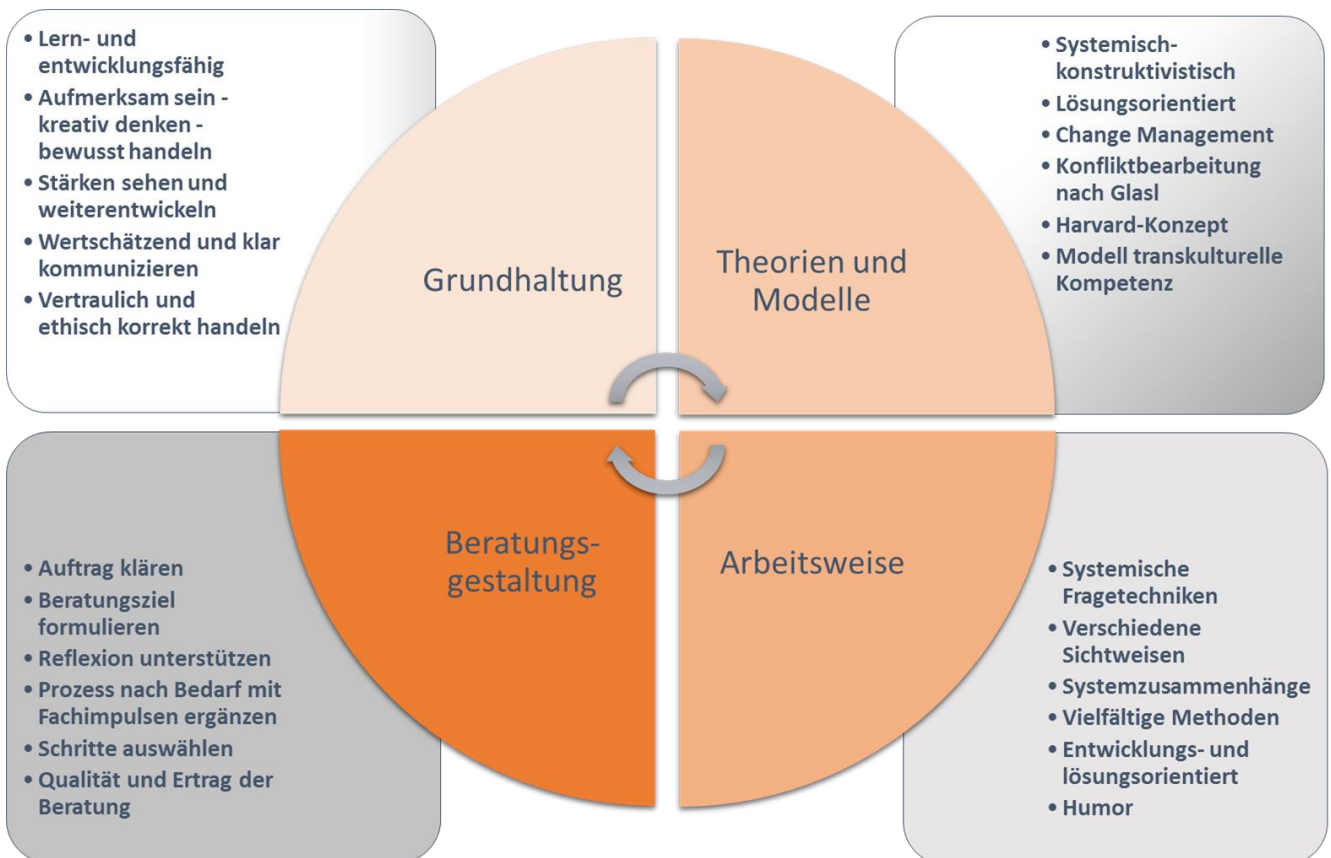


Beratungskonzept Cornelia Möhlen - passgenauberaten

Passgenaue Beratung erfolgt bedarfsgerecht und unabhängig von standardisierten Programmen. Weil ich stets auf die individuellen Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten eingehe, sieht jede Beratung anders aus. Nach welchen Konzepten ich dabei handle und wie sich dies in meiner Arbeitsweise und in der Beratungsgestaltung zeigt, wird hier in Form eines Überblicks dargestellt.

