

Christiane Schiersmann /  
Heinz-Ulrich Thiel (Hg.)

# Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen

INTERDISZIPLINÄRE BERATUNGSFORSCHUNG

Vandenhoeck & Ruprecht



## INTERDISZIPLINÄRE BERATUNGSFORSCHUNG

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller,  
Christiane Schiersmann

---

Band 5: Christiane Schiersmann,  
Heinz-Ulrich Thiel (Hg.)  
Beratung als Förderung von  
Selbstorganisationsprozessen

Christiane Schiersmann/  
Heinz-Ulrich Thiel (Hg.)

# **Beratung als Förderung von Selbstorganisations- prozessen**

Empirische Studien zur Beratung  
von Personen und Organisationen  
auf der Basis der Synergetik

Mit 26 Abbildungen und 10 Tabellen

**Vandenhoeck & Ruprecht**

Gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGsv).

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40353-2

ISBN 978-3-647-40353-3 (E-Book)

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /  
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke.

Printed in Germany.

Redaktion: Panja Schweder, Frankfurt/Main

Satz: [www.composingandprint.de](http://www.composingandprint.de)

Druck & Bindung: ☉ Hubert & Co, Göttingen

## Inhalt

Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel Einleitung .....	7
Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von »Schulen« und »Formaten« ..	14
Günter Schiepek und Heiko Eckert Monitoring und Evidenzbasierung von Beratungsprozessen .....	79
Ariane Wahl Generische Prinzipien in der beruflichen Beratung – Konkretisierung und Fallbeispiel .....	104
Johanna Hein Analyse (in)direkter Effekte von Coaching anhand der generischen Prinzipien – eine empirische Fallstudie .....	132
Marco Paukert Systemkompetenz – eine empirische Studie zur Kompetenzentwicklung von Beratern .....	164
Martin Biehaule Outplacement-Beratung: Analyse der Bedingungen für die berufliche Neuorientierung auf der Basis der Theorie der Selbstorganisation .....	195

Heinz-Ulrich Thiel und Christiane Schiersmann Selbstorganisation fördernde Wirkprinzipien und Erfolgsfaktoren in der Organisationsentwicklung – zwei Fallstudien im Vergleich .....	226
Peter Weber Das transnationale Politiknetzwerk für die Verbesserung lebensbegleitender Beratung ELGPN. Eine Untersuchung von Mustern und Ordnungsübergängen .....	302
Die Autorinnen und Autoren .....	340

Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel

## Einleitung

Die Bedeutung von Beratung wächst in unserer komplexen Gesellschaft, in der Trends wie Globalisierung, Individualisierung, Wissensflut etc. mit Unsicherheit und vielfältigen Entscheidungsnotwendigkeiten einhergehen. Daher stellt sich die Herausforderung, eine konsistente Beratungstheorie zu konzipieren und diese Interventionsform damit zugleich weiter zu professionalisieren. Nachdem sich Beratung über lange Zeit hinweg bei der konzeptionellen Ausgestaltung weitgehend auf Ansätze bezogen hat, die aus den therapeutischen »Schulen« stammen, ist gegenwärtig ein Trend zur Kombination dieser Ansätze zu beobachten, der sich bisweilen als theoretisch nicht explizit begründeter »Methodenmix« darstellt. Um dieses Phänomen zu überwinden, ist eine allgemeine Beratungstheorie erforderlich, auf deren Basis die unterschiedlichen Methoden und Strategien verschiedener Beratungsansätze systematisch und begründet ausgewählt werden können.

Als eine Metatheorie für die Gestaltung und Analyse von Beratungsprozessen wird in diesem Band die Theorie der Selbstorganisation, die Synergetik, zugrunde gelegt. Bei dieser spezifischen Variante der Systemtheorie steht das Zusammenwirken unterschiedlicher Elemente in komplexen, nichtlinearen Systemen im Mittelpunkt, deren Wechselwirkung zur Bildung spezifischer Ordnungen bzw. Muster führt sowie Übergänge von einem Muster zu einem anderen bewirkt. Dabei handelt es sich um selbstorganisierte Prozesse des jeweiligen Systems ohne zentrale Steuerungsinstanz. Daraus abgeleitet wurden von Haken und Schiepek (2010) sogenannte generische Prinzipien, die der

Unterstützung von Ordnungsübergängen dienen. Berater fungieren in dieser Konzeption als Förderer von Selbstorganisationsprozessen. Die generischen (Wirk-)Prinzipien ermöglichen die Auswahl unterschiedlicher Methoden und stellen zugleich Kriterien guter Beratung dar. Der Band zielt darauf ab, diese Überlegungen für die Beratung von Personen und Organisationen konzeptionell fruchtbar zu machen und legt zugleich erste empirische Studien zur Umsetzung vor.

Wenngleich davon auszugehen ist, dass die theoretische Basis der Synergetik für alle Beratungsfelder im Prinzip gleichermaßen relevant ist, wird die arbeitsweltbezogene Beratung als Anwendungsgebiet fokussiert. Diese umfasst nach dem Verständnis der Herausgeber sowohl personenbezogene Formate (z. B. Bildungs-, Berufs- und Karriereberatung, Coaching/Supervision) sowie organisationsbezogene (z. B. Organisationsberatung, Teamentwicklung, Qualitätsmanagement). Diese Fokussierung resultiert daraus, dass in der Beratung neben den prozessbezogenen Dimensionen immer auch spezifisches Wissen über das Handlungsfeld eine Rolle spielt.

