

Zusammenfassung

In dieser Masterarbeit wird untersucht, wie ein gemeinsames Beratungsverständnis in einer internen Beratungsstelle entwickelt werden kann. Beratungskompetenzen und Kriterien qualitativ guter Beratung werden beschrieben. Wissenschaftliche Literatur, ein Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept und ein Kompetenzmodell dienen als theoretische Grundlagen. Mittels qualitativer Interviews (N = 6) werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Beratungskonzepte eines Beratungsteams eruiert. Anhand von Experteninterviews (N = 7) werden grundlegende Aspekte zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses aufgezeigt. Handlungsempfehlungen zur Umsetzung werden abgeleitet. Es zeigt sich die Wichtigkeit folgender Aspekte: Commitment aller Beteiligten, Team-Identität, partizipative Erarbeitung, klare Führung und Vorgaben mit angemessenem Handlungsspielraum für authentisches Beraten, Zeitressourcen sowie eine Austauschkultur mit institutionalisierten Reflexionsgefäßen wie Intervision und bilateralem Austausch zur ständigen Weiterentwicklung. Qualitätskriterien sind ein schriftliches Beratungskonzept, systematisches Vorgehen, Beratungskompetenzen, Selbstreflexion, Supervision und Weiterbildung.

Schlüsselwörter: Beratungsverständnis, Beratungskonzept, Entwicklung, Beratungskompetenzen, Qualitätskriterien

Zeichenanzahl: 233'971 (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang)

Abstract

In this Master's thesis it's investigated how a common understanding of consulting can be developed in an internal consulting centre. Competences of counsellors and criteria for good quality consulting are described. Scientific literature, a model of order for a consulting concept and a competence model serve as theoretical foundations. By using qualitative interviews (n = 6), similarities and differences of the consulting concepts of a consulting team are determined. Based on expert interviews (n = 7), fundamental aspects for the development of a common understanding of consulting are pointed out. Recommendations for practical implementation are derived. Results show the importance of the commitment of all participants, team identity, participative development, clear lead and guidelines with appropriate room for manoeuvre for authentic consulting, time resources and a culture of exchange as well as institutionalised space for reflection such as intervision and bilateral exchange for continuous further development. Quality criteria are a written consulting concept, systematic approach, consulting competencies, self-reflection as well as supervision and further training.

Keywords: Understanding of consulting, consulting concept, development, consulting competencies, quality criteria

Characters: 233'971 (with spaces, excl. appendix)

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Organisation und Ausgangslage	2
1.2	Ziele und Fragestellungen	2
1.3	Abgrenzung	3
1.4	Aufbau der Arbeit.....	3
2	Theoretische Grundlagen	4
2.1	Beratung – Begriffsbestimmung	4
2.2	Beratungskonzept – Begriffsbestimmung.....	4
2.3	Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept nach Kuhn (2014)	5
2.3.1	Grundhaltungen	6
2.3.2	Theorien.....	7
2.3.3	Beratungsgestaltung.....	8
2.3.4	Handlungsmodell	12
2.3.5	Zusammenfassung Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept	14
2.4	Kompetenzen von Beratungspersonen	14
2.4.1	Kompetenzmodell für Beratungspersonen nach Steinke (2015).....	14
2.4.2	Weitere Kompetenzen von Beratungspersonen.....	17
2.4.3	Zusammenfassung Kompetenzen von Beratungspersonen	18
2.5	Kriterien qualitativ guter Beratung	18
2.5.1	Beratungskonzept.....	19
2.5.2	Systematisches Vorgehen	19
2.5.3	Kompetenzen von Beratungspersonen	19
2.5.4	Beratungsbeziehung.....	20
2.5.5	Selbstreflexion	20
2.5.6	Supervision und Weiterbildung.....	20
2.5.7	Zusammenfassung Kriterien qualitativ guter Beratung	21
2.6	Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen	21
2.7	Zusammenfassung theoretische Grundlagen	22
3	Methodik	23
3.1	Untersuchungsdesign.....	23
3.2	Dokumentenanalyse	24

3.3	Qualitative Interviews	25
3.3.1	Stichprobe.....	26
3.3.2	Datenerhebung.....	28
3.3.3	Datenauswertung und Interpretation	30
3.4	Gütekriterien	33
4	Ergebnisse.....	35
4.1	Ergebnisse Dokumentenanalyse.....	35
4.2	Ergebnisse qualitative Interviews: Externe und Qualitätsexperten	36
4.2.1	Gemeinsames Beratungsverständnis in der Organisation.....	36
4.2.2	Entwicklungsprozess gemeinsames Beratungsverständnis	37
4.2.3	Weiterentwicklung gemeinsames Beratungsverständnis.....	42
4.2.4	Umgang mit Unterschieden im Beratungsverständnis.....	43
4.2.5	Externe Kommunikation organisationales Beratungskonzept.....	43
4.2.6	Kompetenzen von Beratungspersonen	44
4.2.7	Kriterien qualitativ guter Beratung	45
4.2.8	Zusammenfassung / Interpretation Interviewergebnisse Externe / Qualitätsexperten	47
4.3	Ergebnisse qualitative Interviews: ASP-Team	50
4.3.1	Ist-Analyse subjektives Beratungsverständnis ASP-Team	51
4.3.2	Ist-Analyse gemeinsames Beratungsverständnis ASP-Team.....	57
4.3.3	Soll: Angestrebtes organisationales Beratungsverständnis	60
4.3.4	Zusammenfassung / Interpretation Interviewergebnisse ASP-Team.....	61
5	Diskussion.....	65
5.1	Diskussion der Ergebnisse	65
5.2	Beantwortung der Fragestellungen	69
5.3	Handlungsempfehlungen: Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis.....	71
5.3.1	Allgemeine Handlungsempfehlungen.....	71
5.3.2	Spezifische Handlungsempfehlungen für Praxispartner	75
5.4	Kritische Reflexion und Ausblick	78
6	Literaturverzeichnis.....	80
7	Abbildungsverzeichnis	84
8	Tabellenverzeichnis.....	84
	Anhang.....	85

1 Einleitung

Beratung in der Arbeitswelt wird in der heutigen Zeit in unterschiedlicher Art und Weise in verschiedenen Praxisfeldern angeboten. Beispiele sind Einzelcoaching, Laufbahn-, Führungs-, Team- oder Organisationsberatung. Qualität und Professionalität der Beratung können sich stark unterscheiden. Dies erschwert Beratungssuchenden die Orientierung und führt dazu, dass Beratungsdienstleistungen unterschiedlich wahrgenommen werden. Professionelle Beratung muss daher bestimmten Qualitätsstandards entsprechen. Ein wichtiges Qualitätskriterium stellt das *Beratungskonzept* dar (BSO, 2008b). Ein Beratungskonzept bildet einen Orientierungsrahmen für die praktische Arbeit von Beratungspersonen oder Beratungsteams und erlaubt systematische Reflexion des beraterischen Handelns. Es ist sehr wichtig für die Professionalisierung der Beratung (Fröhlich Luini, 2004; Kuhn, 2014). Gemäss Kuhn (2014) trägt das Beratungskonzept zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung von Beratungspersonen sowie zur Entwicklung der Identität eines Beratungs-Teams bei. Beratungsstellen streben in der Regel an, professionelle Beratungsleistungen in guter Qualität zu erbringen und ein möglichst einheitliches Bild gegen aussen zu zeichnen. Dazu ist es erforderlich, ein gemeinsames Beratungsverständnis im Beratungsteam zu entwickeln, wozu ein Beratungskonzept auf Organisationsebene dient (Kuhn, 2001).

Der Fokus dieser Masterarbeit liegt auf betriebsinterner Beratung von Mitarbeitenden und Führungskräften zu unterschiedlichen arbeitsrelevanten Themen. Betriebsinterne Beratungsstellen können als *Expertenorganisationen* innerhalb eines Unternehmens angesehen werden. Hoch spezialisierte Expertinnen und Experten zeichnen sich durch ein hohes Mass an Autonomie aus (Egloff & Bogenstätter, 2016). Führungskräfte haben eher geringe Einflussmöglichkeiten. Aus diesem Grund kann die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in einer Beratungsstelle eine Herausforderung darstellen (Egloff & Bogenstätter, 2016; Janes, 2016).

Der Praxispartner dieser Masterarbeit interessiert sich dafür, wie ein organisationales Beratungskonzept in der Praxis entwickelt werden kann. Andere Beratungsstellen stellen sich diese Frage auch. Zu diversen Beratungsansätzen finden sich grosse Mengen an wissenschaftlicher Literatur und Studien, zum Thema Beratungskonzept existiert jedoch nur wenig. Zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses finden sich keine spezifischen Angaben. Daher wird in dieser Arbeit untersucht, welche grundlegenden Aspekte berücksichtigt werden müssen und wie ein solches entwickelt werden könnte. Damit soll eine Basis zur Erhöhung von Qualität und Professionalität der Beratungen geschaffen werden. Dadurch soll gewährleistet werden, dass Beratungssuchende optimal beraten und das Ziel der Beratung möglichst erreicht werden kann. Diese Masterarbeit soll dazu beitragen, diese Forschungslücke zu schliessen. Sie soll dazu dienen, Empfehlungen für die Umsetzung in der Praxis zu geben. Darüber hinaus werden notwendige Kompetenzen einer Beratungsperson und Kriterien qualitativ guter Beratung beschrieben.

1.1 Organisation und Ausgangslage

Die Verwaltung des Kantons Bern (in der Folge Kt. Bern genannt) besteht aus sieben Direktionen und der Staatskanzlei. Praxispartner dieser Masterarbeit ist die vertrauliche interne Ansprechstelle (nachfolgend ASP genannt), welche zur Finanzdirektion gehört. Sie ist im Personalamt in der Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales (PGS) angesiedelt.

Die ASP ist im operativen Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements des Kt. Bern tätig. Sie bietet Beratung für alle Mitarbeitenden, Personaldienste sowie Führungskräfte in folgenden Themenbereichen an: Gesundheitsmanagement, Zusammenarbeit und Konflikte, Führungsfragen, Kündigung, berufliche Neuorientierung und Stellensuche, Reorganisation und Restrukturierung, Personalrecht, sexuelle Belästigung, Über- Unterforderung am Arbeitsplatz sowie private Belastung. Im Jahr 2017 beschäftigte der Kt. Bern 12'721 Mitarbeitende an diversen Standorten. Die Mitarbeitenden arbeiten in rund 130 verschiedenen Funktionen vom Gärtner bis zur Direktorin. Zudem können sich Angestellte der Universität Bern (rund 7'000), PH Bern (rund 1'050) und Berner Fachhochschule (rund 2'400) an die ASP wenden. Dies ergibt ein Total von rund 23'200 potenziellen Kunden und Kundinnen der ASP.

Im Team der ASP arbeiten sieben Personen mit insgesamt 480 Stellenprozenten. Im Jahr 2017 erhielt die ASP total 618 Beratungsanfragen. Bei 222 Anfragen handelte es sich um Kurzberatungen und Auskünfte per Telefon oder E-Mail. 396 Anfragen ergaben längerfristige Beratungsleistungen. Die ASP beschäftigt erfahrene Beratungspersonen. Wiederholt wurde intern und extern festgestellt, dass diese auf unterschiedliche Art und Weise beraten. Als Jahresziel 2017 wurde festgehalten, das Verständnis für die Beratung sowie Rollen und Aufgaben in der ASP weiter zu klären. Auf dieser Grundlage besteht der Auftrag, ein gemeinsames Beratungsverständnis im ASP-Team zu entwickeln. Die Qualität soll optimiert werden. Personen, welche sich beraten lassen (in der Folge Klientel genannt) erwarten Professionalität und eine gleichwertige Dienstleistung von allen Beratungspersonen. Zusätzlich soll dazu beigetragen werden, die ASP fit für die Zukunft zu machen, sie langfristig weiterführen und -entwickeln zu können.

1.2 Ziele und Fragestellungen

Diese Masterarbeit hat zum Ziel, Handlungsempfehlungen zur Entwicklung und Weiterentwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses aufzuzeigen. Diese sollen für interne Beratungsstellen allgemeingültig sowie spezifisch für den Praxispartner formuliert sein. Anhand theoretischer Grundlagen werden relevante Elemente eines Beratungskonzepts dargelegt sowie erforderliche Kompetenzen von Beratungspersonen und Kriterien qualitativ guter Beratung herauskristallisiert. Als Grundlage zur Ableitung spezifischer Handlungsempfehlungen für den Praxispartner wird eine Ist-Analyse durchgeführt. Dazu wird das subjektive Beratungsverständnis der ASP-Teammitglieder sowie deren Einschätzung zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden im Team untersucht. Im Sinne eines Soll-Zustandes werden die Vorstellungen des Linienvorgesetzten bezüglich eines organisationalen Beratungskonzeptes herausgearbeitet.

Aus den Zielsetzungen ergeben sich folgende Fragestellungen:

- 1) Welche grundlegenden Aspekte müssen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in einer betriebsinternen Ansprechstelle berücksichtigt werden?
- 2) Wie könnte ein solches entwickelt werden?

Darüber hinaus wird folgenden Unterfragestellungen nachgegangen:

- 3) Welche Elemente enthält ein Beratungskonzept gemäss Literatur?
- 4) Welches Kompetenzprofil sollen professionelle Beratungspersonen haben?
- 5) Welches sind Kriterien qualitativ guter Beratung?
- 6) Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen in Bezug auf die Beratungskonzepte der ASP-Teammitglieder (Ist-Zustand)?
- 7) Welche Vorstellungen hat der Linienvorgesetzte der ASP zu einem organisationalen Beratungskonzept (Soll-Zustand)?

1.3 Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf den Kontext von betriebsinternen Beratungsstellen mit Angeboten für Einzelpersonen. Organisationsberatung wird nicht thematisiert. Auf das Thema Qualitätskriterien wird nur in einem übergeordneten Sinn eingegangen. Deren Überprüfung und Umsetzung werden nicht konkretisiert. Die Erarbeitung eines organisationalen Beratungskonzepts oder ähnliches für den Praxispartner ist nicht Gegenstand dieser Masterarbeit. Die konkrete Entwicklung und Implementierung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in der ASP erfolgt ebenfalls nicht im Rahmen dieser Arbeit.

1.4 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit werden zentrale Begriffe definiert und theoretische Grundlagen beschrieben (Kap. 2). Als Basis wird das Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept von Kuhn (2014) verwendet. Das Modell beinhaltet die Elemente Grundhaltung, Theorien, Beratungsgestaltung sowie Handlungsmodell. Danach wird das Kompetenzmodell für Beratungspersonen von Steinke (2015) vorgestellt, welches Sach-, Methoden-, sozial-kommunikative, personale sowie Feld- und Funktionskompetenz umfasst. Dabei wird auch wissenschaftliche Literatur in Bezug auf Coaching einbezogen. Nach Ansicht der Autorin kann diese auf die Beratung im vorliegenden Kontext übertragen werden. Im Anschluss werden Kriterien qualitativ guter Beratung dargelegt. Auf folgende Qualitätskriterien wird eingegangen: Beratungskonzept, systematisches Vorgehen, Kompetenzen von Beratungspersonen, Beratungsbeziehung, Selbstreflexion sowie Supervision und Weiterbildung. Mit einem Exkurs zu Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen und diesbezüglich spezifischen Herausforderungen werden die theoretischen Grundlagen abgeschlossen.

Im zweiten Teil werden die in dieser Untersuchung angewendete Methodik inklusive Gütekriterien erläutert und begründet (Kap. 3). Danach folgt die Darstellung der Ergebnisse sowie deren Interpretation (Kap. 4). Im letzten Teil (Kap. 5) werden die Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellungen diskutiert und in den Forschungsrahmen eingeordnet. Daraus werden allgemeine Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses sowie spezifisch für den Praxispartner formulierte Empfehlungen abgeleitet. Eine kritische Reflexion und weiterführende Forschungsfragen schliessen diese Masterarbeit ab.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Begriffe Beratung und Beratungskonzept erläutert sowie theoretische Grundlagen in Bezug auf die Fragestellungen beschrieben.

2.1 Beratung – Begriffsbestimmung

Beratung wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Laut Nussbeck (2014) ist Beratung ein zwischenmenschlicher, interaktiver Prozess zwischen Klientel und einer professionellen Beratungsperson. Die Klientel "ist veränderungswillig, sucht die Beratung in der Regel freiwillig und ist aktiv am Prozess beteiligt" (Nussbeck, 2014, S. 21). Die Beratungsperson verfügt über Fach- und Beratungswissen. Sie steht ausserhalb des beruflichen oder privaten Systems, in welcher sich die Klientel befindet. In der Beratung werden Informationen vermittelt. Die Klientel wird dabei unterstützt die Selbststeuerung zu verbessern, Handlungskompetenzen aufzubauen, Krisen zu bewältigen und Lösungen für Probleme zu finden. Beratung ist in der Regel zeitlich befristet (Fatzner, 2005; Kuhn, 2014).

2.2 Beratungskonzept – Begriffsbestimmung

Kuhn (2014) geht davon aus, dass jeder Beratung ein Konzept zugrunde liegt. Ein Beratungskonzept ist "der skizzenhafte geistige Entwurf ... [des] Handelns, welcher die gedankliche Vorwegnahme von Beratungsbedingungen, -verläufen und anzustrebenden Ergebnissen beinhaltet" (Kuhn, 2001, S. 6). Es beschreibt eine realistische Idealvorstellung und dient der Beratungsperson als verbindliche Orientierungshilfe. Das Beratungskonzept stellt das Ergebnis eines persönlichen, intensiven Reflexionsprozesses dar. Damit es als nützlich und sinnvoll erlebt wird muss es zur Person passen (Kuhn, 2001; Kuhn, 2014). Ein Beratungskonzept hat individuelle und organisationale Funktionen, wie Kuhn (2014) schreibt. Auf der Organisationsebene dient es der Integration von Wertvorstellungen sowie der Orientierung in einer Praxis voller Widersprüche und Komplexität, der "Verständigung zwischen den Mitarbeitenden und ... der Entwicklung einer gemeinsamen Identität" des Beratungsteams (Kuhn, 2001, S. 6). Es bietet einen Rahmen, um beispielsweise das Dienstleistungsangebot zu definieren und gegen aussen zu kommunizieren. Ein Beratungskonzept wirkt handlungssteuernd, da auch Verhaltensgrundsätze enthalten sind. Einer Beratungsperson dient das subjektive Beratungskonzept in derselben Weise. Zudem ermöglicht es ihr, Vorgehen und Methoden zu begründen. Es

erleichtert ihr, professionelle Distanz zur Klientel zu wahren (Fröhlich Luini, 2004; Kuhn, 2001; Kuhn, 2014).

Der wichtigste Nutzen eines Beratungskonzepts ist laut Kuhn (2014) dessen *Professionalisierungsfunktion*. Es erlaubt der Beratungsperson systematisches, differenziertes Reflektieren sowie kritisches Hinterfragen des Handelns in der Beratung, sowohl auf individueller wie auf organisationaler Ebene. Durch die Reflexion werden Theorie und Praxis miteinander verbunden. Fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Beratungsperson werden ermöglicht. Darüber hinaus dient es als Werte-Kompass, um Diskrepanzen zu erkennen (Fröhlich Luini, 2004; Kuhn, 2001; Kuhn, 2014).

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Beratungsverständnis synonym mit Beratungskonzept verwendet, da dieser nach Ansicht der Autorin allgemeinverständlicher ist. Unterschieden wird zwischen subjektivem Beratungsverständnis der Beratungsperson und dem gemeinsamen Beratungsverständnis eines Teams. Letzteres wird auch als *organisationales Beratungskonzept* bezeichnet (Kuhn, 2014).

2.3 Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept nach Kuhn (2014)

Die Basis eines Beratungskonzepts bilden laut Kuhn (2001) reflektierte, wertorientierte Grundhaltungen, theoretische Begründungen und Praxiserfahrungen, welche in der Beratung handlungsleitend wirken. Darin werden individuell gezielt unterschiedliche Theorien und Methoden integriert. Aus dem reflektierten Beratungskonzept werden die Beratungsgestaltung, Interventionen und ein Handlungsmodell abgeleitet. Kuhn (2014) hat folgendes Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept (Abb. 1) entwickelt:

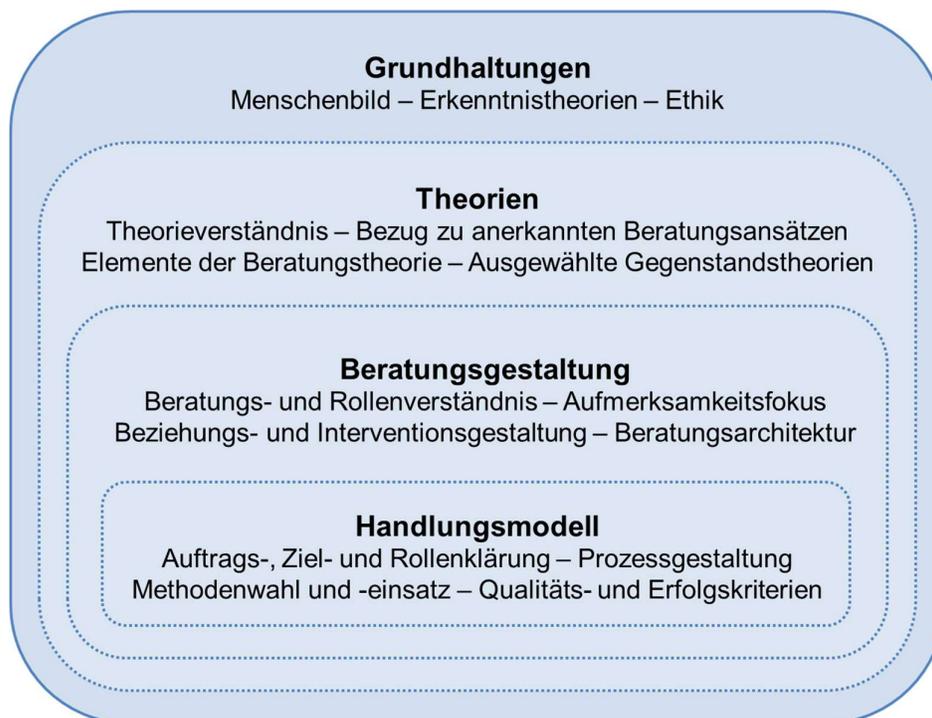


Abbildung 1. Struktur und Ebenen eines Beratungskonzepts (nach Kuhn, 2014, S. 157)

Die Inhalte des Ordnungsmodells nach Kuhn (2014) werden in den Kapiteln 2.3.1 bis 2.3.4 erläutert, Qualitäts- und Erfolgskriterien in Kapitel 2.5 unter Kriterien qualitativ guter Beratung. Die Elemente hängen eng miteinander zusammen. Entscheidend ist laut Kuhn (2001), dass sie "einen inneren logischen Zusammenhang aufweisen" (S. 6). Zwischen den vier Ebenen muss eine sinnhafte Verbindung bestehen. Wichtig ist das individuelle Zusammenfügen zu einem Ganzen. Theorien und Methoden müssen aufgrund von Menschenbild und erkenntnistheoretischen Grundlagen gezielt ausgewählt werden. Weiter muss das Beratungskonzept zu Zielgruppen, Auftrag und Beratungskontext passen sowie immer wieder reflektiert und an Veränderungen des Umfelds angepasst werden (Fröhlich Luini, 2004; Kuhn, 2001; Kuhn, 2014).

2.3.1 Grundhaltungen

Die Grundhaltungen umfassen laut Kuhn (2014) das Menschenbild der Beratungsperson, Erkenntnistheorien und Ethik.

Menschenbild

Unter Menschenbild wird laut Boeger (2013) "die Vorstellung, das Bild, das jemand vom Wesen des Menschen hat" (S. 21) verstanden. Gemäss Fröhlich Luini (2004) ist es "eine vielfältige Sammlung sowohl expliziter als auch latenter Annahmen, Haltungen, Hoffnungen und Urteile mit handlungsleitendem Charakter" (S. 19). Das Menschenbild ist geprägt von Normen und Werten in der Gesellschaft, in welcher eine Person sozialisiert wurde und lebt, wie Nussbeck (2014) schreibt. Für Beratungen hat das Menschenbild laut Kuhn (2014) eine zentrale Bedeutung. Als Beispiel nennt Kuhn (2001) das Thema Veränderungsbereitschaft. Orientiert sich die Beratungsperson am psychodynamischen Persönlichkeitsmodell geht sie davon aus, dass ein gewisser Leidensdruck vorhanden sein muss, um Veränderungen anzustossen. Fehlende Veränderungsbereitschaft wird als Fehlen persönlicher Bedrängnis interpretiert. Geht die Beratungsperson hingegen davon aus, dass Veränderung durch Bewegung initiiert wird, kann dies durch zögerndes Verhalten erklärt werden (Kuhn, 2014).

Das eigene Menschenbild kann in der Regel nicht unmittelbar beschrieben werden, bestimmt jedoch die Haltung gegenüber anderen und ist relevant für das Verhalten. Beratungspersonen muss daher bewusst sein, was ihr Menschenbild beinhaltet. Dies bedarf einer intensiven Reflexion (Kuhn, 2014; Schrödter, 2004). In der Literatur häufig beschrieben sind beispielsweise das humanistische oder das systemische Menschenbild, welche in der Folge kurz erläutert werden.

Humanistisches Menschenbild

Das *humanistische Menschenbild* wird beispielsweise in der *klientenzentrierten Beratung* nach Carl Rogers (vgl. Kap. 2.3.2) vertreten. Diese Sichtweise ist laut Boeger (2013) optimistisch und setzt auf Selbstregulation der Klientel. Der Mensch wird als grundsätzlich positiv und konstruktiv angesehen. Die Persönlichkeit der Beratungsperson sowie die Beziehungsqualität beeinflussen den Beratungsprozess ebenfalls stark. Boeger (2013) fasst dieses Menschenbild wie folgt zusammen: "Der Mensch ist ein mit inneren Selbstverwirklichungskräften und Ressourcen ausgestattetes Wesen, das auf Entfaltung angelegt ist" (S. 71).

Systemisches Menschenbild

Das *systemische Menschenbild* basiert laut Boeger (2013) auf dem *Konstruktivismus*, welcher im nächsten Abschnitt beschrieben wird. Diesem zufolge "haben Menschen keine statischen Eigenschaften, sondern weisen nur in Abhängigkeit der jeweiligen Umwelt bestimmte Verhaltensweisen auf" (Boeger, 2013, S. 102). Dies bedeutet, dass im systemischen Denken Verhalten durch das System erschaffen und aufrechterhalten wird. Es existieren keine intrapsychischen Ursachen für das Verhalten einer Person. Der Fokus liegt auf Interaktionen zwischen Individuen und dem Kontext. Laut aktuellem Stand der Wissenschaft sollten jedoch intrapsychische Prozesse ergänzend beachtet werden, wie Boeger (2013) anführt.

Erkenntnistheorien

Erkenntnistheorie setzt sich mit der Frage auseinander "wie Wissen und Erkenntnis prinzipiell zu erlangen und zu nutzen sind und welche natürlichen Grenzen der Erkenntnis gesetzt sind" (Fröhlich Luini, 2004, S. 20). Als im Beratungskontext weit verbreiteten erkenntnistheoretischen Ansatz benennt Kuhn (2014) den *Radikalen Konstruktivismus*, welcher sich auf die subjektive Wirklichkeitskonstruktion bezieht. Dies bedeutet, dass die wahrgenommene Wirklichkeit individuell im Gehirn gebildet wird. Aufgrund eigener Erfahrungen werden individuell Konstruktionen gebildet, welche von einer Person als Realität wahrgenommen werden (Kuhn, 2014; Simon, 2014). Demgegenüber erklärt der *Soziale Konstruktivismus* die Entstehung der individuellen Konstruktionen auf der Basis von Interaktionen zwischen Menschen. Daraus bildete sich der *Soziale Konstruktivismus*, welcher beide Ansätze vereint. Kuhn (2014) erläutert, dass diese Erklärungsansätze das Menschenbild unterschiedlich prägen. Sie beeinflussen, wie die Beratungsperson das Verhalten der Klientel interpretiert.

Ethik

Aus dem Menschenbild werden ethische Grundsätze abgeleitet (Kuhn, 2014). Ethik soll laut Schrödter (2004) "als Reflexionsrahmen ... von Normen, Regeln, Denkweisen und Prinzipien beraterrischen Handelns ... verstanden werden" (S. 454). Ethische Normen können nicht verordnet, sondern müssen freiwillig gelebt werden (Schrödter, 2004).

2.3.2 Theorien

Gemäss McLeod (2004) ist es sehr wichtig, in der Beratung Theorien einzubeziehen. Laut Kuhn (2001) leiten sie "unser Denken und geben Massstäbe vor, was für denkbar gehalten wird" (S. 7). Er differenziert zwischen Beratungs- und Gegenstandstheorien.

Beratungs- und Gegenstandstheorien

Zu unterscheiden sind subjektive, sogenannte *Alltagstheorien* von wissenschaftlich fundierten *Beratungstheorien* (Kuhn, 2014; Rehtien, 2004). Subjektive Theorien weisen Mängel auf. Beispielsweise werden Vorannahmen angepasst, wenn eine Voraussage nicht eintrifft, wie Rehtien (2004) erläutert. Daher reicht es in der Beratung nicht aus, nur aufgrund von Alltagstheorien zu handeln. Die subjektive Theorie bezeichnet er jedoch als Verbindung zwischen wissenschaftlichen Beratungstheorien und alltagstauglicher Beratungspraxis. Im Lauf der beruflichen und persönlichen Entwicklung einer

Beratungsperson werden meistens Teile unterschiedlicher Theorien kombiniert oder in ein individuelles Beratungskonzept integriert. Diese müssen mit dem Menschenbild übereinstimmen (Fröhlich Luini, 2004; Kuhn, 2014; McLeod, 2004; Rehtien, 2004). Die in Kapitel 2.3.1 beschriebenen Grundhaltungen einer Beratungsperson bestimmen, welche Theorien gesucht, übersehen, ausgewählt oder abgelehnt werden. Die Beratungsperson wählt jeweils Elemente aus, welche den Bedürfnissen und der Persönlichkeit der Klientel möglichst gut entsprechen (Kuhn, 2014; McLeod, 2004).

Theoretische Beratungskonzepte bieten laut Rehtien (2004) einen Rahmen, um zu beurteilen und zu unterscheiden, ob Verhalten adäquat oder problematisch ist. Individuell zugrundeliegende Theorien beeinflussen die Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitssteuerung, Deutung und Erklärung des Beobachteten. Somit sind diese Theorien handlungsleitend (Kuhn, 2014; McLeod, 2004; Rehtien, 2004). Widerstand beispielsweise wird in der Gestalttherapie mit Ambivalenz in Bezug auf Veränderungen erklärt. In der systemischen Beratung wird dieser angesehen als etwas, das zwischen Personen geschieht, nicht im Menschen selbst (Kuhn, 2014).

Theorien der Psychologie bilden eine wichtige Basis für die Beratung. Dazu zählen beispielsweise Lern-, Persönlichkeits-, Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie. Als wichtig erachtet werden ebenfalls soziologische, zum Beispiel Rollen- oder Systemtheorie sowie betriebswirtschaftliche Theorien (Fröhlich Luini, 2004; Schröder, 2004). Gemäss Boeger (2013) dienen psychologische Grundkonzepte der Psychotherapie auch als Grundlage psychosozialer Beratung und lassen sich auf diese übertragen. Als Beispiele zu nennen sind klientenzentrierte Therapie, Verhaltenstherapie und systemische Therapie. Eine grundlegende Theorie ist gemäss Schröder (2004) die klienten- oder personenzentrierten Beratung nach Carl Rogers. In der Literatur sind zudem die systemische und die von de Shazer geprägte lösungsfokussierte und ressourcenorientierte Beratung weit verbreitet (Klemenz, 2014; McLeod, 2004; Nussbeck, 2014). In Kap. 2.3.3 wird erläutert, welche Haltung damit einhergeht.

Je nach Tätigkeitsfeld fliessen ergänzend *Gegenstandstheorien* ein, beispielsweise Laufbahn- oder Kommunikationstheorien (Kuhn, 2014).

2.3.3 Beratungsgestaltung

Die angestrebte Beratungsgestaltung basiert auf den Grundhaltungen und Theorien einer Beratungsperson. Sie wird individuell an Klientel und Beratungssituation angepasst und beinhaltet beispielsweise Beratungs- und Rollenverständnis, Aufmerksamkeitsfokus, Beziehungs- und Interventionsgestaltung sowie die Beratungsarchitektur (Kuhn, 2014; Schröder, 2004).

Beratungsverständnis

Der von Kuhn (2014) verwendete Begriff *Beratungsverständnis* wird in der Literatur mehrheitlich als *Haltung* bezeichnet und daher in dieser Arbeit übernommen. Die Haltung einer Beratungsperson beinhaltet ihre Einstellung und ihr Selbstverständnis, wie Simon (2014) schreibt. Für den Beratungsprozess sind diese Faktoren höchst relevant. Darauf basieren die Beratungsmethodik und das Beziehungsangebot an die Klientel. Die Haltung beeinflusst demnach das Handlungsmodell (Simon, 2014). In der Folge werden beispielhaft Haltungen erläutert, welche in der Literatur oft zu finden sind.

Die systemische Haltung, Ressourcen-, Lösungs- und Kundenorientierung, klientenzentrierte Beratung sowie Expertenberatung, Arzt-Patient-Hypothese und Prozessberatung werden beschrieben.

Systemische Haltung

Eine *systemische Haltung* zeichnet sich durch Allparteilichkeit, eine Haltung der Unwissenheit, Eingebundensein und Vertrauen aus (Barthemess, 2016; Ellebracht, 2011; Schlippe & Schweitzer, 2016). Allparteilichkeit bedeutet, dass die Beratungsperson keine Stellung zugunsten einer Person bezieht. Ein Problem oder eine Lösungsidee wird weder als gut noch als schlecht bezeichnet noch eines davon bevorzugt. Allparteilichkeit schliesst eine empathische Haltung nicht aus, im Gegenteil ist Anteil nehmen eine wichtige Grundlage für den Beziehungsaufbau (Boeger, 2013; Schlippe & Schweitzer; 2016). Unwissenheit umfasst eine Art von respektvoller Neugier oder auch Nichtwissen, Nichtverstehen. Dabei geht es darum, nach neuen, zusätzlichen Beschreibungen und Betrachtungsweisen zu suchen, wodurch neue Lösungsideen entstehen können (Barthemess, 2016; Schlippe & Schweitzer, 2016). Unter Eingebundensein versteht Barthemess (2016), "sich als Berater als sowohl distanzierter Beobachter als auch als "Mitspieler" zu sehen" (S. 26). Dies kann im Beratungsprozess nutzbar gemacht werden. Vertrauen meint, als Beratungsperson das Problem der Klientel nicht zu seinem eigenen zu machen. Diese Verantwortung bleibt bei der zu beratenden Person (Barthemess, 2016).

Ressourcen-, Lösungs- und Kundenorientierung

Als typische, eng zusammenhängende Grundhaltungen in der systemischen Beratung bezeichnen Schlippe und Schweitzer (2016) *Ressourcen-, Lösungs- und Kundenorientierung*. Unter letzterem verstehen sie die genaue Auftragsklärung mit der Klientel. Die *lösungsorientierte Beratung* wurde stark geprägt von Steve De Shazer und ist weit verbreitet (Boeger, 2013). Sie basiert auf denselben Annahmen wie die systemische Beratung, wie Boeger schreibt, beinhaltet jedoch auch die intrapsychische Ebene. Den wichtigsten Aspekt bildet die Ressourcenstärkung, was Schlippe und Schweitzer (2016) wie folgt umschreiben: "Zentral ist die Annahme, dass jedes System bereits über alle Ressourcen verfügt, die es zur Lösung seiner Probleme benötigt – es nutzt sie nur derzeit nicht" (S. 209). Um diese zu identifizieren wird der Fokus auf die Lösungsfindung gelegt, statt sich mit dem Problem zu beschäftigen. Das Ziel ist das Empowerment der Klientel, was bedeutet sie dabei zu unterstützen, ins Handeln zu kommen (Klemenz, 2014; Nussbeck, 2014).

Der systemische Aspekt wird dabei ebenfalls einbezogen, dementsprechend fällt der Blick auch auf andere Menschen im Umfeld der Klientel, welche von dessen Problemen betroffen sind (De Shazer & Dolan, 2016). Die lösungsorientierte Beratungshaltung ist nach De Shazer und Dolan (2016) tendenziell egalitär, kooperativ, urteilsfrei, interpretationslos, positiv, optimistisch und respektvoll. Anerkennung und Komplimente zu äussern, zum Beispiel zu erfolgreichen Handlungen der Klientel oder die Schwierigkeit der Problematik zu würdigen, sind ebenfalls wesentlich.

Klientenzentrierte Beratung nach Carl Rogers

In der *klientenzentrierten Beratung* ist das Ziel, bei der Klientel einen Entwicklungsprozess im Sinne

der Selbstexploration anzustossen. Dieser soll den Zugang zum eigenen Wachstumspotenzial ermöglichen. Dabei steht die Beziehung zwischen beratender und beratener Person im Vordergrund (Mutzeck, 2008; Nussbeck, 2014). Boeger (2013) nennt drei Basismerkmale: Unbedingte Wertschätzung, Empathie und Echtheit der Beratungsperson. Unbedingte Wertschätzung meint positive Zuwendung und bedingungsloses Akzeptieren eines Menschen mit all seinen Gefühlen, Kognitionen und Bewertungen der eigenen Erfahrungen. Seine Äusserungen und Handlungen werden akzeptiert, ohne unbedingt deren Inhalt zu befürworten. Laut Boeger (2013) ist Empathie "eine erlernbare Haltung von Einfühlung und Sensibilität, bei der die Gefühle, die hinter dem Gesagten stehen, erspürt und verbalisiert werden" (S. 84). Echtheit der Beratungsperson bedeutet Authentizität oder Selbstkongruenz. Äusserungen und Verhalten sollen mit dem Empfinden übereinstimmen (Boeger, 2013).

