



AKADEMIE FÜR
ERWACHSENENBILDUNG



Pädagogische Hochschule
St. Gallen

**MAS SUPERVISION UND ORGANISATIONSBERATUNG FÜR
FACHLEUTE IN BILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG**

Beratungskonzept

Zürich, Januar 2017

MAS S&OB
aeB/PHSG
Sumatrastrasse 11
8006 Zürich
www.mas-sob.ch

Integratives Beratungskonzept

Es gibt bei jeder Beraterin, jedem Berater Annahmen darüber, wie, warum und mit welchen Zielen zu handeln sei. Professionalität im Hinblick auf das Beratungskonzept heisst, dass das Konzept möglichst explizit, in sich stimmig und anwendungsbezogen ist.

Bei der Ausarbeitung persönlicher Beratungskonzepte besteht die Möglichkeit auf Vorgaben mehr oder weniger klar umgrenzter „Schulen“ zurückzugreifen, beispielsweise

- Systemisch
- konstruktivistisch
- gruppendynamisch
- psychodynamisch
- erlebnisorientiert
- kunstorientiert
- lösungsorientiert
- hypnosystemisch
- prozessorientiert
- neurowissenschaftlich-biologistisch Ausrichtung.

Die schulspezifischen Grundlagen haben den Vorteil einer gewissen ideologischen Kohärenz. Sie wirken aber auch einengend, besonders im Zeitalter der Kultur- und Perspektivenvielfalt.

In der Regel sind persönliche Beratungskonzepte nicht in sich geschlossen und auf einem einzigen Ansatz beruhend, sondern sie bilden einen Rahmen, der für unterschiedliche Ansätze und Weiterentwicklungen offen ist. Mit Offenheit ist nicht Beliebigkeit gemeint. Die Basis von Beratungskonzepten bilden anthropologische und erkenntnistheoretische Setzungen, welche bestimmte Perspektiven und Prinzipien des beraterischen Handelns begründen und andere ausschliessen.

Wenn wir in unserer Ausbildung Elemente aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und Denktraditionen als Eckpfeiler eines übergreifenden Beratungskonzeptes heranziehen, tun wir es in der Absicht, multiperspektivisch auf die Komplexität der Beratungsrealität zu reagieren. Theorien, Konzepte und Modelle sehen wir als „Brillen“: Jede Brille fokussiert etwas Spezifisches und lässt andere Aspekte in den Hintergrund treten. Durch die Auswahl und den Vergleich verschiedener Optiken können wir unser Spektrum des Wahrnehmens, Erklärens und Verstehens und unsere Handlungsmöglichkeiten erweitern und die Tiefensicht verstärken. Wenn Theorien und Konzepte durch Schulmeinungen vorgegeben sind, wird dagegen diese Vielfalt eingeschränkt und die (Denk-)Freiheit beschnitten.

Wenn Berater/innen der einen oder anderen Gruppierung auf ihre jeweiligen Methoden und Theorien fixiert bleiben, führt das in konkreten Anwendungssituationen zu Verengungen von Problemformulierungen und entsprechend verkürzten Interventionsstrategien. Um solche einschränkende Reduktionen zu vermeiden und gleichzeitig der Gefahr der Beliebigkeit zu entgehen, sollten Beratungspersonen bei der Ausarbeitung ihrer Konzepte versuchen, alle verwendeten Elemente eines Beratungskonzepts darauf hin zu überprüfen, ob sie mit den eigenen metatheoretischen Annahmen wie Menschenbild, erkenntnistheoretische und ethische Grundpositionen, grundsätzlich vereinbar sind.

Zusätzlich regen wir an, dass die Beratungspersonen selber eine Bewertung der Aussagekraft verwendeter Denk- und Handlungsmodelle vornehmen und diese Bewertung auch zum Ausdruck bringen. Das bedeutet, dass eigene „Brillen“, wie Annahmen, Vorstellungen, Überlegungen, Sichtweisen der Autorin oder des Autors eingeführt und zugeordnet werden. In jedem persönlichen Beratungskonzept sollte der persönliche Anteil spürbar sein, weil Beratung immer ein zwischenmenschliches Geschehen ist, das von Menschen gestaltet wird.

Unser Modell ist ein integratives Beratungskonzept, weil es versucht, den genannten Ansprüchen sowohl an Mehrperspektivität als auch an innerer Kohärenz möglichst zu entsprechen.