Der Band beginnt mit einem einführenden, konzeptionellen Beitrag von Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel. Erläutert wird eingangs das zugrunde gelegte systemische Verständnis professioneller Beratung, das neben der Beratung als Interaktionsprozess auch die organisationalen und gesellschaftlichen Kontexte von Beratung einbezieht. Angesichts des bisher häufig zu beobachtenden Rückgriffs der Beratungsliteratur auf theoretische Modelle und empirische Ergebnisse der Psychotherapie wird ein systematischer Vergleich dieser beiden Interventionsformen vorgenommen – mit dem Ergebnis größerer Gemeinsamkeiten als grundsätzlicher Unterschiede. Anschließend wird der Weg der Fachdiskussion nachgezeichnet – von Beratungs- bzw. Therapieschulen über vielfältige eher pragmatische Kombinationen von Ansätzen, systematische Verknüpfungsversuche unterschiedlicher Schulen, die Berücksichtigung von Ergebnissen der Psychotherapieforschung bis zur empirischen Identifizierung schulenübergreifender Wirkfaktoren von Grawe (2000). Wenngleich Grawe in seinen Arbeiten Theorien der Psychologie und der Psychotherapie verarbeitet, verbleibt

sein Vorgehen doch insofern induktiv, als die Ergebnisse aus sehr umfangreichen Sekundäranalysen vorliegender Studien gewonnen wurden. Demgegenüber liegt mit der Theorie der Selbstorganisation komplexer Systeme – der Synergetik – eine Metatheorie vor, aus der sich das Vorgehen in der Beratung theoretisch begründen und Veränderungsprozesse empirisch nachweisen lassen. Die Eckpfeiler dieser Theorie in Bezug auf soziale Systeme und der Transfer dieser Theorie auf die Beratung werden dargestellt – mit einem besonderen Fokus auf die sogenannten generischen, die Selbstorganisation unterstützenden Prinzipien und deren Verknüpfung mit der Problemlösepsychologie. Abschließend werden erste Überlegungen angestellt, wie dieser Ansatz forschungsmethodisch zur Analyse von Beratungssituationen genutzt werden kann.

Der Beitrag von Günter Schiepek und Heiko Eckert, zwei Autoren, die ganz zentral den Transfer der ursprünglich aus der Physik stammenden Theorie auf soziale Systeme, insbesondere auf die Psychotherapie und das Management bzw. die Organisationsentwicklung geleistet haben, schließt insofern unmittelbar an den vorhergehenden Beitrag an, als er die Aspekte des Monitoring und der Evidenzbasierung von Beratungsprozessen in den Mittelpunkt rückt. Die Autoren verstehen Beratung als ein dynamisches und adaptives Schaffen von Bedingungen für selbstorganisierten Musterwandel im biopsychosozialen System (sei es eine Person, eine Gruppe, ein Team oder eine Organisation) und zeigen, dass und wie die aus dem Bereich der nichtlinearen, komplexen Systeme inspirierte Methodologie des Prozessmonitorings und Prozessfeedbacks ermöglicht, den Verlauf von Beratungsprozessen abzubilden. Im Zentrum steht dabei das Synergetische Navigationssystem (SNS), mit dessen Hilfe es möglich wird, die Turbulenzen selbstorganisierter Entwicklungsprozesse zu erfassen. Es handelt sich dabei um eine elaborierte Software-Anwendung, die bisher in der Psychotherapie breit erprobt wurde und in dem Beitrag in ersten Ansätzen auf Beratungsprozesse transferiert wird. Die damit gegebene Chance eines Real-Time-Monitoring dient keineswegs ausschließlich Forschungszwecken. Vielmehr profitiert vor allem die Beratungspraxis davon. Die Analyse der gewonnenen Daten wird als

Reflexionsinstrument für Berater und Ratsuchende und die Planung weiterer Schritte genutzt. Ziel ist dabei eine partnerschaftliche Kooperation zwischen Berater und Ratsuchendem, bei der letzterer sein eigener Prozessgestalter werden und die Prozesssteuerung zunehmend selbst in die Hand nehmen soll.

Der Beitrag von Ariane Wahl zielt zum einen auf die Konkretisierung der generischen Prinzipien. Ihre Leistung besteht in diesem Teil vor allem darin, die Relevanz dieser Prinzipien mit anderen Befunden aus der Psychotherapie und Beratungsforschung zu verknüpfen. Darüber hinaus analysiert der Beitrag anhand eines Fallbeispiels aus der beruflichen Beratung, wie die generischen Prinzipien realisiert wurden. Die Auswertung mit Hilfe einer Prozessmatrix zeigt, dass in dem ausgewählten Gesprächsausschnitt zwei generische Prinzipien von besonderer Bedeutung waren – die Herstellung stabiler Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess und eine Destabilisierung alter Muster. Es ist aber auch interessant zu sehen, dass in dem Gesprächsausschnitt das Zusammenspiel sehr vieler generischer Prinzipien einen Veränderungsprozess voranbringt. Belegt wird auch, dass – wie konzeptionell vorgesehen – eine Intervention des Beraters der Umsetzung verschiedener generischer Prinzipien dienen und ein generisches Prinzip durch verschiedene Methoden realisiert werden kann.

Die Fallstudie von Johanna Hein analysiert ein betriebsinternes Coachingkonzept, das als Personalentwicklungsmaßnahme in einem Großbetrieb der IT-Branche durchgeführt wird. Die Autorin hat auf der Basis von Interviews mit Coaches untersucht, ob die generischen Prinzipien von den Coaches realisiert wurden. Das Ergebnis zeigt, dass auch Coaches, die nicht gezielt mit diesem Konzept arbeiten, dennoch die generischen Prinzipien – im Sinne guter Beratung umsetzen. Neben dieser Analyse geht die Autorin auch den direkten kognitiven, emotionalen und behavioralen Effekten des Coachings durch Befragung der Coachees nach. Ein besonders innovativer Ansatz liegt darin, darüber hinaus auch die Wirkungen des Coachings auf das betriebliche Umfeld des Coachees zu analysieren, was durch Interviews von Mitarbeitern und Vorgesetzten der jeweiligen Coachees geschah.

