

Kornelia Rappe-Giesecke

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

in: Triangel- Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel, Leutner Verlag Berlin 2009. S. 34-58

Wagner: Verzeiht! Es ist ein groß Ergetzen,
Sich in den Geist der Zeiten zu versetzen;
Zu schauen, wie vor uns ein weiser Mann gedacht,
Und wie wir's dann zuletzt so herrlich weit gebracht.

Faust: Oh ja, bis an die Sterne weit!
Mein Freund, die Zeiten der Vergangenheit
Sind uns ein Buch mit sieben Siegeln;
Was Ihr den Geist der Zeiten heißt,
Das ist im Grund der Herren eigner Geist,
in dem die Zeiten sich bespiegeln.
Faust I. Teil, Nacht

Einleitung

Die Jubiläen häufen sich, die Profession kommt in die Jahre. Rückblicke, zumal von Menschen, die Teil der Geschichte sind, auf die sie zurückblicken, sind eine heikle Angelegenheit. Die Arbeit an der Geschichte erliegt leicht, so wußte der Spiegelungstheoretiker Goethe, der Projektion. Weil ich an den Wert guter Theorien glaube und finde, daß es an der Zeit ist, den vortheorietischen Stand der Auseinandersetzung mit dem Wandel der eigenen Profession - wie auch mit Wandel generell - zu überwinden, führe ich das Triadische Modell von Wandel ein und bewerte die Entwicklung und den Stand der Professionalisierung von berufs- und organisationsbezogener Beratung auf dem Hintergrund dieses Modells. Es geht mir nicht um ein einzelnes Beratungsformat wie das der Supervision, sondern um den Wandel der Theorien und Konzepte der berufs- und organisationsbezogenen Beratung von Einzelnen und Organisationen in verschiedenen Settings.

An drei Beispielen – dem Wandel in der Bewertung von Fach- und Prozeßberatung, dem Wandel in der Beratung von Teams und dem Wandel in der Bewertung externer und interner Beratung - belege und erläutere ich diese Thesen.

Man kann zu anderen Bewertungen kommen, wenn man andere Maßstäbe hat, die sich aus anderen Werten ableiten. Eine neutrale Bewertung der Geschichte kann es nicht geben.

Was kann man unter Wandel verstehen?

Wandel ist zunächst ein alltagsweltlicher Begriff, wie auch die in der Beratersprache verwendeten Begriffe Entwicklung, Veränderung, Change, Transformation oder Transition. M.E. braucht man zwei Theorien, um diese Begriffsvielfalt zu ordnen. Man braucht ein Modell von Geschichte und ein Modell von Wandel.

Geschichte kann man als Chronologie von Ereignissen, als Prozeß der Veränderung und als Entwicklung beschreiben¹. Chronologie meint die Abfolge von Ereignissen in einer zeitlichen Reihenfolge, wie wir sie z.B. unserem Geschichtsunterricht kennen:

Jahreszahlen und Ereignisse, deren innerer Zusammenhang oft verborgen blieb. Wenn man von Veränderung spricht, vergleicht man mindestens zwei Ereignisse miteinander, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattgefunden haben. Man nutzt also zwei Parameter, die Zeit und einen weiteren, den man setzt. Diskussionsbedarf entsteht, wenn die Standpunkte und Perspektiven der Beteiligten differieren:

- Wer bewertet was als Veränderung?
- Wie viele relevante Veränderungen gibt es?
- Welcher Maßstab wird dabei angelegt?
- Wer akzeptiert diesen Maßstab?
- Wie viele andere Maßstäbe zur Bewertung von Veränderungen gibt es?²

Eine Veränderung als Entwicklung zu bezeichnen setzt voraus, daß man einen dritten Parameter einführt, einen Bewertungsmaßstab (Giesecke 2002, 172ff). Man kann demnach nicht von Entwicklung sprechen, ohne einen Standpunkt zu beziehen.

- Wer bewertet welche Veränderung wie: Als Fort- oder Rückschritt, Entwicklung oder Stagnation, positiv oder negativ?
- Welche Werte stecken hinter welchen Maßstäben?
- Wie ähnlich oder unterschiedlich sind die Werte, die Beteiligten haben?

Übertragen auf die Entwicklung der Supervision läßt sich diese Unterscheidung z.B. so anwenden. Die Chronologie der Ereignisse: Man kann feststellen, daß im Laufe der letzten zwanzig Jahre eine Auseinandersetzung mit Psychotherapie, Gruppendynamik

¹ Ich übernehme hier das Prozeßmodell von Giesecke 2002 und 2007. Zum neuen triadischen Denken, das als dritte Form zum binären und dem chaotischen bzw. vernetzten Denken hinzukommt, vgl. www.triadisches-denken.de. Auf dieser Art des Denkens basieren das Wandel- und das Geschichtsmodell und meine Beratungsmodelle.

² Diese Fragen eignen sich gut zur Auswertung und Zwischenevaluation von Beratungsprozessen in Organisationen. Vgl. zur Anwendbarkeit dieses Prozeßmodell in der Beratung: Rappe-Giesecke 2008, S. 65ff.

und Organisationsberatung und zwar in dieser historischen Reihenfolge stattgefunden hat. Von Veränderung kann man reden, wenn man den Stand der Theoriebildung von vor zwanzig Jahren mit dem heutigen vergleicht und feststellt, daß die Supervision mehr Theorien zu Verfügung hat, um ihren Gegenstand zu erklären. Dies als Entwicklung zu bezeichnen, setzt einen Wertmaßstab voraus. Ein Wertmaßstab wäre folgender: Die Phänomene, mit denen wir es in der Supervision zu tun haben, sind überkomplex und deshalb braucht man verschiedene Theorien, um Probleme auf verschiedenen Emergenzniveaus betrachten und erklären zu können. Jemand, der der Auffassung ist, daß eine Theorie, z.B. die des Intrapsychischen Geschehens ausreichend ist, um die Probleme, die Supervisandinnen einbringen zu erklären, wird diese Veränderung nicht als Entwicklung verstehen, sondern es eher als Entwicklung bezeichnen, wenn sich die Theorien der Strukturen und Prozesse des Intrapsychischen verfeinert haben.

Was kann man unter *Wandel* verstehen?

Wandel entsteht aus dem Zusammenwirken von drei bzw. neun Prozessen:

- Revolutionieren
- Reproduzieren
- Reformieren ³

Diese drei Prozesse, die im Fließgleichgewicht oder in einer Disbalance sein können, kann man zu einer Triadentrias mit neun Prozessen ausdifferenzieren.

- Revolutionieren entsteht aus dem Zusammenwirken von Innovieren, Substituieren oder Ersetzen und Zerstören
- Reproduzieren setzt sich zusammen aus Konservieren, Wiederholen und Reparieren
- Reformieren entsteht aus dem Zusammenwirken von Steigern, Vermindern und Transformieren

³ Dieses triadische Modell des Wandels hat Michael Giesecke im Rahmen seiner kommunikationswissenschaftlichen Forschungen an kulturellen Prozessen in Gesellschaften 2002 und 2007 entwickelt: Abbildung der Wandeltriade 2007, S. 287. Erste Überlegungen zu den Prozessen des Bewahrens und Zerstörens haben wir in: Giesecke und Rappe-Giesecke 2000 veröffentlicht. Auf Beratung habe ich das Modell erstmals in einem Vortrag über Organisationsberatung und –entwicklung angewandt: Aussitzen– Durchsetzen– Widersetzen: Wandlungsdynamiken in Unternehmen. Vortrag am Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie der Universität Innsbruck am 30.6.2005. www.rappe-giesecke.de unter Vorträge.

