

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

Grundlagen der Beratung

Zürich, September 2016

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

Inhaltsverzeichnis

1.	ZUM BEGRIFF UND VERSTÄNDNIS VON „BERATUNG“	3
1.1.	Zur Bedeutung von Beratung - nicht nur im Bildungsbereich	3
1.2.	Was macht Beratung zu einer professionellen Beratung?.....	3
2.	BERATUNGSKONZEPTE.....	4
3.	BERATUNGSFORMATE	4
1.3.	Supervision	4
1.4.	Coaching.....	4
1.5.	Organisationsentwicklung	4
4.	BERUFSETHIK	5
5.	ZUM SCHLUSS.....	5

1. Zum Begriff und Verständnis von „Beratung“

Supervision, Coaching, Teamberatung, Organisationsberatung: Verschiedene Beratungsformate für berufliche Zusammenhänge. Eine Definition von „Beratung“ in diesen Zusammenhängen könnte lauten: „Beratung ist eine definierte, situationsbezogene und spezifische Hilfestellung bei der Analyse und Lösung von Problemen“ (Thomann 2004, S. 9).

Der folgende Text versucht, den berufsrollen- und organisationsbezogenen Begriff „Beratung“ übergeordnet zu klären und einige grundlegende Positionen, die im MAS S&OB vertreten werden, festzuhalten.

1.1. Zur Bedeutung von Beratung - nicht nur im Bildungsbereich

Die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung ist geprägt von „Megatrends“, die sich mit den Stichworten Globalisierung, rasant wachsende Bedeutung der Kommunikationstechnologien, Veränderungen der Arbeits- und Betriebsorganisation, Individualisierung, Digitalisierung der Arbeit und Wertewandel charakterisieren lassen. Alle diese Veränderungen sind geprägt von einer stetigen Beschleunigung und haben Auswirkungen auf Organisationen, Teams und einzelne Berufsrollenträger/innen. Im Kern geht es für Individuen darum, Fähigkeiten und Kenntnisse ständig zu aktualisieren und zu erweitern. Organisationen müssen in Bezug auf die sich rasch wandelnde Umwelt antwortfähig bleiben.

- Individuelle Ebene: Unterstützung bei der Weiterentwicklung der Kompetenz, die beruflichen Rollen im Spannungsfeld zwischen Aussen- und Eigenerwartungen kreativ zu gestalten.
- Organisationale Ebene: Unterstützung des Managements und den Mitarbeitenden bei der Steuerung und Bewältigung der zu gestaltenden Veränderungsprozesse.

1.2. Was macht Beratung zu einer professionellen Beratung?

Weiterentwickelt auf der Basis einer Definition von Lippitt und Lippitt (1999) sind hier die zentralen Kriterien aufgeführt, welche die Professionalität der Beratung ausmachen,

Die Anliegen des Kundensystems oder der Kunden stehen im Zentrum: Zu einer Beratungsanfrage kommt es in der Regel dann, wenn das Kundensystem der Ansicht ist, es brauche zur Bearbeitung bestimmter Anliegen Hilfe von aussen.

Die Beratungsperson sollte möglichst vom Kundensystem getrennt sein, also nicht demselben Teil der Organisation angehören. Wo dies nicht der Fall ist (und das ist immer häufiger so), ist durch eine sorgfältige Rollenklärung eine Unterscheidung zwischen der Beraterinnenrolle und den anderen Rollen im System zu erarbeiten. Eine professionelle Beratungsperson verfügt über, durch Ausbildung und Erfahrung, entwickelte

- Selbst-und Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz im Hinblick auf Beratungsmethoden
- Systemische Prozesskompetenzen
- Spezifisches Fachwissen, wenn für das Anliegen von Vorteil
- Erfahrung im Kontext des Kundensystems, wenn für das Anliegen von Vorteil

Die Beratung ist gekennzeichnet als eine Arbeitsbeziehung mit einem klaren Anfang und einem vereinbarten Ende und mit klar voneinander getrennten Rollen.

Die Beraterin, der Berater verfügt über ein eigenes Beratungskonzept.

Die Beratung geschieht aufgrund eines ausgehandelten und definierten Beratungssettings. Ein „Setting“ definiert den Rahmen und ermöglicht und schützt somit die Beratungstätigkeit. In der Regel werden die wesentlichen Bestandteile des Settings in Verträgen geregelt. Diese enthalten Angaben zum Kundensystem, zu den Zielen, zur Dauer, zu Finanzen und zur Rolle der Beratungsperson. Es geht aber beim Aushandeln des Vertrags nicht nur um die formale Ebene, sondern auch um einen psychologischen Vertrag, also um geklärte gegenseitige Erwartungen

und auf dieser Basis um eine Beziehungsgestaltung, die von Vertrauen geprägt ist.

