

Ferdinand Buer

Beratung, Supervision, Coaching und das Psychodrama

Eine Landkarte zur Orientierung in unübersichtlichem Gelände



Prof. Dr. Ferdinand Buer

Jg. 1947; Erziehungs- und Sozialwissenschaftler an der Universität Münster, Psychodramatiker (DFP/DAGG), Supervisor (DGSv); Leiter des Psychodrama-Zentrums Münster; Weiterbildungsleiter für Supervision am Moreno-Institut Stuttgart; Weiterbildungs-supervisor an mehreren Psychodrama-Instituten; freie Praxis für Supervision, Coaching, Weiterbildung & Organisationsberatung in Münster.

Summary:

Conselling, Supervision, Coaching and the psychodrama. An Orientation in a complex field.

This article gives an overview of terms to provide orientation in the field of counselling, coaching and supervision. Then it becomes clear, how the psychodrama can be better used for this working.

Zusammenfassung:

Dieser Artikel bietet eine Landkarte von Begriffen, um sich im Feld von Counselling, Coaching und Supervision orientieren zu können. Dann wird deutlich, wie das Psychodrama für diese Arbeit besser genutzt werden kann.

Einführung

Das deutsche Wort ‚Beratung‘ wird in der Alltagssprache wie auch im fachlichen bzw. wissenschaftlichen Diskurs mit sehr unterschiedlicher Bedeutung verwendet. Mein Vorschlag lautet:

Beratung ist als alltägliche Hilfe in fast allen Kulturen und Epochen der Menschheitsgeschichte vorzufinden. Ich möchte sie als einen eigenständigen *Kommunikationsmodus* bezeichnen: Ich kann mit mir zu Rate gehen; ich kann mir aber auch bei jemand anderem einen Rat holen. Im ersten Fall steht Selbstbesinnung im Vordergrund, im zweiten der Ratschlag eines Wissenden oder Weisen. Genau diese Spannung zwischen

Selbstreflexion im Prozess der Auseinandersetzung mit einer ungelösten Aufgabe und der auf Anfrage hin erstellten Expertise durch einen Informierten von außen ist generell charakteristisch für Beratung.

Diese informelle Beratung wird formalisierter, wenn sie als *Funktion* einer beruflichen Tätigkeit auftritt:., etwa eines Arztes, eines Rechtsanwalts oder eines Dachdeckers. All diese haben nun aber Beratung nicht explizit gelernt. *Professionell* wird Beratung erst, wenn sie durch spezielle, wissenschaftsbasierte Ausbildungen vermittelt wurde und zum Kerngeschäft wird. Dann wird sie zu einem Format der Beziehungsarbeit, das gesellschaftlich institutionalisiert ist. Diese professionalisierten Formate haben sich in allen hochkomplexen Gesellschaften in den letzten hundert Jahren herausgebildet, allerdings in den verschiedenen Ländern und Kulturen durchaus mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten und in vielfältigen Gestalten.

Ich möchte hier unter einem *Beratungsformat* ein institutionalisiertes Kommunikationsgeschehen verstehen, in dem der Kommunikationsmodus Beratung dominant ist. Dann gehören dazu alle Formate der psychosozialen Beratung (wie Suchtberatung, Erziehungsberatung oder Paarberatung), aber auch Consulting (wie Studienberatung, Karriereberatung oder Unternehmensberatung), Supervision, Coaching oder Organisationsberatung. Von diesen Beratungsformaten soll hier die Rede sein.

Das Psychodrama ist nun aus meiner Sicht kein Format, sondern ein Verfahren. Da Formate aber auf Verfahren angewiesen sind, ist am Ende zu zeigen, was gerade das Psychodrama für die verschiedenen Beratungsformate bieten kann.

1. Der sozialkonstruktive Blick auf das Gelände

Ich gehe davon aus, dass all diese verschiedenen in Theorie und Praxis vorfindbaren Beratungsbegriffe, -konzepte und -theorien Versuche sind, ein ganz spezifisches Phänomen, das für wirklich existierend gehalten wird, einzufangen, um es gut zu handhaben. Wir werfen also einen Blick auf ein zunächst noch unübersichtliches Gelände, in dem ‚Beratung‘ in seinen vielfältigen Erscheinungsformen auftaucht. Das erkennen wir aber nur, wenn wir die richtigen Brillen aufhaben. Und diese Brillen entnehmen wir meist einem schon vorhandenen Brillenangebot. Mit diesem ‚sozialkonstruktiven Blick‘ erscheint etwas von ihm Unabhängiges und doch von ihm eben dadurch zugleich Konstruiertes. Dann lassen sich verschiedene Unterscheidungen treffen, die für Theorie und Praxis der Beratung Folgen haben:

Zwischen Deskription und Präskription

Will ich von Beratung reden, muss ich festlegen, was ich darunter verstehen will. Das tue ich aber nur, weil es offensichtlich ein Phänomen gibt, das ich ‚begreifen‘ will, weil

es mich aus vielerlei Gründen interessiert. Ich wähle mir also eine für mich und das Phänomen passende Brille aus und blicke durch. Dann sehe ich etwas, das mit meinen bisher noch unklaren, aber doch irgendwie auffallend hervorgehobenen Erfahrungen in Verbindung bringe. Ich kann dieses Phänomen jetzt genauer identifizieren und weiß nun präziser Bescheid. So weit zur *Deskription* (= empirischen Beschreibung) eines sozialen Phänomens.

Nun habe ich aber ein spezifisches Erkenntnisinteresse: Ich will z.B. Beratung in Anspruch nehmen oder Beratung durchführen. Dann muss ich wissen, was *gute* Beratung ist. Also informiere ich mich, welche Qualitätsstandards Beratung beachten muss, damit sie als gut bezeichnet werden kann. Oder ich mache meine Erfahrungen, werte sie aus und kann nun zwischen gut und schlecht unterscheiden. So weit zur *Präskription* (= vorschreibenden Konzipierung) von Beratung.

Wenn ich von meiner Präskription bei der Untersuchung von Beratungsphänomenen ausgehe, dann sehe ich gute und schlechte Beratung. Die schlechte Beratung werde ich gleich streichen; denn sie ist ja gar keine gute, also richtige Beratung. Beratung ist dann nur das, was Leute, die wissen, was gute Beratung ist, darunter verstehen. Und das sind dann eigentlich nur Fachleute. Die nun haben aber gute und schlechte Interessen: Gut ist z.B., wenn sie für hohe Standards sorgen, um Scharlatane identifizierbar zu machen und die Ratsuchenden davor zu schützen. Schlecht ist, wenn sie das tun, um sich vor einer Konkurrenz zu schützen, deren Angebot ebenso gut für Ratsuchende wäre. Schlecht ist auch, wenn sie Leistungen mit ihrer Expertenmacht für unverzichtbar erklären, die aber gar nichts bringen. Und sich dann jeglicher Evaluation entziehen.

Neben der guten gibt es also auch schlechte Beratung. Während die Präskripteure die schlechte (jedenfalls öffentlich) nicht beachten, betrachten die Deskripteure beide Sorten. Ihre Definition wird also eine ganz andere sein als die der Präskripteure. Und so reden beide gern aneinander vorbei. Nun ist es aber doch so: Die Präskripteure brauchen die Deskriptionen: Denn sie müssen sich von den schlechten Beratungen absetzen. Zudem wollen sie frühzeitig sich neu entwickelnde Felder jenseits ihres bisherigen Blickfelds entdecken, um mit der Konkurrenz angemessen fertig werden zu können. Und die Deskripteure brauchen die Präskriptionen: Denn sonst haben sie überhaupt kein Kriterium in der Hand, um Beratung identifizieren zu können, weil ja jeder behaupten kann, er mache Beratung. Daraus folgt: Wollen wir angemessen von Beratung reden, müssen wir uns zwischen Deskription und Präskription bewegen. Wie nun die angemessene Balance genau aussieht, wäre im Einzelfall zu klären.

