

## Mitarbeiter beraten und so Selbsthilfe fördern

**A**ls PDL kommen Sie immer wieder in die Situation, dass Mitarbeitende Sie um Rat fragen. Und als erfahrene Leitungsperson könnten Sie sicher den einen oder anderen Tipp oder Lösungsvorschlag direkt aus dem Ärmel schütteln. Für rein technische Fragen ist das oft angemessen, für wirklich komplexe Probleme – insbesondere im zwischenmenschlichen Bereich – ist ein schneller Ratsschlag aber nicht das Mittel der Wahl. Hier muss es das Ziel sein, „dem Ratsuchenden zu helfen, mit seinem Problem selbst fertig zu werden, da der Berater das Problem nie stellvertretend für den Ratsuchenden lösen kann“ (vgl. Bachmair). Ziel Ihrer lösungsorientierten Beratung ist also die Förderung der Selbsthilfe und der entsprechenden Ressourcen der betreffenden Person (vgl. Hackney, Cormier).

Machen Sie sich dabei immer bewusst: Allein das Eingeständnis, selbst nicht weiterzukommen und seine Hilflosigkeit zu offenbaren, kostet die meisten Menschen ein großes Maß an Überwindung und verdient Anerkennung. Die betreffende Person braucht Ihre Ermutigung und eine Atmosphäre der Sicherheit.

Geben Sie ihr die Gelegenheit, zuerst einmal die eigene Sichtweise des Problems mit den damit verbundenen Gefühlen darzustellen. Auszumachen, wo das Problem liegt und welches Ziel der Ratsuchende verfolgt, ist dabei nicht immer leicht (gerade bei lange schwelenden, schwerwiegenden Konflikten mit Kränkungen und Enttäuschungen). Ihre Rolle als beratende Person besteht darin, hinzuhören, was hinter dem Geäußerten an Bedürfnissen steht und dies zu themati-

sieren. Überlegen Sie gemeinsam mit der Ratsuchenden Person, wie ein Schritt in die richtige Richtung aussehen könnte. Achten Sie darauf, Ziele und Schritte möglichst klein anzusetzen, damit sie ermutigt weitergehen kann, und unterstützen Sie sie bei der Umsetzung.

Die Interaktion zwischen Ihnen als Berater und dem/der Mitarbeitenden dient in erster Linie dazu, sich vergangene, gegenwärtige und zukünftige (Teil-)Lösungen vor Augen zu führen und zwischen möglichen und unmöglichen Lösungen zu unterscheiden. Der Ratsuchende sollte erfahren, dass nicht das rückwärtsgerichtete „Warum“, sondern eher das Sinn gebende „Wozu“ und das konkrete „Wie“ schneller zu Lösungen führt. Indem Sie der Ratsuchenden Person ihre Ressourcen – auch durchaus in schwierigen (Lebens-)Situationen – bewusst machen, helfen Sie ihr, den Lösungsraum zu betreten. Fragen Sie zum Beispiel:

- Wie haben Sie das geschafft?
- Wie haben Sie das ausgehalten?
- Wie haben Sie den Schaden begrenzt?

*» Ihre Rolle als beratende Person besteht darin, hinzuhören, was hinter dem Geäußerten an Bedürfnissen steht und dies zu thematisieren.*

Grundvoraussetzung für eine Beratung ist, dass der Mitarbeiter möchte, dass die Situation sich ändert, sich auf ein Gespräch einlässt und mit Ihnen im Gespräch bleiben will.

### **SORGEN SIE FÜR EINE VERTRAUENS- VOLLE GESPRÄCHSATMOSPHERE**

- Zeigen Sie Gesprächsbereitschaft, Ruhe und Zuversicht. Wichtig ist, dass Sie sich voll auf Ihr Gegenüber konzentrieren und alle Ihre Sinne auf „liebende Wahrneh-

## 4 PDL PRAXIS

mung“ einstellen.