Expertenberatung, Arzt-Patient-Hypothese und Prozessberatung nach Schein

In der Literatur werden ebenfalls häufig die drei Grundmodelle der Beratung nach Schein (2010) beschrieben: *Expertenberatung*, *Arzt-Patient-Hypothese* und *Prozessberatung*. In der Expertenberatung diagnostiziert die Klientel, wo das Problem liegt. Die Beratungsperson bringt ihr Expertenwissen zur Problemlösung ein. Es entsteht eine Abhängigkeit von der Fachperson. Die Arzt-Patient-Hypothese beinhaltet zusätzlich die Diagnosestellung durch die Beratungsperson (Fatzer, 2005; Schein, 2010). In der Prozessberatung werden die Beziehung zwischen Klientel und Beratungsperson sowie der gemeinsame Prozess als zentral angesehen. Fachwissen ist dabei weniger relevant als die Fähigkeit den Prozess situationsangemessen zu unterstützen und die Klientel zur Lösungsentwicklung zu befähigen (Fatzer, 2005; Schein, 2010; Simon, 2014).

Rollenverständnis

Eine *Rolle* in der Beratung definiert Grinell (2005) als "ein Verhaltensmuster, das erkennbar ist, unabhängig von der Person, die dieses Verhalten zeigt, und das sich auf die Wahrnehmung einer spezifischen Funktion beschränkt" (S. 109). Durch klares Rollenverhalten kann eine klare Arbeitsbeziehung entstehen. Eine mögliche Einteilung von Rollen kategorien der Beratungspersonen kann beispielsweise anhand des Direktivitäts-Grades vorgenommen werden. Die folgende Darstellung (Abb. 2) stammt ursprünglich von Kubr (1986). Sie wurde von Eck (2005) sowie Lippitt und Lippitt (2015) in ähnlicher Weise adaptiert.

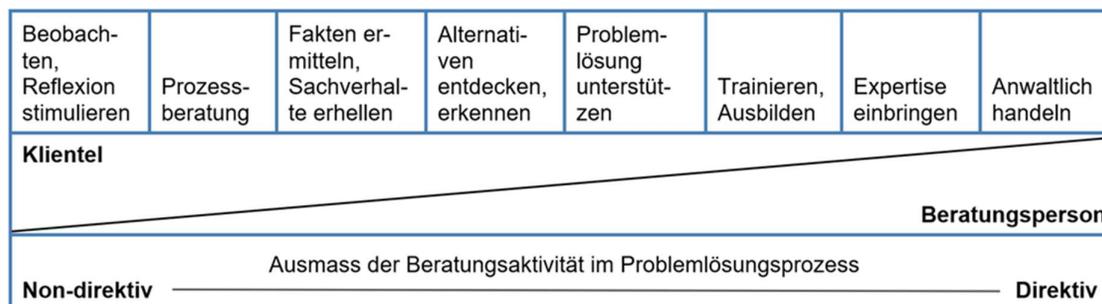


Abbildung 2. Rollen kategorien von Beratungspersonen (eigene, adaptierte Darstellung nach Kubr, 2002, S. 74)

In der direktiven Rolle übernimmt die Beratungsperson die Führung und beeinflusst die Problemlösung in hohem Mass, wie Lippitt und Lippitt (2015) schreiben. Die Klientel nimmt eine passive Rolle ein, was ihr in der Regel nicht dienlich ist. Sinnvoll kann dies beispielsweise sein um den zeitlichen Rahmen einzuhalten. In der nicht-direktiven Rollen wirkt die Beratungsperson prozessorientiert. Dabei stellt sie zum Beispiel Informationen oder Daten zur Verfügung, welche die Klientel aktiv nutzen oder ignorieren kann (Eck, 2005; Lippitt & Lippitt, 2015).

In Tabelle 1 werden mögliche Rollen, welche eine Beratungsperson einnehmen kann aufgelistet, beschrieben und referenziert. Die Rollenbezeichnungen in Abbildung 2 werden übernommen. Einige Autorenschaften führen Rollen der Beratungsperson anhand weiterer Kriterien auf, beispielsweise nach Haltungen oder Beratungs-Phasen (Ajdukovic et al., 2015; Ellebracht, 2011; De Shazer & Dolan, 2016; Grinell, 2005). Passende Beschreibungen wurden in der folgenden Tabelle (Tab. 1) integriert.

Tabelle 1
Mögliche Rollen einer Beratungsperson

Rolle	Beschreibung	Quelle
Beobachten / Reflexion stimulieren	Unterstützung bei der Reflexion von emotionaler Verfassung, Gedanken, Überzeugungen, Erfahrungen, Verhalten sowie Zusammenhängen, Schlussfolgerungen, Klärung oder Veränderung einer Situation	Ajdukovic et al. (2015); Ellebracht (2011); Lippitt & Lippitt (2015)
	Unausgesprochenes, Vermiedenes, Verantwortlichkeiten ansprechen	Grinell (2005)
Prozessberatung	Unterstützung beim Erkennen, Verstehen und Beeinflussen von Prozessen	Lippitt & Lippitt (2015)
Fakten ermitteln / Sachverhalte erhellen	Informationsgrundlage aufbauen durch Zuhören	Lippitt & Lippitt (2015)
Alternativen entdecken / erkennen	Erkennen weiterer Lösungen mit Einschätzung möglicher Folgen, Verbindung zu Ressourcen herstellen, Nutzen früherer Erfahrungen	Lippitt & Lippitt (2015); Grinell (2005)
	Unterstützung der Klientel beim Betrachten des Problems aus einer anderen Perspektive, in andere Richtungen zu denken	Ajdukovic et al. (2015); De Shazer & Dolan (2016)
Problemlösung unterstützen	Anregung von Ideen und Interpretationen des Problems, gemeinsames Herausarbeiten von Vorschlägen oder Lösungsressourcen	Lippitt & Lippitt (2015); Grinell (2005)
	Befähigung der Klientel, Schwächen auszubalancieren, Stärken zu nutzen und auszubauen, Stärkung einer positiven Grundhaltung	Ellebracht (2011)
Trainieren / Ausbilden	Lernerfahrungen gestalten, direktes Lehren	Lippitt & Lippitt (2015)
	Veränderungs- oder Lernprozesse in Gang setzen und fördern	Lippitt & Lippitt (2015); Grinell (2005)

Expertise einbringen	Einbringen von Fachwissen, Können und beruflicher Erfahrung der Beratungsperson	Lippitt & Lippitt (2015); Grinell (2005)
Anwaltlich handeln	Rat geben	Grinell (2005)

Jede Beratungsperson muss verschiedene Rollen einnehmen können. Sie sollen mit den eigenen Werten übereinstimmen. Der Übergang von einer Rolle in die andere geschieht im Beratungsprozess fließend. Die einzelnen Rollen können in der Praxis nicht klar voneinander abgegrenzt werden und werden von der Beratungsperson eher aufgrund ihrer Erfahrungen als Reaktion auf die aktuelle Situation eingenommen als anhand eines bewussten Entscheidungsprozesses. Die genannten Rollen schliessen sich nicht aus, sondern werden der Klientel und Situation entsprechend eingesetzt (Eck, 2005; Grinell, 2005; Lippitt & Lippitt, 2015).

Aufmerksamkeitsfokus / Beziehungs- und Interventionsgestaltung / Beratungsarchitektur

Laut Kuhn (2014) beeinflusst der *Aufmerksamkeitsfokus* die Beratungsgestaltung in hohem Mass, da dieser wie ein Scheinwerfer wirkt. Nicht beleuchtete Aspekte bleiben im Dunkeln. So können beispielsweise nonverbale Signale, Gefühle, Gedankenkonstruktionen oder der Kontext der Klientel in den Fokus der Beratungsperson rücken. Worauf die Aufmerksamkeit gerichtet wird, hat einen Einfluss auf das Handeln (Kuhn, 2001). Beratungspersonen können umgekehrt durch das Ansprechen oder nicht Ansprechen bestimmter Themen, mimisches oder gestisches Kommentieren die Aufmerksamkeit der beratenen Person beeinflussen, wie Simon (2014) ergänzt.

Die Haltung einer Beratungsperson beeinflusst Beziehungs- und Interventionsgestaltung (Mutzeck, 2008; Schlippe & Schweitzer, 2016). Wie, wann und wozu eine Beratungsperson interveniert wird durch den gewählten Aufmerksamkeitsfokus beeinflusst und muss begründbar sein. Dazu ist Reflexion sehr wichtig, wie Kuhn (2014) anführt. Nach seiner Ansicht verfügen alle Beratungspersonen über ein "implizites oder explizites Interventionskonzept – beispielsweise eine Vorstellung davon, wie Veränderungen in Beratungen zustande kommen" (S. 161).

Unter Beratungsarchitektur versteht Kuhn (2014) Überlegungen zur inhaltlichen, sozialen und zeitlichen Gestaltung der Beratung. Andere erwähnen das räumliche Setting (Schrödter, 2004).

2.3.4 Handlungsmodell

Das Handlungsmodell beschreibt die Umsetzung von Grundhaltungen, Theorien und angestrebter Beratungsgestaltung in die Praxis. Es beinhaltet Auftrags-, Ziel- und Rollenklärung, Prozessgestaltung, Methodenwahl und -einsatz sowie Qualitäts- und Erfolgskriterien (Kuhn, 2014). Letztere werden in Kapitel 2.5 beschrieben.

Auftrags-, Ziel-, Rollenklärung / Prozessgestaltung

Klemenz (2014) beschreibt einen professionellen, qualitätsorientierten Beratungsprozess mit folgenden vier Phasen: *Eingangs-, Interventions-, Abschluss- und Evaluierungsphase*. Andere Autoren-

schaften führen drei bis fünf Phasen an, wobei die Phasen unterschiedlich aufgeteilt werden, im Wesentlichen jedoch dieselben Aspekte beinhalten. Teilweise wird die Evaluation nicht erwähnt (Fatzer, 2005; McLeod, 2004; Schlippe & Schweitzer, 2016).

Unter Eingangsphase versteht Klemenz (2014) die Beratungsdiagnostik, welche je nach Beratungsansatz unterschiedlich verläuft. Das *Contracting* gehört ebenfalls in diese Phase. Damit gemeint sind Auftragsklärung, Fragen nach den Erwartungen der Klientel und allfälliger Dritter, Zielvereinbarung, Rollenklärung, Rahmenbedingungen sowie Selbsteinschätzung der Beratungsperson bezüglich eigenen, auf die Beratungssituation bezogenen Fähigkeiten. Weiter erwähnt werden gegenseitiges Sammeln von Informationen, Einschätzung des Gegenübers, Beziehungsaufbau und Vertrauensbildung wie auch erste Hypothesenbildung über den Problemkontext und allenfalls mögliche Lösungswege (Fatzer, 2005; McLeod, 2004; Nussbeck 2014; Schlippe & Schweitzer, 2016). In der Interventionsphase wird ein Veränderungs- und Lernprozess angestoßen. Auswirkungen und Ergebnisse der Interventionen durch die Beratungsperson werden regelmässig hinterfragt (Fatzer, 2005; Klemenz, 2014; McLeod 2004). Abschied, Rückblick und Sicherstellung des Transfers in den Alltag sind wichtige Themen in der Abschlussphase. Die Klientel soll das Erreichte unabhängig von der Beratungsperson aufrechterhalten und auf neue Situationen übertragen können. In der Evaluation wird systematisch überprüft, ob die mit der Klientel vereinbarten Ziele erreicht wurden (Fatzer, 2005; Klemenz, 2014; McLeod 2004).

Methodenwahl, -einsatz

Mit Methode meint Kuhn (2014) Art und Weise des Vorgehens. In der Folge werden einige exemplarisch beschrieben, welche unter anderem in den in Kapitel 2.3.3 beschriebenen Beratungsansätzen eingesetzt werden.

Reframing, also positives Umdeuten gehört laut Schlippe und Schweitzer (2016) zu den wichtigsten systemischen Interventionen. In der lösungsorientierten Beratung ist es zentral Fragen zu stellen, wie De Shazer und Dolan (2016) schreiben. Die Auftragsklärung kann beispielsweise mit der Frage erfolgen, was heute geschehen müsste, damit das Beratungsgespräch hilfreich für die Klientel ist. Häufig werden *Skalierungsfragen* eingesetzt, um zum Beispiel eine erfolgte Verbesserung durch Einordnung von Vorher und Nachher auf einer Skala von 1 bis 10 zu verdeutlichen. Oft werden Experimente vorgeschlagen, welche im Alltag ausprobiert werden können oder die Klientel stellt sich eine Hausaufgabe (De Shazer & Dolan, 2016). In der klientenzentrierten Beratung zeigt die Beratungsperson gemäss Sander (2004) Anteilnahme, hört aktiv zu und hilft das Geschilderte zu strukturieren. Die beratene Person wird angeregt, Gedanken und Gefühle zu verbalisieren oder einen Perspektivenwechsel einzunehmen. Ressourcen werden angesprochen und die Entwicklung von Lösungsstrategien unterstützt. Die Beratungsperson begleitet im veränderten Verhalten (Mutzeck, 2008; Sander, 2004).

2.3.5 Zusammenfassung Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept

Ein Beratungskonzept enthält gemäss Kuhn (2014) die Elemente Grundhaltung, Theorien, Beratungsgestaltung sowie Handlungsmodell. Zur Grundhaltung zählen das Menschenbild der Beratungsperson, Erkenntnistheorien und Ethik. In der Literatur oft zu finden sind das humanistische und das systemische Menschenbild (Boeger, 2013), welche in die entsprechenden Beratungstheorien einfließen. Hier werden vor allem klientenzentrierte, systemische, lösungs- und ressourcenorientierte Beratung beschrieben, was sich auch in der Beratungsgestaltung zeigt (Klemenz, 2014; McLeod, 2004; Nussbeck, 2014). Diese baut auf Grundhaltung und Theorien einer Beratungsperson auf. Darunter subsumiert Kuhn (2014) insbesondere Haltung und Rollenverständnis. Die Rolle einer Beratungsperson lässt sich anhand des Direktivitätsgrades einordnen (Eck, 2005). Non-direktiv meint beobachtende, Reflexion stimulierende, prozessorientierte Beratung. Fachberatung oder anwaltliches Handeln werden als direktiv bezeichnet (Lippitt & Lippitt, 2015). Die Rolle muss der Klientel und Situation angepasst sein. Haltung und Rollenverständnis wiederum haben Einfluss auf das Handlungsmodell. Dieses umfasst Auftrags-, Ziel- und Rollenklärung, Prozessgestaltung, Methodenwahl und -einsatz sowie Qualitäts- und Erfolgskriterien (Kuhn, 2014). Die Elemente eines Beratungskonzepts haben einen engen Zusammenhang und sollen sich zu einem sinnhaften Ganzen zusammenfügen (Kuhn, 2001).

Um ein Beratungskonzept entwickeln, dieses reflektieren und adäquat beraten zu können, müssen Beratungspersonen über spezifische Kompetenzen verfügen. Im folgenden Kapitel wird ein Kompetenzmodell für Beratungspersonen (Steinke, 2015) vorgestellt.

2.4 Kompetenzen von Beratungspersonen

Der Kompetenzbegriff wird sehr unterschiedlich definiert. Hasenbein und Riess-Beger (2014) verstehen unter Kompetenzen folgendes:

Eine Kompetenz liegt sozusagen "zwischen" einer Persönlichkeitseigenschaft und einer antrainierten Fähigkeit. Eine Person besitzt eine bestimmte Kompetenz dann, wenn sie sich eine Fähigkeit angeeignet und diese in ihren individuellen Stil und ihr persönliches Handlungsrepertoire integriert hat. Die Entwicklung einer Kompetenz braucht deshalb Zeit, Übung und Reflexion. (S. 408)

Laut Steinke (2015) ist Kompetenz "ein Konstrukt, eine Disposition. Sie ist nicht direkt beobachtbar. Beobachtbar ist nur ihre Wirkung, nämlich Handlungen" (S. 259). In diesem Zusammenhang wird auch von Performanz gesprochen (Ajdukovic et al., 2015; Petersen, Schiersmann & Weber, 2014). Beratungskompetenz beschreibt Steinke (2015) "als Reflexions- und Handlungsvermögen im Kontext der personorientierten dialogischen Beratung von Menschen in der Arbeitswelt" (S. 273).

2.4.1 Kompetenzmodell für Beratungspersonen nach Steinke (2015)

Über welche Kompetenzen eine Beratungsperson verfügen soll ist laut Steinke (2015) umstritten. Michel, Merz, Frey und Sonntag (2014) haben in einer umfangreichen Literaturrecherche und acht Experteninterviews folgende Kompetenzfelder identifiziert: *Fachkompetenzen*, *Methodenkompetenzen*,

Sozialkompetenzen sowie *Selbst- und Personalkompetenzen*. Diese Klassifikation ist weit verbreitet und wird von vielen Autorenschaften vertreten (Hasenbein & Riess-Beger, 2014; Lippmann, 2015; Steinke, 2015). Sie wird auch vom Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung BSO (2009) verwendet. Teilweise werden weitere Kompetenzen ergänzt, beispielsweise *Feldkompetenz* (Schiersmann, Weber & Petersen, 2013; Steinke, 2015). In Abbildung 3 wird ein entsprechendes Kompetenzmodell für Beratungspersonen von Steinke (2015) vorgestellt:

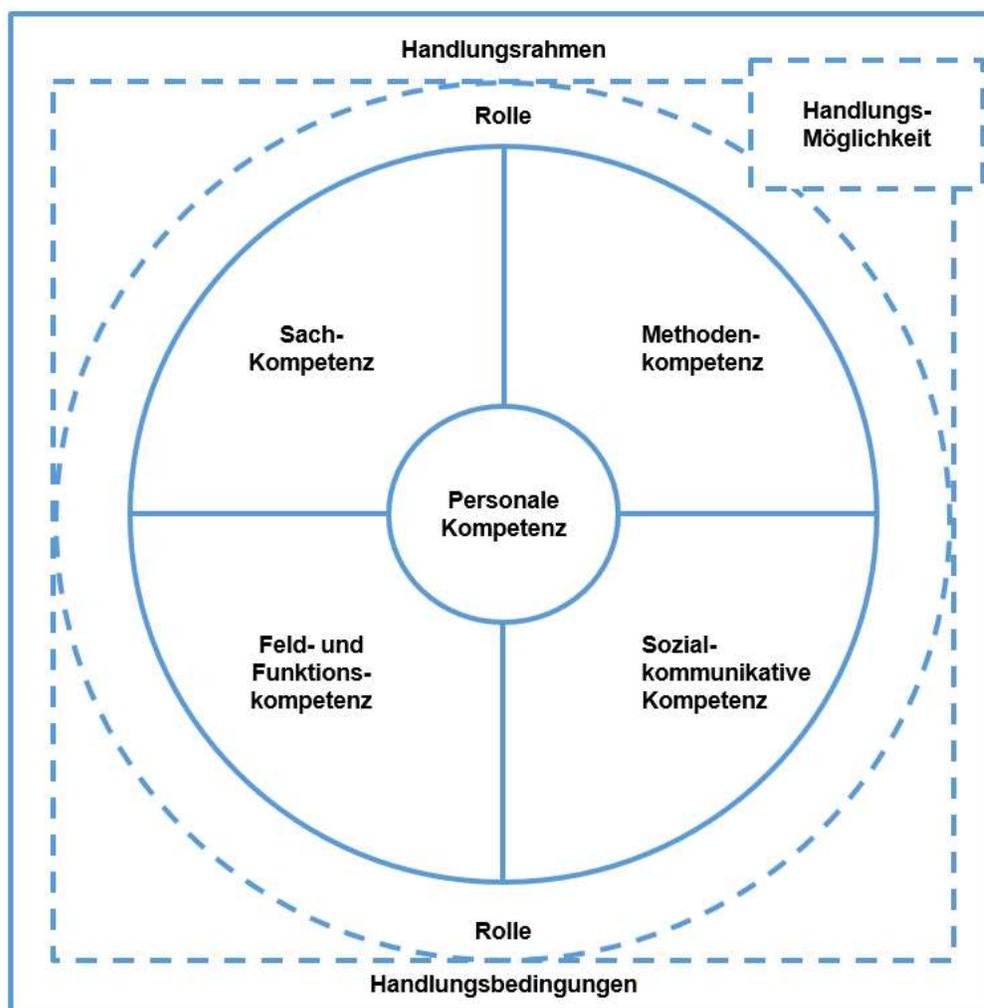


Abbildung 3. Kompetenzmodell für Beratungspersonen (nach Steinke, 2015, S. 274)

Das Modell von Steinke (2015) umfasst Sachkompetenz, Methodenkompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz, personale Kompetenz sowie Feld- und Funktionskompetenz. Diese werden in den folgenden Abschnitten erläutert. Der Handlungsrahmen mit Rolle, Handlungsmöglichkeiten und -bedingungen wird von Steinke nicht beschrieben. Die Autorin dieser Arbeit nimmt an, dass damit der Rahmen gemeint ist, in welchem Beratung stattfindet. Kontext-, organisationale und Bedingungen des Berufsfelds der Beratungsperson bestimmen nach ihrer Ansicht die einzunehmende Rolle. Je nach Bedingungen und vorgegebener Rolle bestehen mehr oder weniger Handlungsmöglichkeiten,

was wiederum spezifische Kompetenzen erfordert oder dazu führen kann, dass vorhandene Kompetenzen der Beratungsperson nicht eingesetzt werden können. Die Hypothese der Autorin dieser Arbeit lautet, dass sich die Komponenten gegenseitig bedingen, wie auch Schiersmann et al. (2013) postulieren.

Sachkompetenzen

Unter Sachkompetenz, in der Literatur auch Fachkompetenz genannt, versteht Steinke (2015) "die Fähigkeit, für Fachgebiete oder Sachbereiche reflexions- und urteilsfähig zu sein" (S. 273). Sachkompetenz ist bedeutsam für die Handlungsfähigkeit der Beratungsperson. Dazu ist sozialwissenschaftliches, insbesondere psychologisches Wissen notwendig, wie auch Hasenbein und Riess-Beger (2014), Michel et al. (2014) sowie Webers (2016) schreiben. Dies umfasst vor allem arbeits- und organisationspsychologisches, aber ebenso sozialpsychologisches Wissen, beispielsweise über Kommunikations-, Interaktions- und Verhaltenstheorien. Ebenso gehört Wissen über Führung, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Change-Management, Life-Domain-Balance sowie Qualitäts- und Prozessmanagement dazu. Ergänzend erwähnt wird Wissen über Rahmenbedingungen, zum Beispiel eine professionelle Auftragsklärung und Vertragsgestaltung oder über die praktische Umsetzung wie das Kennen von Interventionsmethoden und Prozessmodellen. Sozialwissenschaftliches Wissen beinhaltet ebenfalls betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Wissen über Organisationsentwicklung und -kultur sowie Neurowissenschaften (Ajdukovic et al., 2015; Lippmann, 2015; Michel et al., 2014; Steinke, 2015; Webers, 2016).

Methodenkompetenzen

Methodenkompetenz beschreibt Steinke (2015) als "die Fähigkeit, selbstständig Strategien und Vorgehensweisen einzusetzen, um in wechselnden Situationen flexibel Aufgaben zu bewältigen, Probleme zu lösen und Absichten umzusetzen sowie die Strategien und Vorgehensweisen selbst (weiter) zu entwickeln" (S. 275). Basis dafür ist Sachkompetenz und Reflexion. Methodenkompetenz umfasst Gesprächsführungs- und Interventionsmethoden, Führungskompetenzen sowie Kompetenzen in Zeit- und Selbstmanagement, Problemlösungs-, Konflikt-, Entspannungs-, Stressbewältigungs-, Projekt- und Changemanagement. Zudem sind Beratungsprozesskompetenzen notwendig wie zum Beispiel zur Auftrags- und Zielklärung, Beratungsgestaltung, Prozessberatung, Unterstützung von Veränderungs- und Lernprozessen sowie Transfer- und Qualitätssicherung (Ajdukovic et al., 2015; Lippmann, 2015; Michel et al., 2014; Petersen et al., 2014; Steinke, 2015).

Sozial-kommunikative Kompetenzen

Sozial-kommunikative Kompetenz bedeutet die Fähigkeit zur bewussten Gestaltung von Beziehung und Interaktion (Ajdukovic et al., 2015; Michel et al., 2014; Steinke, 2015). In vielen Forschungsergebnissen wird die Beratungsbeziehung als zentraler Wirkfaktor beschrieben (Ajdukovic et al., 2015; Boeger, 2013; McLeod, 2004; Nussbeck, 2014; Schlippe & Schweitzer, 2016). Weitere Ausführungen dazu folgen in Kapitel 2.5.4. Die Kontakt- und Beziehungsfähigkeit bezeichnet Steinke (2015) als elementar. Weiter beinhaltet sind Kommunikationskompetenz inklusive Deutung der nonverbalen Körpersprache und emotionaler Signale sowie unterschiedliche Rollen flexibel einnehmen zu können,

professionellen Umgang mit der Vielfalt der Klientel, Kritik-, Konfrontations-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und Anschlussfähigkeit. Emotionale Prozesskompetenz, vor allem Sensitivität und Empathie sind notwendig, ebenso die Fähigkeit Respekt, Wertschätzung und Verständnis zu zeigen sowie eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen (Ajdukovic et al., 2015; Hasenbein & Riess-Beger, 2014; Lippmann, 2015; Michel et al., 2014; Steinke, 2015; Webers, 2016).

Personale Kompetenzen

Unter personalen Kompetenzen versteht Steinke (2015) die "Charakteristika der Persönlichkeit eines Menschen, die ihn zum Coaching befähigen" (S. 276). Dies umfasst die realistische Selbsteinschätzung, das Abgleichen von Selbst- und Fremdbild sowie die Fähigkeit zur Korrektur des Selbstbildes und bedingt eine ausgeprägte Selbstwahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit der Beratungsperson. Laut Schiersmann et al. (2013) wird die Reflexionsfähigkeit "in vielen Kompetenzprofilen als zentral angeführt. Dies ermöglicht der Beratungsperson die als notwendig angesehene Weiterentwicklung ihrer eigenen Persönlichkeit" (S. 210). Ein stabiler Selbstwert, effektive Emotionsregulation und Belastbarkeit werden ebenfalls als sehr wichtige personale Kompetenzen bezeichnet, wie auch Authentizität und Integrität. Mit Integrität ist gemäss Michel et al. (2014) die "Übereinstimmung des persönlichen Wertesystems mit dem eigenen Handeln" (S. 442) gemeint. Toleranz, konstruktive Werthaltung, Werte, ethische Richtlinien werden ebenso angeführt. Ausserdem muss eine Beratungsperson über interessierte Neugier, Flexibilität, rasche Auffassungsgabe, gute Strukturierungsfähigkeit, vernetztes Denken, analytisches Problemlösen sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft verfügen (Ajdukovic et al., 2015; Hasenbein & Riess-Beger, 2014; Lippmann, 2015; Michel et al., 2014; Petersen et al., 2014; Steinke, 2015; Webers, 2016).

Feld- und Funktionskompetenz

Schiersmann et al. (2013) definieren Feldkompetenz als feldspezifisches Wissen, zum Beispiel Wissen bezüglich Situation und Kontext der Klientel. Feld- und Funktionskompetenz entsteht gemäss Steinke (2015) "zunächst aus der eigenen Berufs- und Lebenserfahrung, im weiteren Verlauf auch aus der Berührung mit den Arbeitsfeldern, Handlungsmilieus, Organisationen, Funktionen, Prozessen, Aufgaben usw. seiner Klienten" (S. 277). Feldkompetenzen können den übrigen vier Kompetenzbereichen widersprechen, sind jedoch massgebend für die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Beratungsperson, wie Steinke (2015) schreibt.

2.4.2 Weitere Kompetenzen von Beratungspersonen

Ergänzend zu Selbst-, Sozial-, Fach- und Methodenkompetenzen führen Hasenbein und Riess-Beger (2014) *System-, Handlungs- und Metakompetenz* an. Systemkompetenz meint "die Fähigkeit, Phänomene im Kontext eines Systems zu erkennen und zu verorten" (S. 409). Handlungskompetenz wird sichtbar im professionellen Bewältigen von Beratungssituationen durch den spezifischen Einsatz der oben beschriebenen Kompetenzen. Die Verknüpfung der einzelnen Kompetenzen auf einer übergeordneten Ebene bezeichnen Hasenbein und Riess-Beger (2014) als Metakompetenz, welche die

Beratungsperson befähigt "ihre Kompetenzen kritisch zu reflektieren, situationsbedingt einzusetzen und konkrete Umsetzungen im Hinblick auf ihren Erfolg zu evaluieren" (S. 410).

2.4.3 Zusammenfassung Kompetenzen von Beratungspersonen

Von vielen Autorenschaften werden spezifische Fach-, Methoden-, Sozial- sowie Selbst- und Personalkompetenzen als zentral für Beratungspersonen benannt (Michel et al., 2014). Unter Fach- oder Sachkompetenzen werden insbesondere sozialwissenschaftliches und Beratungswissen subsumiert (z.B. Steinke, 2015). Darauf bauen Methodenkompetenzen auf, wozu beispielsweise Gesprächsführungs- und Interventionsmethoden zählen. Sozial-kommunikative Kompetenzen umfassen unter anderem Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit. Persönlichkeits- und Selbstkompetenzen beinhalten zum Beispiel Selbstreflexion, emotionale Stabilität und Lernfähigkeit. Ergänzt wird teilweise Feld- und Funktionskompetenz, womit Wissen zum Umfeld der beratenen Personen gemeint ist (z.B. Lippmann, 2015; Steinke, 2015).

Als wichtigste Kompetenzen werden Reflexionsfähigkeit, Kontakt- und Beziehungsfähigkeit sowie die adäquate Gestaltung der Beratungsbeziehung benannt (Ajdukovic et al., 2015; Steinke, 2015). Teilweise werden ergänzend System-, Handlungs- und Metakompetenz angeführt (Hasenbein & Riess-Beger, 2014).

Über die erforderlichen Kompetenzen zu verfügen stellt auch ein Kriterium qualitativ guter Beratung dar. Im nächsten Kapitel werden weitere Qualitätskomponenten dargelegt.

2.5 Kriterien qualitativ guter Beratung

Seit einiger Zeit wird das Thema Qualität auch in der Beratung diskutiert, wie Nussbeck (2014) schreibt. Unter Qualität zu verstehen ist "das zweckmässige Erreichen einer Übereinstimmung mit den vorher festgelegten Zielen" (Laireiter 2000b, zitiert nach Nussbeck, 2014, S. 136). In der Beratung angestrebte Ziele sind Leistungsverbesserung und höhere Zufriedenheit der Klientel.

Unterschieden werden *Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität* (BSO, 2008b; Nussbeck, 2014; Webers, 2016). Strukturqualität beschreibt die Qualität der sach- und personenbezogenen Faktoren, beispielsweise Ausstattung einer Beratungsstelle, Qualifikation der Beratungspersonen, inhaltlich-fachliche Konzepte sowie Erfolgsquote oder Transparenz bezüglich Verantwortlichkeiten und Dienstleistungen. Prozessqualität meint angemessenen Struktur- und Ressourceneinsatz zur Erreichung einer bestimmten Ergebnisqualität, zum Beispiel Abläufe und Durchführung der angebotenen Dienstleistungen, fachliche Umsetzung, Dokumentation und Weiterbildung der Beratungspersonen sowie Sicherstellung der Vertraulichkeit. Ergebnisqualität bezieht sich auf das zu beurteilende Ergebnis. Dies kann beispielsweise das Erreichen von statistischen Vorgaben bezüglich Beratungszeitraum oder Anzahl Kontakte in der Fallbearbeitung, Grad der Zielerreichung und die Zufriedenheit der Klientel umfassen (Nussbeck, 2014; Webers, 2016).

Der Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung BSO beschreibt in seinem Reglement zur Qualitätssicherung und -entwicklung (2008b) sowie im Beratungskodex (BSO, 2008a) folgende Qualitätskomponenten: Beratungskonzept, systematisches Vorgehen, Kompetenzen der

Beratungsperson, Selbstreflexion bezüglich Beraterischen Handelns und Beratungsprozesse sowie Supervision und Weiterbildung. In der Literatur wird zusätzlich die Beratungsbeziehung als wichtiger Qualitätsfaktor angeführt. Diese Aspekte werden in der Folge beschrieben.

2.5.1 Beratungskonzept

Eine wichtige Komponente qualitativ guter Beratung stellt das schriftlich formulierte Beratungskonzept dar (BSO, 2008b; Kuhn, 2014). Strukturierte und flexible Beratung gelingt laut Kuhn (2014) dann, wenn die Beratungsperson ein subjektives Beratungskonzept hat. Ein Beratungskonzept umfasst wie in Kapitel 2.3 beschrieben Grundhaltungen, Theorien, die Beratungsgestaltung sowie das Handlungsmodell. "Der primäre Nutzen und Sinn liegt im Entwickeln einer reflektierten «eigensinnigen» Position zu zentralen Aspekten der Tätigkeit Beraten" (S. 164), wie Kuhn (2014) anführt (vgl. Kap. 2.2). Es dient der Beratungsperson ebenfalls zur transparenten Erläuterung und Begründung ihres Handelns gegenüber der Klientel (BSO, 2008b; Kuhn, 2014). Zentral ist, dass das Beratungskonzept zu Beratungsperson, Fragestellung, Kontext und Klientel passt, um nützlich und sinnvoll zu sein. Aus diesem Grund ist Beratung „immer ein Spiel zwischen Komposition und Improvisation“ (S. 164, Kuhn, 2014). In einer Organisation bildet das Beratungskonzept eine zentrale Grundlage und gibt unter anderem den Rahmen vor, welcher das Beratungsangebot definiert. Das Konzept kann nach aussen kommuniziert werden. Zudem wird die Entwicklung einer gemeinsamen Identität des Beratungsteams gefördert (Kuhn, 2014).

2.5.2 Systematisches Vorgehen

Systematisches Vorgehen beinhaltet eine sorgfältige Klärung betreffend Auftrag und Rolle der Beratungsperson, Erwartungen und Motivation der Klientel, Vereinbarung überprüfbarer Ziele, Offenlegung finanzieller und organisatorischer Bedingungen, Information über Vertraulichkeit und Arbeitsweise sowie Festlegung der Evaluation mit der Klientel (Ajdukovic et al., 2015; BSO, 2008b; Paulsen, Pohl, Schiersmann, Schweiker & Weber, 2011). Die Kontraktierung kann mündlich oder schriftlich erfolgen. Im Beratungsverlauf muss ein regelmässiger Abgleich der vereinbarten Ziele mit dem Prozess stattfinden. Falls nötig muss die Vereinbarung neu verhandelt werden. Die systematische Auswertung in Bezug auf Zufriedenheit, Zielerreichung, Effizienz, Beratungsprozess sowie Nachhaltigkeit kann beispielsweise mittels Befragung der Klientel vorgenommen werden. Ziele der Evaluation sind die Förderung der Selbstreflexion der Beratungsperson und Verbesserung der Beratungsdienstleistung (Ajdukovic et al., 2015; BSO, 2008b; Kuhn, 2014). Kuhn (2014) empfiehlt operationalisierte Kriterien zur Ergebnisüberprüfung im Beratungskonzept festzuhalten. Weitere Ausführungen zu Auftrags-, Ziel-, Rollenklärung sowie Prozessgestaltung finden sich in Kapitel 2.3.4.

2.5.3 Kompetenzen von Beratungspersonen

Als weiteres Kriterium qualitativ guter Beratung werden die Kompetenzen der Beratungspersonen genannt, welche in Kapitel 2.4.1 erläutert wurden. Diese haben grossen Einfluss auf die Wirksamkeit einer Beratung, wie McLeod (2004) schreibt. Anerkannte Beratungsaus- und Weiterbildungen bilden

wichtige Grundlagen zum Erlangen und zur erforderlichen Weiterentwicklung der Kompetenzen. Professionelles Beratungshandeln bedeutet, dass dieses an Auftrag, Ziele, Situation, Kontext und Beziehungsdynamik angepasst ist. Dies bedingt entsprechende Kompetenzen der Beratungsperson (Ajdukovic et al., 2015; BSO, 2008a; McLeod, 2004; Paulsen et al., 2011; Petersen et al., 2014; Schiersmann et al., 2013; Webers, 2016).

2.5.4 Beratungsbeziehung

Die Beratungsbeziehung wurde in vielen wissenschaftlichen Untersuchungen als äusserst wichtigen Wirkfaktor ausgewiesen, wie bereits in Kapitel 2.4.1 erwähnt wurde. Die Gestaltung einer angemessenen Beziehung gemeinsam mit der Klientel wird als grundlegend für den ganzen Beratungsprozess bezeichnet. Laut Ajdukovic et al. (2015) "geht es um Beziehungen, die an den Schnittstellen intervenieren, wo Menschen in ihren spezifischen funktionalen und sozialen Rollen und ihren Arbeitsfeldern sichtbar werden" (S. 4). Dabei spielt die Haltung der Beratungsperson eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 2.3.3), beispielsweise Akzeptanz, Offenheit, Empathie und Wertschätzung, aber auch Intuition. Die individuelle Beratungssituation respektive Klientel muss berücksichtigt werden (Ajdukovic et al., 2015; Boeger, 2013; McLeod, 2004; Nussbeck, 2014; Paulsen et al., 2011; Schlippe & Schweitzer, 2016).

