

Die Vorphase von Beratung als professionelle und als soziale Praxis Kornelia Rappe-Giesecke

Zusammenfassung In der ersten Phase der Beratung, der Vorphase, geht es um die Frage, ob man ein Beratungssystem konstituieren kann und will. Wie aber kann man die Vorphase, in der es noch kein System gibt, verstehen? Man kann sie als individuelle professionelle Praxis und als soziale Praxis, die zusammenwirken, beschreiben. Diese Konzeption und ihr Beitrag zur Lösung zentraler Probleme der Theorie und Praxis von Beratung werden in diesem Artikel vorgestellt.

Abstract The first phase of the counseling, the preliminary phase, deals with the question of whether you can and will set up a counseling system. But how can we understand the preliminary phase, in which there is no system yet? It can be described as individual professional practice and as social practice that work together. This conception and its contribution to solving key problems in the theory and practice of counseling are presented in this article.

1 Vorbemerkung

Vorphasen sind diffizil, Berater¹ müssen viele Aufgaben in kurzer Zeit simultan bewältigen und eine enorme Komplexität bewältigen. In den Beiträgen zur Beratungslehre geht es fast immer um die *Hauptphase*, um Methoden, Abläufe, die Beziehungen zwischen den Beteiligten und die Haltung des Beraters; die *Abschlussphase* erfährt ähnlich wenig Beachtung. Womit hat das zu tun? Für die Beschreibung der Besonderheit der Vorphase und auch der Abschlussphase gibt es bisher keine adäquaten Modelle, weder für das Vorgehen noch für die Selbsttypisierung der Berater. Sie ist m.E. nicht nur als Phase der Systemkonstitution zu verstehen, und die Berater sind in dieser Phase noch keine Supervisoren, Coaches oder Organisationsberater, es braucht völlig andere Modelle als für die Durchführung der Beratung.

Dieser Beitrag zur *Theorientwicklung der berufs- und personenbezogenen Beratung* bietet andere Modelle zum Verstehen der Vorphase. Die Daten, auf die sich diese Theorie

¹ Als in der frühen Phase der Frauenbewegung aktive Frau und als Sprachwissenschaftlerin mag ich den immer zahlreicher werdenden Geboten und Verboten des Genderns nicht folgen. Es mangelt der gesamten Debatte an Wissen über und Respekt vor der Autonomie des Sprachsystems. Das hier verwendete generische Maskulin, wie auch das generische Präsenz und der generische Singular, sind in der Terminologie der Linguistik „unmarkiert“ und befreien den Sprecher davon, in Satzungenen den Sexusbezug, den Zeitbezug und den numerischen Bezug jedes Substantivs zu realisieren. In Sternchen, Unterstrich und anderen Zeichen manifestiert sich die politische und ideologische Einstellung einzelner Nutzer oder Nutzergruppen, die ich als Übergriff erlebe.

stützt, sind im Laufe von vierzig Jahren aus der Verarbeitung von Informationen in unterschiedlichen Praxissystemen entstanden: in Forschung und transdisziplinärer Beratungswissenschaft, zweitens in der Beratungspraxis in allen Formaten, drittens in der Lehrtätigkeit in Aus- und Weiterbildungen in Supervision, Organisationsberatung, Coaching und Karriereberatung, viertens in verschiedenen Funktionen in der Verbandspolitik und fünftens in der Redaktion einer Fachzeitschrift.

Die Grundlage für die Verarbeitung dieser Daten und der Vorarbeiten zu einer allgemeinen Beratungslehre lieferte die erst in den letzten Jahren von Michel Giesecke entwickelte *Triadische Theorie der Praxis*, die er in seinem Artikel „Die unendliche Praxis und die endlichen Praxissysteme – Abriss einer Triadischen Praxeologie“ vorstellt (Giesecke 2022). An dieser neuen und innovativen Theorie der Praxis Interessierte finden die grundlegenden Modelle und Axiome auf seiner Website. Die für das Verstehen von Vorphasen der Beratung notwendigen Annahmen und Modelle werden hier an den entsprechenden Stellen kurz erläutert. Die *individuelle und die soziale Praxis* werden als Prozess verstanden, der grundsätzlich in drei Phasen abläuft, eben Vor-, Haupt- und Abschlussphase. In der konkreten Beratungspraxis können die Bezeichnungen der Phasen angepasst werden.

Die Empfehlung für die Berater – und auch für die Beschreiber von Beratungen – geht also dahin, erstens ihren Objektbereich, *die Zelle ihrer Arbeit, als Prozess und nur phasenweise als System zu verstehen und zu gestalten*.

Zweitens findet eine Unterscheidung zwischen zwei Klassen von Praxis statt: der *Praxis eines einzelnen Individuums*, hier vor allem des Beraters als Professional, und der *sozialen Praxis*, in der Menschen in unterschiedlichen sozialen Rollen kommunizieren.

Berater treffen immer Entscheidungen, die aus ihrer Ausbildung resultieren und die in der Beratungspraxis nur angeregt und nicht erzeugt werden. Das Handeln der Berater kann also nicht auf kommunikative Reaktionen reduziert werden. Deshalb fruchtet es nicht, die Beratungspraxis nur mit einem Modell, entweder einem sozialwissenschaftlichen oder mit dem von Psychologen bevorzugten Konzept der Beratung als Handeln und Erleben von Personen zu beschreiben.

Drittens ist zu berücksichtigen, dass es eine Asymmetrie zwischen der *Bedeutung des Systembegriffs* in den beiden Klassen der Praxis gibt.

Erfolgreiche soziale Praxis führt immer zur Systembildung, schließt die Anzahl der Kommunikatoren und braucht wechselseitige Erwartungen. Systemkonstitution ist deshalb immer eine prämierte Aufgabe der sozialen Praxis. Aber sie ist auch ein permanentes Problem: Am Anfang ist das Praxissystem noch nicht da, und am Ende wird es aufgelöst. Die individuelle menschliche Praxis kann zwar auch einen systemischen Charakter annehmen, aber dann wird man einen anderen Systembegriff zugrunde legen. Viel mehr an Gemeinsamkeiten zwischen den Systemmodellen der beiden Klassen als das Kriterium einer endlichen Komposition aus endlichen Elementen und Beziehungen wird kaum übrig bleiben.

2 Die Funktion der Vorphase

Nachdem wir Beratung als Praxis verstehen und bei der Praxis den Prozess in den Vordergrund stellen, haben wir die Möglichkeit, mit einem *Triadischen Phasenmodell* zu arbeiten. Jede Praxis besteht aus drei Phasen: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung, oder mit anderen Worten: Vorphase, Hauptphase und Abschlussphase.

Die erste Phase eines Beratungsprozesses hat die Funktion, die Grundlagen für die Entscheidung, ob ein neues soziales Praxissystem konstruiert werden kann und soll, zu schaffen, die Entscheidung zu treffen und umzusetzen.

Hier wird geprüft, *welche Funktion das neue Praxissystem für die Beteiligten erfüllen soll*, wer Teil des Beratungssystems werden soll und wer nicht, *welche Formen der Grenz-, Struktur- und Prozessgestaltung* funktional für die Aufgabe des neuen Praxissystems sind und ob sich diese Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Beratung herstellen lassen.

Während der gesamten Vorphase muss prinzipiell offen bleiben, ob es zur Bildung eines Beratungssystems kommt oder nicht. Ein Ausstieg aus diesem Prozess muss für beide Seiten jederzeit möglich sein. Auch wenn es nicht zu einem Kontrakt kommt, haben wir es aber mit den Praxen von Beratern und Klienten zu tun.

