

Beratung und Coaching im Eingliederungsmanagement - eine Annäherung

Workshop im Rahmen der 3. Fachtagung
Eingliederungsmanagement
«Zielgruppen, Handlungsansätze, Methoden»
am 23. Januar 2014 in Olten

Prof. Dr. Martina Hörmann
Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement

Aufbau

1. Begrifflichkeiten und Verständnis(se) von Beratung und Coaching
2. B & C im Eingliederungsmanagement – erste Orientierung in der Vielfalt
 - relevante theoretische Kontexte
 - Beratungsformate
 - Rahmenbedingungen
 - Zielgruppen
 - Methodischer Anspruch
3. Zentrale Herausforderungen für B & C im Eingliederungsmanagement
4. Ausblick
5. Literatur

1. Begrifflichkeiten und Verständnis(se) Beratung

umgangssprachliche Verwendung des Begriffs:
„jemandem in helfender Absicht Ratschläge erteilen“

„It refers both to an ordinary, everyday activity and to a professionalized, specialist role. (...)
Counselling is an activity in which we can all engage, and also a professional role that requires advanced training and expertise. (McLeod 2007, 11)

Beratung ist «zu einem Modewort geworden und der inflationäre Gebrauch für jegliche kommerzielle und nicht kommerzielle personelle Interaktion und Kommunikation – vom Verkaufsgespräch bis zu therapeutischen Aktivitäten – (ist) nicht gerade hilfreich» (Schober 2011).

1. Begrifflichkeiten und Verständnis(se) Beratung

„Es handelt sich um eine problemzentrierte Interaktion zwischen Ratsuchenden und Berater mit dem Ziel Wissensrückstände aufzuarbeiten, Alternativen aufzuzeigen und Entscheidungshilfen zu geben.“
(Wörterbuch Soziale Arbeit 1996, 102)

„B. ist der bewusste Ausgleich eines Wissens- und Einsichtsgefälles zwischen Personen mit der Tendenz zur Einwirkung auf das Verhalten der Personen mit dem geringeren Wissens- oder Einsichtsstand im Wege der persönlichen Kommunikation.“
(Fachlexikon der Sozialen Arbeit, 1986, 123)

1. Begrifflichkeiten und Verständnis(se) Beratung

„Professionelle Beratung ist die effektive Führung einer helfenden Beziehung zwischen Klient und Berater, und als solche ist sie ein problemzentrierter Interaktionsprozess. Beratung intendiert Lernen, Wachstum, Veränderung und letzten Endes eine Problemlösung.

Effektive Beratung ist daher stets auf Problemlösung ausgerichtet.“

(Lippitt 1977)

„Der Begriff ‚Beratung‘ umfasst die Arbeit mit Einzelpersonen und Beziehungen, zu deren Aufgaben Entwicklung, Unterstützung bei Krisen, Psychotherapie, Anleitung oder Problemlösungen gehören können.... Die Aufgabe einer Beratung liegt darin, den Klienten Gelegenheit zu geben, Wege zu erforschen, zu entdecken und zu präzisieren, wie sie ihr Leben befriedigender und ausgefüllter gestalten können“ (British Association for Counselling 1984).

1. Begrifflichkeiten und Verständnis(se) Coaching

„Coaching is unlocking people’s potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them“ (Whitmore 1992).

„Im Unterschied zu anderen Formen der Prozessberatung wie z.B. der Organisationsentwicklung, (...) bezieht sich Coaching auf die Entwicklung und Verbesserung der Selbststeuerung im konkreten Handeln von Personen. Coaching ist diejenige Form personenzentrierter Prozessberatung, die an der Entwicklung und Verbesserung der Selbststeuerung seiner Klientinnen und Klienten ansetzt“ (Wilmes/Loebbert 2013)

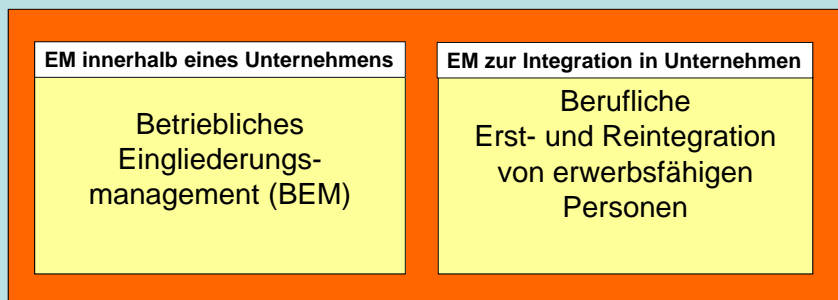
1. Begrifflichkeiten und Verständnis(se) Coaching