2.5.5 Selbstreflexion

Kontinuierliche Selbstreflexion der Beratungsperson in Bezug auf Beratungshandeln und Beratungsprozess sowie persönliche Weiterentwicklung werden in der Literatur ebenfalls als sehr wichtiges Kriterium qualitativ guter Beratung angeführt (Ajdukovic et al., 2015). Die Reflexion umfasst zum Beispiel die Auseinandersetzung mit der Angemessenheit von Methoden und Interventionen, mit Rollen, Grenzen der professionellen Beziehung, Ethik und der Übereinstimmung des beraterischen Handelns mit dem Auftrag. Durch Reflexion werden Selbsterkenntnis und die Entwicklung der beruflichen Identität einer Beratungsperson gefördert. Dieser Prozess verläuft kontinuierlich und geschieht durch die Wechselwirkung von Selbst und Anforderungen der Beratungen (Ajdukovic et al., 2015; BSO, 2008b; Ellebracht, 2011; Kuhn, 2014).

2.5.6 Supervision und Weiterbildung

Beratungspersonen sollen während ihres gesamten Berufslebens *Supervision*, *Intervision* oder *kollegiale Beratung* in Anspruch nehmen und sich zudem permanent weiterbilden. Nur so können Beratungen professionell durchgeführt werden (BSO, 2008b; Nussbeck, 2014; Schrödter, 2004).

Supervision meint die Beratung von Beratungspersonen durch eine interne oder externe Fachperson. Die Supervidierten werden zur Selbstreflexion angeleitet und unterstützt, im beraterischen Handeln möglichst wirksam zu sein (Lippmann, 2013; McLeod, 2004). Es werden drei Ziele verfolgt, wie Nussbeck (2014) schreibt. Supervision dient "der Förderung einer persönlich emotionalen Entwicklung, dem Erlernen fach- und interaktionsbezogener Fertigkeiten und dem Erwerb einer kognitiven Handlungsstruktur für diese Fertigkeiten" (Nussbeck, 2014, S. 122). In der Ausbildung findet sie in

der Regel als Einzelsupervision statt, berufsbegleitend oft in Form von Gruppen- oder Teamsupervision. Dabei können konkrete Fälle einer Beratungsperson oder die Zusammenarbeit im Team besprochen werden (Nussbeck, 2014).

Im Gegensatz dazu findet in der Intervision die gegenseitige Beratung unter gleichrangigen Beratungspersonen statt. Meistens werden dabei Fallbesprechungen durchgeführt. Intervision wird auch kollegiale Beratung genannt (Lippmann, 2013; Nussbeck, 2014). In der Supervision oder Intervision werden das eigene Beratungshandeln, -prozesse und konkrete Situationen reflektiert, analysiert und optimiert. Mögliche Lösungen und Varianten oder ein anderes Verständnis der Dinge werden entwickelt. Dazu können schriftliche Dokumentation, mündliche Präsentation, Video- oder Tonaufnahmen sowie Hospitationen eingesetzt werden. Weiterbildung kann beispielsweise in Form von Kursen, Tagungen oder Literaturstudium erfolgen. Dabei werden unter anderem Methoden, Kommunikationstechniken erlernt und weiterentwickelt (BSO, 2008b; Ellebracht, 2011; McLeod, 2004; Nussbeck, 2014; Paulsen et al., 2011; Schrödter, 2004).

2.5.7 Zusammenfassung Kriterien qualitativ guter Beratung

In Bezug auf die Qualität von Beratungen werden Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität differenziert (z.B. Nussbeck, 2014). Als ein Kriterium qualitativ guter Beratung wird in der Literatur ein schriftlich formuliertes Beratungskonzept genannt, welches zu Beratungskontext, Klientel und Beratungsperson passt (Kuhn, 2014). Systematisches Vorgehen mit wiederholter Auftrags-, Rollen- und Zielklärung sowie Evaluation bildet ebenfalls ein Kriterium (BSO, 2008b). Weitere Kriterien sind spezifische Kompetenzen von Beratungspersonen, welche der Beratungssituation entsprechen (vgl. Steinke, 2015; Kap. 2.4.1) sowie die Beratungsbeziehung. Letztere bildet eine wichtige Grundlage für den Beratungsprozess (Ajdukovic et al., 2015). Selbstreflexion sowie Supervision und Weiterbildung werden als weitere wichtige Kriterien bezeichnet, um qualitativ gute Beratung zu erbringen (z.B. BSO, 2008b).

Nach Ansicht der Autorin der vorliegenden Arbeit kann die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses als Organisationsentwicklung verstanden werden. Aus diesem Grund folgt ein Exkurs zu diesem Thema. Dabei werden der Begriff Expertenorganisation weiter erläutert und spezifische Herausforderungen bei Veränderungsprozessen beschrieben.

2.6 Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen

Expertenorganisationen werden von Mintzberg (1979) *professionelle Bürokratie* genannt. Egloff und Bogenstätter (2016) beschreiben diese als "Institutionen mit komplexen Aufgaben und einem organisatorischen Kern von aufwändig ausgebildeten Expertinnen und Experten mit hohem Spezialisierungsgrad" (S. 137). Dazu zählen gemäss den Autoren beispielsweise Beratungspersonen. Bei diesen spezialisierten Fachkräften besteht in der Regel ein hohes Mass an Autonomie. Sie haben eigene Kundenbeziehungen und sind stark kollegial vernetzt. Die Loyalität gegenüber ihrer Profession ist oft grösser als zur Organisation. Führungskräfte verfügen meist über geringen Einfluss. Die pro-

professionelle Sozialisierung ist stark ausgeprägt. Die standardisierte Beratungsdienstleistung wird anhand einer festgelegten Norm erbracht, welche ihren Ursprung häufig in der Ausbildung hat. Diese Normen und Standards weichen teilweise von denen in der Praxis geforderten ab. Professionell orientierte Fachkräfte lehnen sich daher oft gegen organisationsinterne Regeln auf, wenn sie sich dadurch in ihrer Arbeit behindert fühlen. Innovationsresistenz wird als wichtigste Schwäche von Expertenorganisationen bezeichnet (Egloff & Bogenstätter, 2016; Janes, 2016; Mintzberg, 1979).

Baumgartner, Häfele, Schwarz und Sohm (2004) bezeichnen Beratungsorganisationen als *Schöpferische Organisationen*. Diese zeichnen sich durch professionelle Freiheit der Mitarbeitenden aus. In diesem Organisationstyp sind ständige Lern- und Entwicklungsprozesse Voraussetzung für deren langfristige Lebensfähigkeit (Baumgartner et al., 2004). Bei angestrebten Veränderungen in Expertenorganisationen bestehen jedoch spezifische Herausforderungen, wie Egloff und Bogenstätter (2016) schreiben.

Spezifische Herausforderungen bei Veränderungen in Expertenorganisationen

Egloff und Bogenstätter (2016) attestieren Fachkräften in Expertenorganisationen ein ausgeprägtes Reflexionsvermögen. In Veränderungsprozessen kann dies in Bezug auf die Situationsanalyse positiv sein. Es kann jedoch auch dazu führen, dass Entscheidungen von Führungskräften systematisch hinterfragt und diskutiert werden. Oft werden Lösungen gefordert, welche die individuellen Bedürfnisse berücksichtigen. Daraus ergibt sich häufig der Anspruch, mitzuentcheiden. Dies kann zu langwierigen Entscheidungsprozessen führen und birgt die Gefahr, dass die Führung in Erwartung von Widerstand nicht entscheidet (Egloff & Bogenstätter, 2016; Janes, 2016). Laut Janes (2016) ist hier die Führungskraft gefordert, diese Prozesse inhaltlich neutral zu moderieren. Eine starre Führungsstruktur ist hingegen kontraproduktiv (Baumgartner et al., 2004). Eine weitere Herausforderung kann darin liegen, dass die Notwendigkeit von Veränderungen durch die Fachkräfte nicht wahrgenommen wird, weil beispielsweise Strukturen als kaum relevant oder sogar hinderlich für die Autonomie angesehen werden. Zudem wird Innovation wie erwähnt durch ausgeprägte professionelle Sozialisierung verhindert (Egloff & Bogenstätter, 2016).

Gelingen kann ein Veränderungsvorhaben, wenn die Fachkräfte von der Relevanz, der Dringlichkeit und dem zu erwartenden Mehrwert überzeugt sind. Dies ist eine Führungsaufgabe. Voraussetzung dafür ist ein Problembewusstsein. Respekt und Anerkennung ihres Expertenwissens erhöhen die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Die Partizipation der Betroffenen hat in Expertenorganisationen einen besonders hohen Stellenwert. Jedoch muss transparent gemacht werden, wo Mitentscheidungen erwünscht sind und wo lediglich um Meinungen gebeten wird (Baumgartner et al., 2004; Egloff & Bogenstätter, 2016).

Nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen zusammengefasst.

2.7 Zusammenfassung theoretische Grundlagen

Das Beratungskonzept bildet laut Kuhn (2014) eine wichtige Grundlage für die Professionalisierung von Beratung, zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung sowie zur Bildung einer Team-

Identität. Die Beratungspersonen können sich daran orientieren und so ihr Beratungshandeln systematisch reflektieren (Kuhn, 2014). Elemente eines Beratungskonzepts sind laut Kuhn (2014) Grundhaltungen, Theorien, die Beratungsgestaltung und das Handlungsmodell, welche in sinnhafter Verbindung zueinander stehen sollen.

Um professionell handeln zu können, müssen Beratungspersonen neben einem Beratungskonzept über beraterische Kompetenzen verfügen (McLeod, 2004). Diese umfassen spezifische Fach-, Methoden-, Sozial-, Selbst- und Personalkompetenzen sowie Feld- und Funktionskompetenz (Steinke, 2015). Zur Professionalität in der Beratung zählen ebenfalls Qualitätskriterien. In der Literatur wird zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität unterschieden (Nussbeck, 2014; Webers, 2016). Als Kriterien qualitativ guter Beratung werden vor allem das Beratungskonzept, systematisches Vorgehen, Kompetenzen von Beratungspersonen, die Beratungsbeziehung, Selbstreflexion sowie Supervision und Weiterbildung beschrieben (Ajdukovic et al., 2015; BSO, 2008b; Kuhn, 2014).

In Expertenorganisationen bestehen bei Veränderungsprozessen aufgrund stark ausgeprägter Autonomie von hoch spezialisierten Fachkräften spezifische Herausforderungen (Egloff & Bogenstätter, 2016). Führungskräfte verfügen über eher geringen Einfluss. Aus diesem Grund bedarf die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in einer Beratungsstelle einer angepassten Vorgehensweise. Relevanz, Dringlichkeit und Nutzen müssen den Beratungspersonen klar sein. Partizipation trägt zum Gelingen bei (Egloff & Bogenstätter, 2016; Janes, 2016).

Im folgenden Kapitel wird auf die Methodik der durchgeführten Untersuchung eingegangen.

3 Methodik

In der Folge werden die eingesetzten Methoden beschrieben. Das Untersuchungsdesign, Stichprobe und Datenerhebung sowie die Datenauswertung werden erläutert und begründet. Zudem werden die Gütekriterien dargelegt.

3.1 Untersuchungsdesign

Mangels empirischer Studien zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses wurde in dieser Untersuchung ein exploratives Vorgehen gewählt. Das Ziel bestand darin, Erkenntnisse aus der Praxis zu generieren. Qualitative Forschung strebt an, "Neues zu entdecken und empirisch begründete Theorien zu entwickeln" (Flick, 2012, S. 27). Neben Offenheit und Flexibilität liegt laut Flick (2012) ein weiterer Fokus auf der Erfassung von subjektiven Erfahrungen und subjektivem Erleben. Muster, Gemeinsamkeiten und Unterschiede können erkannt werden. Qualitative Forschung orientiert sich stark am Alltagswissen und erschliesst eine grosse Perspektivenvielfalt (Flick, 2012).

Gemäss Lamnek und Krell (2016) spricht gegen die Anwendung quantitativer Verfahren, "dass durch standardisierte Fragebogen ... usw. das soziale Feld in seiner Vielfalt eingeschränkt, nur sehr ausschnittsweise erfasst und komplexe Strukturen zu sehr vereinfacht und zu reduziert dargestellt werden" (S. 4). Dies behindert eine offene, flexible Exploration in neuen Forschungsfeldern, wie sie

durch qualitative Methoden erreicht werden kann. Qualitative Forschung ist im Gegensatz zur quantitativen nicht hypothesenprüfend, sondern hypothesengenerierend (Lamnek & Krell, 2016).

Aus diesen Gründen wurden zur Beantwortung der Fragestellungen qualitative Methoden eingesetzt. Folgende methodische Herangehensweise wurde gewählt (Abb. 4):

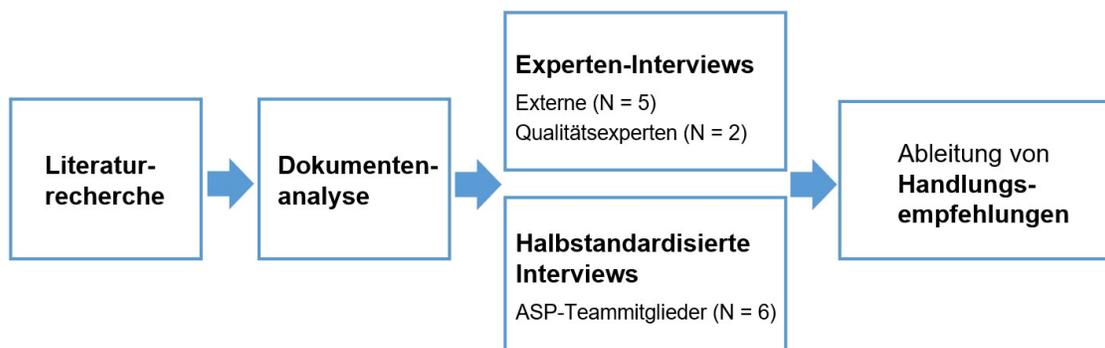


Abbildung 4. Untersuchungsdesign

Nach der Auftragsklärung mit dem Praxispartner wurden mittels umfassender wissenschaftlicher Literaturrecherche die theoretischen Grundlagen erarbeitet sowie relevante Begriffe definiert. Auf dieser Basis wurden die Leitfäden für die Experten- und halbstandardisierten Interviews erarbeitet. Die eingesetzten Methoden wurden anhand der Literatur ausgewählt und begründet. Zur Ergebnisinterpretation muss laut Mayring (2016) ein adäquates theoretisches Vorverständnis vorliegen. In der Diskussion wurde weiterführende Literatur zur Argumentation und Erläuterung einbezogen.

Im zweiten Schritt folgte die Analyse interner Dokumente der ASP. Als dritter Schritt wurden insgesamt 13 qualitative Interviews (7 Experten- sowie 6 halbstandardisierte Interviews) mit drei Gruppen durchgeführt und ausgewertet. Aufgrund der Ergebnisse aus Literatur und Interviews wurden allgemeine Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses sowie spezifische Empfehlungen für den Praxispartner abgeleitet.

In der Folge werden die angewendeten Methoden Dokumentenanalyse und qualitative Interviews beschrieben und begründet.

3.2 Dokumentenanalyse

Im Sinne der Methodentriangulation stellt die Dokumentenanalyse eine informative Ergänzung beispielsweise zu Interviews dar. Der Inhalt der Dokumente sowie die Nähe zum Untersuchungsgegenstand sind wichtig. Die relevanten Dokumente werden anhand der Fragestellung bestimmt und in Bezug auf diese interpretiert (Flick, 2012; Mayring, 2016).

Das Ziel in dieser Arbeit war zu eruieren, welche Schriftlichkeiten bezüglich gemeinsamem Beratungsverständnis des ASP-Teams vorliegen. Diese Informationen dienten dem besseren Verständnis der Interviewergebnisse des ASP-Teams. Sie wurden in die Ergebnisinterpretation sowie in die Ab-

leitung von Handlungsempfehlungen einbezogen. Darüber hinaus wurden Unterlagen zur Beschreibung von Organisation und Ausgangslage beigezogen. Zu diesem Zweck wurden folgende ASP-internen Dokumente analysiert:

- Beratungsverständnis Abteilung PGS
- Flyer / Webseite ASP
- Jahresziel 2017: Beratungsverständnis ASP
- HR-Reporting 2018 Kt. Bern

Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse bezüglich Beratungsverständnis sind in Kapitel 4.1 aufgeführt. Auszüge finden sich in Anhang A. Grundlegende Informationen zur Organisation Kt. Bern und zum Praxispartner ASP sind in Kapitel 1.1 beschrieben.

3.3 Qualitative Interviews

Mittels 13 qualitativen Leitfaden-Interviews (7 Experten- und 6 halbstandardisierte Interviews) wurden 3 Gruppen (vgl. Kap. 3.3.1) mit unterschiedlichem Fokus im Sinne der Exploration befragt. Das Ziel war, die subjektiven Sichtweisen der Interviewten zu den interessierenden Themenbereichen möglichst breit abzubilden und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Persönliches Erleben, individuelle Erfahrungen sowie subjektive Einschätzungen der Befragten standen im Vordergrund. In Leitfaden-Interviews kann durch das Prinzip der Offenheit frei geantwortet werden, im Gegensatz zu standardisierten Verfahren wie Fragebögen mit vorgegebenen Antworten. Der Einsatz eines Leitfadens lässt trotz Flexibilität die Strukturierung und Vergleichbarkeit der Daten zu (Flick, 2012; Lamnek & Krell, 2016; Mayring, 2016).

Die Methode Fokusgruppe wurde nicht gewählt, da die Vertraulichkeit der Antworten der Befragten gewährleistet werden musste und das Ziel verfolgt wurde, grösstmögliche Offenheit zu generieren. Dies kann nach Ansicht der untersuchenden Autorin nur durch Einzelinterviews gewährleistet werden.

In Interviews besteht die Gefahr, dass im Antwortverhalten *soziale Erwünschtheit* gezeigt wird. Dabei machen die Befragten Aussagen, von denen sie annehmen, dass sie mit den sozialen Normen übereinstimmen (Fröhlich, 2012). Dieses Risiko wurde in Kauf genommen, da kein anderes Verfahren als besser geeignet eingeschätzt wurde. Zudem wurden Vertraulichkeit und Anonymisierung der Daten zugesichert, was das Risiko nach Meinung der Autorin vermindern kann.

Experten- Interviews

In Experten-Interviews werden die Befragten als Personen mit Wissen und Erfahrung angesehen, wie Flick (2012) schreibt. Sie verfügen über umfassendes Fach-, Praxis- oder Handlungswissen in einem spezifischen Handlungsfeld und gelten als repräsentativ für eine bestimmte Experten-Gruppe. Das Experten-Interview kann zur Entwicklung einer Theorie zum untersuchten Bereich dienen (Flick, 2012). In der vorliegenden Arbeit bestand das Ziel darin aufzuzeigen, wie ein gemeinsames Beratungsverständnis entwickelt werden könnte, über welche Kompetenzen Beratungspersonen verfügen

sollen und Kriterien qualitativ guter Beratung zu eruieren. Schliesslich sollten die generierten Daten ermöglichen, Handlungsempfehlungen für die Umsetzung in der Praxis abzuleiten.

Halbstandardisierte Interviews

Flick (2012) geht davon aus, dass die Befragten über einen komplexen Wissensbestand zu den Themenbereichen der Untersuchung verfügen. In halbstandardisierten Interviews wird dieser mittels offener sowie theoriegeleiteter Fragen expliziert. Dadurch werden die subjektiven Sichtweisen und Theorien der Interviewten zum Thema sichtbar. Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den subjektiven Einschätzungen lassen sich aufdecken (Flick, 2012).

Die halbstandardisierten Interviews hatten zum Ziel, eine Ist-Analyse in Bezug auf das Beratungsverständnis der ASP-Teammitglieder vorzunehmen. Aufgrund fehlender standardisierter Fragebogen zur Analyse des subjektiven und gemeinsamen Beratungsverständnisses von Beratungspersonen konnte keine Voranalyse durchgeführt werden. Mittels Interviews konnten unterschiedliche Perspektiven der Befragten expliziert und miteinander verglichen werden.

3.3.1 Stichprobe

Insgesamt wurden 13 Personen aus 3 Gruppen befragt, welche nachfolgend beschrieben werden. Die Teilnahme war für alle Interviewten freiwillig. Die Befragten der Gruppen 1 und 2 (Externe und Qualitätsexperten) wurden telefonisch aufgrund persönlicher Kontakte der Autorin und Internet-Recherche rekrutiert. In Gruppe 3 (ASP-Team) stellten sich alle nach persönlicher Vorstellung des Exposé dieser Masterarbeit zur Verfügung.

Für die Gruppen 1 und 2 wurde die Vorab-Festlegung der Samplestruktur gewählt. Dabei wird die Stichprobe gemäss Flick (2012) nach bestimmten Kriterien festgelegt, welche nachfolgend beschrieben werden. Die Fallauswahl erfolgt dabei so, dass anhand der Ergebnisse Rückschlüsse auf die Gesamtheit gezogen werden können (Flick, 2012). Ob letzteres umgesetzt werden konnte, kann aufgrund der kleinen Stichprobengrösse ($N = 7$) nicht mit Bestimmtheit vorausgesagt werden. Die Repräsentativität kann somit hinterfragt werden. Ein theoretisches Sampling mit schrittweiser Festlegung der Samplestruktur war in diesem Forschungsprozess nicht durchführbar, da das zur Verfügung Zeitfenster der Datenerhebung sehr beschränkt war.

Gruppe 3 wurde mittels Vollerhebung befragt, da es sich um eine Ist-Analyse handelte. Das im Voraus festgelegte Kriterium war hier die Teamzugehörigkeit zur ASP (vgl. Flick, 2012).

Gruppe 1: Externe

Mit 5 Beratungspersonen (4 weiblich, 1 männlich) aus betriebsinternen Beratungsstellen wurden Experten-Interviews geführt. In der Folge werden diese als Externe bezeichnet. Dabei handelte es sich um zwei Mitarbeitende sowie drei Führungskräfte aus Organisationen in der Deutschschweiz. Vier Personen trugen die Verantwortung für das gemeinsame Beratungsverständnis in der Beratungsstelle. Die Teamgrössen umfassten sechs bis zwölf Personen ($M = 7$, $SD = 2.17$).

Die Interviewten wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Betriebsinterne Beratungsstelle in ähnlichem Kontext wie die ASP
- Dienstleistungssektor oder öffentliche Verwaltung
- Anzahl Mitarbeitende: über 1'000 (Grossunternehmen)

Weitere Angaben zu den Organisationen können nicht angeführt werden, da die Wahrung der Anonymität zugesichert wurde.

Die Interviewten waren im Alter zwischen 46 und 63 Jahren ($M = 52.4$, $SD = 6.09$). Die gesamte Beratungserfahrung betrug zwischen 10 und 30 Jahren ($M = 18.4$, $SD = 6.95$), davon 2 bis 19 Jahre ($M = 12.4$, $SD = 5.92$) in der aktuellen Organisation und Funktion. Der aktuelle Beschäftigungsgrad lag zwischen 60 und 100 Prozent ($M = 84$, $SD = 13.56$).

Die Beratungsangebote waren in drei Organisationen sehr ähnlich wie diejenigen der ASP. In einem Fall lag der Schwerpunkt auf Case Management, in einem anderen auf Out- und Newplacement. Vier Personen hatten eine abgeschlossene Aus- oder Weiterbildung in systemisch-lösungsorientiertem Coaching. Darüber hinaus verfügten alle über weitere fachspezifische Abschlüsse, zum Beispiel in Mediation, Führung oder Prävention. Der berufliche Hintergrund war vielfältig mit Grundausbildungen in Psychologie, Sozialarbeit, Pädagogik sowie Pflege. Alle fünf Personen hatten zusätzliche Ausbildungen und Berufserfahrung in diversen Arbeitsgebieten vorzuweisen, beispielsweise im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Human Resources, Out- und Newplacement oder Case Management.

Gruppe 2: Qualitätsexperten

Zwei weitere Experten-Interviews wurden mit Qualitätsexperten (männlich) geführt. Beide setzten sich seit vielen Jahren intensiv mit dem Thema Qualität in der Beratung auseinander.

Die gesamte Beratungserfahrung beider Männer betrug zwischen 10 und 20 Jahren ($M = 15$, $SD = 5$) jeweils in der aktuellen Organisation und Funktion. Der Beschäftigungsgrad lag zwischen 80 und 100 Prozent ($M = 90$, $SD = 10$). Beide führten sowohl Einzel- wie Team- oder Organisationsberatungen zu Themen wie Führung, Konflikte oder Selbstorganisation durch. Ausbildungen zu Coaching, Supervision und Organisationsberatung BSO sowie ein Psychologiestudium hatten ebenfalls beide absolviert. Darüber hinaus verfügten beide über Berufserfahrung in der Führung, einer zusätzlich als Dozent in der Beratungsausbildung.

Gruppe 3: ASP-Teammitglieder

Für die Ist-Analyse wurden insgesamt sechs halbstandardisierte Interviews mit 5 Teammitgliedern sowie dem Bereichsleiter der ASP geführt. Die vier Frauen und zwei Männer waren im Alter zwischen 47 und 61 Jahren ($M = 53.8$, $SD = 4.26$). Die jeweilige gesamte Beratungserfahrung betrug zwischen 11 und 24 Jahren ($M = 18$, $SD = 4.65$), davon 4 bis 22 Jahre ($M = 12$, $SD = 5.77$) in der ASP. Der aktuelle Beschäftigungsgrad lag zwischen 50 und 100 Prozent ($M = 65$, $SD = 17.08$).

Grundsätzlich führten alle Personen Beratungen in allen Themenbereichen der ASP durch. Darüber hinaus wurde als Beratungsschwerpunkte dreimal Arbeit und Gesundheit, insbesondere berufliche

Reintegration angegeben. Dreimal wurde Konfliktbewältigung genannt, je zweimal berufliche Neuorientierung bzw. Restrukturierung und Stellenabbau sowie Führungsberatung.

Fünf Personen hatten eine Aus- oder Weiterbildung in Coaching (lösungsorientiert und/oder systemisch) absolviert, die sechste hatte an einzelnen Modulen zu Beratung in der Praxis teilgenommen. Alle bildeten sich regelmässig in berufsspezifischen Themen weiter. Der berufliche Hintergrund war heterogen und umfasste Grundausbildungen in Psychologie, Sozialarbeit, Pädagogik, Betriebswirtschaft sowie im technischen und kaufmännischen Bereich. Hinzu kamen bei allen Teammitgliedern weitere Ausbildungen und Berufserfahrung in diversen Arbeitsgebieten, beispielsweise in der Erwachsenenbildung, Führungsausbildung, Human Resources, Out- und Newplacement oder Case Management.

3.3.2 Datenerhebung

Nachfolgend wird die Datenerhebung mittels Interviews erläutert.

Leitfadenerstellung

Soweit möglich wurden die Interview-Leitfäden anhand der Literaturrecherche erstellt. Da nicht zu allen Themen theoretische Grundlagen vorlagen, konnte aus diesen nur ein Teil der Fragen generiert werden. Die Fragen zum subjektiven Beratungsverständnis im ersten Teil in Gruppe 3 wurden auf Basis des Ordnungsmodells für ein Beratungskonzept (Kuhn, 2014; Kap. 2.3) formuliert. Die übrigen Fragen erfolgten anhand der Fragestellungen dieser Masterarbeit (Kap. 1.2). Dies betrifft den zweiten Teil der Fragen zum gemeinsamen Beratungsverständnis in Gruppe 3 sowie alle Fragen in den Gruppen 1 und 2.

Die Erstellung der Interview-Leitfäden für die drei Gruppen erfolgte nach dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011). SPSS steht für die vier in Abbildung 5 gezeigten Schritte:

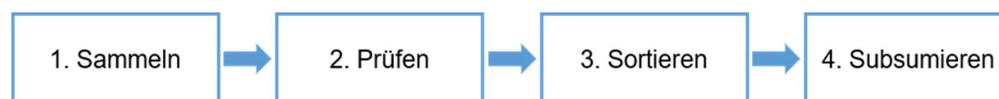


Abbildung 5. SPSS-Prinzip (nach Helfferich, 2011)

Im ersten Schritt wurden mögliche Fragen wertungsfrei gesammelt (1). Danach wurden diese auf ihre Brauchbarkeit zur Beantwortung der Fragestellungen geprüft (2) und sortiert (3), um eine sinnvolle Strukturierung zu ermöglichen. Zuletzt wurden die Fragen unter den erstellten Hauptkategorien subsumiert (4) (Helfferich, 2011). Bei der Formulierung wurde darauf geachtet, offene Fragen zu stellen. Das Ziel war es, die Interviewten zum Erzählen anzuregen, das Interview aber steuern und den Redefluss mit ergänzenden Fragen aufrechterhalten zu können (Flick, 2012). Zur Leitfadenerstellung wurden in Bezug auf die Beantwortung der Fragestellungen soweit möglich theoriegeleitet Hauptkategorien nach deduktivem Verfahren formuliert (Mayring, 2015).

Im Sinne der Gleichbehandlung wurden die Hauptfragen allen Befragten vorgängig elektronisch gestellt. Teilweise war die Zusage, ein Interview zu geben an diese Bedingung geknüpft gewesen. Einige Personen erachteten eine Rücksprache mit anderen Teammitgliedern oder Vorgesetzten als

notwendig zur Vorbereitung. Dies hätte dazu führen können, dass die Interviewten bewusst angepasste Antworten gaben. Durch zusätzliches vertieftes Nachfragen während des Interviews wurde versucht, diesem entgegenzuwirken. Der Vorteil der vorbereitenden Auseinandersetzung mit den Hauptfragen lag nach Ansicht der Autorin darin, dass sich die Interviewten Gedanken machen konnten. Mehrere Fragen bedingten eine vertiefte Reflexion. Beispielsweise könnte es schwierig sein, die Frage nach dem Menschenbild oder dem gemeinsamen Beratungsverständnis spontan zu beantworten, da dies in der Regel nicht explizit bewusst ist. Ein allfälliger Abgleich mit weiteren Teammitgliedern erachtete die Autorin insbesondere bei den Externen ebenfalls als zielführend, da dadurch erweiterte Wahrnehmungen und Ansichten abgebildet wurden.

Leitfaden Gruppe 1: Externe

Die Externen wurden zum Einstieg nach dem organisationalen Beratungskonzept gefragt, was der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses des Begriffs Beratungsverständnis diene. Der Hauptfokus der Interviews mit den Externen lag auf den Themen Entwicklung und Weiterentwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses, förderlichen und hinderlichen Faktoren sowie dem Umgang mit Unterschieden im Team. Dabei wurden auch konkrete Vorgehensweisen erfragt. Weitere Fragen bezogen sich auf die Evaluation der Beratungen und die externe Kommunikation des gemeinsamen Beratungsverständnisses. Die betreffenden Verantwortlichen wurden zusätzlich gefragt, wie sie das Tragen der Verantwortung erleben. Der Leitfaden ist in Anhang B ersichtlich.

Leitfaden Gruppe 2: Qualitätsexperten

In den Interviews mit den Qualitätsexperten wurde nach notwendigen Kompetenzen einer Beratungsperson, Kriterien qualitativ guter Beratung, Qualitäts- und Erfolgsüberprüfung in der Beratung sowie nach einem möglichen Entwicklungsprozess des gemeinsamen Beratungsverständnisses, förderlichen und hinderlichen Faktoren sowie dessen externer Kommunikation gefragt. Aus Zeitgründen konnten Empfehlungen zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses sowie zum Umgang mit Unterschieden im Beratungsverständnis nicht analog Gruppe 1 erfragt werden. Der Leitfaden findet sich in Anhang C.

Leitfaden Gruppe 3: ASP-Teammitglieder

Die Ist-Analyse des ASP-Teams hatte zum Ziel, das subjektive Beratungsverständnis der einzelnen Teammitglieder zu erfassen, um diese miteinander vergleichen zu können. Zum Einstieg wurde nach der allerbesten Beratungserfahrung sowie nach spontanen Gedanken zum Begriff Beratungsverständnis gefragt. Als Basis für die Hauptfragen wurde das in Kapitel 2.3 vorgestellte Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept von Kuhn (2014) verwendet, welches Grundhaltungen, Theorien, Beratungsgestaltung und Handlungsmodell beinhaltet.

Weiter wurde nach dem Austausch im Team bezüglich Beratungsverständnis sowie der subjektiven Einschätzung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden im Beratungsverständnis des ASP-Teams gefragt. Dies umfasste auch Fragen zu Gemeinsamkeiten, welche gestärkt werden sollten sowie nach anzunähernden und zu tolerierenden Unterschieden. Das Interview mit dem Bereichsleiter der

ASP wurde durch die Frage nach seinen Vorstellungen eines organisationalen Beratungskonzepts erweitert. Der entsprechende Leitfaden ist in Anhang D angeführt.

Pretests

Pretests wurden mit einem ASP-Teammitglied sowie einer externen Person durchgeführt. Da nur zwei Qualitätsexperten interviewt wurden, wurde in dieser Gruppe auf einen Pretest verzichtet. Die Fragen erwiesen sich als verständlich, inhaltlich ausreichend und zeitfüllend. Die Leitfäden mussten nicht angepasst werden. Die Ergebnisse der Pretests konnten daher in die Auswertung einbezogen werden.

Interviewdurchführung

Alle Interviews wurden in einem Zeitraum von sechs Wochen anhand der Leitfäden durchgeführt. Sie fanden jeweils vor Ort in den Organisationen der interviewten Personen in einem geschlossenen Raum statt. Eingangs wurden den Interviewten Ziel, Themen sowie die drei Arten der Interviews erläutert. Die Vertraulichkeit und Anonymisierung der Daten wurden zugesichert. Aus diesem Grund sind die Transkripte und Ankerbeispiele nicht im Anhang integriert. Zur Beschreibung der Stichprobe und Einschätzung der Vergleichbarkeit innerhalb der drei Gruppen wurden gruppenspezifisch Angaben zur Person erhoben. Der Grad der Vorbereitung anhand der vorgängig zugestellten Fragen war unterschiedlich, von gar keiner bis zu sehr intensiver Auseinandersetzung.

Als Hilfsmittel bei einzelnen Fragen wurden das Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept (Kuhn, 2014; Abb. 1 in Kap. 2.3) sowie das Kompetenzmodell für Beratungspersonen (Steinke, 2015; Abb. 3 in Kap. 2.4.1) eingesetzt. Diese wurden bei Bedarf zur Erläuterung der Begriffe und Inhalte der Modelle beigezogen, nachdem die entsprechenden Fragen gestellt worden waren. Den Interviewten wurde dadurch die Gelegenheit gegeben, ihre Ausführungen gegebenenfalls zu ergänzen.

Alle Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewten für die nachfolgende Transkription auditiv aufgezeichnet. Um einen möglichst freien Erzählfluss zu gewährleisten wurden sie in Schweizerdeutsch geführt. Notizen wurden keine erstellt, damit die volle Konzentration auf die Erzählinhalte gerichtet und bei Bedarf gezielt nachgefragt werden konnte. Die Interviews dauerten bei den Externen 79 – 89 Minuten ($M = 84.2$, $SD = 3.31$), bei den Qualitätsexperten 84 – 110 Minuten ($M = 97.0$, $SD = 13.0$) und bei den ASP-Teammitgliedern 75 – 108 Minuten ($M = 90.2$, $SD = 10.41$). Geplant war eine maximale Dauer von 90 Minuten. Mittels vorgängiger grober Zeiteinteilung der Fragethemen wurde der zeitliche Ablauf im Auge behalten. Daraus folgend wurde situativ vertiefter nachgefragt oder Fragen verkürzt gestellt respektive weggelassen, wenn bereits Material aus vorgängigen Antworten vorhanden war. Nach Ablauf von 80 Minuten wurde auf die verbleibende Zeit aufmerksam gemacht. Alle Personen mit längerer Dauer als geplant entschieden sich dafür, das Interview in derselben Antworttiefe mit entsprechend höherem Zeitbedarf weiterzuführen.

3.3.3 Datenauswertung und Interpretation

Nach der Durchführung wurden alle Interviews vollständig transkribiert. Wörtliche Transkripte ermöglichen es laut Mayring (2016), Aussagen im Kontext zu sehen. Weiter begründet er: "Durch wörtliche

Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet" (S. 89). Die Interviews wurden in Schriftsprache übersetzt. Um die Authentizität so gut wie möglich zu wahren wurden teilweise Dialektausdrücke übernommen.

Inhaltsanalytische Auswertung

Die inhaltsanalytische Auswertung erfolgte nach Mayring (2015). Diese Methode ermöglicht eine systematische, schrittweise Analyse des Datenmaterials. Zentral ist "dabei ein theoriegeleitet am Material entwickeltes Kategoriensystem" (Mayring, 2016, S. 114). Die inhaltliche Strukturierung erfolgt mit dem „Ziel ... bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“ (Mayring, 2015, S. 103). Was gefiltert werden soll, wird anhand des Kategoriensystems festgelegt. Das Material wird so reduziert, "dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben" (Mayring, 2016, S. 115). Durch die inhaltsanalytische Zusammenfassung können auch induktiv Kategorien gebildet werden.