Marco Paukert beschäftigt sich mit dem aus der Theorie der

Selbstorganisation abgeleiteten Konstrukt der Systemkompetenz und untersucht in der Ausbildung von systemischen Beratern und im Training von Universitätsstudenten den Zuwachs dieser Kompetenz. Dabei konzentriert Marco Paukert sich auf drei zentrale Aspekte dieses Konstrukts, nämlich das erforderliche Wissen über Synergetik, die Methode der Systemmodellierung und die generischen Prinzipien. Außerordentlich anregend für weitere Untersuchungen ist die differenzierte Erhebungsmethodik. So wurden unter anderem eigene Dokumentationsbögen entwickelt, die nach dem Gespräch von Ratsuchenden und Berater ausgefüllt wurden. Zusätzlich wurden dieselben Beratungsgespräche auf der Basis von Videoaufzeichnungen von einem externen Rater bewertet. Aus seinen Befunden leitet Marco Paukert Anregungen für die Gestaltung von Beratertrainings ab.

Der Beitrag von Martin Biehaule setzt sich mit der Outplacement-Beratung im Rahmen einer Transfergesellschaft auseinander. In diesem Kontext stellen Berater für die Beschäftigten einen kontinuierlichen Partner und den wichtigsten Kontaktpunkt dar. Die Untersuchungsfrage bestand darin, herauszufinden, inwiefern – aus Sicht der Ratsuchenden – die Berater die generischen Prinzipien realisierten. Dazu wurde auch in dieser Studie ein eigener Erhebungsbogen für eine Mitarbeiterbefragung entwickelt und eingesetzt. Der Beitrag enthält eine systematische Auswertung der Ergebnisse, die eine unterschiedlich starke Ausprägung der generischen Prinzipien zeigt. Aus den Befunden werden konkrete Anregungen für die Verbesserung der Beratungsarbeit abgeleitet. So regt der Autor an, die Kommunikation von Zielen zu verbessern bzw. nach Wegen einer besseren Abstimmung zwischen den Zielen der Transfergesellschaft und denen der Beschäftigten zu suchen.

Heinz-Ulrich Thiel und Christiane Schiersmann transferieren die Theorie der Selbstorganisation und die generischen Prinzipien auf den Bereich der Organisationsberatung – unter Einbezug weiterer OE-spezifischer Erfolgsfaktoren. Es wird ein Rahmenmodell für die Gestaltung und Analyse des Ordnungswandels entwickelt, das die selbstorganisationsförderlichen (Wirk-) Prinzipien, die Unterscheidung unterschiedlicher Ebenen von Interventionsmethoden und Phasen eines Veränderungsprozesses

ses in Beziehung setzt. Dieses Rahmenmodell wird auf zwei OE-Fallstudien angewandt. In beiden Unternehmen – einer Non-Profit-Organisation und einem gewerblichen Betrieb – ging es um die Entwicklung einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit als neues Ordnungsmuster. Aus dem Vergleich der beiden Fallstudien werden praktische und forschungsmethodologische Schlussfolgerungen gezogen.

Peter Weber befasst sich in seinem Beitrag mit einem besonders komplexen System, indem er den Entwicklungsprozess des »European Lifelong Guidance Policy Networks« (ELGPN) unter der Perspektive der Selbstorganisationstheorie analysiert. Bei diesem Netzwerk handelt es sich um eine europäische Initiative zur Verbesserung der nationalen Angebote und Systeme zur Beratung angesichts deren gestiegener Bedeutung im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung. Forschungsmethodisch spielt in dieser Arbeit die idiographische Systemmodellierung eine zentrale Rolle, mit deren Hilfe Ordnungsübergänge identifiziert werden. Derartige Netzwerke werden als neue Steuerungsform im politischen Raum eine zunehmende Bedeutung gewinnen. Das Vorgehen und die Ergebnisse des Beitrags liefern wichtige Anregungen für die Governance-Forschung und die praktische Gestaltung derartiger Koordinierungsprozesse im EU-Raum.

Da die in dieser Publikation zusammengestellten Arbeiten zwar im Rahmen eines gemeinsamen Diskurses an der Universität Heidelberg entstanden, dann aber doch individuell verfasst worden sind, lassen sich an manchen Stellen Redundanzen nicht ganz vermeiden. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Erläuterung der generischen Prinzipien. Die Herausgeber haben sich dafür entschieden, diese leichten Wiederholungen in Kauf zu nehmen, weil jeder Beitrag auch aus sich selbst heraus verständlich sein sollte.

Noch ein Wort zum Gendering: Zumal auf Personen zielende Worte wie Berater oder Ratsuchender im Text sehr häufig verwandt werden (müssen), haben wir uns im Interesse der besseren Lesbarkeit dazu entschieden, lediglich die männliche Form zu verwenden. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

Wir hoffen, mit diesem Band ein Steinchen ins Meer geworfen

zu haben mit dem Ziel, die Theorie der Selbstorganisation komplexer, dynamischer Systeme auf die Beratung zu übertragen – im Sinne einer gemeinsamen Grundlage für alle »Formate«. Wir wünschen den Lesern eine anregende Lektüre und würden uns freuen, wenn Sie daraus Impulse für Ihre eigene Arbeit in Forschung oder Praxis gewinnen.

