

# Indikationen, Settings und Programme der Triadischen Beratung

---

Prof. Dr. phil. habil. Kornelia Rappe-Giesecke

Fachtag Supervision und Organisationsberatung:  
Beratung und Ausbildung im Wandel  
an der FH Hannover am 23. Januar 2009

# Wandel in der Beratung

---

- Mehr **Beratungsformate** oder –typen vorhanden als früher
  - **Berater** haben Mehrfachqualifikationen und sind spezialisierter
  - Die **Kunden** und Auftraggeber sind aufgeklärter
  - Es gibt mehr **interne** Stellen für Beratung und für den Einkauf von Beratung
    - Diese haben den **Einsatz von Beratung** in Organisationen professionalisiert (z.B. Geschäftsprozesse entwickelt, Standards und Rahmenbedingungen geschaffen)
  - Innovationen wie das Coaching, die Karriereberatung oder neue Tools haben einen enormen Druck auf die vorhandenen Beratungsformate ausgeübt.
    - Es ist zu Beginn jeder ‚Mode‘ unklar, welche Auswirkungen sie auf das Bestehende haben wird ( Vorhandenes ersetzen oder optimieren, oder selbst verworfen zu werden, weil es nur eine neue Benennung von Vorhandenem ist)
    - Es gibt derzeit mehr Optimierung als essentiell Neues
-

# Geschichte der berufs- und organisationsbezogenen Beratung

---

- Man kann die Geschichte der Theorie- und Konzeptentwicklung in der Supervision, dem Coaching und der Organisationsberatung als gelungenen Versuch der Vervollständigung bewerten - mit allen Irrungen, die dazu gehören.
    - Die Konkurrenz der theoretischen Modelle (Referenztheorien), der konzeptionellen Orientierungen und der Schulen streit lassen sich als Wechsel der Prämierungen verstehen, nämlich als Betonung eines Faktors oder einer Dimension auf Kosten der anderen – auch mit berufspolitischen Folgen.
  - Die **Theorie- und Konzeptentwicklung** der berufs- und organisationsbezogenen Beratung betrachte ich als im wesentlichen abgeschlossen, die Standards sind ausgearbeitet.
  - Es braucht interne Berater und Führungskräfte, die sie **umsetzen** und Berater, die den state of the art kennen und praktizieren
  - Sowohl die Beratungspraxis als auch die -wissenschaft sollte sich jetzt auf Axiome festlegen, die nicht mit jeder Mode wieder infrage gestellt werden. Axiome sind wertebasierte Festlegungen.
-

# Klientengruppen

---

Man kann **drei Typen von Beratungsklienten** unterscheiden:

- Individuen
- Gruppen
- Organisationen

Daraus leitet sich ab, dass es **drei Beratungsformen** geben muss:

- Einzelberatung
  - Gruppenberatung
  - Organisationsberatung
-

# Typologie der Beratungsanliegen

---

- **Qualitätssicherung der Arbeit von Professionals mit Klienten und Kunden**, bei der sie ihre Person als Instrument professionellen Handelns einsetzen müssen. Neben dem Wunsch nach Qualitätssicherung können auch die Selbstevaluation und die Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenz Ziele der Beratung sein.
  - **Gestaltung der eigenen Rolle und Funktion in Organisationen** und Institutionen. Fach- und Führungskräfte kommen immer wieder in die Situation, die Beziehung zwischen eigener offizieller Funktion (formelle Rolle und Position in der Organisation) und den eigenen und fremden Rollenerwartungen an die Funktion zu klären und diese Dimension mit den Programmen und Werten der eigenen Profession und ihrer Person abzugleichen.
-

# Typologie der Beratungsanliegen 2

---

## □ Die Gestaltung der eigenen Karriere

Hilfe in beruflichen Entscheidungssituationen, die als nicht bewältigbar erscheinen, Unzufriedenheit mit der jetzigen Stelle und Aufgabe, ein unverhofftes Angebot für eine neue Position, die Frage, ob man in der Organisation bleiben oder sich selbständig machen soll, treibende unerfüllte Wünsche und Sehnsüchte nach anderer Arbeit oder nach einer anderen Gestaltung von Berufs- und Privatleben sind typische Beratungswünsche in diesem Kontext. Irritationen durch Weiterbildung, das Erreichen des Karriereplateaus, die Krisen der mittleren Jahre sind häufig Anlässe, sich Hilfe zu holen.

