

# *Beratungsmodell*



**ALBRECHT MERKLE**  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION



ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

## Basis

*„Die Funktion menschlicher Kommunikation besteht nicht im Transport von Nachrichten, sondern in der Koordination von Akteuren und ihren Aktionen.“*

[Quelle: Fritz B. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie]

Fritz B. Simon, Dr. med., ist Professor für Führung und Organisation der Universität Witten/Herdecke. Er ist Systemischer Organisationsberater, Psychiater, Psychoanalytiker und systemischer Familientherapeut sowie Autor und Herausgeber diverser wissenschaftlicher Fachartikel und Bücher.



## Eckpunkte

ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

Ausgangslage

*Kommunikation ist der Kernprozess  
sämtlichen menschlichen Handelns.*

Grund-  
annahme

*Alle Kompetenzen und Ressourcen sind  
innerhalb eines Systems potenziell vorhanden.*

Zielsetzung

*Effizienzsteigerung von Handlungsprozessen, durch  
verbesserte Koordination von Akteuren und ihren Aktionen.*

Ausrichtung

*Hilfe zur Selbsthilfe,  
durch struktur- und prozessorientierte Beratung.*

Tool

*Optimierung von Kommunikationsprozessen  
durch Vermittelnde Kommunikation.*

## Vermittelnde Kommunikation



ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

Kennzeichen

Eine *neutrale Person* wirkt aus einer Metaposition als Kommunikationsbrücke zwischen den Akteuren.

Fokus

Im Rahmen von VK werden *Prozesse und Strukturen* analysiert.  
Im Zentrum stehen Kommunikationsprozesse.

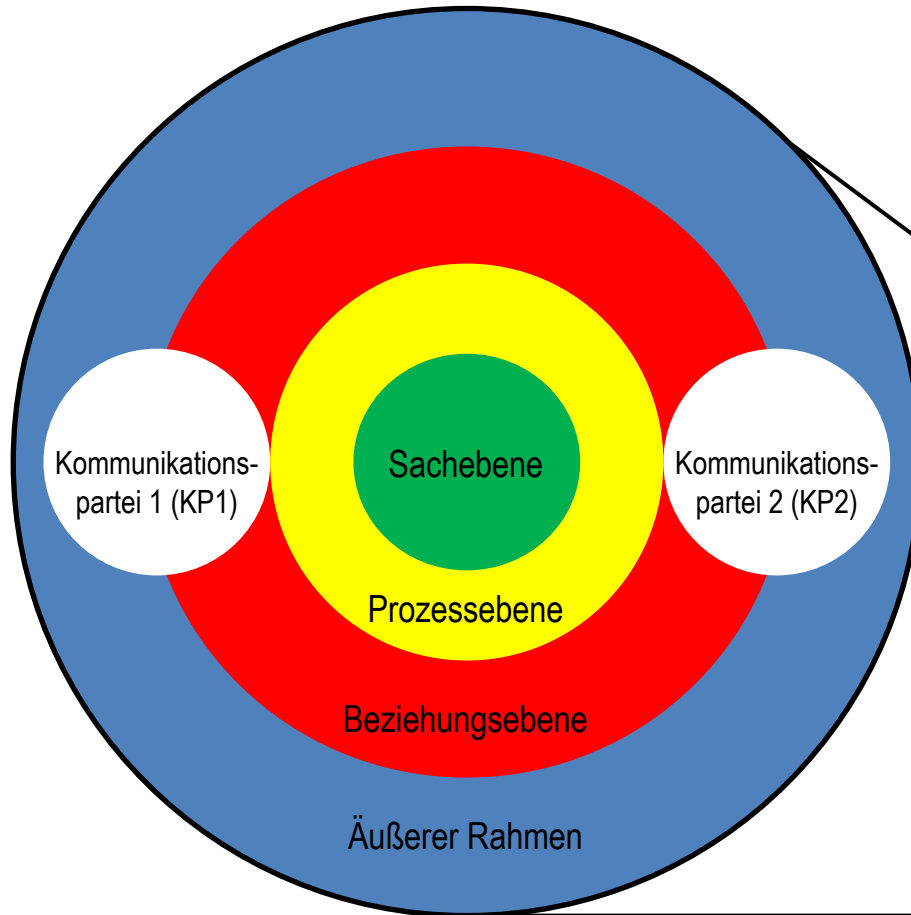
Wirkfaktoren

*Perspektivenwechsel* wird ermöglicht  
*gegenseitiges Verständnis* wird verbessert  
Prozesse und Strukturen werden *objektiviert*  
neutrale Person wirkt als *Impulsgeber*