Beratungskonzept auf vier Ebenen



Grundhaltung

Lern- und entwicklungsfähig

Menschen «sind» nicht, sondern sie «verhalten» sich¹. Meine Grundhaltung basiert auf einem humanistischen Menschenbild – d.h. ich schätze die Fähigkeit der Menschen optimistisch ein und halte Personen oder Teams für lern- und entwicklungsfähig. Sie können sich in komplexen, sich verändernden Situationen zurechtfinden und sich weiterentwickeln.

Aufmerksam sein - kreativ denken - bewusst handeln

In anspruchsvollen Situationen vermögen Menschen nur eingeschränkt Informationen wahrzunehmen. In der Reflexion können Situationen in ihrer ganzen Komplexität erkannt und weniger hilfreiche Denkmuster unterbrochen bzw. neue gefunden werden. Menschen haben die Möglichkeit, nächste Schritte zu entwickeln, indem sie aufmerksam sind, kreativ denken und bewusst handeln.

¹ Vgl. Beratung ohne Ratschlag, Sonja Radatz, 3. Auflage 2013, S. 78ff

Stärken sehen und weiterentwickeln

Der Mensch entwickelt sich, wenn Anforderungen und Fähigkeiten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Um den Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, müssen eigene Stärken erkannt, eingebracht und weiterentwickelt werden.

Wertschätzend und klar kommunizieren

Eine wertschätzende und klare Kommunikation hilft uns, Missverständnisse zu verhindern. Dabei orientiere ich mich am Modell der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg², welches vier Schritte beinhaltet: 1. Beobachtung – 2. Gefühl – 3. Bedürfnis – 4. Bitte.

Menschen können (1) eine Situation beobachten, ohne sie gleich zu bewerten, (2) wahrnehmen, welche Gefühle sie auslöst, (3) erkennen, welches Bedürfnis erfüllt oder nicht erfüllt ist, und (4) eine Bitte für eine konkrete Handlung formulieren.

Vertraulich und ethisch korrekt handeln

Die Beratungen sind vertraulich. Als Mitglied des Berufsverbandes für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) halte ich mich an die Berufsethik BSO³. Diese beinhaltet unbedingte Achtung des Menschen, Transparenz, Rollenklarheit, Respektieren der Persönlichkeitsgrenzen, Selbstverantwortung und Entscheidungsfreiheit der Klienten sowie Verschwiegenheit.

Theorien und Modelle

Systemisch-konstruktivistisch

Das Kernelement der systemischen Beratung ist die systemische Sicht auf Situationen, Personen, Gruppen, Teams, Organisationen und Prozesse⁴. Systemisch denken heisst zirkulär denken. Alles hat wechselseitig Einfluss aufeinander. Das Ziel jeder Beratung ist eine neue Beschreibung, Erklärung und Bewertung der Wirklichkeit, die das ganze System berücksichtigt. Jeder Mensch konstruiert seine Wirklichkeit. Was wir wahrnehmen, ist daher immer subjektiv und geprägt von unserer eigenen Positionierung. Das Betrachten einer Situation aus verschiedenen Perspektiven führt zu einer Veränderung der Deutungs- und Wahrnehmungsmuster. Dies ermöglicht neue Lösungsansätze.

