



# Lernen und Verlernen in Beratungsausbildungen

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke

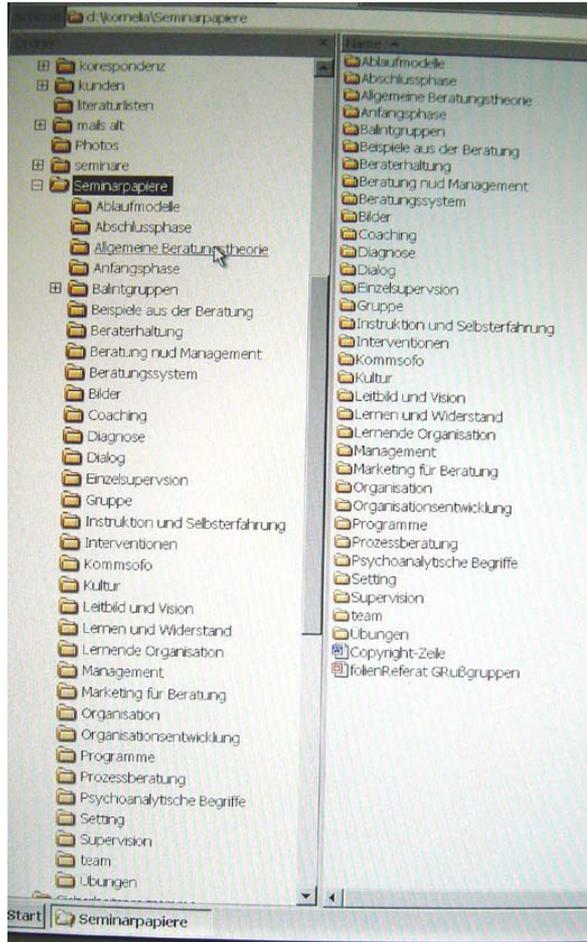
Vortrag auf der Tagung  
Supervision lernen: neue Entwicklungen  
Österreichische Vereinigung für Supervision  
In Wien am 19.10. 2007

# Grundannahmen zu Lernen



- Lernen geschieht im Setting einer Experte- Laie- Interaktion. Der Lernende nimmt neues Wissen auf und fügt es zum bereits vorhandenen additiv hinzu.  
*Metapher: Der Nürnberger Trichter*
- Balint wusste um die psychodynamischen Prozesse in dieser Beziehung bei Erwachsenen und empfahl, dem Verlernen und Umlernen Raum zu geben.  
Wir haben es mit ‚erfahrenen Anfängern‘ zu tun.

# Grundannahmen zu Lernen 2



- Lernen bei Erwachsenen erfordert komplizierte Prozesse des In-Beziehung- Setzen des Neuen zum vorhandenen Wissen und Können.
- Geeigneter ist die *Computermetapher*  
Die Speicher sind ziemlich voll:  
Papierkorb? Datendefragmentierung?  
Alte Ordner/ Dateien umbenennen,  
löschen, aufräumen?  
Neue Ordner, neue Dateien anlegen,  
neue Verknüpfungen
- In Beziehung setzen: Verknüpfen oder trennen von altem und neuem Wissen

# Lehren in der Weiterbildung – Die Basistriade

## Die Perspektive der Lehrenden

- Wissensvermittlung
  - Wissen über professionelle Programme und über Settings
  - Wissen über Bezugstheorien
- Praxisanleitung  
Begleitung und Kontrolle
- Anleitung zur Selbstreflexion
  - Als Person
  - Als Professional
  - Als Funktionsträger und Rolle

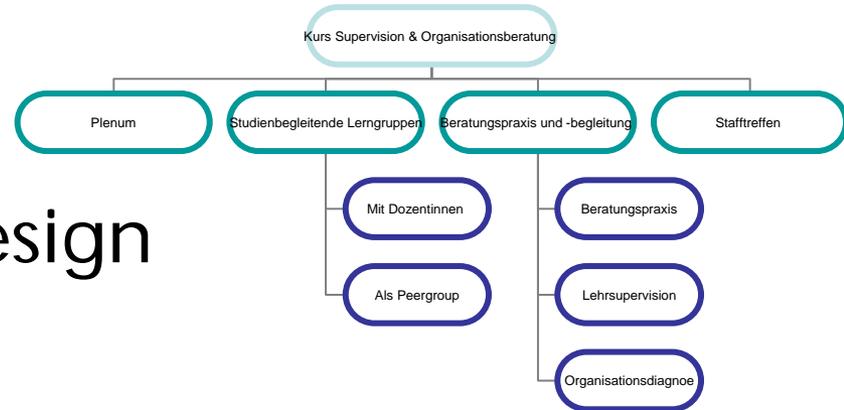


# Lernen in der Weiterbildung – Die Basistriade

## Die Perspektive der Lernenden

- Lernen ist das emergente Produkt aus drei Prozessen, die linear nacheinander oder parallel laufen können
- Lernen besteht in der Ausbildung aus diesen drei Prozessen, die in beiden Settings allerdings unterschiedliche Prämierungen erfahren