Wirkbereiche

Einzelpersonen, Team und Organisation  
Prozesse und Strukturen

## Vermittelnde Kommunikation

ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

## Prinzipien:

1. Die Kommunikationsbrücke tritt gegenüber allen KP *neutral* auf.
2. Die Kommunikationsparteien lösen ihre Aufgabe *selbstverantwortlich*.
3. Die Kommunikationsparteien stellen sich dem Verfahren *freiwillig*.
4. Alle besprochenen Inhalte werden streng *vertraulich* behandelt.
5. Die Kommunikationsparteien *informieren* über alle lösungsrelevanten Inhalte.

Kommunikationsbrücke (KB)

# Nutzen



ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

## **Einzelpersonen** erfahren u.a. eine Verbesserung

- ihrer Selbst- und Fremdwahrnehmung
- ihrer Kommunikationskompetenz
- ihrer Handlungskompetenz
- ihres Wohlbefindens
- ihrer Leistungsfähigkeit
- ihres Selbstwertgefühls

Weiterhin werden diese entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten eingesetzt, erhalten hierdurch mehr positives Feedback und fühlen sich besser im Team und in der Organisation integriert.

## **Innerhalb von Teams**

- verbessert sich das gegenseitige Verständnis
- verbessern sich persönliche Beziehungen
- entsteht ein Teamverständnis, eine Einheit
- werden Schnittstellen präzisiert und geklärt
- wird Konfrontation durch Kooperation ersetzt
- ziehen alle an einem Strang
- entsteht eine Atmosphäre der Kreativität und Begeisterung

Das Team hat eine gemeinsame Vision und agiert im Sinne dieser als Einheit.

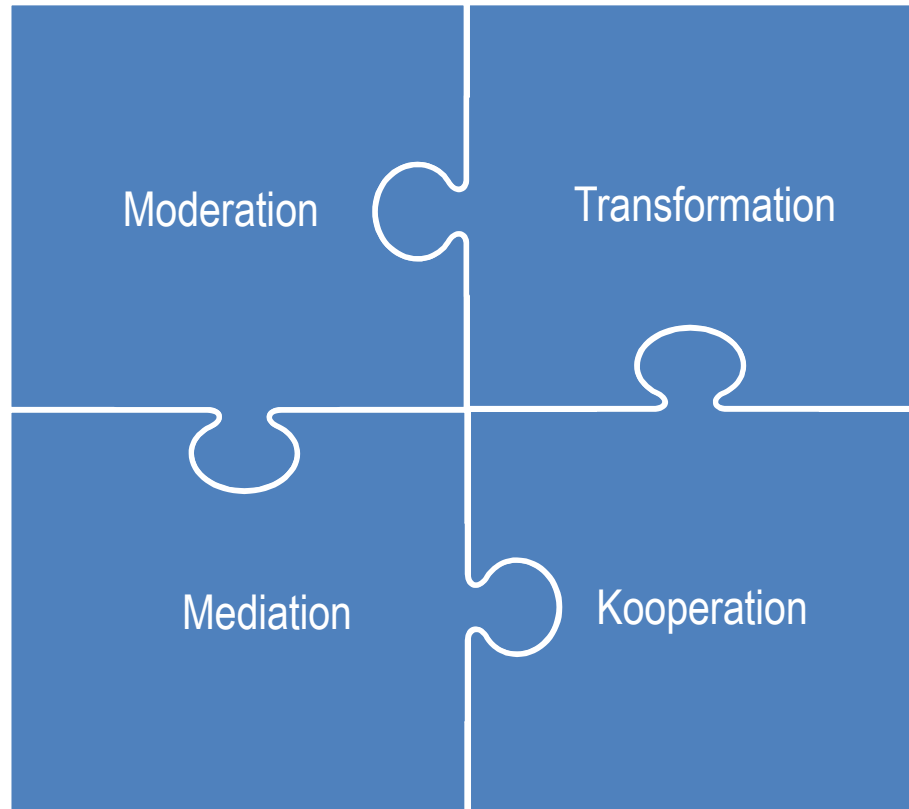
## **Prozesse**

- Objektivierung und Verständniskern
- Präzise Zielformulierung und Rollenverteilung
- verbesserte Koordination von Handlungen
- Verschlanung
- Optimierung des Timings
- Effizienzgewinn
- Verringerung von Fehlerquoten

## **Strukturen** werden

- objektiviert, beleuchtet und hinterfragt
- falls erforderlich geklärt und verändert (Aufgaben, Schnittstellen, Hierarchien, Verantwortung, Weisungsbefugnisse, etc.)
- kreativ und flexibel gestaltet

# Kommunikationsverfahren



ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

## Moderation (horizontale Kommunikation):

Kommunikationsbrücke zwischen fachfremden Kommunikationspartnern (auf Augenhöhe).