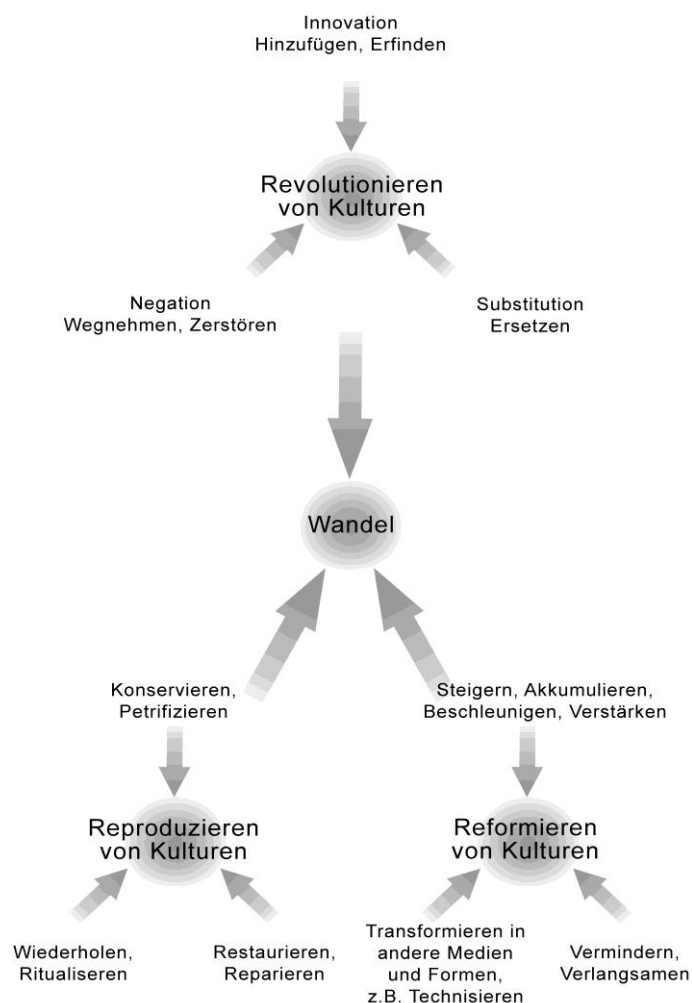


Abbildung 1: Giesecke 2007, 287

Die Begriffe der Triade bezeichnen den kulturellen Wandel von Gesellschaften. Da es hier um den Wandel einer Profession geht, benutze ich neben diesen Begriffen, die eine politische Konnotation haben, Synonyme. Ich spreche von Bewahren (Reproduktion), von Akkumulieren oder Optimieren (Reformieren) und von Substituieren oder Innovieren (Revolutionieren). Zur Erläuterung des Modells einige Ausschnitte aus einem Kapitel über Prozeßmodelle (Rappe- Giesecke 2008):

Bewahren

„Daß Bewahren als eine Dimension des Wandels erscheint, mag paradox erscheinen. Wenn man reale Wandelprozesse empirisch untersucht, stellt man aber fest, daß Dinge so bleiben, wie sie sind und daß nicht alles verändert wird. Bezieht man dies auf Menschen, so ist es unvorstellbar,

daß jemand seine Identität komplett verändert.⁴ Ein Beratungsklient prämiert das Bewahren, wenn er in der Beratung die Bestätigung dafür findet, daß eine bestimmte Eigenart, die Dinge zu sehen und zu behandeln, zwar ihre Schattenseite hat, daß man aber bereit ist, diese Kosten in Kauf zu nehmen, weil die positive Wirkung, die diese Eigenart hat, ihr Nutzen, höher ist als die Kosten. Aussöhnungsprozesse mit der eigenen Biographie oder Karriere, mit den eigenen Stärken und Schwächen sind dem Bewahren zuzurechnen.⁵

Man kann *drei Subprozesse des Bewahrens unterscheiden: Wiederholen, Reparieren und Konservieren*. Man bewahrt Dinge, indem man sie mehrfach wiederholt, bis sie zum quasi ‚automatisierten Steuerungsprogramm‘ des Wahrnehmens, Verarbeitens und Handelns unterhalb der Bewußtseinsschwelle werden. Man bewahrt, indem man Dinge und Programme ‚repariert‘, wenn sie ‚schadhaft‘ geworden sind. Drittens bewahrt man sie, indem man sie konserviert, d. h. in einem Medium materialisiert: Man schreibt seine Leitsätze und Maximen auf, man malt ein Bild von seiner Gegenwart, nimmt es aus der Beratung mit nach Hause und betrachtet es immer wieder. Man legt sich einen Gegenstand auf den Schreibtisch, um sich daran zu erinnern, daß man jeden Tag etwas für die Gesundheit tun will etc.“ (Rappe-Giesecke 2008, S.71)

Akkumulation

„Akkumulation ist der prämierte Prozeßtyp der Industriegesellschaft. Man verbessert die Dinge, indem man sie schneller oder effektiver macht oder ihnen einen Mehrfachnutzen verleiht. Man setzt weniger Ressourcen ein, um einen größeren Output zu erreichen. Sowohl das ‚Mehr‘ als auch das ‚Weniger‘ eines bestimmten Parameters machen diesen Prozess aus, man kann auch von positiver oder negativer Akkumulation sprechen. Gesellschaftlich benennen wir diesen Prozess als ‚Reform‘ oder als ‚Fortschritt‘,⁶ um zu betonen, dass es sich nicht um eine grundlegende radikale Änderung handelt, sondern auf der Basis des Bestehenden die Dinge einfach verbessert werden. Beispiele dafür sind Beratungsangebote zum Selbstmanagement und zum Zeitmanagement oder in der Beratung von Organisationen die Prozeßoptimierung.“ (Rappe-Giesecke 2008, S.71f)

⁴ Das gilt natürlich auch für Professionen wie die der organisations- und berufsbezogenen Beratung.

⁵ Die östlichen Gesellschaften und Religionen prämierten diese zirkulären Prozesse des Bewahrens, der kreisförmigen Wiederkehr des ewig Gleichen, was auf Europäer eine gewisse Anziehungskraft ausübt, deren Kulturen einem völlig anderen Modell, dem des Fortschritts und Wachstums, huldigen. Aber auch in den westlichen Kulturen wurden in früheren Zeiten diese Auffassungen von Zirkularität vertreten. So wird der römische Kaiser Marc Aurel mit den Worten zitiert, man könne sicher sein, „ daß die nach uns Kommenden nichts Neues erleben werden und die früheren Geschlechter auch nicht mehr gesehen haben.“ Zitiert nach Kucklick 1999, S.157.

⁶ Diesen Begriff gibt es nach etymologischen Untersuchungen erst seit dem Ende des 18. Jahrhunderts. Davor sprach man von ‚Fortrucken‘, ‚Anwachs‘, ‚Progressen‘ oder ‚Vervollkommlichkeit‘. Vgl. Kucklick 1999, hier S. 158

Ein Beispiel für akkumulative Prozesse in der Beratung selbst ist die anwachsende Zahl der genutzten Medien. Neben die Sprache als Medium der Informationsgewinnung und –verarbeitung traten visuelle Medien (Flipchart- andere Formen der Visualisierung), materielle Medien (z.B. das Beziehungsbrett) und körperliche Medien (Aufstellungen). Ein Beispiel für einen akkumulativen Prozeß, der das Wenigerwerden eines Faktors beschreibt, ist die Verkürzung der Anzahl von Sitzungen. Kontrakte über Supervision werden in der Regel nicht mehr über 20 Sitzungen, sondern über erheblich weniger Sitzungen geschlossen. Auf dem Hintergrund eines fachlichen Maßstabs wird dies häufig als Rückschritt und Qualitätseinbuße bewertet, auf der Skala des betriebswirtschaftlichen Wertmaßstabes hingegen meist als Fortschritt.