## □ Die Veränderung von Strukturen und Prozessen in Organisationen (der Aufbau- und Ablauforganisation), die Entwicklung oder Veränderung der Unternehmensstrategie oder die Verbesserung der Kooperation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften oder Kunden, oder die Entwicklung der Organisationskultur sind Anlässe für eine Beratung.

---

# Standard: Indikationsprüfung und Beratung über Beratung

---

- Die Indikationsprüfung für Beratung ist eine kollektive Leistung des Sondierungssystems – unter Nutzung der Expertise des Beraters
  
  - Schrittweises Ausschlußverfahren
    - Selbsthilfe oder **Fremdhilfe**
    - Instruktion(= Fortbildung) oder Therapie oder Mediation oder **Beratung**
    - Fachliche Beratung, oder Rollenberatung oder organisationsbezogene Beratung
    - Konstruktion des Beratungssystems: Rollen und Setting
  
  - Der Berater braucht, um Beratung über Beratung machen zu können, fachliche Expertise über Beratungsformate haben, Kompetenzen in Projektmanagement und Sensibilität im Umgang mit der Indikationsstellung durch das Kundensystem
-

# Beratungsformen oder -formate

---

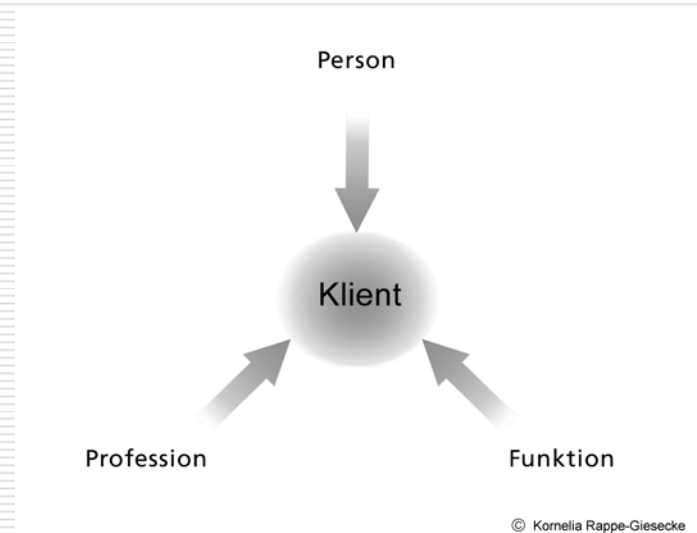
- Supervision  
Das berufliche Handeln von Professionals (Profession, Funktion und Person) mit Schwerpunkt auf Professional-Klient-Beziehungen
  - Coaching  
Management von Organisationen und Führung von Mitarbeitern
  - Karriereberatung  
Gestaltung der inneren und äußeren Karriere
  - Organisationsberatung  
Organisationsberatung steuert und begleitet die Entwicklung einer Organisation oder ihrer Subsysteme in den Dimensionen Strategie, Prozesse, Struktur und Kultur
-



# Differenzierung der Formate nach Prämierungen- Das Modell des Klienten

---

- ❑ Prämierung der Profession:  
Supervision des fachlichen Handelns
- ❑ Prämierung der Funktion:  
Coaching
- ❑ Prämierung der Person:  
Therapie und Selbsterfahrung
- ❑ Prämierung aller Faktoren in ihrer historischen Funktion:  
Karriereberatung  
Biographie, Laufbahn,  
professioneller Werdegang



# Mein Beratungskonzept

---

## □ Setting

Aufbauorganisation oder auch Differenzierungs- und Komplexitätsdimension des Beratungssystems

## □ Programme

Man arbeitet in jedem Beratungssetting immer mit zwei Programmtypen, den **obligatorischen und mit fakultativen Programmen**.