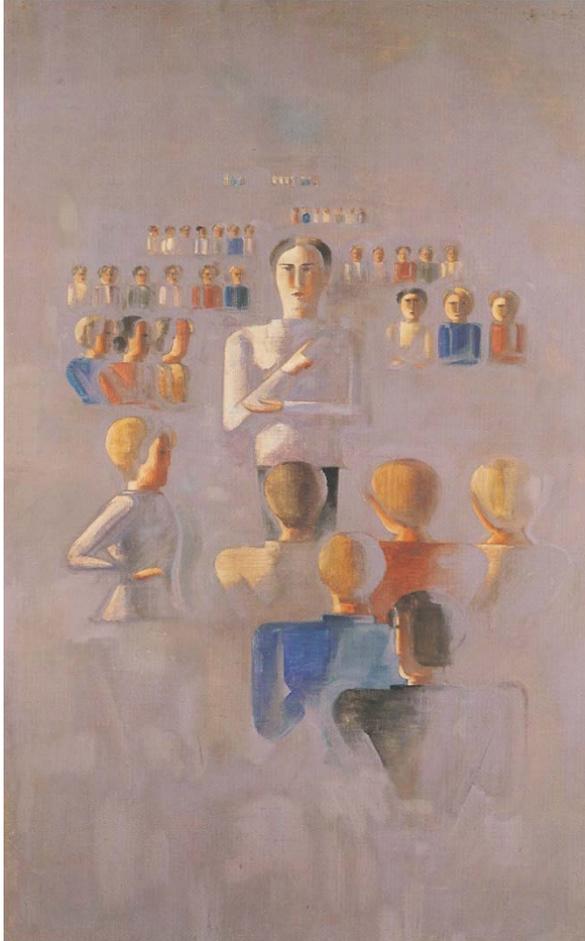




## Lernarchitektur und -design

- In einer Ausbildung sollten verschiedene Lernsettings konstruiert werden, die eine oder zwei dieser Prozesse in den Vordergrund stellen – *prämiieren*
- Die anderen Prozesse laufen auch mit, stehen aber nicht im Vordergrund der Aufmerksamkeit und der didaktischen Vorüberlegungen bei der Konstruktion des Settings und des Ablaufs
- Die getrennten Settings müssen miteinander *vernetzt* werden. Dies geschieht in der Regel über die Personen, die als Repräsentanten der Settings gelten. Sie treffen sich in Staff- Sitzungen, reflektieren die Prozesse, die in den einzelnen Settings laufen, planen und evaluieren ihre Arbeit

# Lernsettings 1



**Instruktion:** Wissensvermittlung über die Standards von Beratung:

- Professionelle Steuerungsprogramme
- Settings
- Bezugstheorien (z.B. Persönlichkeits-, Organisations-, oder Managementtheorien)

Auch in diesem Setting braucht man reflexive Schleifen zur Verarbeitung des neuen Wissens, z.B. wie passt es zum Wissen aus meiner Grundprofession? Wie passt es zu meinen Werten als Person, als Professional? Auch die Möglichkeiten der Umsetzung können geprüft und geplant werden



### Selbstreflexion individuell und sozial

#### 1. Als *Person*:

Biographie, Prägung, Werte und Identität in Hinblick auf die Gestaltung von Beratungsbeziehungen untersuchen

Setting: Selbsterfahrung, Peergroups, Lerngruppen, evt. Einzellehrsupervision

# Lernsettings 2



- Als *Professional*: Professionelle Programme, Werte, Grundannahmen, Rolle und Identität in Hinblick auf die Werte, Programme, Rolle und Identität als Beraterin  
*Settings*: Lehrsupervision, Peergroups, Lerngruppen, Selbsterfahrung
- Als Inhaber einer *Funktion und Rolle*: Selbstverständnis, Rollengestaltung, Werte und Identität in Hinblick auf Funktion eines internen oder externen Beraters  
*Settings*: Lehrsupervision, Peer-groups, Lerngruppen, Selbsterfahrung.