- Sitzen Sie auf gleicher Höhe, nehmen Sie eine zugewandte Körperhaltung ein.
- Signalisieren Sie Interesse (z.B. mit der Frage nach der Befindlichkeit).
- Ermuntern Sie die betreffende Person zum Sprechen (Nicken, Lächeln, Anschauen) und dazu, alles zu äußern, was sie in dieser Sache bedrückt. Unterbrechen Sie sie so wenig wie möglich.
- Setzen Sie Verstärker, Spiegelung und die Frage „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“ (sparsam) ein, um die emotionalen Anteile zu erfassen.

### STELLEN SIE DIE RICHTIGEN FRAGEN

Eröffnen Sie das Gespräch mit diesen Fragen:

- Was bringt Sie zu mir?
- Was ist Ihr Anliegen?
- Worum soll es in unserem Gespräch gehen?
- Woran würden Sie merken, dass unser Gespräch nützlich für Sie gewesen ist? (Die Nützlichkeit fragen Sie dann am Ende des Gesprächs ab.)

Die folgenden Fragen helfen, das Problem im Kontext zu betrachten:

- Wie war das? Wo ist wann was passiert?
- Wie ging es Ihnen damit?
- Wer, was war beteiligt?
- Wie wirkt sich das Problem aus, was macht es so belastend?
- Wer möchte etwas ändern?
- Wer könnte auf diese Veränderung reagieren?
- Welche Folgen könnte die Veränderung haben?

### ERARBEITEN SIE GEMEINSAM LÖSUNGSORIENTIERTE ZIELE

- Fragen Sie nach, welches Ziel in der Realität möglich wäre.
- Nehmen Sie Spannung aus der Situation, indem Sie im Rahmen einer Zeitperspektive kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele erarbeiten. Ermutigen Sie die betreffende Person, ein realistisches kurzfristiges Ziel (z.B. bezüglich eines Kommunikationsproblems) zu formulieren.
- Sammeln Sie Ideen und praktische Maßnahmen zur möglichen Erreichung des ersten Ziels und lassen Sie sie von der ratsuchenden Person „sortieren“. Hören Sie zu, steuern Sie vorsichtig in Richtung Realitätsbezug und halten Sie sich mit eigenen Vorschlägen zurück. Regen Sie an, Ideen dazu zu entwickeln, wel-

### RAXIS-TIPP

Mit folgenden Fragen können Sie der ratsuchenden Person helfen, wenn diese nicht in der Lage ist, ihr Anliegen in Worte zu fassen bzw. es ihr nicht gelingt, eine klare Aussage zu treffen (vgl. Sparrer):

- + Woran merken Sie, dass es in die richtige Richtung geht?
- + Woran merken Sie, dass Sie erreicht haben, was Sie möchten?
- + Was ist, wenn das Problem gelöst ist. Was ist dann da? Was ist dann statt des Problems da?
- + Woran merken Sie, dass das, was immer ihr Problem ist, sich gelöst hat?

che Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, wenn es an der einen oder anderen Stelle schwierig wird.

- Geben Sie der/dem Mitarbeitenden zum Schluss noch einmal Gelegenheit, das Problem und die Lösungsschritte in der Retrospektive zusammenzufassen sowie das erste Ziel und den Weg dorthin zu beschreiben.

Vereinbaren Sie ggf. schon einen Gesprächstermin zur Reflexion mit Ihnen, ob der gewählte Weg sich in der praktischen Umsetzung bewährt hat. Die Rat suchende Person soll sich aber keinesfalls gedrängt fühlen. Beenden Sie das Gespräch mit einer verbindenden, ermutigenden Geste (durch ein Wort, Nicken etc.) und danken Sie der ratsuchenden Person für ihr Vertrauen.



### KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > [www.kaemmer-beratung.de](http://www.kaemmer-beratung.de)
- > E-Mail: [info@kaemmer-beratung.de](mailto:info@kaemmer-beratung.de)