„[Coaching kann als] eine Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene für unterschiedliche berufliche und persönliche Anliegen verstanden werden ... [Coaching ist damit] ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann“ (Rauen 2000 zit. nach , Birgmeier 2006)

*Welches unterschiedliche Verständnis von Beratung und Coaching können Sie diesen Definitionen entnehmen?
Woran machen Sie dies fest?*

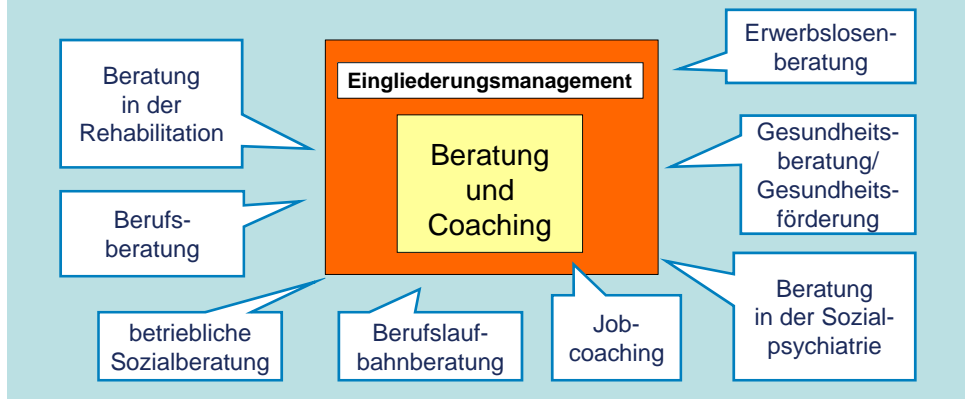
2. Beratung und Coaching im Eingliederungsmanagement - erste Orientierung in der Vielfalt

Ausgangslage: umfassendes Verständnis von Eingliederungsmanagement (EM) (vgl. Geisen 2012: 35).

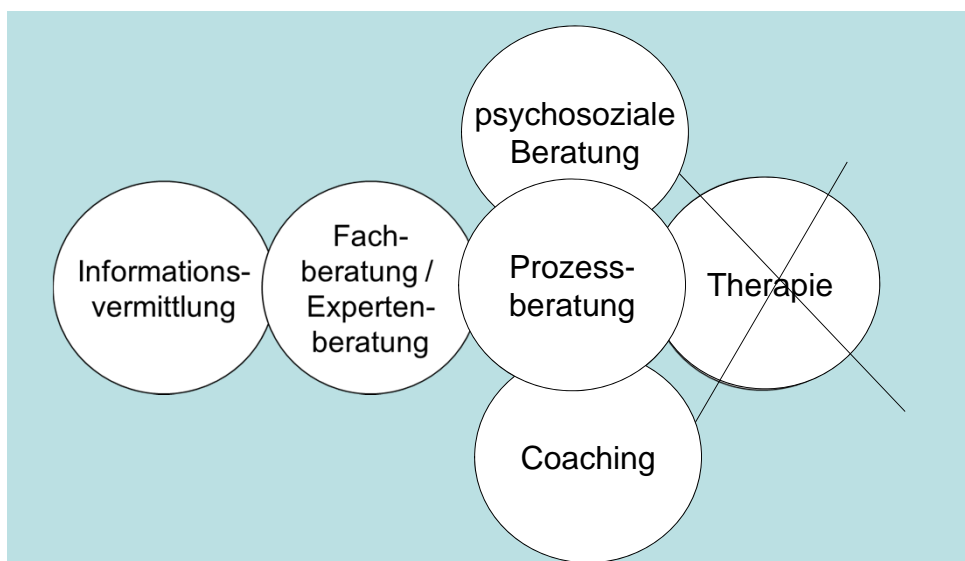


2. Beratung und Coaching im Eingliederungsmanagement - erste Orientierung in der Vielfalt

Relevante theoretische und konzeptionelle Bezugspunkte



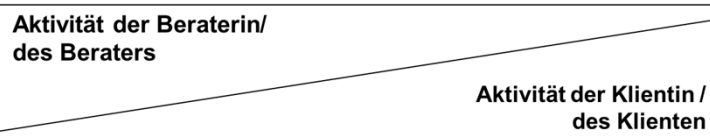
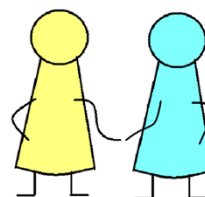
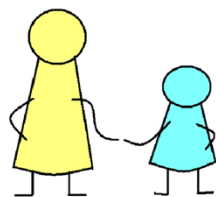
2. Beratung und Coaching im Eingliederungsmanagement: Beratungsformate