Praxeologie

Beratungsmethoden und deren Einsatz

Beratungsprinzipien

Sie leiten Beratungsgestaltung und Beratungshandeln

Beratungstheorien und -konzepte

Theoretische Sichtweisen, mit Hilfe derer Phänomene in der Beratung strukturiert und gedeutet werden.

Metamodelle

Anthropologische, erkenntnistheoretische und ethische Grundlage, Philosophie

Aussagen auf den Ebenen Metamodell und Basistheorien sind eher allgemein und können für alle Beratungsformate wie Supervision, Coaching und Organisationsberatung gemeinsam formuliert werden. Auf den konkreteren Ebenen der Beratungsprinzipien und der Praxeologie müssen je nach Beratungsformat, unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.

1. Grundlegende Annahmen (Metamodell)

„Der Mensch ist...“ suggeriert, dass es möglich sei, den Menschen als isoliertes einzelnes Wesen zu charakterisieren. Das ist aber nur in allerextremster Abstraktion möglich; tatsächlich „gibt“ es den Menschen überhaupt nur in Verbindung mit seinem Kontext, in Interaktion mit seiner sozialen Mitwelt und in Wechselwirkung mit seiner Umwelt. Es gibt auch den Blick „von aussen“ nicht: alles, was über „Menschen“ gesagt wird, wird von einem Menschen in einer bestimmten historischen und soziologischen Konstellation gesagt und ist daher perspektivenabhängig. Unter dieser im weiten Sinne „systemischen“ Prämisse sind die folgenden Setzungen zu verstehen.

- Menschen sind individuelle und gleichzeitig soziales Wesen. Sie agieren im Kontext.
- Ihr Wesen ist das Resultat aus all den bisher gelebten Beziehungen, den

Anlagen sowie aus dem Eingebundensein in bestimmte kulturelle, historische, politische und soziale Rahmenbedingungen.

- Menschen sind sowohl Gestaltende der Umwelt als auch von der Umwelt gestaltet.
- Menschen sind über den Körper mit der Welt verbunden.
- Menschen sind Erkenntnis und Sinn-gestaltende Wesen. Sie verbinden Zusammenhänge, durch die sich einzeln wahrgenommener Phänomene in ihrer Bedeutung erschliessen.
- Menschen entwickeln und verändern sich ein Leben lang. ~~Wesen~~. Jeder Mensch hat Potenziale, welche er zur Entfaltung bringen kann.

1.1. Erkenntnistheorie

Erkenntnis ist ein soziales Geschehen. Um ein Gefühl der Sicherheit zu entwickeln, dass „wirklich“ ist, was er wahrnimmt, brauchen Menschen Menschen.

„Realität“ ist das vorläufige Ergebnis von permanenten zwischenmenschlichen Austausch- und Aushandlungsprozessen, in welchen ein sozialer Konsens über die Wirklichkeit mittels Sprache errungen wird.

Erkenntnis ist ein prozesshaftes Geschehen.

Erkenntnis ist ein mehrperspektivisches Phänomen

Referenzen: M. Merleau-Ponty, W. B. Pearce, S. Luckmann, J. Piaget

2. Basistheorien

Der Begriff Theorie ist aus dem gr.-lat. theoria, das Zuschauen, die Betrachtung, die Untersuchung, die wissenschaftliche Erkenntnis entlehnt. Zugrunde liegt das gr. Substantiv theoros „Zuschauer“.

Man könnte also sagen, dass eine Theorie eine Sicht aus einer gewissen Distanz auf Phänomene der Wirklichkeit darstellt.

Gemäss A. Schreyögg sind Theorien kognitive Schemata, die rational begründet, präzisiert und veröffentlicht sind. Ihre Vermittlung erfolgt überwiegend rational. Als ‚öffentliche‘ kognitive Schemata werden sie einer grösseren Zahl von Menschen zugänglich. Wenn diese im Verlauf von Dialogen ihr jeweiliges Erkennen auf dem Hintergrund von ihnen gemeinsam zugänglichen theoretischen Mustern präzisieren und kommunizieren, fördert Theorie eine flüssigere Verständigung. Mit Hilfe von Theorie können Menschen also ihren ursprünglich ‚naiven‘ und privatistischen lebensweltlichen Erkenntnishorizont mit seinen jeweiligen kognitiven Strukturmustern erweitern (2004).

Theorieanwendung kann Erkenntnisprozesse auch behindern. Dies geschieht vor allem dann, wenn Theorie voreilig oder einseitig Verwendung findet.

