selbststeuerung sein, jedoch niemals Systeme determinieren.
- sind nicht Eingriffe, die eine lineare Wirkung erzielen wollen, sondern der Versuch von Deblockierung von gestörten Energieflüssen.
- setzen nicht bei Personen/Persönlichkeitsfaktoren, sondern bei Handlungen, Wirkungsgefügen, Mustern und Relationen an.
- können Muster und Spiele beschreiben, um sie bewusster zu machen.
- sollen nicht aufdeckend sein, keine Widerstände mobilisieren, sondern zu Metakommunikation (also das Gespräch darüber) anregen.
- dienen zum Öffnen von Widersprüchen, um die Lebendigkeit des Systems zu erhöhen.
- zielen nicht nur auf Veränderung, sondern genauso auf Bewahren.
- sollen Sinn und Funktionalität auch des "gestörten" Prozesses betonen.
- fokussieren nicht einzelne Probleme, sondern dysfunktionale Zustände eines Systems und sollen dabei nicht an Symptomträgern hängen bleiben.

10

3. Systemische Grundlagen (5/7)
Systemische Betrachtung einer schwierigen Situation



3. Systemische Grundlagen (6/7)
Systemische Module
 (nach Harry Merl)



3. Systemische Grundlagen (7/7)

Systemische Leitsätze

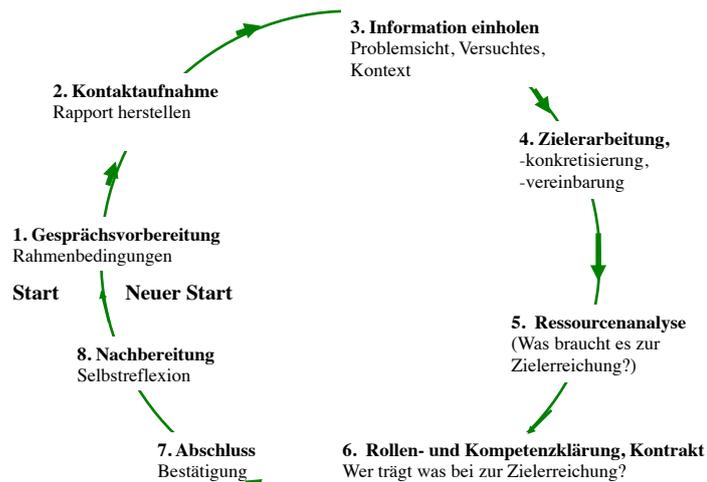
(nach Kurt Ludewig)

10 + 1 Leitsätze zur Orientierung in der Praxis

Aufgaben im Beratungssystem	Leitsätze	Leitfragen
<i>Erzeugung</i>	1. Definiere dich als BeraterIn!	Übernehme ich Verantwortung als BeraterIn?
	2. Sieh dich positiv!	Stehe ich zu meinen Möglichkeiten?
<i>Erhaltung</i>	3. Orientiere dich am Kunden!	Wessen Maßstäbe lege ich an?
	4. Werte positiv!	Suche ich nach Öffnendem?
	5. Beschränke dich!	Konzentriere ich mich auf das Nötigste?
	6. Sei bescheiden!	Sehe ich mich als "Ursache"?
<i>Verwirklichung</i>	7. Bleibe beweglich!	Wechsle ich meine Perspektiven?
	8. Frage konstruktiv!	Stelle ich Fragen, die weiterführen?
	9. Interveniere sparsam!	Rege ich behutsam an?
<i>Beendigung</i>	10. Beende rechtzeitig!	Kann ich schon beenden?
<i>... und</i>	+ 1 Befolge nie blind Leitsätze!	Wende ich diese flexibel und kontextbezogen an?

13

4. Phasen einer Beratung - Überblick (1/3)



© Mag. Karl Wimmer

14

4. Phasen einer (Prozess-)Beratung (2/3)

1. Vorbereitung
Rahmenbedingungen wie Zeit, Ort, Raum?
Einstellung auf das Gespräch, persönliche Stimmung, ... 😊
2. Kontaktaufnahme (Joining, Rapport, Pacing)
Begrüßung, Platz anbieten, Worte zum Ankommen, ...
3. Klärung der Problemsicht und des Beratungskontextes
Problembeschreibung, bisher Unternommenes? Motivation?
Kontextbedingungen, z. B. andere am Thema Beteiligte? usw.
4. Zielanalyse, Zielkonkretisierung und Zielvereinbarung
Erwartungsabfrage, Prüfung auf Realisierbarkeit, Zielkonkretisierung,
Bedeutung und Auswirkungen des Ziels?
Überprüfbarkeit der Zielerreichung?

© Mag. Karl Wimmer

15

4. Phasen einer (Prozess-)Beratung (3/3)

5. Ressourcenanalyse
Was ist notwendig, um das Ziel zu erreichen?
Wie sind diese Ressourcen aktivierbar?
6. Kompetenz- und Rollenabklärung, Kontrakt
Wer übernimmt welche Beiträge und Verantwortlichkeiten zur Zielerreichung?
Vereinbarung darüber + Überprüfungsregeln.
7. Abschluss des Beratungsgesprächs
Bestätigen und Festigen des Vertrages, weitere Termine?
8. Nachbereitung
Entspannung, Selbstreflexion, 😊
Auswertung, Notizen/Protokoll.

© Mag. Karl Wimmer

16

5. Modell (Ablauf) einer kollegialen Beratung

(nach Rudi Wimmer)

1. Fallschilderung
FallbringerIn: Ziel / Fragestellung zum Schluss
Beobachter: Was fällt uns in der Erzählung auf? Fragen zum Fall?
2. Hearing - Fragen zum Fall
Beobachter stellen ihre Fragen
3. Hypothesenbildung der Beobachter
Welche Bilder sind entstanden? a) zum Sachverhalt? b) zum Fallbringer?
4. Darstellung der Hypothesen (= Reflekting Team)
Fallbringer hört zu (ohne Einmischung)
5. Reaktionen des Fallbringers
Holt sich 'seine/ihre' Hypothesen heraus. Was ist für ihn/sie von Bedeutung?
6. Optionen aus Sicht der Beobachter
Beobachter: Welche neuen, alternativen Möglichkeiten lassen sich erkennen?
FallbringerIn hört wiederum nur zu
7. Neuer Realitätsbezug
FallbringerIn: Was ergibt sich daraus für ihn/sie - ganz konkret?

© Mag. Karl Wimmer

17

6. Beobachterfokuse (1/2): Grundlagen

- Was wird auf welcher Ebene der Kommunikation vermittelt?
sachliche Ebene (WAS), Beziehungs-Ebene (WIE), strukturelle Ebene (WER)
- Welche Beziehungsangebote werden gemacht? Beziehungsmuster?
'Kommunikations-Spiel', symmetrisch, komplementär
- Was wird gesagt - was wird (eigentlich) gemeint?
Was wird gehört? Was wird gedacht (interpretiert)?
Welche (indirekten) Schlüsse werden daraus gezogen?
- Welche Gedanken / Gefühle 'steuern' noch die Kommunikation, werden aber nicht direkt angesprochen?
- Was sind die wechselseitigen Annahmen über Position, Beziehung, Ziele?
- Wodurch wird eine Vertrauens- oder Misstrauenskultur aufgebaut?
- Was wurde zu wenig berücksichtigt/übersehen? Was wurde überbetont?
- Welche 'Hintergrundkausalitäten' ("Es liegt nur am ..., dass ...") sind wirksam?
- Welcher Zustand ist der gewünschte? (explizit - latent)?
Durch welche Handlungen soll er herbeigeführt werden?
- Wie verlief der Gesprächsprozess?
klären, positionieren/fordern, verhandeln, vereinbaren von Zielen und Maßnahmen
- Wie weit wurden Rahmenbedingungen für erfolgreiche Umsetzung erarbeitet?