Die Diskursmächte

Damit sich nun ein bestimmtes Kommunikationsangebot durchsetzt, müssen *PraktikerInnen* dafür geeignete und interessierte Adressaten finden oder auch umgekehrt. Geschieht das mit einer gewissen Verbreitung, dann reden diese PraktikerInnen nicht nur unter sich darüber, sondern auch auf öffentlichen Kongressen und in Publikationen.

Manches davon gelangt dann auch in die öffentlichen Medien. Diese AkteurInnen definieren dabei, was Beratung ist. Damit stellen sie eine wichtige Macht im Beratungsdiskurs dar.

Nun schließen sie sich schnell in *Fach-* und/oder *Berufsverbänden* zusammen. Diese legen Standards für gute Beratung fest, dann auch für gute Ausbildung in diesem Beratungsformat. Während die PraktikerInnen aber schon bald neue Beratungsformate kreiert haben, halten die Verbände am einmal besetzten Territorium fest, um sich selbst zu erhalten. Damit geraten sie aber in einen Widerspruch zu ihren eigenen Mitgliedern. Sie werden dann zu einer eigenständigen Diskursmacht mit eigenen Interessen.

Nun kommen die Hochschulen und wollen auch ausbilden. Zudem beteiligen sich ihre wissenschaftlichen Mitglieder gern mit diesen neuen Formaten durch Theorie- und Konzeptbildung sowie durch Forschungsprojekte. PraktikerInnen, aber auch Verbandsfunktionäre sind durchaus daran interessiert. Allerdings weniger zur kritischen Durchleuchtung, als zur gesellschaftlichen Legitimation ihres Formats. *WissenschaftlerInnen* müssen nun aber davon unabhängig arbeiten: Also entsteht eine weitere eigenständige Diskursmacht.

Wenn nun gar noch *Einrichtungen, Verbände, Behörden, Unternehmen* oder gar *staatliche Instanzen* Richtlinien, Vorschriften, Gesetze erlassen, in denen die verschiedensten Beratungsformate definiert werden, dann haben wir eine weitere eigenständige Gruppe von Diskursmächten vor uns.

Nun gibt es selbstverständlich innerhalb dieser vier Gruppen noch einmal unterschiedliche Interessen und dann eben auch unterschiedliche Definitionen. Und das alles findet sich wieder in vielfältigsten Publikationen: von den Anzeigen, Werbeflyern und Ausschreibungen bis hin zu Propagandaschriften, Sachbüchern, Fachbüchern und wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Hier nun spielen die Verlage mit ihren Zeitschriften und Büchern ebenfalls eine einflussreiche Rolle: Da sie mit ihren Produkten Geld verdienen wollen, fokussieren sie auf Publikationen, die Umsatz bringen. Sie schaffen zwar keine eigenen Diskurse; sie selektieren aber durch Unterdrückung oder Beförderung. Sie können sogar bestimmte Diskurse provozieren. So müssen gerade auch die *Printmedien* als eigenständige Diskursmacht angesehen werden.

Wer also eine allseits akzeptierte Definition durchsetzen will, müsste die Zustimmung von all diesen Mächten erreichen.

Aggressive Konkurrenz oder friedliche Koexistenz

Wenn wir Beratung definieren wollen, müssen wir uns entscheiden: Entweder wir wollen Konkurrenz oder wir wollen Koexistenz. Wenn wir *Konkurrenz* wollen, dann besetzen wir mit unserer Definition ein bestimmtes Territorium, egal ob weitere Diskursmächte vergleichbare Ansprüche erheben. Wir können sie ignorieren oder diffamieren, bis sie aufgeben. Wir können auch versuchen, sie zu integrieren, indem wir für ihre Anhänger so attraktiv werden, dass sie bei uns mitmachen. Hier kann man durchaus von

feindlicher Übernahme sprechen. Diese Strategie ist aber riskant: Die Macht der Diskursmächte entscheidet darüber, was übrig bleibt. Dann kann es sein, dass gute, aber machtlose Angebote untergehen, schlechte aber – weil machtvoll – obsiegen.

Wir können aber auch ernsthaft mit allen Diskursmächten verhandeln. Dann gehen wir davon aus, dass ihre jeweiligen Angebote eine gewisse Berechtigung haben. Und diese Berechtigung ergibt sich aus den Präskriptionen, die wir für gute Beratung festgelegt haben. Wir setzen also auf friedliche *Koexistenz* der Seriösen und Gutwilligen in der Hoffnung, dass die Unseriösen und Unverschämten an den Rand gedrängt werden.

Die Deutsche Gesellschaft für Beratung bietet solche Diskursforen. Hier ist nicht nur der DAGG, sondern auch der DFP Mitglied. Aber selbst wenn hier Verhandlungsergebnisse erzielt werden: Manche Diskursmächte werden prinzipiell nicht mitmachen. Und manche machen nicht mit, um den Vorteil, den ihre spezifische Innovation ihnen bietet, nicht gleich mit allen teilen zu müssen. Daher ist es so schwierig, eine für alle akzeptierte Definition von Beratung mit ihren verschiedensten Formaten zu finden.

In Österreich ist es gelungen, ein eigenes Beratungsgewerbe gesetzlich abzusichern. Unter dem Titel ‚Lebensberatung‘ tummeln sich die vielfältigsten Formen der psychosozialen Beratung einschließlich des Coachings (vgl. Bitzer-Gavornik 2004).

Meine Landkarte orientiert sich an eben dieser Strategie der friedlichen Koexistenz.

Kritische Theorie oder anspruchsvolles Handlungskonzept

Nun werden *Theorien* und *Konzepte* der Beratung angeboten. Was wäre ein sinnvoller Unterschied? Jeder Berater sollte über ein *Konzept* seines Beratungsangebots verfügen: Es enthält (mindestens) eine Beschreibung seines Angebots (Deskription) und die Benennung von Standards, an denen er sich orientiert (Präskription). Ein solch anspruchsvolles Handlungskonzept muss aber nicht einmalig sein, es kann auch für viele konzipiert werden: Viele Fachbücher bewegen sich auf diesem Niveau. Ein Konzept muss also zwischen Deskription und Präskription eine Balance finden: Es soll nicht all zu kritisch sein, um InteressentInnen nicht abzuschrecken. Es darf aber auch nicht all zu hochtrabend sein, um nicht illusionär zu erscheinen.

Demgegenüber verstehe ich unter einer *Theorie* die begrifflich klare Präsentation eines sozialen Phänomens aufgrund seriöser Forschung und einer Auswertung aller relevanten Erkenntnisse und Theorien. In unserem Fall wird sie sich also nicht nur mit guter, sondern auch mit schlechter Beratung befassen müssen. Diesem kritischen, d.h. prüfenden Anspruch muss eine Theorie gerecht werden. Sie kann also durchaus zu einem wenig schmeichelhaften Ergebnis kommen. Aber mit dem können Beratungsanbieter ihren Adressaten nicht kommen.

Da nun BeratungstheoretikerInnen meist auch BeraterInnen sind, stehen sie in einem Dilemma. Da ich nun auch beides bin, gehe ich mit diesem Dilemma so um, dass ich kritische Ergebnisse meiner Theoriebildung nur insoweit öffentlich zur Diskussion stelle, als ich hoffen kann, dass sie meine eigenen Beratungsangebote nicht diskreditieren, ja sogar

dazu beitragen können, bessere Beratungskonzepte zu entwerfen (z.B. Buer 2004d; 2005b). Auf diesem schmalen Grad bewegen sich auch meine hier zu machenden Vorschläge.

Eine solche Theorie muss dann allparteilich, folglich *pluralistisch* sein: d.h. sie ist:

- *multiprofessionell*: Sie muss alle seriösen Diskurse aller an Beratung beteiligter Professionen aufnehmen.
- *multidisziplinär*: Sie muss alle Diskurse der zuständigen Wissenschaftsdisziplinen berücksichtigen.
- *multisektoral*: Sie muss die Diskurse aus allen Feldern aufgreifen, in denen Beratung stattfindet.

2. Die Unterscheidung von Format und Verfahren

Diese Unterscheidung bezieht sich auf alle Arten von professioneller Beziehungsarbeit, in der Fachleute zu bestimmten Personen eine intensive Beziehung eingehen, um bei ihnen Lernprozesse anzuregen wie Psychotherapie, Unterricht, Mediation, Training und eben auch Beratung (ausführlich in: Buer 1997; 1998; 1999a; 1999b; 2000; 2003; 2004b; 2005b).

