

Wie interveniere ich als Berater?

Die Systematisierung von Interventionen und deren
Nutzen für die Beratung

von Thomas Binder

Erschienen in:



Das gepfefferte Ferkel.

Online-Journal für systemisches Denken und Handeln. April 2004

(<http://www.ibs-networld.de/altesferkel/april-2004-binder.shtml>)

Inhaltsverzeichnis:

1. Einleitung	1
2. Grundverständnis von Beratung.....	1
3. Zwei Dilemmata von Beratung und Supervision	2
4. Interventionsebenen	3
5. Theorie und Forschungsstand zum Beraterverhalten (Ebene der Interventionstechnik)	5
6. Interventionstypologien auf der Ebene der Interventionstechniken	5
6.1. Interventionstypologie auf der Grundlage der nicht-direktiven Beratung	6
6.2. Interventionstypologie nach dem Prozessberatungsmodell von Schein	7
6.3. Interventionstypologie nach dem Interventionswürfel von Cohen & Smith/Reddy	9
6.4. Interventionstypologie auf der Grundlage transformationsgram- matischer Überlegungen (Metamodell von Bandler und Grinder)	10
6.5. Interventionstypologie auf der Grundlage systemischer - speziell lösungsorientierter Überlegungen	12
7. Vergleich und Kritik der Interventionstypologien	16
8. Möglichkeiten sinnvoller Interventionstypologien	17
9. Nutzen von Interventionstypologien	19
10. Schlussbetrachtungen	20
Literatur	21

1. Einleitung

Beratung und speziell Supervision als sehr freier prozessorientierter Beratungsansatz scheint vor allem für diejenigen, die noch nie Beratung in Anspruch genommen haben, so etwas wie ein Mysterium zu sein. Die Klienten wenden sich an einen Berater, von dem sie vermuten, dass er ihnen hilft, ihre Anliegen zu klären beziehungsweise sie zu einem (psychischen) Zustand zu führen, den sie als für sich zufriedenstellender erleben.

Was genau der Berater aber tut, davon haben viele Klienten keine genaue Vorstellung. Sie reicht von Rat geben, im Sinne von fachliche Vorschläge unterbreiten, über „im Gespräch Situationen klären“, „Unterstützung geben“ zu „durch gezielte Fragen stellen“ und „andere Sichtweisen entwickeln“.

Vielen Beratern geht es dabei nicht viel anders, wenn sie zu beschreiben versuchen, was sie konkret tun. Einige Berater erzählen in diesem Fall Beispiele aus ihrer Praxis, verweisen auf ihre umfassende Erfahrung, die sie manches anders sehen lässt oder auf die besondere Qualität eines dialogischen, erkundenden Gespräches. Allenfalls wenn Berater unter sich sind, wird die Auseinandersetzung etwas konkreter. Es wird über Settings, Kontrakte, Methoden, Interventionen, Haltungen, versteckte Signale etc. gesprochen, wenn man zu erklären versucht, wie und was genau bei einem bestimmten Auftrag passiert ist.

Zurück bleibt bei solchen Diskussionen oft ein erfrischendes Begriffschaos und eine Vielfalt, die zwar äußerst anregend sein kann, aber zuweilen auch verwirrend und unbefriedigend bleibt. Dies zeigt, wie schwierig es eigentlich ist, zu verstehen, was und wie genau in der eigentlichen Beratung passiert – und vor allem, was wie gewirkt hat (oder auch nicht!).

Ein möglicher Weg, dies zu verstehen, ist die eigentlichen Bausteine der Beratung zu studieren. Vielleicht ist damit auch der illusorische Versuch verbunden irgendwann einmal so etwas wie ein Elementensystem der Beratung zu finden, ähnlich dem, was jeder Schüler im Chemieunterricht zu lernen hat. Man sollte nur nicht glauben, eine Formel zu finden, nach dem Motto: *„Bei Situation x müssen Sie zunächst zwei Interventionen A1, dann ein eine Intervention E2 und zum Schluss Intervention F4 machen.“* Vielmehr geht es zum einen darum, zu erkennen, welches unglaubliche Instrumentarium an Interventionsmöglichkeiten man als Berater zur Verfügung hat. Zum anderen fasziniert der Gedanke, als Berater eine hohe Bewusstheit für das „Wie“ in der Beratung zu erlernen, um das „Was“ (das Anliegen) der Klienten so optimal wie möglich, bearbeiten zu können.

Im folgenden soll ein kleiner Schritt in diese Richtung getan werden, d.h. den Prozess der Beratung, etwas zu entmystifizieren, indem der Versuch unternommen wird, die Vielfalt an Verhaltensweisen im Beratungsprozess auf mögliche Systematisierungen zu untersuchen.

2. Grundverständnis von Beratung und Supervision

Die Frage nach den Interventionsmöglichkeiten kann nicht unabhängig von der Art der Beratung, in der sie vorkommt, behandelt werden. Insofern ist es zunächst wichtig, zu klären, was Beratung und speziell Supervision überhaupt ist. Üblicherweise wird zwischen zwei Grundarten von Beratung unterschieden:

- **Fachberatung:** Der Berater ist vor allem durch sein Fachwissen wirksam, er bringt sich durch das Geben von Informationen und Fakten ein, gibt Ratschläge und Vorgaben und löst Probleme, für die der Klient zu wenig eigene Kompetenz hat. (Expertenmodell und Doktor-Patient Modell nach Scheins Beratungsklassifikation, Schein 1987)
- **Prozessberatung:** Der Berater hilft dem Klienten, seine Situation besser wahrzunehmen, zu verstehen und darauf adäquatere Handlungen zu planen und durchzuführen. Hierbei erfolgt die Lösung nur durch indirekte Unterstützung des Beraters, aber durch den Klienten selbst.

Diese Unterscheidung macht bereits klar, dass bei der Prozessberatung umfassenderes und komplexeres Beratungs-Know-how eingesetzt wird und damit auch die Art und Weise der Interventionen (sowie deren gezielter Einsatz) anders ist. Ebenso verändert sich auch das Themenspektrum. Dies zeigt sich beispielsweise bei zwei gängigen Definitionen von Supervision, die eine spezielle Form von Prozessberatung ist.

„Supervision ist Prozessberatung, die dem Klienten hilft, seine eigenen Kräfte und Möglichkeiten zu aktivieren und eigene für ihn und zu ihm passende Lösungen zu finden. Der Supervisand bleibt für seine Fragestellungen, Themen, Probleme und deren Lösungen im gesamten Supervisionsprozess verantwortlich“ (Schneider, 2000).

„Ich verstehe Supervision heute als eine Form beruflicher Beratung, deren Aufgabe es ist, Einzelne, Gruppen und Teams oder andere Subsysteme in Organisationen zu sozialer Selbstreflexion zu befähigen“ (Rappe-Giesecke, 1999).

Die grundlegende Frage in diesem Zusammenhang ist, was der Berater konkret tut, d.h. welche beobachtbaren Verhaltensweisen er zeigt. Es kommt auf der Ebene dieser Betrachtung also weniger auf sein eigenes Grundverständnis, sein Fachwissen oder seine Haltung an, sondern wie sich dies in seinem Beraterverhalten konkret äußert.

Unter Beraterverhalten werden in diesem Zusammenhang alle interventionsbezogenen Handlungen verstanden, die ein Berater im Rahmen seines Auftrages in direkter Zusammenarbeit mit seinen Klienten (Einzelne, Gruppen, Teams) unternimmt. Berater können dabei ihre Interventionen zur Erfüllung dieses Ziels sehr unterschiedlich gestalten. Beispielsweise treten große Unterschiede in der Anzahl und Art von Fragen, Prozessrückmeldungen, Strukturierungsvorschlägen, Reframings und anderen Interventionen im Beratungsprozess auf.

3. Zwei Dilemmata von Beratung

Taucht man etwas tiefer in die Diskussion von Beratungsprozessen ein, dann entdeckt man bei der Auswahl seiner Interventionen ein fundamentales Dilemma von Beratung, das jeder erfolgreiche Berater lösen muss. Auf der einen Seite ist es erforderlich, dem Klientensystem Empathie und Akzeptanz entgegenzubringen, um eine gute Berater-Klientenbeziehung aufzubauen und zu erhalten (Rogers, 1972). Auf der anderen Seite ist es notwendig, die zu beratenden Personen in mehr oder minder großem Maße mit anderen Sichtweisen zu konfrontieren (z.B. durch ungewöhnliche Fragen, Rückmeldung von Prozessbeobachtungen, andersartige Strukturierungsvorschläge). Berater, die vornehmlich versuchen, einen guten Kontakt z.B. durch Herstellen von Harmonie und Verleugnen von Widersprüchen, Konflikten etc. herzustellen, sind in der Regel von geringem Wert für das Klientensystem. Dadurch verhindern sie, dass andere als die bisher erfolglosen Problemlösungen ausprobiert werden (Argyris, 1975; König & Volmer, 1996, S. 70 ff.). Je mehr ein Berater allerdings das Klientensystem mit anderen Sichtweisen verstört, desto größer ist die Gefahr, den Kontakt zu verlieren. Dies wiederum kann zu einer verminderten Veränderungsbereitschaft oder gar zur Lösung des Beratungsvertrages führen.

Ein zweites Dilemma besteht darin, zwischen der eigenen Sicht auf die Art und Weise der Beratung und derer des Klientensystems einen optimalen Ausgleich zu finden. Dies zeigt sich beispielsweise gleich am Anfang bei der Falleinbringungsphase in Gruppensupervisionen. Damit der Fall nach der Einschätzung des Falleinbringers zufriedenstellend bearbeitet werden kann, ist es unbedingt erforderlich, genau herauszuarbeiten, welcher Aspekt dieses Anliegens bearbeitet werden soll. Im Verlauf jeder einzelnen Supervision, aber auch im Verlauf des ganzen Supervisionsauftrages muss dies immer wieder abgesichert werden. An dieser Stelle zeigt sich, wie komplex die Interventionsentscheidungen allein auf der Metaebene sind, beispielsweise:

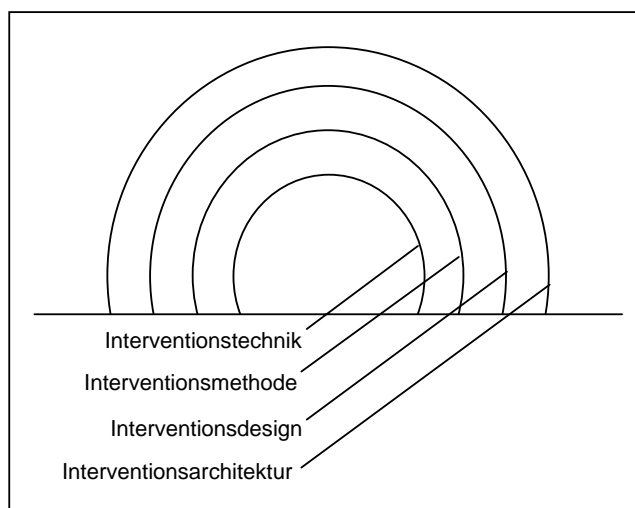
- Der Supervisor kann sich entscheiden, durch eine bestimmte Folge von Fragen die Bearbeitung des Anliegens zu strukturieren.
- Er kann durch aktives Zuhören hoffen, dass der Klient selbst in die richtige Richtung „geht“.
- Er kann seine Strukturierungsidee offen legen und als Vorschlag unterbreiten (z.B. *„Lassen Sie uns zunächst diesen Aspekt anschauen.“*)
- Er kann die vielfältigen Optionen kurz geistig durchspielen, einen Strukturierungsvorschlag machen und diesen durch den Klienten absichern lassen (z.B. *„Ich könnte mir vorstellen, dass folgende drei Aspekte dabei wichtig wären – würden Sie dies für sinnvoll halten? Und wenn, welchen sollten wir zuerst bearbeiten?“*)

4. Interventionsebenen

Wenn es um die Frage geht, *„Wie interveniere ich?“*, dann ist es zunächst wichtig zu klären, welche verschiedenen Ebenen der Intervention es gibt. Der Begriff „Intervention“ stammt aus dem lateinischen und heißt so viel wie „dazwischentreten/dazwischenkommen“. Als Berater zu intervenieren, heißt somit, sich bewusst und kompetent einzumischen, so dass Veränderungen der bisherigen Situation (sei es im Handeln oder im Einschätzen) eintreten können.