Substitution

„Bei der Substitution handelt es sich um eine *radikale Veränderung*, um die Ersetzung eines Faktors durch einen anderen. Gesellschaftlich reden wir von Revolutionen oder, weniger politisch formuliert, von Innovationen.

Einige Beispiele für Substitutionsprozesse:

Was unsere Kommunikationsmedien anbetrifft, erleben wir derzeit einen massiven Substitutionsprozeß: alte Kommunikationsmedien wie Bücher, Briefe und Telefon werden ersetzt durch den Computer mit seinen multiplen Funktionen.

Betrachtet man die Karrieren, so wird derzeit der sogenannte alte Karrierekontrakt, also Beschäftigungssicherheit gegen Loyalität zum Unternehmen und gute Arbeit, durch den sogenannten ‚new career contract‘, d. h. Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt (Employability) gegen maximale Arbeitsleistung und Selbstverantwortung, ersetzt.⁽⁷⁾

Der Qualifikations- und Kompetenzerwerb in Basisausbildungen am Beginn der beruflichen Karriere wird ersetzt durch Lebenslanges Lernen. In Organisationen wird die Veränderung zum Normalfall, die sogenannten Change-Prozesse folgen nicht einmal mehr aufeinander, sie überlagern sich und ersetzen den Wechsel von Zeiten der Veränderung und Zeiten der Routine und Ruhe, in die auch die Zeit zum Umsetzen der Veränderung fällt.“ (Rappe- Giesecke 2008, S.72)

Ein weiteres Beispiel: Die Supervision ist in Gefahr durch Coaching substituiert und vom Markt verdrängt zu werden. Alte Werte der Supervision wie Solidarität und Emanzipation wurden durch neue wie Beratung als Beitrag zur Wirtschaftlichkeit von Organisationen und Qualitätssicherung ersetzt.

„Substitutive Prozesse bestehen aus drei Bewegungen: aus dem Zerstören und Negieren des Alten, aus dem Erfinden von Neuem (der Innovation) und drittens aus dem ‚In-Beziehung-setzen‘ von beidem, aus dem Ersetzen des Alten durch das Neue.

Der Begriff des Zerstörens, der mit diesem Prozess verbunden ist, weckt bei Menschen unserer Kultur keine positiven Assoziationen. Tatsächlich aber finden derzeit in allen Bereichen dieser Gesellschaft – oft auch unter falscher Flagge, z. B. unter dem Begriff ‚Reform‘ – viele Zerstörungsprozesse statt, die nicht als solche benannt werden bzw. – als ob sie einem Tabu

⁷ Vgl. dazu die Ausführungen Rappe-Giesecke 2008, Kapitel 3 Teil II

unterlägen – nicht so genannt werden dürfen. Innovation kann man positiv konnotieren, aber die damit verbundene Zerstörung, das Vergessen, der Niedergang, die Entwertung des Alten, wird gern übersehen. Die Kulturen, die Manager in Wirtschaftsunternehmen geprägt haben, spiegeln dies in manchmal extremer Form wider. Es wird für unsere Gesellschaft, die sich in einer radikalen Umbruchphase befindet, existentiell werden, ein anderes Verhältnis zu Zerstörung zu entwickeln, das Zerstörung nicht verharmlost, aber auch nicht verteufelt.“ (Rappe-Giesecke 2008, S. 72f)⁸

Und es wird existentiell notwendig werden, die ‚falschen Flaggen‘ zu erkennen, d.h. die faktischen Wirkungen dieser Prozesse zu erkennen und sie als das zu benennen, was sie sind.

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.⁹ Mit der Idee der Prämierung lassen sich viele unproduktive

⁸ In der indischen Mythologie wird nicht wie bei uns Akkumulation prämiert, sondern neben bewahrenden auch zerstörerische Prozesse. Gott Shiva tanzt den Tanz der Zerstörung der Welt, um danach als Schöpfer aufzutreten und eine neue Welt zu schaffen. Im Alten Testament findet die Zerstörungen der Welt, etwa durch Sintfluten oder die Verheerung von Sodom und Gomorrha, die einen radikalen Neubeginn für die Menschen erforderlich machten, durch einen zornigen Gott statt. Auch die germanischen Gottheiten wie die Unterweltgöttin Hel verkörpern noch beide Prozesse.

⁹ „Die Idee der Prämierung ist konstitutiv für das triadische Denken. Wenn man von drei Faktoren ausgeht, die miteinander in Wechselbeziehungen stehen, so kann zu einem Zeitpunkt

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 neuen 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:

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.

ein Faktor gegenüber den anderen beiden als wichtiger bewertet werden. Prämierung meint jedoch nicht eine Bewertung und Priorisierung, sondern die Bevorzugung eines Faktors auf Kosten der anderen. Prämierungen kann man nur bei einer begrenzten Anzahl von Faktoren vornehmen. Hinter diesem Denken steht das aus der Ökologie kommende Axiom der begrenzten Ressourcen. Wenn ich einen Faktor in den Mittelpunkt stelle und ihm viel Raum und Aufmerksamkeit gebe, dann entziehe ich diese Aufmerksamkeit und den Raum den anderen beiden Faktoren. Man geht davon aus, daß Aufmerksamkeit und Energie begrenzte Ressourcen sind und nicht beliebig erweitert werden können. Prämierungen dienen dazu, zu entscheiden, wie man seine Aufmerksamkeit – bei gleichzeitiger Berücksichtigung der damit einhergehenden Kosten – zu einem bestimmten Zeitpunkt verteilt.“ Rappe-Giesecke 2008. S. 40

Kornelia Rappe-Giesecke: *Wie wir uns wandeln – Ein Rückblick auf 25 Jahre Beratungstheorie und – praxis vor dem Hintergrund des triadischen Wandelmodells in: Triangel- Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel, Leutner Verlag Berlin 2009. S. 34-58*

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 Beratung¹⁰. Wie das zu bewerten ist, möchte ich im Folgenden darstellen.

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

Man kann die Geschichte der Theorie- und Konzeptentwicklung in der Supervision, dem Coaching und der Organisationsberatung als gelungenen Versuch der Vervollständigung bewerten - mit allen Selbstmißverständnissen, die dazu gehören und mit manchen falschen Flaggen.¹¹ (Bewahren wollen und doch vernichten, optimieren wollen und doch innovieren etc). Den empirischen Befund, daß es gibt sehr viel Bewahrendes, keine großen Innovationen zu erwarten sind und es nur noch um Optimierung gehen kann, bewerte ich als positiv.

Die Theorie- und Konzeptbildung betrachte ich als im wesentlichen abgeschlossen.

