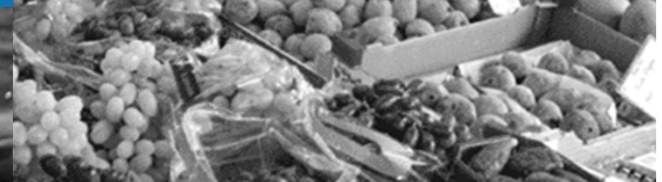
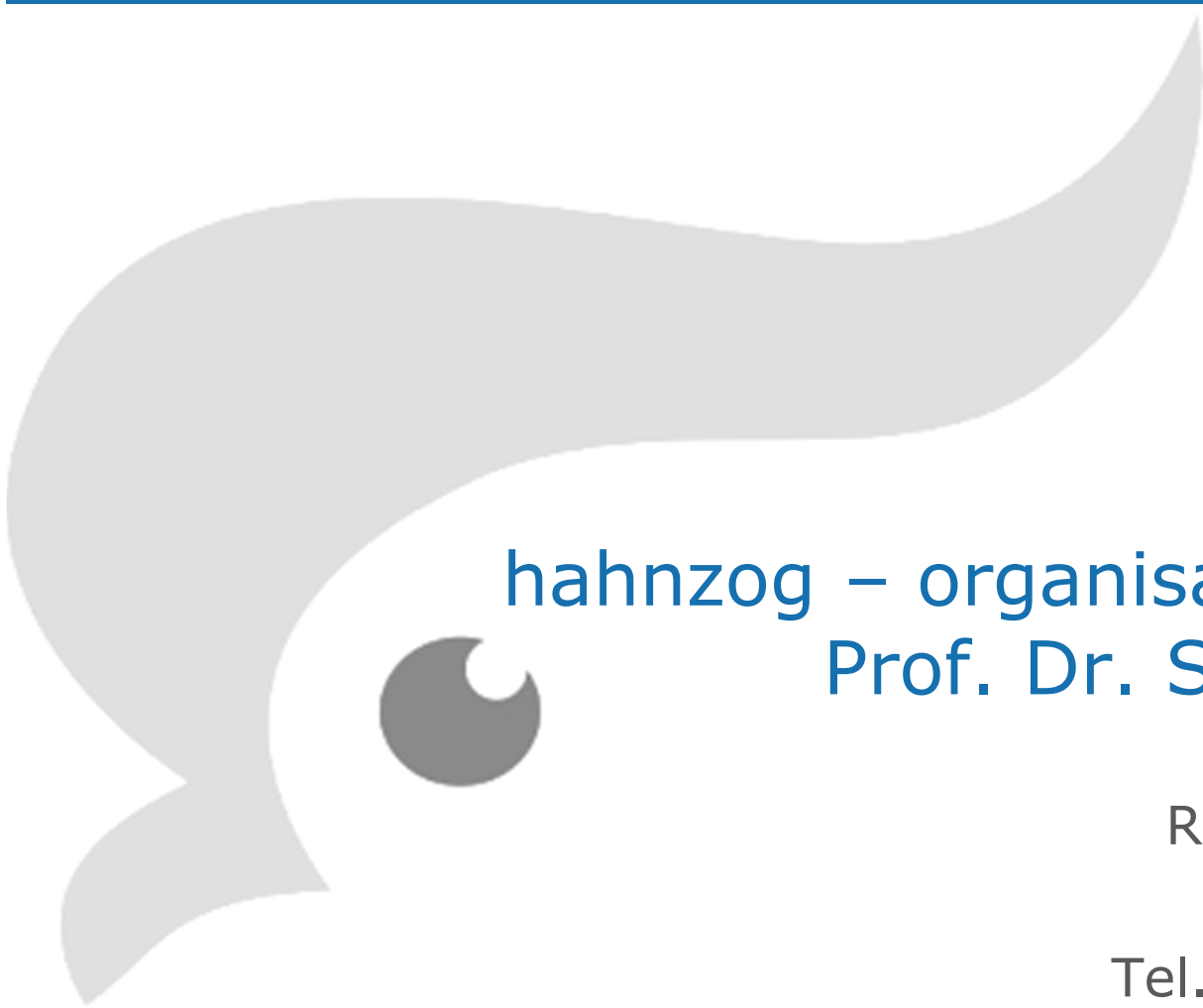