Die Dialektik von Format und Verfahren

Formate stellen einen institutionalisierten Rahmen für Beratungsgeschehnisse dar, an den sich Ratsuchende, BeraterInnen, Ausbilder, Geldgeber und andere Interessierte halten können. Sie haben eine konservative Wirkung und dienen der Absicherung. *Verfahren* wie Psychoanalyse, Verhaltensmodifikation, Systemik, Themenzentrierte Interaktion, Transaktionsanalyse, personenzentrierte Gesprächsführung, eben auch Psychodrama dagegen werden einzeln oder in Kombination in diesen Formaten eingesetzt, um die dort stattfindenden Lernprozesse nach bestimmten Regeln steuern zu können. Sie haben eine flexibilisierende Wirkung und dienen dem Aufbruch. Formate wie Verfahren sind aufeinander angewiesen: Das eine gibt es in der Praxis nicht ohne das andere. Sie sind gegensätzlich; daher spreche ich von Dialektik. Allein diese Dialektik löst eine Spannung aus, die erst kreative Veränderungen möglich macht. Sie ist daher unverzichtbar.

Ein elaboriertes Verfahren umfasst (präskriptiv) eine *Philosophie* (mindestens: Anthropologie, Sozialtheorie, Erkenntnistheorie, Ethik), die Meta-Theorie genannt werden kann, *Interpretationsfolien* zum Verständnis der in der Arbeit wahrgenommenen Erzählungen und Geschehnisse und ein Set von *Methoden* (= Arbeitsweisen) mit ihren *Arrangements* und *Techniken*, deren Einsatz in einer *Praxeologie* begründet sind.

Die Basis für Professionalisierungsprozesse hin zu lizenzierten Berufstätigkeiten bilden allein die Formate: So kann aus unterrichten der Lehrer, aus therapieren der Therapeut, aus trainieren die Trainerin, aus Streit schlichten der Mediator, aus supervidieren die Supervisorin werden. Aus Verfahren dagegen entstehen keine lizenzierten Berufstä-

tigkeiten: So ist auch der Psychodramatiker kein Beruf, für den in einer Arbeitsorganisation eine Stelle ausgeschrieben würde. Er kann sein Verfahren nur innerhalb eines Formats realisieren. Dieses Verfahren professionell zu handhaben, ist dann wieder die Aufgabe der Anbieterin eines bestimmten Formats.

Die Ausdifferenzierung der Beratungsformate

Wenn ich nun meine oben beschriebene sozialkonstruktive Brille aufsetze, stellt sich die Ausdifferenzierung der Beratungsformate folgendermaßen dar:

Bezogen auf *private Zusammenhänge* kann man die meisten *professionellen* Formate unter der Überschrift ‚psycho-soziale Beratung‘ zusammenfassen. Das ist das, was der Brite ‚Counselling‘ (der englisch sprechende Amerikaner ‚Counseling‘) nennt. Als *semiprofessionelles* Format ist hier vor allem die Telefonseelsorge zu nennen. Da das deutsche Wort ‚Beratung‘ diese Differenzierung nicht bietet, sollten wir diese Beratungssorte *Conselling* nennen.

Bezogen auf *Arbeitszusammenhänge* möchte ich mit Wildt (2006, S. 35) folgende Differenzierung vornehmen:

Professionell:	Consulting	Coaching	Supervision
Semiprofessionell:	Peer-Consulting	Mentoring	Intervision

- *Consulting* (Consult, Konsultation) wäre die Beratung durch einen Experten, der zur Lösung eines bestimmten Problems sein Fachwissen dem Ratsuchenden zur Verfügung stellt und ihm bei der Auswahl des relevanten Wissens, bei der Folgenabwägung und der Entscheidungsfindung unterstützt. Es geht also primär um Problemlösung. Gelegentlich bezieht sich *consulting* aber auch auf eher private Themen wie z.B. in der Gesundheitsberatung oder in der Rechtsberatung. *Peer-Consulting* wäre die Beratung zwischen gleichberechtigten ExpertInnen, ohne dass ein spezieller Beratungsfachmann dabei ist.
- *Coaching* wäre die Beratung durch einen Prozessberater, der einen Ratsuchenden dabei unterstützt, eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen. Es geht also primär um Befähigung und Leistungssteigerung. *Mentoring* wird mit dem gleichen Ziel von einem erfahrenen Kollegen erbracht.
- *Supervision* wäre die Beratung durch einen Prozessberater, der Ratsuchende dabei unterstützt, ihre Rollen im Geflecht von informellen wie formellen Interaktionsnetzen zu klären, damit sie die gewünschten Lernprozesse auch angemessen auslösen und steuern können. Es geht also primär um die Qualitätssicherung und -verbesserung der Tätigkeiten von BeziehungsarbeiterInnen. *Intervision* bzw. *Kollegiale Beratung* wäre dann die Beratung mit diesem Ziel unter KollegInnen ohne den Einsatz einer Supervisorin.

- *Organisationsberatung* stellt aus meiner Sicht ein Supraformat dar, in dem diese, aber auch andere Formate wie Training, Workshop, Interview zu einer Lernarchitektur zusammengestellt sind, um einen Changeprozess größerer Organisationseinheiten einzuleiten und zu begleiten.

Das deutsche Wort „Beratung“ bewegt sich also auf drei Ebenen:

- Als eigenständiger *Kommunikationsmodus* zwischen Selbst- und Fremdberatung hat er die größte Reichweite.
- Als *Oberbegriff* für alle Formate der Beziehungsarbeit, in denen der Kommunikationsmodus der Beratung dominant ist, bezieht er sich nur auf die institutionalisierten Formen.
- Auf der Ebene der Beratungsformate meint er häufig nur die *Subformate* Counselling und/oder Consulting.

Erst diese Differenzierung ermöglicht es, unter dem Oberbegriff Beratung auch die eher arbeitsbezogenen professionellen Formate wie Consulting, Coaching, Supervision und Organisationsberatung und die entsprechenden semiprofessionellen mit dem Counseling zusammen zu sehen. Das gemeinsam Kennzeichnende ist die Dominanz des Kommunikationsmodus Beratung. Mit dieser Ausdifferenzierung erhalten all diese Formate ihre spezifische Aufgabe und könnten gut miteinander auskommen – soweit mein Beitrag zur friedlichen Koexistenz!

Das professionelle Beratungswissen zwischen Wissenschaft und Praxiserfahrung

Professionelle Beratungsarbeit möchte ich wie alle anderen Formate der Beziehungsarbeit auch als eine *Kunst* betrachten, als eine Kunstfertigkeit, die sich damit von alltäglichen Beratungsleistungen, aber auch von wissenschaftlicher Forschung abhebt. Diese Auffassung von Kunst entspricht der ‚techné‘ bei den alten Griechen wie der ‚ars‘ bei den alten Römern. Diese ‚Künste‘ wurden seit der Antike weiter getragen – vor allem in den Handwerkskünsten der mittelalterlichen Zünfte wie der ‚artes liberales‘, die damals als Vorstufe zum wissenschaftlichen Studium galten. Nicht umsonst wird heute noch der Qualitätsstandard einer professionellen Tätigkeit ‚state of the art‘ genannt. Und es wird erwartet, dass „lege artis“ vorgegangen wird.

Es ist nun Kennzeichen einer professionellen Kunstfertigkeit, allgemeine wissenschaftliche Erkenntnisse und Theorien mit den eigenen Erfahrungen des jeweiligen ‚Handwerkers‘ zu verbinden, um im konkreten, nicht planbaren Fall fachlich handeln zu können. Beratung ist somit keine Wissenschaft. Beratung ist dabei noch nicht einmal auf nur eine einzige Wissenschaftsdisziplin bezogen, wie sich etwa Pfarrer auf die Theologie beziehen, die Ärzte auf die Medizin oder die Juristen auf die Jurisprudenz. Sie muss ihr Wissen von verschiedenen Referenzwissenschaften holen, z.B. der Psychologie, der Erziehungswissenschaft, der Sozialpädagogik, aber auch der Soziologie oder der Philosophie.