Lösungsorientiert

Lösungsorientierte Methoden wurden von der Forschungsgruppe um den amerikanischen Soziologen Steve de Shazer⁵ und seine Frau Insoo Kim Berg entwickelt. In der lösungsorientierten Beratung wird die Aufmerksamkeit im Gespräch durch geeignete Fragen immer wieder auf die Lösungsebene gelenkt. Sie verzichtet weitgehend auf eine Analyse von Problemen und orientiert sich an einer erfolgreichen Ausrichtung auf die Zukunft. Die Erfahrung zeigt, dass die Motivation, etwas anders zu tun als bisher, sich in einem positiven Kontext wesentlich stärker entwickelt. «Lösungsorientiertes Vorgehen konzentriert sich auf erfolgsversprechende und realistische Ziele, die beschreiben, wohin es gehen soll. Es unterstützt die Suchprozesse der Beteiligten und vertraut auf ihr Fach- und Erfahrungswissen. Vorhandene Ressourcen fliessen in die Lösungssuche ein.»⁶

² Vgl. Gewaltfreie Kommunikation, Marshall B. Rosenberg, erweiterte Auflage 2012

³ www.bso.ch/download, siehe Beratungskodex, Berufsethik

⁴ Vgl. Einführung in die systemische Organisationsberatung, Königwieser und Hillebrand, 2007

⁵ Vgl. Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Steve de Shazer, 2012

⁶ Vgl. Organisationsberatung und Coaching, Carin Mussmann, Text 2014

Change Management

Die Theorien des Change Managements bieten Unterstützung bei der sorgfältigen Begleitung von Veränderungen. Mit Hilfe der acht Prinzipien von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg lassen sich Veränderungen so planen und umsetzen, dass die Betroffenen sich immer vertrauensvoller darauf einlassen können. «Vom Grad des Vertrauens hängt ab, ob ich mich bedroht fühle und mich wappnen muss oder ob ich locker und kreativ an die Sache herangehen kann.»⁷ Es gilt dabei drei Dimensionen des Wandels zu berücksichtigen: Erstens die allgemeinen **Rahmenbedingungen**, innerhalb derer sich eine Organisation zu bewegen hat, und die Professionalität des Veränderungskonzeptes. Zweitens die **Prozesse, Hintergründe und Zusammenhänge**, die im Rahmen des Veränderungsgeschehens in und zwischen einzelnen Menschen und Gruppen von Bedeutung sind. Hier stellen sich Fragen wie: Wie wird die notwendige Veränderungsenergie erzeugt? Wie werden Blockaden verhindert? Drittens **das Individuum, der einzelne Mensch**, der zumindest am Anfang vor schnellen und tief greifenden Veränderungen zurückscheut.

Konfliktbearbeitung nach Glasl

Die bewährten Methoden der Konfliktbearbeitung nach Friedrich Glasl⁸ helfen, einen Konflikt zu analysieren (z. B. Analyse der Konfliktpunkte bzw. Streitgegenstände, Stand des Konfliktverlaufs mit Hilfe von neun Eskalationsstufen). Je nach Eskalationsstufe eines Konfliktes kommen lösungsfokussierte Methoden (Blick in die Zukunft, Fokus auf Unterschiede und Ressourcen, Wertschätzung kleiner Schritte) oder eine problembezogene Vorgehensweise (Mikroanalyse der kritischen Episoden⁹, Konsens über unerwünschte Zukunft) zur Anwendung. Ich biete konkrete Unterstützung beim Prozess, Unterschiede zu erfassen und zu akzeptieren, Dynamiken von Konflikten zu verstehen, Handlungsspielräume und Rahmenbedingungen zu klären, mit Emotionen umzugehen sowie Lösungsoptionen auszuhandeln. So gelingt es, einen Konflikt zu stabilisieren, Vereinbarungen zu treffen und das Handlungsrepertoire im Umgang mit Konflikten zu erweitern.