© Mag. Karl Wimmer

18

6. Beobachterfokusse (2/2): Das reflektierende Team

Das Wesen des ‚reflecting team‘, einer von Tom Anderson (1990) entwickelten Interventionsarbeit, besteht darin ...

- dass ein kleines Team von 2 bis 4 Personen den Beratungsprozess mitverfolgt und nach Aufforderung durch den Berater oder Coach ein Gespräch über das Wahrgenommene, d.h. ein Gespräch über das Gespräch, führt.
- Bezugsgrößen können die oben angeführten Beobachterfokusse sein.
- Prinzipien dabei sind:
 - positives Formulieren, d.h. Ressourcenorientierung (keine “negative” Fokussierung)
 - das Gespräch findet unter den Teammitgliedern statt und spricht die/den Beratungsnehmende/n nicht direkt, sondern nur indirekt an (es wird über sie/ihn und den Prozess gesprochen, nicht direkt mit ihr/ihm)
 - Vermutetes wird im Konjunktiv (Möglichkeitsform) ausgedrückt, nicht als “Wahrheit” oder “Absolutheit”
- BeratungsnehmerIn hat die Möglichkeit, im Anschluss über das Gehörte und die Wirkung auf ihn/sie zu reden.

© Mag. Karl Wimmer

19

7. KundInnen-Motivation (Verhaltens-Typologie)

(nach Steve de Shazer)

1. BesucherIn

Kein Anliegen (“schaut es sich mal an”); will sich über Möglichkeiten informieren
kein primäres Bedürfnis nach Veränderung; will eher in Ruhe gelassen werden.
Beratungsintervention: Bestätigung; Information geben; event. Irritation

2. SuchendeR

Hat Problem, aber noch keine Ziel- oder Lösungsvorstellung
Beratungsintervention: Verbindlichkeit klären

3. Kund/e/in i. e. S.

Weiß, was er/sie will (Ziel, Inhalt), d. h. konkretes Anliegen
Beratungsintervention: Anliegen mit Angebot (Möglichkeiten) abstimmen

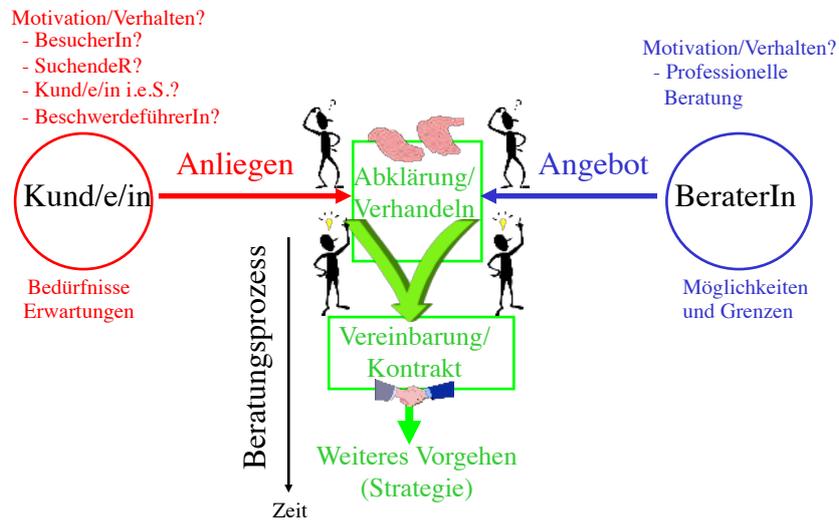
4. BeschwerdeführerIn

Oft unfreiwillig da (“geschickt”); kritisiert (“andere sind schuld ...”)
Beratungsintervention: Kontextklärung; event. Irritation; mich zurückhalten
(Neutralität signalisieren)

© Mag. Karl Wimmer

20

8. Auftragsklärung und Kontraktbildung (1/3)



21

8. Der Kontrakt in der Beratung (2/3)

1. Funktion

- Klärung der gegenseitigen Erwartungen
- Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen
- Schaffen von Verhaltensregeln (Anonymität, Feedback, Konflikte sind o.k. usw.)
- Festlegung von Zielen und Ergebnissen auf beiden Seiten

2. Inhalte

- Situation aus der Sicht des/der Beratungsnehmer/s/in
- Situation aus der Sicht des/der Berater/s/in
- Wie passt das zusammen?
- Absprache über Schritte: inhaltlich, zeitlich, örtlich + Vorgehensweise
- Ergebnisse + Evaluationskriterien
- Aufteilung der Verantwortung und der Initiative

3. Prozessaspekte - Zugang zum/r BeratungsnehmerIn finden

- Wechselseitige Akzeptanz, Vertrauen, Offenheit?
- Grenzen ansprechen - was kann ich nicht bringen?
- Risiken und mögliche Probleme?

© Mag. Karl Wimmer

22

8. Der Kontrakt in der Beratung (3/3)

4. Mögliche Risiken

- Zu viel versprechen - zu hohe Erwartungen
- Gefälligkeitsaussagen, die dann nicht eingehalten werden

5. Ergebnisse des Kontraktgesprächs

- Feste Absprachen in bezug auf Ziele, Termine, Rollen, Handlungen/Vorgehen
- Prüfungsregeln
- Klarheit bzgl. Rahmenbedingungen

6. Kriterien eines guten Kontraktes

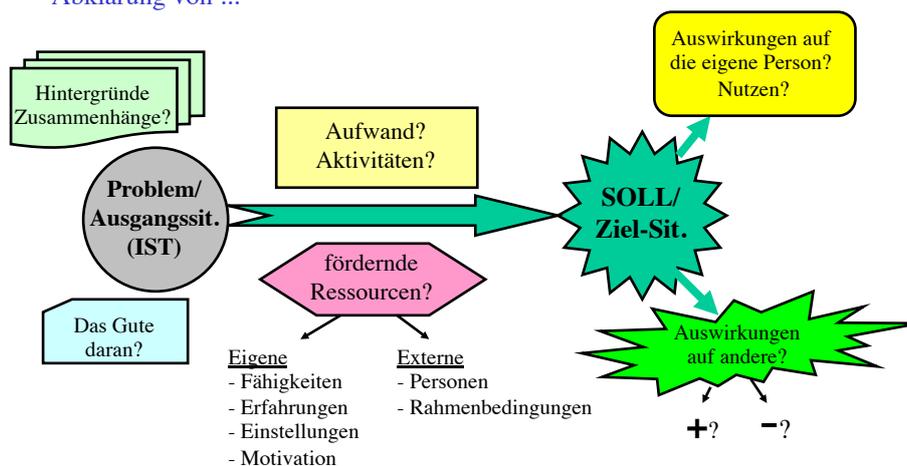
- Beiderseitig hohes Engagement (Bereitschaft, Zeit + Energie zu investieren)
- Grundsätzliche Strategie und Ziele sind klar, Termine abgemacht
- Klare Verantwortungsteilung und -übernahme
- Beide PartnerInnen haben ein gutes Gefühl im Hinblick auf die Zusammenarbeit
- Befürchtungen/Ängste sind offen angesprochen
- Mögliche Risiken sind bekannt

© Mag. Karl Wimmer

23

9. Performance einer zielorientierten Beratung

Abklärung von ...



© Mag. Karl Wimmer

24

10. Sechs Aspekte eines 'wohlgeformten' Zieles

(nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg)

Ziele zu formulieren und zu vereinbaren (mit sich selbst oder anderen) bedarf im Sinne der Erreichbarkeit und der Motivation bestimmter Kriterien, die es zu beachten gilt.

Ein Ziel soll ...

