



Leseprobe aus Erbring und Fischer, Zukunft der Beratung, ISBN 978-3-7799-6507-7

© 2021 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6507-7](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6507-7)

# Inhalt

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | Zukunft von Beratung – eine Einführung<br><i>Saskia Erbring/Jörg Fischer</i> | 9 |
|---|--|---|

## Teil I:

### Aktuelle Herausforderungen für Beratung

- |   |   |     |
|---|---|-----|
| 2 | Postmoderne Beratung im Modus des Nichtwissens<br>Konzeptionelle und methodische Grundlagen für die Soziale Arbeit<br><i>Heiko Kleve</i>                                    | 18  |
| 3 | Beratung zwischen Kulturalisierung und Digitalisierung<br><i>Frank Engel, Frank Nestmann</i>  | 31  |
| 4 | Wissenserwerb und die künftige Professionalisierung von Beratung<br><i>Josef Strasser</i>   | 47  |
| 5 | Beratung als Handlungskonzept zwischen Sozialer Arbeit<br>und Therapie<br>Über die Basics von Beratung, ethische Ansprüche und Reflexivität<br><i>Renate Zwicker-Pelzer</i> | 61  |
| 6 | Digitalität und Digitalisierung in der psychosozialen Beratung<br>Überlegungen zum digitalen Wandel der Beratungskultur<br><i>Marc Weinhardt</i>                            | 76  |
| 7 | Diversitätsgerechte Beratungsarbeit<br><i>Gabriele Rosenstreich</i>   | 87  |
| 8 | „Die Zeit ist aus den Fugen“<br>Internationale Politikberatung im volatilen Kontext globaler<br>Interdependenz<br><i>Miriam Müller-Rensch</i>                               | 105 |

## Teil II:

### Zukunftsfähige Lösungsansätze für Beratung

- |    |  |     |
|----|--|-----|
| 9  | Kostbarkeiten der Beratung zwischen Tür und Angel für eine gerechtere Teilhabe<br>Ein Beitrag zur fachlichen Profilierung offener Beratungssettings<br><i>Maria Knab/Heinz Bartjes</i> | 122 |
| 10 | Beratung als Positionierungsprozess im Umgang mit rechts-ideologischen und antidemokratischen Herausforderungen im Sozialraum<br><i>Marion Mayer/Friedemann Bringt</i>                 | 136 |
| 11 | Ausbildung „Systemische Beratung“: (Ein-)blick in die Zukunft<br><i>Haja (Johann Jakob) Molter, Karin Nöcker</i>   | 150 |
| 12 | Onlineberatung – Beratungskompetenzen in einer digitalen Welt<br><i>Emily Engelhardt</i>   | 165 |
| 13 | Blickpunkt Online-Beratung<br>Erwartungen, Themen und Zugänge aus der Sicht von Berater_innen<br><i>Anne Kasten/Andreas Lampert</i>  | 175 |
| 14 | Was wir von Adressat_innen für unser beraterisches Handeln lernen können<br><i>Laura Best</i>  | 187 |
| 15 | Ein Blick zurück in die Zukunft der Supervision<br><i>Thorsten Möller</i>  | 201 |
| 16 | Zwang hilft – zusammenzukommen. Mehr nicht!<br>Voraussetzungen und zukünftige Entwicklungen in der Arbeit mit Zwangskontexten<br><i>Marie-Luise Conen</i>                              | 210 |

## Teil III:

### Zukunft der Beratung am Beispiel spezifischer Aufgaben und Settings

- |    |  |     |
|----|--|-----|
| 17 | Macht Wissenschaft Politik?<br><i>Jens Kretzschmar</i>   | 224 |
| 18 | Übergangsberatung – Die Zukunft personenbezogener Beratungsdienste am Übergang in die Erwerbsarbeit<br><i>Christian Schröder</i> | 237 |

19	Zwischen Nähe und Distanz in der Online-Familienberatung <i>Andreas Lampert</i>	251
20	Reverse Mentoring – Digital Natives als professionelle Berater_innen <i>Sabine Brunner</i>	263
21	Fachberatung in Kindertageseinrichtungen <i>Maria Schmidt</i>	277
22	Beratungsanlässe in der Heil- und Sonderpädagogik <i>Conny Melzer, Tatjana Leidig</i>	291
23	Erbringungskontexte der Beratung in den Hilfen zur Erziehung – Eine Reflexion aus der Perspektive Systemischer Sozialer Arbeit <i>Wolfgang Geiling</i>	303
24	ZeitOasen® als Beratungsmodell in der Altenpflege <i>Regina Lorek</i>	315
25	Psychosoziale Beratung in klinisch-sozialen Handlungsfeldern <i>Silke Birgitta Gahleitner, Annett Kupfer, Sandra Wesenberg</i>	329
26	Beratung zur Integration in eine Beschäftigung <i>Jörg Altmann</i>	343



# 1 Zukunft von Beratung – eine Einführung

Saskia Erbring/Jörg Fischer

Z  
U  
Z K O M P E T E N Z  
I U  
E N D W  
L F I I G  
B E R A T U N G R E  
O I K M  
L T S E  
L A D A P T I V  
E X T R E M L M N  
N I S  
K R I S E A  
I M  
E  
W O R K - L I F E  
U  
F A K E N E W S  
G

Beratung kann als ein Kernanliegen professionellen und disziplinären sozialwissenschaftlichen Handelns verstanden werden. Dabei sind die Zielsetzungen von Beratung in höchstem Maße an sich stetig wandelnde gesellschaftliche Bedarfe gekoppelt. In das Wortbild oben haben wir aktuelle Schlagwörter wie jenes der „Digitalisierung“ und der „Fake News“ eingearbeitet. Wir gehen davon aus, dass die von uns gestellte Frage nach der „Zukunft von Beratung“ auch zukünftig neue und spannende Antworten herausfordern wird.

