Prof. Dr. M. Giesecke ©

Beraten als kommunikative Kooperationsform

Grundlagen von Beratungsgesprächen

Skript SS 2009

Gliederung des Skripts Grundlagen des Beratungsgesprächs

Einführung

Hinweise zur Benutzung des Skripts S. 5
Der Aufbau der Vorlesung und ihre theoretischen Grundgedanken S. 6

Kapitel 1

Die Abgrenzung des Beratungsgesprächs von anderen Gesprächstypen S. 9
Instruktion und Beratung S. 13
Beratung und soziale Selbstreflexion S. 16
Selbsterfahrung S. 16
Soziale Selbsterfahrung und Selbstreflexion S. 17

Kapitel 2

Die geschichtliche Ausdifferenzierung der modernen Beratungslehre und -praxis S. 26

Kapitel 3

Die Grundprobleme der Beratung und ihre Behandlung in den verschiedenen Schulen S. 34

Kapitel 4

Die personen - und interaktionszentrierten Beratungsansätze S. 44
A: Freud und seine Nachfolger S. 44
- selbstreferentielle Erfahrungsgewinnung
- Unbewußte Information als neuer Informationstyp und die Formen seiner Bearbeitung
- Instanzenmodell: Die Steigerung der Komplexität der Kommunikatoren
- Widerstand und Veränderung, Verlernen als Voraussetzung und Konsequenz des Lernens

B: Rogers und die Klientenzentrierte Gesprächsführung S. 58
C: Das Beratungskonzept des NLP Blockaden lösen S. 70
Transaktionsanalysen (E. Berne)

Kapitel 5

Die gruppenzentrierten Beratungsansätze S. 73
A: Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik (T-Labs, Gruppenberatungsmodelle) S. 73
Gruppen als Netzwerke und Vernetzungsanalysen: Soziometrie (Moreno)
B: Der Ablauf fallbezogener Beratung (Supervision, Balintgruppen, Coaching) S. 82

Kapitel 6

Die institutionen- und teamzentrierten Beratungsansätze S. 88
A: Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung (OE) und Institutionsberatung (French/Bell) S. 88

B: Ablauf und Methoden der modernen OE (Moreno/French und Bell) S. 95
C: Teamarbeit und Themenzentrierte Interaktion S. 101

Kapitel 7

Integrative Beratungsansätze S. 112
A: Grundgedanken der Systemischen Beratung und deren Interventionsrepertoire S. 112
B: Supervision und Leitungsberatung mit Programmwechsel (Ablaufschema und Indikation) S. 127

Kapitel 8

Moderation S. 141
Die Medien der Beratungskommunikation
Sprache, Begriffe und Verstand als Medien

Kapitel 9

Gesellschaftliche Relevanz: Beratung als kulturelle Innovation S. 148
Großgruppen: Zukunftskonferenzen , Open space
Die Reflexion gesellschaftlicher Werte: Dialog

Verzeichnis der Abbildungen:

Abb.1:	Die Ebenen des Beratungsprozesses	8
Abb.2:	Aufgaben der Beratung	8
Abb.3:	Drei Grundmodelle der Beratung (E. Schein)	11
Abb.4:	Rollenkategorien des Beraters unter dem Gesichtspunkt: direktiv-non-direktiv	12
Abb.5:	Allgemeines Ablaufschema von Instruktionen	14
Abb.6:	Vergleich von Beratung und Unterricht	15
Abb.7:	Allgemeine Voraussetzungen von Beratung als Wissensvermittlung und Praxisanleitung	16
Abb.8:	Selbsterfahrung	17
Abb.9:	Ziele der individuellen Selbstreflexion	17
Abb.10:	Soziale Selbstreflexion in der Beratung	19
Abb.11:	Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen selbstreflexiver Beratung	20
Abb.12:	Allgemeines Ablaufschema sozialer Selbstreflexion sozialer Systeme	21
Abb.13:	Normalform des Ablaufs der Selbstthematisierung in Supervisionen	22
Abb.14:	Normalform der dynamischen Dimension von Inszenierungen in Supervisionen	24
Abb.15:	Integratives Ziel der Beratung	25
Abb.16:	Kommunikative Kooperationsformen und ihre professionelle Ausdifferenzierung	26
Abb.17:	Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Lernens durch Selbsterfahrung, Instruktion und Supervision	33
Abb.18:	Grundprobleme der Beratung und Lösungsmöglichkeiten aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht	36
Abb.19:	Vielfältige direktive und nicht-direktive Rollen und Methoden interner und externer Berater	38
Abb.20:	Das Verhältnis zwischen Berater, Ratsuchenden und Beratungssystem	43
Abb.21:	Affektive psychosoziale Kompetenzen in drei grundlegenden Interaktionskonstellationen	51
Abb.22:	Ungeeignetes Beraterverhalten und die Empfehlungen von Rogers (Antwortstile)	66
Abb.23:	Klassische Formen des selbstreferentiellen Lernens	76
Abb.24:	Normalformerwartungen in Supervisions- und Balintgruppen	85
Abb.25:	Der Prozeß der Organisationsentwicklung	100
Abb.26:	Das TZI-Dreieck	102
Abb.27:	Phasen der Projektgruppenentwicklung (TZI)	109
Abb.28:	Dimensionen von Systemen auf dem Spezialitätsniveau der Allgemeinen Systemtheorie	115
Abb.29:	Die Analyse von Organisationen als vierdimensionale Systeme	116
Abb.30:	Die Beratung als informationsverarbeitendes System	118
Abb.31:	Der Ablauf der Teamberatung	130
Abb.32:	Differenzierung der Supervisionsformen nach der Klientel	133

Abb.33: Phasen des Supervisionsprozesses: Vom Erstkontakt bis zur Auswertungssitzung 134
Abb.34: Organisationsentwicklung als Lernprozeß 151
Abb.35: Allgemeine Symptome für Widerstand 153
Abb.36: „Widerstand“ – vier Grundsätze 153
Abb.37: Die sieben Phasen der Veränderungskurve 155

Einführung

Hinweise zur Benutzung des Skripts

Fragestellung des Seminars:
Was kann die Kommunikationswissenschaft für das Verständnis von interpersoneller Kommunikation von der Beratungspraxis und -theorie lernen?
Welchen Beitrag leisten die verschiedenen Therapie- und Beratungsschulen für die Entwicklung von Theorien interpersoneller Kommunikation im allgemeinen und von hilfreichen Gesprächen im besonderen?
Wie können die Maximen/Programme sowie die Typisierungen der Kommunikatoren und die Definitionen der Kommunikation, die BeraterInnen vornehmen, dazu beitragen, die Kommunikationspraxis der Studierenden der Kommunikationswissenschaft zu verbessern (zu professionalisieren)?

Die Veranstaltung soll mindestens zwei Aufgaben erfüllen: einmal gibt sie einen Einblick in die Art und Weise, wie Gespräche aus einer kommunikations- und informationstheoretischen Sicht betrachtet werden können. Sie führt insoweit in die Grundbegriffe und Modellvorstellungen rückkopplungsintensiver interpersoneller Kommunikation, die sich hauptsächlich auf die leiblichen Medien stützt, ein. Aber sie tut dies am Beispiel eines bestimmten Gesprächstyps/einer bestimmten Kommunikationsform, eben der Beratung. Damit kann sie ihre zweite Aufgabe erfüllen, die Grundlagen von 'hilfreichen Gesprächen' zu vermitteln. Sie gibt einen Überblick über die Vielfalt der Beratungsansätze und deren jeweilige Stärken, Schwächen, Einsatzbereichen usf. Bei allen vorliegenden Beratungs- und Therapieansätzen handelt es sich um Ausdifferenzierungen von Kommunikationsformen, denen wir im Alltag allenthalben begegnen. Einzelne ihre Programme werden von den Beratungsschulen radikalisiert. Weil dies so ist, lassen sich die in der professionellen Kommunikation gewonnenen Erkenntnisse – wie modifiziert auch immer – wieder in alltäglichen Gesprächsituationen und in ganz anderen beruflichen Kontexten anwenden.

Carl Rogers beispielsweise liefert eine detaillierte Analyse einfühlenden Zuhörens und läßt dabei in Alltagsgesprächen üblichen Interventionen und Interessen des Zuhörers außer Acht. Man kann auch so formulieren: Die Konzepte der meisten Beratungsschulen sind das Ergebnis von Forschungsanstrengungen. Meist allerdings handelt es sich um die Selbsterforschung der Berater und deshalb ist eine kritische Distanz durchaus angebracht: Nicht alles, was die 'Meister' der verschiedenen Schulen über ihre Arbeit behaupten, läßt sich durch dritte Betrachter bestätigen. Hier eröffnet sich ein fruchtbares Forschungsfeld für Kommunikationswissenschaftler. Einige fachwissenschaftliche Untersuchungen von Beratungskommunikation sollen erwähnt und können in Referaten kurz vorgestellt

werden. Insoweit kann auch in Methoden der Kommunikationsforschung eingeführt werden.

Die genannten Aufgaben lassen sich selbstverständlich in einer einsemestrigen Veranstaltung nicht befriedigend lösen. Einmal erschließt sich der Sinn der Modelle und Axiome erst in der Praxis und durch die Selbsterfahrung. Und zum anderen können die kommunikationstheoretischen Modellvorstellungen nur kurz beleuchtet sowie nur wenige Beratungsansätze genauer dargelegt werden. Als eine Einführung mit Überblickscharakter in das weite Feld interpersoneller selbstreflexiver Kommunikation mag das Skript immerhin ausreichen.

Für diejenigen Studentinnen und Studenten, die sich jetzt oder später mit einem Thema intensiver befassen möchten, sind im Skript zusätzlich an verschiedenen Stellen Hinweise auf Texte in einem Reader enthalten. Hierbei handelt es sich um einen speziellen Ordner mit kopierten Texten, der in der Bibliothek steht.

Der Aufbau der Veranstaltung und ihre theoretischen Grundgedanken

Das Seminar folgt im wesentlichen der Gliederung, die in diesem Skript vorangestellt ist. Sie unterscheidet deutlich zwischen den
- personen- und interaktionszentrierten,
- den gruppenzentrierten,
- den institutionenzentrierten, sowie
- integrativen

Beratungsansätzen. Natürlich sind auch andere Systematisierungen möglich. (Vgl. Kap. 1)

Die gewählte Unterscheidung bietet sich für Kommunikationswissenschaftler besonders an, weil ihr eine Typologie von Gesprächsformen zugrundeliegt. Zweitens gibt sie die historische Entwicklung der wichtigsten Beratungskonzepte gut wieder. Zu Beginn ging man von der Annahme aus, daß man einzelne Personen berät und konzentrierte sich folglich auf den Gegenüber und bestenfalls auf die Interaktion zwischen dem Berater und seinen/m Klienten. Besonders gut entwickelt hat dieses Konzept die psychoanalytische Schule, die Transaktionsanalyse, die themenzentrierte Interaktion und natürlich auch die von Carl Rogers ausgehende 'Klientenzentrierte Gesprächsführung'.

Da sich aber weder das soziale Leben noch die soziale Kommunikation auf Zweierbeziehungen reduzieren läßt, stellte sich sehr bald die Erkenntnis ein, daß Ratsuchenden mit Mehr-Personen-Situationen konfrontiert sind und daß es deshalb sinnvoll ist, in Mehr-Personen-Situationen Beratungen durchzuführen. In der

Erforschung und Operationalisierung solcher Ansätze haben Kurt Lewin und Jacob Levy Moreno große Verdienste. Die gruppendynamischen Schulen und viele Supervisionsansätze haben dieses Beratungskonzept in Teilen übernommen.

Nun läßt sich aber nicht alle soziale Wirklichkeit auf Gruppen reduzieren, vielmehr müssen wir davon ausgehen, daß die Menschen auch in besonderen aufgabenbezogenen, institutionellen Zusammenhängen miteinander kooperieren. Sie sind Elemente von Organisationen oder von Institutionen. Will man ihre Rolle in diesen sozialen Gebilden klären, so reichen weder interaktionszentrierte noch gruppenzentrierte Sozial- und Beratungsmodelle aus. Man benötigt spezielle Konzepte der Institutionsberatung oder der Organisationsentwicklung.

Erst in den letzten 10 bis 20 Jahren ist z. B. auf der Grundlage der Systemtheorie die Möglichkeit entstanden, diese verschiedenen Beratungsansätze, die sich im Laufe der Zeit für spezielle Probleme ausdifferenziert haben, wieder miteinander zu verknüpfen. Beispiele solcher Versuche sind die systemische Beratung von M. Selvini-Palazzoli (u.a.: Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart 1984[2]), die mit Programmwechsel arbeitenden Teamsupervisionen oder das sogenannte systemisch evolutionäre Management.

Viertens schließlich spielt sich das soziale Leben und damit auch die Beratung nicht nur in Zweierbeziehungen, Gruppen und Institutionen ab, sondern sie findet auch immer in einem spezifischen gesellschaftlichen und kulturellem Rahmen statt. Diese Tatsache wird zwar von keiner Beratungsschule geleugnet, aber die wenigsten haben die Möglichkeit, die spezifischen gesellschaftlichen Dimensionen des Beratungsprozesses zu thematisieren. Aussichtsreiche Chancen scheinen sich auch hier erst durch die Anwendung ökologischer und dialogischer Konzepte zu eröffnen, jedenfalls sind Methodenvielfalt und Parallelverarbeitung angesagt.

Die **Abb. 1**, auf die in anderen Zusammenhängen immer wieder zurückzukommen sein wird, versucht die Einbettung der Person des Beraters und des Klienten in die verschiedenen sozialen Systeme anschaulich zu machen. In den einzelnen Vorlesungen wird erläutert, was auf den verschiedenen Ebenen in der Beratung jeweils passiert. Zu einer gleichmäßigen Aufmerksamkeit auf alle Ebenen reichen unsere psychischen Ressourcen offenbar nicht aus. Die Typik der Beratungsansätze ergibt sich auch aus dem, was sie ausblenden.

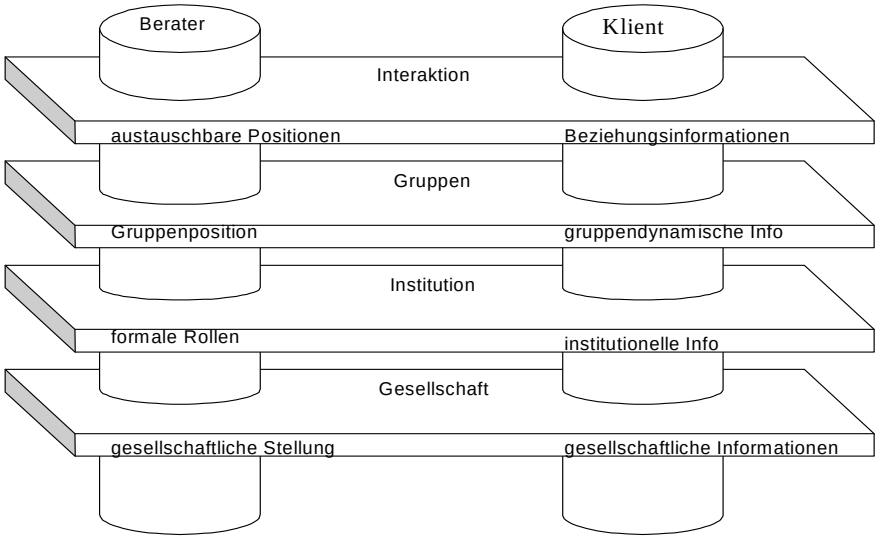


Abb. 1: Die Ebenen des Beratungsprozesses

Abb. 2: Aufgaben von Beratung

Kapitel 1
Die Abgrenzung des Beratungsgesprächs von anderen Gesprächstypen

'Beratung' ist ein überkomplexes Phänomen, das sich vielfältig verstehen und beschreiben läßt. Die Kommunikationswissenschaft sieht in ihr einen Spezialfall von *interpersoneller Kommunikation*.

Über die Definition dieses Konzepts herrscht keine Einigkeit. Hier wird mit folgender *Definition* von Interpersoneller (face-to-face) Kommunikation gearbeitet:
Personen als Kommunikatoren, face-to-face Vernetzung; leibliches Verhalten als Medium (mehrmedial!); kooperative, rückkopplungsintensive Informationsverarbeitung.

(Überwiegen technische Medien entstehen andere Strukturen und andere Definitionen von interpersoneller Kommunikation.)

Betrachtet man Beratungsgespräche als informationsverarbeitende soziale Systeme, so nehmen sie eine Mittelstellung zwischen jenen Systemen ein, die ausschließlich Umweltinformationen verarbeiten und jenen, die sich bloß mit den eigenen Daten und Programmen beschäftigen. Die beiden Pole werden zum einen von den neuzeitlichen beschreibenden Naturwissenschaften und zum anderen von den verschiedenen Schulen der Selbsterfahrung und Therapie gebildet. Beratung verknüpft distanzierte Umweltbetrachtung mit Selbstbeobachtung und -reflexion. Sie ist insoweit komplexer und verlangt mehr Flexibilität (Programmwechsel) als die klassische wissenschaftliche Tätigkeit einerseits und die konventionellen Formen von Selbsterfahrung und Therapie andererseits.

Die verschiedenen Beratungsformen unterscheiden sich untereinander durch ihre unterschiedlich große Entfernung von den Polen.

Die gleiche Mittelstellung nimmt die Beratung auch in interaktiver Hinsicht ein. Auf der einen Seite kann man sich das traditionelle Interaktionssetting mit der klaren Asymmetrie zwischen Experte und Laie vorstellen. Auf der anderen Seite steht die symmetrische Beziehung zwischen gleichberechtigten Positionen. Zeitweise muß in der Beratung die Asymmetrie zugunsten gleichberechtigter Interaktion aufgehoben werden. Wechselseitige Identifikation und Rollentausch machen eine Spezifik jeder Beratungsform aus.

Schließlich läßt sich die Beratung durch die Kooperationsaufgaben definieren, deren Lösung sie anstrebt. Auf der einen Seite geht es um Instruktion (Wissensvermittlung) und auf der anderen Seite um eine Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit.

Während es in der traditionellen therapeutischen Selbsterfahrung praktisch ausschließlich darum geht, dem Patienten zu helfen, seine Selbstregulationsfähigkeiten wiederherzustellen, hat die Instruktion lediglich die Reproduktion der Gesellschaft oder ihrer Subsysteme im Auge. Der Schüler lernt 'für das Leben', um für die Anforderungen anderer Systeme fit zu sein. Abgeprüft werden Fähigkeiten, die für die Funktionsweise anderer Systeme nützlich sind – nicht z. B. die Persönlichkeitsentwicklung. Entsprechend findet kaum 'echte' Kooperation statt: der Laie 'paced' den Experten, hört zu, macht nach u. ä. Ein Abwechseln von Pacing und Leading kennzeichnet demgegenüber die gemeinsame Problemlösung in Beratungen.

In der Praxis mögen diese Extreme selten anzutreffen sein – als ideologische Ziele hat man sie lange propagiert und in den entsprechenden Fachbüchern beschrieben. In der Gegenwart nehmen selbstreferentielle Anteile in instruktiven Settings und instruktive Anteile in Selbsterfahrungssettings zu. Wenn man die entstehenden integrativen Gesprächsformen als Beratungsgespräche begreift, dann wird die wachsende Nachfrage nach 'Beratungen' in unserer Zeit verständlich.

Man kann auch sagen: Eine übertriebene Form der Arbeitsteilung, die sich in der Industriegesellschaft herausgebildet hat, wird nun wieder zurückgefahren. Festhalten kann man jedenfalls, daß die Fähigkeit zum kontrollierten Programm- und Rollenwechsel in zahlreichen beruflichen und alltäglichen Lebensbereichen zunimmt. Beratungskompetenz im Sinne dieses flexiblen Umgangs mit gegensätzlichen Stilen der Informationsverarbeitung, der Interaktion und der Kooperation wird zu einer allgemeinen kulturellen Qualifikation. Sie qualifiziert immer weniger für einen speziellen Beruf – und wird andererseits zur Voraussetzung erfolgreichen Handelns in vielen Berufen.

Die meisten in der Fachliteratur anzutreffenden Beratungstypologien lassen sich nach diesen Parametern verstehen. Der nachfolgende Vorschlag von Ed Schein (Abb. 3) kann überdies zeigen, unter welchen Voraussetzungen die verschiedenen Gesprächstypen Erfolg versprechen – oder überhaupt nur anwendbar sind.

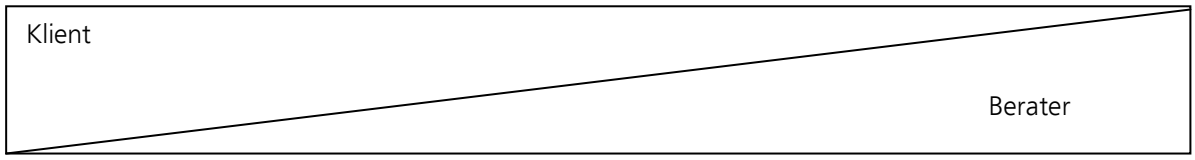
Grundmodell (was es ist)	**Grundannahmen, Voraussetzungen** (... daß es funktioniert)
Beratung als Beschaffung von Information und Professionalität *(Wissensvermittlung)* Der Klient *weiß*, • *was das Problem* ist; • welche *Lösung* benötigt wird; • *woher* die Lösung kommen kann. Der Berater beschafft die benötigten Informationen und erarbeitet die Lösungen.	a) der Klient hat das Problem richtig *diagnostiziert* b) Klient hat Professionalität bzw. Spezialistentum des *Beraters* richtig *beurteilt*. a) Klient hat Problem und welche Art Lösung benötigt wird, richtig *kommuniziert*. b) Klient hat die *Konsequenzen* der Informationsbeschaffung bzw. der verlangten durchgedacht und akzeptiert.
Beratung im Rahmen der Arzt-Patient-Hypothese *(Problem lösen durch Experten)* • Der *Klient* spürt bzw. leidet unter bestimmten Unzulänglichkeiten oder Problemen, deren *Ursachen* sowie mögliche *Lösungsansätze* ihm aber unbekannt sind. • Der Berater übernimmt die Verantwortung für eine richtige *Diagnose* (Erfassung) des Problems und dessen angemessene *Lösung* • Klient ist abhängig vom Beratungsprozeß bis zur Lösungsfindung.	a) Der *Diagnoseprozeß* selbst wird als nützlich und hilfreich angesehen. b) Der Klient hat die *Symptome* (Indikatoren) richtig interpretiert und den Bereich, in welchem das Problem auftritt, richtig lokalisiert. c) Der indizierte *Problembereich* (Person oder Gruppe) gibt die notwendigen Informationen für eine zutreffende Diagnose; er manipuliert nicht, sondern ist kooperativ. d) Klient *versteht* die Diagnose und den Lösungsvorschlag des Beraters richtig und ist bereit, ihn *anzuwenden*. e) Klient kann nach der Beraterintervention allein wunschgemäß weiter funktionieren.
Das Prozeß-Beratungs-Modell/Process Consultation *(Kooperative Problemlösung)* • Der *Klient* hat das Problem und behält während des ganzen Beratungsprozesses die volle *Verantwortung* dafür. • *Berater hilft* dem Klienten, die prozeßhaften Ereignisse seiner Umwelt *wahrzunehmen*, richtig zu interpretieren und zu *verstehen* und ihnen angemessen zu begegnen (handeln). • Stärkstes *Involvement* (Betroffen- und Beteiligtsein) des Klienten, sich selber zu helfen und vermeidet, vom Klienten in eines der vorangehenden Modelle gebracht zu werden.	a) Klient spürt Wunsch nach Veränderung (Problembewußtsein), hat aber das Problem nicht im Griff (Ursache – Lösung). b) Klient kennt Möglichkeit der Lösung nicht oder nur unzureichend; dies auch bezüglich der Frage, wer ihm helfen könnte. c) Das Problem ist so beschaffen, daß der Klient nicht nur jemanden braucht, der die Problemursachen und -lösungen herausfindet, sondern daß der Klient durch die aktive Teilnahme am Diagnoseprozeß profitiert. d) Klient hat „konstruktive“ Absichten; er ist durch Ziele und Werte motiviert, die der Berater akzeptieren kann und ist in der Lage, eine sog. „helfende Beziehung“ einzugehen. e) Der Klient ist letztlich der einzige, der wirklich weiß, welche Interventionsform für ihn jetzt hilfreich ist. Er kontrolliert also die Situation. f) Der Klient ist fähig zu lernen, wie er seine Organisationsprobleme erkennen und lösen kann.

Abb. 3: Drei Grundmodelle der Beratung (Nach E. H. Schein, 1987)

In der Abb. 4 wird der Zusammenhang zwischen den Interaktionsbeziehungen (Rollen) und den verschiedenen Interventionsformen des Beraters deutlich. Ich nehme die Charakterisierung der Interaktionskonstellation unter dem Gesichtspunkt: direktiv – nondirektiv im Kapitel 3 wieder auf. (Vgl. Abb. 20)

Mögliche Rollen des Beraters

stimuliert Reflexion	Prozeß-Spezialist	erhellt Sach-verhalte	entdeckt Alternativen	unterstützt Problem-lösung	Trainer/ Ausbilder	Fachmann für...	Anwalt



Ebenen der Berateraktivität im Problemlösungsprozeß

Non-direktiv							**Direktiv**
wirft Fragen auf, die zum Nachdenken anregen	Prozeßbe-obachtung und Be-gleichung, gibt Gelegenheit für Feed-back und Evaluation	sammelt relevante Daten und regt die Auseinan-dersetzung damit an	sucht nach Alternativen, Ressourcen und hilft bei deren Bewertung	schlägt Alternativen vor, hilft zu einer Ent-scheidung zu kommen	trainiert den Klienten und plant dessen Weiterent-wicklung (Lerngele-genheiten)	stellt Wissen zur Verfügung und etabliert eine bestimmte Vorgehens-weise	stellt Regeln und Richtlinien auf, führt Methoden ein und lenkt den Problem-lösungs-prozeß

Bearbeitet nach M. Kubr (1986[2]) (Hg.): Management consulting: a guide to the profession. Geneva: International Labour Office, 1986.

Abb. 4: Rollenkategorien des Beraters unter dem Gesichtspunkt: direktiv-non-direktiv

Instruktion und Beratung

Da Beratungsgespräche im Spannungsfeld zwischen Instruktion und Selbsterfahrung liegen, ist es sinnvoll, sich die Besonderheiten dieser beiden gegensätzlichen Gesprächsformen in Erinnerung zu rufen.

Das Unterrichtsgespräch ist Gegenstand einer eigenen Vorlesung. Ich fasse seine Grundstrukturen kurz thesenförmig zusammen und stelle dann in der Abb. 5 das Ablaufschema von Instruktionsgesprächen dar.

Die kulturelle Funktion von Unterricht und Instruktion ist die Reproduktion der Gesellschaft auf der Ebene der Programme/Software/human ressources/Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen.

Die Reproduktion der Technik/hardware/Natur verlangt, daß die komplementären Fähigkeiten von Generation zu Generation wieder neu in den psychischen und sozialen Systemen erzeugt werden.

Gezielte Instruktionen verkürzen die zur Erfahrungsgewinnung notwendige Zeit. Das umständliche Selbermachen von Erfahrungen wird bis zu einem gewissen Grade durch die Präsentation der Ergebnisse der Wahrnehmung und Informationsverarbeitung vorheriger Generationen ersetzt.

Diejenigen, die über die gesellschaftlich ausgearbeiteten Programme verfügen, bezeichnet man als Experten/Lehrer usw., diejenigen, die über das Wissen/die Fertigkeiten/Fähigkeiten nicht verfügen und es/sie lernen sollen, als Laien/Schüler/Studenten usw.

Diese Asymmetrie auf der Ebene der Information ist konstitutiv für Instruktionen.

Der Experte soll nicht lernen und erfährt auch meist nur bei Krisen mehr, als er schon wußte.

Voraussetzung für Instruktionen ist, daß die Gesellschaft das Problem des Laien schon gelöst hat und daß der Experte diese Lösung kennt. (Ad-hoc-Lösungen, die nicht kulturell erarbeitet und erprobt sind, bezeichnet man besser als 'Ratschläge').

Das in Instruktionen weitergegebene Wissen muß sozial akzeptiert: wahr, erprobt sein.

Daraus ergeben sich Legitimationsprobleme für das Wissen und für den Experten, die durch institutionelle Verfahren gelöst werden (Approbation, Prüfung).

Aus den beschreibenden Naturwissenschaften wird das Verständnis übernommen, daß es ein richtiges Wissen gibt, das unabhängig von den konkreten Situationen und den beteiligten Personen vermittelt werden kann.

Die vermittelten Programme sind reproduktiv, nicht kreativ.

Die Instruktion ist gelungen, wenn das Kompetenzdefizit zwischen Experte und Laie im vorgesehenen Umfang verringert ist. Diesen Fall stellt der Experte fest.

Phasen	Experte	Laie
1.Systemkonstitution	Kompetenzdefizit feststellen/Rollen (Experte und Laie) festlegen	
2. Vorstrukturieren	- Eingrenzen der Defizite und feststellen der Ressourcen - Hilfsmittel bereitstellen - Muster für die Problem-lösung liefern	Signalisieren des Vorwissens Zuhören
3. Durchführen	Vormachen, Problem lösen Korrigieren, Helfen	Zusehen Nachmachen
4. Verbale Rekon-struktion/ Modellbildung	Erklären,	Zuhören, Nachfragen
5. Selbstreflexion/ /Controlling	Feststellen, ob das Kompetenzdefizit beseitigt, das Problem gelöst ist ↓	
6. Systemauflösung/ Umschalten	Auflösung der Instruktion oder erneutes Durchlaufen des Ablaufschemas	

Die dynamische Dimension des Beratungssystems wird durch die drei Phasen *Anamnese, Diagnose und Umsetzungsplanung* bestimmt.

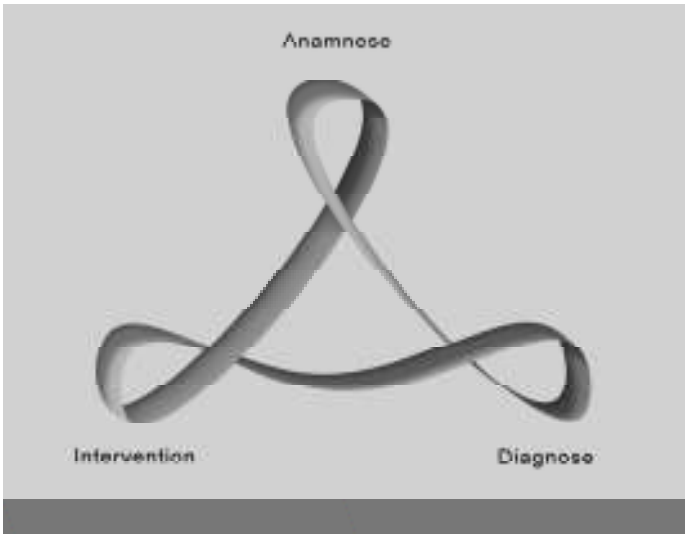


Abb. 5: Allgemeines Ablaufschema von Instruktionen

Die traditionelle Beratungslehre hat ebenfalls häufig versucht, ihren Gegenstand von Unterricht und Instruktion abzugrenzen. Ein Beispiel liefert das in der Abb. 6 wiedergegebene Schema von Prof. Schmiel.

Beratung	Unterricht
Berater	Lehrer
Um Beratung Nachsuchender (zumeist Einzelner)	Schüler (zumeist größere Personenzahl)
Inanspruchnahme freiwillig	Inanspruchnahme erst nach Erfüllen der Schulpflicht freiwillig
Subjekterfüllte, spannungsgeladene, individuell ausgeformte Problemsituation	Sachgerichtete Lernsituation
Beratungsproblem, aktuell, individuelle Lösungsbedingungen	Lehrplan (Curriculum), systematisch aufgebaut, über einen längeren Zeitraum geplant
Selbstbestimmung des Beratungsinteressenten durch das selbstgegebene Beratungsproblem und durch Entscheidungsfreiheit	Fremdbestimmung durch Lehrplan
Ziel: Lösung des aktuellen Problems entsprechend den speziellen Bedingungen. Keine primäre Bildungs- und Erziehungsabsicht	Ziel: Planmäßige Förderung der Schüler beim Erlernen von Fertigkeiten, Kenntnissen, Fähigkeiten, Einstellungen im Rahmen einer umfassenden Bildungs- und Erziehungsaufgabe
Kein Führungsverhältnis	Führungsverhältnis durch Bildungsgefälle
Kontaktform: In der Regel Einzelgespräch	Kontaktform: In der Regel Gespräch eines einzelnen (Lehrer, Schüler) mit der Lerngruppe
Relativ freie Ablaufform	Stundenplan
Generationsunterschied zwischen den Partnern selten	Generationsunterschied zwischen Lehrern und Schülern häufig vorhanden
Wegfall der Erziehungsmittel	Einsatz von Erziehungsmitteln (Lob, Tadel, Kritik, Strafe usw.)
Entscheidungsfreiheit des Beratenen	Keine vergleichbare Entscheidungsfreiheit beim Schüler

Abb. 6: Vergleich von Beratung und Unterricht

(Nach: 'Das Beraten. Ein Beitrag zur Beratung im Handwerk' von Prof. Dr. Martin Schmiel, Köln 1972 (= Berufsbildung im Handwerk – Reihe A, herausgegeben von Prof. Dr. Martin Schmiel, Forschungsinstitut im DHI, Heft 33).

Eine integrative Beratungslehre wird auf die Programme der Wissensvermittlung und Praxisanleitung nicht verzichten können. Sie braucht noch zusätzliche und grundverschiedene Methoden, aber es gibt eine Vielzahl von Aufgaben im Beratungsgespräch, die sich am besten nach dem Vorbild der Instruktion lösen lassen. In der Abb. 7 skizziere ich Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen von instruktiven Methoden in der Beratung.

Der Klient weiß,

- was das Problem ist,
- welche Lösung benötigt wird;
- woher die Lösung kommen kann.

Es gibt Experten, die die Lösung des Problems kennen

hat Erfolg, wenn der Klient	Abweichungen, die selbstreflexive Kompetenz erfordern
a) das Problem richtig diagnostiziert hat	Diffuses Problembewußtsein, Klient leidet/will verändern aber woran/was?
b) die Fähigkeiten des Beraters richtig beurteilt hat	Klient hat Erwartungen an den Berater, die mit dessen Selbsteinschätzung nicht übereinstimmen. Er weiß nicht, wer ihm helfen kann.
c) und der Berater auf gleichen Kanälen mit gleicher Wellenlänge senden	Klient und Berater bekommen keinen Kontakt zueinander, mißverstehen sich häufig.
d) die angebotenen Problemlösungen akzeptieren und umsetzen kann	Mögliche Lösungen des Problems werden abgewehrt, lösen Ängste aus etc. (weil sie Veränderungen von Klienten verlangen).
e) die Konsequenzen der Problemlösung durchgedacht und akzeptiert hat	Die Lösung des Problems wird die Schwierigkeiten voraussichtlich noch verstärken/ nicht berücksichtigte Nebeneffekte.

Abb. 7: Allgemeine Voraussetzungen von Beratung als Wissensvermittlung und Praxisanleitung

Beratung und soziale Selbstreflexion

Leichter fiele die Abgrenzung vermutlich, wenn die Strukturen von Selbsterfahrung ähnlich klar wie jene der Instruktion benannt werden könnten. Dies scheint gegenwärtig kaum möglich. Einschlägige Ablaufmuster findet man in der Literatur selten. Ein Ziel der Vorlesung ist es, diese Strukturen herauszuarbeiten.

Einige Charakteristika sollen jedoch schon vorab skizziert werden. Zunächst muß zwischen der individuellen Selbsterfahrung und der sozialen Selbstreflexion unterschieden werden. Beide sollen als Sonderfälle von Informationsverarbeitung betrachtet werden.

Selbsterfahrung

Selbsterfahrung ist ein Oberbegriff für verschiedene Formen der Informationsverarbeitung über Menschen und soziale Systeme durch dieselben. Alle Informations- und Kommunikationssysteme beobachten nicht nur ihre Umwelt

sondern auch sich selbst. Bei Menschen geschieht dies zumeist unbewußt und nebenbei. Ein Ergebnis der Selbstwahrnehmung sind (latente) Selbstbeschreibungen. Diese Beschreibungen und die Mechanismen, nach denen sie zustande gekommen sind, können bei komplexen psychischen und sozialen Systemen nochmals wahrgenommen werden. Solche Metaprozesse: Wahrnehmung der Wahrnehmung, Beschreibung der Beschreibung werden häufig als (Selbst-) *Reflexion* bezeichnet. Ziel der Reflexion kann die Ermittlung von Glaubenssätzen, Wahrnehmungsroutinen, individuellen Normalformen der Informationsverarbeitung usf. sein. Über die Reflexion gelangt man auch zu *Identitätskonzepten* von Individuen und Gemeinschaften.

Selbsterfahrung i. d. S. steht also in Opposition sowohl zur Umweltbeobachtung und -beschreibung als auch zur (Selbst) Reflexion.

■ Oberbegriff für verschiedene Formen der Informationsverarbeitung über Menschen und soziale Systeme durch dieselben.
■ Im Gegensatz zu
- Umweltbeobachtung und -beschreibung
sowie
- (Selbst) Reflexion als Wahrnehmung der Wahrnehmung, der Selbstbeschreibung usw.

Abb. 8: Selbsterfahrung

u.a.
- Klärung von vorhandenem Vorwissen
- Klärung von bewußten und unbewußten Wahrnehmungs- und Handlungsprogrammen
- Erkennen von Selbstbildern/Identitätskonzepten/Glaubenssätzen
- Erkennen von Werten, die für das Individuum handlungsleitend und orientierungsrelevant sind

Abb. 9: Ziele der individuellen Selbstreflexion

Soziale Selbsterfahrung und Selbstreflexion

Alle sozialen Gruppen, Institutionen und Gemeinschaften vergleichen die aus ihrer Umwelt aufgenommenen Informationen mit den eigenen Programmen (Erwartungen, Vorerfahrungen, Routinen usf.). Sie können als kybernetische Systeme auf eine beständig mitlaufende Selbstwahrnehmung und auf korrigierende Interventionen nicht verzichten. Sobald eingehende Informationen über die Umwelt mit den

individuellen Sollwerten in Konflikt geraten, entsteht Handlungs- und/oder Selbstreflexionsbedarf. Ziel der Selbstreflexion ist zunächst die Klärung und dann ggf. die Änderung der handlungsleitenden und orientierungsrelevanten Normen des Systems. Sie hat also das Ziel, die Selbstregulationsfähigkeit zu erhalten, zu verbessern oder wieder herzustellen.

Soziale Selbsterfahrung und Selbstreflexion ist also die Bezeichnung der Selbsterfahrung, bzw. Selbstreflexion von sozialen Systemen: Zweiergespräche, Gruppen, Familien, Teams, Institutionen u. a.. Gemeint ist nicht die individuelle Reflexion sozialen Geschehens durch eine einzelne Person – das wäre Umwelterkundung eines psychischen Systems – sondern die Beobachtung bzw. Reflexion der Prozesse, Strukturen, Selbstbilder und Umweltbeziehungen eines sozialen Systems durch eben dieses System.

Natürlich treten die einzelnen Menschen als Sensoren, Prozessoren, Reflektoren, Speicher und Effektoren des sozialen Informationssystems auf. Insofern ist die individuelle Selbstwahrnehmung und -reflexion zumindest einiger Mitglieder des Sozialsystems Voraussetzung einer Gruppen-, Familien-, Team- etc. -reflexion. Aber die Programme und Leitbilder des sozialen Systems decken sich keineswegs immer mit den Vorstellungen, die die beteiligten Individuen von ihnen haben. Nur diejenigen Wahrnehmungen, die von den anderen Mitgliedern aufgegriffen und zur Lösung der Systemaufgaben genutzt werden, sind soziale Wahrnehmungen. Dazu müssen sie irgendwie ausgedrückt, den anderen zugänglich gemacht werden. Dies setzt verbale oder nonverbale Kommunikation voraus. In diesen Gesprächen entwickelt sich eine Eigendynamik, die es verbietet, die soziale Informationsverarbeitung mit der intrapsychischen in eins zu setzen. Welche Wahrnehmungen sozial ratifiziert, welche Informationen gespeichert und im sozialen Handeln genutzt werden, dies zu bestimmen, liegt nicht in der Hand einer einzelnen Person.

Normalerweise thematisieren soziale Systeme ihre Prozesse und Strukturen nur dann, wenn in der Zusammenarbeit Krisen auftauchen. Ansonsten orientieren sie ihre Aufmerksamkeit auf die Umwelt und die Aufgaben, zu deren Bewältigung sie entstanden sind. Die Selbstbilder und die Erwartungen über die normalen Arbeitsabläufe entwickeln sich nebenbei und sie bleiben latent. Soziale Selbstreflexion setzt ein, wenn diese latenten Erwartungen selbst zum Gegenstand der Wahrnehmung und Reflexion des betreffenden Systems gemacht werden. Dies setzt Wahrnehmung der Wahrnehmung, Kommunikation über Kommunikation, Reflexion von Informationsverarbeitungsprozessen, Verbalisieren von nonverbalen Äußerungen und andere reflexive Prozesse voraus. Während dieser Selbstthematisierungsphase ist der normale Arbeitsablauf in dem betreffenden Sozialsystem unterbrochen.

Ziel der Selbstthematisierung in Beratungsprozessen ist es immer, die Selbstregulationsfähigkeit des (psychischen oder sozialen) Systems zu erhalten, zu verbessern oder wieder herzustellen, indem die Gemeinsamkeiten, d. h. die *konstitutiven* Prozesse und Strukturen des Klientensystems bewußt gemacht und gegenüber störenden Umwelteinflüssen abgegrenzt werden. Die Normen, nach denen die Beziehungen zwischen den Rollen gestaltet werden, die Programme, nach denen Informationen gesammelt und bewertet und die Muster, nach denen miteinander kooperiert wird, machen die *Identität* von sozialen Systemen aus. Und diese Konzepte sind der Gegenstand sozialer Selbstreflexion sozialer Systeme. (Daneben können natürlich auch Identitätskonzepte von Individuen Gegenstand sozialer Selbstreflexion sein. Dies geschieht beispielsweise in Gruppentherapien und mit charakteristischen Beschränkungen auch in Supervisionen.)

- **Ziele:**
  Klärung der bewußten und latenten Selbstbilder, Programme, Umwelteinschätzungen, nach denen das Klientensystem handelt, wenn es sich blockiert fühlt.
  Entwicklung geeigneter Selbstbilder und Programme.
- **Interaktionskonstellation:**
  Klientensysteme leiden unter defizienter Selbsteuerungsfähigkeit.
  Der Berater ist Spezialist für individuelle und soziale Selbsterkundung. Der Klient ist Experte für seine Programme.
- **Selbstverständnis:**
  Der Klient ist voller Informationen, die es ihm aber teilweise erschweren, mit seiner Umwelt zurecht zu kommen.
  Die vorhandenen zumeist latenten Informationen blockieren seine Selbsteuerungsfähigkeit. Neue Informationen können nicht genutzt werden, weil 'Speicherplätze' besetzt sind, Wahrnehmungsgewohnheiten ihre Aufnahme erschweren etc. Der Experte wird gebraucht, um dysfunktionale Informationskonstellationen zu erkennen und die Programme umzubauen.
- **Spezifische Technik:**
  Spiegelungsphänomene erleichtern und deuten. Selbsterfahrung als Mittel zur Umwelterkundung einsetzen – und umgekehrt. Minimalstrukturierung, offene Fragen.
- **Erfolgskriterium:**
  Veränderung des Klientensystems. Es benutzt Programme, die es ihm erleichtern, mit sich selbst und mit seiner Umwelt zurecht zu kommen.

Abb. 10: Soziale Selbstreflexion in der Beratung

Die Programme *Selbstwahrnehmung* und -thematisierung werden in der Beratung in der Regel erst dann eingesetzt, wenn direktiven Methoden wie die *Wissensvermittlung* und der Hinweis auf Krisen nichts fruchten. Explizite soziale Selbstwahrnehmung und -reflexion haben Voraussetzungen und brauchen ein besonderes Setting. Einige wichtige Erfolgsbedingungen sind in der nachfolgenden Abbildung (11) zusammengestellt. Natürlich setzt das Programm 'Soziale Selbstreflexion' entsprechende Fähigkeiten sowohl vom Berater als auch von dem/den Klienten voraus. Sind diese Fähigkeiten und Voraussetzungen nicht vorhanden, so müssen sie hergestellt und u. U. speziell eingeübt werden (Sensitivity Training).

Voraussetzung: Beratungssysteme, die sich selbst beobachten können

Beratungen haben Erfolg, wenn	Verhalten bei Abweichungen
a) der Klient an der Zweckmäßigkeit der bislang eingesetzten Typisierungen/ Programme zweifelt. (Leidensdruck)	Wenn er nicht (mehr) daran zweifelt, hat sich das Problem gelöst
b) Klient und Berater zur Selbstreflexion bereit und in der Lage sind	Sensitivity training
c) der Klient dem Berater vertraut, daß dieser die über ihn gewonnenen Informationen nicht gegen ihn verwendet	Vertrauen herstellen oder anderes Beratungssetting suchen
d) der Berater dem Klient als Spiegel dient	
e) Widersprüche zwischen den Zielen; unzureichende und dysfunktionale Programme/Identitätskonzepte erkannt werden.	Themenwechsel, Wechsel des Beraters
Neue Selbstbeschreibungen/Programme erarbeitet und die Blockaden überwunden werden.	

Abb. 11: Voraussetzungen und Erfolgsbedingungen selbstreflexiver Beratung

Die soziale Selbstreflexion in der Beratung erfolgt nach einem allgemeinen Ablaufschema, welches die Abb. 12 zusammenfaßt. Natürlich muß es für die verschiedene Zwecke und Systemtypen jeweils präzisiert werden. Eine Spezialisierung ist beispielsweise die Normalform von Selbstthematisierungen (Vgl.

Abb. 12) und von Inszenierungen (Vgl. Abb. 14) in Supervisionen und ähnlichen Arbeitsgruppen. Sie werden ausführlich im Kap. 6.2 in Giesecke/Rappe-Giesecke 'Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung' beschrieben. Eine andere Spezifizierung bietet das Modell der T-Gruppen.

1. Voraussetzung:
   Materialproduktion (gemeinsames Handeln/Erzählen) und
   Abweichung von den Normalformerwartungen der Beteiligten (Wiederholung von Szenen/Interaktionskrisen/Veränderung der Umwelt etc.)

2a. **Wahrnehmung** der abgelaufenen Prozesse, Systemstrukturen, System-Umweltbeziehungen: Personen teilen ihre affektiven und kognitiven Beobachtungen mit (Blitzlicht); Kommentare, Feed-back, Standpunkt- und Perspektiventausch zwischen den Beteiligten,

2b. **Bewerten;**

2c. Ziel ist die gemeinsame **Selbstbeschreibung**

3. **Selbstreflexion** von 1. und 2. und Strukturvergleich: Systematische Rekonstruktion der verschiedenen Dimensionen des Geschehens, Feststellen von Strukturähnlichkeiten (Spiegelungen, Inszenierungen) zwischen der Phasen Diagnose.