- 1. den gewünschten (End-)Zustand definieren**
d.h. ein klares Bild der Lösung beschreiben. Woran genau ist die Zielerreichung erkennbar?
- 2. positiv formuliert sein**
d.h. ein gewünschtes Zunehmen oder Ansteigen beschreiben.
Was genau wird, anstelle des Problems, angestrebt?
- 3. in konkreten, verhaltensspezifischen Begriffen formuliert sein**
d.h. aktions- oder handlungsbezogen sein. Wer tut, im erreichten Zielzustand, was genau?
- 4. bedeutungsvoll sein**
d.h. einen konstruktiven Sinn ergeben für den/die Betroffenen.
Was ist der positive Sinnzusammenhang für den/die Betroffene/n?
- 5. einen angemessenen Komplexitätsgrad aufweisen**
d.h. für den/die Betroffene/n überschaubar "portioniert", möglich bzw. realistisch erreichbar sein. Ist das Ziel dem Kapazitäts- und Fähigkeitsniveau angepaßt?
- 6. herausfordernd sein**
d.h. das (Lern-)Potenzial des/der Betroffenen anregen.
Welche Möglichkeiten oder Chancen beinhaltet das Ziel für den/die Betroffene/n?

© Mag. Karl Wimmer

25

10a. 'Faustregeln' für ein lösungsorientiertes Vorgehen

(nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg)

Relativierung und Verallgemeinerung des Problems und der damit verbundenen Hilflosigkeit: Erinnerung an frühere Erfolge

Frage: Wie haben Sie es bisher geschafft? Was war da hilfreich?

Vergegenwärtigung von Ausnahmen: Nichts geschieht immer und überall

Frage: Wann war/ist es anders? Wann tritt das Problem nicht oder weniger auf?

Vom 'Entweder-oder' zum 'Sowohl-als-auch': Umgang mit Widersprüchen

Frage: Woran werden Sie oder andere merken, dass die Widersprüche kein Problem mehr sind?

Relativierung von (starren, fixierten) Problem-Bewertungen

Frage: Woran werden sie merken, dass das Problem unwichtiger geworden ist für Sie?

Grenzen auflösen bzw. erweitern

Frage: Wie sieht Ihr Leben aus, wenn Sie aus der Problemperspektive ausgestiegen sind und das Problem als Teil einer Lösung (im jeweiligen Kontext) betrachten?

Wünsche und Erfolge präzisieren

Frage: Woran genau werden Sie merken, dass sich Ihre Wünsche erfüllt haben? Woran noch?

© Mag. Karl Wimmer

26

10b. Das lösungsfokussierte Interview (LFI)

(nach Gunther Schmidt)



Problem-Seite

Was bewirkt, erhält,
verstärkt Problemerleben?

Lösungs-Seite

Was bewirkt, fördert
Lösungserleben?

	z.B. welche	
↙	Bedeutungsgebungen/Werte	↗
↙	Bilder und Vorstellungen?	↗
↙	(Sinnes-)Wahrnehmungen? (worauf schauen, hören, ...?)	↗
↙	Verhaltensweisen?	↗
↙	Dialoge / Gespräche?	↗
↙	Beziehungen/Bindungen/Loyalitäten?	↗
↙	Nähe - Distanz? (assoziiert, dissoziiert)	↗
↙	Zeitdimension?	↗

27

10c. 'Die Problemlösungsbalance'

(nach Gunther Schmidt)

Die Problemlösungsbalance läßt sich am ehesten mit der Metapher des Tanzes, eines Fließzustandes beschreiben, wie er sich auch im Taiji oder Aikido findet. BeraterIn und Kunde 'tanzen' zwischen Problemerleben und Lösungserleben so lange hin und her, bis sich ein Bündnis zwischen Problem einerseits und Lösung andererseits ('Problemlösungsgeflecht') aufbaut. Unterstützt wird die relativ komplexe Interventionsarbeit mit einer Trancinduktion.

Basisinterventionen:

Relativierung des (problematischen) IST-Wertes, des problembehafteten Erlebens.

Relativierung des (angestrebten) SOLL-Wertes, des kognitiv erdachten und vorgestellten Idealzieles, das vielleicht gar nicht den Bedürfnissen und der Gesamtökologie entspricht.

Überprüfung der Lösungsversuche auf ihre Auswirkungen.

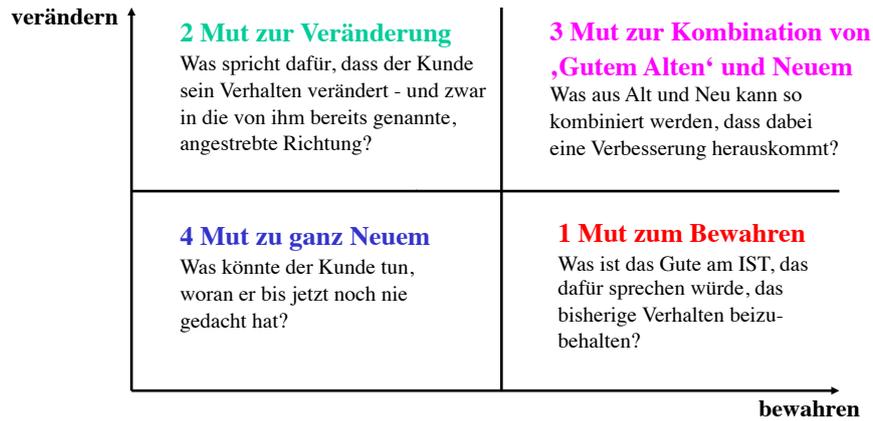
Eventuell Relativierung der Motivation zur Veränderung.

© Mag. Karl Wimmer

28

10d. Das 'Vier-Felder-Modell' von Bewahrung und Veränderung

Betrachtet man die Dimension Bewahren - Verändern nicht als diametrales Gegensatzpaar, sondern in Form eines rechtwinkligen Koordinatensystems, so können zumindest vier Felder definiert werden:

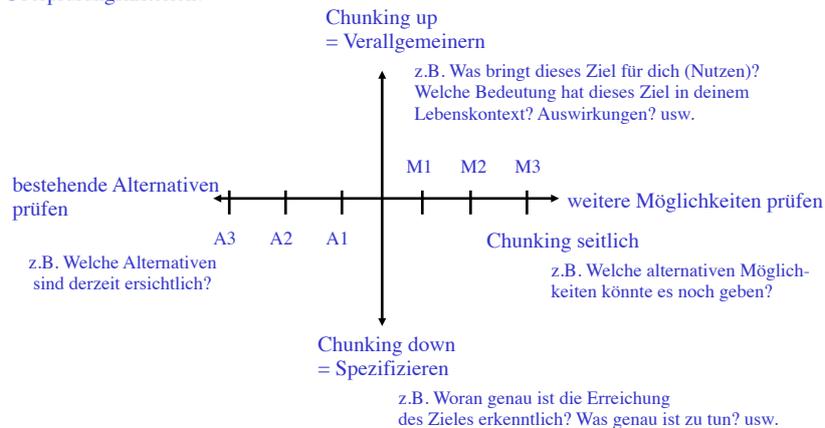


© Mag. Karl Wimmer

29

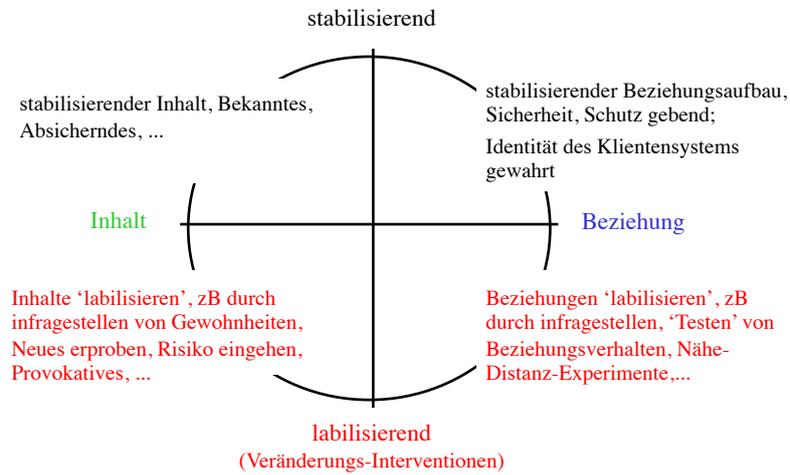
10e. Chunking: Testen alternativer Möglichkeiten

Das Konzept des "Chunking" kann nützlich sein, wenn es darum geht, Ziele zu bestimmen. Das Chunking up hilft z.B., die Kriterien herauszufinden, welche Auswirkungen das jeweilige Ziel hat; Chunking down hilft die Evidenz zu finden, d. h. die konkreten Schritte und Überprüfungskriterien.