Die enge Verbindung von Beratung mit Forschung, Praxis und Lehre Sozialer Arbeit ist Herausforderung und Chance für Profession wie Disziplin zugleich. Beratung als ein zentrales sozialwissenschaftliches Handlungsfeld wird von der Praxis aus gedacht und muss sich in ihrem Wissen, ihrem Können und ihrer Haltung stetig an sich verändernder Wirklichkeit ausrichten. Forschung stellt dabei eine nicht zu unterschätzende Form der Reflexion von beraterischen Handlungswissen und der Generierung von wissenschaftlicher Erkenntnis dar. Für die Lehre von Beratung entsteht aus dem Bezug zu Beratungspraxis und -forschung ein Konglomerat, in dem diese Bezüge mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit und den beraterischen Anforderungen von morgen in Beziehung zueinander gesetzt werden. So hätte sich bis vor Kurzem niemand vorstellen können, wie durch eine Pandemie Bedarfe, Settings und Erkenntnisse von Beratung massiv verändert werden können.

Es bleibt dabei noch nicht vollständig absehbar, welche Ableitungen dabei für die Ausbildung zu ziehen sind. Dieser Sonderband bietet damit eine Chance, neue Impulse für Lehre, Forschung und Praxis der Beteiligten und Mitwirkenden an der Fachhochschule Erfurt im Masterstudiengang „Beratung und Intervention“ im Spannungsfeld zwischen der Beratung von heute und morgen zu liefern.

Jede Krise bietet einen Anlass für Beratung: Beratung kann Verunsicherung abfedern, Entscheidungsdruck kanalisieren und Ambivalenzen handhabbar machen. Doch nicht nur in Krisenzeiten wird Beratung angefragt. Beratung ist auch kontinuierliche Prozessbegleitung, sie ist Expert\_innenrat und wird jeweils dort aktiviert, wo Entwicklungspotentialen für Individuen, für bestimmte Gruppen oder Institutionen zur Entfaltung verholfen werden könnte, sollte oder müsste.

Systemisch betrachtet generiert die Perspektivität rund um ein Beratungsanliegen unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten und vielfältige Ressourcen. Beratung übernimmt die Aufgabe, solche Perspektiven zu beleuchten, Widersprüche der Reflexion zugänglich zu machen und bei der Bewältigung anstehender Aufgaben Unterstützung zu bieten. Beratung lässt sich in diesem Sinne als kontinuierliche Reflexionsfläche und als Beitrag zu Qualitätssicherung und Professionalisierung verstehen. Beratung kann und soll dazu beitragen, dass Möglichkeiten aufgedeckt, sozial verhandelt und in Umsetzungsprozesse einge-

bracht werden können. Wie gelingt Berater\_innen, die vielfältigen Anforderungen und Erwartungen an Beratung im professionellen Selbstverständnis auszubalancieren, für eigene Psychohygiene und Abgrenzung zu sorgen und zugleich ein möglicherweise prekäres Dasein als Selbstständige und Freiberufler\_innen mit größtmöglicher Unabhängigkeit gegenüber den zu beratenden Instanzen zu sichern? Wie wird mit immenser Verantwortung im Zuge von Entscheidungs- und/oder Entwicklungsprozessen umgegangen, womöglich im Schatten politischer Akteur\_innen und unter der Maßgabe, vermehrt onlinefähige Vernetzungsmöglichkeiten anzubieten?

Einerseits sind Beratungsangebote thematisch, didaktisch und konzeptionell-programmatisch flexibel an die Erwartungen eines sich ständig verändernden Adressat\_innenkreises angepasst. Andererseits entwickelt sich die Beratungswissenschaft als eigenständige Disziplin kontinuierlich weiter, bringt neue Erkenntnisse über Wirksamkeit und Reichweiten von Beratung hervor, entwickelt innovative Beratungsformate und vergrößert durch Aus- und Weiterbildungen den Radius von Anbieter\_innen. Hieraus ergeben sich eine Fülle von Fragestellungen über die Zukunft von Beratung, von denen einigen im Rahmen dieses Bandes nachgegangen werden soll. Dabei geht es uns darum, Nachfrage und Angebot von Beratung in die Zukunft zu projizieren und die Chancen und Grenzen solcher Zukunftsentwürfe auszuloten. Ziel des Bandes ist es, die Qualität professioneller Beratung sichtbar zu machen, zu stärken und zu sichern, Abgrenzungen zu anderen Formen der dialogischen Unterstützung in den Blick zu nehmen und einen Überblick zu aktueller und zukünftiger Spezialisierung angesichts der sich diversifizierenden Beratungsbedarfe und -formate zu schaffen.

Unsere Vorüberlegungen haben uns zu drei Bündeln von Leitfragen gebracht, welche in den Beiträgen des Sammelbandes fokussiert werden.

- i. Vor welchen Herausforderungen steht Beratung im Kontext aktueller globaler und lokaler Entwicklungen?
- ii. Mit welcher Rolle, welchem Methodenrepertoire und welchem professionellen Selbstverständnis werden Berater\_innen die Zukunftsaufgaben bewältigen? Welche Zukunftsvisionen werden sich als tragfähig erweisen, wo deuten sich diese bereits in der Gegenwart an?
- iii. Welche Veränderungen sind bezüglich der Settings, der Beratungsformen und Beratungsformate zu erwarten? Welche neuen Zielgruppen und Aufgaben wird Beratung akquirieren und inwiefern entstehen daraus neue Risiken und Fragestellungen für Berater\_innen?

Im ersten Teil des Buches fokussieren die Autor\_innen die Fragestellung, vor welchen Herausforderungen Beratung im Kontext aktueller globaler und loka-



