



# BERATUNG IM ZENTRUM

DENKEN • FÜHLEN • TUN

## **Beratungskonzept**

(Stand 01.04.2023)

### **1. Menschenbild und Grundhaltung**

#### **1.1. Wertvorstellungen und Ethik (s. a. BSO 2022a)**

- Jeder Mensch hat eine Verantwortung sich selber und seinen Mitmenschen gegenüber.
- Jeder Mensch soll seine ihm möglichen Beiträge an seine Lebensgestaltung leisten.
- Der Mensch ist nicht zum Leiden bestimmt – und doch gilt es, Leiden zu respektieren.
- Macht kann Menschen behindern und Macht kann Menschen Möglichkeiten eröffnen.

#### **1.2. Welt- und Menschenbild**

- Die Schöpfung steht im Zentrum.
- Der Mensch ist aufgefordert, seinen Weg und damit verbundene Lebensaufgaben zu finden.
- Soziale Systeme sind dauernd in Veränderung – es gibt keinen Stillstand.

#### **1.3. Metatheorie**

- Der Holismus als Ganzheitslehre bildet den Grundstein: Was aussen ist, befindet sich auch innen – was innen passiert, geschieht auch aussen (Titscher 2001, 82f: manifeste und latente Kräfte).
- Die Systemtheorie gibt den Rahmen (s. a. Radatz 2000: 56): Menschen, Organisationen und Unternehmen stehen nie losgelöst für sich selber in der Welt. Sie haben Bezüge zu anderen Menschen, Organisationen und Unternehmen.
- Unterschiedliche Situationen brauchen unterschiedliche Erklärungen und theoretische Konstrukte. Die Wahl der konkreten Theorie/Methode soll durch die zu erreichenden Ziele geleitet sein.

## 2. Theorien

### 2.1. Allgemeine Beratungstheorie

- Die Systemtheorie formuliert in Bezug auf Beratung drei zentrale Postulate (s. a. von Schlippe/Schweizer 1998: 86ff):
  - Realität „an sich“ ist für die Beratung irrelevant. Es gilt, sie gemeinsam zu „konstruieren“.



- Lineare Kausalketten führen nicht zu Lösungen, sondern zu Schuldigen. Die Frage nach (Beziehungs-) Mustern führt eher zu Lösungen.
  - Sprache ist das zentrale Mittel, um soziale Wirklichkeiten zu erzeugen.
  - Beobachtende oder Beratende sind immer auch Teil der Szene – eine „neutrale“ Position an sich gibt es nicht (Systemtheorie 2. Ordnung).
- Aus dem Gedankengut der Neurolinguistischen Programme NLP folgt, dass Widerstand als solches nichts weiter als eine neue Information ist und als Aufforderung verstanden werden kann, kreativ ein neues Verhalten anzubieten.
  - Nach Staub-Bernasconi (s. a. Geiser 1990: 18f) gilt es, in allen sozialen Systemen die Machtverhältnisse zu beachten: Wer erreicht was mit welchen Machtmitteln? Wer wird durch welche Instrumente behindert? Durch welche Instrumente kann Macht begrenzt werden?

### 2.2. Spezielle Gegenstandstheorien

Ausgehend von der Systemtheorie (z. Bsp. Schlippe/Schweizer 1998), der Ressourcenorientierung (z. Bsp. ZRM) und der Lösungsorientierung (z. Bsp. Radatz 2000) sind uns folgende Punkte zentral:

- Die Wirklichkeit als solches existiert nicht – sie wird immer wieder neu erfunden.
- Lebende Systeme sind als autonome, sich selbst organisierende Systeme zu verstehen: Lösungen, welche von den Systemen (mit-) gebildet werden, können von diesen in der Regel besser adaptiert werden.
- So genannte Probleme lebender Systeme sind auch als kompetente Lösungsversuche für bestimmte Ziele verstehbar.
- Problemtragende sozialer Systeme verfügen in ihrem Erfahrungsspektrum (oft unbewusst) über die Ressourcen für adäquate Lösungen.
- Lösungen müssen nicht einen direkten Zusammenhang mit den Problemen haben (s. a. de Shazer 1997).