4. **Einigung auf** ein (verbessertes) Selbstbild, (andere) Interaktionsnormen, Ablauferwartungen, Maximen für den Umgang mit Krisen, Visionen; Prüfung der veränderten **Identitätsbeschreibung** (Ökocheck)

5. **Gemeinsames Handeln** nach dem neuen Programm/Identitätskonzept

Abb. 12: Allgemeines Ablaufschema sozialer Selbstreflexion sozialer Systeme

Kooperative Probleme	Beiträge der Gruppe	des Repräsentanten des Problems	Beiträge des Leiters
	Vorphase, 0. Phase		
	1. Programmwechsel		
Einigung über die Notwendigkeit eines Programmwechsels zur Selbstthematisierung	Kommentare zur krisenhaften Situation, Stellungnahmen zum Wechsel des Programms und zur Art des Problems (Problem der G, von einzelnen GM, der Institution, des Falls) Ratifizierung des Programmwechsels		Stoppen der Interaktion, Aufforderung, sich für das Programm zu entscheiden, in dem man das Problem bearbeiten will Überprüfung der Ratifizierung Initiieren des Übergangs zu Phase 2
	2. Aushandlungsphase		
Einigung auf ein Arbeitsthema, eine vorläufige Formulierung des Problems der G. auf einen oder mehrere Repräsentanten des Problems und einen oder mehrere Beiträge zu diesem Thema	Vorschläge für die Formulierung eines Arbeitsthemas, für einen oder mehrere Repräsentanten des Problems und für einen oder mehrere Beiträge zum Gruppenthema Relevanz prüfen, Nachfragen	Beitrag ankündigen, Relevanz andeuten, Problem formulieren, kurze Orientierung geben	
Sondieren der Vertrauensbasis in der G für die Behandlung dieses Problems	Interesse am Beitrag bekunden, ratifizieren	Sondieren der Vertrauensbasis in der G, eigenes Interesse an Bearbeitung des Beitrags prüfen, ratifizieren	Ratifizierung aller Positionen prüfen Übergang zu Phase 3 initiieren
	3. Materialproduktion		
Herstellen eines kollektiven Phantasmas über eine oder mehrere Sichtweisen der Gruppensituation (imp. präs. Fut.)	Zuhören, Rezeptionssignale geben, kurze Nachfragen stellen	Abwicklung einer Erzählung über das eigene Erleben einer kritischen Gruppeninteraktion	Zuhören, Rezeptionssignale geben, kurze Nachfragen stellen Prüfung der Bearbeitbarkeit der Erzählung (auf Vollständigkeit) ggf. Auffordern zur Vervollständigung der Erzählung Initiieren des Übergangs zu Phase 4
	4. Problembearbeitung		
Rekonstruktion des Erlebens der kritischen Gruppensituation durch alle GM und ihrer Bewertung einschließlich der des Leiters	Nachfragen stellen, Rekonstruktion des Erlebens und der Bewertung des Problems und der Gruppensituation durch den Erzähler	Nachliefern von situationsgebundenen und nachträglichen Interpretationen eigenen und fremden Verhaltens und Erlebens	

Kooperative Probleme	Beiträge der Gruppe	des Repräsentanten des Problems	Beiträge des Leiters
	Beiträge aller GM und des Leiters zu ihren situationsgebundenen und nachträglichen Interpretationen des Geschehens und von weiteren in diesem Zusammenhang relevanten Gruppensituationen. Darstellung von eigenem Verhalten und Vermutungen über das Erleben der anderen (Probeidentifikationen), Beobachtungen und Bewertungen eigenen und fremden Verhaltens. Nachfragen nach neuen Aspekten, Nachliefern von weiterem Material. Inszenieren des Gruppenproblems in der momentanen Gruppensituation und Interpretieren dieser Inszenierung. Darstellung ausgelöster Gefühle und Assoziationen, Konstruktion alternativer Verhaltens- und Erlebensmöglichkeiten		
			Initiieren des Übergang zu Phase 5
	5. Typisierung des Problems		
Einigung auf eine Typisierung des (durch die Bearbeitung veränderten) Problems der G	Vorschläge zur Typisierung der Beziehungen in der G, Beschreiben und Paraphrasieren des Problems der G, Reformulieren des Arbeitsthemas, Argumentationen über diese Vorschläge		Typisierungsvorschläge machen
	6. Verständigung über die Bedeutung des Problems		
Verständigung über die Bedeutung des Problems für: 1. die Beziehungen in der G 2. den krisenhaften Ablauf der Fallarbeit/alternativ die Krisen bei der institutionsanalytischen Arbeit			Zusammenfassen der ausgehandelten Problematik. Deutung des gruppendynamischen und psychodynamischen Aspekts der Beziehungen in der G
	Ratifizierung der Deutung und Darstellung eigener Interpretationen des Geschehens		Interpretation des Zusammenhangs zwischen dem Problem der G und der Krise bei der Fallarbeit/bei der Institutionsanalyse
	Ratifizierung der Interpretation, Darstellung eigener Wahrnehmungen und Interpretationen		
	7. Selbstreflexion des Ablaufs		
Verständigung über die Bedeutung dieser Sitzung/des Programmwechsels für den hist. Gruppenprozeß			Kommentieren der Arbeit der G und Interpretation der Funktion dieser Sitzung und des Programmwechsels für den (unbewußten) Gruppenprozeß
	8. Programmwechsel		
Verständigung über den Abschluß dieses Programms und den Wechsel zur Fallarbeit/Institutionsanalyse bzw. Wahl dieses Programms für die nächste Sitzung	Ratifizierung des Abschlusses der Problembearbeitung und eines Programmwechsels		Beendigung der Bearbeitung des Gruppenproblems vorschlagen
			Überprüfen der Ratifizierung
	9. Abschlußphase		
Auflösung der Gruppensitzung	Verabschieden und Verlassen der Sitzung		Beenden der Sitzung

Abb. 13: Normalform des Ablaufs der Selbstthematisierung in Supervisionen

Phase	Kooperative Probleme	Kommunikative Probleme	Interaktive Probleme
Präsentation des Falls (0. Phase)	Herstellen eines kollektiven Phantasmas über einen Ausschnitt aus der Biographie/beruflichen Interaktion eines GM	Verständigung über ein biographisches (berufsabhängiges) Problem eines GM, welches dieses beschäftigt und von ihm nicht verarbeitet werden konnte	Herstellen der für das Erzählen typischen verschiedenen (unterschiedlichen) Interaktionsbeziehungen
1. Inszenierung des Falls	Rekonstruktion des Verhaltens und Erlebens der Figuren der Erzählung durch den Spielern unbewußt bleibendes Nachspielen mit verteilten Rollen	Verständigung zwischen G und Erz über ein nicht sprachlich-begrifflich repräsentierbares Erleben des Erz und das vermutete Erleben des Klienten	Differenzierung der G in "Spieler" mit erlebender und "Beobachter" mit betrachtend bewertender Perspektive auf das Gruppengeschehen. Herstellen von asymmetrischen/komplementären Beziehungen zwischen den Spielern, die typisch für die erzählte Professional-Klient-Interaktion sind
2. Stoppen der Inszenierung	Einigung über den Abschluß/Abbruch der Inszenierung und Einigung darüber, daß es sich bei der vergangenen Interaktion um eine Inszenierung gehandelt hat	Verständigung über die aktuelle Gruppensituation unter selbstreflexiver Perspektive	Konstituierung einer Asymmetrie zwischen Spielern und Beobachtern der Inszenierung
3. Reflexion der Inszenierung	Rekonstruktion des Zusammenhangs zwischen Inszenierung und Fall. Herausarbeiten a) des beiden zugrundeliegenden Beziehungsmusters, b) der identischen sozialen Strukturen	Weiterverarbeitung der aus der Inszenierung gewonnenen informativen Daten in einem anderen Relevanzsystem: a) dem psychoanalytischen und b) dem systemtheoretischen	Reduktion der Asymmetrie zwischen Spielern und Beobachtern durch die Reflexion der gespielten Rolle und das Mitteilen von Beobachtungen
4. Programmwechsel: Umschalten auf Fallarbeit	Einigung über den Abschluß der Inszenierung und die Rückkehr zur Fallarbeit	Verständigung über den Wechsel der Programme, die Selbstregulation des Ablaufs	Herstellen der für die Selbstregulation typischen Beziehungen und danach der für die Fallarbeit typischen Asymmetrien

G Gruppe; *Erz* Erzähler; *GM* Gruppenmitglieder

Abb. 14: Normalform der dynamischen Dimension von Inszenierungen in Supervisionen

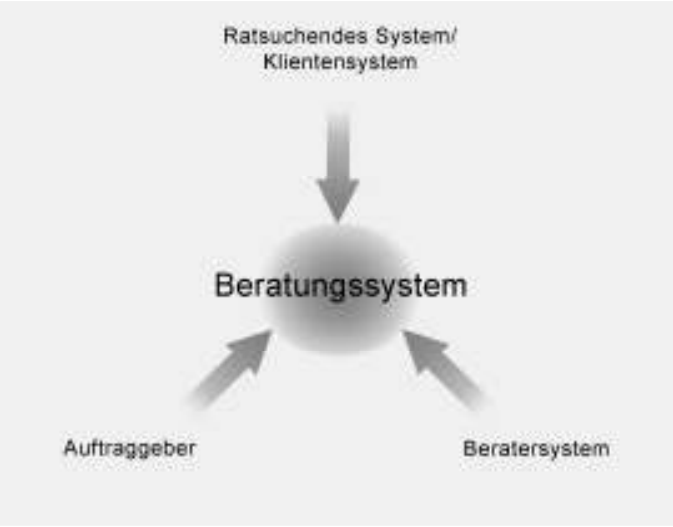
Wenn man das Beratungsgespräch als Integration von instruktiven und selbstreflexiven Methoden organisiert, kommt man zur folgenden, allgemeinen Zielformulierung:

Integratives Ziel der Beratung
ist die Wiederherstellung der Selbstregulations- und Funktionsfähigkeit des Klientensystems durch

- Optimierung der Selbst- und Umweltbeschreibungen des Klienten
- Reorganisation der vorhandenen Informationen und Vermittlung neuen Wissens,
- Aktivierung der fehlgeleiteten Ressourcen

Abb. 15: Integratives Ziel der Beratung

Die Komplexität des Beratungssystems ergibt sich aus dem zusammenwirken von drei Faktoren, der ratsuchenden Person, dem Berater und dem Auftraggeber. Auftraggeber und Klienten können in einer Person zusammenfallen, manchmal auch Betrater und Auftraggeber. Auch Selbstberatung ist üblich, wobei dann BeraterIn und KlientIn zusammenfallen. Die Gestaltung der Beziehung zwischen den Rollen ist eine permanente Aufgabe, die meist vom Berater überwacht wird.



Kapitel 2
Die geschichtliche Ausdifferenzierung der modernen Beratungslehre und -praxis

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist soziale Kommunikation eine Form kooperativer Informationsverarbeitung. Man kann auch sagen: Kommunikation ist ein Spezialfall der Informationsverarbeitung. Sie wird erforderlich, wenn die einzelnen Individuen, die für sie notwendigen Erfahrungen nicht allein gewinnen oder interpretieren können. Sie suchen sich dann Gesprächspartner, bilden soziale Systeme, in denen sie gemeinsam wahrnehmen und reflektieren.

Sowohl lebensgeschichtlich als auch historisch differenzieren sich diese Kooperationsformen und die dabei verwendeten Medien zunächst immer mehr aus. Was zu Beginn unentwirrbar miteinander verknüpft war, hat sich am Ende abgetrennt und spezialisiert. Dies ist der Gang nicht nur der Technik und der Kultur, sondern eben auch der Kommunikation. Arbeitsteilung führt zu Spezialisierung und Professionalisierung.

Kooperations-formen	**Ziel**	**Erfolgs-kriterium**	**Rollen**	**Informationsge-winnung**	**prof. Ausdifferen-zierung**
Beschreiben	Ermöglichen von Wiedererkennen der Umwelt/ Wiederholen von Handlungen (reproduktiv)	Ausgleichen des Kompetenz-defizits	Experte: Laie (asymmetrisch)	Betrachten (visuell) der physikalischen Umwelt (äußere Sinne)	Instruktion/ Fachbuch, Schule, Wissenschaft
Argumen-tieren	Verändern von Bewertungen/ Perspektiven	Überzeugen	Experte: Experte	Reflexion vorhandener Informationen aus verschiedenen Quellen	Gericht, Parlament (Kirche)
Erzählen	Kollektives Verarbeiten autobio-graphischer Erfahrungen/ Teilen von emotionalen Erfahrungen	Entlastung; Identifikation mit dem Erleben des Gegenüber	egalitär (Mensch)	Empathie; in die psychische/ vegetative Innenwelt hineinhören	Therapie, 'schöne' Literatur

Abb. 16: Kommunikative Kooperationsformen und ihre professionelle Ausdifferenzierung

Zu den wichtigsten kommunikativen Kooperationsformen, die in unserer Kultur von jedem Heranwachsenden ausdifferenziert werden müssen, gehört das Erzählen, das

Beschreiben und das Argumentieren. Jede dieser Kommunikationsformen hat andere Ziele und Erfolgskriterien; sie führt zu unterschiedlichen Rollenbeziehungen zwischen den Kommunikationspartnern, entwickelt unterschiedliche Formen der Erfahrungsgewinnung und zieht unterschiedliche Formen der Institutionalisierung und Professionalisierung nach sich.

Einen kurzen Überblick über die Merkmale der drei kommunikativen Kooperationsformen gibt die Abb. 16.

Die distanzierte, betrachtende Erfahrungsgewinnung und die beschreibende Weitergabe des so gewonnenen Wissens ist die Keimzelle sowohl der neuzeitlichen Wissenschaft als auch der wichtigsten Institutionen der Aus- und Weiterbildung: der Schule, der Universität und der Fachliteratur. Ich bezeichne dieses ganze Paradigma abkürzend als 'Instruktion'. (Vgl. das Skript 'Unterrichtslehre')

Diese Form der Kommunikation führt immer zur Reproduktion des Verhaltens, des Wissens und des Erlebens des Redners, also zu einer Verdoppelung von schon vorhandenen Informationen, zur Reproduktion von fertigen, gesellschaftlich akzeptierten Wissen. Die Instruktion hat eine asymmetrische Beziehungsstruktur (komplementäre Rollen): Lehrer und Schüler, Arzt und Patient, Beamter und Klient etc. Sie stellt sich allen Beteiligten im wesentlichen als ein überlegtes Einwirken des Experten auf den Laien, also als eine intentionale Handlung dar. Entsprechend werden auch ihre Erfolgsbedingungen im wesentlichen monokausal verortet: die Instruktion ist gelungen, wenn das Kompetenzdefizit, also der Wissensunterschied zwischen den Beteiligten, im gewünschten Umfang verringert werden kann. Da nur der Experte den erforderlichen Wissensvorsprung hat, liegt bei ihm die Hauptlast; dem Laien kann im Falle des Mißerfolges eigentlich nur mangelnde Reflexionsfähigkeit ('Dummheit') zugeschrieben werden.

Wann immer in dem instruktiven Paradigma von 'Wissen' die Rede ist, dann liegt diesem Begriff ein aus den beschreibenden Naturwissenschaften der Neuzeit entlehntes Verständnis zugrunde. Man geht davon aus, daß es ein richtiges Wissen gibt, daß unabhängig von der konkreten Situation und von den beteiligten Personen vermittelt werden kann. Man ist davon überzeugt, daß dieses Wissen in vorgelagerten Institutionen vielfältig geprüft wurde und mit dem Anspruch auf Wahrheit auftreten kann. Gerade das objektive Wissen ist es ja, was man dem Experten zugute hält. Und als 'objektiv' oder als 'wahr' gilt solches Wissen, welches unabhängig von den speziellen Subjekten zu allen Zeiten und an allen Orten gilt. Voraussetzung dafür ist, daß es in einer ebenfalls asymmetrischen Beziehung gewonnen wurde, auf deren einen Seite der wissenschaftliche Experte und auf deren anderen Seite die Untersuchungsobjekte oder die zu untersuchende Umwelt stehen. Die Methodologie ist darauf aus, möglichst wenig Wechselwirkung zwischen diesen beiden Polen zuzulassen und statt dessen die Forschung als eine einseitige,

unbeeinflußte Beobachtungshandlung des Wissenschaftlers/Beobachters ablaufen zu lassen. Es geht eben um eine distanzierte, unpersönliche Form der Erfahrungsgewinnung. (Hierzu mehr in der Veranstaltung 'Methoden der Kommunikativen Sozialforschung' im 5. Semester!)

Dies alles ist beim 'Erzählen' und den sich daraus entwickelnden therapeutischen Interaktionsformen ganz anders. Hier geht es nicht um die äußere, sichtbare Umwelt, sondern um das Selbst, die Innenwelt der beteiligten Menschen. Es sollen gerade die Erfahrungen der erzählenden Person kollektiv verarbeitet werden. Das setzt voraus, daß auch die subjektiven Bewertungen, die Emotionen, in welcher sprachlichen oder gestischen oder mimischen Form auch immer, ausgedrückt werden. Der Gegenüber tritt als Mensch gleich dem Erzähler auf. Er kann über die inneren Empfindungen des Erzählers zunächst ja auch nicht besser Bescheid wissen als dieser selbst. Im Gegenteil: Nur insoweit, als der Erzähler etwas von sich Preis gibt, kann der Zuhörer etwas über dessen (psychischen) Informationen erfahren. Jeder Beteiligte bleibt Experte für sich und Laie für den Gegenüber. Neue Erkenntnis kommt in diesem Setting zustande, indem die geäußerten Informationen gemeinsam reflektiert werden. Es wird also nicht über die Umwelt, sondern über das, was man in der Interaktion gemeinsam erzeugt hat, nachgedacht. Aus diesem Grunde nennt man diese Kommunikationsform auch 'selbstreferentiell' oder 'selbstreflexiv'. Selbstreferentielle Kommunikation setzt einen beständigen Tausch der Rollen voraus. In den einzelnen Phasen wird der Experte zum Laien, der sich z. B. über die Probleme erst aufklären lassen muß, und der Laie also zum besseren Kenner der Materie; dann wieder wird der Laie zum Zuhörer und so fort. Im Gegensatz zur Instruktion muß geradezu vermieden werden, daß sich die Intentionen eines Einzelnen ungebrochen durchsetzen, weil es bedeutete, daß dieser in dem Gespräch nichts dazugelernt hätte – und folglich die Informationen der übrigen Gesprächsteilnehmer brach gelegen haben. Je größer die Anzahl der Beteiligten, um so bedauerlicher wäre ein solcher Ablauf. Zumal in Gruppengesprächen, wie z.B. in Teambesprechungen sollte das Ergebnis, wenn man sich denn darauf geeinigt hat, das selbstreferentielle und kooperative Paradigma zu nutzen, deshalb immer etwas sein, was sich erst im Hier und Jetzt des Gesprächsablaufs durch die vereinten Anstrengungen aller Beteiligten herausbildet. Es liegt auf der Hand, daß dieses Ergebnis nichts sein kann, was von Außen als fertiges Produkt übernommen wird, also auch kein vorab gegebenes 'objektives Wissen' – und sei es durch die Wissenschaften noch so bewährt. Vielmehr setzt hier die Einigung Selbstbeobachtung voraus und diese kann jedes System nur individuell und mit je spezifischen Ergebnissen leisten. Das in solchen Gesprächen gewonnene 'Wissen' gilt aus diesem Grunde auch nicht als eine Information über die Umwelt, sondern als eine solche über das System selbst. Ganz

im Gegensatz zum traditionellen Verständnis der beschreibenden Wissenschaften erscheint die Erkenntnis nicht als Produkt der Umweltbeobachtung, sondern als Produkt der Selbstbeobachtung des sozialen Systems.

Die professionellen Ausdifferenzierungen der beschreibenden und der erzählenden Kommunikation, also das schulische und wissenschaftliche Lernen und Lehren einerseits und die verschiedenen Formen der Therapie andererseits, haben lange Zeit ziemlich unverbunden nebeneinander gestanden. 'Instruktion und Beratung' wurde von der neuzeitlichen Gesellschaft immer positiv bewertet, 'Therapie' galt als eine Veranstaltung für Kranke. Entsprechend haben sich Schule und Wissenschaft gegen 'therapeutische' Formen der Erfahrungsgewinnung und Kommunikation abgeschottet.

In der letzten Zeit hat man allerdings erkannt, daß es vielfältige Übergänge zwischen diesen Interaktionsformen gibt. Phasenweise spielt selbstreflexives Lernen in der Wissenschaft eine Rolle, und andererseits kommt man ohne die distanzierte betrachtende Erkenntnis auch in vielen therapeutischen Konstellationen nicht aus. Diese Erkenntnis hat vor allem für die verschiedenen Formen der 'Beratung' weitreichende Folgen. Sie führt zu einem klaren Verständnis ihrer Aufgaben und Besonderheiten.

Die Beratung als komplexe kommunikative Kooperationsform

Aus der Sicht der Kommunikationslehre ist die Beratung eine spezielle Art sozialer Informationsgewinnung und -verarbeitung. Und zwar handelt es sich um eine Kooperationsform, die Leistungen der Instruktion und des Beschreibens einerseits und des Erzählens und des therapeutischen Gesprächs i. w. S. andererseits miteinander verknüpft. Sie ermöglicht die Integration von distanzierter Umweltbetrachtung und selbstreflexiver sozialer Erfahrungsgewinnung. (Was das im einzelnen bedeutet, wird die Vorlesung Schritt für Schritt klären!)

Natürlich ist eine solche Definition normativ. Sie geht von der Beschreibung der am meisten entwickelten und erfolgreichen Formen von Beratung aus. Aufgrund der professionellen Ausdifferenzierung deckt sich dieses Beratungskonzept auch nicht mehr mit den alltagsweltlichen Vorstellungen von 'Beratung', wie sie z. B. in Zusammenfügungen wie 'Ringberatung', 'Steuerberatung', 'Pflanzenschutzberatung' u. ä. zum Ausdruck kommen. Hinzu kommt, daß gerade das Wortfeld 'Beratung' in der deutschen und in anderen Sprachen viele auch gegensätzliche Bedeutungen transportiert. (Vgl. Volker Hoffmann: Beratungsbegriff und Beratungsphilosophie im Feld des Verbraucherhandelns. Eine subjektive Standortbestimmung und Abgrenzung. In: Die Qualität von Beratungen für Verbraucher; Frankfurt/New York

1985, S. 26-47 (Campus Forschung Bd. 462) sowie H. Albrecht u.a.: Landwirtschaftliche Beratung Bd. 2, Arbeitsunterlagen, Abschnitt C 8; Eschborn 1988, S. 199-201 (Handbuchreihe Ländliche Entwicklung) Entsprechend werden sich die alltäglichen Vorerfahrungen der Studentinnen und Studenten in dem Phänomen 'Beratung' und das in dieser Vorlesung und in diesem Fach überhaupt gelehrte Modell nicht sogleich decken.

Das sollte aber nicht verwundern und schon gar nicht als kritischer Einwand hergeholt werden. Wenn sich Umgangssprache und Fachterminologie, Alltagsbegriffe und die Modelle der Wissenschaften deckten, wäre die Wissenschaft nur eine Verdoppelung des Alltags. Weil dies nicht das Ziel sein kann, deshalb bedarf es bei den Studierenden aller Disziplinen, zumal am Studienanfang, großer Anstrengungen, sich von den umgangssprachlichen Selbstverständlichkeiten zu lösen und diese immer wieder neu zu hinterfragen. Der 'Eigentums'-Begriff des Juristen ist ebensowenig jener der Umgangssprache, wie es das Konzept der 'Zelle' des Biologen oder der Begriff der 'Rentabilität' des Ökonomen ist. Und ebenso verhält es sich im Fach Kommunikationslehre. Wenn im Alltag des Gartenbaus irgend etwas als 'Beratung' bezeichnet wird, dann ist das aus der Sicht unserer Disziplin nicht mehr – aber auch nicht weniger – als ein Datum, welches der Modellierung bedarf, nicht eine 'Descriptio'. Und wenn man genauer wissen will, wie Gespräche funktionieren, wie erfolgreiche Beratungen ablaufen oder wie man selbst in solchen Gesprächen agiert, dann bedarf es der Mikroanalyse. Um die bislang verborgenen Mechanismen zu erkennen, muß man alternative Standpunkte einnehmen und das heißt, man muß Begriffe als Suchraster verwenden, die man bislang in seinem Alltag nicht genutzt hat. Eine solche alternative Sichtweise bietet das Beratungs- und Kommunikationsmodell, das in den folgenden Sitzungen erläutert wird.

Wenn nun in die grundlegenden Modellvorstellungen eines Faches eingeführt werden soll, dann ist es sinnvoll, von Standardfällen auszugehen.

So wird man die Wachstumsstadien beliebiger Zierpflanzenarten zunächst unter optimalen Temperaturbedingungen betrachten und lehren, ehe man auf die Besonderheiten ihrer Kultivierung in klimatischen Grenzregionen eingeht. Sollen botanische Grundkenntnisse vermittelt werden, so müssen oft Arten als Beispiel herangezogen werden, die im gärtnerischen Alltag eher eine untergeordnete Rolle spielen.

Dieses Prinzip gilt für die Kommunikationslehre in gleicher Weise und das hat zur Folge, daß wir selten mit Beispielen aus der Praxis des Gartenbaus beginnen können. Die moderne Beratung ist nicht im Obst- und Gemüsebau, von Floristen oder im Garten- und Landschaftsbau entwickelt und auch nicht von Wissenschaftlern,

die auf diesem Gebiet arbeiten, am gründlichsten erforscht und beschrieben worden. Ihre Wurzeln liegen in anderen Praxisbereichen und dort finden wir auch eher prototypische Exemplare, an denen wir ihre Systematik umstandslos aufweisen können.

Die Beratungsform, in der sich die Merkmale der Gattung am besten ausprägen, ist die Supervision. Sie wurde als selbstreflexives Gespräch konzipiert und es gelingt ihr in den letzten Jahren zunehmend besser, die Leistungen der therapeutischen Erfahrungsgewinnung und -vermittlung einerseits und der instruktiven andererseits miteinander zu verknüpfen. An ihren verschiedenen Ausprägungen (Arten) läßt sich der kommunikationswissenschaftliche Begriff der Beratung am leichtesten exemplifizieren. Ihre Geschichte zeigt, wie sich diese Kooperationsform langsam ausdifferenziert und professionalisiert hat – und wo die Holzwege liegen, in die auch in der gartenbaulichen Praxis nicht abgebogen werden sollte.

Das ist eben der Vorzug, der sich einstellt, wenn eine Profession oder ein Fach, wie in diesem Falle der Gartenbau, keine Vorreiterrolle besitzt: Sie/Es kann dann von den teilweise schon lange zurückliegenden Experimenten und Erfahrungen in den anderen Bereichen lernen. Und es gibt eben Bereiche, wo die Beratung von bestimmten Berufsgruppen schon seit Jahren institutionalisiert ist: nicht nur Ärzte und Sozialarbeiter, auch die Abteilungsleiter und Führungskräfte in größeren Unternehmen werden in ihren Arbeitsverträgen dazu verpflichtet, regelmäßig an Einzel- oder Gruppenberatungen teilzunehmen um ihre berufliche Kommunikation zu verbessern. Die Beratungsform, die sich dabei am meisten durchgesetzt hat, ist die 'Supervision' (andere Bezeichnungen: 'Coaching', 'Balint-Gruppen'). Es bietet sich von daher an, auch in dieser Einführungsvorlesung von dieser Beratungsform auszugehen, sich mit ihrer Genese und ihren Perspektiven zu beschäftigen und dabei ein klares Modell zeitgemäßer Beratung überhaupt zu entwickeln. Dieses dient dann gleichzeitig als ein Beispiel für ein Modell einer kommunikativen Kooperationsform – und insofern gibt die Vorlesung auch eine Einführung in die Kommunikationslehre.

Zusammenfassung

Soziale Kommunikation dient der kooperativen Informationsgewinnung, -verarbeitung und -darstellung.

Die grundlegenden komplexen kommunikativen Kooperationsformen sind das Erzählen, welches der sozialen Selbstreflexion individueller Informationen dient, das Beschreiben/Instruieren und das Argumentieren.

Professionelle Ausdifferenzierungen dieser Kooperationsformen sind die Therapie, die Schule und verschiedene juristische Veranstaltungen.

Die Beratung ist eine besonders komplexe Kooperationsform, in der soziale Selbsterfahrung und Instruktion – und häufig als Teilprogramm auch die Argumentation – miteinander verknüpft werden.

Die gegenwärtig am meisten entwickelte Beratungsform in diesem Sinne ist die Supervision. Andere Beratungsformen, auch solche im Gartenbau, lassen sich als Spezifikationen von Ablaufschema und Setting der Supervision verstehen.

Die **Abb. 17** arbeitet noch einmal die Spezifik von Selbsterfahrung und Instruktion heraus und zeigt, wie die Vorteile beider Paradigmen in der Supervision und in anderen Beratungsansätzen integriert werden können.

Literatur:

M. Giesecke/K. Rappe-Giesecke: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Kapitel 1, Frankfurt 1997.

	Selbsterfahrung/Therapie	**Instruktion**	**Supervision und Beratung**
Informationsgewinnung	Lernen durch Erleben	Kognitive Wissensvermittlung und -aufnahme	Beides: Verbindung von Lernen durch Erleben und Reflexion, die theoriegeleitet ist
Ziele der Informationsverarbeitung	Vermittlung von alternativen Selbstmodellen für Patienten/Klienten	Vermittlung von möglichst allgemeingültigem, 'wahren' Wissen	Vermittlung von Normalformmodellen als Programme für die Analyse des professionellen Alltags
	Lernen durch Selbstreflexion über innere Vorgänge und aktuelle Beziehungen in der Gruppe	Distanzierte Betrachtung, klassische Subjekt-Objekt-Trennung	Beides: Perspektivenwechsel
	Lernen an Störungen, Fehlern und Abweichungen	Lernen am Idealtypus	Beides: Mit dem Wissen über ideale Abläufe und Strukturen Informationen aus Störungen, Fehlern u.ä. ziehen können
	Selbststeuerungsfähigkeit durch Aktivierung der blockierten Ressourcen erhöhen	Fremde Ressourcen werden aufgenommen und assimiliert	Beides: Was an fremden Ressourcen aufgenommen wird, wird selbstregulativ gesteuert
Typisierung der Klienten	Klienten sind Individuen mit mehr oder minder defizienter Selbststeuerungsfähigkeit	Klienten sind Laien	Klienten sind Fachleute ihrer Profession und Lernende in Sachen Psychodynamik professioneller Beziehungen, institutioneller Dynamik, Kooperation und Kommunikation
Typisierung der Professionals	Therapeuten sind Fachleute für die Psychodynamik menschlicher Beziehungen und intrapsychischer Prozesse	Experten für fachliche Fragen	BeraterInnen sind Fachleute für die Psychodynamik professioneller Beziehungen und institutioneller Dynamik
	Therapeut ist Vorbild im Verstehen intrapsychischer und interpersoneller Prozesse	Vermittelte Inhalte haben nichts mit der Form der Vermittlung zu tun	BeraterIn verkörpert, was er/sie lehren will, sowohl durch die Art, sich Arbeitsbedingungen zu schaffen, als auch durch die Art des Verstehens

Abb. 17: Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Lernens durch Selbsterfahrung, Instruktion und Supervision

Kapitel 3
Die Grundprobleme der Beratung und ihre Behandlung in den verschiedenen Schulen

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht fallen vor allem 3 Probleme auf, die in Beratungen in der einen oder anderen Form zu lösen sind:

1. Voraussetzung für jede erfolgreiche Beratung ist immer eine gemeinsame Definition des Beratungsziels zwischen dem Ratsuchenden und dem Experten. Normalerweise ist der Beratungsgegenstand eher diffus und es bedarf einer besonderen Phase in dem Gespräch, um zunächst einmal gemeinsam festzustellen, wo genau der Schuh drückt. Es reicht nicht aus, daß der Klient nur ein Wissensdefizit verspürt und ein Beratungsbedürfnis entwickelt.
   Die Klärungsphase verlangt von dem Berater, daß er zuhören kann und in der Lage ist, sich als eine Hebamme zu verstehen, deren Aufgabe es ist, das Problem hervorzulocken. Hier gibt es Naturtalente unter den Experten, aber die sind eher selten. Je unerfahrener der Berater ist, um so weniger kann er zuhören, um so schneller wird in die Beratung eingestiegen und um so leichter gerät die Veranstaltung zu einer quasi schulischen Wissensvermittlung oder Agitation. Da der Klient aber kein Schüler ist, wird er diese Rolle eben auch oftmals nicht akzeptieren, spätestens dann nicht mehr, wenn der Berater/Lehrer die Tür hinter sich wieder zugemacht hat.
   Eine große Erleichterung für diese Anfangsphase des Gesprächs ist es, wenn es der Berater schafft, den Ratsuchenden zu einer ausführlichen Erzählung über die Geschichte und Umstände seines Problems anzuregen. Er kann als Zuhörer auftreten und die Hauptaktivität an seinen Gegenüber abgeben. Er hat Zeit, in Ruhe alle notwendigen Informationen zu sammeln und der Klient wird sich im Fluß seiner Rede oftmals erst richtig klar darüber, um was es ihm eigentlich geht.
   Sowohl das Erzählen als auch das Zuhören läßt sich in Rollenspielen und didaktischen Übungen, z. B. in Form des 'Kontrollierten Dialogs' einüben. ('Narrative Interviews', die Student/Innen für ihre Seminararbeiten durchgeführt haben, bilden hier schon eine gute Schulungsgrundlage.)
2. Die zweite wichtige Aufgabe bei jeder Beratung ist die Wissensvermittlung und Praxisanleitung. Hierbei stellt sich das übliche schulische oder 'instruktive' Setting ein: Wir haben auf der einen Seite den Laien und auf der anderen Seite den Experten, der versucht, durch mehr oder weniger ausführliche Beschreibungen ein bestimmtes Wissensdefizit zu minimieren. Solche Beschreibungen setzen zunächst eine Klärung der Standpunkte und Perspektiven des Gegenübers voraus, um schließlich den kleinsten

gemeinsamen Wissensstand zu finden. Von diesem gemeinsamen Wissensstand ausgehend, kann der Experte dann die zusätzlichen Informationen entwickeln. Er wird dabei stufenweise vorgehen, immer wieder Ergebnissicherung betreiben und Rückkopplungsmöglichkeiten schaffen.

Das Lernen der Expertenstandpunkte und -perspektiven bildet die Hauptaufgabe des wissenschaftlichen Fachstudiums. Es qualifiziert den Experten, aber es erschwert es ihm natürlich auch später, mit Laien, die solche Programme nicht gelernt haben, zu einer Verständigung zu kommen. Dieses Problem ist von der traditionellen Didaktik seit langem erkannt und sie hat verschiedene Lösungswege aufgezeigt, die in einschlägigen Veranstaltungen und Trainings unserer Abteilung vermittelt werden.

3. Während man das Instruktionsproblem zunehmend besser in den Griff bekommen hat, stellt ein drittes Problem die Berater vor große Schwierigkeiten – wenn sie es dann überhaupt erkennen. In allen Formen der Beratung, vom Fachvortrag über das Coaching von Managern und die Supervision bis hin zur Lebenshilfe erweist sich die Herstellung einer vertrauensvollen Sozialbeziehung als unerläßlich. Im Gegensatz zum Instruktionssetting, das wir alle, die wir Schule und Hochschule durchlaufen haben, bestens kennen, werden die sozialen Asymmetrien in den Beratungen normalerweise nicht durch Sanktionsmechanismen reguliert. Einem Lehrer glaubt man, weil er staatlich approbiert ist. Wenn man ihm nicht glaubt, so folgt man ihm wenigsten, solange er Zensurgewalt hat. Ein Berater hat solche Sanktionsmöglichkeiten in den seltensten Fällen und er ist auch nicht immer für seine spezielle Aufgabe staatlich approbiert.

   So kommt es dann zu dem Phänomen, daß Beratungen auf den ersten Blick erfolgreich ablaufen – und dann die Ratsuchenden trotzdem etwas anderes machen, als der Berater vorgeschlagen hat. Häufig gelingt es in den Beratungen nicht, einen guten Kontakt zwischen dem Experten und Laien herzustellen. Jeder Berater hat sich vermutlich schon einmal gefragt, warum er in manchen Situationen akzeptiert wird, in anderen, obwohl es um die gleichen Probleme geht, nicht. Woran aber kann es liegen, daß die gleichen Vorschläge mal akzeptiert werden und mal nicht, obwohl für die unterschiedlichen Entscheidungen keine 'rationalen' Gründe zu finden sind?!

   Je länger man im Geschäft ist, um so weniger kommt man um die Beobachtung herum, daß es oftmals ähnliche 'Typen' von Klienten/Kunden sind, wo man Schwierigkeiten hat, Vertrauen zu gewinnen und zu überzeugen. Ohne Vertrauen kann es aber nicht zu einer Verständigung zwischen den Experten und dem Laien kommen. Der Experte muß notwendig mehr wissen als der Laie, ansonsten wird er als Berater überhaupt nicht akzeptiert. Wenn er aber mehr

weiß, dann nehmen Berater und Klient notwendig unterschiedliche Standpunkte ein und der Laie kann nur vertrauen, daß ihm die gegebenen Informationen hilfreich sind – überprüfen kann er es nicht. Das kommunikative Grundparadoxon der Beratung ist so gesehen die Verständigung zwischen Personen, deren Standpunkte notwendig zu großen Teilen wechselseitig uneinsehbar sind. Diese unterschiedlichen Standpunkte und Perspektiven können nicht überwunden sondern nur vertrauensvoll akzeptiert werden.

Die Grundprobleme faßt die Abb. 18 zusammen.

Problem	Lösungsweg	zu erwerbende Kompetenz
1. Gemeinsame Definition des Beratungsziels	narrative Erhebung des Beratungsgegenstandes (Experte wird zum Laien, der den Klienten erzählen läßt) - Ergebnissicherung - Klärung der Zuständigkeit	Zuhören lernen, z.B. durch 'Kontrollierten Dialog'; Rollentausch
2. Wissensvermittlung und Praxisanleitung	Beschreiben/Instruieren im 'Experte-Laie'-Setting - Klären der Standpunkte und Perspektiven des Gegenübers - vom kleinsten gemeinsamen Wissensstand ausgehen - Rückkopplungsmöglichkeiten schaffen	Fachwissen; Regeln der traditionellen Didaktik, z.B.: - vom Besonderen zum Allgemeinen und wieder zurück, - stufenweises Vorgehen mit Ergebnissicherung - Präsentations- und Moderationslehre
3. Vertrauensvolle Sozialbeziehung herstellen	Psychodynamik der Interaktionsbeziehung berücksichtigen - Metakommunikative Steuerung - Thematisieren von 'Störungen'	Kommunikative Selbsterfahrung als Person und professionelle Rolle durch - Trainings ('Kommunikation und Kooperation'), - Supervision, - Systemische Beratung, OE, Teamentwicklung

Paradoxien der Beratung: Der Experte muß notwendig mehr als der Laie wissen, um als Experte akzeptiert zu werden. Wenn er aber
mehr weiß, dann kann der Laie nur darauf vertrauen, daß die ihm gegebenen Informationen hilfreich sind -
überprüfen kann er es nicht.
Die unterschiedlichen Standpunkte und Perspektiven können nicht überwunden sondern nur vertrauensvoll
akzeptiert werden.

Die verschiedenen Settings und Schulen von Beratung

Natürlich gibt es viele Möglichkeiten, die empirische Vielfalt der Beratungsansätze und -formen zu ordnen. Ich schlage drei *Parameter* vor.
A) Einmal lassen sich Beratungen auf einer Linie zwischen den Polen Instruktion einerseits und Selbsterfahrung/Therapie andererseits anordnen. Man kann sie also als Integrationsprodukt verschiedener kommunikativer Interaktionsformen auffassen und sie nach deren jeweiligen Anteilen differenzieren.
B) Zum anderen kann man sie danach unterscheiden, auf welchen Ebenen sozialer Interaktion sie vorzugsweise arbeiten. Man hat dann die Beratungen im Spannungsfeld zwischen den personenbezogenen Ansätzen einerseits und den gesellschaftsbezogenen andererseits zu verorten.
Beide Systematisierungsmöglichkeiten habe ich schon angesprochen. Der Aufbau der Vorlesung erfolgt im großen und ganzen der letzteren, auf die Unterschiede zwischen Selbsterfahrung und Instruktion sind wir in der letzten Vorlesung eingegangen (vgl. Kap. 1. und 2).
C) Schließlich ist das Verhältnis zwischen dem ratsuchenden System und dem Beratersystem, also die Situierung des Beratungssystems in seiner Umwelt zu berücksichtigen.

Zu A)
Wer nicht, wie ich, von kommunikativen Kooperationsformen als theoretischen Rahmen ausgeht, interpretiert diesen Parameter meist als ein Kontinuum zwischen direktivem einerseits und nicht-direktivem Vorgehen andererseits. Typische Vertreter dieses Ansatzes sind Ronald Lippitt und Gordon Lippitt, zwei Autoren und Praktiker, die in der amerikanischen Beratungsszene anerkannte Autoren sind. In ihrem Aufsatz 'Consulting Process in Action', der in dem Standardwerk von Burkhart Sievers (Hg.) 'Organisationsentwicklung' (Stuttgart 1977) übersetzt und abgedruckt ist (S. 93-115) findet sich die folgende Grafik (Abb.19).

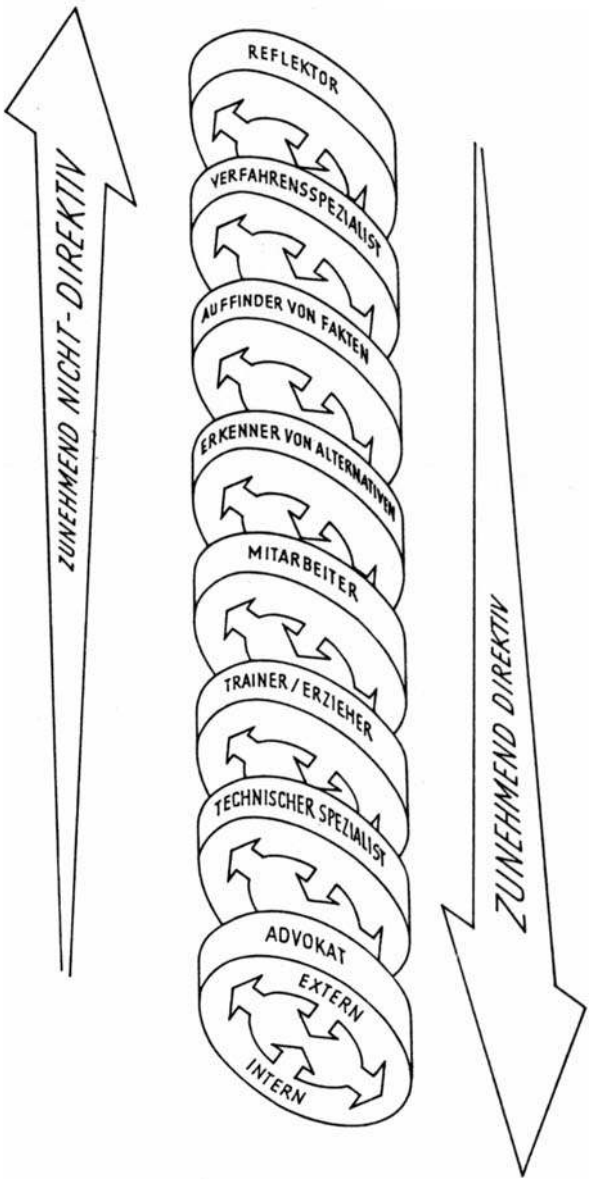


Abb.19: Vielfältige direktive und nicht-direktive Rollen und Methoden interner und externer Berater

R. und G. Lippitt gehen davon aus, daß in wirklich komplexen langdauernden Beratungen, die von erfahrenen Trainern durchgeführt werden, verschiedene Phasen durchlaufen werden, in denen Berater und Klient unterschiedliche Rollen einnehmen. Im einzelnen unterscheiden sie acht verschiedene Rollen des Beraters, die sie auf einem Kontinuum zwischen 'zunehmend nicht-direktiv' und 'zunehmend direktiv' anordnen. Je nach dem Konzept des Beraters, seiner Flexibilität und den Zielen der Beratung werden diese einzelnen Phasen unterschiedlich stark ausgebaut sein – oder entfallen gegebenenfalls ganz.

Die bei weitem direktivste Rolle, die ein Berater einnehmen kann, ist die eines Advokaten. "In einer *'Advokaten' – Rolle* bemüht sich der Berater, den Klienten zu beeinflussen." (Lippitt u. Lippitt in Sievers (Hg.) 1977, S. 107) Er möchte eben nicht

nur Wissen vermitteln, sondern die Rollendefinition und die Wertvorstellungen des Gegenüber beeinflussen. Dies erfordert, daß er über das instruktive Paradigma hinausgreift und das Gespräch, zumindest zeitweise, als 'Argumentation' ablaufen läßt. In der Praxis der landwirtschaftlichen Beratung tauchen solche Konstellationen regelmäßig dann auf, wenn der Berater auch 'hoheitliche' Aufgaben zu erfüllen hat und als 'Advokat' der Kammern, der Europäischen Gemeinschaft etc. auftritt. Natürlich entwickelt sich diese Rolle auch dann, wenn der Berater gleichzeitig als Vertreter einer privaten Firma auftritt und er Interesse am Verkauf von bestimmten Produkten hat.

"Die traditionellere Beraterrolle", schreiben Lippitt und Lippitt, "ist die eines *Spezialisten* der aufgrund seines Fachwissens, Könnens und seiner beruflichen Erfahrung entweder als interner Mitarbeiter eingestellt oder über einen Kontrakt gewonnen wird, um so eine spezielle Aufgabe für eine Organisation zu übernehmen. Im Rahmen einer solchen Qualifikationsverbesserung des Klienten besteht seine Aufgabe vor allem darin, den Problembereich und die Ziele der Beratung zu bestimmen. Demzufolge übernimmt der Berater solange eine direktive Rolle, bis der Klient mit dem jeweils ausgewählten Ansatz zufrieden ist." (ebd., S. 107) Hier haben wir es also mit dem Berater als einem Experten zu tun, der einem Laien die notwendige Instruktion zur Lösung eines abgegrenzten Problems gibt.

Wie wir später sehen werden, propagieren die avancierten systemischen Beratungssätze gegenwärtig eine genau gegenteilige Konzeption: Der Berater soll selbst keine Interessen gegenüber seinen Klienten durchsetzen und auch nicht als Medium der Informationsvermittlung zwischen dem Klienten und anderen gesellschaftlichen Gruppen auftreten.

Zumeist zeigt sich im Zuge der Instruktion, daß der 'Schüler' zur Problembewältigung nicht nur irgendwelche Informationen oder Ratschläge benötigt, sondern daß seine Fähigkeiten und seine Person 'weitergebildet' werden müssen, um die für notwendig erachtete Problemlösung überhaupt durchführen zu können. Im günstigen Falle wird der Berater in solchen Phasen zu einem *Lehrer*. "Diese Rolle setzt auf seiten des Beraters besondere methodische Kenntnisse voraus, Lernen zu ermöglichen." (ebd., S. 108)

Wirkliche Beratungen enden ja nicht damit, dem Ratsuchenden einen Handlungsplan zu geben – und ihn dann alleine zu lassen und die Beziehung abzubrechen. Vielmehr wird der Ratsuchende darangehen, sein Problem praktisch zu lösen und er wird von Zeit zu Zeit den Berater über seine Fortschritte informieren. In einer solchen 'aktiven' Phase kann der Berater zu einem *Mitarbeiter*, die Beratung zu einem Arbeitsteam werden. "In dieser Rolle ist der Berater an den Entscheidungen als Kollege beteiligt." (ebd., S. 108) Er unterscheidet sich von dem

Ratsuchenden dadurch, daß er die auftauchenden Probleme versprachlichen kann, als sie in größere Zusammenhänge stellt und versucht, den 'Überblick' zu behalten.

"Mit dem Treffen von Entscheidungen sind unmittelbare Kosten verbunden." (ebd., S. 108) Es ist eine Aufgabe des Beraters die verschiedenen Problemlösungen vom Standpunkt eines distanzierten Betrachters aus zu bewerten und somit dem Ratsuchenden Kriterien an die Hand zu geben, die empirische Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten für sich zu ordnen. In dieser Phase nutzt ihm Feldkompetenz und vor allem wird er auf theoretische Modelle zurückgreifen, um die Fakten und Probleme zu systematisieren. Besser als die Bezeichnung *'Erkenner von Alternativen'* wäre für diese Phase vielleicht: 'Klassifizierer von Problemtypen'. Seine Tätigkeit ist in dieser Phase jedenfalls in erster Linie beschreibend und ordnend.