ler Entwicklungen steht. Heiko Kleve rückt hierbei einen Modus von „Nicht-wissen“ in den Vordergrund. Unter den Ansprüchen und Unsicherheiten einer postmodernen Gesellschaft gelte es demnach, die Nutzer\_innen von Beratung in der Entwicklung eigener Lösungsperspektiven zu unterstützen. Dem schließen Frank Engel und Frank Nestmann mit einer gesellschaftlichen Verortung von Beratung zwischen Kulturalisierung und Digitalisierung an. Josef Strasser hebt in seinem Beitrag neben den produktiven Begleiterscheinungen der Unsicherheiten auch die Belastungssituation hervor. Im Sinne von Fachkompetenzen erscheine somit ein Wissenserwerb auf Seite der Beratenden notwendig, so dass diese über ein angemessenes Maß an Handlungssicherheit verfügen können. Renate Zwicker-Pelzer bettet unterschiedliche Beratungsformate in jeweils geltende ethischen Rahmungen ein. Eine Profilierung psychosozialer Beratung in der Sozialen Arbeit wird dabei als zukunftssträchtige Orientierungslinie für die Zukunft von Beratung gesehen. Mit Blick auf die Zukunft unternimmt Marc Weinhardt eine Beschreibung des digitalen Wandels in der Beratungskultur. Dabei entfaltet er in der Differenz zwischen Digitalität und Digitalisierung eine heuristische Perspektive für die Analyse der Nutzung digitaler Medien in der psychosozialen Beratung. Gabriele Rosenstreich verweist auf Herausforderungen im Umgang mit Diversität in der Beratung und auf das Ziel des Abbaus von Diskriminierung. Diversitätsgerechte Beratung erfordere demnach besondere Aufmerksamkeit u. a. im Umgang mit Bedarfsermittlung, Machtverhältnissen, Kommunikationsprozessen und Verfahren der Evaluation und Qualitätssicherung. Miriam Müller-Rensch erweitert den Radius von Beratung auf internationale Bezüge und stellt die zugrundeliegenden normativen Regulierungen zur Diskussion. In der Zukunft – wie auch in der Vergangenheit – verweise ein umfassender Einbezug von Akteur\_innen über die Grenzen nationaler Interessen hinausgehend im Sinne eines verantwortungsvollen Umgangs mit Asymmetrien auf ein „Win-Win-Szenario“.

Im zweiten Teil des Buches beschäftigen sich die Autor\_innen mit der Frage nach der Rolle, dem Methodenrepertoire und dem professionellen Selbstverständnis (zukünftiger) Berater\_innen und loten aus, welche Zukunftsvisionen sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt bereits als tragfähig erweisen. Dazu rücken Maria Knab und Heinz Bartjes offene Settings von Beratung ins Zentrum einer fachlichen Reflexion und zeigen auf, wie dadurch eine gerechtere Teilhabe möglich ist. Aus Praxiserfahrungen heraus definieren Marion Mayer und Friedemann Bringt Beratung als Positionierungsprozess im Umgang mit rechtsideologischen und antidemokratischen Herausforderungen im Sozialraum. Haja Molter und Karin Nöcker führen zur systemischen Beratung und den damit verbundenen Theorien deren besondere Anschlussfähigkeit an aktuelle und zukünftige Fragen zur Beratung an. Dabei erweise sich bereits im Ausbildungskontext die Orientierung an Zirkularität, der Hinweis auf alternative

Sichtweisen und die Erlaubnis zur Grenzziehung und Positionierung als essenziell. Emily Engelhardt verweist, ausgehend von der Pandemieerfahrung, auf eine Onlineberatung, die sich als wertvolle Kommunikationsform etabliert habe, dafür aber eigene Beratungskompetenzen in einer digitalen Welt benötige. Nach dem Setting, den geeigneten Themen und den Zugängen von Online-Beratung fragen Andreas Lampert und Anna Kasten in ihrem Beitrag, so dass die digitale Version von Beratung einen breiten Raum in dem Sammelband mit Blick auf die Zukunft einnimmt. Eine andere Perspektive nimmt Laura Best mit der Fokussierung der Adressat\_innen-Perspektive auf Beratung ein. Ihre These ist, dass dieser Zugang im wissenschaftlichen Diskurs Sozialer Arbeit bislang weitgehend unberücksichtigt geblieben sei. Thorsten Möller beschreibt die Zukunft von Supervision als einen Teil von Beratung aus der historischen Entwicklung heraus. Insbesondere aus der engen Verbindung zu Sozialer Arbeit und der langsamen Loslösung habe sich eine aus sich selbst definierende Supervision entwickelt. Luise Conen setzt sich in ihrem Beitrag mit Möglichkeiten der Beratung unter Zwang auseinander, in deren Rahmen zunächst Ablehnung und Demotivation auf Klient\_innenseite vorherrschen können. In diesem Zusammenhang seien systemisch-konstruktivistische Grundannahme zur Autonomie und Nicht-Instruierbarkeit wirkungsvoll und könnten auch in breiter angelegten Zwangskontexten wie den Beratungsangeboten der Arbeitsagenturen Einsatz finden.

Im dritten Teil des Buches werden konkrete Veränderungen bezüglich der Beratungssettings, -formen und -formate antizipiert und eine Agenda bezüglich neuer Zielgruppen und Aufgaben von Beratung, sowie der damit einhergehenden Risiken und Fragestellungen anvisiert. Dazu beleuchtet Jens Kretzschmar das Verhältnis der Wissenschaft zur Politik und welche Einflussmöglichkeiten für eine wissenschaftliche Beratung in der Politik bestehen. Daran anschließend zeigt Christian Schröder in seinem Beitrag zur Übergangsberatung auf, dass statt Problemlagen zukünftig weiterhin zu individualisieren, Beratungssettings zu entwickeln seien, die sozialen Ungleichheiten und Diskriminierungen entgegensteuern. Einen anderen Aspekt bedient Andreas Lampert mit der Thematisierung von Nähe und Distanz in der Online-Familienberatung. Dabei verweist er darauf, dass Familien elementar auf die Regulation von Nähe und Distanz angewiesen sind. Einerseits gehe es darum, im Beratungssetting vertrauensstiftende Nähe zu ermöglichen. Andererseits sollten Familienangehörigen in ihren Kompetenzen für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Nähe und für individuelle Möglichkeiten zur Distanzierung gestärkt werden. Sabine Brunner erläutert in ihrem Beitrag, wie sich Beratung im Unternehmenskontext als „Reverse Mentoring“ zwischen erfahrenen Führungskräften und der jüngeren Generation der „Digital Natives“ gestalten lässt. Ein vertrauensvoller, verbindlicher Rahmen, in der die Begegnung auf Augenhöhe stattfindet, Sorge