Die obligatorischen Programme bestimmen die Spezifik der jeweiligen Beratungsformen!

## □ Verfahren der Bearbeitung (Tools, Techniken)

---

# Beratungsprogramme

---

- ❑ Fallarbeit: Struktur und Dynamik von Professional- Klient- Beziehungen
- ❑ Organisationsanalyse
- ❑ Rollenanalyse
- ❑ Selbstthematization des Beratungssystems/ Spiegelungsanalyse
- ❑ Karriere- und Biographieanalyse
- ❑ Wertklärung
- ❑ Profilentwicklung
- ❑ Persönlichkeitsanalyse

Diese Programme sind weiter auszudifferenzieren in die Phasen:

- Datenerhebung zum betreffenden Gegenstand,
- Datenauswertung und
- Umsetzungsoptionen

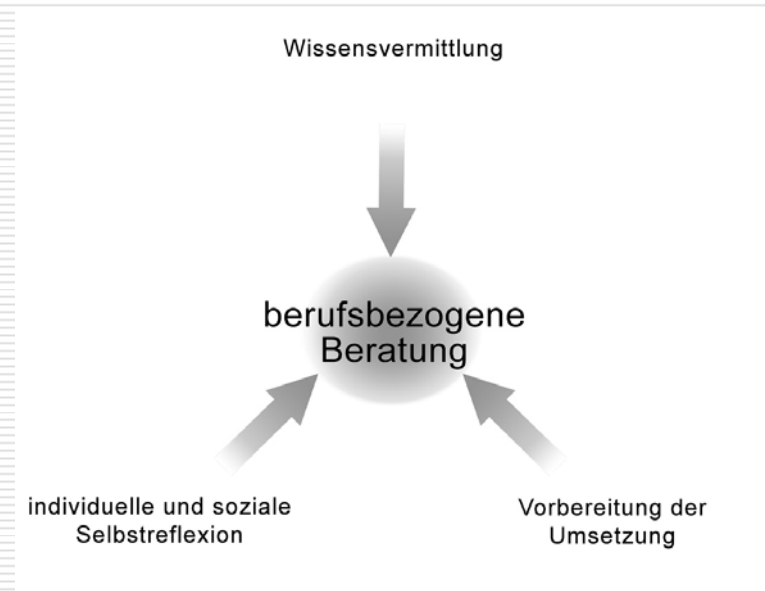
Es gibt unendlich viele Verfahren, die man in den Programme nutzen kann

---

# Die Basistriade berufsbezogener Beratung

---

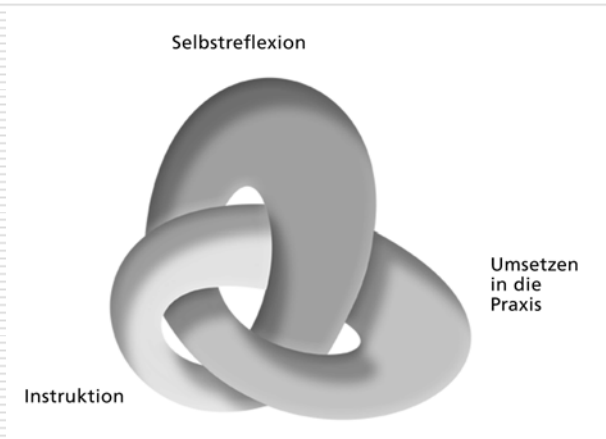
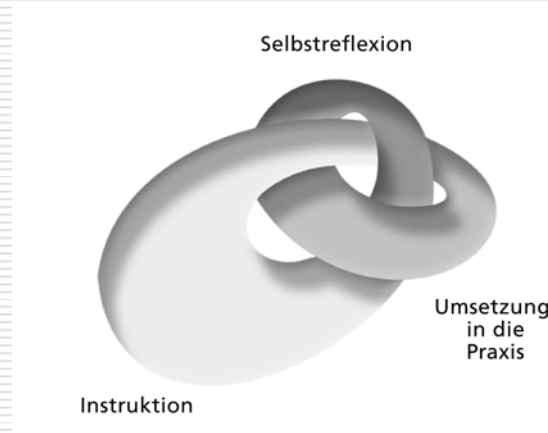
- Die Abgrenzung zwischen Expertenberatung (Fachberatung) und reflexiver Beratung (Prozeßberatung) löst sich auf.
- Professions-historisch gesehen wechselten die Prämierungen, diese Entscheidungen waren **wertebasiert** und deshalb nicht ‚wirklich‘ diskutierbar
- Professioneller Standard:  
Gute Beratung beinhaltet und steuert alle drei Prozesse – und nimmt je nach Anlaß und Ziel unterschiedlichen Prämierungen vor