Was ein Problem ist, hängt davon ab, wie man die Dinge sieht, welche Informationen man überhaupt über seine Umwelt erhebt. Häufig stellt sich ein Problem ganz anders dar, wenn man bei der Wahrnehmung der Umwelt andere Kriterien anlegt, nach anderen Fakten sucht. Insoweit ist eine umfassende Informationsbeschaffung immer eine Aufgabe im Beratungsprozeß. Umfassend ist sie in der Praxis dann, wenn alternative Informationen erhoben und alternative Selektionskriterien verwandt werden. Schon dadurch stellt sich dem Ratsuchenden dann das Problem in einem anderen Licht dar oder es wird überhaupt zu einem anderen Problem. Dies erleichtert es dann, Lösungen zu finden, die weniger harte Kosten nach sich ziehen, als jene, die der Ratsuchende anfangs nur vor sich sah, und die ihn veranlaßt haben, nach Hilfe zu suchen. In dieser Phase "fungiert der Berater in erster Linie als *Forscher*", der versucht "Informationen für eine Problemlösung durch den Klienten zu erhalten." (ebd., S. 109)

In der siebten Phase zielt der Berater *(Verfahrensspezialist)* darauf ab, "gemeinsam mit dem Klienten solche diagnostischen Fertigkeiten zu entwickeln, die eine Bearbeitung spezifischer und wichtiger Probleme ermöglicht; sein Hauptaugenmerk richtet er darauf, *wie* gearbeitet wird und weniger, woran gearbeitet wird. Er hilft dem Klienten, zwischenmenschliche Fähigkeiten, Gruppenfähigkeiten und Ereignisse mit aufgabenorientierten Tätigkeiten miteinander zu verbinden." (ebd., S. 109) Es geht also um die Prozeßreflexion und zwar soll der Prozeß als soziale Interaktion begriffen werden. Natürlich wird nur derjenige Berater in dieser Phase Erfolg haben, der es versteht, seine Beratung selbst nach den Kriterien zu gestalten, die er in der praktischen Tätigkeit des Ratsuchenden gerne wiederfinden möchte. Gruppendynamische und interaktionspsychologische Kenntnisse sind hier ebenso unverzichtbar wie eine ausreichende kommunikative Selbsterfahrung.

In der letzten Phase wird die Reflexion über den eigentlichen Beratungsprozeß hinaus auf dessen Rahmenbedingungen das Setting und gegebenenfalls auch auf die Beratungssituation selbst ausgedehnt. "In dieser Rolle ist der Berater eher eine Art Philosoph [Reflektor], der die Dinge überblickt und durchschaut." (ebd., S. 110)

Die Unterscheidungen von R. und G. Lippitt überzeugen nicht immer. Ihnen liegt selbst keine Theorie, sondern nur eine, offenbar überkomplexe Erfahrung zugrunde. Nachdem wir mehr über den selbstreferentiellen Charakter von Beratungen gehört haben, werden wir die einzelnen Phasen besser auseinanderhalten können. Sie sind an dieser Stelle ein guter Einstieg, weil sie ziemlich unmittelbar an unseren alltagsweltlichen Vorstellungen von Beratung anknüpfen.

Zu B)
Die nachfolgende Auflistung faßt noch einmal die wichtigsten Ebenen zusammen, auf denen die unterschiedlichen Typen von Beratung wirken wollen. Sie gibt die Typisierungen der Rolle des Beraters und des Ratsuchenden an und sagt, wie diese konstitutive Asymmetrie im Beratungsprozeß minimiert werden soll.

Die verschiedenen Settings von Beratungen

1) Personen- und interaktionsbezogen

a) strikt personenbezogen

Beispiel: Verhaltenstherapie, Gestalttherapie, Körperarbeit (Bio-Feedback), Sensitivity-Training, Einzeltherapien, Mind-Mapping

Leistung: Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung

b) interaktionszentriert

Beispiel: Transaktionsanalyse, Paartherapie, Interpersonal perception method (R. D. Laing)

Leistung: Klärung der Selbst- und Fremdbilder, Beziehungsanalyse

c) Mischformen: Klientenzentrierte Gesprächsführung (Rogers und die 'Humanistische' Psychologie); Berater- und interaktionszentriert: Psychoanalyse

2) Gruppen- und familienbezogen

a) gruppenbezogen/gruppendynamisch

Beispiel: Lewin, Bion, Heigl-Evers

Verschiedene Gruppenkonzepte, aufgabenbezogen (T-LABs) oder minimalstrukturiert (Selbsterfahrungsgruppen), häufig jedoch Auflösung in Dyaden.

Leistung: Klärung der Position des Einzelnen in unterschiedlichen Gruppenbeziehungen, Leistungsvorteile der Kooperation etc.

b) familienbezogen

Beispiel: verschiedene Formen der Familientherapie

Leistung: Klärung der Position des Einzelnen im Familiensystem und der Strukturen und Dynamik dieses Systems

3) Berufs- und organisationsbezogen

a) rollenbezogen, meist im eigenen Setting als externe Beratung

Beispiele: Supervision, Coaching, Rollenverhandeln

Leistung: Klärung von Problemen in der beruflichen Interaktion (Fallarbeit) oder von Arbeitsbeziehungen zwischen den Teammitgliedern.

Berücksichtigen des ‘institutionellen’ Aspekts sozialen Handelns.

b) institutions- bzw. organisationsbezogen (im Setting der Institution)

Beispiele: Organisationsentwicklung (French/Bell), systemische Managementberatung, lernende Organisation

Leistung: Erhöhung der Selbst- und Umweltreflexion der Organisation; Wiederherstellen der Fähigkeit zur Selbstregulation;

4) Gesellschaftlich ausgerichtete Beratung

Beispiele: Entwicklungshilfe, Kulturmanagement, Moderation zwischen gesellschaftlichen Interessengruppen (open space u.ä.)

Leistung: Verbreitung kultureller und technischer Innovationen (aus einem System/Land in andere); Förderung des Verständnisses zwischen Kulturen bzw. zwischen gesellschaftlichen Subsystemen, Schaffung von Ökosystemen.

5) Integrative Beratungsansätze

Beispiele: Supervision mit Programmwechsel; Systemisches Management

Leistung: Verknüpfungen der verschiedenen Ebenen des Verhaltens und Erlebens in sozialen Interaktionen/Organisationen. Integration verschiedener Systemtypen.

Bei der Erläuterung der verschiedenen Ebenen bin ich immer von der eher 'nicht-direktiven' Beratung ausgegangen. Man kann diesen Parameter natürlich auch mit dem instruktiven Pol des ersten Parameters (A) verknüpfen – und das tun die Beratungspraktiker ebenfalls. Eine 'personenbezogene' eher – 'direktive' (instruktive) Beratung wäre dann so etwas wie ein Nachhilfeunterricht. Direktive (externe) OE – Maßnahmen wären etwa die bekannten Kienbaum-Gutachten und deren Konsequenzen. Bei diesen Ansätzen besteht keine Tendenz zur Minimierung der Asymmetrie zum Rollentausch und zu einem extensiven Feedback.

Zu C)

Grundsätzlich ist zwischen dem Berater (BS), dem Ratsuchenden (RS) und dem zwischen beiden vermittelnden Beratungsgespräch (RBM) zu unterscheiden. (Vgl. Giesecke/Rappe-Giesecke 1997, S. 654 ff.). Nur im einfachsten Fall, in dem eine einzelne Person für sich bei einem einzelnen Berater um ein Gespräch nachsucht, kann das Beratungssystem alle Beteiligten problemlos aufnehmen. Werden Institutionen beraten, gehen i.d.R. nur Teile des ratsuchenden Systems (RS) in das Beratungssystem (RBM) ein. Handelt es sich um größere Beraterfirmen, gehen auch nur Teile des Beratersystems in das Gesprächssystem ein. Es ist dann immer zu klären, auf welche Weise die nicht am Gespräch Beteiligten in den Beratungsprozeß einbezogen werden sollen.

Prinzipiell bestehen 3 Klassen von Möglichkeiten, das Verhältnis zwischen Berater und ratsuchendem System zu klären: Der Berater kann sich zeitweise in das ratsuchende System integrieren und in dessen Räumen und Subsystemen mitarbeiten. (Gelegentlich halten sich Unternehmen auch fest angestellte, sogenannte 'interne' Berater.) Für die Beratung von großen Organisationen können für begrenzte Anlässe und Zeiträume spezielle Beratungssysteme (Lenkungssysteme, Projektgruppen u. ä.) eingerichtet werden, deren Strukturen durch die gemeinsam von Beratern und Ratsuchenden festgelegten Aufgaben bestimmt werden.

Drittens können einzelne Personen (mit oder ohne Wissen der Organisationen, in denen sie arbeiten) in klassische Beratungssettings, die von Beratern strukturiert und angeboten werden, kommen. Hier liegt die Prozeßverantwortung schwerpunktmäßig bei den Beratern.

Die Abb. 20 faßt die Grundtypen der Beziehung zwischen Berater, Ratsuchenden (Klientensystem) und dem Beratungssystem zusammen.

Berater werden zeitweise in Subsysteme der ratsuchenden Organisation integriert.	BeraterInnen und Angehörige des ratsuchenden Systems bilden ein spezielles Beratungssystem	Ratsuchende integrieren sich in vom Berater strukturierte Beratungssysteme (externe Beratung)
Moderation Klassische Unternehmensberatung Seminare und Workshops Personalentwicklung, Weiterbildung usf. durch interne Berater	In der Organisation vernetzte OE-Projekte, z. B. Steuerungsgruppen, die eine eigene Struktur und Dynamik entwickeln und in der Lage sind, die Organisation widerzuspiegeln	Coaching Teamsupervision Externe Seminare

Abb. 20: Das Verhältnis zwischen Berater, Ratsuchenden und Beratungssystem

Kapitel 4
Die personen- und interaktionszentrierten Beratungsansätze:

S. Freud und der Beginn der selbstreferentiellen psychoanalytischen Beratung

In der letzten Vorlesung haben wir 'Beratungen' u.a. nach der sehr üblichen Unterscheidung von 'mehr' oder 'weniger direktiv' differenziert. Wenn wir uns nun in diesem Sinne mit den personenzentrierten Ansätzen beschäftigen wollen, so können wir entweder bei einem direktiven oder bei einem non-direktiven Beispiel ansetzen. Ersteres wäre die Beratung eines Gärtners durch einen Vertreter eines Saatzuchtbetriebes, der bestimmte Produkte an den Mann bringen muß, um seine Verkaufsstatistiken aufzubessern. Der Berater weiß, was er will, der Gärtner ist unsicher. Die Rolle des Beraters ist durch ökonomische und andere Faktoren abgesichert, vielleicht gibt es Verträge oder Kreditverpflichtungen, die den Gärtner an den Betrieb binden. Vermutlich hat der Verkäufer irgendwann einmal ein Verkaufstraining absolviert und weiß um die Techniken erfolgreichen Auftretens und überzeugender Rhetorik.

Schon diese Schilderung ist absolut dem personenbezogenen und handlungstheoretischen Paradigma verhaftet. Es geht um die Intentionen des Beraters. Er hat ein Programm und ein Ziel und ähnlich wie es das Modell zweckrationalen Handelns vorschreibt, wird die soziale Situation 'Beratung' als ein planmäßiges Einwirken der einen Person auf ein Objekt beschrieben – und möglicherweise auch so von dem Berater gestaltet. Natürlich kann man auch in der gleichen Weise über den Ratsuchenden sprechen. Auch er verfolgt Absichten und behandelt sein Gegenüber als eine informative Umwelt.

Typisch für alles handlungstheoretische Denken ist, daß soziale Interaktionssituationen immer so auseinandergerissen werden, daß schließlich nur noch die isolierten Individuen übrigbleiben, die auf Personen in ihrer Umwelt genauso einwirken, wie auf jede andere Umwelt. Die speziellen Mechanismen der Interaktion werden reduziert auf das Handeln der Personen. Entsprechend erfahren wir wenig über die Strukturen des gemeinschaftlichen Gesprächs.

Mit dieser Form der Beratung und mit dieser Form eines beratungsmethodischen Denkens wollen wir uns jetzt nicht beschäftigen. (vgl. aber die T-LABs 1 und 5!) Vielmehr wollen wir uns auf den von Lippitt und Lippitt 'Non-Direktiv' genannten Ansatz konzentrieren und dabei genauer herausarbeiten, was unter diesem Merkmal aus einer informationstheoretischen Perspektive zu verstehen ist. Wir haben ja bislang die Pole dieses Parameters schon ganz verschieden charakterisiert:

Instruktion – Selbsterfahrung

Schule – Therapie

Beschreiben – Erzählen und eben
direktiv / non-direktiv.
Strikt informationstheoretisch gedacht, dreht es sich um die Unterschiede zwischen fremdreferentieller und selbstreferentieller Erfahrungsgewinnung. Es ist dies eine dem handlungstheoretischen und personenbezogenen Paradigma gänzlich entgegengesetzte – und sie deshalb auch ergänzende – Sichtweise.

Die Mängel der direktiven Beratung und die Anfänge der selbstreferentiellen Therapie

Die Entdeckung des selbstreferentiellen kommunikativen Paradigmas und der entsprechenden Beratungspraxis liegt erst etwa 100 Jahre zurück. Sie erfolgte auf dem therapeutischen Terrain durch den Wiener Arzt Sigmund Freud (1856-1939).

Eine Grunderfahrung Freuds war, daß eben nicht alle Probleme einer Person oder einer sozialen Interaktion direktiv gelöst werden können: Wenn man einem 'Nägelkauer' sagt, er solle aufhören, tut er dies vielleicht für einen Moment – und beginnt dann doch einige Augenblicke später erneut. Macht man ihn auf diese Tatsache aufmerksam, schreckt er vielleicht zusammen: ihm war es völlig unbewußt, daß er die Finger schon wieder in den Mund geführt hat. Diese Handlungen, wie viele andere auch, laufen hinter dem Rücken der Beteiligten und von diesen unbemerkt ab und das ändert sich auch nur wenig, wenn man sie gelegentlich thematisiert. Freud hat daraus die Erkenntnis abgeleitet, daß der Mensch nicht Herr im eigenen Hause ist – oder genauer: daß das Bewußtsein nicht die einzige Instanz in uns ist. Daneben gibt es viele Programme und Informationen, die uns, wie er sagt *'unbewußt'* sind.

Informationstheoretisch kann dies auch positiv und damit weniger provokativ ausgedrückt werden: der Mensch ist nicht nur ein einfaches kompaktes informationsverarbeitendes System mit *einem* Wahrnehmungsorgan, *einem* Speicher und *einem* internen Prozessor, sondern er besteht aus mehreren solcher Systeme. Freud selbst hat drei Systeme oder 'Instanzen' unterschieden und sie das *'Ich'*, das *'Es'* und das *'Über-Ich'* genannt. Diese Subsysteme interagieren miteinander und erst als Resultat entsteht das, was wir als menschliche Persönlichkeit beschreiben und was Freud dann *'Selbst' genannt hat*. Das 'Ich' entspricht in etwa dem, was wir uns unter unserem biographisch gewordenen Bewußtsein vorstellen. Es ist durch sprachliche Interaktion gewachsen und drückt sich in Sprache aus. Das 'Es' wird von ihm als biogene, triebhafte, affektive Seite unseres Wesens geschildert. Es besteht aus den gattungsgeschichtlich älteren Teile unseres Nervensystems und steuert unsere Bewegungen und grundlegenden Emotionen. Das 'Über-Ich' schließlich

macht die soziale Seite unseres Wesens aus. Es entsteht als Übernahme sozialer Normen.

Die Unterscheidungen sind im einzelnen schwierig und Freud selbst hat auch immer wieder neue Formulierungen für die drei 'Instanzen' gefunden. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang jedenfalls, daß der Mensch in drei Subsysteme aufgelöst wird, die untereinander in einem Spannungsverhältnis, in Interaktion stehen. Jedes Verhalten, was wir als Berater oder als Alltagsmenschen beobachten können, ist das Produkt der Integration der Anstrengungen unterschiedlicher Instanzen. Das menschliche Verhalten ist nicht nur durch dessen biographische Geschichte, sondern ebenso auch durch die sozialen Normen und seine natürliche (biologische) Gattungsgeschichte bestimmt.

Zwar kann man 'selbst' Informationen über seine Lebensgeschichte, sein Gefühlsleben und seine sozialen Beziehungen sammeln und versprachlichen, aber dieser Prozeß der 'Aufklärung' ist mühsam, unabschließbar und er erfaßt stets nur 'Kontinente auf dem Meer des Unbewußten' (Freud). Das liegt nicht nur daran, daß wir einfach über zu viele innere Informationen und Programme verfügen, sondern auch daran, daß es uns unangenehm ist, bestimmte Dinge zu erinnern und zu erkennen. Wir haben, so lautet der Terminus bei Freud, *'Widerstände'*. Es bereitet uns Schmerzen, an bestimmte Ereignisse zurückzudenken; wir vergessen wichtige biographische Informationen, wenn dies einer inneren Instanz Mühen erspart.

Mit direktiver Kommunikation, also z. B. mit Nachfragen, kommt man in solchen Situationen nicht weiter und selbst behutsameres didaktisches Vorgehen nutzt nichts, wenn sich beim Gegenüber in der betreffenden Situation oder in der Lebensgeschichte solche Widerstände aufgebaut haben.

Nun war Freud in seiner Praxis als Arzt beständig und möglicherweise mehr als der Normalbürger mit solchen schwierigen Gesprächspartnern konfrontiert. Um ihnen überhaupt helfen zu können, mußte er selbst erst einmal seine eigenen Widerstände überwinden und der Tatsache ins Auge sehen, daß der Mensch nicht so 'bewußt' handelt, wie dies die neuzeitliche Aufklärung - auch eine und zwar ziemlich direktive Beratungsbewegung - seit langem gepredigt hatte. Es war und ist eigentlich bis heute noch für die meisten Menschen 'kränkend' zu erfahren, daß es in ihnen viele 'unvernünftige' Antriebe gibt und daß ihrem liebsten Organ, dem Verstand, doch enge Grenzen gesetzt sind. Im zweiten Schritt mußte er dann eine Methode entwickeln, die es ihm ermöglichte, auch dann etwas über die Programme zu erfahren, wenn seine Gegenüber ihm darüber nicht sprachlich begrifflich Auskunft erteilen konnten.

Diese Aufgabe führt ihn zur Entdeckung einer speziellen, wie ich sage: **selbstreferentiellen Therapieform.**

Was sind die Kennzeichen dieser Methode für ein helfendes Gespräch?

1. Nutzung der multisensuellen Selbstwahrnehmung zur Erkundung des Klienten.
Zunächst einmal wendet sich Freud gegen die Reduktion unserer Sinnesorgane auf die 'äußeren' Ohren und Augen und fordert Berater und Klient dazu auf, alle vorhandenen Informationsquellen zu nutzen.

Die Umwelt löst in uns nicht nur auf der Netzhaut, sondern auch in unserem Inneren, z. B. im Magen, an den Nieren, im Herzen usw. Reize aus, die dann wahrgenommen und weiterverarbeitet werden können. Die Beobachtung der eigenen inneren Reaktionen auf den Gegenüber sind für Freud in allen kritischen Beratungssituationen der Hauptweg intersubjektiver Erkenntnis. Weil sich der Andere in unserem Körper, in unseren Gefühlen und Gedanken spiegelt, in uns Irritationen auslöst und/oder Strukturen verstärkt, deshalb können aus der Selbstwahrnehmung Informationen über die Umwelt gesammelt werden. Wenn man zugespitzte Formulierungen mag, könnte man sagen, Freuds Ansatz ist berater- und nicht klientenzentriert.

2. Nutzung unbewußter Diagnoseressourcen
Die künstliche Begrenzung auf das gesprochene Wort und auf die 'äußeren' Ohren und Augen als Medien der Erkenntnis gilt es vor allem immer dann zu überwinden, wenn Informationen kommuniziert werden sollen, die nicht klar bewußt und in standardsprachlichen Sätze übertragbar sind. Abkürzend spricht Freud davon, daß man das 'Unbewußte' als Erkenntnisorgan einsetzen muß. Er plädiert insoweit auch gegen die Entfremdung des Menschen von seinen Gefühlen. Und er steht damit in bester Tradition. "Das Herz hat ein Verstehen, das der Verstand nicht kennt!" hatte Blaise Pascal (1623-1662) ganz zu Beginn der französischen Aufklärungsbewegung festgestellt. Die späteren Kommunikations-, Erkenntnis- und Lerntheorien haben darauf wenig Rücksicht genommen.

Diese *Einführung des Affekts in die Beratung* beschränkt sich aber nicht nur auf die Sinnesorgane, sondern sie bezieht sich auch auf die soziale Situation: Alle sozialen Beziehungen, auch die Beratungsbeziehungen sind affektive Beziehungen. Als Medien werden nicht nur die Sprache, sondern das gesamte leibliche Verhalten der beteiligten Personen genutzt.

3. 'Lernen' und Kommunizieren als Übertragungsleistung
Drittens geht Freud davon aus, daß sich Lernen vor allem als eine *'Übertragung'* von sozialen und psychischen Mustern der Kommunikation und der Informationsverarbeitung von einer Situation auf eine lebensgeschichtlich spätere vollzieht. Besondere Bedeutung kommen dabei den frühkindlichen Erfahrungen in der Familie zu. Hier lernt das Kind in der Interaktion mit dem Vater, der Mutter und

den Geschwistern Normalformen der Interaktion und Informationsverarbeitung, die es in späteren Lebensjahren modifizieren und im Alltag nutzen kann.

Als eine wichtige Aufgabe jeglicher Therapie sah es Freud an, diese alteingeübten familiären Interaktionsmuster zu rekonstruieren, bewußt zu machen. Die frühen Sozialbeziehungen und ihre Konflikte sollen noch einmal erlebt und beschrieben werden. Dies mag zumeist als aufregende Entdeckungsreise ablaufen, aber es kommt auch immer wieder, wie schon erwähnt, zu Widerständen gegen die Thematisierung dieser länger zurückliegenden Erfahrungen und der damals ausgelösten Affekte. Freud war der Auffassung, daß sich solche 'Widerstände' dann am ehesten überwinden lassen, wenn einerseits eine vertrauensvolle Beziehung zwischen dem Berater und seinem Patienten aufgebaut ist und andererseits der Leidensdruck bei dem letzteren mächtig genug ist. Das wird dann der Fall sein, wenn der Ratsuchende in der aktuellen sozialen Interaktion immer wieder scheitert, weil er unfähig ist, sich von den einmal gelernten Programmen wieder zu lösen. *Störungen* im Sozialkontakt erscheinen Freud *als eine Folge der Erstarrung* von Programmen und ihre Übertragung in unpassende soziale Situationen.

4. 'Deutungen' als Hauptform der Intervention des Beraters

Die Aufgabe des Berater ist es, solche erstarrten Programme und unpassenden Situationsdefinitionen aufzuspüren und sie als eine Wiederholung von lebensgeschichtlich länger zurückliegenden Interaktionserfahrungen zu deuten.

Solche *Deutungen* setzen in aller Regel voraus, daß auch im Hier und Jetzt der Beratungssituation die starren Programme und Typisierungen angewendet werden. Es kommt zu *Spiegelungen* des Interaktionsgeschehens, in das der Ratsuchende im Alltag verstrickt ist, in der Beratungssituation selbst. Eine gelungenen Intervention des Beraters (Deutung) zeichnet sich dadurch aus, daß sie eine Beziehung zwischen drei Interaktionssituationen herstellten: frühkindlichen oder lange zurückliegenden Ereignissen; Situationen die der Ratsuchende in der Gegenwart oder der näheren Vergangenheit als leidvoll, peinlich oder ähnliches erlebt, und von der er während der Beratung/Therapie erzählt hat, und schließlich die Beratungssituation selbst.

Damit es zu solchen Spiegelungen in der Beratung kommen kann, muß der Berater ein Stück weit mitspielen, die an ihn herangetragenen Typisierungen übernehmen und versuchen, sich mit den Selbst- und Fremdbeschreibungen des Klienten probeweise zu identifizieren. Die während solcher *Probeidentifikationen* ausgelösten Affekte sind ein wichtiger Wegweiser zu den Programmen des Ratsuchenden. Es geht also in dieser Phase nicht darum, daß der Berater sich distanziert und betrachtend abseits hält, sondern je mehr er selbst in das Geschehen einbezogen ist, um so eher eröffnet sich ihm die Möglichkeit, sich in die

Psychodynamik seines Gegenübers hineinzuversetzen und die Soziodynamik der Beratung zu reflektieren.

Aber natürlich birgt ein solches Vorgehen auch Gefahren. Es kann sein, daß er die an ihn herangetragenen unpassenden Programme akzeptiert und dann jenes Spiel mitmacht, an dem der Ratsuchende leidet. *(Gegenübertragung)* Freud selbst war der Auffassung, daß ein abstinentes Verhalten des 'Analytikers' am besten dazu geeignet sei, den Patienten zu Wiederholungen, zu Projektionen und zur Übertragung von Interaktionsstrukturen anzuregen. Je weniger der Berater/Therapeut von sich selbst zeigt, um so mehr muß der Ratsuchende in ihn hineininterpretieren – und, so folgerte Freud, er wird auf diese Weise auch leichter seine stereotypen Rollen- und Ablauferwartungen anbringen.

Wenn sich die psycho- und soziodynamischen Programme in der therapeutischen Situation wiederholt haben, dann sind sie auch einer gemeinsamen Beobachtung durch den Berater und den Ratsuchenden zugänglich. Phasenweise wird die Beratung als eine soziale Selbstreflexion gestaltet. Sie ermöglicht es, zuvor latente Programme durch kollektive Anstrengungen ans Licht zu heben.

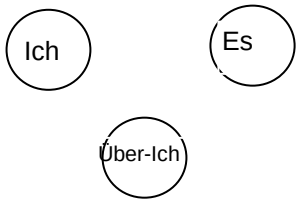
'Lernen' erscheint in diesem Kontext als die individuelle Aneignung gemeinsam, kommunikativ erzeugter Erfahrungen. Was der Einzelne von diesen kollektiven Thematisierungen akzeptiert und für seine weiteren Handlungen nutzt, ist letztlich nicht vorauszusehen. Individuelles, psychisches Lernen ist eine Selektion aus sozialen Erfahrungen.

Ziel der von Freud so genannten 'Psychoanalyse' ist die Aufdeckung solcher latenten Programme individueller Informationsverarbeitung und sozialen Verhaltens. Sie ermöglicht es, den Wiederholungszwang zu durchbrechen: der Ratsuchende braucht dann in den verschiedenen Konstellationen des sozialen Alltags nicht immer wieder auf die gleichen, mäßig erfolgreichen Programme zurückgreifen. Er ist frei, sich auch anders zu verhalten und gewinnt eine neue Flexibilität im Umgang mit seinen Mitmenschen und seinen Gefühlen.

Zusammenfassung der Leistungen von S. Freud

1. Menschenbild

Der Mensch ist ein komplexes informationsverarbeitendes System mit 3 parallel arbeitenden und miteinander kommunizierenden Prozessoren (Instanzen). Input wird mehrfach verarbeitet und out-put ist ein Integrationsprodukt. (Gegenteil: triviale Maschine) 3 Instanzen bilden unser *Selbst*



Oder: Die Menschen als Ökosysteme, die biogene, psychische und soziale Systeme integrieren.
Im Es (Unbewußten) haben die Hauptsätze der Logik keine Geltung: Es gibt kein 'Nein', Gegensätze sind gleichwertig.

2. Erkenntnis- und Kommunikationstheorie (Vgl. a. 6.)
Unbewußtes (Gefühl, innere Sinne, 3. Ohr) als Erkenntnisorgan;
Kommunikation als Spiegelung (Übertragung, Gegenübertragung) des Anderen im Selbst und umgekehrt;
Selbstwahrnehmung und die gemeinsame Reflexion in der Interaktion als Medium der Erkenntnis des Anderen/der Umwelt.

3. Kultur- und Gesellschaftstheorie
Mensch und Gesellschaft sind Teil der Natur. Sozialbeziehungen sind affektive Beziehung.
Menschliches Handeln ist triebhaft und ambivalent, weil durch 2 gegensätzliche Triebe bestimmt:
- Eros (Verschmelzung, Fortpflanzung, Symbiose, Bilden von größeren Einheiten)
- Thanatos/Destruktion (Trennen, Auflösen, Zerstören, Töten)[1]
Kulturelle Leistungen als Sublimation (Verschiebung) von Triebenergien.

4. Psychologische Entwicklungstheorie
- orale Phase (ca. 0-1,6 J.)
  erogene Zone: Mund
- anal (ca. 1,6-3 J.)
  erogene Zone: After
- phallisch (ca. 3-5 J.)
  erogene Zone: Genitalien
  ödipal bei Jungen; Penisneid bei Mädchen
- Latenzperiode (ca. 5-12 J.)
  erogene Zone: keine, Interesse an Umwelterkundung
- pubertär-genitale Phase (12-20 J.)
  erogene Zone: Genitalien
  Das Sexualobjekt wird ein gegengeschlechtlicher Partner außerhalb der Familie.
  Achtung: Männliche Sexualität als Orientierungsmaßstab!

[1] Weniger dramatisch kann man auch von der *Synthese* und *Analyse* als den beiden Grundoperationen menschlicher Informationsverarbeitung sprechen.

psychosoziale Kompetenz	erforderliche psychosoziale Kompetenzen		deutliche Anzeichen unzureichender psychosozialer Kompetenzen (rigide Abwehr)
In bestimmten sozialen Situationen	Zulassen bestehender Gefühle	Aktivitäten (flexible Abwehr)	
präödipale Situation	Sehnsucht nach Fusion, Angst vor Individualitätsverlust (Zerstörung der Identität); Abhängigkeit vom Gruppenleiter	abwechselnd und vorübergehend: Kampf, Flucht, Abhängigkeit	Verleugnung der Situation, rigide Abwehr, entweder: - Flucht oder - Kampf oder - Scheinharmonie
ödipale Situation	Wunsch, allein den Gruppenleiter zu besitzen, Rivalität mit den anderen um den Gruppenleiter, Angst vor dem Gruppenleiter wegen sexuell-erotischer Wünsche ihm oder den anderen Teilnehmern gegenüber	Zurückstellen individueller Versorgungswünsche; Zusammenschluß mit Gleichrangigen gegen Gruppenleiter	Verleugnung von Rivalität, Angst vor dem Gruppenleiter, Beharren auf individueller Versorgung. Verleugnung sexuell-erotischer Wünsche
reflexiv-interaktionelle Situation	Eingeständnis der schmerzlichen Notwendigkeit, auf die eigenen Kräfte zu vertrauen, Auseinandersetzung mit Gleichrangigen und der Problematik der Geschlechtsidentität	*vorübergehender* Wunsch nach idealen Verhältnissen und völliger Harmonie, zugleich: zunehmende Versuche der Beziehungsklärung zwischen den Teilnehmern und zwischen den Geschlechtern	extremer Wunsch nach Anleitung durch den Gruppenleiter, übermäßige Aggressionsausbrüche (Kampf), übermäßige Passivität (Flucht)

Abb. 21: Affektive psychosoziale Kompetenzen in drei grundlegenden Interaktionskonstellationen

(nach: Dieter Sandner/Dieter Ohlmeier: Selbsterfahrung und Schulung psychosozialer Kompetenz in psychoanalytischen Gruppen. In: D. Eicke: Freud und die Folgen. Bd. II (Psychologie des XX. JH) S. 812-821, hier 819. Vgl. ausführlich: Dieter Sandner: Psychodynamik in Kleingruppen. Theorie des affektiven Geschehens in Selbsterfahrungs- und Therapiegruppen. (Selbstanalytische Gruppen). München 1978.)

Wenn die sozialen Beziehungen in der kindlichen Sozialisation eingeschränkt werden, dann verläuft auch die emotionale Entwicklung einseitig. Bestimmte Beziehungsangebote können nicht wahrgenommen und verarbeitet werden und entsprechend einseitig bleibt auch der Ausdruck der Gefühle. Bei niemandem sind die Sensibilitäten für Wut, Trauer, Lust, Liebe usf. gleich stark entwickelt und das

Einbringen dieser Gefühle in das Gespräch gelingt unterschiedlich gut und eindeutig. Gerade hierdurch gewinnen wir Individualität.

Können, aus welchen Gründen auch immer, grundlegende Gefühle bei uns selbst und/oder bei anderen nicht bemerkt, nicht zugelassen oder nicht mitgeteilt werden, so fehlt uns eine Kompetenz im affektiv-emotionalen Bereich.

Viele Trainingsformen und natürlich auch alle Psychotherapien versuchen, solche Mängel zu beheben, indem sie ‘nachsozialisieren’. Es werden Beziehungssituationen erzeugt, die ein vollständigeres Erleben und Ausleben bislang nur unvollkommen gereifter Affekte erlauben.

Im Laufe unseres Lebens müssen wir verschiedene Typen von Interaktionskonstellationen nicht nur kognitiv, sprachlich oder handlungsmäßig sondern auch affektiv-emotional bewältigen. Für Freud waren die Stadien kindlicher Entwicklung (oral, anal, ödipal) auch Phasen der Ausbildung affektiver psychosozialer Kompetenzen. Abbildung 21 zeigt diesen Zusammenhang in Bezug auf Gruppen.

Die Unterschätzung der Bedeutung psychosozialer Qualifikationen im Bereich der Wahrnehmung, Verarbeitung und des Ausdruckes von Gefühlen sowie in der Gestaltung emotionaler sozialer Beziehungen ist ein Kennzeichen der modernen Industriegesellschaft - quasi die Kehrseite der Aufklärung und des ‘wissenschaftlichen’ Ausbildungsbetriebs. Man hat sie weitgehend dem Zufall und den Familien überlassen.

5. Krankheitslehre

Wenn die Entwicklungsstadien (vgl. 4.) nicht gut durchlaufen werden, kommt es zu Störungen des Sexuallebens Fixierungen, Vermischungen u.ä..

Störungen treten immer dann auf, wenn Programme auf unpassende Situationen übertragen, ohne Realitätsprüfung projeziert werden.

6. Die Neuerungen im Beratungsverständnis:

Lernen als *Übertragung* von sozialen und psychischen Mustern/Programmen der Kommunikation und Informationsverarbeitung (Bedeutung frühkindliche Erfahrungen in der Familie: Vater - Mutter - Kind - Geschwister; ödipale Konflikte).

Störungen als Folge der Erstarrung von Programmen und ihrer Anwendung in unpassenden sozialen Situationen.

Deuten als Hilfe bei der Aufdeckung von latenten Programmen und als Aufgabe des Therapeuten/Beraters.

Widerstände gegen die Thematisierung/Aufdeckung unbewußter/latenter Programme und Informationen.

Wiederholung im Hier und Jetzt (Spiegelungen) der Beratungssituation als Bedingung der Erkenntnis des zuvor latenten Programms ('Affektloses Erinnern ist fast immer völlig wirkungslos' 1895).

Probeidentifikation und Reflexion der ausgelösten Affekte in der eigenen Person (und ggf. der *Gegenübertragung*) als Bedingung der Erkenntnis der Psychodynamik der fremden Person.

Gemeinsame Beobachtung der Beratung/Therapie soziale (Selbstreflexion) als Bedingung der Erkenntnis der Soziodynamik/Interaktionsdynamik.

Lernen als individuelle Aneignung kommunikativ erzeugter Erfahrungen, d.h. als Respezifikation sozialer Informationen (letztlich kontingent).

Entwicklung/Heilung/Entstörung durch Anwendung (Übertragung) der in der Beratungssituation erkannten Programme auf andere Interaktionskonstellationen (durch Brechen des Wiederholungszwangs: neue Flexibilität).

Die wichtigsten *methodischen Vorkehrungen* in der psychoanalytischen Therapie:

- ausreichender Leidensdruck/Deuten nur gegen Bezahlung
- viel Zeit
- verhindern von wechselseitigem Blickkontakt: Schutz vor Rückfall in das visuelle Paradigma und Erleichterung der Konzentration auf die ausgelösten Affekte
- Minimalstrukturierung zur Erleichterung von Übertragungsbeziehungen und Regression (auf z. T. frühkindliche Entwicklungsstadien)
- Verhindern rationalisierender Argumentationen/Einführung des Affekts. "Der ideale Psychoanalytiker kanalisiert absichtlich Reize, die vom Patienten ausgehen, direkt in sein eigenes Unbewußtes..." Georges Devereux: Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften, München o.J., S. 335.
- *Grundregel* für den Patienten: Alle Einfälle, assoziativen Verkettungen usf. möglichst unzensiert und unmittelbar verbalisieren!

Wichtigste Interventionsmethode

ist das

Deuten: d. h. die Beschreibung von Spiegelungsphänomenen.

Ziel ist das Aufdecken von (unpassenden, starren) Wiederholungen; Nutzen von Selbsterkenntnis zur Umwelterkundung und umgekehrt. (In der klassischen Psychoanalyse werden bei Deutungen idealerweise 3 Interaktionskonstellationen miteinander verglichen: frühkindliche, gegenwärtig erfahrene/erzählte und die therapeutische Situation im Hier und Jetzt)

Ablauf:

1. Beschreibung des Hier und Jetzt als (soziales, psychisches, biogenes) System
2. Beschreibung der vergangenen/erzählten Interaktion des Systems.
   <1. und 2. können auch vertauscht werden>
3. Vergleich der beiden (oder noch weiterer) Beschreibungen und Feststellen von strukturellen, dynamischen oder anderen Ähnlichkeiten.
   <Werden unterschiedliche Systemtypen, z. B. psychische und soziale oder Institutionen und Familien miteinander verglichen, kommt es zu irritierenden Deutungen>
4. Annahme oder Ablehnung der Deutung, eventuell Differenzierung der Beschreibung
5. Ggf. Nutzung der Deutung entweder zum besseren Verständnis des Hier und Jetzt/des Bezugssystems (typisch für Beratung) oder aber zum besseren Verständnis der damaligen Situation (Psychoanalyse) bzw. der Umwelt (Kommunikative Sozialforschung).

Wichtige psychoanalytische Begriffe

Übertragung: In der Psychoanalyse eher negativ konnotiert: unbewußtes Einbringen unerledigter Konflikte, Beziehungsmuster aus der Kindheit in die aktuelle Beziehung.

Gegenübertragung: Die unbewußte Übernahme von Positionen und Erleben des Klienten durch den Berater, das Mitspielen angewiesener Rollen. Andere psychoanalytische Schulen bezeichnen jede Form von Übertragung des Therapeuten als 'Gegenübertragung'.

Subjektive Gefahr: Bezeichnet alles das, was das innere psychische Gleichgewicht zwischen den Instanzen (Ich, Es, Über-ich) des Selbst stört. Entsprechend werden unterschieden:

1. Triebgefahr (Es-Verstärkung bzw. Verlust der Ich- und Über-ich-Stärke)
2. Über-ich Gefahr (Über-ich Verstärkung)
3. Ich-Gefahr (Verlust realitätsgerechter Selbstkontrolle)
4. Narzißtische Gefahr (Absenken des Selbstgefühls bis hin zur Fragmentierung des Selbst)

Diese Gefahren sind latent immer, aber bei jedem Individuum in unterschiedlichem Maße vorhanden. Bei Streß und entsprechender Belastung (Wiederholung) können

sie manifest werden. Unsere Persönlichkeitsstruktur ergibt sich u. a. aus der Art, wie wir diese verschiedenen Kräfte untereinander ausbalancieren.

Abwehr: Psychoanalytischer Ausdruck zur Bezeichnung von Mechanismen, Reaktionen, Handlungen u. ä., die zur Vermeidung 'subjektiver Gefahren' dienen. „Verdrängung und andere Abwehrmechanismen sind auf der einen Seite notwendige Regulatoren der seelischen Homöostase. Fehlen sie, oder sind sie nur sehr ungenügend entwickelt, wie man es bei manchen psychotisch reagierenden Patienten beobachten kann, dann ist die Gefahr einer Überschwemmung und Desintegration des Ichs gegeben. Auf der anderen Seite zahlt das Ich oft für die Dienste, die sie ihm leisten, einen zu hohen Preis.“[2] Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Abwehrprogramme, die dem schwachen Kind in den ersten Lebensjahren zum Überleben und überhaupt erst zur Ausbildung eines Ichs verhalfen, auch im späteren Leben unverändert beibehalten bleiben. Sie werden dann als fixierte Reaktionsformen auch dann noch wiederholt, wenn die Gefahren, gegen die sie ursprünglich eingesetzt wurden, überhaupt nicht mehr vorhanden sind. Oftmals müssen dann in der Umwelt Situationen erzeugt werden, welche die ursprüngliche Gefahr ersetzen können, um die psychischen Programme, die als ein Teil der eigenen Identität begriffen werden, zu rechtfertigen.

Anna Freud, die Tochter des Begründers der Psychoanalyse, nennt in ihrem einschlägigen Werk 'Das Ich und die Abwehrmechanismen' (zuerst 1936) zehn Abwehrmechanismen: Verdrängung, Regression, Reaktionsbildung, Isolierung, Ungeschehenmachen, Projektion, Introjektion, Wendung gegen die eigene Person, Verkehrung ins Gegenteil und als zuträglichste Form der Abwehr die Sublimierung. Die Erklärung dieser Mechanismen ist so kompliziert, daß sie ohne eine genaue Kenntnis der Freudschen Theorie und einiger therapeutischer Erfahrung kaum aussichtsreich ist.

Verdrängung: In Freuds früher Theorie des Psychischen wird zwischen 'Unbewußtem', 'Vorbewußtem' und 'Bewußtem' unterschieden, wobei das Unbewußte diejenigen Informationen enthält, die von Ich und/oder Über-ich 'verdrängt' wurden. Vor allem jene Vorstellungen, die mit Triebwünschen zusammenhängen, die für die Persönlichkeit gefährlich sind, sollen nicht bewußt werden. Sie bleiben aber als verdrängte Inhalte im Unbewußten erhalten. Sie unter der Decke zu halten, kostet dem Bewußtsein Kraft.

Freud hat die Verdrängung mit Auslassungen in einem Text verglichen, der unerwünschte Informationen erhält. Eine solche Lücke kann entweder stehen bleiben

[2] Wolfgang Schmidtbauer: Die Verdrängung und andere Abwehrmechanismen. In: G. Eicke (Hg.) Tiefenpsychologie. Bd. 1: Sigmund Freud – Leben und Werk. (Kindlers Psychologie des 20. Jahrhunderts). Weinheim/Basel, 1984, S. 284-290, hier S. 289.

oder durch alle möglichen Ersatzinformationen ausgefüllt werden. Der Berater kann solche Lücken als inkonsistente Textpassagen erkennen und so einen Zugang zu dem Verdrängten finden.

Literatur:

Peter Kutter: Leidenschaften. Eine Psychoanalyse der Gefühle. Reinbek 1989 u. o.

Ders.: Moderne Psychoanalyse. Eine Einführung in die Psychologie unbewußter Prozesse. Stuttgart 1992[2].

S. Freud: Abriß der Psychoanalyse. Frankfurt (Fischer TB 47).

Zur Methodik: Ralph Greenson: Technik und Praxis der Psychoanalyse. Frankfurt 1975.

Dieter Ohlmeier/D. Sandner: Selbsterfahrung und Schulung psychosozialer Kompetenz in psychoanalytischen Gruppen. In: Heigl-Evers (Hg.): Sozialpsychologie. Band 2, Gruppendynamik und Gruppentherapie, Weinheim/Basel 1984, S. 812-821.

Exkurs: Die Begründung selbstreferentieller Erfahrungsgewinnung aus systemtheoretischer Sicht

Wenn heute die Notwendigkeit selbstreferentieller, non-direktiver Kommunikation begründet werden soll, dann greift man oft noch auf Argumente aus einem ganz anderen theoretischen Zusammenhang zurück: Direktives Handeln hat nur dort Sinn, wo mindestens der so agierende Gesprächspartner weiß, was er will. Häufig ist aber unsere Umwelt so komplex, genau genommen: 'überkomplex', daß es keine richtigen Lösungen gibt und keiner der Beteiligten über genügend Informationen für eine rasche und klare Entscheidung verfügt. Unter diesen, von der systemischen, konstruktivistischen Soziologie und Erkenntnistheorie beschriebenen Bedingungen, ist Kooperation, gemeinsame Informationsverarbeitung unumgänglich. Jeder ist auf die Mitarbeit des anderen angewiesen, um die Unsicherheit, die er selbst alleine nicht reduzieren kann, zu bewältigen. Die Entscheidungen und Problemlösungen sind dann immer das Ergebnis sozialer Selbstreflexion. Die Beteiligten bringen ihre Argumente ein, entwickeln ihre Gedanken im Gespräch und blicken dann auf das gemeinsam Erarbeitete zurück, um gemeinsam oder individuell Schlüsse zu ziehen. Selbstverständlich werden hier keine fertigen Lösungen übernommen und es gibt auch niemanden, der das Gespräch dirigieren könnte.

Aber das ist natürlich erst eine erkenntnistheoretische Beschreibung des Problems. Was die konkrete Umsetzung dieser Erkenntnis in eine

Beratungsmethodik angeht, so ist aus dem selbstreferentiellen therapeutischen Schulen mehr zu lernen als aus den systemtheoretischen Darstellungen.

B: Carl Rogers und die Klientenzentrierte Gesprächsführung

Zu seiner Person und seinen biographischen Erfahrungen

C. Rogers (1902-1987) hat nach eigenem Bekunden viel von Otto Rank, einem der ersten Schüler S. Freuds gelernt. Er wanderte nach Amerika aus, wurde dort bald an renommierten Universitäten Hochschullehrer und begann in den 40er Jahren, seine 'klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie' auszuformulieren und zu begründen.

Einer seiner bekanntesten Schüler ist vermutlich Thomas Gordon ('Lehrer-Schüler-Konferenz', 'Managerkonferenz', 'Familienkonferenz').

In seinem Aufsatz 'Rückblick auf die Entwicklung meines therapeutischen und philosophischen Denkens' (in P. Jankowski u.a. Hg.: Klientenzentrierte Psychotherapie heute. Göttingen 1976, S. 31-48) schildert er die Genese seiner *Weltanschauung* und seiner Form des Beratungsgesprächs noch einmal eindringlich. Einige wichtige Gedanken seien hier aufgeführt:

- In meinen Beziehungen zu Menschen habe ich herausgefunden, daß es auf lange Sicht nicht hilft, so zu tun, als wäre ich jemand, der ich nicht bin.
- Ich habe es als äußerst wertvoll empfunden, wenn ich es mir erlauben kann, einen anderen Menschen zu verstehen.
- Ich habe es als höchst lohnenswert empfunden, einen anderen Menschen akzeptieren zu können.
- Je mehr ich gegenüber den Realitäten in mir und im anderen offen bin, desto weniger verfalle ich in den Wunsch, herbeizustürzen und die 'Dinge in Ordnung zu bringen'.
- Ich kann meiner Erfahrung trauen.
- Das Urteil anderer ist keine Leitlinie.
- Eigene Erfahrung ist für mich die höchste Autorität.
- Die Tatsachen sind freundlich.
- Das Persönlichste ist das Allgemeinste.
- Es ist meine Erfahrung gewesen, daß Menschen eine positive Entwicklungsrichtung haben.
- Das Leben ist im besten Fall ein fließender, sich wandelnder Prozeß, in dem nichts starr ist.

Mit Freud teilt er die Überzeugung, daß das Tun und Handeln der Menschen nicht nur durch ihre Vernunft, sondern auch durch ihre Emotionalität und unbemerkte Regungen geprägt wird. Aber er betont immer wieder – und darauf mag zu einem Gutteil sein Erfolg gerade in Amerika zurückzuführen sein – daß jedes Individuum von Natur aus positiv eingestellt und zur konstruktiven Steuerung und Kontrolle des eigenen Verhaltens fähig ist. Während Freud stärker die Spannung zwischen

Konstruktion und Destruktion (Libido/Aggression) herausstellte, tendiert er dazu, die Disharmonien als Reaktion auf ungünstige Umweltbedingung zu interpretieren. So hat man oft den Eindruck, als ob Rogers letztlich das Soziale ('die Gesellschaft') als Quelle der (Zer-) Störung und das Psychische (das Individuum) als Quelle des Guten erlebt.