demnach dafür, dass sich betriebsinterne Ressourcen für die notwendige digitale Transformation nutzen lassen und sich eine kollaborative Austauschkultur mit generationsübergreifendem Lernen etablieren kann. Maria Schmidt plädiert in ihrem Beitrag für die Etablierung Rekonstruktiven Fallverstehens in der Fachberatung von Kindertageseinrichtungen. Aufgrund des damit verbundenen selbstreflexiven Fallzuganges würde u. a. ein selbstkritischer Fehlerdiskurs eingeübt, Bedürfnisse und Handlungsanlässe würden transparent und ließen sich in (kollegialer) Reflexion bearbeiten. Tatjana Leidig, Conny Meltzer und Andreas Methner greifen aus dem komplexen Anforderungsprofil in sonderpädagogischen Handlungsfeldern die Ausbildung der beraterisch tätigen Kolleg\_innen heraus. Beratungskompetenzen mit klarer Verbindung zu fachwissenschaftlichen Studieninhalten gehörten demnach zum verpflichtenden Bestandteil des heil- und sonderpädagogischen Studiums. Wolfgang Geiling reflektiert Beratung aus der Perspektive Systemischer Sozialer Arbeit, indem er Erbringungskontexte der Beratung in den Hilfen zur Erziehung analysiert. Dabei konzentriert er sich insbesondere auf die Strukturlogik und Genese beruflichen Handelns in den Hilfen zur Erziehung. Regina Lorek skizziert mit den „ZeitOasen“ ein von Pflegeeinrichtungen in der Kooperation mit Trägerinstitutionen individuell auszugestaltendes Beratungsmodell. In der (modularisierten) Umsetzung werden die Grundbedürfnisse des Menschen nach Anerkennung, sozialer Einbindung und Autonomie zugrunde gelegt und dabei organisatorische Entwicklungsprozesse angestoßen, welche gemeinsames Lernen und Begegnung innerhalb der Einrichtungen sowie persönliche und fachliche Entwicklungen fördern. Ausgehend von den vielfältigen psychosozialen Problemlagen von Klient\*innen in klinisch-sozialen Handlungsfeldern, die vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse sowie der Ungleichverteilung von Teilhabemöglichkeiten entstehen, werden von Silke Birgitta Gahleitner, Annett Kupfer und Sandra Wesenberg resultierende spezifische Ansatzpunkte und Handlungsmaximen machtsensibler psychosozialer Beratung diskutiert und an einem Fallbeispiel veranschaulicht. Den Abschluss bildet Jörg Altmann mit einem Überblick der rechtlichen Grundlagen der Beratung und zeigt die zunehmende Bedeutung der unabhängigen Beratung anhand des Beispiels der Beratung zur Integration in eine Beschäftigung auf.

Wir hoffen, dass der von uns anvisierte breite Kreis der Leser\_innen des Buches hier interessante Anstöße findet und freuen uns dementsprechend auf die Fortsetzung des Diskurses an anderer Stelle.

Bei allen kooperierenden Autor\_innen bedanken wir uns herzlich für die aktive Mitwirkung. Insbesondere freut uns die Mitwirkung von Kolleg\_innen unserer Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Erfurt, die damit wichtige Impulse für das Zusammenwirken in unseren Studiengängen setzen und fakultätsübergreifende Anschlussmöglichkeiten schaffen. Beratung kann und soll ein wichtiges Bindeglied für professionelle und

disziplinäre Zusammenarbeit sein und weniger als ein Instrument der Abgrenzung dienen.

## Zur Person

---

Saskia Erbring, Prof. Dr., ist seit 2019 Professorin für Beratung in der Sozialen Arbeit an der Fachhochschule Erfurt und freiberufliche Supervisorin und Coach (DGSv) in Köln/Erfurt. E-Mail: [saskia.erbring@fh-erfurt.de](mailto:saskia.erbring@fh-erfurt.de)

Jörg Fischer, Prof. Dr., ist seit 2012 Professor für Bildungs- und Erziehungskonzepte an der Fachhochschule Erfurt und Leiter des Instituts für kommunale Planung und Entwicklung – An-Institut der FH Erfurt –. E-Mail: [joerg.fischer@fh-erfurt.de](mailto:joerg.fischer@fh-erfurt.de)

## 2 Postmoderne Beratung im Modus des Nichtwissens

### Konzeptionelle und methodische Grundlagen für die Soziale Arbeit<sup>1</sup>

Heiko Kleve

*In dem Beitrag wird aus gesellschafts- und interventionstheoretischer Perspektive gezeigt, dass anspruchsvolle Beratungsprozesse im Kontext postmoderner Lebenswelten im Modus des inhaltlichen Nichtwissens stattfinden. Das bedeutet, dass die Sozialprofessionellen nicht wissen, was die Nutzerinnen und Nutzer hinsichtlich der Lösung ihrer Probleme tun können und was die Ergebnisse der Beratung sein werden. Allerdings haben sie Methoden und Techniken zur Verfügung, die mit einer klienten- und lösungsorientierten Haltung einhergehen und bestenfalls bewirken, dass die Ratsuchenden angeregt werden, eigene Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen.*

### Ausgangspunkte

Ich starte diesen Beitrag mit einer Provokation:

*Wir sollten die Nutzerinnen und Nutzer Sozialer Arbeit vor unserer eigenen Dummheit schützen und ihnen keine Ratschläge erteilen.*

Bereits der Begründer der modernen Therapie- und Beratungswissenschaften, nämlich Sigmund Freud, vertrat hinsichtlich seiner psychoanalytischen Methode ein striktes Abstinenzprinzip, das sich u. a. auf Empfehlungen der Therapeut\_innen bezüglich der Ratsuchenden bezieht. Aber offenbar hat Freud selbst dieses Prinzip nicht durchgängig befolgt, sondern es mindestens einmal drastisch verletzt. Darunter musste der russische Adelige Sergej Pankejeff leiden. Bei ihm handelt sich um einen der bekanntesten Analysanden Freuds, dessen Leidesgeschichte als „Wolfsmann“ populär wurde (Freud 1918), weil in seinen

---

1 Dieser Beitrag lehnt sich eng an Argumentationen an, wie ich sie bereits an anderen Stellen ausgeführt habe, insbesondere in Kleve 2016, S. 73 ff.