# Perspektiven

---

- Die Trennung zwischen Weiterbildung/ Fortbildung/ Training und reflexiver Beratung wird sich aufheben
- Etwas Neues zu lernen erfordert Umlernen, Verlernen und Vergessen. Dieser Prozeß erfordert die Reflexion der vorhandenen Steuerungsprogramme der Person, des Professionals, der Organisation und der handlungsleitenden Werte der Beteiligten



# Konsequenzen für die Beratungspraxis

---

- Beraterinnen sollten **auftragsbezogen**
    - das Setting / die Beratungsarchitektur
    - die Beteiligung von internen und externen BeraterInnen sowie Führungskräften
    - die Programme /Programmkombinationen
    - die Mischung von Reflexion, Wissensvermittlung und Umsetzung
- designen** = Beratung über Beratung machen, bevor sie ein Format anbieten; zu Beginn als Beraterin und nicht z.B. als Supervisor auftreten
-

# Konsequenzen für die Ausbildung von Beraterinnen

---

- Die **Struktur des Curriculums** kann sich an folgenden Prinzipien orientieren, in unseren Studiengängen hat dies gewechselt
    - Nach Beratungsformaten oder -typen (Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Karriereberatung, etc)
    - Nach Klientengruppen ( Personen, Gruppen, Organisationen oder deren Subsysteme wie Teams)
    - Nach Beratungsanliegen (fachliche Entwicklung und Kontrolle, Rollenklärung, Karriereplanung, Organisationsentwicklung)
    - Nach Settings (Einzel-, Gruppen, Teamsetting, komplexe Projektarchitektur bei Organisationen)
  
  - **Profilentwicklung** (Expertise für Organisationstypen, Professionen, Funktionen, Problemspezialisierung) muß schon in der Ausbildung beginnen
  
  - **Triadisches Denken** lernen und es als Option neben binären, vernetzten/ chaotischen und systemischen Denken zur Verfügung haben. Sich beim Denken beobachten zu können.
-

# Konsequenzen

---

für die Entwicklung einer **Beratungswissenschaft**

- Differentielle Beratungslehre
  - im Rahmen einer transdisziplinären und projektförmigen Beratungswissenschaft für berufs- und organisationsbezogene Beratung.
  - Unabhängigkeit von den klassischen Disziplinen durch eigene Axiome und eine stärkere Anbindung an die Praxis
-



# Perspektiven für Beratung in der Arbeitswelt

---

## Die Reflexion über

- die eigenen **Werte** als Person und Professional;
- die **Wert- und Bewertungsmaßstäbe**, die sich daraus ableiten;
- die eigenen **Grundannahmen** und mentalen Modelle;
- den **Sinn** unseres Tuns, unseren Beitrag zur Gesellschaft und Gemeinschaft - als Professional und Organisation
  - sind in einer Zeit des beständigen Wandels
  - die einzige Chance der Selbstvergewisserung und der Selbststeuerung
  - sowohl für Einzelne als auch für Organisationen.

Dazu sollte Beratung ihren Beitrag leisten.

---