Das in dieser Untersuchung angewendete Verfahren zur inhaltsanalytischen Datenauswertung mit inhaltlicher Strukturierung in Anlehnung an Mayring (2015) umfasst die in Abbildung 6 aufgezeigten Schritte:

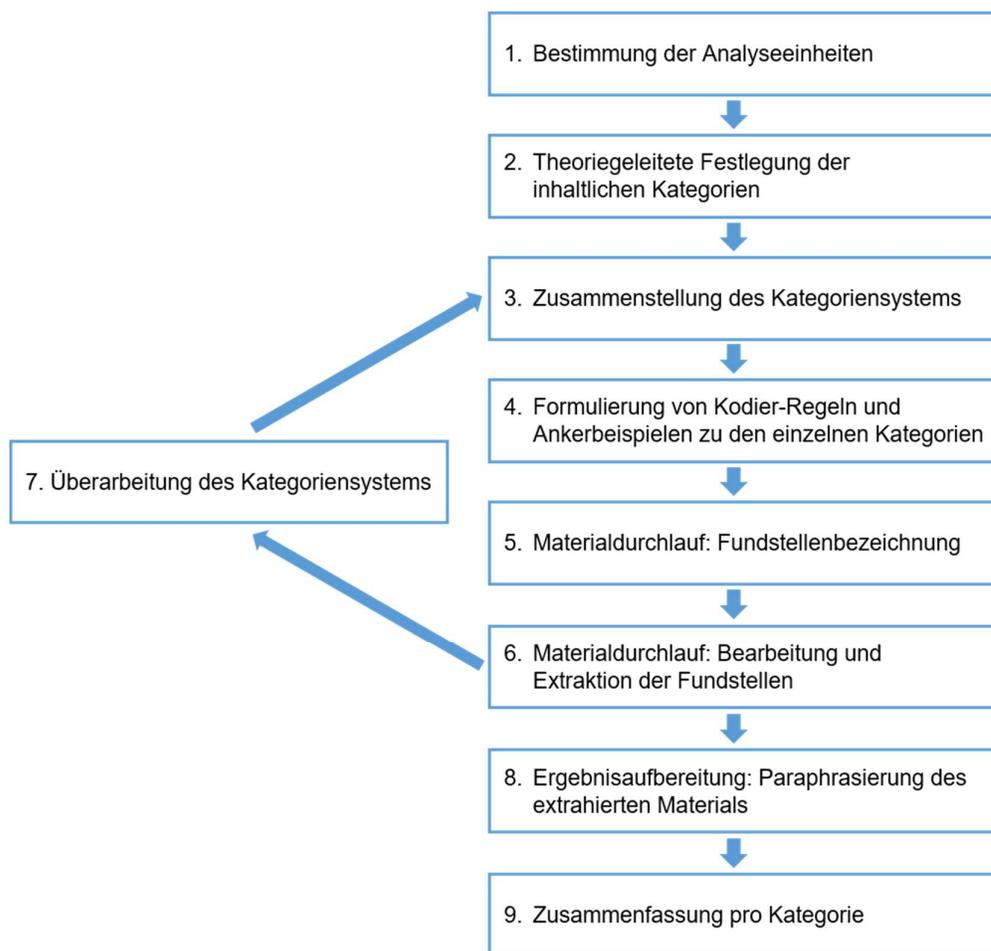


Abbildung 6. Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (in Anlehnung an Mayring, 2015)

Im ersten Schritt wurden die Analyseeinheiten bestimmt. Auf Basis der wissenschaftlichen Literatur wurde ein theoriegeleitetes deduktives Vorgehen zur Erstellung der Kategoriensysteme mit induktiver Ergänzung gewählt. Die Definition der Kategorien erfolgte gestützt auf die Inhalte von Kapitel 2 sowie insbesondere bei Gruppe 1 (Externe) anhand der Fragestellungen (Schritte 2 und 3). Um Abgrenzungsprobleme zwischen den Kategorien zu vermeiden wurden in Schritt 4 Kodierregeln formuliert und Ankerbeispiele zur eindeutigen Zuordnung ausgewählt. Laut Mayring (2015) handelt es sich dabei um konkrete Textstellen, welche als typisches Beispiel für eine bestimmte Kategorie dienen. In dieser Untersuchung dienten die Ankerbeispiele anstelle der nicht ersichtlichen Transkripte zusätzlich zur Abbildung der Heterogenität einiger Ergebnisse.

Die Auswertung erfolgte computergestützt mit der Software MAXQDA 12, was ein systematisches, effizientes und effektives Vorgehen erlaubt. Die in den Daten enthaltenen Informationen können dadurch voll ausgeschöpft werden. Die drei Gruppen wurden unabhängig voneinander analysiert. In einem ersten Materialdurchgang wurden die drei Kategoriensysteme eingesetzt, um zu überprüfen, ob damit eine eindeutige Zuordnung möglich war. Dabei wurden einzelne Analyseeinheiten aus den Transkripten den passenden Kategorien zugeordnet, was Mayring (2015) Fundstellenbezeichnung nennt (Schritt 5). Ergänzend wurden aus dem Material induktiv Subkategorien gebildet und den Kategoriensystemen laufend hinzugefügt (Schritt 6). In Schritt 7 wurden diese auf ihre Logik überprüft und überarbeitet. Aufgrund inhaltlicher Passung wurden einige Subkategorien geclustert. Die Kategoriensysteme wurden in mehreren Durchgängen auf das gesamte Datenmaterial angewendet und mit Ankerbeispielen ergänzt. Zur passenden Zuordnung wurden die vollständigen Transkripte wiederholt einbezogen.

Zur Ergebnisaufbereitung wurden die Analyseeinheiten in Schritt 8 mittels Paraphrasierung "in eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umgeschrieben" (Mayring, 2015, S. 71). Für die Fragestellungen irrelevante Textbestandteile wurden dabei ausgelassen. Zur Datenreduktion erfolgte die Streichung bedeutungsgleicher Analyseeinheiten (Mayring, 2015). Die Aussagen jeder Kategorie wurden zusammengefasst (Schritt 9). Anschliessend wurde die Anzahl Personen, welche Aspekte der einzelnen Subkategorien genannt hatten ausgezählt, um die Gewichtung sichtbar zu machen. Um die Anonymität zu wahren, konnten nur bedingt Muster herausgearbeitet werden. Andernfalls hätten Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden können.

Ergebnisdarstellung

Da in den Gruppen 1 und 2 teilweise bedeutungsgleiche Fragen gestellt worden waren, wurden die betreffenden Ergebnisse zusammengeführt. Dies betraf die Kategorien Entwicklungsprozess gemeinsames Beratungsverständnis inklusive förderlicher und hinderlicher Faktoren, externe Kommunikation des organisationalen Beratungskonzepts sowie Sicherstellung qualitativ guter Beratung. Beide Gruppen wurden als Experten und Expertinnen in diesen Themengebieten angesehen. Daher wurden die Daten gleichwertig gewichtet.

Die Frage nach dem internen Austausch an Schnittstellen zum Beratungsverständnis ergab keine für die Fragestellung verwertbaren Antworten. Daher werden diese nicht im Ergebnisteil aufgeführt. Die Aussagen von Gruppe 1 zur Evaluation der Beratungen sowie die Ergebnisse aus Gruppe 2 zur Qualitäts- und Erfolgsüberprüfung bilden nach Ansicht der Autorin Grundlagen zur Sicherstellung qualitativ guter Beratung. Daher wurden die betreffenden Antworten unter dieser Kategorie subsumiert. Die Kategoriensysteme mit Ankerbeispielen und Kodierregeln für die Gruppen 1 und 2 wurden im Anschluss an die Auswertung zusammengeführt. Dieses ist vertraulich (Anhang E).

Die Daten von Gruppe 3 wurden separat ausgewertet und zusammengefasst. Dieses Kategoriensystem ist ebenfalls vertraulich (Anhang F). Als erstes wurde in Gruppe 3 nach der besten Beratungserfahrung gefragt. Dies diente dazu, den Fokus auf konkrete Beratungssituationen zu legen und dadurch in die Thematik einzusteigen. Darüber hinaus wurden bereits erste Bestandteile des subjektiven Beratungsverständnisses herauskristallisiert. Die entsprechenden Aussagen wurden in die nachfolgenden Kategorien integriert. Aus diesen Gründen wurden die Ergebnisse dieser Frage nicht separat ausgewertet.

Im Anschluss an Auswertung und Ergebnisdarstellung wurden diese zusammengefasst und interpretiert (Kap. 4.2.8; 4.3.4). In Kapitel 5 werden die Ergebnisse in die Theorie eingeordnet und diskutiert.

3.4 Gütekriterien

Die Anwendbarkeit der klassischen Gütekriterien Reliabilität, Validität und Objektivität in der qualitativen Forschung wird in Fachkreisen nach wie vor diskutiert. In der qualitativen Forschung müssen die Gütekriterien zu den Methoden passen (Flick, 2012; Mayring, 2016). Mayring (2016) postuliert: "Eigentlich erfordert jeder Forschungsgegenstand seine eigene, spezifische Erkenntnismethode" (S. 149). In der Literatur finden sich die nachfolgend aufgeführten Gütekriterien für qualitative Untersuchungen. Die Einschätzung der Autorin bezüglich Einhaltung derselben wird dargelegt.

Prozedurale Reliabilität

Laut Flick (2012) lässt sich die Reliabilität im Prozess durch die Überprüfung der Interviewfragen erhöhen. Mittels Pretests wurde dies erfüllt. Ein weiteres Kriterium besteht nach Flick (2012) darin, möglichst viel zuzuhören. Anhand ihrer Selbsteinschätzung wurde dies von der Autorin ebenfalls eingehalten. Stichprobe und Kategorienstruktur waren den Forschungsfragen angemessen. Die Anwendung der analytischen Strategie war korrekt, was ebenfalls zur prozeduralen Reliabilität beiträgt (Flick, 2012).

Mayring (2016) führt darüber hinaus sechs allgemeine Gütekriterien an, welche in Bezug auf die vorliegende Untersuchung beschrieben werden:

Verfahrensdokumentation

Laut Mayring (2016) muss detailliert dokumentiert werden, mit welchem Verfahren die Ergebnisse gewonnen wurden. Das methodische Vorgehen bei dieser Untersuchung wurde genau beschrieben

(vgl. Kap. 3). Das Aufführen von Zitaten im Ergebnisteil (Kap. 4) und der Kategoriensysteme mit Ankerbeispielen sowie die Festlegung von Kodierregeln (Anhang E, F) erhöhte die Transparenz. Mit dieser reflexiven Dokumentation lässt sich eine höhere Reliabilität im Sinne der Verlässlichkeitsprüfung erreichen (Flick, 2012).

Argumentative Interpretationsabsicherung

Die in der qualitativen Forschung entscheidenden Interpretationen müssen argumentativ begründet werden, wie Mayring (2016) erläutert. Dazu ist ein adäquates, theoriebasiertes Vorverständnis notwendig. Die Deutung "muss in sich schlüssig sein; dort wo Brüche sind, müssen sie erklärt werden" (Mayring, 2016, S. 145). Als besonders wichtig bezeichnet Mayring, alternative Deutungen zu suchen und zu überprüfen. Dies wurde in der vorliegenden Arbeit angestrebt.

Durch den Einsatz von Computer-Software zur Auswertung sowie iterative Durchgänge der Kodierung wurde das Risiko von falscher Zuordnung zu Kategorien soweit möglich verringert. Dies erhöhte die Glaubwürdigkeit der Interpretation (Flick, 2012).

Regelgeleitetheit

Trotz Offenheit muss sich qualitative Forschung "an bestimmte Verfahrensregeln halten, systematisch ihr Material bearbeiten" (Mayring, 2016, S. 145). Dies kann gemäss Mayring, (2016) durch schrittweises, sequenzielles Vorgehen erreicht werden. In dieser Arbeit wurde die inhaltsanalytische Auswertung nach Mayring (2015) angewendet (vgl. Kap. 3.3.3). Dadurch erfolgte eine regelgeleitete Bearbeitung.

Nähe zum Gegenstand

Unter Gegenstandsangemessenheit versteht Mayring (2016) die Anknüpfung an die Alltagswelt der Untersuchungspersonen. Als zentral bezeichnet er insbesondere die Interessenannäherung, womit er das Ansetzen an konkreten Problemen meint. Die Forschung soll für die Betroffenen nützlich sein. Da die Forschungsfrage dieser Untersuchung aus einem konkreten Anliegen des Praxispartners entstand und auch weitere Beratungsteams interessieren dürfte, sieht die Autorin dieses Kriterium als erfüllt an.

Kommunikative Validierung

Kommunikative Validierung bedeutet, die Ergebnisse und Interpretationen zu "überprüfen, indem man sie den Beforschten ... vorlegt, mit ihnen diskutiert" (Mayring, 2016, S. 147). Aufgrund des limitierten Zeitfensters war dies nicht möglich. Daher liess sich nicht ausschliessen, dass Zusammenhänge hergestellt wurden, wo keine waren oder existierende übersehen wurden (Flick, 2012). Möglicherweise trat soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten auf (vgl. Kap. 3.3). Daher blieb offen, ob die Befragten bewusst oder unbewusst Aussagen machten, welche sich nicht ganz mit ihren effektiven Sichtweisen deckten (Flick, 2012). Durch die Zusicherung der Anonymisierung der Daten wurde versucht, dem entgegenzuwirken.

Triangulation

Die in Kapitel 3.2 erwähnte Methodentriangulation erhöht die Qualität der Untersuchung (Flick, 2012; Mayring, 2016). Die vorgängige Dokumentenanalyse unterstützte die Interpretation der Interview-Daten zur Ist-Analyse des ASP-Teams.

Die Ergebnisse der Datenerhebungen werden im folgenden Kapitel erläutert.

4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Interviews dargelegt. In den Kapiteln 4.2.8 und 4.3.4 werden diese zusammengefasst und interpretiert.

4.1 Ergebnisse Dokumentenanalyse

Die in Kapitel 3.2 aufgelisteten ASP-internen Dokumente enthalten Grundlagen zum Beratungsverständnis. In der Folge werden nur die im Zusammenhang mit den Interviewergebnissen relevanten Ergebnisse der Analyse zusammengefasst. Auszüge aus den analysierten Dokumenten sind in Anhang A ersichtlich.

Im aktuell eingesetzten Flyer aus dem Jahr 2012 sowie auf der Webseite der ASP sind folgende, Philosophie genannten Beratungsgrundsätze aufgeführt:

- Pragmatisch
- Lösungsorientiert
- Ressourcenorientiert
- Systemisch
- KlientInnenzentriert / Kundenorientierung
- Bedarfsorientiert
- Empowerment
- Allparteilich
- Datenschutz / Vertraulichkeit
- Voller Einsatz

Die Webseite sowie der Flyer dienen der Information potenzieller Klientel (vgl. Kap. 1.1) zu den Dienstleistungen, Grundsätzen und Arbeitsweise der ASP. Zu Beginn des Erstgesprächs stellen die Beratungspersonen die ASP anhand des Flyers vor und händigen diesen der Klientel aus.

Anfang 2018 wurde für die ganze Abteilung PGS ein gemeinsames Beratungsverständnis wie folgt formuliert: Professionell, interessiert, ressourcenorientiert, partizipativ. Diese Grundsätze decken sich sinngemäss mit denen der ASP.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews dargelegt.

4.2 Ergebnisse qualitative Interviews: Externe und Qualitätsexperten

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Interviews mit den fünf Externen und zwei Qualitätsexperten aufgeführt. Um die Anonymität zu gewährleisten werden Zitate mit Ziffern und Zahlen bezeichnet (Externe: E1 – E5, Qualitätsexperten: Q1 – Q2). Weitere beispielhafte Aussagen zu den einzelnen Kategorien finden sich in Anhang E (vertraulich). Um die Gewichtung sichtbar zu machen werden die Aussagen mit der Anzahl Personen aufgeführt.

Wie in Kapitel 3.3.3 erläutert wurden in den Interviews mit den Gruppen Externe und Qualitätsexperten jeweils nicht alle Themen einbezogen. Tabelle 2 zeigt eine entsprechende Übersicht, welche Gruppe zu welchen Kategorien befragt wurde. Wo beide Gruppen interviewt wurden, werden die Ergebnisse jeweils zusammenfassend aufgeführt.

Tabelle 2
Übersicht, zu welchen Kategorien Externe und Qualitätsexperten befragt wurden

Kategorien	Externe	Qualitätsexperten
Gemeinsames Beratungsverständnis in der Organisation	X	
Entwicklungsprozess gemeinsames Beratungsverständnis	X	X
Förderliche und hinderliche Faktoren zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses	X	X
Weiterentwicklung gemeinsames Beratungsverständnis	X	
Umgang mit Unterschieden im Beratungsverständnis	X	
Externe Kommunikation organisationales Beratungskonzept	X	X
Kompetenzen von Beratungspersonen		X
Kriterien qualitativ guter Beratung		X
Sicherstellung qualitativ guter Beratung	X	X

In der Folge werden die Interviewergebnisse in obgenannter Reihenfolge erläutert.

4.2.1 Gemeinsames Beratungsverständnis in der Organisation

Die Verantwortung für das gemeinsame Beratungsverständnis trugen in drei Organisationen die Führungskräfte. Zwei davon sahen diese vor allem darin, die Beratungsstelle innerhalb der Organisation zu positionieren. In einer anderen Beratungsstelle oblag die Verantwortung einer Beratungsperson mit Fachverantwortung. Sie schilderte es als etwas schwierig, weil sie keine Vorgesetzten-Funktion habe. In der fünften Organisation war die Verantwortung niemandem übertragen worden.

Den fünf Externen wurde die Frage gestellt, wie sie das organisationale Beratungskonzept ihrer Beratungsstelle beschreiben würden. Die Antworten waren sehr divers und lassen sich verschiedenen Ebenen zuordnen. Es handelte sich vorwiegend um Einzel- sowie einige Doppelnennungen. Mehrheitlich wurden Aspekte der Beratungsgestaltung genannt, insbesondere zur Haltung, beispielsweise Ressourcen-, Lösungs- und Kundenorientierung. Wenige Aussagen liessen sich unter Grundhaltun-

gen subsumieren, namentlich dem Menschenbild. Vereinzelt geäußert wurden Aspekte wie Rahmenbedingungen, klares Dienstleistungsangebot sowie Vertraulichkeit und Datenschutz, zudem Fachwissen und Methodenkompetenz.

Als wichtigen Aspekt eines gemeinsamen Beratungsverständnisses bezeichneten zwei Externe eine gleiche Grundhaltung. Je einmal als wichtige Elemente genannt wurden Wertschätzung und Respekt, Transparenz, Rollenklarheit, rechtliche Grundlagen und klare Rahmenbedingungen.

Als Gemeinsamkeiten im Team wurden lediglich zweimal lösungsorientierte Beratung und einmal systemisches Verständnis genannt. Drei der Befragten gaben an, Unterschiede würden unter anderem mit Ausbildung und Hintergrund der Beratungspersonen zusammenhängen. Zwei Personen wiesen auf Unterschiede in den eingesetzten Methoden hin, eine auf ein teilweise unterschiedliches Rollenverständnis.

4.2.2 Entwicklungsprozess gemeinsames Beratungsverständnis

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Befragung der fünf Externen und zwei Qualitätsexperten zum Entwicklungsprozess eines gemeinsamen Beratungsverständnisses dargelegt. Grundlegende Aspekte werden erläutert sowie mögliche konkrete Vorgehensweisen beschrieben.

Grundlegende Aspekte

Eine externe Person hatte vor dem Entwicklungsprozess die rechtlichen Grundlagen im Sinne der Daseinsberechtigung der Beratungsstelle abgeklärt. Eine andere meinte, ein klarer Auftrag sollte bestehen. Die Rahmenbedingungen, Kontext und Vorgaben seitens der Organisation sollten geklärt werden, wie beide Qualitätsexperten anführten. Einer machte auf Folgendes aufmerksam:

"Dann müsste man schauen ... woher kommt das ... Wer hat jetzt diese Idee plötzlich ... wer trägt das überhaupt mit, wer will das wirklich" (Q1, Abs 130).

Beide Qualitätsexperten betonten, bei den Teammitgliedern müsse ein inneres Commitment vorhanden sein, der Wille, ein gemeinsames Beratungsverständnis zu erarbeiten. Ein Qualitätsexperte empfahl die Frage zu stellen:

"Was ist der Sinn dieser Beratungsstelle? ... die Sinnfrage ... zu beantworten heißt: Das ist unser Beitrag ... das kann man sehr allgemein beantworten und oft passt das dann" (Q1, Abs. 111).

Zwei externe Personen regten an sich zu überlegen, welche Dienstleistungen überhaupt angeboten werden sollen.

Weiter spielte die Aus- und Weiterbildung der Teammitglieder eine Rolle, wie ein Qualitätsexperte äußerte. Wenn im gemeinsamen Beratungsverständnis beispielsweise spezifische Haltungen wie Lösungsorientierung definiert werden, müssten diese auch von allen gelebt werden. Dies bedinge, dass alle darin ausgebildet seien. Bei einer Ablehnung solch grundsätzlicher Aspekte durch einzelne Beratungspersonen:

"wird es schwierig sein zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen" (Q2, Abs. 106).

Ein Qualitätsexperte empfahl, zuerst die Meinungen und Erfahrungen aller Teammitglieder einzuholen, bevor Gemeinsames erarbeitet werde. Ähnlich drückte dies eine externe Person aus:

"Wir sind alles Fachpersonen und von dem her muss ein Beratungsverständnis auch abbilden was wir gemeinsam haben ... Aber angesetzt haben wir quasi bei unseren Bildern. Also das habe ich dann wertvoll gefunden" (E5, Abs. 26).

Ein laut einem Externen und beiden Qualitätsexperten zu beachtender Punkt sei, dass auch in einem gemeinsamen Beratungsverständnis jede Beratungsperson einen gewissen Handlungs- und Gestaltungsspielraum habe, um weiterhin den eigenen Stil zu pflegen. Dies solle bereits zu Beginn des Prozesses kommuniziert werden. Einer bezeichnete den Entwicklungsprozess als:

"Balanceakt zwischen Gemeinsamkeit und Individualität" (Q2, Abs. 128).

Gelinge dies nicht entstehe Widerstand im Team, so seine Meinung.

Eine externe Person bezeichnete den Entwicklungsprozess eines gemeinsamen Beratungsverständnisses als Teamentwicklung. Sie drückte dies so aus:

"Ich muss wirklich sagen, es war nicht das Thema, ich will ein gemeinsames Beratungsverständnis. Das Thema war Teambildung oder ... die Stärkung für das Team, also das Selbstbewusstsein" (E1, Abs. 123).

Nach Ansicht eines Qualitätsexperten könnte umgekehrt die gemeinsame Entwicklung des Beratungsverständnisses teambildend sein. Gelinge es die Teammitglieder im Prozess zu beteiligen, steigere dies die Qualität der Beratung. Ein Wir-Gefühl, eine gemeinsame Identität entstehe, was auch der zweite Qualitätsexperte als sehr wichtig erachtete.

Mögliches konkretes Vorgehen

In einer Organisation wurde vorgängig eine Befragung zu den Dienstleistungen der internen Beratungsstelle durchgeführt. Danach erfolgte eine Standortbestimmung zur Eruierung von Schwierigkeiten und Chancen im Sinne einer SWOT-Analyse. Ein gemeinsames Beratungsverständnis zu entwickeln sei nur im Austausch möglich. Dazu müssten spezifische Gefässe definiert werden, wie eine externe Person meinte:

"In einer Beratungsstelle ... arbeitet man ja allein mit dem Klienten. Aber dann muss man ja so Nischen bauen, Gefässe wo ein Austausch stattfindet. Und in diesen wird dann auch am Beratungsverständnis ... gearbeitet" (E4, Abs. 28).

Bei den befragten Externen fand die Entwicklung in unterschiedlichen Gefässen statt. In einer Organisation wurde das Thema in der Teamsitzung in der Diskussion bearbeitet, was auch von einem Qualitätsexperten empfohlen wurde. Der andere gewichtete weniger das Ergebnis als viel mehr den Prozess der Entwicklung. Er plädierte dafür, dies mit möglichst vielen Beteiligten projektmässig anzugehen. Anschliessend sollten spezifische Themen in Arbeitsgruppen vertieft werden. In einer Beratungsstelle erfolgte letzteres aufgrund der Teamgrösse:

"Wir haben gemerkt im Gesamtteam entwickeln ... das ist fast nicht möglich. Wir haben eine Gruppe gemacht ... vier oder fünf Leute des Teams aus den verschiedenen Hintergründen heraus und haben das ... zusammen mal begonnen zu entwickeln" (E2, Abs. 29).

In drei Organisationen wurden Workshops durchgeführt und ebenfalls Arbeitsgruppen eingesetzt. Eine externe Person berichtete dazu:

"Wir sind zusammengedrückt und aus der eigenen Profession, was ist mir wie wichtig. Und das ist dann ... doch ein gesundes Fightsen gewesen. Es sind wie verschiedene Interessen, die da aufeinander gestossen sind" (E1, Abs. 26).

Alle Arbeitsgruppen holten jeweils Feedbacks des ganzen Teams ein und optimierten das Erarbeitete weiter. Jemand erläuterte:

"Man schaut wer vom Team kann wieviel beitragen, wer hat welches Knowhow, welche Erfahrungen und stellt eine Gruppe zusammen, entwickelt etwas, schlägt vor. Wir haben mehrere Vorschläge gemacht und sind damit wieder ins Team, haben es nochmals angeschaut, überarbeitet" (E2, Abs. 25).

Den Gewinn der Erarbeitung im Team anstelle von Top-Down-Vorgaben sieht diese Person folgendermassen:

"Ich finde es eigentlich so wunderbar, weil es wirklich in diese Richtung geht wie wir es brauchen und wie wir es wollen" (E2, Abs. 25).

Die Wichtigkeit einer externen Begleitung im Entwicklungsprozess aufgrund der Komplexität des Themas strichen eine externe Person sowie beide Qualitätsexperten heraus. Klare Führung sei notwendig. Zudem müssten zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, ergänzte einer.

Ein Qualitätsexperte empfahl, ein schriftliches Beratungskonzept zu formulieren. Eine externe Person, welche ein solches erstellt hat meinte, dies habe einerseits der Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis und Angebot der Beratungsstelle gedient. Andererseits sei die schriftliche Verfügbarkeit hilfreich für neue Mitarbeitende.

In einer anderen Organisation wurden zwei Handbücher verfasst, welche einmal jährlich durch das Leitungsteam überarbeitet und die erfolgten Anpassungen mit dem Team besprochen würden. Definiert würden darin beispielsweise Auftrag, Organisatorisches und Weiterentwicklung. Im zweiten Handbuch würden zum Beispiel Beratungsbereiche, Vorgehensweisen und Qualitätssicherung erläutert. Zu bestimmten Themen wurden Leitfäden erarbeitet, in welchen Ziele, Rollen, mögliche Interventionen sowie themenspezifisches Fachwissen ausgeführt seien.

Als weiteren wichtigen Aspekt im Entwicklungsprozess führten zwei Externe und beide Qualitätsexperten an, schriftlich zu definieren, wie das Beratungskonzept umgesetzt und weiterentwickelt werde. Beispielsweise könnten regelmässige Gefässe dazu geschaffen und genutzt werden. Eine externe Person meinte dazu:

"Es ist nicht gemacht damit ein Papier zu produzieren, das landet dann in der Schublade" (E1, Abs. 91).

Abschliessend meinten beide Qualitätsexperten, die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses sei wahrscheinlich ein Prozess von Jahren. Dies sei:

"anspruchsvoll ... und eigentlich nie fertig" (Q1, Abs. 108).

Förderliche und hinderliche Faktoren zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses

Die Frage nach förderlichen und hinderlichen Faktoren zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses wurde ebenfalls beiden Gruppen gestellt. Teilweise wurden dieselben Aspekte als möglicherweise förderlich oder hinderlich bezeichnet. Aus diesem Grund werden diese in zwei Tabellen zusammengefasst und einander gegenübergestellt. Unterschieden wird nach organisationalen und personalen Faktoren. Strukturelle und kulturelle Aspekte werden unter den organisationalen subsumiert. Die Anzahl Personen, welche sich zu einem Faktor geäußert hatten, wird jeweils aufgeführt (E = Externe, Q = Qualitätsexperten, T = Total). Tabelle 3 zeigt die organisationalen Faktoren.

Tabelle 3
Förderliche und hinderliche organisationale Faktoren zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses

Förderliche organisationale Faktoren	E	Q	T	Hinderliche organisationale Faktoren	E	Q	T
Partizipation Meinung aller Raum geben	3	2	5				
Klare Vorgaben und Rahmenbedingungen	3	2	5				
Fachliche Autonomie	1		1	Hohe Standardisierung Kontrolle Evaluationszwang	3	1	4
Zeitressourcen	3	1	4	Zeitressourcen	2		2
Gemeinsame Reflexionsgefässe Austauschkultur	4		4	Fehlende Gefässe	1		1
Externe Prozessbegleitung	1	2	3				

Anmerkung. E = Externe, Q = Qualitätsexperten, T = Total.

Fünf Befragte bezeichneten Partizipation als förderlichen organisationalen Faktor zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses. Dieses sollte im Team erarbeitet, jedoch der Meinung aller Raum gegeben werden. Eine Person meinte dazu:

"Nicht einfach alles immer im grossen Plenum besprechen wo die Dominanten bestimmen ... Dann wagt niemand mehr etwas zu sagen ... dass man ... versucht einen Rahmen zu schaffen wo ... auch die ruhigeren kritischeren Stimmen Platz haben können" (E3, Abs. 72).

Klare Vorgaben als förderlichen Faktor nannten ebenfalls fünf Befragte. Darunter verstanden wurde ein klarer Auftrag und Rahmen, in welchem sich die Beratungspersonen bewegen können. Fachliche

Autonomie führte eine externe Person als förderlich an. Hohe Standardisierung, insbesondere bezüglich Beratungsgestaltung und Methodik sowie hohe Kontrolle und Evaluationszwang wurden von vier Personen als hinderlich gesehen. Ein Qualitätsexperte meinte, wenn das Gefühl entstehe:

"dass es nachher so eine Maske gibt, die ihnen übergestülpt wird und so müssen sie beraten. Dann ist es gestorben bevor es angefangen hat. Und das ... ist die grosse Herausforderung, dass das nicht passiert" (Q2, Abs. 120).

Vier Befragte betonten die Wichtigkeit von entsprechenden Zeitressourcen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses. Eine Person empfahl, bewusst Zeitfenster ausserhalb des Arbeitsalltags zu schaffen. Als hinderliche Faktoren sahen zwei Externe den Zeitaufwand sowie die zeitliche Koordination bei Teilzeitarbeitenden.

Als weitere förderliche Faktoren erwähnten vier Externe gemeinsame Reflexionsgefässe, beispielsweise Intervision oder Supervision. Eine darüber hinaus gehende Austauschkultur beinhaltet beispielsweise bilateralen Gespräche. Fehlende Gefässe benannte eine dieser Personen als hinderlichen Faktor. Eine externe Prozessbegleitung zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses wurde von drei Personen als förderlich bezeichnet.

In Tabelle 4 werden die förderlichen und hinderlichen personalen Faktoren zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses mit der Anzahl Personen aufgeführt.

Tabelle 4
Förderliche und hinderliche personale Faktoren zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses

Förderliche personale Faktoren	E	Q	T	Hinderliche personale Faktoren	E	Q	T
Commitment	2	2	4				
				Keine klare Führung		1	1
Minimale Kohärenz Grundhaltung		1	1	Unterschiedliche Persönlichkeiten / Grundhaltung inkompatibel / Einzelkämpfende	3	2	5
Verschiedene berufliche Hintergründe	3		3	Verschiedene berufliche Hintergründe	1		1
Neue Mitarbeitende	2		2	Fluktuation	1		1

Anmerkung. E = Externe, Q = Qualitätsexperten, T = Total.

Als förderlichen personalen Faktor nannten vier Personen das Commitment der Führungskräfte und Teammitglieder, den Willen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses. Ein Qualitätsexperte erläuterte:

"Sie müssen die Leute überzeugen können, dass das Sinn macht und vielleicht eben auch schon mit solchen Argumenten dass sie denken, wenn uns das gelingt, dann haben wir einen Gewinn davon ... alle zusammen" (Q2, Abs. 115).

Der andere Qualitätsexperte bezeichnete fehlende Klarheit der Führung als hinderlich. Als weiteren hinderlichen Faktor erwähnten fünf Befragte unterschiedliche Persönlichkeiten und eine inkompatible

Grundhaltung oder Teammitglieder, die sich als Einzelkämpfer sahen. Förderlich sei eine minimale Kohärenz der Grundhaltung.

Verschiedene Beratungsansätze und berufliche Hintergründe wurden von drei Externen als förderlich bezeichnet. Diese würden im Team als bereichernd erlebt. Eine Person ergänzte es könne auch hinderlich sein, wenn dadurch Grundsätze im Beratungsverständnis nicht einheitlich gelebt würden. Zwei Externe führten an, neue Mitarbeitende im Team könnten die Auseinandersetzung mit dem Thema Beratungsverständnis fördern. Fluktuation von Mitarbeitenden könne demgegenüber hinderlich sein, meinte eine Person weiter.

4.2.3 Weiterentwicklung gemeinsames Beratungsverständnis

Sowohl drei Externe wie beide Qualitätsexperten betonten, dass die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses ein iterativer Prozess sei. Die Herausforderung bestehe darin, es lebendig zu halten:

“Es ist nicht einfach ein Papier, sondern es wird immer wieder zum Thema“ (E2, Abs. 27).

Die Aussagen der Externen zu den Fragen nach Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses waren nicht trennscharf. Daher wurden diese Ergebnisse zusammen ausgewertet.

In allen fünf Organisationen wurden zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses regelmässig Fallbesprechungen durchgeführt. Dabei würden Aspekte des gemeinsamen Beratungsverständnisses einbezogen. Es könnten auch Erkenntnisse aus dem bilateralen Austausch geteilt werden. Das Ziel sei zu:

“versuchen ein Reflektieren hinzubekommen über das eigene Vorgehen und vielleicht das nächste Mal ... dran denken, ah das müsste ich ... mal anders ausprobieren und das könnte ich auch mal machen“ (E3, Abs. 49).

Zum Teil fanden die Fallbesprechungen im Gesamtteam statt. In einigen Organisationen wurden sporadisch wechselnde Kleingruppen gebildet, da die Diskussion in dieser Form intensiver sei. Drei Externe gaben an, zusätzlich Wissens- und Fachaustausch zu pflegen.

Sowohl für die Aufrechterhaltung wie für die Weiterentwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses wurde dieses in allen fünf Organisationen regelmässig in den Teamsitzungen thematisiert. Man müsse dieser Auseinandersetzung immer wieder Raum geben, zum Beispiel in Workshops oder Arbeitsgruppen. Vier Interviewte berichteten über informellen, bilateralen kollegialen Austausch. In dreien wurden bilaterale Gespräche mit Führungskräften geführt, wo es beispielsweise um Fallbesprechungen, Haltungen oder Rollenverständnis gehe. In vier Organisationen fanden Intervention oder Supervision statt.

Zwei Externe führten jährliche Retraiten durch, wo das gemeinsame Beratungsverständnis thematisiert werde. In zwei Organisationen hospitierten die Beratungspersonen gegenseitig. Darüber hinaus wurde in einer dieser Organisationen in gewissen Fällen zu zweit beraten. Dies könne ebenfalls der

Aufrechterhaltung des gemeinsamen Beratungsverständnisses dienen, was folgendermassen erläutert wurde:

"So sieht man auch ein bisschen wie macht es die andere ... und dass man sieht was so ungefähr der Standard sein könnte" (E3, Abs. 104).

Von zwei Personen wurden Handbücher, Handlungskonzepte sowie Leitfäden zur Aufrechterhaltung des gemeinsamen Beratungsverständnisses angeführt. Zusätzlich wurden in einer Organisation praxisrelevante Ergebnisse aus dem Austausch schriftlich festgehalten.

Eine weitere wichtige Grundlage zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses sei regelmässige Weiterbildung für alle Teammitglieder, zum Beispiel in einem bestimmten Beratungsansatz, meinten zwei Externe.

4.2.4 Umgang mit Unterschieden im Beratungsverständnis

Zur Frage an die Externen, wie sie mit Unterschieden bezüglich Beratungsverständnis im Team umgehen, erfolgten nur wenige Aussagen. Auf Teamebene würden immer wieder Werte, Haltungen oder unterschiedliches Umsetzen der Beratungsgrundsätze diskutiert, berichtete eine Person. Unterschiede in der Methodik, passend zu Beratungsperson und Klientel zu tolerieren bezeichneten vier Externe als besonders wichtig. Eine Leitungsperson äusserte dazu, sie vertraue auf die Professionalität der Beratungspersonen.

Authentizität wurde ebenfalls viermal als sehr wichtig benannt. Eine Begründung lautete:

"Man arbeitet ja mit der Person. Und das muss authentisch sein. Und wenn es zielgerichtet ist, im Sinne unseres Auftrags ... dann ist ganz viel möglich ... Das was mir am besten liegt ... das mache ich auch am besten" (E3, Abs. 84).

Alle fünf Interviewten waren der Ansicht, die vorhandenen Unterschiede könnten als Chance genützt werden, um im fachlichen Austausch voneinander zu lernen. Dabei seien jedoch gemeinsame Grundhaltungen und Rahmenbedingungen wichtig.

4.2.5 Externe Kommunikation organisationales Beratungskonzept

Bezüglich externer Kommunikation des organisationalen Beratungskonzepts war ein Qualitätsexperte der Ansicht, es sei wichtig gut zu überlegen was deren Ziel sei. Die Verständlichkeit sei zentral. In allen fünf befragten Organisationen waren Informationen zur Beratungsstelle im Internet oder Intranet ersichtlich. Drei Organisationen verfügten zusätzlich über Broschüren. Dienstleistungsangebot und Rahmenbedingungen wurden von dreien publiziert, Leitbild und Grundsätze ebenso. Eine Organisation stellte im Intranet Factsheets zu Beratungsthemen zur Verfügung, eine andere themenbezogene Beratungs-Fallbeispiele. Ein Qualitätsexperte empfahl dies ebenfalls:

"Das müsste so ... ein bisschen zusammengehen. Also das Verständnis, diese Themen, weil das holt die Leute ab. Und dann eine Konkretisierung oder ein Beispiel" (Q2, Abs. 141).

