

## Verschiedene Zugänge zur Beratung (4. Termin, 4. Semester)

**Wahlmodul:** Organisationsmanagement

**Teilmodul:** Methoden und Konzepte der Organisationsberatung

**Dozenten:**

- Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (kibit GmbH)
- Dipl. Psych. Christina Bovi (k.i.m)



# Ihr Dozententeam



**Dipl. Psych. Christina Bovi**  
[c.bovi@ki-management.com](mailto:c.bovi@ki-management.com)  
+49 (221) 34090935



**Dipl. Psych. Stephan Holtmeier**  
[s.holtmeier@ki-bit.com](mailto:s.holtmeier@ki-bit.com)  
+49 (221) 34090960

Download Slides:  
[www.ki-bit.com](http://www.ki-bit.com)



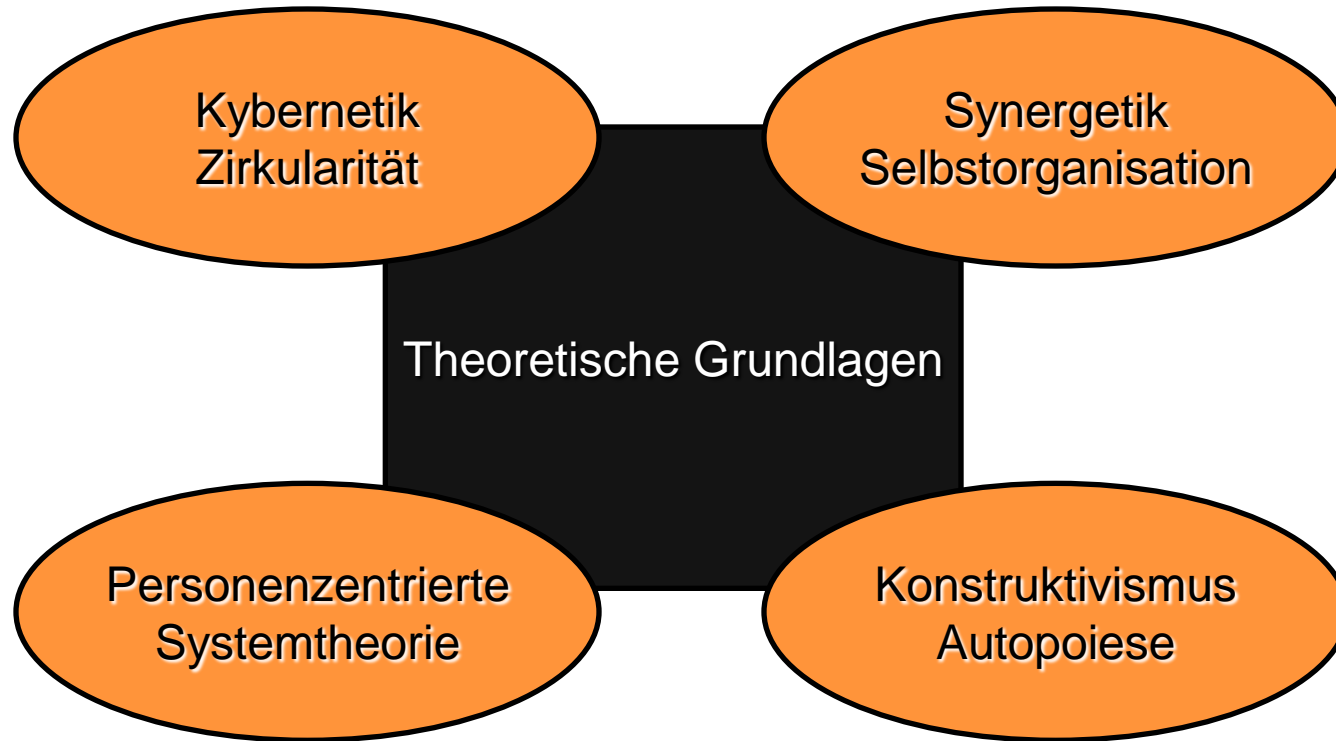
# Semesterübersicht

## 1. Kursteil (WS 08/09)

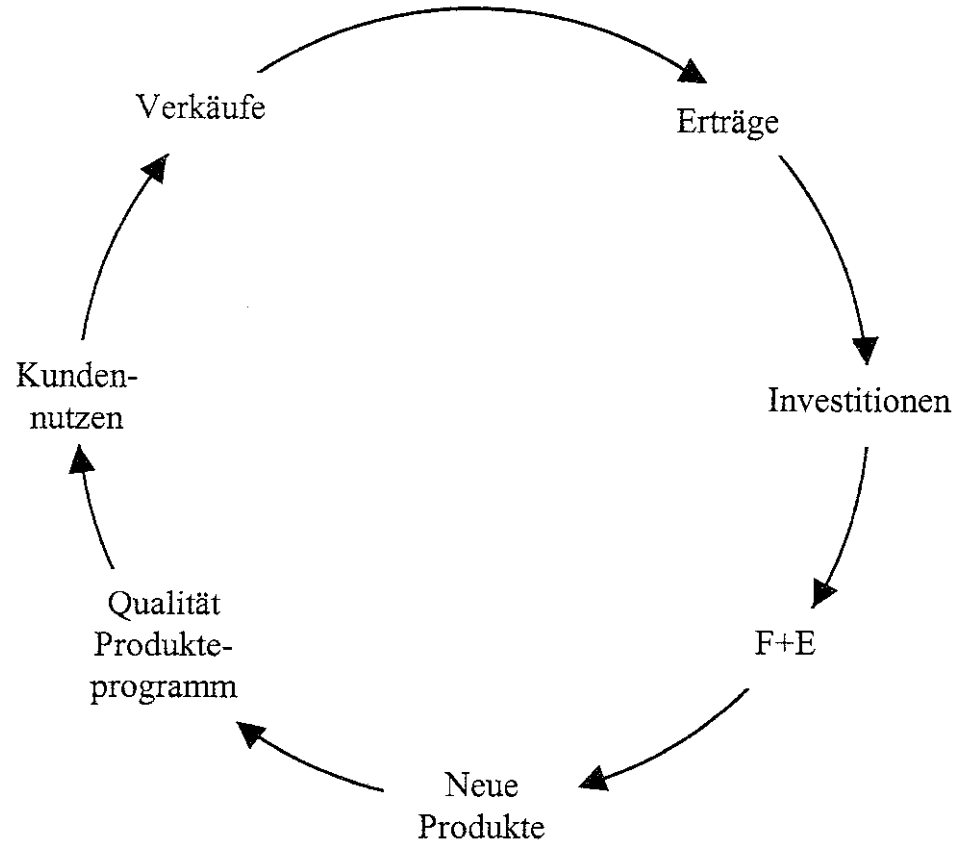
DATUM	THEMA	DOZENT(IN)
19.09.2008	Verschiedene Zugänge zur Beratung	Holtmeier
17.10.2208	Grundlagen systemischer Organisationsberatung	Holtmeier
24.10.2208	Ethik & Reframing	
21.11.2008	Systemische Fragen	Bovi
22.11.2008 (gänztägig!)	Organisationsaufstellung, Reflecting Team, Lösungsorientiertes Interview	Holtmeier