In Anlehnung an Königswieser und Exner (1999) kann man verschiedene Ebenen von Interventionen unterscheiden, wie die folgende Graphik zeigt. Dabei wird von vier Interventionsebenen ausgegangen, wobei die Interventionstechnik die niedrigste Ebene und die Interventionsarchitektur die höchste Ebene ist, die jeweils die anderen Ebenen mit einschließt.

Abbildung 1: Interventionsebenen



Interventionstechnik:

Dies betrifft die Art und Weise, wie man als Berater agiert, d.h. wie man kommuniziert und welche Gesprächsführungs- beziehungsweise Beratungstechniken man verwendet. Die Interventionstechniken sind dabei an sich inhaltsfrei. Insofern können sie bei ganz unterschiedlichen Themen verwendet werden und bilden eine Art Schatztruhe, derer man sich bedienen kann. Beispiele für Interventionstechniken sind die durch die Gesprächspsychotherapie bekannten Techniken des aktiven Zuhörens, z.B. paraphrasieren

(inhaltsgemäßes Spiegeln des Gesagten) oder verbalisieren (Spiegeln der emotionalen Komponente des Gesagten). Interventionstechniken sind äußerst vielfältig und es gibt dazu auch bis heute kein schlüssiges Schema. Eine hilfreiche Strukturierung bietet zumindest die Verteilung in:

1. Aussagen machen (z.B. Feedback geben, Vorschläge machen)
2. Fragen stellen (z.B. Informationsfragen, zirkuläre Fragen)
3. Zuhören (z.B. Aufmerksamkeitsreaktionen, paraphrasieren)
4. Nicht reagieren (Aussagen im Beratungsprozess bewusst ignorieren)

Interventionsmethoden:

Diese sind auf einer höheren Ebene angesiedelt. Interventionsmethoden sind für einen bestimmten Zweck, ein bestimmtes Thema, zusammengestellte Vorgehensweisen, mit denen diese gut bearbeitet werden können. In der Umsetzung der Interventionsmethoden werden dazu natürlich Interventionstechniken eingesetzt, in dessen Wahl der Anwender einer Methode weitestgehend frei ist. Interventionsmethoden können sich auf alle erdenklichen Themen beziehen, beispielsweise auf das Klären von Rollen (z.B. Methode des Rollenverhandelns nach Harrison), die Analyse von Stärken und Schwächen (z.B. SWOT-Analyse) oder das Erleichtern des Kennenlernens bei anfangs untereinander unbekanntem Mitgliedern einer neu gegründeten Projektgruppe (z.B. Paarinterview mit anschließendem gegenseitigen Vorstellen).

Interventionsdesign:

Dies ist eine Ebene über den Interventionsmethoden angesiedelt. Darunter versteht man die komplette Gestaltung eines Arbeitstreffens, Workshops etc, einer Team- oder Gruppensupervision. In der Regel werden dazu verschiedene Interventionsmethoden eingesetzt. Beispielsweise könnte das Interventionsdesign einer Gruppensupervision-Auftaktsitzung mit Teilnehmern, die sich vorher nicht kennen, unter anderem folgende Punkte umfassen, die jeweils mit bestimmten Methoden umgesetzt werden:

- Gegenseitiges Kennenlernen (z.B. Paarinterview)
- Klären von Erwartungen und Befürchtungen (z.B. Metaplanabfrage)
- Regelung der organisatorischen Fragen (z.B. freie Diskussion)

In der Regel kann ein Interventionsdesign mit verschiedenen Methoden umgesetzt werden.

Interventionsarchitektur:

Dies ist die höchste Interventionsebene. Auf dieser Ebene werden die Entscheidungen darüber getroffen, wie in und in welchen Zeitabständen vorgegangen werden soll. Damit werden Strukturen geschaffen, in denen die Veränderung ablaufen kann. Dabei werden vom Berater soziale, zeitliche, räumliche und inhaltliche Gestaltungselemente zu einem Gesamtentwurf zusammengefügt. Die Funktion der interventionsarchitektonischen Elemente ist, wenn man sie genau betrachtet, eigentlich paradox: Es sollen sozusagen fixe Räume für Freiräume geschaffen werden.

Das Modell der Interventionsebenen zeigt, dass die Frage „Wie interveniere ich?“ auf mehreren Ebenen beantwortet werden kann.

Bleibt man auf der Ebene des konkreten Beraterverhaltens, dann ist dies vor allem eine Frage der Interventionstechnik, denn egal, ob man eine bestimmte Beratungsmethode (z.B.

Genogrammarbeit) einsetzt oder ein bestimmtes Setting (z.B. eine Supervisionssitzung) schafft, immer kommt es darauf an, was und wie genau der Berater tut (oder unterlässt), d.h. wie er sich auf seine Klienten bezieht und als Berater verhält.

5. Theorie und Forschungsstand zum Beraterverhalten (Ebene der Interventionstechnik)

Betrachtet man diese Ebene, dann fällt auf, dass es sehr wenig empirische Forschung über Beratung, speziell Prozessberatung gibt. Sowohl deutsche als auch englischsprachige Literaturdatenbanken verzeichnen nur eine verschwindend geringe Zahl empirischer Studien. Die meisten der angezeigten Artikel und Bücher beziehen sich auch nicht auf das konkrete Beraterverhalten (z.B. Lin, Kelly, Nelson, 1996), sondern mehr auf die Beratung insgesamt oder die Evaluierung der Ergebnisse (z.B. Reddin, 1977, Gavin, 1985). Selbst Standardwerke über Beratung, wie z.B. Lippitt und Lippitts (1995) „Beratung als Prozeß“, June Gallessichs „The Profession and Practice of Consultation“ (1982) oder Blake und Moutons (1984) „Consultation“ beinhalten nur wenig Information über konkretes Beraterverhalten (wie z.B. bei Argyris 1970, Kapitel 7, 1993, Kapitel 5).

Diese sehr schmale Zahl an empirischer Forschung zum Beraterverhalten ist sehr überraschend, zumal die meisten Autoren betonen, dass nicht Methoden oder gar die Fähigkeit, relevante Informationen zu beschaffen, sondern die Person und das konkrete Verhalten des Beraters entscheidend für den Beratungserfolg ist. Lundberg & Raja (1979, S. 227) konstatieren dies für den Bereich der Organisationsentwicklung wie folgt: „... the consultant is in fact one of the essential ingredients in the O.D. process“.

Neuere empirische Studien belegen sogar, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften von Beratern (z.B. Ich-Entwicklung) entscheidend für den Erfolg von Beratung sind (Gibbs, 1990; Hamilton, 1988; Rooke & Torbert, 1998). Dennoch ist der Beratungsprozess an sich kaum erforscht.

Dies hat sich seit 1979, als sich G. Lippitt wie folgt äußerte, kaum verändert: „... although a great deal of managerial consulting has been done in a wide variety of settings, very little research and publishing is to be found on the consulting process itself“ (S. 159). In einem neueren Überblick über deutschsprachige Forschungsstudien zu Beratung (Steyrer, 1991) ist beispielsweise keine einzige Studie zum Beratungsverhalten aufgeführt. Ein ähnliches Ergebnis findet sich in einem vergleichbaren Feld, der Gruppenpsychotherapie. So konstatiert beispielsweise Tschuschke (1996, S. 61): „Prozeßforschung, die die Wirkfaktoren in gruppalen Prozessen objektivieren würde, die also objektive Messungen an die komplexen interpersonellen und intrapsychischen Aspekte anlegen würde, ist wegen des großen Aufwandes bislang fast nicht existent“ (S. 62).

6. Interventionstypologien auf der Ebene der Interventionstechniken

Im Folgenden werden verschiedene Modelle besprochen und dargestellt, die sich mit konkretem Beraterverhalten beschäftigen. Insgesamt gibt es nur wenig Literatur zu diesem Thema. Zwar wird in vielen Büchern über Beratung geschrieben. Das konkrete Beraterverhalten wird dabei aber entweder nur äußerst unzureichend behandelt oder nur sehr verkürzt dargestellt. Systematisierungen fehlen in diesem Zusammenhang weitestgehend. Selbst in bekannten Werken zu Beratung (z.B. Schreyögg, 2001, Rauen, 2001) findet man dazu nur Bruchstücke und dann meistens ohne konkrete Beispiele. Eine lobenswerte Ausnahme ist (für das Feld der kognitiven Verhaltenstherapie) beispielsweise die Darstellung von Methoden der kognitiven Umstrukturierung von Wilken (1998), die sehr systematisch und detailorientiert einzelne Interventionstechniken aufzeigt und mit vielen Beispielen belegt.

Die dargestellten Interventionstypologien dienen dazu, ein Bild von dem zu bekommen, wie das, was man als Berater tut, systematisiert werden kann. Gleichzeitig wird jeweils der Hintergrund dieser Interventionstypologien kurz beleuchtet.