Obwohl Rogers und seine Anhänger das 'Gespräch' immer wieder als Mittelpunkt ihrer Überlegungen darstellen, haben sie doch einen positiven Zugang nur zu den am Gespräch beteiligten Personen. Ihr Ansatz ist insoweit eher personen- als interaktionszentriert – zumindest was die Theorie anbelangt. Was die Beratungspraxis und die programmatischen Aussagen angeht, mag das anders aussehen.

Die Freudschen Konzepte des 'Selbst', der 'Übertragung' und 'Spiegelung' rekonstruieren demgegenüber allesamt Interaktions*beziehungen*. Nicht die Person, sondern die Beziehung zwischen ihnen steht im Vordergrund und jedes Lernen und jede Entwicklung wird als Produkt der Interaktion angesehen. Rogers und seine Anhänger betonen gerne, daß sie, unter anderem auch im Gegensatz zu der psychoanalytischen Beratungsrichtung, nicht vom Berater, sondern von dem Klienten aus denken. Eben deshalb nennen sie ihre Schule 'nicht-direktiv' oder eben 'klientenzentriert'. Den Psychoanalytikern werfen sie vor, sie würden sich selbst und ihre Aktivitäten zu wichtig nehmen, mit zu vielen vorgefaßten Modellen und damit zu direktiv an ihr Gegenüber herantreten. In späteren Jahren sah sich Rogers dem gleichen Vorwurf ausgesetzt. Es kommt nicht darauf an, ob man von der einen oder der anderen Person ausgeht, sondern das Grundproblem ist, die Beratung auch als soziale Beziehung zu begreifen, in der beide Rollen gleich wichtig sind. Je leichter Probeidentifikation und Rollentausch den Beteiligten fallen, um so mehr Alternativen besitzen sie.

Was nun freilich die Selbst- und Fremdtypisierungen betrifft, die ein solches flexibles Beratungsgespräch erleichtern, so hat die Klientenzentrierte Beratungsschule viele äußerst wertvolle Hinweise gegeben.

Formen zwischenmenschlichen Verstehens

Ziel eines klientenzentrierten Gesprächstrainings (nach Rogers) ist immer die Entwicklung einer besonderen Form von Fremdverstehen: der Empathie oder des 'einfühlenden Verstehens'.

Einfühlendes Verstehen: Empathie

Unter Empathie wird die Fähigkeit verstanden, das emotionale Erleben des Klienten, so wie es sich im Hier und Jetzt der Gesprächssituation zeigt, nachzuvollziehen. Im Gegensatz zum bloß kognitiven Verstehen setzt es auch ein Nachvollziehen der affektiven Bewertungen des Gegenüber voraus.

Ein Aspekt empathischen Verstehens des Beraters ist immer auch die Rekonstruktion des mutmaßlichen Erlebens des Beraters durch den Ratsuchenden: Der Berater versucht, sich aus den Augen des Klienten zu sehen.

Eine empathiegelenkte Gesprächsführung setzt voraus, daß der Berater sich im Verlauf des Gesprächs nicht in erster Linie von seinen eigenen Bedürfnissen, Denkgewohnheiten, Affekten, Wertungen usf. leiten läßt, sondern sich seine Standpunkte und Perspektiven von dem Gesprächspartner vorgeben läßt. Einfühlendes Verstehen setzt Standpunkt- und Perspektivenwechsel voraus.

Ob eine empathische Beziehung zustande gekommen ist, läßt sich nur im Fortgang des Gesprächs ermitteln. Wenn sich der Gesprächspartner verstanden oder aber nicht verstanden zeigt, können Hypothesen bestätigt bzw. falsifiziert werden.

Der Prototyp einer empathischen Beziehung ist die auf Einfühlung basierende Mutter-Kind-Beziehung im Säuglingsalter. Sie bietet in unserer Kultur besondere Chancen der Einübung empathischen Verstehens. Dies zeigt schon, daß die klientenzentrierte, empathische Gesprächsführung nur eine Radikalisierung von Verhalten und Erleben bedeutet, das im Prinzip allen Menschen möglich ist.

Voraussetzung der Ausübung von Empathie ist die im Verlauf der eigenen Sozialisation des Beraters erworbene Empathie in sich selbst, die wiederum durch eine verstehende, empathisch spiegelnde Mutter und/oder eine andere Bezugsperson vermittelt wurde. Wer selbst von anderen kein einfühlendes Verstehen erlebt hat, ist zu einem empathischen Standpunkt- und Perspektivenwechsel nur sehr begrenzt fähig.

Voraussetzung ist zweitens, zumindest nach der Erfahrung von C. Rogers, eine positive Wertschätzung des Gegenübers. Wer diesen ablehnt, wird nicht bereit sein, dessen Reize umfassend in sich aufzunehmen.

Wege zum empathischen Verstehen des Gegenüber

- ❒ persönliche Filter in konkreten Interaktionskonstellationen erkennen
- ❒ Wird der Filter oft und ggf. in ähnlichen Konstellationen eingesetzt (welchen?)
- ❒ Was wird durch den Filter in den Hintergrund gedrängt, abgewehrt?

Ggf. Deutung: Frühe Erinnerungen an den Einsatz des Filters bzw. an die typische Interaktionskonstellation? Funktionaler Sinn (Schutz) damals?

- ❒ Schrittweises Erleben der Emotionen, Phantasien, Körperreaktionen etc., die eintreten, wenn die Abwehr gelockert wird/einmal nicht funktioniert hat.
- ❒ In der konkreten Interaktion versuchsweise die eigenen Filter, abgewehrten Gefühle usf., die als Störung aufgefallen und verstanden sind, als abgewehrte Gefühle, Filter des Gegenüber annehmen.

  In der eigenen Reaktion/Antwort nicht diese Abwehr wiederholen/ausdrücken, sondern die abgewehrten Teile zeigen.

  Dadurch Entzerren der eigenen Person als Spiegel, Durchbrechen von Wiederholungen (von starren Filtern) und von unfruchtbaren Beziehungskonstellationen.

  Die entzerrte Beratungsinteraktion als Beispiel für das weitere Verhalten des Klienten in zukünftigen ähnlichen Interaktionskonstellationen empfehlen.

Pseudoempathie und Identifikation

Von der empathischen Einfühlung in fremde Standpunkte und Erlebensweisen ist die *projektive Identifikation* deutlich abzugrenzen. Unter Identifikation versteht man die Projektion der eigenen Standpunkte und des eigenen Erlebens auf den Gegenüber. Sie ist das genaue Gegenteil der Empathie und gerade dann notwendig, wenn man den Gegenüber in seiner Andersartigkeit nicht verstehen kann und sich dennoch an ihn anpassen will oder muß. Identifikation wird in unserer Kultur durch die Ausbildung von 'Rollen' erleichtert. Insoweit Menschen sich mit ihrer Rolle identifizieren und entsprechend wahrnehmen und handeln, kann im zwischenmenschlichen Verkehr auf *Einfühlung* verzichtet werden. Es reicht, wenn die am Gespräch Beteiligten gleichermaßen zur Rollenübernahme fähig sind. Eine solche identifikationsgelenkte Wahrnehmung bestätigt die Beteiligten aber nur in ihrer Rollenidentität.

Projektive Identifikationen als pseudo-empathische Beziehungsmuster entstehen bspw., wenn wir bei unserem Gesprächspartner einen Erlebniszusammenhang zu erkennen glauben, der in Wirklichkeit mehr unserem eigenen subjektiven Erleben und unseren eigenen Wünschen und Erfahrungen entspricht als jenen des Gegenübers. Sie kommt häufig zustande, wenn ein Berater im Verlauf des Beratungsgesprächs selbst hilflos wird. Er greift dann auf ein ihm bekanntes und deshalb schnell verfügbares eigenes Erklärungsmuster zurück, das ihn vor der Peinlichkeit des Gefühls schützt, die Sache nicht im Griff zu haben, den Gegenüber nicht zu verstehen usf.. Projektive Identifikationen funktionalisieren den Gegenüber.

Eine weitere häufige Scheinempathie ist die von Psychoanalytikern sogenannte *'Identifikation mit der Abwehr'* des Gesprächspartners. Darunter ist eine meist unbewußte Einigung des Beraters mit dem ratsuchenden Gesprächspartner auf dem Niveau einer gängigen Klischeevorstellung, eines Gemeinplatzes, einer gewohnten menschlichen Verkehrsform zu verstehen. Anstatt das Erleben des Klienten nachzuvollziehen wird ihm ein Verhaltens- und Erlebensmuster von dem Berater angeboten, das gesellschaftlich akzeptiert ist. Der Ratsuchende willigt ein, weil ihm die Übernahme dieses Erklärungsmodells vor schmerzhafteren oder peinlicheren Einsichten schützt.

In der Praxis sind die Übergänge zwischen Empathie und Projektion fließend. Empathie kann durch Identifikation eingeleitet werden – und umgekehrt. Immer wieder ist zu überprüfen, ob sich die eigenen Projektionen von dem Gegenüber oder von der eigenen Geschichte lenken lassen. Eigene und fremde Standpunkte werden kreisförmig durchlaufen.

Die Unterscheidung zwischen einem Fremdverstehen als Übertragung eigener Standpunkte (Identifikation) und der Übernahme fremder Standpunkte (Empathie) sowie der Einnahme gesellschaftlich ausgearbeiteter, normativer Standpunkte (Rollenverstehen) bleibt jedoch ein wichtiges Instrument individueller und sozialer Selbstreflexion.

Vom einfühlenden Verstehen zur klientenzentrierten Intervention: Ablaufschema

Die Wahrnehmung und Verarbeitung von Äußerungen des Klienten ist ein komplexer Prozeß mit vielen Rückkoppelungsschleifen

1.) Datensammlung

a) **Umweltwahrnehmung**

- Die Äußerung des Klienten auf Verstand, Gefühl und Körper, möglichst tief und unzensiert wirken lassen: sich öffnen, zuhören.

b) **Selbstbeobachtung/Datensammlung**

Welche Gedanken, Vorstellungen, Gefühle, körperliche Reaktionen lösen Äußerung und/oder Verhalten aus? Liste (z. T. häufig widersprüchlicher) Reaktionen aufstellen.

c) **Beziehung zwischen Selbst- und Umweltwahrnehmung herstellen**

- **Das komplexe Verhalten/die längere Äußerung des Klienten wird in Teilsequenzen zerlegt.**
- Welche innere Reaktionen lassen sich welchem Mikroverhalten zuordnen?

Diese Mikroanalyse verläuft zirkulär: von auffälligem Verhalten zu verdeckten Reaktionen; von auffälligen Reaktionen zu verdecktem Verhalten.

- Ziel ist die wechselseitige Erhellung und Differenzierung der Daten.

2.) Datenanalyse

a) Beziehungsklärung, -definition

- Welche Beziehungsdefinition zwischen Berater und Klient drückt sich im Verhalten und in den Reaktionen aus? Gibt es eine ungestörte positive Wertschätzung des Gegenüber? Wenn nicht, welche Reize des Gegenübers oder/und welche eigenen Affekte stehen ihr entgegen?

b) Klärung von Rollen, Übertragungs- und Gegenübertragungsbeziehungen:

- Welche ausgelösten Affekte lassen sich eher dem Klienten und welche eher der eigenen Person/der Umwelt zuschreiben? (Trennung von Selbst- und Umweltwahrnehmung, von Empathie und projektiver (des Beraters) Identifikation)

3.) Planung der (therapeutischen) Intervention

Hier geht es darum, aus der Vielfalt der gewonnenen Eindrücke diejenigen auszuwählen, die die Selbstexploration des Klienten fördern und dessen Ausdrucksmöglichkeiten möglichst wenig einschränken.

- Welche Wahrnehmungen/Affekte können dem Klienten mitgeteilt werden, ohne ihn zu kränken oder von ihm mißverstanden zu werden?
- Welche Wahrnehmungsmitteilung wird das Verhältnis zwischen Berater und Klient stabilisieren und die positiven Ressourcen des Klienten mobilisieren?
- Welche Äußerung läßt dem Klienten die größtmögliche Freiheit/Initiative?

Das von Rogers formulierte Prinzip der *Echtheit* verlangt, daß ausschließlich an den im Hier und Jetzt gewonnenen Informationen angesetzt wird. Diese - und keine anderswo erlangten Kenntnisse und Überzeugungen - sollen verbalisiert werden. Es wird nicht alles gesagt, aber das, was gesagt wird, ist ‘echt’.

4.) Intervention

5.) Überprüfen,

ob der Eindruck des Beraters mit den Empfindungen des Klienten übereinstimmt. Wenn nicht, muß weiter nach Eindrücken gesucht werden, die der Klient akzeptieren kann. Nach Rogers sollte die Entscheidung immer beim Klienten liegen.

Alle Störungen auf der Beziehungsebene, die eine aktive und führende Rolle des Klienten erschweren, müssen normalisiert werden.

Grundsätze der klientenzentrierten Gesprächsführung

1. Grundhaltungen des Beraters

Es sind im wesentlichen drei Grundhaltungen, die Rogers von einem guten Berater fordert: *Echtheit*, *positive Wertschätzung* und *einfühlendes Verstehen*.

Echtheit "ist die grundlegendste unter den Einstellungen des Therapeuten... eine Therapie ist mit größter Wahrscheinlichkeit dann erfolgreich, wenn der Therapeut in der Beziehung zu seinem Klienten er selbst ist, ohne sich hinter einer Fassade oder Maske zu verbergen. Der theoretische Ausdruck hierfür ist Kongruenz; er besagt, daß der Therapeut sich dessen, was er erlebt oder leibhaftig empfindet, deutlich gewahr wird und daß ihm diese Empfindungen verfügbar sind, so daß er sie dem Klienten mitzuteilen vermag, wenn es angemessen ist." (Rogers: Therapeut und Klient. München 1977, S. 26) Der Berater nimmt also wahr und teilt seine Wahrnehmung kontinuierlich mit. Das führt zu einem andauernden, gegenüber dem

alltäglich Verhalten überzogenen Feedback. Aber: er teilt seine ganz individuelle Wahrnehmung und dann auch seine Schlußfolgerungen mit, unterdrückt also weder seine Gefühle noch seine biographischen Erfahrungen. Er versteckt sich nicht hinter seiner (institutionellen) Rolle. Er ist deshalb für den Klienten 'transparent' und erleichtert es so, daß das Gespräch 'offen' abläuft.

Die Beratung klappt nach Ansicht von Rogers und seinen Anhängern weiterhin nur dann, wenn der Berater die Persönlichkeit des Klienten und die biographische Einbettung seines Problems akzeptieren kann. Kontakt zu der Person des Ratsuchenden kommt ihm vor dem sachlichen Problem. Entsprechend steht nicht die distanzierte und damit auch distanzierende Einordnung eines Problems, sondern eben die Person des Klienten im Mittelpunkt des Gesprächs. Diese nicht an sachliche Bedingungen gebundene Respektierung nennt Rogers: *positive Wertschätzung*. Immer wieder warnt er davor, daß diese Form der Wertschätzungen nicht bedeutet, von dem Gegenüber Besitz zu ergreifen. Vielmehr geht es darum, den anderen auch dann anzuerkennen, wenn man ihn nicht versteht. Er ist einzigartig und hat viele Gefühle und Entwicklungsmöglichkeiten, die der Berater nicht erahnen kann.

Vor allem muß der Berater lernen, nicht nur die positiven, sondern auch die negativen Gefühle zu akzeptieren: "Dieses Akzeptieren sowohl der reifen wie auch der unreifen Impulse, der aggressiven wie der sozialen Einstellungen, der Schuldgefühle, wie der positiven Äußerungen bietet dem Individuum zum ersten Mal in seinem Leben Gelegenheit, sich so zu verstehen wie es ist. Es hat nicht mehr das Bedürfnis, seine negativen Gefühle zu verteidigen. Es hat keine Gelegenheit, seine positiven Gefühle überzubewerten. Und in dieser Situation treten Einsicht und Selbstverstehen spontan zutage." (C.R. Rogers: Die nicht-direktive Beratung, München 1985, S. 46)

Die Aktivitäten des Beraters bestehen im wesentlichen aus einer Verbalisierung seines *einfühlenden Verstehens*. Er versucht, das emotionale Erleben des Klienten (nicht objektive äußere Tatsachen), so wie es sich im Hier und Jetzt der Beratung am deutlichsten zeigt, nachzuvollziehen. Dazu muß er zunächst einmal zuhören können und zwar empathisch und aktiv. Ein Gutteil der Schulung für den angehenden klientenzentrierten Berater besteht denn auch in der Übung des Zuhörens. Was er gehört hat, versucht er gewissenhaft zu formulieren und er fragt dann den Klienten, ob sein Eindruck mit dessen Empfindungen übereinstimmt. Nur dieser kann entscheiden. Aber das setzt eben auch aktive Mitarbeit des Klienten und kontinuierliche Behandlung von Störungen auf der Kontaktebene voraus. Der Versuch des Beraters, zu verstehen, soll dem Ratsuchenden das Gefühl geben,

verstanden zu werden. Echtheit, positive Wertschätzung und einfühlendes Verstehen sollen die 'Selbstexploration des Klienten' erleichtern. Wenn er sich an diesen Eigenschaften des Beraters orientiert, dann wird er größere Möglichkeiten haben, sich anderen gegenüber offen, freier und weniger wertend zu verhalten, ihnen zuzuhören und sie besser zu verstehen.

Der Inhalt der drei Grundbedingungen der Beratung mag noch deutlicher werden, wenn man sich mit nicht-adäquaten Verhaltensweisen (im Sinne von Rogers) beschäftigt. In der Fachliteratur kritisch behandelt werden beispielsweise die folgenden Interventionstypen: Bagatellisieren, Diagnostizieren, Dirigieren, Examinieren, sich Identifizieren, Interpretieren, Moralisieren und Intellektualisieren.

Ungeeignete Beraterinterventionen	Empfehlungen
1a) Bagatellisieren	vs. Ernstnehmen der Gefühle/ der Weltsicht des Klienten
1b) Gemeinplätze teilen/sich identifizieren	vs. eigene Reaktionen erkunden und authentisch ausdrücken
2a) Fragen stellen	vs. den Klienten Initiative und Richtung bestimmen lassen
2b) Rationalisieren	vs. Übernahme der emotionalen Perspektive des Klienten; sich seinem Standpunkt annähern
3a) Dirigieren	vs. Kraft zur Selbsthilfe geben
3b) schnelle Ratschläge	vs. Ertragen der ungeklärten Situation
4. Abwerten	vs. positive Wertschätzung
5. Übernahme der Perspektive des Klienten	

Abb. 22: Ungeeignetes Beraterverhalten und die Empfehlungen von Rogers (Antwortstile)

Allgemeines Ablaufschema klientenzentrierter Beratung

Obwohl die klientenzentrierte Beratungsmethode in den unterschiedlichsten Feldern eingesetzt werden kann und dabei eine je spezifische Dynamik erhält, hat sich im Laufe der Zeit doch ein gewisses Grundmuster für das Gespräch herausgebildet.

- In einer *Orientierungsphase* wird mit dem Klienten gemeinsam geklärt, warum es überhaupt zum Kontakt mit dem Berater gekommen ist. Dabei muß entschieden werden, ob die klientenzentrierte Gesprächsführung hier überhaupt weiterhelfen kann. Wenn ja, so ist über deren Prinzipien zu orientieren.
- In der nächsten Phase geht es darum, die problematische Situation herauszuarbeiten und zu definieren *(Problemformulierung)*
- Im dritten Schritt wird der Berater oder die Beraterin alternative Vorgehensweisen zum Erleben und zum Behandeln des Problems gemeinsam mit dem Klienten/der Klientin entwickeln. *(Entwicklung von Alternativen)* "In der Auseinandersetzung mit verschiedenen Lösungsmöglichkeiten muß die Beraterin besonders vorzeitige Bewertungen des Klienten (z.B. "Das hilft ja doch nichts", "Das macht der nie") reflektieren. Dabei mag sich anbieten, im Rollenspiel verschiedene Alternativen, bzw. deren Konsequenzen durchzuspielen." (Weinberger 1988, S. 123)
- In der vierten Phase müssen *Entscheidungen* über die geeignete Vorgehensweise getroffen werden. Dabei sind insbesondere die Kosten solcher Entscheidungen abzuwägen und Alternativen durchzuspielen.
- Im Sinne einer Begleitung des Ratsuchenden geht es in der letzten Phase zu beobachten, wie die Problemlösungsstrategien umgesetzt werden. (*Verifikation*)

3. Interventionsstrategien des Beraters

In der Fachliteratur werden drei Typen Interventionen auseinandergehalten:

- Verbalisierung der eigenen Wahrnehmung ('Echo')
- Setting – und systemorientierte Intervention
- Personenorientierte Interventionen

Die wohl bekannteste Verbalisierungsstrategie des klientenzentrierten Ansatzes ist das sogenannte 'Echo', das Wiederholen der Klientenäußerung. Daneben werden noch schwach selektive und ausgesprochen selektive und ergänzende Paraphrasierungen unterschieden. Es wird empfohlen, sich an die Sprache des Klienten anzupassen, bildhafte Vergleiche vorzunehmen und in der Ich-Form zu reden.

Ein zweiter Typus von Interventionen bezieht sich auf das Beratungssetting und versucht dessen Struktur zu konturieren und zu reflektieren. Dazu gehört das

Rekapitulieren des Beratungsablaufs, die Betonung des *'Hier und Jetzt'* in konkreten Beratungssituationen, die Gegenüberstellung von Aussagen (Konfrontation), das Erweitern des Wahrnehmungsfeldes des Klienten (Perspektivenwechsel), sowie das Konkretisieren bzw. Abstrahieren der Inhalte von Äußerungen des Ratsuchenden.

Während diese Interventionen mehr auf die Klärung der Beratungssituation und den Problemlöseprozeß ausgerichtet sind, gibt es auch eine Reihe von Berateräußerungen, die sich direkt auf die Person des Ratsuchenden beziehen:

- positive/negative Verbalisierung von ambivalenten Klientenaussagen
- Bekräftigung von Verhaltensweisen
- Stimulieren von Verhaltensweisen
- Hinterfragen von Verhaltensweisen
- Fragen zur Person stellen
- den Ratsuchenden mit unterschiedlichen Aussagen über seine eigene Person konfrontieren.

Zusammenfassung: Was läßt sich von C. Rogers lernen?

Konzentration auf den Beziehungsaspekt von Gesprächen/Pflege der Sozialbeziehung

Bestärken der Ressourcen des Gegenüber/*positive Wertschätzung*

Sensibilität für die eigenen 'antwortenden' Gefühle/*Echtheit*

Dem Gesprächspartner die Führung/Richtung des Gesprächs überlassen/Zuhören lernen

Standpunkt- und Perspektiventausch: Die Welt aus der (subjektiven) Sicht des Klienten sehen

Die Selbsterkundung des Klienten fördern

→ *einfühlendes Verstehen*

Akzeptieren der eigenen positiven und negativen Gefühle/der eigenen Person und 'kongruentes' Handeln

Weitere Literatur:

C. R. Rogers: Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. München 1986.

Roger Mucchielli: Das nicht-direktive Beratungsgespräch. Salzburg 1972.

Dieter Eitel: Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. Erfahrungen aus der Beratung von Familien mit existenzbedrohten landwirtschaftlichen Betrieben. In: V.

Hoffmann (Hg.): Beratung als Lebenshilfe. Humane Konzepte für ländliche Entwicklung. Weikersheim 1992.

Peter Frenzel/P. F. Schmid/M. Winkler (Hg.): Handbuch der Personenzentrierten Psychotherapie. Köln 1992.

P. Jankowski, G. Tscheulin, H.-J. Fietkau, F. Mann (Hg.): Klientenzentrierte Psychotherapie heute. Göttingen 1976.

Sabine Weinberger: Klientenzentrierte Gesprächsführung – Eine Lern- und Praxisanleitung für helfende Berufe. Weinheim/Basel 1990[4].

Fragen/Übungen zu Rogers

- Welcher ‘Gesprächsstil’ Ihres Gegenüber erleichtert/erschwert Ihnen klientenzentriertes Zuhören?

- Wie hängen also Ihre Reaktionen von den Reizen (Gesprächsstilen) des Gegenüber ab?

- Welchem Antwortstil neigen Sie in den verschiedenen Beziehungskonstellation/bei welchen Partnertypen/Themen/Aufgaben zu?

- Was erhoffen Sie sich von Ihren Interventionen, die nicht klientenzentriert sind? Was befürchten Sie für den Fall, daß Sie sich klientenzentriert verhalten?

C. Das Beratungskonzept des NLP (Neurolinguistisches Programmieren)

Mit dem Wahrnehmungs- und Kommunikationsmodell, welches Richard Bandler und John Grinder entwickelten, und das dann unter der Bezeichnung 'NLP' eine boomartige Ausbreitung gefunden hat, haben wir uns in der Veranstaltung 'Wahrnehmung und Kommunikation' und in verschiedenen T-LABs beschäftigt. Ihre Grundgedanken haben die beiden Autoren in der Auseinandersetzung mit Aufzeichnung von Beratungs- und Therapiesitzungen bedeutender Vertreter der gestalt- und gesprächstherapeutischen Schule gefunden. Es ist deshalb nicht verwunderlich, daß zahlreiche Maximen der Gesprächsführung, die wir bei Carl Rogers kennengelernt haben, auch von Vertretern des NLP propagiert werden.

Grundannahmen über die Beratung(skommunikation)

- Der Klient weiß am besten, wann sein Problem erkannt und wann es beseitigt ist. (Vgl. Rogers!)
- Durch direkte Arbeit an der Störung soll jede Sitzung eine Entlastung, eine sofortige Hilfe bringen!
- Das wichtigste therapeutische Instrument ist die Person des Therapeuten.
- Es gibt keinen 'Widerstand', nur unfähige Therapeuten. (Diese Negation bezieht sich wohl in erster Linie auf die Interaktion mit dem Berater. Hindernisse/Blockaden beim einzelnen werden ja ausdrücklich angenommen! Der Unterschied zwischen Widerstand und Hindernis ist fein.)
- Im Gegensatz zu dem psychoanalytischen Verfahren wird in der NLP-Beratung nicht nach den historischen Ursachen der Störungen, sondern nach neuem Verhalten und Erleben gesucht, das geeignet ist, die alten Probleme zu beseitigen: Nach vorne nicht nach hinten blicken!
- Deshalb ist die erste Aufgabe in einer Beratung/Therapie die Konkretisierung des Ziels: Was muß passieren, damit es dem Klienten besser geht? Wie soll es sein?
- Dieses Ziel soll vom Klienten allein erreicht werden können und das setzt auch eine entsprechende Formulierung voraus. Nicht: Mein Ziel ist, daß der andere sich ändert! (Spätestens hier nun zeigt sich das auch schon bei Rogers kritisierte, individualistische Herangehen. Man wird nicht alles allein erreichen können, weil man zu seinem Verhalten ja auch nicht allein kommt, sondern aufgrund der Strukturen des Systems, in das man eingebettet ist.)
- Es soll jedenfalls eine angemessene Verhaltensänderung angestrebt werden, die das ökologische Gleichgewicht berücksichtigt, eine neue Balance herstellt. Jede Veränderung bringt das psychische System aus dem Gleichgewicht und solange es davon keinen Vorteil hat, wird es sich dagegen wehren.

(Dies ist natürlich eine Definition von Widerstand!) Also: Welchen Nutzen ('Krankheitsgewinn' in der Sprache der Psychoanalyse) bringt es, das (selbst)zerstörerische Verhalten beizubehalten?
Dieser Fragestil ist von der systemischen Organisationsentwicklung aufgenommen worden. Letztlich geht es darum, die Ambivalenzen in jeglichem Verhalten herauszufinden.

Techniken, die bei Störungen angewendet werden

- *Reframing*: Alternative Sichtweisen für Verhalten dadurch eröffnen, daß man es in einem anderen Rahmen, in ein anderes Setting setzt als dies bislang geschah. Schwächen als Stärken verstehen lernen!
- Positive *Anker* in negativ erfahrene Situationen setzen. Dazu sucht man vergleichbare aber positiv erlebte Situationen auf, versucht sie möglichst konkret, (eventuell unterstützt durch Phantasiereisen und Entspannungsübungen) nachzuerleben, bemüht sich Unterschiede festzustellen und dann die positiven Affekte und Verhaltensformen mit in die neue Situation hinüberzunehmen.
- *Phobie – Technik*: Traumatische Situationen werden schrittweise solange verändert, bis sie der Klient angstfrei anschauen kann.
- *Kreativität* wecken, z.B. durch Brainstorming, Mind-Mapping usw. hemmende Glaubenssätze (beliefs) überwinden.
- *Optimieren von Entscheidungsprozessen*: Meist entscheidet man auf der Grundlage von positiven Erfahrungen, die man in der Vergangenheit in ähnlichen Situationen gemacht hat. Man kann aber als eine ganz andere Strategie auch intuitiv vorgehen und bei sich Bilder entwickeln lassen, die bessere zukünftige Lösungen versprechen. Während das eine Vorgehen eher rational ist, ist das andere eher intuitiv, das erstere ist eher rückwärts gewandt und das zweitere zukunftsorientiert. (Übrigens behindern unterschiedliche Entscheidungsstrategien bei Gesprächspartnern die Kommunikation und die kollektive Entscheidungsfindung!)

Kritik

Im Grunde lassen sich gegenüber der NLP-Tradition alle jene Einwände wiederholen, die man gegenüber der klientenzentrierten Gesprächstherapie (Rogers) erhebt. Es ist ein absolut individuumzentrierter und noch dazu aufklärerischer Ansatz. Ausgangs- und Endpunkt ist immer das psychische System. Dieses soll entwickelt und beraten werden – ohne Rücksicht auf die Sozialsysteme, in die es eingebettet ist und durch deren Strukturen es doch geprägt wird. Konsequenterweise wird das Individuum ausschließlich als ein sich selbst steuerndes Handlungssystem

betrachtet. Veränderung erfolgt durch Einwirkung auf die Programme, durch Aufklärung. Das Vertrauen in das Individuum ist sowohl die Stärke als auch die Schwäche des Ansatzes. Bestenfalls dyadische Interaktionen können noch berücksichtigt werden, gruppendynamische und institutionelle Aspekte und natürlich auch deren Ressourcen werden nicht systemisch berücksichtigt, bzw. genutzt. Dies setzte voraus, daß man die Ambivalenz in der menschlichen Existenz akzeptierte: sowohl psychisches als auch soziales System und beides zur gleichen Zeit.

Wo der Glaube an die soziale, letztlich wohl auch an die kommunikative Kraft fehlt, da muß das Individuum 'erzogen' werden. Der fast schon anachronistische Glaube an die Wissenschaft und die ebenso altertümliche instruktive Pädagogik, die sich in den Büchern und Übungen der NLP-Tradition immer wieder durchsetzt sind ein direkter Ausfluß des Menschenbildes und der theoretischen Grundannahmen. Es fehlt ein Konzept von sozialer, kollektiver Selbstreflexion! Es fehlt ein Konzept von Gruppe! Es fehlt ein Konzept von Institution! Und es fehlen natürlich auch die Konzepte über das Zusammenwirken dieser Konzepte!

Ein solches integratives Konzept ist übrigens das psychoanalytische Modell des 'Widerstandes'. Er tritt dann auf, wenn sich die Ziele und Strukturen von psychischen und von sozialen Systemen widersprechen: Verhält sich die Person sozial angemessen, verletzt sie ihre psychischen Programme (beliefs) – und umgekehrt.

Kapitel 5
Die gruppenzentrierten Beratungsansätze

A: Kurt Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik

Die ersten Schritte zur Entwicklung einer selbstreferentiellen Beratung hatte, wie wir sahen, S. Freud am Ende des vergangenen Jahrhunderts getan. Er kam aufgrund seiner klinischen Erfahrung schrittweise zu der Erkenntnis, daß sich Therapien vor allem dann fruchtbar gestalten, wenn nicht die Person des Patienten zum Gegenstand gemacht, sondern seine Beziehung zu dem Therapeuten kontinuierlich reflektiert wird. Bearbeitet werden soll nach seiner Behandlungslehre die spezifische Art und Weise, wie sich diese Beziehung gestaltet, welche Muster aus anderen Kontexten übertragen werden, welche Typisierungen der Interaktionspartner sich zwanghaft wiederholen. Die Einsicht des Patienten in sein eigenes Verhalten und Erleben soll sich in der beständigen reflexiven Beobachtung dieser Beziehung und dann erst im zweiten Schritt durch eine Übertragung der hier gemachten Erfahrungen auf biographische Interaktionskonstellationen entwickeln.

Trotz aller Abgrenzungen im einzelnen, haben die meisten Beratungsschulen in der Folgezeit auf Grundgedanken der Psychoanalyse zurückgegriffen. Rogers hat den interaktionistischen Ansatz übernommen, Eric Berne hat die Bedeutung der Übertragung und der Interaktionsmuster erkannt und sie in seiner 'Transaktionsanalyse' in den Mittelpunkt gestellt, Ruth Cohn, die Mutter der themenzentrierten Interaktion (TZI), hat ihre psychoanalytischen Wurzeln ebenfalls nie verleugnet.

Um so bemerkenswerter ist, daß der nächste entscheidende Schritt zur Weiterentwicklung des selbstreferentiellen Konzepts nicht durch einen Therapeuten und unmittelbaren Anhänger der Psychoanalyse erfolgte, sondern an einem ganz anderen Ort und in einem ganz anderen Setting. Um die Struktur und Dynamik von Gruppen, also z.B. die Auswirkung unterschiedlicher Führungsstile in militärischen Einheiten zu untersuchen, führte Kurt Lewin in den 30er und 40er Jahren in Iowa und dann am MIT (Massachusetts Institute of Technology), die von ihm sogenannten *'gruppendynamischen Laboratorien'* durch. Er war gar nicht in erster Linie an der einzelnen Person und an den klassischen Formen des Beratungsgesprächs, das ja immer in einer Zweipersonen-Situation ablief, interessiert. Vielmehr richtete sich seine Aufmerksamkeit auf größere soziale Gruppen und er suchte die Vorteile kollektiven Arbeitens zu erkennen und auszunutzen. Bei seinen Experimenten kam er recht bald zu ähnlichen Ansichten wie Freud. Der Vorzug der Minimalstrukturierung beispielsweise, also die Vermeidung einer Instruktion der Teilnehmer über ihr genaues Verhalten und ihre Rollenaufgaben, wurde von ihm

durch einen Zufall 'wiederentdeckt': Ein wenig erfahrener Gruppenleiter mochte oder konnte die zuvor abgesprochenen experimentellen Konzepte während eines Trainingslaboratoriums nicht durchsetzen und überließ die Gruppe sich selbst. Zum Erstaunen von Lewin und von den anderen Betrachtern verstanden es die Gruppenteilnehmer trotzdem, ihre Beziehungen zu organisieren und sich phasenweise unterschiedliche Normen, darunter auch die anvisierten, zu geben. Die Struktur war also nicht 'direktiv', sondern im Gegenteil als Resultat von Selbstbeobachtung und Selbstorganisation entstanden.

Im engeren Sinne 'selbstreferentiell' wurden diese Trainings allerdings erst von dem Moment an, in dem sich nicht mehr nur die Gruppenleiter im Nachhinein und aus mehr oder weniger wissenschaftlichen Interessen mit der Auswertung des Gruppenprozesses beschäftigten, sondern die Teilnehmer selbst diese Aufgabe übernahmen. Historisch wurde diese Wende wiederum durch einen Zufall eingeleitet: Teilnehmer eines Training kamen unerwartet und ungeplant zu einer Auswertungssitzung, in der die Trainer versuchten, sich über die Strukturen des gerade beendeten Trainings klarzuwerden. Die Gruppenmitglieder beteiligten sich an der Diskussion und dies geschah in so fruchtbarer Weise, daß man auf die Idee kam, sogenannte *'T-Gruppen'* durchzuführen, deren einziges Ziel die Erforschung ihrer eigenen Dynamik, ihrer eigenen Autopoiesis war. In diesen Gruppen trat von Anfang an viel deutlicher als in jener, typischerweise *'Einzeltherapie'* genannten Veranstaltung hervor, daß die Selbstreflexion eine soziale, und nicht eine individuelle Leistung ist.

Das Menschenbild der Gruppendynamik

Die Erfahrungen in den Trainingslaboratorien haben das Menschenbild von Lewin geprägt. Für ihn ist der Mensch zunächst ein Gruppenwesen. Hier entfalten sich seine Leistungen und von diesem Setting war Lewin, anders als Freud und Rogers anfänglich, immer wieder fasziniert.[3] Wegen dieser Orientierung auf die Gruppe bezeichnet man Lewin und seine Nachfolger auch als 'Gruppendynamiker'.
Ihre Grundannahmen seien hier kurz zusammengefaßt:

[3] Rogers hat zwar schon seit 1945 die sogenannte 'personenzentrierte Gruppenarbeit' praktiziert, aber eben mit dem Fokus nicht auf die Gruppendynamik sondern auf die 'Person'. Erst mit 68 Jahren veröffentlichte er seine Vorstellungen über die ‚Encounter'-Gruppen – und hatte damit publizistisch seinen größten Erfolg. In diesem Buch (On Encounter Groups, New York 1970, dt. Encounter-Gruppen. Das Erlebnis der menschlichen Begegnung. München 1974) findet sich auch der Satz, daß „die intensive Gruppe... eine der ganz großen *sozialen* Erfindungen dieses Jahrhunderts und vermutlich die potenteste überhaupt" ist. (S. 9) Vgl. Peter F. Schmid: Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie – Ein Handbuch, Köln 1994.

1. Der Mensch ist ein Gruppenwesen.
2. In allen Gruppen bilden sich Strukturen, Programme und Werte heraus, die das Verhalten und Erleben des einzelnen Mitglieds bestimmen. Die Gruppe weist ihm z.B. (offizielle und inoffizielle) Rollen und Status zu.
3. Der Einzelne kann von seinen biographisch akkumulierten Informationen/Verhaltens-/Erlebensweise nur so viele nutzen, wie es die Gruppe erlaubt. (Dies ist eine beständige Konfliktursache!) Andererseits lockt die spezielle Gruppendynamik jeweils bestimmte Verhaltens- und Erlebensweisen mit besonderer Intensität hervor.
4. Wer den Einzelnen (oder auch größere soziale Zusammenhänge, die aus Gruppen aufgebaut sind) ändern will, der muß folglich dessen Bezugsgruppen ändern.
5. Da Gruppen selbstorganisierte Systeme sind, die sich nur selbst verändern können, muß die interventionsbereite Person zu einem Element der Gruppe werden und ihre Überzeugung dort zur gemeinsamen Erfahrung werden lassen. Gruppen kann man nicht von Außen ändern.

Von den Therapien Freuds unterscheiden sich die Laboratorien Lewins zum einen dadurch, daß in ihnen eben Gruppen und nicht nur zwei Individuen experimentieren. Als Vorteile kollektiven selbstreflexiven Arbeitens stellen die Gruppendynamiker heraus:

- Verschiedene Standpunkte, Perspektiven und Informationen kommen zum Tragen;
- Dadurch Möglichkeit der Korrektur von Einseitigkeiten der Wahrnehmung bei den Teilnehmern;
- Steigerung der Problemlöseintensität durch Wettbewerb;
- Psychische Stabilisierung der Teilnehmer durch den Gruppenrückhalt.

Ein zweiter Unterschied zu Freuds therapeutischem Ansatz lag darin, daß die Trainingslaboratorien Lewins zunächst eine vorrangige Funktion als Instrument der Forschung für Dritte besaßen. Es waren ursprünglich keine therapeutischen, sondern wissenschaftliche Institutionen. Lewin spricht in diesem Zusammenhang dann auch von *'Action – Research', Aktionsforschung*. Diese Einbettung macht die T-Gruppen, zu einem direkten Vorläufer der kommunikativen Sozialforschung. (vgl. zu diesen historischen Entwicklungslinien: Ronald Lippitt: Kurt Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik, in Annelise Heigl-Evers (Hg.) Sozialpsychologie, Band 2: Gruppendynamik und Gruppentherapie (Psychologie des 20. Jahrhunderts) Weinheim/Basel 1984, sowie Manfred Sader: Das Aktionsforschungsmodell der T-Gruppen und des T-Laboratoriums, ebenfalls in Heigl-Evers (Hg.) 1984).

Lewin und sein Anhänger haben ihre Trainingsgruppen aber schon sehr bald aus den übergeordneten Forschungszusammenhängen herausgelöst. Sie wurden dann als sogenanntes *'Sensitivity-Training'* ausgerichtet, deren erstes Ziel nicht die Lösung irgendeines Problems, sondern eben die Sensibilisierung der Teilnehmer für interaktive und vor allem gruppendynamische Prozesse ist.

Es lassen sich also zusammenfassend zwei Grundtypen selbstreferentieller Erfahrungsgewinnung unterscheiden: auf der einen Seite die *Trainingslaboratorien (T-LABs)*, die immer eine Funktion für ihre Umwelt zu erfüllen haben. Hier ist die Aufmerksamkeit auf die Lösung von zuvor klar formulierten Aufgaben gerichtet. Diese sollen unter Ausnutzung des Gruppenvorteils gelöst werden.

Auf der anderen Seite stehen die *Sensitivity-Trainings*, die eine Funktion für die (psychischen Systeme der) einzelnen Gruppenmitglieder erfüllen sollen. Es geht darum das Erleben der Teilnehmer zu ermitteln und ggf. zu verändern, die Selbstwahrnehmung durch Konfrontation mit Fremdwahrnehmungen zu fördern, psycho- und gruppendynamische Prozesse in den Dienst der eigenen Selbsterfahrung zu stellen.

Man kann dann die klassische psychoanalytische Therapie als eine Unterart eines solchen Sensitivity-Trainings verstehen. Es unterscheidet sich von den gruppendynamischen Trainings dadurch, daß es eben in Dyaden abläuft und vor allem dyadische Interaktionsmuster und die Psychodynamik des Klienten focussiert. Die Zusammenhänge faßt die nachfolgende Abbildung 23 zusammen:

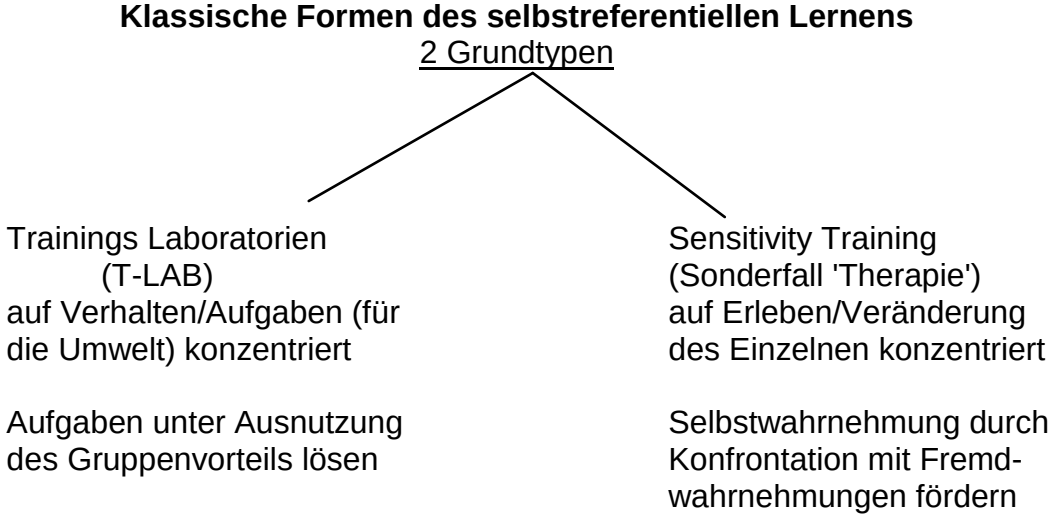


Abb. 23: Klassische Formen des selbstreferentiellen Lernens

Folgende **methodischen Maxime** des gruppendynamischen selbstreferentiellen Lernens haben die Entwicklung der Beratungsmethodik nachhaltig beeinflußt:

- Leiter stellt die Aufgabe/Übung, zieht sich in die Gruppe zurück und läßt sich in ihre Dynamik einbeziehen (Minimal-Strukturierung; egalitäre Ausgangsbedingungen)
- Prozeß laufen lassen:
  - ∗Hier und Jetzt betonen
  - ∗Artikulation von latenten Strukturen, Gefühlen/Beziehungsdefinitionen
  - ∗Kontakt vor Konsens!
  - ∗Störungen gehen vor!
  - ∗'Ich' statt 'man'
  - ∗Den Kommunikationspartner direkt ansprechen statt verdecktes Thematisieren/Angreifen
- Nach Abschluß von Teilprozessen und bei Krisen:
  - ∗Übergang zur Selbstreflexion des vorherigen Geschehens (Metakommunikation) [Diese Phase/Aufgabe kann auch prozeßbegleitend institutionalisiert werden: fish-bowl; Doppeln u.ä.]
  - ∗Beschreibung des Ablaufs aus verschiedenen Perspektiven (Blitzlicht, feed-back, Sammeln auf Flip charts)...
  - ∗Prozeßanalysen entsprechend der jeweiligen gruppendynamischen Konzeption (z.B. TZI, PSA, Bion, Psychodrama, Soziometrie etc.)
  - ∗Bei Störungen und zur Klarifikation: Medienwechsel (z.B. Skulpturen)
- In erfahrenen Gruppen kann auch die Reflexionsphase noch einmal reflektiert und auf strukturelle Ähnlichkeiten mit dem vorherigen Prozeß befragt werden (Deuten von Spiegelphänomenen)
- Zusammenfassung aller Phasen (meist durch den Leiter)

Historische Gruppenprozeßmodelle

Wie ein roter Faden zieht sich durch alle Experimente Lewins die Bedeutung der Zeitdimension. Gruppen haben wie die übrige Natur auch ihre eigenen Wachstumsstadien und die Gruppendynamiker bemühten sich von Anfang an, diese Stadien zu erkennen und zu berücksichtigen. Sowenig in den anderen biogenen Systemen ein Reifestadium übersprungen werden kann, sowenig ist dies auch bei den aus Menschen zusammengefügten Gruppen der Fall. Diese Erkenntnis besitzt selbstverständlich für jede Form von Beratungspraxis außerordentliche Bedeutung. Auch und gerade in dieser ist damit zu rechnen, daß die Teilnehmer unabhängig von

den sozialen Aufgaben, zu deren Lösung sie gerade zusammengetroffen sind, je nach den Phasen, in denen sich ihr gruppendynamischer Prozeß befindet, mit unterschiedlichen Problemen befaßt sind. Erfahrene Berater kennen solche Phasen und berücksichtigen ihren Einfluß von vornherein in der Planung und bei ihren Interventionen. Sie geben beispielsweise anfangs die Möglichkeit, daß sich die Teilnehmer untereinander kennen lernen können; rechnen damit, daß sie selbst anfangs als Leiter besonders in Anspruch genommen werden, daß dann aber diese Rolle stärker in Frage gestellt wird und die Gruppe versucht, selbständiger zu werden. 'Krisen' in diesem Sinne sind absehbar und können als Zeichen von Entwicklungsprozessen (positiv) verstanden werden. Auf lange Sicht schaden künstliche Beschleunigungen und die Ignorierung der Gruppendynamik dem Beratungsprozeß ebenso sehr wie die Flußbegradigung der Landschaftsökologie.
Vera Birkenbihl formuliert die folgenden Regeln über die Dynamik der Anfangsphase von Gruppen.[4]

Gruppendynamische Regeln

1. Erst wenn die Rangordnung der Gruppenmitglieder geklärt wurde, wird konstruktives, kreatives Arbeiten innerhalb dieser Gruppe möglich.
2. Steht die Rangordnung einer Gruppe derzeit fest, dann können die Gruppenmitglieder harmonisch miteinander leben.
3. Je größer die gegenseitige Akzeptanz der Gruppenmitglieder untereinander, desto schneller und unauffälliger wird die Rangordnung etabliert.
4. Die offizielle (institutionalisierte) Leitung ist normalerweise kein Teil der Gruppe. Sie hat damit die Chance, eine reflexive Haltung gegenüber der Gruppendynamik einzunehmen.
5. Führt der offizielle Leiter das Meeting straff autoritär, so kann er gruppendynamische Prozesse zeitweilig unterbinden.
6. Gruppendynamische Auseinandersetzungen lassen sich durch die 'strategische Verfahrensfrage' kontrollieren. Dabei ist zu beachten, daß die strategische Verfahrensfrage nur aus strategischen Gründen eingesetzt werden darf. Inhalt (und Ergebnis) müssen für den Fragesteller unwesentlich

[4] Nach: V. Birkenbihl: Das erfolgreiche Meeting. Landsberg 1993.