Ausgewählte Aspekte der Organisationspsychologie:
**Struktur und Phasen
systemischer
Organisationsberatung**

Prof. Dr. Simon Hahnzog





hahnzog – organisationsberatung Prof. Dr. Simon Hahnzog

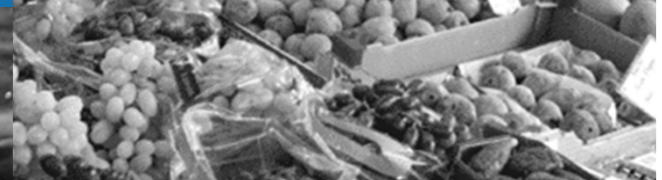
Ringseisstr. 12 (Rgb.)

80337 München

Tel.: 089 – 66 66 06 00

E-Mail: kontakt@hahnzog.de

Web: www.hahnzog.de



Inhaltsübersicht



- 3-Phasen-Modell der Veränderung
- Strategischer Ansatz der Systemischen Beratung
- GROW-Modell der Organisationsberatung (Whitmore):
 - Orientierungsphase
 - Klärungs- und Diagnosephase
 - Veränderungsphase
 - Abschlussphase

3-Phasen-Modell der Veränderung von Kurt Lewin

(Begründer der Gestaltpsychologie → „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“):

- *Unfreezing* (Auftauen)
Abbau von Widerständen
Aufbau von Veränderungsbereitschaft
- *Moving* (Ändern)
Eigentliche Veränderung
Vorgabe/Entwicklung eines Ziels und Inhalt neuen Verhaltens
→ Effizienzniveau sinkt!
- *Refreezing* (Neue Herstellung von Stabilität)
Stabilisieren des neuen Verhaltens
→ Höheres Effizienzniveau