## Literatur

- Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.  
Haken, H., Schiepek, G. (2010). *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel

## **Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von »Schulen« und »Formaten«**

### 1 Einleitung

Unsere Gesellschaft ist durch raschen Wandel geprägt. Personen sowie Organisationen sind mit Unsicherheit, Unvorhersagbarkeit, Vieldeutigkeit und Paradoxien bei der Gestaltung der individuellen bzw. organisationalen Zukunft konfrontiert. Angesichts dieser Situation gewinnt Beratung als Unterstützungsangebot für den Umgang mit dieser Komplexität an Bedeutung, unter anderem Beratungsformate, die sich auf den Umgang von Personen und Organisationen mit arbeitsweltbezogenen Fragen befassen. Sie stehen im Zentrum dieses Beitrags. Damit wächst die Herausforderung, diese Interventionsform theoretisch und empirisch solide zu fundieren und damit zugleich ihr Profil zu schärfen. Angesichts der skizzierten Herausforderungen sowie der daraus resultierenden Beratungsanliegen stellt außerdem aus Sicht der Autoren dieses Beitrags ein lineares Paradigma, das einfache Ursache-Wirkungs-Ketten identifiziert, keine adäquate Grundlage mehr für Erklärungs-, Entscheidungs- und Veränderungsstrategien dar. Vielmehr liegt die Orientierung an einem systemischen Paradigma im Sinne einer Rahmentheorie nahe, die die Suche nach Zusammenhängen, Mustern und Wechselwirkungen anstelle der Suche nach monokausalen Erklärungen in den Mittelpunkt rückt. Das Ziel besteht in der Entwicklung einer theoretisch und empirisch fundierten allgemeinen Beratungstheorie. Hierzu sollen die folgenden Überlegungen beitragen.

Nach einer Erläuterung des zugrunde gelegten Beratungsverständnisses (Kap. 2.1) und dessen Abgrenzung gegenüber Psy-

chotherapie (Kap. 2.2) wird die Notwendigkeit der Herausarbeitung einer allgemeinen Beratungstheorie näher begründet (Kap. 3). Als Stationen auf diesem Weg sind sowohl vielfältige Kombinationen von Beratungsansätzen zu konstatieren (Kap. 3.1) als auch die Identifizierung allgemeiner Wirkprinzipien (vgl. Grawe, 2000) (Kap. 3.2). Vor diesem Hintergrund wird die Theorie der Synergetik als Wissenschaft von der Selbstorganisation als Referenzrahmen für die Herausbildung einer allgemeinen Beratungstheorie – jenseits von Beratungs- und Therapie-»Schulen« und »Formaten« des näher betrachteten Feldes der arbeitsweltbezogenen Beratung (z. B. Berufs- und Karriereberatung, Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung) vorgeschlagen (Kap. 4). Dazu werden zunächst basale Aspekte der Theorie der Selbstorganisation in sozialen Systemen erläutert (Kap. 4.1). Aus dieser Theorie sind von Haken und Schiepek (2010) sogenannte generische, das heißt die Selbstorganisation fördernde Prinzipien entwickelt worden. Sie führen zu einem Verständnis von Beratung als Förderung der Selbstorganisation (Kap. 4.2) und beinhalten eine konzeptionelle Begründung dafür, bei der Ausgestaltung eines Beratungsprozesses auf vielfältige Methoden und Verfahren aus den unterschiedlichen »Beratungs- oder Therapieschulen« zurückgreifen zu können. Diese theoretische Basis kann im Prinzip für alle lebens- und arbeitsweltlichen Beratungsformate zugrunde gelegt werden.

Der Ansatz der Synergetik lässt sich nach Auffassung der Autoren dieses Beitrags durchaus in Verbindung bringen mit phasenorientierten Prozessmodellen, die auf der Problemlösepsychologie basieren (Kap. 4.3) – auch wenn die Vertreter der Synergetik diesen eher kritisch gegenüber stehen. Ein solcher Bezug erscheint hilfreich, weil Berater sowie Ratsuchende trotz einer letztlich nicht prognostizierbaren Entwicklung auf einer groben Ebene eine ungefähre Vorstellung bzw. ein vorläufiges Bild vom Gesamtverlauf benötigen, um die Komplexität eines Beratungsprozesses zu reduzieren und diesen als gestaltbar wahrnehmen zu können. Eine Kombination dieser beiden – aus verschiedenen Wissenschaftstraditionen stammenden – Ansätze für eine Beratungstheorie erscheint zumindest dann vertretbar, wenn das Phasenmodell nicht linear konzipiert, sondern syste-

misch akzentuiert ist. Eingebunden werden die Überlegungen in ein Gesamtprogramm zur Gestaltung und Analyse von Beratungsprozessen und deren Wirkungen, in das Konzept des synergetischen Prozessmanagements (Kap. 4.4). Der Beitrag schließt mit einem exemplarischen Ausblick auf adäquate Forschungsstrategien (Kap. 5).

## 2 Systemisches Verständnis (arbeitsweltbezogener) Beratung

### 2.1 Merkmale professioneller Beratung

Der Beratungsbegriff wird sehr diffus verwandt und ist nicht geschützt. Auf der einen Seite geht es dabei um die Abgrenzung von alltäglicher Beratung (z. B. beim Friseur, beim Kauf eines Lippenstiftes, bei der Taxifahrt) gegenüber professioneller Beratung. Zum anderen geht es um die Breite des Feldes der professionellen Beratung. Diese reicht von der Rechtsberatung über die Schuldnerberatung, Erziehungsberatung, Suchtberatung, Karriereberatung bis zur Organisationsberatung, um nur einige Beispiele zu nennen.