Die Praxis der Vorphase lässt sich nicht auf Systembildung reduzieren, das wäre eine einseitig soziologisierende Perspektive. *Sie ist professionelle Praxis*, die Anwendung des Sonderwissens der Professionals zur Gestaltung der Prozesse in und des Ergebnisses der Vorphase durch professionelle Programme, und sie ist *soziale Praxis*. Beide wirken zusammen, phasenweise kann die eine oder die andere prämiert werden. Prämiieren meint im Triadischen Denken, einen Faktor oder eine Dimension einer Triade auszuwählen und eine Rangordnung zwischen ihnen herzustellen.

Die *Unterscheidung zwischen einer individuellen menschlichen Praxis*, in der der Mensch als einzigartiges Individuum mit seinen Praktiken (Wahrnehmen, Denken und Handeln) auf die Dinge und auf andere Menschen einwirkt und mit ihnen interagiert, wozu auch die professionelle Praxis zählt, *und einer sozialen Praxis*, in der soziale Wesen (Rollen, Gesellschaftsmitglieder, Funktionsträger) agieren, die Michael Giesecke in seinem Artikel „Die unendliche Praxis und die endlichen Praxissysteme – Abriss einer Triadischen Praxeologie“ 2022 einführt, hilft die Besonderheiten der Vorphase zu verdeutlichen. Sie bildet die zentrale Grundannahme dieses Ansatzes.

„Auf der allgemeinsten Ebene unterscheidet der triadische Denker, klar, drei Klassen, die individuelle menschliche, die soziale und die kulturelle Praxis.

In der individuellen Praxis transformiert der einzelne, einsame Mensch als Subjekt Dinge: Er produziert, verteilt und konsumiert zielgerichtet Güter. Dazu setzt er seine drei Praktiken (Wahrnehmen, Denken, Handeln). Die Objekte der Transformation können auch andere Menschen, z.B. Klienten oder Patienten, sein. Jedes Individuum vollzieht die Aktivitäten selbst, einzeln und für sich.

In der sozialen Praxis haben wir es immer mit mehreren Subjekten zu tun. Permanentes Problem ist für Dyaden, Teams, Gruppen oder Organisationen die Parallelverarbeitung, die Synchronisierung der Aktivitäten der Praktiker. Nur unter Nutzung gemeinsamer Programme gelingt die soziale Praxis. Geht es um eine Praxis, in der die (parallele) Verarbeitung von Informationen im Vordergrund steht, spricht das NTD® von sozial-kommunikativer Praxis. Wir haben es hier immer mit Praktikern/Subjekten als Kommunikatoren, mit Medien und mit (thematischen) Informationen als Objekte der Aufmerksamkeit zu tun. Die Kommunikatoren treten als soziale Faktoren, angefangen von der binären Schematisierung in Sprecher:Hörer bis hin zu Rollen, Amtsträger usf. auf.“ (Giesecke 2022, „Klassen und Gattungen der Praxis“, S.4)

In der Beschreibung der sozialen Praxis wird im Folgenden ihre kommunikative Dimension prämiert, wenn es um die Verarbeitung von Information geht, ihre kooperative Dimension wird prämiert, wenn es um die Lösung von kollektiven Aufgaben geht, zu der die sozialen Rollen unterschiedliche Beiträge leisten, und ihre interaktive Dimension wird prämiert, wenn es um die Charakterisierung der Beziehungen, z.B. als symmetrisch oder asymmetrisch geht. Diese Triade der sozial kommunikativen, sozial interaktiven und sozial kooperativen Dimension sozialer Praxis lag schon der Beschreibung des idealen Ablaufs von Fallarbeit und anderen professionellen Programmen zugrunde, die wir in unserem Forschungsprojekt Ende der 90er Jahre entwickelt haben und die Grundlage meines Konzepts von Gruppen- und Teamsupervision sind (vgl. Rappe-Giesecke 2009a).

Ich verwende den Begriff *Sondierung*, um die individuelle professionelle Praxis, und den Begriff *Konstruktion des Beratungssystems*, um die soziale Praxis der Beteiligten zu bezeichnen. Die Bezeichnung *Vorphase* bleibt als gemeinsames Drittes für die beiden Klassen der Praxis bestehen.

Alle an einer Vorphase beteiligten Personen müssen zeitweise aus ihrer in Alltag und Beruf laufenden individuellen Praxis und aus ihren Praxissystemen „aussteigen“ und in einen Prozess einsteigen, der zu einem Beratungssystem führen kann oder nicht. Die Praxis des Beraters, die Praxis der Klienten und des Auftraggebers in ihrer Organisation laufen während der gesamten Vorphase weiter. Diese individuellen und sozialen Praxen waren vor der Beratungsanfrage da, sind während der Vorphase da und werden auch danach weiterlaufen, während die Vorphase und auch der ggfs. folgende Beratungsprozess einen Anfang und ein Ende haben, also begrenzt sind. Immer laufen artverschiedene Praxisprozesse parallel nebeneinanderher, deren Interferenzen zu berücksichtigen sind.

Die *Vorphase* und die *Abschlussphase* unterscheiden sich fundamental von der *Hauptphase*, in der die Beratung stattfindet. In der Vorphase gibt es noch kein Praxissystem, und in der Abschlussphase wird es aufgelöst.

Die Vorphase ist durch ein *hohes Maß an Unsicherheit und Fragilität* gekennzeichnet. Die Strukturen, verstanden als Relationen zwischen Elementen, sind in der Vorphase noch offen, es gibt unzählige mögliche Strukturen. So hat die Vorphase noch keine vereinbarten Grenzen, keine Rollen- und Funktionsbeschreibungen und keine idealtypischen Abläufe, die allen bekannt und verbindlich sind. *Beziehungen, Themen,*

Teilnehmer, die Indikation für Beratung, der Zweck einer Beratung, Zeiten und Räume sind noch offen. Daraus entsteht eine Komplexität für die Beteiligten, die nicht zu schnell reduziert werden darf. Ein Denken von der Zukunft her, z.B. von einem vorgegebenen Ziel oder Produkt her, minimiert die Ergebnisse, die ein zu diesem Zeitpunkt unabsehbarer Beratungsprozess liefern kann.

Formulierte Aufgaben und professionelle Programme zu deren Lösung dienen dazu, die Interaktion der Beteiligten zu steuern wie auch das Maß an Komplexität im eigenen Wahrnehmen, Denken und Handeln des Beraters, das zuträglich für Projektierung eines optimalen Beratungssystems ist, zu regulieren. Dabei kann es um Komplexitätserhöhung, -verringern oder -erhalt gehen (vgl. Giesecke, Artikel Komplexitätsbewältigung im Lexikon <https://triadisches-denken.de/?id=831>).

Komplexitätsbewältigung ist ein permanentes Problem der Praxis. Man kann situationsabhängig die Induktion, die Reduktion oder den Erhalt von Komplexität prämiieren, um anstehende Aufgaben zu lösen.

Sozial geteilte Programme, die jedes Praxissystem ausbildet und die für alle Beteiligten handlungsleitend und orientierungsrelevant sind, indem sie erwartbare idealtypische Abläufe und erwartbare phasenspezifische Aktivitäten der Rollen festlegen, spielen im Gegensatz zur Hauptphase eine geringe Rolle, weil es noch kein Praxissystem gibt, das diese Programme eingeführt hat und praktiziert. Die professionelle Praxis des Beraters und die gemeinsame soziale Praxis übernehmen diese Funktion.