Traumphantasien Wölfe eine zentrale Rolle spielten. Viele Jahre nach seiner Therapie berichtete Pankejeff in einem langen Interview über die „Psychoanalyse und die Folgen“, welche Auswirkungen seine Therapie bei Freud auf ihn hatte (Oberholzer 1980, S. 56 ff.). Denn der Adelige folgte einem Ratschlag des bekannten Analytikers, den dieser ihm während einer Therapiesitzung gab: Während der Russischen Oktoberrevolution 1917 wollte Pankejeff zurück nach Russland, um sein Vermögen vor den Bolschewisten in Sicherheit zu bringen. Dass dafür jetzt der passende Moment gekommen sei, berichtete er Freud; aber dieser habe gemeint: „Nein, bleiben Sie hier. Sie haben noch das und das zu lösen. Und da bin ich geblieben“, so Pankejeff (ebd. S. 97). Für den Russen sei das der größte Fehler seines Lebens gewesen. Denn so habe er sein gesamtes Vermögen verloren. Dass er diese Fehlentscheidung getroffen habe, rechnet er dem befolgten Rat von Freud zu.

Zumindest dann, wenn wir uns mit unseren Beratungsangeboten auf komplexe Probleme der Lebensführung, etwa auf existenzielle Entscheidungen von Menschen, beziehen, greifen aus dem eigenen Wissen, den eigenen Gefühlen, Werten oder Haltungen der professionellen Fachkräfte kommende Hinweise, Empfehlungen oder Lösungsvorschläge in der Regel zu kurz. Sicherlich können Informationen, Sachaspekte oder konkrete Handlungsbeschreibungen etwa für die Erreichung bestimmter, klar definierter Ziele, wie z. B. zur Beantragung sozialrechtlicher Ansprüche, hilfreich sein. Aber wenn es um die Vielfalt von lebensweltlichen Herausforderungen von Menschen, Familien oder Gruppen (in welchen Problemlagen auch immer) geht, dann setzt Beratung etwas anderes voraus, als Ratschläge zu erteilen, und zwar die Annahme und Akzeptanz, dass es kein sicheres Wissen gibt, um herausfordernde lebensweltliche Probleme mit einfachen Handlungsempfehlungen zu lösen. Erst aus dieser Haltung heraus kann eine methodische Expertise erwachsen, die mit professioneller Kunstfertigkeit Nutzer\_innen Sozialer Arbeit so begleitet, dass diese selbst herausfinden und umsetzen können, welche Strategien zur Lösungskreation in ihren jeweiligen Lebenswelten passend sind (grundsätzlich dazu auch Kleve 2020).

Diese Perspektive ist freilich keineswegs neu. Wir finden sie bereits bei Alice Salomon (1926, S. 304), die unmissverständlich formuliert: „Niemand kann einen andern dadurch stark machen, daß er für diesen andern arbeitet. Niemand kann ihn dadurch zum Denken veranlassen, daß er für den andern denkt.“ Was neu ist, das ist die Zeit, in der wir leben. Es ist eine historische Epoche, in der sich viele Selbstverständlichkeiten auflösen. Eine klassische Diagnose dieser Situation kommt bereits aus den ausgehenden 1970er Jahren. Schon vor über vierzig Jahren konstatierte der französische Philosoph Jean-François Lyotard (1979) in seinem inzwischen zum Klassiker avancierten Werk *Postmodernes Wissen*, dass wir ein Verebben der traditionellen Narrative, der so genannten „großen Erzählungen“ der Moderne erleben, die unser gesellschaftli-

ches Leben bisher formten. So sind etwa die Erzählungen bzw. Annahmen vom stetigen gesellschaftlichen Fortschritt und der Möglichkeit des sicheren zwischenmenschlichen Verstehens zunehmend unglaubwürdig geworden. Statt auf eindeutigen Prinzipien und verstehbaren Dynamiken sei unsere Gesellschaft vielmehr auf Ambivalenz, auf Widersprüchlichkeit, Mehrdeutigkeit und Perspektivenvielfalt gebaut, auf soziale Formen, die sich der klaren und strikten Kategorisierung entziehen (dazu auch Bauman 1991). In dem Konzept einer postmodernen Sozialen Arbeit werden diese sozialphilosophischen Reflexionen aufgegriffen sowie für die Theorie und Praxis sozialprofessionellen Handelns ausgedeutet (dazu grundsätzlich Kleve 2000; 2007; Wirth/Kleve 2019).

Die Intention der folgenden Überlegungen besteht darin, die postmoderne Situation unserer Gesellschaft als Kontext für sozialarbeiterische Beratungsprozesse zu betrachten. Will Beratung für die Nutzer\_innen tatsächlich hilfreich sein, so bleibt ihr nichts anderes übrig, als sowohl die klassischen als auch die aktuellen Begründungen für den professionellen Modus des Nichtwissens zu akzeptieren, um genau daraus kraftvolle und anregende Beziehungen für die Ratsuchenden zu kreieren. Um dies zu veranschaulichen, gehen wir in drei Schritten vor: Zunächst lade ich zu einem gesellschaftstheoretischen Blick ein, mit dem ich das so genannte VUKA-Konzept als Diagnose der aktuellen Welt-situation vorstelle. Weiterhin zeige ich aus interventionstheoretischer Perspektive, dass Soziale Arbeit mit nichttrivialen Systemen zu tun hat, die sich zwar nicht instruieren, aber zur Selbstaktivität anregen lassen. Und schließlich werden zwei erfolgreiche Beratungsperspektiven veranschaulicht, und zwar die Klientenzentrierung und die Lösungsorientierung, die jeweils mit der Haltung des Nichtwissens hinsichtlich der Lösungsfindung einhergehen.

## Postmoderne als VUKA-Welt

Neben der Beschreibung des postmodernen Wissens hat Lyotard (1981) die Postmoderne als einen Gemüts- und Geisteszustand bewertet. Dieser Zustand erlaubt es, die Unübersichtlichkeit, Mehrdeutigkeit und Unsicherheit unserer heutigen komplexen Welt anzuerkennen und sich hinsichtlich des Denkens, Fühlens und Handelns darauf einzustellen. Um diese postmoderne Situation zu charakterisieren, hat sich in den letzten Jahren das Akronym *VUKA* etabliert, das ursprünglich aus dem US-amerikanischen Militärdiskurs kam, um die soziale Welt nach dem Zerbrechen der Ost/West-Blöcke zu interpretieren. Demnach leben wir in einer Zeit, die uns mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität konfrontiert.

