

BERATUNGSTECHNIK

**Arbeitsunterlagen zum Speziallehrgang
für
Frauenreferentinnen**

Mag. Ingrid Walther

Wien, 1995

Teil 1 : Einführung

1.	Einleitung	1
2.	Die Instrumente der Beraterin	2

Teil 2 : Grundlagen

3.	Voraussetzungen eines gelungenen Beratungsgespräches	3
	Beachten der Gesprächsebenen	3
	Beachten der Motivation	5
4.	Ablauf eines Beratungsgespräches	6
5.	Hemmende und fördernde Interventionen im Beratungsgespräch	11
	Hemmende Interventionen oder Gesprächsstörer	11
	Fördernde Interventionen oder Gesprächsförderer	13
6.	Fragetechnik	16
7.	Tips aus der Beratungspraxis	19

Teil 3 : Schwierige Beratungssituationen

8.	Schwierige Beratungssituationen	20
	Wie sich Widerstand äußert	20
	Prinzipien des Verhaltens in schwierigen Gesprächssituationen	21
9.	Kommunikationsstile nach Virginia Satir	26

Teil 4 :	Checkliste zur Evaluierung von Beratungsgesprächen	29
-----------------	---	-----------

1. Einleitung

Frauenreferentinnen benötigen zur Durchführung ihrer Aufgaben als Initiatorinnen von Maßnahmen zur Frauenförderung, als Schaltstelle für Informationen, als Kontaktpersonen, als Moderatorinnen von Gruppengesprächen und als Öffentlichkeitsarbeiterinnen umfassende kommunikative Kompetenzen.

Ein Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist die Beratung, sei es die direkte Beratung von Betroffenen oder aber die Wahrnehmung beraterischer Kompetenzen bei Informationsveranstaltungen, Gruppen- und Einzelgesprächen, der Betreuung von Betrieben und der Zusammenarbeit mit Mädchen- und Frauenprojekten.

Bei all diesen Beratungstätigkeiten sind sie mit sozialen und psychologischen Problemen konfrontiert, die eine kompetente und sensible Handhabung des Instrumentariums "Beratung" erforderlich machen.

Da Frauenreferentinnen im Rahmen des AMS in der Regel auch als Beraterinnen, bzw. in verwandten Tätigkeiten eingesetzt sind, verfügen sie bereits über entsprechende Erfahrungen in diesem Bereich.

Die folgenden Unterlagen sollen bereits Gelerntes in Erinnerung rufen, zusätzliche Anregungen bieten und eine möglichst praktische Hilfestellung geben.

Dieses Skriptum ist daher einerseits als kleines Nachschlagewerk gedacht, mit dessen Hilfe bereits erworbenes Wissen wieder erinnert werden kann, und soll andererseits bei der Vor- und Nachbereitung von Beratungsgesprächen von Nutzen sein.

In **Teil 1 und 2** wird ausführlich auf das **Basiswissen** und auf die grundlegenden Instrumente der Beratungstechnik eingegangen.

Teil 3 beschäftigt sich insbesondere mit "schwierigen" Beratungssituationen und versucht, diesbezügliche Hilfen zu geben.

Mit Hilfe der abschließenden Checkliste (**Teil 4**) kann die Beraterin ihre Gespräche im Nachhinein reflektieren und für dabei auftauchende Fragen und Überlegungen wiederum Teil 1 bis 3 heranziehen.

Da dies alles in relativ komprimierter Form zu geschehen hat, sind eine Vielzahl von Überlegungen, Anregungen und Tips auf vergleichsweise engen Raum zusammengefasst. Den Benutzerinnen dieses Skriptums kann es dabei möglicherweise so gehen wie dem sprichwörtlichen Tausendfüßler, der darüber nachzudenken beginnt, wie er sich denn eigentlich fortbewegt.

In ihrem Bemühen um eine "Perfektionierung" ihrer Beratungstechnik sollte sie sich jedoch nie zu viel auf einmal vornehmen. Die Taktik der kleinen Schritte und das Setzen kleiner, realisierbarer Ziele ist auch in diesem Zusammenhang sehr zu empfehlen.

In der Situation selbst ist die Beraterin selbstverständlich auf ihre Erfahrung und ihr Gespür angewiesen und Patentrezepte gibt es für komplizierte zwischenmenschliche Situationen nur sehr begrenzt.

2. Die Instrumente der Beraterin

Zum Gelingen oder Nichtgelingen eines Beratungsgespräches tragen zahlreiche Faktoren bei.

Sospielen beispielsweise neben dem Fachwissen der Beraterin auch die sozialpsychologischen Gegebenheiten einer Beratungssituation eine wichtige Rolle.

Das Instrumentarium einer Beraterin wird sich aber nicht in ihren unmittelbaren Sachkenntnissen erschöpfen. Deren Einsatz ist unverzichtbar, in Wirkung und Effizienz jedoch noch von vielen anderen Faktoren abhängig.

Die Beraterin sollte deshalb um Bedeutung und Wirkungsweise der folgenden "Instrumente" wissen, die in ihrem Zusammenspiel in unterschiedlicher Weise in einer Beratungssituation zum Tragen kommen :

- * Die Kenntnis der Grundprinzipien menschlicher Kommunikation: Mitteilen und Empfangen von Nachrichten sind keine isolierten Vorgänge, sondern ein System mit eigenen Gesetzmäßigkeiten.
- * Der bewußte und gezielte Einsatz von Gesprächs- und Beratungstechniken, z.B. Zuhörtechniken, Fragetechnik etc.
- * Die eigene Persönlichkeit, das Wissen um persönliche Stärken, Schwächen, Empfindlichkeiten und typische Reaktionsweisen.
- * Das Wissen um eigene nonverbale (nichtsprachliche) Ausdrucksmittel, aber auch die Fähigkeit, solche Ausdrucksmittel bei der Kundin wahrzunehmen.
- * Die Gestaltung der Beratungssituation und das Schaffen einer Gesprächsatmosphäre.
- * Last, but not least: Geduld, aber auch eine innere Distanz, die es erlaubt, schwierige Beratungssituationen zwar gewissenhaft, jedoch ohne Verlust persönlicher Substanz über die Runden zu bringen.

Aufgrund der Kenntnis dieser "Instrumente" lassen sich einige **erste Grundsätze für ein Beratungsgespräch** formulieren, die im Verlauf dieses Skriptums immer wieder zur Sprache kommen werden:

Grundsatz 1: Zur Kundin eine Beziehung aufbauen und ihr positive Erfahrungen ermöglichen.

Grundsatz 2: Die Sichtweise, Situation und Beweggründe einer Kundin verstehen lernen.

Grundsatz 3: Die Beratungssituation gestalten.

Grundsatz 4: Die Signale der Körpersprache beachten.

Grundsatz 5: Auf persönliche Psychohygiene achten.

3. Voraussetzungen eines gelungenen Beratungsgesprächs

Beachten der Gesprächsebenen

Wie in **jedem** Gespräch sind auch im Beratungsgespräch immer beide Gesprächsebenen zu beachten

die Inhaltsebene

und

die Beziehungsebene

Die **Inhaltsebene**, weil sie ausdrückt, **was** eine Gesprächspartnerin mitteilen will, die **Beziehungsebene**, weil sie ausdrückt, **wie** die Gesprächspartnerinnen zueinander stehen und wie die Gesprächssituation insgesamt gestaltet ist.

Vereinfacht kann auch gesagt werden, daß mit

WAS der Verstand gemeint ist und mit

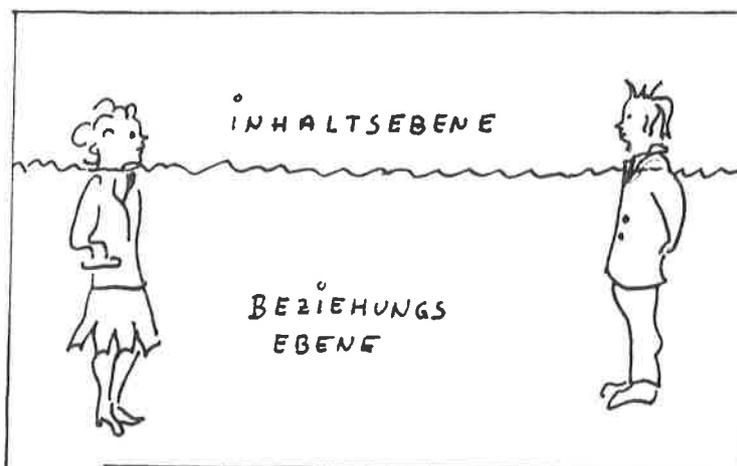
WIE das Gefühl und alles, was dieses Gefühl mitbestimmt

Für Paul Watzlawick, der die Grundprinzipien menschlicher Kommunikation formuliert hat, spielt die Beziehungsebene eine größere Rolle als die Inhaltsebene: 2/3 eines Gesprächs werden danach durch die Beziehung zwischen den Gesprächspartnerinnen, nur 1/3 hingegen durch den Inhalt bestimmt.

Die **Beziehungsebene** kann durch vielerlei Faktoren mitbestimmt werden, z. B.:

- durch die "Stimmung", in der sich die Gesprächspartnerinnen gerade befinden,
- durch die von vielerlei Umständen bestimmte "Atmosphäre", die in einem Raum herrscht,
- durch die Situation, aus der die GesprächspartnerInnen gerade kommen oder durch eine Situation, die ihnen heute noch bevorsteht,

und vieles andere mehr.



Graphik: H. Hofmann

Die Bedeutung von Inhalts- und Beziehungsebene im Beratungsgespräch

So wie jedes Gespräch, wird auch ein **Beratungsgespräch** nur dann gelingen, wenn beide Ebenen ausreichende Beachtung finden.

Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, daß in vielen Gesprächen der Gefühlsaspekt weniger beachtet wird als der Inhaltsaspekt.

Ein Inhalt kann aber nur gehört und verstanden werden, wenn die Beziehungsebene nicht gestört ist.

Ansonsten kann es zu Konflikten und Mißverständnissen kommen.

Beispiele für die Berücksichtigung der Beziehungsebene:

Eine erste **Beachtung der Beziehungsebene** wird im Beratungsgespräch bereits dann stattfinden, wenn sich die Beraterin überlegt, wie und in welchem Umfeld sie sich einer Kundin präsentiert und welchen Eindruck sie auf diese machen könnte.

In der **Anfangsphase eines Gesprächs** wird die Gefühlsebene besonders zu beachten sein. Fühlt sich die Kundin auf dieser Ebene verstanden, wird dies mit Sicherheit den positiven Verlauf eines Gespräches fördern.

Um z.B. eine schüchterne Kundin "aufzutauen" und den Kontakt zu ihr herzustellen, kann sich die Beraterin eingangs nach den Umständen des Herkommens, nach aktuellen Ereignissen etc. erkundigen oder auch eine hilfreiche Bemerkung zur aktuellen Beratungssituation machen.

(siehe dazu auch S. 7: Phasen des Beratungsgesprächs)

Wenn es in einem **Beratungsgespräch zu Schwierigkeiten** kommt, wenn "nichts mehr weitergeht" oder eine Kundin etwas einfach nicht mehr verstehen will oder kann, so hat es wenig Sinn, sie weiterhin mit sachlichen Inhalten überzeugen zu wollen. Wiederum wird dann das Beachten und Ansprechen der Gefühlsebene die vorrangige Aufgabe sein, um diesen Knoten lösen zu können.