Umgekehrt versuchen immer wieder verschiedene Wissenschaftler, den Diskurs ihrer eigenen Disziplin der Beratung aufzuoktroieren: Hier tut sich immer wieder gern die Psychologie hervor (z.B. Steinebach 2006) oder auch die Pädagogik (z.B. Krause u.a. 2003; Gröning 2006), insbesondere die Sozialpädagogik (z.B. Belardi u.a. 2005; Thiersch 2004). Damit werden aber andere durchaus auch relevante Diskurse ausgegrenzt, was meinem multidisziplinären Standard widerspricht. Diese Einseitigkeiten sind schlicht der institutionellen Einbindung ihrer Autoren geschuldet. Mit Sachgemessenheit hat das wenig zu tun. Allein die Bemühungen von Frank Nestmann und KollegInnen (u.a. 2004; Sickendiek u.a. 2002) sind umfassend multidisziplinär, multiprofessionell und multisektorial ausgerichtet. Sie stehen auch im Kontext der Kooperationsbestrebungen der Deutschen Gesellschaft für Beratung.

Die Beratung – speziell als Counselling – hat auch viel vom Nachbarformat der Psychotherapie übernommen. In diesem Diskurs wurde sie dann oft als ‚kleine Psychotherapie‘ betrachtet, die jedoch nicht so tief gehe und entsprechend kürzer sei. Diese Ansicht erweist sich heute als kontraproduktiv, weil einige Geldgeber gegenwärtig mit dieser Begründung nur noch kurze Prozesse bezuschussen wollen. Nun müssen BeraterInnen nachweisen, dass Beratung durchaus langwierig sein kann (vgl. Kröger u.a. 2005). Das kommt davon, wenn man Beratung von einem anderen Format parasitär abzweigt und keine umfassende Formatstheorie entwickelt.

Ich sehe Beratung also als ein eigenständiges Wissensfeld der dazugehörigen Beratungsformate: Basis sind die eigenen, reflektierten Erfahrungen der PraktikerInnen. Dieses Wissen muss allerdings ständig abgeglichen werden mit wissenschaftlichem Wissen aller relevanten Disziplinen und dem Wissen der Adressaten und Geldgeber, also der KundInnen, so dass dadurch ständig Anregungen und Korrekturen erfolgen können. Es wäre geradezu fatal, wenn Beratungsformate wie Counselling, Supervision oder Coaching anstreben, zu einer Wissenschaftsdisziplin zu werden, etwa zu einer Beratungswissenschaft (z.B. Fatzer 2005) oder einer Supervisionswissenschaft (z.B. Petzold u.a. 2003). Damit hätte die Diskursmacht Wissenschaft gesiegt und würde die anderen Diskurse – gerade auch die der PraktikerInnen – an den Rand drängen. Wesentliche Erfahrungen, die eben nur PraktikerInnen machen können, würden dann nicht mehr systematisch berücksichtigt. Und das Wissen würde immer abstrakter, d.h. es würde dann auch immer schwieriger, es für den konkreten Praxisfall als Interpretationsfolie zu nutzen.

Das hat aber zur Folge: Nicht nur die Konzept-, sondern auch die Theoriebildung kann nicht einfach auf die Wissenschaften abgeschoben werden. Hier sind schon eigenständige Bemühungen der PraktikerInnen notwendig.

3. Der Kampf um die Beratungsdiskurse

Richten wir unseren Fokus nun genauer auf einige ausgewählte Beratungsformate, die im Fokus dieses Themenheftes stehen: Counselling, Coaching und Supervision. Ihre

ganz offenbar unterschiedlichen Arbeitskulturen sind nun nicht Ergebnis einer logisch begründeten Systematik oder friedlicher Aushandlungsprozesse zwischen den stakeholdern. Sie sind schlicht das (Zwischen-)Ergebnis gesellschaftlicher Auseinandersetzungen zwischen den interessierten Diskursmächten. Es ist daher wenig sinnvoll, immer neue Systematiken zu entwerfen, auch wenn das immer wieder etwas naiv gefordert wird. Es handelt sich ja dann meist doch nur um Präskriptionen, die leider allzu häufig die realen Machtverhältnisse ausblenden. Diese aber systematisch zu berücksichtigen, ist jedoch für eine kritische, d.h. realitätshaltige Theorie absolut notwendig. Dazu hier einige Skizzen zur Deskription:

Der Counselling-Diskurs und sein wohlfahrtsstaatlicher Kontext

Counselling wird im Wesentlichen in der BRD von Beratungsstellen erbracht (vgl. Buer 1984a; 1984b; Nestmann u.a. 2004). Diese werden primär über staatliche Transferleistungen finanziert (Menne 2004), sei es im Sozial-, Gesundheits-, Bildungs- oder Arbeitssektor. D.h. der Wohlfahrtsstaat leistet es sich (noch), BürgerInnen verschiedener Schichten mit Beratungsangeboten (für diese fast kostenlos) zu versehen. In der Hoffnung, dass durch diese spezifische Leistung die autonom gesteuerte Selbsthilfe der BürgerInnen herausgefordert und weiter gefördert wird.

In diesen Formaten steht die intensive Beziehung zu den KlientInnen im Vordergrund. Diese Beziehung soll von außen ungestört sein: Es wird daher zumeist nur zwischen Counsellor und Klient ein Arbeitsbündnis geschlossen. Einen Kontrakt mit dem Geldgeber bzw. der Einrichtung für jeden konkreten Fall gibt es nicht. Der Beratungsfall muss nur den Richtlinien entsprechen und am Ende zählbar sein.

Der Counselling-Diskurs ist daher wenig von den KlientInnen geprägt: sie sind ja Laien. Bestimmend ist ein professioneller Diskurs, der stark von der Psychotherapie, der Psychologie und der Sozialpädagogik bestimmt ist. Das sind aber auch die Diskurse, die (bisher jedenfalls) die Beratungsstellen prägen. Diese sind nun aber in größere Organisationen eingebunden, die zunehmend auch wirtschaftlich denken und handeln müssen. Erst damit kommt betriebswirtschaftliche Sprache in den Diskurs, aber nur rudimentär.

Der Coaching-Diskurs und sein wirtschaftlicher Kontext

Das Format Coaching entstammt nun einem ganz anderen Kontext: Ursprünglich kommt es aus dem Sport und dient dazu, Leistungssportler mental und motivational so fit zu machen, dass sie im Wettkampf zum richtigen Zeitpunkt gewinnen können. Mit diesem Instrument sollten dann auch Manager fit gemacht werden, um Spitzenleistungen für ihre Firma zu erbringen.

Wenn sich Coaches auf diese Zielgruppe konzentrieren, dann müssen sie auch in ihrer Beratung – vor allem auch in ihren Coachingkonzepten – die Sprache der Manager verwenden. So ist dann von Business Coaching oder Executive Coaching die Rede. Vor allem aber müssen sich Coaches auf dem Beratungsmarkt bewegen und für ihr Angebot aktiv werben. Dann kann es leicht zu unseriösen Angeboten kommen, deren Sprache sich dem Kitsch (Schmidt-Lellek 2006, 314ff.) annähert.

Da auch hier unseriöse BeraterInnen das Geschäft verderben, bemühen sich einige Coachingverbände wie der DBVC, fachliche Standards und ethische Richtlinien für gutes Coaching (Präskription) zu formulieren und durchzusetzen. Ihre Präskriptionen beziehen daher auch professionelle und wissenschaftliche Diskurse ein. Diese müssen allerdings an betriebswirtschaftliches Denken anschlussfähig sein. Daher kommt es, dass auch die seriöse Coachingsprache eine andere sein muss als der gängige Speech des Counselling. Dabei muss sich das Coaching, wenn es ökonomisches Denken aufnimmt, keineswegs auf den wirtschaftswissenschaftlichen Mainstream beziehen. Es kann auch alternative Diskurse aufnehmen, die nicht nur das nackte Gewinnstreben als Motor sehen, sondern auch gemeinwesenorientierte und lebensdienliche Motive bei den Wirtschaftssubjekten unterstellen (z.B. Etzioni 1996; Sen 1999; Ulrich 2001).

