

GOETHE-UNIVERSITÄT Frankfurt am Main - Fachbereich Gesellschaftswissenschaften Institut für Soziologie
Schwerpunkt Biotechnologie, Natur und Gesellschaft

Seminar: Fallverstehen und Intervention in Beratung, Therapie, Coaching

Wintersemester 2022/2023

„Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in
sich selbst zu entdecken“

Galileo Galilei

Personen, Teams, Institutionen in der Krise - Frage „Was ist eigentlich der Fall?“

Jede beraterische Intervention in soziale Gebilde hat ein möglichst gründliches *Fallverstehen* zur Voraussetzung.

Man könnte auch ganz allgemein Fragen: „Was ist eigentlich der Fall?“, „Worum geht es?“, „Welches Problem liegt vor?“ Beraterisch gewendet könnte die Formulierung lauten: „Was soll verändert werden?“ „Was ist der Auftrag?“. „Von wem?“ „An wen?“

Der „Fall“ existiert nicht unabhängig von seiner Beschreibung und den damit verbundenen Interpretations- und Verstehensprozessen. Es gibt sozusagen keinen Fall „an sich“.

Fall-Beispiel 1: Das Leitungsgremium einer Schule

Das zehnköpfige Leitungsteam einer Gesamtschule liegt im permanenten, zunehmend aggressiver ausgetragenen Streit, unter anderem wegen anstehender organisatorischer Veränderungen. Die Runde machen Mobbingverdächtigungen und Vorwürfe wegen hinterrücks angezettelte Feindseligkeiten. Lagerbildungen und Spaltungen dominieren Kommunikation. Die Fronten seien „total verhärtet“, heißt es bei der Kontaktaufnahme mit den Supervisor/innen. Es herrscht massive Sorge, die Konflikte könnten an die Öffentlichkeit gelangen und der „guten Ruf der Schule ruinieren“.

Fall-Beispiel 2 : Ein Paar in der Krise

Nach der Geburt des langersehnten Kindes und anfänglichem Glücksgefühl stellt sich permanenter Streit ein, „um Kleinigkeiten“.

Fallverstehen, Routine, Krise und Krisenbewältigung I

„Soziale Gebilde in der Krise“: damit können wie in unserem gerade zitierten ersten Beispiel Teams in Institutionen gemeint sein, die Fraktion eines Gemeindeparlaments, die Ortsgruppe einer Partei, eine Nachbarschaftsinitiative, die Abteilung eines Krankenhauses, oder, wie in unserem zweiten Beispiel, Paare, Familien (oder natürlich auch Einzelpersonen).

Darum ist die Frage nach dem „wann“ der Suche nach Unterstützung wichtig. Wir können davon ausgehen, dass es stets eine längere Vorgeschichte gibt.

Fallverstehen, Routine, Krise und Krisenbewältigung II

Hintergrund ist in der Regel eine zugespitzte *Krisensituationen, die auf irgendeine Weise existenz- oder identitätsgefährdend* ist bzw. so wahrgenommen werden. Fallverstehen, wie es hier im Seminar von Interesse ist, dient und bewährt sich in der Praxis der *Bewältigung von Krisen*. Soziale Einheiten bewegen sich immer irgendwo auf einem Kontinuum zwischen eingespielter Routine und Krise.

„Krisen und der Prozess ihrer Bewältigung aber sind konstitutiv für Lebenspraxis, also für die Gattung Mensch überhaupt, und deshalb wäre der Begriff der „Krisengesellschaft“ schon mal gar nicht als historischer Typenbegriff geeignet, weil eine Gesellschaft oder eine Kultur ohne das Konstitutivum der Krise schlechterdings nicht denkbar ist“ (Ulrich Oevermann).

Die Einheit der Differenz „Anlass, Anliegen, Auftrag“

Wie gesagt: Egal ob es um ein Paar geht, eine Familie, das Kollegium einer Schule oder die Arbeitsgruppe in einer Firma, den *Anlass*, sich beraterische oder supervisorische Unterstützung zu suchen, ein Coaching oder eine Prozessbegleitung, gibt eine mehr oder minder zugespitzte Krisensituation ab.