2. Beratung und Coaching im Eingliederungsmanagement: Beratungsformate

Kriterium	Systemische Beratung	Expertenberatung
Problem-analyse	Unterstützung der Betroffenen bei der Analyse der Situation	Sammlung und Beurteilung der Daten durch den Experten
Problem-lösung	Entwickelt die Problemlösefähigkeit des Systems	Liefert Analyse und Lösung
Aktivität	Hohe Klient/inn/en-Aktivität	Hohe Berater/innen-Aktivität
Rolle der Beraterin/ des Beraters	Katalysator => hilft der/ dem Ratsuchenden das eigene Wissen zur Problemlösung zu nutzen	Experte / Expertin => verfügt über das notwendige Wissen

2. Beratung und Coaching im Eingliederungsmanagement: Beratungshaltungen



„Gib mir die Lösung, ich folge dir.“

„Hilf mir, den Weg klarer zu sehen und die notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln.“

2. Beratung und Coaching im EM: Rahmenbedingungen - Formalisierungsgrade von Beratung

Informelle, alltägliche Beratung und Unterstützung	Halbformalisierte Beratung	Ausgewiesene und stark formalisierte Beratung
z.B. zwischen Angehörigen, Freund/inn/en, im kollegialen Austausch	Genuiner Anteil unterschiedlicher sozialpädagogischer und psychosozialer Berufe Tätigkeiten, in denen die Betreffenden als Professionelle angesprochen sind	Professionelle Berater/innen mit ausgewiesener Kompetenz In Beratungsstellen

vgl. Sieckendiek, Engel, Nestmann, 1999, 23

EM

2. Beratung und Coaching im EM: Rahmenbedingungen - Formalisierungsgrade von Beratung

Hochschwellige und niederschwellige Beratungsangebote

- Beratung in stark formalisierten Settings, beispielsweise Schuldnerberatung, Erziehungsberatung oder Suchtberatung
- aber auch: Beratung neben und in anderen Handlungskontexten wie z.B. der Einzelbetreuung, in Offenen Angeboten der Jugendarbeit oder im Alltag einer stationären Jugendhilfeeinrichtung statt.

„Beratung (...) ist also ebenso eigenes gegenüber anderen Handlungsformen abgegrenztes Hilfsangebot wie integrales Moment in anderen pädagogischen Handlungsformen“ (Thiersch 2007:118)

bezogen auf EM: Beratung im Handlungskontext des Case Managements

2. Beratung und Coaching im EM: Rahmenbedingungen - Beratungssetting

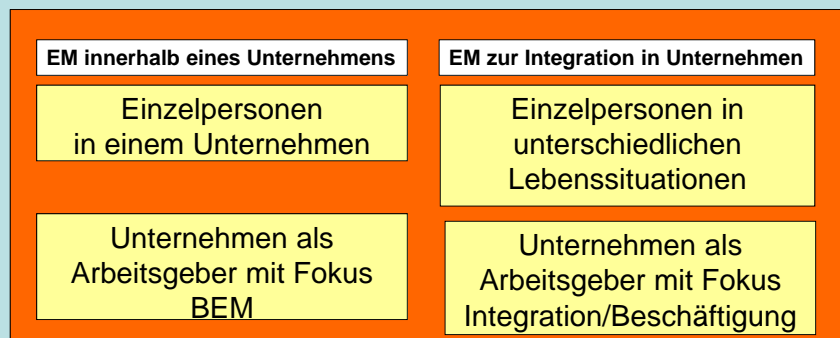
- Bedeutung des Beratungssettings / Auftrags / der institutionellen Einbettung
- Setting: Begriff stammt ursprünglich aus der Literaturwissenschaft „hat sich im Kontext von Beratung und Psychologie als Bezeichnung für die räumlich-zeitlichen Bedingungen durchgesetzt, die auf den Klärungsprozess bzw. die Behandlung Auswirkungen haben.“
- In der Beratungspraxis wird unter Setting meist nur das professionell hergestellte Arrangement der Beratungskommunikation verstanden.“ (Grossmass 2007: 488)

bezogen auf EM: wo sind Beratung und/oder Coaching verortet?

intern / extern? abgegrenzt / integriert?

2. Beratung und Coaching im EM: Zielgruppen

Im EM werden «systematisch die professionelle Fallbearbeitung mit Fragen von Organisations- und Personalentwicklung verknüpft» (vgl. Geisen 2012: 34).