Im Folgenden wird heuristisch davon ausgegangen, dass sich für alle professionellen Beratungsfelder – bzw. zumindest für diejenigen, bei denen die subjektive Reflexion von Sachverhalten im Vordergrund steht und nicht die Informationsvermittlung – die gleichwohl bei Beratung immer auch eine Rolle spielt – eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten konstatieren lassen. In diesem Beitrag stehen jedoch die Formate im Mittelpunkt, bei denen die Beratungsanlässe aus der Bildungs- und Arbeitswelt resultieren. Im Interesse der sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden der Begriff der arbeitsweltbezogenen Beratung verwandt. Die Begrenzung auf ein Feld erscheint deswegen sinnvoll, weil Beratende neben einer relativ feldunabhängigen Kompetenz zur interaktionellen Gestaltung des Beratungsprozesses immer auch Wissen über das jeweilige Feld und die zielgruppenspezifischen Anliegen benötigen.

Die arbeitsweltbezogene Beratung umfasst in unserem Ver-

ständnis sowohl personenbezogene als auch organisationsbezogene Beratungsanlässe bzw. Beratungsformate wie die Abbildung 1 veranschaulicht. Zu Ersteren zählen unter anderem Angebote der Bildungs- und Berufsberatung, der Supervision und des Coaching mit Führungskräften, zu Letzteren unterschiedliche Facetten der Organisationsberatung, die sich auf Teams, Abteilungen oder eine gesamte Organisation beziehen können. Anzumerken ist, dass bei unserem Verständnis der organisationsbezogenen Beratung der Fokus auf der Prozessberatung in der Tradition der Organisationsentwicklung liegt, nicht auf der ausschließlichen Expertenberatung im Sinne von Unternehmensberatung.

Die einleitend bereits eingeforderte Orientierung an einem systemischen Gesamtkonzept schlägt sich bereits in der Art der Definition von professioneller Beratung nieder, deren zentrale Aspekte im Folgenden skizziert werden.

### 2.1.1 Beratung als Interaktionsprozess zwischen dem Ratsuchendensystem und dem Beratersystem

Im Sinne eines systemischen Verständnisses ist davon auszugehen, dass sich das *Beratungssystem* aus zwei unterschiedlichen Teilsystemen, nämlich dem des Ratsuchenden und dem des Beratenden konstituiert. Bei der personenbezogenen Beratung handelt es sich bei den Ratsuchenden in der Regel um eine Person oder (bei einem Gruppensetting) um mehrere Personen, wobei es dann ebenfalls um die je individuellen Anliegen geht. Die Ratsuchenden bringen sich mit ihrer Biographie, ihren Einstellungen und Erfahrungen sowie ihren lebens- und arbeitsweltlichen Kontexten (Familie, Freunde, Beruf) in den Beratungsprozess ein. Bei der Beratung von (Teilen von) Organisationen umfasst das Ratsuchenden-System verschiedene Personen und Akteursgruppen eines größeren sozialen Systems. Hier bilden zum Beispiel Teams, Abteilungen oder Projektgruppen das Ratsuchenden-System – ebenfalls mit den jeweiligen Organisationsbiographien und Organisationskulturen.

Das Zusammenspiel der beiden Teilsysteme mit ihren jeweiligen Kompetenzen in einem Interaktionsprozess konstituiert das Beratungssystem, das den Beratungsprozess gestaltet. Das