6 1. Interventionstypologie auf der Grundlage der nicht-direktiven Beratung

Die auf Carl Rogers (1972) zurückgehende Form der nicht-direktiven Beratung war eine der ersten, die sich explizit mit dem Beraterverhalten und deren Wirkung auf den Klienten beschäftigt haben. Grundlage sind dabei drei Beratervariablen, die nach seiner Auffassung sowohl notwendig als auch hinreichend für eine gute Beratung sind:

1. Empathie (einführendes Verstehen der anderen Person, das Erfassen ihres inneren Bezugsrahmens)
2. Wertschätzung (uneingeschränktes Akzeptieren und Wertschätzen des Gesprächspartners)
3. Echtheit (der Situation angemessenes Mitteilen eigener Gedanken und Gefühle)

In der Gesprächstherapie wurden diese drei Faktoren nicht nur postuliert, sondern auch in Interventionstechniken umgesetzt, in denen angehende Therapeuten und Berater geschult werden. Weiterhin liegen zu dieser Richtung auch unzählige von Studien vor, in denen versucht wurde, das Beraterverhalten zu messen und mit dem Erfolg der Beratung in Beziehung zu setzen (vgl. Sachse, 1999, S. 127ff). Das tatsächliche Verhalten, das der Berater zeigt, äußert sich dabei vor allem in zwei Interventionstechniken:

- Paraphrasieren (das inhaltlich entsprechende Rückmelden von Klientenäußerungen)
- Verbalisieren (das Widerspiegeln von emotionalen Inhalten in den Klientenäußerungen, die nicht direkt ausgesprochen werden)

Die von Rogers angeregte Beratungsart wurde von vielen weiteren Personen ausdifferenziert. Interessant, vor allem für die Ausbildung und Supervision von Beratern, ist dabei, dass ein Instrumentarium zu sehr differenzierten Messung vorliegt, inwieweit die drei Grundpostulate Empathie, Wertschätzung und Echtheit auch tatsächlich gezeigt werden (im Überblick bei Weinberger, 1990). Als Beispiel sei dazu die von Tausch (1973) überarbeitete Skala von Truax „Verbalisierung persönlich-emotionaler Erlebnisinhalte des Klienten“ zu erwähnen, die eine Einschätzung der Verbalisierungskompetenz des Beraters auf insgesamt zwölf qualitativ unterschiedlichen Stufen erlaubt.

Auf der Grundlage der Arbeiten von Rogers, Tausch und Minsel wurde von Weisbach (1982) eine Interventionstypologie vorgelegt, die zur systematischen Verhaltensbeobachtung des Beraters dient. Seine im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie zum Beratungstraining in nicht-direktiver Gesprächsführung entwickelte Beratungstypologie diene unter anderem folgenden Ziel (Weisbach, 1982, S. 5): „Die Ausbildung von Menschen, die nach der nicht-direktiven Gesprächsführung beraten möchten, steht vor dem Problem, eine bestimmte Haltung bzw. eine bestimmte Einstellung und daraus resultierende Verhaltensweisen vermitteln zu sollen, ohne eigentlich direkt zu wissen, aus welchen formalen Elementen und deren Anordnung hilfreiche und weniger hilfreiche Gespräche bestehen.“

Tabelle 1: Interventionstypologie von Weisbach

Nr.	Interventionstechnik	Beschreibung
1	Pausen machen	Pause nach einem Beratersatz oder während einer Berateräußerung
2	Zögern/Stottern	Satzanfänge, nicht zuzuordnende Aussagen (äh, also, ja)
3	Hmh/Ja	Alle verbalen Bestätigungen, Ermutigungen, Aufforderungen ohne inhaltliche Aussage

4	Feststellungen	Umschreibungen, Zusammenfassungen, Klären einzelner Klientenäußerungen
5	Vertiefungen	Nachfragen, Weiterführen, Wünsche und Ziele benennen, In-Beziehung-Setzen
6	Fragen	Offene und enge Frage, Alternativfrage, Suggestivfrage
7	Meinungen	Meinungen und Ansichten über das Problem, Ratschläge und Interpretationen
8	Werturteile zur Situation/zum Klienten	Meinungen und Ansichten über die Situation, Abwehr, Verständnisfragen, Schwierigkeiten
9	Berateräußerungen über sich	Berichten, Erzählen, Mitteilungen eigener Erlebnisse

Wie diese Übersicht zeigt, sind in dieser Interventionstypologie schon wesentlich mehr Verhaltenselemente erfasst. Das Ziel bestand auch darin, für eine Codierung von Beraterverhalten die Gesamtheit aller Verhaltensweisen beschreibbar zu machen. Über die eigentlichen nicht-direktiven Interventionstechniken (Verbalisieren, Paraphrasieren) sind somit viele weitere Interventionen erfasst. Problematisch ist allerdings, dass manche Kategorien sehr umfassend sind und zu wenig zwischen den unterschiedlichsten Berateräußerungen differenzieren (z.B. die Kategorie Fragen).

6.2. Interventionstypologie nach dem Prozessberatungsmodell von Schein

Edgar Schein ist einer der Begründer der Organisationsentwicklung und hat den klientenzentrierten Ansatz von Rogers in dieses Feld eingeführt und um gruppenspezifische Perspektiven erweitert. Sein Ansatz der Prozessberatung, der viele Gemeinsamkeiten mit supervisorischem Vorgehen hat, ist in zwei Werken niedergelegt und mit einer Vielzahl von praktischen Beratungsfällen illustriert (Schein, 1987, 1990). Im letzteren entwickelte er eine Typologie von Interventionstechniken. Seine Beratungstypologie bezieht sich explizit auf Beratung im organisationalen Kontext und auf Einzelpersonen wie auch Gruppen und Teams. Dabei unterscheidet er zwischen insgesamt 10 Interventionstechniken, die er drei Oberkategorien zuordnet:

1. Klientenzentrierte Interventionen
2. Interaktionszentrierte Interventionen
3. Beraterzentrierte Interventionen

Tabelle 2: Interventionstypologie von Schein

Nr.	Interventionstechnik	Beschreibung
1	Active, interested listening (explorativ)	Dem Klienten zugewendetes Zuhören, das aktiv und empathisch ist. (<i>klientenzentriert</i>)
2	Forcing historical reconstruction (diagnostisch)	Fördern, die bisherige Situation zu rekonstruieren und anhand von Beispielen darzustellen. Das Ziel besteht darin, den Klienten offen und frei über seine Situation sprechen zu lassen. (<i>klientenzentriert</i>)

3	Forcing concretization (diagnostisch)	Die eher allgemein gehaltenen Aussagen zu konkretisieren und mit Details anzureichern. <i>(klientenzentriert)</i>
4	Forcing process emphasis (diagnostisch)	Die Darstellungen des Klienten, soweit sie eher inhaltsorientiert sind, in Hinblick auf den Prozess anzureichern (z.B. „ <i>Erzählen Sie mir doch einmal genau, was Sie gesagt haben ... und wie darauf reagiert hat?</i> “) <i>(klientenzentriert)</i>
5	Diagnostic questions and probes (diagnostisch u. handlungsorientiert)	Weiteres, direkteres Hinterfragen und Testen von Hypothesen (z.B. „ <i>Könnte es sein, das dies passiert, weil...?</i> “) und Erklärungen des Klienten (z.B. „ <i>Wie erklären Sie sich ...?</i> “) <i>(klientenzentriert)</i>
6	Process Management and Agenda Setting (konfrontativ)	Je weiter sich die Beratungsbeziehung entwickelt, sind auch direktivere Formen möglich, d.h. das Vorbringen von inhaltlichen (z.B. „ <i>Erzählen Sie mehr über diesen Punkt...</i> “) oder strukturellen Vorschlägen (z.B. „ <i>Ich schlage vor, dass Sie diesen Punkt einmal im Rollenspiel durchspielen.</i> “) <i>(interaktionszentriert)</i>
7	Feedback (konfrontativ)	Geben von Rückmeldung (zeitnah, konkret, verhaltensbezogen und in Bezug auf die vom Klienten verfolgten Ziele) <i>(interaktionszentriert)</i>
8	Content suggestions and recommendations (konfrontativ)	Geben von inhaltlichen Vorschlägen nach entsprechender Exploration der Ausgangslage <i>(beraterzentriert)</i>
9	Structure Management (konfrontativ)	Interventionen in Hinblick auf eine Änderung der Struktur der belastenden Situation. <i>(beraterzentriert)</i>
10	Conceptual Inputs (potentiell konfrontativ)	Geben von konzeptionellen Ideen, Informationen, Modellen, die möglicherweise für den Klienten hilfreich sind (nicht direkt auf ihn zugeschnitten). <i>(beraterzentriert)</i>

Die von Schein entwickelte Interventionstypologie hat sowohl Parallelen als auch Unterschiede zu der von Weisbach. Auf der einen Seite ist sie weiter, verlässt auch den Rahmen des ausschließlich nicht-direktiven Beratungsansatzes, macht dabei aber auch deutlich, wo der Berater Konfrontationen riskiert und wo er eher bei sich ist (beraterzentriert) und daher Gefahr läuft, dass seine Interventionen nicht angenommen werden.

Auf der anderen Seite werden aber auch andere Formen (eher pädagogischen Vorgehens) wie in Interventionstechnik 10 mitberücksichtigt. Insgesamt sind die Kategorien relativ breit und lassen immer noch Platz für sehr unterschiedliche Interventionstechniken unter den einzelnen Rubriken. Ebenso sind manche Rubriken (z.B. 2 und 3) nur wenig trennscharf.

6.3. Interventionstypologie nach dem Interventionswürfel von Cohen & Smith/Reddy

Die bisherigen Interventionstypologien waren eindimensional, wobei die Unterscheidungskriterien auch nur zum Teil offen gelegt wurden. Ein sehr bekanntes Interventionsmodell wurde von Cohen und Smith (1976) entwickelt und dann später von Reddy (1997) für die Prozessberatung von Gruppen modifiziert. Seine Besonderheit liegt darin, dass dieses Modell dreidimensional ist, d.h. ein Berater seine Interventionen in Hinblick auf drei Aspekte ausrichtet. Damit ist natürlich eine größere Praxisnähe, aber auch höhere Komplexität verbunden. Die drei Dimensionen sind:

1. Die Art der Intervention:

- Kognitive Interventionen: Dies sind abstrakte, intellektuelle Äußerungen oder Fragen oder solche, die sich auf eine Idee beziehen.
- Interventionen zu Fertigkeiten und Handeln: Dies sind Maßnahmen, um eine bestimmte Trainingsmaßnahme oder das Erlernen bestimmter Fertigkeiten vorzuschlagen
- Beschreibende Intervention: Schildern von Beobachtungen an den/die Klienten.
- Emotional-spiegelnde Interventionen: Wiedergeben von Gefühlsäußerungen, die der Berater beobachtet hat.
- Interpretierende Interventionen: Das Aufwerfen von Hypothesen oder Erklärungen mit dem Ziel, den/die Klienten aus der Reserve zu locken (vor allem in Anschluss an eine Verhaltensbeschreibung oder emotional-spiegelnde Intervention angebracht).

2. Die Adressaten einer Intervention:

Die Adressaten einer Intervention können (im Gruppen-/Teamsetting) eine einzelne Person, zwei oder mehr Personen oder die ganze Gruppe sein.