Nun gibt es neben der Konzentration des Coaching auf die Beratung von Führungskräften gerade auch in den USA nicht nur eine Fokussierung auf die Persönlichkeitsentwicklung im Personal Coaching (vgl. Mathar 2006), sondern auch auf eine umfassende Lebensberatung im Life-Coaching. Hier geht es darum, Fach- und Führungskräfte dabei zu beraten, einen Lebens- und Arbeitsstil zu finden und auszugestalten, der nicht nur ihren Aufgaben gerecht wird, sondern ihnen auch eine angemessene Lebensqualität sichert (vgl. Buer & Schmidt-Lellek 2008).

Neben der Management-Sprache hat der Coachingdiskurs manches aus den Formaten Psychotherapie und Supervision übernommen (z.B. Schreyögg 1995; Fallner & Pohl 2001; Migge 2005). Von den Wissenschaften dominiert eindeutig die Psychologie (z.B. Rauen 1999; 2003; Heß & Roth 2001; Fischer-Epe 2002; Lippmann 2006). Aber auch die Soziologie (z.B. Geßner 2000) und die (Sozial-)Pädagogik (z.B. Pallasch & Petersen 2005; Birgmeier 2006) kümmern sich inzwischen.

Der Supervisions-Diskurs zwischen wohlfahrtsstaatlichem und wirtschaftlichem Kontext

Die Konjunktur der Supervision verläuft parallel zum Auf- bzw. Abbau wohlfahrtsstaatlicher Leistungen (ausführlich in: Buer 2004d; 2005b). Gerade die Ausweitung personenbezogener Dienstleistungen für ein schwieriges Klientel hat der Supervision einen Aufschwung beschert, da sie sich anheischig machte, diesen bescheidenen Professionen zu fachlich anspruchsvoller Arbeit trotz widriger Umstände zu verhelfen. Die Professionalisierung der Supervision selbst führte zu einer großen Anzahl freiberuflicher SupervisorInnen, die mit dem Abbau des Sozialstaats neue Absatzfelder suchten. Und so

gerieten auch sie auf den Beratungsmarkt und wurden mit seinen ökonomischen Gesetzen konfrontiert.

Waren die Supervisionsdiskurse daher zu Konjunkturbeginn noch sehr von therapeutischem (vgl. Gaertner 1999, 21ff.) und sozialpädagogischem Denken (z.B. Belardi 1996) geprägt, so tauchen mit der Ausweitung des Angebots auf fast alle anspruchsvollen beruflichen Tätigkeiten sozialwissenschaftliche Diskurse auf (z.B. Rappe-Giesecke 1990; Schreyögg 1991; Buer 1999b; 2004e; Petzold 1998; Möller 2001). Parallel zum Aufstieg des Coachings hat aber die Produktion anspruchsvoller Konzepte und Theorien der Supervision nachgelassen. Hier scheint alles gesagt zu sein, was Meriten bringt. Kritische Bestandsaufnahmen dagegen (wie: Buer & Siller 2004) sind – jedenfalls von der verbandlichen Profession – nicht so gern gesehen. Dabei könnte der von mir in die Diskussion eingebrachte Pragmatismus einen Metadiskurs eröffnen, der sozialwissenschaftliche, pädagogische, therapeutische und ökonomische Diskurse verbinden kann (ausführlich in: Buer 1999b, 38ff.; 2004f).

Während sich das Counselling einen professionell-therapeutischen, auch gesellschaftskritischen Diskurs leisten kann, da es sich kaum auf den Markt begeben muss, während sich schlechtes Coaching völlig marktkonform verhält und einen (schlechten) Managementdiskurs übernommen hat, gutes Coaching sich um einen professionell-sozialwissenschaftlichen Diskurs bemüht (vgl. Schreyögg & Schmidt-Lellek 2007), steht die Supervision nach wie vor zwischen wohlfahrtsstaatlichen und ökonomischen Diskursen. Große Marktanteile bedient sie nach wie vor in sozialen Einrichtungen. Diese hat sie der Psychotherapie und dem Counselling mühsam abgetrotzt und diese möchte sie nun nicht so einfach abgeben. Andererseits sind aber viele SupervisorInnen auch auf Nachfrage aus dem Wirtschaftssektor angewiesen. Diese beiden Sektoren inszenieren sich aber völlig anders. Daher sind Auftritte auf beiden Bühnen nur schwer durchzuhalten (vgl. Kühl 2006).

Die Unverzichtbarkeit der professionellen Autonomie

BeraterInnen – seien es Counsellors, Coaches oder SupervisorInnen – dürfen sich weder nur an den Wünschen der Ratsuchenden, noch ausschließlich an den Anforderungen der Geldgeber orientieren. Zwar können Zielvereinbarungen einen gewissen Rahmen abstecken, der Prozess muss aber weitgehend ergebnisoffen bleiben. Denn das macht den Kern der Beratung aus: Da keine standardisierten, vorgefertigten Lösungen für die Einmaligkeit der zu beratenden Vorfälle zutreffen können, müssen jedes Mal ganz neue Lösungen gefunden werden, an die vorher niemand gedacht hat. Und diese Lösungen können so kreativ sein, dass sie auch den zuvor vereinbarten Zielrahmen sprengen. Diese Lösungen müssen dann aber – das gilt vor allem für Coaching- und Supervisionsprozesse – mit den jeweiligen Organisationskontexten vermittelt werden.

Da diese intimen Beratungsprozesse kaum von außen kontrolliert werden können, müssen Beratungskontrakte auf gegenseitigem Vertrauen beruhen. Dieses Vertrauen

kann aber nur geschenkt werden, wenn sich die Beraterin fachlich ausreichend qualifiziert und sich auch berufsethisch in eine professional community eingebunden hat. Diese professionelle Autonomie verlangt aber auch die ständige Berücksichtigung wissenschaftlichen Wissens. Aber auch da muss jeder Berater kritisch auswählen; er darf sich nicht leichtgläubig irgendeiner wissenschaftlichen Meinung anvertrauen. Basis seiner Autonomie ist seine eigene selbst gemachte Beratungserfahrung, die ihm keiner ausreden kann. Die muss er aber auch eloquent vertreten können.

4. Das Psychodrama als Verfahren für Beratungsformate

In all den genannten Beratungsformaten dominiert der Kommunikationsmodus der *Beratung*. Es können aber auch in diesem Rahmen selbsterfahrungsorientierte *Experimente* gestaltet oder *Fachdiskussionen* moderiert werden (ausführlich in: Buer 1999a, 240f; 2004b, 18f). Auch können Elemente aus den Formaten Unterricht (als Instruktion oder mini-lecture etwa über Suchterkrankung, Paardynamik oder Führungsstile) oder Training integriert werden.

Das reichhaltige Angebot seit Moreno

Wenn ich von Psychodrama als einem elaborierten Verfahren spreche, dann ist das für mich zunächst ein Oberbegriff für das gesamte Angebot von Moreno und seinen Weiterentwicklungen (vgl. Ameln u.a. 2004). Wenn wir es für die Beratungsarbeit aufschließen wollen, müssen wir allerdings etwas genauer hinschauen: Morenos Angebot wird üblicherweise als triadisches System bezeichnet, wie Moreno es in seinem Buch „Gruppenpsychotherapie und Psychodrama“ (Moreno 1973) auch offeriert. Er hat es 1959 aber speziell für den deutschsprachigen *Psychotherapiemarkt* geschrieben. Wenn ich meine Unterscheidung von Format und Verfahren nutze, dann sehe ich jedoch genauer: Es geht um das *Format* Psychotherapie und um die Bedeutung der beiden *Methoden* Psychodrama und Soziometrie für eben dieses Format.