Wenn sich die Kundin z.B. über jemand oder etwas geärgert hat, das ihr unmittelbar vor der Beratung passiert ist, so wird sie unter dem Eindruck dieses Ärgers möglicherweise nur schwer in der Lage sein, Vorschläge der Beraterin anzunehmen.

Anstelle weiterhin sachlich für ihren Vorschlag zu argumentieren, könnte die Beraterin in dieser Situation versuchen, die Ursachen für die Verstimmung der Klientin herauszufinden und ihr durch die Möglichkeit des Aussprechens eine Entlastung anzubieten.

(siehe dazu auch S. 20: Schwierige Beratungssituationen)

Beachten der Motivation

Motivieren heißt, jemanden dazu bewegen, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten.

Motivieren heißt, jemanden veranlassen, ein altes Verhaltensmuster zugunsten eines neuen aufzugeben.

(Definition nach Birkenbihl)

Menschen können zu einem neuen Verhalten auf unterschiedliche Weise motiviert werden:

- * indem das erwünschte Verhalten besonders attraktiv dargestellt wird,
- * indem das erwünschte Verhalten in Übereinstimmung gebracht wird mit ihren Vorstellungen und Bedürfnissen,
- * indem mit negativen Folgen gedroht wird, wenn das erwünschte Verhalten nicht erbracht wird.

Aufgrund von **Drohung** kann jedoch nicht wirklich ein neues Verhaltensmuster entstehen. Das erzwungene Verhalten wird nur so lange aufrechterhalten werden, so lange die Drohung über dem Haupt der Betroffenen schwebt. Längerfristig wirksames **neues Verhalten** ist damit **nicht** zu erreichen.

In der Beratungssituation wird eine erfolgreiche Motivation der Kundin dann am besten gelingen, wenn bei ihren Bedürfnissen angeknüpft werden kann.

GEGEN DEN WILLEN EINER RATSUCHENDEN IST NICHTS MIT IHR ODER FÜR SIE ZU TUN

Motivation wird in der Beratung dann erfolgreich sein:

- * **wenn den Vorstellungen und Bedürfnissen der Kundin Rechnung getragen wird**
- * **wenn sich die Kundin frei und eigenständig für ein bestimmtes Verhalten entscheiden kann**

Die Beraterin hat die Möglichkeit, Angebote zu machen und abzuwarten, was ihre Kundin aus dem Angebot macht, allerdings muß sowohl mit Ablehnung als auch mit Annahme ihres Angebots rechnen.

4. Der Ablauf eines Beratungsgespräches

Jedes Beratungsgespräch ist ein persönliches Gespräch, in dem die Beraterin mit einer oder mehreren Kundinnen ein Problem und seine Lösungsmöglichkeiten bespricht.

Das Beratungsgespräch, das Frauenreferentinnen mit ihren Kundinnen führen, kann dabei über die unmittelbare Arbeitsplatzproblematik hinausgehen und auch andere Fragen aus dem weiblichen Lebenszusammenhang miteinbeziehen, welche sich aufgrund der spezifischen Situation berufstätiger Frauen ergeben.

Idealziel wäre eine langfristig sinnvolle und befriedigende Existenzsicherung für die betroffene Frau.

Kurzfristig sind in jedem Beratungsgespräch zumindest erste Schritte in Richtung Problemlösung und Eröffnung neuer Handlungsperspektiven anzustreben.

Dies wird nur möglich sein, wenn das Beratungsgespräch in ausreichendem Maße der persönlichen Situation der Kundin Rechnung trägt.

Ein Anbieten von Lösungen ohne vorherige gemeinsame Problemanalyse birgt die Gefahr, daß am eigentlichen Kern des Problems vorbeigegangen wird und nur kurzfristig befriedigende Scheinlösungen realisiert werden.

Der Verlauf eines guten Beratungsgespräches ist mit der Gestalt eines Trichters vergleichbar: zu Beginn wird das Gespräch möglichst offen und flexibel gehalten werden und kann durchaus zwischen unterschiedlichen Themen hin- und herfließen. Die Zeit für einen solchen offenen Gesprächseinstieg, der gleichzeitig auch zur Herstellung eines guten Gesprächsklimas dient, ist in jedem Fall gut investiert.

Im Laufe des Gesprächs wird die Beraterin dann immer stärker strukturieren, das Gespräch zusammenziehen und auf die problem- und lösungsrelevanten Punkte konzentrieren.

Natürlich wird es nicht immer möglich sein, den folgenden idealtypischen Ablauf eines Beratungsgespräches konsequent einzuhalten, aber die Beraterin sollte um die Bedeutung der einzelnen Gesprächsphasen wissen, die Funktion dieser einzelnen Phasen kennen und die entsprechenden Gesprächstechniken sinnvoll und flexibel einsetzen können.

Selbstverständlich spielt auch der zeitliche Rahmen eine Rolle und ist entsprechend zu berücksichtigen.

Die Phasen des Beratungsgespräches im Überblick

1. Einstimmung und Herstellen einer Gesprächsbasis

2. Analyse des Problems

3. Entscheidungsfindung

4. Konkretisierung

Realisierung

Die Phasen des Beratungsgesprächs im Einzelnen

Die folgende Beschreibung der einzelnen Phasen kann und soll nicht als starre Vorgangsweise empfohlen werden. Jedes Beratungsgespräch verläuft infolge seiner mannigfaltigen Rahmenbedingungen unterschiedlich.

Die Beachtung bestimmter Grundsätze zur Gestaltung eines fördernden Gesprächsklimas sowie zur Setzung zielführender Interventionen verhilft der Beraterin jedoch dazu, sich professionell und sicher in ihrer Rolle zu bewegen.

I. Einstimmung und Herstellen einer Gesprächsbasis

Zu Beginn jedes Beratungsgesprächs wird die Basis für eine kooperative Lösungsfindung von Beraterin und Kundin gelegt. Erst wenn die Beraterin das Gefühl hat, daß diese Grundlage geschaffen ist, wird sie sinnvollerweise an die eigentliche Problemlösung herangehen.

In dieser Phase geht es darum, der Ratsuchenden die Angst zu nehmen, sich offen zu äußern. Durch eine wertschätzende und interessierte Gesprächshaltung wird der Ratsuchenden die Möglichkeit gegeben, frei zu äußern, was sie denkt und fühlt. Die Kundin soll erst einmal auch "Dampf ablassen" und ihren Gefühlen freien Lauf lassen können, ohne das Gefühl haben zu müssen, für ihre Affekte verurteilt zu werden. Gelingt dies, so kann das eine große Entlastung bringen und ein wichtiger Schritt in Richtung Problemlösung sein.

Darüberhinaus wird die Beraterin in dieser Phase aber auch schon abzutasten versuchen, wo das "eigentliche Problem" liegt, wieweit es reicht, und womit es noch zusammenhängen könnte.

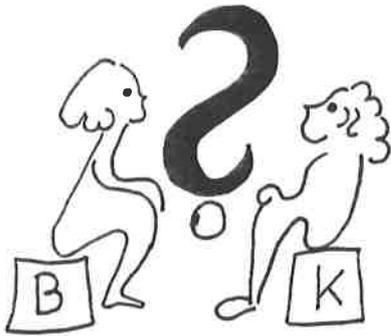
Beraterische Schwerpunkte in der 1. Phase:

- * **Wertschätzendes und Aktives Zuhören** (siehe S.15)
- * **Fragen stellen** (siehe S.16)
- * **Positive Rückmeldungen geben**
- * **Auf nonverbale Signale achten** (siehe S.19)

Zu Beginn des Beratungsgesprächs wird die Beraterin vor allem darauf achten, nicht voreilig zu bewerten oder parteiisch zu wirken und sie wird auch keine vorschnellen Lösungsangebote machen !

Anmerkung zu "positive Rückmeldungen": Durch positive Rückmeldungen (Komplimente) kann bereits zu Gesprächsbeginn die Selbstwahrnehmung einer Kundin verbessert werden. Ein positive Selbsteinschätzung ermöglicht eine aktivere Beteiligung der Betroffenen an der Problemlösung. Mit Hilfe positiver Rückmeldungen anerkennt die Beraterin die Persönlichkeit der Betroffenen, aber auch jede (kleinste) Eigeninitiative in Richtung Problemlösung.

II. Durchleuchten des Problems



Graphik: H. Hofmann

In dieser Phase wird die Beraterin das Gespräch stärker strukturieren und lenken um eine möglichst gründliche und mit der Kundin übereinstimmende Problemsicht zu erhalten.

Das Problem wird nun gemeinsam so klar wie möglich definiert. Die Beraterin überprüft dabei, **ob sie das Problem in gleicher Weise sieht wie ihre Gesprächspartnerin.**

Die Beraterin klärt mit der Kundin, was diese erreichen möchte und warum sie es erreichen möchte (Ziel- und Motiv aspekt).

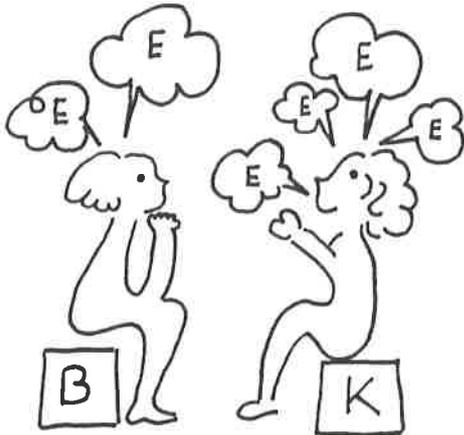
Wird diese Phase übersprungen, so besteht die Gefahr einer zu raschen Problemlösung. Voreilige Lösungsangebote engen die Kundin ein und diese wird sich dann möglicherweise auch solchen Lösungen verschließen, die für sie "objektiv gesehen" durchaus nützlich wären.

Beraterische Schwerpunkte in der 2. Phase:

- * **Fragen als wesentlichstes gesprächsleitenden Instrument** (siehe S.16)
 - * **Paraphrasieren und klärend Umformulieren** (siehe S.14)
 - * **Zusammenfassen und in Verbindung Setzen**
 - * **Präzisieren, Stellungnahmen, Erläuterungen Erbitten**
- außerdem:
- * **Informationen Geben und Realitätsbezüge Herstellen**
 - * **Bisherige erfolgreiche Problembewältigungen der Kundin Aufspüren**

Anmerkung zu "erfolgreiche Problembewältigungen aufspüren": Damit sind Fragen nach den Ressourcen und Möglichkeiten gemeint, welche der Kundin bisher mit Erfolg zur Verfügung gestanden sind. Fragen danach, wie solche und ähnliche Probleme bisher gelöst wurden, oder wie es die Kundin denn geschafft hat, bisher "über die Runden zu kommen", können individuelle Lösungspotentiale sichtbar, sowie persönliche Fähigkeiten der Betroffenen in Richtung "Hilfe zur Selbsthilfe" bewußt machen und mobilisieren.

III. Finden einer Entscheidung



Graphik: H. Hofmann

Erst jetzt wird überlegt und entschieden, in welcher Weise das Problem gelöst werden könnte bzw. wie das von der Kundin gewünschte Ziel erreicht werden soll.

Vor dem Treffen einer Entscheidungen steht die umfassende Information hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Lösungsmöglichkeiten. Dabei ist auch immer wieder zu überprüfen, ob diese Informationen von der Kundin richtig verstanden wurden.

Eine Entscheidung wird schließlich nur dann Aussicht auf Realisierung durch die Kundin haben, wenn sie auch rational und emotional angenommen werden kann. Stellt sich das als unmöglich heraus, so müssen die Motive und Wünsche der Kundin unter Umständen noch einmal sondiert, und in der Folge deren persönliche Lösungsvorstellungen besprochen werden.