3. Die Intensität einer Intervention

Hierunter wird die vom Berater angestrebte Stärke, Kraft oder Wirkung der Intervention verstanden. Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, dass die beabsichtigte Wirkung nur eingeschätzt werden und vollkommen anders ausfallen kann.

Durch die Dreidimensionalität dieser Interventionstypologie ist die Beobachtung von Beraterverhalten wesentlich differenzierter. Ebenso wird deutlich gemacht, dass man als Berater verschiedene Adressaten hat und ein Thema auf sehr verschiedene Art und Weise angesprochen werden kann. So klar und verständlich diese Einteilung ist, so wenig Orientierung bietet sie aber auch für den Berater. Dieser steht (soweit man dies so schnell als Parallelprozess reflektiert) immer vor der Frage: „Was möchte ich jetzt erreichen?“. Nützlich wäre demnach eine Ergänzung in Hinblick auf die angestrebte Wirkung.

Tabelle 3: Interventionstypologie nach Reddy mit Beispielen
(Dimensionen: Art und Adressat)

Adressat	Art				
	Kognitiv	Handeln/ Fertigkeiten	Verhaltens- beschreibung	Emotional- spiegelnd	Interpre- tierend
Gruppe	„Die Gruppe scheint mit ihrem Zeitplan hinterher zu sein.“	„Ich möchte eine Entscheidungstechnik vorschlagen, die Sie vielleicht nützlich finden.“	„Sie unterbrechen einander immer wieder.“	„Sie als Gruppe haben eine Menge Ärger aufgestaut, weil Sie die Entscheidung nicht beeinflussen konnten.“	„Die Verbit-terung über frühere Misserfolge lässt mich spekulieren, ob Sie vielleicht Angst bei diesem Punkt haben.“
Mehrere Personen	„Vielleicht überlegen Sie beide sich einmal, was Sie gemeinsam haben.“	„Ich würde vorschlagen, dass jeder von Ihnen, dem anderen seine Erwartungen mitteilt.“	„Sie beide helfen und schützen sich dauernd gegenseitig.“	„... aber wenn dies angesprochen wird, leugnen Sie es beide und werden wütend und verlegen.“	„Kann es sein, dass Sie vielleicht befürchten, miteinander zu konkurrieren?“
Einzel- personen	„Tim, hier ist ein Buch zu dem Thema, das Sie vielleicht lesen möchten.“	„Anne, warum nehmen Sie sich nicht genau jetzt Zeit für Ihre Gedanken und Gefühle.“	„Jedes Mal, wenn die Gruppe soweit ist, eine Entscheidung zu treffen, schlagen Sie eine neue Alternative vor.“	„Es ist offensichtlich, dass Sie sehr viel Sympathie für Peter empfinden, aber nur ungern darüber reden möchten.“	„Petra, ich frage mich, ob Ihr Schweigen ein Zeichen dafür ist, dass Sie wütend auf die anderen sind.“

6.4. Interventionstypologie auf der Grundlage transformationsgrammatischer Überlegungen (Metamodell nach Bandler und Grindler)

Das folgende Interventionsmodell unterscheidet sich vollkommen von den bisher vorgestellten Modellen. Es stellt weniger eine Systematisierung von möglichen Beraterinterventionstechniken (wie bei Schein, Reddy) dar, noch ist es eine Übersetzung einer Beraterhaltung in Interventionstechniken (wie bei Rogers). Es fußt vielmehr auf linguistischen Überlegungen.

Die Autoren Bandler und Grindler beziehen sich auf die Transformationsgrammatik des bekannten Linguisten Noam Chomsky, die davon ausgeht, dass jede sprachliche Äußerung (die so genannte Oberflächenstruktur) eine Abbildung einer darunter liegenden Erfahrung (Tiefenstruktur) ist. Diese Oberflächenstruktur ist in vielen Fällen nur unvollständig. Probleme entstehen ihrer Ansicht nach durch eine Verarmung in der sprachlichen Repräsentation der Klienten, beispielsweise indem aus einer Abfolge von Prozessen in der Vorstellung des Klienten ein statischer Zustand gebildet wird (die so genannte Nominalisierung). Gelingt es den

Beratern, ihre Klienten wieder an ihre ursprüngliche Erfahrung heranzuführen, dann werden dadurch wieder Wahlmöglichkeiten sichtbar, die Lösungen ermöglichen („Verarmte Modelle implizieren ... ein eingeschränktes Verhaltensrepertoire.“, Bandler & Grinder, 1998, S. 65).

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Bei einer Einzelsupervision sagt der Klient bei der Darstellung seines Problems „*Mein Vorgesetzter streitet immer mit mir.*“ In dieser Äußerung ist eine Generalisierung verborgen, die sicher nicht auf alle sozialen Situationen, in denen sie sich begegnen, zutrifft. Weiterhin beschreibt sich der Klient als Objekt und damit nicht als handelnde Person. Indem er dies tut, vermeidet er auch jede Verantwortung für den Prozess.

Eine hilfreiche Beraterintervention wäre demnach, diese Generalisierung zu hinterfragen. Zweitens könnte man die Symmetrie dieser Äußerung hinterfragen, denn zum Streiten gehören bekanntlich immer zwei Personen. Indem der Berater dies tut, kann die Beratung schon in viele hilfreiche Richtungen gehen. Einerseits könnten also genau die Situationen herausgearbeitet werden, in den es offensichtlich zu Streit kommt und was dies befördert oder unwahrscheinlich werden lässt. Andererseits könnte der Eigenanteil des Klienten stärker ins Visier genommen werden, um ihn so von einer hilflosen Opferrolle (die er sich selbst zuschreibt) zur Rolle eines aktiv Handelnden zu bewegen.

Die von Bandler und Grinder (1998) dargestellte Vorgehensweise für Berater ist von ihnen selbst zwar auf der einen Seite sehr genau beschrieben, aber nie hinreichend systematisiert worden. Ihre Anwendung in lehrbare Interventionstechniken findet sich beispielsweise in Mohl (1994). Sie unterscheiden in Ihrem Meta-Modell der Sprache drei Mechanismen, mit denen Transformationen, die zu Bedeutungsverlust beziehungsweise –veränderung führen, vorgenommen werden. Dies sind Generalisierung, Tilgung und Verzerrung. Die Aufgabe des Beraters ist es, diese unbewussten Transformationen zu erkennen und zu hinterfragen.

Tabelle 4: Interventionstypologie nach Bandler & Grinder

Nr.	Interventionstechnik	Beschreibung
1	Generalisierungen hinterfragen, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Universalquantoren auflösen</u> (z.B. „Niemand achtet darauf, was ich sage.“ -> „Achtet wirklich <i>niemand</i> überhaupt <i>jedemals</i> darauf, was Sie sagen?“) - <u>Allgemeine Urteile hinterfragen</u> (z.B. „Es ist <i>schlecht</i>, seinen Vorgesetzten zu kritisieren!“ -> „Ist es <i>immer</i> schlecht ...?“) 	Damit wird der Prozess, durch den persönliche Erfahrungen ihrer Einmaligkeit beraubt werden und zu einer allgemeinen Regel umgeformt werden, aufgelöst. Es wird vom Berater geprüft, auf welche Einzelheiten die Aussage seiner Meinung nach zutrifft.
2	Tilgungen auflösen, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Tilgungen bei Adjektiven, Komparativen, Superlativen hinterfragen</u> (z.B. „Er sagte, er fürchte sich.“ -> „<i>Wem</i> hat er das gesagt und <i>wovor</i> fürchtet er sich?“) - <u>Verrichtungswörter der Möglichkeit hinterfragen</u> (z.B. „Es ist <i>unmöglich</i>, auf ihn zuzugehen, um ihn darauf anzusprechen.“ -> „Was hindert Sie daran, auf ihn zuzugehen?“) 	Tilgungen liegen dann vor, wenn Klienten Teile ihrer ursprünglichen oder möglichen Erfahrungen aus Ihrer Landkarte entfernt haben. Aufgabe des Beraters ist es, die in der Repräsentation des Klienten fehlenden Teile zu hinterfragen und dadurch einer Bearbeitung zugänglich zu machen.

3	<p>Verzerrungen auflösen, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Nominalisierungen verflüssigen</u> (z.B. „Meine <i>Entscheidung</i> in diesem Punkt bindet mich.“ -> „Was hindert Sie daran, sich anders zu <i>entscheiden</i>?“) - <u>Gedankenlesen hinterfragen</u> (z.B. „Ich kann nicht auf sie zugehen, da sie mich <i>nicht akzeptieren</i>“ -> „<i>Woher genau wissen Sie</i>, dass die anderen Sie <i>nicht akzeptieren</i>?“) 	<p>Unter Verzerrung werden alle Prozesse verstanden, die eine Umgestaltung des Erlebens ermöglichen. Damit wird die innere Landkarte des Klienten konsistent gehalten.</p> <p>In all diesen Fällen ist es Aufgabe des Beraters, diese Verzerrungen zu hinterfragen, beispielsweise, indem auf den Unterschied zwischen Vermutungen und Gewissheiten hingewiesen wird (Gedankenlesen) oder vom Klienten berichtete Zwangsläufigkeiten hinterfragt werden (Ursache-Wirkungs-Ketten auflösen).</p>
---	--	---

Wie die Systematisierung zeigt, bezieht sich diese Interventionstypologie auf einen speziellen Bereich im Beratungsprozess. Sie führt all die Interventionen auf, die den Klienten helfen ihre eigenen „Landkarten“ der zu besprechenden Situation auf die dahinter stehenden Erfahrungen zu überprüfen. Damit ist ein Interventionsrepertoire zusammengestellt, dass in einer Vielzahl von Situationen mit anderen Interventionstechniken zusammen verwendet werden kann. Selbstverständlich setzt dies eine hohe Bewusstheit des Beraters voraus, der quasi bei jeder Schilderung und Äußerung seiner Klienten auf „Fehler“ in der Übersetzung von Tiefenstruktur in die Oberflächenstruktur (sprachliche Abbildung der Wirklichkeit) achten muss.

6.5. Interventionstypologie auf der Grundlage systemischer – speziell lösungsorientierter Überlegungen

Da systemisches Intervenieren auf keiner einheitlichen Theorie fußt, sondern vielmehr auf verschiedene Konzepte und Ansätze zurückzuführen ist (z.B. Mailänder Schule der Familientherapie, Mental Research Institute, soziologische Systemtheorie), gibt es auch kaum ein einheitliches oder nur annähernd gemeinsames Verständnis von systemischem Arbeiten. Insofern verwundert es nicht, wenn kaum der Versuch unternommen wurde, systemische Interventionen zu systematisieren. Besondere Aufmerksamkeit hat aber stets das systemische Fragen hervorgerufen, insbesondere das zirkuläre Fragen (z.B. Simon & Rech-Simon, 2000, Tomm, 2001).

