

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1 Einleitung</b> .....	13
1.1 Prozess- und Fachorientierung .....	14
1.2 Die Ziele des Buches .....	15
1.3 Der Aufbau des Buches .....	17
1.4 Die Entstehung des Buches .....	19
1.5 Die Zielgruppe des Buches .....	20
<b>2 Grundlagen und Definitionen</b> .....	21
2.1 Formen der Gesprächsführung und Beratung .....	21
2.1.1 Was ist Gesprächsführung? Was ist Beratung? .....	21
2.1.2 Zielbestimmung und Führung in der Beratung .....	24
2.1.3 Beratung als »Komplementärberatung« .....	26
2.1.4 Unterschiede zwischen verschiedenen Beratungsformaten ...	31
2.1.5 Was muss ich bei der Gesprächsführung in den verschiedenen Beratungsformaten beachten? .....	41
2.1.6 Grundhaltungen systemischer Gesprächsführung .....	42
2.1.7 Das Auftragsdreieck .....	52
2.2 Systemisches Denken und Lösungsorientierung .....	54
2.2.1 Was ist ein »System«? .....	54
2.2.2 Systembeschreibung als subjektiver Ausdruck .....	56
2.2.3 Systembeschreibung als Einigungsprozess .....	58
2.2.4 Was ist »systemisch«? .....	63
2.2.5 Was ist »Lösungsorientierung«? .....	65
2.3 Systemisch-lösungsorientierte Beratung als Prozess der Perspektivenerkundung und -erweiterung .....	69
2.3.1 Problemperspektiven und Lösungsperspektiven .....	69
2.3.2 Lösungswege der Beratung .....	73

2.3.3 Die beraterische Beziehung:	
Rapport, Joining, Pacing und Leading .....	76
2.3.4 Anmerkungen zu systemischen Techniken, Modellen und	
Methoden in der Beratung .....	80
<b>3 Die Basistechniken .....</b>	<b>81</b>
3.1 Das Gegenüber zum Reden einladen .....	81
3.1.1 Spiegeln .....	82
3.1.2 »Was noch?« .....	83
3.1.3 Pausen und Schweigen .....	83
3.1.4 Aktives Zuhören, Cheerleading und Komplimente .....	85
3.1.5 Aktives Zuschauen und Körpersprache .....	86
3.1.6 Negative Gesprächssignale .....	89
3.2 Gesprächsbeiträge zusammenfassen und ordnen .....	89
3.2.1 Paraphrasieren .....	89
3.2.2 Lösungsorientiertes Paraphrasieren .....	91
3.2.3 Visualisieren und Clustern .....	93
3.2.4 Brainstorming .....	98
3.2.5 Mindmapping .....	100
3.3 Gesprächsbeiträge leisten .....	101
3.3.1 Ich-Botschaften .....	102
3.3.2 Du-Botschaften und Killerphrasen .....	104
3.3.3 Doppeln .....	108
3.3.4 Reframing .....	111
3.3.5 Utilisation .....	116
3.3.6 Narration .....	118
3.4 Gewaltfreie Kommunikation .....	120
3.4.1 Eigene Beobachtungen schildern, ohne zu werten .....	122
3.4.2 Eigene Gefühle ausdrücken .....	123
3.4.3 Eigene Bedürfnisse benennen .....	128
3.4.4 Eine erfüllbare Bitte aussprechen .....	132
3.4.5 Gewaltfreie Kommunikation als Fragetechnik .....	134
3.4.6 Feedback geben und Feedback nehmen .....	135
3.5 Fragetechniken .....	137
3.5.1 Erlaubnisfragen .....	137
3.5.2 Skalierungsfragen .....	138
3.5.3 Fragen nach dem Hier und Jetzt .....	141
3.5.4 Hypothetische Fragen .....	144
3.5.5 Dissoziative und assoziative Fragen .....	147
3.5.6 Zirkuläre Fragen .....	150

---

3.6	Metaphern und symbolische Interaktion .....	154
3.6.1	Einfache sprachliche Metaphern .....	156
3.6.2	Externalisieren .....	158
3.6.3	Dekontextualisieren und Rekontextualisieren .....	161
3.6.4	Figurenaufstellungen .....	162
3.6.5	Anker und Rituale .....	166
3.6.6	Dissoziation und Assoziation mit Bodenankern .....	170
3.6.7	Weiterführende Methoden der Arbeit mit Metaphern .....	174
3.7	Ziele und Zielformulierung .....	175
3.7.1	Vollständige und unvollständige Zielformulierungen .....	175
3.7.2	Negativ formulierte Ziele .....	179
3.7.3	Prozessorientierung und Ergebnisorientierung .....	180
3.7.4	Beratungsziele und Maßnahmenziele .....	185
3.7.5	Weitere Kriterien guter Zielformulierungen .....	190
3.7.6	Entscheidungsfindung: Das Tetralemma .....	192
3.8	Anbahnen erster Veränderungsschritte .....	195
3.8.1	Beobachtungs- und Handlungsaufgaben .....	195
3.8.2	Internalisierung und Habitualisierung .....	201
3.8.3	Zielvereinbarungen .....	203
 <b>4 Modelle der Systemvisualisierung, Systemanalyse und Systemtransformation .....</b>		<b>205</b>
4.1	Rollenmodelle .....	209
4.1.1	Rollen in Teams .....	209
4.1.2	Das Innere Team .....	216
4.2	Beziehungs- und Interaktionsmodelle .....	219
4.2.1	Interpunktionswechsel .....	219
4.2.2	Teufelskreise .....	221
4.2.3	Ich-Zustände der Transaktionsanalyse .....	224
4.2.4	Triaden .....	229
4.2.5	Darstellungsformen komplexer sozialer Systeme .....	236
4.2.6	Das Riemann-Thomann-Kreuz .....	241
4.3	Modelle persönlicher und kontextueller Entwicklung .....	244
4.3.1	Der eigene Kommunikationsstil: Ich-Botschaften .....	245
4.3.2	Das Werte- und Entwicklungsquadrat .....	245
4.3.3	Die logischen Ebenen .....	249
4.3.4	Überzeugungen, Leit- und Glaubenssätze .....	260
4.3.5	Der konzeptionelle Arbeitsraum .....	267
4.4	Modelle zeitlicher Entwicklungen .....	273
4.4.1	Verschiedene Vorstellungen von Zeit .....	273