Das *Anliegen* kann lauten, anstehende Veränderungsschritte zu begleiten – d. h. zu ermöglichen oder zu verhindern.

Auftrag könnte sein, durch Gruppengespräche* Veränderungen zu moderieren.

*oder soziometrische Übungen, psychodramatische Prozesse, Rollenspiele...

Noch einige allgemeine Überlegungen

- In jeder Krise stehen Veränderungen an,
- Konstruktive Veränderung kann man nicht einfach von außen qua Instruktion in Organisationen, Teams, Arbeitsgruppen, etc. hineintragen oder verordnen,
- Motivation, (Mit-)Denken, Lernbereitschaft, Verhaltensweisen und Einstellungen der am Prozess Beteiligten sind für Wandel von entscheidender Bedeutung,
- Die Entwicklung einer Organisation kann nur über ihre Mitglieder und deren Kooperation stattfinden,
- Man darf annehmen, dass ein Unternehmen zwei gleichrangige Ziele verfolgt: wirtschaftliche Effizienz und optimale Arbeitsverhältnisse für die Beschäftigten; man darf weiterhin begründet annehmen, dass es in dieser Hinsicht einen engen Zusammenhang gibt.

Beratung, Arbeitswelt, Gesellschaft

Die Beratungswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert: Immer häufiger wird auf Seiten der Beratenden interkulturelle Kompetenz gefordert und die Beratung selbst wird ebenfalls zunehmend zur interkulturellen Situation. Migrationsprozesse, Diskriminierung und unterschiedliche Sozialisationserfahrungen können Beratende überfordern, wenn sie keine angemessene Herangehensweise zu diesen Themen entwickeln. Die (stets bedeutsame) Fähigkeit zum Perspektivwechsel ist somit umso wichtiger.

„Beratung“ als Sammelbegriff für unterstützende/problemlösende (Spezial-) Kommunikationen

Beratungsfunktionen und -kompetenzen sind zunehmend von Bedeutung. Was in manchen Berufsfeldern früher eher „nebenbei“ lief, rückt heute ins Zentrum professioneller Aufgaben. In der Regel mit spezifischer, meist mehrjähriger Fort- und Weiterbildung verbunden. Zum Beispiel für Lehrer/innen, weil im Kontext Schule beratende Funktionen zunehmend gefordert sind und deshalb zum festen Bestandteil professioneller Kompetenz gehören. Ähnliches gilt für medizinische Berufe: In der Kommunikation zwischen therapeutischem und pflegerischem Personal und Patient/innen rückt beratende Kommunikation verstärkt ins Zentrum.

Am Ende eines solchen Professionalisierungsprozesses steht dann eine gewisse Routine im Umgang mit „Fällen“, die Entwicklung hilfreicher kommunikativer Kompetenzen, die Fähigkeit im Team zu arbeiten, offen für neue Erfahrungen zu sein, sich (relativ) angstfrei auf unvertraute und schwierige Begegnungen einzulassen...

Gesellschaftlicher Wandel – Nachfrage nach Beratung, Coaching, usw.

„Aufgrund des Entwicklungs- und Wandlungsbedarfs der Profit- und Non-Profitorganisationen sowie der Verwaltung und Dienstleister hat sich die Nachfrage nach den Beratungen Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung und Mediation spürbar erhöht.

BeraterInnen müssen heutzutage über ein differenziertes Methodenrepertoire verfügen, um den gestiegenen Komplexitätsanforderungen gerecht zu werden“.

TRIANGEL

Institut für Supervision, Organisationsberatung und Mediation. Das Institut TRIANGEL besteht seit 1983 und zählt bundesweit zu den führenden Ausbildungszentren für Supervision, Coaching, Mediation und Organisationsentwicklung.

Diverse Bezeichnungen für solcherart Begleitung und Unterstützung

- Beratung,
- Krisenintervention,
- Supervision,
- Mediation,
- Intervision,
- Coaching,
- Organisationsentwicklung,
- Training (z.B. Deeskalationstraining, Training der Selbstkontrolle...)

Die genannten Verfahren bezeichnen Unterschiedliches, aber auch Gemeinsamkeiten und Überschneidungen.