Eine weit verbreitete Richtung systemischen Arbeitens ist die lösungsorientierte Kurzzeittherapie nach Steve de Shazer (1988). Obwohl de Shazer sich selbst eher als theoriefeindlich einstuft, weist sein Ansatz doch auch eine seltene Klarheit auf. Er selbst hat sein Vorgehen in einer Vielzahl von Publikationen dargestellt, ein Systematisierungsversuch, in dem das konkrete Vorgehen lösungsorientierter Beratung dargestellt wird, stammt beispielsweise von Bamberger (1999). Eine Besonderheit dieses Ansatzes ist es, pragmatisch nach dem zu suchen, was funktioniert. Dabei kommen vor allem folgende fünf Prinzipien zum Tragen:

1. Prinzip der Lösungsorientierung: Fokussierung auf die Zukunft und mögliche Lösungen.
2. Prinzip der Utilisation: Klienten haben alles, was sie zur Lösung brauchen.
3. Prinzip der Konstruktivität: Problemverhalten ist abhängig von der Welt- und Selbstsicht des Klienten
4. Prinzip der Veränderung: Nichts ist immer dasselbe, Veränderung tritt immer auf.
5. Prinzip der Sparsamkeit: Man bemüht sich pragmatisch um das, was wirkt.

Diese Prinzipien stellen jedoch allenfalls Heuristiken dar. Was ein Berater zur Verwirklichung dessen konkret tut, darüber geben sie keine Auskunft. Im Rahmen eines Forschungsvorhabens wurde allerdings von Honermann, Müssen, Brinkmann und Schiepek (1999) der Versuch unternommen eine Interventionstypologie zu entwickeln. In dieser sind die zentralen Annahmen des lösungsorientierten Vorgehens in konkretes Beraterverhalten übersetzt worden. Dazu wurde ein Kodierschema, das Ratinginventar lösungsorientierter Interventionen (RLI) entwickelt und in Hinblick auf die zentralen Gütekriterien von Messinstrumenten untersucht. Das Ziel war dabei, ein Messinstrument zu entwickeln, mit dem das tatsächliche Beraterverhalten untersucht werden kann, so dass nicht nur Evaluationsstudien, sondern Prozessstudien betrieben werden können.

Tabelle 5: Interventionstypologie nach Honermann, Müssen, Brinkmann und Schiepek (RLI)

Nr.	Interventions- technik	Beschreibung
1	Der Therapeut stärkt den Klienten durch Anerkennung.	Der Klient wird in seinen Kompetenzen und Leistungen bestärkt, indem ihm Anerkennung und Lob zuteil werden für das, was er bisher geschafft hat. <u>Beispiel:</u> „ <i>Ich bin wirklich überrascht zu hören, dass Sie...</i> “
2	Der Therapeut regt den Klienten zur Reflexion des Problems an.	Der Klient wird dazu angeleitet, das Problem zu schildern und in Einzelheiten zu beschreiben. <u>Beispiel:</u> „ <i>Unter welchen Bedingungen tritt das Problem auf oder intensiviert sich?</i> “
3	Der Therapeut fokussiert auf Ausnahmen.	Indem der Therapeut die Aufmerksamkeit auf solche Ausnahmen richtet, hilft er dem Klienten, ein Gefühl von Handlungskompetenz und Kontrolle bezüglich seines Problems zu entwickeln. <u>Beispiel:</u> „ <i>Wann machen Sie bereits etwas von dem, was Sie beabsichtigen?</i> “
4	Der Therapeut hilft dem Klienten, Ressourcen zu erkennen.	Die Rolle des Therapeuten besteht hierbei darin, dem Klienten zu helfen, sich seiner Ressourcen bewusst zu werden und einen emotionalen Zugang dazu zu finden. <u>Beispiel:</u> „ <i>Auf wen oder was können Sie sich stützen und verlassen?</i> “
5	Der Therapeut klärt und respektiert Anliegen, Auftrag und Erwartungen des Klienten.	Der Therapeut arbeitet aus dem Problem ein bearbeitbares Anliegen heraus, definiert mit ihm Aufträge für die Beratung und bespricht die Erwartungen – dies sowohl am Anfang einer Beratung als auch in Teilen von einzelnen Sitzungen. <u>Beispiel:</u> „ <i>Woran würden Sie merken, dass unsere Treffen erfolgreich waren?</i> “
6	Der Therapeut verändert den Bezugsrahmen des Problems.	Da Bedeutungen immer kontextabhängig sind, versucht der Therapeut die Bedeutung dessen zu verändern, was der Klient im Problem-Rahmen beschreibt. Eine Möglichkeit dazu ist es ein Reframing zu machen oder die Beobachtungsposition von involviert zu distanzieren zu wechseln. <u>Beispiel:</u> „ <i>Was stellen Sie für sich damit sicher?</i> “

7	Der Therapeut fokussiert auf Defizite/Probleme.	Mit dieser Kategorie werden die diagnostischen Bemühungen bezeichnet, mit den versucht wird auf potentiell schwierige Verhaltensweisen einzugehen. <u>Beispiel:</u> „ <i>Ich höre daraus, Dass niemand Sie leiden kann?</i> “
8	Der Therapeut lenkt die Aufmerksamkeit auf Zukünftiges.	Hiermit sind alle Interventionen gemeint, den Klienten von problemhaftem Verhalten und Erleben zu lösungs- und zielfocussierten Zukunftsvorstellungen zu führen, d.h. sich eine Zukunft vorzustellen, in der das Problemsystem nicht mehr aufrechterhalten wird. <u>Beispiel:</u> „ <i>Einmal angenommen, es wäre schon die Sitzung am ...</i> “
9	Der Therapeut regt den Klienten an, seine Ziele zu äußern.	Alle Interventionen, die den Klienten dazu bringen, sich über seine Ziele klarzuwerden und diese zu äußern. <u>Beispiel:</u> „ <i>Mal angenommen, es würde eines Nachts, während Sie schlafen, ein Wunder geschehen, und Ihr Problem wäre gelöst: Wie würden Sie das merken?</i> “ (Wunderfrage)
10	Der Therapeut bemüht sich um guten Rapport, Zustimmung und/oder Erlaubnis.	Damit sind alle Verhaltensweisen gemeint, die dazu führen, eine positive Beziehung zum Klienten aufzubauen. Diese können sowohl verbal als auch nonverbal sein. <u>Beispiele:</u> - Synchronisation von Körperhaltung, Mimik, Gestik, Stimmlage - Frage nach Erlaubnis: „ <i>Darf ich Ihnen mal eine vielleicht etwas ungewöhnliche Frage stellen?</i> “
11	Der Therapeut behandelt den Klienten als kompetenten Experten für sich selbst.	Alle Interventionen, die den Klienten als Experten würdigen und ihn bei seiner Ziel- und Lösungsfindung unterstützen. <u>Beispiele:</u> - „ <i>Korrigieren Sie mich, wenn ich da nicht richtig liege.</i> “ - „ <i>Wie erklären Sie sich, dass ...?</i> “
12	Der Therapeut unterbricht Muster der Situation oder Kommunikation.	Dies ist jedes Therapeutenverhalten, dass Unterschiede markiert und sich vom Bisherigen unterscheidet, wenn dieses nicht funktioniert. Dabei lässt der Berater sich stets vom Feedback des Klienten auf seine Intervention leiten. <u>Beispiele:</u> - Einen Witz erzählen. - „ <i>Ich würde gerne einen anderen Punkt ansprechen.</i> “
13	Der Therapeut bietet als „Experte“ eigene Erklärungen, Deutungen und Lösungen an.	Dies betrifft alle Versuche, durch eigene Hypothesen, Vermutungen und fachliche Kenntnisse in Form von Fragen, Empfehlungen oder Hausaufgaben die Beratung voranzubringen. <u>Beispiel:</u> „ <i>Ich schlage Ihnen vor, dass ...</i> “
14	Der Therapeut hilft dem Klienten seine Ziele zu spezifizieren.	Dies bezieht sich auf alle Interventionen, Ziele nach bestimmten Kriterien zu konkretisieren (Wichtigkeit für Klienten, positiv formuliert, Prozesshaftigkeit etc.). <u>Beispiel:</u> „ <i>Was wäre das nächste Ziel für Sie?</i> “

15	Der Therapeut fragt nach Unterschieden, die für den Klienten einen Unterschied machen.	Hierunter fallen alle Bemühungen, Veränderungen und Ausnahmen wahrzunehmen, indem Unterschiede eingeführt werden. Diese können beispielsweise durch Skalenfragen erzeugt werden. <u>Beispiel:</u> „Wie würden Sie sich jetzt auf einer Skala von 1 bis 10 im Gegensatz zum Beginn der Beratung einschätzen?“
16	Der Therapeut greift die Sprache und Metaphern des Klienten auf oder arbeitet damit.	Alle Interventionen, die dazu dienen, sich in die sprachlich-bildliche Welt des Klienten zu begeben, fallen hierunter. Damit wird versucht „einheimische“ Repräsentationen bei diesem auszulösen, wenn der Berater sich auf das vom Klienten Gesagte bezieht. <u>Beispiele:</u> - Benutzung von Worten, Metaphern des Klienten
17	Der Therapeut erweitert den Möglichkeitsraum des Klienten durch Induktion alternativer Bewusstseinszustände.	Dies betrifft Interventionen, mit denen die Freiheit von Phantasie, Traum und Kreativität ermöglicht wird (hypnotherapeutischer Ansatz von M. Erickson). Dies kann durch sehr unterschiedliche Techniken geschehen. <u>Beispiele:</u> - Tranceinduzierende Sprachmuster: „Stellen Sie sich einmal vor ...“ - Phantasiebeflügelnde Formulierungen: „Wenn Ihr Chef in rosa gepunkteten langen Unterhosen vor Ihnen stehen würde, was wäre dann anders?“
18	Der Therapeut regt den Klienten zum unmittelbaren Erleben des Problems an.	Hiermit soll eine Aktivierung von kognitiv-affektiven Repräsentationen des Problems angeregt werden. <u>Beispiel:</u> „Was ist in dieser problematischen Situation zu sehen und zu hören, was empfinden Sie?“
19	Der Therapeut hilft dem Klienten, etwas ander(e)s zu machen	Dies bezieht sich auf ein zentrales Axiom lösungsorientierter Therapie: Wenn etwas nicht funktioniert, lass es sein und mache etwas anderes. <u>Beispiel:</u> „Was könnten Sie in der Situation anders machen?“
20	Der Therapeut hilft dem Klienten, seine Ziele zu operationalisieren.	Hierbei geht es um beraterische Hilfestellungen zur eigenständigen Konkretisierung und Umsetzung von Zielen auf die Verhaltensebene durch den Klienten. <u>Beispiel:</u> „Was wäre der nächste kleine Schritt, um ...?“
21	Der Therapeut lenkt die Aufmerksamkeit auf die Entstehungsgeschichte oder Ursachen des Problems.	Hiermit wird die Vergangenheit des Klienten in den Mittelpunkt gerückt. <u>Beispiele:</u> - „Was war der Auslöser?“ - „Was könnte die Ursache für Ihr Verhalten sein?“