28.11.2008	Haltungen, Grundannahmen & Hypothesen	Bovi
05.12.2008	Moderationstechnik I	Holtmeier
12.12.2008	Moderationstechnik II	Holtmeier
19.12.2008	Phasen systemischer Beratung: Kontraktgestaltung	Bovi
09.01.2008	Feedbackinstrumente	Bovi



# Reminder: Ausgewählte Grundbegriffe systemischer Organisationsberatung



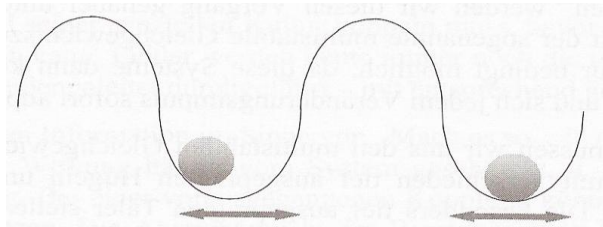
„Systemisches Denken heißt,  
anstatt in linearen Verläufen  
in Kreisläufen (zirkulär) zu denken.“



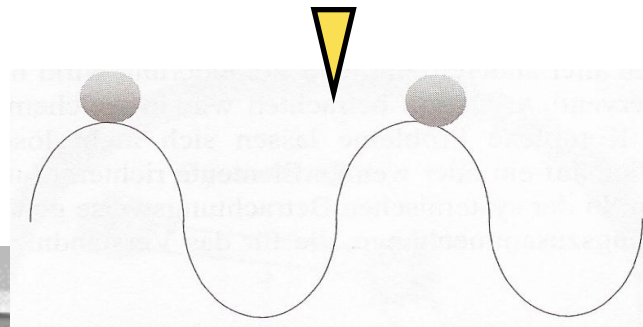


# Ziele der systemischen Beratung und wie wir sie erreichen...

- Eines unserer wichtigsten Mittel ist die **FRAGE**.
- Der Versuch: Einen Unterschied erzeugen, der einen Unterschied macht!
- **Lösungen 2. Ordnung**:
  - Ansätze, die die Wirklichkeitslogik des Klienten verändern
  - Systemverstörung als Beraterintervention



Um System auf Veränderungen vorzubereiten, ist es hilfreich, sie über eine Veränderung der Rand- und Kontextbedingungen in einen labilen Gleichgewichtszustand zu bringen.