Diese Darstellungen der beiden Methoden in diesem Buch sind aber durch diese Ausrichtung auf das Format Psychotherapie speziell fokussiert. Und erst durch die Implementierung dieser beiden Methoden in die Psychotherapie entsteht Morenos originäre Version der Psychotherapie als *Gruppenpsychotherapie*. Denn Psychodrama impliziert eine interaktive Sicht der Wirklichkeit mit Rollenkonfigurationen in Szenerien. Und dieser Interpretationsfolie entsprechen Gruppenarrangements für die Praxis. Ebenso impliziert die Soziometrie eine interaktive Sicht der Wirklichkeit mit unterschwelligem Beziehungskonstellationen im sozialen Raum. Und dieser Interpretationsfolie entsprechen Untersuchungsarrangements von Bevölkerungsgruppen bzw. Betriebsgemeinschaften. Die *Transformation* der beiden Methoden in das Format Psychotherapie sieht dann so aus:

altes Format	neue Methoden	neues Konzept	adaptierte Methoden
Psychotherapie	+ Dramaarbeit + Soziometrie	= Gruppenpsychotherapie	mit Psychodrama mit Sozialatom z.B.

Die Darstellung der Gruppenpsychotherapie in „Gruppenpsychotherapie und Psychodrama“ durch Moreno ist eine *Präskription*. Er selbst hat dieses Modell in seiner eigenen Praxis in seinem Sanatorium in Beacon jedoch kaum 1:1 umgesetzt: Die PatientInnen haben sehr selten Hilfs-Ich-Funktionen übernommen; mitgespielt haben meist Co-TherapeutInnen. Das können Gretel Leutz (Leutz & Buer 1992) und Heike Straub aus eigener Anschauung bezeugen. Wenn wir also üblicher Weise die GruppenteilnehmerInnen zu MitspielerInnen machen, dann gelingt das sicher gut im Format der Selbsterfahrung im Rahmen der Ausbildung. Für das Format Psychotherapie mit eingeschränkt handlungsfähigen PatientInnen muss das jedoch modifiziert werden.

Dieses Konzept ist wohl eher bedeutsam für die Arbeit mit voll handlungsfähigen Mitmenschen. Und so hat Moreno dieses Modell auch regelmäßig eingesetzt in seinem Psychodrama-Theater am Broadway in New York mit ganz normalen Theaterbesuchern, wie Ruth Cohn es selbst erlebt hat (vgl. Cohn & Farau 1991, S. 257), häufig im Format Paarberatung. Während also fraglich ist, ob Morenos *Präskription* für die Psychotherapie taugt, so ist sie gerade für die Beratungsarbeit mit Nicht-PatientInnen ein hilfreiches Orientierungsmodell.

Diese beiden Methoden gehen nun aber über die Anwendung in der Psychotherapie weit hinaus und sind weitgehend als unabhängig voneinander zu betrachten. Das zeigt schon ihre getrennte Entstehungsgeschichte: Das Psychodrama entwickelte sich aus dem Stegreiftheater in der Maysedergasse in Wien, die Soziometrie aus der Betrachtung der Beziehungsströme zwischen den Bewohnern des Flüchtlingslagers in Mitterndorf. Allerdings war Moreno bei der Leitung des Spontantheaters durchaus die Beachtung der Konstellationen der Spieler im Raum für das Ausmaß ihrer Spielmächtigkeit wichtig (vgl. Marschall 2006).

So ist das Psychodrama nur ein Teil der Dramaarbeit, zu der ebenso das Soziodrama und das Stegreifspiel gehören. Und die Soziometrie ist als Methode der Aktionsforschung konzipiert mit quantitativen wie qualitativen Ausrichtungen (z.B. Moreno 1981; 1996; Buer 2001). Für diese beiden Methoden hat Moreno spezielle Arrangements und Techniken entwickelt, dazu jeweils eine eigenständige Praxeologie und bestimmte Interpretationsfolien. Seine Philosophie umfasst beide Methoden (ausführlich in: Buer 1999a, 233ff.). Insofern reduziert die Rede vom ‚triadischen System‘ Morenos Angebot und seine Weiterentwicklungen auf Psychotherapie. Für die Beratungsarbeit kann und sollte aber das gesamte Angebot genutzt werden. Dann stellt sich die *Transformation* der beiden Verfahren in das Format Beratung so dar:

alte Methoden	neues Format	neues Konzept	adaptierte Methoden
Dramaarbeit	in Beratung	= Gruppenberatung	mit Inszenierungsarbeit
Soziometrie			mit Aufstellungsarbeit

Wenn die beiden den PsychodramatikerInnen bekannten Methoden in ein neues Format wie die Beratung transformiert werden, dann entsteht ein spezifisches Konzept: nämlich Gruppenberatung. Die beiden Methoden werden dabei aber adaptiert:

Dann stellen für mich Psychodrama und Soziodrama die Basis der *Inszenierungsarbeit* dar. Dazu kommen weitere Arrangements wie Rollenspiele, Stegreifspiele, Skulpturarbeit oder Arbeit mit inter- und intramedialen Objekten. Kreative Entwicklungen ergeben sich hier im Modus des Spiels. Die Aktionssoziometrie als Methode ist für mich die Basis des Arrangements *Aufstellungsarbeit*. Hier geht es nicht um Szenen und Spiele, sondern um das Erspüren telischer Strömungen zwischen den Positionierungen innerhalb einer Beziehungskonstellation im sozialen Raum. Diese Aufstellungsarbeit kann durchaus etwas von der Arbeit der Aufstellungsszene lernen (vgl. Buer 2003; 2005a; 2005c; König 2004). Erst in einem zweiten Schritt können diese Methoden auch in der Einzelberatung genutzt werden: in der Arbeit mit Symbolen statt Personen. Hier muss allerdings auf die Hilfs-Ich-Qualitäten der Gruppenmitglieder verzichtet werden.

Ich unterscheide also zwischen Verfahren und Methode so:

- Mit der Bezeichnung *Verfahren Psychodrama* meine ich den gesamten Ansatz von Moreno und seine Weiterentwicklungen.
- Innerhalb dieses Verfahrens sind jedoch *zwei Methoden* zu unterscheiden: eine dramatische und eine soziometrische Arbeitsweise mit je spezifischen Arrangements und Techniken und ihrer jeweiligen Praxeologie.

Noch genauer hingesehen: Jeder Kommunikationsmodus innerhalb eines Beratungsformats verlangt den Einsatz einer passenden Methode. Das Psychodrama bietet nun aber keine explizite Methode zur Gestaltung des Kommunikationsmodus *Beratung*. Für diesen Modus sind eher personenzentrierte Gesprächstechniken (z.B. Mutzeck 1996) oder dialogische Verfahren (z.B. Fuhr & Gremmler-Fuhr 1991) geeignet. Das Psychodrama bietet aber für den Modus *Experiment* vielfältige Anregungen mit den Arrangements und Techniken aus seinen beiden Methoden und seiner jeweiligen Praxeologie. Morenos Interpretationsfolien und seine Philosophie jedoch lassen sich als Hintergrund auch für die anderen Modi der Beratung nutzen. Mit dieser Begrenzung wird das Psychodrama nicht zu stark eingeschränkt, wie manche PsychodramatikerInnen meinen. Es wird nur konstatiert, dass neben dem Psychodrama die Beherrschung weiterer damit kompatibler Methoden notwendig ist, um den diversen Ansprüchen der verschiedenen Modi auch gerecht werden zu können.

Die Auswahl der geeigneten Arrangements und Techniken im Rahmen der beiden Methoden hat sich primär nach den Erfordernissen des jeweiligen Formats zu richten. Hier lassen sich in der Praxis drei Konstellationen unterscheiden:

Beratung mit KlientInnen im privaten, intimen Kontext

Counselling wie Suchtberatung, Familienberatung, Paarberatung, Trauerberatung findet im privaten, intimen Kontext statt. Das gilt auch für das *Life-Coaching* in schwierigen Lebenslagen und Statuspassagen. Durch die Nähe dieser Subformate zur Psychotherapie ist es leicht, hier die im Format Psychotherapie bewährten Verfahren einzusetzen. Daher können hier alle Methoden, Arrangements und Techniken des Psychodramas genutzt werden (vgl. Buer 1992). Das Element des spontanen Spiels lässt sich in vielen Zielgruppen einsetzen, auch wenn hier manchmal etwas Geschick erforderlich ist, alle zum Mitspielen zu bewegen.