Ziel: Verständlich machen von eher unbekanntem und/oder komplexen Inhalten.

## Transformation (vertikale Kommunikation):

Kommunikationsbrücke zwischen Kommunikationspartnern mit unterschiedlichem Bewusstseinslevel und/oder persönlichen/intellektuellen Defiziten.

Ziel: Die Kommunikationsform an die vorhandenen Ressourcen anpassen und zur Transformation anregen.

## Mediation (kurative Kommunikation):

Kommunikationsbrücke bei manifesten Konflikten.

Verfahren zur Herbeiführung eines Interessenausgleichs.

Ziel: Werden Konflikte mit vielen alternativen Lösungen in Verbindung gebracht, sind diese als Chancen begreifbar.

## Kooperation (progressive Kommunikation):

Kommunikationsbrücke bei Verhandlungssituationen.

Ziel: Wechsel vom Positiondenken zum Interessedenken. Win-Win ist besser als Win-Lose und macht mehr Spaß.



## Wirkmechanismen

### Vermittelnde Kommunikation als Dienstleistung

Leistungsbild	Konfliktmanagement	Optimierung von Kommunikationsprozessen	
<i>Wirkung</i>	<i>kurativ</i>	<i>präventiv</i>	<i>progressiv</i>
Fokus / Zielsetzung	Verbesserung des Konfliktverhaltens/ Beseitigung manifester Konflikte	Kommunikationsverhalten verbessern/ Konfliktentstehung verhindern	Kooperationsverhalten verbessern/ gemeinsame Visionen aufbauen
Haupteffekt	Differenzierung zwischen Positionen und Interessen. Herbeiführung eines Interessenausgleichs.	Lernen, die Perspektive des Gegenüber einzunehmen.	Entwicklung von Aufbruchstimmung und Begeisterung.
Typischer Anwendungsbereich	innerbetriebliche Mediation zwischenbetriebliche Mediation (B2B) Mediation zwischen Kunde und Wirtschaft (B2C)	Teamentwicklung Projektdurchführung	Zielorientierung Projektentwicklung. Organisationsentwicklung



## Vermittelnde Kommunikation in Worten:

Vermittelnde Kommunikation (VK) ist eine Kommunikationsdienstleistung und stellt eine besondere Form der Unternehmensberatung dar. Sie basiert auf der grundsätzlichen Annahme, dass alle Kompetenzen innerhalb eines Systems bzw. einer Organisation potentiell vorhanden sind. VK zielt daher explizit nicht auf die inhaltliche, sondern vielmehr auf eine struktur- und prozessorientierte Beratung.

Da sämtliches menschliches Denken und Wirken von Kommunikationsprozessen begleitet ist, stellt VK diese temporär in den Fokus aller Betrachtung. Diese Aufhellung wird durch eine neutrale dritte Person initiiert, welche gleichsam als Kommunikationsbrücke (KB) zwischen Kommunikationspartnern auftritt. Durch eine zunehmend gelingende Kommunikation erfolgen inhaltliche Klärungen „eher beiläufig“ oder Wissensdefizite werden eindeutig identifiziert und im Nachgang eruiert (Faktencheck).

VK umfasst im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes sowohl innermenschliche als auch sämtliche äußere Arten von Kommunikationsprozessen. Sie bezieht sie sich dabei, unter Mitberücksichtigung der äußeren strukturellen Gegebenheiten, unmittelbar auf die individuellen Persönlichkeiten der Protagonisten und deren Interaktionen.

Im Ergebnis werden vorhandenes Wissen und Fähigkeiten optimal verzahnt und Aktionen im Sinne aller Akteure bestmöglich umgesetzt. Die Entwicklung und Veränderung von Systemen und Organisationen werden gezielt herbeigeführt, gesteuert und begleitet.



ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION



ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

# Auftragsklärung

1.) Alle Gespräche und Maßnahmen, die der Auftragsklärung dienen, sind selbstverständlich kostenlos und werden streng vertraulich behandelt.