Sowohl die Beratungspraxis als auch die -wissenschaft sollte sich jetzt auf *Axiome* festlegen, die nicht mit jeder Mode wieder in Frage gestellt werden. Axiome sind wertebasierte Festlegungen, auf die sich die Professional Community einigen muss. Diese Axiome verhindern, daß durch jede neue Entwicklung das Theoriegebäude der Grundannahmen und die daraus abgeleiteten Praxismodelle in Gefahr geraten. Jede Profession und wissenschaftliche Disziplin muss diesen Stand in ihrer Entwicklung erreichen, sonst beginnt sie immer wieder von vorn und etabliert sich nicht.¹²

Die zweite These: Die Geschichte der Theorie- und Konzeptentwicklung in der Beratung mit ihrer Konkurrenz der theoretischen Modelle (Referenztheorien), der konzeptionellen

¹⁰ Derzeit arbeite ich an einer differentiellen Beratungslehre, die die Typologie der Kunden- und Klientengruppen eines Beratungsformats bestimmt und für diese Gruppen spezifische Konzepte entwickelt. Erste Ergebnisse in Bezug auf die berufliche Beratung von Einzelkunden finden sich in Rappe-Giesecke 2008 Teil I.

¹¹ Vgl. dazu erste Überlegungen zur Entwicklung des Beratungsformats Supervision im Jubiläumsheft der Zeitschrift Supervision: Rappe-Giesecke 2002 und die Weiterführung in Rappe-Giesecke 2005

¹² Für die Soziologie haben Durkheim und Weber diese Vorarbeit geleistet, für die Tiefenpsychologie Sigmund Freud. Die jeweilige Professional Community hat diese Vorschläge schließlich aufgenommen und zu ihren Axiomen gemacht. Es handelte sich um komplizierte Aushandlungsprozesse, die sowohl fach- als auch machtbasiert waren.

Orientierungen und der Schulenstreit lassen sich als Wechsel von Prämierungen verstehen, als Betonung eines Faktors oder einer Dimension auf Kosten der anderen – auch mit berufspolitischen Folgen.

Entkleidet man diese in der Regel auf dem binären Denken aufbauenden Konkurrenzen (entweder so oder so, richtig oder falsch, besser oder schlechter als ...) ihres Allgemeinheits- und Absolutheitsanspruchs, dann haben alle Schulen, Moden und konkurrierenden Konzepte ihre Beiträge zu einem immer perfekter werdenden Modell von Beratung geleistet. Berufs- und organisationsbezogene Beratung – so mein Wertmaßstab – hat es mit überkomplexen Phänomenen zu tun, die durch eine Perspektive (eine Theorie, ein Modell) allein nicht zu erklären und Mithilfe eines professionellen Programms und eines Verfahrens nicht zu bearbeiten sind.

Ich möchte dies an zwei Beispielen erläutern:

- Der Diskussion über Experten- versus Prozeßberatung und
- der Beratung von Teams

Eine Prämierung anderer Art, nämlich die der freiberuflichen Beratung als professionellem Standard gegenüber der internen Beratung hat sich im Laufe der Zeit gewandelt. Wie die Positionierungen interner und externer Berater aussehen können und wie sie kooperieren sollten, zeigt der dritte Abschnitt.

I. *Drei konstitutive Aufgaben der Beratung*

Axiom: Jede berufs- und organisationsbezogene Beratung arbeitet simultan (parallel) oder linear (im zeitlichen Nacheinander) mit den drei Basisprogrammen: Anleitung zur Selbstreflexion, Wissensvermittlung und Vorbereitung der Umsetzung der Erkenntnisse.

Gute Beratung beinhaltet und steuert alle drei Prozesse – und nimmt je nach Anlaß und Ziel unterschiedlichen Prämierungen vor. Professionshistorisch gesehen wechselten diese Prämierungen, es gab in der Entwicklung der Supervision die andragogische Supervision, die die Instruktion prämierte, psychotherapieorientierte Supervision, die die Selbstreflexion der Person prämierte und es gibt Spielarten des Coachings, die die Anwendungsorientierung prämierten. Diese Entscheidungen waren und sind *wertebasiert* und deshalb nicht ‚wirklich‘ diskutierbar. In den Diskussionen über Themen wie Fach- versus Prozeßberatung, Abstinenz vs. Expertise, Ratschlag vs. Selbsterkenntnis wurden und werden diese Programme gegeneinander ausgespielt.

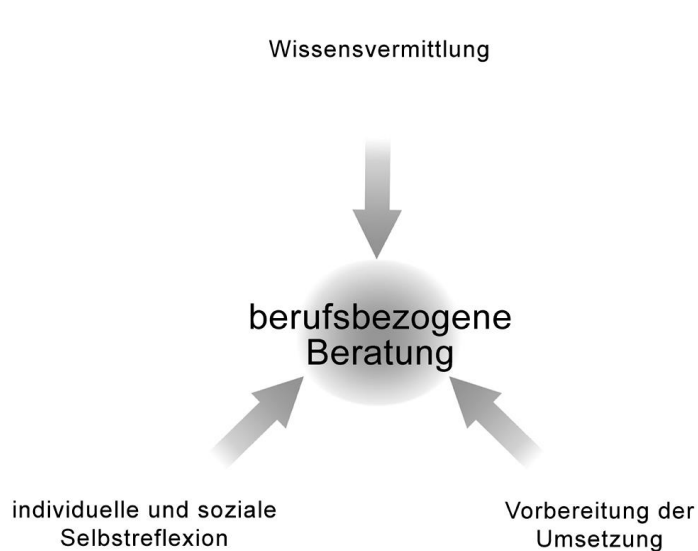


Abbildung 2: Basistriade der berufsbezogenen Beratung¹³

Warum braucht man die drei Programme? Manches Problem in der Beratung ist nicht durch Reflexion zu lösen, sondern durch Wissensvermittlung. Fehler, die aus Unkenntnis der professionellen Programme des Projektmanagements entstehen, lassen sich in der Beratung nicht allein durch die Selbstreflexion der Funktion („wie übe ich mein Rolle als Projektmanager aus?“) heilen, sondern erfordern einen Programmwechsel zur Instruktion: „was sind in die Standards von Projektmanagement?“. Ob dies der Berater selbst tut oder ein Seminar oder ein Buch empfiehlt, ist die Frage der Rahmenbedingungen der Beratung und auch der Kompetenzen des Beraters. Kurze Instruktionssequenzen ermöglichen es, auf einer fundierteren Basis zu reflektieren, welches die wissensbedingten, die strukturellen und die persönlichen Anteile am Problem sind und zu erarbeiten, wie der Klient die Erkenntnisse in der Praxis umsetzen kann.

Anleitung zu Umsetzung ist ein weiteres Programm in der Beratung, das dem Problem des Transfers des Erkannten und Gelernten in die Berufspraxis Rechnung trägt. Berater sollten die Verantwortung übernehmen, diesen Transfer vorzubereiten. Das kann vom Maßnahmeplan, über Hausaufgaben (Aufgaben zur Selbst- oder Fremdbeobachtung, Tonaufzeichnungen der Sitzungen anhören, Rechercheaufgaben, ausprobieren) bis zur Aufgabe, das Erlebte wirken lassen wie z.B. bei Aufstellungen, gehen.

¹³ Aus meinem Vortrag beim Verdi Bildungswerk in Hannover am 16.3. 2006: Prozeß- und Expertenberatung im Coaching – die Mischung macht’s. www.rappe-giesecke.de unter Vorträge

Professioneller Standard: Auftrags-, Setting- und Phasenbezogen sollten die Prämierungen wechseln – und zwar fachlich begründet, was voraussetzt, daß Beraterinnen diese Programme im Repertoire haben und anwenden können

Ausblick:

These: Die Abgrenzung zwischen Expertenberatung oder Fachberatung und reflexiver Beratung oder Prozeßberatung löst sich auf.