Diese beiden Praxen sind als Parallelprozesse zu verstehen. Im Triadischen Denken haben wir die zentrale *Idee der Prämierung*. Gibt es mehrere Prozesse oder Faktoren, so prämiieren wir als Praktiker zu einem Zeitpunkt immer einen, stellen also eine Hierarchie her. Beteiligte können unterschiedliche Prämierungen vornehmen und sie auch in der Zeit wechseln. Berater werden zwischen der Prämierung ihrer individuellen Praxis der Sondierung und der sozialen Praxis, der gemeinsamen Arbeit an der Frage, ob man in die Hauptphase der Durchführung einer Beratung eintreten und ein neues Praxissystem konstruieren kann, wechseln.

3 Rolle und Selbstverständnis des Professionals in der Vorphase

Was ist der Beginn der Vorphase? Für Berater ist es der Erstkontakt, ein Anruf, eine Mail von Ratsuchenden oder Auftraggebern oder die Information eines Kollegen über seine Empfehlung, sich an den betreffenden Berater zu wenden. Für Ratsuchende liegt der Zeitpunkt viel früher. Meist laufen viele Prozesse unterschiedlichster Art, die an einem bestimmten Punkt so kulminieren, dass sich jemand entscheidet, Beratung zu suchen.

In der Fachliteratur fällt auf, dass es keine geeigneten *Benennungen der Akteure* dieser Phase gibt. Was ist eine gute Bezeichnung? Ich nutze für die individuelle Praxis Professional bzw. Experte für Beratung und für die Beratung Anfragenden ebenfalls Professional bzw. Experte für ihre berufliche Praxis. Für die soziale Praxis könnte man die

Bezeichnungen potentielle Berater bzw. Klienten wählen. Im Oberbegriff „Berater“ fallen beide Praxen zusammen – mit den bekannten Nachteilen für das Selbstverständnis. Edgar Schein spricht in seinem Beratungskonzept von „Helfern“ (2000).

Zu diesem Zeitpunkt kann der potentielle Berater als Professional, der über eine bestimmte Fachlichkeit verfügt, und als Freiberufler sowie als Persönlichkeit auftreten, nicht aber als Supervisor, Coach oder Karriereberater. Auch der potentielle Auftraggeber und der potentielle Klient treten noch als Personen und Funktionsträger einer Organisation oder als Selbstständige auf, also als Elemente anderer parallel weiterlaufender Praxissysteme. *Bevor der Kontrakt nicht geschlossen ist, hat noch niemand eine neue Rolle* und ist noch kein Element eines neu zu schaffenden Praxissystems in Erscheinung getreten.

Wenn man in selbstreferentieller Weise die *Basistriade des Klienten* auf den Berater anwendet (Rappe-Giesecke 2008, S. 36), ihn als Professional, als Funktionsträger (Inhaber einer Position in Organisationen oder Selbstständiger) und als Person betrachtet, kommt man zu dieser Selbsttypisierung und Prämierung:

Man sollte in der Vorphase als *Professional*, als Fachexperte für berufsbezogene Beratung auftreten, der diese Profession in seiner *Funktion* als Freiberufler, Unternehmer oder als in Organisationen angestellter Berater ausübt. Und man tritt als *Person* auf, die in der Lage ist, sich als Wahrnehmungsinstrument zu nutzen und vertrauensvolle Beziehungen zu schaffen, die die Grundlage des Arbeitsbündnisses sind, die den eigenen Anteil an der Interaktionsdynamik analysieren und die eigenen Wünsche und Gegenübertragungen reflektieren kann.

Die Aufgabe des Beraters ist es zu prüfen, ob und wie man ein Beratungssystem konstituieren kann, und die Basis für die Entscheidung über den Beginn einer Beratung für alle Beteiligten zu schaffen.

Diese Aufgabe unterscheidet sich fundamental von denjenigen, die sich in der Hauptphase der Beratung stellen. *Die Aufgaben sind noch nicht formatspezifisch*. Erst die Aufgaben der Hauptphase und die Programme zu deren Lösung wie Fallarbeit, Rollenklärung, Wertklärung, Organisationsanalyse etc., die in den Hauptphasen der verschiedenen Typen von Beratung wie Supervision, Coaching, Karriereberatung, Organisationsberatung angewendet werden, unterscheiden sich.

Die professionellen Kompetenzen, die man für die Vorphase und die Vorbereitung der Hauptphase der Beratung braucht, sind denen eines *Projektmanagers*, der ein Projekt installiert, das immer auf einen bestimmten Zeitraum hin angelegt ist und parallel zu den bestehenden Subsystemen einer oder mehrerer Organisationen, zu denen die Beteiligten gehören, existiert, ähnlicher als den Kompetenzen, die ein Supervisor, Coach oder Karriere- oder Organisationsberater für die Durchführung der Beratung braucht! Die Aufgaben des Beraters in der Vorphase sind auch denen eines *Arztes bzw. Therapeuten*, der eine Anamnese macht, eine Diagnose und Indikation stellt und eine Behandlung bzw.

Therapie empfiehlt, ähnlicher als denen, die man für die dann folgende Beratungsarbeit braucht.

Der Berater sollte noch keine Option für ein bestimmtes Beratungsformat haben, da er mithilfe seines professionellen Wissens und seiner Kompetenz die Indikation für ein Format erst noch stellen und ein passendes Setting bestimmen muss. Supervisoren und Coaches, die der Auffassung sind, dass die professionellen Programme zur Durchführung von Beratungen und zur Selbstreflexionsfähigkeit ausreichen würden, um diese Phase der Beratung zu gestalten, täuschen sich. Der Berater sollte seine phasenspezifische Aufgabe und die professionellen Programme zur Gestaltung dieser Phase kennen und anwenden, sonst ist die Gefahr groß, dass die Beratungsprozesse nicht optimal verlaufen, weil die Rahmenbedingungen nicht gut organisiert sind.

Den idealen Ablauf der Vorphase zu gestalten, Beratung über Beratung zu machen, die Indikationsstellung, Strukturen und Grenzen eines potentiellen Beratungssystems zu bestimmen, ist die Aufgabe von Beratern in allen Vorphasen von Beratungsprozessen, also auch bei Teamentwicklung, Organisationsberatung etc. Der Fokus liegt in den weiteren Abschnitten dieses Artikels auf der *berufsbezogenen Beratung im Einzelsetting*, zu denen die drei genannten Typen Supervision, Coaching und Karriereberatung gehören. Der Leser wird feststellen, dass manche Aussagen darüber hinaus für andere Formate berufsbezogener Beratung gelten können. Die Vorphasen der Beratung von Organisationen sind noch komplexer.

4 Sondierung – Die professionelle Praxis des Beraters

4.1 Programme der Sondierung

Wie viele professionelle Programme Berater brauchen, um die Vorphase optimal gestalten zu können, zeigt folgende Aufstellung. Sie ist meinem im Entstehen begriffenen Buch über die Beratung im Einzelsetting, das formatübergreifend die drei Phasen der Beratungspraxis beschreibt, entnommen. Die Arbeit mit diesen Programmen und die dafür geeigneten Verfahren werden dort eingehend dargestellt. Der Berater gestaltet den idealen Ablauf, macht Beratung über Beratung, überprüft die Indikation für ein Beratungsformat, klärt seinen Auftrag und das Ziel der Beratung und konstruiert die dafür optionalen Strukturen und Grenzen des neuen Praxissystems.

