

Kornelia Rappe-Giesecke

Wie wir uns wandeln - Ein Rückblick auf 25 Jahre Beratungstheorie und – praxis vor dem Hintergrund des triadischen Wandelmodells

Auszug aus: Triangel Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel. Erscheint im Sommer 2009 im Leutner Verlag, Berlin

1. Was kann man unter Wandel verstehen?

2. Wie wir uns wandeln

„Die Geschichte der berufs- und organisationsbezogenen Beratung möchte ich unter dieser Perspektive als Zusammenspiel von Bewahren, Optimieren und Zerstören bzw. Innovieren verstehen.

Es sind immer alle drei Prozesse gleichzeitig vorhanden

- Wir **bewahren**: Arbeiten in bewährter Qualität, sortieren das Vorhandene neu, finden Vergessenes wieder, z.B. Themen oder Tools oder Theorien, halten es schriftlich fest - besinnen uns auf die ‚Kernkompetenzen‘
- Wir **verbessern** Vorhandenes durch neue Medien, ausgefeiltere Tools, kürzere und effektivere Prozesse
- Wir **erfinden Neues**, entscheiden uns, uns von Altem zu verabschieden- wir vergessen es - wir ersetzen es durch etwas Besseres, Moderneres

Zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einer Phase kann ein Prozess auf Kosten der anderen beiden dominieren - wir nennen dies *Prämierung*- oder die Prozesse können im Fließgleichgewicht sein. Diese Annahme fußt auf dem Axiom der Ökologie, dass alle Ressourcen begrenzt sind, und die Erweiterung eines Bereichs immer auf Kosten eines anderen geht. Mit der Idee der Prämierung lassen sich viele unproduktive Diskussionen, die nach dem Entweder- Oder-Modus ablaufen, vermeiden. In den verschiedenen Phasen der Entwicklung von Gesellschaften, von Organisationen und auch von Professionen wechseln sich die Prämierungen ab. Stand am Beginn der Supervision die Substitution von Praxisberatung und die Innovation eines neues Konzepts, das Reflexion auf Kosten von Instruktion und Anleitung zur Umsetzung prämierte, im Vordergrund, so befinden wir uns jetzt in einer *Phase des Bewahrens mit Anteilen von Optimierung*, d. h. Akkumulation.

Vier Thesen zur momentanen Situation der berufsbezogenen Beratung: (Ü3)

Bewahren: Es gibt sehr viel Bewahrenswertes in den Beratungstheorien und -konzepten, das im Laufe der letzten Jahrzehnte erarbeitet worden ist.

Innovationen wie das Coaching, die Karriereberatung oder neue Tools (z. B. Aufstellungsarbeit) erzeugen sofort einen enormen Druck auf die vorhandenen Beratungsformate. Sie müssen sich legitimieren und dem Verdrängungswettbewerb auf dem Markt erneut aussetzen. Es ist zu Beginn jeder ‚Mode‘ unklar, welche Auswirkungen sie auf das Bestehende haben wird. Wird sie Vorhandenes ersetzen oder optimieren oder wird sie nach einem kurzen Hype wieder verworfen werden, weil es nur eine neue Benennung von Vorhandenem handelt? So stellte sich das Format ‚die Führungskraft als Coach‘ als Wiederauflage des Konzepts der administrativen Supervision heraus, wie sie vor mehr als hundert Jahren in sozialen Organisationen entwickelt und praktiziert wurden. Fehlt das professionshistorische Wissen und die Definitionsmacht – in diesem Fall der

Supervisoren - in der Professional Community, dann können immer wieder Innovationen den Markt erobern, die keine sind. Ein anderes Beispiel: Unter dem Label ‚Leitungssupervision‘ wurde in den 80ern eine Beratung gemacht, die man heute Coaching nennen würde, die Arbeit an der Rolle; allerdings damals ohne das heute als notwendig erachtete Wissen über Management.

Es gibt derzeit mehr *Optimierung* als essentiell Neues in der berufs- und organisationsbezogenen Beratung: Verfeinerungen, Differenzierungen der vorhandenen Konzepte und Methoden, z.B. durch differentielle Beratung .

Wie das zu bewerten ist, möchte ich im folgenden darstellen.“

3. Die Geschichte der berufs- und organisationsbezogenen Beratung als Vervollständigung von Modellen und Wechsel der Prämierungen

I. Drei konstitutive Aufgaben von Beratung

II. Die Beratung von Teams im Wandel der Zeit

III. Interne und externe Beratung

4. Professionelle Standards für die Kooperation

5. Konsequenzen aus der Betrachtung des Wandels