- Mit *Volatilität* ist die Flüchtigkeit der sozialen Ereignisse gemeint, die Beschleunigung und Schnelllebigkeit unserer sozialen Welt. Das ist freilich

nicht neu. Sondern bereits Karl Marx und Friedrich Engels (1848, S. 49) pointieren, dass die moderne, für sie: die kapitalistische Gesellschaft alles „Ständische und Stehende“ permanent verdampfen lässt, dass alles Soziale im steten Fluss ist. Heute jedoch erfahren wir eine Steigerung und Zuspitzung dieses Zustandes. Denn die Phänomene, die die wachsende Geschwindigkeit von Kommunikationen zum Ausdruck bringen, können wir mit den vernetzten Computern erklären, mit dem Internet, das unsere gesamten sprachlichen, schriftlichen und gedruckten Kommunikationen überformt und neu ausrichtet. Für Dirk Baecker (2007) kennzeichnet die Vernetzung der Computer, die alle unsere Lebens- und Arbeitsvollzüge inzwischen prägt, den Übergang zu einer nächsten, wie ich sagen würde: postmodernen Gesellschaft. In dieser Gesellschaft ist die Temporalisierung, also die Verzeitlichung des Sozialen überall spürbar. Nichts ist mehr auf (vermeintliche) Dauer gestellt, sondern gewinnt einen Projektcharakter: Es beginnt, läuft für eine konkrete Zeit und wird wieder beendet, etwa Arbeits- und Liebesverhältnisse. Der Dauerarbeitsplatz und die lebenslange Ehe sind inzwischen Auslaufmodelle der Organisation des beruflichen und der Gestaltung des privaten Lebens.

- Damit einher geht die *Unsicherheit* hinsichtlich der Frage, wie Ereignisse miteinander verknüpft werden, welche Wirkungen auf welche Ursachen zurückgehen. Sowohl unsere „kleinen“ und überschaubaren Lebenswelten als auch die „großen“ gesellschaftlichen Sphären, wie etwa Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Recht, entbehren der Möglichkeit, zielgerichtet geplant zu werden. Die Nicht-Steuerbarkeit unserer Gesellschaft zeigt sich in der Unsicherheit dessen, was wir erwarten können. So hat Ulrich Beck (1986) bereits Mitte der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts von der „Risikogesellschaft“ gesprochen, weil jede Entscheidung, die wir treffen, mit dem Risiko von nicht gewollten Effekten einhergeht, also Nebenfolgen und damit Unsicherheiten produziert, die wir im Akt des Entscheidens zwar erahnen, aber niemals mit sicherem Wissen prognostizieren oder gar ausschließen können. Das Risiko dringt als bestimmendes Element unserer Erfahrungen in nahezu alle Lebensbereiche, im Beruflichen wie im Privaten, ein, nämlich als Gewähr werden der Unvorhersehbarkeit und Nichtplanbarkeit der Folgen unseres Entscheidens.
- *Komplexität* ist das Phänomen, das die flüchtigen und unsicheren Verhältnisse kennzeichnet. Damit ist gemeint, dass wir hinsichtlich unserer Beobachtungen, Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen immer ein viel größeres Maß an Informationen verarbeiten müssten, als wir dies kognitiv oder technisch vermögen. Unsere Welt überfordert uns ständig. Denn sie ist in jedem Moment mehr als das, was wir gerade über sie wissen oder wahrnehmen. Daher bleibt uns nichts anderes übrig als das Grundaxiom der Systemtheorie zu konstatieren, dass wir in unserem Denken, Fühlen, Reden



und Handeln lediglich mit reduzierter Komplexität zu tun haben. Die Vielfalt der Welt wird durch unsere psychischen und sozialen Prozesse, durch das Denken und Sprechen auf ein verarbeitungsfähiges Maß reduziert. Damit bleibt jeder Gedanke oder jeder Satz vorläufig. Denn es kann sich zeigen, dass die Komplexität der Welt im nächsten Augenblick, für eine andere Aufgabe, eine neue Herausforderung in überraschender Weise zu reduzieren ist. Dies ist weder vorhersehbar noch ein für alle Mal mit einem Prinzip regelbar, sondern bleibt fluide.

- Da unsere Wahrnehmungen immer auch anders gedeutet, interpretiert werden können, verbleiben alle Annahmen über Sachverhalte der Welt vorläufig und gar *ambig* bzw. *ambivalent*. So kann uns jede Entscheidung damit konfrontieren, dass wir zahlreiche Möglichkeiten des Entscheidens haben, dass wir aber nicht wissen, welche die passende ist und somit im Hin und Her des ambivalenten Abwägens pendeln, bevor wir aus welchen Gründen immer das Eine tun, obwohl genauso gut anderes möglich gewesen wäre. Niklas Luhmann (1992) hat diesen unruhigen bzw. ambivalenten Dauerzustand der aktuellen Gesellschaft als deren „Eigenwert“ und mit dem Begriff der „Kontingenz“ bezeichnet. Demnach könnte heute alles – jede Entscheidung, jede Sichtweise, jede Meinung, jedes Diskussionsergebnis, jedes einzelne Leben – immer auch anders ausfallen. „Kontingent ist alles, was weder notwendig noch unmöglich ist“ (ebd., S. 96) – was so, wie es gerade ist bzw. erscheint, durchaus sein kann, aber – im Kontext bestimmter, zu-meist vielfältiger Möglichkeiten – eben auch ganz anders.

In diesem gesellschaftlichen VUKA-Kontext sind die Soziale Arbeit und deren Nutzer\_innen eingebettet. Das relativiert viele der klassischen Gewissheiten und Traditionen. Selbst eine Grundunterscheidung, die sozialarbeiterisches Tun seit jeher ausrichtete, verschwimmt in diesem Zustand, nämlich die Differenz von Norm und Abweichung. Wie Thomas Rauschenbach (1994, S. 91) bereits vor knapp drei Jahrzehnten konstatierte, wandelt und vervielfältigt sich die Normalität des Lebens ständig, „und zwar so lange, bis sie sich als Orientierungsmaßstab, an dem man sich ebenso anlehnen wie dezidiert davon absetzen kann, von selbst auflöst“. Genau darauf muss sich die (postmoderne) Beratung einstellen.