Der Einsatz des spontanen Spiels wird schwieriger, wenn natürliche Systeme wie Familien oder Paare beraten werden: Hier können die aktuellen Spannungen das Ausleben kreativer Spontaneität behindern. Daher müssen neben dem Kommunikationsmodus des Experiments gerade hier die Modi Beratung und klärende Diskussion stärkere Beachtung finden. Und dazu müssen auch Methoden aus Verfahren jenseits des Psychodramas eingesetzt werden.

Das gilt auch, wenn die Beratung eher zum *Consulting* zu rechnen ist, in dem Expertenwissen gefragt ist wie in der Schuldner-, Berufs- oder Gesundheitsberatung. Allerdings kann die Relevanz so mancher Sachverhalte auch durch anschauliche Elemente des dramatischen Spiels verdeutlicht werden.

Beratung mit KlientInnen im beruflichen, intimen Kontext

Coaching und *Supervision* mit Einzelnen, aber auch mit stranger groups findet in einem intimen Rahmen statt, der wie das *Conselling* durch Vertraulichkeit und Schweigepflicht geschützt ist. Daher sind hier spontane Spiele möglich, bei denen auch Schwächen unbeabsichtigt gezeigt werden können. Auch hier steht das gesamte Arsenal des Psychodramas zur Verfügung (vgl. Buer 2004a; Behrendt 2006).

Allerdings ist die Zielsetzung nicht so frei wie beim *Counselling* oder beim *Life-Coaching*. Denn es geht nicht nur um das persönliche Wohlergehen, sondern ebenso um eine angemessene Rollengestaltung im vorgegebenen Rahmen der jeweiligen Organisationskultur. Entsprechende Interpretationsfolien aus Mikropolitik, Organisationsentwicklung oder Organisationssoziologie können dabei gut mit Morenos Sicht des Menschen als Rollenspieler kombiniert werden (vgl. Buer 2004c). Es geht aber auch um die Differenz von offiziellen Rollenerwartungen und informellen Beziehungen. Und hier bietet die soziometrische Interpretationsfolie der unterschweligen sozioemotionalen Beziehungskonstellationen eine weitreichende, Augen öffnende Sicht der Arbeitskooperationen. Hier ist Aufstellungsarbeit oft das Arrangement der Wahl.

Beratung mit Kunden im Kontext der Organisationsöffentlichkeit

In der *Organisationssupervision*, erst recht in der *Organisationsberatung* findet die Beratung mehr oder weniger organisationsöffentlich statt. Zwar müssen auch hier die vereinbarten Settings einen pfleglichen Umgang miteinander sicherstellen. Aber – gerade in Großgruppen – wird ein ungeschütztes Sichzeigen der Beteiligten in einem spontanen Spiel wohl kaum nachgefragt werden. Der psychodramatische Berater sollte sich daher weniger als ‚director‘, also weniger als Spielleiter wie in der Inszenierungsarbeit verstehen, sondern eher als Aktionsforscher, der gemeinsam mit allen Beteiligten nach einem vereinbarten Plan vereinbarte Probleme untersucht und vereinbarte Ziele zu erreichen sucht. Aber auch hier bietet Moreno ein Modell an: das der soziometrischen Aktionsforschung. Es kann sein, dass dann in dieser Lernarchitektur auch Rollenspiele oder Soziodramen möglich sind. Sie vermeiden aber in jedem Fall das Aufdecken persönlicher Eigenheiten und Schwächen.

5. Resümee für PsychodramatikerInnen

PsychodramatikerInnen, die ihr elaboriertes Verfahren vielfältig in der Beratungsarbeit einsetzen wollen, sollten folgendes berücksichtigen:

- Erst die Unterscheidung zwischen Format und Verfahren öffnet die Augen für das reichhaltige Angebot des Psychodramas seit Moreno, aber für die gesellschaftliche Produktion und Reproduktion der unterschiedlichen Formate.
- Formate müssen als institutionalisierte Rahmungen ernst genommen werden. Um sie bedienen zu können, ist spezifisches Wissen und Können jenseits des Psychodramas notwendig.
- Erst wenn ich um die spezifischen Erfordernisse eines Formats weiß, kann ich auch genauer aus dem psychodramatischen Angebot auswählen.
- Dann sehe ich, dass es offensichtlich neben der dramatischen Methode auch eine soziometrische gibt, deren Einsatz gerade in der Beratung reichhaltige, neue Arbeitsmöglichkeiten eröffnet.
- Wenn auch diese beiden Methoden für den Modus des Experiments vielfältige Einsatzmöglichkeiten bieten und dieser Modus für die nachhaltige Wirksamkeit des Beratungsprozesses insgesamt von großer Bedeutung ist, so ist doch klar, dass für die Modi Beratung und Diskussion die Nutzung weiterer Methoden notwendig ist.
- Diese problemangemessene Konstruktion einer spezifischen Kombination von Format und Verfahren in einem Arbeitskonzept, die Steuerung eines einmaligen Lernprozesses vor diesem Hintergrund und seine Evaluation ist die Kernleistung professioneller Tätigkeit. Die kann an keine Wissenschaft delegiert werden; sie kann auch nicht aus ihr deduziert werden. Hier ist jeder einzelne Berater gefordert.

- Wir brauchen präskriptive Konzepte, um uns in der unvorhersehbaren, je einmaligen Praxis orientieren zu können. Aber wir sollten uns nichts vormachen: Die Wirklichkeit sieht dagegen meist etwas bescheidener aus. Diese konkreten Erfahrungen sollten genau beschrieben werden (Deskription), um daraus für das weitere Vorgehen und angemessenere Präskriptionen die richtigen Schlüsse zu ziehen.
- Erst dieser zirkuläre Prozess von Präskription und Deskription kann im Austausch mit anderen PraktikerInnen und ForscherInnen zu einer einigermaßen angemessenen kritischen Theorie der Beratungsformate mit ihren adaptierten Verfahren führen.
- Die für diese Beratungstätigkeit erforderliche professionelle Autonomie eröffnet erst die Spielräume, die neue, weiterführende Entwicklungen ermöglichen. Und hierfür bietet Morenos Kreativitätstheorie die entscheidende Interpretationsfolie (vgl. Buer 2005a).

Wer nicht daran glaubt, dass kreative Wachstumsprozesse – so banal sie auch zunächst erscheinen mögen – immer wieder möglich sind und es dazu nur ein förderliches Klima braucht, der nimmt Morenos Angebot nicht ganz ernst. Diese Klimata zu schaffen, das ist die originäre Aufgabe von PsychodramatikerInnen auch in der Beratungsarbeit. Die von mir hier vorgelegte Landkarte eröffnet viele Wege in ein weites Feld, das sowohl wohlfahrtsstaatliche, wie auch wirtschaftliche Länder umfasst. Und welches Verfahren kann das schon von sich behaupten? Die hier aufgezeichneten Wege müssen nur beschriftet werden.