Harvard-Konzept

Das bereits 1981 entwickelte Konzept der Verhandlungstechnik der Universität Harvard wurde in Friedensverhandlungen eingesetzt. Für mich stellt das Harvard-Konzept eine Grundlage im Umgang mit Menschen dar. Es unterstützt sie dabei, sich erfolgreich einzubringen und sachgerecht zu verhandeln. Dies sind die vier Grundprinzipien des Harvard-Konzepts¹⁰:

1. Prinzip: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. Prinzip: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
3. Prinzip: Entscheidungsmöglichkeiten zum beidseitigen Vorteil
4. Prinzip: Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen

Modell transkulturelle Kompetenz: Wissen – Reflexion – Narrative Empathie

Durch das Erweitern von transkulturellen Kompetenzen lassen sich vereinfachende Bilder – wie Ursache-Folge-Wirkungen oder Kulturzuschreibungen – auflösen; das Feld der Vorgehensmöglichkeiten erweitert sich. Das Modell der transkulturellen Kompetenz fokussiert die folgenden Bereiche: 1. Wissen, 2. Reflexion, 3. Narrative Empathie. Um eine anspruchsvolle Situation zu verändern, braucht es Wissen zur Fragestellung, Reflexion über die Situation bzw. die bisherigen Lösungsansätze und narrative Empathie. Diese betont nicht nur das Mitfühlen mit anderen, sondern auch das aktive Interesse an den Erzählungen der Menschen.

⁷ und Vgl. Changemanagement, K. Doppler und Ch. Lauterburg, 2003, S. 36 und S. 8

⁸ Vgl. Konfliktmanagement, Friedrich Glasl, 9. Auflage 2010

⁹ DVD Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen, Rudi Ballreich und Friedrich Glasl 2010

¹⁰ Vgl. Das Harvard-Konzept, Roger Fischer, William Ury und Bruce Patton, 23. Auflage 2009

Arbeitsweise

Systemische Fragetechniken

Gute systemische Fragen stossen neue Denk- und Lösungsprozesse an. Indem ich nach bestimmten Ereignissen, Zusammenhängen oder Personen frage, die bisher nicht erwähnt wurden, kann ich neue Informationen einführen respektive helfen, neue Bilder zu schaffen.

Folgende Fragetypen wende ich an¹¹:

- Fragen nach Unterschieden
- Fragen, die unterscheiden zwischen Beschreiben, Erklären und Bewerten
- zirkuläre Fragen, die helfen, komplexe Zusammenhänge zu erfassen, und Beziehungen und ihre Folgen verdeutlichen lassen
- Skalierungsfragen, die den Stand auf einer Skala von 1-10 aufzeigen
- Fragen nach Zuschreibungen und Bildern
- Fragen zur unerwünschten Zukunft

Verschiedene Sichtweisen

Auf sich selbst gestellt ist es manchmal schwierig, verschiedene Sichtweisen zu erkennen. In der Beratung ermögliche ich der Klientin oder dem Klienten, die Situation aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Wer sich in andere Personen und deren Sichtweisen versetzt, erlebt eine Veränderung seiner Deutungs- und Handlungsmuster. Es werden weitere Lösungsmöglichkeiten sichtbar. Die einseitigen bzw. verzerrten Perzeptionen sollen korrigiert werden, da sie nur Teilaspekte der Wirklichkeit abbilden.

Systemzusammenhänge

Jede Frage hat nicht nur mit einer einzelnen Person oder einer Gruppe zu tun, sondern steht in einem Systemzusammenhang. Wenn die Systemzusammenhänge in der Beratung sichtbar werden, lassen sich Emotionen besser erklären und Fragen sachgerechter angehen. Es wird klar, was sich verändern lässt und was vom System vorgegeben ist.

Die Arbeitswelt besteht aus Organisationen, die alle ihre eigenen Gesetze kennen. Für den Einzelnen geht es darum, das System genauer zu analysieren. Ich stelle in der Beratung Fragen wie¹²: Welche Systeme (Einheiten) werden gegen welche Umwelten abgegrenzt? Wie werden die Einheiten zueinander in Beziehung gesetzt? Was ist die Aufgabe/Strategie? Wie sieht die Struktur aus? Was gehört zur Organisationskultur? Was sind die Rollenerwartungen an eine Person?