4.1.1 Die professionellen Programme

- *Den idealen Ablauf der Vorphase gestalten*
- *Professionelles Verstehen des Einzelfalls – die epistemische Praxis des Beraters*
 - Programme des Wahrnehmens, des Denkens und Verstehens als Berater
 - Die Übersetzung professionsspezifischen Wissens in die Sprache der Klienten und vice versa
- *Die Beratung potentieller Auftraggeber und Klienten über Beratung*
- *Die Funktion der Beratung klären*

Die Vorphase von Beratungen als professionelle und als soziale Praxis

© Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke: www.rappe-giesecke.de, April 2022

- Ziel- und Auftragsklärung
- *Den angemessenen Typ von Beratung (Beratungsformat) finden durch: Anamnese, Diagnose, Indikationsprüfung*
 - Die Indikation für externe Hilfe klären
 - Die Indikation für Beratung, Therapie, Instruktion oder Mediation klären
 - Die Indikation für eine Form von Beratung klären
 - Die Indikation für Experten- oder Prozessberatung oder Hybridformen klären
- *Die angemessene innere Komplexität des Beratungssystems konstruieren*
 - Die Architektur des Beratungssystems: Elemente, Beziehungen und Ebenen
- *Autonomie und Vernetzung des Beratungssystems konstruieren*
 - Umweltbeziehungen gestalten, die optimalen System-Umwelt-Beziehungen finden

Zur Bedeutung von interner Komplexität sowie Autonomie und Vernetzung vgl. den Abschnitt „Generaldimensionen der Praxis“ S.10 in Gieseckes 2022 und hier den 6. Abschnitt: „Der Abschluss der Vorphase“, S.17.

Seine professionellen Programme, sein Fachwissen über Beratung, seine professionelle und persönliche Autorität bilden in dieser ersten Phase die Grundlage für die Anamnese, die Diagnose und die Indikationsstellung, also die Einschätzung, welches Praxissystem (Supervision, Karriereberatung etc.) mit welcher Funktion für die Lösung des Problems des Klienten adäquat sind, welches spezielle Setting man für die Beratung braucht und wie sie ablaufen kann. Diese Programme seien hier nur genannt, ausführen möchte ich nur das des idealen Ablaufs.

4.1.2 Der Ideale Ablauf der Vorphase

Man kann drei Subphasen unterscheiden, den *Erstkontakt*, die *Sondierungsgespräche* und die *Phase der Kontraktierung*. Die Phasen haben unterschiedliche Aufgaben: Im Erstkontakt sollen die Voraussetzungen dafür geprüft werden, ob man in Sondierungsgespräche eintreten kann. In Sondierungsgesprächen wird geprüft, ob man ein Beratungssystem konstruieren kann. In der Phase der Kontraktierung werden die Funktion der Beratung, die Beteiligten, ihre Rollen und Aufgaben und die optimalen System-Umwelt-Beziehungen festgelegt. Nach jeder Phase ist es den Beteiligten möglich, die Vorphase zu beenden.

Die drei Unterphasen der Vorphase:

Erstkontakte → Abbruch möglich

Sondierungsgespräche → Abbruch möglich

Kontraktverhandlung → Kontraktschließung oder Abbruch möglich

4.2 Die Beziehungen zwischen den Beteiligten in der professionellen Praxis

Individuelle professionelle Praxis unterscheidet sich von der sozialen Praxis dadurch, dass der Praktiker, in diesem Fall der Berater, das Subjekt dieser individuellen Praxis ist und der Ratsuchende das Objekt, auf das er mit seinen Praktiken einwirkt.

Der Klient sucht Hilfe. *Der Berater tritt als Experte für Beratung auf*, er weiß, welches Beratungsformat für welches Anliegen indiziert ist, wie man im Einzelfall zu dieser Indikation kommt und wie man es in der Hauptphase bearbeitet. Dieses Wissen und diese Kompetenzen sind professionsspezifisch, der Klient und der Auftraggeber haben sie nicht. Der Klient tritt als Experte für seine Arbeit auf, er hat professionelle Kenntnisse und Kompetenzen, die der Berater nicht hat; er verfügt über Wissen über seine Organisation und seine fachliche Tätigkeit und über seine Biographie, das der Berater nicht haben kann.

Potentielle Klienten kommen häufig mit einer selbst gestellten Diagnose ihres Problems und einer Entscheidung für eine bestimmte Beratungsform, in der das Problem zu lösen wäre, zu einem Berater; *Diagnose und Indikationsstellung sind aber die Aufgabe von Experten, nicht von Laien*. Der Berater wird z.B. als Supervisor angesprochen, kann aber zu diesem Zeitpunkt nicht wissen, ob Supervision das geeignete Format ist.

Die Maxime, „immer auf Augenhöhe“ zu kommunizieren, die in der Professional Community verbreitet ist, ist irreführend, denn sie ignoriert die Beziehung zwischen Experte und Laie in der professionellen Praxis; sie gilt nur für die soziale Praxis. Dies ist ein Beispiel für einen ungeeigneten professionellen Habitus, der das von Tilman Allert beschriebene „unaufhebbare Spannungsverhältnis zwischen der Konzentration auf die Partikularität des Einzelfalls und die hohe Konzentration auf den Universalismus eines Deutungs- und Wissenskanons“, in dem jeder Professional steht, auf Kosten der Professionalität und der Experte-Laie-Beziehung bewältigt (Allert 1998, S. 20). Wir haben es in der Vorphase in besonderer Weise mit dem Problem der Differenz zwischen „Laienwahrnehmung und Expertenwahrnehmung“ zu tun.

Die *drei Grundmodelle von Beratung*, die Edgar Schein beschreibt, sind drei Varianten, um das hier beschriebene Problem zu handhaben:

- „Der Einkauf von Informationen oder das Expertenmodell: Telling and Selling“
- „Das Arzt-Patient-Modell“
- „Das Prozessberatungsmodell“ (Schein 2000, S. 25-39)

„Prozessberatung ist der Aufbau einer helfenden Beziehung mit dem Klienten, die es diesem erlaubt, die in seinem internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern“ (Schein 2000, S., 39).

Das Prozessberatungsmodell wird häufig als das eigentlich „richtige“ Modell interpretiert. Schein selbst sagt, dass das dritte das optimalste Vorgehen für den Berater ist, der die Wertvorstellungen, die in der OE entwickelt worden sind, zur Leitschnur seines Handelns macht, dass aber die beiden anderen Beratungsmodelle für Situationen, in denen die dort gemachten Voraussetzungen vorliegen, ideal sind. Triadisiert man das Schein'sche Modell für die Praxen der Vorphase, kann der Berater als Experte für seine Profession auftreten, indem er z.B. den Klienten über Beratungsformate und ihre Funktion aufklärt, also Beratung über Beratung macht. Genauso kann es sinnvoll sein, im Rahmen des Arzt-Patient-Beziehungsmodells nach eingehenderer Datenerhebung

Die Vorphase von Beratungen als professionelle und als soziale Praxis

© Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke: www.rappe-giesecke.de, April 2022

(Anamnese) eine Diagnose („Mir scheint, es geht hier um ein Problem in der Kooperation zwischen“) abzugeben und eine Indiktion für eine Beratungsform zu stellen, die geeignet ist, um das Anliegen des Klienten zu bearbeiten zu können.

Die ersten beiden Grundmodelle prämiieren die individuelle professionelle Praxis des Beraters, das dritte die soziale Praxis.