Die in Kapitel 2.4 beschriebenen Kompetenzen von Beratungspersonen bilden eine wichtige Grundlage für die Entwicklung eines Beratungsverständnisses. Im folgenden Kapitel werden diesbezügliche Aussagen der beiden Qualitätsexperten aufgeführt.

4.2.6 Kompetenzen von Beratungspersonen

Als notwendige Grundlage zur Kompetenzentwicklung von Beratungspersonen nannten beide Qualitätsexperten eine qualifizierte Beratungsausbildung. Sach-, Methoden- und sozial-kommunikative Kompetenzen könne man in einer Ausbildung gezielt entwickeln, personale Kompetenzen nur sehr beschränkt, ergänzte einer.

Sachkompetenzen

Beide Befragten führten an, Beratungspersonen müssten über psychologisches Wissen verfügen, beispielsweise zu Motivationstheorien, aber auch über Kenntnisse von Interventionsmethoden. Einer äusserte, ein systemisches Grundverständnis zu haben sei ebenfalls wichtig. Der andere Qualitätsexperte zählte zu den Sachkompetenzen, den Beratungsprozess als Ganzes zu sehen:

"Es gibt eine Auftragsklärung ... Ziel, Bearbeitung und Abschluss und Evaluation" (Q1, Abs. 20).

In der Beratung seien in gewissen Arbeitskontexten betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, idealerweise auch im Bereich Management und Organisation hilfreich für das Verständnis, meinte einer. Sachkompetenzen könne man sich auch im Selbststudium anhand von Literatur aneignen, erwähnte der zweite.

Methodenkompetenzen

Zu den Methodenkompetenzen zählte ein Qualitätsexperte neben Interventionstechniken ebenso Grundkenntnisse der Beratung wie:

"Beratungstechniken, also das Beratungsgespräch führen können" (Q2, Abs. 4).

Sozial-kommunikative Kompetenzen

Als eine der wichtigsten sozial-kommunikativen Kompetenzen für Beratungspersonen führte ein Qualitätsexperte die Gestaltung der Beratungsbeziehung an. Aus Studien sei bekannt, dass diese sehr wichtig sei. Beide Befragten nannten Kommunikationskompetenz, Wahrnehmungsfähigkeit und Empathie als wichtig. Zur Entwicklung dieser Kompetenzen sei Austausch notwendig, betonten beide:

"Sozial-kommunikative Kompetenz können Sie sich ja letztlich nur über Rückmeldungen erarbeiten" (Q1, Abs. 27).

Personale Kompetenzen

Ein Qualitätsexperte nannte als wichtige personale Kompetenz Reflexionsfähigkeit.

Feld- und Funktionskompetenzen

Ob es für Beratungspersonen wichtig sei, über Feld- und Funktionskompetenz zu verfügen sei ein Diskussionspunkt, meinten beide Qualitätsexperten. Einige Fachpersonen würden die Ansicht vertreten, zum Beispiel in der Führung oder in spezifischen Bereichen wie dem Sozialbereich sei dies zwingend. Andere hielten dem entgegen, ohne Feldkompetenz sei die Beratungsperson in der Lage, Fragen im Sinne von Nicht-Wissen zu stellen. Damit könne sie zu neuen Erkenntnissen oder Einsichten gelangen, da sie so nicht blind davon ausgehe, etwas bereits zu wissen.

Wichtigste Kompetenzen

Als wichtigste Kompetenz bezeichnete ein Qualitätsexperte die Gestaltung der Beratungsbeziehung:

"Das wissen wir, dass die Beratungsbeziehung ... der Kern ist vom Ganzen ... das heisst Sie brauchen personale ... und sozialkommunikative Kompetenzen" (Q1, Abs. 7).

Der andere postulierte:

"Es ist so ein beraterisches Grundknowhow, psychologisches Grundwissen ... Kommunikation, Beratung, Empathie und dann ein Stück ... systemisches Grundverständnis. Das würde ich eigentlich gleichsetzen nebeneinander" (Q2, Abs. 12).

Weiterentwicklung Kompetenzen

Zur Weiterentwicklung der Beratungskompetenzen empfahlen beide Qualitätsexperten unbedingt Intervention. Einer führte aus:

"Ich bin ein glühender Verfechter von Intervention. Also das finde ich ... ein absolut nachhaltiges und auch lustvolles ... Setting für ... Qualitätsentwicklung oder Kompetenzentwicklung" (Q2, Abs. 34).

Situativ könne auch ein Coaching bei einer anderen Beratungsperson sinnvoll sein, ergänzte er. Das Einzelsetting ermögliche unter Umständen mehr Transparenz als in der Interventionsgruppe. Weiter sei Selbstreflexion sehr wichtig, wie beide Qualitätsexperten betonten, Weiterbildung ebenfalls:

"In der Weiterbildung gibt es wieder Austausch und Bereicherung" (Q2, Abs. 37).

Die beiden Qualitätsexperten wurden ebenfalls zu Kriterien qualitativ guter Beratung befragt, welche im folgenden Kapitel aufgeführt sind.

4.2.7 Kriterien qualitativ guter Beratung

Zur Frage nach den Kriterien qualitativ guter Beratung äusserte ein Qualitätsexperte, Qualität beinhalte die drei Dimensionen Ziel, Aufgabe respektive Handeln und Beziehung. Er führte aus:

"Ich kann sehr gut in der Beziehung sein und trotzdem das Ziel nicht erreichen oder auch gut in der Gestaltung dieser Beziehung sein und trotzdem meine Aufgabe nicht wahrnehmen" (Q1, Abs. 53).

Eine qualitativ gute Beratung zeichne sich dadurch aus, dass diese drei Dimensionen in Balance seien. Er betonte die Wichtigkeit der Auftrags- und Zielklärung. Zuerst sollten Grundsatzfragen geklärt werden, beispielsweise die Frage nach dem Sinn, weshalb der Klientel ein Anliegen wichtig sei.

Das Ziel müsse herausgeschält und weiterentwickelt sowie immer wieder überprüft werden, ob der Auftrag noch derselbe sei oder angepasst werden müsse.

Wissenschaftliche Erkenntnisse und Theorien zu kennen und einzubeziehen sei ebenfalls wichtig, wozu beispielsweise eine gute Beratungsbeziehung als wissenschaftlich belegtes Qualitätsmerkmal zähle. Weiter nannte er die Schaffung eines sicheren Raums, um Veränderung der Klientel zu ermöglichen.

Der andere Qualitätsexperte meinte, ein systemisches Grundverständnis fördere die Qualität der Beratung. Ein zentraler Aspekt sei die Haltung des Nichtwissens:

"Das ist eine Haltung, die ich eigentlich immer wieder erarbeiten muss. Eigentlich ... vor jedem neuen Kontakt mit einem Kunden ... einfach schauen, hören, wahrnehmen" (Q2, Abs. 87).

Wichtig sei auch die Beratung auf Augenhöhe, ergänzte er. Beide Qualitätsexperten postulierten, Nachhaltigkeit der Beratung anzustreben, Abhängigkeiten und Gegenabhängigkeiten erkennen und auflösen zu können sei eines der wichtigsten Kriterien qualitativ guter Beratung.

Sicherstellung qualitativ guter Beratung

Als grundlegend zur Sicherstellung qualitativ guter Beratung nannten die Qualitätsexperten eine anerkannte Beratungsaus- und Weiterbildung, Selbstreflexion, Intervision sowie die Evaluation der Beratungen.

Einer empfahl, Zeit für die schriftliche Nachbereitung und Selbstreflexion zwischen den Beratungen einzuplanen:

"Wenn ich wirklich im Nachbereiten von Coaching-Situationen ... probiere auch so die impliziten oder Reaktionen nochmals zu überdenken" (Q2, Abs. 59).

Beide Qualitätsexperten waren der Ansicht, kollegiales Feedback einzuholen sei notwendig, bilateral oder in der Intervision. Über konkrete Fälle sowie das eigene Beratungskonzept zu sprechen und Feedback zu erhalten diene der Beratungsperson zur Analyse und Reflexion. Dies ergebe einen Lerneffekt, wie beide postulierten.

Bezüglich Evaluation der Beratungen meinte ein Qualitätsexperte, wichtig sei zu überlegen was genau evaluiert werden solle, der Beratungsprozess oder die Wirkung. Nach seiner Meinung sei der Prozess zu betonen.

Vier der Externen gaben an, nach Abschluss von längerdauernden Beratungen würden schriftliche quantitative Befragungen mit offenen Zusatzfragen durchgeführt, jedoch nicht bei allen standardmäßig. Bei längerdauernden Begleitungen wurden teilweise Zwischenevaluationen vorgenommen. Die Ergebnisse wurden bei einer Person jeweils im Mitarbeitenden-Gespräch thematisiert, in einer anderen Organisation erfolgte eine gemeinsame Auswertung im Team. Das Ziel bei beiden sei, daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Eine Person führte an, die Evaluation finde zusätzlich in bilateralen Fallbesprechungen mit der Führungskraft sowie durch Kontrollen der elektronisch geführten Dossiers statt.

Teilweise folgte nach Beratungsgesprächen eine mündliche Befragung. Eine Person führte dies zusätzlich zur schriftlichen durch. Ein Qualitätsexperte war ebenfalls der Ansicht, die Beratungen sollten beim Abschluss in einem mündlichen Gespräch evaluiert oder ein schriftliches Feedback eingeholt werden. Letzteres berge bei kritischen Rückmeldungen das Risiko einer Fehlinterpretation, da nicht klar sei:

"Was ist es denn effektiv, wo ist es, ist es ein Beziehungsproblem gewesen, war es ein Problem der Klientin, ist es wirklich meins, ist es beides" (Q2, Abs. 74).

Positive Feedbacks könnten hingegen beflügeln, meinte er. Die Evaluation diene der Selbstreflexion der Beratungsperson, merkten drei Externe an.

4.2.8 Zusammenfassung / Interpretation Interviewergebnisse Externe / Qualitätsexperten

Nachfolgend werden die Interview-Ergebnisse der Externen und Qualitätsexperten in Bezug auf folgende Fragestellungen zusammengefasst:

- 1) Welche grundlegenden Aspekte müssen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in einer betriebsinternen Ansprechstelle berücksichtigt werden?
- 2) Wie könnte ein solches entwickelt werden?
- 4) Welches Kompetenzprofil sollen professionelle Beratungspersonen haben?
- 5) Welches sind Kriterien qualitativ guter Beratung?

Abbildung 7 wurde von der Autorin aufgrund der Ergebnisse erarbeitet und wird in der Folge beschrieben. Soweit nicht anders vermerkt handelt es sich um eine Zusammenfassung der Aussagen der befragten Externen und Qualitätsexperten. Die hergestellten Zusammenhänge bilden die Interpretation der Autorin. In Kapitel 5.1 werden die Ergebnisse in Bezug zu den theoretischen Grundlagen gesetzt.

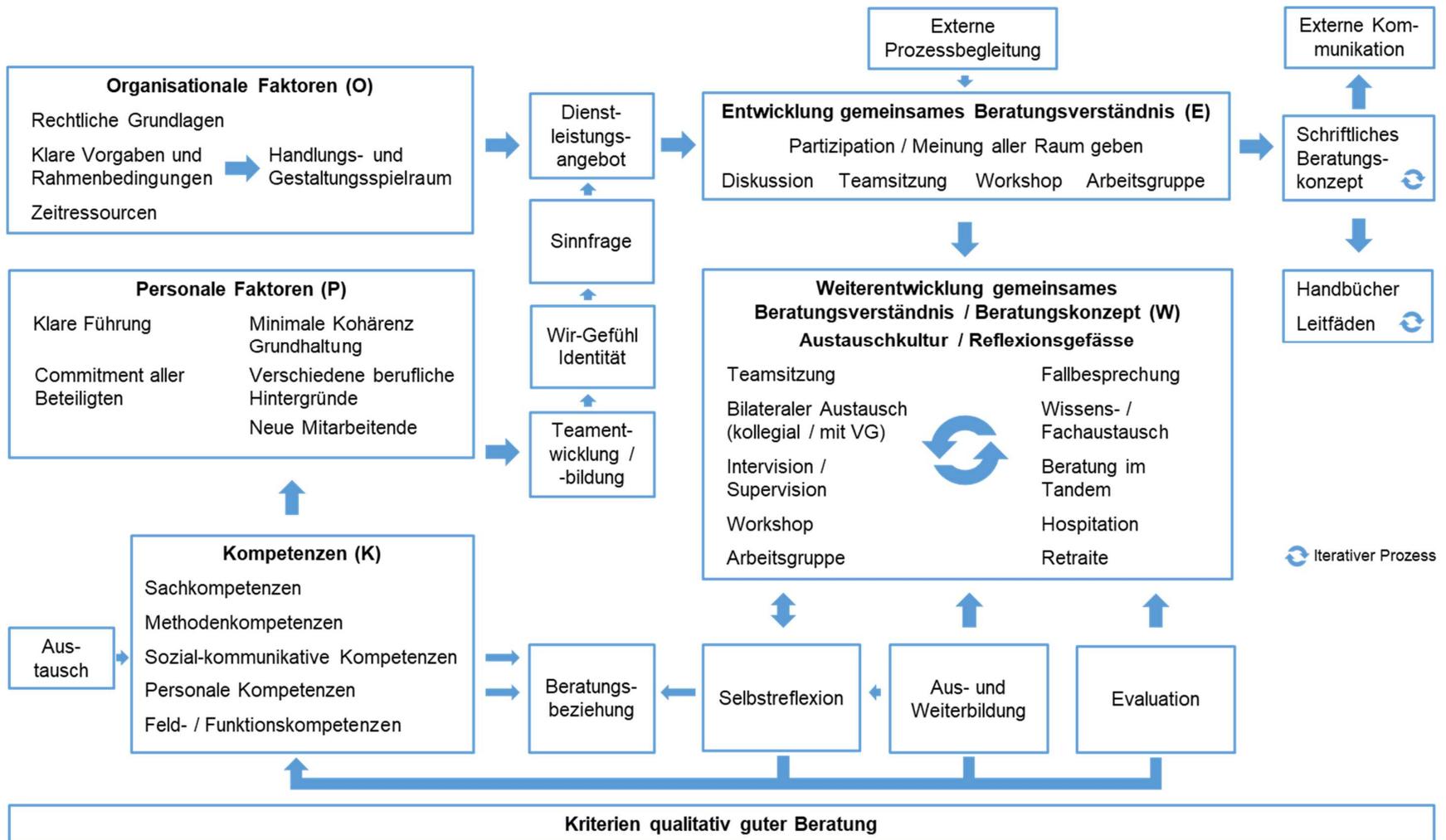


Abbildung 7. Grundlegende Aspekte, Entwicklung und Weiterentwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses

Die aufgeführten organisationalen (O) und personalen Faktoren (P) sind laut den Befragten grundlegend zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses. Auf der organisationalen Ebene wurden die Klärung rechtlicher Grundlagen, klare Vorgaben sowie genügend Zeitressourcen als wichtig und förderlich bezeichnet. Um das als förderlich angeführte Commitment der Beratungspersonen zu erhalten sollten nach Meinung der Autorin die Rahmenbedingungen so definiert sein, dass genügend Handlungs- und Gestaltungsspielraum besteht, beispielsweise betreffend Methodik. Zu starre Vorgaben oder zu hohe Standardisierung wurden von den Interviewten als hinderlich gesehen. Laut einem Qualitätsexperten bergen diese die Gefahr, Widerstand bei den Teammitgliedern hervorzurufen und können die für qualitativ gute Beratung notwendige Authentizität untergraben.

Als weitere personale Voraussetzungen und förderlich für die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses wurden eine minimal ähnliche Grundhaltung der Mitarbeitenden sowie eine klare Führung genannt. Verschiedene berufliche Hintergründe können laut den Interviewten förderlich wie hinderlich sein, je nachdem wie gegenläufig die damit verbundenen Haltungen sind. Bei Kompatibilität und Offenheit der Beratungspersonen kann es sehr bereichernd sein, unterschiedliches Wissen und Erfahrungen einfließen zu lassen. Neue Mitarbeitende können ebenfalls eigene Kompetenzen und neue Sichtweisen einbringen, so die Meinung der Autorin.

Als Basis für einen konstruktiven Entwicklungsprozess sollte ein Wir-Gefühl, eine Team-Identität bestehen oder im Sinne von Teambildung erarbeitet werden, wie die Autorin anhand der Aussagen folgert. Die Beantwortung der von einem Qualitätsexperten empfohlenen Sinnfrage der Beratungsstelle kann nach Meinung der Autorin dazu dienen, das Dienstleistungsangebot unter Berücksichtigung der organisationalen Vorgaben zu definieren. Zentral im Prozess ist nach ihrer Ansicht der von den Befragten als förderlich bezeichnete Einbezug aller Beteiligten, was wiederum deren Commitment voraussetzt. Eine externe Prozessbegleitung wurde von den Interviewten sehr empfohlen, um der Komplexität gerecht zu werden.

Zur Entwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses (E) können gemäss Interviewergebnissen verschiedene Gefässe zielführend sein. Die Autorin schliesst daraus, dass jedes Team für sich herausfinden muss, in welcher Form am besten zusammengearbeitet werden kann. Angestrebt werden sollte laut einem Qualitätsexperten im Sinne eines Kriteriums qualitativ guter Beratung die Verschriftlichung des organisationalen Beratungskonzepts. Dieses kann gemäss ihm als Basis für die externe Kommunikation dienen. Um verständlich zu sein, muss es adressaten- und zielgerecht angepasst werden. Bei Bedarf können Handbücher oder Leitfäden erarbeitet werden, wie eine externe Person anführte.

Die Weiterentwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses (W) ist ein iterativer Prozess, wie die Interviewten erläuterten. Dies setzt eine Austauschkultur voraus, was die Befragten als förderlichen Faktor bezeichneten. Aus den Aussagen geht hervor, dass es seitens Organisation wichtig ist, dem Austausch Raum zu geben und Verbindlichkeit zu schaffen, zum Beispiel indem spezifische Reflexionsgefässe und Zeiträume dafür definiert und institutionalisiert werden. Der Bezug zum erarbeiteten gemeinsamen Beratungsverständnis soll laut den Interviewten immer wieder hergestellt werden, beispielsweise anhand geschilderter Beratungssituationen. Bewährt haben sich gemäss den

Aussagen verschiedene Formen des Austauschs, welche nach Meinung der Autorin individuell eingesetzt werden können. Zwingend scheinen laut den Befragten Fallbesprechungen, bilateraler Austausch sowie Intervision zu sein. Diese sind gemäss Qualitätsexperten ebenso Voraussetzungen zur Erbringung qualitativ guter Beratung.

Weitere unerlässliche Aspekte zur Qualitätssicherung und persönlichen Weiterentwicklung sind laut den Befragten Selbstreflexion der Beratungsperson und Evaluation. Erkenntnisse daraus können geteilt werden, beispielsweise indem Teammitglieder darüber berichten oder Evaluations-Ergebnisse im Plenum besprochen werden, wie Externe erläuterten. Der Austausch unterstützt nach Meinung der Autorin umgekehrt die Selbstreflexion. Die Beratungsbeziehung wurde wissenschaftlich als zentralen Wirkfaktor erwiesen, wie ein Qualitätsexperte anführte. Zu deren Optimierung dient Selbstreflexion nach Ansicht der Autorin ebenfalls.

Die Autorin ist der Ansicht, dass Inputs aus Aus- und Weiterbildung der Teammitglieder in die Weiterentwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses einfließen können. Zudem bildet eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung gemäss Qualitätsexperten eine wichtige Grundlage für den Erwerb und die Weiterentwicklung der Kompetenzen einer Beratungsperson und somit qualitativ guter Beratung. Der Austausch im Team oder in der Intervision kann ebenfalls zu beidem beitragen, so die Meinung der Autorin.

Die erforderlichen Sach-, Methoden-, sozial-kommunikative, personale sowie Feld- und Funktionskompetenzen (K) einer Beratungsperson anhand der Literatur sind in Kapitel 2.4.1 beschrieben. Als wichtigste Kompetenz führten die Qualitätsexperten die Gestaltung der Beratungsbeziehung an, welche personale und sozial-kommunikative Kompetenzen, insbesondere Reflexionsfähigkeit und Kommunikationskompetenz voraussetzt. In Bezug auf letztere nannten sie kollegialen reflexionsfördernden Austausch als unabdingbar. Sachkompetenzen wie beraterisches Grundknowhow, psychologisches Grundwissen sowie systemisches Grundverständnis wurden von den Qualitätsexperten ebenfalls als sehr wichtig angesehen. Zur Weiterentwicklung der Kompetenzen empfahlen sie Selbstreflexion, Intervision und Weiterbildung. Diese Elemente bilden laut Qualitätsexperten auch Kriterien qualitativ guter Beratung. Darüber hinaus sollten die Beratungen mündlich oder schriftlich evaluiert werden, wie die Befragten erläuterten. Dabei sollte gemäss Qualitätsexperten überlegt werden, worauf der Fokus gelegt wird, auf den Beratungsprozess oder die Wirkung.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews mit den ASP-Teammitgliedern zum subjektiven Beratungsverständnis dargestellt. Weiter werden deren Einschätzungen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden im gemeinsamen Beratungsverständnis erläutert. Dabei handelt es sich um eine Ist-Analyse. Der angestrebte Soll-Zustand des Bereichsleiters wird im Anschluss dargelegt.

4.3 Ergebnisse qualitative Interviews: ASP-Team

In der Folge werden die Ergebnisse der Interviews mit den sechs Teammitgliedern der ASP, welches auch den Bereichsleiter einschliesst, aufgeführt. Um die Anonymität zu gewährleisten werden Zitate

mit Ziffern und Zahlen bezeichnet (A1 – A6). Weitere beispielhafte Aussagen zu den einzelnen Kategorien finden sich in Anhang F (vertraulich). Um die Gewichtung sichtbar zu machen werden die Aussagen mit der Anzahl Personen aufgeführt.

4.3.1 Ist-Analyse subjektives Beratungsverständnis ASP-Team

Die Ergebnisse der Ist-Analyse des subjektiven Beratungsverständnisses der ASP-Teammitglieder wurden nach dem in Kapitel 2.3 beschriebenen Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept nach Kuhn (2014) strukturiert. Dieses umfasst Grundhaltungen, Theorien, Beratungsgestaltung und Handlungsmodell.

Die Frage an die ASP-Teammitglieder, was das Wort "Beratungsverständnis" beinhalte, diente der gemeinsamen Begriffsdefinition. Zu den Grundhaltungen wurden vier Mal das Menschenbild sowie einmal ethische Grundsätze genannt. Theorien wurden ebenfalls einmal angeführt. Zur Beratungsgestaltung erwähnten je vier Teammitglieder die Begriffe Haltung und Rollenverständnis. Zum Handlungsmodell führten zwei Personen Prozessgestaltung an, drei zählten Methoden auf. Ergänzend wurde zweimal Selbstreflexivität genannt im Sinne von Bewusstsein, was man als Beratungsperson warum mache. Eine Person äusserte, sie habe sich noch nie explizit mit dem Beratungsverständnis auseinandergesetzt.

Grundhaltungen

In der Kategorie Grundhaltungen werden Aussagen zu den Subkategorien Menschenbild, Erkenntnistheorien und ethischen Grundsätzen aufgeführt.

Menschenbild

Gemäss ihren Beschreibungen verfügen alle sechs Teammitglieder über ein humanistisches Menschenbild. Konkret erwähnt wurden eine prinzipiell positive Grundhaltung und die Überzeugung, in jedem Menschen stecken Ressourcen, Kompetenzen und Lösungen. Eine Beratungsperson drückte dies wie folgt aus:

"Also für mich ist die Haltung wirklich ... dass jeder Mensch in seiner Stärke die Fähigkeit hat, sein Leben gut genug zu leben ... Aber manchmal momentan den Zugang nicht hat ... und alle Leute sich auch verändern können" (A3, Abs. 48).

Jeder Mensch strebe nach Wachstum und könne sich entwickeln. Die Persönlichkeit lasse sich zwar nicht verändern, jedoch Verhaltensweisen. Zudem massen die sechs Teammitglieder der Eigenverantwortung der Klientel grosses Gewicht bei.

Erkenntnistheorien

Unter der Subkategorie Erkenntnistheorien wurde danach gefragt, wie Menschen lernen, welche Bedeutung Motivation, Kontext und Biografie der Klientel in der Beratung habe.

Alle sechs Teammitglieder äusserten die Ansicht, Lernen erfolge aufgrund von Selbsterfahrung. Eine Person meinte dazu:

"Das wichtigste Lernen ist eigentlich schon über alle Sinne. Also Sachen, die man erfährt, die man mitmacht, wo man Teil davon ist ... das ist das was man nachher am besten verankern kann" (A3, Abs. 74).

Modelllernen erwähnten vier Befragte.

Die Motivation der Klientel habe grosse Bedeutung, meinten drei Beratungspersonen. Ein Teammitglied vertrat folgende Ansicht:

"Die Leute wollen grundsätzlich, die Frage ist, was bremst allenfalls in der Motivation. Und das ist, finde ich, ein Teil in der Beratung herauszufinden" (A6, Abs. 79).

Vier Teammitglieder waren der Meinung, den Kontext zu kennen sei wichtig. Eine diesbezügliche Erklärung lautete:

"Um einordnen zu können wo ist das Thema angesiedelt, was hat mit dem Anliegen zu tun, welche Umgebung, welche Interaktionen, welche Strukturen" (A1, Abs. 145).

Beispielsweise der Arbeitskontext beeinflusse eine Person und umgekehrt. Fragen nach der sozialen Einbettung, der privaten Situation oder nach Auswirkungen der aktuellen Situation auf die Gesundheit der Klientel stellten drei Beratungspersonen, wenn sie es als notwendig für das Verständnis erachteten.

Vier Teammitglieder betonten, grundsätzlich müsse die Beratungsperson nicht die ganze Geschichte der Klientel kennen. Wichtig sei der Auslöser, zum aktuellen Zeitpunkt eine Beratung in Anspruch zu nehmen. Trotzdem arbeiteten sie mit Erfahrungen aus der Vergangenheit, jedoch in Bezug auf die aktuelle Situation:

"Das hat ... teilweise schon eine sehr starke Bedeutung wo ich halt auch in der Biografie ... schaue, hat es schon mal so eine Situation gegeben, die er gelöst hat. ... Und nachher auszuarbeiten, wie hat er das gelöst" (A5, Abs. 72).

Eine fünfte Person war anderer Ansicht. Für sie wäre die Beratung nicht vollständig, wenn sie die Biografie nicht als Gesamtes einbeziehen würde. Die sechste Beratungsperson meinte, Erzählungen gäben Hinweise darauf, wie mit der Klientel umzugehen sei.

Je nach Beratungsthema müssten spezifische Bereiche der Biografie einbezogen werden, beispielsweise in der Unterstützung bei der Stellensuche, meinten zwei Befragte.

Ethische Grundsätze

Vier Teammitglieder äusserten als ethischen Grundsatz, alle Menschen unvoreingenommen in ihrer Individualität als vollwertig zu akzeptieren. Ein weiterer Grundsatz lautete:

"Handle so wie du auch selbst behandelt werden möchtest" (A1, Abs. 171).

Zwei Personen betonten, es gehe darum Vertrauen zu schaffen und dieses nicht zu missbrauchen.

Beratungstheorien

Alle sechs Beratungspersonen stützten sich auf die theoretischen Grundlagen der Ressourcen- und Lösungsorientierung. Fünf ergänzten, ebenfalls nach dem systemischen Ansatz zu beraten, was wie folgt begründet wurde:

"Aufgrund der ... langen Erfahrung oder verschiedenen Beratungssetting, die ich gehabt habe, dünkt mich ... das ist das Effizienteste, Zielführendste, ist eigentlich die umfassendste, beste Theorie" (A5, Abs. 54).

Kommunikationstheorien erwähnten zwei Teammitglieder, beispielsweise das Vier-Ohren-Modell von Schultz von Thun. Je zwei Personen erwähnten neurobiologische Grundlagen in Bezug auf Lernen und Verhalten von Menschen sowie die Bedürfnispyramide nach Maslow. Einzelnennungen waren beispielsweise positive Psychologie oder Konflikt- und Verhandlungstheorien sowie weitere. Zusammenfassend drückte sich eine Person so aus:

"Ich folge nicht EINEM Konzept, Modell, sondern ich arbeite systemisch, kontext- und auftragsbezogen und was ziel- und prozessdienlich ist" (A1, Abs. 98).

Beratungsgestaltung

Unter der Kategorie Beratungsgestaltung werden die Subkategorien Haltung und Rollenverständnis subsumiert.

Haltung

Alle sechs Teammitglieder schilderten eine ressourcen- und lösungsorientierte Haltung. Eine Person umschrieb dies wie folgt:

"Einen Glauben daran, dass Lösungen in den Menschen liegen, dass sie das Potenzial haben, aber wir das wecken können als Beraterinnen und Berater" (A1, Abs. 17).

Eine systemische Haltung im Sinne der Allparteilichkeit, eine Haltung des Nicht-Wissens einzunehmen, Neugierde und Interesse zu zeigen wurde von fünf Teammitgliedern angeführt. Es gehe darum, unterschiedliche Aufträge und Ziele im Blick zu behalten sowie

"dass man ... wirklich zu einer Situation, zu einem Thema möglichst von verschiedenen Seiten probiert hinzuschauen" (A4, Abs. 24).

Die Wichtigkeit, die Klientel sowie deren Anliegen ernst zu nehmen, Empathie, Wertschätzung, Anerkennung und Respekt zu zeigen erwähnten fünf Personen.

Rollenverständnis

Die Aussagen zum Rollenverständnis werden in Tabelle 5 analog der in Kapitel 2.3.3 beschriebenen Rollenkategorien (vgl. Abb. 2) strukturiert und mit passenden Aussagen ergänzt zusammengefasst.

Tabelle 5
Rollenverständnis Teammitglieder ASP

Rolle	Ergänzungen	Anzahl Personen
Beobachten / Reflexion stimulieren	Feedback geben Aktiv zuhören	6
Prozessberatung	Lösungssuche begleiten Coach	4
Fakten ermitteln / Sachverhalte erhellen	Analysieren	2
Alternativen entdecken / erkennen	Ideen wecken Ressourcen aktivieren Entwicklungshilfe leisten	5
Problemlösung unterstützen	Befähigen Motivieren	5
Trainieren / Ausbilden	Anleiten	2
Expertise einbringen	Fachwissen / Vorschläge einbringen	4
Anwaltlich handeln	In Ausnahmefällen engere Begleitung	2

Alle sechs Teammitglieder gaben an zu beobachten, Reflexion zu stimulieren und Feedback zu geben, beispielsweise durch das Ansprechen von Beobachtungen.

Im Sinne von Prozessberatung bei der Lösungssuche zu begleiten oder die Coaching-Rolle einzunehmen zählten vier Beratungspersonen auf. Ein Teammitglied erklärte dies folgendermassen:

"Dass man sie richtig führt Immer wieder Sachen auch eingibt und nachher schauen, ist man noch am richtigen Ort ... ich bin wirklich für den Prozess verantwortlich, wie er auch immer aussieht" (A3, Abs. 42).

Zwei Personen gaben an, Fakten zu ermitteln oder Sachverhalte zu erhellen. Eine davon sah sich vor allem zu Beginn eines Beratungsgesprächs in der analytischen Rolle. Alternativen zu entdecken, führten fünf Befragte an. Dazu zählten auch Ideen wecken, Ressourcen aktivieren und Entwicklungshilfe leisten. Die Problemlösung zu unterstützen, zu befähigen und zu motivieren berichteten fünf Personen, was wie folgt erläutert wurde:

"Ein Fundament schaffen, dass er sich selber Lösungen aufbauen kann, dass er ... sich selber, in seine Ressourcen vertraut, seine Ideen, in die Machbarkeit" (A2, Abs. 93).

Trainieren oder anleiten wurde von zwei Teammitgliedern erwähnt, beispielsweise in der Beratung zur Stellensuche. Expertise, Fachwissen oder Vorschläge einbringen nannten vier Beratungspersonen. Manchmal habe dies mit dem Beratungsthema zu tun, beispielsweise bei Fragen zum Personalgesetz. Vier Teammitglieder betonten, gemäss den ASP-Beratungsgrundsätzen nicht anwaltlich zu handeln. Andererseits gebe es auch Ausnahmesituationen, in welchen eine engere Begleitung notwendig sei, berichteten zwei Befragte.

Als weitere Rollen genannt wurden zum Beispiel von fünf Teammitgliedern Mediation oder Vermittlung, wenn mehrere Personen involviert seien.

Im Verlauf eines Beratungsgesprächs könne eine Beratungsperson verschiedene Rollen einnehmen, erklärten fünf Personen. Übergeordnet sei die Rolle bestimmt durch den Auftrag sowie die Beratungsgrundsätze der ASP, in der Beratungssituation durch die Klientel. Wann welche Rolle eingenommen werde sei ein subjektiver Entscheid, meinte ein Teammitglied. Dies geschehe intuitiv oder anhand der Überlegung, woran die Beratungsperson gerade sei.

Handlungsmodell

Die Kategorie Handlungsmodell umfasst die Subkategorien Auftrags- und Zielklärung, Methodenwahl und -einsatz, Prozessgestaltung sowie Qualitäts- und Erfolgskriterien.

Auftrags- / Zielklärung

Alle sechs Teammitglieder berichteten, eine Auftrags- und Zielklärung vorzunehmen. Vier Personen führten an, die Art und Weise sei unterschiedlich:

"Das ist sehr situativ, da wir ja unterschiedliche Beratungsaufnahmen haben. Es kommt darauf an, wie der Kunde zu mir kommt, wer mich kontaktiert ... und was ich schon für ein Wissen habe" (A5, Abs. 13).

In jedem Fall klärten alle sechs Teammitglieder am Anfang jeden Gesprächs, was die Klientel mitnehmen möchte. Am Schluss werde dies jeweils überprüft. Alle Teammitglieder berichteten, sie erläuterten die Rahmenbedingungen. Vier informierten auch über ihre Rolle sowie die Beratungsprinzipien der ASP. Drei legten den Zeitrahmen des Gesprächs fest.

Zur Zielklärung würden unterschiedliche Methoden und Fragetechniken eingesetzt. Für ein Teammitglied war folgendes sehr wichtig:

"Die Frage nach dem Auslöser ... warum sind Sie jetzt gerade auf uns gekommen" (A4, Abs. 11).

Zwei Personen erwähnten, teilweise müsse man die Klientel zuerst erzählen lassen und gezielte Fragen stellen, um Probleme und Themen zu erkennen. Mittels Priorisierung könnten danach Ziele definiert werden. Eine weitere Person äusserte die Ansicht, im Verlauf der Beratungen müsse immer wieder eine Auftrags- und Zielklärung vorgenommen werden. Zwei Teammitglieder waren der Meinung bei mehreren Beteiligten sei es wichtig, dass alle vom Gleichen sprechen.

Methodenwahl / -einsatz

Die Methodenwahl sei sehr situativ, meinten zwei Beratungspersonen. Gesprächs- und Fragetechniken wurden von allen sechs genannt, insbesondere das Stellen von zirkulären und lösungsfokussierten Fragen. Fünf Personen setzten häufig Skalierungsfragen ein. Weiter wurden beispielsweise offene Fragen, Fragen nach Ressourcen oder Hypothesenformulierung aufgezählt. Dazu führte ein Teammitglied aus:

"Ich glaube Schlüsselfragen stellen ist eines der wichtigen Instrumente, mit dem ein guter Berater umgehen muss ... nicht ausgefragt ... sondern hinterfragt werden" (A2, Abs. 52).

Aktives Zuhören nannten vier Personen. Das Disney-Modell (Visionär, Realist, Kritiker) wurde von drei Personen erwähnt, ebenso das Tetralemma zur Entscheidungsfindung. Tiere oder Figuren würden ebenfalls von drei Teammitgliedern für Aufstellungen eingesetzt, beispielsweise um Stimmungen zu erfragen oder Handlungen zu erproben. Drei Teammitglieder bezeichneten Übungen aus dem NLP (Neurolinguistisches Programmieren) als wertvoll, beispielsweise:

"Ich arbeite sehr gerne im Raum ... mit den Leuten. Also Sachen wieder erleben auf einer Zeitlinie zum Beispiel und diese Ressourcen hervorholen" (A3, Abs. 29).

Als weitere Methoden genannt wurden neben einzelnen anderen zum Beispiel der Einsatz von Fotos oder das gemeinsame Auslegen von Themen mit nachfolgender Strukturierung.

Prozessgestaltung

Jede Beratung habe einen klaren Anfang und ein klares Ende, waren sich die sechs Teammitglieder einig. Zwei Personen erläuterten, in der Interventionsphase bestünde ein grosser Gestaltungsspielraum. Bei vielen Anliegen sei die Prozessgestaltung unterschiedlich und abhängig vom Beratungsthema, erklärte ein Teammitglied:

"Ich gehe dabei nicht immer nacheinander bestimmten Beratungs-Phasen nach, nach einer strikten Struktur, ist auch ein Surfen, mit der Welle gehen, Navigieren" (A1, Abs. 50).

Die Zeitdauer eines Gesprächs sowie den Prozess so zu steuern, dass die beratene Person Richtung Lösungsorientierung und in eine Handlung kommen könne sei dabei wichtig, führten alle an. Eine Person erläuterte dies wie folgt:

"Ideen, mögliche Wege zusammen entwickeln. Und zwar wirklich mit dem Hauptaspekt, was denkt der Kunde" (A2, Abs. 70).