Kontaktformen, Interaktionsweisen

Unmittelbarer Visasvis Kontakt, Einzeln und Gruppen,

Per Videokonferenz,

Telefonisch,

Per E-Mail,

Seltener heute per Brief.

Zusammengefasst: Übergänge und Krisensituationen

Einzelpersonen, Paare und Familien, Teams in Institutionen, Firmen usw. suchen beraterische Unterstützung in Zeiten des *Übergangs und des krisenhaften Wandels*; Handlungs- und Denkmuster, vertraute Erfahrungen, eingespielte Routinen und Interaktionsweisen, stehen auf der Probe.

Wandlungsanforderungen können von außen und/oder von innen induziert sein, plötzlich oder allmählich, reversibel oder irreversibel, leicht auf Akzeptanz oder erheblichen Widerstand stoßen... Corona ist ein Beispiel für plötzlich von außen induzierte größere Wandlungsanforderungen.

In der Regel entscheiden die Teams selbst, wann sie beraterische Unterstützung in einer Krise suchen; mit mehr oder weniger Druck.

Kurzer Streifzug durch den Themenkomplex „Sonderkommunikation“

- Was heißt „Beratung als Sonderkommunikation?“ Als „institutionalisierte Sonderkommunikation?“ Was spezifiziert und unterscheidet Therapie, Krisenintervention, Coaching, Mediation, Supervision, Organisationsberatung...
- Mit welchen Fragen und Anliegen suchen Klienten/innen Beratungsgespräche?
- Wie lassen sich allgemeine Ziele von Beratung beschreiben?
- Wie sehen die praktizierten methodischen Orientierungen aus?
- Beratung und Postmoderne, Beratung unter Bedingungen des Neoliberalismus – Fragen nach dem Gesellschaftsbezug.

Was bedeutet die Bezeichnung „Sonderkommunikation“ noch?

Gegenüber alltäglicher Kommunikation grenzen sich Beratung und Therapie durch einige Besonderheiten ab:

- Es handelt sich um professionelle Kommunikation mit eindeutiger Rollenzuweisung zum Zweck der Problemlösung auf Klient/innenseite,
- Arbeitsbündnis und Setting sind konstitutiv für den Prozess,
- Der Prozess folgt (möglichst) transparenten Regeln, auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse, im Kontext fachverbandlicher Verbindlichkeiten ,
- Zur Professionalität von Berater/innen gehört die Pflicht zu berufslebenslanger Fall- und Selbstreflexion,
- Beratungsgespräche sind auf begrenzte Zeit und mit einem umrissenen Ziel angelegt,
- Vertrauen ist die Basis für eine gelingende therapeutische/beraterische Beziehung.

Noch einmal ein Projekt:

eine Schule fragt nach supervisorischer Unterstützung wegen interner Konflikte an ...

Welche Fragen stellen sich zum Beispiel zu Beginn?

Ein Supervisions- bzw. Coachingsprojekt an einer Schule - Fragen

- Wer wollte die Beratung (Teamsupervision, Coaching...)? Die Leitung, Mitarbeiterinnen, externe Größen (bei der Schule zum Beispiel das Schulamt, die Elternschaft, die lokale Öffentlichkeit, u.a.
- Was ist das Problem?
- Wer nimmt aus dem Kollegium Teil / wer nicht?
- Wer hat ein Interesse an Entwicklung und Wandel?
- Wer will, dass alles so bleibt wie es ist?
- Wer hat die beratende Fachkraft empfohlen?
- Wer ist der konkrete Auftraggeber? (mit wem habe ich einen Vertrag, wer zahlt, gegenüber wem bin ich ggf. berichtspflichtig?)
- Welche Vereinbarungen sind betreffs der Schweigepflicht getroffen?

Coaching – eine lange Historie

Coaching ist eine neue Beratungsleistung, die in der langen Tradition des „Konsultantentums“ steht. Ein Zeithorizont über zweitausend Jahre, über viele Berufe hinweg öffnet sich.

Vorfahren des Coachings sind in der in der Antike Griechenlands finden. Gebildete Didaktiker und Rhetoriker wurden als Sophisten bezeichnet und gaben Unterricht im Reden und Redenhalten – und darüber hinaus in Lebensfragen, z.B. der Erziehung der Kinder in reichen Häusern, juristischen Belangen, usw.