## Intervention in nichttriviale Systeme

Nachdem wir die Dynamik der Gesellschaft und die in ihr eingebetteten Prozesse der Sozialen Arbeit und der Lebenswelten ihrer Nutzer\_innen als VUKA-Phänomene skizziert haben, wollen wir noch grundsätzlicher fragen, welche Möglichkeiten und Chancen sozialarbeiterische Interventionen überhaupt

bieten. Als Basis für diese Klärung nutzen wir die Systemtheorie in der Tradition von Niklas Luhmann (1984; 1997). Demnach können wir alle Systeme, die uns Menschen konstituieren, nämlich biologische, psychische und soziale Systeme, als „nichttrivial“ charakterisieren. Diese von Luhmann aufgegriffene und ursprünglich von Heinz von Foerster (1988) kommende Bestimmung soll deutlich machen, dass Organismen, Psychen und Sozialsysteme nicht zielgerichtet gesteuert werden können. Im Gegensatz dazu sind triviale Systeme von äußeren Reizen bestimmt und daher hinsichtlich ihrer Reaktionsweisen vorhersehbar. Genau das trifft auf nichttriviale Systeme keineswegs zu. Denn diese verarbeiten äußere Einflüsse in einer für sie selbst und von außen nur begrenzt einsehbaren Weise, sie sind diesbezüglich weitgehend intransparent. Daher lassen sich diese Systeme in ihren Entwicklungen nicht oder nur äußerst begrenzt vorhersehen.

Am Beispiel des Körpers wird dies schnell plausibel: Stellen wir uns vor, dass wir wegen Krankheitssymptomen einen Arzt aufsuchen, der uns ein Rezept für ein linderndes Medikament ausstellt. Dieses holen wir uns aus der Apotheke und tun das, was aufgeklärte Patient\_innen machen: Wir lesen die Packungsbeilage. Spätestens dann werden wir der nichttrivialen Dynamik unseres Körpers gewahr. Denn uns werden Risiken und Nebenwirkungen geschildert, die sich bei der Einnahme der Arznei einstellen könnten. Die Einnahme des Medikaments geht also mit dem Risiko einher, dass sich nicht nur die erwünschten Effekte zeigen, sondern möglicherweise noch weitere, die wir nicht intendieren, vor denen wir uns gar ängstigen. Ob und in welcher Weise dies jedoch geschieht, lässt sich nicht mit Sicherheit prognostizieren. Es kann nur empirisch geprüft werden, wird erst dann sichtbar, wenn wir die Medikation realisieren.

Dass sich nichttriviale Systeme in dieser Weise vollziehen, also eigenbestimmt agieren, wird in der Systemtheorie mit dem Begriff *Autopoiesis* bezeichnet. Autopoietische Systeme folgen ihren eigenen inneren Dynamiken. Daher sind diese Systeme von außen nur begrenzt veränderbar. Sie können durch Interventionen zwar angeregt werden, sich selbst zu modifizieren. Aber eine genau bestimmte Determination bzw. Steuerung von außen ist nicht möglich. Genauso wenig wie wir hinsichtlich des Organismus sicher sein können, wie ein Medikament wirkt, lassen sich psychische und soziale Systeme in ihren Entwicklungen prognostizieren. Wenn wir beispielsweise in einem sozialen Kontext etwas sagen, bleibt unvorhersehbar, wie dies von den anderen aufgenommen wird. Daher gilt die Einsicht: *Etwas zu sagen, heißt noch nicht, dass dieses auch von den relevanten Personen gehört wird; wenn es gehört wird, bedeutet dies jedoch keineswegs, dass es auch so verstanden wird, wie wir es meinen; wenn es verstanden wurde, geht damit nicht gleichzeitig Akzeptanz einher; wenn es akzeptiert wurde, steht damit noch nicht fest, welches Handeln daraus folgt.*

Das psychische System ist geschlossen. Wir können nicht in die Köpfe der anderen schauen. Und auch für uns selbst ist die Psyche nur begrenzt transpa-

rent. Wie die Psychoanalyse modelliert hat, bleiben innerpsychische Prozesse zum großen Teil unbewusst. Hinsichtlich der sozialen Systeme sehen wir zwar Handlungen und Personen, die sich zueinander verhalten. Wir bekommen auch Entscheidungen mit, die etwa innerhalb von Organisationen getroffen werden. Was wir aber nicht einsehen können, was im Verborgenen wirkt, sind die Strukturen, die Verhaltensweisen miteinander verketteten, die innerhalb der Gesellschaft bestimmte Kommunikationsmuster herausfordern, soziale Dynamiken, die Personen einbeziehen oder andere ausschließen.

Mit der Beschreibung und Erklärung, dass psychische und soziale Systeme als nichttrivial zu bewerten sind, können wir neben der gesellschaftstheoretischen eine interventionstheoretische Begründung für die Haltung des Nichtwissens hinsichtlich der sozialarbeiterischen Beratung anführen. Denn Sozialprofessionelle können demnach nicht wissen, wie ihre Nutzer\_innen hinsichtlich ihrer Psychen und relevanten Sozialsysteme (etwa Familien, Gruppen, Teams, Organisationen) bestimmt und geprägt sind. Sie können ebenfalls nicht wissen, welche Lösungen für Probleme innerhalb dieser Systeme die passenden sind. Was Sozialarbeiter\_innen aber, etwa durch Beratung, tun können, ist, ihre Nutzer\_innen dabei zu unterstützen, dass sie selbst das herausfinden und realisieren, was für die Bewältigung ihrer Herausforderungen am geeignetsten ist. Welche methodischen Ausrichtungen dabei besonders hilfreich sind, wollen wir schließlich genauer anschauen.

## **Beratung im Modus des Nichtwissens**

Wie lässt sich eine Beratung im Modus des Nichtwissens ganz praktisch realisieren? Für diese Frage müssen wir nichts Neues entwickeln. Sondern klassische Beratungskonzepte, die sich in der Sozialen Arbeit bereits bewährt haben, können hier genutzt werden. Beispielsweise die klientenzentrierte Beratung, wie sie Carl Rogers begründet hat und die Lösungsorientierung, wie sie von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer präsentiert wurde, eignen sich dafür. Daher sollen diese beiden Konzepte mit dem Fokus auf die nichtwissende Haltung betrachtet werden.