Wie nicht anders zu erwarten, gibt es viele Möglichkeiten, den historischen Gruppenprozeß in Phasen zu gliedern. (Vgl. a. Kapitel 9) Einige gängige Modelle von bekannten Praktikern seinen nachfolgend aufgeführt:

Gruppenprozeßmodelle

Lewin:	- Unfreezing (Auftauen
	- Change (Ändern)
	- Refreezing (Festigen)
M.B. Miles:	- Problem entdecken
(Learning to work	- Strategieauswahl
in groups, New	- Strategieausübung
York 1965)	- Feedback
	- Generalisierung
Lawrence (1968):	- forming (der Gruppe)
	- storming (Konflikte um Macht, Normen etc. brechen auf)
	- norming (->Gruppenidentität)
	- performing (produktive Arbeit)
	- informing (Kontakt mit der Umwelt)
Bion (1968):	- Kampf <-> Flucht
	- Paarbildung
	- Abhängigkeit
Freud:	- oral
	- anal
	- ödipal

Literatur

Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik. Göttingen 1974 u.ö.

Bion, W. R.: Experiences in groups and other papers. London, Tavistock 1961. Deutsch: Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart, Klett 1971.

Bion, W. R.: Erfahrungen in Gruppen. Stuttgart 1974.

Brocher, T.: Gruppendynamik und Erwachsenenbildung. Braunschweig, Westermann 1967.

Cohn, Ruth C.: Themenzentrierte Interaktion. Ein Ansatz zum Sich-selbst-und Gruppen-Leiten. In: Heigl-Evers (Hg.): Sozialpsychologie. Band 2, Gruppendynamik und Gruppentherapie. Weinheim/Basel 1984, S. 873-883.

Däumling, A. M./Fengler, I./Nellessen, L./Svensson, A.: Angewandte Gruppendynamik. Arbeitsprinzipien der Trainingsgruppe. Stuttgart 1974, S. 84-100.

Dilthey, Daniela: Transaktionale Analyse in Gruppen. In: Heigl-Evers (Hg.): Sozialpsychologie. Band 2, Gruppendynamik und Gruppentherapie. Weinheim/Basel 1984, S. 891-899.

Fluegelman, Andrew/Tembeck, S.: New games – die neuen Spiele. Prien 1979 (Ahorn-Verlag).

Fluegelman, Andrew: Die neuen Spiele 2. Prien 1988.

Foulkes, S. H.: Dynamische Prozesse in der gruppenanalytischen Situation. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. H. 4, 1970, S. 70-81.

Foulkes, S. H.: Psychodynamik in Kleingruppen. Theorie des affektiven Geschehens in Selbsterfahrungs- und Therapiegruppen (Selbstanalytische Gruppen). München, Reinhardt 1978.

Göock, Roland: 347 lustige Gesellschaftsspiele. München 1983.

Gordon, Th.: Familienkonferenz. Hamburg 1972 (ähnlich auch seine anderen 'Konferenzen').

Heigl-Evers, Annelise (Hg.): Sozialpsychologie. Band 2, Gruppendynamik und Gruppentherapie. Weinheim/Basel 1984 (Psychologie des XX. Jahrhundert).

König, E./Langmaack, B./Braune-Krickau, M.: Wie die Gruppe laufen lernt: Anregungen zum Leiten von Gruppen. München 1987.

Leutz, Grete A.: Das triadische System von J. L. Moreno – Soziometrie, Psychodrama und Gruppenpsychotherapie. In Heigl-Evers (Hg.): Sozialpsychologie. Band 2, Gruppendynamik und Gruppentherapie. Weinheim/Basel, 1984, S. 830-839.

Lippitt, Ronald: Kurt Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik. In: Heigl-Evers (Hg.) 1984.

Plöger, A.: Vom Psychodrama zur tiefenpsychologisch fundierten Psychodrama-Therapie. In Heigl-Evers (Hg.): Sozialpsychologie. Band 2, Gruppendynamik und Gruppentherapie. Weinheim/Basel 1984, S. 840-849.

Sader, Manfred: Das Aktionsforschungsmodell der T-Gruppen und des T-Laboratoriums. In: Heigl-Evers (Hg.) 1984.

Sandner, Dieter: Psychodynamik in Kleingruppen. München 1978.

Peter F. Schmid: Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie – Ein Handbuch. Bd. I, Solidarität und Autonomie. Köln 1994.

Schwäbisch, Lutz/Siems, M.: Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Reinbek 1974 (vor allem für das Selbststudium ausgelegt).

Vopel, Klaus: Handbuch für Gruppenleiter – zur Theorie und Praxis der Interaktionsspiele. Hamburg 1976 (Isko-Press).

Ders.: Interaktionsspiele, Teil 1-6.

Ders.: Materialien für Gruppenleiter, Teil 1-8, und viele andere Materialien für verschiedene Typen sozialen Trainings.

B: Der Ablauf fallbezogener Beratung (Supervision)

Wir hatten zu Beginn unserer Beschäftigung mit dem Thema die zeitgemäße Beratung als eine Kommunikationsform beschrieben, die Instruktion und zielgerichtete Umweltbetrachtung mit selbsterfahrenden Lernen verbindet. Ich bin davon ausgegangen, daß jeder, der unsere allgemeinbildenden Schulen durchlaufen hat und an der Universität in das wissenschaftliche Arbeiten eingeführt wird, recht gut darüber Bescheid weiß, wie man in distanzierter Betrachtung Informationen über seine Umwelt sammelt, diese ordnet und beschreibt, wie man unterrichtet und unterrichtet wird, wie man Ratschläge gibt usf. Unbekannter, weil in der Regel nicht Gegenstand des schulischen Unterrichts und der universitären Lehre, ist dagegen die selbstreflexive Informationsgewinnung. Diese setzt das Erleben des eigenen Körpers, der eigenen Position in der Gruppe und der Rollen in Institutionen voraus. Weil man Teil der Welt, der Gruppe, der Institution ist, kann man aus der Betrachtung dieses eigenen (An-)Teils Kenntnisse über seine Umwelt, seine Gruppe, seine Institution usf. erlangen.

Diese Form des Lernens ist mehrheitlich eine unausgeschöpfte Ressource sowohl im Privat- als auch Berufsleben. Eben deshalb befassen wir uns im Fach 'Kommunikationslehre' so intensiv mit ihr.

Mit der Entdeckung der Formen selbstreferentieller Informationsgewinnung und Kommunikation haben wir uns in den letzten drei Vorlesungen ausführlich beschäftigt. Wir sind dabei in therapeutische Kontexte gelangt, eben weil hier die Wurzeln des Paradigmas zu finden sind. Genau genommen geht es aber in dieser Vorlesung nicht um die selbstreferentielle Kommunikation sondern um die Beratung und also um die Verknüpfung zwischen Instruktion und selbsterfahrendem Lernen.

Ansätze zu einer solchen Verknüpfung haben wir bei Lewin in seinen T-LABs gefunden. Etwas später experimentierte der Arzt und Psychoanalytiker Michael Balint in London in ähnlicher Absicht mit den sogenannten 'Training-cum-Research'-Gruppen. Er versammelte Sozialarbeiter und später dann vor allem frei praktizierende Ärzte, um mit ihnen in Gruppendiskussionen gemeinsam größeres Wissen über ihre jeweilige Profession zu gewinnen. Ihn interessierte, welche Probleme Sozialarbeiter und Ärzte in ihrem Beruf mit ihren Klienten haben und welche speziellen Fähigkeiten sie im Laufe der Zeit entwickelten, um mit diesen Problemen fertigzuwerden. So gesehen handelte es sich bei diesen später nach ihm benannten 'Balint-Gruppen' um eine Form der Berufsfeldanalyse. Es ging dabei von Anfang an um eine Verknüpfung zwischen der Psychodynamik und der Soziodynamik, dem Beziehungs- und dem Inhaltsaspekt. Die Gruppenmitglieder sollten auch ihre persönlichen Gefühle äußern, über die emotionalen Beziehungen zu ihren Klienten berichten und man wollte wissen, wie mit diesen ja teilweise

belastenden Erfahrungen im professionellen Alltag umgegangen wird. Diese Ausrichtung ist, wenn man sich den beruflichen Alltag gerade von Sozialarbeitern und Medizinern anschaut, nicht verwunderlich. Zu oft müssen diese Berufsgruppen handeln, obwohl sie zu wenig Informationen besitzen, zu oft wird ihr Wissen und werden ihre Ratschläge von ihren Klienten/Patienten nicht akzeptiert. Zu oft spielen Beziehungskonflikte, Schamgefühle, gruppendynamische Prozesse u.ä. eine ausschlaggebende Rolle in der beruflichen Kommunikation.

Wenngleich sowohl bei Balint als auch bei K. Lewin (und bei Moreno, wie wir noch sehen werden) zunächst ein wissenschaftliches Interesse im Vordergrund stand, so eignete sich die Methode doch ebenso zur Anwendung auf Einzelfälle und damit für die individuelle Beratung.

Historisch gesehen stellt sich die Verknüpfung des selbstreferentiellen mit dem instruktiven Paradigma, die Ausnutzung der Erfahrungen der Psychoanalyse der Gruppendynamik, der Aktionsforschung und der Training-cum-Research-Gruppen für die Beratungspraxis und überhaupt für die betriebliche Kommunikation als ein ausgesprochen langwieriger Prozeß mit vielen Sackgassen dar. Seit den 80er Jahren kann man davon sprechen, daß sich in Europa und Amerika ein Beratungskonzept institutionalisiert und professionell ausdifferenziert hat, dem die Verknüpfung der beiden Paradigmen gelingt, die *Supervision*.

Der Begriff selbst ist älter und das Wort hat im Laufe der Zeit die unterschiedlichsten Bewegungen und Gegenstände bezeichnet. Mit dieser Vorgeschichte wollen wir uns hier nicht befassen (vgl. N. Belardi). Vielmehr soll relativ axiomatisch Funktion und Ablauf einer Grundform der Supervision, der Fallsupervision, geschildert werden.

Dieses Herangehen empfiehlt sich schon deshalb, weil ich bei diesem Gegenstand nicht nur als Wissenschaftler sondern auch als Praktiker/Berater sprechen kann. Wenn in der Folge von 'Supervision' die Rede ist, dann meine ich damit immer das Konzept, das meine Frau – ihr gebührt hier zweifellos der größere Anteil – und ich in den letzten 15 Jahren entwickelt haben.

Ziele der Supervision

Ziel der Supervision ist es danach, "die Psychodynamik von professionellen Beziehungen, seien es Beziehungen zwischen Professionellen und ihren Klienten oder Beziehungen zwischen den Professionellen, z.B. Teammitgliedern, zu analysieren. Zweitens hat Supervision die Funktion, die Rollenhaftigkeit dieser Beziehungen zu untersuchen. Sie fragt nach den Auswirkungen der Institution, in der Professionals und Klient und Professional mit Professionals zusammen kommen, auf

deren Beziehung. Und drittens vermittelt Supervision beide Analyseebenen und klärt das Zusammen- bzw. Gegeneinanderwirken von psychischen und institutionellen Strukturen in professionellen Beziehungen." (K. Rappe-Giesecke: Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision, Berlin 1990)

Diese Form der Ausbildung und Sensibilisierung richtet sich also an Personen, die in ihrem Beruf viel mit Menschen zu tun haben – und somit natürlich auch an Berater. Sie ermöglicht es, die eigenen Anteile bei den Erfolgen und Mißerfolgen in der beruflichen Tätigkeit besser einzuschätzen – und ergänzt so auf das Beste die fachlichen Qualifikationen, die durch die anderen Ausbildungsformen gefördert werden. Supervision eignet sich somit auch für die Studenten im Gartenbaustudium und für die Professionals im Gartenbau. Sie ergänzt die natur- und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und die vielfältigen technischen und anderen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Der Ablauf der Fallsupervision

Generell unterscheidet man zwischen Fall- und Teamsupervisionen. In der Fallsupervision, die entweder als Einzel- oder Gruppensupervision durchgeführt werden kann, steht die Arbeit an Problemen der Professionals mit ihren Klienten im Vordergrund. Bei der fallbezogenen Gruppensupervision kann man, da alle Teilnehmer im gleichen Feld arbeiten unterschiedliche professionelle Herangehensweisen kennenlernen und es besteht die Möglichkeit ohne Druck und Furcht vor Sanktionen sich frei zu äußern.

Teamsupervisionen, auf die wir später zu sprechen kommen werden, werden angesetzt, weil die Mitarbeiter eines Betriebes/einer Institution über Probleme mit ihren Klienten/Kunden oder über Konflikte im innerbetrieblichen Miteinander sprechen wollen. Fallsupervisionen mit Teams sind nur dann möglich, wenn keine massiven institutionellen oder betrieblichen Konflikte vorhanden sind. Natürlich ist es an dieser Stelle nicht möglich, eine umfassende Vorstellung von den Abläufen in einer Fallsupervision zu geben. Aber vielleicht kann man wenigstens exemplarisch zeigen, wie es gelingt, die Verhandlung von Konflikten, über die die Supervisanden erzählen mit den Vorzügen selbstreferentiellen Arbeitens zu verbinden. Ich nutze dazu eine Tabelle, die im Rahmen eines Supervisionsforschungsprojektes von uns entwickelt wurde. (Abb. 24) Ihr Ziel ist es, die Programme, die Normalformerwartungen, die Handeln aller Beteiligten in diesen Supervisionen steuern, möglichst detailliert zu beschreiben.

Phase	Seq.	Kollektiv zu lösende Verständigungsaufgaben	Schaltstellen/ Fokuswechsel	Arbeitsaufgaben des Leiters
1. Vorphase		Herstellen der Randbedingungen für die institutionelle Arbeit und Übergang von der alltagsweltlichen (vorinstitutionellen) Interaktion und Thematik zur institutionellen		
	1.1	Konstitution der Gruppe		Begrüßen
	1.2	Verständigung über die Randbedingungen des zukünftigen Gruppenprozesses/Setting		Durchstrukturieren Ratifizieren
	1.3	Verständigung über die (voraussichtliche) Zusammensetzung der heutigen Gruppe durch Feststellen/Entschuldigen der abwesenden Gruppenmitglieder		
	1.4	Verständigung über die Beendigung der Vorphase und Herauslösung der Materialerzeugung	SF1: Falleinbringung	(Initiieren der Falleinbringung)
2. Aushandlung		Herstellen der Bedingung für die Falleinbringung		
	2.1	Einigung auf ein Arbeitsthema und einen Fallvortragenden/Erzähler		(Interessenbekundung)
	2.2	Verständigung über die Vertrauensbasis in der Gruppe	SF2: Gruppendynamik	
3. Falleinbringung		Herstellen der (emotionalen) Reziprozität zwischen der Gruppe und einem Schematräger (Erzähler) über ein persönliches berufsabhängiges Problem, das diesen gegenwärtig bedrückt durch die Abwicklung der kommunikativen Kooperationsform ‘Erzählen’	F 3: Normalform ‘Erzählen’	Rezeptionssignale
4. Fallbearbeitung		Bearbeiten der ‘Erzählung’	SF 4: Abbruch der ‘Erzählung’/ Bearbeitungsfokus	
	4.1	Verständigung über das Geschehen und seine Begleitumstände, Rekonstruktion der Typisierungen der Figuren der Erzählung und ihrer Beziehungen untereinander		(detaillierende Nachfragen/Problemverständnis verdeutlichen)
	4.2	Herstellen der Reziprozität zwischen der Gruppe und dem Erzähler über sein Erleben (Problem) und das Erleben der Figuren der Erzählung (durch Rekonstruktion des Erlebens)	SF 5: Erleben	
	4.3	Verständigung zwischen Gruppe und Leiter über eine verallgemeinernde Typisierung des (veränderten) Themas/Problems der Erzählung	SF 6: Beschreiben	(Typisierungsvorschläge u. -korrekturen)
	4.4	Verständigung (zwischen Gruppe, Leiter und Erzähler) über die (Be)Deutung der Geschichte a) Für den Erzähler (Moral) b) allgemein und über Möglichkeiten, das (veränderte) Problem zu lösen	F 7: unbewußte Thematik des ‘Falls’	Zusammenfassen der ausgehandelten Problematik der Erzählung, Andeutung des unbewußten Themas (Formulierung einer Maxime)
	4.5	Verständigung zwischen Gruppe und Leiter über die Bedeutung der Bearbeitungsphase und des (veränderten) Problems der Erzählung für den Gruppenprozeß / die Gruppe	F 8: unbewußte Thematik d. Gruppe	Kommentierung (‘Deutung’) der Arbeit d. Gruppe
5. Abschluß-		Übergang von der institutionellen Interaktion und Thematik zum alltagsweltlichen (nachinstitutionellen) Handeln		
Phase	5.1	Verständigung über die Beendigung der Arbeitsaufgaben [Entgegennahme von Reziprozitätsverweigerungen, ankündigen ungelöster Aufgaben und Themen von einzelnen Gruppenmitgliedern durch die Gruppe]	SF 9: Abschluß	[Ankündigung einer Thematik für zukünftige Sitzungen]
	5.2	Auflösung der Gruppe		Verabschiedung

Abb. 24: Normalformerwartungen in Supervisions- und Balintgruppen

Die Abb. 24 konzentriert sich auf die Darstellung der Erwartungen über die gemeinsam zu lösenden Kooperationsaufgaben in der Gruppe. (Darüber hinaus gibt es noch Erwartungen an kommunikative und an interaktive Aufgaben, die in ähnlichen Tabellen zusammengefaßt sind, mit denen wir uns aber nicht weiter beschäftigen wollen.) Es lassen sich aus dieser Perspektive fünf Phasen der Gruppenarbeit unterscheiden. In einer Vorphase konstituiert sich die Gruppe. In der anschließenden Aushandlungsphase einigt sie sich auf einen Fallvortragenden und damit auch auf ein bestimmtes Thema, das in der betreffenden Supervision bearbeitet werden soll. Der Fallvortragende bringt anschließend sein berufliches Problem in die Gruppe ein, indem er eine ausführliche Erzählung über seine beruflichen und interaktiven Schwierigkeiten abliefert.

Die Zuhörer haben dabei bestimmte Normalformerwartungen über die Falleinbringung entwickelt und messen die Erzählung an ihnen. Es fällt ihnen dabei auf, wenn die Schilderung der Rahmenbedingungen unvollständig ist oder wenn einzelne Glieder der Ereigniskette fehlen.

In der vierten Phase, der Fallbearbeitung, wird nach diesen fehlenden Informationen gefragt. Insbesondere geht es darum, nicht nur Informationen über das beobachtbare Geschehen zu sammeln sondern auch das Erleben aller Beteiligten, die ausgelösten Gefühle zu verstehen. Normalerweise ist es so, daß der 'Falleinbringer' über das Erleben seiner Gegenüber nur unzureichende Kenntnisse hat. Hier setzt dann der 'Gruppenvorteil' ein: Mitglieder der Supervisionsgruppe identifizieren sich probeweise mit den Figuren der Erzählung, schildern aus dieser Sicht ihr Erleben, alternative Handlungsmöglichkeiten, drücken die in ihnen durch die Erzählung ausgelösten Gefühle aus und ermöglichen es so allen Beteiligten, ein umfassendes Bild von der damaligen problematischen beruflichen Situation zu gewinnen.

Je stärker sie auf diese Weise in die erzählte Kommunikationssituation einsteigen, um so mehr wiederholen sich in der Supervision die Strukturen jener ja räumlich weit entfernten und zeitlich oft lange zurückliegenden Situationen. Das Verhalten der Beteiligten damals 'spiegelt' sich im Verhalten der Supervisanden und des Gruppenleiters. Mit – oftmals vertauschten Rollen – wiederholt sich das Geschehen in seinen strukturellen Grundzügen noch einmal.

Das ist nun genau der Punkt, an dem nach der distanzierten Betrachtung das eigene Erleben und die Gruppenerfahrung im Hier und Jetzt genutzt werden kann. Man braucht sich nicht mehr mit etwas Entferntem beschäftigen sondern kann die eigene unmittelbare Erfahrung nutzen.

Aufgabe des Leiters ist es, zum einen die Typisierungen der Beziehungen und des Erlebens zusammenzufassen und so der Gruppe dabei zu helfen, das Problem des

Erzählers auf den Begriff zu bringen. Zum anderen macht er auf Spiegelungsphänomene aufmerksam und setzt sie zum Fallthema in Beziehung.

Meistens ist es möglich aus einem solchen von einem Supervisanden geschilderten Einzelfall allgemeine Maximen für das professionelle Handeln abzuleiten. Um dies zu erleichtern, fordert der Leiter die Gruppenmitglieder auf, eigene Erfahrungen im Umgang mit vergleichbaren Problemen zu äußern.

In einer abschließenden Sequenz kann sich die Gruppe auch noch einmal speziell der Art und Weise zuwenden, wie sie selbst in dieser Sitzung mit dem Problem umgegangen ist. Die Gruppendynamik und eventuelle Krisen werden dann thematisiert.

Oftmals schließt sich nach Beendigung der Fallarbeit noch eine 'Abschlußphase' an, in der Informationen über die nächste Gruppensitzung gegeben werden können. Natürlich verändert sich der geschilderte Ablauf der Supervision, wenn nicht an Fällen gearbeitet wird oder wenn die Supervisionen durch ihre Einbettung in spezielle Institutionen noch andere Aufgaben zu erfüllen haben. Auf diese unterschiedlichen Typen kommen wir in der 12. Vorlesung zurück. Wenn sie erfolgreich sind, ist ihnen allen die Verbindung zwischen Fallarbeit und Gruppendynamik und damit die Arbeit mit Wiederholungen und Spiegelungsphänomenen gemeinsam.

Literatur:

K. Rappe-Giesecke: Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg u.a. 1994[2].

Kurt Buchinger: Balintgruppen – Gruppensupervision – Teamsupervision: Indikation und Methode. In: H. Pühl (Hg.): Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation. Berlin 1990, S. 131-148.

M. Giesecke: Phasen im Ablauf einer Balintgruppensitzung. In: Giesecke/Rappe-Giesecke (Hg.): Kommunikation in Balintgruppen. Ergebnisse interdisziplinärer Forschung. Stuttgart/New York 1983.

Harald G. Butzko: Supervision. Halten, ... was Coaching verspricht! In: Manager Seminar, Heft 10, 1993, S. 62-68.

Giesecke/Rappe: Setting und Ablaufstrukturen in Supervisions- und Balintgruppen. In: D. Flader/W.D. Grodzicki/K. Schröter (Hg.): Psychoanalyse als Gespräch. Frankfurt 1982, S. 208-302.

Kapitel 6
Die institutionen- und teamzentrierten Beratungsansätze

A: Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung und Institutionsberatung

Was sind Institutionen und worin liegt das Problem ihrer Beratung?

Je nachdem welche Theorie von 'Organisation' oder 'Institution' wir anlegen, bekommen wir andere Aspekte dieser Phänomene zu sehen – und blenden wieder andere notwendig aus (Mehr zu diesem Thema im Skript 'Kommunikationslehre').

Einige Möglichkeiten, solche Phänomene wie 'Universitäten', 'Läden', 'Baumschulen' oder andere 'Betriebe' zu modellieren, haben wir schon kennengelernt.

Man kann Organisationen betrachten als

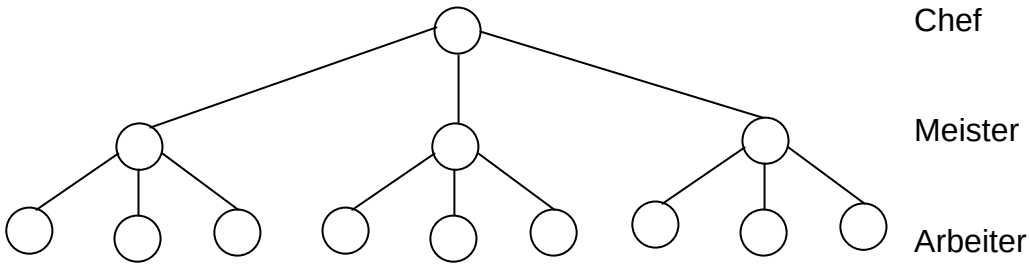
- eine Ansammlung von Individuen/oder einfachen Interaktionssystemen (Rogers)
- eine Ansammlung von Gruppen (Lewin, Moreno)
- zweckrationale Handlungssysteme (M. Weber, Arbeitswissenschaft)
- System von sozialen Normen (Wissenssoziologie)
- politische Subsysteme (Mikropolitik)
- Elemente von Gesellschaftssystemen, vor allem als Elemente des
- Wirtschaftssystems (Volkswirtschaftslehre)
- Lebewesen mit Wachstumsstadien (B.C.J. Lievegod: Organisationen im Wandel. Bern/Stuttgart 1974)
- komplexe entweder soziale oder ökologische oder informationsverarbeitende Systeme.

Der klassische und bis heute noch wirkungskräftigste Ansatz ist es, Institutionen als eine Zusammenfügung von zweckrationalen Handlungen zu verstehen. Im Hintergrund steht hier immer eine Handlungstheorie und die Auffassung der Personen als 'rational actor'. Konsequent ist diese Theorie im Bürokratiemodell der Institution von Max Weber ausgearbeitet. Aber auch die Arbeitswissenschaft hat auf diesem Modell lange Zeit nahezu ausschließlich aufgebaut. Sie versteht die Betriebe, indem sie nach den institutionsdefinierenden Aufgaben sucht und die zu ihrer Lösung notwendigen Handlungen ermittelt. Der wissenschaftliche Fortschritt bestand lange Zeit darin, diese Teilhandlungen immer weiter zu zerlegen (Arbeitsteilung, Taylorisierung) und ökonomische/rationelle Formen ihrer Verknüpfung zu finden.

Rationale Arbeitsorganisation führt meistens dazu, daß für jede Teilhandlung/Aufgabe eine 'Stelle' vorgesehen ist. Nur an der Basis, wenn es denn unvermeidlich ist, finden sich mehrere 'Arbeiter', die das gleiche tun.

Es ergibt sich dadurch ein hierarchischer Aufbau der Institution, den die folgende Abbildung wiedergibt.

Hierarchische (formale) Arbeitsorganisation:



Der Nachteil dieser Form der Arbeitsorganisation und natürlich auch dieses Theoriemodells ist es, daß zwar die vertikale Kommunikation focussiert, die horizontale aber vernachlässigt wird. Es gibt keinen Anreiz (Motivation) auf der horizontalen Ebene miteinander Informationen auszutauschen. Das heißt aber auch, daß die Kontrolle nur vertikal und nicht horizontal ausgeübt wird.

Die diesem Ansatz zugrunde liegende Rationalitätsunterstellung hat sich in der Praxis oftmals als hinfällig erwiesen. Die für rationale Entscheidungen notwendigen Informationen und andere Voraussetzungen (berechenbare Kundenwünsche, gleichbleibende Rohstoffqualität, standardisiert arbeitende Menschen) liegen oftmals nicht vor. Faktisch muß immer wieder unter Bedingungen der Unsicherheit (Risiko) und Zielungenauigkeit gehandelt werden.

Zweitens kann mit diesem Ansatz die informelle Betriebsorganisation nur ungenügend erfaßt werden. Dabei erfordert die Arbeitszusammenführung an jeder Stelle im Betrieb immer wieder Kommunikation – und diese Kommunikation findet selbstverständlich auch auf der horizontalen Ebene statt. Der Theorieaufbau läßt jedoch die Berücksichtigung dieses Beziehungsaspektes kaum zu. Unter den Stichworten 'Hierarchie versus Demokratie' oder 'Führung und Motivation' wird diese Spannung in der einschlägigen Literatur seit Jahren diskutiert.

Einen ganz anderen Ansatz zur Beschreibung von Institutionen hat die 'Wissenssoziologie' gewählt. Wie schon die Bezeichnung nahelegt, steht im Zentrum ihrer Überlegungen nicht die beobachtbare Handlung sondern das Wissen, die Idealisierungen und Vorstellungen der Menschen, in diesem Fall der Angehörigen von Institutionen. Ihre Wurzeln hat die Wissenssoziologie in der phänomenologischen Philosophie. Im Anschluß an Alfred Schütz haben dann Peter

Berger und Thomas Luckmann in ihrem Buch 'Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit' eine umfassende Institutionentheorie vorgelegt. Sie gehen davon aus, daß nicht so sehr das Verhalten als vielmehr die Erwartungen von Verhalten Institutionen schaffen. Wenn gewohnheitsmäßig die Akteure sich selbst und ihre Handlungen immer wieder reziprok, gleichsinnig typisieren, dann wird ihre Interaktion institutionalisiert. In dieser Weise 'normiert' werden sowohl die Akteure und deren Sozialbeziehungen, als auch die einzelnen Akte und der Ablauf der Interaktion, der Sinn der Institution und schließlich auch die verschiedenen Mechanismen zur Krisenbewältigung. "Die Institution macht aus individuellen Akteuren und individuellen Akten Typen", so schreiben P. Berger und Th. Luckmann.

Spätere Theoretiker haben diese Gedanken aufgegriffen und weiterentwickelt. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, was Normen, Rollen und Typen sind. Mittlerweile muß man wohl davon ausgehen, das Institutionen nicht auf der Ebene von Erwartungen – und schon gar nicht von Verhalten – sondern auf der Ebene von Erwartungserwartungen stabilisiert werden: "Normativ wird Sinn in dem Maße" schreibt Niklas Luhmann, "als das Festhalten von Erwartungen für den Enttäuschungsfall vorgesehen, also Lernen ausgeschlossen ist. Normen sind kontrafaktisch stabilisierte Erwartungen..." (Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: J. Habermas/N. Luhmann: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Ffm. 1975: 25-100, hier S. 65).

Der wissenssoziologische Ansatz ist gut geeignet, einige Probleme der Veränderung von Institutionen verständlich zu machen. Wenn sie historisch entstanden und ihr Sinn gesellschaftlich ausgearbeitet ist, dann braucht ihre Veränderung auch Zeit und den Druck von außen, von der Gesellschaft. Es sind gesellschaftliche Entinstitutionalisierungsprozesse erforderlich, um die einzelnen Institutionen zu modifizieren.

Wenn die Normen weiterhin kontrafaktisch stabilisierte Erwartungen sind, dann wird verständlich, warum offensichtliche Mißstände in den Institutionen nicht zu Veränderungen führen. Institutionen sind eben darauf angelegt, nicht zu lernen. Nur diese Beharrung ermöglicht es ihnen, die Erwartungen wechselseitig erwartbar zu machen. Veränderung erfordert in diesem Fall, daß, zumindest für eine gewisse Zeit, Lernen als eine akzeptable institutionelle Verhaltensform betrachtet wird.

Die moderne soziologische Systemtheorie betrachtet Institutionen als einen Sonderfall von Sozialsystemen, nämlich als organisierte Sozialsysteme. Damit soll ausgedrückt werden, daß sie immer Funktionen für andere organisierte Sozialsysteme erfüllen und daß sich ihr eigener Aufbau aus der Umformulierung dieser Funktion in systemspezifische Aufgaben ergibt. Im Unterschied zu den

einfachen Sozialsystemen, die sich zufällig beim Aufeinandertreffen von Individuen bilden, ist die Konstitution dieser Systeme vorgezeichnet, organisiert.

Klassische interne Organisationsentwicklungsmaßnahmen

1. Optimierung der Aufgabenerfüllung:
    - Verbesserung der Arbeitsorganisation, Taylorisierung, Spezialisierung, Professionalisierung, Lean-Production
    - Personalauswahl, Personalentwicklung; Aus- und Weiterbildung, Managemententwicklung
2. Humanisierung der Sozialbeziehungen:
    - Arbeitsrecht
    - Mitbestimmung
    - Gleichberechtigung, Gleichstellung der Frauen
    - Sozialverträgliche Technikgestaltung
    - Gesundheitspolitik, Suchtprävention
    - etc.
3. Optimierung der Technik:
    - Technische Innovation, z.B. EDV-Einsatz
    - Neue Rohstoffe etc.
4. Optimierung der Institution - Umweltbeziehungen:
    - Neue Marketingstrategien, z.B.: von der Produkt- zur Kundenorientierung
    - Umweltschutz/Ökologie
    - Public Relations etc.

Diese klassischen Organisationsentwicklungsmaßnahmen müssen kontinuierlich durchgeführt werden – auch dann wenn der Betrieb 'läuft'. Externe Beratung wird zumeist erst dann nachgefragt, wenn Probleme auftauchen, wenn also die üblichen permanenten Organisationsentwicklungsmaßnahmen versagen. Entsprechend ist die Institutionsberatung und die die externe Organisationsentwicklung zunächst einmal von einem Problemlösedenken ausgegangen.

Historisch gesehen haben die gruppendynamischen Ansätze von Lewin und Moreno der externen Organisationsentwicklung wichtige Impulse gegeben. Ihre Leistungen und Schwächen sollen kurz skizziert werden. Dabei kann auch noch einmal der gruppendynamische Institutionsbegriff erläutert werden.

Externe Organisationsentwicklung: Der gruppendynamische Ansatz

Die gruppendynamische Beratung von Betrieben ist selbst schon ein Reflex auf Schwächen der nur instruierenden Beratung. In dieser fungierte der Berater als Experte, der bei Krisen in die Betriebe zur Hilfe gerufen wurde, der die Probleme diagnostizierte und der dann die notwendigen (technischen) Informationen gibt, um Abhilfe zu schaffen.

Die Umsetzung der aus der Betriebsanalyse gewonnenen Ratschläge wird als ein vorrangig administratives Problem betrachtet, bestenfalls bemüht man sich um die 'Motivation' der Mitarbeiter. Typischerweise werden die Mitarbeiter erst bei der 'Umsetzung' der fertig ausgearbeiteten Pläne an den Veränderungsprozessen beteiligt.

Es verwundert nicht, daß unter diesen, die Psycho-, Gruppen- und Institutionsdynamik kaum berücksichtigenden, instrumentalisierenden Vorgehen, Konflikte und Verweigerungsstrategien in den Betrieben und Organisationen vorprogrammiert sind.

Im Gegensatz zu diesen bloß ziel- und nicht personen- und organisationsorientierten Ansätzen haben J. L. Moreno, K. Lewin und seine Anhänger von vornherein versucht, die Mitarbeiter des Betriebs zu den eigentlichen Veränderern zu machen. Der Berater erscheint in den gruppendynamischen Schulen als Katalysator, der die Erarbeitung von Vorschlägen den Beteiligten überläßt.

Technisch geht das so vor sich, daß aus den Betriebsangehörigen Gruppen gebildet werden, die dann in Trainingslaboratorien bestimmte Probleme, die die Produktivität des Betriebs oder der Organisation behindern, zu analysieren und zu lösen haben. Entsprechend des selbstreferentiellen Paradigmas wird dabei darauf geachtet, daß die Gruppen die für notwendig erachteten Veränderungen schon bei ihrer eigenen Arbeit verwirklichen. Die eigentliche Veränderung der innerbetrieblichen Strukturen soll dann durch die Übertragung dieser schon in den Gruppen eingeübten Wahrnehmungs- und Verhaltensformen erfolgen.

Zusammengefaßt ist also der Grundgedanke: über Kleingruppen Institutionen verändern – oder anders ausgedrückt: die Gruppe als Medium der Veränderung von Betrieben nutzen!

Die Nähe dieses Ansatzes zu den Konzepten der Humanistischen Psychologie und der klientenzentrierten Gesprächsführung von C. Rogers liegen auf der Hand, nur daß dieser die Persönlichkeit als dasjenige Medium betrachtet, welches in der Lage ist, Institutionen und Gesellschaften zu wandeln. Die Ideen und Techniken von Lewin und Rogers hat die sogenannte 'human-resource'-Bewegung integriert: Dialog und Gruppenarbeit sollen zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Erleichterung der Organisationsentwicklung genutzt werden. (vgl. R. Likert: Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur. Frankfurt 1975 oder E. C. Nevis: Organisationsberatung, ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln 1988)

Mängel des gruppendynamischen Ansatzes

Die Schwächen dieser Ansätze liegen in ihrer Einseitigkeit, vor allem in der Nichtberücksichtigung der verschiedenen Emergenzniveaus des Sozialen. Es gibt einfache Sozialsysteme, wie die zwischenmenschliche Interaktion zwischen zwei Personen von Angesicht zu Angesicht, Gruppen, komplexe organisierte Sozialsysteme und darüber hinaus natürlich noch 'Gesellschaften'. Alle diese sozialen Phänomene haben ihre eigene Systematik und der Versuch eines auf das andere zu reduzieren fruchtet nicht. Gesellschaften lassen sich nicht als eine Ansammlung nur von Interaktionssystemen – und schon gar nicht als eine Ansammlung von Individuen verstehen. Was man in der dyadischen Interaktion (Zweiergespräche) und in der Gruppe durchsetzen kann, mag an den institutionellen Strukturen immer noch scheitern. Betriebe sind nicht nur aus Menschen oder Gruppen zusammengesetzt, sondern sie haben aufgrund ihrer Funktionen und Außenbeziehungen eine eigene Dynamik und Struktur.

Zweitens kann man an den Trainingslaboratorien und der gruppendynamischen Organisationsentwicklung kritisieren, daß sie oftmals auf einer Spielwiese außerhalb des tatsächlichen Betriebsgeschehens angesiedelt sind. Ihre Verknüpfung mit der betrieblichen Umwelt wird in der Regel zuwenig bewußt gestaltet und genau deshalb erwies sich der Transfer von neuen Verhaltens- und Wahrnehmungsweisen oft als schwierig. Was in dem geschützten Raum der Trainingsgruppe funktioniert, scheitert an den Zwängen des beruflichen Alltags.

Drittens führte die im Prinzip antihierarchische Grundeinstellung der Lewin- und Rogers-Schüler oft zu einer Verbrüderung der Mitarbeiter, die sich dann leicht gegen die Leitung richtete. Diese beteiligte sich an den Trainingslaboratorien kaum, was ja auch zu strukturellen Problemen geführt hätte, weil ihr Status die Ausbildung von

(egalitärem) Gruppenbewußtsein und einer 'offenen', freimütigen Atmosphäre erschwert.

Die willentlich oder unwillentlich ausgeschlossenen Führungskräfte empfanden die Trainingsgruppen dann nur allzu oft als Partisanen und betrachteten die Zusammenkünfte und deren Ergebnisse mit Mißtrauen. Auch dies erschwerte die Umsetzung der Arbeitsergebnisse im Betrieb.

Diese Schwächen gruppendynamischer Organisationsentwicklungsmaßnahmen hat man durch allerlei Kombinationen von Interventionstechniken zu minimieren gesucht. Bei diesem im Prinzip wohl fruchtbaren Vorgehen hat sich die Einsicht erhärtet, daß Organisationsveränderung nur als ein permanenter Prozeß von innen, von den Beteiligten selbst erfolgen kann. Ob intern oder extern betrieben, Beratung muß die Institution/den Betrieb/den Verein als ein organisiertes Sozialsystem ernst- und zum Gegenstand nehmen - also das spezifische Emergenzniveau berücksichtigen. Natürlich ist es richtig und wichtig, dabei unter anderem auch auf Gruppenarbeit und auf die 'human-resources' zu setzen. Aber eben nicht nur. Das wichtigste Medium der Organisationsveränderung ist die Organisation selbst. Wie noch zu zeigen sein wird, verläuft die Organisationsentwicklung um so reibungsloser, je stärker die Organisation von vornherein auf Veränderbarkeit angelegt ist.

Literatur:

Roger Harrison: Rollenverhandeln: Ein harter Ansatz zur Team-Entwicklung. In: B. Sievers (Hg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977, S. 116-133.

Peter Heintel: Institutions- und Organisationsberatung. In: Heigl-Evers (Hg.): Sozialpsychologie. Band 2, Gruppendynamik und Gruppentherapie. Weinheim/Basel 1984, S. 956-965.

W. L. French/C. H. Bell (jr.): Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart 1982.

Rudolf Wimmer: Ist Führen erlernbar? In: Gruppendynamik. 20. Jg., H 1, 1989, S. 13-41.

B: Ablauf und Methoden der OE: Der soziometrische Ansatz von J. L. Moreno

Die Organisationsentwicklung hat sich nach dem zweiten Weltkrieg zunächst einmal um einen Ausgleich der Widersprüche zwischen formeller und informeller Arbeitssituationen, um eine Verbesserung der Kommunikation und eine realistische Selbstbeschreibung gekümmert.

Wie unser aller Erfahrung lehrt, bilden sich in Organisationen, Betrieben, Institutionen und in anderen Gruppen über kurz oder lang 'informelle' Rollenverteilungen und Beziehungen heraus, die die vorgegebenen Aufgaben entweder fördern oder aber behindern können.

Mit der Ermittlung solcher informeller Sozialstrukturen und mit der Bewältigung von der krisenhaften Zuspitzungen befaßt sich die Soziometrie und die auf sie aufbauenden Beratungskonzepte.

Die Grundidee der soziometrischen Organisationsentwicklung ist die gleiche wie bei den Trainingslaboratorien von K. Lewin: Die untersuchende Gruppe soll eine Aufgabe erhalten bei deren Lösung sie sich notwendig selbst erforscht. Erfolgreich ist die Organisationsentwicklungsmaßnahme, wenn die Selbsterforschung zu neuen Erkenntnissen über die eigene Gruppe/Institution führt und diese sich deshalb ändert/ihr Problem löst. Der Begründer der Soziometrie ist Jakob Levy Moreno (1890-1974). Er schlug vor, die subjektiven Präferenzbeziehungen in Gruppen als Katalysator für die Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu nehmen: Die Mitglieder eines Sozialsystems werden aufgefordert, andere Gruppenmitglieder für gruppenrelevante Tätigkeiten auszuwählen oder abzulehnen. Die Anzahl der Wahlen bestimmt den 'soziometrischen Status' des Einzelnen. Und eben dieses Verfahren nannte er Soziometrie. (vgl. ders.: Die Grundlagen der Soziometrie, Köln 1954, zuerst Washingten 1934). Beispielsweise ging er in einem mittlerweile klassisch gewordenen Fall der Frage nach, 'warum vertragen sich manche Wohneinheiten in einem Heim für schwererziehbare Mädchen besser als andere?'. Zur Beantwortung dieser Frage und zur Veränderung der entsprechenden Sozialbeziehungen führte er Sympathie- und Antipathiewahlen durch. Er sah in seinem Vorgehen nicht nur ein Forschungsinstrument sondern auch ein gruppendynamisches Werkzeug:

"Der soziometrische Test in seiner dynamischen Form ist eine revolutionäre Kategorie der Forschung. Er stürzt die Gruppe von innen her um" – indem er ihr eine Bestandsaufnahme des eigenen Verhaltens vorlegt – "und verändert ihre Beziehung zu anderen Gruppen; er stellt eine Sozialrevolution kleineren Ausmaßes dar". (Sociometry and Marxism. In: Sociometry, H.12, 1949, S. 104-143, hier S. 14)

Im Beispiel der Wohnheimanalyse förderten die soziometrischen Tests die latenten Erwartungen in den Gruppen zutage – durchkreuzten die eine oder andere

Erwartung/Befürchtung und führten schon dadurch zu einer Veränderung der Systeme.

Als spezielles Mittel um den Veränderungsprozeß zu beschleunigen führte Moreno seine sogenannten *'psychodramatischen' Rollenspiele* ein. Einige wichtige **Methoden** des Psychodramas seien kurz angefügt:

Rollentausch:	2 Spieler wechseln ihre Rollen (sobald Uneinigkeit über Geschichte auftritt)
Doppelgänger:	Ein Spieler erhält ein Hilfs-Ich zu seiner Unterstützung, welches gleichzeitig mitspielt
Spiegelbild:	Der oder die Hauptspieler verlassen die Bühne und lassen ihre Rollen von anderen spielen
Monolog:	Der Spieler äußert sich zu seinen Gefühlen, Plänen etc. (lautes Denken
Dialog mit sich:	Ein Spieler versucht sich selbst und seine Widerpart zu spielen
Doppel-Doppel:	Zwei Doppelgänger übernehmen die Positionen eines Spielers aus einem 'Dialog mit sich' und spielen den Konflikt durch

Außerdem sind **Kombinationen** dieser Methoden und anschließende **Korrekturphasen** möglich. (z. B.: Nach einer Szene 'Spiegelbild' darf der Hauptspieler aus seiner Sicht 'verbessern' (Konträreffekt))

Die Techniken des Rollenspiels haben sich mittlerweile differenziert und werden in vielfältigen Formen in unterschiedlichen Beratungs- und Unterrichtssettings angewendet.

Ein Ablaufschema des Rollenspiels für die Selbstexploration bietet das nachfolgende Schema. (Sollen bestimmte Lernziele im Unterricht vermittelt werden, müssen die Rollen usf. durch den Lehrer vorstrukturiert werden.)

Der Ablauf des Pädagogischen Rollenspiels

Aufwärmphase

- Aufwärmen und Herstellung der Spielbereitschaft
- Auswahl der Spielthemen
- Auswahl des Protagonisten / der Protagonistin

Aufbauphase

- Klärung des Protagonistenanliegens

- Szenenauswahl und Szenenabfolge
- Aufbau der Szene
- Auswahl der Zuspieler
- Einstimmung der Zuspieler in ihre Rollen

Spiel- und Feedbackphase
- Rekonstruktion der Szene durch Rollentausch
- Schnitte, Beiseitesprechen, Doppeln
- Abbruch der Spielszene
- Feedbackrunde in der Gruppe
- Training von Spielvarianten

Abschlußphase
- Abschlußrunde
- Spielabschluß und Entlassung aus den Rollen

Der Ablauf der soziometrischen Organisationsentwicklung (nach Moreno)

1. Einigung auf ein zu lösendes Problem/eine Untersuchung/einen Veränderungswunsch. Hypothesen über die Strukturprobleme und deren Folgen.

2. Soziometrischer Test/Strukturanalyse/-anamese:
   Sichtbarmachen von latenten psycho-/gruppen-/organisationsdynamischen Strukturen. (klassische Frage: Sympathie/Antipathie in Bezug auf bestimmte Aufgaben)
   Ergebnis: Soziogramm/Soziomatrix

3. Reflexion/Diskussion des Soziogramms/Soziomatrix → Soziodiagnose (z.B. 'Stars der Anziehung' bzw. 'Abstoßung')
   Ergebnis: Ermittlung auffälliger/problematische Beziehungskonstellationen (Settings, Stellen und deren Besetzung).
   Klärung der Hypothesen → Entwicklung von Diagnosen und ersten therapeutischen Vorstellungen.

4. Gezielte Abklärung der durch das Soziogramm aufgeworfenen diagnostischen Hypothesen durch soziometrische Interviews (u.a. Nachuntersuchungen).
   Ergebnis: Ermittlung der Bedeutungszuschreibungen der

Beteiligten/Normalisierung der durch 2. und 3. erzeugten Irritationen. Test der Diagnosen und Entscheidung für spezielle therapeutische Interventionen.

5. Psychodramatische (dynamische!) Inszenierung auffälliger (problematischer) Beziehungskonstellationen.
   Ergebnis: Durch Rollen- und damit Perspektiventausch können die Beteiligten die jeweiligen Bedeutungszuschreibungen der anderen Gruppenmitglieder besser in Rechnung stellen → wechselseitiges Verständnis; die gruppendynamischen Störungen werden im Hier und Jetzt bearbeitet (reinszeniert), alternative Verhaltensweisen und Settings durchgespielt.
   Überprüfen, ob die Intervention zu den gewünschten Strukturänderungen führt.