### 3. Ziele von Beratung (s. a. Rappe-Giesecke 2003: 18ff)

- **Professionsentwicklung**  
Entwickeln des professionellen Handelns: Beratene Einzelpersonen, Gruppen oder Teams sollen ihre Handlungskompetenz verbessern, ihre Arbeitszufriedenheit erhöhen und ihr professionelles Handeln reflektieren.
- **Organisationsentwicklung**  
Entwickeln des organisationalen Handelns: Beratene Organisationen (Unternehmen, Institutionen, Verwaltungen...) oder Teile davon (Departemente, Abteilungen...) sollen ihre Veränderungen besser bewältigen.
- **Persönliche Entwicklung**  
Entwickeln des persönlichen Handelns: Beratene Einzelpersonen, Gruppen oder Teams sollen ihre individuellen und/oder gruppenspezifischen Veränderungen besser bewältigen.

### 4. Beratungsgestaltung

#### 4.1. „Soziale Architektur“

- Unabhängig von den in einer Beratung anwesenden Personen zeichnen sich Beratungen mit systemischem Hintergrund dadurch aus, dass sie jeweilige relevante Umweltsysteme berücksichtigen und (mindestens gedanklich) mit einbeziehen.
- Je nach Zielsetzung einer konkreten Beratung ist es angebracht, andere Hierarchiestufen in die Beratung einzubeziehen. Dies können beispielsweise Auftraggebende, Finanzierende... sein. Die Form dieses Einbezugs muss in der konkreten Beratungssituation sinnvoll konstruiert werden. Leitend bei dieser Gestaltung soll eine zielführende Transparenz sein.

Konkrete Sozialformen:

- **Beratung von Einzelpersonen:**  
In der Beratung einer Einzelperson stehen die individuellen Bedürfnisse dieser Person im Zentrum.
- **Gruppe:**  
Unter einer Gruppe verstehen wir Einzelpersonen, welche im Alltag in der Regel nicht interagieren und für eine Gruppenberatung durch mindestens ein gemeinsames Anliegen vereint werden. In der Beratung einer Gruppe stehen die individuellen und gemeinsamen Bedürfnisse der Teilnehmenden im Zentrum.
- **Team:**  
In der Beratung eines Teams – definiert durch gemeinsame Aufgaben – stehen die Bedürfnisse dieses Teams sowohl auf der Ebene der Zusammenarbeit als auch der gemeinsamen Aufgaben im Zentrum.
- **Organisation:**  
In der Beratung einer Organisation oder eines Teils einer Organisation stehen die Bedürfnisse dieser Organisation im Bereich der Interaktionsmuster und Regeln sowie deren Verknüpfung mit sachlichen Problemen (s. a. Titscher 2001: 32) im Zentrum. Dabei wird sowohl auf konzeptioneller Ebene als auch an deren Umsetzung gearbeitet.

## **4.2. Interventionen**

- Als Grundlage jeglicher Interventionen gilt, dass von jeder Person grundsätzlich jegliche Verhaltensweise – in Abhängigkeit von den Gestaltungsmerkmalen, die das jeweilige System zulässt – angewandt werden kann (s. a. Radatz 2000: 61).
- Interventionen sind auf die jeweiligen Ziele der Beratung zugeschnitten und umfassen sowohl kognitiv-reflexive als auch emotional-analoge Mittel.
- Interventionen sind dann zielführend, wenn sie an die jeweiligen Personen und deren relevanten Systemen anschlussfähig sind (s. a. Titscher 2001: 32).

## **4.3. Beziehungsgestaltung** (s. a. Radatz 2000: 59f)

- Aus der systemischen Haltung heraus geht es um Veränderung von Beziehungen, Kommunikationen und Handlungen, nie um die Veränderung von Menschen.
- Veränderung in den Beziehungs-, Kommunikations- und/oder Handlungsmustern einer Person hat immer Auswirkungen auf das betreffende System. Dies gilt es in jeglichen Prozessen zu berücksichtigen.
- Konkrete Veränderungsideen gilt es jeweils auf die Ökologie für das jeweilige System zu hinterfragen.
- Das Beziehungsende soll aus der professionellen Rolle präsent sein.