Berater machen oft auch die Erfahrung, dass potentielle Klienten und Auftraggeber diese ihnen meist unbekannt Situation nach ihnen vertrauten Interaktionsformen wie z.B. Verkaufsgespräch, Bewerbung, Umsetzung der von Führungskräften angeordneten Maßnahmen oder Konsultation eines Arztes oder Therapeuten wahrnehmen, verstehen und ihr Handeln danach ausrichten. Hinzu kommen erlernte Programme aus ihrer beruflichen Praxis. *Die professionellen Programme der potentiellen Klienten und Auftraggeber und ihre individuellen Programme*, die ihrer Persönlichkeit zuzurechnen sind, steuern, ohne dass dies von den Beteiligten bemerkt wird, ihr Wahrnehmen, Denken und Handeln in dieser ihnen unbekannt Interaktionssituation. Sie *treten in Konkurrenz zu denen des Beraters*, da sie ja aus einer anderen Praxis und anderen Praxissystemen kommen, für die sie funktional sind, nicht aber für diese Vorphase. Wir unterscheiden professionelle Programme der Ratsuchenden und Auftraggebenden, die sie gelernt und für die Ausübung ihrer professionellen Tätigkeit in ihren Praxissystemen brauchen, die dort ihr Wahrnehmen, Denken und Handeln steuern, von ihren individuellen Programmen, den durch Persönlichkeit und Biographie geprägten Programmen des Wahrnehmens, Denkens und Handelns. Diese Programme können in die Vorphase interferieren und mit den Programmen des Beraters kollidieren.

Kommt als vierte Partei ein Vermittler hinzu, also die Personalabteilung einer Organisation, hat man es mit den idealen Abläufen des Einkaufs von Beratung dieser Organisation zu tun, die mit denen der Berater konfligieren können.

Die *Setzung der Funktion der Vorphase* ist die Aufgabe des Beraters, die er auf der Basis seines professionellen Sonderwissens vornimmt. Er kann die Definition des Zwecks der Vorphase nicht den potentiellen Kunden und Auftraggebern überlassen, sonst werden daraus z.B. Bewerbungs- und Vorstellungsgespräche einer Reihe von potentiellen Kandidaten für die Beraterrolle oder auch „Auftragsarbeiten“ für Führungskräfte. Gleichwohl tritt er in Interaktion mit ihnen, nimmt ihre Ziele, Situationsdefinitionen und Rollenzuschreibungen auf und balanciert die Durchsetzung seiner professionellen Standards und die Schaffung einer gedeihlichen Arbeitsbeziehung aus.

5 Systemkonstitution – Die soziale Praxis

Die Vorphase ist gekennzeichnet durch die zwei parallel laufenden Prozesse, den der professionellen Praxis des Beraters und den der sozialen Praxis, in der die Beteiligten gemeinsam an Aufgaben und Themen arbeiten und dabei ihre Informationsverarbeitungsprozesse synchronisieren und als, wie wir es nennen, Kommunikatoren auftreten, die unterschiedliche Beiträge zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe leisten.

Die Vorphase von Beratungen als professionelle und als soziale Praxis

© Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke: www.rappe-giesecke.de, April 2022

Diese soziale Praxis wird in der Phase des Erstkontakts, wo die soziale Praxis der nächsten Phase mit weiteren Personen vorbereitet wird, zwischen zwei Beteiligten praktiziert. Die Hauptarbeit findet in der zweiten Subphase der Vorphase, in den Sondierungsgesprächen zwischen Ratsuchenden, Auftraggebern und Berater statt. An dem oder den Erstkontakten können noch nicht alle beteiligt sein, außer der Ratsuchende ist zugleich potentieller Klient und Auftraggeber zugleich. Wenn es sich um eine Organisation oder eine Gruppe handelt, wird immer jemand beauftragt, den Erstkontakt zu einem oder mehreren Beratern herzustellen.

Damit die soziale Praxis erfolgreich ist, bedarf es einiger, der individuellen professionellen Praxis des Beraters zuzurechnender Programme; der Berater switcht also zwischen beiden Praxen. An erster Stelle der professionellen Programme des Beraters kann man die Einführung der drei Subphasen und ihrer jeweiligen Funktion nennen. Es ist hilfreich und gibt allen Beteiligten eine gute Orientierung für ihre Kooperation, wenn sie wissen, wie die Vorphase ablaufen wird und um welche Aufgaben es geht. Dazu kommen die drei Programme der Sondierung einer möglichen Systemkonstitution, die im Folgenden beschrieben werden.

Anhand der drei konstitutiven Aufgaben der sozialen Praxis wird im nächsten Abschnitt eine *Differenzierung in den Beziehungen* eingeführt. Sie treten als Geschäftspartner auf, die einen Vertrag miteinander schließen und insofern gleichberechtigt sind: Einer bietet eine Dienstleistung an und einer kauft sie oder nimmt sie in Anspruch. Sie klären zweitens ihre Rollen und ihre Erwartungen aneinander und prüfen, ob sie ein Arbeitsbündnis, das auf Vertrauen aufbaut, miteinander schließen können.

5.1 Programme der sozialen Praxis

Das Triadische Modell, das 2009 in meinem Artikel „Sondierung – von der Beratungsanfrage zum Kontrakt“ (Rappe-Giesecke 2009b, 2017) erstmal veröffentlicht, seitdem gelehrt und in der Praxis überprüft wurde, trägt die Bezeichnung „Die Konstitution des Beratungssystems“. Die Triade nennt drei gleichwertige Aufgaben, die in Abhängigkeit voneinander stehen und aus deren Zusammenwirken die Lösung der Aufgabe emergiert. Die nur gemeinsam zu lösende Aufgabe, die Konstituierbarkeit eines neuen Praxissystems zu prüfen und darüber zu entscheiden, kann nur durch die simultane Arbeit an allen drei Aufgaben gelingen.

Die Triade benennt Aufgaben und legt damit auch aufgabenspezifische Beziehungen zwischen den Beteiligten fest, gibt Programme vor, die zur Lösung der drei Aufgaben gebraucht werden, und sie formuliert das optimale Ergebnis dieser Phase und damit die Standards für das Gelingen einer Vorphase. Die Triade prämiert also die *sozial-kooperative Dimension* der Praxis; die folgende Erläuterung der drei Dimensionen enthält auch die Beschreibung der beiden anderen, hier nicht prämierten Dimensionen, der *sozial-interaktiven*, also der Beziehungen zwischen den Beteiligten, und der *sozial-kommunikativen*, dem Generieren, Verarbeiten und Anwenden von Informationen.



Abb. 1 Basistriade: Die Konstitution des Beratungssystems

Generell ist erwartbar, dass die Beteiligten eine der drei Aufgaben prämiieren werden. Der Klient prämiert vielleicht das Arbeitsbündnis, weil es ihm am wichtigsten ist, herauszubekommen, ob er dem Berater vertrauen kann und sich in der Beratung sicher und als Person wahrgenommen fühlen kann. Der Berater prämiert vielleicht die Klärung der Rollen und Erwartungen, weil er den Eindruck hat, dass der Klient noch keine Beratungserfahrungen hat und sich unangemessene Vorstellungen über die Verantwortung macht, die der Berater für den Erfolg der Beratung trägt. Die auftraggebende Führungskraft wird vielleicht den geschäftlich formalen Rahmen prämiieren, entweder weil ihr unklar ist, wie so ein Vertrag in einer Organisation, die keine Standards für Beratung hat, aussehen kann, oder weil sie Probleme mit der Verwaltung befürchtet, da die Standardverträge für diese Art von Dienstleistung nicht anwendbar sein werden, oder aus weiteren Gründen wie z.B. der Höhe des Honorars.