Beraterische Schwerpunkte in der 3 Phase:

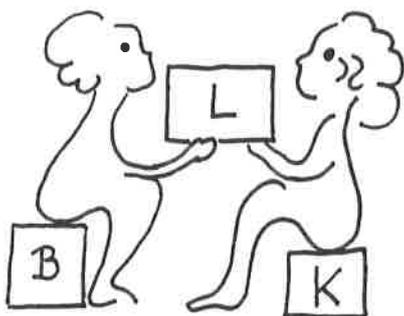
- * Zusammenfassen der zu entscheidenden Punkte
- * Informieren
- * Ratschläge Geben
- * Überprüfen des Verständnisses (Nachfragen und Konkretisieren lassen)

Anmerkung zu "Ratschläge Geben": Sosehr es in der Anfangsphase eines Gesprächs vermieden werden sollte, voreilige Problemlösungen oder Ratschläge anzubieten, so legitim ist es, sich prinzipiell auch konkrete Ratschläge von der Beraterin zu erwarten.

Hier unterscheidet sich die Beratungstätigkeit einer Frauenreferentin bzw. Beraterin von jener einer Therapeutin, deren Beratungsziel oft ausschließlich die Weckung der Selbstheilungskräfte bzw. die "Hilfe zur Selbsthilfe" durch die Klientin ist.

Das Raterteilen sollte jedoch sinnvoll in den Gesamtprozeß der Beratung eingebettet sein und zum "richtigen Zeitpunkt" erfolgen. Je nach Situation kann es sich dabei um einen beiläufigen Vorschlag oder um eine ausdrückliche Empfehlung handeln.

IV. Konkretisieren und Realisieren



Graphik: H. Hofmann

Ziel dieser letzten Phase ist es, zu einem **konstruktivem Abschluß** zu kommen.

Dabei werden auf der Grundlage der Problemanalyse sowie der gemeinsam getroffenen Entscheidung möglichst konkrete Maßnahmen zu Lösung des Problems entwickelt.

Am Ende eines geglückten und hilfreichen Beratungsgesprächs sollte die Kundin wissen, wo sie jetzt steht und welche Schritte als nächstes getan werden müssen.

Ist ein Problem nicht auf Anhieb und in seiner Gesamtheit zu lösen, so ist es wichtig, daß die Kundin zumindest erste kleine Schritte in Richtung Veränderung tun kann.

Handeln und initiativ werden ist das wichtigste Gegenmittel gegen resignieren und deprimiert sein.

Wichtig ist, daß die ersten kleinen Schritte von der Kundin als Erfolg verbucht werden können und sie nicht überfordern. Solche erste Schritte können beispielsweise auch das Beschaffen von weiteren Informationen, das Anlegen eines Heftes mit Stellenangeboten, ein Telefonat oder eine erstes "probeweises" Vorstellungsgespräch sein.

Wird eine umfassende Lösung gefunden, deren Umsetzung eine Reihe von Aktivitäten durch die Kundin notwendig macht, so kann ein genauer Aktionsplan, bei dem eine sinnvolle Abfolge der einzelnen Schritte festgelegt die erste wichtige Aktivität der Kundin sein. Die Erstellung eines solchen schriftlichen Handlungsplanes und die festgelegte Besprechung desselben mit der Beraterin kann ist zielführend (Beratungsvereinbarung).

Beraterische Schwerpunkte in der 4. Phase:

- * **Entwicklung konkreter Lösungsmöglichkeiten**
- * **Planung realisierbarer Schritte**
- * **Zusammenfassen des Ergebnisses**
- * **Aufzeigen von positiven Aspekten der Lösung**
- * **Vereinbarung von Erfolgskontrollen**

5. Hemmende und fördernde Interventionen im Beratungsgespräch

Jedes als Hilfe oder Unterstützung für die Kundin beabsichtigte Verhalten kann als **Intervention** bezeichnet werden.

Interventionen können **verbal** und **nonverbal** sein, also entweder in einer Mitteilung oder aber in einer bestimmten Körperreaktion (Gestik, Mimik etc.) bestehen .

Die Intervention einer Beraterin kann nun so sein, daß sich die Ratsuchende angenommen und verstanden und zum Weitersprechen ermutigt fühlt, sie kann aber auch dazu beitragen, daß die Ratsuchende sich verschließt, blockiert und entmutigt wirkt, oder andere, dem Gesprächsverlauf abträgliche Reaktionen zeigt.

Jede Beraterin sollte sich daher ein Repertoire von **fördernden** Interventionen zulegen und wissen, welche Interventionen den Gesprächsverlauf **behindern** können, und dieses nach Möglichkeit vermeiden.

Ob eine Intervention förderlich oder hinderlich ist, ist zwar prinzipiell, aber nicht generell für jede Situation zu sagen, sondern hängt auch davon ab, in welcher Phase sich das Beratungsgespräch befindet. So kann etwa die Intervention "Ratgeben" am Beginn eines Gespräches hemmend wirken, gegen Ende des Gesprächs jedoch sinnvoll und notwendig sein.

Hemmende Interventionen oder Gesprächsstörer

Gesprächsstörer bewirken, daß eine Gesprächspartnerin sich einigelt, blockiert wirkt und nicht mehr in der Lage ist, sich offen zu äußern. Sie können auch zu aggressiven oder anderen für das Beratungsgespräch ungünstigen Reaktionen führen.

Das wird vor allem dann der Fall sein, wenn eine Intervention so ausfällt, daß die Kundin das Gefühl hat, nicht verstanden und nicht akzeptiert zu werden und mit ihren Problemen bei der Beraterin nicht anzukommen.

Beispiele für hemmende Interventionen

1. Befehlen und Anordnen

"Sie müssen das tun !"
 "Hören Sie auf damit !"
 "Ich erwarte von Ihnen, daß Sie dies tun !"

Befehle und Anordnungen wirken blockierend und können Trotzreaktionen auslösen !

2. Warnen und Drohen

"Wenn Sie das nicht getan hätten, wäre....."
 "Das hätten sie besser unterlassen....."
 "Ich warne Sie, wenn Sie das tun....."

Warnungen und Drohungen wirken verunsichernd !

3. Ursachen aufzeigen, analysieren, in die "Schublade stecken"

"Das sagen Sie, weil Sie ärgerlich sind."
 "Was Sie wirklich brauchen, ist....."
 "Sie haben Autoritätsprobleme....."

Analysieren und Psychologisieren wirken einengend und einschüchternd!

4. Ausfragen und Verhören

"Warum haben Sie das getan ?"
 "Wie lange sind Sie schon dieser Auffassung?"
 "Wer hat Sie beeinflußt?"

Ausfragen und Verhören wirken beängstigend !

5. Vorschläge machen, Lösungen anbieten

"Nach meiner Auffassung sollten Sie dies oder das tun....."

Achtung : Vorschläge machen und Lösungen anbieten sind vom Gesprächsstadium abhängig !

6. Kritisieren und Vorwürfe machen

"Sie handeln töricht !"
 "Sie haben es falsch gemacht!"
 "Sie haben Unrecht!"

Kritisieren und Vorwürfe machen wirken destruktiv !

7. Moralisieren und Predigen

"Sie sollten das tun!"
 "Sie sind verpflichtet, das zu tun!"
 "Sie sind gezwungen, das zu tun!"

Moralisieren und Predigen wirken einengend und einschränkend !

8. Beruhigen, Trösten, Aufrichten

"Es wird schon besser werden."
 "Nehmen Sie sich das nicht so zu Herzen."
 "Auf Regen folgt Sonnenschein"

Beruhigen, Trösten und Aufrichten kann kontraproduktiv auf die Eigeninitiative wirken !

9. Herunterspielen

"So schlimm ist es doch gar nicht."
 "Seien Sie unbesorgt, so etwas gibt sich mit der Zeit wieder."

Herunterspielen bewirkt ein Gefühl des nicht ernst genommen Werdens !

10. Ablenken und Ausweichen

"Das hat doch auch sein Gutes."
 "Das erinnert mich an die Zeit, als....."

Ablenkungen bewirken Entmutigung und Verärgerung !

Fördernde Interventionen oder Gesprächsförderer

Fördernde Interventionen haben eine Reihe von **wichtigen Funktionen** für den fruchtbaren Verlauf eines Beratungsgesprächs:

Gesprächsförderer bewirken, daß sich die Kundin grundsätzlich akzeptiert und verstanden fühlt !

Sie spürt, daß Sie mit ihrem Anliegen angenommen wird und ist ermutigt, weiter zu sprechen.

Dies ist - wie schon mehrfach erwähnt - gerade in den Anfangsphasen eines Beratungsgesprächs von besonderer Bedeutung !

Fördernde Interventionen verhelfen somit zur Herstellung eines guten und produktiven Gesprächsklimas!

Gesprächsförderer bewirken das Entstehen eines umfassenden und übereinstimmenden Problemverständnisses!

Die Herstellung eines weitgehend übereinstimmenden, gemeinsamen Problemverständnisses zwischen Beraterin und Kundin ist eine grundlegende Voraussetzung zur Entwicklung einer realistischen, an der Situation, und den Bedürfnissen der Kundin orientierten Problemlösung.

Gesprächsförderer eröffnen der Kundin neue Handlungsperspektiven !

Fördernde Interventionen verhelfen der Kundin dazu, ihre Situation klarer zu sehen und neue, bisher nicht wahrnehmbare Perspektiven zu entwickeln.

Techniken des richtigen Zuhörens

Nur wer der Gesprächspartnerin **richtig** zuhört, kann zu einem wirklichem Verständnis gelangen. Richtiges Zuhören verlangt volle Konzentration auf die Gesprächspartnerin. Um aber vom bloßen Hören der Worte zum tatsächlichen **Verstehen** des Gehörten zu gelangen bedarf es der Anwendung gezielter Gesprächsmethoden. Diese reichen vom "bloßen" wohlwollenden Zuhören bis zu aktiven verbalen Interventionen der Beraterin. Dementsprechend können **mehrere Stufen des Zuhörens** unterschieden werden:

Stufe 1: Aufnehmendes Zuhören

Beim aufnehmenden Zuhören signalisiert die Beraterin ihrer Kundin, daß sie "ganz Ohr" ist und ihr interessiert zuhört.

Dies geschieht durch nonverbale Signale, wie z.B. Nicken, Lächeln, sich leicht in Richtung Gesprächspartnerin beugen, eine ähnliche Haltung wie die Gesprächspartnerin einnehmen etc., aber auch durch kurze Aufmerksamkeit bekundende Äußerungen, wie z.B. "aha", "ja", "ach", "hm" etc.

Allerdings kann bei dieser Art des Zuhörens die Kundin keine Gewißheit darüber bekommen, ob die Beraterin tatsächlich das verstanden hat, was sie ihr mitteilen wollte, und auch die Beraterin wird nicht wissen, ob sie alles so gehört hat, wie es gemeint war.

Die Gewißheit, verstanden worden zu sein und verstanden zu haben ist für die Beiden nur dann möglich, WENN DIE BERATERIN DAS, WAS SIE VERSTANDEN HAT, DER KUNDIN ZURÜCKMELDET, UND WENN DIESE IHR DIE RÜCKMELDUNG ALS RICHTIG BESTÄTIGT.