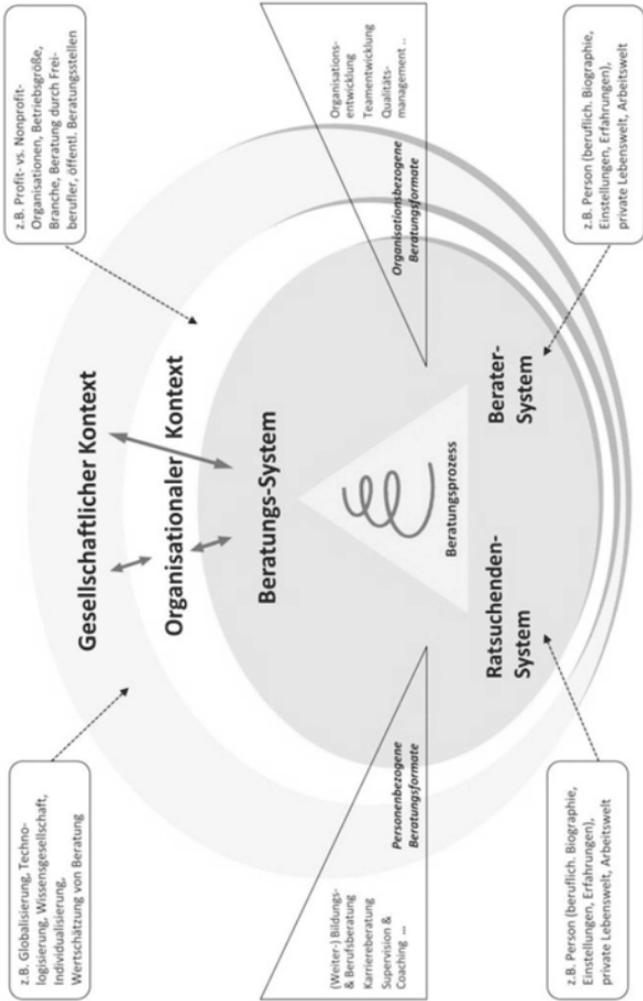


Abbildung 1: Systemisches Modell arbeitsweltbezogener Beratung

beratende System bringt professionelle Handlungskompetenz in den Prozess ein. Aber ebenso finden sich im Ratsuchenden-System Ressourcen im Sinne von Erfahrungen, Kompetenzen und Zielvorstellungen, deren Stärkung das Ziel des Prozesses ist. Es handelt sich folglich um eine Interaktion im Prinzip auf gleicher Augenhöhe, wenngleich mit unterschiedlich verteilten Kompetenzen und Ressourcen. Gemeinsam stellen der Berater und der Ratsuchende eine für den Beratungsprozess tragfähige Beziehung her, klären Ziele, identifizieren Motive und Ressourcen für den Veränderungsprozess, entwickeln Lösungswege, planen und begleiten die Umsetzung. Von Beratung sprechen wir erst dann, wenn die Interaktion über die Vermittlung von Informationen hinausgeht und die Reflexion von Sachverhalten im Sinne eines subjektiv bedeutsamen Lernens beinhaltet. Das Wechselspiel zwischen Reflexion und Informationsvermittlung ist allerdings typisch für Beratungsprozesse. Professionelle Beratung impliziert ein explizites Beratungssetting, das unter anderem eine systematische Auftragsklärung mit Kontrakt, die Vorstellung einer Verlaufsstruktur seitens des Beratenden sowie die Transparenz des Vorgehens beinhaltet.

### 2.1.2 Organisationale und gesellschaftliche Kontexte des Beratungsprozesses

In den Beratungsprozess fließen organisationale und gesellschaftliche Kontexte ein, auf die die Beratung wiederum auch zurückwirkt. Dieser Sachverhalt wird jedoch in vielen Beratungskonzepten nicht oder nur rudimentär berücksichtigt. Der organisationale Aspekt betrifft sowohl das Selbstverständnis und die Rahmenbedingungen der Organisation, die die Beratung anbietet, als auch die organisationalen Kontexte des Ratsuchenden. In der personenbezogenen Beratung spielt es zum Beispiel auf der einen Seite eine Rolle, ob es sich um eine freiwillige Karriereberatung (z. B. durch freiberuflich tätige Berater) oder eine Beratungspflicht im Zusammenhang mit Leistungen öffentlicher Stellen (z. B. dem Arbeitsamt) handelt. Auf der anderen Seite könnte zum Beispiel für eine Weiterbildungsentscheidung wichtig sein, ob die Organisation, in der der Mitarbeiter arbeitet, eher auf formale oder informelle Weiterbildungsakti-

vitäten setzt bzw. welche Rolle der Arbeitgeber der Weiterbildung im Hinblick auf Karrierechancen zuzuspricht. Bei der organisationsbezogenen Beratung betrifft der organisationale Kontext ebenso das Selbstverständnis und das Aufgabenspektrum des Beratungsanbieters sowie die Art der zu beratenden Organisation, zum Beispiel die Größe, Organisationsform (Profit oder Non-Profit), Branche, Marktposition oder Unternehmenskultur.

Beratung ist ebenso in weitere gesellschaftliche Kontexte eingebunden. Beratungsanlässe resultieren in der Regel aus der Wechselwirkung zwischen individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Entwicklungen, das heißt arbeitsmarktpolitischen, ökonomischen oder rechtlichen Aspekten. Für die arbeitsweltbezogene Beratung spielen gegenwärtig unter anderem Megatrends wie die Globalisierung, die Technologisierung, die Entwicklung von einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft, die Veränderungen der Arbeits- und Betriebsorganisation, die demographische Entwicklung, die zunehmende Interkulturalität, das Konzept des lebenslangen Lernens, die Individualisierung von Bildungs- und Berufsverläufen eine Rolle. Mit der Dimension des gesellschaftlichen Kontexts von Beratung ist aber ebenso die Stellung bzw. Wertschätzung angesprochen, die eine Gesellschaft dem Phänomen Beratung entgegenbringt. Dies betrifft zum Beispiel die Frage, ob die Inanspruchnahme von Beratung eher als Reaktion auf persönliche oder organisationale Defizite wahrgenommen wird oder aber als selbstverständliche reflexive Begleitung von Veränderungsprozessen – auch im Interesse der gesellschaftlichen Teilhabe.

## 2.2 Abgrenzung von Beratung gegenüber Psychotherapie

Die Interventionsform Beratung hat sich theoretisch-konzeptionell zu großen Teilen aus der Psychotherapie entwickelt (vgl. Beck, Brückner u. Thiel, 1991, S. 11 ff.), praktisch zum Teil auch aus der Sozialarbeit bzw. -pädagogik (vgl. Schäffter, 2009). Fragt man nun nach einer Abgrenzung zwischen Beratung und Therapie, so erweist sich dieses Unterfangen als nicht ganz einfach, und es stellt sich die grundsätzliche Frage, wie sinnvoll eine

solche Trennung ist (vgl. Borg-Laufs, 2004, S. 636). Es lassen sich zunächst zumindest die folgenden Gemeinsamkeiten betonen, denen anschließend graduelle Differenzen gegenübergestellt werden.

### 2.2.1 Gemeinsamkeiten von Beratung und Psychotherapie

#### *Theoretische Grundlagen*

In historischer Perspektive ist im Hinblick auf die Abgrenzung zwischen Beratung und Therapie in Erinnerung zu rufen, dass es sich bei vielen »Therapieschulen« um praktische Anwendungen von allgemeinen wissenschaftlichen Theorien und Experimenten handelt. Beispielsweise bilden die Lernpsychologie und die kognitive Psychologie die Grundlage sowohl der kognitiv-behavioralen Beratung als auch der Verhaltenstherapie. Rogers (vgl. Rogers u. Schmid, 2004) betont als Begründer der personenzentrierten Therapie bzw. Beratung, dass die von ihm entwickelten Merkmale eines hilfreichen Gesprächs eine geeignete und hilfreiche Kommunikationsform für alle Lebensbereiche darstellen. Die systemische (Familien-)Therapie basiert auf allgemeinen systemtheoretischen Axiomen sowie den kommunikationstheoretischen Überlegungen von Bateson (1981, 1995) und Watzlawick (2000, 1969). Die systemischen Beratungsansätze haben sich dann wiederum etwas später aus den therapeutischen Ansätzen ausdifferenziert. Beratung und Therapie stimmen folglich –»schulspezifisch« – in Bezug auf die theoretischen Bezugspunkte weitgehend überein.