Interventionen nach dem Prinzip „Mach es so!“ funktionieren, vor allem in komplexen Systemen, nicht. Die Operationslogik eines Systems können einzelne Berater weder voll verstehen noch beherrschen.

# Ein Beratungsauftrag

## Es gibt Stress im Büro:

Die beiden Damen im **Video** haben offensichtlich einen Konflikt.

Heute arbeiten Sie als Coach des Chefs!

- Wie würden Sie vorgehen?
- Welche Fragen würden Sie ihm stellen?
- Was ist das Problem? Wie könnte die Lösung aussehen?

Überlegen Sie sich eine geeignete Intervention.



# Übung: Frageformen – ein Vergleich

- **Setting**: Paarbildung, 1. Person: Berater, 2. Person: Coachee  
**Zeitfenster**: 6 Minuten
- Schritt 1: Instruktion für den Berater
  - Bitte stellen Sie 3 Minuten ausschließlich Fragen, die mit „WARUM“ beginnen!
- Schritt 2: Instruktion für den Berater
  - Bitte stellen Sie 3 Minuten lang ausschließlich Fragen, die mit „WIE“ beginnen!



# Fragen in ihrer Funktion als Intervention

## Informationsgewinnung vs. Informationserzeugung



# Formen systemischer Fragen:

## 1. Kontextanalyse

- Fragen zum **Auftragskontext**:
  - Wer hatte die Idee zu diesem Kontakt?
  - Vorausgesetzt das Gespräch hat sich am Ende als nützlich erwiesen: woran werden Sie das merken?
- Fragen zum **Problemkontext**:
  - Wann/wann nicht zeigt sich das Problem?
  - Was darf bei Ihnen/im Team nicht angesprochen werden?
  - Wer trägt zum Gelingen des Projektes o.ä. bei?
- Fragen zum **Lösungskontext**:
  - Woran würden Sie erkennen, dass das Problem gelöst ist?
  - Was wäre das erste Anzeichen dafür, dass sich etwas ändert?



# Formen systemischer Fragen:

## 2. Konkretisierung und Erklärung

- Fragen zur **Konkretisierung des Problems:**
  - Woran würden Sie konkret merken, dass das Problem gelöst ist?
  - Betrachten wir das Verhalten von Frau/Herrn X durch eine Kamera, was genau würde ich sehen?
- Fragen zur **Erklärung des Problems:**
  - Wie erklären sie sich die Erklärung des Problems?
  - Wie erklären Sie sich, dass es manchmal entsteht und manchmal nicht?



# Formen systemischer Fragen:

## 3. Wechsel des Beobachterstandpunkts

- **Zirkuläre Fragen:**
  - Was würde X dazu sagen, wenn Sie das tun/sagen etc. würden?
  - Wie würde ein außenstehender Beobachter die Situation beschreiben?
- Fragen zur **Möglichkeitskonstruktion** (= hypothetische Fragen):
  - Angenommen, dass...?
  - Was würde passieren, wenn...?
  - Gesetzt der Fall...



# Aufgabe:

## Fragen an die beiden Kolleginnen

- Sie haben jetzt die Möglichkeit, den beiden zerstrittenen Kolleginnen Fragen zu stellen, die Ihnen geeignet erscheinen, die bestehenden Denkmuster und Verhaltensroutinen aufzubrechen. Machen Sie den Unterschied, der einen Unterschied macht!
- Folgen Sie damit einem wichtigen systemischen Motto:



**HANDLE STETS SO, DASS WEITERE  
HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN ENTSTEHEN!**



1. **Von Schlippe, A. & Schweitzer** (2003). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen.
2. **Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G. & Schäfer, H.** (2003). Systemische Organisations- und Unternehmensberatung (2. Aufl.). Wiesbaden.
3. **König, E. & Volmer, G.** (2008). Handbuch systemische Organisationsberatung. Weinheim.
4. **Montada, L. & Kals, E.** (2001). Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim.
5. **Kotter, J.P.** (2002). Chaos, Wandel, Führung. Leading Change. Boston.