These: Die Trennung zwischen Weiterbildung, Fortbildung, Training auf der einen und reflexiver Beratung auf der anderen Seite wird sich auch aufheben. Beratung und Weiterbildung nähern sich immer mehr an. Trainer lernen Coaching und Berater brauchen mehr fachliche Expertise über die Bereiche, in denen sie beraten. Diese Annäherung läßt sich mit der Basistriade und der Idee der Prämierung gut erfassen. Beide Formen brauchen alle drei Programme, sie stellen lediglich verschiedene Programme in den Mittelpunkt: Beratung prämiert den Prozeß der Selbstreflexion, Weiterbildung den der Instruktion. Etwas Neues zu lernen in der Weiterbildung erfordert Umlernen, Verlernen und Vergessen. Dieser Prozeß läuft über die Reflexion der vorhandenen Steuerungsprogramme der Person, des Professionals, der Organisation und der handlungsleitenden Werte der Beteiligten.¹⁴

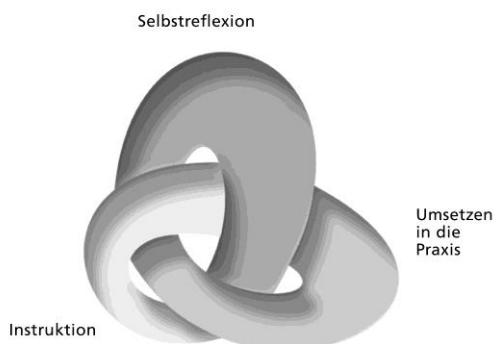


Abbildung 3: Prämierung der drei Programme in der Beratung¹⁵

¹⁴ Diesen Prozeß habe ich ausführlich anhand des Erlernens von Beratung beschrieben: Rappe-Giesecke 2009a

¹⁵ Beide Abb. aus dem Vortrag: Beratendes Lehren und lehrendes Beratung in Weiterbildung und Beratung, gehalten im Rahmen meines Habilitationsverfahren an der Universität Innsbruck am 18.1.2008: www.rappe-giesecke.de unter Vorträge

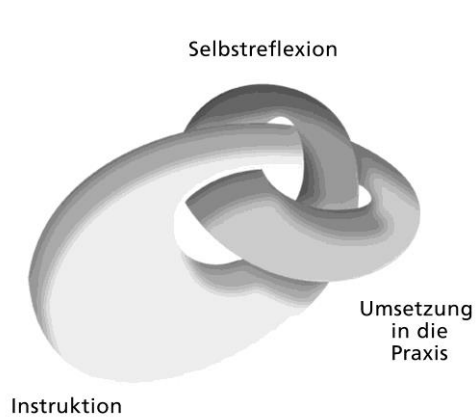


Abbildung 4: Prämierungen drei Programme in der Weiterbildung

II. Die Beratung von Teams im Wandel der Zeit

Die Beratung von Teams spielt sowohl in der Supervision als auch in der Organisationsberatung bzw. Organisationsentwicklung eine große Rolle. Sie war seit dem Hype der Teamarbeit als Alternative zur Koordination der Arbeit durch Anordnung in Linienorganisationen in den siebziger Jahren Streitpunkt, Schnittstelle und Anlaß sich mit der jeweils anderen Beratungsform und ihren Referenztheorien zu beschäftigen. Diese Auseinandersetzung führte letztlich zu einem *vollständigen Modell von Teams und zu Standards für eine gute Beratungspraxis*.

Welche Dimensionen hat ein komplexes Modell von Teams als Beratungsklienten?

Axiom: Dienstleistungsteams (im Gegensatz zu Produktionsteams) sind zu betrachten und zu beraten als:

- Organisationseinheit
- Gruppe im gruppendynamischen oder -analytischen Sinn
- Verbund vom Professionals

Das Aufeinander- und Zusammenwirken dieser drei Dimensionen in einem speziellen Team und in Bezug auf eine Fragestellung ist der Gegenstand der Beratung.

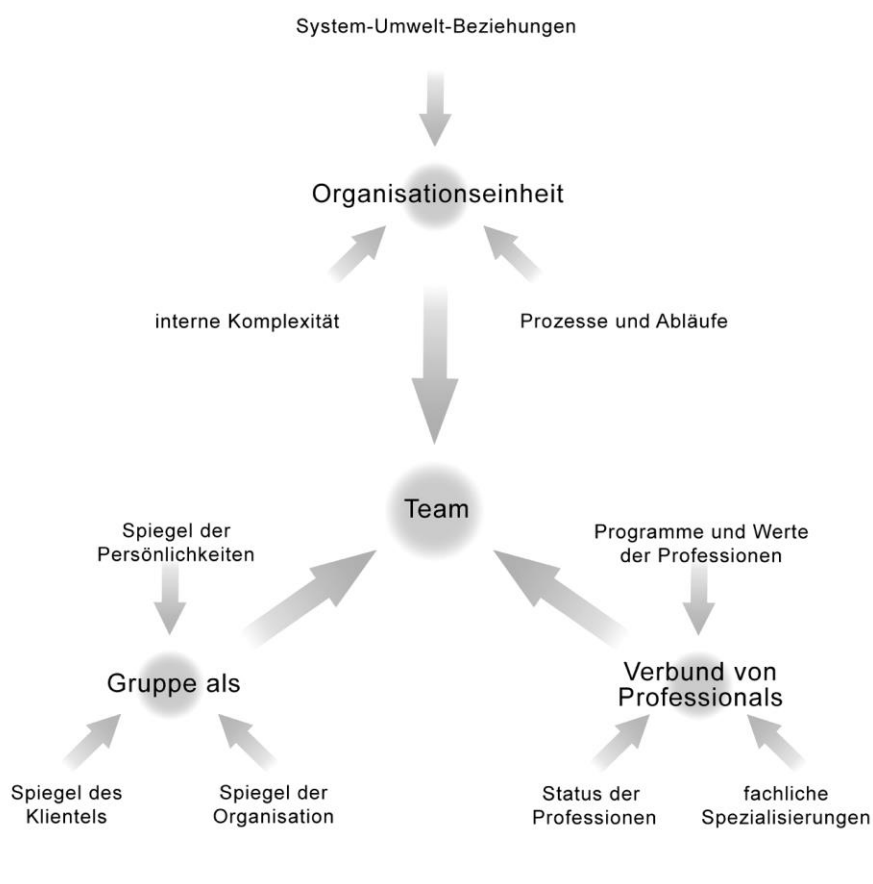


Abbildung 5 Triadentrias: Dienstleistungsteams als Beratungsklienten¹⁶

Akzeptiert man dieses Modell, so brauchen Beraterinnen von Teams ein Verständnis des Teams als Gruppe, des Teams als Organisation und des Teams als Verbund von Professionals. Sie sollten die jeweiligen Referenztheorien (Theorien der Gruppe, der Organisation und der Profession) kennen, Kompetenzen zur Konstruktion von adäquaten Settings haben und Programme und Verfahren zur Bearbeitung von Problemstellungen zur Verfügung haben, die die drei Dimensionen und ihre Wirkungen aufeinander erfassen können.