22	Der Therapeut regt den Klienten zum unmittelbaren Erleben des erwünschten Ziels an.	Diese Intervention soll den Klienten in eine so genannte Lösungsphysiologie führen (Lächeln, Augen glänzen etc.). Diese Erfahrung kräftigt und motiviert. <u>Beispiel:</u> „Mit welchen Körperempfindungen ist diese Situation verbunden?“
23	Der Therapeut exploriert die Lebenssituation des Klienten.	Hierunter fallen alle Versuche, eine genaue Erhebung der Lebenssituation des Klienten zu erreichen. Dies geschieht durch Fragen aber auch unterstützt durch verschiedene andere Methoden, z.B. das Familienbrett. <u>Beispiel:</u> „Wie viele Mitarbeiter gibt es in Ihrem Team?“

Die Besonderheit dieser Interventionstypologie besteht darin, dass sie, ebenso wie die von Weisbach, nicht nur ein Strukturierungsschema ist, sondern ein Kodierinstrument zur Forschung und Ausbildung darstellt. Es ist theoriegeleitet und die Unterscheidungskriterien der einzelnen Kategorien sind insgesamt gut nachvollziehbar. Wie die Autoren in ihrem Werk deutlich machen, wurde das Instrument auch faktorenanalytisch untersucht, wobei die dabei gefundenen Dimensionen gut dem theoretischen Modell entsprachen. Obschon für eine Prozessauswertung von Therapiesitzungen recht komplex (und nur nach einem eingehenden Ratertraining handhabbar), sind die 23 Unterteilungen des RLI wohl eher Interventionskategorien, unter denen sich wiederum eine Vielzahl von weiteren konkreten Interventionstechniken befinden.

7. Vergleich und Kritik der Interventionstypologien

Betrachtet man die vorgestellten Interventionstypologien, dann fällt auf, dass sie große Unterschiede aufweisen – und dies in vielerlei Hinsicht.

Einseitigkeit

Die vorgestellten (und weitere vorhandene) Typologien und Beobachtungsschema sind erstens zumeist einseitig auf die jeweils zugrundeliegende Beratungs-/Therapierichtung bezogen (z.B. Arbeiten von Weisbach zu klientenzentrierter Beratung, 1979, 1982). Damit werden aber Interventionsarten, die sich eher in anderen Beratungs-/Therapierichtungen wieder finden, systematisch ausgeblendet (z.B. konfrontative Elemente wie in der Prozessberatung, Schein, 1987).

Konkretisierungsgrad

Zweitens unterscheiden sich die Typologien darin, wie konkret sie Beraterverhalten wirklich betrachten. Bei den gesprächspsychotherapeutischen Modell von Weisbach decken die Kategorien zwar eine ziemliche Bandbreite beraterischen Verhaltens ab, dies nur viel zu ungenau. Dafür sind aber auch eher negativ aufzufassende Beraterverhaltensweisen (z.B. Werturteile zur Situation des Klienten, Kategorie 9) integriert – diese allerdings auch nicht vollständig, da es noch eine Vielzahl von weiteren Gesprächsstörern gibt (z.B. Befehle erteilen, ungebeten Vorschläge anbieten, Warnen). Ein Beispiel ist ebenfalls die mangelnde Differenzierung von Fragearten, die beispielsweise in vielen Beratungsmodellen unter dem Begriff „Sondieren“ zusammengefasst werden, aber vollkommen unterschiedliche beraterische Wirkungen entfalten (z.B. Culley, 1996; Hackney & Cormier, 1993). Hier liegt wiederum die Stärke systemischer Beratungsansätze (z.B. v. Schlippe & Schweitzer, 1998; Schiepek, 1999, Tomm, 2001), die zwischen einer Vielzahl von Frageformen (z.B. Skalierungsfragen, Wunderfragen, zirkuläre Fragen) unterscheiden. Bei dem einzigen systemischen Interventionsmodell (Honermann et al., 1999) tauchen immerhin verschiedene Fragearten auf, wenn auch nicht weiter differenziert. Dafür differenziert diese Typologie aber die Interventionstechniken in Bezug auf ihre beraterische Absicht.

Ausblenden genereller Interventionen

Drittens liegt eine Schwäche bisheriger Ansätze in der einseitigen Fokussierung auf theorieimmanenten Interventionen des Beraters/Therapeuten. Damit werden andere wichtige Verhaltensweisen des Beraters, die für den Beratungsprozeß ebenfalls von Bedeutung sind, außer Acht gelassen. Es scheint fast so, als ob ein beraterisches Gespräch ausschließlich aus unmittelbar beraterischen Inhalten oder Aktionen besteht, was sicherlich ein Trugschluss ist.

Hierzu ein Beispiel: In jedem Beratungssetting ist der Umgang mit Zeit wesentlich. Der Erfolg steht und fällt oft mit dessen effektiver Nutzung. Dabei kann es passieren, dass zwar nach herkömmlichen Beratungsmodellen „gute Beratungsarbeit“ geleistet wird, aber der Zeitaspekt völlig vernachlässigt wird. Dies kann dazu führen, daß eine Arbeitsgruppe, die gerade ihre internen Prozesse mit einem Berater klärt, mitten in einer hoch brisanten Diskussionsphase die Beratung aus Zeitgründen abbrechen, aber am nächsten Tag mit „offenen Wunden“ weiterarbeiten muß. Eine hilfreiche Beraterintervention wäre in diesem Fall, rechtzeitig auf die noch verbleibende Zeit hinzuweisen, dadurch die Tiefe der gerade laufenden Beratung zu minimieren und so der Arbeitsgruppe zu helfen, ihre Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen.

Focussierung auf Einzelpersonen

Viertens bestehen weitere Probleme in der einseitigen Fokussierung vieler Modelle auf Einzelpersonen, obwohl deren Prinzipien durchaus auch auf Gruppen und Teams anwendbar sind. Eine wichtige Intervention in der Arbeit mit Gruppen oder Teams besteht beispielsweise im expliziten Überprüfen des Konsens in der Gruppe. Hier werden von Beratern oft grobe Fehler gemacht, da sie zu einseitig auf die leitende Führungskraft fixiert sind oder annehmen, daß das Stillschweigen der Mehrheit der Gruppenmitglieder ein implizites Einverständnis zu einer diskutierten Maßnahme ausdrückt (ohne sich dessen zu vergewissern). Selbst speziell auf Prozeßberatung bezogene Interventionstypologien, wie die von Reddy (1999) oder Schein (1987.) bleiben hier allerdings viel zu undifferenziert.

8. Möglichkeiten sinnvoller Interventionstypologien

In Anbetracht der oben erwähnten Kritikpunkte müsste eine sinnvolle und nutzbare Typologie, mindestens folgende vier Anforderungen erfüllen:

1. Theorieübergreifende Betrachtung diverser Interventionsarten
2. Hinreichender Differenzierungsgrad, so daß unterschiedliche Interventionstechniken konkret erfasst werden
3. Einbeziehung von Verhaltensweisen, die bisher nicht als direkte Interventionen angesehen wurden, aber für den Beratungsprozess wichtig sind
4. Berücksichtigung von gruppenspezifischen Anforderungen

Ein weiterer Punkt betrifft die Art und Weise, wie die Interventionstypologien aufgebaut sind. Da jede Form von Interventionstechnik immer unter verschiedenen Aspekten gesehen werden kann, wird ein einheitliches Interventionsmodell, das in sinnvoller Weise alle verfügbaren Techniken integriert, schwer zu realisieren sein. Offensichtlich scheint eine mehrdimensionale Struktur der Vielfalt von Interventionen eher gerecht zu werden. Im Ansatz ist dies bei einigen Konzepten schon verwirklicht. Der Interventionswürfel von Cohen und Smith (1976), beziehungsweise in seiner Ergänzung durch Reddy (1999), greift diesen Aspekt auf, indem dort die Dimensionen Art, Adressat und Intensität unterschieden werden. Ebenso findet sich bei den im Rahmen von Forschungen zur Wirksamkeit von partnerzentrierter Beratung entwickelten Skalen die Dimension „Qualität der Intervention“ wieder (z.B. Tausch,

1973). Was bei Verbalisierungstechnik allerdings noch Sinn macht und vor allem auch qualitativ recht gut unterscheidbar ist, wird bei anderen Interventionstechniken schon schwieriger. Wie will man beispielsweise das Erklären bestimmter Sachverhalte durch den Berater qualitativ einstufen (Interventionstechnik 10 beim Modell von Schein)? Hier müsste wiederum mit anderen Konzepten gearbeitet werden, wie sie beispielsweise das Hamburger Verständlichkeitsmodell von Langer, Schulz v. Thun und Tausch (1974) bietet.

Eine sinnvolle Dimension zur Ordnung von Beraterinterventionen erscheint aber auf jeden Fall deren beabsichtigte Wirkung zu sein, wie dies im systemischen Interventionsmodell von Honermann et al. (1999) realisiert wird. Selbstverständlich treten dann Doppelzuordnungen von einzelnen Interventionstechniken auf, d.h. eine einzelne Interventionstechnik kann unter verschiedenen Zielsetzungen vom Berater eingesetzt werden. Beispielsweise kann die Beratungstechnik „Herausarbeiten von Ressourcen“ einerseits mit dem Ziel eingesetzt werden, die Beziehung zum Klientensystem zu stärken, indem diesem vermittelt wird, wie man ihn als Berater in seinen „funktionierenden“ Anteilen schätzt. Andererseits kann dies aber auch bewusst eingesetzt werden, um einem verzweifelten, sich selbst als inkompetent erlebenden Klienten, zu dem eine feste und gute Beratungsbeziehung besteht, ein Gefühl über seine eigenen Stärken zu vermitteln.

Sinnvoll wäre demnach für eine brauchbare allgemeine Interventionstypologie eine hierarchische Struktur, die Mehrfachzuordnungen einzelner Interventionstechniken erlaubt. Sinnvolle Aspekte der Ordnung, die weiterhin zu integrieren wären, sind: Adressat der Intervention (Einzelner, Paar, Gruppe), Direktivität der Intervention, Konfrontationsgehalt.

Um die Idee einer hierarchischen Interventionstypologie zu veranschaulichen sei dies anhand einer beispielhaften Einteilung illustriert. Die Einteilung ist selbstverständlich nicht ausgereift und soll nur aufzeigen, wie verschiedene Ebenen in einer Interventionstypologie denkbar sind.