Vielfältige Methoden

Mit Hilfe eines breiten Methodenrepertoires – Zukunftsinterview, Wunderfrage, inneres Team, Rollenspiel, leere Stühle etc. – kann man verschiedene Perspektiven einnehmen und sich der erreichten Zukunft bewusst werden. Dies zeigt neue Wege auf, weg vom Problem und hin zur Lösung. Im Prozess wende ich unterschiedlichste Methoden an. Dabei erläutere ich den Hintergrund und den Nutzen der Methode. Oft stelle ich mögliche Methoden vor und überlasse die Wahl der Klientin oder dem Klienten.

¹¹ Vgl. Zirkuläres Fragen, Fritz B. Simon und Christel Rech-Simon, 2013, S. 270 ff

¹² Vgl. Einführung in die systemische Organisationstheorie, Fritz B. Simon, 3. Auflage 2011, S. 55 ff

Entwicklungs- und lösungsorientiert

Dank meiner Freude an Entwicklungsprozessen und meiner Beratungserfahrung erfasse ich Situationen schnell, erkenne Stärken und unterstütze das Finden von massgeschneiderten Lösungen. Entwicklungen brauchen Zeit. Ich verfolge das Beratungsziel, dränge aber nicht, sondern lasse Zeit für Reflexion und Umsetzung.

Humor

Humor kann in herausfordernden Situationen ein Türöffner für Veränderungen sein. Deshalb achte ich gleichzeitig auf eine ernsthafte und humorvolle Arbeitsweise.

Beratungsgestaltung – gemeinsam mit Ihnen

Auftrag klären

In einem Erstgespräch kläre ich mit Ihnen den Auftrag. Gemeinsam wird der Beratungsprozess geplant und strukturiert. Ziel, Rhythmus, Anzahl Coachings, Form der Beratung sowie Vertraulichkeit werden in einem Kontrakt festgehalten.

Beratungsziel formulieren

Aufgrund Ihres Anliegens formulieren wir gemeinsam ein Beratungsziel. Im Beratungsprozess wird die Aufmerksamkeit immer wieder auf dieses Ziel gelegt. Nach fünf bis sechs Beratungen schauen wir gemeinsam, wo Sie bezüglich des Beratungsziels stehen, welchen Nutzen Sie bis jetzt aus der Beratung ziehen und was sich verändert hat.

Reflexion unterstützen

Ich unterstütze Sie bei der Reflexion Ihrer Situation und dem Wahrnehmen von Systemzusammenhängen, so dass Sie sinnvoll handeln können. Je nach Fragestellung und Ziel werden verschiedene Ebenen angeschaut: die Ebene der Arbeitsorganisation, Ihre Rolle, Ihr Verhalten, Ihre Werte und Normen oder das Persönlichkeitsprofil.

Prozess nach Bedarf mit Fachimpulsen ergänzen

Als Beratungsperson bin ich für den Beratungsprozess verantwortlich. Ich moderiere den Prozess, indem ich zirkulär frage, mit geeigneten Methoden arbeite sowie Wissen zu Individuum, Gruppe und Organisation einbringe, so dass Sie Lösungen zu Ihrer Fragestellung finden. Verfüge ich über Fachwissen zu einem von Ihnen eingebrachten Thema, so stelle ich es zur Verfügung, sofern Sie dies wünschen und es dem Beratungsziel dient.

Schritte auswählen

Wichtige Ergebnisse werden festgehalten und mittels Flipchart visualisiert. Sie können damit Ihre nächsten Schritte planen. Jede Person oder Gruppe vermag selber zu entscheiden, was in ihrem Umfeld die nächsten umsetzbaren Schritte sind.

Qualität und Ertrag der Beratung

Ziel der Beratung ist, dass Sie aufgrund von Aussenblick, Reflexion und systemischem Vorgehen fundiert entscheiden können, welches Ihre nächsten Schritte sind. Sie begegnen bestehenden oder neuen Situationen gestärkt und mit einem erweiterten Handlungsrepertoire.