2.) Im Rahmen der Auftragsklärung werden u.a. folgende Themen erörtert:

- Was ist das momentane Problem und wie lässt sich der zukünftige Wunschzustand am besten beschreiben?
- Wie ist die Ausgangslage und wie sind die äußeren Rahmenbedingungen?
- Welche Personen / Bereiche / Abteilungen etc. sind betroffen?
- Was wurde bereits unternommen, um die Situation zu verbessern?
- In welchem Rahmen sind Untersuchungen/Gespräche erlaubt?
- Was darf unter keinen Umständen passieren?

3.) Gemeinsame Formulierung eines Auftragsziels

4.) Vorschlag/Diskussion Maßnahmenkatalog

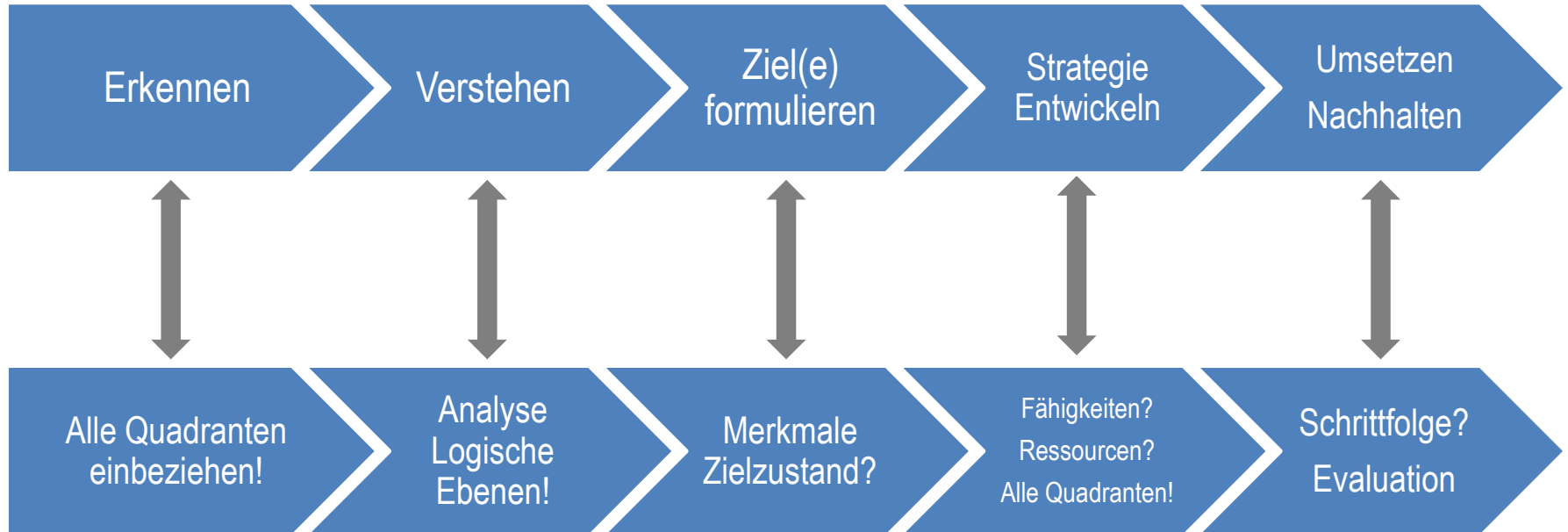
5.) Angebotsabgabe

6.) Beauftragung



ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

## Beratungsablauf





ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

# Erkenntnis und Analyse

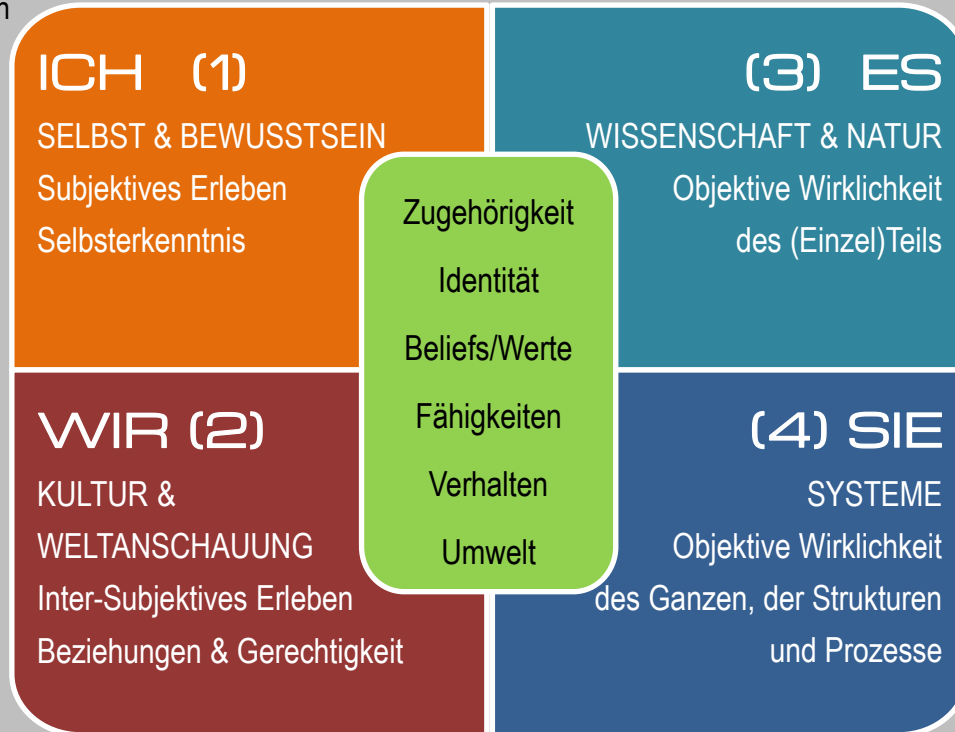
Integrale Theorie nach Ken Wilber:  
4 Dimensionen (Quadranten)  
der Wirklichkeit. Jedes Phänomen  
lässt sich über diese 4  
Perspektiven beschreiben.

Individuell

Kollektiv

Innen

Außen



Die Logischen Ebenen nach Robert B. Dilts: Das Modell beschreibt die grundsätzliche Organisation biologischer und sozialer Systeme.

# Themen und Tools



ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

## ICH (1)

Selbsterkenntnis	Wer bin ich, woher komme...
Psychogeografie	Wahrnehmungspsychologie
Die Innere Landkarte	Perspektivenwechsel
Formen des Lernens	Exzellenz-Strategien
Resilienzentwicklung	Zielorientierung/-findung
Diverse NLP-Formate	Mediation (empowerment)