Die Geschichte der Beratung von Teams kann man als Prozeß der Vervollkommnung des Wissens und der Kompetenzen der Berater in diesem Sinne verstehen. Die Auseinandersetzung mit Theorien der Gruppe und Konzepten der Arbeit mit Gruppen stand am Beginn dieser Entwicklung. Die Adaption der angewandten *Gruppendynamik und der Gruppenanalyse* Ende der Siebziger und zu Beginn der Achtziger Jahre prämierte die Dimension der Gruppe als Spiegel- meist als Spiegel der Persönlichkeiten und der Organisation. Das Team als Organisation wurde als Umwelt verstanden und nur in seiner Wirkung auf die Dynamik der Beziehungen im Team analysiert. Gleiches gilt

¹⁶ aus: Rappe-Giesecke 2009b

auch für die Dimension der Profession. Die Homogenität oder Inhomogenität der professionellen Zusammensetzung, der unterschiedliche Status von Professionen und die Verschiedenheit professioneller Programme und dahinter liegender Werte wurden in ihrer Wirkung auf die Beziehungsdynamik der Teammitglieder angeschaut. Zur Beratung von Teams hat diese Auseinandersetzung Theorien zum Verständnis von Gruppenprozessen beigetragen und sie hat Interventionsmöglichkeiten gezeigt, die sich sowohl auf die Gruppe als Ganze als auch auf einzelne beziehen.

Balintgruppenleiter, die die Methode der Fallarbeit, die für das Gruppensetting mit Mitgliedern aus verschiedenen Organisationen oder von Selbständigen von Balint konzipiert wurde, reduzierten die Komplexität ebenfalls, aber anders. Organisation war auch für Sie Umwelt und nicht Gegenstand der Beratungsarbeit, sie setzten den Fokus auf das fachliche Handeln der Professionals. Programme und Werte von Professionen, die die Arbeit Klienten und Kunden leiten, kann man hervorragend mit dem Programm Fallarbeit analysieren, die anderen Dimensionen allerdings nicht.

Von *Organisationsberatern*, die Strukturen, Prozesse und System-Umwelt-Beziehungen in der Arbeit mit Teams fokussieren, konnte man lernen, was es bedeutet, das Team als eine Organisation oder als Subsystem einer Organisation zu betrachten. Ein Prozeß, der Ende der achtziger Jahre begann und seinen Höhepunkt Mitte der Neunziger Jahre hatte.

Zum *state of the art* gehört es heute, Teams in allen diesen drei Dimensionen betrachten und begleiten zu können und es anzuleiten, diese Komplexität in Bezug auf jede einzelne Problemstellung herzustellen, um sie dann im zweiten Schritt wieder reduzieren zu können.

Auftragsbezogen und phasenbezogen können die Prämierungen der Dimensionen im Laufe der Beratung wechseln, man braucht dann unterschiedliche professionelle Programme und dazu passende Verfahren. Beim heutigen Stand der Professionsentwicklung kann es weder eine gruppenanalytische oder gruppendynamische Teamberatung geben, noch eine rein organisationsbezogene, noch rein fallbezogene Balintgruppenarbeit mit Teams. Aber man braucht drei aus diesen Wurzeln stammende professionelle Programme, um die Komplexität der Problemlagen erfassen zu können.

Auf diesem Hintergrund ist die Unterscheidung in Teamsupervision und Teamentwicklung/OE wenig hilfreich, noch weniger der Streit darum. Sie hatte eine wichtige Funktion für die Identitätsbildung, für die Berufspolitik und für das Marketing der Supervisoren und Organisationsberater. Wenn man an dieser Unterscheidung noch festhalten wollte, kann man sie lediglich an der Prämiierung einer Dimension festmachen, anders lassen sich die beiden Formate m.E. nicht unterscheiden. Teamentwicklung

prämiiert die Arbeit an der Dimension Organisation, Teamsupervision prämiiert die fachliche Arbeit der Professionals. Beide Formate brauchen die Dimension der Gruppe.

Ausblick

Statt weiterhin mit dem oben genannten Unterschied von Teamsupervision und Teamentwicklung sollte man sich jetzt mit anderen Formen der Differenzierung befassen.

Es kann nicht nur ein Modell von Teams und ein Konzept von Teamberatung geben!

Die abgebildete Triadentrias gilt nur für einen Typus von Team, nämlich für solche, die Dienstleistungen für Menschen erbringen und noch genauer, Dienstleistungen, deren Medium die Beziehung zwischen Professional und Kunde/ Klient ist. Das Servicepersonal eines Cafes, die Kundenbetreuer einer Bank oder die Verkäufer eines Bekleidungsgeschäfts spiegeln als Gruppe ganz andere Umwelten als die oben genannten Teams, die meist im sozialen, pädagogischen und therapeutischen Feld anzutreffen sind. Sinnlich und auch anders erfahrbar wird die Bedeutung der Primary Task eines Teams bei solchen aus dem Produktionsbereich, in denen Technik und Verfahren im Mittelpunkt stehen. Organisationsberatung lernende Supervisoren, die in in der unglaublichen Geräuschkulisse einer Produktionshalle und mit unter Zeit- und Qualitätsdruck stehenden Teams versuchten, mit der üblichen Fokussierung auf soziale Beziehungen zu beraten, erfuhren, daß ihr Modell von Teamarbeit und ihre Verfahren dort nicht funktionieren. Diese Teams spiegelten nicht professionelle Beziehungen, sondern technische Abläufe oder gar ihre Produkte wider.

Sinnvoll und produktiv ist die Entwicklung einer *differentiellen Teamberatung*.

Zur Typologiebildung gehört neben der durch Klientengruppen und Beratungsziele auch die Unterscheidung von Teamberatung durch Interne Berater und Teamberatung durch Externe Berater, die beide unterschiedliche Konzepte brauchen.

III. Interne und externe Beratung

Externe Beratung und Freiberuflichkeit hatte lange in der Professional Community der Supervisoren und Organisationsberater einen höheren Status als Interne Beratung. Während Freiberufler die Fachlichkeit der Beratungsarbeit Interner in den vielfältigen Geflechten der Organisation eher kritisch betrachteten, fanden jene als Einkäufer und Vermittler von Beratern eher Akzeptanz. Umgekehrt gab es auch ambivalente

Einstellungen gegenüber dem ‚Aufschlauen‘, wie es genannt wurde, von Externen durch Interne, die dann mit ihren Interventionen oft mehr erreichten als die Internen selbst. Die Beziehung war und ist vermutlich häufig immer noch durch Vorsicht, Konkurrenz und auch Neid auf die vermeintlich schönen Seiten des Beraterlebens der jeweils anderen Seite geprägt.¹⁷

Interne Berater wurden von externen immer schon eher unterschätzt. Vor allem im Wirtschaftsbereich nahmen sie Trends und neue Tools häufig genug viel eher auf, u.a. weil sie mehr Ressourcen zur Verfügung hatten, und entwickelten ihre Beratungskompetenzen kontinuierlich weiter. Was die externen Berater in den letzten Jahren eher überrascht hat, ist die Auswirkung ihrer eigenen Aufklärungs- und Standardisierungsbemühungen. Viele größere Unternehmen und Organisationen haben mittlerweile *Geschäftsprozesse und Qualitätsstandards* für Beratung entwickelt und machen Beratungscontrolling. Ein Heft der Zeitschrift Supervision mit dem humorvollen Titel ‚Organisation (ver)formt‘ (2007) beschreibt einige Auswirkungen der Standardisierung von Beratung in Organisationen auf die Freiberufler. Diese Prozesse schränken die Autonomie der Berater bei der Konstruktion des Settings, der Indikationsstellung und der Evaluation stark ein, manchmal zum Vorteil, manchmal zum Nachteil der Beratungsqualität. Auf jeden Fall schaffen sie eine größere Abhängigkeit der Berater von der Organisation, was für Menschen, die den Status der Freiberuflichkeit gewählt haben, um selbständig und unabhängig zu arbeiten, nicht unproblematisch ist. Positiv an dieser Entwicklung ist, daß Externe bei einer Anfrage nicht gleichzeitig einen Auftrag klären und außerdem noch – in der Regel unbezahlt und oft genug von der Organisation nicht gewollt – Standards für Beratung in die Organisation einführen müssen.¹⁸