30

11. Wirkprozesse im Beratungssetting (1/2)

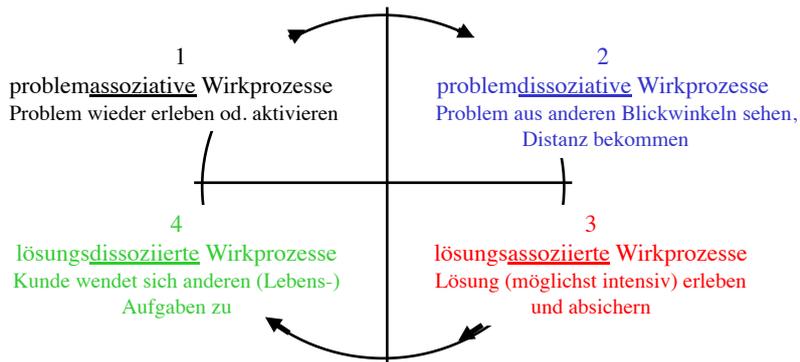


Beratungsarbeit erfordert ein hohes Geschick im Umgang mit stabilisierenden und labilisierenden Interventionen

© Mag. Karl Wimmer

31

11. Wirkprozesse im Beratungssetting (2/2)



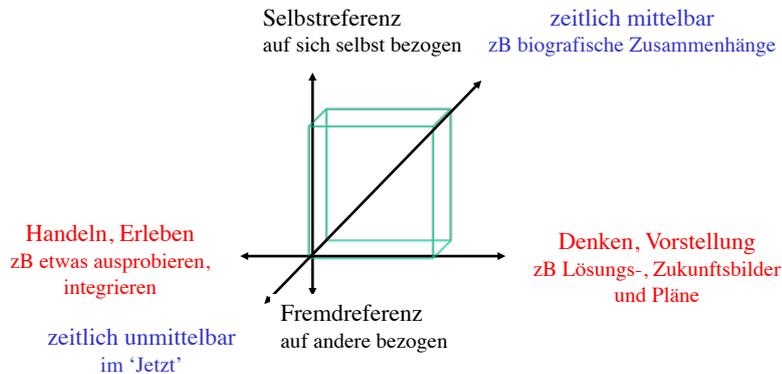
Im Beratungsprozess sollten alle Wirkprozesse angesprochen / aktiviert werden. Wenn sowohl Problem, als auch die (neue) Lösung für den Kunden an Bedeutung verlieren (Feld 4), ist es an der Zeit, den Beratungsprozess zu beenden.

© Mag. Karl Wimmer

32

11a. 'Landscape' des (Beratungs-)Handeln

(nach Micheal White)



Der 'Eintritt' in die Landschaft des Kunden soll von diesem als relevant erlebt werden.
ZB "Hilf mir, mich anders zu sehen" -> Selbstreferenz (zunächst) bedeutsam;

"Hilf mir, mich anders zu verhalten" -> Fremdreferenz und Handeln im Vordergrund.

© Mag. Karl Wimmer

33

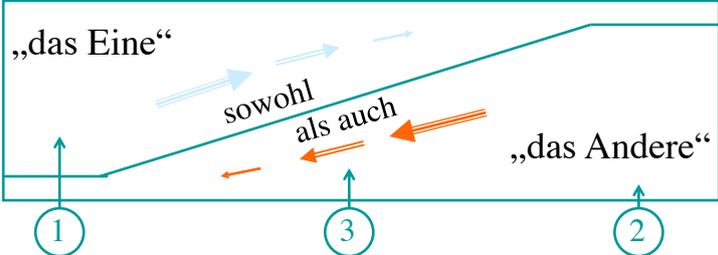
12. Reframing - konstruktives Umdeuten

"Das Gute im Schlechten finden"

- "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.
- 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?“
- 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 aufzischen, aber Sie werden vielleicht berühmt, wenn Sie Ihre Phantasie nutzen, um einen Bestseller zu schreiben. Ein Kunde des Arbeitsmarktservice 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?“

34

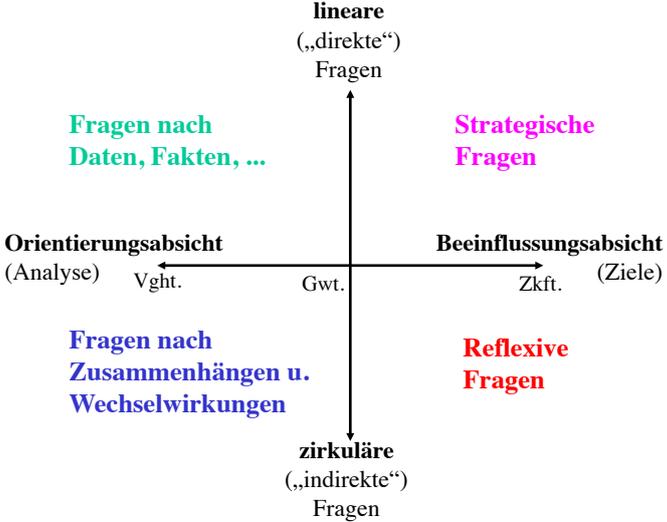
13. Konstruktiver Umgang mit Spannungsfeldern und Widersprüchen - Balancing



Thema: (z.B. Arbeit bewältigen) Situation: Verhalten: Selbstbild: Vor-/Nachteile:	(z.B. sowohl Arbeit schaffen als auch Freizeit genießen) Situation: Verhalten: Selbstbild: Vor-/Nachteile:	(z.B. Freizeit genießen) Situation: Verhalten: Selbstbild: Vor-/Nachteile:
--	--	---

14. Fragekategorien - ein Raster (1/6)

(nach Karl Tomm)



14. Beispiele zu den Fragekategorien (2/6)

- 1. Lineare Fragen zur Problemklärung (Orientierungsabsicht)**
 - persönliche Daten (Name, Alter, ...)
 - Seit wann sind sie arbeitslos?
 - Wie endete das Arbeitsverhältnis?
- 2. Zirkuläre Fragen nach (Problem-)Zusammenhängen**
 - Wer macht sich ausser Ihnen noch Sorgen um Ihre Arbeitslosigkeit?
 - Wenn Sie so in Finanznot sind - was hat das für Auswirkungen auf Ihre Aktivität der Arbeitssuche?
- 3. Lineare, richtungsbegebende, strategische und konfrontierende Fragen**
 - Werden Sie den nächsten Vorstellungstermin wahrnehmen?
 - Wie kommt es, dass Sie nicht bereit sind, die vereinbarten Termine einzuhalten?
 - Käme eine Umschulung für Sie in Frage?
- 4. Zirkulär-reflexive Fragen mit Beeinflussungsabsicht**
 - Angenommen, Sie würden diese Arbeit bekommen, wer würde sich noch darüber freuen?
 - Angenommen, Sie würden keine passende Stelle finden, wie würde sich das auf Ihr Leben auswirken?

© Mag. Karl Wimmer

37

14. Weitere Frageformen (3/6)

- 5. Geschlossene Fragen**
 - Sind Sie mit dieser Lösung einverstanden?
 - Wollen Sie dieses Stellenangebot ausgedruckt haben?
- 6. Offene Fragen**
 - Was führt sie hierher?
 - Was kann ich für Sie tun?
 - Wie denken Sie über unser Stellenangebot?
- 7. Alternativ-Fragen**
 - Möchten Sie eher ins Bau- oder ins Holzfach?
 - Wollen Sie dieses Stellenangebot annehmen oder soll ich eine Niederschrift machen?
- 8. Begründungs-Fragen**
 - Warum sind Sie mit Ihrer derzeitigen Stelle unzufrieden?
 - Was spricht gegen diese Stelle?