Dies geschieht mit Hilfe von 2 Techniken: **dem Paraphrasieren und dem Aktiven Zuhören.**

Stufe 2: Paraphrasieren

Beim Paraphrasieren überprüft die Beraterin, ob sie das Gesagte richtig verstanden hat, indem sie **DIE AUSSAGE DER KUNDIN MIT EIGENEN WORTEN WIEDERHOLT**. Die Kundin kann daraus ersehen, ob sie von der zuhörenden Beraterin verstanden worden ist, und wird - wenn dies nicht der Fall ist - ihre Aussage neu und anders formulieren. Diese Form des Zuhörens ist die einfachste und sicherste Möglichkeit, Mißverständnisse in einem Beratungsgespräch bereits vom Anfang an weitgehend zu vermeiden. Durch ihre Paraphrase (Neuformulierung) gibt die Beraterin zu verstehen, daß sie nicht nur zugehört, sondern auch das Wesentliche des Gesagten erfasst hat. Damit signalisiert sie gleichzeitig auch ihre Bereitschaft, weiterhin über das Thema zu sprechen.

Geeignet ist das Paraphrasieren vor allem zur Überprüfung des sachlichen Inhaltes einer Mitteilung. Die Beraterin bringt daher auch nichts Eigenes in ihre Rückmeldung ein: keine Wertungen, Kommentare, Erläuterungen etc.

Es ist dies ein äußerst respektvolles Umgehen mit den Aussagen einer Kundin. **DIE BERATERIN MUSS SICH VOLL AUF DIE AUSSAGEN DER KUNDIN KONZENTRIEREN.**

Paraphrasieren ist nicht einfaches Nachplappern oder Produzieren von sogenannten Echo-Antworten (wörtlichen Wiederholungen), Paraphrasieren muß gelernt und geübt werden.

Stufe 3: das Aktive Zuhören

Beim aktiven Zuhören achtet die Beraterin nicht nur auf das, **WAS** ihre Kundin sagt, sondern auch, **WIE** ihr Kundin spricht und sich verhält.

Beim aktiven Zuhören spiegelt die Beraterin ihrer Kundin nicht oder nicht nur den sachlichen Inhalt dessen, was sie gehört hat, zurück, sondern auch das, was die Kundin **nicht direkt gesagt hat, was aber die Beraterin sozusagen zwischen den Zeilen lesen konnte.** Das können **Gefühle und Wünsche** sein, die häufig nicht direkt formuliert werden, aber in fast jeder Mitteilung mehr oder minder deutlich mitschwingen.

Beim Aktiven Zuhören fragt sich die Beraterin im Stillen:

"Was empfindet die Ratsuchende im Augenblick?"

"Was beschäftigt sie daran so besonders?"

"Wie ist ihr zumute?"

Das Ausdrücken von Gefühlen und Wünschen durch die zuhörende Beraterin macht diese für die Kundin oft erst bewußt und kann dazu beitragen, daß sie ihre eigene Situation wieder ein Stück besser verstehen lernt.

Wenn es sich dabei um Gefühle handelt, die die Kundin sich selbst nicht einzugestehen oder auszusprechen wagt, und wenn diese von der Beraterin verbalisiert werden, so kann dies erheblich zur Erleichterung und Entspannung bei der Kundin beitragen, weil sie sich dann oft "endlich verstanden" fühlt.

In dem Maße, in dem eine Kundin sich verstanden fühlt, ist sie auch angeregt, sich weiter zu erforschen und ihre Situation mit größtmöglicher Offenheit mit der Beraterin zu besprechen.

Selbstverständlich beinhaltet das Aktive Zuhören auch die Gefahr von Fehlinterpretationen.

Eine Voraussetzung für diese Gesprächstechnik ist daher, daß bereits eine positive Beziehung zwischen Beraterin und Kundin hergestellt ist.

Aktives Zuhören sollte dosiert eingesetzt und möglichst wichtigen Augenblicken im Gespräch vorbehalten werden.

Beispiele für fördernde Interventionen**Aussage einer Kundin**

"Ich weiß nicht, warum nichts vorangeht, obwohl ich mich so bemühe. Vielleicht sollte ich aufgeben."

Mögliche Reaktionen der Beraterin

1. **Paraphrasieren** (hier wird der Inhalt noch einmal mit den Worten der Beraterin umschrieben):

"Sie würden am liebsten abbrechen, weil sie keine Fortschritte machen."

2. **Aktives Zuhören** (hier geht die Beraterin auf die mitschwingenden Emotionen und Gefühle ein):

"Sie hören sich ziemlich ratlos an, weil....."

"Sie klingen entmutigt."

Im folgenden noch einige Beispiele für mögliche Beraterinnenreaktionen. Versuchen Sie selbst herauszufinden, um welche Art von Reaktion (Paraphrase/P oder aktives Zuhören/A) es sich jeweils handeln könnte. (Auflösung auf der letzten Seite des Skriptums)

A. Kundin

"Ich kann mir nicht vorstellen, wie ich diesen Termin einhalten kann."

Beraterin

1. "Sie können sich nicht denken, wie es möglich sein soll, den Termin einzuhalten" P / A
2. "Sie haben Zweifel, wie das zu schaffen sein soll." P / A

B. Kundin

"Immer habe ich Überstunden gemacht, ohne zu murren, keinerlei Anerkennung dafür bekommen und jetzt das."

Beraterin

1. "Sie fühlen sich unter diesen Umständen wirklich ungerecht behandelt." P / A
2. "Ich kann mir vorstellen, daß sie das wirklich verletzt." P / A
3. "Obwohl sie Überstunden gemacht und sich so eingesetzt haben, hat er so reagiert." A

C. Kundin

"Ich bin heute noch sehr müde."

Beraterin

1. "Sie sind noch gar nicht so richtig wach." P / A
2. "Sie fühlen sich ganz abgespannt." P / A
3. "Sie bemühen sich, wach zu bleiben." P / A

D. Kundin

"Das macht mich richtig ärgerlich."

Beraterin

1. "Sie können da nicht gelassen bleiben." P / A
2. "Sie werden da ganz zornig und wütend." P / A
3. "Sie sind ganz schön verärgert." P / A
4. "Sie möchten sich richtig Luft machen." P / A

6. Fragetechnik

Neben der Technik des Paraphrasierens und des aktiven Zuhörens ist die Fragetechnik ein weiteres entscheidendes gesprächsleitendes Instrument jeder Beraterin.

Richtiges Fragen:

- verhilft der Beraterin zu einem umfassenden und realistischen Verständnis des Problems einer Kundin,
- ermöglicht das Zutagefördern von wichtigen Hintergrundinformationen, die der Kundin oft selbst noch nicht bewußt waren,
- verhilft zur Aktivierung der Kundin in Richtung selbstgestalteter Problemlösung,
- regt die Kundin zum Nachdenken an,
- verhindert eine voreilige und unrealistische Problemlösung,
- unterstützt die Beraterin in schwierigen Situationen: anstatt sofort zu reagieren, kann sie zunächst in Ruhe einige Fragen stellen.

Unterschiedliche Arten zu fragen

Unterschiedliche Fragearten können einen ganz verschiedenen Zugang zu den zu beratenden Personen eröffnen. Fragen können gezielt die Gesprächsrichtung vorgeben (**geschlossene Frage**). sie können aber auch neu und unerwartete Perspektiven eröffnen (**offene Frage**). Fragen können den Befragten lediglich die Auswahl zwischen zwei Alternativen lassen (**Alternativ- oder Auswahlfrage**) oder sie können bereits durch die Art ihrer Formulierung eine bestimmte Antwort suggerieren (**Suggestivfrage**) und so die Freiheitsgrade der Befragten extrem beschränken.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen **offenen und geschlossenen Fragen**.

Die geschlossene Frage

Die **geschlossene Frage** ist eine Frage, auf die die Befragte ausschließlich mit **ja** oder **nein** antworten kann.

Z.B.: "Haben Sie schon einmal einen Fortbildungskurs besucht ?"
"Geht Ihr Kind in den Kindergarten ?"
"Hat Ihnen Ihre Tätigkeit als Einkäuferin gefallen ?"

Die geschlossene Frage hat somit eine starke **Lenkungs- und Bestätigungsfunktion**, dient jedoch nur sehr eingeschränkt zum Aufdecken neuer Blickwinkel und Perspektiven.

Mit geschlossenen Fragen kann die Beraterin gezielt ganz bestimmte Informationen abfragen und ein Problem innerhalb eines vorgedachten Rahmens diagnostizieren. Die Gesprächsführung behält Sie dabei vollständig in der Hand.

Die offene Frage

Offene Fragen werden auch als W-Fragen bezeichnet, weil sie fast immer mit dem Buchstaben **W** beginnen. Sie werden durch Worte wie z.B. **wer, was, wann, wo, worüber, warum, weshalb, wie** etc. eingeleitet.

Offene Fragen haben eine starke **Aktivierungsfunktion**. Sie ermöglichen nicht nur der Fragenden, sondern auch der Befragten überraschende und unerwartete Einsichten.

Offene Fragen sind oft Fragen, die sich die Befragte in der Form nicht selbst gestellt hätte und die Sie deshalb zu ganz neuen Einsichten hinführen kann.

z.B.: "Was hat Ihnen an Ihrer Tätigkeit als Einkäuferin gefallen ?"
"Wie ist es dazu gekommen ?"
"Was hat Sie dazu veranlaßt ?"
"Warum ist Ihnen das wichtig ?"

Im Beratungsgespräch sind offene Fragen ganz besonders in den Anfangsphasen von großer Bedeutung. Werden hier ausschließlich geschlossene Fragen gestellt, können wichtige Aspekte des Problems möglicherweise zur Gänze unter den Tisch fallen.

Eine moderne Therapie- und Beratungsrichtung, das **NLP (Neurolinguistisches Programmieren)** hat aufgezeigt, daß Menschen, wenn sie anderen ihre Probleme mitteilen, immer nur einen Teil dessen, was in ihnen vorgeht, in Worte fassen können. Was die Beraterin dann von ihren Kundinnen erfährt, ist die sogenannte "Oberflächenstruktur" eines Problems. So kann z.B. Unangenehmes verdrängt oder einfach ausgeblendet werden und verbleibt unentdeckt in der "Tiefenstruktur". Erst durch **offene Fragen** können Lücken geschlossen, Verallgemeinerungen konkretisiert und Verzerrungen korrigiert werden. Die Beraterin wird daher ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren, welche Fragen bei den Aussagen einer Kundin noch offen bleiben, und diese Fragen dann stellen.

Beispiele für **Fragen**, die in der Oberflächenstruktur einer Mitteilung noch offen bleiben:

"Meine Tochter hat gesagt, daß sie sich fürchtet ?"
Offen bleibt: **Wem gesagt ? - Wovor fürchtet sie sich ?**

"Ich habe genug."
Offen bleibt: **Wovon haben Sie genug ?" - Warum ?"**

"Es fällt mir schwer, mich zu entschuldigen."
Offen bleibt: **Bei wem entschuldigen ?" - Warum ?"**

"Es ist die Angst, die mich lähmt."
Offen bleibt: **Wer oder was ängstigt ?**

"Ich bin aufgeregt."
Offen bleibt: **Was regt Sie auf ?**

Wer **offene Fragen** stellt, braucht Geduld. Es kann sein, daß die Befragte erst überlegen muß, ehe sie weiterspricht. Dauert das Schweigen auf eine Frage sehr lange, so kann der Befragten weitergeholfen werden, etwa durch die Frage: "Was macht es Ihnen jetzt so schwer, weiter zu sprechen ?" oder "Was könnten/möchten Sie mir noch mitteilen ?" Die Befragte sollte jedoch nicht unter Druck gesetzt werden, sonst verliert das Gespräch an Offenheit.