Struktur und Phasen systemischer Organisationsberatung

Grundlagen

3-Phasen-Modell der Veränderung

von Kurt Lewin

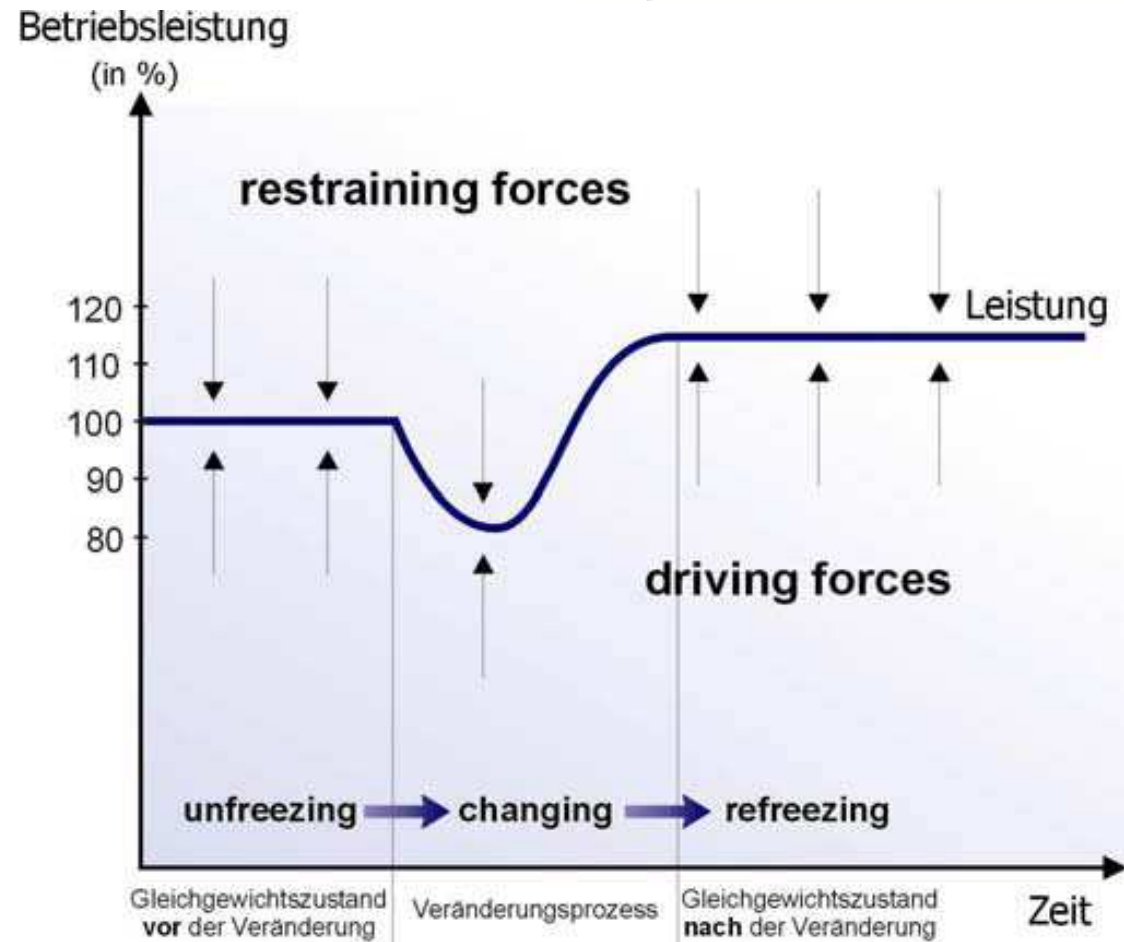


Abb. aus Vahs (2009):
Organisation, S. 320.

Strategisches Modell



Strategisches Vorgehen in der Systemischen Beratung (nach Paul Watzlawick, Jay Haley) - zentrale Fragen:

- a) Wer ist der Klient?
- b) Was ist das Problem?
- c) Wie ist die Problemsicht des Klienten?
- d) Welche Lösungsversuche wurden bisher übernommen?
- e) Ziele definieren und fokussieren.
- f) Ressourcen finden.
- g) Evtl. strategische Interventionen.

→ Siehe auch Artikel im hahnzog – lexikon:

Die Lösung ist das Problem: Der strategische Ansatz

Struktur und Phasen systemischer Organisationsberatung

Prozess- vs. Expertenberatung



Differenzierung:



Prozessberatung

Unterstützung des Klientensystems, seine Probleme selber zu bearbeiten und neue Lösungen selbst zu entwickeln.

Steuerung mit „Prozessfragen“: „Wie haben Sie ...?“

Berater ist Experte für den Prozess, nicht zwingend für das Thema.

→ Systemische Organisationsberatung

Expertenberatung

Berater unterstützt die Kunden durch sein Wissen und seine Erfahrung.

Vorschläge, Anregungen oder Hinweise dienen zu Entwicklung von neuem Verhalten.

→ Klassische Unternehmensberatung

GROW-Modell



In Anlehnung an das **GROW-Modell** von Sir John Whitmore (2011*) können vier Prozessstufen für eine Organisationsberatung ausgemacht werden :

- **Goal:** Festlegung des Ziels
- **Reality:** Klärung der Ist-Situation
- **Options:** Sammlung von Lösungen
- **Will:** Festlegung der nächsten Schritte

* Whitmore, J. (2011). *Coaching für die Praxis*. Stufen: allesinfluss.
vgl. auch König, E. & Vollmer, G. (2008). *Handbuch systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Beltz.

GROW-Modell



1. **Goal** – Klärung des Ziels = *Orientierungsphase*:

Folgende Schwerpunkte sind insbesondere zu beachten:

- Die eigene Einstellung
- Das äußere Umfeld
- Der Kontakt zum Klienten
- Regeln des Beratungsgesprächs
- Thema und Ziel der Beratung
- Rahmenbedingungen und Ablauf

GROW-Modell



1. **Goal** – Klärung des Ziels = *Orientierungsphase*:

Eigene Einstellung:

- *Carl Rogers*, Begründer der nondirektiven, personzentrierten Gesprächspsychotherapie formulierte einige für einen erfolgreichen Beratungsprozess notwendige Grundsätze, die inzwischen auch in anderen Richtungen grundlegend sind:
 - *Unbedingte Wertschätzung* – des Beraters für den Klienten.
 - *Kongruenz/Authentizität* – Echtheit des Beraters: dem Klient wird nichts „vorgespielt“.
 - *Empathie* – Einfühlungsvermögen, einführendes Verstehen.