© Mag. Karl Wimmer

38

14. Weitere Frageformen (4/6)

- 9. Suggestiv-Fragen**
 - Das ist Ihnen doch bekannt?
 - Sie wollen doch eine Stelle im Gastgewerbe?
- 10. Rhetorische Fragen**
 - Sie wollen doch damit nicht sagen, dass sie arbeitsunwillig sind?
- 11. Feedback-Fragen**
 - Wie haben Sie meine Ausführungen verstanden?
 - Was halten Sie von meiner Idee?
- 12. Präzisierungs-Fragen**
 - Können Sie mir das noch etwas näher erklären?
- 13. Ressourcen-Fragen**
 - Wer wird Sie dabei unterstützen?
 - Haben Sie schon Erfahrungen damit gemacht?

© Mag. Karl Wimmer

39

14. Weitere Frageformen (5/6)

- 14. Klassifikations- und Vergleichs-Fragen**
 - Wer versteht sich am besten mit dem Betriebsleiter?
 - Hat sich das Klima seit Ihrem letzten Gespräch mit x verbessert oder verschlechtert?
 - Wer kommt besser mit den Kindern zurecht?
- 15. Übereinstimmungs-Fragen**
 - Sehen Sie das auch so wie Ihr Kollege, dass der Abteilungsleiter x dem Chef näher steht als der Abteilungsleiter y?
- 16. Skalierungs-Fragen**
 - Wenn Sie das Betriebsklima auf einer Skala von 1 (= ausgezeichnet) bis 5 (= miserabel) einschätzen, welche Note vergeben Sie?
- 17. Fragen nach Ähnlichkeiten und Unterschieden**
 - Sind Sie ähnlich behandelt worden wie Ihr Kollege oder was war der Unterschied?
- 18. Fragen nach Ausnahmen und nach dem was funktioniert**
 - Kennen Sie eine Situation, in der das schon einmal geklappt hat?
 - Was hat da zum Funktionieren beigetragen?

© Mag. Karl Wimmer

40

14. Weitere Frageformen (6/6)

19. Gegen-Fragen

- Kunde: Wann kann ich mit dem Kursbeginn rechnen?
- BeraterIn: Wann wären Sie den bereit, mit dem Kurs zu beginnen?

20. "Wunder-Frage"

- Angenommen, über Nacht wäre ein Wunder geschehen und das Problem wäre 100%ig gelöst: Woran erkennen Sie dann am nächsten Morgen zuerst, dass das Problem weg ist? Woran noch?

21. Ökologische Überprüfungs-Fragen

- Welche Auswirkungen wird diese Veränderung auf Ihr Leben haben?
- Auf wen wird sich diese Veränderung noch auswirken?

15. Gesprächsbarrieren vermeiden

Die häufigsten Methoden, Gesprächsbarrieren zu errichten sind:

1. Methode des Anordnens, Verbietens und Ermahnens

- Jetzt tun Sie doch endlich, was ich Ihnen sage!
- Lassen Sie das gefälligst!

2. Methode des Belehrens und Entwertens

- Sie benehmen sich wie ein Sozialschmarotzer und nutzen den Staat aus!

3. Methode der Suggestion und Überredung

- Wenn Sie es nur geschickt genug anstellen, dann bekommen Sie diese Arbeit!

4. Methode der Ratschläge

- Sie müssen sich halt einen besseren Zeitplan machen, dann schaffen Sie das schon!

5. Methode der Interpretation

- Sie versuchen einfach, sich von der Arbeit zu drücken, weil sie lieber Pfuschen gehen!

Solche Methoden erzeugen beim Gegenüber das Gefühl, nicht o.k. zu sein und verstärken sein Unbehagen und seine Abwehr dem/der BeraterIn gegenüber.

16. Kommunikationshilfen (1/7): Die pragmatischen Axiome

(nach Paul Watzlawick et al)

Beavin, Jackson und Watzlawick haben fünf Grundaussagen bzgl. menschlicher Kommunikation formuliert:

1. Man kann nicht nicht Kommunizieren

Jedes Verhalten beinhaltet einen Mitteilungscharakter.

2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

Letzterer bestimmt den ersten und stellt eine Metakommunikation dar.

3. Die Natur der Beziehung zwischen zwei Partnern

bestimmt sich durch die Art und Weise, wie beide die sich zwischen ihnen abspielenden Kommunikationsabläufe interpunktieren und interpretieren.

4. Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Anteile

Digital = verbaler Anteil; analog = das Nonverbale

5. Kommunikation kann symmetrisch oder komplementär verlaufen

Symmetrisch = Gleichheit, komplementär = Unterschiedlichkeit in der Komm.-Dynamik

© Mag. Karl Wimmer

43

16. Kommunikationshilfen (2/7): Kommunikationsstile

(nach Virginia Satir)

Virginia Satir hat fünf Kommunikationsstile festgestellt. Je nachdem, welche Stile aufeinander treffen, ergibt sich eine symmetrische oder komplementäre Dynamik, die mehr oder weniger konstruktive aber auch dysfunktionale Züge annehmen kann.

1. Beschwichtigend (Placate):

Körper: stimmt versöhnlich, geduckt
(Ich bin hilflos.)
Worte: möchten, dürfen, würden, entschuldige
Gefühle: „Ohne dich bin ich nichts wert“! Unsicherheit



2. Anklagend (Plame):

Körper: anklagend, fordernd
(Von oben herab.)
Worte: du, immer, nie, ja aber ...
Gefühle: Macht, Fehler-Suche; „Ich bin besser als du“!



3. Rationalisieren (Compute):

Körper: unbewegt, gespannt
(Ich bin cool.)
Worte: man, es, ...
Gefühle: dürfen nicht sein, werden verleugnet



4. Ablenkend (Distract):

Körper: eckig, in versch. Richtungen
Clown, Spontanität
Worte: belanglos, unzusammenhängend, ...
Gefühle: beziehungslos, „Niemand macht etwas aus mir!“
ignoriert emotionale Bedürfnisse



5. Übereinstimmend (Kongruent):

Körper: zugewandt, offen, wahrnehmend, integriert
Worte: der Situation angemessen, aktives Zuhören
Gefühle: Ich bin o. k., du bist o. k.



44

16. Kommunikationshilfen (3/7): 4 Botschaften

(nach Friedemann Schultz von Thun)



Übung:

Paargespräch (beliebiges Thema) A <-> B:

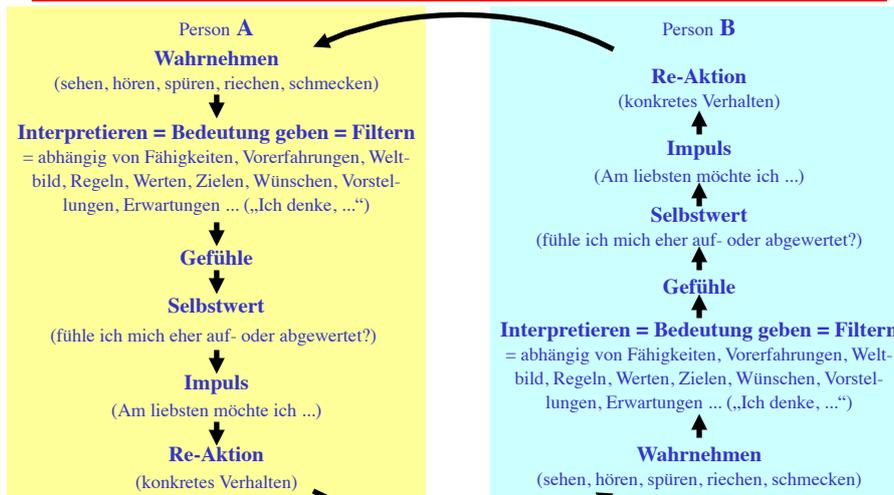
1. Runde: A beginnt beliebiges Gespräch, B argumentiert nur auf der SACH-Ebene
2. Runde: A beginnt Gespräch, B re-agierte vor allem mit ICH-Botschaften
3. Runde: A beginnt Gespräch, B re-agierte vor allem mit DU-Botschaften
4. Runde: A beginnt Gespräch, B legt Schwerpunkt vor allem auf WIR-Botschaften

Abschluss: Kurzer Austausch über Wahrnehmungen (Unterschiede in der inhaltlichen, emotionalen und beziehungsmaßige Qualität des Gespräches)?