Theorien lassen sich unterschiedlichen Denktraditionen und wissenschaftlichen Disziplinen, das heisst auch unterschiedlichen Betrachtungsweisen oder Perspektiven zuordnen. Entsprechend

der erkenntnistheoretischen Prämisse, dass Erkenntnis ein mehrperspektivisches Phänomen ist, verbunden mit der Einsicht, dass Beratungsthemen immer vielschichtig und komplex sind, ist es wichtig, unterschiedliche theoretische Sichtweisen mit ihren Stärken und Einschränkungen zu kennen und zu nutzen. Die für unser Beratungsverständnis Wichtigsten seien hier genannt:

- Systemtheorien, personenzentrierte Systemtheorie (z.B. Luhmann, Simon, Kriz)
- Kommunikationstheorien (z. B. White, Pearce)
- Organisationstheorien (z.B. Königswieser, Glasl, Cooperrider)
- Rollentheorien (z.B. Goffmann, Habermas, Dreitzel)

3. Beratungsprinzipien

Auf dieser Konzeptebene geht es um die allgemeinen Zielsetzungen der verschiedenen Beratungsformen, um die Gestaltung der Beziehung und Interaktion zwischen Beratungssystemen und Kundensystemen und um die Indikation für verschiedene Beratungsformen.

Genau wie die Theorien müssen auch die Beratungsprinzipien mit den Grundannahmen im Meta-Modell kompatibel sein. Darüber hinaus stützen wir uns auf die Erkenntnisse der Wirkungsforschung (Grawe 2000, 2004) ab.

Einzelberatung ist ein Beziehungsgeschehen. Berater/in und Kundin bzw. Kunde sind an einem lebendigen Kontakt beteiligt. Guter Kontakt verhilft beiden, sowohl sich selber als auch den Anderen oder die Andere deutlich wahrzunehmen. Das heisst, dass die Gegenüberstellung von unterschiedlichen Meinungen, Positionen und Gefühlen der beteiligten Personen ein wirksames Handlungselement sind. Nach diesem Verständnis kann es gar nicht anders sein, als dass Beratungspersonen immer auch Lernende sind und sich als solche zu erkennen geben.

Beratung von Organisationen und Teams bedeutet, Systeme in den anstehenden Veränderungsprozessen in Richtung Zielvorstellung zu begleiten. Für Berater/innen von Teams und Organisationen heisst das einerseits, dass sie ihren eigenen Interventionen und deren Wirkungen gegenüber skeptisch sind, in dem Sinne, dass sie deren Auswirkungen sorgfältig beobachten und aufgrund dieser Beobachtung neue Schritte planen. Auf der anderen Seite müssen allgemeine Denkmodelle und Interventionskonzepte für Veränderungsprozesse auf die je einzigartigen Projekte übertragen und angepasst werden.

4. Praxeologie

Auf dieser Ebene des Konzepts gehören Aussagen dazu, welche methodischen Vorgehensweisen und Beratungsprozessmodelle zu welchem Zweck in welchem Beratungsformat verwendet werden sollen.

Der Begriff „Methode“ kommt aus dem Griechischen und heisst „der Weg“. Im Zusammenhang mit Beratung in allen Formaten sind Methoden geplante und gestaltete Vorgehenswege. Diese Begriffsbestimmung zeigt deutlich, dass Methoden nie Selbstzweck sind, sondern zu einem Ziel führen sollen. Jedes methodische Vorgehen ist so gut, wie es sich eignet, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dabei geht es nicht nur um das vereinbarte Beratungsziel, sondern auch um kleinere Teilziele, z.B. die Erreichung der Arbeitsfähigkeit am Anfang einer Beratungssequenz. Die wichtigste „Beratungsmethode“ ist die Sprache, unterstützt durch visualisierende Elemente.

Wie lassen sich die Begriffe „Methode“ und „Intervention“ voneinander unterscheiden und wo

überschneiden sie sich? „Intervention“ kommt aus dem lateinischen *intervenire* = dazwischentreten. Im Zusammenhang mit Beratung sind damit bewusste Beratungshandlungen gemeint die darauf gerichtet sind, Veränderungen zu bewirken. Der Einsatz jeder Methode ist somit eine Intervention.

Mit dem Begriff „Methode“ oder „methodisches Vorgehen“ ist die konkrete Ausgestaltung der Intervention gemeint. Es ist insbesondere ist zu beachten, dass es für Interventionen und deren methodische Gestaltung in der Beratung die Legitimation durch Beratungsziele und Vereinbarungen braucht.