#### *Ziele*

Ebenso lassen sich bei beiden Interventionsformaten ähnliche Ziele konstatieren, die in den einzelnen Ansätzen etwas unterschiedlich akzentuiert werden, aber doch im Prinzip auf die Stärkung der Ressourcen zur Problembewältigung ausgerichtet sind – häufig auch als Hilfe zur Selbsthilfe formuliert. So sehen zum Beispiel Vertreter der Verhaltenstherapie bzw. -beratung (vgl. z. B. Schmelzer, 1999) – um nur ein Beispiel zu nennen – sowohl Beratung als auch Therapie als systematischen Lern- und Veränderungsprozess, im Verlauf dessen die Klienten zu eigen-

ständigem Problemlösen und zur Selbststeuerung befähigt werden.

### *Gestaltung des Interaktionsprozesses/Methodeneinsatz*

Ebenso ist nicht zu übersehen, dass die Gestaltung des Prozesses in der Beratung und der Psychotherapie große Gemeinsamkeiten aufweist: Für beide Interventionsformen hat sich eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Beratern und Klienten als unerlässlich erwiesen (vgl. u. a. Borg-Laufs, 2004, S. 637). Nahezu alle Beratungs- und Therapiekonzepte orientierten sich an Phasenmodellen, die eher im Detail differieren. Ebenso lassen sich für den jeweiligen Ansatz typische Gesprächsstile oder andere methodische »Werkzeuge« identifizieren, die gleichermaßen in der Therapie sowie in der Beratung eingesetzt werden. So werden in der Verhaltensberatung sowie Verhaltenstherapie zum Beispiel operante Methoden, Verfahren zur rationalen Disputation, Reflexion, Problemlösetraining, Entspannungstechniken oder auch eine Konfrontation genutzt (vgl. Borg-Laufs, 2004, S. 636 f.). Im personenzentrierten Konzept gelten die Grundhaltungen des Beraters bzw. Therapeuten (einführendes Verstehen, Wertschätzung, Kongruenz) für beide Settings. Gleichermäßen spielen zirkuläre Fragen oder andere Methoden, die einen Perspektivwechsel hervorrufen sollen, in der systemischen Beratung sowie Therapie eine Rolle. Ludewig (2005, S. 16) als Vertreter des systemischen Ansatzes spricht explizit von »systemischer Praxis«, die Therapie und Beratung umfasst.

Folglich lassen sich die Differenzen zwischen den Interventionsformen weder in den jeweiligen theoretischen Bezugspunkten finden noch in den – daraus abgeleiteten – Überlegungen zu den Zielen der Beratung oder der methodischen Gestaltung des Prozesses. Als tendenzielle Differenzen lassen sich demgegenüber die im folgenden Abschnitt benannten Punkte markieren.

## 2.2.2 Graduelle Differenzen zwischen Beratung und Psychotherapie

### *Störungstiefe*

Als Differenz zwischen den beiden Interventionsformen kann vorrangig die Störungstiefe angesehen werden. Beratung ist dann angesagt, wenn die Ratsuchenden im Prinzip im Alltag handlungsfähig sind, das heißt über ausreichende Fähigkeiten zur Selbststeuerung verfügen, jedoch zu einem spezifischen Aspekt einen Klärungs- bzw. Unterstützungsbedarf formulieren. Therapie ist für Situationen angemessen, in denen die betreffenden Personen in der Bewältigung ihres Alltags nachhaltig eingeschränkt sind. Manche Autoren definieren Therapie auch als Störungen mit Krankheitswert (vgl. Boeger, 2009, S. 15). Andere Autoren – insbesondere aus dem systemischen Umfeld – lehnen allerdings grundsätzlich eine Unterscheidung zwischen Krankheit und Gesundheit ab (vgl. Ludewig, 2005). Borg-Laufs (2004, S. 637) weist in Bezug auf die Verhaltenstherapie darauf hin, dass eine Unterscheidung anhand des Krankheitswerts einer Störung bei diesem Therapiekonzept lange Zeit keine Rolle gespielt hat. Die verhaltenstherapeutische Analyse verstand sich geradezu als Gegenmodell zur klassifikatorischen Diagnostik wie sie auf der Basis der Internationalen Klassifikation von Krankheiten (ICD-10) vorgenommen wird. Eine gewisse Veränderung ergab sich bestenfalls durch die Integration der Verhaltenstherapie in das Psychotherapeutengesetz und damit das medizinische Versorgungssystem. Allerdings werden viele Therapien nicht auf der Basis des Psychotherapeutengesetzes abgerechnet. In diesen Fällen sind auch die Klassifikationskategorien mehr oder weniger irrelevant. Außerdem weist Borg-Laufs (2004, S. 637) darauf hin, dass der Unterschied zwischen einer »psychischen Störung mit Krankheitswert« und einer »Verhaltensauffälligkeit« weniger in der Person des Klienten oder in der von ihm gezeigten Symptomatik liegt. Vielmehr kommt es hier auf die Konstruktion bzw. Etikettierung des Betrachters an. Auch das Kriterium der Störungstiefe liefert folglich kaum eine wirklich trennscharfe Unterscheidung zwischen Beratung und Therapie.