2. Beratung und Coaching im EM: methodischer Anspruch

«In der Fallbearbeitung wird auf systemische und ressourcenorientierte Beratungs- und Coachingansätze zurückgegriffen» (Geisen 2012: 35)

=> daraus folgt ein hoher methodischer Anspruch sowohl an das Gesamtkonzept des EM als auch an die methodische Kompetenz des /der Einzelnen

3. Zentrale Herausforderungen für Beratung & Coaching im EM

«Wie viel Beratung darf's denn sein?»

Rahmenbedingungen und organisatorisches Setting

«Ich muss ja zu Ihnen kommen..»

Umgang mit beraterischen Pflichtkontexten

«Spielen meine Ziele eine Rolle?»

Auftragsklärung und Zielfindung

«Sagen Sie mir, was ich tun soll...»

Beraterisches Rollenverständnis im EM

Managen und / oder beraten?

Aspekte der Beziehungsqualität

3.1 Rahmenbedingungen und organisatorisches Setting im EM

- Rolle und Umfang von B. und/oder C. im Konzept des jeweiligen EM klären
- Abgrenzung zwischen Case Management und den expliziten Beratungsanteilen im Prozessablauf
- Quantitäten und verfügbare Ressourcen klären
- Formalisierungsgrad klären
- Beratung als Bestandteil von internem oder externem EM?

3.2 Umgang mit Pflichtkontexten im EM

- Freiwilligkeit vs. Pflicht- oder Zwangskontext
„Beratung findet nur dann statt, wenn der Klient dies wünscht, wenn er in der Lage ist den interaktionalen Prozess als verbalen Dialog einzugehen und durchzuhalten, und wenn der Berater keinen Einfluss darauf nimmt, wann, wie und für was sich der Klient während oder nach der Beratung entscheidet.“ (Wörterbuch Soziale Arbeit 1996, 102)
- Freiwilligkeit als elementarer Standard guter Beratung (vgl. Fachgruppe Forum Beratung 2012)
- «verschriebene Freiwilligkeit» => verdeckte Pflichtkontexte reflektieren / offenlegen
- die beraterische Kunst «Besucher» in «Kunden» zu verwandeln (de Shazer)

3.3 Beraterische Auftragsklärung im EM

- mögliche Zielkonflikte thematisieren
- viele Akteure mit unterschiedlichen (teils widersprüchlichen) Interessen / Zielstellungen
- Gestaltungsspielräume von Beratung und Coaching offenlegen / benennen
- Möglichkeit der beraterische Ergebnisoffenheit und Neutralität prüfen

3.4 Beraterisches Rollenverständnis im EM

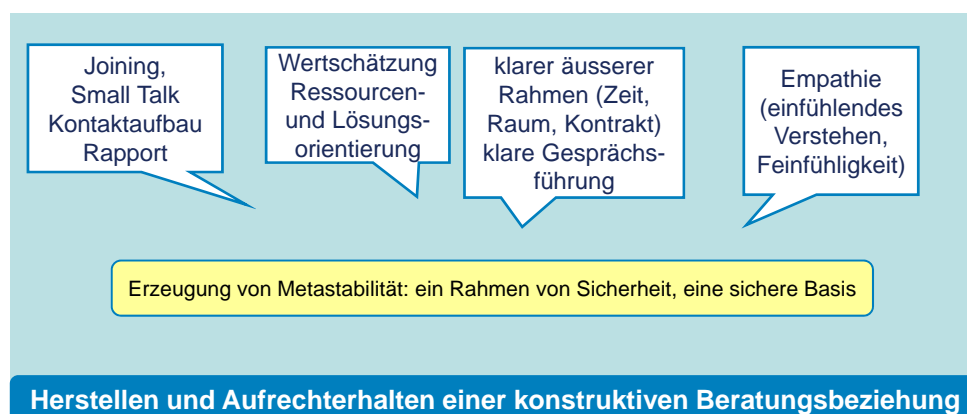
- eigenes beraterisches Selbstverständnis klären: Katalysator/in bzw. Wegbegleiter/in vs. Expert/Expertin, der/die die Lösung kennt
- Doppelverortung professionell handhaben und eine fallangemessene Balance von Fachberatung und Prozessberatung herstellen.
- Beratung im EM benötigt fundiertes und umfassendes Fachwissen in zahlreichen Themenfeldern

ABER: **Haltung als Realitätenkellner/in** (Gunther Schmidt)