2. Beratungskonzepte

Unserer Ansicht nach ist das zentrale Gütekriterium eines Beratungskonzepts, ob es eine Mehrperspektivität enthält und begründet. Nur so lassen sich die komplexen Situationen von Kundinnen und Kunden, mit denen jede Beraterin, jeder Berater konfrontiert ist, umfassend abdecken.

3. Beratungsformate

1.3. Supervision

Supervision bietet Unterstützung an bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben, der Reflexion beruflichen Handelns und der Weiterentwicklung der fachlichen und psychosozialen Kompetenzen. Qualitative Elemente, u.a. der transparente Umgang mit Macht und das Wahren von Unabhängigkeit gegenüber dem beruflichen Umfeld von Kunden und Kundinnen, sind fester Bestandteil von Supervision.

Supervision setzt sich zum Ziel, Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse bei Einzelpersonen, Gruppen und Teams zu begleiten und zu optimieren. Sie arbeitet dabei auf der Wahrnehmungs-, Reflexions- und Handlungsebene. Supervision bezieht immer den Kontext der Gesamtorganisation und die Besonderheiten des Fachgebietes mit ein, in dem die Supervisand/-innen tätig sind.

Die qualitative Verbesserung von Berufsarbeit gehört zu den wichtigen Zielen von Supervision. Sie bearbeitet persönliche und rollenbezogene Aspekte im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel.

1.4. Coaching

Coaching richtet sich an Einzelpersonen, Gruppen oder Teams. Sie werden als Coachee bezeichnet. Coaching hat die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen, die Erweiterung des Handlungsspektrums und die persönliche Reflexion zum Ziel. Coaching setzt den Fokus auf die Person, deren Positionen, Rollen und Rollenhandeln. Die Arbeitsweise von Coaching ist, je nach Situation, aufgaben-, personen- und prozessorientiert.

Die Inhalte des Coaching orientieren sich an den Erfordernissen der Aufgabe und dem individuellen Lernbedarf des Coachee. Coaching hat zum Ziel, die Coachees zu befähigen, für die selbstgewählten oder mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin verabredeten Themen gewünschte Veränderungen selbst zu entwickeln und umzusetzen. Coaching kann auch als Ziel beinhalten, die Leistung zu verbessern, zu neuen Aufgaben zu befähigen, Entscheidungen und Wandel zu steuern. Person, Haltung und Verhalten, Rolle und Funktion und deren Weiterentwicklungen werden innerhalb des Coaching gleichermassen beachtet. Coaching kann je nach Tätigkeitsfeld und Auftrag einerseits mehr die psychosozialen Kompetenzen des Coachee bearbeiten oder andererseits stark auf die Themenfelder der Organisationsentwicklung (Strategie, Struktur, Kultur) bezogen sein.

1.5. Organisationsentwicklung

Organisationsberatung ist der Oberbegriff für sämtliche Beratungsinterventionen, die darauf abzielen, Organisationen oder Teile von ihnen zu stabilisieren, zu verändern und auf die gesetzten Ziele hin nachhaltig zu entwickeln. Nachhaltige Veränderungen werden erreicht unter Beachtung unterschiedlichster Faktoren und unter Berücksichtigung ihrer Zusammenhänge. Organisationsentwicklung orientiert sich daher an einer ganzheitlichen Sichtweise, die mitwirkende Personen, Zweck, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet. OE-Arbeit beachtet die Vernetzungen, Wirkungszusammenhänge und Gesetzmässigkeiten von sozialen Systemen. Soziale Aspekte einer Problemlösung werden gleichwertig in Verbindung mit den Sachfragen der Organisation, der Wirtschaftlichkeit und der Steuerung bearbeitet.

Organisationsentwicklungs-Projekte sind auf Ergebnisse ausgerichtet. Jede Massnahme orientiert sich an den erwünschten Ergebnissen. Organisationsentwicklung ist ein geplanter Prozess, der sich auf vereinbarte Ziele und Ergebnisse ausrichtet. Die einzelnen Schritte ergeben sich aus der Auswertung und Reflektion der vorangegangenen Arbeit und der erzielten Ergebnisse. Der Prozess verläuft iterativ. Das ermöglicht eine laufende

Überprüfung und situationsgerechte Anpassung im Vorgehen. Organisationsentwicklung ist Werkzeug für verantwortungsvolle, zielgerichtete und situationsgerechte organisatorische und gesellschaftliche Entwicklungen.