### *Dauer des Prozesses*

In der Tendenz kann davon ausgegangen werden, dass sich Beratung und Therapie durch die Dauer des Prozesses unterscheiden: Als Folge einer umfassenderen Störung (s. o.) ist bei der Inanspruchnahme von Therapie von einem vergleichsweise längeren Behandlungszeitraum auszugehen als bei der Beratung. Dieses Differenzierungskriterium ist allerdings angesichts der Tatsache, dass sich auf der einen Seite zunehmend auch Kurztherapien durchsetzen und auf der anderen Seite einige Beratungsformate wie die Superversion oder das Coaching durchaus einen längeren Zeitraum umfassen können, ebenfalls als eher idealtypisch zu charakterisieren. In besonderer Weise gilt dies für die organisationsbezogene Beratung, die in aller Regel einen Zeitraum von mindestens knapp einem Jahr umfasst.

### *Einbindung in das gesetzlich geregelte Gesundheitssystem bzw. Sozialrecht*

Einen weiteren Anhaltspunkt für die Differenzierung stellt die (teilweise) Einbindung der Therapie in das gesetzlich geregelte Gesundheitssystem dar. Einige wenige, als wissenschaftlich anerkannte Therapieschulen (Verhaltenstherapie, Psychoanalyse und tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie) sind gesetzlich anerkannt und daher bei den Krankenkassen abrechnungsfähig. Allerdings sind auch einige arbeitsweltbezogene Beratungsformate gesetzlich geregelt und insbesondere in das Sozialrecht (z. B. das Sozialgesetzbuch) eingebunden. Dies betrifft zum Beispiel die Beratung von Arbeitslosen bei der Bundesagentur für Arbeit oder Beratungsangebote im Kontext von Rehabilitationsmaßnahmen. Also lässt sich auch aus diesem Aspekt kein eindeutiges Differenzierungskriterium ableiten.

### *Anteil von Informationen*

Als eine gewisse Differenz kann weiter angeführt werden, dass bei der Beratung in der Regel der Informationsanteil größer ist als in der Therapie, denn für Entscheidungsprozesse, die in Beratungssituationen von Bedeutung sind, benötigen die Ratsuchenden relevantes Wissen. Aber auch hierbei handelt es sich eher um einen relativen Unterschied. So betont zum Beispiel

Borg-Laufs (2004, S. 637) für die Verhaltenstherapie, dass dieses Konzept Transparenz nicht nur als ethisches Problem ansieht, sondern davon ausgeht, dass es häufig für den Therapieerfolg von hoher Bedeutung ist, dass die Klienten ihre Probleme und die Veränderungsmöglichkeiten verstehen. Somit impliziert zumindest eine Verhaltenstherapie häufig auch einen hohen informierenden, sogenannten »psychoedukativen« Anteil.

### *Fazit zur Abgrenzung von Beratung und Psychotherapie*

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist zu bilanzieren, dass sich konzeptionell mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede zwischen Beratung und Therapie identifizieren lassen und es sich bei den Abgrenzungen eher um Akzentuierungen handelt. Außerdem sind die Übergänge als fließend zu bewerten. Daher erscheint es auch vertretbar, wenn bei der weiteren Argumentation des Öfteren auf Ergebnisse der Therapieforschung zurückgegriffen wird, da die empirische Fundierung von Beratungsprozessen noch als sehr rudimentär zu charakterisieren ist.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass Beratung und Psychotherapie in vielen Fällen sinnvoll miteinander verknüpft werden können. So kann der Besuch einer Beratungsstelle ergeben, dass eine Therapie angesagt ist und diesen Weg eröffnen. Im Rahmen einer Therapie kann Beratung eine flankierende Funktion übernehmen, zum Beispiel bei der Unterstützung von Angehörigen oder nach dem Abschluss einer Therapie zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Therapieerfolgs (vgl. Engel, Nestmann u. Sickendiek, 2007, S. 37 f.).

## 3 Stationen auf dem Weg zu einer allgemeinen Beratungstheorie

### 3.1 Kombination von Beratungsansätzen in Theorie und Praxis

Wie bereits gezeigt, orientiert sich die Ausgestaltung von Beratungsprozessen bislang weitgehend an »Therapieschulen«, zum Beispiel der personenzentrierten Beratung (vgl. Rogers u. Schmid,

Angesichts der wachsenden Bedeutung von Beratung in unserer sich rasch verändernden Gesellschaft stellt sich die Herausforderung, eine konsistente Beratungstheorie für unterschiedliche Anwendungsfelder zu konzipieren und diese Interventionsform damit weiter zu professionalisieren. Als Grundlage für die Gestaltung und Analyse von Beratung wird in diesem Band die Theorie der Selbstorganisation (Synergetik) gewählt. Sie fokussiert insbesondere den komplexen Prozess der Veränderung, den die Berater fördern. (Wirk-)Prinzipien leiten die Auswahl situationsspezifisch geeigneter Methoden und stellen zugleich Erfolgskriterien guter Beratung dar. Der Band enthält neben konzeptionellen und forschungsmethodischen Überlegungen empirische Fallstudien unter anderem aus den Bereichen des Coachings und der Organisationsberatung.

## **Die Herausgeber**

Dr. Christiane Schiersmann ist Professorin für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Weiterbildung und Beratung an der Universität Heidelberg.

Dr. Heinz-Ulrich Thiel, Diplom-Psychologe, Organisationsentwickler und Supervisor, ist Dozent an der Universität Heidelberg.

ISBN 978-3-525-40353-2



9 783525 403532

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)