→ Hilfreiche „Merksätze“: „Der Klient steht im Mittelpunkt. Der Berater ist für den Prozess, der Klient für die Entscheidung verantwortlich.“

GROW-Modell



1. **Goal** – Klärung des Ziels = *Orientierungsphase*:

Äußeres Umfeld:

- Raum wählen, in dem das Gespräch nicht gestört wird.
- Telefon aus bzw. umleiten.
- Nicht am Schreibtisch, sondern in neutralem Setting.
- Moderationsmaterialien (Flipchart, Karten, Stifte etc.) bereithalten.

Kontakt herstellen:

- Sitzposition, Abstand, Setting an den Klienten anpassen.
- Zunächst Zeit zum Ankommen lassen, „Türöffner“, Small-Talk.
- Sich auf die Wahrnehmung, Sprache des Klienten anpassen.

GROW-Modell



1. **Goal** – Klärung des Ziels = *Orientierungsphase*:

Regeln verdeutlichen:

- Das Problem bleibt beim Klienten.
- Der Berater steuert den Beratungsprozess – nicht in die „Spielregeln“ der Klientin hineinziehen lassen.
- Beim allem Prozess sollte die Beraterin nicht auf ihre eigene Expertise verzichten – und umgekehrt.
- Die subjektive Wirklichkeit des Klienten(systems) ist entscheidend, nicht die des Beraters.
- Absolute Vertraulichkeit ist wichtiger Bestandteil für die Beziehung zwischen Beraterin und Klientin → insbesondere Auftraggeber (Vorgesetzter, Personalabteilung etc.) verdeutlichen.

GROW-Modell



1. **Goal** – Klärung des Ziels = *Orientierungsphase*:

Beratungsthema und -ziel festlegen:

→ Klärungsfragen zum Beratungsthema:

- Was hat Sie zu mir geführt? Was beschäftigt Sie zurzeit am meisten? → Mehr Zuhören als Reden (Pacing)!
- Möchten Sie erzählen, um welches Thema es geht?
- Was sich seit der letzten Beratung ergeben?

→ Differenzieren zwischen *Prozessziel* (Endziel des gesamten Beratungsprozesses) und *Beratungsziel* (Ziel des einzelnen Beratungsgesprächs).

→ Schriftliches Fixieren der Beratungs- und Prozessziele ermöglicht eine große Genauigkeit und Überprüfbarkeit der Beratung.

GROW-Modell



1. **Goal** – Klärung des Ziels = *Orientierungsphase*:

Rahmenbedingungen klären:

- Zeitrahmen
- Häufigkeit und Länge der Gespräche
- Art der Rückmeldung und Erfolgskontrolle
- Vertraulichkeit und Berichterstattung gegenüber Dritten

GROW-Modell



1. **Goal** – Klärung des Ziels = *Orientierungsphase*:

Zentrale Vorgehensweisen:

Prozessberatung :

Was ist das Thema des Beratungsprozesses?

Was ist das Ziel des Beratungsprozesses?

Was sind Rahmenbedingungen und Vorgehen?

Was soll am Schluss erreicht sein?

Expertenberatung:

BeraterIn schlägt Thema vor.

BeraterIn schlägt vorgehen für den Beratungsprozess vor.

GROW-Modell



2. **Reality** – Ist-Situation klären = *Klärungs- und Diagnosephase:*

→ Ziel der Klärungsphase ist weniger, dass der Berater versteht, was „wirklich“ war, sondern dass der Klient die Situation für sich klärt.

Fragenbeispiele zur Klärung der gegenwärtigen Situation:

- Wo genau liegen die Probleme?
- Was ist erreicht, was nicht?
- Wie geht es Ihnen mit dieser Situation?
- Was ist der Gegenwärtige Stand Ihrer Überlegungen?
- Wie deuten andere Personen die Situation?
- Gibt es bei Ihnen/bei anderen typische Verhaltensmuster? Welche?

GROW-Modell



2. **Reality** – Ist-Situation klären = *Klärungs- und Diagnosephase:*

Fragenbeispiele zur Klärung vergänger Situationen:

- Wie kam es zu dieser Situation?
- Wer hat dazu beigetragen, dass die jetzige Situation so ist, wie sie ist?
- Wann war es anders? Wie war es damals?
- Was waren bisherige Strategien?

Fragenbeispiele zur Klärung der zukünftigen Situation:

- Wie wird sich die Situation weiterentwickeln? Wie sehen das die Kollegen?
- Welche Veränderungen bei Ihnen und in Ihrem Umfeld werden eintreten?
- Was sind Chancen und Risiken der veränderten Situation?
- Was wird passieren, wenn sich nichts ändert?