1. Ebene der Interventionskategorien:

- Beziehungsfördernde Interventionen (z.B. Äußern von Empathie)
- Strukturierende Interventionen (z.B. Verfahrensvorschläge)
- Neue Sichtweisen eröffnende Interventionen (z.B. Reframing)
- Gruppenspezifische Interventionen (z.B. Blitzlicht)
- Zeitspezifische Interventionen (z.B. Hinweis auf noch zur Verfügung stehende Zeit)
- ...

2. Ebene der Interventionsunterkategorien (am Beispiel „Neue Sichtweisen eröffnende Interventionen“):

- Reframing (z.B. *„Das Annehmen von Beratung ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von besonderer Stärke. Eine Arbeitsgruppe, die Beratung in Anspruch nimmt, zeigt, dass Sie so stark ist, dass sie sich mit anderen Sichtweisen konfrontieren lassen kann!“*)
- Unterscheidungsfragen (z.B. *„Welches Teammitglied trägt am meisten zur Aufgabenerfüllung bei?“*)
- Zirkuläres Fragen (z.B. *„Wie denken Sie, wird Ihr Verhalten von Person x wahrgenommen?“*)
- ...

3. Ebene (am Beispiel Reframing):

- Umdeuten in einen Wunsch (z.B. bei Umutsäusserung über Durcheinanderreden: *„Sie möchten also, dass wir die Regel vereinbaren, dass jeder den anderen ausreden lässt?“*)

- Umdeuten in eine Stärke (z.B. bei Umschlagen der Gruppenstimmung in Resignation nach langer Diskussion: *„Es ist eine Stärke Ihrer Gruppe, dass sie nicht gleich die erstbeste Lösung favorisiert...“*)
- Umdeuten in eine akzeptable Schwäche (z.B. bei Frustration von Gruppenmitgliedern: *„Keiner Gruppe ist es bisher gelungen, in der ersten Arbeitsphase eine optimale Arbeitsorganisation zu finden.“*)
- ...

9. Nutzen von Interventionstypologien

Vielleicht beschlich manchen Leser bisher der Gedanke, dass all die vorgestellten Beratungsdilemmata, Interventionsmodelle und Ordnungsgesichtspunkte vor allem theoretischer Natur sind und insofern – in Bezug auf die eigene Tätigkeit – eher unverdaulich wenn nicht gar unbrauchbar sind. Was hat das alles mit Beratungspraxis zu tun?

„Verdammt viel!“, könnte man antworten, schließlich geht es immer um ganz konkretes Verhalten in der Beratung. Und vor allem: Es geht nicht nur um konkretes Verhalten, sondern um Optionen, um Möglichkeiten, sich so oder anders zu verhalten (man sei an den ethischen Imperativ von Heinz von Foerster erinnert: *„Handle stets so, dass Du die Zahl Deiner Möglichkeiten erhöhst!“*). Interventionstypologien könnten diese Optionen ordnen helfen und damit Orientierung bieten – genau das, was Supervisoren, Coaches oder Berater im Beratungsprozess auch immer wieder tun. Aber was bietet den Beratern Orientierung? Wie könnten sie erkennen, ob es blinde Flecke bei Ihnen oder vielleicht sogar ganze unerforschte Inseln möglichen Beratungsverhaltens gibt?

Interventionstypologien könnten helfen, sich darüber klar zu werden, um was es – unabhängig vom Inhalt der jeweiligen Beratung – jeweils geht und welche verschiedenen Möglichkeiten man hat. Darin liegt ein entscheidender Nutzen jedes theoretischen Konzepts.

Weiterhin könnten aus einer noch zu entwickelnden Interventionstypologie Messinstrumente entwickelt werden, die im Rahmen von Prozessforschungsstudien zum Beraterverhalten sinnvoll einsetzbar wären. Dadurch wären Mikroanalysen von Beraterverhalten möglich, die aufzeigen, welche Wirkungen das jeweilige Eingreifen des Beraters hat. Wie faszinierend diese Art von Forschungen sein können, die leider aufgrund ihres hohen Aufwandes kaum durchgeführt werden, zeigt sich beispielsweise in Kapitel sieben des Grundlagenbuchs zur systemischen Therapie von Schiepek (1999).

Für die Ausbildung von Beratern könnte eine gute Interventionstypologie vielfache Hilfe leisten. Sie würde helfen, das für Anfänger aber auch für Kunden, zuweilen unentwirrbare Begriffswirrwarr ordnen zu helfen. Und sie könnte nicht nur theoretisch, sondern vor allem praktisch eingesetzt werden. Dies könnte beispielsweise im Üben von bestimmten Beratungstechniken, im Erkennen von Schwerpunkten des Beraterverhaltens in auszuwertenden Videoaufnahmen oder bei Live-Beobachtungen bestehen. Es würde eine hervorragende Möglichkeit bieten, sich im Rahmen der Selbstreflexion über eigene Beratungssituationen immer wieder in Bezug auf das eigene Intervenieren zu hinterfragen. Ebenso könnte der Bezugsrahmen einer allgemeinen Interventionstypologie auch im Rahmen von Lehr-/Kontrollsupervision wichtige Hilfe leisten.

10. Schlussbetrachtungen

Solange wir nicht darüber nachdenken, wie wir Dinge tun,
gibt es genau eine Möglichkeit, diese Dinge zu tun:
nämlich so, wie wir sie immer tun.

Dieser Satz ist wohl der Kern jeder reflexionsorientierten Beratung. Warum sollte er nicht auch auf das Verhalten (Intervenieren) der Berater angewendet werden? So würde es möglich sein, die Vielzahl an Verhaltensweisen im Beratungsprozess zu sammeln, zu strukturieren und dadurch (vielleicht) besser verstehen zu können. Man könnte gewissermaßen die Essenz der Wirksamkeit von Beratern systematisieren, um sie dadurch anderen leichter verfügbar zu machen.

Beim Zusammentreffen mit wirklichen „Meistern“ der Beratung beschleicht einen manchmal so etwas wie Ehrfurcht. Man begreift, dass sie etwas anders tun, als andere Berater. Verfolgt man dies mit einem geschulten Blick, stellt man fest, dass sie ganz bestimmte Interventionen anwenden. Beispielsweise kann man bei manchen feststellen, dass sie besonders wichtige Punkte in der Beratung mit einer Einleitung vorher ankündigen, damit die nachher folgende Intervention nicht untergeht. (z.B. *„Und die Frage, die ich Ihnen jetzt stellen möchte, ist ...“* – mit anschwellender Stimme geäußert -). Obwohl dies recht trivial klingt, scheint dies von vielen Beratern nicht bedacht zu werden, so dass sie sich wundern, wie ihre schön ausgedachten Interventionen einfach „verpuffen“.

Wie würde man diese Interventionstechnik wohl nennen können? Vielleicht „Ankündigung nachfolgender Interventionen“? Merkwürdigerweise ist dies oder ähnliches in keinem der (mir bekannten) Werke und Studien zu Beratung aufgeführt

Zusammen mit der ebenfalls recht raren (aber in der Literatur vorfindbaren) Interventionstechnik der „verrückten Ankündigung“ (z.B. *„Mir fällt dabei jetzt eine ganz merkwürdige Frage ein. Ich glaube, sie könnte sehr hilfreich sein - aber ich weiß nicht, ob Sie mich nicht ein wenig für verrückt halten, wenn ich Sie Ihnen stelle ...“*), könnten beide Interventionstechniken vielleicht in eine noch zu bildende Kategorie „aufmerksamkeitssteigernde Interventionen“ passen. Die Aufzählung bisher nicht systematisierter Interventionen, die viel Wirkung zeigen können, ließe sich wohl noch unendlich fortführen.

Man stelle sich folgende Situation in einer Coachingsitzung vor: Der Klient kann auf eine systemische Frage seines Coachs nicht so recht antworten und schaut ihm verdutzt in die Augen. Der Coach hingegen hilft seinem Klienten mit folgender Interventionstechnik auf die Sprünge: *„Angenommen, Sie wüssten es, was würden Sie dann sagen?“* Diese bei Walter und Peller (1994) beschriebene - an sich unlogische Frage - ist eine hypothetische Frage, die im Rahmen von anderen hypothetischen und reflexiven Fragen sehr gut eingesetzt werden kann. Welcher Berater würde intuitiv von sich aus darauf kommen? Viele würden ansonsten vielleicht schnell eine weitere Frage stellen und denken, dass sie den Klienten überfordert hätten.

Insgesamt ist gute Beratung sicher nicht nur eine Frage perfekter Beherrschung von Interventionstechniken. Und selbst Interventionstechniken sind nur ein Teil der Medaille. Wie im Abschnitt über Interventionsebenen aufgezeigt, sind sie nur ein Teil von Intervention. Aber selbst das Beherrschen einer Vielzahl von themenspezifischen Methoden, das Herstellen eines guten Interventionsdesigns oder das Kontraktieren hilfreicher Interventionsarchitekturen ist nicht alles. Aber es kann helfen bessere und vor allem bewußtere Beratung zu leisten.

Ohne die dahinter stehende Haltung von Wertschätzung, Neutralität und Kooperation ist aber sicherlich auch mit guten Interventionstechniken nur ein bedingtes Weiterkommen in der Beratung möglich. Dies ist sicherlich keine neue Erkenntnis. Daher endet diese Abhandlung mit einem Widerspruch: Das Erzählen von Geschichten als weitere

©systemics™ Beratung und Training

Büro Charlottenburg: Fredericiastr. 10c, 14050 Berlin, Germany

Tel.: +49(0)30 - 88 70 98 58, Fax: +49(0)30 - 88 70 98 59, email: kontakt@systemics.net, www.systemics.net

Interventionstechnik einführen, um mit einer alten Sufigeschichte (Schah, 1995), auf das Primat der eigenen Haltung hinzuweisen:

Der Mann, der auf dem Wasser ging

Ein dem Herkömmlichen verbundener Derwisch aus einer strengen frommen Schule wanderte eines Tages am Ufer eines Flusses entlang. Er war vertieft in Gedanken über moralische und gelehrte Probleme, denn das war die Art der Sufischulung, zu der es in der Gemeinschaft, der er angehörte, gekommen war. Er stellte die fromme Bewegtheit des Gemütes mit dem Suchen nach der letzten Wahrheit auf dieselbe Stufe.

Plötzlich wurden seine Gedanken von einem lauten Rufen unterbrochen. Jemand rief, und er rief den Derwischruf. Der Derwisch aber dachte bei sich: „ So hat das keinen Zweck, denn er Mann spricht die Silben falsch aus. Statt Ya Hu zu intonieren, sagt er U Ya Hu.“ Dann wurde ihm klar, dass er als besserer Kenner dieser Übung die Pflicht habe, den unglücklichen Menschen zu korrigieren, der vielleicht nicht richtig angeleitet worden war und daher einfach nur versuchte, sein Bestes zu tun bei der Einstimmung auf das Wesentliche, das hinter den Lauten liegt.