4. Berufsethik

Wir orientieren uns am Ethikkodex des Schweizerischen Berufsverbandes für Coaching, Supervision und Organisationsberatung bso.

- Allen Menschen gebührt Achtung und Anerkennung, unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Weltanschauung und Lebensgestaltung. Dies bedeutet jedoch nicht die uneingeschränkte Bejahung aller Verhaltensweisen.
- Alle Menschen haben das Recht auf Meinungsäusserungsfreiheit sowie das Recht auf Bildung und Entfaltung ihrer Persönlichkeit.
- Jeder Mensch ist eine einzigartige, eigenständige Persönlichkeit und gleichzeitig auf den Dialog angewiesen. Er bleibt sein Leben lang lern- und entwicklungsfähig.
- Beraterisches Geschehen findet immer in Beziehungen statt.
- Wertschätzung und Integrität des einzelnen Menschen stehen für Berater/innen bso an erster Stelle.
- Berater/innen distanzieren sich von fundamentalistischen und/ oder sektiererischen Positionen, die einzelnen oder mehreren Menschenrechten widersprechen, sie nicht achten oder verletzen.
- Berater/innen verfügen über ein eigenes Beratungskonzept. Sie sorgen für Transparenz bezüglich ihres Arbeitsverständnisses sowie ihres beruflichen und persönlichen Hintergrundes. Institutionelle und persönliche Bindungen werden offen gelegt, soweit diese für die betroffenen Personen und Institutionen von Bedeutung sind.
- Berater/innen sind allparteilich. Sie gestalten die Spannungsfelder zwischen institutionellem Auftrag und den Bedürfnissen der beteiligten Personen fachgerecht.
- Berater/innen achten die unantastbare Würde der Menschen, sie respektieren autonome Entscheidungen und fördern eigenverantwortliches Handeln.
- Berater/innen beraten auf Augenhöhe und handeln authentisch und kongruent. Sie setzen sich kritisch mit sich selbst und mit ihrer Beratungstätigkeit auseinander.
- Berater/innen verpflichten sich grundsätzlich zur Verschwiegenheit bezüglich Personen und Inhalte ihrer Beratungstätigkeit. Wenn Berater/innen bso in Gewissenskonflikte geraten, entscheiden sie nach sorgfältiger Abwägung aller Umstände, entsprechende Informationen weiter zu geben.
- Berater/innen orientieren sich bei der Erfüllung des Auftrags am Kundennutzen.
- Berater/innen nehmen am Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungssystem teil.

5. Zum Schluss

Die vielfältigen und komplexen Frage- und Problemstellungen, mit denen Berater/innen im beruflichen Kontext konfrontiert sind, beinhalten die Anforderung, im Dialog mit Klienten, Klientinnen und Klientensystemen Situationen strukturieren zu können. Dafür braucht es verschiedene, theoriegeleitete Perspektiven und ein Handlungsrepertoire, das sich mit klaren Grundannahmen zum Menschen in der Arbeitswelt und zur menschlichen Beziehung begründen lässt. Professionelle Beratung ist immer auch eine persönliche Begegnung zwischen Beratungsperson und Klient/in. Deshalb ist es wichtig, dass die Beratungsperson sich mit der eigenen Wirkung und mit dem In-Beziehung-Sein auseinandersetzt.

Quellen

- Belardi, N: Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. 1998, Freiburg: Lambertus
- Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung, <http://www.bso.ch/beratung/beratungsformate/supervision.html>, Zugriff 14.9.2016
- Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung, <http://www.bso.ch/beratung/beratungsformate/coaching.html>, Zugriff 14.9.2016
- Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung, <http://www.bso.ch/beratung/beratungsformate/organisationsberatung.html>, Zugriff 14.9.2016
- Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung, <http://www.bso.ch/beratung/bso-qualitaet/berufsethik.html>, Zugriff 14.9.2016
- Lippitt, G. und Lippitt, R.: Beratung als Prozess. 1999, Leonberg: Rosenberger Fachverlag
- OE-Forum, <http://oe-forum.ch/index.php?id=6>, Zugriff 14.9.2016
- Schein, E.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. 3. Aufl. 2010, Grevelsberg, EHP-Verlag