Spätestens in der Abschlussphase werde das weitere Vorgehen besprochen, meinten drei Beratungspersonen. Alle sechs Teammitglieder berichteten, nach jedem Gespräch werde abgefragt, ob das vereinbarte Ziel erreicht wurde.

Qualitäts- / Erfolgskriterien

Die Qualität ihrer Beratungen überprüften vier Teammitglieder jeweils mündlich am Ende des Gesprächs oder der Beratungssequenz durch gezieltes Nachfragen bei der Klientel, beispielsweise folgendermassen:

"Dass ich frage was hat nachgewirkt. Was hat für Sie gestimmt, was hat nicht gestimmt" (A1, Abs. 177).

Zwei Befragte berichteten, dies im Verlauf des Beratungsprozesses mehrmals abzuholen. Von allen wurde der schriftliche Feedback-Fragebogen erwähnt, welcher auf Wunsch der Beratungsperson nach Abschluss der Beratungssequenzen verschickt werde.

Alle sechs Teammitglieder gaben an, zur Aufrechterhaltung der Qualität Selbstreflexion durchzuführen. Art und Intensität wurden unterschiedlich beschrieben. Bei zwei Personen sei dies eher ein Gefühl. Die übrigen vier Beratungspersonen äusserten, bewusst und regelmässig zu reflektieren, zum Beispiel folgendermassen:

"Was ist eigentlich ... bei diesem Setting alles passiert und auf was muss ich Wert legen auch bei mir, wenn ich dem begegne oder was könnte ich noch einbringen" (A5, Abs. 86).

Zur weiteren Qualitätssicherung wurden von drei dieser vier Personen kollegiale Beratung im Team genannt. Intervision ausserhalb der ASP nahmen drei in Anspruch. Zwei Personen zählten regelmässige Weiterbildung auf, ein anderes Teammitglied Literaturstudium.

In Kapitel 4.3.2 werden die Ergebnisse zum gemeinsamen Beratungsverständnis im ASP-Team dargestellt.

4.3.2 Ist-Analyse gemeinsames Beratungsverständnis ASP-Team

In der Folge werden die Aussagen der ASP-Teammitglieder inklusive Bereichsleiter zum gemeinsamen Beratungsverständnis mit den Subkategorien Team-Austausch, Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezüglich Beratungsverständnis im ASP-Team aufgeführt. Danach wird das vom Bereichsleiter angestrebte organisationale Beratungsverständnis dargelegt.

Die Antworten widerspiegeln die subjektiven Einschätzungen der Befragten. Da keine gegenseitigen Hospitationen stattfinden konnten diese Fragen nur aufgrund von informellem Austausch, Diskussionen in Teamsitzungen oder Fallbesprechungen beantwortet werden. Zudem sei bis anhin nicht definiert worden, was mit gemeinsamem Beratungsverständnis gemeint sei. Jede Person gehe von etwas anderem aus, war die einhellige Meinung der sechs Teammitglieder.

Team-Austausch zum Beratungsverständnis

Über das Beratungsverständnis im übergeordneten Sinn finde kein expliziter Austausch im Team statt. Informellen, bilateralen Austausch zu pflegen erwähnten dagegen alle sechs Teammitglieder. Dies geschehe spontan, fallbezogen und oft mit der Person, mit welcher das Büro geteilt werde. In speziellen, schwierigen Situationen pflegten zwei Personen bilateralen Austausch mit dem Vorgesetzten. Gezielten Austausch mit einem anderen Teammitglied mit spezifischem Fach- oder Erfahrungswissen suchten vier Befragte, beispielsweise bei Unsicherheit in der Rolle als Beratungsperson in einer schwierigen Situation. Die Auswahl dieser Person habe teilweise auch mit der persönlichen Art zu tun, wie erläutert wurde:

"Dort wo ich ... eine Kompetenz vermute oder holen möchte gehe ich auf diese Personen zu, wo ich auch das Gefühl habe, die ticken eher mehr wie ich" (A2, Abs. 144).

Zwei Personen gaben an, kaum Zeit für Austausch zu haben und diesen nur zurückhaltend zu suchen. Es bestehe immer die Angst, anderen Zeit wegzunehmen.

Vorhandene und zu stärkende Gemeinsamkeiten im Beratungsverständnis

Auf die Frage nach vorhandenen und zu stärkenden Gemeinsamkeiten im Beratungsverständnis meinte eine Beratungsperson, es sei wichtig zu schauen was gut laufe, um die Teammitglieder zu stärken. Die vorhandenen Gemeinsamkeiten könnten als Basis zur Entwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses dienen.

In Tabelle 6 werden die von den Befragten genannten vorhandenen Gemeinsamkeiten den zu stärkenden gegenübergestellt sowie die Anzahl Personen angegeben, welche diese nannten.

Tabelle 6

Ist-Analyse gemeinsames Beratungsverständnis ASP-Team: vorhandene und zu stärkende Gemeinsamkeiten

Vorhandene Gemeinsamkeiten	Anzahl Personen	Zu stärkende Gemeinsamkeiten	Anzahl Personen
Beratungsgrundsätze umsetzen	4	Beratungsgrundsätze umsetzen	3
Engagement / Dienstleistungsgedanke	4	Engagement / Dienstleistungsgedanke	3
Empathie	2	Empathie	2
Akzeptanz und Verständnis	2	Akzeptanz und Verständnis	1
Positive Grundhaltung	1	Positive Grundhaltung	1

Vier Teammitglieder nannten als Gemeinsamkeit das Umsetzen der Beratungsgrundsätze. Dies müsse gestärkt werden, führten drei an, beispielsweise lösungsorientiert zu beraten. Einiges würde jedoch unterschiedlich verstanden und umgesetzt.

Als weitere Gemeinsamkeit sahen diese vier Beratungspersonen das Engagement der Teammitglieder, was aber nicht bei allen gleich spürbar sei, wie eine meinte. In diesem Zusammenhang wurde auch der Dienstleistungsgedanke erwähnt, welcher wie folgt beschrieben wurde:

"Wir haben sicher alle einen hohen Dienstleistungsantrieb. Also uns ist es allen wichtig ... schnell einen Termin zu geben, zuzuhören und ... wir versuchen gute Lösungen zu finden für den Betrieb und für den Mitarbeitenden" (A6, Abs. 93).

Engagement und Dienstleistungsgedanke sollten laut drei Befragten gestärkt werden.

Zweimal wurde Empathie sowie einmal eine positive Grundhaltung als Gemeinsamkeit aufgezählt. Bei einigen sei Akzeptanz und Verständnis gegenüber der Klientel und deren Problemen sichtbar, jedoch nicht bei allen, meinten zwei Befragte. Diese drei Faktoren beizubehalten sei sehr wichtig, wurde von zwei respektive einem Teammitglied betont.

Vorhandene und anzunähernde Unterschiede im Beratungsverständnis

Die Teammitglieder wurden nach vorhandenen und anzunähernden Unterschieden im Beratungsverständnis befragt. Nachfolgend werden die Ergebnisse erläutert. Die Aussagen des Bereichsleiters zu anzunähernden Unterschieden, welche sich mit denjenigen anderer Teammitglieder deckten, wurden

hier integriert. Seine konkreten Vorstellungen eines anzustrebenden organisationalen Beratungskonzepts werden in Kapitel 4.3.3 aufgeführt.

Eine Beratungsperson äusserte sie habe das Gefühl, dem Team fehle eine Identität und ein Wir-Gefühl. Es seien alles Einzelkämpfende. Ein anderes Teammitglied meinte, es gebe grosse Unterschiede im Beratungsverständnis. Was darunter verstanden werde, sei sehr subjektiv. Drei Befragte waren der Ansicht, die Unterschiede im Beratungsverständnis hätten mit den unterschiedlichen beruflichen Hintergründen zu tun.

Eine weitere Person vertrat die Meinung, aufgrund der individuellen Erfahrungen könne es nie ein einheitliches Beratungsverständnis geben. Trotzdem könnten einige durch alle zu beachtenden Rahmenbedingungen definiert werden. Ein Teammitglied begründete die notwendige Annäherung des Beratungsverständnisses mit der anzustrebenden, möglichst einheitlichen Wahrnehmung von aussen:

"Eigentlich müsste man bei uns anrufen können ... und man bekäme von allen die gleiche Dienstleistung, geprägt durch jede Persönlichkeit, das ist völlig klar ... ich habe eine Rolle hier. Und die sollte ähnlicher sein" (A3, Abs. 147).

Tabelle 7 zeigt die Gegenüberstellung der vorhandenen und anzunähernden Unterschiede mit der Anzahl Personen, welche diese erwähnten.

Tabelle 7
Ist-Analyse gemeinsames Beratungsverständnis ASP-Team: vorhandene und anzunähernde Unterschiede

Vorhandene Unterschiede	Anzahl Personen	Anzunähernde Unterschiede	Anzahl Personen
Generelles Vorgehen	6	Generelles Vorgehen	6
Engagement Dienstleistungsgedanke	6		
Beratungsgrundsätze umsetzen	4	Beratungsgrundsätze umsetzen	4
Haltung	4	Haltung	3
Professionalität	3	Professionalität	3

Alle sechs Teammitglieder führten Unterschiede im generellen Vorgehen an. Dieses sollte angenähert werden. Ein gewisser Rahmen könne gesetzt werden, beispielsweise wie eine Auftrags- und Zielklärung vorzunehmen oder der Abschluss zu gestalten sei. Eine Begründung dazu lautete:

"Das dünkt mich ist wie ein Etikett, die Visitenkarte, die wir haben ... das machen wir, dafür stehen wir ein" (A2, Abs. 162).

Unterschiede in Engagement und Dienstleistungsgedanke sahen ebenfalls alle sechs Beratungspersonen. Eine erklärte dies wie folgt:

"Typische Sachen sind wo fangen wir mit den Beratungen an, wo hören wir auf. In welche Tiefe gehen wir, was kümmert uns, was nicht" (A2, Abs. 157).

Einige zeigten Überengagement oder Übernahme von zu viel Verantwortung, andere Teammitglieder würden vieles delegieren, zum Beispiel ein externes Coaching organisieren statt dieses selber durchzuführen. Die Notwendigkeit, die Unterschiede in Engagement und Dienstleistungsgedanke anzunähern, wurde von keiner Person genannt.

Vier Personen zählten Unterschiede in der Umsetzung der Beratungsgrundsätze auf. Diese würden unterschiedlich verstanden und gelebt. Deshalb sei es wichtig darüber zu sprechen, wie dies angenähert werden können, zum Beispiel:

"Was heisst für uns Qualität? Was heisst systemisch ... Vertraulichkeit ... zielorientiert, lösungsorientiert?" (A1, Abs. 232).

Unterschiedliche Haltungen führten ebenfalls vier Teammitglieder an. Eine Person erwähnte als Beispiel den Umgang mit Widerständen. Manche gingen diesen auf den Grund, andere würden sagen, da könne man nichts tun. Drei Befragte fanden, dass die Haltungen angenähert werden sollten.

Unterschiede bezüglich Professionalität erwähnten drei Beratungspersonen. Die ASP müsse weiter professionalisiert werden, meinten sie. Was genau darunter verstanden wird, wurde nicht erläutert.

Gemeinsame Reflexion, Supervision oder Intervision, um das Beratungsverständnis im Team anzunähern erachteten zwei Personen als notwendig.

Tolerierbare Unterschiede im Beratungsverständnis

Alle sechs Teammitglieder fanden es sehr wichtig, Handlungsspielraum in der Gestaltung der Beratungsgespräche sowie bei Methodenwahl und -einsatz zuzulassen. Dies sei auch notwendig, um die Authentizität zu wahren. Eine Person drückte dies folgendermassen aus:

"Wie ich meine Beratung ... gestalte oder welche Methoden und Tools ich verwende ... wie ich mit dem Kunden interagiere ... kommuniziere muss unbedingt Unterschiedlichkeit bestehen, sonst wirkt es nicht mehr authentisch. Und das ist das A und O" (A5, Abs. 139).

4.3.3 Soll: Angestrebtes organisationales Beratungsverständnis

Die Frage nach dem angestrebten organisationalen Beratungsverständnis in der ASP wurde nur dem Bereichsleiter gestellt. Um die Anonymität zu wahren, werden Direktzitate in diesem Abschnitt mit BL bezeichnet.

Im Rahmen der neuen HR-Strategie der Verwaltung des Kantons Bern müsse sich die ASP weiter professionalisieren und als Kompetenzzentrum wahrgenommen werden. Sie müsse sich ständig weiterentwickeln, sich an Veränderungen in der Gesellschaft, zum Beispiel die Digitalisierung anpassen. Die Kommunikation gegen aussen müsse ebenfalls verbessert werden, um ein einheitliches Bild über die Dienstleistungen zu erzeugen.

Wahrgenommene Unterschiede im Beratungsverständnis müssten angenähert werden, sonst bestehe die Gefahr, dass die Klientel wünsche, von welcher Person sie beraten werden möchte. Aufgrund der Ressourcen sei dies nicht möglich. Daher müssten alle dieselbe Haltung einnehmen. Damit meine er Akzeptanz und Verständnis gegenüber allen zu beratenden Personen in ihrer Individualität. Wie eine Beratung angegangen werde, sollte ebenfalls angeglichen werden, zum Beispiel die Auftrags- und Zielklärung, wie ein Abschlussgespräch geführt oder wie evaluiert werde. Zudem sei wichtig:

"Das gemeinsame Verständnis von der Zusammenarbeit wirklich zu fördern und zu entwickeln und alle diese Missverständnisse ... die wir hier noch haben ... einfach mal auf den Tisch zu legen und zu thematisieren" (BL, Abs. 155).

Zusammenfassend meinte der Bereichsleiter, es gehe um die Definition und Umsetzung der Beratungsgrundsätze. Wichtig sei jedoch, dass die Beratungen inhaltlich und methodisch weiterhin individuell gestaltet werden könnten, um die Authentizität zu wahren. Die vorhandenen Unterschiede im Team müssten auch genutzt werden. Alle hätten einen grossen Erfahrungsschatz, welcher geteilt werden sollte.

Allenfalls wäre die Einführung von Intervision notwendig sowie proaktiver bilateraler Austausch, beispielsweise wenn eine Beratungsperson an ihre Grenzen stosse. Unter Umständen könnten in solchen Situationen Beratungen auch zu zweit durchgeführt werden.

Nach der Darstellung der Ergebnisse werden diese nachfolgend interpretiert.

4.3.4 Zusammenfassung / Interpretation Interviewergebnisse ASP-Team

In der Folge werden die Interviewergebnisse des ASP-Teams zusammengefasst. Anschliessend werden diese verglichen und interpretiert, um folgende Unterfragestellungen zu beantworten:

- 6) Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen in Bezug auf die Beratungskonzepte der ASP-Teammitglieder (Ist-Zustand)?
- 7) Welche Vorstellungen hat der Linienvorgesetzte der ASP zu einem organisationalen Beratungskonzept (Soll-Zustand)?

Die Einordnung der Ergebnisse in die theoretischen Grundlagen erfolgt in Kapitel 5.1.

Subjektives Beratungsverständnis ASP-Teammitglieder (Ist-Zustand)

Die Aussagen zum subjektiven Beratungsverständnis der ASP-Teammitglieder waren teilweise sehr heterogen. In der Folge werden die meistgenannten Elemente zusammengefasst. Dadurch wird versucht, ein gemeinsames ASP-Profil zu zeichnen. Dieses kann nach Ansicht der Autorin als Basis für ein Beratungskonzept betrachtet werden.

Alle Teammitglieder beschrieben ein humanistisches Menschenbild und vertraten die Ansicht, Lernen geschehe insbesondere aufgrund von Selbsterfahrung. Mehrheitlich wurde angegeben, den Kontext in die Beratung einzubeziehen. In Bezug auf die Bedeutung der Biografie wurden vor allem

im Sinne der Lösungsfindung nutzbare Erfahrungen erwähnt. Ethische Grundsätze beinhalteten insbesondere Akzeptanz und Vertrauen. Als grundlegende Beratungstheorien genannt wurden Ressourcen- und Lösungsorientierung sowie der systemische Ansatz. Dies äusserte sich ebenfalls in der vertretenen Haltung der Beratungspersonen. Als weitere Haltungsaspekte wurden Empathie, Wertschätzung, Anerkennung und Respekt angeführt.

Bezüglich Rollen zeigten sich vor allem Reflexion stimulieren, Ressourcen aktivieren im Sinne von Alternativen entdecken, Problemlösung unterstützen sowie je nach Situation Prozess- oder Expertenberatung. Eine situativ angepasste Auftrags- und Zielklärung führten alle durch, ebenso die mündliche Überprüfung der Zielerreichung. Die Methodenwahl wurde als individuell bezeichnet. Den Einsatz von Gesprächs- und Fragetechniken erwähnten alle Teammitglieder. Je nach Beratungsthema erfolge eine unterschiedliche Prozessgestaltung. Gemeinsam war allen ein klarer Anfang und ein klares Ende sowie die Prozesssteuerung in Richtung handlungsorientierte Lösungsfindung gemeinsam mit der Klientel. Die Qualitätsüberprüfung und -sicherung werde vor allem mittels schriftlicher Befragung durchgeführt, situativ auch durch Einholen von mündlichem Feedback. Selbstreflexion wurde von allen genannt, jedoch in unterschiedlicher Art. Interne kollegiale Beratung und Intervision ausserhalb der ASP wurden von der Hälfte der Teammitglieder aufgezählt.

Gemeinsames Beratungsverständnis ASP-Team (Ist- und Soll-Zustand)

Die Ergebnisse in Bezug auf das gemeinsame Beratungsverständnis im ASP-Team (Ist-Zustand) waren ebenfalls sehr heterogen. Die von der Mehrheit der Befragten angeführten Aspekte werden nachfolgend zusammengefasst.

Ein gemeinsames Beratungsverständnis sei bis anhin nicht konkret definiert worden, gaben alle an. Aus diesem Grund verstehe jedes Teammitglied etwas Anderes darunter. Dies spiegelte sich auch in den Aussagen zu vorhandenen Unterschieden wider. Als mögliche Erklärung dafür wurden unterschiedliche berufliche Hintergründe genannt sowie die Wahrnehmung der Beratungspersonen als Einzelkämpfende.

Informellen, bilateralen Austausch im Team zu pflegen wurde von allen sechs Beratungspersonen angeführt, jedoch ohne dabei das Beratungsverständnis zu thematisieren. Dies geschehe fallbezogen sowie spontan oder gezielt, wenn spezifisches Wissen erfragt werden sollte.

Als vorhandene und zu stärkende Gemeinsamkeiten im Beratungsverständnis wurden das Umsetzen der Beratungsgrundsätze wie auch Engagement und Dienstleistungsgedanke angeführt.

Im Widerspruch dazu wurden von allen Unterschiedlichkeiten in Bezug auf Engagement und Dienstleistungsgedanke deklariert. Niemand erwähnte jedoch die Notwendigkeit der Annäherung.

Von denselben Befragten wurden, ebenfalls widersprüchlich, Unterschiede im Umsetzen der Beratungsgrundsätze genannt, welche angeglichen werden sollten. Beispielsweise sollten die Begriffe lösungsorientiert oder systemisch definiert werden. Im generellen Vorgehen beständen nach Ansicht aller Teammitglieder Unterschiede, welche angenähert werden müssten. Weiter wurden von rund der Hälfte der Beratungspersonen Haltung und Professionalität als unterschiedlich und anzunähernd bezeichnet. Was genau mit diesen Aspekten gemeint ist, wurde nicht deutlich.

Handlungsspielraum in der Gestaltung der Beratungsgespräche sowie bei Methodenwahl und -einsatz bezeichneten die Teammitglieder einstimmig nicht nur als tolerierbar, sondern als Notwendigkeit für authentisches Beraten.

Das vom Bereichsleiter angestrebte organisationale Beratungsverständnis (Soll-Zustand) umfasst die weitere Professionalisierung der ASP und eine verbesserte externe Kommunikation. Alle Teammitglieder sollen eine Haltung im Sinne von Akzeptanz und Verständnis einnehmen. Beratungsgrundsätze und generelles Vorgehen sollen definiert und einheitlich umgesetzt werden. Inhalt und Methodik der Beratungen bleiben weiterhin individuell gestaltbar. Intervention soll eingeführt und der bilaterale Austausch gefördert werden.

Vergleich und Interpretation Beratungsverständnis ASP-Team

Die Ergebnisse der Ist-Analyse zum Beratungsverständnis im ASP-Team haben teilweise Widersprüchlichkeiten aufgezeigt. Aus diesem Grund werden die Aussagen zum subjektiven und gemeinsamen Beratungsverständnis in der Folge verglichen und Auffälligkeiten interpretiert. Die in den Interviews erwähnten Beratungsgrundsätze der ASP (vgl. Kap. 4.1) werden einbezogen.

In der Ist-Analyse zum Beratungsverständnis des ASP-Teams fällt auf, dass spontan nur einzelne Elemente eines Beratungskonzepts (vgl. Kap. 2.3) aufgezählt wurden. Diese Frage nach Gedanken zum Begriff Beratungsverständnis wurde vorwiegend mit Aussagen zu Menschenbild, Haltung, Rollenverständnis und Methoden beantwortet. Weitere Aspekte eines Beratungskonzeptes, wie zum Beispiel Theorien oder Qualitätssicherung, wurden kaum erwähnt. Betreffend gemeinsamem Beratungsverständnis wurden ebenfalls mehrheitlich Aussagen zu Haltung und Handlungsmodell, insbesondere zum generellen Vorgehen gemacht, jedoch nur wenige zu den übrigen Elementen. Möglicherweise haben sich die Beratungspersonen in unterschiedlicher Tiefe mit ihrem eigenen Beratungskonzept auseinandergesetzt. Zudem liegt die Frage nahe, wie der Begriff Beratungsverständnis im ASP-Team bisher inhaltlich verstanden wurde. Gemäss Aussagen der Befragten wurde er bis anhin nicht definiert. Die Autorin folgert, dass die Teammitglieder unter Beratungsverständnis die Beratungsgrundsätze der ASP verstehen, diese möglicherweise aufgrund ihrer unterschiedlichen beruflichen Hintergründe jedoch individuell interpretieren.

Begründen lässt sich diese Annahme wie folgt: Die in den Beratungsgrundsätzen der ASP (vgl. Kap. 4.1) enthaltenen Begriffe lösungs-, ressourcen- und bedarfsorientiert, systemisch, klientenzentriert, Empowerment sowie allparteilich lassen sich mehrheitlich der Beratungsgestaltung, insbesondere Haltung und Rollen zuordnen. Diese sind zwar nicht klar von den zugrundeliegenden Theorien zu trennen. Da die Befragten aber von der Umsetzung dieser Grundsätze sprachen, lassen sich diese nach Ansicht der Autorin unter Beratungsgestaltung subsumieren. Empathie, Wertschätzung, Anerkennung, Respekt, Akzeptanz und Verständnis können analog den in Kapitel 2.3.3 beschriebenen Haltungen den Begriffen lösungsorientiert und klientenzentriert zugeordnet werden.

Interessant ist, dass in der spezifischen Befragung zu den Elementen des subjektiven Beratungsverständnisses mehrfach von Ressourcen- und Lösungsorientierung sowie systemischen und klienten-

zentrierten Ansätzen gesprochen wurde. Diese sind sowohl mit den Beratungsgrundsätzen kongruent als auch mit dem humanistischen Menschenbild und den genannten Theorien. Auf die allgemein gehaltenen Fragen nach dem gemeinsamen Beratungsverständnis wurden diese Begriffe jedoch kaum aufgezählt. Beispielsweise das humanistische Menschenbild oder Ressourcen- und Lösungsorientierung wurden gar nie genannt. Die Beratungsgrundsätze beziehen sich wie beschrieben zum grössten Teil auf diese Elemente. Möglicherweise subsumieren die Teammitglieder diese Begriffe unter den Grundsätzen und erwähnten sie deshalb nicht explizit.

Bei der Einschätzung der Haltung besteht ein Widerspruch. In der Selbstwahrnehmung wurden von allen Beratungspersonen kongruente Haltungen beschrieben, in der Fremdwahrnehmung hingegen mehrheitlich Differenzen. Letztere wurden aber nicht präzisiert. Die Autorin vermutet wie erwähnt, dass die Befragten unter Haltung insbesondere die Beratungsgrundsätze verstehen. Zu deren Umsetzung äusserten die Teammitglieder ebenfalls Gegensätzliches. Hier zeigten sich sowohl Gemeinsamkeiten wie Unterschiede. Die Interpretation könnte sein, dass die Interviewten beim Beantworten der Fragen verschiedene Teilaspekte der Beratungsgrundsätze, in ihrer Sichtweise allenfalls gleichbedeutend mit Haltung, vor Augen hatten. Eine andere mögliche Schlussfolgerung lautet, dass diese als unterschiedlich umgesetzt wahrgenommen werden. Insgesamt scheinen alle Beratungsperson überzeugt zu sein, die Beratungsgrundsätze der ASP zu leben.

Laut den Befragten führen zur Qualitätssicherung unter anderem alle Selbstreflexion durch, jedoch in verschiedener Art und Weise. Mündliches Feedback wird nicht von allen eingeholt. Die Autorin kommt zum Schluss, dass dies mit der beigemessenen Wichtigkeit zusammenhängen könnte oder mit unterschiedlicher Aus- und Weiterbildung.

Der im ASP-Team stattfindende Austausch beschränkt sich laut den Teammitgliedern vorwiegend auf informelle, bilaterale Gespräche. Es finden weder regelmässige Fallbesprechungen im Team noch Hospitationen noch expliziter Austausch über das subjektive oder gemeinsame Beratungsverständnis statt. Einerseits stellt sich dadurch die Frage, worauf sich die Fremdeinschätzungen zum subjektiven Beratungsverständnis der übrigen Beratungspersonen stützen. Andererseits könnte darin eine Erklärung dafür liegen, dass die Teammitglieder nur zu einzelnen Bereichen des gemeinsamen Beratungsverständnisses Aussagen machen konnten oder wollten. Erstaunlich ist, dass nur die Hälfte der Teammitglieder angegeben hatte, zur Qualitätssicherung interne kollegiale Beratung in Anspruch zu nehmen, jedoch alle Befragten informellen, bilateralen Austausch betreiben. Offen bleibt, worin für sie der Unterschied besteht. Die Interpretation hierzu lautet, dass dieser Austausch nicht von allen als Qualitätskriterium verstanden wird und allenfalls in unterschiedlicher Tiefe stattfindet.

Im generellen Vorgehen, zu welchem von den Interviewten Auftrags- und Zielklärung sowie Prozessgestaltung gezählt wurden, sahen die Teammitglieder ebenfalls Unterschiede. Im subjektiven Beratungsverständnis gaben alle an, beides jeweils situativ vorzunehmen, was ein Grund für die wahrgenommenen Unterschiede sein könnte.

Im Vergleich des gemeinsamen Beratungsverständnisses zeigt sich ein weiterer Widerspruch in Bezug auf Engagement und Dienstleistungsgedanke. Dass dies sowohl als Gemeinsamkeit wie als Unterschied bezeichnet wurde könnte nach Ansicht der Autorin so interpretiert werden, dass zwar ein grundsätzlicher Konsens besteht, sich aber die individuelle Ausführung in konkreten Beratungssituationen unterscheidet. Dass von keiner Person die Notwendigkeit sich anzunähern genannt wurde könnte darauf hindeuten, dass diese Unterschiede akzeptiert sind. Möglicherweise haben auch die zum Teil etwas unterschiedlichen Beratungsschwerpunkte der Teammitglieder einen gewissen Einfluss auf wahrgenommene Unterschiede.

Weiter wurden Differenzen in der Professionalität genannt, wobei offenbleibt, was darunter genau verstanden und angestrebt wird. Die Interpretation lautet auch hier, dass dieser Begriff im Team nicht eindeutig definiert wurde.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Untersuchung diskutiert und Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses abgeleitet.

5 Diskussion

In der Folge werden die Ergebnisse (vgl. Kap. 4) in die in Kapitel 2 beschriebenen theoretischen Grundlagen eingeordnet und diskutiert (Kap. 5.1). In Kapitel 5.2 werden die Fragestellungen beantwortet. Aus Ergebnissen und Literatur werden Handlungsempfehlungen abgeleitet (Kap. 5.3). Abschliessend erfolgt eine kritische Reflexion der Untersuchung und ein Ausblick auf mögliche weiterführende Forschung (Kap. 5.4).

5.1 Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse entlang der Fragestellungen 1 – 6 diskutiert und soweit möglich in die Theorie eingeordnet. Die angegebenen Quellen sind beispielhaft zu verstehen.

Fragestellungen 1 und 2: Grundlegende Aspekte und Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis

Grundlegende Aspekte zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in einer betriebsinternen Ansprechstelle umfassen gemäss Externen und Qualitätsexperten organisationale und personale Faktoren. Als förderliche organisationale Faktoren bezeichnen die Interviewten klare Vorgaben und Rahmenbedingungen sowie genügend Zeitressourcen. Klare Führung, Commitment aller Beteiligten und eine minimale Kohärenz in der Grundhaltung der Beratungspersonen werden als förderliche personale Faktoren aufgezählt. Verschiedene berufliche Hintergründe werden sowohl als förderlich wie hinderlich angeführt.

Als hinderlichen organisationalen Faktor sehen die Befragten eine zu hohe Standardisierung an. Michel et al. (2014) betonen die Wichtigkeit authentischen Handelns in der Beratung, um glaubwürdig zu sein. In den Interviewergebnissen wird dies ebenfalls deutlich. Die Frage stellt sich, wieviel Annä-

herung im Beratungsverständnis möglich ist, um die erforderliche Authentizität zu wahren. Laut Aussage der Externen und Qualitätsexperten kann zu hohe Standardisierung diese nicht gewährleisten und Widerstand bei den Teammitgliedern hervorrufen. Letzteres deckt sich mit der beschriebenen Ablehnung von Regeln in Expertenorganisationen (Egloff & Bogenstätter, 2016). Gemäss Qualitätsexperten kann ein angemessener Handlungs- und Gestaltungsspielraum dem entgegenwirken. Die ASP-Teammitglieder betonen ebenfalls einstimmig dessen Notwendigkeit, was in der Literatur bestätigt wird (Baumgartner et al., 2004). Janes (2016) bezeichnet diesen Spielraum als wertvolle Ressource. Weiter erläutert er, dass Fachkräfte in Expertenorganisationen strukturelle Vorgaben akzeptieren, "wenn dabei ... nicht in ihren inhaltlich-professionellen Gestaltungsraum eingegriffen wird" (Janes, 2016, S. 272). Wird dieser Raum respektiert, zeigen sie Loyalität zur Organisation. Dies kann die Akzeptanz von Vorgaben erhöhen (Janes, 2016).

Eine grosse Herausforderung besteht nach Ansicht der Autorin demzufolge darin, ein gemeinsames Beratungsverständnis zu entwickeln, welches einen standardisierten Rahmen vorgibt und gleichzeitig zu deklarieren, inwieweit Unterschiede zugelassen werden. Die Definition des erforderlichen und zugelassenen Spielraums dürfte nicht einfach sein. Hierbei spielen nach Meinung der Autorin sowohl die teilweise unterschiedlichen professionellen Sozialisierungen der Beratungspersonen eine Rolle wie auch das Ausmass der Bereitschaft zur Veränderung (vgl. Egloff & Bogenstätter, 2016).

Die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses ist ein iterativer Prozess, wie in den Interviews mit den Externen und Qualitätsexperten deutlich wurde. Die Interviewten nennen Partizipation als förderlichen organisationalen Faktor, was auch das notwendige Commitment der Teammitglieder erhöht. Diese Aussage wird durch Egloff und Bogenstätter (2016) in Bezug auf Expertenorganisationen belegt. Eine externe Prozessbegleitung wird von ihnen empfohlen. In einem Team kann dies nur im Austausch stattfinden, postulieren die Befragten, zum Beispiel mittels Diskussionen, in Workshops oder Arbeitsgruppen. Dazu bezeichnen sie den Aufbau einer Austauschkultur und die Institutionalisierung von gemeinsamen Reflexionsgefässen als unabdingbar, beispielsweise Fallbesprechungen, Super- oder Intervision und bilateralen Austausch. Ein Beratungskonzept fördert die Reflexion und ermöglicht somit dessen Weiterentwicklung (Kuhn, 2014). Die Autorin dieser Arbeit ist der Meinung, dass die Verschriftlichung die Verbindlichkeit erhöht und die weiterführenden Diskussionen erleichtert. Das Beratungskonzept schriftlich zu formulieren wird auch von den Befragten empfohlen. Daraus kann die externe Kommunikation abgeleitet werden.

Nachfolgend werden die Interviewergebnisse aller drei Gruppen zum Beratungskonzept diskutiert.

Fragestellung 3: Elemente Beratungskonzept

Gemäss Kuhn (2014) umfasst ein Beratungskonzept die Elemente Grundhaltungen, Beratungstheorien und Beratungsgestaltung und Handlungsmodell (vgl. Kap. 2.3).

In den Ergebnissen der Interviews mit Externen und dem ASP-Team wird nicht deutlich, welche Elemente ein Beratungskonzept für die Befragten beinhaltet (vgl. Ordnungsmodell von Kuhn, 2014). Scheinbar bestehen verschiedene Ansichten darüber, was darunter zu verstehen ist. Insbesondere

im ASP-Team lassen sich unterschiedliche Tiefen der Auseinandersetzung damit vermuten. Die Heterogenität der Antworten belegt dies. Die Annahme liegt nahe, dass dies zum einen auf die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe zurückzuführen ist. Von den Externen wurde dieselbe Hypothese aufgestellt. Eine andere Erklärung könnte darin liegen, dass Beratungspersonen zum grossen Teil über einen ausgeprägten Individualismus und daher über ein hoch individuelles Beratungsverständnis verfügen. Diese Annahme lässt sich durch die Charakteristika von Fachkräften in Expertenorganisationen unterstreichen, welche beispielsweise von Egloff und Bogenstätter (2016) beschrieben wird (vgl. Kap. 2.6).

Die Aussagen der Externen zu Aspekten eines Beratungskonzepts waren ebenfalls sehr heterogen, erscheinen jedoch vielfältiger als jene des ASP-Teams. Laut Aussagen der Externen beinhaltet das Beratungskonzept beispielsweise auch Rahmenbedingungen, Dienstleistungsangebot oder Fachwissen. Gleichzeitig werden weniger Elemente des Ordnungsmodells von Kuhn (2014) sichtbar. Die Autorin nimmt an, dass dies damit zusammenhängt, wie das Beratungskonzept in den jeweiligen Organisationen definiert ist.

In der Folge werden die Ergebnisse der Interviews mit den Qualitätsexperten bezüglich Kompetenzen von Beratungspersonen sowie Kriterien qualitativ guter Beratung diskutiert.

Fragestellungen 4 und 5: Kompetenzen von Beratungspersonen, Kriterien qualitativ guter Beratung

Notwendige Grundlage zur Kompetenzentwicklung bildet gemäss den Befragten eine qualifizierte Beratungsausbildung. Die von den befragten Qualitätsexperten genannten Sach- und Methodenkompetenzen decken sich mit den in Kapitel 2.4.1 beschriebenen (Steinke, 2015). Beraterisches und psychologisches Grundwissen sowie systemisches Grundverständnis werden von den Qualitätsexperten als wichtig benannt. Kommunikationskompetenz und die Gestaltung der Beratungsbeziehung bezeichnen sie ebenfalls als wichtig, was mit der Literatur übereinstimmt. Letzteres wurde empirisch als zentralen Wirkfaktor bestätigt (z.B. Ajdukovic et al., 2015). Die Qualitätsexperten betonen, dass diese sozial-kommunikativen Kompetenzen nur im Austausch entwickelt werden können. Die Fähigkeit zur Reflexion wird sowohl von den Befragten wie von Schiersmann et al. (2013) als zentrale personale Kompetenz bezeichnet. Die Notwendigkeit, über Feld- und Funktionskompetenzen zu verfügen, wird laut den Qualitätsexperten kontrovers diskutiert. Steinke (2015) erachtet diese als notwendig, um als Beratungsperson glaubwürdig zu sein und akzeptiert zu werden.

Die Kompetenzen der Beratungsperson beeinflussen die Wirksamkeit und werden in der Literatur als Kriterium qualitativ guter Beratung benannt (McLeod, 2004), ebenso ein schriftlich formuliertes Beratungskonzept (Kuhn, 2014) und systematisches Vorgehen (Ajdukovic et al., 2015). Die Aussagen der Qualitätsexperten lassen sich diesen drei Kriterien zuordnen. Die bereits hervorgehobene Wichtigkeit der Beratungsbeziehung wird sowohl in den Interviews wie in der Literatur als Kriterium qualitativ guter Beratung bezeichnet (Ajdukovic et al., 2015).

Selbstreflexion ermöglicht der Beratungsperson die notwendige persönliche und fachliche Weiterentwicklung. Dieser wichtige Aspekt zur Qualitätssicherung zeigt sich in den Interviewergebnissen wie in

der Literatur (Ajdukovic et al., 2015). Ein Beratungskonzept ist die Basis für Selbstreflexion und fördert diese gleichzeitig (Kuhn, 2014). Zur Sicherstellung qualitativ guter Beratung wird von den Qualitätsexperten zudem die Evaluation der Beratungen angeführt, mündlich oder schriftlich. Diese wiederum kann die Selbstreflexion anregen, meinen auch die Externen.

Supervision und Weiterbildung soll durch Beratungspersonen kontinuierlich in Anspruch genommen werden, wie in der Literatur (BSO, 2008b) und durch die Qualitätsexperten hervorgehoben wird. Der Austausch ist laut letzteren essentiell für die Reflexion, Analyse und Optimierung der Beratungsdienstleistung. Dieser kann auch in Form von Intervision oder bilateraler kollegialer Beratung erfolgen (Ajdukovic et al., 2015).