Wie auch immer man sich entscheidet, die Aufgaben können nicht getrennt voneinander bearbeitet werden. Man kann eine Aufgabe prämiieren, arbeitet aber immer simultan an allen dreien, klärt anhand des einen Prozesses die Bedingungen für den anderen. Beispielsweise kann man Elemente des Kontrakts klären, wenn man sich darüber verständigt, wer welche Erwartungen hat. Man kann das Arbeitsbündnis daran testen, wie gut die Verhandlung der Erwartungen und unterschiedlichen Interessen (z.B. bei der Festlegung der Dauer der Beratung oder des Preises) gelingt. Man klärt Verantwortlichkeiten, wenn man die juristische Seite des Dienstleistungsverhältnisses bespricht.

Man kann die Arbeit an der gemeinsamen Aufgabe dieser Phase aus beiden Perspektiven beschreiben, aus der der Ratsuchenden und der des Beraters. Ich habe mich hier für die Prämiierung der Beraterperspektive entschieden, weil es um die besonderen Aufgaben des Professionals in der Vorphase geht. In früheren Artikeln, die zur Aufklärung von Ratsuchenden dienten, habe ich deren Perspektive prämiert und ihnen Checklisten an die Hand gegeben. Diese Leitfäden dienten Organisationen dazu, Qualitätsstandards für die Durchführung von Beratung festzulegen und den Mitarbeitern Informationen darüber zu geben, was sie von der Vorphase und der Durchführung der Beratung erwarten

können. Mit aufgeklärten Ratsuchenden zu arbeiten, ist für Berater sehr viel einfacher. Erläuterungen, Checklisten und Kontraktvorlagen finden sich in Rappe-Giesecke (1999, 2009a und 2017).

Zum Vorgehen

Der Berater kann den Klienten einen Teil der Unsicherheit nehmen, indem er zu Beginn des Sondierungsgesprächs den Rahmen setzt, also den Zweck des Treffens klar benennt, nämlich zu prüfen, ob man ein Beratungssystem konstituieren kann, und erläutert, wie dies geschehen kann. Der Sinn und Zweck der Beratung, die zu beteiligenden Personen und ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten und der geschäftliche Rahmen sollen geklärt werden, und die Vertrauensbasis für die Arbeit miteinander soll geprüft werden. Diese Aufgaben können nur gemeinsam bewältigt werden. Dieses Statement dient der Reduktion von Angst und Irritation bei den Beteiligten und ist gleichzeitig eine Botschaft, wie seine Rolle zu verstehen ist, nämlich als Experte für Beratung und für die Gestaltung der Vorphase.

Nach dieser Anfangsphase gibt es wie oft zwei Optionen für die professionelle Praxis des Beraters zur Steuerung des Prozesses: Die Struktur zu setzen, indem man eine Aufgabe zum Thema macht und Fragen dazu stellt, oder dem Klienten den Raum zu lassen, um zu sehen, womit er beginnt, wie er die betreffende Aufgabe angeht, um aus der Wahl der Aufgabe, also der Prämierung, und aus seinem Verhalten diagnostisches Material zu gewinnen.

Als sinnvoll hat es sich erwiesen, zunächst nach Anlass und Art des Problems und nach den Beteiligten zu fragen, die zu dieser Anfrage nach Beratung geführt haben, und die Perspektive des Ratsuchenden, oder wenn man es mit Auftraggeber und potentiellm Klient zu tun hat, deren unterschiedlichen Perspektiven zu erfragen.

Zur eigenen Orientierung sollte man Informationen über den Klienten, seine Aufgabe und Position in welcher Art von Organisation, seine Profession, seine Berufsbiographie und derzeitige Lebenssituation erfragen, also zu allen drei Dimensionen der Kliententriade: Person, Profession und Funktion. In welchem Ausmaß dies geschieht, hängt davon ab, um welche Anfrage es geht. Wenn es um die Begleitung der fachlichen Tätigkeit geht, also um Supervision, sollte der Schwerpunkt auf seiner Profession und fachlichen Qualifikation, auf seiner Position in der Organisation, Art der Aufgabe, dem Typus von Klienten, mit denen er arbeitet, und der Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation liegen. Geht es um Karriereberatung, also um Veränderungen der Position und einen zukünftigen Arbeitsplatz, dann müssten auch Informationen über die jetzige Arbeitssituation und mehr noch als für die Supervision über die bisherige Laufbahn, die fachliche Entwicklung und die Lebenssituation erhoben werden. Geht es um die eigene Rolle und Position in einer Organisation, also um Coaching, dann wird man zusätzlich zu den Informationen über die Person des Ratsuchenden auch solche über die Organisation und deren Aufgabe, die Position des Ratsuchenden darin und seine primary task, über die Art des Produkts, das produziert wird, oder bei Dienstleistungen über die Kunden, über

Alter und Entwicklungsstufe der Organisation, über die Rechtsform, über ihre Kultur und die leitenden Werten, erheben.

Dies sollte schon im Erstkontakt geschehen und im Sondierungsgespräch vertieft werden. In der Sondierung kann man nach dieser Orientierung mit der Frage fortfahren, um welches Problem es geht, welche Problemlösungsversuche bereits unternommen wurden und wie sie ausgegangen sind, seit wann das Problem besteht und wer daran beteiligt ist.

5.1.1 Den geschäftlichen und formalen Rahmen klären

Der formale und geschäftliche Teil umfasst die *juristische und die ökonomische Dimension* eines möglichen Praxissystems – Dimensionen, die in der Beratungspraxis und -literatur eher selten prämiert werden.

- Hier ist zu klären, wer der Auftraggeber, wer der Erbringer und wer der Abnehmer einer Dienstleistung ist,
- welcher Art die Dienstleistung ist und wie sie zu vergüten ist,
- welche Rechte die Beteiligten haben und welche Verpflichtungen sie eingehen,
- welche Konditionen von wem gestellt werden und ob sie akzeptiert werden können.

Das Ergebnis dieser Aushandlung wird in Form eines Vertrages oder, wie die Berater sagen, eines Kontrakts geregelt. Kontrakte sind juristisch gesehen Dienstverträge im Sinne des BGB: Der Berater verpflichtet sich, eine Dienstleistung zu erbringen, und der Empfänger, diese Leistung in Anspruch zu nehmen und zu vergüten.

(BGB „§ 611 Vertragstypische Pflichten beim Dienstvertrag (1) Durch den Dienstvertrag wird derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der versprochenen Dienste, der andere Teil zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet. (2) Gegenstand des Dienstvertrags können Dienste jeder Art sein.“)

Im Gegensatz zum Werkvertrag wird kein „versprochenes Werk“ oder „ein anderer durch Arbeit oder Dienstleistung herbeizuführender Erfolg“, gefordert, sondern eine fachgerechte Ausführung (§ 631 BGB). Dem entspricht Looss' Auffassung: „Im Vertrag darf kein inhaltliches Ergebnisversprechen vorkommen, das widerspräche der gesamten Beratungsidee als offenem Prozess“ (Looss 1999, S. 121).

Bei den hier behandelten Beratungsformaten Supervision, Coaching und Karriereberatung handelt es sich um *Dienste höherer Art* nach § 627 BGB, um eine Vertrauens-tätigkeit, die besonderen Kündigungsschutzbedingungen unterliegt. So können Auftraggeber kündigen, ohne Schadensersatz zu leisten, während Berater dies nicht ohne weiteres können. Die Beziehungen zwischen den Beteiligten sind die von Geschäftspartnern mit unterschiedlichen Interessen und Verpflichtungen.