Sloterdijk, Peter (2008). Konsultanten: Eine begriffsgeschichtliche Erinnerung. In: Revue für postheroisches Management, 02, 08–19.

Konsultanten sind die Künstler der Enthemmung. Ein Essay des Philosophen Peter Sloterdijk über den Einflüsterer, der die Moderne entscheidend prägt. „Wie viele Leute gibt es heute im Westen, die im beruflichen Alltag nicht guten Grund haben, sich selbst irgendwie als Berater, Dienstleister, Sekretär, Experten, Trainer, kurzum als Konsultanten, zu bezeichnen? Der Begriff wird geradezu inflationär verstanden und verwendet.“ Peter Sloterdijk 18.02.2017, NRZ,

Noch einmal: Beziehung und Arbeitsbeziehung bzw. Arbeitsbündnis

Am wichtigsten für ein gutes Gelingen ist die Beziehung zwischen Coach und seinem Klienten (Coachee). Die Beziehung zwischen Coach / Beraterin und Klient/innen ist von zentraler Bedeutung für Erfolg oder Misserfolg eines Projekts. Natürlich gehört Vertrauen an erster Stelle dazu.

Eine konstruktives Arbeitsbündnis muss hergestellt und aufrecht erhalten werden. Sie ergibt sich nicht von selbst. In konflikthaften Zeiten der Kooperation muss zuweilen um die Arbeitsbeziehung gerungen werden.

Einige Fragen an sich selbst und seine Arbeit

Woran merke ich, dass es mit gelingt, eine konstruktive Beratungsbeziehung aufzubauen?

Wie schaffe ist eine kooperative Arbeitsatmosphäre, die auch Belastungen und schwierige Zeiten aushält?

Was gehört für mich unbedingt dazu, was ist weniger wichtig, was ist verzichtbar?

Wie gehe ich mit Krisen in meiner Arbeit um?

Was wollen wir erreichen?

Zum Beispiel emotionale Entlastung, Stressabbau, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel ausbauen, erhöhte Selbstreflexionsfähigkeit, Steigerung der Arbeitszufriedenheit ...

Was wollen wir noch erreichen?