6. Wiederholung des soziometrischen Tests (2.): Controlling
   Falls keine Änderung der problematischen Konstellationen eingetreten sind → 7.

7. Soziometrische Umgestaltung: Veränderung der Struktur des Systems, meist der Settings oder der personellen Zusammensetzung der Gruppe. Danach kann wieder mit Phase 2 begonnen werden.

Das Konzept der OE von French/Bell

Die bloß auf die Verbesserung der Arbeitsorganisation ausgerichteten Beratungsansätze vermochten das Problem der Motivation der Mitarbeiter nicht zu lösen. Voraussetzung für die Einbeziehung aller ist, daß die Ziele der jeweiligen Institution allen Mitgliedern deutlich sind, daß sich gemeinsame Wertvorstellungen und Ideale, eine von möglichst vielen getragene Betriebskultur herstellen kann.

In diesem Sinn formulieren W. L. French und C. H. Bell in ihrem Klassiker: 'Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. (Bern/Stuttgart 1977) die Ziele der Organisationsentwicklung: "Organisationsentwicklung [ist] eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe eines OE-Beraters [....] und durch Anwendung der Theorie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung von Aktionsforschung."

Die Anlehnung an die gruppendynamischen Ansätze (Aktionsforschung!) und das handlungstheoretische Institutionsmodell ist hier noch ganz offensichtlich. Eine

radikal andere Sichtweise, die es zudem ermöglicht, die personen- und die gruppenzentrierten Ansätze miteinander zu integrieren, hat erst die systemische Organisationsentwicklungsbewegung eröffnet.

Der Ablauf der Organisationsentwicklung

Das allgemeine Schema, daß French/Bell für Organisationsentwicklungsmaßnahmen vorschlagen lautet etwa folgendermaßen:

1. Diagnostizieren des Problems (tentativ und vorläufig)
2. Sammeln von Daten über das Klientensystem/Ermittlung des Ist-Zustandes
3. Datenfeedback an das Klientensystem/die Organisation
4. Untersuchung der Daten durch das Klientensystem/bewerten/festlegen von Prioritäten
5. Planung von Veränderungen/notwendige Handlungen/festlegen von Verantwortlichkeiten etc.
6. Durchführung der OE-Maßnahmen.

Wenn wir dieses Ablaufmuster mit jenen der klassischen soziometrischen Interventionen von Jacob Levy Moreno vergleichen, so tritt die Ähnlichkeit der (gruppendynamischen) Vorannahmen deutlich zutage.

Je komplexer die Organisationen sind, die entwickelt werden sollen, desto stärker muß dieses Ablaufschema ergänzt werden, um die vielfältigen Vernetzungen zwischen Klientensystem, Beratersystem und den Beratungssystem(en) aufrecht zu erhalten. Die nachfolgende Abb. 25 gibt das Ablaufschema einer Organisationsentwicklung wieder, in der zahlreiche Elemente des ratsuchenden Systems nicht mehr in ein Beratungsgespräch integriert werden können.

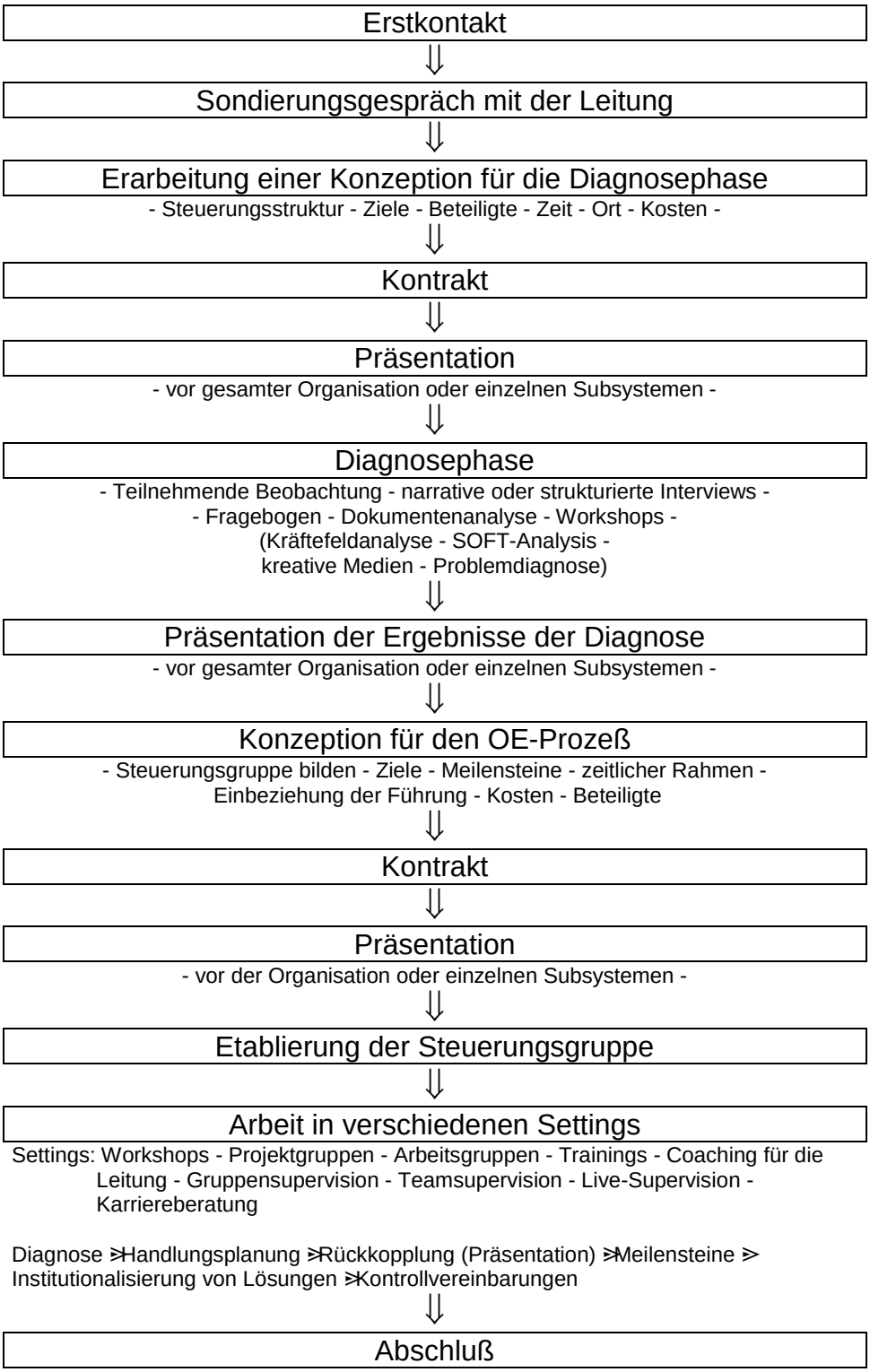


Abb. 25: Der Prozeß der Organisationsentwicklung

C. Teamarbeit und Themenzentrierte Interaktion

Erst in der jüngeren Vergangenheit hat man klarer erkannt, welche Vorteile es mit sich bringt, wenn man die soziale Zusammenarbeit nicht nur dem zweckrationalen Programm anvertraut. Das moderne Konzept der 'Teamarbeit' ist ein Beispiel für diesen Konzeptwandel.

Teams versuchen die Vorteile von Gruppenarbeit und institutionellem Handeln miteinander zu verknüpfen. Wie der Ausdruck 'Projektgruppe' schon signalisiert, haben solche Teams immer eine klare Aufgabe, sie konstituieren sich für ein Projekt. Ihre Ablaufdynamik und Organisation soll allerdings nicht durch formale Arbeitsteilung, Stellenzuweisung und lineare hierarchische Vernetzung bestimmt werden. Vielmehr herrscht hier die für Gruppen typische formale Minimalstrukturierung, die der Selbstorganisation der Beziehungen und Abläufe den größten Spielraum läßt. Nur durch eine durchlaufende Selbstreflexion der impliziten Strukturentscheidungen lassen sich solche Teams steuern und stabilisieren.

Als soziale Hybridform haben sie nur eine begrenzte Lebensdauer und bedürfen äußerer Stützen. Von den Teilnehmern fordern sie die Fähigkeit sowohl zu gruppendynamischer Sensibilität als auch zu zielgerichtetem Handeln und dem geordneten Wechsel zwischen beiden Programmen. In jeder Projektarbeit ist das Programm der *themenzentrierte Interaktion* anwendbar.

Die auf Ruth Cohn zurückgehende Methode einer zielgerichteten Kleingruppenarbeit will das Anliegen der einzelnen Person (Ich), das Interesse der Gruppe (Wir) und eben die gemeinsame Aufgabe, das Thema (Es), die die Gruppe mit der Umwelt verbindet, gleichgewichtig berücksichtigen. Zusätzlich sollen die Einflüsse des Umfeldes (Globe) einbezogen werden.

Die zu berücksichtigenden Faktoren werden üblicherweise in dem sogenannten 'TZI-Dreieck' dargestellt.

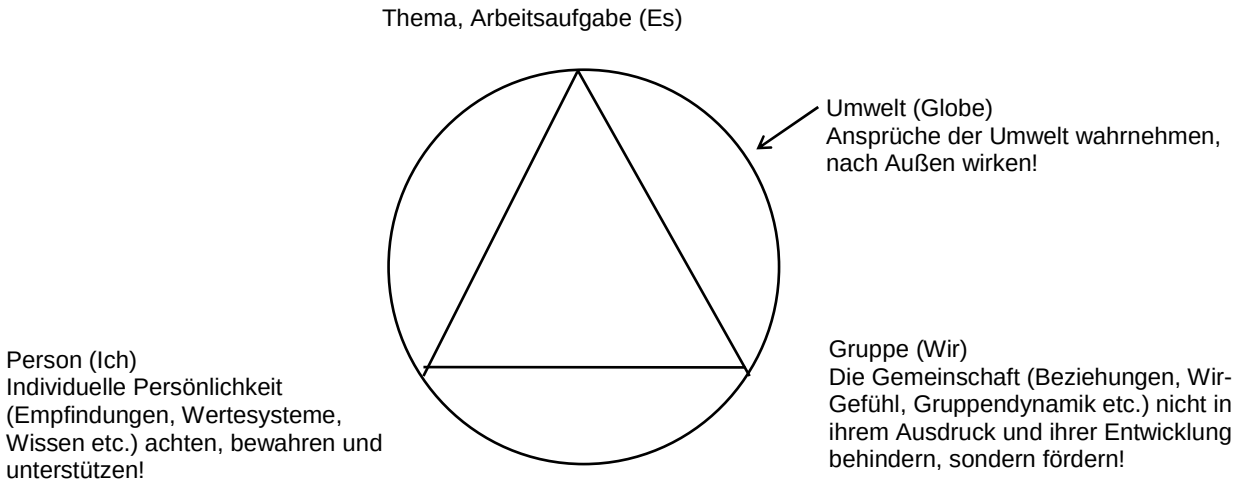


Abb. 26: Das TZI-Dreieck

Das Modell soll die Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit lenken, eine dynamische Balance zwischen den Faktoren zu erreichen. Selbständigkeit und Eigenverantwortung (Autonomie), gegenseitige Abhängigkeit (Interdependenz) und die Angewiesenheit auf ein Ziel/Thema soll erfahren und von allen Teilnehmern berücksichtigt werden.

Ziele

- Lernen und Arbeiten in Gruppen verbessern
- Instruktion/zielgerichtete Arbeit mit Persönlichkeitsentwicklung verbinden
- Gruppenarbeit als Medium der Persönlichkeitsentwicklung nutzen
- Themen finden, formulieren und einführen
- Verbessern der Selbstorganisation von Gruppenarbeit
- Entwicklung eines Leitungsverständnisses, das die dynamische Balance zwischen den einzelnen Personen, ihren Interaktionen und dem Thema unter Beachtung des Umfeldes hält. (Chairman der Gruppe)
  Weder Instruktion noch Selbsterfahrung ist das manifeste Ziel des TZI-Ansatzes sondern das Ausbalancieren der Ansprüche von Globus, Ich, Wir und Thema.

Grundannahmen

- Existentielles Paradoxon: „Der Mensch ist eine psychobiologische Einheit und ein Teil des Universums. Er ist darum autonom *und* interdependent. Die Autonomie

des Einzelnen ist umso größer, je mehr er sich seiner Interdependenz mit allen und allem bewußt ist.“ (Cohn 1984, 876)[5]

- „Erfurcht gebührt allem Lebendigen.“ (ebd.) – „Freiheit hat Grenzen und braucht Grenzen.“ (ebd.)

  (Holismus als weltanschauliche Grundlage: Der Einzelne ist eine Ganzheit, die mehr ist als die Summe ihrer Teile. Und er ist selbst ein Teil einer Gemeinschaft, die mehr ist als die Summe aller Einzelnen.)

Existentielle Postulate

1a) Jede/r ist ihre/seine eigene Chairperson

„a) Sei dir deiner inneren Gegebenheiten und deiner Umwelt bewußt. Nimm jede Situation als Angebot für deine Entscheidung. Nimm und gib wie du es verantwortlich für dich selbst und andere willst.“ (Cohn 1975: 121).

1b) Postulat des Chairmanship (für den Leiter). Der Leiter ist, wie jedes andere Gruppenmitglied für seine eigene Person verantwortlich. Darüber hinaus übernimmt er auch die Funktion der Chairperson für die Gruppe.

„Sieh nach Innen, sieh nach Außen, höre zu und sage klar aus, entscheide selbst, wann Du reden oder schweigen willst. Mache Dir Dein augenblickliches Anliegen bewußt und denke an die anderen, die auch sprechen und zuhören wollen. Beachte das Thema.“

2) Störungen haben Vorrang

Innere und äußere Störungen/Widerstände behindern den Lern- und Arbeitsprozeß. Wenn sie nicht individuell gelöst werden können, sondern dazu führen, daß das Individuum Beziehungen abbricht und nicht mehr mitarbeiten kann, müssen sie thematisiert werden.

„Störungen fragen nicht nach Erlaubnis, sie sind da: als Schmerz, als Freude, als Angst, als Zerstreutheit; die Frage ist nur, wie man sie bewältigt. Antipathien und Verstörtheiten können den Einzelnen versteinern und die Gruppe unterminieren, unausgesprochen und unterdrückt bestimmen sie Vorgänge in Schulklassen, in Vorständen und Regierungen.“ (Cohn 1975, 122)

„Wenn wir Störungen im Prozeß akzeptieren, wird die Gruppe nicht leistungsärmer, sondern lebendiger und engagierter in ihrer Zusammenarbeit. Auf diese Weise ‘verlorene Zeit’ wird fast immer – selbst sachlich – ausgeglichen.

[5] Wenn nicht anders angegeben, beziehen sich die Seitenzahlen der Zitate auf: Ruth C. Cohn: Themenzentrierte Interaktion. Ein Ansatz zum Sich-Selbst- und Gruppen leiten. In: A. Heigl-Evers (Hg.): Sozialpsychologie, Bd. 2, Gruppendynamik. (Psychologie des 20. Jahrhunderts). Weinheim/Basel 1984, S. 873-883.
Dies.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975.

Störungen zu ignorieren ist innormal und ineffizient. Dies führt zu Scheinarbeit, Scheinbeziehungen und ineffizienten Lösungen.“ (Cohn 1984, 877)

3) Selektive Authentizität: Du mußt nicht alles sagen, aber alles, was Du sagst, soll echt sein!

4) Denken und Fühlen haben gleiche Bedeutung. „Jede Gruppe ist durch vier aufeinander bezogene Faktoren gekennzeichnet: Der 'Globus', (d. h.) die Umgebung (die 'Kugel'), das 'Ich' der Person, das 'Wir' aller Teilnehmer, das 'Es' ihres Themas (Aufgabe). Die wesentliche Arbeitshypothese der TZI ist die Gleichgewichtigkeit dieser Faktoren. Sie wird graphisch ausgedrückt durch das gleichseitige Dreieck in der Kugel. Dieses Bild dient als Kompaß zur Beachtung interaktioneller Faktoren. Die wesentlichste Funktion des Chairmans der Gruppe, des Leiters, ist die dynamische Balance der Wichtigkeit der einzelnen Personen, ihrer Beziehungen untereinander und mit der Außenwelt, sowie die Bearbeitung des Themas als gleichgewichtig zu behandeln.“ (ebd.) (Vgl. die Abbildung 26, TZI-Dreieck)

Neben den Hauptpostulaten der TZI (Chairmansship und Störungsvorgang) werden in der Literatur üblicherweise noch zehn interaktionelle Hilfsregeln formuliert, die als sogenannte 'TZI-Regeln' weite Verbreitung gefunden haben.[6] Für sie gibt es zahlreiche verschiedene Formulierungen und mittlerweile auch zahlreiche Ergänzungen. Nachfolgend sind 14 Maximen zusammengestellt, die den Mitgliedern von Gruppen eine Orientierungshilfe geben können.[7] Jede straffe Leitung zeichnet sich dadurch aus, daß sie die Wahlmöglichkeiten zwischen den Maximen einschränkt. Außerdem wird in Teams die Kooperationsaufgabe grundsätzlich schwerer gewichtet als die 'Person' und die 'Gruppe'. Sie, und nicht die Persönlichkeitsentwicklung oder die Gruppendynamik führen zur Entstehung des sozialen Systems. Die hier aufgeführten Maximen gelten also immer dann, wenn Gruppen versuchen, die typisch gruppendynamische Sichtweise zu verlassen und auch kooperative Gesichtspunkte (Teamperspektiven) aufzunehmen – oder wenn Teams ihre Selbstbeschreibung um gruppendynamische Gesichtspunkte erweitern wollen. Es sind Regeln, die der Integration verschiedener Programme und Modelle dienen.

---

[6] Mir ist die Unterscheidung zwischen Axiomen, Postulaten, Hilfsregeln, Techniken und solchen modelltheoretischen Basisaussagen wie dem 'TZI-Dreieck' nicht klar. Eine überzeugende Ableitung habe ich weder bei R. Cohn noch in der Sekundärliteratur finden können. Werte, biographische Schlüsselerlebnisse von R. Cohn und die rezeptartige Zusammenfassung professioneller Praxis werden hier irgendwie zueinander in Beziehung gesetzt.

[7] Vgl. zur Begründung und zu anderen Varianten: Lutz Schwäbisch/M. Siems’ Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher, Reinbek 1974 u. ö. Fittkau et. al.: Kommunizieren lernen. Aachen 1989.

Maximen für Gruppengespräche in Anlehnung an die Vorstellungen der TZI

1) Seien Sie Ihr eigener 'Vorsitzender'

Diese Regel soll zwei Dinge bewußt machen: Sie haben die freie Entscheidung und die Verantwortung, was Sie aus dieser Zeit machen.

Sie brauchen sich nicht zu fragen, ob das, was Sie wollen, den anderen nicht paßt. Sagen Sie, was Sie wollen. Die anderen sind auch 'ihre eigenen Vorsitzenden' und werden Ihnen mitteilen, wenn sie etwas anderes wollen als Sie. Beachten Sie Ihre Umgebung deshalb sorgfältig.

2) Störungen haben Vorrang

Beachten Sie Ihre Empfindungen und Gefühle, die Ihnen anzeigen, daß Sie nicht teilnehmen können (z. B. wegen Schmerzen, Ärger oder Freude), daß hier etwas nicht stimmt, anders verläuft, als Sie es sich vorgestellt haben. Unterbrechen Sie das Gespräch, wenn Sie nicht wirklich teilnehmen können und Ihnen Ihre Störung wichtiger erscheint, als der derzeitige Verlauf der Gruppe.

Ein 'Abwesender' verliert nicht nur seine Möglichkeiten in der Gruppe, sondern bedeutet auch ein Verlust für die ganze Gruppe.

3) Beachten Sie Ihre Körpersignale

Um besser herauszubekommen, was Sie im Augenblick empfinden, fühlen und wollen, achten Sie auf Ihre Körpersignale. Diese können oft mehr über Ihr Befinden und Bedürfnis sagen als Ihr Kopf. Versuchen Sie, sich Ihres inneren Zustands bewußt zu werden. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf die Gruppenleistung, sondern auch auf sich selbst, auf Ihr inneres Erleben.

4) Wenn Sie wollen, bitten Sie um ein Blitzlicht

Wenn die Situation in der Gruppe für Sie nicht mehr transparent ist, dann äußern Sie zunächst Ihre Störung und bitten dann die anderen Gruppenmitglieder, in Form eines Blitzlichts auch kurz ihre Gefühle im Moment zu schildern.

5) Seien Sie selektiv-authentisch

Machen Sie sich bewußt, was Sie wahrnehmen, denken und fühlen und wählen Sie aus, was Sie sagen und tun wollen.

Seien Sie authentisch und selektiv. Nicht alles, was möglich ist, muß gesagt oder getan werden.[8] Aber was Sie sagen, soll authentisch sein.

[8] Vgl. die Grundmaxime von Carl Rogers und deren Erläuterung in Kap. 4 im Skript 'Beratungslehre'.

6) Sprich per 'Ich' statt per 'Man' oder 'Wir'

Sprechen Sie über Ihre persönliche Meinung möglichst nicht per 'man' oder 'wir'. Übernehmen Sie die Verantwortung für *Ihre* Aussagen. Zeigen Sie sich als Person und sprechen Sie per 'Ich'.

Mit Verallgemeinerungen wie 'man, wir, alle' erwecken Sie den Anschein, Sie seien autorisiert, für andere mitzusprechen, von denen Sie in der Regel nicht wissen, ob diese das wünschen. Typisch wäre dafür z. B. die folgende Redewendung: „Wir sind uns doch alle einig darin, daß.....!“.

7) Sprechen Sie direkt

Wenn Sie jemandem in der Gruppe etwas mitteilen wollen, sprechen Sie ihn besser direkt an und zeigen Sie ihm (durch Blick-Kontakt), daß Sie ihn meinen. Sprechen Sie nicht über einen Dritten zu einem anderen und spechen Sie nicht zur Gruppe, wenn Sie einen bestimmten Teilnehmer in der Gruppe meinen. Setzen Sie sich *direkt* und *persönlich* mit allen Mitgliedern der Gruppe auseinander.

8) Unterscheiden Sie, ob Sie etwas sollen oder wollen

Versuchen Sie für sich herauszufinden, was Sie tatsächlich meinen, wenn Sie z. B. sagen: „Ich weiß nicht, was ich jetzt tun soll!“. Warten Sie in diesem Fall auf die Anweisung einer Autorität, die Ihnen sagt, was Sie sollen und was nicht – oder wollen Sie damit ausdrücken, daß Sie im Moment nicht wissen, was Ihre Wünsche sind?

Als Mensch habe ich eine Entscheidungsfreiheit: Wenn ich vor etwas Angst habe, dann kann ich mich dazu entscheiden, es nicht zu tun oder aber es mit Angst zu tun. Wenn ich mir etwas ganz stark wünsche, kann ich es mir, wenn möglich, erfüllen oder aber ich kann auf die Erfüllung des Wunsches verzichten.

Unterscheiden Sie für sich: - ich muß - ich soll - ich darf - ich kann - ich will; ebenso die Verneinung: ich kann nicht, usw..

9) Experimentieren Sie mit Ihrem Verhalten

Tun Sie, was Sie eigentlich wollen? Welche Rücksichten, auf wen oder was halten Sie davon ab? Was passiert, wenn Sie alternative Verhaltensweisen ausprobieren? Testen Sie, ob Ihre Erwartungen, Ängste, Hoffnungen bei ungewohntem Verhalten tatsächlich eintreten.

Diese Regel gilt in Trainings uneingeschränkt, ansonsten wird man sich die Situation aussuchen, in denen Experimente sinnvoll sind.

10) Eigene Meinungen statt Fragen

Wenn Sie eine Frage stellen, sagen Sie, warum Sie diese stellen bzw. was sie Ihnen bedeutet. Eröffnen Sie dem Anderen Ihre Vermutungen und Beweggründe. Die meisten Fragen sind keine 'echten' Fragen. Häufig dienen sie dazu, den eigenen Standpunkt bestätigen zu lassen. Fragen sind oft auch eine Methode, sich und seine Meinung nicht zu zeigen. Fragen können inquisitorisch wirken und den Anderen in die Enge treiben. Äußern Sie stattdessen Ihre Meinung, geben Sie dem Anderen die Möglichkeit, Ihnen zu widersprechen oder sich Ihrer Meinung anzuschließen.

11) Geben Sie Rückmeldung (Feedback) über Ihre Wahrnehmungen und Meinungen und vermeiden Sie Interpretationen

Wenn Sie Wahrnehmungen über andere mitteilen, sagen Sie auch, was diese für Sie bedeuten. Es kann beim Anderen sonst sehr schnell der Eindruck von Be- und Verurteilen entstehen. Interpretationen haben oft den Charakter von Festlegungen („Du bist so, und zwar für alle Ewigkeit“), was ungute Gefühle und Widerstand auslösen kann. Sprechen Sie von Ihren Eindrücken und Gefühlen, die durch den Anderen bei Ihnen ausgelöst wurden. Versuchen Sie das Verhalten des Anderen so genau und korrekt wie möglich zu beschreiben, damit er/sie verstehen kann, was an seinem/ihrem Verhalten Ihre Reaktionen ausgelöst hat. Sie brauchen keine objektiven Beweise, auf Ihre subjektiven Eindrücke und Gefühle kommt es an.

12) Hören Sie ruhig zu, wenn Sie Rückmeldung (Feedback) erhalten

Versuchen Sie nicht gleich, sich zu verteidigen oder die Sache 'klarzustellen', wenn Sie Feedback erhalten. Denken Sie daran, daß Ihnen subjektive Gefühle des Anderen und keine objektiven Tatsachen mitgeteilt werden. Freuen Sie sich, daß Ihr Gesprächspartner Ihnen *seine* Wahrnehmungen von Ihnen sagt. Versuchen Sie ruhig zuzuhören und überlegen Sie, ob Sie verstanden haben, was er meint. Prüfen Sie, was Sie *lernen* können aus der Rückmeldung (nicht, warum Sie nichts lernen müssen).

13) Seitengespräche haben Vorrang

Seitengespräche stören das Gruppengespräch, da die Aufmerksamkeit aus der Gruppensituation abgezogen wird und Phantasien über die möglichen Inhalte des Seitengesprächs aktiviert werden („Sprechen die über mich?“).

Seitengespräche sind wichtig, da sie oft eine unbefriedigende Situation in der Gruppe signalisieren. Manchmal dienen Seitengespräche einer spontanen Zuwendungsbefriedigung, da es schwieriger sein kann, Zuwendungswünsche innerhalb und durch die Gruppe, als im Zweierkontakt zu befriedigen.

Bringen Sie Ihre Seitengespräche in die Gruppe, damit alle teilnehmen und sich Ihnen zuwenden können oder versuchen Sie Ihren Wunsch nach Zweierkontakt bis zur Pause aufzuheben.

14) Nur einer zur gleichen Zeit

Wenn mehrere Gruppenmitglieder zur gleichen Zeit sprechen, ist das oft Ausdruck von starkem Engagement, manchmal auch (Leidens)Druck der TeilnehmerInnen. Akustisch allerdings ein Dilemma, deshalb der Vorschlag: Bitte einigen Sie sich – bei Gleichzeitigkeit – wer beginnt.

Beachte: Immer wieder treten Widersprüche bei der Beachtung der Regeln auf. Auch diese Widersprüche müssen ausbalanciert werden. In solchen Situationen müssen die Gruppenmitglieder entscheiden, welcher Maxime sie Vorrang geben wollen. In der getroffenen Auswahl drückt sich die spezifische gruppendynamische Position der Person aus.

Und natürlich zeichnet sich auch jede Gruppe/jedes Team in den verschiedenen Phasen durch eine Prämierung unterschiedlicher Maximen aus. Die Gruppe sollte also in der Selbstreflexion fragen:

- Welche Regeln sind für uns die wichtigsten?
- Welche Regeln sind für uns am schwersten anzuwenden?
- Gegen welche Regeln wird bei uns am häufigsten verstoßen?

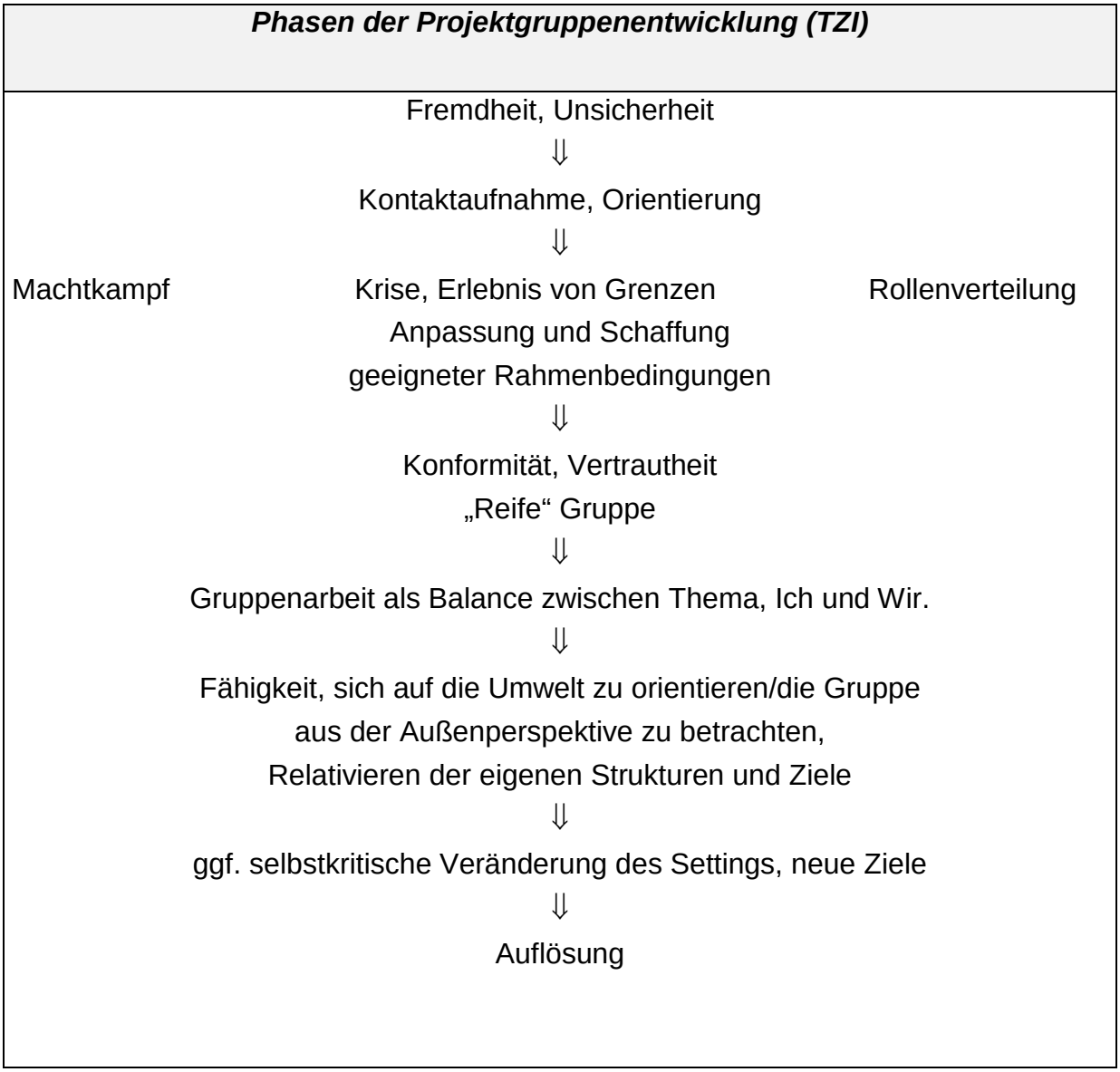


Abb. 27: Phasen der Projektgruppenentwicklung (TZI)

Geschichte der TZI

Ruth C. Cohn, die Begründerin der TZI, äußert sich folgendermaßen zu den Ursprüngen ihres Konzepts: „So entstand aus dem Erleben der Psychoanalyse und auf dem Hintergrund der Weltnot des 20. Jahrhunderts, die zuerst und in vielerlei Hinsicht am deutlichsten im Nationalsozialismus zum Ausdruck kam, TZI, als das Kind des Wunsches, evolutionär zu einer menschzentrierten Weltordnung zu gelangen, die nicht Mord- und Herrschaftsumkehrung als 'notwendigen Ausgangspunkt' ansieht, sondern die Humanisierung der Menschen.“ (Cohn 1984,

874) Dieser hohe moralische Anspruch ist – mit allen seinen Vor- und Nachteilen – Triebfeder ihrer Arbeit geblieben. In Zeiten, in denen Gut und Böse, Humanes und Inhumanes vielleicht weniger klar zu benennen ist, als in der Zeit des Nationalsozialismus, verliert der moralische Fundamentalismus freilich an Überzeugungskraft.

Nach dem Psychologiestudium in Berlin und Zürich und der Ausbildung zur Analytikerin wanderte Cohn 1941 nach New York aus.

Pädagogische Weiterbildung und Praxis in der 'Progressive Education' führten zur Entwicklung eines Konzepts 'humanistischen Lernens' in der Schule. Gruppendynamische Erfahrungen und vor allem Lewins Feldtheorie wurden in der Folge aufgenommen.

„Als ich 1965/66 aus vielen Erfahrungen und Gedankengängen die Arbeitshypothese der TZI herauskristallisierte – die dynamische Balance zwischen Person, Gruppe und Thema mit Rücksicht auf das soziale und kosmische Umfeld –, wurde TZI lehrbar. Einige meiner Schüler/Kollegen und ich eröffneten das Workshop-Institute for Living – Learning (WILL) als erstes Ausbildungsinstitut für Gruppenleiter in New York. Von dort aus verbreitete es sich in andere Stätte der USA, Kanada und Europa (1972).“ (Cohn 1984,876) Die ersten TZI-Workshops in Europa fanden 1965 statt.

Leistungen des TZI-Ansatzes:

- Selbstorganisation von Gruppenarbeit
- Leiten als partizipierendes Mitglied, das die zusätzliche Funktion hat, die Interaktion der Gruppe, ihr Thema und die Integrität der einzelnen Person als gleichgewichtig zu behandeln
- Ernst nehmen und einbeziehen von Gefühlserlebnissen bei der Bearbeitung sachlicher Probleme,
  Achten und Beachten aller Gruppenmitglieder und ihrer interpersonalen Beziehungen.
- Stärkung der Selbstverantwortung und der Einsicht in die Abhängigkeit von Thema, der Gruppe und der Umwelt.

Literatur:

Thea Bauriedel: Beziehungsanalyse. Frankfurt am Main 1984.
Vera Birkenbihl: Das erfolgreiche Meeting. Landsberg 1993.
Eric Berne: Spiele der Erwachsenen. Reinbek 1967.

Ruth C. Cohn: Themenzentrierte Interaktion. Ein Ansatz zum Sich-Selbst-und Gruppen leiten. In: A. Heigl-Evers (Hg.): Sozialpsychologie. Bd. 2, Gruppendynamik. (Psychologie des 20. Jahrhunderts). Weinheim/Basel 1984, S. 873-883.

Dies.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975.

Däumling/Fengler/Nellesson/Svensson: Gruppenmodelle. In: Diess.: Angewandte Gruppendynamik, Stuttgart 1974, S. 21-24.

G. Fatzer: Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung. In: G. Fatzer/C.D. Eck (Hg.): Supervision und Beratung. Köln 1990.

Peter Fürstenau: Institutionsberatung. Ein neuer Zweig angewandter Sozialwissenschaft. In: Gruppendynamik. 1970, H. 1, S. 219-233.

W. Küpper/G. Ortmann (Hg.): Mikropolitik, Macht und Spiel in Organisationen. Opladen 1988

Ronald Lippitt: Kurt Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik. In: Annelise Heigl-Evers (Hg.): Sozialpsychologie. Bd. 2, Gruppendynamik und Gruppentherapie. Weinheim/Basel 1984 (Psychologie des XX. Jahrhundert).

Niklas Luhmann: Soziale Systeme. Frankfurt 1984.

Jabob L. Moreno: Who shall survive? Washington, DC 1934 (deutsch: Die Grundlagen der Soziometrie. Köln 1954, u.ö.)

Ders.: Gruppentherapie und Gruppendrama. Stuttgart 1959.

Manfred Sader: Das Aktionsforschungsmodell der T-Gruppen und des T-Laboratoriums. In: Heigl-Evers 1984, s.o.

Burkhard Sievers (Hg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977- K. Türk: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart 1989.

A. M. Däumling/J. Fengler/L. Nellesson/A. Svensson: Angewandte Gruppendynamik. Selbsterfahrung – Forschungsergebnisse – Trainingsmodelle. Stuttgart 1974.

W. L. French/C. H. Bell: Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart 1982.

M. R. Weißbord: Organisationsdiagnose. Ein Handbuch mit Theorie und Praxis. Goch 1984.

Jörg Willi: Die Zweierbeziehung. Reinbek 1975 u. ö.

Rudolf Wimmer (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden 1992.

Rudolf Wimmer: Zwischen Differenzierung und Integration. Zur charakteristischen Dynamik von Organisationen mit steigender Eigenkomplexität. In: Gruppendynamik. Jg. 22, H. 4, 1991, S. 359- 389.

Kapitel 7
Integrative Beratungsansätze

A: Grundgedanken der Systemischen Beratung und deren Interventions-repertoire

Von der klassischen, soziometrischen, aktionsforschenden Organisations-entwicklung zur systemischen Beratung von Institutionen

Die Stärke der traditionellen Organisationsentwicklung war die Überwindung der Schwächen gruppendynamischer Beratungsansätze. Sie hat von Anfang an die Betriebe, Vereine und ähnliche soziale Phänomene als Institutionen ernstgenommen, die Aufgaben zu lösen haben, wenn sie sich erhalten wollen. Es geht ihr nicht um die Ziele der Personen und deren individuelle Probleme, auch nicht um Gruppen- und Gruppenbeziehungen, sondern um die Optimierung der institutionellen Aufgabenlösung und der dazu notwendigen Rollen und Arbeitsbeziehungen. Dazu versucht sie, informelle Ordnungen bewußt zu machen und mit den formalen in Einklang zu bringen. Sie bemüht sich darum, mit den Beteiligten zu einer realistischen Einschätzung der Möglichkeiten und Ressourcen der Institutionen zu kommen und die erarbeiteten Ziele und Maßnahmen möglichst effektiv umzusetzen.

Darüber hinaus ermöglicht ihr Ansatz an der Organisations*kultur* (siehe French/Bell) auch präventiv in den Institutionen wirksam zu werden. Es handelt sich also nicht nur um ein bloßes Interventionsmodell von Außen, wie das bei den T-LABs der Fall war.

Andererseits steckt in dem Begriff der 'Institutionsberatung' und in dem traditionellen Organisationsentwicklungskonzept immer noch die handlungstheoretische Vorstellung von Beratung als einer Krisenintervention eines Experten für die Krisenbearbeitung, der aus der Umwelt angeheuert werden muß. Die Beratungsphilosophie wurzelt noch ganz im alten Ursache-Wirkungsdenken: Man hat ein Problem und läßt es durch andere oder nach Programmen, die von anderen zur Verfügung gestellt werden, lösen. Beratung und Entwicklung werden noch immer als ein punktuelles Ereignis, das durch Probleme ausgelöst wird und eben nicht als eine permanente interne Aufgabe der Institution verstanden.

Spätestens in den 80er Jahren hat sich in der Beratungsszene eine Gegenbewegung fest etabliert, die zwar unter den verschiedensten Namen firmiert, deren Gemeinsamkeit aber eine völlig konträre, systemisch-evolutionäre Philosophie ist. Diese Richtung betrachtet die Institutionen grundsätzlich 'ganzheitlich', d.h. sie löst sie nicht in Rollen, Funktionen oder Handlungen auf, sondern betrachtet alle diese Faktoren immer als Elemente eines Systems. Veränderungen werden

grundsätzlich als Systemleistungen verstanden, nicht als 'Wirkung' beliebiger Handlungen der Elemente.

In den Systemen/Institutionen finden Veränderungen dauernd statt. Normen, Strukturvorgaben, Organisationsprinzipien und ähnliches sind eigentlich vor allem dazu da, solche Veränderungen zu verhindern, soziale Prozesse stabil, repetitiv zu halten. Evolutionäres systemisches Denken versucht, solche Strukturen, wenn sie dann den Ablauf der Prozesse in der Organisation blockieren, aufzuweichen. Dies setzt Selbstreflexion voraus. Und zwar muß diese Selbstreflexion am besten selbst schon in den Unternehmen organisatorisch verfestigt sein und alle Prozesse permanent begleiten. Gefordert wird ein systemisch-evolutionäres Management, das neben der Zielerreichung auch immer die Selbstreflexion der dabei entstehenden Strukturen im Auge behält und bereit ist, diese Strukturen in Frage zu stellen. Gelegentlich wird diese Einstellung als 'soft'-Management bezeichnet. Allgemein spricht man von einer Flexibilisierung institutioneller Strukturen.

Diese Flexibilisierung ist natürlich eine innerbetriebliche Aufgabe. Von Außen lassen sich Systeme prinzipiell nicht verändern. Möglich ist allerdings, daß ein Berater von Außen als Katalysator fungiert und systeminterne Prozesse in Gang setzt. Zunächst sind die Berater jedenfalls Teil der Umwelt, an die sich Institutionen unter Umständen durch interne Veränderungen anpassen. Sind die Berater in das System integriert, so wirken sie als dessen Elemente entsprechend der Logik des Systems – genau wie dies die anderen Elemente des Systems auch tun.

Theoretische Grundlagen der systemischen Organisationsentwicklung

Ludwig von Bertalanffy hat in den 50er Jahren die verschiedenen systemischen Ansätze, die sich in unterschiedlichen Disziplinen entwickelt hatten abstrahierend zu einer sogenannten 'Allgemeinen Systemtheorie' zusammengefaßt.

Etwa gleichzeitig hat der Soziologe Talcott Parsons mit der Ausarbeitung einer soziologischen Systemtheorie begonnen (general action system). An seine Vorarbeiten konnte später Niklas Luhmann mit seiner 'Theorie sozialer Systeme' anschließen, die heute in allen Diskussionen über systemisches Denken und systemische Ansätze in der Beratung eine Hauptrolle spielt.

Ursprünglich eher aus biologischer und verhaltenstheoretischer Ecke kommend, hat sich Gregory Bateson in den 50er Jahren Psychologen und Medizinern angeschlossen, die in Palo Alto versuchten, dem Problem der Schizophrenie auf die Spur zu kommen. Er entwickelte dabei ein, im weitesten Sinne, kommunikationstheoretisches systemisches Modell, das später von Paul Watzlawick

in seinem berühmten Werk 'Menschliche Kommunikation' einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht wurde.

Die Psychologen waren es dann auch, die als erste konsequent damit begannen, systemisches Denken in ihrer professionellen Praxis anzuwenden. Es entstand die systemische Familientherapie (Stierlin, Heidelberger Modell) und eine ihrer bedeutesten Vertreterin, Maria Selvini-Palazzoli wandte die bei der Betrachtung der Familie als ein System gewonnenen Erfahrungen auch auf die Beratung von Unternehmen an. ('Hinter den Kulissen der Institution').

Eine etwas andere Wurzel ist die sogenannte konstruktivistische Erkenntnistheorie. Das systemische Denken relativiert ja nicht nur die Bedeutung der Handlung und der Handelnden, sondern ebenso jene der Wahrnehmung und des Beobachters. Auch Erkenntnis wird als eine systemische konstruktive Tätigkeit aufgefaßt, die wenig mit den sogenannten 'Abbildtheorien' gemein hat. Biologen und Neurophysiologen haben mit ihren Forschungen hierzu viele Argumente geliefert. Humberto Maturana und F. Varela haben aus der Sicht dieser Disziplinen die konstruktivistische Erkenntnistheorie in ihrem Buch 'Der Baum der Erkenntnis' zusammengefaßt. Philosophische Fundierungen lieferten von Glaserfeld und von Foerster. In diesem Kontext hat sich dann auch ein neuer Gedanke von Evolution durchgesetzt: Evolution als Ergebnis von Selbstorganisationsprozessen, als Autopoiese, als permanenter Systembildungsprozeß.

Seit den 70er Jahren hat sich das systemische Denken praktisch in allen Wissenschaften in der einen oder anderen Schule etabliert. Bekannt ist etwa der Physiker F. Capra (Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. München 1985) oder jene Schulen, die sich um eine 'synergetische' Beschreibung physikalischer Vorgänge bemühen (H. Haken). Auch die sogenannte Chaosforschung ist aus diesen systemischen Diskussionszusammenhängen hervorgegangen.

Da sich im Prinzip alle Phänomene und alle Modelle der verschiedenen Disziplinen als Systeme auffassen lassen, bietet die Systemtheorie eine ideale Grundlage, um Erkenntnisse aus den verschiedenen Bereichen zu integrieren. Diesen Vorteil kann sie auch auf dem Felde der verschiedenen Beratungsansätze voll ausspielen: Die systemische Organisationsentwicklung vermag die Erkenntnisse der klientenzentrierten psychologischen, der gruppendynamischen und eben auch der rollen- und aufgabenbezogenen institutionsanalytischen Ansätze miteinander zu verknüpfen.

(Vgl. Roswitha Königswieser und Jürgen Pelikan: Anders – Gleich – Beides Zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz. In: Gruppendynamik, Heft 1, Jg. 21, 1990, S. 69-94)

Ihre Integrationskraft bezahlt die allgemeine Systemtheorie mit einem hohen Abstraktionsniveau. Über das, was Systeme ausmachen, gibt es nahezu so viele Theorien wie Autoren. Ich gehe davon aus, daß Systeme komplex sind, d.h. daß sie aus Elementen und deren Beziehungen bestehen, daß sie sich immer von ihrer Umwelt abgrenzen und zu ihr funktionale Beziehungen aufbauen müssen, daß sie prinzipiell eine dynamische Dimension haben und daß sie über Modelle ihrer eigenen Strukturen verfügen, die es ihnen erlauben, sich selbst in einer sich wandelnden Umwelt stabil zu halten. Die nachfolgenden Abbildungen 28 und 29 fassen diese Annahmen über die vier Dimensionen der Systeme zusammen.

Systeme

Komplexität	**Differenzierung**	**Dynamik**	**Selbstreferenz**
konstitutive Elemente und Beziehungen/ Vernetzungen	Abgrenzung von der Umwelt und in-put/output Bezie-hungen	Erhalt der Elemente, Beziehungen, Grenzerhal-tung	Modelle über die eigenen Strukturen und die Umweltbe-ziehungen als Steu-erungsprogramme

Abb. 28: Dimensionen von Systemen auf dem Spezifitätsniveau der Allgemeinen Systemtheorie

Zur Klärung der Strukturen der verschiedenen Dimensionen eignen sich z. B. die ff. Fragen:

1. Systemreferenz festlegen: Wer/was ist der Klient (Person, Dyade/Team, Organisation?)
2. Programme der Selbstreproduktion/auch problematischer Selbstregulation entdecken! Wie schaffen es die Systeme, ihren Bestand zu erhalten, bzw. ihre Probleme ständig zu reproduzieren? (Was wird durch die Aufrechterhaltung dysfunktionaler Programme erreicht, geschützt, gemieden?)
3. Normalformerwartungen aufdecken! Welcher Ablauf, welche Strukturen und welche Umwelten erwartet das System? (Welche Abweichungen geben Anlaß zur Irritation? Wann wird etwas als Krise erlebt?)
4. Wo findet Kommunikation mit der Umwelt statt? Welche Umwelten sind relevant? (Stimmen die Umweltkontakte mit den Selbstbeschreibungen überein?)
5. Welche Programme/Selbstbilder/Identitätskonzepte sind bewußt? Welche latent? Bei wem, bzw. bei welchen Subsystemen)

(Selbstreferentielle Dimension)

6. Die Geschichte des Systems aufdecken! Alle Operationen gründen auf den historisch aufgehäuften Erfahrungen und Programmen.