Der Unterschied zwischen Ausfragen und Nachfragen

Wenn eine Befragte das Gefühl bekommt, selbst von dem Frage - Antwortspiel nichts zu profitieren, wird aus dem **Gesprächsförderer** "Fragen stellen" der **Gesprächsstörer "Ausfragen"**.

Die Kundin fühlt sich **ausgefragt** und wird dies im besten Fall der Beraterin auch mitteilen, im schlechteren Fall wird sie sich weiteren Fragen verschließen.

7. Tips aus der Beratungspraxis

Folgende Maßnahmen können in einem Beratungsgespräch hilfreich sein:

Häufiges Eingreifen in das Gespräch

Der Beraterin gelingt es so besser, alle wesentlichen (gefühlsmäßigen) Mitteilungen der Kundin aufzugreifen. Das Gespräch wirkt lebhafter und die Kundin erlebt die Beraterin als engagierte und interessierte Partnerin. In Anfangssituationen wird das Bedürfnis nach "Abladen" seitens der Kundin in der Regel groß sein. Wenn die Beraterin nur zuhört und das Gespräch laufen läßt, gerät sie jedoch leicht in die Rolle der Expertin, nach dem Motto: "Wenn ich ihnen erst einmal alles erzählt habe, dann werden sie mir genau sagen, was ich tun soll!"

Verwendung anschaulicher, konkreter und möglichst kurzer Formulierungen!

Die Kundin kann die Beraterin dann leichter verstehen und beurteilen, ob die Beraterin das Richtige getroffen hat. Es kommt seltener zu Mißverständnissen durch die die Kundin aus ihrem Gedankenfluß gerissen wird.

Berücksichtigung der Wortwahl der Kundin durch die Beraterin !

Um bei der Kundin das Gefühl des Verstandenwerdens hervorzurufen, sollte die Beraterin darauf achten, sich in ihrer Wortwahl an die Kundin anzupassen und ähnliche Worte wie diese zu benutzen.

Dies fördert den unmittelbaren Kontakt zwischen Beraterin und Kundin und ermöglicht der Beraterin einen besseren Zugang zum Erleben der Kundin. Die Kundin kann das Gefühl haben, von der Beraterin wirklich verstanden zu werden.

Achten auf den Körperausdruck der Kundin !

Eine Möglichkeit, eine gute Beziehung zwischen Kundin und Beraterin herzustellen, ist das "Spiegeln" der Körperhaltung der Kundin durch die Beraterin.

Dies geschieht, indem die Beraterin die Körperhaltung der Kundin übernimmt, also eine ähnliche Haltung wie diese einnimmt.

Die Übernahme der Körperhaltung sollte unauffällig erfolgen, damit dies der Kundin nicht bewußt wird und nicht das Gefühl entsteht, imitiert zu werden. Es geht eher um eine Angleichung als um Übereinstimmung.

Dieses nonverbale Spiegeln ist ein Vorgang, der in zwischenmenschlichen Beziehungen häufig eingesetzt wird. Tatsächlich kann eine geübte Beobachterin an Haltung und Bewegung von zwei GesprächspartnerInnen erkennen, ob die beiden eine gute Beziehung zueinander haben und wie sie miteinander umgehen.

Diese Methode sollte jedoch von einer diesbezüglich ungeübten Beraterin so vorsichtig wie möglich ausgeführt werden.

8. Schwierige Beratungssituationen

Schwierige Beratungssituationen können vielfältige Ursachen haben : diese können einerseits im Problem bzw. seiner - vermeintlichen - Unlösbarkeit, andererseits bei den Betroffenen liegen, wenn diese für keinerlei Lösung zugänglich zu sein scheinen oder durch ihr Verhalten jede Beratung unmöglich machen. Schließlich können die Schwierigkeiten auch bei der Beraterin selbst liegen, wenn diese beispielsweise keinen "guten Tag", oder eine ungeklärte persönliche Abneigung gegen eine Kundin hat.

Während die Schwierigkeit im ersten Fall auf der Inhaltsebene entsteht, entsteht sie in den beiden anderen Fällen auf der Beziehungsebene.

Zwischen beiden Ebenen besteht eine Wechselwirkung: Schwierigkeiten auf der Beziehungsebene blockieren oft den inhaltlichen Aspekt, so daß auch naheliegende Lösungen nicht mehr einfallen, eine komplizierte sachliche Problematik beeinträchtigt umgekehrt eine gute Beziehung.

In schwierigen Situationen sollte die Beraterin ihr Augenmerk in erster Linie auf den Beziehungsaspekt lenken , ehe sie an eine rein sachliche Problemlösung denken kann.

Im folgenden Kapitel geht es um die **Frage, wie eine Beraterin mit Widerstand, Blockaden und Aggressionen ihres Gegenübers umgehen, bzw. was sie in "geladenen" Gesprächssituationen tun kann.**

Daß es hierfür keine einfachen Rezepte geben kann, ist selbstverständlich. Das Beachten bestimmter Prinzipien kann jedoch viel dazu beitragen, solche schwierige Situationen zu entschärfen. Jede Beraterin wird darüber hinaus selbst zu entscheiden haben, an welchen Punkten sie bei sich ansetzen muß und sich die entsprechende persönliche Strategie zurechtlegen.

Wie sich Widerstand äußert

Unter Widerstand können Reaktionsweisen verstanden werden, die den weiteren Verlauf eines Beratungsgespräches blockieren, die Beraterin hilflos machen oder bei ihr andere Gefühle auslösen, die einer sinnvollen Weiterführung der Beratung im Wege stehen.

Widerstand kann sich in unterschiedlichen Formen äußern: z.B. als Trotz, offene Aggression , Schweigen oder ständiges Ablenken vom Thema.

Alle diese Formen signalisieren einen emotionalen Spannungszustand, ein Gefühl der Einschränkung und Einengung, sowie eine Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls von Ratsuchenden.

Verhalten in schwierigen Gesprächssituationen : Prinzipien**Prinzip Nr. 1: dem Widerstand ausweichen**

Druck und Widerstand erzeugt Gegendruck !
Gegendruck verstärkt den Widerstand !
Das Ergebnis: eine Sackgasse !

Wer auf eine Aggression selbst mit Aggression oder Trotz reagiert, geht auf die Konfrontation seines Gegenübers ein. Aus einer **Beratungssituation** wird so eine **Konfliktsituation**, aus einem **Beratungsgespräch** ein **Beziehungskonflikt**. Auf dieser Ebene werden die Probleme kaum zu lösen sein.

Sie können die Situation entschärfen, indem Sie

- **Ihre persönlichen Reaktionen kontrollieren und innerlich auf Distanz gehen**
- **dem Widerstand ausweichen und ihn somit ohne Resonanz verpuffen lassen**
- **die Reaktion Ihres Gegenübers nicht persönlich, sondern als wichtige Information über ihr Gegenüber und als Grundlage für neue Richtungen und Lösungen nehmen.**

Was Sie konkret tun können:

Atmen Sie zunächst tief durch und führen Sie, bevor Sie reagieren, einen konstruktiven inneren Dialog !.

Sagen Sie sich z.B.: *"Diese Reaktion ist eine Information über Frau B. Ich werde sie mir in Ruhe anhören! Was sagt mir diese Reaktion über Frau B.? Was muß ich noch in Erfahrung bringen ?"*

Achten Sie auf Ihre Körpersignale!

Gehen Sie nicht in Abwehrposition, bleiben Sie locker und konzentrieren Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihr Gegenüber !

Lassen Sie den Widerstand verpuffen, indem Sie . . .

Ihr Gegenüber akzeptieren ! Sie äußern Verständnis für die Situation und laden Ihre Gesprächspartnerin ein, mehr zu erzählen.

Nachgeben ! Sie überraschen Ihre Gesprächspartnerin indem Sie ihr ein Stück entgegenkommen.

Sagen Sie: *"Sie haben völlig recht. Die Dinge sollten anders sein. Ich bin auch unglücklich über diese Situation."*

Ihr Interesse und Engagement signalisieren !

Sagen Sie z.B. : *"Wie können wir dieses Problem lösen ?"*

"Wie könnte eine Veränderung genau aussehen ?"

"Ich brauche Ihre Unterstützung um die Lage zu ändern."

Prinzip Nr. 2 : die richtigen Worte wählen

Wenn bei einer Person das Gefühl entsteht, in ihrer Freiheit eingeschränkt zu sein, so reagiert sie darauf in der Regel mit Widerstand, der sich z.B. in Trotz, in einer "Jetzt Erst Recht" - Haltung oder auch in offener Aggression äußern kann.

Die Beraterin sollte daher in emotional "geladenen" Situationen Formulierungen vermeiden, mit denen sich Ihre Kundin in ihrer Freiheit eingeschränkt fühlen könnte .

Als massive Freiheitseinschränkungen können in solchen Situationen **Tadel und Kritik** empfunden werden, aber auch **ungebetene Ratschläge, Anweisungen, Aufforderungen und Empfehlungen**. Die Kundin verschließt sich und wird für eine sinnvolle Problembearbeitung nur mehr schwer zugänglich sein.

Achten Sie in angespannten Situationen auf die Wahl der richtigen Verben !

Seien Sie vorsichtig mit Worten wie:

- müssen (müßten)**
- sollen (sollten)**
- nicht dürfen**

Solche Worte sind geeignet, Abwehrreaktionen und Widerstand aufzubauen, da sie den Betroffenen keine Wahlfreiheit bzw. Ausweichmöglichkeit lassen und Druck ausüben.

Eine ähnliche Wirkung haben Worte wie "sich zwingen", "sich überwinden", "sich bemühen", "versuchen" und "sich anstrengen".

Sagen Sie stattdessen:

- können (könnten)**
- wollen (wollten)**
- möchten**

Die unterschiedliche Gesprächsatmosphäre können folgende Beispiele vermitteln:

1. "So dürfen Sie das nicht sehen. Sie müssen vielmehr bedenken, daß dies eine einmalige Chance ist, die Ihnen hier geboten wird."
Alternative:
"Sie können sich das im Augenblick schwer vorstellen. Vielleicht könnten wir aber gemeinsam versuchen, die Vor- und Nachteile anzuschauen, die mit diesem Angebot verbunden sind."
2. "Sie müssen aber dort unbedingt hingehen."
Alternative:
"Sie könnten sich ja die Sache einmal anschauen."
3. "Sie dürfen nicht immer gleich aufgeben. So kommen Sie auf keinen grünen Zweig !"
Alternative:
"Ich weiß, solche Situationen sind schwierig. Wenn Sie aber die Situation in den Griff bekommen möchten, könnten Sie sich vornehmen....."