GROW-Modell



2. **Reality** – Ist-Situation klären =
Klärungs- und Diagnosephase:
Zentrale Vorgehensweisen:

Prozessberatung:

Wie ist die gegenwärtige Situation? Was ist erreicht, was nicht? Wo genau liegen die Probleme?

Was hat zu dieser Situation geführt?

Was sind mögliche Szenarien?
Was passiert, wenn nichts passiert? Was wäre best case, was worst case?

Expertenberatung:

BeraterIn stellt ihre/seine Sichtweise dar.

BeraterIn interpretiert die Situation auf der Basis theoretischer Konzepte.

Feedback von anderen Personen.

Standardisierte Diagnosephase (Tests, standard. Interviews etc.)

Reflecting Team der Experten

GROW-Modell



3. **Options** – Lösungsmöglichkeiten = *Veränderungsphase*:

Gliedert sich in zwei Phasen auf:

Sammlung und Bewertung neuer Lösungsmöglichkeiten.

Sammlung neuer Lösungsideen:

- Alle Ideen dürfen eingebracht werden, selbst wenn sie auf den ersten Blick noch so abwegig erscheinen.
- Bei Unklarheit der formulierten Ideen sollte nachgefragt werden.
- Alle Ideen schriftlich festhalten, damit keine vergessen wird.

Fragebeispiele:

- Was haben Sie bisher versucht um das Problem zu bewältigen?
- Was könnten Sie tun, um das Problem noch zu vergrößern?
- Welche Situation fallen Ihnen ein, in denen Sie erfolgreich waren? Wie?

GROW-Modell



3. **Options** – Lösungsmöglichkeiten = *Veränderungsphase*:

Bewertung der gesammelten Lösungsideen:

- Nach vorhandenen Ressourcen zur Umsetzung fragen.
- Mögliche Stolpersteine erkunden.
- Auswirkungen der Lösung auf Arbeitsprozess und –system.
- Skalierung der Ideen in eine „Lösungshierarchie“
- Erste Schritte überlegen und vorplanen.

GROW-Modell



3. **Options** – Lösungsmöglichkeiten = *Veränderungsphase*:

Zentrale Vorgehensweisen:

Prozessberatung:

Was sind aus Ihrer Sicht mögliche Lösungen?

Was könnte ein erster Schritt sein?

Was würde das Problem vergrößern/vermindern?

Wenn das Ziel erreicht ist, wie kam es dazu?

Expertenberatung:

BeraterIn gibt Anregungen zum Vorgehen.

Gemeinsames Brainstorming: Klient und Berater sammeln Lösungen.

Andere Betroffene machen Lösungsvorschläge.

BeraterIn bewertet die Lösungsvorschläge.

GROW-Modell



4. **Will** – Festlegen eines Handlungsplans = *Abschlussphase*:

1) Festmachen des Ergebnisses:

→ Zeit im Auge behalten und rechtzeitig (ca. 10-15 min vor Ende der Beratungssitzung) in die Abschlussphase wechseln – auch wenn noch nicht alle Themen besprochen wurden!

→ Sammeln und Zusammenfassen, was bisher erreicht wurde und welche Themen noch offen sind.

2) Entwicklung eines Handlungsplans – Vereinbarung von Kontrakten:

Was sind die ersten / nächsten Schritte?

Wie werden Sie dabei konkret vorgehen?

Woher erhalten Sie Unterstützung?

Wer ist noch beteiligt und muss evtl. informiert werden?

Was können/werden Sie bis zu unserer nächsten Sitzung erreichen?

→ Vereinbarungen (Kontrakte) und Verschreibungen zur Intensivierung der Wirkung der Beratung.

GROW-Modell



4. **Will** – Festlegen eines Handlungsplans = *Abschlussphase*:

Zentrale Vorgehensweisen:

Prozessberatung:

Was nehmen Sie als Ergebnis?

Was sind Ihre nächsten Schritte?

Was können Sie tun, um das Erreichte zu stabilisieren?

Welche Rückschritte kann / wird es geben? Wie können Sie diese bewältigen?