45

16. Kommunikationshilfen (4/7): Prozessmodell der Komm.

(nach Virginia Satir)



© Mag. Karl Wimmer

46

16. Kommunikationshilfen (5/7): Wahrnehmungskanäle

Wahrnehmung geschieht mittels unserer Sinneskanäle (V.A.K.O.G):
(visuell = sehen, akustisch = hören, kinästhetisch = fühlen, olfaktorisch = riechen, gustatorisch = schmecken)

Menschen bevorzugen bestimmte Wahrnehmungskanäle auch für die Speicherung (Repräsentation) von Informationen. Dies drückt sich auch in der Sprache aus:

- V: Da blicke ich nicht durch! Das kann ich mir schon vorstellen! Ich sehe das so ...
- A: Das klingt mir nicht stimmig! Darauf kann ich mich einstimmen! Das hört sich so an ...
- K: Das macht mir Druck! Das lastet mir auf den Schultern! Ich spüre, dass ...
- O: Das stinkt mir! Das riecht gut! Dafür habe ich einen Riecher! Ich rieche, das ...
- G: Das schmeckt mir gar nicht! Darauf bekomme ich Geschmack! Ich schmecke ...

Um mit Menschen gut in Kontakt (Rapport) zu kommen im Beratungsgespräch, ist es hilfreich, auf die verwendeten Sprachmuster zu achten und möglichst oft die von meinem Gegenüber bevorzugten Sinneskanäle anzusprechen.

© Mag. Karl Wimmer

47

16. Kommunikationshilfen (6/7): META-Modell der Sprache

(nach R. Bandler / J. Grinder)

Das META-Modell bemüht sich um die Präzisierung unvollständiger oder verzerrter Sprachmuster, wie z. B.:

- Verallgemeinerungen:** Hunde sind gefährlich! Man kann keinem Menschen trauen!
Präzisierung durch Nachfragen: Wirklich jeder? Ohne Ausnahme? ...
- Unvollständige, vage Aussagen:** Er lehnt mich ab! Das langweilt mich!
Nachfragen: Wie genau macht er das! Wie kommt es, dass dich das langweilt?
- Nominalisierungen** (Prozess wird zum statischen Ereignis): Ich bedauere meinen Entschluss!
Da ist die Freude draußen!
Nachfragen: Was genau hast du beschlossen? Worauf hättest du dich da gefreut?
- Modaloperationen** (muss, soll, darf nicht, ...): Man muss auf Nummer sicher gehen!
Das darf ich nicht! Nachfragen: Was würde passieren, wenn ...?
- Gedankenlesen:** Der Chef mag mich nicht! Die Kollegin denkt, ich könne das nicht!
Nachfragen: Woher weißt du das?

In vielen Beratungs- und Kommunikationssituationen ist es wichtig, auf solche Verzerrungen zu achten und sie durch Präzisierungsfragen zu konkretisieren, um nicht eigene Wahrnehmungen und Interpretationen auf Sand oder Luft zu bauen.

© Mag. Karl Wimmer

48

16. Kommunikationshilfen (7/7): Trance-Sprache

(nach Milton H. Erickson)

TRANCE ist ein stark focussierter (meist nach innen gerichter) Wahrnehmungszustand. Trance-Sprache beinhaltet z.B.:

Die Erzeugung von JA-Haltungen beim Klienten: Zustimmung, Sicherheitsgefühl, Geborgenheit, ...

Rapport (Pacing & Leading): Erst grundsätzlich mit Klienten „mitgehen“, dann auch „Führung“ übernehmen.

Wechsel in der Stimmlage: tiefe Stimmlage induziert eher einen Trancezustand.

Langsames Sprechen: Trancesprache = Gefühlssprache = langsam!

Sinnesspezifische Sprache: VAKOG - visuell, akustisch, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch. Bemühen, die Sprachmuster des Klienten zu nutzen.

Spezifisch / unspezifisch: „Und während du den Rücken an der Lehne spürst, und der Kopf sich vielleicht noch fragt, ...“ (Ziel ist, einen guten Kontakt mit dem „Unbewussten“ herzustellen, und das rationale Denken möglichst „abzulenken“).

Paradoxien: „Unlogische“ Verbindungen herstellen, z.B.: „die chaotische Ordnung“ oder „das Wissen im Nichtwissen“, ...

© Mag. Karl Wimmer

49

17. Zehn wichtige Schritte im zielorientierten Vorgehen

Ein Leitfaden

1. Problem-Erkennung

- Worin liegt das Problem? Wie ist die Ausgangssituation?
- Welche Erklärungen gibt es dafür?

2. Das Gute im Problem (Problemgewinn)

- Worin liegt das Gute im Problem?
- Ist der/die Betreffende bereit, das aufzugeben?

3. Ziel-Definition und -Konkretisierung

- Konkrete, sinnlich-bildhafte Beschreibung der Zielsituation
- Woran ist erkennbar, dass das Ziel erreicht ist?

4. Zielsituation (Nutzen, Vor- und Nachteile) ermitteln

- Welche Auswirkungen hat die Zielerreichung?
 - a) auf die betreffende Person selbst?
 - b) auf das Umfeld?

5. Frühere Erfolge

- Was waren bisherige „Erfolgs-Geheimnisse“ und Erfolgs-Strategien, um ähnliche Ziele zu erreichen?
- Wie können diese auch hier zum Einsatz gebracht werden?

50

6. Ziel-Aufwand und -Aktivitäten

- Worin besteht der Aufwand der Veränderung?
- Ist die Person bereit, diesen in Kauf zu nehmen?
- Welche Aktivitäten sind im Einzelnen erforderlich?

7. Ressourcen-Aktivierung

- Welche Ressourcen können aktiviert werden, um dieses Ziel zu erreichen?
 - a) Persönliche Ressourcen: Fähigkeiten, Erfahrungen, ...?
 - b) Umfeld-Ressourcen: Unterstützungen, ...?

8. Ziel-Fortschritt zu Beginn der Reise

- Schätze den Fortschritt bis jetzt ein.
- Woran kann ich jetzt schon erkennen, dass die Person in Richtung dieses Zieles unterwegs ist?

9. Ziel-Fortschritt kontrollieren

- Auch auf kleinste Fortschritte achten!
- Fortschritts-Tagebuch führen!
- Fortschritte und Erfolge mit einer Vertrauenspersonen besprechen!

10. Feedback, Erfolge feiern

- Anerkennung der Beiträge anderer, ihre Hilfe und Unterstützung.
- Feedback geben und Erfolge (Gelungenes) zurückmelden.
- (Zwischen-) Erfolge feiern!

© Mag. Karl Wimmer

51

18. Das Organisationsgesundheitsbild (OGB)

18.1. Prinzipien des OGB

- Wurzeln des Organisationsgesundheitsbildes (OGB) liegen im Gesundheitsbild, einer von Harry Merl entwickelten Methode zur systemischen Therapie.
- Beim OGB entwickeln die TeilnehmerInnen ganzheitliche SOLL-Vorstellungen von erfolgreicher Kommunikation, Kooperation und Koordination untereinander.
- Es trägt dazu bei einen Weg zur gemeinsamen (Projekt-)Ziel-erreichung zu forcieren.
- Durch das offene Einbringen persönlicher Beiträge und deren Abstimmung untereinander entstehen Befähigung und Motivation unter den MitarbeiterInnen, zusammen den Weg zum gesunden (Organisations-)Ziel zu beschreiten.