Es kommt in der Praxis eher selten vor, dass es nur *einen* Auftraggeber für die Beratung gibt, am ehesten bei Coaching- und Supervisionsanfragen. Neben dem Kunden selbst treten häufig eine interne Personalentwicklungs- oder Fortbildungsabteilung und zusätzlich noch die Führungskraft auf, die ihre Mitarbeiter oder Führungskräfte der nächsten Ebene ins Coaching oder die Supervision „schickt“.

Im juristischen Sinne gibt es keine *Dreiecks- oder Viereckskontrakte*, es gibt Verträge zwischen zwei Vertragspartnern, Berater und Auftraggeber. In diesem Vertrag werden der Gegenstand benannt und die Rechte und Pflichten der beiden Seiten geregelt. Der Auftraggeber z.B. die Personalentwicklungsabteilung wird außerdem einen Vertrag mit dem Vorgesetzten des Mitarbeiters oder der Führungskraft machen. Vielleicht hat die auftraggebende Führungskraft auch einen Vertrag mit ihrem Mitarbeiter, der z.B. die finanziellen Ressourcen regelt oder Verpflichtungen des Mitarbeiters enthält (z.B. Konsequenzen aus Zielvereinbarungsgesprächen).

5.1.2 Das Arbeitsbündnis testen und schließen

Das Arbeitsbündnis zu schließen meint, dass man genügend *Vertrauen* ineinander hat, und zwar sowohl auf der persönlichen Ebene als auch auf der Ebene fachlicher Kompetenz, dass man Sympathie füreinander empfindet oder mindestens Respekt. Diese Vertrauensvorschüsse müssen vorhanden sein, um sich auf einen offenen Prozess einlassen zu können und um die bestehenden Asymmetrien in der Beziehung aushalten zu können.

Vertrauen entsteht, wenn der Berater erlebt, dass die Auftraggeber und Kunden bereitwillig an der Lösung dieser ersten Kooperationsaufgabe mitwirken, und wenn die Kunden erleben, dass der Berater in der Lage ist, sich präzise auf ihr Anliegen einzustellen und sein professionelles Sonderwissen, seine Expertise, angemessen einzusetzen, um dieses spezifische Anliegen auf allgemeine Beratungsstandards zu beziehen und dessen Bearbeitbarkeit zu bewerten. Neben der gegenseitigen Kooperativitäts- und Kompetenzvermutung spielt natürlich die wechselseitige Sympathie eine große Rolle für das Zustandekommen einer Beratungsbeziehung.

Vertrauen ist nur dort erforderlich, wo es Asymmetrien im Wissen gibt und keine gemeinsam geteilten Normen/Normalerwartungen vorhanden sind – das genau ist in der Vorphase der Fall – oder wo es um Macht geht.

„Arbeitsbündnis“ ist ein Begriff aus der psychoanalytischen Behandlungslehre. Dort wird es definiert als „die relativ unneurotische, rationale Beziehung zwischen dem Patienten und seinem Analytiker, die es dem Patienten ermöglicht, in der Analyse zielstrebig zu arbeiten“; der Analytiker befördert das Arbeitsbündnis durch seine „mitfühlende, aufrichtige und nicht bewertende Haltung“ (Greenson 1975, S. 58-61). Positive Übertragungen auf beiden Seiten sind hilfreich bei der Schließung des Bündnisses. In den Praxissystemen der berufsbezogenen Beratung verwende ich den Begriff durchaus in diesem Sinne.

Das *Arbeitsbündnis* erfordert eine *symmetrische Beziehung*, denn alle Beteiligten müssen das Bündnis schließen.

Diese Dimension beschreibt Edgar Schein (2000) als „impliziten psychologischen Vertrag“. Sein Ansatz, die „Statusungleichheiten in den helfenden Beziehungen“,

worunter er die Asymmetrien, die Abhängigkeit des Klienten von der Expertise und der Person des Beraters versteht, zu mildern und die Machtverhältnisse auszubalancieren, schildert Schein (2000, S. 51 ff.) im Kapitel „Die Psychodynamik der helfenden Beziehung“ (2000, S. 51 ff.). Schein prämiert in der Vorphase die Überwindung dieses Statusungleichgewichts und den „Beziehungsaufbau und das Erreichen gegenseitiger Akzeptanz“. „Ein funktionierender psychologischer Vertrag“, der hier Arbeitsbündnis genannt wird, ist das Ziel (ebd., S. 62). Die Aufgabe, das Arbeitsbündnis zu schließen, löst ein Problem, das in der Professionssoziologie als konstitutiv für Experte-Laie-Kommunikation beschrieben wird (vgl. dazu den Abschnitt 4.2. dieses Artikels).

5.1.3 Verantwortlichkeiten und Rollen klären

Rollenklärung in diesem Kontext meint, zu ermitteln, *wer welche formelle Funktion in einem zu konstituierenden Praxissystem einnehmen könnte* (Berater, Auftraggeber, Klient, Vermittler) und damit Element des neuen Systems wäre, welche Aufgaben mit diesen Funktionen verbunden wären, wer von wem was erwarten könnte und wer wofür die Verantwortung übernehmen würde.

Die Aufgabe der Rollenklärung ist nur durch mehrere parallel laufende Prozesse zu lösen, nicht durch einen linearen Prozess, der etwa so aussehen könnte: Wir klären erst, wer die Funktion des Beraters, des Auftraggebers und des Klienten hat, dann die wechselseitigen Erwartungen aneinander, leiten daraus die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Rollenträger ab, klären dann den Zweck der Beratung und dann, in welchem Typ von Praxissystem dieser am optimalsten erreicht werden kann. Die Schwierigkeit ist, dass alles voneinander abhängt und eines die Voraussetzung des anderen ist. Es kann dafür kein Ablaufschema geben; man arbeitet an dem, was gerade als hilfreich erscheint, um diese miteinander verwobenen Fragen zu klären.

Die prinzipielle Frage ist an dieser Stelle immer, ob die Interaktionspartner die geeigneten für ein zu bildendes Praxissystem sind. Bringt der *Berater* die notwendigen Kompetenzen und Kenntnisse für diesen Auftrag mit? Berater sollten ihr Profil kennen, damit sie in Sondierungsgesprächen oder auch schon im Erstkontakt abschätzen können, ob sie für die Anfrage geeignet sind, oder den Auftrag an hierfür kompetente Berater weitergeben. Das Wissen, das man z.B. für Coaching braucht, ist ein anderes als das für Supervision. Und es stellt sich auch die Frage, ob der oder die *potentiellen Klienten* Teil des Beratungssystems werden können. Diese Frage ist bei der Arbeit mit Teams oder Organisationen noch weitaus relevanter als bei der Einzelberatung. Sie stellt sich aber auch hier, weil Einzelkunden „Symptomträger“ eines Konflikts in einer Organisation sein können und die Arbeit mit ihnen letztlich das Problem nicht löst, sondern oft auf Kosten des Klienten perpetuiert. Die Arbeit mit der Typologie von Klienten nach Schein (2000, S. 91 ff.) ist in der Organisationsberatung von besonderer Bedeutung.