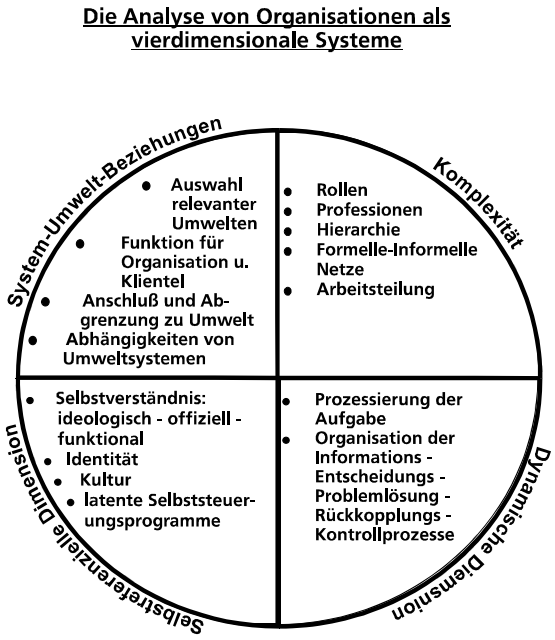


Abb. 29: Die Analyse von Organisationen als vierdimensionale Systeme

Die Beratung als informationsverarbeitendes System

Wir hatten eingangs die Beratung als eine kommunikative Kooperationsform bezeichnet, die der sozialen Informationsverarbeitung dient. Dieser Gedanke soll nun noch einmal *systematisiert* werden.

Wir gehen dabei nicht von irgendeiner Theorie sozialer oder psychischer Systeme aus, sondern wir betrachten die Beratung aus einer kommunikationswissenschaftlicher Sicht als ein informationsverarbeitendes System.

Informationsverarbeitende Systeme bestehen aus dynamischen Verknüpfungen von unterschiedlichen Typen von Prozessoren (Sensor, Effektor, Reflektor) und Speichern. Prinzipiell läßt sich jeder Prozessor wieder als ein informationsverarbeitendes System und jeder Speicher als Informationsmedium betrachten. Die allgemeine Aufgabe der Informationsverarbeitung ist es, Informationen von einem Medium in ein anderes zu transformieren, z. B. von der Rede in die Schrift, von dem psychischen in das soziale, vom analogen in digitale usf. Normalerweise unterscheidet man bei der Informationsverarbeitung die Phasen der Informationsgewinnung, -auswertung und -darstellung.

Betrachtet man Informationssysteme als Element von Kommunikationssystemen, so tritt als beständige Aufgabe noch die Koordination der eigenen Informationsverarbeitung mit jener der anderen Informationssysteme (Kommunikationspartner) hinzu.

Alle diese Teilaufgaben (Module) können im Sinne von Korrekturschleifen mehrfach durchlaufen werden. So gesehen, besitzt das Phasenmodell der Informationsverarbeitung den gleichen Status wie die Normalformen. In der Praxis werden die Module häufig anders miteinander verknüpft und mehrfach hintereinandergeschaltet.

Die Selbstregulation des Prozesses und - im Falle der Kommunikationssysteme zusätzlich – die Organisation des Feedbacks sind beständige Aufgaben des Systems, die also in jeder Phase nebenher abzuwickeln sind. Allerdings differenzieren komplexe Systeme auch meist spezielle Phasen zur gezielten Prozeßreflexion (Controlling) aus.

Zwar lassen sich diese Phasen unterschiedlich benennen und auch intern beliebig weiter differenzieren, es erscheint uns aber im Moment nicht als sinnvoll, diese Grundtypen zu erweitern. Vielmehr ergibt sich größere Komplexität neben der Ausdehnung der Phasen dadurch, daß sie immer wieder mit modifizierten Zielen hintereinander gekoppelt werden.

Wenn man die allgemeinen Annahmen über informationsverarbeitende Systeme im Hinblick auf das Beratungssystem spezifiziert, ergibt sich das in der Abb. 30 dargestellte Modell. Das Beratungssystem (oder einzelne seiner Elemente) muß sich zeitweise als Beobachtungssystem (Sensor) typisieren und Informationen über seine Umwelt, vor allem über das ratsuchende System, gewinnen. Im Ergebnis liegt eine *Anamnese* vor, die in einer solchen Weise sozial gespeichert ist, daß alle Mitglieder des Beratungssystems gleichermaßen Zugang zu diesen Informationen besitzen. (Speicher)

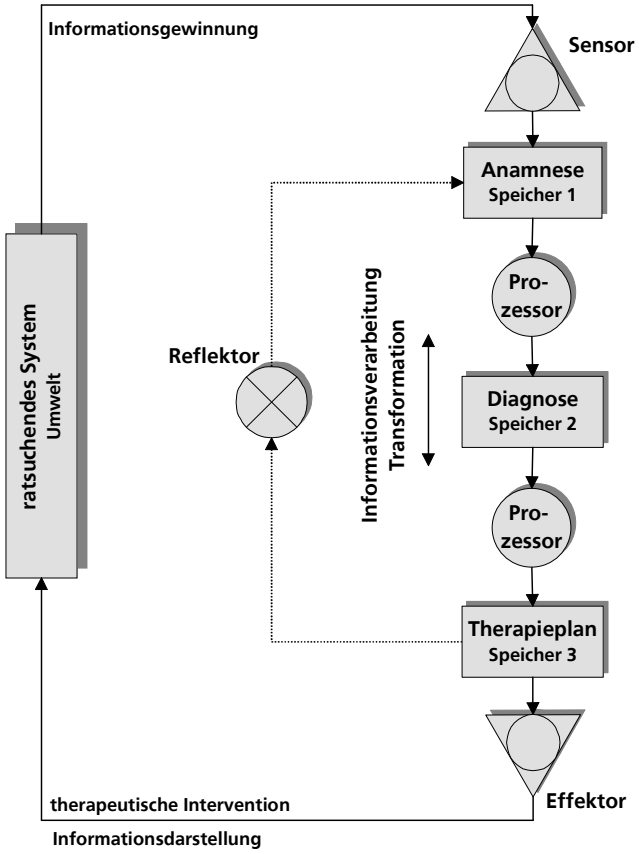


Abb. 30: Die Beratung als informationsverarbeitendes System

Die gewonnenen Informationen können unter verschiedenen Perspektiven weiterverarbeitet, prozessiert werden. Dazu müssen die an der Beratung Beteiligten nach bestimmten Programmen arbeiten; sie werden zu Prozessoren. Je nach der Komplexität der Beratungsaufgaben werden unterschiedliche Auswertungsschritte und damit auch die Einnahme unterschiedlicher Standpunkte und Perspektiven erforderlich sein. In jedem Fall wird man eine Problem*diagnose* erstellen und dann einen *Therapieplan* entwerfen. Schließlich wirkt das Beratungssystem als Effektor. Sein Output sind (therapeutische) *Interventionen*, Rückkopplungen von Informationen o.ä.

Die Umwelt reagiert auf diese Medien (out-put), was dann wiederum das Beobachtungssystem wahrnehmen kann. Der Kreislauf beginnt ggf. erneut.

Wie alle informationsverarbeitenden Systeme ist auch das Beratungssystem ein kybernetisches System, das durch einen Regler oder Reflektor überwacht wird. Beispielsweise muß das Beratungssystem den entwickelten Therapieplan mit den Zielen vergleichen, zu deren Erreichung es ins Leben gerufen wurde. Diese *Systemreflexion* ist keine abgetrennte Phase, sondern eine beständige Aufgabe des

Beratungssystems. Jegliche Form sozialer Selbstthematisierung, wie z. B. das Deuten von Inszenierungen und Spiegelungen, verlangt von den Beteiligten, daß sie sich auf einen anderen Standpunkt stellen, als den der Sensoren und Prozessoren, den sie während der übrigen Arbeit eingenommen haben.

Das Modell in der Abb. 30 gibt also einmal Auskunft über die Komplexitätsdimension des Beratungssystems, also über seine wesentlichen Elemente und deren Verknüpfung. Es zeigt weiterhin seine Beziehung zur Umwelt (Differenzierungsdimension). Die dynamische Dimension, also die zeitliche Ablaufstruktur der Beratung, wird skizziert und außerdem führt es mit dem 'Reflektor' die selbstreferentielle Dimension ein. Die Phasen des Beratungsprozesses werden jeweils von unterschiedlichen Programmen gesteuert; je komplexer das System, um so häufiger besteht auch in den einzelnen Phasen die Notwendigkeit zu einem Programmwechsel.

Dieses Grobraster kann und muß differenziert werden, je nachdem um welche Form von Beratung es sich handelt. Für die Beratung von Teams oder anderen Subsystemen von Organisationen muß der Ablauf beispielsweise anders aussehen als in der Einzeltherapie. Immer aber wird man im Sinne einer Anamnese Daten über das ratsuchende System erheben müssen, die Daten mit dem Ziel einer Problemdiagnose auswerten und schließlich Maßnahmen für eine Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse planen und diese dann ausführen. Zusätzlich wird immer soziale Selbstreflexion erforderlich sein.

Phasen der Informationsverarbeitung in der Beratung (dynamische Dimension des Informationssystems)

1) Informationsgewinnung (Wahrnehmung, Erhebung von Daten über das problematische System) → *Anamnese*

2) Informationsverarbeitung (Datenanalyse und -bewertung; Modellierung des Umweltsystems, vor allem seiner Störungen; Hypothesen über die Ursachen der Blockaden) → *Diagnose*

3) Interventionsplanung (Umsetzen der Diagnose in Interventionsschritte; kommunikative Perspektive! Simulation und Reflexion der Konsequenzen der Intervention) → *Maßnahmeplan*

4) Informationsdarstellung (Verändern der Umwelt, out-put, Verhalten) → *therapeutische Intervention*

5) Systemreflexion (als durchlaufende, beständige Aufgabe: Stoppen von Inszenierungen, Vergleich der Strukturen des Beratungssystems mit denen des ratsuchenden Umweltsystems – Deuten von Spiegelungen) → *selbstreferentielle Erfahrungsgewinnung*

Wir wollen die einzelnen Phasen noch einmal etwas genauer betrachten. Die erste Phase dient der Datenerhebung. Wenn man konsequent systemisch verfährt, wird man alle Umweltphänomene, über die man Informationen gewinnen möchte, ebenfalls wieder als Systeme mit vier Dimensionen begreifen und versuchen, mehr oder weniger nacheinander die Merkmale dieser Dimensionen zu bestimmen.

In einem Organigramm kann man etwa die Komplexitätsstruktur von Situationen festhalten, ihre formelle und ihre informelle Organisation. Man kann die Elemente des Systems (Rollen) in einer Rollenanalyse ermitteln und beschreiben.

Im zweiten Schritt werden dann die Funktionen des Systems für andere Systeme, bzw. ihre Abhängigkeiten von Umweltsystemen, z. B. von Zulieferern und Kunden, abgefragt.

Die dynamische Dimension wird sichtbar, wenn die Strukturen des Arbeitsablaufs und eventuelle Blockaden nachgezeichnet werden. Dies kann z. B. dadurch geschehen, daß Beteiligte aufgefordert werden, einmal exemplarisch den Tagesablauf eines Arbeitstages zu erzählen.

Die selbstreferentielle Dimension ist erfaßt, wenn man die Selbstbilder, die Normen, die das Verhalten in der Institution bestimmen, die Wünsche (CI), die Maximen für den Umgang mit Krisen und Abweichungen etc. ermittelt hat.

Erst nach einer solchen Normalformrekonstruktion der sozialen oder psychischen Systeme kann man dann daran gehen, Probleme zu sichten und zu strukturieren.

Selbstverständlich soll diese Datenerhebung, wenn irgend möglich ebenfalls in sozialen Systemen ablaufen, gemeinschaftlich erfolgen. In diesem Fall kommt es dann des öfteren zu einer Inszenierung des Problems des Teams der Organisation, die beraten werden soll. Solche Inszenierungen können gestoppt und selbstreflexiv zum weiteren Datengewinn ausgenutzt werden. Vielleicht zeigen sich auch schon in dieser Situation, Möglichkeiten den Konflikt zu entschärfen. Das wäre dann schon ein Hinweis auf mögliche therapeutische Interventionen (Phase 4).

In einigermaßen komplexen Organisationsentwicklungsmaßnahmen/Beratungszusammenhängen wird diese Phase schon viel Zeit in Anspruch nehmen und es stellt sich am Ende die Frage, wie es weitergehen soll. Es gibt dabei mindestens drei grundsätzlich unterschiedliche Möglichkeiten:

- Datenfeedback und anschließende Fortsetzung der Beratung mit der zweiten Phase

- Abbruch der Beratung
- Wahl eines anderen Settings für die Organisationsentwicklungsmaßnahme/ Beratung.

Die beiden nachfolgenden Phasen der Diagnose und der Interventionsplanung hängen selbstverständlich in ihrer Struktur stark von dem theoretischen Konzept ab, das die einzelnen Berater/Organisationsentwickler bevorzugen. Ich gebe beispielhaft zunächst eine Zusammenfassung der 'Philosophie' des systemisch-evolutionären Managements, wie es von der Beratergruppe Neuwaldegg bevorzugt wird:

Systemischer Ansatz

1.) Maximen
- "Wir haben keine Lösung und bewerten auch nicht, was falsch oder richtig ist."
- "Es gibt nicht nur ein Problem und auch nicht nur eine Lösung."
- "Es geht darum, wie in der Homöopathie, die Selbstheilungskräfte des Systems zu wecken."

2.) Was ist eine systemische Intervention?
Beraterinterventionshandeln ist eine zielgerichtete Kommunikation zwischen Beratersystem und Klientensystem, welche die Autonomie des Klientensystems respektiert und über deren Wirkung das Klientensystem entscheidet.
Interventionen durch systemische Berater

...können nur Anregungen und Impulse zur Selbststeuerung sein, jedoch niemals Systeme determinieren.

...sind nicht Eingriffe, die eine lineare Wirkung erzielen wollen, sondern ein Versuch der Deblockierung von gestörten Energieflüssen.

...setzen nicht bei Personen, sondern bei Handlungen, Wirkungsgefügen, Mustern und Relationen an.

...können Muster und Spiele beschreiben, um sie bewußter zu machen.

...sollen nicht aufdeckend sein, keine Widerstände mobilisieren, sondern zu Metakommunikation anregen.

...dienen zum Öffnen von Widersprüchen, um die Lebendigkeit des Systems zu erhöhen.

...zielen nicht nur auf Veränderung, sondern genauso auf Bewahren.

...sollen Sinn und Funktionalität der Prozesse betonen.

Aus: Systemische Interventionen (A. Exner, R. Königswieser); Wien 1989, unveröffentlichtes Manuskript

3.) Gestaltung der Lenkungseingriffe

G.J.B. Probst und P. Gomez haben folgende Regeln für die Diagnose und Interventionsplanung aufgelistet (Vernetztes Denken. Wiesbaden 1989)

1. Passe deine Lenkungseingriffe der Komplexität der Problemsituation an.
- Setzen wir an mehreren Orten gleichzeitig an?
- Haben wir monokausale Denkweisen vermieden?
- Haben wir uns nicht irrtümlich auf einen Schwerpunkt konzentriert?

2. Berücksichtige die unterschiedlichen Rollen der Elemente im System.
- Setzen wir mit den Maßnahmen bei aktiven, eventuell bei kritischen Größen ein?

3. Vermeide unkontrollierbare Entwicklungen durch stabilisierende Rückkopplungen.
- Nutzen wir die stabilisierenden Kreisläufe?
- Brechen wir durch die Maßnahmen nicht wichtige Kreisläufe auf?

4. Nutze die Eigendynamik des Systems zur Erzielung von Synergieeffekten.
- Nutzen wir die positiven Kräfte bei Mitarbeitern, in der Umwelt usw.?
- Basieren wir auf den Stärken des Systems?
- Verfolgen wir alle möglichen Synergien?

5. Finde ein harmonisches Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Wandel.
- Beachten wir die gesunde Mischung zwischen Sicherheit und Herausforderung, Stabilität und Veränderung, Flexibilität und Spezialisierung?

6. Fördere die Autonomie der kleinsten Einheit.
- Gewähren wir den kleinen Einheiten die notwendige Autonomie und Selbstorganisation (Flexibilität)?

7. Erhöhe mit jeder Problemlösung die Lern- und Entwicklungsfähigkeiten.
- Was lernt das System beim Problemlösungsprozeß?
- Wird der Lernprozeß unterstützt?
- Wird die Lernfähigkeit und -geschwindigkeit erhöht?

4.) Interventionsplanung

Einige wiederkehrende Aufgaben bei der Interventionsplanung verzeichnet die nachfolgende Aufstellung:

- Interventionsplan aufstellen
- Simulationen, Pretest
- Überprüfen des Plans/Konsequenzen reflektieren (Szenariotechniken)
- Notwendige Fähigkeiten/Technik ermitteln, Einüben, INSTRUKTION der Teilnehmer über Entscheidungsverfahren, Konfliktlösungen, Moderation etc.
- Vergeben von Aufträgen, Controlling, Selbstverpflichtung
- ggf. Einrichten von Steuerungsgruppen
- Überprüfen der Rahmenbedingungen

Die Träger der Veränderung sind die Teilnehmer an der Supervision oder/und Beratung. Die Beratung ist Reflexions-, Planungs- und ggf. Instruktionsinstanz.

Die **fünfte Phase**, die der **selbstreferentiellen Erfahrungsgewinnung** dient, läßt sich kaum als eine eigenständige Phase isolieren. Hier geht es darum, daß der gesamte Prozeß der Informationsverarbeitung noch einmal im Stile der Trainingslaboratorien und der gruppendynamischen Ansätze von Lewin und Moreno selbstreflexiv betrachtet und die dabei gewonnenen Ergebnisse zur Steuerung der Interventionen benutzt werden.

Systemisches Denken und Intervenieren kann man schwerlich aus Büchern und schon gar nicht aus Kurzbeschreibungen wie der vorliegenden lernen. Hierzu sind entsprechende Trainings notwendig. Einige typische systemische Interventionsstrategien mag der nachfolgende Aufsatz von G. Kommescher und Urs Witschi immerhin veranschaulichen. Zuvor soll aber der Beratungsbegriff, wie er in dieser Vorlesung entlang der verschiedenen historischen und zeitgenössischen Konzepte entwickelt wurde, zusammengefaßt werden.

Fragen zu verschiedenen Wahrnehmungspositionen

Wie sehen Sie die Dinge? Was ist Ihr Eindruck? Was sagen Sie dazu?
Was denken Sie, wie Ihr Partner (Chef, Therapeut) die Dinge sieht?
Wenn Person X hier wäre, was würde sie/er dazu sagen/denken/empfinden, wie würde er/sie das sehen?
Wenn Sie sich mal in die Position Ihrer Frau versetzen, wie sind die Dinge dann?

Wenn Sie das mal mit den Augen Ihres Mannes sehen, welche Sichtweise haben Sie dann?
Wie hört sich das für Ihre Tochter an?
Nehmen Sie nun mal den Platz Ihres Sohnes ein, wie sehen/hören/fühlen sich die Dinge dann an?
Was glauben Sie, meine ich als Therapeut zu diesen Dingen?
Wenn Sie an meiner Stelle wären, was würden Sie einer Person mit solchen Schwierigkeiten raten?
Was denkt wohl das Team über diese neuen Entwicklungen?
Wenn Sie ein unbeteiligter Beobachter in Ihrer Familie/in Ihrem Team/Ihrer Institution wären, was würden Sie im Umgang der Leute miteinander wahrnehmen?
Was glauben Sie, denkt das Team/jemand der Sie beide gut kennt/ich als Ihr Therapeut über die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrer Frau?
Wenn Sie mal den Kalender weiterblättern und Sie sind selbst erwachsen und haben eine Tochter in Ihrem Alter, was werden Sie ihr raten, wenn sie das gleiche Problem hat wie Sie es damals hatten?
Angenommen es geschieht über Nacht ein Wunder und Sie wachen auf und die Probleme sind gelöst, woran werden Sie es erkennen?
Woran wird/werden es Ihr Mann/Ihr Chef/Ihre Arbeitskollegen/Ihre Kinder/das therapeutische Team/ein unbeteiligter Beobachter erkennen, das das Problem gelöst ist?
Was wird anders sein in den Beziehungen zwischen x/y und x/z und y/z?
Was wird x sagen, was anders sein wird in den Beziehungen zwischen y/z, x/z etc.?
Wie werden Sie das in 5 Jahren beurteilen/sehen/empfinden? Was werden Sie in 5 Jahren darüber sagen?
Wenn jemand das Team beobachten würde, was könnte der über die Art und Weise sagen, wie das Team jeden Einzelnen wahrnimmt, die Kommunikation zwischen Ihnen beiden, zwischen uns beiden, zwischen Ihrer Familie und mir wahrnimmt?
Angenommen, Sie würden jetzt hinter sich selbst stehen, was würden Sie wahrnehmen?
Wenn Sie sich nun mal hinter diesen Stuhl stellen und über die Person reden, die eben auf dem Stuhl saß, was können Sie von hier jetzt über Sie dort vorne sagen?

Zusammenfassung: Der Beratungsbegriff aus systemischer und informationstheoretischer Sicht

Beratung

- integriert, mehr oder weniger stark professionalisierte Formen von sozialer Selbstreflexion mit Instruktion und Umweltbeschreibungen
- hat das Ziel, die Selbstregulationsfähigkeit von sozialen und/oder psychischen Systemen zu erhalten, zu verbessern oder wiederherzustellen. Dies verlangt auch die Klärung der System-Umweltbeziehungen voraus.
- setzt immer die Einrichtung sozialer Systeme und d.h. von Kommunikationssystemen voraus.
- Erfolgt sie in professionalisierter Form, bezeichnet man ein Element dieses Kommunikationssystems als Berater. Er ist zum einen Experte für soziale Selbstwahrnehmung und hat die Verantwortung für diese Aufgabe. Zum anderen macht ihn seine Feldkompetenz in vielen Fällen auch zum fachlichen Experten.
- In der Praxis geht die Tendenz zu integrierten Beratungssystemen, in der phasenweise neben der Selbstreflexion auch verschiedene andere Aufgaben: Praxisanleitung, modellhaftes Durchspielen von Alternativen, Verhaltens- und Sensitivitytraining abgewickelt werden.

Literatur

Borwick, I.: Systemische Beratung von Organisationen. In: Fatzer/Eck (Hg.) Supervision und Beratung. Köln 1990.

Fürstenau, Peter: Institutionsberatung in Gruppendynamik. 1990, Heft 1, S. 219-233.

Jarmai, H./Königswieser, R: Problemdiagnose. In: R. Königswieser/Chr. Lutz (Hg.): das systemisch evolutionäre Management. Dieser Sammelband eignet sich auch als weiterführende Literatur.

Königswieser, R./ Pelikan, J.: Anders – gleich – beides zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz. In: Gruppendynamik 21, Heft 1, 1990, S. 69-94.

Königswieser, Roswita und Exner, Alexander 1998: Systemtische Intervention – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 3. Aufl. Stuttgart, (1. Aufl. 1998).

Königswieser. Roswita und Hillebrand, Martin 2004: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg.

Kommescher, Gottfried/Witschi, Urs: Die Praxis der systemischen Beratung. In: Organisationsentwicklung, Heft 2, 1992.

Probst, Gilbert J. B.: Selbstorganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin/Hamburg 1987.

Probst, G. J. B. und Gomez, P. (Hrsg.) (1989): Vernetzes Denken. Wiesbaden.

Sackmann, S.: Diagnose von sozialen Systemen. In: Fatzer/Eck (Hg.) 1990.

Senge, Peter 1996: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, (amerik.1990).

Senge, Kleiner, Smith, Roberts and Ross, 1996: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart, (amerik. 1994). Hier vor allem S. 99 ff.

Senge, Peter 2000: The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Wien, Signum Verlag. (amerik. 1999).

Schlippe, Arist von/Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen/Zürich 1996^{2} vor allem Kapitel III und IV.

Ulrich, H. und Probst, G.J.B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern und Stuttgart.

B: Supervision und Leitungsberatung mit Programmwechsel Die Komplexität zeitgemäßer Beratung

So komplex wie die Beratungsanlässe sollten auch die Institutionen sein, die Beratungsaufgaben i.w.S. erfüllen. Einfache Konzepte wie jene von Rogers, Freud, Lewin, die fallbezogene Supervision oder der Balintansatz, die klassische Organisationsentwicklung und natürlich erst recht die direktiven und einseitig auf Instruktion und Expertentum setzende Ansätze, sind nicht mehr zeitgemäß. Sie vermögen jeweils nur sehr begrenzte Aspekte des problematischen Geschehens besser zu verstehen und lenken die Aufmerksamkeit – je länger und intensiver sie zum Zuge kommen, desto mehr – von den vielfältigen anderen relevanten Zusammenhängen ab. Eine Zeitlang mögen sie hilfreich sein, dann leisten sie Schematismus und Erstarrungen Vorschub.

Notwendig sind demnach flexible Beratungssysteme, die mehrere Ansätze zu verknüpfen vermögen, ohne daß es dabei zu einem Methodenwirrwarr und unklaren Setting kommt. *Die Komplexität des Klientensystems muß der Komplexität des Beratungssystems entsprechen!*

Die systemischen Ansätze, von denen wir in der letzten Vorlesung gehört haben, entsprechen diesen Anforderungen ebenso wie das Konzept des 'Programmwechsels', wie es gegenwärtig in der fortgeschrittenen Supervisionsszene vertreten wird.

Das Konzept des 'Programmwechsels' und die Typen der Supervision

Die vielfältigen Typen von Supervision, die sich im Laufe der Zeit für die Bearbeitung jeweils ganz spezieller Probleme und Interaktionskonstellationen herausgebildet haben, lassen sich miteinander je nach den gerade anstehenden Aufgaben kombinieren.

Lassen wir zunächst noch einmal die wichtigsten Typen der Supervision, die gegenwärtig angeboten werden, Revue passieren und bestimmen wir ihre Leistungen.

Üblich ist (vgl. Kornelia Rappe-Giesecke, 1994[2]) die Unterscheidung zwischen Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, Leitung- und Institutionsberatung.

In der **Einzelsupervision** geht es in der Regel um Probleme mit Klientinnen und Klienten und auch Kolleginnen und Kollegen. Hier steht die Persönlichkeit der Supervisandin bzw. des Supervisanden mehr im Mittelpunkt als bei der Gruppen- oder Teamsupervision, der Anteil an Selbsterfahrung ist also in der Regel größer als in anderen Settings. Einzelsupervision bietet einen geschützten Rahmen, um sich mit

seinem professionellen Selbstverständnis, den eigenen biographischen Anteilen bei der Entscheidung für eine Profession oder den eigenen Möglichkeiten und Grenzen bei der Ausübung der beruflichen Rolle auseinanderzusetzen. Die Supervisandinnen und Supervisanden wählen sich zu Beginn der Stunde eine Situation aus ihrem momentanen professionellen Alltag aus, die gerade besonders problematisch und bearbeitenswert erscheint. Gemeinsam mit der Supervisorin oder dem Supervisor versuchen sie die Komplexität dieser Situation auszufächern:

Was ist ihr persönlicher Anteil daran, wie spielt ihre professionelle Rolle und ihr Selbstverständnis hinein, welche Auswirkungen haben die institutionellen Rahmenbedingungen und in welcher Weise haben die Klientinnen und Klienten die Situation beeinflußt?

Nachdem alle diese Ebenen angesprochen und verstanden worden sind, kann man zu einer Formulierung des Problems kommen. Das bedeutet meist schon eine erste Entlastung, da die Supervisandinnen und Supervisanden in der Regel mit einem eher diffusen Eindruck von der Situation in die Supervision kommen. Der nächste Schritt ist es, zu überlegen, in welcher Weise man unter Berücksichtigung der personellen und auch der institutionellen Gegebenheiten diese Situation für sich und andere besser lösen und produktiver gestalten kann.

In der nächsten Sitzung kann man dann nachschauen, ob sich die Vermutungen, die man gebildet hat, bestätigt haben und es der Supervisandin oder dem Supervisanden möglich war, die Situation fürderhin anders zu gestalten oder sie besser zu ertragen, wenn sie sie schon nicht ändern können.

Gruppensupervision ist geeignet für Angehörige einer Profession, die in verschiedenen Organisationen, also nicht in einem Team arbeiten. Hier steht, wie in der Einzelsupervision, die Arbeit an Fällen im Vordergrund. (vgl. die 7. Vorlesung) Zu Beginn der Sitzung wählen die Gruppenmitglieder jemanden aus, der heute einen 'Fall einbringt'. Die- oder derjenige hat dann die Möglichkeit, in einem längeren Redebeitrag eine problematische Situation aus ihrem oder seinem beruflichen Alltag zu erzählen. Die Gruppenmitglieder versuchen dann unter Anleitung der Supervisorin oder des Supervisors, diese Interaktionsszene zu verstehen, also das Erleben und die wechselseitige Wahrnehmung der beteiligten Personen zu rekonstruieren. An dieser Stelle geht es nicht darum, Ratschläge zu erteilen, wie man diese Situation hätte besser gestalten können oder wie gutes professionelles Handeln an dieser Stelle ausgesehen hätte. In der Regel erzählen Gruppenmitglieder Fälle, weil sie weder sich noch die anderen richtig haben verstehen und ihr Handeln nachvollziehen können. Ihnen bleibt oft nur das diffuse Unbehagen, daß dort etwas nicht gut

gelaufen sei. An dieser Stelle entstehen in den Gruppen Inszenierungen des Falles. Die Gruppenmitglieder spielen, zunächst ohne es selbst zu merken, die geschilderte Szene wieder mit verteilten Rollen nach. Gelingt es, die Inszenierung zu stoppen, dann ist es möglich, aus dem Erleben der Gruppenmitglieder die erzählte Situation zu rekonstruieren. Die Falleinbringerin oder der Falleinbringer wird sich plötzlich über ihre bzw. seine Gefühle und ihre bzw. seine Wahrnehmungen klar, über die Vorannahmen, die sie bzw. er über ihre bzw. seine Interaktionspartner gehabt hat, die sich vielleicht als nicht zutreffend erwiesen haben. Kann die Falleinbringerin oder der Falleinbringer mit Hilfe der Gruppe und der Supervisorin oder des Supervisoren ihre oder seine Problematik auf den Begriff bringen, dann kann man im zweiten Schritt die unterschiedlichen professionellen Herangehensweisen an einem solchen besprechen. Da ja alle im gleichen Feld arbeiten, kennen sie in der Regel diese Situation und reagieren oft in recht unterschiedlicher Weise darauf. Welche Vor- und Nachteile die verschiedenen professionellen Handlungsweisen haben, kann man dann herausfinden. Diesen 'Gruppenvorteil' hat diese Supervisionsform natürlich gegenüber der Einzelsupervision. Ein Vorteil der Gruppensupervision gegenüber der Teamsupervision ist es, daß sich die Beteiligten, die ja nicht in professionellen Abhängigkeiten voneinander stehen und sich in der Regel auch nicht kennen sollten, ohne Furcht vor Sanktionen freier äußern können und auch ein Stück mehr von sich preisgeben können, als dies in der Teamsupervision passiert.

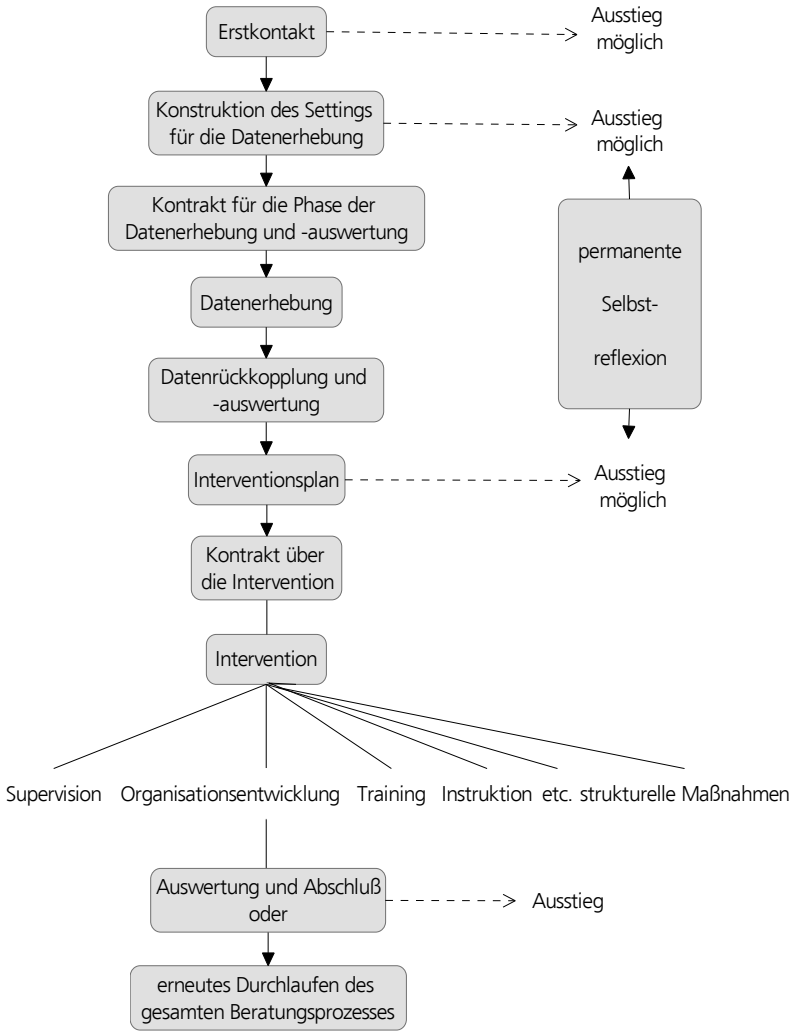


Abb. 31: Der Ablauf von Beratungen von sozialen Systemen

Teamsupervision wird angefragt, weil Teams über problematische Klienten sprechen wollen oder weil Probleme in der Kooperation innerhalb des Teams aufgetreten sind. Fallsupervision, also die Arbeit über die Beziehungen zu den Klienten setzt voraus, daß es keine massiven institutionellen Konflikte im Team gibt. Der Ablauf der Fallsupervision bei Teams ist etwas anders als in der Gruppensupervision, da in der Regel mehrere Teilnehmer den Klienten kennen oder gemeinsam mit ihm arbeiten. (Vgl. Abb. 32) Das Team einigt sich zu Beginn der Sitzung, über welche Klientin oder welchen Klienten gesprochen werden soll und jemand beginnt dann mit der Erzählung über Probleme mit dieser Klientin oder diesem Klienten, in die sich die anderen Teammitglieder nach und nach 'einklinken'. Arbeiten alle Teammitglieder mit den betreffenden Klientinnen bzw. Klienten, dann

geht es zunächst darum die verstreuten Informationen zusammenzutragen, die entstandene Arbeitsteilung zu reflektieren, unterschiedliche Reaktionsweisen emotionaler Art zu sammeln, um dann letztendlich zu einer gemeinsamen Haltung gegenüber der Klientin bzw. dem Klienten zu finden. Arbeitet nur ein Teammitglied mit den betreffenden Klientinnen oder Klienten, dann entwickelt sich die Fallarbeit wie in der Gruppensupervision, wo auch die anderen die Klientin oder den Klienten nicht kennen.

Geht es, was meist der eigentliche Anlaß für Teamsupervision ist, um Kooperationsprobleme *im* Team, dann sollte man zwei Ebenen bearbeiten: einmal die institutionelle und zum anderen die gruppendynamische. Zur Reflexion der institutionellen Ebene gehören Fragen wie: Ist dem Team seine Aufgabe klar? Gibt es eine klare Arbeitsteilung? Wie organisiert es seine Informations-, Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse? Wie sieht die Beziehung zur Teamleitung und zu den höheren Leitungsebenen aus? Entspricht das Selbstbild des Teams dem Bild, was die Organisation von ihm hat? Hier arbeitet man mit relativ rationalen Verfahren, wie sie aus der Organisationsentwicklung kommen. Die Ausgestaltung dieser institutionellen Beziehungen ist jedoch immer untrennbar mit der Entwicklung einer bestimmten Gruppendynamik verbunden. Die Analyse dieser gruppendynamischen Situation gehört immer zur Bearbeitung der Kooperationsbeziehung. Hier ist es auch immer wieder notwendig, die Komplexität der Ursachen für gruppendynamische Entwicklungen im Team auszubreiten: Sie wird beeinflußt einmal durch die psychische Dynamik, die ein Klientensystem mit einem Team typischerweise inszeniert, zweitens durch die Stellung des Teams innerhalb der übergreifenden Organisation und drittens durch die Binnenstruktur, die Ausdifferenzierung in verschiedene Rollen, in verschiedene hierarchische Ebenen und durch die verschiedenen Professionszugehörigkeiten. Um diese Dynamik untersuchen zu können, ist es häufig nötig, die Situation in der Supervision selbst zu thematisieren, denn dort wiederholen sich die wesentlichen dem Team problematisch gebliebenen Dinge. Aus der Analyse der Dynamik, die sich innerhalb der Supervision entwickelt hat, kann man dann Rückschlüsse auf die Dynamik im professionellen Alltag ziehen. Für Teams stellt es meist schon eine große Entlastung dar, wenn man diese verschiedenen Ebenen auseinander sortiert hat und damit den einfachen Schuldzuweisungen etwas entgegensetzen kann. Gelingt es dann noch, die produktiven Anteile an den scheinbar konflikthaften Lösungsversuchen zu finden und das Team auf die gemeinsame Aufgabe hin zu konzentrieren, dann entsteht eine spürbare Entlastung, die die Voraussetzung für Veränderungsbereitschaft und Neuorientierung ist.

In der Supervision können die Teams auf diese Art und Weise lernen, wie sie ihre Probleme lösen können. Die Supervisorin oder der Supervisor hat hier (nur) die Aufgabe, Teams so lange zu begleiten, bis sie ihre Ressourcen wiederentdeckt haben und allein nutzen können. Eine dauernde Begleitung von Teams dürfte nur als Fallsupervision für solche Teams in Frage kommen, die mit äußerst schwierigen und belastenden Klienten arbeiten.

Zeigt es sich, daß Probleme in der Kooperation der Teammitglieder nicht intern zu lösen sind, weil nötige Veränderungen nicht im Entscheidungs- und Ermessensspielraum des Teams oder der anwesenden Teamleitung liegen, gibt es die Möglichkeit, im Rahmen einer **Organisationsberatung oder -entwicklung** alle Beteiligten an einen Tisch zu holen.

Organisationsentwicklung befaßt sich im Gegensatz zur Supervision damit, einen produktiven Veränderungsprozeß der gesamten Organisation in Gang zu setzen, Veränderungen in ihrer Identität und ihrem Selbstverständnis, ihren organisatorischen Abläufen zu erreichen, die Kommunikation zwischen allen Beteiligten zu optimieren und die Markt- oder Klientenorientierung zu entwickeln oder zu verbessern. Supervision kann im Rahmen von OE-Prozessen eine Maßnahme sein, oft führt der Weg zur Organisationsentwicklung auch erst über die Supervision.

Leitungsberatung, auch Coaching genannt, beschäftigt sich mit zwei Ebenen der Leitungsfähigkeit, einmal mit den institutionellen Rahmenbedingungen der Ausübung dieser Funktion und zweitens mit dem durch die Persönlichkeit der Leiterin oder des Leiters geprägten Leitungsstils. Oft kommen Leiterinnen und Leiter in diese Funktion aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und bemerken im Laufe der Zeit, daß eine andere Qualifikation mindestens ebenso wichtig ist, nämlich die Menschen zu führen. Auch hier wird, wie in der Einzelsupervision, versucht, an konkreten Situationen aus dem beruflichen Alltag der Leiterin oder des Leiters zu rekonstruieren, welche institutionellen Rahmenbedingungen diese spezielle Leitungstätigkeit prägen, wie man deren Funktionalität oder Dysfunktionalität besser verstehen, akzeptieren oder ggf. auch verändern kann und welche persönlichen Voraussetzungen die Leiterin oder der Leiter mitbringt, die sich in der Führung ihrer Mitarbeiterschaft produktiv oder hinderlich auswirken. Problemlösungen in Einzelfällen und generelle Überlegungen zur Identität und zum Selbstverständnis in dieser Rolle sind Gegenstand von Leitungsberatung.

Das nachstehende *Schaubild* Abb. 32 faßt die verschiedenen Ausdifferenzierungen der Supervision noch einmal zusammen.

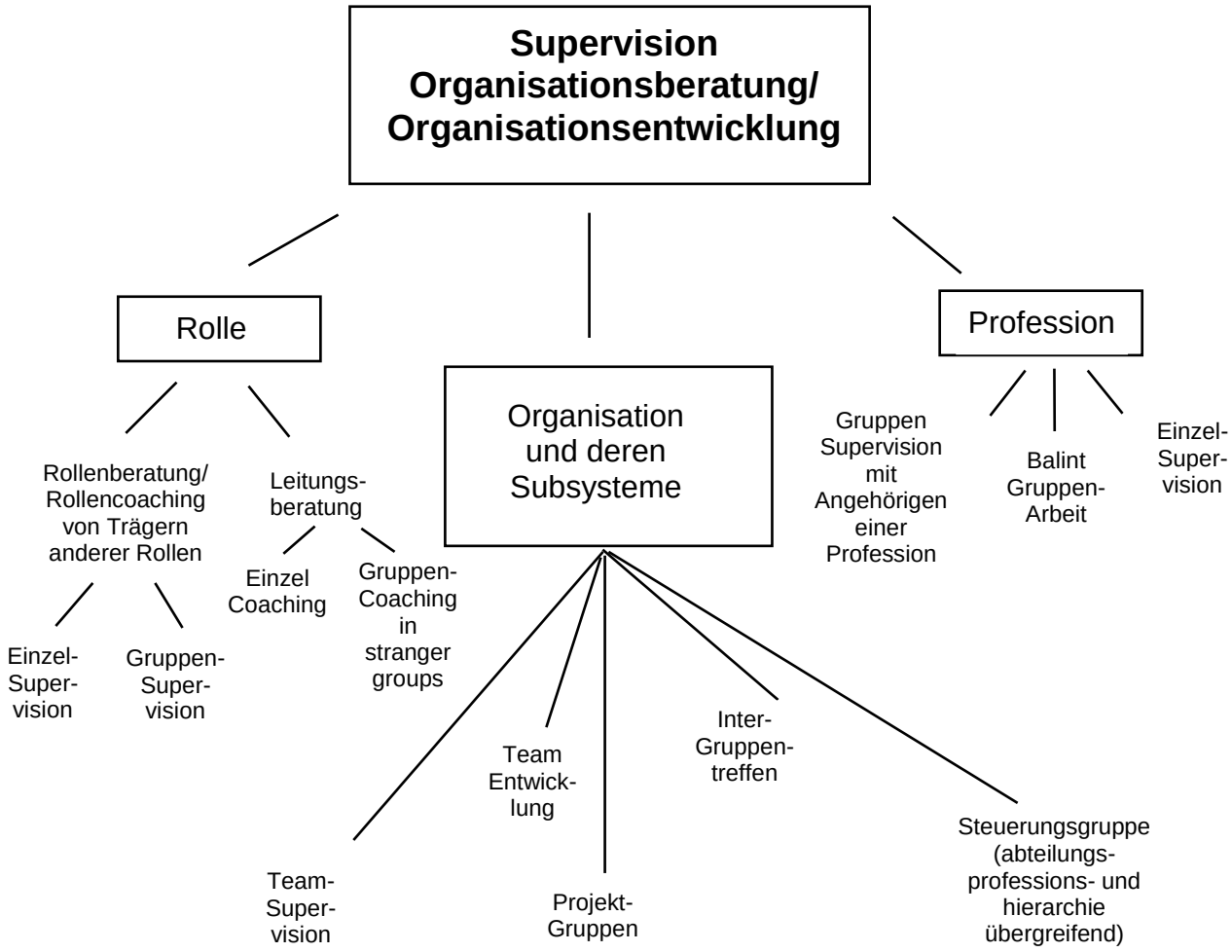
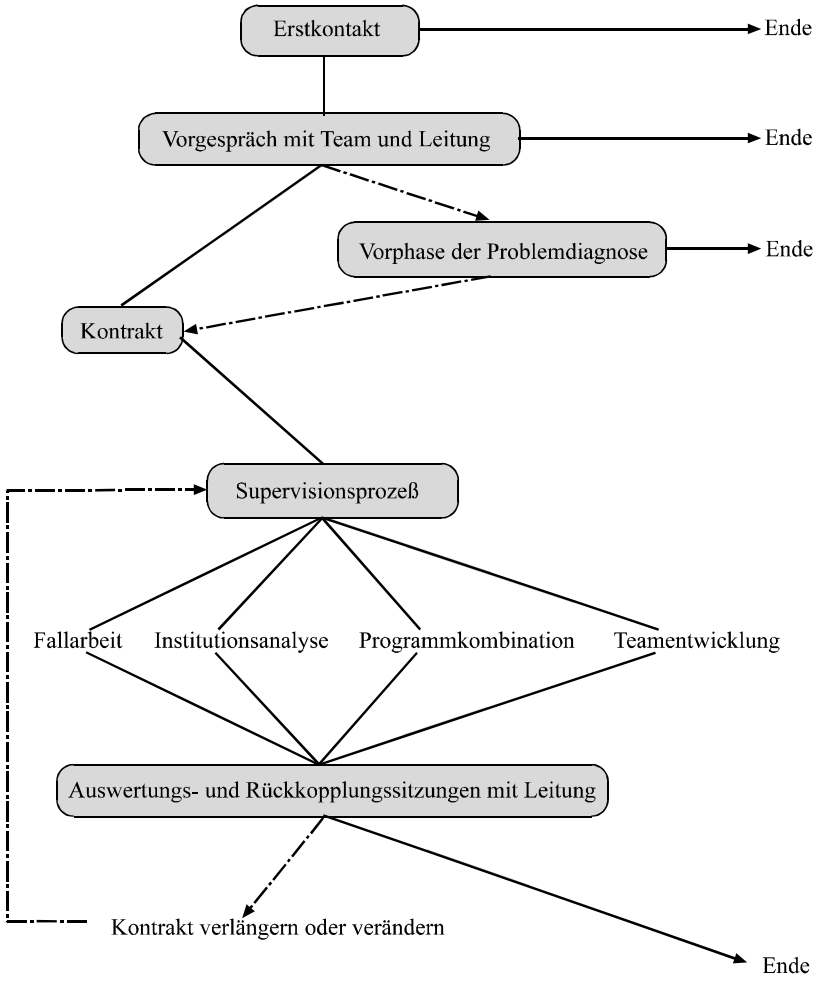


Abb. 32: Differenzierung der Supervisionsformen nach der Klientel

Das komplexe Ablaufschema von Supervisionsprozessen

Supervisorinnen und Supervisoren, die in diesen verschiedenen Beratungskontexten gearbeitet haben, verfügen über so viele Programme, daß sie, auch wenn sie in einem bestimmten, festgelegten Setting arbeiten, bei Bedarf und nach entsprechender Ankündigung und Absprache ihren Arbeitsstil gemäß der gerade anstehenden Aufgabe modifizieren können. Sie haben die Möglichkeit zum Programmwechsel.

Wenn man sich einmal die dynamische Dimension eines beliebigen Supervisionssystems anschaut, so fällt auf, daß selbst im Standardfall, ganz unterschiedliche Programme vonnöten sind. Die nachfolgende Abbildung, die den Supervisionsprozess vom Erstkontakt bis zur Auswertungssitzung darstellt, mag dies verdeutlichen.



Kornelia Rappe-Giesecke: Supervision; Gruppen- u. Teamsupervision in Theorie u. Praxis. Berlin/Heidelberg/New York. 1995, 2. überarbeitete u. erweiterte Auflage.