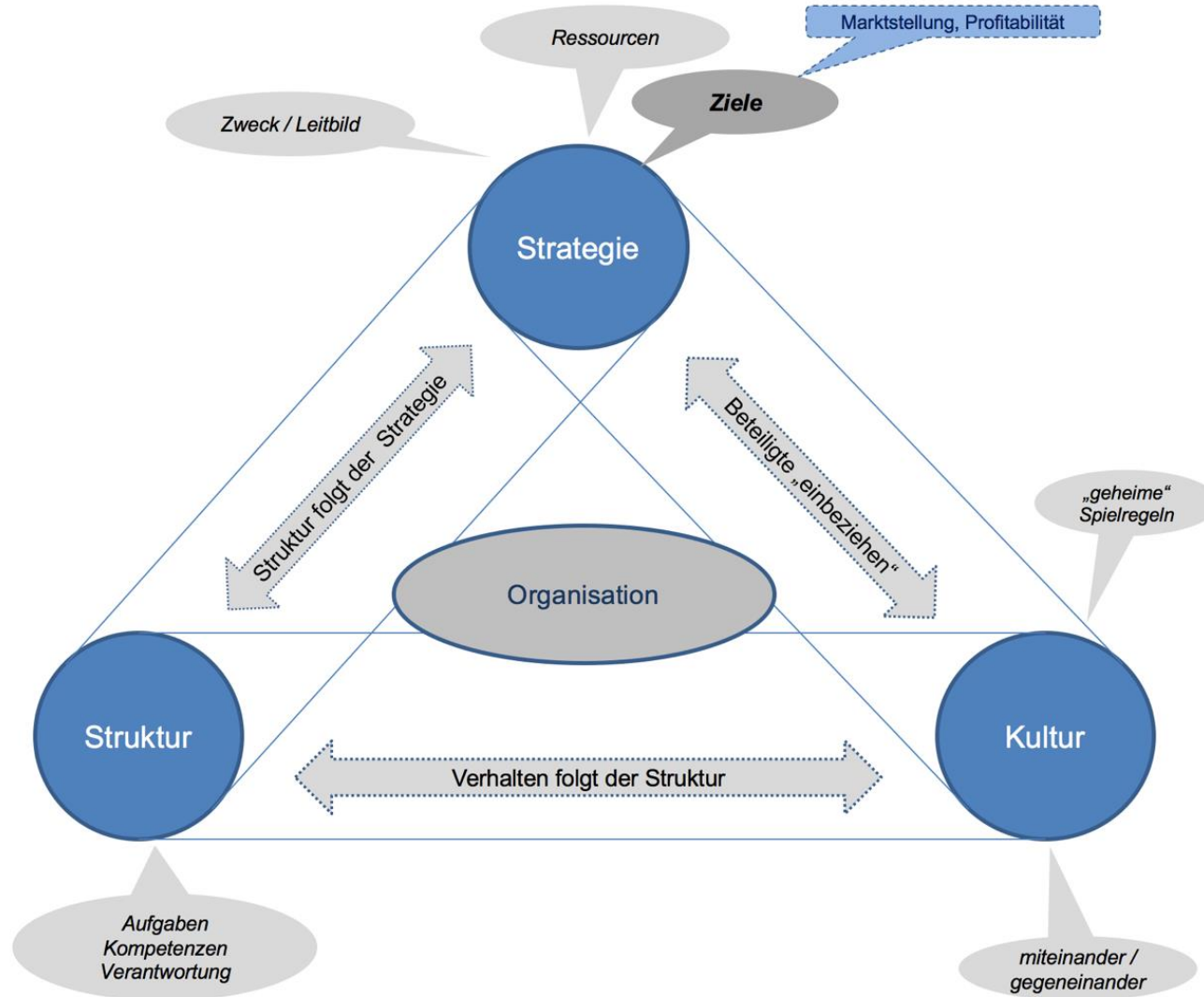
- Ressourcenaktivierung: der Therapeut oder Berater verdeutlicht dem Klienten seine positiven Möglichkeiten, Eigenheiten, Fähigkeiten und Motivationen, damit sich dieser seiner Stärken bewusst wird,
- Problemaktualisierung: die Gesprächsführung wird so gestaltet, dass der Klient z. B. problematische oder belastende Erfahrungen und Emotionen in der Sitzung erneut erlebt. Diese fasst der Coach, die Beraterin oder Therapeutin in Worte und macht sie damit „greifbar“ und lösbar,
- Unterstützung bei der aktiven Problembewältigung: hier machen Klient/innen zunächst im Gespräch die Erfahrung, dass sie anstehende Herausforderungen oder Probleme aus eigener Kraft bewältigen können, die ihnen bisher als nicht lösbar erschienen sind. Anschließend kann und soll er/sie Problemlösungen mit steigendem Schwierigkeitsgrad eigenständig in der Praxis ausprobieren.

Zusammengefasst: Beratung, Therapie, Kommunikation und Kooperation

Die Formen von Kommunikation, die für unser Seminar interessant sind, setzen eine intensive, strukturierte *Kooperation* voraus. Ein *Arbeitsbündnis* auf begrenzte Zeit eingerichtet und auf ein Ziel hin fokussiert.

Ob nun die Kooperation zwischen Ärztinnen und Patienten, zwischen Therapeut/innen und Klient/innen, zwischen Anwältinnen und Mandantinnen, zwischen Lehrkräften und Schülerinnen, etc., es handelt sich stets um dichte, intensive, nur in begrenztem Umfang planbare, arbeitsteilig strukturierte, durch komplementäre und meist asymmetrische Rollenprofile gekennzeichnete Kooperationsformen; sie zeichnen sich dadurch aus, dass der Erfolg der Kooperation von einer gelungenen Verständigung zwischen den Kooperationspartner/innen abhängt.

„Professionelle Handlungsfelder zeichnen sich in ihrer Interaktionsarbeit durch eine hohe Kooperationsnotwendigkeit aus“ (*Rainer Schützeichel*).