So mietete der Derwisch ein Boot und fuhr zu der Insel hinüber, die mitten im Strome lag, und von der die Rufe zu kommen schienen. Dort fand er einen mit dem Derwischgewand bekleideten Mann in einer Schilfhütte sitzen. Er wiegte sich im Takt des einweihenden Derwischrufes, den er wieder und wieder ertönen ließ. „Mein Freund“, sagte der erste Derwisch, „Du sprichst die Worte falsch. Es ist meine Pflicht, Dir das zu sagen, denn es ist verdienstlich, Rat zu geben und Rat zu empfangen. Du musst die Worte auf folgende Weise intonieren“ – und er zeigte es ihm.

„Ich danke Dir“, sagte der andere Derwisch demütig. Der erste Derwisch stieg wieder in sein Boot, voller Zufriedenheit, weil er etwas Gutes getan hatte. Immerhin heißt es, dass der Mensch, der die heilige Formel korrekt wiederholt, sogar auf dem Wasser wandeln kann; er hatte das noch nie gesehen, hoffte jedoch noch immer – aus irgendeinem Grunde – es einmal zuwege bringen zu können.

Nun hörte er nichts mehr aus der Schilfhütte, aber er war sicher, dass sein Unterricht gut aufgenommen worden war. Dann aber hörte er ein gestammeltes U Ya – denn der zweite Derwisch rief den Ruf wieder auf die alte Art. Während der erste Derwisch sich hierüber noch Gedanken machte und über die Verderbtheit der Menschheit und die Hartnäckigkeit des Irrtums im Allgemeinen nachsann, bot sich ihm plötzlich ein merkwürdiger Anblick: Der andere Derwisch kam von der Insel zu ihm herüber gelaufen, - ja, er wandelte auf dem Wasser. Verblüfft ließ er die Ruder sinken. Der zweite Derwisch kam zu ihm heran und rief:

Bruder, es tut mir leid, Dir Mühe zu bereiten, aber ich musste herkommen, um Dich noch einmal nach dieser Methode zu fragen, damit ich die Worte auf die richtige Weise wiederhole, habe ich doch Schwierigkeiten, es zu behalten.“

Literatur:

- Argyris, C. (1970): Intervention Theory and Method. A Behavioral Science View. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1975): Untersuchung der Beratungsbeziehung. In: Bennis, W.G., Benne, K.D. & R. Chin (Hrsg.), Änderung des Sozialverhaltens (S. 341-374). Stuttgart: Klett.
- Bachmair, S., Faber, J, Hennig, C. Kolb, R. & Willig, W. (1996): Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Bamberger, G. G. (1999): Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Bandler, R. & Grinder, J. (1998): Metasprache und Psychotherapie. Die Struktur der Magie I. Paderborn: Junfermann.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1984): Consultation. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Block, P. (1999): Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch. München: Heyne.
- Cohen, A.M. & Smith, R.D. (1976): The Critical Incident in Growth Groups. San Diego: Pfeiffer.
- Culley, S. (1996): Beratung als Prozeß. Lehrbuch kommunikativer Fertigkeiten. Weinheim und Basel: Beltz.
- de Shazer, S. (1988): Clues, Investigating Solutions in Brief Therapy. New York: Norton & Company.
- Fatzer, G. (1998): Einleitung: Beratung und Supervision von Einzelnen, Teams und Systemen. In: Fatzer, G. (Hrsg.), Supervision und Beratung. Ein Handbuch (S. 9-14). Köln: EHP Organisation.
- Fatzer, G. (1999): Qualität und Leistung von Beratung. In: Fatzer, G., Rappe-Giesecke, K. & W. Looss (Hrsg.), Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung (S. 7-26). Köln: EHP Organisation.
- Fengler, J. (1997): Feedback als Interventionsmethode. In O. König (Hrsg.), Gruppendynamik: Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung (S. 197-223). München: Profil.
- Gallessich, J. (1982): The Profession and Practice of Consultation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gavin, J. F. (1985): Observations from a Long-Term, Survey-Guided Consultation with a Mining Company. Journal of Applied Behavioral Science. Vol 21 (2), 201-220.
- Hackney, H. & Cormier, L. S. (1993): Beratungsstrategien und Beratungsziele. München: Ernst Reinhardt.
- Hamilton, E.E. (1990): The Facilitation of Organizational Change: An Empirical Study of Factors Predicting Change Agent's Effectiveness. The Journal of Applied Behavioral Science, 24 (1), 37-59.
- Honermann, H., Müssen, P., Brinkmann, A. & Schiepek, G. (1999): Ratinginventar Lösungsorientierter Interventionen (RLI). Ein bildgebendes Verfahren zur Darstellung ressourcen- und lösungsorientierten Therapeutenverhaltens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- König, E. & Volmer, G. (1996): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Klett Cotta.
- Langer, I., Schulz v. Thun, F. & Tausch, R. (1974): Verständlichkeit in Schule, Verwaltung, Politik und Wissenschaft. München: Ernst Reinhard.
- Lin, M.-J., Kelly, K. R. & Nelson, R. C. (1996): A Comparative Analysis of the Interpersonal Process in School-based Counseling and Consultation. Journal of Counseling Psychology. Vol 43 (4), 389-393.
- Linke, J. (2001): Systemisch-konstruktivistische Konzepte in der Supervision. BIF. Berlin.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. (1995): Beratung als Prozeß. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. Leonberg: Rosenberger.

- Lippitt, G. (1979): Research on the Consulting Process. In G. J. Gore & Wright, R. G. (Hrsg.), The Academic Consultant Connection (pp. 159-167). Dubuque: Kendall/Hunt.
- Lundberg, C. C. & Raja, A. P. (1979): Issues in the Practice of Organizational Developmental Consultancy. In G. J. Gore & Wright, R. G. (Hrsg.), The Academic Consultant Connection (pp. 227-237). Dubuque: Kendall/Hunt.
- Minsel, W.-R. (1974): Praxis der Gesprächspsychotherapie. Grundlagen, Forschung, Auswertung. Wien: Hermann Böhlaus.
- Mohl, A. (1994): Der Zauberlehrling. Das NLP Lern- und Übungsbuch. Paderborn: Junfermann.
- Nevis, E. C. (1998): Organisationsberatung. Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln: EHP Organisation.
- Rappe-Giesecke, K. (1994): Supervision: Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Springer. Berlin.
- Rauen, C. (2001): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Reddin, W. J. (1977): Confessions of an Organizational Change Agent. Group and Organization Studies, Vol 2 (1), 33-41.
- Reddy, B.W. (1999): Prozeßberatung von Kleingruppen. Wie der Berater erfolgreich interveniert. Leonberg: Rosenberg.
- Rogers, C.R. (1972): Die nicht-direktive Beratung. München: Kindler.
- Rooke, D. & Torbert, W. (1998): Organizational Transformation as a Function of CEO Developmental Stage. Organization Development Journal, 16 (1), 11-21.
- Sachse, R. (1999): Lehrbuch der Gesprächspsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Sachse, R. & Maus, C. (1991): Zielorientiertes Handeln in der Gesprächspsychotherapie.
- Schein, E. H. (1987): Process Consultation. Vol II. Lessons for Managers and Consultants. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1988): Process Consultation. Vol I. Its Role in Organization Development. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1998): Organisationsberatung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie? In G. Fatzer (Hrsg.), Supervision und Beratung. Ein Handbuch (S. 409-419). Köln: EHP Organisation.
- Schliepek, G. (1999): Die Grundlagen der Systemischen Therapie. Theorie – Praxis - Forschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, A. (2001): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M.: Campus.
- Schwan, K. & Seipel, K. (1999): Erfolgreich beraten. Grundlagen der Unternehmensberatung. München: Beck.
- Schneider, J. (2000): Supervidieren & beraten lernen. Praxiserfahrene Modell zur Gestaltung von Beratungs- und Supervisionsprozessen. Junfermann. Paderborn.
- Schlippe, A. von, Schweitzer, J. (1998): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Schlippe, A. von, Braun-Bönneke, A. & Schröder, K. (1998): Systemische Therapie als engagierter Austausch von Wirklichkeitsbeschreibungen. Empirische Rekonstruktionen therapeutischer Interaktionen. System Familie, 11 (2) 70-79.

- Shah, I. (1995): Das Geheimnis der Derwische. Geschichten der Sufimeister. Freiburg: Herder.
- Simon, F.B. & Rech-Simon, C. (2000): Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Steyrer, J. (1991): Unternehmensberatung - Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In M. Hofmann (Hrsg.), Theorie und Praxis der Unternehmensberatung (S. 1-44). Heidelberg: Physica.
- Strauß, B., Eckert, J. & Tschuschke, V. (Hrsg.) (1996): Methoden der empirischen Gruppentherapieforschung. Ein Handbuch. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Tausch, R. (1973): Gesprächspsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Tausch, R., Eppel, H., Fittkau, B., Minsel, W.-R. (1969): Variablen und Zusammenhänge in der Gesprächspsychotherapie. Zeitschrift für Psychologie, 176, 93-102.
- Titscher, S. (1991): Intervention: Zu Theorie und Techniken der Einmischung. In M. Hofmann (Hrsg.), Theorie und Praxis der Unternehmensberatung (S. 309-343). Heidelberg: Physica.
- Tomm, K. (2001): Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnung in der systemischen Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Tschuschke, V. (1987): Zum Kohäsionskonzept in der therapeutischen Gruppe – Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse. Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 23, 46-55.
- Tschuschke, V. (1996): Prozeß-Ergebnis-Zusammenhänge und Wirkfaktorenforschung. In B. Strauss et al. (Hrsg.), Methoden der empirischen Gruppentherapieforschung. Ein Handbuch (S. 52-75). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Voigt, B. & Antons, K. (1997): Systematische Anmerkungen zur Intervention in Gruppen. In O. König (Hrsg.), Gruppendynamik: Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung (S. 224-246). München: Profil.
- Walter, J. L. & Peller, J. E. (1994): Lösungs-orientierte Kurztherapie: Ein Lehr- und Lernbuch. Dortmund: verlag modernes lernen.
- Weinberger, S. (1990): Klientenzentrierte Gesprächsführung. Eine Lern- und Praxisanleitung für helfende Berufe. Weinheim: Beltz.
- Weisbach, C.-R. (1979): Gesprächsanalyse: Trainingshandbuch und Evaluation. Tübingen (Dissertation).
- Weisbach, C.-R. (1982): Das Beratungsgespräch. Trainingshandbuch. Weil der Stadt: Lexika-Verlag.
- Wilken, B. (2001): Methoden der kognitiven Umstrukturierung. Stuttgart: Kohlhammer.

Zum Autor:

Thomas Binder
 Dipl.-Kaufmann, Dipl.-Psychologe
 Supervisor (DGSv, SG)
 Wirtschaftsmediator (BM)