Fragestellung 6: Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Beratungsverständnis ASP-Team

Die Aussagen der ASP-Teammitglieder zum Beratungsverständnis sind insgesamt sehr heterogen. Dies könnte als Hinweis auf sehr individuelle subjektive Beratungskonzepte der Beratungspersonen verstanden werden. Unter Beratungsverständnis werden mehrheitlich Aspekte von Menschenbild, Haltung und Rollen verstanden. In den Interviews wurden beispielsweise oft Ressourcen- und Lösungsorientierung oder systemischer Ansatz genannt. Diese Äusserungen sind kongruent und decken sich ebenfalls mit dem von den Befragten beschriebenen humanistischen Menschenbild sowie den erwähnten Beratungstheorien. In diesen Begriffen lassen sich Teile der schriftlich formulierten ASP-Beratungsgrundsätze erkennen (vgl. Kap. 4.1). Laut Kuhn (2014) ist die sinnhafte Verbindung zwischen den Elementen eines Beratungskonzepts zentral, was bei der ASP gegeben scheint. Aus diesen Gründen lässt sich trotz der insgesamt heterogenen Aussagen der ASP-Teammitglieder ein ASP-Profil ableiten, welches als Grundlage für ein organisationales Beratungskonzept dienen kann.

Die Aussagen bezüglich Umsetzung der Beratungsgrundsätze sind jedoch widersprüchlich. Dies wird sowohl als Gemeinsamkeit wie als Unterschied bezeichnet. Ein ebensolcher Widerspruch besteht in der Wahrnehmung von Engagement und Dienstleistungsgedanke. Die möglicherweise individuelle Interpretation der Teammitglieder dieser Punkte wäre genauer zu analysieren.

Im ASP-Team zeigen sich zudem Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung in Bezug auf das Beratungsverständnis. Bezüglich Haltung zeigt sich beispielsweise in den subjektiven Beratungskonzepten wie beschrieben ein Konsens, die Einschätzung des Teams lautet jedoch, dass hier Unterschiede bestehen. Der Grund könnte sein, dass bis anhin weder explizit über ein gemeinsames Beratungsverständnis gesprochen wurde noch Hospitationen stattfinden. Ein organisationales Beratungskonzept bildet laut Kuhn (2001) für die Beratungspersonen eine wichtige Grundlage zur Entwicklung der Team-Identität. Grosse Differenzen im Beratungsverständnis, ob effektiv oder angenommen, können nach Meinung der Autorin dazu führen, dass kein Wir-Gefühl im Team entstehen kann. Andererseits dürfte es schwierig sein, ein gemeinsames Beratungsverständnis zu entwickeln, wenn weder der Begriff inhaltlich definiert noch über die subjektiven Beratungskonzepte gesprochen wurde.

Weitere Unterschiede sehen die ASP-Teammitglieder im generellen Vorgehen und bezüglich Professionalität. Ein organisationales Beratungskonzept ist gemäss Kuhn (2014) entscheidend für die Professionalisierung. Auf Basis des gemeinsamen Beratungsverständnisses kann das Beratungsangebot definiert und nach aussen kommuniziert werden, wie Kuhn (2001) schreibt. Zudem enthält es Verhaltensprinzipien für die Beratungspersonen (Kuhn, 2001). Die Autorin dieser Arbeit folgert, dass die Entwicklung eines organisationalen Beratungskonzepts im ASP-Team eine Annäherung, beispielsweise betreffend generellem Vorgehen und Professionalität unterstützen könnte. Die Widersprüche in der Wahrnehmung der Teammitglieder, zum Beispiel betreffend Engagement und Dienstleistungsgedanke könnten durch die explizite Auseinandersetzung mit dem gemeinsamen Beratungsverständnis entkräftet oder sichtbar gemacht werden, wie sich diese Diskrepanzen konkret manifestieren (vgl. Kuhn, 2014). Dadurch würde sich auch zeigen, ob die Annahme stimmt, dass das generelle Vorgehen situativ ist und dies die unterschiedliche Wahrnehmung begründet. Zudem würde deutlich, was unter Professionalität verstanden wird.

In Bezug auf die Qualitätssicherung werden im ASP-Team Selbstreflexion durchgeführt, schriftliches und mündliches Feedback eingeholt, jedoch in unterschiedlicher Art. Bilateralen Austausch pflegen alle, wird aber nicht von allen als Qualitätskriterium bezeichnet. Reflexion ist wichtig für die Beratungsbeziehung und die Weiterentwicklung der Beratungsperson (Ajdukovic et al., 2015). Austausch ist ebenfalls ein wichtiger Faktor professioneller, qualitativ guter Beratung (BSO, 2008b).

Handlungsspielraum bezüglich Gestaltung von Beratungsgesprächen und bei der Wahl der Methoden wird vom ganzen Team inklusive Bereichsleiter als unabdingbar für authentisches Beraten angeführt. Dies wird auch in der Literatur als notwendig bezeichnet (Baumgartner et al., 2004).

Im folgenden Kapitel werden die Fragestellungen zusammenfassend beantwortet.

5.2 Beantwortung der Fragestellungen

Anhand der Ergebnisse der Interviews mit Externen und Qualitätsexperten lassen sich die Fragestellungen wie folgt beantworten:

1) Welche grundlegenden Aspekte müssen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in einer betriebsinternen Ansprechstelle berücksichtigt werden?

Zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses müssen organisationale und personale Faktoren berücksichtigt werden. Dazu zählen rechtliche Grundlagen, klare Vorgaben, genügend Zeitressourcen, eine Minimalkohärenz in der Grundhaltung der Mitarbeitenden sowie eine klare Führung. Zentral sind das Commitment aller Beteiligten, ein Wir-Gefühl im Team sowie die Partizipation aller Teammitglieder. Sehr wichtig ist, den Beratungspersonen genügend Handlungs- und Gestaltungsspielraum zu gewähren, um die in der Beratung erforderliche Authentizität wahren zu können.

2) Wie könnte ein solches entwickelt werden?

Die Entwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses kann in Form von Diskussionen, beispielsweise in der Teamsitzung, in Workshops oder Arbeitsgruppen geschehen. Dabei sollen alle Teammitglieder ihre Meinung einbringen können. Eine externe Prozessbegleitung ist aufgrund der

Komplexität des Themas empfehlenswert. Aus dem schriftlichen Beratungskonzept können die externe Kommunikation abgeleitet und bei Bedarf Handbücher und Leitfäden entwickelt werden. Die Weiterentwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses ist ein iterativer Prozess. Dies bedingt eine Austauschkultur sowie institutionalisierte Reflexionsgefässe, beispielsweise Fallbesprechungen in der Teamsitzung, Super- oder Intervision, Wissens- und Fachaustausch. Darüber hinaus wird bilateraler Austausch mit anderen Teammitgliedern und der Führungskraft empfohlen. Möglich sind auch Beratungen im Tandem oder Hospitationen.

Die Unterfragestellungen können aufgrund der Literatur und der Interviewergebnisse folgendermassen beantwortet werden:

3) Welche Elemente enthält ein Beratungskonzept gemäss Literatur?

Ein Beratungskonzept umfasst Grundhaltungen, Beratungstheorien, Beratungsgestaltung und Handlungsmodell.

4) Welches Kompetenzprofil sollen professionelle Beratungspersonen haben?

Professionelle Beratungspersonen sollen über spezifische Sach-, Methoden-, sozial-kommunikative, personale sowie Feld- und Funktionskompetenzen verfügen. Als wichtigste Kompetenzen werden Kommunikationskompetenz, Beziehungsfähigkeit, die adäquate Gestaltung der Beratungsbeziehung sowie Reflexionsfähigkeit bezeichnet.

5) Welches sind Kriterien qualitativ guter Beratung?

Kriterien qualitativ guter Beratung sind ein schriftlich formuliertes Beratungskonzept, systematisches Vorgehen, die Kompetenzen der Beratungsperson, Selbstreflexion sowie Supervision und Weiterbildung. Die Beratungsbeziehung stellt einen äusserst wichtigen Wirkfaktor dar.

6) Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen in Bezug auf die Beratungskonzepte der ASP-Teammitglieder (Ist-Zustand)?

Im ASP-Team bestehen Gemeinsamkeiten in Bezug auf die subjektiven Beratungskonzepte in einem humanistischen Menschenbild, lösungsorientierten und systemischen Beratungsansätzen sowie in Engagement und Dienstleistungsgedanke. In der konkreten Umsetzung zeigen sich dabei jedoch Unterschiede, ebenso im generellen Vorgehen. Handlungsspielraum in der Gestaltung von Beratungsgesprächen und Methodeneinsatz zu haben wird als notwendig für die Authentizität in der Beratung bezeichnet.

7) Welche Vorstellungen hat der Linienvorgesetzte der ASP zu einem organisationalen Beratungskonzept (Soll-Zustand)?

Der Linienvorgesetzte ist ebenfalls der Meinung, dass Handlungsspielraum in der Gestaltung von Beratungsgesprächen und Methodik bestehen muss. Zudem strebt er an, Professionalität, Haltung und generelles Vorgehen zu vereinheitlichen. Intervision und bilateraler Austausch sollen institutionalisiert werden.

Anhand der Ergebnisse dieser Untersuchung werden in der Folge Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in internen Beratungsstellen abgeleitet.

Dadurch werden praktische Implikationen aufgezeigt. Inwiefern sich diese auf andere Arten von Beratung übertragen lassen, ist nicht Gegenstand dieser Masterarbeit.

5.3 Handlungsempfehlungen: Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis

Die folgenden Handlungsempfehlungen werden bewusst allgemein und inhaltlich breit gehalten. Einerseits wird damit dem Umstand Rechnung getragen, dass keine spezifische Literatur zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses vorliegt. Andererseits vertritt die Autorin die Meinung, dass jedes Beratungsteam gemeinsam eruieren sollte, welche Aspekte für sie relevant, passend und umsetzbar sind.

Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses (Kap. 5.3.1) können als allgemeingültig für betriebsinterne Beratungsstellen verstanden werden. Darüber hinaus werden unter Einbezug der Ergebnisse der Ist-Analyse spezifische Empfehlungen für die ASP formuliert (Kap. 5.3.2).

Wo nicht anders vermerkt handelt es sich um Empfehlungen, welche die Autorin dieser Arbeit aufgrund der Interviewergebnisse entwickelt hat. Soweit sinnvoll wird zur Erläuterung wissenschaftliche Literatur miteinbezogen. Mangels empirischer Forschung zur Fragestellung ist dies nur punktuell möglich.

5.3.1 Allgemeine Handlungsempfehlungen

Als Grundlage für die folgenden Handlungsempfehlungen wird Abbildung 7 (Kap. 4.2.8) verwendet. Auf eine wiederholende Beschreibung wird an dieser Stelle verzichtet.

Wichtige Voraussetzungen zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses bilden organisationale und personale Faktoren, welche berücksichtigt werden sollten.

Organisationale Faktoren

Die von den Interviewten genannten organisationalen Faktoren, namentlich rechtliche Grundlagen, Klärung des Auftrags der Beratungsstelle sowie Vorgaben und Rahmenbedingungen sollten bei der Entwicklung des organisationalen Beratungskonzepts einbezogen werden. Zudem sollten genügend Zeitressourcen zur Verfügung stehen. Ein angemessener Handlungs- und Gestaltungsspielraum muss definiert werden, um authentisches Beraten zu gewährleisten. Dies könnte folgendermassen umgesetzt werden:

Rechtliche Grundlagen, klare Vorgaben und Rahmenbedingungen, Zeitressourcen

Anhand rechtlicher Grundlagen sollte geklärt werden, was der konkrete Auftrag der Beratungsstelle ist. Dazu zählt auch die Klärung, was für deren Existenzsicherung notwendig ist. Seitens Organisation müssen klare Vorgaben und Rahmenbedingungen deklariert werden, an welchen sich das Team bei der Entwicklung orientieren kann. Um ein gemeinsames Beratungsverständnis zu erarbeiten

müssen genügend Zeitressourcen zur Verfügung stehen. Dazu könnten in Absprache mit dem Team dafür reservierte Zeitfenster definiert werden, zum Beispiel monatlich.

Handlungs- und Gestaltungsspielraum

Wie in Kapitel 2.6 erläutert ist eine Standardisierung in Expertenorganisationen nur in beschränktem Mass möglich (Baumgartner et al., 2004). Daher ist es zentral, einen adäquaten Handlungs- und Gestaltungsspielraum zuzulassen und die Rahmenbedingungen entsprechend zu definieren. Zur Wahrung der Authentizität der Beratungspersonen empfiehlt sich, insbesondere in der Gestaltung von Beratungsgesprächen und Methodik Freiräume zuzulassen. Es muss möglich sein, individuell und situationsangepasst zu beraten (Janes, 2016). Die Autorin dieser Arbeit ist der Ansicht, dass der erforderliche Spielraum in jeder Organisation individuell eruiert werden muss, angepasst an die Gegebenheiten und Erfordernisse. Nur so kann ein Commitment der Beteiligten entstehen. Dies könnte beispielsweise in der Diskussion im Team erarbeitet und mit konkreten, als typisch geltenden Beratungssituationen aus der Erfahrung der Beratungspersonen belegt werden.

Wenn der Handlungsrahmen klar ist, können dadurch nach Ansicht der Autorin auch in der Beratung einzunehmende Rollen klarer werden. Diese könnten gemeinsam definiert werden, ebenfalls anhand von Fallbeispielen. Dadurch können die Teammitglieder ihre individuellen Kompetenzen im definierten Rahmen nutzen (vgl. Kap. 2.4.1).

Personale Faktoren

In den Interviews als wichtig und förderlich zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses angeführt werden ebenfalls eine klare Führung und das Commitment aller Beteiligten. Eine Minimalkohärenz in der Grundhaltung ist unerlässlich zur Identifikation mit dem Beratungsverständnis. Verschiedene berufliche Hintergründe sowie neue Mitarbeitende können bereichernd sein. Diese personalen Faktoren könnten wie folgt berücksichtigt werden:

Klare Führung, Commitment aller Beteiligten

Zentral für die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses ist das Commitment aller Beteiligten. Dazu soll die Führungskraft den Beratungspersonen zum Beispiel in der Teamsitzung oder in bilateralen Gesprächen dessen Notwendigkeit und Nutzen näherbringen (vgl. Egloff & Bogenstätter, 2016). Es muss gelingen, "Bewusstheit und Energie dafür zu wecken" (Baumgartner et al., 2004, S. 20). Andernfalls entsteht Widerstand. Der Einbezug der Teammitglieder kann deren Bereitschaft unterstützen. Seitens Führungskraft soll vorgegeben und transparent kommuniziert werden, was in welcher Form partizipativ erarbeitet werden kann (vgl. Egloff & Bogenstätter, 2016).

Minimalkohärenz Grundhaltung, berufliche Hintergründe, neue Mitarbeitende

Vorhandene Unterschiede aufgrund verschiedener Aus- und Weiterbildungen im Rahmen des definierten Handlungs- und Gestaltungsspielraums können Bereicherung und Lernmöglichkeit für das Team sein. Neue Mitarbeitende können ebenfalls neue Sichtweisen oder Methoden etc. einbringen.

Voraussetzung dafür ist Offenheit und gegenseitige Wertschätzung im Team, unabhängig vom beruflichen Hintergrund (vgl. Janes, 2016). Diese Kulturfrage kann zum Beispiel in einem Workshop thematisiert werden, um den Mehrwert aufzuzeigen und zu nutzen.

Um ein gemeinsames Beratungsverständnis zu entwickeln und zu leben muss eine minimale Kohärenz in der Grundhaltung bestehen. Die Beratungspersonen müssen sich mit den festgelegten Grundsätzen identifizieren können. Wenn beispielsweise Lösungsorientierung vorgegeben ist, muss dies von allen umgesetzt werden. Andererseits muss ein Beratungskonzept zur Person passen (Kuhn, 2014). Kann hier kein Konsens gefunden werden, stellt sich die Frage der Passung der Person zur Organisation.

Entwicklungsprozess

Die spezifischen Herausforderungen in Expertenorganisationen (vgl. Egloff & Bogenstätter, 2016) müssen nach Meinung der Autorin bei der Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses berücksichtigt werden. Wichtige Grundlagen für den Entwicklungsprozess bilden neben den erwähnten organisationalen und personalen Faktoren auch ein Wir-Gefühl, die Team-Identität sowie Sinn und Dienstleistungsangebot der Beratungsstelle. Eine externe Prozessbegleitung wird von den Befragten empfohlen. Partizipation der Beratungspersonen sowie zur Entwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses spezifisch zur Verfügung stehende Gefässe sind unerlässlich. Das schriftliche Beratungskonzept kann als Basis für die externe Kommunikation dienen.

Teamentwicklung, Wir-Gefühl, Team-Identität

Da Beratungspersonen in der Regel auch innerhalb einer Organisation selbstständig arbeiten, sind laut Baumgartner et al. (2004) Massnahmen zur Teambildung wichtig. Dazu müssen eine Vertrauensbasis und Interesse am Gegenüber entstehen oder vorhanden sein. Dies zu fördern ist eine Führungsaufgabe und liegt schliesslich auch in der Verantwortung jedes Teammitglieds. Gelingt es, ein offenes, wertschätzendes Kooperationsklima zu schaffen, kann aus individuellen Beratungspersonen ein Team mit einer gemeinsamen Identität und einem Wir-Gefühl werden (vgl. Janes, 2016). Ein organisationales Beratungskonzept stellt gemäss Kuhn (2001) eine wichtige Basis zur Entwicklung der Team-Identität dar. Allgemeingültige Empfehlungen zur Teamentwicklung können nicht abgegeben werden, da diese individuell durchgeführt werden müssen, um zielführend zu sein.

Sinnfrage, Dienstleistungsangebot, Elemente Beratungskonzept

Die Frage nach dem Sinn der Beratungsstelle zu beantworten kann unter Berücksichtigung der rechtlichen und organisationalen Grundlagen helfen, das Dienstleistungsangebot zu definieren. Zum Beispiel können Zielgruppen, Themen und Art der Beratung wie Experten- oder Prozessberatung festgelegt werden. Auf dieser Basis kann beispielsweise im Plenum oder in einer Arbeitsgruppe abgeleitet werden, welche Elemente eines Beratungskonzepts (z.B. nach Kuhn, 2014) vertiefter analysiert, definiert und entwickelt werden sollen. Daraus können Beratungs- und Verhaltensgrundsätze für die Mitarbeitenden formuliert werden (vgl. Kuhn, 2001).

Externe Prozessbegleitung, Partizipation, Gefässe

Eine externe Prozessbegleitung im Entwicklungsprozess empfiehlt sich unter anderem, weil die Führungskraft in der Regel auch als Beratungsperson involviert ist. Dementsprechend kann es ihr schwerfallen, den Prozess mit der erforderlichen Neutralität zu moderieren (vgl. Janes, 2016).

Die Beteiligung der Beratungspersonen ist zentral. Basis dafür bildet das erwähnte Commitment, womit auch Widerständen vorgebeugt werden kann (Egloff & Bogenstätter, 2016).

Die Entwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses soll in adäquaten und vielfältigen Formen geschehen. Die Gefässe müssen den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Organisation angepasst werden. Möglich sind beispielsweise Diskussionen in der Teamsitzung, Workshops oder Arbeitsgruppen. Das Ziel dabei ist, dass Erfahrungen und Ideen einfließen können, um etwas zu entwickeln, was aus Sicht der Betroffenen sinnvoll und machbar ist. Dadurch wird die Übernahme von Mitverantwortung und Identifizierung mit der Veränderung ermöglicht (Baumgartner et al., 2004).

Schriftliches Beratungskonzept, externe Kommunikation

Sichtbares Ergebnis des gemeinsamen Entwicklungsprozesses bildet das schriftliche Beratungskonzept. Zu eruieren, was konkret darin festgehalten werden soll, ist Bestandteil ebendieses Prozesses. Empfehlenswert ist, zu definieren und festzuhalten, wie das Beratungskonzept weiterentwickelt und wie dessen Umsetzung evaluiert werden soll. Bei Bedarf können auf dieser Basis Handbücher oder Leitfäden erstellt werden.

Anhand des Beratungskonzepts kann die externe Kommunikation abgeleitet werden (vgl. Kuhn, 2014). Wichtig ist, dass diese adressatengerecht formuliert ist, um verständlich zu sein. Die Rahmenbedingungen und Grundsätze können beispielsweise anhand von konkreten, themenbezogenen Beratungsfällen sichtbar gemacht werden.

Weiterentwicklung gemeinsames Beratungsverständnis

Wird die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses als Organisationsentwicklung betrachtet, muss auch diese ein kontinuierlicher Prozess sein (vgl. Baumgartner et al. 2004). Dazu ist es notwendig, seitens der Organisation gemeinsame Reflexionsgefässe zu installieren und eine Austauschkultur zu etablieren.

Austausch im Team fördert das Wir-Gefühl und die Bindung an die Organisation (vgl. Janes, 2016). Um das gemeinsame Beratungsverständnis weiterzuentwickeln ist dieser ebenso essentiell. Daher soll eine Austauschkultur im Beratungsteam etabliert werden. Welche Reflexionsgefässe dazu geeignet sind, in welchen zeitlichen Abständen und Umfang das Beratungsverständnis weiterentwickelt wird, muss in jedem Team individuell bestimmt werden. Das konkrete Vorgehen muss sich nach Bedarf und erwartetem Nutzen richten.

Regelmässige Fallbesprechungen können gemäss Externen eine gute Grundlage für die Weiterentwicklung bilden. Diese können in der Teamsitzung, in Form von Intervision, Supervision oder im bilateralen Austausch durchgeführt werden (vgl. Kap. 2.5.6). Letzteres kann unter den Teammitgliedern

oder mit der Führungskraft stattfinden. Das Ziel ist, Reflexionsmöglichkeiten zu schaffen und Lernprozesse zu ermöglichen (vgl. Baumgartner et al., 2004). Konkrete Beratungssituationen können beispielsweise in Bezug auf die im organisationalen Beratungskonzept festgehaltenen Aspekte reflektiert und diskutiert werden. Dies dient dem Abgleich im Team (vgl. Janes, 2016). Dadurch bleibt das gemeinsam formulierte Beratungskonzept präsent und es kann überprüft werden, ob es zur Anwendung kommt. Gegebenenfalls kann es angepasst werden. Darüber hinaus kann gegenseitig angeregt werden, worauf in der Beratung geachtet oder was anders gemacht werden könnte.

Kollegiale Fallberatung stellt gemäss Janes (2016) ein geeignetes Instrument zur Etablierung und Weiterentwicklung professioneller Standards in einer Expertenorganisation dar. Wichtig dabei ist, auf hierarchische Strukturen zu verzichten und das Setting so zu gestalten, dass eine gehaltvolle und wertschätzende Kommunikation zwischen den Beratungspersonen möglich wird. Moderation und Steuerung kann durch ein Teammitglied erfolgen (Janes, 2016).

Bei Bedarf kann über die Fallbesprechungen hinaus auch Wissens- und Fachaustausch gepflegt werden. Weitere Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses bilden Beratungen im Tandem, Hospitationen oder Retraiten.

Workshops oder Arbeitsgruppen bieten sich ebenfalls zur Weiterentwicklung des Beratungsverständnisses an (vgl. Baumgartner et al., 2004). Letztere insbesondere, wenn dies nicht im Gesamtteam durchgeführt werden kann. Empfehlenswert ist, in Teilgruppen erarbeitete Resultate den übrigen Beratungspersonen vorzulegen und Feedback dazu einzuholen. Andernfalls besteht das Risiko, dass Anpassungen nicht mitgetragen werden.

Erkenntnisse aus Selbstreflexion und Weiterbildung, zwei Kriterien qualitativ guter Beratung (vgl. Kap. 2.5.5; 2.5.6), können wertvolle Inputs zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Beratungsverständnisses geben. Ebenfalls können reflektierte Evaluationsergebnisse einfließen.

5.3.2 Spezifische Handlungsempfehlungen für Praxispartner

Aufgrund der Ist-Analyse und der formulierten Interpretationen (Kap. 4.3.4) werden nachfolgend, ergänzend zu den in Kapitel 5.3.1 beschriebenen, spezifische Handlungsempfehlungen für die ASP abgeleitet. Teilweise werden die allgemeinen Empfehlungen in Bezug auf die ASP konkretisiert, wobei hier auf wiederholende Literaturverweise verzichtet wird.

Commitment, Beratungskonzept

Wie erwähnt bildet das Commitment aller Teammitglieder eine zentrale Voraussetzung zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses. Um dieses zu erlangen, könnten in der ASP die Gründe und der Mehrwert der Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses thematisiert werden. Beispielsweise könnten der Bereichsleiter oder Teammitglieder konkret erläutern, wo nach ihrer Meinung die Unterschiede liegen und weshalb es wichtig ist, diese anzunähern. Der Bereichsleiter ist der Meinung, dass bei der Haltung, dem generellen Vorgehen sowie der Professionalität am meisten Handlungsbedarf besteht. Dies könnte er anhand konkreter Beispiele präzisieren.

Dabei ist auch empfehlenswert, die offenbar bestehenden Unklarheiten, was unter Beratungsverständnis verstanden wird, zu bereinigen. Als Basis für den Austausch über Grundhaltungen, Beratungstheorien, Beratungsgestaltung und Handlungsmodell könnte das Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept (Kuhn, 2014) dienen.

Weiter könnten vorhandene Gemeinsamkeiten eruiert, besprochen und auf diesen aufgebaut werden. Grundlage könnte die vorliegende Ist-Analyse oder die gemeinsame Analyse konkreter Vorgehensweisen anhand von Fallbeispielen bilden.

Beratungsgrundsätze, Engagement und Dienstleistungsgedanke, Professionalität

Aufgrund der Widersprüche in Bezug auf die Umsetzung der Beratungsgrundsätze könnte diskutiert werden, was unter den einzelnen Punkten konkret verstanden wird. Dadurch könnte das ASP-Profil in Richtung Beratungskonzept geschärft werden. Dasselbe gilt für Engagement und Dienstleistungsgedanke, welche im ASP-Team ebenfalls widersprüchlich als Gemeinsamkeit wie als Unterschied wahrgenommen werden.

Denkbar ist auch hier für beide Themenfelder, ein einheitlicheres Verständnis anhand der Analyse konkreter Fallbeispiele zu entwickeln. Da die Beratungsgrundsätze der ASP insbesondere Haltung und Rollenverständnis umfassen, könnten diese Aspekte als Ausgangspunkte dienen. Dazu könnte neben dem fachlichen Austausch Literatur einbezogen werden, zum Beispiel zur systemischen oder ressourcen- und lösungsorientierten Beratung (vgl. Kap. 2.3.2; 2.3.3). Diese Begriffe wurden in den Interviews häufig genannt, sind den Teammitgliedern gemeinsam und haben offenbar eine hohe Relevanz.

Die Diskussion könnte auf andere, gemeinsam ausgewählte Aspekte aus dem Ordnungsmodell für ein Beratungskonzept (Kuhn, 2014), zum Beispiel das gemeinsame humanistische Menschenbild erweitert werden (vgl. Kap. 2.3.1). Dabei könnte auch definiert werden, was genau mit Professionalität gemeint ist. Gegebenenfalls müssten die Beratungsgrundsätze angepasst oder im Sinne eines organisationalen Beratungskonzepts (vgl. Kuhn, 2014) erweitert werden. Eine weitere Basis für die Auseinandersetzung mit spezifischen Inhalten eines Beratungskonzepts und dessen Umsetzung könnte das für die Abteilung PGS formulierte Beratungsverständnis bilden. Beispielsweise könnte diskutiert werden, welche Punkte sich mit den ASP-Beratungsgrundsätzen decken und wie sich dies konkret manifestiert.

Rahmenbedingungen, generelles Vorgehen, Handlungsspielraum

Das gemeinsam entwickelte Beratungsverständnis könnte die Definition von Rahmenbedingungen für die Beratungsdienstleistungen unterstützen. Diesbezüglich könnte darüber diskutiert werden, wie das von den Teammitgliedern als unterschiedlich deklarierte generelle Vorgehen angenähert werden kann. Auch hier ist empfehlenswert, vorgängig zu eruieren, wo konkrete Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den dazu genannten Aspekten Auftrags- und Zielklärung sowie Prozessgestaltung bestehen. Dazu müssten diese zuerst definiert werden. Eventuell muss hier nach Beratungsthemen differenziert werden, da gewisse Themenbereiche detailliertere Vorgaben verlangen als andere.

Vorstellbar ist auch die vorgängige Festlegung der Rahmenbedingungen durch die Organisation, wie es von den Qualitätsexperten angeregt wird oder die gemeinsame Diskussion im Team. Danach könnte der Entwicklungsprozess zum gemeinsamen Beratungsverständnis analog Kapitel 5.3.1 erfolgen.

Wichtig zu beachten ist der von Befragten aller drei Gruppen als notwendig bezeichnete Handlungsspielraum, um die Authentizität zu gewährleisten, beispielsweise in der Gestaltung der Beratungsgespräche sowie Methodenwahl und -einsatz.

Austauschgefässe, Qualitätssicherung

Wie in Kapitel 5.3.1 erläutert, ist es für die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses und zur Qualitätssicherung zentral, institutionalisierte Gefässe für Austausch und Reflexion zu installieren. Der Bereichsleiter der ASP strebt an, den bilateralen Austausch zu fördern sowie Intervention einzuführen. Nach Ansicht der Autorin bilden diese auch eine wichtige Grundlage zum Erkennen und Entwickeln von Gemeinsamkeiten im Team. Möglicherweise müsste die Wichtigkeit des Austauschs als Kriterium qualitativ guter Beratung aufgezeigt werden.

Konkrete Vorgehensweisen in Fallbeispielen der Teammitglieder könnten mit den Beratungsgrundsätzen respektive dem definierten gemeinsamen Beratungsverständnis begründet und diskutiert werden. Denkbar ist hier Intervision im Sinne von kollegialer Beratung (vgl. Kap. 2.5.6) mit externer oder interner Moderation. Der bilaterale Austausch mit anderen Teammitgliedern oder dem Bereichsleiter könnte intensiviert werden, eventuell auch in ungewohnter Zusammensetzung stattfinden.

Zur weiteren Qualitätssicherung könnten der Nutzen des Einholens von mündlichem Feedback sowie der Selbstreflexion thematisiert werden. Im Team könnte ausgetauscht werden, in welcher Art und Weise dies umgesetzt werden kann. Die unterschiedlichen Hintergründe der Teammitglieder können auch hier im Sinne einer Bereicherung genutzt werden.

Wir-Gefühl

Wie es gelingen kann, ein Wir-Gefühl, eine Team-Identität in der ASP zu entwickeln, kann aufgrund der Ergebnisse dieser Untersuchung nicht konkret eruiert werden. Voraussetzung ist nach Ansicht der Autorin sicher auch in dieser Frage die Bereitschaft der Teammitglieder dazu. Möglicherweise kann durch die Bereinigung der offenbar vorhandenen Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung in Bezug auf das Beratungsverständnis eine Basis für einen Teamentwicklungsprozess geschaffen werden. Die gemeinsame Entwicklung eines Beratungsverständnisses und regelmässiger Austausch kann die Teambildung fördern, wie in den Interviews geäussert wurde.

Alle genannten Handlungsempfehlungen, allgemeine wie spezifische, bedingen Offenheit, Vertrauen, Wertschätzung und Respekt der Teammitglieder. Welche Empfehlungen in welcher Form konkret umgesetzt werden, muss jedes Team für sich, allenfalls die Führungskraft bestimmen.

5.4 Kritische Reflexion und Ausblick

Nachfolgend wird die vorgenommene Untersuchung kritisch reflektiert. Abschliessend werden mögliche weiterführende Forschungsfragen formuliert.

Kritische Reflexion

Die Datenerhebung mittels qualitativer Interviews schätzt die Autorin auch rückblickend als beste Wahl für die durchgeführte, explorative Untersuchung ein (vgl. Kap. 3). Diese Methode führte nach Ansicht der Autorin durch die Offenheit und Flexibilität zu wichtigen Erkenntnissen im Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellungen. Trotzdem ergeben sich einige Limitationen.

Die Repräsentativität der Stichprobe der Gruppen Externe (N = 5) und Qualitätsexperten (N = 2) kann hinterfragt werden, da es sich um eine beschränkte Anzahl Interviewte handelte. Diese können allgemeingültige Sichtweisen nur beschränkt abbilden. Bei den Externen wurde die Stichprobengrösse einerseits durch die Auswahlkriterien eingeschränkt. Betriebsinterne Beratungsstellen existieren nur vereinzelt in Grossunternehmen. In ähnlichen Branchen wie die ASP finden sich noch weniger. Andererseits scheint die bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in Beratungsstellen noch nicht weit verbreitet zu sein, wie die Autorin bei der Rekrutierung erfahren musste. Ein theoretisches Sampling mit schrittweiser Festlegung der Samplestruktur hätte allenfalls weiterführende Erkenntnisse generiert, war jedoch aufgrund des limitierten Zeitfensters nicht durchführbar. Trotzdem ist die Autorin der Ansicht, dass die abgeleiteten Handlungsempfehlungen allgemeingültig sind. In den Interviews zeigen sich mehrere Übereinstimmungen in den Aussagen von Externen und Qualitätsexperten. Zudem lassen sich auch Belege in der Literatur finden.

Die umfangreichen Interview-Daten der ASP-Teammitglieder und dessen grosse Heterogenität stellen eine Herausforderung für die Auswertung dar. Trotz mehreren Kategorisierungs-Durchgängen war die Zuordnung der Aussagen zum Beratungsverständnis anhand des verwendeten Ordnungsmodells von Kuhn (2014) in manchen Fällen nicht einfach. Den Hauptgrund sieht die Autorin darin, dass die verschiedenen Ebenen ineinander übergehen und in Abhängigkeit stehen. Daher gelang teilweise keine trennscharfe Zuschreibung der Aussagen. Erschwerend war zudem die zeitliche Limitation der Interviews. Aufgrund der vielen Themen konnte nur punktuell vertieft nachgefragt werden. Durch den wiederholten Einbezug der vollständigen Transkripte wurde versucht dem entgegenzuwirken. Die Kodierungen von Textstellen wurden überprüft, indem sie mehrmals im Kontext der vollständigen Antworten beleuchtet wurden. Zusätzlich wurde die korrekte Zuordnung durch das Erstellen von Kodierregeln und Ankerbeispielen unterstützt. Daher ist die Autorin der Meinung, insgesamt ein realitätsnahes Bild des Beratungsverständnisses im ASP-Team gezeichnet zu haben.

Durch die offenen, erzählgenerierenden Fragen erfolgten in allen Interviews mehrheitlich spontane Antworten. Die kommunikative Validierung der Interviewergebnisse oder eine schriftliche Nachbefragung der Befragten wäre wünschenswert gewesen. Möglicherweise hätten dabei weitere Personen nach vertiefter Reflexion einzelnen Punkten zugestimmt. Aufgrund des limitierten zeitlichen Rahmens

dieser Masterarbeit war dies nicht möglich. Mittels kommunikativer Validierung als Gütekriterium wären die Ergebnisse unter Umständen etwas anders interpretiert und gewichtet worden. Die übrigen Gütekriterien wurden nach Einschätzung der Autorin erfüllt. Daher kann von adäquater Güte ausgegangen werden.

Die Autorin hat ihre eigenen Team-Kolleginnen und Kollegen interviewt. Es lässt sich nicht ausschliessen, dass zum Teil im Sinne von sozialer Erwünschtheit (vgl. Kap. 3.3) geantwortet wurde. Hier stellt sich die Frage des Vertrauens und der Offenheit. Möglicherweise führten Befürchtungen unterschiedlicher Art dazu, dass gewisse Aspekte nicht genannt wurden. Soweit möglich wurde diesem Punkt mittels frühzeitiger, transparenter und wiederkehrender Information vorgebeugt, sowohl im Gesamtteam als auch individuell. Die Zusicherung von Vertraulichkeit und Anonymisierung unterstützten dies. Als Teammitglied kann die eigene Abgrenzung der Autorin kritisch betrachtet werden. Die bewusst eingenommene Haltung, möglichst frei von Vorannahmen in die Untersuchung zu gehen, begünstigte nach ihrer Ansicht die notwendige Offenheit.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Fragestellungen mittels der gewählten Methoden unter den gegebenen Umständen beantwortet werden konnten. Wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses wurden gewonnen.

Ausblick

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Masterarbeit ergeben sich mögliche weiterführende Forschungsfelder.

Zur Erfassung des subjektiven und gemeinsamen Beratungsverständnisses könnte ein Fragebogen erarbeitet und validiert werden. Untersucht werden könnte auch, ob damit bei der Rekrutierung von Beratungspersonen eruiert werden kann, ob eine Minimalkohärenz in der Grundhaltung besteht.

Es könnte erforscht werden, wie viel Annäherung im Beratungsverständnis in einem Team möglich ist, um gleichzeitig die erforderliche Authentizität zu gewährleisten. Ergänzend könnte der Frage nachgegangen werden, in welchen Bereichen und in welchem Ausmass Authentizität von Beratungspersonen zentral ist. Mögliche Grenzen der Standardisierung im organisationalen Beratungskonzept könnten eruiert werden. Umgekehrt könnte untersucht werden, wie viel Individualität in einem Beratungsteam zugelassen werden kann, um gleichzeitig die erforderliche Kongruenz und Qualität zu erreichen.