Dies alles geht über die Regelung der Rechte und Pflichten des geschäftlichen Teils hinaus. Man klärt, wer Teil des zu bildenden Praxissystems in welcher Funktion und Rolle werden kann. Letztlich sollten die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Beteiligten im Kontrakt niedergelegt werden

6 Der Abschluss der Vorphase

Die beiden Praxisklassen, die individuelle professionelle Praxis des Beraters und die soziale Praxis, müssen zusammenwirken, damit die Hauptphase der Praxis, die eigentliche Beratung, folgen kann. Die Basistriade der Praxisgestaltung, die Giesecke in seinem Artikel über Praxisysteme als Phasen der Praxis in Abschnitt „Generaldimensionen der Praxis“ vorstellt: *Prozessgestaltung, Architekturgestaltung und Grenzgestaltung*, benennt permanente Aufgaben der Praxis (Giesecke 2022, S. 11). Grenzgestaltung wiederum ist das Produkt der drei Aufgaben Grenzziehung, -sicherung und Schaffung von Übergängen, deren Prämierung in den drei Phasen der Praxis wechseln muss: Grenzziehung ist in der Konstitutionsphase zu prämiieren, Grenzsicherung in der Hauptphase, Grenzübergänge zu schaffen und zu kontrollieren ist die Hauptaufgabe der Auflösungsphase. Die Grenzziehung, die Unterscheidung, was zur konkreten Beratungspraxis gehört und was nicht, muss bis zu einem gewissen Grade erledigt sein, damit die Beratung beginnen kann (vgl. Giesecke 2022 Abb. 3 der Basistriade von „Grenzgestaltung“ und ihrer Merkmale, S. 15). In der Vorphase geht es um die Aushandlung der Grenzen, dann um das Halten der Grenzen, also um Kontrolle, und schließlich in der Auflösung darum, Übergänge zu schaffen.

Die Ergebnisse der Aushandlung in der Sondierungsphase werden in einem schriftlichen Kontrakt niedergelegt, nach dessen Ratifizierung durch beide Seiten die Vorphase abgeschlossen ist. Wie solche Kontrakte aussehen können und wie die verschiedenen Beteiligten einbezogen werden sollten, habe ich an anderer Stelle ausführlich dargestellt (Rappe-Giesecke 2008, 2017).

Einigt man sich nicht auf den Beginn einer Beratung, ist laut Modell des idealen Ablaufs von Beratungen der Ausstieg aus dem Prozess nach dem Sondierungsgespräch eine prinzipiell an dieser Stelle vorgesehene Option. Dieser Ausstieg stellt keine Krise dar, vielmehr müssen sich alle Parteien nach dem oder den Sondierungsgesprächen entscheiden, ob sie miteinander arbeiten wollen. Manchmal fallen diese Entscheidungen auch schon im Gespräch; das ist nur dann möglich, wenn die Rollen des Klienten und des Auftraggebers in einer Person zusammenfallen. Das kommt im Einzelsetting häufiger vor als bei Teamsupervisionen oder der Beratung von Organisationen, wo sich die Beteiligten noch abstimmen müssen.

Die Vorphase endet, wenn ein Kontrakt geschlossen wird oder wenn sich eine Partei oder mehrere gegen die Bildung eines gemeinsamen neuen Praxissystems entscheiden.

Für die individuelle Praxis der Sondierung des Beraters und die soziale Praxis der Konstitutionsphase gibt es unterschiedliche Gelingensbedingungen. Es ist auch ein Erfolg der Sondierung, wenn man dem Klienten abraten muss, eine Beratung zu diesem Zeitpunkt in dem von ihm präferierten Setting zu beginnen. Wenn man das Zustandekommen einer Beratung prämiert – oder aus finanziellen Gründen prämiieren muss –, dann wird sich kein Erfolgsgefühl einstellen, wenn nach der Sondierung Schluss ist. Dieses Dilemma muss jeder Berater für sich austragen. Die Vorphase ist in jedem Fall

für alle Beteiligten eine Praxis, aus der sie Erfahrungen ziehen können, selbst wenn sie nicht zu einem neuen Praxissystem, in dem sie miteinander arbeiten, führt.

Literatur

- Allert, Tilmann 1998: Braucht jede Profession eine Supervision? Soziologische Anmerkungen zum Autonomieanspruch und Supervisionsbedarf professioneller Tätigkeiten. In: Berker, Peter und Buer, Ferdinand (Hg.): Praxisnahe Supervisionsforschung. Münster: Votum Verlag, S. 16-45
- Giesecke, M. (2021). *Lexikon des Neuen Triadischen Denkens* (NTD®). www.triadische-praxis.de (Artikel zu: Praxis, Praxissystem, Permanente Probleme der Praxis, individuelle, soziale kulturelle Praxis und Systeme) (Zugriff am 15.6.).
- Giesecke, M. (2022). Die unendliche Praxis und die endlichen Praxissysteme – Abriss einer Triadischen Praxeologie. Link: <https://www.michael-giesecke.de/cms/publikationen/113-vortraege-und-manuskripte-nur-hier-online-verfuegbar/384-die-unendliche-praxis-und-die-endlichen-praxissysteme>
- Greenson, R. R. (1975). *Technik und Praxis der Psychoanalyse*. Stuttgart: Klett-Cotta (Orig. 1967).
- Looss, W. (1999). Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In G. Fatzer, K. Rappe-Giesecke & W. Looss (Hrsg.), *Qualität und Leistung von Beratung* (S. 105-132). Bergisch Gladbach: EHP.
- Fatzer, Rappe-Giesecke und Looss: *Qualität und Leistung von Beratung*. Köln, EHP Verlag.
- Rappe-Giesecke, K. (1999). Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In G. Fatzer, K. Rappe-Giesecke & W. Looss (Hrsg.), *Qualität und Leistung von Beratung* (S. 27-103). Bergisch Gladbach: EHP. S. 27-103
- Rappe-Giesecke, K. (2008). *Triadische Karriereberatung – Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbstständigen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Rappe-Giesecke, K. (2009a). *Supervision für Gruppen und Teams* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Rappe-Giesecke, K. (2017). Sondierung – von der Beratungsanfrage zum Kontrakt. In H. Pühl (Hg.), *Das aktuelle Handbuch der Supervision: Grundlagen – Praxis – Perspektiven* (S. 64-80). Gießen, Psychosozial Verlag. Erstaufgabe in: Pühl, H. (2009b) (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 3*. Berlin, Berlin, Leutner Verlag, S. 64-80
- Rappe-Giesecke, K. (2021). Von den Beratungsformaten zur neuen Profession – eine Standortbestimmung und Vorschläge zur Professionalisierung. *Organisationsberatung, Supervision, und Coaching* 28 (2), S.147-164.
- Rappe-Giesecke, K. (2014). *Den Wandel von Personen und Organisationen verstehen und begleiten*. Abschiedsvorlesung an der Fakultät V der Hochschule Hannover. www.rappe-giesecke.com > Publikationen > Vorträge. Link zum Video der Vorlesung: www.wandeltriade.de/?t=wandel_verstehen1&l=1&id=1055
- Schein, E. H. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Bergisch Gladbach: EHP (Orig. 1999).

Prof. Dr. phil. Kornelia Rappe-Giesecke, Dipl. Supervisorin. Bis 2014 Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Hochschule Hannover. Studium der Pädagogik und der Supervision an der Univ. Kassel. Promotion zu Teamsupervision an der Univ. Kassel, Habilitation zu Karriereberatung an der Univ. Innsbruck. Seit 1983 als Beraterin und Weiterbildnerin frei- und nebenberuflich tätig. Forschungen und Veröffentlichungen zu Beratungsformaten, Triadischer Beratungslehre und Wandel. www.rappe-giesecke.com und www.wandeltriade.de