## Vorbereitung der Umsetzung und Umsetzung

- Umsetzung als Beraterin
  - Beratungsprojekte
  - Kommunikative Sozialforschung (Organisationsdiagnosen)
- Umsetzung in der ‚alten‘ Profession und Funktion
  - Nutzung des Wissens, der erworbenen Selbstreflexionsfähigkeit, der gestiegenen Kompetenz zur Gestaltung von Rollen und Beziehungen im jetzigen Job
  - Evt. auch in den privaten Beziehungen !

## Lernsettings 3



# Lernarchitektur – Vielfalt statt Homogenität

- Zusammensetzung der Lerngruppen: Sie sollten möglichst inhomogen sein, damit sie die Vielfalt der zu Beratenden und ihres Umfelds spiegeln können und die Teilnehmerinnen voneinander lernen können
  - Professionen
  - Funktionen
  - Zugehörigkeit zu verschiedenen Organisationstypen
  - Alter
  - Kulturzugehörigkeit
  - Basisberatungsausbildungen ( Konzepte)
- Dies gilt auch für den *Staff, die Dozentinnen und Lehrsupervisorinnen!* wie oben und zusätzlich:
  - Nicht nur einer Richtung von Beratung angehörig
  - Verschiedene Beratungskompetenzen und Beraterinnenprofile

# Curriculum

## Weiterbildungsstudiengang Supervision und Organisationsberatung 4. Kurs

- Modul 1 **Grundlagen der Beratung**
  - Modul 2 **Entwicklung von Beratungskompetenz**
  - Modul 3 **Supervision**  
Der ideale Ablauf des Beratungsprozesses:  
Erstkontakt, Sondierung, Kontrakt, Diagnose, Intervention, Evaluation, Abschluß  
Programme und Verfahren
  - Modul 4 **Theorie des Wandels**  
Veränderung, Lernen und Widerstand in Organisationen
  - Modul 5 **Theory of the thing**  
Theorie der Person, der Gruppe, der Organisation, der Gesellschaft und Kultur
  - Modul 6 **Organisationsberatung:**  
Der ideale Ablauf des Beratungsprozess  
Beratungsarchitektur und Beratungsdesign  
Programme und Verfahren
- Curricula von Beratungsausbildungen richten sich in der Regel an der Typologie von Beratungsformen oder –formaten aus
  - Man lehrt Supervision und additiv dazu Coaching, Karriereberatung oder Organisationsberatung etc.
  - Dies führt zu den bekannten Irritationen beim Entstehen neuer Beratungsformen – bei Beratern, Ausbildern und Berufsverbänden und auch bei Kunden

# Curriculum 2

## Curriculum 5. Kurs

- **Allgemeine Beratungslehre**
  - Entwickeln von **Beratungskompetenz**
  - Die Beratung im **Einzelsetting**
    - Indikation, Settings, Ablauf, Programme und Verfahren
  - Die Beratung von **Gruppen**
    - Indikation, Setting, Ablauf, Programme und Verfahren
  - Die Beratung von **Teams**
    - Indikation, Settings, Ablauf, Programme und Verfahren
  - Die Beratung von **Organisationen**
    - Indikation, Settings und deren Vernetzung, Programme & Verfahren
  - **Theorien und Modelle** von Person, Gruppe, Organisation, Management, Kultur und Wandel
  - **Neues Denken**
- Beratungsausbildung sollten mit allgemeiner Beratungslehre für berufsbezogene Beratung und Entwicklung von Beratungs- und Reflexionskompetenz beginnen
  - Auf dieser Grundlage können die typischen Beratungssettings entfaltet werden.
  - Man orientiert sich nicht mehr Beratungsformen, sondern an typischen Beratungsanfragen
  - Für diese Anfragen werden differentielle Settings und Programmkombinationen entwickelt

