

Inhalt

Vorwort	11
1 Einleitung	13
1.1 Der Aufbau des Buches	17
1.2 Die Entstehung des Buches	18
1.3 Die Zielgruppe des Buches	20
2 Definitionen	21
2.1 Formen der Gesprächsführung und Beratung	22
2.1.1 Unterschiede zwischen Moderation, Mediation und Beratung	22
2.1.2 Beratung als »Komplementärberatung«	27
2.1.3 Unterschiede zwischen verschiedenen Formen der Beratung	31
2.1.4 Wann setze ich welche Form der Gesprächsführung ein?	38
2.1.5 Grundhaltungen in der Beratung	40
2.2 Systemisches Denken und Lösungsorientierung	50
2.2.1 Was ist ein »System«?	50
2.2.2 Systembeschreibung als subjektiver Ausdruck	52
2.2.3 Systembeschreibung als Einigungsprozess	54
2.2.4 Was ist »systemisch«?	59
2.2.5 Was ist »Lösungsorientierung«?	61
2.3 Systemisch-lösungsorientierte Beratung als Prozess der Perspektivenerkundung und -erweiterung	65
2.3.1 Problemperspektiven und Lösungsperspektiven	65
2.3.2 Lösungswege der Beratung	68
2.3.3 Die beraterische Beziehung: Rapport, Joining, Pacing und Leading	72
2.3.4 Anmerkungen zu systemischen Techniken, Modellen und Methoden in der Beratung	75

3 Die Basistechniken	76
3.1 Das Gegenüber zum Reden einladen	76
3.1.1 Spiegeln	77
3.1.2 »Was noch?«	78
3.1.3 Pausen und Schweigen	78
3.1.4 Aktives Zuhören, Cheerleading und Komplimente	80
3.1.5 Aktives Zuschauen und Körpersprache	81
3.1.6 Negative Gesprächssignale	84
3.2 Gesprächsbeiträge zusammenfassen und ordnen	84
3.2.1 Paraphrasieren	84
3.2.2 Lösungsorientiertes Paraphrasieren	86
3.2.3 Visualisieren und Clustern	88
3.2.4 Brainstorming	93
3.2.5 Mindmapping	95
3.3 Gesprächsbeiträge leisten	96
3.3.1 Ich-Botschaften	97
3.3.2 Du-Botschaften und Killerphrasen	99
3.3.3 Doppeln	103
3.3.4 Reframing	106
3.3.5 Utilisation	111
3.4 Gewaltfreie Kommunikation	113
3.4.1 Eigene Beobachtungen schildern, ohne zu werten	115
3.4.2 Eigene Gefühle ausdrücken	116
3.4.3 Eigene Bedürfnisse benennen	121
3.4.4 Eine erfüllbare Bitte aussprechen	125
3.4.5 Gewaltfreie Kommunikation als Fragetechnik	127
3.4.6 Feedback geben und Feedback nehmen	128
3.5 Fragetechniken	130
3.5.1 Erlaubnisfragen	130
3.5.2 Skalierungsfragen	131
3.5.3 Fragen nach dem Hier und Jetzt	134
3.5.4 Hypothetische Fragen	137
3.5.5 Dissoziative und assoziative Fragen	140
3.5.6 Zirkuläre Fragen	143
3.6 Metaphern und symbolische Interaktion	147
3.6.1 Einfache sprachliche Metaphern	148
3.6.2 Externalisieren	151
3.6.3 Dekontextualisieren und Rekontextualisieren	153
3.6.4 Figurenaufstellungen	155
3.6.5 Anker und Rituale	159

3.6.6	Dissoziation und Assoziation mit Bodenankern	163
3.6.7	Weiterführende Methoden der Arbeit mit Metaphern	167
3.7	Ziele und Zielformulierung	168
3.7.1	Vollständige und unvollständige Zielformulierungen	168
3.7.2	Negativ formulierte Ziele	172
3.7.3	Prozessorientierung und Ergebnisorientierung	173
3.7.4	Beratungsziele und Maßnahmenziele	178
3.7.5	Weitere Kriterien guter Zielformulierungen	183
3.8	Anbahnen erster Veränderungsschritte	185
3.8.1	Beobachtungs- und Handlungsaufgaben	186
3.8.2	Internalisierung und Habitualisierung	192
3.8.3	Zielvereinbarungen	193
4	Modelle der Systemvisualisierung, Systemanalyse und Systemtransformation	195
4.1	Rollenmodelle	199
4.1.1	Rollen in Teams	199
4.1.2	Das Innere Team	206
4.2	Beziehungs- und Interaktionsmodelle	209
4.2.1	Interpunktionswechsel	209
4.2.2	Teufelskreise	211
4.2.3	Ich-Zustände der Transaktionsanalyse	214
4.2.4	Triaden	219
4.2.5	Darstellungsformen komplexer sozialer Systeme	223
4.2.6	Das Riemann-Thomann-Kreuz	227
4.3	Modelle persönlicher und kontextueller Entwicklung	231
4.3.1	Der eigene Kommunikationsstil: Ich-Botschaften	231
4.3.2	Das Werte- und Entwicklungsquadrat	232
4.3.3	Die logischen Ebenen	235
4.3.4	Überzeugungen, Leit- und Glaubenssätze	246
4.4	Modelle zeitlicher Entwicklungen	252
4.4.1	Verschiedene Vorstellungen von Zeit	252
4.4.2	Timelines	260
4.4.3	Projektstrukturpläne	263
4.5	Modell der Systemveränderung	264
4.5.1	Phasenmodelle der Veränderung	264
4.5.2	Das synergetische Modell der Systemveränderung	271