Prinzip Nr. 3: die Situation entschärfen

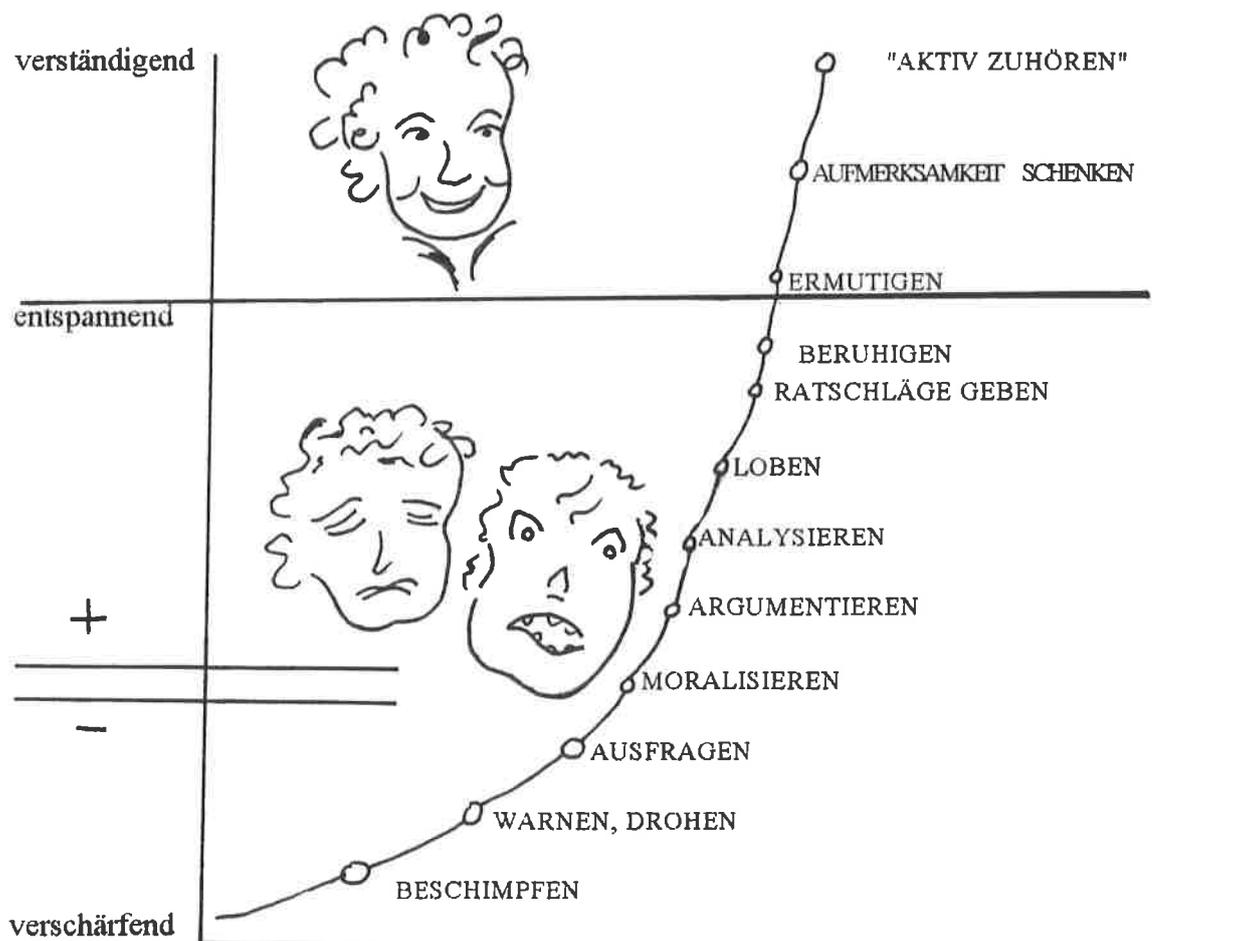
Emotional geladene Gesprächspartnerinnen sind für sachliche oder rationale Argumente nicht zugänglich.

Bestimmte Reaktionen können daher die Situation verschärfen !

Durch entsprechende "Verständigungstechniken" auf der Beziehungsebene kann die Situation entschärft und die Zugänglichkeit der Gesprächspartnerin verbessert werden.

Den Zusammenhang zwischen bestimmten Beraterinnenreaktionen und ihren möglichen Wirkungen bei der Kundin zeigt folgendes Diagramm:

REAKTIONEN UND IHRE WIRKUNG:



Merkblatt für schwierige Gesprächssituationen:**WAS SIE IN EMOTIONSSELADENEN GESPRÄCHSSITUATIONEN NICHT TUN SOLLTEN:**

Eine **sofortige Versachlichung** anstreben, indem Sie "inhaltlich" argumentieren und analysieren und der emotionalen Situation der Kundin zu wenig Beachtung schenken.

Die ausschließliche Konzentration auf die Sachebene würde das eigentliche Problem, die Beziehungsstörung, verfehlen, und die Chancen einer gemeinsamen Problemlösung stark reduzieren.

Einen **sofortigen Gegenangriff** starten, indem Sie moralisieren, warnen, drohen oder Ihr Gegenüber beschimpfen.

Ein sofortiger Gegenangriff würde die Beziehung völlig zerstören und das Gespräch könnte nur noch so schnell wie möglich abgebrochen werden.

Sofortige Zugeständnisse machen, indem Sie z.B. alle "Schuld" auf sich nehmen oder starke emotionale Betroffenheit, wie Tränen oder Sprachlosigkeit, zeigen.

Sofortige Zugeständnisse könnte Ihr möglicherweise "aggressives" Gegenüber als Erfolge verbuchen, die seine aggressive Strategie bestätigen.

Beispiele für Verständigungstechniken

Wenn eine Beziehung aufgebaut werden soll, können folgende Formulierungen das Gespräch in Gang bringen:

- "Möchten Sie darüber sprechen?"
- "Kann ich Ihnen bei diesem Problem helfen?"
- "Ich würde gerne hören, was Sie meinen."
- "Würde es Ihnen helfen, wenn Sie darüber sprechen?"
- "Ich möchte Ihnen gerne helfen, wenn ich kann!"
- "Ich hätte für Ihre Anliegen Zeit. Erzählen Sie mir davon."

Aufmerksamkeitsreaktionen:

- Augenkontakt
- Nicken
- "Ich verstehe"
- "Hm-Hmmm."
- "Wirklich?!"
- "Interessant."

Wenn Sie das Gefühl haben, daß Ihre Wahrnehmungen zutreffen und Ihr Gegenüber für Aktives Zuhören empfänglich ist, können sie folgende Formulierungen verwenden:

- "Sie haben das Gefühl, daß"
- "Von Ihrem Standpunkt gesehen"
- "Es scheint Ihnen"
- "Wie Sie es sehen"
- "Sie denken, daß"
- "Mit anderen Worten"
- "Wie ich Sie verstehe"

Wenn Ihnen nicht klar ist, was Ihr Gegenüber meint, können folgende Äußerungen nützlich sein:

- "Könnte es sein, daß....."
- "Ich frage mich, ob....."
- "Sagen Sie mir, wenn ich mich irre, Sie meinen"
- "Habe ich Sie richtig verstanden, Sie sagten"
- "Es scheint, daß Sie....."

9. Kommunikationsstile nach Virginia Satir

Die Psychoanalytikerin und Familientherapeutin Virginia Satir beschreibt vier Kommunikationsstile bzw. Verhaltensmuster, die von Menschen dann angewendet werden, wenn sie sich in einer für sie schwierigen Situation befinden, wenn sie unter Anspannung und Streß stehen.

Diese Kommunikationsstile sind gelernt. Sie werden in den jeweiligen Herkunftsfamilien nach deren Wertvorstellungen, Geboten und Verboten entwickelt. Kommunikationsstile sind erworbene Überlebensstrategien, sie schützen den innersten Kern einer Person und dienen der Befriedigung ihrer Bedürfnisse nach Anerkennung und Zuwendung.

Beraterinnen, die mit einem dieser vier Verhaltensmuster konfrontiert sind, sollten sich daher immer bewußt machen, daß hinter diesen oft sehr verunsichernd und bedrohlich wirkenden Haltungen ein Gefühl von Unsicherheit und ein Wunsch nach Anerkennung steht.

Satir schreibt dazu: **"wenn es irgendwelche Spannungen gab, beobachtete ich immer wieder vier Methoden, mit denen die Menschen sie handhabten. Diese vier Methoden kommen nur vor, wenn jemand auf Spannungen reagiert und zur gleichen Zeit spürt, daß seine Selbstachtung mit im Spiel ist - wenn das Selbstwertgefühl erschüttert ist. Außerdem meint der Betroffene, daß er darüber nicht sprechen kann."**

Der folgende Überblick über diese 4 Kommunikationsstile soll der Beraterin ein Hilfsmittel zur Verfügung stellen, um unterschiedliche Verhaltensmuster an Körperhaltung und Wortwahl zu erkennen, die dahinterliegenden Bedürfnisse zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren.

Menschliches Verhalten ist in seiner Vielfalt natürlich kaum durch vier Kategorien hinreichend zu beschreiben und zu erklären. Diese vier Verhaltensmuster sind daher in erster Linie als Orientierungshilfe in schwierigen Situationen zu verstehen.

Eine Auseinandersetzung mit diesen und ähnlichen "Persönlichkeitsmodellen" (siehe z.B. auch die Persönlichkeitsmodelle von Schulz von Thun oder Riemann) kann vor allem die Beobachtungsgabe schärfen, sodaß auf Äußerungen und Verhalten von Kundinnen professionell und sicher reagiert werden kann.

Ihre eigenen Gefühle wird und soll sie dabei nicht unterdrücken, sie wird sie beachten und beobachten, sich aber nicht von ihnen bestimmen lassen.

I. Der fordernd- anklagende Kommunikationsstil

Kennzeichen

Worte : ablehnend, nicht zustimmend
 "Du machst nie etwas richtig!"
 "Ich bin der Boß!"

Körpersprache: platzergreifend, gereckt
 "von oben", aktiv

Wahrnehmung: kann gut SEHEN, aber nicht gut hören

Regel: "Ich bekomme meine Zuwendung und Anerkennung im Leben, indem ich die Auseinandersetzung fördere und mich risikofreudig durchsetze."

Bedürfnis: anerkannt, verstanden, unterstützt, GEHÖRT werden



Graphik: H. Hofmann

Zugang, Verhalten der Beraterin

sich von der Aggression nicht anstecken lassen, einen Schritt zur Seite machen

zuhören

alle Äußerungen als Information über die Kundin nehmen, sich nicht selbst angesprochen fühlen, sondern auf Distanz gehen

Expertinnenrolle ins Spiel bringen: "Meiner Erfahrung nach...."

Regeln einführen: "Wir sprechen dann und dann darüber....., wir nehmen uns eine Stunde Zeit um....."

II. Der schlichtend-beschwichtigende Kommunikationsstil

Kennzeichen

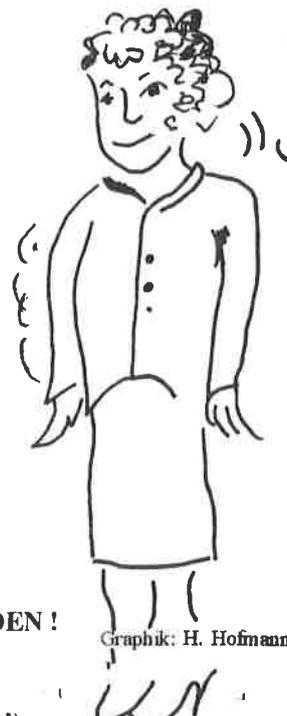
Worte: zustimmend
 "möchte", "dürfte", "ja",
 "natürlich", "entschuldige"

Körpersprache: stimmt versöhnlich
 "von unten", passiv
 sich kleiner, weniger sichtbar machend

Wahrnehmung: kann gut HÖREN (auf das Gegenüber eingehen, dessen Bedürfnisse weitgehend verstehen und auf die eigenen verzichten)

Regel : "Ich bekomme meine Zuwendung und Anerkennung im Leben, indem im mich füge und dir deine Wünsche erfülle."

Bedürfnis: wahrgenommen, ernstgenommen, als Person GEGEHEN WERDEN !