© Mag. Karl Wimmer

52

18.2. Ablaufschritte des OGB im Überblick (1/2)

1. Finden und Formulieren eines gemeinsamen (Organisations-/Projekt-)Zieles bzw. einer gemeinsamen Vision
 - Ausgangspunkt ist ein gemeinsames, verbindliches Ziel, das von allen TeilnehmerInnen getragen werden kann
2. Entwicklung des individuell-persönlichen Gesundheitsbildes mit Augenmerk auf die persönliche Arbeitssituation
 - Anleitung des persönlichen GB in einer leichten Trance
 - Das persönliche GB beinhaltet die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten
3. Persönliche (Unter-)Ziele
 - TeilnehmerInnen definieren für sie bedeutsame Subziele
 - Diese werden in einem nonverbalen Prozess “verhandelt” und zu einem harmonischen Gesamtbild “verwoben”

© Mag. Karl Wimmer

53

18.3. Ablaufschritte des OGB im Überblick (2/2)

4. Finden des persönlichen Standpunktes in bezug auf die gemeinsame Vision der Organisation und Zugehen auf die Vision
 - Jede/r TeilnehmerIn sucht seinen/ihren Standpunkt in bezug auf das Zielbild (Grundlage dazu ist das persönliche GB)
 - Durch langsames Zugehen auf das Ziel entstehen Gefühle und Gedanken, die den Weg dahin erlebbar machen
 - Hindernisse können wahrgenommen und beseitigt bzw. umgangen werden
5. Entwickeln möglicher Beiträge und Ressourcen zur Zielerreichung
 - Jede/r TeilnehmerIn überlegt nun konkrete Beiträge, die er/sie leisten kann und will, um das gemeinsame Ziel unter Beachtung der persönlichen Ziele erreichen zu können
 - Diese Beiträge werden wieder auf Kärtchen notiert, laut vorgelesen und zu einem gesamten “Beitragsbild” zusammengefügt
6. Diskutieren des Zielgewinns/Nutzens in der Gruppe
 - Abschließend diskutieren die TN den Nutzen, den jede/r einzelne, aber auch das gesamte Team, die Abteilung, das Unternehmen etc. aus der Umsetzung der Ziele ziehen kann

© Mag. Karl Wimmer

54

19. Systemische Aufstellungsarbeit

(vgl. B. Hellinger, M. Varga von Kibéd, I. Sparrer, G. Weber u.a.)

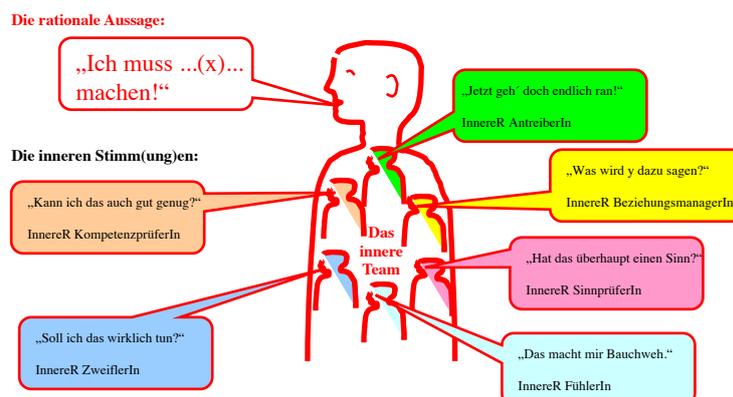
- In der systemischen Aufstellungsarbeit wird die Aufmerksamkeit auf das Beziehungsgefüge innerhalb von Systemen (Familie, Partnerschaften, Berufsfeld, Organisationen,...) gelegt und gleichzeitig die Bedeutung von dort auftretenden Symptomen und Problemen betrachtet. Dadurch wird auf einer anderen Ebene als der vertraut sprachlichen das Problemgefüge transparent gemacht und eröffnet in einer unmittelbaren Deutlichkeit sichtbar, hörbar und spürbar mögliche Lösungs- und Veränderungsschritte.
- Ausgangspunkt ist die Sichtweise eines Systemmitglieds. Nach dessen Vorstellung werden die Mitspieler ("Repräsentanten"), die das System darstellen sollen, ausgewählt und zueinander in Beziehung gestellt. Gleichsam wie bei einem Bildhauer entsteht durch das Positionieren und In-Szene-Setzen der Systemmitglieder zueinander eine raum-zeitliche Analogie, die über das Medium Sprache hinausgeht und die Möglichkeit bietet, Prozesse sichtbar und unmittelbar erfahrbar zu machen.
- Neben der Aufstellungsarbeit mit Personen finden (vor allem in der Einzelarbeit) auch Aufstellungen mit Gegenständen (Sesseln, Münzen, Knöpfe, Blätter, „Systemisches Brett“ usw.) Anwendung. Der Klient selbst oder der Aufstellungsleiter spüren sich in die einzelnen Positionen hinein - was meistens erstaunlich gut funktioniert. Ähnlich wie mit Repräsentanten werden auch hier Lösungsbilder erarbeitet.
- Die Aufstellungsarbeit ist besonders sinnvoll in verfahrenen Situationen, um alte Muster zu unterbrechen und neue Lösungswege zu entdecken.

© Mag. Karl Wimmer

55

20. Das innere Team (1/3)

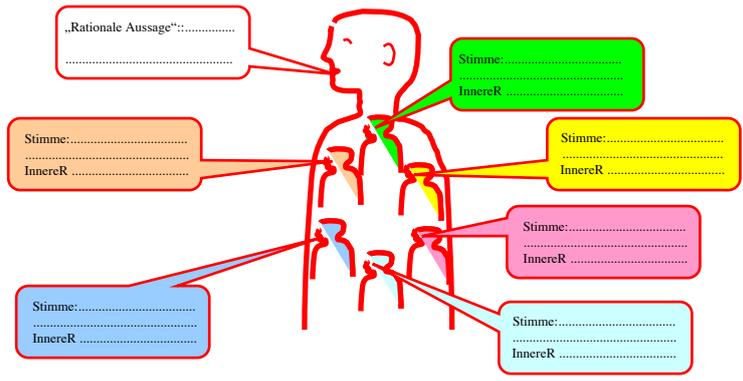
Die inneren Repräsentanten äußeren Erlebens
(in Anlehnung an F. Schulz von Thun und Gunther Schmidt)



© Mag. Karl Wimmer

56

20. Das innere Team (2/3)
 Die inneren Repräsentanten äußeren Erlebens
 Eigenes Beispiel



© Mag. Karl Wimmer

57

20. Das innere Team (3/3)
 Übung zum “inneren Team”

1. Ein Thema wählen, wo Sie äußerlich sagen: “Ich muss/sollte das und das Tun!”, bei dem Sie real aber nicht (gut) vorankommen.
 Thema:
2. Das “innere Team” lokalisieren:
 - 2.1. Den inneren Stimmungen Stimmen/Aussagen geben.
 - 2.2. Die inneren Team-Mitglieder in ihren Rollen benennen (“ZweiflerIn”, “AntreiberIn”, usw.)
3. Weitere Bearbeitung:
 - 3.1. Das innere Team “externalisieren” (z.B. aufstellen mit Personen, Bausteinen etc.)
 - 3.2. Verhandlung/Dialog führen der Teammitglieder untereinander
 -> Lösung(en) anstreben.