5 Ein Ablaufplan für Beratungsgespräche	294
5.1 Phase 1: Anlass, System- und Selbstklärung	304
5.2 Phase 2: Einladung und Information	317
5.3 Phase 3: Raumgestaltung	323
5.4 Phase 4: Begrüßung und Einstimmung	327
5.5 Phase 5: Themensammlung	331
5.6 Phase 6: Themen sortieren, Bearbeitungsreihenfolge und Beratungsziele klären	341
5.7 Phase 7: Sichtweisen hören (optional!)	354
5.8 Phase 8: Bedürfnisse benennen (optional!)	361
5.9 Phase 9: Handlungsideen entwickeln (optional!)	367
5.10 Phase 10: Maßnahmen sortieren, bewerten und auswählen (optional!)	372
5.11 Phase 11: Vereinbarungen treffen (optional!)	377
5.12 Phase 12: Abschluss und Verabschiedung	383
5.13 Phase 13: Nachbereitung	385
5.14 Phase 14: Umsetzung	389
5.15 Phase 15: Überwachung und Überprüfung (optional!)	391
5.16 Phase 16: Erfolge würdigen	395
5.17 Zeitökonomische und effiziente Beratung	397
6 Umgang mit speziellen Situationen	400
6.1 Wie erhalte ich Aufträge und wie schließe ich einen Beratungsvertrag?	400
6.2 Wie führe ich ein Erstgespräch?	401
6.3 Wie lange kann ich »unabhängige Beratung« für eine Person oder Gruppe anbieten?	404
6.4 Wie reagiere ich auf die verschiedenen Grundhaltungen der Beteiligten im Gespräch?	406
6.4.1 Aktiv Beteiligte (Kundinnen und Kunden)	406
6.4.2 Bestimmerinnen und Bestimmer	406
6.4.3 Besucherinnen und Besucher	408
6.4.4 Ausharrende	410
6.4.5 Anklagende	412
6.4.6 Die Grundhaltungen im Dramadreieck	414
6.5 Wie arbeite ich mit hierarchischen Klientensystemen?	415
6.6 Was mache ich, wenn zentrale Personen nicht an Beratungsterminen teilnehmen?	417
6.7 Wie reagiere ich auf Zwischenrufe, Beleidigungen und Regelverstöße?	420

6.8	Wie reagiere ich auf Du-Botschaften und Killerphrasen?	423
6.9	Was mache ich, wenn Teilnehmende starke Emotionen zeigen? ...	426
6.10	Was muss ich bei Gesprächen mit Kindern und Jugendlichen beachten?	427
6.11	Wie arbeite ich mit großen Gruppen?	431
6.12	Wie strukturiere ich wiederkehrende Beratungstermine effizient und ergebnisorientiert?	432
6.13	Was mache ich, wenn ich eine Ansage machen oder eine Anweisung geben möchte?	434
7	Wie lernt man das Führen von Beratungsgesprächen?	438
7.1	Üben durch die Simulation von Beratungsgesprächen	439
7.1.1	Ablauf von Beratungssimulationen	441
7.1.2	Time-out-Regeln	444
7.1.3	Feedback	445
7.1.4	Üben mit Unterstützung durch Videoaufzeichnungen	446
7.2	Beratungssimulationen erstellen	447
8	Danksagung	450
9	Literatur	451
10	Verzeichnis der Übungen und Tipps	459
10.1	Übungen	459
10.2	Moderations-Tipps	461
10.3	Mediations-Tipps	462
10.4	Beratungs-Tipps	462
10.5	Kritik	462
11	Sachregister	463
	Link für Download-Material	465
	Autoreninformationen	466