## **4.4. Aufmerksamkeitsfokus** (s. a. Radatz 2000: 262f)

- Lösungen – nicht Probleme – stehen im Zentrum.
- Innere Zustände haben Aussenwirkung – und umgekehrt.
- Veränderungen und Lösungen zeigen sich im Verhalten.
- Der Weg vom Problem zur Lösung basiert auf der Arbeit mit Unterschieden (s. a. de Shazer 1994).

## **4.5. Praktisches Handeln** (s.a. Badry/Buchka/Knapp 2003, S. 23)

Die Gestaltung der Beratung mit den hier beschriebenen Grundsätzen soll zu einer differenzierten, professionellen und konkret-handelnden Praxis führen. Dabei sind folgende Grundlagen wichtig:

- Eine reflektierte ethische Grundhaltung.
- Kognitives Wissen.
- Emotionales Wahrnehmen.
- Praktisch-handelndes Können.

## **5. Handlungsmodell**

### **5.1. Auftrags- und Rollenklärung**

- Die Auftragsklärung als solches dient potentiellen KlientInnen schon als Fremdwahrnehmung und dadurch zur Klärung der eigenen Bedürfnisse und ist somit eine zu honorierende Dienstleistung.

- Eine Auftragsklärung kann sich über längere Zeit hinziehen – im Extremfall ist am Schluss der Auftragsklärung die Situation für die Beratenen so klar, dass ein weiterer Auftrag hinfällig wird.
- Unterschiedliche und sich kumulierende Rollen sowohl auf Berater- als auch auf Klientschaftsseite sind transparent zu benennen.

### **5.2. Inhaltliche, zeitliche, soziale Strukturierung** (s. a. Titscher 2001: 27f)

- Ausgangspunkt für die inhaltliche, zeitliche und soziale Struktur des Beratungsprozesses ist die Frage: „Was soll wann für wen anders sein?“
- Gemäss den angestrebten Zielsetzungen werden die konkreten Themen, die definierten Zeitgefässe und die beteiligten Personen schriftlich kontraktiert.
- Bei der Kontraktierung stehen übersichtliche Zeiträume im Vordergrund:
  - Der Endpunkt des Beratungsprozesses wird konkret definiert. Nach Evaluation kann ein weiterer Beratungsprozess neu kontraktiert werden.
  - Die Intervalle der Beratungseinheiten werden so definiert, dass die Beratenen das Erarbeitete umsetzen können: „Das Entscheidende passiert im Alltag!“
- Der Einbezug der „richtigen“ Personen (Beratene, Auftraggebende, Beteiligte...) zum „richtigen“ Zeitpunkt wird schriftlich kontraktiert. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:
  - Welches Thema gehört zu welcher (hierarchischen) Ebene?
  - Wie kann zwischen unterschiedlichen Ebenen eine ziieldienliche Transparenz installiert werden?
- Die inhaltliche, zeitliche und soziale Strukturierung kann in gegenseitigem Gespräch jederzeit konsensual verändert werden.

### **5.3. Methodenvielfalt** (s. a. Radatz 2000: 223ff)

Beratung im Zentrum arbeitet je nach Auftrag und je nach Beratungsperson mit unterschiedlichen Methoden. Primär stehen folgende Methoden im Zentrum:

- Systemische Fragetechniken.
- Lösungsorientierte Beratung (Schlippe/Schweitzer 1998).
- Reframings (s. a. Bandler/Grinder 1989: 167ff; Stahl 1988: 243ff).
- Arbeit mit Glaubenssystemen (s. a. Dilts et al 1991).
- Musterunterbrechungen.
- Hypnosystemische Beratung (Schmidt 2010a, b).
- Symbolisierungsarbeiten.
- Psychodrama und Soziometrie, Aufstellungsarbeit nach Jakob Levy Moreno (1889-1974)
- Anregung zur Neuinterpretation (Titscher 2001: 32).
- Vergleich von Selbst- und Fremdbeschreibung (Titscher 2001: 32).
- Voice Dialogue (s. a. Stone 2010).
- Grossgruppenmethoden (Hinnen/Krummenacher 2012).
- Systemische Strukturaufstellungen (Sparrer, 2016).