4.4.2	Timelines .....	283
4.4.3	Projektstrukturpläne .....	285
4.5	Modell der Systemveränderung .....	286
4.5.1	Phasenmodelle der Veränderung .....	286
4.5.2	Das synergetische Modell der Systemveränderung .....	293
<b>5</b>	<b>Ein Ablaufschema für Beratungsgespräche .....</b>	<b>316</b>
5.1	Phase 1: Anlass, System- und Selbstklärung .....	326
5.2	Phase 2: Einladung und Information .....	339
5.3	Phase 3: Raumgestaltung .....	345
5.4	Phase 4: Begrüßung und Einstimmung .....	349
5.5	Phase 5: Themensammlung .....	353
5.6	Phase 6: Themen sortieren, Bearbeitungsreihenfolge und Beratungsziele klären .....	363
5.7	Phase 7: Sichtweisen hören (optional!) .....	376
5.8	Phase 8: Bedürfnisse benennen (optional!) .....	383
5.9	Phase 9: Handlungsideen entwickeln (optional!) .....	389
5.10	Phase 10: Maßnahmen sortieren, bewerten und auswählen (optional!) .....	394
5.11	Phase 11: Vereinbarungen treffen (optional!) .....	399
5.12	Phase 12: Abschluss und Verabschiedung .....	405
5.13	Phase 13: Nachbereitung .....	407
5.14	Phase 14: Umsetzung .....	411
5.15	Phase 15: Überwachung und Überprüfung (optional!) .....	413
5.16	Phase 16: Erfolge würdigen .....	417
5.17	Zeitökonomische und effiziente Beratung .....	419
<b>6</b>	<b>Umgang mit speziellen Situationen .....</b>	<b>422</b>
6.1	Wie erhalte ich Aufträge und wie schließe ich einen Beratungsvertrag? .....	422
6.2	Wie führe ich ein Erstgespräch? .....	423
6.3	Wie lange kann ich »unabhängige Beratung« für eine Person oder Gruppe anbieten? .....	426
6.4	Wie reagiere ich auf die verschiedenen Grundhaltungen der Beteiligten im Gespräch? .....	428
6.4.1	Aktiv Beteiligte (Kundinnen und Kunden) .....	428
6.4.2	Bestimmerinnen und Bestimmer .....	429
6.4.3	Besucherinnen und Besucher .....	430
6.4.4	Ausharrende .....	433
6.4.5	Anklagende .....	435
6.4.6	Die Grundhaltungen im Dramadreieck .....	437

---

6.5	Wie arbeite ich mit hierarchischen Klientensystemen? .....	437
6.6	Was mache ich, wenn zentrale Personen nicht an Beratungsterminen teilnehmen? .....	440
6.7	Wie reagiere ich auf Zwischenrufe, Beleidigungen und Regelverstöße? .....	443
6.8	Wie reagiere ich auf Du-Botschaften und Killerphrasen? .....	446
6.9	Was mache ich, wenn Teilnehmende starke Emotionen zeigen? ...	448
6.10	Was muss ich bei Gesprächen mit Kindern und Jugendlichen beachten? .....	449
6.11	Wie arbeite ich mit großen Gruppen? .....	453
6.12	Wie strukturiere ich wiederkehrende Beratungstermine effizient und ergebnisorientiert? .....	455
6.13	Was mache ich, wenn ich eine Ansage machen oder eine Anweisung geben möchte? .....	457
<b>7</b>	<b>Wie lernt man das Führen von Beratungsgesprächen? .....</b>	<b>461</b>
7.1	Üben durch die Simulation von Beratungsgesprächen .....	463
7.1.1	Ablauf von Beratungssimulationen .....	464
7.1.2	Time-out-Regeln .....	467
7.1.3	Feedback .....	468
7.1.4	Üben mit Unterstützung durch Videoaufzeichnungen .....	469
7.2	Beratungssimulationen erstellen .....	470
<b>8</b>	<b>Danksagung .....</b>	<b>473</b>
<b>9</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>474</b>
<b>10</b>	<b>Verzeichnis der Übungen und Tipps .....</b>	<b>483</b>
10.1	Übungen .....	483
10.2	Gesprächsführungs-Tipps .....	485
10.3	Mediations-Tipps .....	486
10.4	Kritik .....	486
<b>11</b>	<b>Sachregister .....</b>	<b>487</b>
	<b>Link für Download-Material .....</b>	<b>489</b>
	<b>Autoreninformationen .....</b>	<b>490</b>