Expertenberatung:

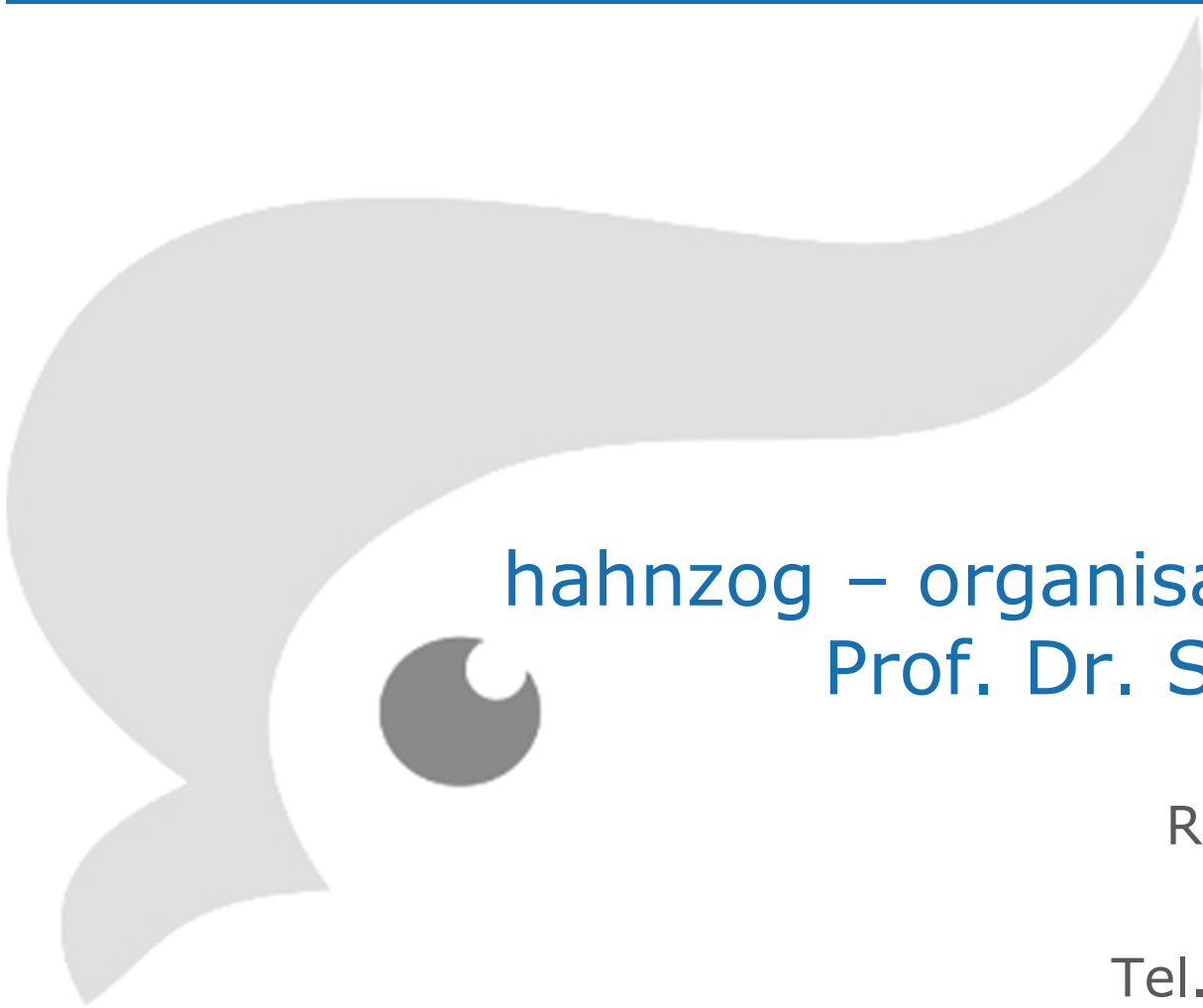
Evaluation des Prozesses mithilfe von standardisierten Instrumenten.

Vorschläge zum weiteren Vorgehen und zur Stabilisierung durch die/den BeraterIn.

Struktur und Phasen systemischer Organisationsberatung

Außenwirkung





hahnzog – organisationsberatung Prof. Dr. Simon Hahnzog

Ringseisstr. 12 (Rgb.)

80337 München

Tel.: 089 – 66 66 06 00

E-Mail: kontakt@hahnzog.de

Web: www.hahnzog.de