### **5.4. Qualitätskriterien/-sicherung** (s. a. BSO 2008)

- Beratungen finden unter laufender Qualitätskontrolle des Berufsverbandes für Supervision, Organisationsberatung und Coaching BSO statt. Dies umfasst folgende Bereiche:

- Beratungskonzept.
  - Kontraktverfahren. Beratungen, die länger als 5 Jahre dauern, werden im Vier-Augen-Prinzip reflektiert.
  - Evaluation und Feedback der Kundinnen/Kunden.
  - Reflexion des beraterischen Handelns und der laufenden Beratungsprozesse.
  - Weiterbildung.
- Ein Qualitätsportfolio kann bei den Beratenden jederzeit angefordert werden.

### 5.5. Evaluation

- Pro Beratungseinheit und –sequenz findet der Situation angepasst eine mündliche Evaluation statt.
- Am Schluss und innerhalb eines Jahres nach Abschluss einer Beratung findet je eine schriftliche Evaluation statt.
- Bei Beratungsabschluss erfolgt eine Selbstevaluation durch die Beratungsperson.
- Die Evaluationen orientieren sich am Qualitätskonzept des Berufsverbandes für Supervision und Organisationsberatung BSO (s. a. BSO 2022b).

### Quellen

- Badry, Elisabeth; Buchka, Maximilian; Knapp, Rudolf: Pädagogik. München: Luchterhand 2003.
- Bandler, Richard; Grinder, John: Neue Wege der Kurzzeittherapie. Paderborn: Junfermann 1989.
- BSO Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung: Ethikrichtlinien des Berufsverbands für Coaching, Supervision und Organisationsberatung bso. Online im Internet. URL: [https://bso.ch/fileadmin/user\\_upload/00\\_Grundlagendokumente/Verbands\\_Dokumente/Ethikrichtlinien\\_bso\\_2020.pdf](https://bso.ch/fileadmin/user_upload/00_Grundlagendokumente/Verbands_Dokumente/Ethikrichtlinien_bso_2020.pdf) [Stand: 06.09.2022a].
- BSO Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung: Reglement bso. Qualitätssicherung und Entwicklung. Online im Internet. URL: [https://bso.ch/fileadmin/user\\_upload/00\\_Grundlagendokumente/Verbands\\_Dokumente/Reglement\\_zur\\_Qualita\\_tssicherung\\_Nov\\_2021\\_DE\\_finaleVersion.pdf](https://bso.ch/fileadmin/user_upload/00_Grundlagendokumente/Verbands_Dokumente/Reglement_zur_Qualita_tssicherung_Nov_2021_DE_finaleVersion.pdf) [Stand: 06.09.2022b].
- BSO Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung: Berufsethik BSO. Bern 2009b.
- de Shazer, Steve: Das Spiel mit Unterschieden. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme 1994.
- de Shazer, Steve: Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart: Klett-Cotta 1997.
- Dilts, Robert; Hallbom, Tim; Smith, Suzi: Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit. Paderborn: Junfermann 1991.
- Geiser, Kaspar: Die prozessual-systemische Denkfigur als Arbeitsinstrument von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern. Sozialarbeit 1990/4: 18 – 19.
- Hinnen, Hannes; Krummenacher, Paul: Grossgruppen-Interventionen. Konflikte klären - Veränderungen anstossen - Betroffene einbeziehen. Schäffer-Poeschel Verlag 2012.
- Kuhn, Rolf: Arbeit am persönlichen Beratungskonzept. PANORAMA 2001/4: 6 – 8.
- Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Wien: Institut für systemisches Coaching und Training 2000.
- Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision für Gruppen und Teams. Berlin: Springer-Verlag 2003.
- Von Schlippe, Arist; Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck 1998.
- Schmidt, Gunther: Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer 2010a.
- Schmidt, Gunther: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Heidelberg: Carl-Auer 2010b.
- Stahl, Thies: Triffst du `nen Frosch unterwegs... Paderborn: Junfermann 1988.
- Stone, Hal; Stone, Sidra: Voice Dialogue International. Online im Internet. URL: <http://delos-inc.com/> [Stand 11.11.2010].
- Titscher, Stefan: Professionelle Beratung. Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001.
- ZRM: Zürcher Ressourcen Modell. Online im Internet. URL: [https://de.wikipedia.org/wiki/Z%C3%BCrcher\\_Ressourcen\\_Modell](https://de.wikipedia.org/wiki/Z%C3%BCrcher_Ressourcen_Modell) [Stand 13.01.2017].
- Sparrer, Insa: Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer 2016.