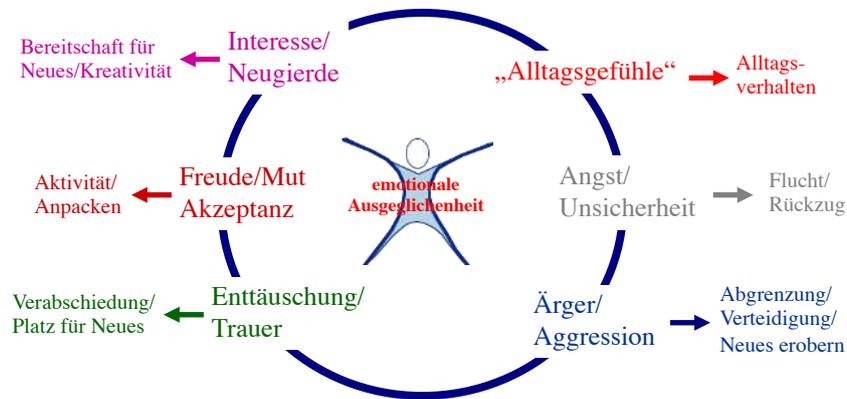
© Mag. Karl Wimmer

58

21. Emotionale Balance (1/2)

Über die 'Logik der Emotionen'

(vgl. Luc Ciompi: Affektlogik)



Emotionen sind Motor und Ressource für Aktivität

- „Kein Effekt ohne Affekt!“
- Unterscheide: Primär- und Sekundäremotion
- Stichwort: Emotionale Intelligenz

59

21. Emotionale Balance (2/2)

Übung zum Emotionsmanagement

1. Sammeln Sie aus Ihrer Erfahrung beispielhafte Situationen (berufl., priv.), in denen Sie mit folgenden Emotionen in Kontakt kommen / gekommen sind:
 - ⇒ Angst/Unsicherheit:
 - ⇒ Ärger/Wut/Aggression:
 - ⇒ Enttäuschung/Frustration/Trauer:
 - ⇒ Interesse/Neugierde:
 - ⇒ Freude:
2. Was sind für Sie die jeweils typischen Auslöser, die diese Emotion wachrufen?
3. Wie können Sie es schaffen, diese Emotion in Ihnen wachzurufen? Was können Sie tun, um mit Sicherheit in die entsprechende Emotion zu kommen?
4. Wie kommen Sie wieder heraus? Welche Strategien haben sich dabei besonders bewährt?

© Mag. Karl Wimmer

60

22. Literaturverzeichnis (1/3)

- Bachmair, Sabine u. a.: Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene; Weinheim und Basel: Beltz-Verlag 1999.
- Bandler, Richard / Grinder, John: Metasprache und Psychotherapie. Die Struktur der Magie I, Paderborn: Junfermann 1981.
- Bandler, Richard / Grinder, John: Kommunikation und Veränderung. Die Struktur der Magie II, Paderborn: Junfermann 1982.
- Berthelmaß, Manuel: Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe; Weinheim und Basel: Beltz Verlag 1999.
- Birkenbihl, Vera F.: Fragetechnik schnell trainiert; München: mvg-Verlag 1992.
- Culley, Sue: Beratung als Prozeß. Lehrbuch kommunikativer Fertigkeiten; Beltz Verlag 1996.
- Daimler, Renate / Sparrer, Insa / Varga von Kibéd, Matthias: Das unsichtbare Netz. Erfolg im Beruf durch systemisches Wissen. Aufstellungsgeschichten; Kösel 2003.
- Erb, Kristine: Die Ordnungen des Erfolgs. Einführung in die Organisationsaufstellung; Kösel 2001.
- Fich, Brian: 30 Minuten für professionelles Verhandeln; Offenbach: Gabal-Verlag 1999.
- Förster, Heinz von / Pörksen, Bernhard: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker; Carl Auer 1998.
- Freemantle, David: Der Kunde, König oder Bittsteller? MVG-Verlag 1999.
- Geffroy, Edgar (Hg.): Das einzige, was immer noch stört, ist der Kunde; Moderne Industrie 1999.
- Grossmann, Konrad Peter: Der Fluss des Erzählens. Narrative Formen der Therapie; C. Auer 2000.
- Isert, Bernd: Die Kunst schöpferischer Kommunikation; Paderborn: Junfermann 1996.

© Mag. Karl Wimmer

61

22. Literaturverzeichnis (2/3)

- Kirchmair-Kreczi, Judith (2001): Systemisches Denken und Handeln; in: www.wimmer-partner.at
- Ludewig, Kurt: 10 + 1 Leitsätze bzw. Leitfragen; in: Zeitschrift für systemische Therapie Nr. 5, 1987, S. 178 - 191.
- Ludewig, Kurt: Grundarten des Helfens. Ein Schema zur Orientierung der Helfer; in: Brandau, Hannes (Hg.): Systemische Supervision; Salzburg: Müller-Verlag 1991, S. 54 - 68.
- Ludewig, Kurt: Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis; Stuttgart: Klett-Cotta 1992.
- Madelung, Eva / Inneck, Barbara: Im Bilde sein. Vom kreativen Umgang mit Aufstellungen in Einzeltherapie, Beratung, Gruppen und Selbsthilfe; Carl Auer 2003.
- Mohl, Alexa: Metaphern-Lernbuch. Geschichten und Anleitungen aus der Zauberwerkstatt; Junfermann 2000.
- Müller, Gabriele / Hoffman, Kay: Systemisches Coaching. Handbuch für die Beraterpraxis; C. Auer.
- Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching - Ein Praxishandbuch; Verlag Systemisches Management 2002.
- Reichel, René / Rabenstein, Reinhold: Kreativ Beraten. Methoden, Modelle, Strategien; Ökotopie Verlag 2001.
- Ruppert, Franz: Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen; C. Auer 2001.
- Satir, Virginia: Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz; Paderborn: Junfermann 1994.
- Schein, Edgar H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft; EHP 2000.
- Schlippe, Arist von: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung; Göttingen und Zürich: Vandenhoeck & Ruprecht 1996.

© Mag. Karl Wimmer

62

22. Literaturverzeichnis (3/3)

- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden, Bd. 1 - 2 (Grundlagen); Rowohlt 1991.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden, Bd. 3: Das innere Team; Rowohlt 2001.
- Seiwert, Lothar J.: 30 Minuten für optimale Kundenorientierung; Offenbach: Gabal 1999.
- Shazer, Steve de: Der Dreh; Heidelberg: Carl Auer 1989.
- Simon, Fritz B.: Die Kunst, nicht zu lernen und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik; Carl Auer 1997.
- Sparrer, Insa / Varga von Kibéd, Matthias: Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen; Carl Auer 2000.
- Sparrer, Insa: Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung; Carl Auer 2001.
- Tierney, Elizabeth: 30 Minuten für erfolgreiche Kommunikation; Offenbach: Gabal 1999.
- Titscher, Stefan: Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten; Ueberreuter 1997.
- Tomm, Karl: Die Fragen des Beobachters; Heidelberg: Carl Auer 1994.
- Vogelaer, Werner: Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug; Luchterhand 2001.
- Watzlawick, Paul / Beavin Jon / Jackson, Don: Menschliche Kommunikation; Stuttgart: Huber 1969.
- 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 (2004): Metaphern&Geschichten als Entwicklungsimpulse; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl (2004): Das Beratungs- und Coachinggespräch; in: www.wimmer-partner.at
- Wolters, Ursula: Lösungsorientierte Kurzberatung; Stuttgart: Rosenberger 2000.

© Mag. Karl Wimmer

63

Mag. Karl Wimmer

- ist selbständiger Berater, Trainer, (Lehr-)Supervisor/Coach (ÖVS, ÖAS) und Psychotherapeut (systemische Familientherapie und Hypnotherapie).
- Arbeitsschwerpunkte: Persönlichkeits-, Gesundheits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.
- Anschrift:
Mag. Karl Wimmer
Pillweinstr. 35, 4020 Linz / Austria
Tel. +43 676 38 38 201
karl@wimmer-partner.at
www.wimmer-partner.at

Bitte beachten Sie: Der Text dient zu Ihrer individuell-persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf im Sinne der Autorenrechte einer entsprechenden Vereinbarung. Bitte nehmen Sie in diesem Fall mit dem Autor Kontakt auf.

© Mag. Karl Wimmer

64