Graphik: H. Hofmann

Zugang, Verhalten der Beraterin

als Person wahrnehmen, sichtbar (=konkret) loben (nicht heucheln !)

mit Konjunktiven arbeiten: "Könnte es sein, daß Du manchmal ein bißchen zu viel für andere tust ?"

keine Änderungsbotschaften schicken

III. Der rationalisierend- kontrollierende Kommunikationsstil

Kennzeichen

Worte: überaus vernünftig, kühl, unpersönlich
 "man", "einerseits, andererseits", "im Vergleich"
 Verallgemeinerungen, Fremdwörter

Körpersprache: unbewegt, gespannt, starr
 "auf Distanz", zurückhaltend
 ("ich bin ruhig, kühl, gesammelt)

Wahrnehmung: kann gut sehen (aus der Vogelschau)

Regel: Ich bekomme meine Zuwendung und Anerkennung im Leben,
 indem ich klar und logisch denke und immer einen kühlen Kopf bewahre.

Bedürfnis: Sicherheit haben, Kontrolle behalten

Zugang, Verhalten der Beraterin:

zum Nachdenken (auch über Gefühle) auffordern
 auf Details aufmerksam machen
 keine "Szenen" machen



Graphik: H. Hofmann

IV. Der ablenkend - dramatisierende Kommunikationsstil

Kennzeichen

Worte: Belangloses, Ausweichendes, Amüsanter,
 Witze, "Geschichten", Originelles,
 Halbsätze

Körpersprache: "immer in Bewegung"
 lebhaft, unruhig gestikulierend,
 hektisch, distanzlos

Wahrnehmung: hört und sieht "flüchtig"

Regel: "Ich bekomme meine Zuwendung und Anerkennung
 im Leben, indem ich beweglich und spielerisch im
 Mittelpunkt stehe und durch meine Unverbindlichkeit
 für alles frei und offen bin."

Bedürfnis: "Hier und jetzt" dazugehören und FREI BLEIBEN!

Zugang, Verhalten der Beraterin

ERNST NEHMEN - Halbsätze ergänzen
 Festhalten - über Berührung Verbindlichkeit herstellen
 Sanfte Minimalregeln einführen



Graphik: H. Hofmann

Checkliste zur Evaluierung eines Beratungsgespräches

Die folgende Checkliste dient als Strukturierungshilfe und Anhaltspunkt, wenn Sie ein Beratungsgespräch im Nachhinein evaluieren wollen.

Anhand der Liste können Sie reflektieren, wie das Gespräch gelaufen ist, was Sie beobachten konnten und was Sie beachtet oder nicht beachtet und übersehen haben.

Ein schwieriges oder unbefriedigend verlaufenes Gespräch kann so noch einmal aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden.

Dabei geht es nicht darum, sich selbst zu bewerten, sondern um ein besseres Verstehen der vielfachen und oft komplizierten Zusammenhänge und Einflußfaktoren einer Beratung.

Die Checkliste bezieht sich dabei auf Ihr Verhalten als Beraterin, bzw. auf das Verhalten der Kundin, jedoch nicht darauf, was an konkreten Inhalten zu beachten gewesen wäre.

Wenn Sie mit dieser Checkliste arbeiten wollen, kopieren Sie sie mehrmals vor dem ersten Gebrauch!

Checkliste zur Evaluierung eines Beratungsgesprächs (1)**1. Einstieg/Rahmenbedingungen**

Was waren die Ausgangsbedingungen für das Gespräch ?

- * räumlich
- * zeitlich
- * stimmungsmäßig

Wie hat das Gespräch begonnen ?

Hatte der Gesprächsbeginn eine Auswirkung auf den weiteren Gesprächsverlauf?

2. Gesprächsverlauf/Überblick

Wie würde ich den Gesamtverlauf des Gesprächs einstufen ?

- * ruhig und klar
- * eher unruhig
- * chaotisch
- * Gesprächsphasen konnten im wesentlichen eingehalten werden

3. Inhalts- und Beziehungsebene

Was ist zum Gesprächsinhalt zu sagen ?

War der Gesprächsinhalt

- | | | | |
|-----------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| vertraut | <input type="radio"/> | ganz neu | <input type="radio"/> |
| interessant | <input type="radio"/> | langweilig | <input type="radio"/> |
| unproblematisch | <input type="radio"/> | kompliziert und schwierig | <input type="radio"/> |

Checkliste zur Evaluierung eines Beratungsgesprächs (2)

Wie kann die Beziehungsebene zwischen mir und der Kundin beschrieben werden?

Welche Gefühle, Empfindungen, Übereinstimmungen oder Unstimmigkeiten konnte/kann ich feststellen ?

Welche Gefühle, Empfindungen hat die Kundin bei mir ausgelöst ?

Wo gab es Übereinstimmungen, wo gab es Unstimmigkeiten ?

Wie hat sich die Beziehungsebene auf den Gesprächsverlauf ausgewirkt ?

4. Verhalten der Kundin

Wie kann das Verhalten der Kundin beschrieben werden ?

Was war daran schwierig ?

Wie habe ich darauf reagiert ?

Wie hätte ich noch reagieren können ?

Checkliste zur Evaluierung eines Beratungsgesprächs (3)

5. Eigenes Verhalten

Welche Gesprächstechniken/Interventionen konnte ich anwenden ?

	angewandt?	was bewirkt?
Zuhören		
Paraphrasieren		
Aktiv zuhören		
Fragen stellen		
Positive Rückmeldg. geben		
Nonverbale Signale beachtet		
Informationen gegeben		
Ratschläge gegeben		
Außerdem		
.....		
.....		

Habe ich den Körperausdruck der Kundin wahrgenommen
beachtet
gespiegelt

Habe ich Gesprächsstörer verwendet ?

Wie ausgewirkt ?

Habe ich mich von den Gefühlen/der Stimmung der Kundin anstecken oder vereinnahmen lassen, oder konnte ich die nötige innere Distanz wahren ?

Bin ich auf Provokationen eingegangen ?

Ist es mir gelungen, schwierige Situationen zu entschärfen ?

Checkliste zur Evaluierung eines Beratungsgesprächs (4)

6. Abschluß

Wie würde ich dieses Beratungsgespräch auf einer Skala von 1 - 12 einstufen?

1. Bezüglich der Problematik

- 10 sehr leicht zu lösendes Problem
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- 0 extrem schwierig zu lösendes Problem

2. Bezüglich der Annäherung an eine Lösung

- 10 Problem gänzlich gelöst
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- 0 Problem überhaupt nicht gelöst

3. Bezüglich der Gesprächsatmosphäre

- 10 sehr angenehme Atmosphäre
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- 0 sehr schwierige Atmosphäre

Literaturhinweise

Birkenbihl, Vera : Kommunikationstraining. Landsberg am Lech 1987

Lüssi, Peter : Systemische Sozialarbeit . Stuttgart, Wien 1992

Mohl, Alexa : Der Zauberlehrling. Das NLP Lern- und Übungsbuch. Paderborn 1993

Pechtl, Waldefried : Zwischen Organismus und Organisation. 1991

Rogers, Carl R.: Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächstherapie. Frankfurt 1983

Satir, Virginia : Selbstwert und Kommunikation. München 1985

Thomann, C. und Schulz von Thun, F.: Klärungshilfe. Hamburg 1988

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D.: Menschliche Kommunikation. Bern 1990

Weisbach, Christian-Rainer: Professionelle Gesprächsführung. München 1992

Auflösung zu Seite 16: A - 1.P/2.A
B - 1.A/2.A/3.P
C - 1.A/2.A/3.A
D - 1.A/2.A/3.A od. P/4.A

*** Formulieren Sie für schwer meßbare Ziele meßbare Nebeneffekte.**

Ein Beispiel: Wenn Sie sich zum Ziel setzen, Ihre KollegInnen für Frauenarbeit zu motivieren, könnten Sie den Erfolg an folgenden Nebeneffekten festmachen: Kollegin A besucht eine frauenspezifische Weiterbildung, es werden mehr Frauen in Kurse vermittelt, die KollegInnen erkundigen sich über Frauenfördermaßnahmen, nehmen Kontakt zur Frauenberatungsstelle auf, registrieren Benachteiligungen, Kollege B setzt sich für die Förderung einer Kundin ein usw.

Eine "Politik der kleinen Schritte" schützt vor Überforderung, vor "sich abrackern ohne sichtbaren Erfolg", vor der Kritik, nichts weitergebracht zu haben und mindert auch den Arbeitsdruck. Sie bietet Erfolgserlebnisse, die nicht zuletzt auch immer das eigene Selbstbewußtsein stärken.

16. Argumentieren, Überzeugen und Verhandeln

Wenn Sie Ihre Ideen, Ihr Aktionsprogramm, Ihre Schwerpunkte Ihren Vorgesetzten und KollegInnen, den Sozialpartnern oder auch Personen außerhalb des AMS nahebringen, durchsetzen und sie zur Mitarbeit gewinnen wollen, steht Ihnen voraussichtlich einiges an Überzeugungs- und Verhandlungsarbeit bevor.

Verhandeln und Überzeugen sind zwei verschiedene Strategien, die sich manchmal gegenseitig ausschließen. Beim Überzeugen geht es darum, die anderen aufgrund von Argumenten zur Einsicht zu bringen, daß Ihre Auffassung die richtige ist. Die anderen können durch Argumente aber nur überzeugt werden, wenn sie über möglichst viele Informationen verfügen. Diese Strategie verlangt weitgehende Offenheit von beiden Seiten.

Beim Verhandeln spielt wohl auch das Überzeugen eine Rolle, aber Verhandlungen erfordern strategisches Vorgehen, das mit gänzlicher Offenheit oft nicht vereinbar ist und nicht zuletzt geht es beim Verhandeln (fast) immer um Machtverteilung. In manchen Fällen ist Überzeugen auch nicht möglich. (s.o. Macht und Widerstand) Wiewohl es auch Verhandlungen gibt, wo es nicht um gute, inhaltliche Argumente, sondern nur um Machtspiele oder sogenannte "Kuhhändler" geht, sind gute Argumente die Voraussetzung für beides - Überzeugen und Verhandeln.

*** Argumente sammeln**

Argumente müssen stichhaltig sein. Um eine/n GesprächspartnerIn von etwas zu überzeugen, müssen Sie ihm/ihr die Vorteile eines Planes, einer Handlung vor Augen führen. Das setzt voraus, daß Sie auch seine/ihre Bedürfnisse kennen und diese in Ihre Argumentation einbauen. Darüber sollten Sie so viele Informationen wie möglich einholen - und zwar am besten direkt (fragen, Berichte, Stellungnahmen).

Ziel des Argumentierens ist das Überzeugen des/der PartnerIn, ihn/sie zum Handeln, bzw. zum Nachdenken zu bringen.

Nützen Sie solche Kontakte für Ihre eigene Arbeit. In manchen Fällen können Sie damit auch MultiplikatorInnen für die Frauenarbeit gewinnen. Die Umsetzung des arbeitsmarktpolitischen Frauenprogramms kann umso rascher und effektiver erfolgen, je mehr die spezifischen Probleme von Frauen in der Alltagsarbeit möglichst vieler KollegInnen Berücksichtigung finden und wenn in den unterschiedlichen Fachabteilungen Lösungsansätze dazu entwickelt werden.