Abb. 33: Phasen des Supervisionsprozesses: Vom Erstkontakt bis zur Auswertungssitzung

In den einzelnen Phasen stehen mal mehr instruierende, mal mehr moderierende, mal selbstreflexive, mal erzählende und mal argumentierende Programme im Vordergrund. Um in allen Phasen gleichermaßen kompetent zu sein, ist jedenfalls die Beherrschung sehr vielfältiger Programme erforderlich. Noch schwieriger freilich dürfte sein, bei den vielfältigen Programmwechseln die Einheit des Beratungssystems nicht zu zerstören. Das Konzept, die Beratung als ein informationsverarbeitendes Verbundsystem und als ein Kommunikationssystem zu begreifen, vermag hier eine identitätserhaltende Kraft zu entwickeln.

Zusammenfassung: Übersicht über Ziele, Setting, Methoden, Klienten in verschiedenen Beratungsformen (nach: K. Rappe-Giesecke)

Balintgruppenarbeit/Gruppensupervision
Ziele: Erkennen und Handhaben der Psychodynamik professioneller Beziehungen zu Klienten/Patienten durch Erwerb berufsbezogener Selbsterfahrung (Professionsanalyse) **Ideales Setting:** Stranger groups mit Angehörigen einer Profession – möglichst ohne berufliche Abhängigkeiten voneinander, keine Hierarchien **Programme:** Fallarbeit, evt. Selbstthematisierung des Gruppenprozesses **Klienten:** Angehörige einer oder benachbarter Profession(en), die ihre berufliche(n) Rolle/Tätigkeiten entwickeln wollen (Professional-Gruppe)

Teamsupervision
Ziele: Optimierung der Zusammenarbeit im Team und der Arbeit mit Klienten/ Patienten sowie die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (Analyse und Therapie von institutionellen Subsystemen) **Ideales Setting:** Das ganze Team plus Teamleitung nimmt teil. Vorgespräche und Auswertungssitzungen werden mit Vorgesetzten geführt, die Fach- und Dienstaufsicht ausüben **Programme:** Programmkombinationen aus Fallarbeit (modifiziert), Institutionsanalyse und Selbstthematisierung der Psychodynamik und Soziodynamik im Team **Klienten:** Teams als Repräsentanten von institutionellen Systemen oder Subsystemen

Leitungsberatung/Coaching
Ziele: Optimierung des Führungsverhaltens und rollengebundene Selbsterfahrung (Rollenanalyse und Klärung der Beziehung zwischen der biographischen Psychodynamik und der Rollendynamik) **Ideales Setting:** Einzelberatung oder stranger groups mit Führungskräften aus dem gleichen Feld, die nicht beruflich voneinander abhängig sind **Programme:** Fallarbeit, Institutionsanalyse und Selbstthematisierung **Klienten:** Führungskräfte aus dem Profit- und Nonprofit-Bereich als Spezialfall einer institutionellen Rolle (ggf. Psychosystem)

Organisationsberatung und -entwicklung
Ziele: Erhöhung der Produktivität der Arbeit und der Arbeitszufriedenheit – Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit der Organisation durch Klärung der Identitätskonzepte und der Umwelttypisierungen **Ideales Setting:** Zugang des Beraters/Beraterteams zu allen Subsystemen der Organisation, mit wechselnden Settings arbeiten, Steuerungsgruppe installieren **Programme:** Datenerhebung, -auswertung und -rückkopplung, Leistungsberatung, Teamentwicklung, Rollenverhalten, live-Supervision, Intergruppentreffen etc. **Klienten:** Organisationen im Profit- und Nonprofit-Bereich als Elemente von gesellschaftlichen Subsystemen (Wirtschaft, Wissenschaft, Gesundheit etc.)

Merksätze über den Zusammenhang von Setting und Supervisionsprozeß
- Arbeitsbündnis herstellen geht vor „sauberen“ Kontrakt - Was organisatorisch-strukturell im Kontrakt nicht geregelt wird, kommt auf der psychodynamischen Ebene wieder. - Je weniger klar der Kontrakt ist, desto mehr muß im Laufe des Prozesses behandelt/thematisiert werden. - Je stärker die interne Differenzierung des Teams oder der Gruppe ist, desto mehr Selbstthematisierung ist nötig, um die Asymmetrien in den Beziehungen auszugleichen und eine Basis wechselseitiger Akzeptanz zwischen den Mitgliedern herzustellen. - Bei kooperationsbezogener Teamsupervision müssen alle Teammitglieder teilnehmen: Die Arbeit mit Teilteams ist sowohl auf gruppendynamischer als auch auf strukturell-institutioneller Ebene kontraindiziert.

Literatur:

Fatzer, Gerhard, Rappe-Giesecke, Kornelia und Looss, Wolfgang 1999: Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Köln, EHP Verlag.

Möller, Heidi 2001: Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Stuttgart, Klett-Cotta Verlag.

Pühl, H. (Hrsg.) Handbuch Supervision 3: Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen, Leske und Budrich 2000.

Rappe-Giesecke, Kornelia 2000: Vorwärts zu den Wurzeln – Balint- Gruppenarbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Balint-Journal 2, S. 36-42.

Rappe-Giesecke, Kornelia 2003: Supervision für Gruppen und Teams. 3. vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Berlin, Heidelberg, New York, Springer Verlag. (1. Aufl. 1990).
Rappe-Giesecke 1999b: Zwischen Autonomie und Vernetzung – die Schaffung des Beratungssystems. In: Zeitschrift Supervision, Heft 36, S. 5-16.
Rappe-Giesecke, Kornelia: Homepage www.rappe-giesecke.de

Von der externen Supervision zur Entwicklung von Corporate Identity

Damit die Supervisoren und andere externe Berater bei der Entwicklung von Leitbildern von anderen sozialen Systemen hilfreich sein können, müssen sie ihr Selbstverständnis einer kritischen Überprüfung unterziehen. Vor allem gilt es, das Verhältnis zwischen den Supervisorinnen und Supervisoren und den Klientensystemen neu zu gestalten. Warum dies?

Zunächst einmal bedeutet das Setzen auf Selbstreflexion für jedes einzelne Unternehmen, für jedes Team und für jeden anderen potentiellen Klienten von Supervisoren eine bewußte Rückbesinnung auf die eigenen Kräfte und eine Abgrenzung von externen Einflüssen und Ansprüchen. Es geht bei Identitätsfindungsprozessen immer und vor allem um Grenzziehungen. Und diese Grenzen müssen natürlich auch gegenüber 'Beratern' gezogen werden – was längerfristig gewiß zu einem Ausbau internen Spezialistentums für Selbstreflexion führen wird. Die Personalenwicklungs- und Weiterbildungsabteilungen großer Industriebetriebe liefern viele Beispiele für diesen Trend.

Was können unter diesen Bedingungen 'externe' Berater/Supervisoren überhaupt noch tun? Als externe Berater können sie gar nichts tun, bestenfalls das System von außen stören. Wollen sie mehr Wirkung entfalten, als dies jede Umwelt für ein System tut, dann müssen sie ihre aparte Beraterrolle aufgeben und gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern neue Subsysteme bilden, in denen sie gleichberechtigte Mitglieder sind. Mit Abstinenz, die von vielen Supervisoren – und Beraterschulen empfohlen wird, ist unter solchen Bedingungen natürlich kein Blumentopf zu gewinnen.

Die aus einem oder mehreren Beratern und den mehr oder weniger zahlreichen Mitgliedern des Klientensystems gebildeten Subsysteme sind die eigentlichen Beratungssysteme – freilich nur aus der Sicht der Berater. Sie sind andererseits aus der Sicht der Klienten immer auch schon ein Element des ratsuchenden Systems. Jedenfalls funktioniert die gemeinsame Arbeit nur unter diesen Bedingungen. Entfernen sich die Mitglieder des Klientensystems zu weit von ihrem Leben und ihrer Arbeit, dann gibt es Transferprobleme.

Nur die Systeme selbst können ihre Strukturen verändern. Auf Umwelt können sie nur reagieren. Eine Kontrolle hat die Umwelt nicht auf die internen Veränderungsprozesse. Dies setzte Feedback voraus und damit würden neue soziale Systeme entstehen. Wieso Systemtheoretiker, die solche Einsichten vermutlich sogar noch teilen, nach einer Lösung des Problems der 'Intervention in soziale Systeme' suchten, ist schwer verständlich. Verständlich wird diese Suche nur vor einem mechanistischen Standpunkt mit seinen klassischen Entgegensetzungen von Subjekt und Objekt, von Innen und Außen. Im Sinne des systemischen Denkens richtig gestellt ist die Frage, wie schaffe ich es, zu einem Element von Klientensystemen zu werden, und damit alle Gestaltungschancen auch der übrigen Mitglieder dieses Systems zu gewinnen, ohne daß ich seiner Dynamik blind folge? Eine Chance hierzu gäbe es nicht, wenn die sozialen Systeme nicht selbst schon Funktionsstellen oder ganze Subsysteme ausdifferenziert hätten, deren Aufgabe eben genau die Reflexion und Steuerung der internen basalen Prozesse ist. Alle sozialen Systeme verfügen über mehr oder weniger ausdifferenzierte Reflektoren oder Regulatoren. Meist sind dies natürlich die Leiter der Systeme. (Deshalb ist es auch eine bewährte Regel bei der Supervision von Organisationen und Teams mit der Leitungsebene zu kooperieren). Erfolgreiche CI-Entwicklung und Organisationsberatung überhaupt setzt voraus, daß die Berater diese regulativen Stellen im System nutzen.

Aber dies ist nur die eine Bedingung. Die zweite Bedingung ist die Fähigkeit zum Programmwechsel. Es reicht nicht aus, sich nur auf die reflektierende Position zu stellen, sondern die Berater müssen gleichermaßen auch andere, basale Funktionen in dem System faktisch und/oder probeweise einnehmen – und sie müssen zwischen diesen beiden Funktionen hin und her wechseln können. Hier gilt es, das richtige Verhältnis zwischen Dabeisein und Distanz zu entwickeln.

Die Darstellung wäre unvollständig, wenn sie sich nur mit den neuen Anforderungen an die Profession der Berater befassen würde. Die andere Seite sind die Auswirkungen des Konzepts der Selbstregulation auf die Verbände und Unternehmen – und hier vor allem auf das Management dieser Systeme. Hier geht es darum, Abschied zu nehmen von der eindimensionalen Orientierung auf den ökonomischen Erfolg und die Aufgaben des Systems. Mit dieser Orientierung wird zuviel Komplexität reduziert. Sowie bei aller anderen Technik nicht der direkte Weg sondern der Umweg zur Lösung des Problems führt, so verspricht auch im sozialen Feld, bei der Führung der Mitarbeiter, der 'Umweg' über die Leitbilder den größten Erfolg. Was nun die Struktur solcher Identitätskonzepte und die Wege zur Entwicklung einer solchen Unternehmensphilosophie anlangt, so ist vom Nonprofit-

Bereich zweifellos mehr zu lernen, als von den wenigen bislang vorliegenden CI-Maßnahmen aus dem Profit-Bereich.

Ablauf der Fallsupervision

Vorphase: Klärung von Rollen und Thema

Sie sind als ... hier und erzählen über Ihre Erfahrungen in dieser Rolle.

❏ Thema ist eine konkrete problematische Erfahrung aus Ihrem Arbeitsbereich..., die Sie noch heute beschäftigt.
Es geht also um Arbeitsbeziehungen und um die Gedanken und Gefühle, die sie bei den Gruppenteilnehmern auslösen.

Aushandlung:

❏ Wer möchte über ein Erlebnis berichten?

❏ Entscheidung für einen Erzähler.

Falleinbringung:

Ausführliche Erzählung.

❏ Orientierung über die Rahmenbedingung (wann, wo, wer?)

❏ Ablauf des Gesprächs (dort und damals)

- eigenes und fremdes Verhalten
- eigenes und (vermutliches) fremdes Erleben
- nachträgliche Verarbeitung des Geschehens

Warum ich hier und heute darüber sprechen will! Was ist meine Frage/ Irritation?

Fallbearbeitung:

Verstehen der erzählten Interaktion und des Erlebens des Erzählers
durch:

❏ Welche Gefühle und Phantasien hat die Erzählung bei den Zuhörern ausgelöst?

❏ Fragen an den Erzähler, um ein vollständiges Bild der Rahmenbedingungen und des Ablaufs der Interaktion einschließlich der Gruppen- und Psychodynamik zu erhalten.

❏ Die übrigen Teilnehmer äußern Vermutungen über ihr eigenes Verhalten und Erleben in der erzählten oder in vergleichbaren Situationen.

- Welche Sichtweise und welches Verhalten könnte die Irritation des Erzählers beseitigen?

❏ Verallgemeinerung: Handelt es sich um ein typisches Problem der versammelten Professionals? Gibt es allgemeine Maximen für seine Behandlung?

Abschluß:
Blitzlicht: Wie habe ich den Ablauf der Supervision erlebt, was war für mich neu, welche Erfahrung kann ich im Berufsalltag nutzen?

Kapitel 8
Moderation

Moderation mit Metaplantechnik

Die Metaplantechnik ist ein typischer Vertreter jener neuen Generation von soft-technology, die der Verbesserung der Informationsverarbeitung in kleineren Gruppen dient. Im Gegensatz zu den Massenmedien, die die gesellschaftliche Informationsverarbeitung optimieren, will die Metaplantechnik die direkte Kommunikation in Gruppen beeinflussen.

Moderatoren steuern die Gruppenarbeit. Vermutlich gelingt die Moderation am besten, wenn die Gruppenarbeit als ein kollektiver Entscheidungsprozeß aufgefaßt werden kann.

Die bekannteste Moderationsmethode ist die *Metaplan-Technik*. Ihre Hauptleistung ist es, die individuelle Informationsverarbeitung in den verschiedenen Phasen einer Gruppenarbeit sozial verfügbar zu machen. Sie tut dies im wesentlichen dadurch, daß sie die individuellen Meinungen, Informationen, Programme, Zielvorstellungen usw. in das sprachliche und dann weiter in das schriftsprachliche Medium übersetzt. Sie nötigt also zur Symbolisierung und zur Visualisierung. In diesem Prozeß werden die psychischen Informationen der einzelnen Gruppenmitglieder notwendigerweise sozialisiert und transformiert: von unklaren Gefühlen und Vorstellungen in mehr oder weniger abstrakte Begriffe übersetzt; komplexe Gedankengänge werden auf Halbsätze verkürzt, vielfältige Informationen und Überlegungen auf wenige Kernaussagen kondensiert usf. Dieser Prozeß der Verschriftsprachlichung entpersönlicht die Aussagen. Dieser Effekt ist von den Anhängern der Metaplan-Technik gewollt. Er wird als eine Konzentration auf die Sachebene unter Hintanstellung der Beziehungsebene begrüßt.

Dadurch, daß die Informationen und die Gedankengänge der einzelnen Teilnehmer auch allen übrigen Gruppenmitgliedern in geeigneter Form schriftlich vor Augen geführt werden, ergibt sich die Möglichkeit, tatsächlich kollektiv an Problemlösungen zu arbeiten, die Ressourcen aller Beteiligten zu berücksichtigen und zu nutzen. Die Visualisierung erleichtert die Metakommunikation und damit auch die Konfliktbearbeitung in der Gruppe; unterschiedliche Meinungen werden sichtbar und damit auch thematisierbar. So gesehen ermöglicht die Metaplan-Technik Selbstthematisierungen und eröffnet damit vielen sozialen Systemen eine sonst kaum genutzte Kooperations-ebene. Diese Leistung wird von vielen Trainern herausgestellt:

"Moderation ist eine Methode, die den Prozeß in Gruppen und Organisationen im Sinne von mehr Offenheit, Akzeptanz und Kommunikation fördert." (F. Decker:

Gruppen moderieren – eine Hexerei? Die neue Team-Arbeit. Ein Leitfaden für Moderatoren zur Entwicklung und Förderung von Kleingruppen: München 1988, S. 17) Die meisten sozialen Systeme müssen eine solche Kooperationsform lernen. K. Klebert, E. Schrader und G. Straub, die ein noch immer grundlegendes Werk zur Moderationsmethode geschrieben haben, sagen denn auch über ihre Motive: "Eines Tages begriffen wir: es war nicht unbedingt so, daß die Menschen einander nicht beteiligen wollen, sondern sie können es nicht. Es gab kein Verhalten und keine Technik, die es ermöglichte, alle kannten nur zwei Modelle, Vortrag und Diskussion, Lehrer und Diskussionsleiter." (Moderationsmethode. Geisel - Bullach 1980, S. 2) Die Metaplan-Technik versteht sich nun als ein alternatives Modell für Entscheidungsprozesse und andere Kommunikationsformen in Gruppen. Sie geht dabei, wie die anderen Moderationstechniken auch, von einem partnerschaftlichen Verhältnis der Teilnehmer aus. Alle Teilnehmer sind gleichberechtigte Sensoren, Prozessoren, Reflektoren und Effektoren. Parallelverarbeitung von Informationen setzt nicht nur eine gemeinsame Umwelt, die durch die Verschriftlichung und die Metaplanwände erreicht wird, sondern auch eine strukturelle Ähnlichkeit der Beteiligten informationsverarbeitenden Systeme voraus.

Medien der Metaplan-Technik

* Papierkarten
  - weiß (Ist-Analyse), gelb (Soll-Vorstellung), grün (Kritik) u.a.
  - Kreis, Rechtecke, Ovale (Datensammlung), Streifen (Thema)
* Klebepunkte und andere Symbole in verschiedenen Farben und Größen
* Filzschreiber, rot und schwarz, jeweils fett und dünn
* Metaplanwand (mit Papierbögen)

Beschriftungsregel

* Blockschrift mit Groß- und Kleinbuchstaben
* jeder Buchstabe wird einzeln und mit der Breitseite des Schreibers geschrieben
* zwei Schriftgrößen (5 cm und ca. 2,5 cm); kurze Ober- und Unterlängen
* lesbar bis in 6 - 8 m Entfernung
* nicht mehr als drei Zeilen auf einer Karte
* immer oben links beginnen
* Halbsätze bilden
* Schlüsselbegriffe verwenden, stilistische Variationen vermeiden
* auf jeder Karte nur einen Gedanken

Visualierungsprogramme für die Metaplanwand

* Liste, Reihe

* Skala, Koordinatenkreuz
* Tabelle
* Baumstruktur (Pyramide)
* Netz
* Würfel, Räume
* Collage (z.B. Einführungsbild mit Visualisierung des Problems des jeweiligen Workshops

Datenerhebungsprogramm

* Ein-Punkt-Frage

  dient dazu, Stimmungen, Meinungen und Informationen von den einzelnen Gruppenteilnehmern zu einer bestimmten Frage zu erhalten. (Blitzlichtfunktion) Die Teilnehmer bekommen jeweils einen Klebepunkt und kleben diesen dann in eine Liste, eine Skala, eine Tabelle usf. Z. B. gibt man Antwortmöglichkeiten auf die Frage 'Brauchen wir eine Beratung?' in skalierter Form vor und fordert die Teilnehmer auf, Ihre Punkte auf der Skala zu verteilen.

* Zuruf-Frage

  Auf eine wichtige, auf der Metaplanwand schriftlich formulierte Frage geben die Teilnehmer nacheinander ihre Antworten. Diese werden mit Filzschreiber direkt auf das angepinnte Packpapier geschrieben. Typisches Beispiel ist das Brainstorming. Die Beteiligung kann freigestellt bleiben. Es ist auch möglich, die Antworten zu strukturieren. Z. B. kann zu der Frage "Was fanden Sie an der Vorlesung gut/schlecht?" an der Wand eine Tabelle mit zwei Spalten (gut/schlecht) ausgefüllt werden.

* Kartenabfrage

  Die Kartenabfrage sichert den Teilnehmern Anonymität. Jeder erhält eine Karte, die ja nach der Funktion der Antwort eine unterschiedliche Form und Farbe besitzt. Sie wird mit der Antwort ausgefüllt, eingesammelt und dann vom Moderator vorgelesen und angeheftet. Danach kann das Sortieren (Clustern) und die Suche von Überschriften beginnen. Die Cluster lassen sich wiederum diskutieren und bewerten.

  Cluster werden mit dickem roten Stift umrandet und für die weitere Bewertung numeriert.

* Mehrpunktfrage

  Die Mehrpunktfrage setzt häufig die Kartenfrage fort und verfolgt dann z. B. das Ziel, die Präferenzen der Teilnehmer zu erkunden. Sie zwingt diese, eine Auswahl

zu treffen, macht damit Schwerpunkte von Gruppenmeinungen sichtbar, erlaubt es über Prioritäten zu diskutieren und Bewertungskriterien festzuhalten.
Eingangs muß die Gesamtzahl der zu vergebenen Punkte und das Maximum der Punkte pro Cluster festgelegt werden, in der Regel fünf bis sieben, bzw. zwei pro Cluster. Danach kleben die Teilnehmer ihre Bewertungspunkte an die vorbereiteten Cluster, Skalen, Themen o. ä. an der Pin-Wand.
Insbesondere, wenn dem Bedürfnis nach Anonymität nachgegeben werden soll, ist es sinnvoll, die Teilnehmer aufzufordern, sich vorher schriftlich zu überlegen, wie sie ihre Punkte verteilen wollen. Man kann dann das Punkten gemeinsam starten und zügig zu Ende bringen, vermeidet also, daß jeder Einzelne bei seinen Bewertungen von einer sitzenden Mehrheit beobachtet wird.

* Zweiergruppen Arbeit ("Kleinstgruppe")
Eine Reihe von Kooperationsaufgaben lassen sich besser in kleinerem Kreis als in der Großgruppe/im Plenum lösen. Sinnvoll ist z. B. eine Zweierarbeit, wenn es um die Erstellung eines Vorschlags, z. B. einer Empfehlungsliste, für die Gruppenarbeit geht. Auch die Detaillierung von Ergebnissen von Mehrpunkt-Abfragen kann ein Ziel von Zweiergruppen sein.

* Gruppenarbeit
Insbesondere bei zu moderierenden größeren Gruppen wird man das Plenum häufig zugunsten von Projektgruppen mit vier bis fünf Teilnehmern auflösen, die die Aufgabe haben, Teilergebnisse zu bearbeiten und sie dann für das Plenum zu präsentieren. Dabei muß immer wieder ein geeigneter Arbeitsplatz von den Gruppenteilnehmern gestaltet werden. Diese Aktionen sollten nicht nur als Störung, sondern als 'Warming up' bewertet werden. Bewegung, Neuformierung usw. können auch kognitiven Perspektivenwechsel erleichtern, verhärtete Diskussionsfronten aufweichen.

* Plenum
Bei der Präsentation von Ergebnissen der Kleingruppenarbeit im Plenum kann es sinnvoll sein, den Teilnehmern ovale grüne Karten auszuhändigen. Sie können diese benutzen, um ihre Kritik zu notieren. Nach Abschluß der Präsentation können die Ovale von dem Moderator eingesammelt, angeheftet und dann besprochen werden.

Allgemeines Ablaufschema bei der Moderation von Entscheidungsprozessen

* Sensibilisierung (Aufgaben-/Problemstellung deutlich machen)
* Sammlung von Informationen

* Ordnen
* Gewichten/Bewerten
* Reflexion der Bewertungskriterien
* Abwägen (Gewichten) der Bewertungskriterien
* Entscheiden

Diskussionsregeln

* Aktiv mitarbeiten
* dreißig Sekunden Redezeiten
* ausreden lassen und zuhören (Toleranz)
* alle thematisch relevanten Aussagen werden visualisiert
* jeder vertritt seine Meinung selbst
* die Meinungen anderer werden nicht manipuliert, sondern aufgenommen, weiterverfolgt und ggf. zurückgewiesen
* keine Killerphrasen ('Geht nicht!') bei Ideensammlungen
* kein Einigungszwang
* kein Rechtfertigungszwang
* Einwände sind in der Ich-Form als Feedback zu formulieren
* nicht was gesendet wurde ist wichtig, sondern was angekommen ist
* es gibt keinen Vorsitzenden/Leiter, sondern (nur) einen Moderator

Aufgabe der Moderatoren

* Problembewußtsein schaffen und Ablauf der Arbeit klarlegen
* den Informationsverarbeitungsprozeß nach den Ebenen: Sammeln, Ordnen, Gewichten, Entscheiden/Handeln gliedern
* wichtige Beiträge visualisieren
* Teilnehmermeinungen erst vorlesen, dann kommentieren (oder zu Kommentaren auffordern!)
* Ergebnisse zusammenfassen
* Perspektiven - und Programmwechsel initiieren
* Einigkeiten und Streitpunkte aufzeigen, Konflikte wertungsfrei ansprechen
* auf Lücken hinweisen
* Sach- und Beziehungsebene trennen
* Fähigkeiten einzelner Gruppenteilnehmer erkennen und diese für die Gruppenarbeit einsetzen.
* die Ablaufstruktur der Gruppenarbeit thematisieren ('Wo stehen wir jetzt?', 'Wo woll(t)en wir hin?', 'Wie erreichen wir unser Ziel?', 'Was behindert uns?' etc.)
* auf die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln achten
* Ggf. Plakatwände als Protokolle fotografieren

Zusammenfassung

Das Visualisierungsgebot als Grundprinzip der Metaplan-Technik ist im Grunde ein Selbstthematisierungsgebot: Man soll das, was man tut und die Regeln, nach denen man es tut, wahrnehmen und es allen sichtbar machen, d. h. es sozialisieren und visuell darstellen.

Das Gebot bezieht sich (selbstreferentiell) auch auf die Moderation selbst. Ihre Strategie muß deutlich werden, ihr Ablauf auf den Metaplanwänden dokumentiert werden.

Die Notwendigkeit, das Gesagte noch einmal in wenigen Worten und in der Schriftsprache zu verfassen, zwingt zur Beschäftigung (Analyse und Synthese) mit den eigenen und mit den fremden Gedanken. Es hebt das individuelle Reflexionsniveau und erleichtert Metakommunikation und soziale Selbstthematisierungen. Weil dies so ist, erschöpft sich die Moderationstechnik auch nicht in die "Einführung eines neuen Kommunikationsstils. Moderation muß in ..... einem Kontext von bestimmten Werthaltungen und Organisationsstrukturen eingebettet sein .....Beim Zugeständnis zu Mitbeteiligung und Mitbestimmung in Organisationen darf es sich nicht um ein bloßes Lippenbekenntnis handeln, anderenfalls würde der Einsatz der Moderationsmethode zur Phrase verkommen." (Ch. Hirt: Moderation in Gruppen: Eine Literaturübersicht. In: Gruppendynamik, Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, Heft 3, Jh. 23, 1992, S. 203-213, hier 212).

Literatur:

F. Decker: Gruppen moderieren – eine Hexerei? Die neue Team-Arbeit. Ein Leitfaden für Moderatoren zur Entwicklung und Förderung von Kleingruppen. München 1988.

Fibel zur Metaplan-Technik. Wie man mit der Metaplan-Technik Gruppengespräche moderiert. Quickborn 1988.

Jürgen Graf: Alles Pinwand, oder was? In: Manager Seminare, H. 16, 1994, S. 48-54.

K. Klebert, E. Schrader, G. Straub: Moderationsmethode. Hamburg 1992[4].

Diess.: Kurzmoderation: Anwendung der Moderationsmethode im Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentation. Hamburg 1987.

G. Koch: Die erfolgreiche Moderation von Lern- und Arbeitsgruppen: Praktische Tips für jeden, der mit Teams mehr erreichen will. Landsberg 1988.

Elisabeth Mehrmann: Moderierte Gruppenarbeit mit Metaplan-Technik. Düsseldorf/Wien 1994.

T. Schnelle-Cölln: Visualisierung – Die optische Sprache in der Moderation. Quickborn 1983.

E. Schnelle: Metaplan – Gesprächstechnik, Kommunikationswerkzeug für die Gruppenarbeit, Quickborn 1982.

Josef W. Seifert: Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. Bremen 1993[5].

Ders.: Besprechungsmoderation. Bremen 1994.

André C. Wohlgemuth: Die externe Moderation grundlegender Veränderungen von Organisationen. In: Gruppendynamik. Heft 3, Jh. 23, 1992, S. 255-269.

(Vgl. auch die anderen Beiträge zur Moderation in diesem Heft der Zeitschrift Gruppendynamik.)

Ders.: Moderation in Organisationen. Bern 1993.

Kapitel 9
Beratung als kulturelle Innovation

Alle Arten von Systemen und deren Elemente können zum Gegenstand der Selbstreflexion und Beratung gemacht werden. Bei psychischen Systemen, sozialen Rollen (Professionen), Gruppen und institutionellen Subsystemen (Teams) geschieht dies schon seit längerem explizit und unter Verwendung des Terminus 'Beratung'. Bei größeren sozialen Systemen, wie z. B. Konzernen oder gar den verschiedenen Staaten und den Subsystemen unserer Gesellschaft, wie etwa dem Bildungs-, Rechts- oder Wirtschaftssystem scheuen wir uns, die Anamnese, Diagnose und Therapie als 'Beratung' zu bezeichnen. Man spricht bei diesen Gegenständen lieber von Entwicklung. OE – 'Organisationsentwicklung' meint die Ermittlung derjenigen Programme, die ein beliebiges größeres organisiertes Sozialsystem steuern, die Aufdeckung der Blockaden, das Finden von angemessenen Identitätsbeschreibungen usf. Die Beratung der Gesellschaften in der Dritten Welt oder von deren Subsystemen heißt 'Entwicklungshilfe' – Hilfe zu Entwicklung von ganzen Kulturen und Nationen. Ebenso sprechen unsere Politiker, wenn sie über den Zustand unseres Wirtschaftssystems beraten von 'Entwicklungsmaßnahmen'. Dies sind regelmäßig Interventionen in das Wirtschaftssystem, therapeutische Maßnahmen, die in ihrer Struktur den Interventionen ähneln, die andere Beratungssysteme auch vornehmen.

Mir scheint es deshalb konsequent und lohnend, unsere allgemeinen und anderswo gewonnenen Kenntnisse über das Beratungsgeschehen auch auf bestimmte Felder des gesellschaftlichen politischen Handelns zu übertragen. Ansätze dazu gibt es ja auch schon, z. B. in der sogenannten 'Entwicklungspolitik'. (Man mag sich freilich fragen, warum der Beratungsaspekt gerade dort am deutlichsten hervorgehoben wird, wo es nicht um das eigene sondern um fremde Sozialsysteme geht!) Theoretisch dürfte auch auf diesem Felde wieder der Systemtheorie eine Vorreiterrolle zukommen. Ihre Anhänger versuchen schon seit längerem politisches Handel als 'Intervention' in soziale Systeme zu beschreiben und Soziologen wie H. Willke ziehen dabei auch Parallelen zu den Interventionen in therapeutischen Systemen.

Organisationsentwicklung und das Gesellschaftssystem

Die Notwendigkeit, die gesellschaftliche Dimension im Beratungsprozeß zu berücksichtigen haben wir schon gespürt, als wir uns nicht mehr bloß mit den Subsystemen von Institutionen, wie z. B. den Teams sondern mit den Institutionen als Ganzes befaßt haben. Dann nämlich treten als relevante Umwelt nicht nur die

anderen Subsysteme der betreffenden Organisation sondern auch ganz andere Institutionen und vor allem deren Vernetzungen auf. Wenn etwa im Rahmen einer OE-Maßnahme das Identitätskonzept eines Konzerns überprüft und eine zeitgemäße Corporate Identity (CI) entwickelt werden soll, dann müssen über kurz oder lang auch die CI-Konzepte der Konkurrenz und die Typisierungen der Umwelt in die Überlegungen einbezogen werden. Die Verortung des Unternehmens in der Gesellschaft gilt es zu bestimmen und deshalb sind Reflexionen über den Zustand dieses Makrosystems unausweichlich. Instrumente, die es größeren sozialen Organisationen ermöglichen, ihre Dynamik zu jener der Gesellschaft in Bezug zu setzen, sind beispielsweise *Zukunftswerkstätten*, Großgruppeninterventionen wie *'Future Search', 'Real Time Strategic Change' oder 'Open Space Technology'* und die *Szenario-Technik*.

Genauso offensichtlich wird die Notwendigkeit einer solchen Makroperspektive, wenn die wirtschaftlichen Bilanzen eines Unternehmens im Mittelpunkt stehen sollen. Systemtheoretisch reformuliert bedeutet dies ja, daß man das betreffende Unternehmen als Element des wirtschaftlichen Subsystems der Gesellschaft betrachtet. Und mit der Komplexität, Dynamik und Selbstbeschreibung dieses Teil des Gesellschaftssystems hat man sich dann natürlich in einzelnen Phasen des Beratungsprozesses auch zu befassen. Dies erfordert von dem Berater eine entsprechende Makroperspektive und Feldkompetenz.

Aus kommunikationstheoretischer Perspektive mag man anführen, daß immer, wenn die sogenannten 'Massenmedien' in der Beratung eine Rolle spielen, das Emergenzniveau der Institutionen verlassen werden muß. Diese Medien sind Elemente der gesellschaftlichen Kommunikation.

Politik und Entwicklungshilfe als Beratung von Gesellschaftssystemen und Kulturen

Hat man es bei der OE mit dem Gesellschaftssystem nur als relevante Umwelt zu tun, so macht man in der 'großen' Politik die Gesellschaft oder deren Teilsysteme selbst zu Gegenstand der Reflexion und Intervention. Was wir dann brauchen sind nicht mehr so sehr Persönlichkeits-, Gruppen- oder Institutionstheorien sondern Gesellschaftstheorien, Ideen über kulturelle Evolution, über die Typenvielfalt von Nationen usf.

Das Beratungssystem wird auf dieser Ebene als Element von Gesellschaftssystemen behandelt und der Berater – und alle anderen – müssen sich auch entsprechend typisieren. Was immer sonst noch Gegenstand des Beratungsgespräches sein mag, immer werden sich die Strukturen der Gesellschaft oder seiner Subsysteme in den Vordergrund drängen.

Damit unter solchen Umständen überhaupt selbstreferentielle Erfahrungsgewinnung und Spiegelungsphänomene möglich werden, muß sich auch das Beratungssystem als Element von Gesellschaftssystemen bzw. von den Subsystemen, die gerade untersucht werden sollen, verstehen. Die sich hieraus ergebenen Probleme sind ein Lieblingsthema der traditionellen Literatur über die landwirtschaftliche Beratung. Das Stichwort ist hier 'Hoheitsaufgaben'. (Vgl. die 10. Vorlesung) Als Angestellte des politischen Systems, des Landwirtschaftsministeriums oder der Kammern haben die Berater auch als Repräsentanten dieses Systems aufzutreten. Wenn nun die entsprechenden Beratungsformen privatwirtschaftlich organisiert werden, dann typisieren sich die neu entstehenden 'Ringe' oder Unternehmen als Elemente des Wirtschaftssystems.

Das gleiche gilt auch für den Kontakt zwischen den einzelnen Nationen oder Kulturen. Die Entwicklungshelfer der Industrienationen mögen sich noch so sehr auf ihre Klienten in der Dritten Welt einstellen, immer bleiben sie Repräsentanten des Landes der Ersten Welt, aus dem sie kommen.

Die Frage ist dann, ob sich unter diesen Umständen Kommunikationssysteme bilden lassen, die über ausreichend gemeinsame Programme verfügen. Dieses Problem stellt sich bei der sogenannten interkulturellen Kommunikation sehr viel schärfer als bei den Gruppengesprächen und bei institutionellen Kommunikationen, die wir bislang behandelt haben. Wenn nicht genügend Gemeinsamkeiten vorhanden sind, wird man solche Programme schaffen müssen. Der einfachste Weg scheint dann noch immer die Durchsetzung des Programms der dominierenden Kultur zu sein. Wenn aber die handlungsleitenden orientierungsrelevanten Erwartungen nur eines Beteiligten zum Programm des gesamten Systems werden, dann nennt man diese Form der 'Informationsvermittlung' Instruktion.

Und in der Tat bestätigt ja alle empirische Erfahrung, daß die Interventionen in der Makropolitik und vor allem in den zwischenstaatlichen Beziehungen zur Instruktion, oder wie wir früher einmal sagten, zum 'direktiven Stil' tendieren. Auf diesem Felde sind wir zweifellos am weitesten von einer Beratung im eigentlichen Sinne, die eben auch Selbstreflexion miteinschließt, entfernt. Politisches, auch wirtschaftspolitisches Handeln im Sinne einer kommunikativen Kooperationsform zu verstehen hat zu allererst zur Voraussetzung, daß sich die einzelnen Handelnde als Elemente eines Systems begreifen lernen. In Ansätzen entstehen solche 'Supersysteme' gegenwärtig, z.B. in Form der Europäischen Union, der OPEC oder internationaler Organisationen (Greenpeace) und Konzerne. Solche Systeme zur Selbstreflexion ihrer Programme anzuregen, wäre eine Aufgabe 'kultureller Beratung'. Die EU hat bereits vielfältige Institutionen ins Leben gerufen, deren Aufgabe die Reflexion der europäischen Informationsgesellschaft unter verschiedenen: ökonomischen, bildungspolitischen, medientheoretischen, arbeitsmarktpolitischen u. a. Perspektiven

ist. Vielfach erfolgen Datenerhebungen, Diskussionen und Programmentwicklung schon in dem 'virtuellen' Beratungssystem 'Internet'.

Innovative Beratung von Organisationen im Informationszeitalter
In unserer Gegenwart ist für viele Organisationen weniger die Bestandserhaltung als vielmehr eine beständige Veränderung und Anpassung an die Umwelt permanentes Problem und Beratungsanlaß. Die Informationsgesellschaft versteht sich als lernende Gesellschaft, die Unternehmen als lernende Unternehmen. Innovation wird zur Voraussetzung des Systemerhalts. *Change Management* ist angesagt.

Für Beratung und Organisationsentwicklung bedeutet dies, daß Entwicklung und Beratung als Lernprozeß aufgefaßt werden muß.

Einige charakteristische Glaubenssätze dieses Ansatzes, wie sie G. Bartsch-Backes formuliert, seien kurz angeführt.

Merkmale und Prinzipien

1. **Organisationsentwicklung (OE) ist ein Lern- und Veränderungsprozeß mit einer zweifachen Zielsetzung:**
   Verbesserung der Leistungsfähigkeit (Kunde im Mittelpunkt); Effektivität
   Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens; Menschlichkeit

2. **Ausgangssituation** von OE-Maßnahmen ist ein problemorientierter Ist-Soll-Zustand:
   - ❖ Unzufriedenheit mit bestehenden Verhältnissen
   - ❖ Gemeinsames Problembewußtsein
   - ❖ Konsensualer Wunsch und Einsicht in Veränderungen

   Das OE-Projekt muß von oben initiiert und getragen werden

3. **Mitwirkung eines externen Beraters,** methodisch als Moderation von Gruppen, Prozeß- und Expertenberatung im Sinne von Aktionsforschung.

4. **Aktive Mitwirkung der Betroffenen**
   Die Betroffenen gelten als die **Experten**; lokale gemeinsame Analyse, Diagnose, Handlungsplanung und Lösungskonzepte. Stärkung der Selbstorganisation.

5. **Ganzheitliches und systemumfassendes Problemlösen**
   Umwelt und Kunden, Organisationsstrukturen, Aufgabenprozeß, Führung, Mitarbeiter, Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen...

6. **OE heißt Lernen**
   Je klarer das Individuum seine Bedürfnisse kennt,
   desto klarer kann es seine Rolle im Team finden
   um so arbeitsfähiger ist das Team
   um so befriedigender ist das Ergebnis.
   Lernen heißt Konfliktbearbeitung.
   Lernen von oben nach unten und von unten nach oben.

7. **Prozeßorientiertes Vorgehen**
   Integration der Ziel- und Prozeßorientierung (schrittweises Vorgehen, fortschreitende Planung; Beratungsdesign, das Überraschungen und Ungeplantes mitaufnimmt. Prinzip der Rückkopplung.

8. **Systemumfassendes und systemisches Wahrnehmen, Denken und Handeln**
   Organisationen sind komplexe soziale Systeme mit vielfältigen Beziehungen zu einer dynamischen Umwelt. Die Wechselwirkungen und Zusammenhänge sind zu betrachten.

9. **OE-Projekte sind langfristige Prozesse**

10. **Lernende Organisationen**
    Mitarbeiter und Bereiche zu ständigen Selbständerungen bzw. Anpassungen an neue Anforderungen motivieren.

© G. Bartsch-Backes, TRIAS Köln

Abb. 34: Organisationsentwicklung als Lernprozeß

Widerstand und Veränderung

Sobald Beratung als Lernprozeß definiert wird, taucht das Problem des Widerstands auf. Wie bei der Interaktion und der traditionellen (psychoanalytischen) Therapie, fällt der Widerstand des Klienten gegenüber Selbstveränderungen auf – und wird mit verschiedenen Methoden bekämpft.

Ich fasse die entsprechenden Äußerungen von Doppler/Lauterburg aus ihrem Standardwerk 'Change Management' (Ffm. 1994) in Abbildung 35 und 36 zusammen.

	verbal *(Reden)*	**non-verbal** *(Verhalten)*
aktiv *(Angriff)*	Widerspruch	Aufregung
	Gegenargumentation *Vorwürfe* *Drohungen* *Polemik* *Sturer Formalismus*	*Unruhe* *Streit* *Intrigen* *Gerüchte* *Cliquenbildung*
passiv *(Flucht)*	Ausweichen	Lustlosigkeit
	Schweigen *Bagatellisieren* *Blödeln* *ins Lächerliche ziehen* *Unwichtiges debattieren*	*Unaufmerksamkeit* *Müdigkeit* *Fernbleiben* *innere Emigration* *Krankheit*

Abb. 35: Allgemeine Symptome für Widerstand

1. Grundsatz: *Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!*

Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, daß von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt.

- *Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlaß zur Beunruhigung!*

2. Grundsatz: *Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft"!*

Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.

- *Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!*

3. Grundsatz: *Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!*

Widerstand zeigt an, daß die Voraussetzungen für ein reibungslosen Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. *noch nicht* gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.

- *Denkpause einschalten - nochmals über die Bücher gehen!*

4. Grundsatz: *Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!*

Die unterschwellige emotionale Energie muß aufgenommen – d. h. zunächst einmal *ernst genommen* – und sinnvoll kanalisiert werden. Die Kunst im Umgang mit Widerstand heißt 'Judo'!

- *(1) Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)*
- *(2) Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)*
- *(3) Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)*

Abb. 36: „Widerstand“ - vier Grundsätze

Es liegt auf der Hand, daß Widerstandsfeststellungen durch den/die Berater die Asymmetrie in Beratungsgesprächen festigen oder wieder einführen. Wenn andererseits das Lernziel und die Entwicklungsrichtung unklar sind, was gegenwärtig in Bezug auf gesellschaftliche Prozesse häufig der Fall ist, dann kann 'Widerstand' kaum mehr seriös festgestellt werden. Es möchte sein, daß Gegenbewegung nicht gegen Veränderung und Lernen sondern nur gegen die gerade dabei verfolgte Richtung gerichtet sind.

Also: Von Widerstand und mangelnder Veränderung sollte nur bei Beratungen gesprochen werden, in denen das Ziel klar formuliert ist. Das ist zweifellos bei den meisten Rollen- und Institutionenberatungen der Fall.

Ganz gleich in welchem Beratungssetting gearbeitet wird, mit einem linearen Veränderungsprozeß ist nicht zu rechnen. Vielmehr zeigt die Erfahrung, daß nach Phasen schnellen Fortschreitens wieder Rückfälle, Wiederholungen alter Muster usf. zu erwarten sind.

'Veränderungskurven' wie die in der Abb. 37 gezeigte von Gerhard Fatzer finden sich in der Literatur häufig. Wie viele 'Höhen' und 'Tiefen' durchschritten werden, dürfte sich freilich kaum modellhaft festlegen lassen.

[Jeder Leser/jedes Team, das dieses Skript durchgearbeitet hat, sei zu einer Reflexion seiner eigenen Veränderungskurve herzlich eingeladen.]

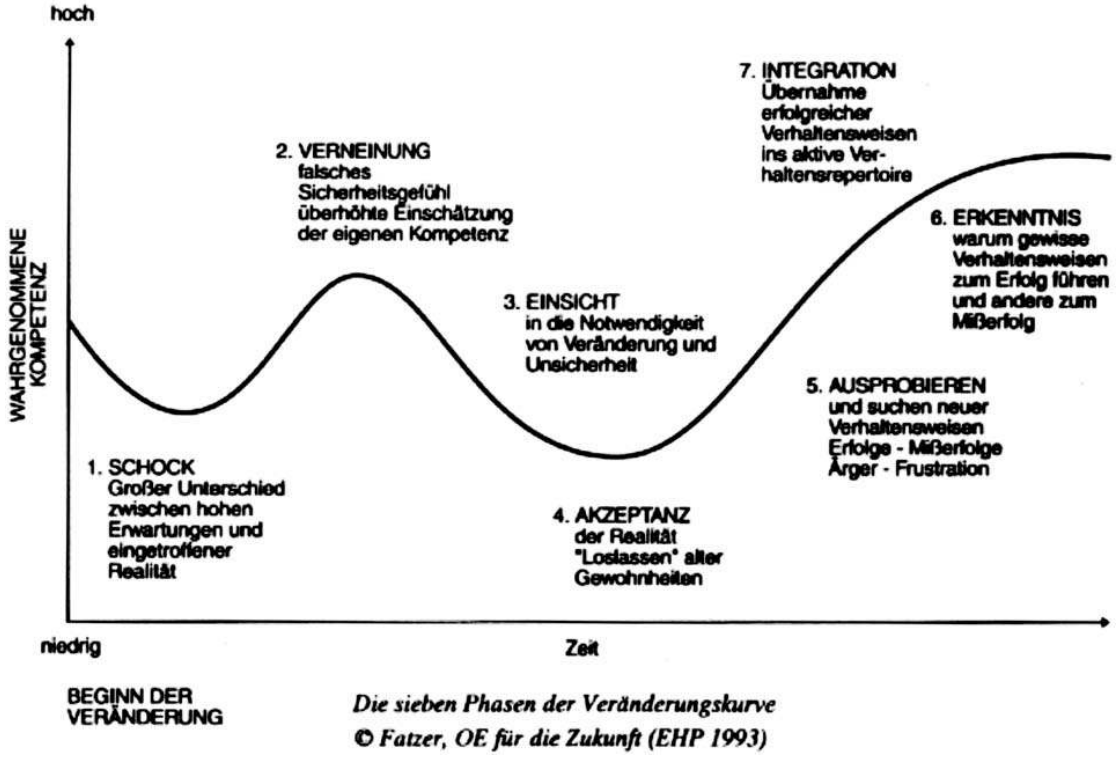


Abb. 37: Die sieben Phasen der Veränderungskurve

Literatur:

Bischoff, Ariane/Selle, Klaus/Sinning, Heidi: Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Dortmund 1995.

Doppler/Lauterburg: Changemanagement. Frankfurt 1996.

Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Teil II: Die lernende Organisation. Köln 1996.

Ders. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln 1993.

Hoffmann, V.: Die Reorganisation der landwirtschaftlichen Beratung in der Atlantik-Provinz der Volksrepublik Benin. In: H. Albrecht u.a. (Hg.): Landwirtschaftliche Beratung. Bd. II (Handbuchreihe: ländliche Entwicklung), Eschborn 1988, Abschnitt B5, S. 95-111.

Dieser Text, der einen guten Einblick in die Vorgehensweise und in die Schwierigkeiten von land- und gartenbaulicher Beratung in den Entwicklungsländern gibt, ist im Ordner mit der ergänzenden Literatur enthalten!

Reibnitz, Ute von: Szenario Technik. Wiesbaden 1991.

Senge, Peter: Die fünfte Disziplin, Ffm. 1997.

Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen. Stuttgart 1996[5].
Ders.: Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart 1996[2].
Ders.: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart 1995.

Zukunftswerkstätten als Instrument der Organisationsentwicklung

Bartels, Th./Hollenbach, A./Kaiser, H./Weinbrenner, P.: Die Szenariomethode. Aurich 1994 [Ii 23].
Jungk, Robert/Müller, Norbert R. Müller: Zukunftswerkstätten. Wege zur Wiederbelebung. Augsburg 1981.
Diess.: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München 1994.