Literatur

- Ameln, F. v., Gerstmann, R., Kramer, J. (2004): Psychodrama. Heidelberg
- Behrendt, P. (2006): Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching – Eine experimentelle Evaluationsstudie, ZPS, 1, S. 59-87
- Belardi, N. (1996): Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg
- Belardi, N. (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München
- Belardi, N., Akgün, L., Gregor, B., Pütz, Th., Neef, R. (2005): Beratung: Eine sozialpädagogische Einführung. Weinheim
- Birgmeier, B. R. (2006): Coaching und Soziale Arbeit. Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings. Weinheim
- Bitzer-Gavornik, G. (Hrsg.) (2004): Lebensberatung in Österreich. Wien
- Buer, F. (1984a): Die Geschichte der Erziehungsberatung als Geschichte ihrer Professionalisierung. In: Zygowski, H. (Hrsg.): Erziehungsberatung in der Krise. Analysen und Erfahrungen. Tübingen, S. 9-49
- Buer, F. (1984b): Zur Funktion und Organisationsstruktur der Erziehungsberatung. In: Zygowski, H. (Hrsg.): Erziehungsberatung in der Krise, Tübingen, S. 50-73
- Buer, F. (1992): Psychodramatische Beratung, In: Psychodrama 1, S. 63-78
- Buer, F. (1997): Zur Dialektik von Format und Verfahren. Warum eine Theorie der Supervision nur pluralistisch sein kann. In: OSC 4, 4, S. 381-394
- Buer, F. (1998): Zur Dialektik von Format und Verfahren. Oder warum es wichtig ist, durch Einführung ungewöhnlicher Begriffe Aufmerksamkeit zu erregen. Eine Diskussion mit Belardi und Fengler. In: OSC 5, 3, S. 269-286

- Buer, F. (1999a): Morenos therapeutische Philosophie. Ihre aktuelle Rezeption und Weiterentwicklung. In: Buer, F. (Hrsg.): Morenos therapeutische Philosophie. Opladen, 3. Aufl., S. 227-258
- Buer, F. (1999b): Lehrbuch der Supervision. Der pragmatisch-psychodramatische Weg zur Qualitätsverbesserung professionellen Handelns. Grundlegung – Einstiege – Begriffslexikon. Münster
- Buer, F. (2000): Psychodramatische Supervision in der Bildungsarbeit. In: Wittinger, Th. (Hrsg.): Psychodrama in der Bildungsarbeit. Mainz, S. 106-128
- Buer, F. (2001): Artikel zu Moreno: Die Grundlagen der Soziometrie. In: Papcke, S., Oesterdieckhoff, G. W. (Hrsg.): Schlüsselwerke der Soziologie. Opladen, S. 352-355
- Buer, F. (2003): Aufstellungsarbeit in Organisationen. Der klassische Ansatz nach Moreno. In: Supervision 2, S. 42-54
- Buer, F. (Hrsg.) (2004a): Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch. Wiesbaden, 2. Aufl.
- Buer, F. (2004b): Einführung in die psychodramatische Supervision. In: Ders. (Hrsg.): Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch. Wiesbaden, S. 9-27
- Buer, F. (2004c): Typische Handlungsmuster in Arbeitsorganisationen. Eine soziologisch-soziodramatische Interpretationsfolie für die Supervision. In: Ders. (Hrsg.): Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch, S. 165-190
- Buer, F. (2004d): Über die professionelle Kompetenz, Professionalität kompetent darzustellen. Und welche Rolle die Supervision heute dabei spielt. In: Buer, F., Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden, S. 161-201
- Buer, F. (2004e): Psychodrama in der Supervision. In: Ameln, F. v. u.a.: Psychodrama. Heidelberg, S. 467-483
- Buer, F. (2004f): Unsicherheiten im Beratungsdiskurs. Wozu Berater und Beraterinnen Philosophie benötigen. Pragmatismus zum Beispiel. In: OSC 11, 2, S. 125-150
- Buer, F. (2005a): Managementkompetenz und Kreativität, psychodramatisch betrachtet. In: OSC 12, 2, S. 117-132
- Buer, F. (2005b): Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. In: OSC 12, 3, S. 278-296
- Buer, F. (2005c): Aufstellungsarbeit nach Moreno in Formaten der Personalarbeit in Organisationen. In: ZPS 2, S.285-310
- Buer, F., Schmidt-Lellek, Chr. (Hrsg.) (2008): Life-Coaching für Fach- und Führungskräfte. (in Vorb.)
- Buer, F., Siller, G. (Hrsg.) (2004): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden
- Cohn, R., Farau, A. (1991): Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven. Stuttgart
- Etzioni, A. (1996): Die faire Gesellschaft. Jenseits von Sozialismus und Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Fallner, H., Pohl, M. (2001): Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Opladen
- Fatzer, G. (Hrsg.) (2005): Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Supervision und Beratung 2. Köln
- Fischer-Epe, M. (2002): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek
- Fuhr, R., Gremmler-Fuhr, M. (1991): Dialogische Beratung. Köln
- Gaertner, A. (1999): Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen. Tübingen
- Gebner, A. (2000): Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung. Frankfurt/M.
- Gröning, K. (2006): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen. Wiesbaden
- Heß, T., Roth, W. L. (2001): Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg
- König, O. (2004): Familienwelten. Theorie und Praxis von Familienaufstellungen. München
- Krause, Chr., Fittkau, B., Fuhr, R., Thiel, H.-U. (Hrsg.) (2003): Pädagogische Beratung. Grundlagen und Praxisanwendung. Paderborn
- Kröger, Ch., Hutter, Ch., Teglas, P., Klann, N., Sanders, R., Engl, J., Dahlinger, K., Ziegler, Th. (2005): Die zeitliche Dimension in der Beratung: Eine Stellungnahme des Fachausschusses Forschung der Katholischen Bundeskonferenz für Ehe-, Familien- und Lebensberatung zum zeitlichen Umfang von Beratung. In: Beratung aktuell 6, 4, S. 233-247

- Kühl, St. (2006): Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung. Thesen zur Entwicklung des Coachings. In: OSC 13, 1, S. 86-96
- Leutz, G. A., Buer, F. (1992): Ein Leben mit J. L. Moreno. Impulse für die Zukunft. Ein Gespräch. In: Buer, F. (Hrsg.): Jahrbuch für Psychodrama, psychosoziale Praxis & Gesellschaftspolitik 1992. Opladen, S. 161-199
- Lippmann, E. (Hrsg.) (2006): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg
- Marschall, B. (2006): Jakob Levy Morenos Theaterkonzept: Die Zeit-Räume des Lebens als Szenenraum der Begegnung. In: ZPS 2, 229-243
- Mathar, H. (2006): Wie wir finden, was wir wollen. Historische und aktuelle Beiträge zur Zielfindung im Persönlichkeitscoaching. Tübingen
- Menne, K. (2004): Finanzierung von Beratung. In: Nestmann, F. u.a. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Tübingen, S. 1213-1227
- Migge, B. (2006): Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen. Weinheim
- Möller, H. (2001): Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Stuttgart
- Moreno, J.L. (1973): Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Stuttgart, 2. Aufl.
- Moreno, J.L. (1981): Soziometrie als experimentelle Methode. Paderborn
- Moreno, J.L. (1996): Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Opladen, 3. Aufl.
- Mutzeck, W. (1996): Kooperative Beratung. Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag. Weinheim
- Nestmann, F., Engel, F., Sickendiek, U. (Hrsg.) (2004): Das Handbuch der Beratung. 2 Bd. Tübingen.
- Pallasch, W., Petersen, R. (2005): Ausbildungs- und Trainingskonzeption zum Coach in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern. Weinheim
- Petzold, H. G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modell und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Paderborn
- Petzold, H. G., Schigl, B., Fischer, M., Höfner, C. (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Opladen
- Rappe-Giesecke, K. (1990): Gruppen- und Teamsupervision. Berlin
- Rauen, Ch. (1999): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen
- Rauen, Ch. (2003): Coaching. Göttingen
- Schmidt-Lellek, Ch. (2006): Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen. Bergisch-Gladbach
- Schreyögg, A. (1991): Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Paderborn
- Schreyögg, A. (1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Coaching für den Coach. Frankfurt/M.
- Schreyögg, A., Schmidt-Lellek, Ch. (Hrsg.) (2007): Zur Konzeptentwicklung von Coaching. Wiesbaden
- Sen, A. (1999): Ökonomie für den Menschen. Wege zur Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. Frankfurt/M.
- Sickendiek, U., Engel, F., Nestmann, F. (2002): Beratung. Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze. Weinheim
- Steinebach, Ch. (Hrsg.) (2006): Handbuch Psychologische Beratung. Stuttgart
- Thiersch, H. (2004): Sozialarbeit/Sozialpädagogik und Beratung. In: Nestmann, F. u.a. (Hg.): Das Handbuch der Beratung. Tübingen, S. 115-124
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern
- Wildt, J. (2006): Formate und Verfahren in der Hochschuldidaktik. In: Wildt, J., Szczyrba, B., Wildt, B. (Hrsg.) (2006): Consulting, Coaching, Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung. Bielefeld, S. 12-39

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Ferdinand Buer, Alte Schanze 46, 48159 Münster, www.FerdinandBuer.de