Weiter könnte eruiert werden, welchen Einfluss der Führungsstil bei der Entwicklung und Umsetzung eines Beratungskonzepts hat. Mittels Messung vor und nach der Entwicklung eines organisationalen Beratungskonzepts könnte untersucht werden, wie dieses das Wir-Gefühl des Teams beeinflusst. Zudem könnte erforscht werden, welche Auswirkungen die Weiterentwicklung des organisationalen Beratungskonzepts auf die Qualität der Beratungen hat.

Eine Befragung vor und nach der Entwicklung eines organisationalen Beratungskonzepts in Bezug auf die Wahrnehmung des Profils der Beratungsstelle durch Auftraggebende und Klientel könnte vorgenommen werden. Weitere mögliche Forschungsfragen sind, wie verlässlich die Beratungsorganisation erscheint und ob Beratungspersonen moderat austauschbar sind.

6 Literaturverzeichnis

- Ajdukovic, M., Cajvert, L., Judy, M., Knopf, W., Kuhn, H., Madai, K. et al. (2015). *ECVision. Ein Europäisches Kompetenzprofil für Supervision und Coaching*. Wien: Die Wiener Volkshochschulen GmbH.
- Baumgartner, I., Häfele, W., Schwarz, M. & Sohm, K. (2004). *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende* (7. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Barthelmess, M. (2016). *Die systemische Haltung: Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
- Boeger, A. (2013). *Psychologische Therapie- und Beratungskonzepte. Theorie und Praxis* (2., aktualisierte Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- BSO, Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (2009). *Beratungsformate*. Verfügbar unter: https://bso.ch/fileadmin/user_upload/02_Beratung_Qualitaet/Beratung/PDF_s/Beratungsformate.pdf
- BSO, Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (2008a). *Beratungskodex*. Verfügbar unter: https://www.bso.ch/fileadmin/user_upload/02_Beratung_Qualitaet/Qualitaet/PDF_s/Beratungskodex.pdf
- BSO, Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (2008b). *Reglement zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung*. Verfügbar unter: https://www.bso.ch/fileadmin/user_upload/Grundlagendokumente/Reglement_Qualitaetssicherung.pdf
- De Shazer, S. & Dolan, Y. (2016). *Mehr als ein Wunder. Lösungsorientierte Kurztherapie heute*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Eck, C. D. (2005). Rollencoaching als Supervision – Arbeit an und mit Rollen in Organisationen. In G. Fatzer (Hrsg.), *Supervision und Beratung: Ein Handbuch*. 11. Aufl. (S. 209-247). Bergisch Gladbach: EHP-Verlag.
- Egloff, D. & Bogenstätter, Y. (2016). OE-Prozesse/Change Management in Expertenorganisationen: Spezifische Herausforderungen. Meta-Betrachtungen verschiedener Fallbeispiele. In: iafoB (Hrsg.), *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel. Neue Erfahrungen und Erkenntnisse. Band II* (S. 137-157). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ellebracht, H., Lenz, G. & Osterhold, G. (2011). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung: Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Fatzer, G. (2005). Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung. In G. Fatzer (Hrsg.), *Supervision und Beratung: Ein Handbuch*. 11. Aufl. (S. 53-84). Bergisch Gladbach: EHP-Verlag.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fröhlich Luini, E. (2004). Ein integratives Konzept für Beratung. In E. Fröhlich Luini & G. Thomann (Hrsg.), *Supervision und Organisationsberatung im Bildungsbereich* (S. 17-27). hep Verlag.
- Fröhlich, W. D. (2012). *Wörterbuch Psychologie*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Grinell, Sh. (2005). Rollenverhalten in der Supervisions-/Beratungsbeziehung. In G. Fatzer (Hrsg.), *Supervision und Beratung: Ein Handbuch*. 11. Aufl. (S. 109-120). Bergisch Gladbach: EHP-Verlag.
- Hasenbein, M., & Riess-Beger, D. (2014). Kompetenzen von Führungskräften und Coaches. Theoretisches Konzept und empirische Erkundungen. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21(4), 405–417.
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Janes, A. (2016). Wie Sie Mitarbeiter in Expertenorganisationen führen. In Conecta (Hrsg.), *Führung leben. Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie*. 2. Aufl. (S. 246-276). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Klemenz, B. (2014): *Beratungspsychologie. Konzepte - Methoden - Perspektiven*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting. A guide to the profession* (4th Ed). Genf: International Labour Organization.
- Kuhn, R. (2001). Arbeit am persönlichen Beratungskonzept. *PANORAMA* 2001/4, 6–8.
- Kuhn, R. (2014). Zwischen Komposition und Improvisation – Merkmale, Nutzen und Sinn eines Beratungskonzepts. In I. Melter, E. Kanelutti-Chilas & W. Stifter (Hrsg.), *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung III. Wirkung – Nutzen – Sinn* (S. 155-165). Bielefeld: Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6., überarbeitete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. (2015). *Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lippmann, E. (2013). Settings. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. 3., überarbeitete Aufl. (S. 87-106). Berlin Heidelberg: Springer.
- Lippmann, E. (2015). Was macht einen Coach zum Coach? Weiterbildung und Qualifizierung. *Coaching | Theorie & Praxis*, 1(1), 51–60.

- Mayring, Ph. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, Ph. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McLeod, J. (2004): *Counselling – eine Einführung in Beratung*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Michel, A., Merz, C., Frey, A. & Sonntag, K. (2014). Was zeichnet einen kompetenten Coach im HR-Management aus? Entwicklung eines Kompetenzmodells für Führungskräftecoaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21(4), 431–447.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Mutzeck, W. (2008). *Kooperative Beratung. Grundlagen, Methoden, Training, Effektivität* (6., vollständig überarbeitete Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Nussbeck, S. (2014). *Einführung in die Beratungspsychologie* (3. Aufl.). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Paulsen, B., Pohl, M., Schiersmann, C., Schweiker, U. & Weber P.C. (2011). *Beratungsqualität in Bildung, Beruf & Beschäftigung. Qualitätsmerkmale guter Beratung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Petersen, C.M., Schiersmann, C. & Weber P.C. (2014). *Professionell beraten: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Berlin/Heidelberg: W. Bertelsmann Verlag.
- Rechtien, W. (2004). *Beratung. Theorien, Modelle und Methoden* (2. Aufl.). München: Profil Verlag.
- Sander, K. (2004). Personenzentrierte Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung. Band 1. Disziplinen und Zugänge* (S. 331-344). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP-Verlag.
- Schiersmann, C., Weber, P. & Petersen, C.-M. (2013). Kompetenz als Kern von Professionalität. In C. Schiersmann & P. Weber (Hrsg.), *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts* (S. 195-222). Bielefeld: Bertelsmann Verlag. GmbH & Co. KG.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen* (3. unveränderte Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schröder, A. (2004). Psychologie und Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung. Band 1. Disziplinen und Zugänge* (S. 49-60). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Schrödter, W. (2004). Ethische Richtlinien für Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung. Band 1. Disziplinen und Zugänge* (S. 453-467). Tübingen: dgvt-Verlag.

- Simon, F. B. (2014). *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Steinke, I. (2015). Kompetenzanforderungen an Coaches. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 257-282). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Webers, T. (2016). Kompetenzen zur Steuerung des Coaching-Prozesses. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser & A. Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt* (S. 71-79). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur und Ebenen eines Beratungskonzepts.....	5
Abbildung 2: Rollenkategorien von Beratungspersonen	10
Abbildung 3: Kompetenzmodell für Beratungspersonen.....	15
Abbildung 4: Untersuchungsdesign.....	24
Abbildung 5: SPSS-Prinzip.....	28
Abbildung 6: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung.....	31
Abbildung 7: Grundlegende Aspekte, Entwicklung und Weiterentwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses	48

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mögliche Rollen einer Beratungsperson	11
Tabelle 2: Übersicht, zu welchen Kategorien Externe und Qualitätsexperten befragt wurden.....	36
Tabelle 3: Förderliche und hinderliche organisationale Faktoren zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses	40
Tabelle 4: Förderliche und hinderliche personale Faktoren zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses	41
Tabelle 5: Rollenverständnis Teammitglieder ASP	54
Tabelle 6: Ist-Analyse gemeinsames Beratungsverständnis ASP-Team: vorhandene und zu stärkende Gemeinsamkeiten.....	58
Tabelle 7: Ist-Analyse gemeinsames Beratungsverständnis ASP-Team: vorhandene und anzunähernde Unterschiede	59

Anhang

Anhang A: Auszüge Dokumente Ansprechstelle	86
Anhang B: Interview-Leitfaden Externe	90
Anhang C: Interview-Leitfaden Qualitätsexperten	95
Anhang D: Interview-Leitfaden ASP-Team	99
Anhang E: Kategoriensystem Externe und Qualitätsexperten	104
Anhang F: Kategoriensystem ASP-Team	104

Anhang A

Beratungsverständnis Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales

Anfang 2018 wurde für die ganze Abteilung PGS, zu welcher die ASP gehört, ein gemeinsames Beratungsverständnis wie folgt formuliert:

Professionell

- Wir gehen lösungsorientiert vor und streben nachhaltige Lösungen an.
- Wir überzeugen mit Kompetenz: fachlich, sozial und methodisch.
- Wir sind uns unserer Rolle und Verantwortung bewusst.
- Unsere Vorgehensweise ist transparent, strukturiert und nachvollziehbar.

Interessiert

- Wir sind anderen gegenüber aufgeschlossen.
- Wir möchten verstehen, was unser Gegenüber bewegt – sachlich und emotional.

Ressourcenorientiert

- Wir erkennen und fördern Fähigkeiten und Stärken.
- Wir sehen Chancen und nutzen sie.
- Wir lernen voneinander und nutzen Synergien.
- Wir gehen situativ vor und stellen unser Wissen zur Verfügung.

Partizipativ

- Wir sehen unsere Kunden als gleichwertige Partner.
- Wir erarbeiten gemeinsam mit unseren Kunden Lösungen.
- Wir fördern eigenverantwortliches Handeln.

Auszug aus Flyer ASP

Beratungs-Angebot

Beratung durch Fachleute, die ausserhalb der Linie stehen zu Themen wie zum Beispiel:

- Konflikte
- Krankheit
- Führungsfragen
- Stellenverlust
- Personalrecht

Wir hören Ihnen zu und unterstützen Sie bei der Klärung Ihrer aktuellen Situation

Wir erarbeiten mit Ihnen mögliche Lösungswege oder vermitteln Sie an passende Fachstellen

Wir informieren Sie über Rahmenbedingungen und personalrechtliche Grundlagen

Wir behandeln den Inhalt des Gesprächs vertraulich

Wir nehmen nur mit Ihrem Einverständnis Kontakt mit Drittpersonen auf

Kennen Sie solche Situationen?

- Eigentlich ist alles okay – allerdings beunruhigen mich Alarmsignale meines Körpers.
- Alle sprechen über meine Probleme, ich sehe keine Lösungen.
- Ich werde mit Ratschlägen überhäuft: ich habe die Orientierung verloren und weiss nicht mehr, was ich soll...
- Ich habe das Gefühl, dass mir meine Probleme über den Kopf gewachsen sind.
- Mit mir und meiner Gesundheit geht es bergab.
- Wenn es so weiter geht mit Stress und Arbeit, halte ich es nicht mehr lange durch.
- Ich kann nicht mehr!

Unser Angebot

Wir sind erfahrene, gut ausgebildete „UnterstützerInnen“ und halten den Punkt der „schützenswerten Daten und Informationen unserer Klienten und Kunden“ hoch. Wir kennen uns aus mit Mitarbeitenden, Teams, Vorgesetzten und schwierigen Situationen am Arbeitsplatz, psychischen und sozialen Schwierigkeiten, mit ÄrztInnen und medizinischen Partnern, mit rechtlichen Fragen sowie Versicherungsfragen. Wir bieten und / oder vermitteln:

- Coaching: im Schnittstellenbereich von gesundheitlich, sozialen und beruflichen Fragestellungen.
- Beratung: in Bezug auf Prävention, frühzeitige Intervention, Recht, Reintegration.
- Jobcaching / Vermittlungcoaching: Begleitung bei Newplacement, beruflicher Um –oder Neuorientierung, Umschulung, Stellensuche.
- Eingliederungsmanagement: Klientenzentriertes Fallmanagement und Systemkoordination.

Unsere Philosophie

- Pragmatisch: Einfache Lösungen da wo's brennt.
- Lösungsorientiert: Veränderungen umsetzen anstatt Probleme wälzen.
- Ressourcenorientiert: Arbeiten mit dem, was noch funktioniert, „in seine Kraft kommen“.
- Systemisch: Ganzheitliche Sichtweise und Einbezug des Umfelds.
- KlientInnenzentriert: Die Interessen der Klienten und Kunden stehen im Vordergrund.
- Bedarfsorientiert: Dort unterstützen, wo Bedarf ist.
- Empowerment: Befähigung der Betroffenen, selber aktiv zu werden.
- Allparteilich: nicht anwaltschaftliche Beratungen für Arbeitnehmer wie auch Arbeitgeber.

Unsere Garantie

- Datenschutz: Keine Informationen verlassen den geschützten Raum zwischen Ihnen und uns ohne Ihr ausdrückliches Einverständnis.
- Voller Einsatz: Wir können nicht immer zu einer rundum befriedigenden Lösung beitragen, aber wir setzen uns voll dafür ein.

Webseite ASP

Das Beratungs- und Auskunftsangebot steht den Mitarbeitenden wie auch den Führungsverantwortlichen der kantonalen Verwaltung zur Verfügung. Wenn Sie sich in einer schwierigen Situation am Arbeitsplatz befinden, unterstützen wir Sie in vertraulichen und persönlichen Gesprächen. Wir helfen Ihnen, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu beleuchten.

Wir unterstützen und beraten:

- Mitarbeitende in schwierigen Arbeitsbeziehungen, in Konflikt- und Belastungssituationen
- Führungsverantwortliche zu Unternehmenskultur, Führungs- und Personalfragen
- Beteiligte und Betroffene im Zusammenhang mit drohender unverschuldeter Entlassung
- Alle Beteiligten bei der Lösungssuche während längerer Krankheit oder nach einem schweren Unfall

Unsere Philosophie:

- Pragmatisch. Einfache Lösungen zu Sofortmassnahmen
- Lösungsorientiert. Veränderungen erarbeiten und umsetzen
- Systemisch. Ganzheitliche Sichtweise mit Einbezug des Umfelds und Allparteilichkeit

Unsere Garantie:

- Vertraulich. Ohne Ihr Einverständnis gelangen keine Informationen nach aussen
- Kundenorientiert. Sie entscheiden selbst, welchen Weg Sie gehen möchten

Verfügbar unter: http://www.fin.be.ch/fin/de/index/personal/anstellungsbedingungen/ansprechstelle_personal.html

Anhang B

Interview-Leitfaden Externe

Interviewerin: Monica Ueltschi

Interviewte Person:

Datum / Zeit:

Tel.:

Ort:

Einleitung ins Interview

- **Begrüssung und Vorstellung:** Studentin im Masterstudiengang der Hochschule für Angewandte Psychologie
- **Danke:** für die Zeit und Bereitschaft zum Interview
- **Dauer:** 60 maximal 90 Minuten
- **Thema Masterarbeit:** Grundlagen für ein gemeinsames Beratungsverständnis respektive ein organisationales Beratungskonzept in einer betriebsinternen vertraulichen Ansprechstelle
- **Ziel Masterarbeit:** Aufzeigen von Handlungsempfehlungen zur Erarbeitung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses sowie guter Qualität von Beratung
- **Interviews:** Es werden drei Arten von Interviews mit unterschiedlichem Fokus geführt:
 - Teammitglieder interne Ansprechstelle (Praxispartner): Subjektives Beratungsverständnis
 - *Führungskräfte / Mitarbeitende externer Organisationen, ähnlicher Kontext wie Praxispartner: Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis*
 - Qualitäts-Experten: Kriterien qualitativ guter Beratung / Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis
- **Vertraulichkeit:** Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Eine anonymisierte Zusammenfassung aller Antworten wird in der Masterarbeit aufgeführt. Es können keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Organisationen gezogen werden.
- **Einverständnis:** Ich möchte das Interview gerne auditiv aufzeichnen, um es auswerten zu können. Die Daten stehen nur mir zur Verfügung. Nach Abschluss der Arbeit wird die Aufzeichnung gelöscht. Ist das für Sie in Ordnung?
- **Fragen:** zum Interview?

Angaben zur Person und Organisation

Aktuelle Funktion:

Beruflicher Hintergrund:

Seit wann in der aktuellen Funktion:

Seit wann insgesamt in ähnlicher Funktion:

Beschäftigungsgrad:

Alter:

Seit wann in dieser Organisation:

Teamgrösse (Anzahl Personen):

Schwerpunkte Beratungsthemen:

Beratungsausbildung / -Weiterbildung:

Allfällige Partnerteams in gleicher oder ähnlicher Funktion, z.B. Sozialberatung, Case Management (Anzahl Teams und Personen pro Team):

Total Anzahl Mitarbeitende, welche in dieser Organisation ein gemeinsames Beratungsverständnis vertreten:

Grösse der Organisation (Anzahl Mitarbeitende):

Legende: Einleitung, Zusammenfassung: **fett** / Fragen 1. Priorität: Standard / *Optionale Fragen, Erläuterungen, Beispiele: kursiv*

Thema	Hauptfragen	Präzisierungs-, Aufrechterhaltungsfragen / Beispiele
Themen-Überblick	<p>Für meine Masterarbeit interessieren mich im Interview mit Ihnen folgende Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis • Umgang mit Unterschieden im Team • Aufrechterhaltung, Weiterentwicklung und Austausch gemeinsames Beratungsverständnis • Evaluation der Beratungen • Externe Kommunikation organisationales Beratungskonzept 	
<p>Einstiegsfrage: Definition gemeinsames Beratungsverständnis</p>	<p>Wie würden Sie Ihr gemeinsames Beratungsverständnis respektive Ihr organisationales Beratungskonzept beschreiben?</p> <p>Welche Aspekte sind nach Ihrer Ansicht besonders wichtig in Bezug auf ein gemeinsames Beratungsverständnis? <i>Weshalb gerade diese Aspekte?</i></p>	<p>Was beinhaltet für Sie ein gemeinsames Beratungsverständnis? <i>Bei Bedarf: Modell Beratungskonzept Kuhn (2014) kurz zeigen</i></p> <p>Welche Elemente eines gemeinsamen Beratungsverständnisses haben für Sie am meisten Gewicht?</p>
<p>Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis Allgemein</p>	<p>Wie könnte nach Ihrer Meinung und Erfahrung ein gemeinsames Beratungsverständnis respektive ein organisationales Beratungskonzept erarbeitet werden?</p> <p>Welche Faktoren sind nach Ihrer Ansicht förderlich für die Entwicklung und Umsetzung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses?</p> <p>Welche Faktoren erachten Sie als hinderlich? Weshalb?</p>	<p>Wie können Gemeinsamkeiten im Beratungsverständnis entwickelt werden?</p>

<p>Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis Erfahrungen</p>	<p>Welche Gemeinsamkeiten bestehen in Ihrem Team bezüglich Beratungsverständnis?</p> <p>Welche Erfahrungen haben Sie im Prozess der Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses respektive organisationalen Beratungskonzepts gemacht?</p> <p>Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten? Wie sind Sie mit diesen umgegangen?</p>	<p>Was teilen Sie im Team betreffend Beratungsverständnis?</p> <p>Wie haben Sie sich einem gemeinsamen Beratungskonzept angenähert? Wie haben Sie diesen Prozess erlebt?</p> <p>Was wird bei Ihnen unternommen, um hinderliche Faktoren zu eliminieren oder zu reduzieren?</p>
<p>Umgang mit Unterschieden im Beratungsverständnis auf Teamebene</p>	<p>Welche subjektiven Beratungskonzepte / individuelles Beratungsverständnis gibt es bei Ihren Teammitgliedern?</p> <p>Wie gehen Sie als Führungskraft mit Unterschieden bezüglich Beratungsverständnis in Ihrem Team um? <i>Wie wird mit dem subjektiven Beratungsverständnis der Beratungspersonen in Ihrem Team umgegangen?</i></p> <p>Wo sind für Sie Unterschiede im individuellen Beratungsverständnis tolerierbar? Wo und weshalb ist es wichtig, diese zuzulassen?</p>	<p>Worauf beziehen sich Ihre Mitarbeitenden / die anderen Teammitglieder in ihren Beratungen?</p> <p>Wie setzen Sie Ihren Teammitgliedern Grenzen?</p> <p><i>Wie geht man bei Ihnen mit Unterschieden der Teammitglieder bezüglich Beratungsverständnis um?</i></p>
<p>Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung gemeinsames Beratungsverständnis Team-Austausch</p>	<p>Wie halten Sie das gemeinsame Beratungsverständnis aufrecht? Wie stimmen Sie sich im Team ab bezüglich Beratungsverständnis? Wie entwickeln Sie das gemeinsame Beratungsverständnis laufend weiter?</p>	<p>Wie gestalten Sie den Austausch im Team über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der einzelnen Beratungspersonen? <i>Wie besprechen Sie dies? Zum Beispiel Intervention</i> <i>In welcher Regelmässigkeit besprechen Sie das Thema?</i></p>

Interner Austausch Beratungsverständnis (Partnerteams etc)	<i>Gibt es bei Ihnen Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten oder Teams, welche ebenfalls beratend tätig sind? Wenn ja zu welchen? Wie synchronisieren Sie sich mit diesen bezüglich eines gemeinsamen Beratungsverständnisses?</i>	
Evaluation der Beratungen	Evaluieren Sie die Beratungen? Wenn ja, wie?	
Externe Kommunikation organisationales Beratungskonzept	Wie wird Ihr gemeinsames Beratungsverständnis respektive organisationales Beratungskonzept gegen aussen sichtbar?	Was kommunizieren Sie gemeinsam gegen aussen? <i>Zum Beispiel Broschüre / Internetauftritt etc</i>
Zusatzfrage Führungskräfte / Verantwortliche Mitarbeitende		
Verantworten eines gemeinsamen Beratungsverständnisses	<i>Wie erleben Sie es, die Verantwortung für ein gemeinsames Beratungsverständnis respektive organisationales Beratungskonzept zu tragen?</i>	<i>Was bedeutet es für Sie, verantwortlich für die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses in Ihrer Organisation / Ihrem Team zu sein?</i>
Abschlussfrage	Wir haben nun verschiedene Facetten zum Thema Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses besprochen. Möchten Sie noch etwas ergänzen?	Gibt es einen Aspekt, den wir nicht thematisiert haben, der Ihnen zu diesem Thema aber wichtig erscheint?

Herzlichen Dank für das Gespräch, Ihre Offenheit und Ihre Zeit!

Anhang C

Interview-Leitfaden Qualitätsexperten

Interviewerin: Monica Ueltschi

Interviewte Person:

Tel.:

Datum / Zeit:

Ort:

Einleitung ins Interview

- **Begrüssung und Vorstellung:** Studentin im Masterstudiengang der Hochschule für Angewandte Psychologie
- **Danke:** für die Zeit und Bereitschaft zum Interview
- **Dauer:** 60 maximal 90 Minuten
- **Thema Masterarbeit:** Grundlagen für ein gemeinsames Beratungsverständnis respektive ein organisationales Beratungskonzept in einer betriebsinternen vertraulichen Ansprechstelle
- **Ziel Masterarbeit:** Aufzeigen von Handlungsempfehlungen zur Erarbeitung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses sowie guter Qualität von Beratung
- **Interviews:** Es werden drei Arten von Interviews mit unterschiedlichem Fokus geführt:
 - Teammitglieder interne Ansprechstelle (Praxispartner): Subjektives Beratungsverständnis
 - Führungskräfte / Mitarbeitende externer Organisationen, ähnlicher Kontext wie Praxispartner: Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis
 - *Qualitäts-Experten: Kriterien qualitativ guter Beratung / Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis*
- **Vertraulichkeit:** Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Eine anonymisierte Zusammenfassung aller Antworten wird in der Masterarbeit aufgeführt. Es können keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Organisationen gezogen werden.
- **Einverständnis:** Ich möchte das Interview gerne auditiv aufzeichnen, um es auswerten zu können. Die Daten stehen nur mir zur Verfügung. Nach Abschluss der Arbeit wird die Aufzeichnung gelöscht. Ist das für Sie in Ordnung?
- **Fragen:** zum Interview?

Angaben zur Person

- Aktuelle Tätigkeit:
- Beruflicher Hintergrund:
- Seit wann in der aktuellen Tätigkeit:
- Seit wann insgesamt in ähnlicher Tätigkeit:
- Seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Qualität von Beratungen:
- Eigene Beratungstätigkeit / Schwerpunkte:
- Beratungsausbildung / -Weiterbildung:
- Arbeitspensum:
- Alter:

Legende: Einleitung, Zusammenfassung: **fett** / Fragen 1. Priorität: Standard / *Optionale Fragen, Erläuterung: kursiv*

Thema	Hauptfragen	Präzisierungs-, Aufrechterhaltungsfragen / Beispiele
Themen-Überblick	<p>Für meine Masterarbeit interessieren mich im Interview mit Ihnen folgende Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen von Beratungspersonen • Kriterien qualitativ guter Beratung • Qualitäts- und Erfolgsüberprüfung • Entwicklung und Kommunikation gemeinsames Beratungsverständnis 	
Kompetenzen von Beratungspersonen	<p>Über welche Kompetenzen müssen Beratungspersonen nach Ihrer Ansicht verfügen? Welche Kompetenzen erachten Sie als die Wichtigsten für eine Beratungsperson? Weshalb genau diese? <i>Wie sollen Beratungspersonen ihre Beratungskompetenzen weiter entwickeln?</i></p>	<p>In welchen Kompetenzbereichen benötigen Beratungspersonen Wissen und Fähigkeiten, um wirksam beraten zu können? <i>In welcher Form sollen Beratungspersonen ihre Beratungskompetenzen weiter entwickeln?</i></p>
Kriterien qualitativ guter Beratung	<p>Was bedeutet qualitativ gute Beratung für Sie? Was sind für Sie Kriterien qualitativ guter Beratung? Welche Kriterien erachten Sie als die Wichtigsten für eine qualitativ gute Beratung? Weshalb genau diese? Wie kann nach Ihrer Meinung eine optimale Qualität von Beratungen erreicht werden? Wie kann qualitativ gute Beratung auf Dauer sichergestellt werden?</p>	<p>Was zeichnet qualitativ gute Beratung für Sie aus? Woran ist qualitativ gute Beratung erkennbar? Wann sprechen Sie von einer erfolgreichen Beratung?</p>

Qualitäts- und Erfolgsüberprüfung von Beratungen	<p>Wie soll eine Beratungsperson Qualität und Erfolg ihrer Beratungen überprüfen?</p> <p>Wie soll eine Beratungsperson die Qualität ihrer Beratungen aufrechterhalten?</p> <p>Wie soll eine Beratungsperson ihre Beratungen für sich persönlich evaluieren?</p> <p>Wie soll eine Beratungsperson ihre Beratungen reflektieren?</p>	
Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis	<p>Wie würden Sie im Team einer betriebsinternen vertraulichen Ansprechstelle ein gemeinsames Beratungsverständnis respektive ein organisationales Beratungskonzept entwickeln?</p> <p>Welche Faktoren sind nach Ihrer Ansicht für die Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses respektive eines organisationalen Beratungskonzepts entscheidend?</p> <p>Welche Faktoren sind nach Ihrer Ansicht förderlich für die Entwicklung und Umsetzung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses?</p> <p>Welche Faktoren erachten Sie als hinderlich?</p> <p>Weshalb?</p>	<p>Wie würden Sie einen Prozess zur Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses / organisationalen Beratungskonzepts aufbauen?</p> <p>Wie können Gemeinsamkeiten im Beratungsverständnis in einem Team entwickelt werden?</p>
Kommunikation gemeinsames Beratungsverständnis	<p>Kann ein organisationales Beratungskonzept gegen aussen verständlich gemacht werden?</p> <p>Wenn ja, wie kann das kommuniziert werden?</p>	
Abschlussfrage	<p>Wir haben nun verschiedene Facetten zu den Themen Qualität von Beratungen und Entwicklung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses besprochen. Möchten Sie noch etwas ergänzen?</p>	<p>Gibt es einen Aspekt, den wir nicht thematisiert haben, der Ihnen zu diesem Thema aber wichtig erscheint?</p>

Herzlichen Dank für das Gespräch, Ihre Offenheit und Ihre Zeit!

Anhang D

Interview-Leitfaden ASP-Team

Interviewerin: Monica Ueltschi

Interviewte Person:

Tel.:

Datum / Zeit:

Ort:

Einleitung ins Interview

- **Begrüssung und Vorstellung:** Studentin im Masterstudiengang der Hochschule für Angewandte Psychologie
- **Danke:** für die Zeit und Bereitschaft zum Interview
- **Dauer:** 60 maximal 90 Minuten
- **Thema Masterarbeit:** Grundlagen für ein gemeinsames Beratungsverständnis respektive ein organisationales Beratungskonzept in einer betriebsinternen vertraulichen Ansprechstelle
- **Ziel Masterarbeit:** Aufzeigen von Handlungsempfehlungen zur Erarbeitung eines gemeinsamen Beratungsverständnisses sowie guter Qualität von Beratung
- **Interviews:** Es werden drei Arten von Interviews mit unterschiedlichem Fokus geführt:
 - *Teammitglieder interne Ansprechstelle (Praxispartner): Subjektives Beratungsverständnis*
 - Führungskräfte / Mitarbeitende externer Organisationen, ähnlicher Kontext wie Praxispartner: Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis
 - Qualitäts-Experten: Kriterien qualitativ guter Beratung / Entwicklung gemeinsames Beratungsverständnis
- **Vertraulichkeit:** Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Eine anonymisierte Zusammenfassung aller Antworten wird in der Masterarbeit aufgeführt. Es können keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Organisationen gezogen werden.
- **Einverständnis:** Ich möchte das Interview gerne auditiv aufzeichnen, um es auswerten zu können. Die Daten stehen nur mir zur Verfügung. Nach Abschluss der Arbeit wird die Aufzeichnung gelöscht. Ist das für Sie in Ordnung?

Fragen: zum Interview?

Angaben zur Person

Aktuelle Funktion:

Beruflicher Hintergrund:

Seit wann in der aktuellen Funktion:

Seit wann insgesamt in ähnlicher Funktion:

Seit wann in dieser Organisation:

Beschäftigungsgrad:

Alter:

Schwerpunkte Beratungsthemen:

Beratungsausbildung / -Weiterbildung:

Legende: Einleitung, Zusammenfassung: **fett** / Fragen 1. Priorität: Standard / *Optionale Fragen, Erläuterungen, Beispiele: kursiv*

Thema	Hauptfragen	Präzisierungs-, Aufrechterhaltungsfragen / Beispiele
Themen-Überblick	<p>In diesem Interview interessiert mich Ihr subjektives Beratungsverständnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie Sie beraten • Welches Ihre Haltung in der Beratung ist • Worauf Sie sich in der Beratung beziehen <p>Zusätzlich geht es um das Thema: Gemeinsames Beratungsverständnis in der ASP</p>	
Einstiegsfrage	Welches war Ihre allerbeste Beratungserfahrung?	<p>Was war für Sie ein speziell gutes Beratungsgespräch? <i>Was gefällt Ihnen am besten in der Beratung?</i> <i>Was erscheint Ihnen in der Beratung am wichtigsten?</i></p>
Beratungsverständnis	Wenn Sie das Wort "Beratungsverständnis" hören, was fällt Ihnen dazu ein?	<p>Was bedeutet "Beratungsverständnis" für Sie? Welche Elemente gehören für Sie zum Beratungsverständnis? <i>Modell Beratungskonzept Kuhn (2014) kurz erläutern</i></p>
Handlungsmodell Auftrags- / Zielklärung	Wie nehmen Sie die Auftrags- und Zielklärung in Ihren Beratungen vor?	<p>Wie klären Sie den Beratungs-Auftrag mit Ihrer Klientel? Wie klären Sie die Ziele der Beratung mit Ihrer Klientel?</p>
Handlungsmodell Methodenwahl, -einsatz	<p>Welche Methoden oder Werkzeuge setzen Sie in Ihren Beratungen ein? Welche davon häufig?</p>	<i>Können Sie mir konkrete Beispiele nennen und begründen, weshalb Sie wann welche Methode gewählt haben?</i>
Handlungsmodell Prozessgestaltung	<i>Wie gestalten Sie den Prozess Ihrer Beratungen?</i>	<i>Welche Phasen in Ihren Beratungsprozessen können Sie benennen?</i>
Beratungsgestaltung Haltung	Welche Haltung liegt Ihren Beratungen zugrunde?	<i>Zum Beispiel rasche Problemlösung, Ressourcen-, Lösungsorientierung, systemische Haltung</i>
Beratungsgestaltung Rollenverständnis	<p>Welche Rollen nehmen Sie in Ihren Beratungen ein? <i>Wie entscheiden Sie, wann Sie welche Rolle einnehmen?</i></p>	<p><i>Zum Beispiel reflexionsfördernd, konfrontierend, prozessbegleitend, optionserweiternd, unterstützend, instruierend, anwaltlich / non-direktiv bis direktiv</i> <i>Können Sie mir konkrete Beispiele nennen, in denen Sie verschiedene Rollen eingenommen haben?</i></p>

Beratungstheorien	<p>Auf welche Beratungstheorien, Konzepte oder Modelle stützen Sie Ihre Beratungen?</p> <p>Welche davon erachten Sie als die Wichtigsten für Ihre Beratungen?</p>	<p><i>Zum Beispiel systemische oder lösungsfokussierte / ressourcenorientierte Beratung (z.B. nach de Shazer) / klientenzentrierte Beratung (z.B. nach Rogers)</i></p> <p>Welche Theorien, Konzepte oder Modelle ziehen Sie am häufigsten bei, um zu erklären und zu verstehen, was in der beratenen Person geschehen könnte?</p> <p>Wie bilden Sie Hypothesen, wie treffen Sie Annahmen und wählen Interventionen?</p> <p><i>Zum Beispiel aufgrund von Erfahrungen, Theorien</i></p>
Grundhaltungen Menschenbild	<p>Welches Menschenbild liegt Ihren Beratungen zugrunde?</p>	<p>Welche Vorstellungen, Überzeugungen, Werte und Normen leiten Ihre Beratungen?</p> <p><i>Zum Beispiel humanistisches oder systemisches Menschenbild</i></p> <p><i>Was beinhaltet dieses Menschenbild für Sie konkret?</i></p>
Grundhaltungen Erkenntnistheorien	<p>Wie lernen Menschen Ihrer Überzeugung nach?</p> <p>Welche Bedeutung hat für Sie der Kontext der Klientel?</p> <p>Welche Bedeutung hat für Sie die Biografie der Klientel?</p> <p>Welche Bedeutung hat für Sie die Motivation der Klientel?</p>	<p><i>Zum Beispiel lernen unter Zwang, freiwillig etc</i></p> <p><i>Zum Beispiel radikaler Konstruktivismus (subjektive Wirklichkeitskonstruktion) / sozialer Konstruktivismus (individuelle Konstruktionen auf Basis von Interaktionen zwischen Menschen) -> Kombination beider Ansätze: sozialer Konstruktivismus</i></p>
Grundhaltungen Ethische Grundsätze	<p>Welche ethischen Grundsätze sind Ihnen in der Beratung wichtig?</p>	
Handlungsmodell Qualitäts- / Erfolgskriterien	<p>Wie überprüfen Sie die Qualität Ihrer Beratungen?</p> <p><i>Wie halten Sie die Qualität Ihrer Beratungen aufrecht?</i></p>	<p>Wie evaluieren Sie Ihre Beratungen für sich persönlich?</p> <p>Wie reflektieren Sie Ihre Beratungen?</p>
Gemeinsames Beratungsverständnis Team-Austausch	<p>Wie tauschen Sie sich mit den anderen Teammitgliedern bezüglich Beratungsverständnis aus?</p>	

Gemeinsames Beratungsverständnis Gemeinsamkeiten	Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten mit den anderen Teammitgliedern bezüglich Beratungsverständnis? Welche Gemeinsamkeiten bezüglich Beratungsverständnis sollten nach Ihrer Meinung im Team unbedingt beibehalten oder gestärkt werden? Weshalb genau diese?	
Gemeinsames Beratungsverständnis Unterschiede	Wo sehen Sie Unterschiede zu den anderen Teammitgliedern bezüglich Beratungsverständnis? Welche Unterschiede bezüglich Beratungsverständnis sollten nach Ihrer Ansicht im Team aufgehoben oder angenähert werden? Weshalb genau diese? Welchen Anteil muss man nach Ihrer Ansicht so unterschiedlich belassen wie es ist?	Wo bestehen nach Ihrer Ansicht zu grosse Unterschiede – was müsste geändert werden? Wo gibt es deswegen Reibungen – was finden Sie nicht gut?
Zusatzfrage Bereichsleitung		
Angestrebtes gemeinsames Beratungsverständnis	Welches sind Ihre Vorstellungen bezüglich eines gemeinsamen Beratungsverständnisses respektive organisationalen Beratungskonzeptes in der ASP?	
Abschlussfrage	Wir haben nun verschiedene Facetten zum Thema Beratungsverständnis besprochen. Möchten Sie noch etwas ergänzen?	Gibt es einen Aspekt, den wir nicht thematisiert haben, der Ihnen zu diesem Thema aber wichtig erscheint?

Herzlichen Dank für das Gespräch, Ihre Offenheit und Ihre Zeit!

Anhang E

Kategoriensystem Externe und Qualitätsexperten mit Ankerbeispielen und Kodier-Regeln

Dieser Anhang ist vertraulich

Anhang F

Kategoriensystem ASP-Team mit Ankerbeispielen und Kodier-Regeln

Dieser Anhang ist vertraulich