Instrumente einer Organisationsdiagnose

- Erstgespräch (Problemanzeigen, Auskünfte der Organisationsleitung oder anderer relevanter Gewährpersonen),
- Einzelinterviews (telefonisch, persönlich, kursorisch, gezielt),
- Rundgang (Betriebsbesichtigung, Betriebsbegehungen, Besuche),
- Teilnehmende Beobachtung (bei Sitzungen, Arbeitsbesprechungen, Verhandlungen),
- Gruppeninterviews (strukturiert oder unstrukturiert),
- Befragungen (mündlich oder schriftlich, offen oder standardisiert, durch den Berater oder durch geschulte Mitglieder der Organisation, mit geschlossenen oder offenen Fragen, Mischformen),
- „Systematische Problemanalyse der Schwachstellen – und der Stärken,
- Dokumentenanalyse (Auswertung vorhandener Unterlagen: Geschäftsberichte, Organisationspläne, Stellenbeschreibungen, Führungsgrundsätze, Anstellungsbedingungen, Ausschussquote, Unfallziffern, Krankenstand, Fluktuationsrate etc.),
- Kund/innenbefragungen (Image-Untersuchung).

Relativ neue Formen: Coaching

Anti-Stress-Coaching Berater Burnout
Burnout Coaching Business Coaching Coach
Coaching
Coaching-Arten
Coaching Grundlagen Coaching Kommunikation
Coaching Methoden Coaching Rhetorik
Coaching Trennung Coaching Vorteile
Coaching Ziele Einzelcoaching
Einzelcoaching Selbstreflexion Energie-Coaching
Entwicklungscoaching Führungscoaching
Führungskräfte Coach
Führungskräfte Coaching Gastronomie
Gastronomie Coach Gesundheitscoaching
Gruppencoaching Hotel Hotel Coach
Karrierecoaching Krisencoaching
Medizinisches Coaching NLP Coaching
Personal Coaching Scheidung Scheidung Probleme
Selbstwert-Coaching Soziale Kompetenz
Systemisches Coaching Teamcoaching Trainer
Trennung Trennungcoach
Trennungcoaching Wertecoaching
Zielecoaching



Svenja Hofert
Thorsten Visbal

TEAMS & TEAMENTWICKLUNG

Wie Teams funktionieren
und wann sie effektiv arbeiten



VAHLEN

Elke Berninger-Schäfer

Online- Coaching

Springer

essentials

Michael Loebbert

Wie Supervision gelingt

Supervision als Coaching
für helfende Berufe

Springer



SOZIALE ARBEIT

Nando Belardi

Supervision und Coaching für Soziale Arbeit für Pflege für Schule

Online-Material

LAMBERTUS

Joana Krizanits Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung

Carl-Auer Compact



3.

3.

Veronika Kotrba · Ralph Miarka

Agile Teams lösungsfokussiert coachen

BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Anna Mucha / Eckhard Rauchhaus

Beratung in Organisationen

Umgang mit Widerstand
und Abwehrmechanismen

V&R

Herausgegeben von
Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte, Olaf Geramians

2. Auflage

JUTH ANDRESEN

AGILES COACHING

Die neue Art,
Teams zum Erfolg
zu führen

HANSER

Unlizenziert geschütztes Material

BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Stefan Schmid

Beratungskompetenz für eine globalisierte Gesellschaft

Kultur, Globalisierung, Migration

V&R

Herausgegeben von
Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte, Olaf Geramians

WISSEN

C.H. BECK

Nando Belardi

SUPERVISION UND COACHING

Grundlagen,
Techniken,
Perspektiven

Astrid v. Sichart

Systemisch- dokumentarische Paartherapie

Resilienz in Partnerschaften entdecken
und stärken

V&R

GOETHE-UNIVERSITÄT Frankfurt am Main - Fachbereich Gesellschaftswissenschaften Institut für Soziologie
Schwerpunkt Biotechnologie, Natur und Gesellschaft



GOETHE-UNIVERSITÄT Frankfurt am Main - Fachbereich Gesellschaftswissenschaften Institut für Soziologie
Schwerpunkt Biotechnologie, Natur und Gesellschaft

Vielen Dank