Interne Beratung hat sich mittlerweile stark professionalisiert und das heißt auch ausdifferenziert in Bezug auf ihre Aufgaben und die *Verortung in der Aufbauorganisation*. Pühl hat (2000, S. 131ff) eine systematische Übersicht über die möglichen Positionierungen von interner Beratung in der Organisation gegeben: In der Linie, im Stab, an der Peripherie der Organisation. Was in großen Wirtschaftunternehmen mit hoch ausdifferenzierter Arbeitsteilung in PE- und OE Abteilungen gibt, entwickelt sich derzeit auch in kleineren Organisationen, ein *Beratungsmanagement*, das in der Aufbauorganisation nah an den Vorstands- oder die Geschäftsführungsebene angebunden ist. Beratungsmanagement hat verschiedene Aufgabe: Die Funktion der Implementierung von Beratung mit der Legitimation durch

¹⁷ Vgl. dazu den Vortrag: Interne Supervision – effektive Unterstützung für Organisationen in Veränderung auf der DGSv Konferenz : Organisationsinterne Supervision in Köln am 28.09.2004 auf der Website: www.rappe-giesecke.de unter Vorträge

¹⁸ Vgl. dazu den Fall ‚Kontroletti‘ in Billmeier, Kaul, Kramer et al. 2005, der diese Doppelaufgabe gut dokumentiert.

die obere Managementebene, die Anknüpfung der Beratung an strategische Entscheidungen, die Beschreibung von Standards und Prozessen der Beratung, die Aufgabe der Prozesssteuerung einzelner Beratungsprojekte und die Aufgabe die Beratung in der Organisation zu vernetzen, z. B. durch die Organisation der Abstimmung zwischen externen Firmen und Vorstand.¹⁹ Die Position des Beratungsmanagers erfordert vom Stelleninhaber sowohl Berater- als auch Managerqualifikationen. Zur Professionalisierung dieser Tätigkeit, die ja ein erfreuliches Produkt der Entwicklung der Beratungsqualität und Standards der letzten Jahre ist, wird es weiterer Forschungen bedürfen. Der bisher größte Teil der Arbeiten zur Internen Beratung beschäftigt sich mit Rahmenbedingungen der Beratungstätigkeit, aber nicht mit deren Managementaufgaben.

Da die Positionierung der internen Beratung, ihre Aufgaben und ihre Rolle sehr vielfältig geworden sind, bedarf es in der Kooperation zwischen Internen und Externen einer intensiven Klärung der organisationsüblichen Vorgehensweise und der jeweiligen Rolle.

In Verhandlungen über Aufträge im Rahmen von Viereckskontrakten (Berater, Auftraggeber, Vermittler, Kunde) hat der Interne immer die Rolle des Beratungsmanagers inne, was oft von beiden Seiten verkannt wird, und kann nicht die Rolle des Fachkollegen, der seine Beratungstätigkeit intern ausübt, prämiieren. In diesen Verhandlungen muss folgendes geklärt werden:

- Paßt das Beratungsangebot und das Beraterprofil der Externen zum Auftrag und zur Organisation generell?
- Wer macht die Indikationsstellung: Der Interne oder beide? Was passiert bei abweichenden Einschätzungen?
- Wie werden dabei die Auftraggeber einbezogen?
- Wer bestimmt das Ziel und die Gestaltung der Beratungssettings? Beide?
- Wer bestimmt die Form der Evaluation und der Rückkopplung der Ergebnisse in die Organisation?

Professionelle Standards für die Kooperation

Auftragsklärung

Bei der Kooperation zwischen internen und Externen ist es immer wieder eine Frage: *Wer macht die Auftragsklärung?* Interne Beraterinnen und Beratungsmanagerinnen sollten fähig sein, zwischen zwei Polen oszillieren zu können: Aufträge zu vergeben, die

¹⁹ Zu diesem Thema wurde im Studiengang Supervision und Organisationsberatung der FH Hannover 2008 eine Diplomarbeit geschrieben, die die Entwicklung eines Konzepts für das Beratungsmanagement in einem Unternehmen zum Thema hatte.

genau so von Externen abgearbeitet werden sollen, wenn sie sich ihrer Sache sicher sind
 - und Beratung über Beratung durch Externe anzunehmen oder gar einzufordern, wenn dies nicht der Fall ist.

Externe Beraterinnen sollten fähig sein, zwischen diesen beiden Polen zu oszillieren: Aufträge anzunehmen und genau so abzuarbeiten, wenn ihnen die Indikationsprüfung und die Konstruktion des Settings durch die Internen plausibel erscheint. Wenn dies nicht der Fall ist sollten sie zur Auftragsklärung Beratung über Beratung anzubieten, was eine erneute Indikationsprüfung erfordert, um ein optimales Beratungssetting vorschlagen zu können.

Kooperation in Organisationsentwicklungsprojekten

In Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprojekten sollte die Arbeit in *insider-outsider-teams* Standard sein: ²⁰

- Gemeinsame Projektleitung mit klarer Aufgabenteilung und guter Rollenklärung.
- Klärung, welche Elemente der Beratungsarchitektur von wem verantwortet und durchgeführt werden sollen? Wann und wo ist interne oder externe Beratung angemessener?
- Abstimmung zwischen allen Beraterinnen, die parallel in verschiedenen Beratungssettings arbeiten (Vernetzung und Rückkopplung)
- Damit diese Kooperation gelingt, muss es genügend Zeit für Staffarbeit im Beratersystem geben. In dieser Arbeit müssen beide Gruppierungen gleichberechtigt sein, nur dann kann man mit Spiegelungen der Organisation in der Interaktion zwischen den internen und den externen Beratern, die sich immer in Veränderungsprozessen einstellen, arbeiten. Man verliert ein wesentliches Arbeitsinstrument der reflexiven Beratung, wenn man diese Phänomene nicht nutzen kann, weil die Beziehungen nicht gemeinsam reflektiert werden können.
- Das Erkennen von Kultur, von Grundannahmen und Werten der Organisation gelingt am besten in einer insider- outsider-team. Ed Schein sagt, daß man Kultur - in diesem Sinne verstanden- nicht leicht von Außen erkennen kann, weil sie sich nur verschlüsselt präsentiert.²¹ Man kann sie aber auch kaum von Innen erkennen kann, weil sie so selbstverständlich zur Organisation und den in ihr arbeitenden Menschen gehört und sie quasi automatisch in ihrem Wahrnehmen und Handeln steuert.

²⁰ Vgl. dazu den Aufsatz Schmidt, Klose und Rappe-Giesecke 2001, in dem eine gemeinsame Projektleitung aus den Perspektiven der internen Projektleiter, der externen Beraterin und der Projektgruppenmitglieder dargestellt wird.