## (3) ES

Naturwissenschaften	Objektive Realität
Sachverhaltsfeststellung	Das Meta-Modell
Chunking-Down	Mediation (Faktencheck)
Kommunikationstechnik	Rollen und Aufgaben
äußeres Verhalten objektivieren -> Video-/Tonaufzeichnung	
Materielle Ausstattung (Räume, Werkzeuge, Material, etc.)	

## WIR (2)

Kommunikationstheorie	Rapportaufbau
Pacing & Leading	Diverse NLP-Formate
Kooperation	Verhandeln
Moderation	Konfliktmanagement
Zielorientierung/-findung	Gemeinsame Werte
Regeln (ungeschriebene)	Rollen(verständnis)
Mediation (recognition)	Teambuilding (com. mission)

## (4) SIE

Systemtheorie	Unternehmensvision
Unternehmensstrategie	Unternehmensleitbild
Projektmanagement	Meta-Perspektive
Chunking-UP	Kooperation + Verhandeln
Konfliktmanagement	Mediation (funktion. Passen)
Regeln (objektive)	Schnittstellen
	Kommunikationsstruktur

### Psychogeografie:

- Die Logischen Ebenen
- Die 9 Leitwerte
- Enneagramm
- Bewußtseinslevel nach Graves
- Sorting Styles und Sorting Gates
- Grundformen der Angst (Riemann)
- Thinc limbic (Hans-Georg Häußl)
- Die 8 Weltlichen Dharmas
- Die 3 Wahrnehmungstypen
- Die 4 Wahrnehmungspositionen

### Kommunikationstechniken:

- 21 Axiome effizienter Kommunikation
- Rhetorik
- Das Meta- und das Milton-Modell
- Das WIE ist wichtiger als das WAS
- Visualisieren und Storytelling
- Moderation und Verhandeln
- Die 4 Seiten einer Nachricht
- Gewaltfreie Kommunikation

### Zielorientierung/-findung:

- Disney-Strategie und Indian Wheel
- Brainstorming
- Wellformend Outcome & Future Pace



ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

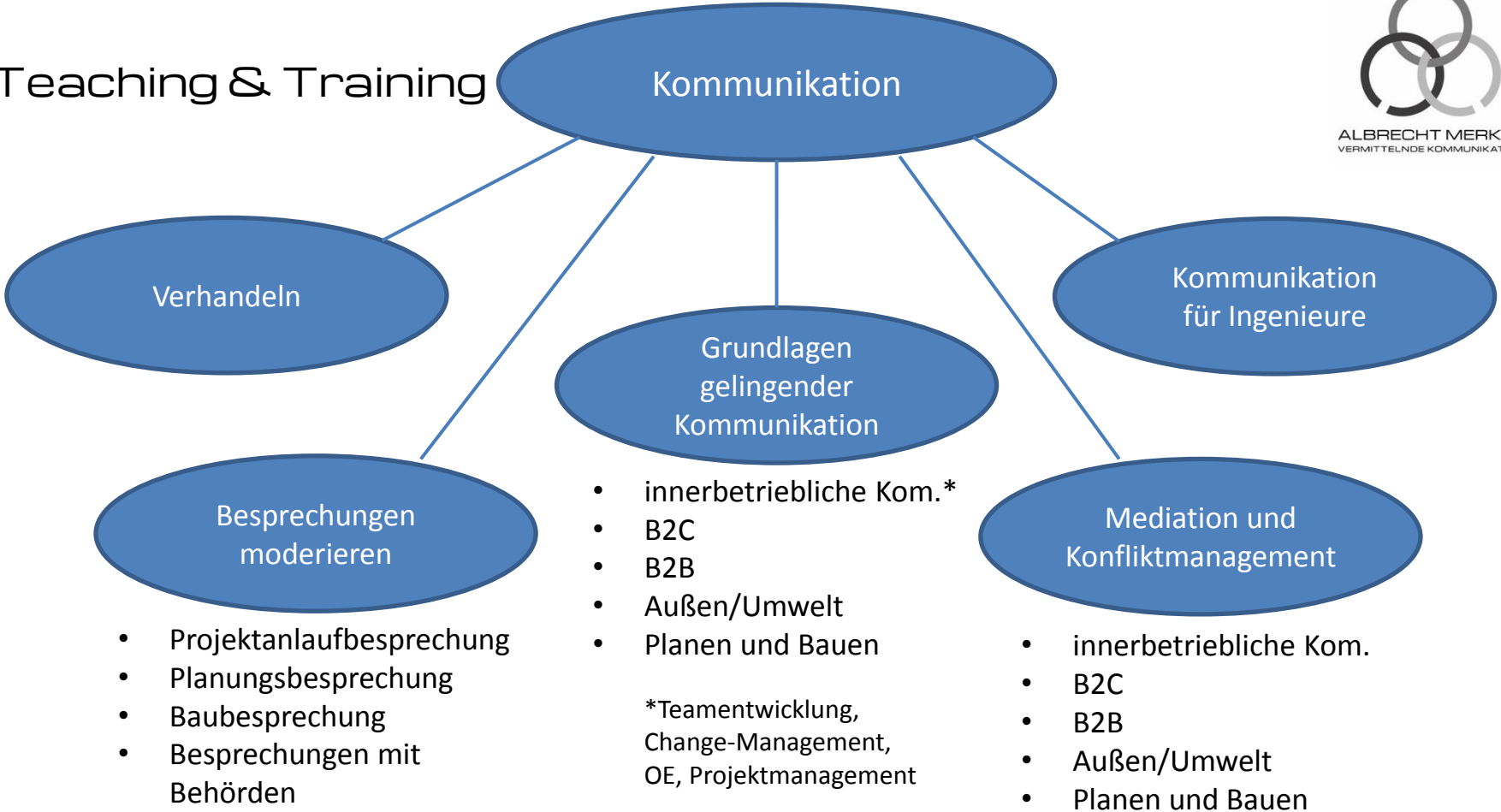
# Beratungseffekt bei Einzelpersonen





ALBRECHT MERKLE  
VERMITTELNDE KOMMUNIKATION

Teaching & Training



- Projektanlaufbesprechung
- Planungsbesprechung
- Baubesprechung
- Besprechungen mit Behörden

- innerbetriebliche Kom.\*
  - B2C
  - B2B
  - Außen/Umwelt
  - Planen und Bauen
- \*Teamentwicklung, Change-Management, OE, Projektmanagement

- innerbetriebliche Kom.
- B2C
- B2B
- Außen/Umwelt
- Planen und Bauen