# Curriculum 3

## Curriculum 5. Kurs

- **Allgemeine Beratungslehre**
  - Entwickeln von **Beratungskompetenz**
  - Die Beratung im **Einzelsetting**
    - Indikation, Settings, Ablauf, Programme und Verfahren
  - Die Beratung von **Gruppen**
    - Indikation, Setting, Ablauf, Programme und Verfahren
  - Die Beratung von **Teams**
    - Indikation, Settings, Ablauf, Programme und Verfahren
  - Die Beratung von **Organisationen**
    - Indikation, Settings und deren Vernetzung, Programme & Verfahren
  - **Theorien und Modelle** von Person, Gruppe, Organisation, Kultur und Wandel
  - **Neues Denken**
- Die Studierenden lernen Indikationsstellung, Beratung über Beratung und die auftragsangemessene Konstruktion von Beratungssystemen
  - Sie kennen Theorien, die sie für das Verstehen des Einzelfalls nutzen können und um in der Beratung Wissen vermitteln können.
  - Sie lernen im Sinne der Dialogs von Bohm über ihr Denken nachzudenken, ihre Grundannahmen und Werte zu reflektieren (suspending) und in die Ratsuchenden auch dazu zu befähigen.

# Die Beratungsausbildung als Modell für Beratung



- Weiterbildungsteilnehmer lernen auch am Modell der Ausbildung und nicht nur der Ausbilder.

Meine These ist, sie gestalten Beratung so, wie sie Beratung gelernt haben. ( Der heimliche Lehrplan). Sie folgen den Prämierungen ihrer Ausbilder.

# Die Beratungsausbildung als Modell für Beratung 2

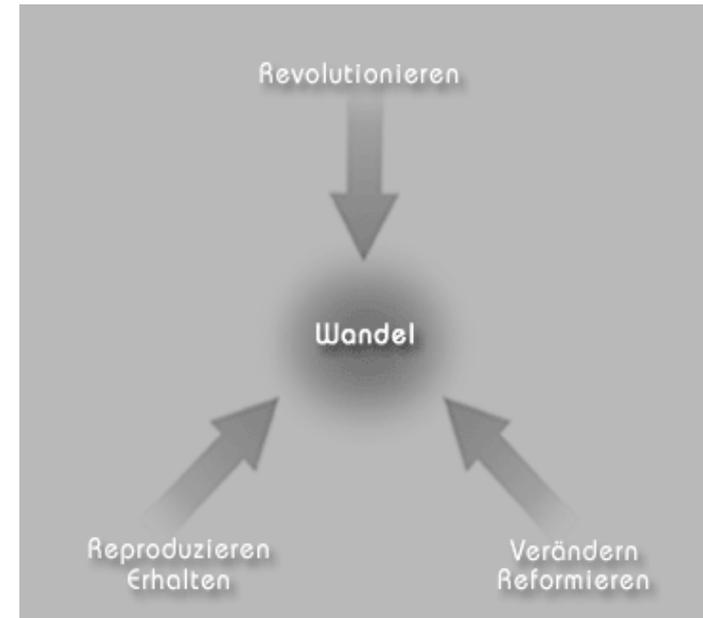


- Sie beraten ohne Wissensvermittlung, wenn sie selbst lediglich durch Reflexion gelernt haben.
- Sie gehen sie eher instruktiv und wenig reflexiv vor, wenn sie im Wesentlichen durch Wissensaneignung gelernt haben.
- Wenn Sie selbst nicht gelernt haben, daß die Umsetzung oder zumindest die Vorbereitung der Umsetzung zum Lernen gehört (Ökocheck, Maximen, Szenarien etc), werden sie in der Beratung auch wenig umsetzungsorientiert arbeiten.

# Die Beratungsausbildung als Modell für Beratung 3

Sie werden sich mit Veränderung oder gar Zerstörung von professionellem Wissen, Vorgehen, von professioneller Identität und Werten – was oft die Realität ihrer Kunden ist – vermutlich schwerer tun,

- wenn Ihnen in der Ausbildung lediglich eine konzeptionelle Richtung der Beratung oder eine Beratungsform vermittelt wird;
- wenn Verlernen, Vergessen – oder Bewahren und Bekräftigen von Bestehendem- negativ bewertet wird;
- wenn also die Ausbalancierung von Bewahren, Verbessern des Vorhandenen und radikalen Innovationen nicht gelingt
- und wenn den Schmerzen, die diese Wandlungsprozesse begleiten, kein Raum gelassen wird



# Schluß!

Ausbildung sollte darauf vorbereiten, daß das beständige ‚Weiter lernen müssen‘ im professionellen Werdegang der Normalfall ist und die angehenden Beraterinnen dazu befähigen, diese Lern- und Verlernprozesse gut für sich gestalten zu können!

Die Frage an unsere Zunft: Wie gut eignen wir als Ausbilder uns hier als Modell?