²¹ Edgar Schein 2003, S.39 und 69ff

Konsequenzen aus der Betrachtung des Wandels

Am Schluss möchte ich einige ableitbare und mir wesentlich erscheinende Konsequenzen aus der Analyse des Wandels skizzieren.

Konsequenzen für die Beratungspraxis

Beraterinnen sollten *auftragsbezogen*

- das Setting / die Beratungsarchitektur bei komplexen Prozessen,
- die Beteiligung von internen und externen Beratern sowie Führungskräften,
- die professionellen Programme /Programmkombinationen und
- die Mischung von Reflexion, Wissensvermittlung und Umsetzung

designen. Das meint sie sollten Beratung über Beratung machen, bevor sie ein bestimmtes Beratungsformat anbieten. Ihre Rolle ist in dieser Phase des Prozesses nicht die eines Supervisors, Coachs oder Teamentwickler, sondern die eines Beraters für berufs- und organisationsbezogene Beratung.²²

Konsequenzen für die Ausbildung von Beratern

Beratungsausbildungen sollten sich in ihrem Curriculum nicht mehr an Beratungsformaten orientieren, sondern an Kundengruppen und deren Anliegen:

- *Einzelpersonen*: Differenziert nach Funktionen (Fach- oder Führungskräfte, Selbständige) und deren Anliegen (Rollenberatung, Kontrolle und Entwicklung fachlicher Arbeit oder Karriereplanung).
- *Teams*: Differenziert nach zwei Grundtypen (Auf Zeit angelegte Projektteams, in der Aufbauorganisation auf Dauer angelegte Abteilungen oder Arbeitsgruppen). Weitere Differenzierungen nach den Aufgaben (Dienstleistungs- und Produktionsteams etc.). Differenzierung nach Anliegen (Fachliche Begleitung und Kontrolle, Bearbeitung organisationaler Strukturen und Prozesse, Arbeit an den Kooperationsbeziehungen oder Konfliktbearbeitung).
- *Organisationen*: Differenziert nach Organisationstypen, Organisationsalter und Aufgaben (z.B. Produkte produzieren, Hilfeleistungen für bestimmte soziale Gruppen erbringen, etc.) und nach Anliegen (Struktur-, Prozeß-, Strategie- oder Kulturentwicklung)

Die für diese Kundengruppen typischen Indikationen, Settings und professionellen Programme und die einschlägigen Gegenstandstheorien sollten *crossover statt formatorientiert* vermittelt werden.²³

²² Vgl. zum Wechsel der Rollen in den verschiedenen Phasen des Beratungsprozesse Rappe-Giesecke 2008: Die Systemkonstitution- das Setting schaffen. S. 78ff

²³ Vgl. die ausführliche Darstellung dieser Idee zur Grundstruktur eines Curriculums und weiterer Überlegungen zur Lernarchitektur in Rappe-Giesecke 2009a)

Neben den Erwerb der Grundkenntnisse der Arbeit mit einer Kundengruppe sollte das Wissen um die Bedeutung einer differentiellen Beratungspraxis und -lehre treten. Die künftigen Beraterinnen sollten sich spezialisieren. *Profilentwicklung* sollte in der Ausbildung beginnen und immer wieder aufgenommen werden (z.B. Expertise für Organisationstypen, Professionen, Funktionen, für Problemtypen).

Konsequenzen für das professionelle Selbstverständnis

Es gibt derzeit mehr Bewahrenswertes als Innovatives in der Beratungstheorie und -praxis. Die vielen Innovationen der Vergangenheit haben sich zu Standards guter Praxis der Gegenwart gewandelt. Neue Überzeugungen und neue professionelle Standards, die phasenweise die vorhandenen zu ersetzen schienen und beanspruchten an ihre Stelle zu treten, gingen auf die Dauer ihres Alleinerklärungsanspruchs verlustig, man erinnerte sich der alten mehr oder weniger vergessenen und stellte sie gleichberechtigt nebeneinander. Die vorhandene Vielfalt professionellen Wissens und professioneller Programme wertzuschätzen, nicht auf jeden Trend mit marketinggeschuldetem Alleinerklärungsanspruch aufzuspringen und Hegemonialansprüchen wissenschaftlicher Disziplinen oder anderer Professionen zu trotzen, ist nach fünfundzwanzig und mehr Jahren ein Gebot des Selbsterhalts und auch der Selbstachtung einer Profession.

Verwendete Literatur

Billmeier, Kaul, Kramer, Krapoth, Lauterbach, Rappe-Giesecke 2005: Der Beginn von Coaching-Prozessen – Vom Fall zum Konzept. Bergisch Gladbach, EHP-Verlag.

Giesecke, Michael 2002: Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft – Trendforschungen zur kulturellen Medienökologie. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag.

Giesecke, Michael 2007: Die Entdeckung der kommunikativen Welt – Studien zur kulturvergleichenden Mediengeschichte. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag.

Giesecke, Michael: Datenbank zum Triadischen Denken.

www.triadisches-denken.de

Kucklick, Christoph 1999: Die unaufhaltsame Karriere einer Idee. In: GEO, Heft 12, S. 152-168.

Kornelia Rappe-Giesecke: Wie wir uns wandeln – Ein Rückblick auf 25 Jahre Beratungstheorie und –praxis vor dem Hintergrund des triadischen Wandelmodells in: Triangel- Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel, Leutner Verlag Berlin 2009. S. 34-58

- Pühl, Harald 2000: Moderne Teamsupervision. In: ders. (Hrsg.) Supervision und Organisationsentwicklung. 2. Aufl. Opladen, Leske und Budrich. S. 123-144
- Rappe-Giesecke, Kornelia 2002: Die konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren. In: Heft 2 der Zeitschrift Supervision, S. 55- 64
- Rappe-Giesecke, Kornelia 2005: Supervision – die Beratung von Professionals. In Fatzer, Gerhard (Hrsg.) 2005: Gute Beratung von Organisationen – Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Bergisch Gladbach, EHP Verlag. S. 169-202.
- Rappe-Giesecke, Kornelia 2008: Triadische Karriereberatung- Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen. EHP Verlag, Bergisch Gladbach
- Rappe-Giesecke, Kornelia 2009a: Lernen und Verlernen - Wie müssen Weiterbildungen in Beratung konzipiert sein? Erscheint in: Zeitschrift Supervision Heft 1, Frühjahr 2009
- Rappe-Giesecke, Kornelia 2009b: Supervision – Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. 4. überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York, Springer Verlag. Erstausgabe 1990, letzte Auflage 2003. Erscheint Herbst 2009
- Rappe-Giesecke, Kornelia. Vorträge: www.rappe-giesecke.de
- Rappe-Giesecke, Kornelia und Giesecke, Michael 2000: Werden und Vergehen von Organisationen – Die Begleitung der Auflösung von Organisationen als Aufgabe der Supervision. In: Zeitschrift Supervision, Heft 2, S. 19-22.
- Schein, Edgar 2003: Organisationskultur – The Ed Schein Corporate Survival Guide. EHP Verlag Bergisch Gladbach
- Schmidt, Evelyn, Klose, Reinhard und Rappe-Giesecke, Kornelia 2001: Unser Leitbild: Organisationsentwicklung durch Insider-Outsider-Teams. In: Zeitschrift Supervision Heft 1, S. 48-60
- Zeitschrift Supervision : Leitungsberatung – Rolle der Leiter in organisationsbezogenen Beratungsprozessen, Heft 17, 1990
- Zeitschrift Supervision: Organisation (ver)formt. Heft 1, 2006