*** Neue Kommunikationsstrukturen anregen und institutionalisieren**

Die über lange Zeit gewachsenen institutionellen Strukturen zu verändern, wäre ein schwieriges Unterfangen, das hier nicht Gegenstand sein kann. Jedoch kann auch in überschaubaren Einheiten und Zusammenhängen versucht werden, Kommunikationsstrukturen, Formen der Zusammenarbeit zu verändern und Barrieren abzubauen, die aus Tradition und Gewohnheit bestehen. Möglichkeiten wären beispielsweise die Installierung von Arbeitsgruppen für bestimmte Aktionen (z.B. Zusammenarbeit mit Frauen aus verschiedenen Institutionen, um ein Frauenprojekt zu ermöglichen zu unterstützen oder zu retten) oder regelmäßige Treffen der Frauenreferentinnen der eigenen Region zum Erfahrungsaustausch und zum Entwickeln neuer Ideen oder eine zeitlich begrenzte Arbeitsgruppe von BeraterInnen-KollegInnen, die Sie dabei unterstützt, Arbeitsplätze für Frauen in einem bestimmten Bereich zu akquirieren. Auch die Frauenreferentin der Landesgeschäftsstelle kann Sie dabei unterstützen. (Hinweise zur effektiven Arbeit in Besprechungen und Arbeitsgruppen finden Sie auf den Arbeitsblättern II und III)

17. Supervision

In der Supervision geht es darum, mithilfe einer dazu qualifizierten außenstehenden Person einen möglichst neutralen Blick auf die eigene Arbeit, die Arbeitsbeziehungen und -strukturen, auf Probleme, die aus der Arbeitssituation resultieren, zu werfen. Es geht darum, herauszufinden, welche Stärken und Schwächen man hat, was die Arbeit behindert, was sie fördert, persönliche Verhaltensmuster zu erkennen und neue zu entwickeln und auszuprobieren, um Zusammenhänge zwischen strukturellen Bedingungen und eigener Befindlichkeit zu durchleuchten. Ziel der Supervision ist, die personale, soziale und fachliche Kompetenz zu erhöhen und damit mit weniger Überforderung gute und effektive Arbeit zu leisten.

In weiten Bereichen der Sozial- und Beratungsarbeit aber auch in der Privatwirtschaft ist es bereits selbstverständlich, daß die MitarbeiterInnen Supervision zur Unterstützung ihrer Arbeit in Anspruch nehmen können.

Für Frauenreferentinnen, die eine Fülle von unterschiedlichen Aufgaben und Aufträgen unter einen Hut bringen müssen, Menschen in schwierigen Situationen beraten und selber unter schwierigen Umständen arbeiten müssen, wäre Supervision eigentlich unabdinglich als Unterstützung für ihre tägliche Arbeit.

Themen, die im Rahmen einer Supervision besprochen werden können, sind beispielsweise:

berufliche Identität und Rolle, Arbeitsüberlastung, Überforderung, Klärung von Rollen im Team, in der Abteilung, in der Organisation, Arbeitsteilung und Zusammenarbeit, Reflexion und Weiterentwicklung persönlicher Arbeits- und Durchsetzungsstrategien, Besprechung schwieriger Beratungssituationen, Abteilungs- oder teaminterne Umstrukturierungen, Konflikte im Team oder in der Abteilung.

Supervision kann man für sich allein, als Team, das täglich zusammenarbeitet (z.B. die BeraterInnen der Service-Abteilung) oder als Gruppe (z.B. die Frauenreferentinnen einer Region) nützen. Wichtig ist, daß der/die SupervisorIn eine außenstehende und dafür qualifizierte Person ist, daß die Supervision freiwillig und in regelmäßigen Abständen erfolgt.

Beantragt werden kann Supervision bei der Schulungsabteilung in der zuständigen Landesgeschäftsstelle. Sie können sich auf den Erlaß Zl. 13.2002-9/89 von 1.2.1990 berufen, mit dem die Rahmenbedingungen für die Einrichtung externer Supervision geregelt sind.

18. Weiterbildung

Auch Weiterbildung kann eine wichtige und hilfreiche Unterstützung für Ihre Arbeit sein. Dies gilt sowohl für fachspezifische inhaltliche Weiterbildung (z.B. Arbeitsmarktpolitik für Frauen) als auch zur Verbesserung Ihrer Arbeitsmethoden, wie z.B. Beratung von schwierigen KlientInnen oder Ihrer Selbstdarstellung (z.B. Gesprächs- und Redetechnik, Arbeitsplanung, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikations- und Verhandlungstrainings usw.).

Da Frauenreferentinnen oft auch Frauenprojekte beraten und unterstützen, manchmal auch an deren Organisation und Entwicklung beteiligt sind, ist es empfehlenswert, an Veranstaltungen und Seminaren von bzw. über Frauenprojekte teilzunehmen.

Informationen über AMS-interne Weiterbildungen erhalten Sie in der zuständigen Schulungsabteilung Ihrer Landesgeschäftsstelle. Auch die Verwaltungsakademie des Bundes bietet regelmäßig Seminare (z.B. im Kommunikationsbereich) an. Möchten Sie gerne ein externes Weiterbildungsangebot nutzen, setzen Sie sich ebenfalls mit der Schulungsabteilung der Landesgeschäftsstelle in Verbindung. Bis zu einem gewissen Kostensatz pro Tag kann diese Abteilung darüber entscheiden, wenn die Kosten darüber liegen, muß die Bundesgeschäftsstelle damit befaßt werden.

Arbeitsblatt V/1a

Verhandlungsstrategie: Überlegungen vor einer Verhandlungssituation:

1. *Kann ich mein Verhandlungsziel konkret beschreiben?*

- Unterscheide ich Nah- und Fernziele? Minimal - Maximalziel?
Globale Ansprüche sind ebenso unrealistisch wie ein zu großes Vertrauen in die Logik meiner Argumente.

2. *Welche Informationen besitze ich über meine VerhandlungspartnerInnen?*

- Kann ich sie indirekt oder durch Vorverhandlungen erhalten?
- Welche indirekten Faktoren (Randbedingungen) können die Verhandlung beeinflussen: Bezugsgruppen, BundesgenossInnen, gemeinsamer Feind?

3. *Schätze ich die Machtposition richtig ein?*

- Wer kann eher auf den Handel verzichten, mein/e PartnerIn oder ich?
- Wer will was von wem?
Vermeintliche Unterlegenheit macht mich von vornherein zur VerliererIn.

4. *Wodurch kann ich das Interesse meiner PartnerInnen für einen Handel mit mir wecken?*

- Welche Vorteile (sachlich und/oder persönlich) kann ich ihnen anbieten?

5. *Welche Nachteile kann ich in Kauf nehmen?*

- Welche Abstriche von meinem Verhandlungsziel kann ich machen?
- Wie beende ich die Verhandlung, wenn keine Einigung zustande kommt?
- Welchen Stellenwert besitzen Nachteile für meine PartnerInnen?

6. *Das Modell einer Verhandlung ist der gute Kauf:*

- Beide Seiten sind an dem Handel interessiert,
- Der Gegensatz der Interessen läßt einen Verhandlungsspielraum zu.
- Wenn beide Seiten gewonnen zu haben glauben, war es ein gutes Geschäft.

Arbeitsblatt V/1b

Verhandlungsstrategie: Überlegungen vor einer Verhandlungssituation:

7. *Wodurch die Atmosphäre gefördert werden kann:*

- Eine günstige Ausgangsposition:
 - räumlich (Heimvorteil),
 - persönlich ("Verpackung": Auftreten, Kleidung und Sprache)
 - und sachlich;
- Gemeinsame Interessen oder Einigkeit - selbst ein nebensächliches Thema wie das Wetter - fördern die Verhandlungsatmosphäre.
- Wohldosierter Humor kann die Atmosphäre günstig beeinflussen; gemeinsames Lachen fördert die gemeinsame Basis.

8. *Agieren oder reagieren - das ist die Frage!*

- Nicht immer ist ein Angriff die beste Verteidigung. Läßt man dem/der GegnerIn den ersten Zug, so legt er/sie sich bereits bis zu einem gewissen Grad fest.
- Wer will was von wem?
- Nicht gleich mit der Tür ins Haus fallen: So offen/verschlossen wie nötig.

9. *Verhandlungsspielraum durch anfänglich überhöhte Forderungen schaffen:*

In bestimmten Situationen kann ein "Handel" angebracht sein (z.B. wenn es um quantitative Verhandlungsziele geht):

"Sagt er 12, meint er 10, wird er nachlassen auf 8. Wert ist der Gegenstand 6, zahlen möchte ich 4, biete ich ihm 2!"

- Den/die PartnerIn nicht zu früh festlegen.
- Versuchsballon-Fragen lassen den Verhandlungsspielraum der PartnerInnen erkennen und bieten beiden Seiten eine Rückzugsmöglichkeit ohne Gesichtsverlust.

10. *Zusammenfassung und Wiederholungen von Ausführungen der anderen Seite helfen, den Sachverhalt zu klären und bringen außerdem Zeit für Überlegungen.*

- Gegebenenfalls Leerformeln verwenden wie "Wenn ich Sie richtig verstehe....".

Arbeitsblatt V/2

Vorbereitung einer Verhandlung

Thema:

- Was ist?
- Was soll verhandelt werden?
- Warum soll verhandelt werden?

Ziel:

- Was soll sein?
- Warum soll es sein?
- Maximalziel: Was soll am besten Fall sein?
- Minimalziel: Was soll mindestens sein?
- Teilziele: Schritte auf dem Weg dorthin?

PartnerInnen:

- Wer sind meine VerhandlungspartnerInnen?
- Welche Interessen, Bedürfnisse, Ziele können meine VerhandlungspartnerInnen haben?
- Wie stehen meine VerhandlungspartnerInnen zu mir? (unsere Beziehung, Kompetenzen, Positionen usw.)

Rahmen:

- Wann soll verhandelt werden?
- Wie lange soll die Verhandlung dauern?
- Wo soll verhandelt werden?

**Inhalte/
Argumentation:**

- Was spricht für mein Ziel?
- Welche Erfahrungen, Fakten, Daten, Beispiele kann ich anführen?
- Welche Folgen, Konsequenzen können sich ergeben (für mich, für meine VerhandlungspartnerInnen)? Welche Einwände können angeführt werden?

Arbeitsblatt V/1c

Verhandlungsstrategie: Überlegungen vor einer Verhandlungssituation:

11. Was man vermeiden soll:

- So argumentieren, daß sich PartnerInnen manipuliert fühlen.
- Zuviel Gefühl zeigen. Wer sich entrüstet, macht sich wehrlos.
- Themen und Ausdrücke, die unnötig provozieren, außer man erhofft sich dadurch einen Positionsgewinn.
- Auf der Beantwortung einer unangenehmen Frage bestehen, wenn der/die andere dadurch das Gesicht verlieren könnte. Die Frage jedoch später wiederholen.

12. Wie man zum Abschluß kommt:

- Teilfortschritte im Sinn wachsender Übereinstimmung feststellen
- Im richtigen Zeitpunkt einlenken und die Verhandlung beenden können, wenn diesmal noch nicht mehr erreicht werden kann (Salamitaktik); Politik der kleinen Schritte, Geduld für das Fernziel.
- Nicht nachstoßen, wenn der/die andere nachgeben muß. Niederlagen wecken das Bedürfnis nach Revanche.
- Provisorische Regelungen treffen. Nichts hält so lang wie ein Provisorium!
- Nicht zu früh aufgeben und sich Zugeständnisse mühsam abringen lassen, sonst wird der Ruf als VerhandlungspartnerIn beeinträchtigt. Nur unter besonderen Bedingungen nachgeben, damit das Nachgeben nicht als Schwäche erscheint.

13. Ganz allgemein:

Verhandlungsstrategie erfordert Fingerspitzengefühl, Übung und Erfahrung. Die Grundsätze dürfen nicht mechanisch angewendet werden; ein und derselbe Grundsatz kann einem Fall günstig in einem anderen unzweckmäßig sein. Nicht manipulieren. Ein/e VerhandlungspartnerIn soll sich nicht geneppt fühlen.