3.5 Beziehungsqualität und methodisches Repertoire

- Ressourcenorientiertes Arbeiten mit einem Defizit als Ausgangslage
Defizitansatz strukturell häufig gegeben => wenn eine Person etwas nicht ist oder nicht hat (Gesundheit / Arbeitsplatz)
- In einem negativ konnotierten Umfeld die Ressourcen finden
=> «die Entdeckung des Sternenhimmels»
- Reframing
- besondere Bedeutung der Anfangsphase

3.5 Beziehungsqualität und methodisches Repertoire Elemente (zu Beginn) des Beratungsprozesses



(eigene Darstellung in Anlehnung an v. Schlippe / Schweitzer 2009:17)

3.5 Beziehungsqualität und methodisches Repertoire Grundannahmen lösungsorientierter Beratung

- Gespräche über Probleme führen zu Problemen
(problem talk creates problems)
- Gespräche über Lösungen führen zu Lösungen
(solution talk creates solutions)
- Kleine Veränderungen führen zu grossen Veränderungen.
- Wenn etwas funktioniert, soll es nicht geändert werden.
- Wenn alles, was gemacht wurde, nicht funktioniert, dann soll etwas ander(e)s gemacht werden.
- Ausnahmen verweisen auf Lösungen.
- Jede Sitzung ist die erste und die letzte.

(vgl. Bamberger 2010)

4. Ausblick

- aktuell gibt es mehr Fragen als Antworten
- Beratung und Coaching im EM als hochkomplexes Arbeitsfeld
- Systematisierung von Arbeitsformen der Beratung und des Coachings im EM steht noch aus
- Einbezug der Diskurse um Qualitätsstandards im Feld «Beratung in Bildung, beruf und Beschäftigung» kann gewinnbringend sein (vgl. z.B. NFB 2011)

Literatur

- Bamberger, Günter (2010). Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch. Weinheim: Beltz.
- Birgmeier, B. (2006). Coaching und Soziale Arbeit : Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings. Weinheim, Juventa.
- Fachgruppe Forum Beratung in der DGVT (2012). 2. Frankfurter Erklärung zur Beratung. URL: <http://www.forum-beratung-dgvt.de/frankfurt/frankfurt2.htm> [2013-12-12]
- Geisen, Thomas (2012) . Unausgeschöpfte Potenziale. Eingliederungsmanagement als neues Konzept in der Sozialen Arbeit. In: Sozial Aktuell 2, 2012 S. 34-36.
- McLeod, John (2004). Counselling – eine Einführung in Beratung DGVT Tübingen, Kapitel 6.
- NFB - Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (2011). Qualitätsmerkmale guter Beratung. Erste Ergebnisse aus dem Verbundprojekt: Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung. Berlin.
- Nestmann, Frank / Engel, Frank / Sickendiek, Ursel (Hg.) 2007. Das Handbuch der Beratung Band 1, 2. Aufl., DGVT-Verlag Tübingen.
- Richter, Achim / Gels, Raimund (2010). Betriebliches Eingliederungsmanagement. Regensburg.
- Schmidt, Gunther (2011). Berater als Realitätenkellner und Beratung als koevolutionäres Konstruktionsritual für zieldienliche Netzwerkaktivierungen. Einige Hypnosystemische Implikationen In: Leeb, Werner A. / Trenkle, Bernhard / Weckenmann, Martin (Hrsg.) (2011). Der Realitätenkellner. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision. Carl-Auer-Verlag. Heidelberg. S. 18-35.

Literatur

- Schober, Karen (2011). Im Dschungel der Beratungsangebote. Nationale und internationale Ansätze für mehr Kohärenz, Transparenz und Qualität für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. URL: http://www.inbas.com/fileadmin/user_upload/themen/120803_Vortrag_Schober_INBAS_Fachtagung_03Nov2011.pdf [2013-12-12]
- Sickendiek, Ursel, Engel, Frank, Nestmann, Frank (1999). Beratung – Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze. Juventa, Weinheim und München.
- Sickendiek, Ursel / Nestmann, Frank / Engel Frank / Bamler, Vera (2007). Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. DGVT Verlag Tübingen.
- Thiersch, Hans (2002). Beratung, von unten gesehen - Einige Fragen und Mutmaßungen. In: Nestmann, Frank / Engel, Frank (Hrsg.) (2002). Die Zukunft der Beratung. DGVT, Tübingen.
- von Schlippe, Arist / Schweitzer, Jochen (2007). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 10. Auflage, Göttingen.
- Whitmore, J. (1992). Coaching for Performance. London, Nicholas Bearley.
- Wilmes, Christa / Loebbert, Michael (2013). Coaching als Beratung. Professional Coaching - Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. M. Loebbert. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag: 17-48.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen und / oder Anmerkungen??

Kontakt: martina.hoermann@fhnw.ch