### *Klientenzentrierung*

Die Gesprächsführungsform, die Carl Rogers (z. B. 1959) entwickelt hat, gilt als klassische Grundlage von Beratungsprozessen, so auch in der Sozialen Arbeit (etwa Weinberger 2013). Was allerdings oft nicht deutlich herausgestrichen wird, ist, dass dieser Ansatz im Kern auf der Haltung des Nichtwissens aufruht. Denn Berater\_innen, die auf der Basis der Klientenzentrierung arbeiten, müssen sich hinsichtlich von Fragen und Lösungsvorschlägen radikal enthaltsam

zeigen. Im Kern besteht der Ansatz aus zwei Techniken, die recht einfach wirken, aber keineswegs simpel zu realisieren sind und auf das hinauslaufen, was gemeinhin als *Aktives Zuhören* bezeichnet wird: Demnach sind Berater\_innen aufgefordert, zweierlei zu realisieren, und zwar *erstens* genau zu hören, was ihre Nutzer\_innen sagen, um dies mit eigenen und pointierten Worten zu wiederholen (*Paraphrasieren*) und *zweitens* die emotionalen Aspekte des Gesagten wahrzunehmen und ins Gespräch zu bringen (*Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte*).

Das Faszinierende an dieser Form der Gesprächsführung ist zu erleben, wie sich durch das Wechselspiel aus Zuhören, Paraphrasieren der Inhalte und Verbalisieren der Gefühle beim Gegenüber ein innerer Selbstreflexionsprozess vollzieht, der tatsächlich Neues hervorbringt, wie durch die Statements der Nutzer\_innen regelmäßig deutlich wird. In dieser Weise beratene Menschen kommen in einen psychischen und emotionalen Zustand, der ihnen Ideen und Gefühle ermöglicht, die für die Kreation von Lösungsprozessen und deren Umsetzung äußerst hilfreich sind.

In seinem Buch *Momo* hat Michael Ende (1973, S. 13 ff.) genau diese wunderbare Fähigkeit des zugleich nichtwissenden und aktiven Zuhörens sowie dessen Effekte als eine besondere Fähigkeit der kleinen Momo beschrieben:

„Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war: zuhören. Das ist nichts Besonderes, wird nun vielleicht mancher Leser sagen, zuhören kann doch jeder. Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig. Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und Anteilnahme. [...] Sie konnte so zuhören, dass ratlose oder unentschlossene Leute auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten. Oder dass Schüchterne sich plötzlich frei und mutig fühlten. Oder dass Unglückliche und Bedrückte zuversichtlich und froh wurden. [...] So konnte Momo zuhören“ (ebd., S. 14 f.).

Zugegeben, aktives Zuhören, heißt nicht, einfach nur „da zu sitzen“ und „mit aller Aufmerksamkeit und Anteilnahme“ die Ohren auf zu sperren. Es bedeutet vielmehr, dass wir unser Hören so realisieren, dass es kognitiv, emotional und aktional öffnend wirkt. Claus Otto Scharmer (2014) hat drei Arten zuzuhören, die transformativ wirken, von einem Zuhören unterschieden, das lediglich das hört und anregt, was bereits bekannt ist. Im Gegensatz zur einfachsten, *ersten* Art des Zuhörens, in der nur das reaktiviert wird, was bereits gehört, gedacht oder gefühlt wurde, eröffnet die *zweite* Art des Zuhörens die Kreation neuer Ideen und Einsichten, reichert also die Kognition an. Die *dritte* Form des Zuhörens erlaubt die Einnahme neuer Gefühlszustände, weitet den Raum der Emo-

tionen aus, so dass beispielsweise Optimismus und die eigene Selbstwirksamkeit spürbar werden. Und die *vierte* Kategorie des Zuhörens regt gar Handlungsimpulse an, empowert die Nutzer\_innen, kreierte Ideen und optimistische Emotionen in Handeln umzusetzen.

Nach Rogers ist eine solche Art der Beratung eingebettet in einen sozialen Beziehungskontext, der auf die Nutzer\_innen so wirkt, dass diese sich von den Professionellen *akzeptiert*, *empathisch*, also einfühlsam verstanden und *kongruent*, mithin authentisch behandelt fühlen. Je besser es Berater\_innen gelingt, professionelle Beziehungen zu ihren Klient\_innen aufzubauen, die die beschriebenen Wirkungen entfalten, desto hilfreicher gestalten sich diese. Denn so wird das angeregt, was Rogers das „Selbstaktualisierungsprinzip“ nennt. Dieses zentrale Axiom des Ansatzes der Klientenzentrierung beschreibt und erklärt das jedem Menschen innewohnende Prinzip nach Wachstum, Heilung oder Problemlösung. Alles, was Menschen benötigen, um ihre Probleme zu lösen, besitzen sie demnach bereits. In schwierigen Lebenssituationen, die von Krisen, entsprechendem Stress und sozialen Problemen belastet sind, müssen die Potentiale und Selbsthilfekräfte jedoch in passender Weise, eben durch akzeptierende, empathische und authentische Beratungsbeziehungen aktiviert werden, damit sie sich lösend entfalten können.

### *Lösungsorientierung*

Steve de Shazer und Insoo Kim Berg gelten als Begründer\_in des lösungsorientierten Beratungskonzeptes (siehe etwa de Shazer/Dolan 2008), das inzwischen auch in der Sozialen Arbeit Fuß gefasst hat (vor allem Eger 2015; 2016). Die Charakterisierung dieses Ansatzes als „lösungsorientiert“ bedeutet nicht, dass Sozialprofessionelle Lösungen für ihre Nutzer\_innen entwickeln oder diese gar vorschlagen. Ganz im Gegenteil: Es ist absolute Abstinenz hinsichtlich von Ratschlägen notwendig. Denn Lösungsorientierung bezeichnet einen Perspektivenwechsel im Beratungsgespräch. Berater\_innen gehen wie in der Klientenzentrierung von kompetenten Ratsuchenden aus, die jedoch eingeladen werden, statt auf ihre Probleme zu blicken, sich *zum einen* Lösungen in der Zukunft vorzustellen und *zum anderen* bereits erreichte Lösungen aus der Vergangenheit zu erinnern.

In dieser Weise arbeitet diese Form der Gesprächsführung mit der hypnosystemischen Erfahrung, dass die Richtung der Aufmerksamkeit bestimmt, wohin die kognitive, emotionale oder handlungsorientierte Energie der Menschen geht (etwa Schmidt 2019). Wenn die Probleme fokussiert werden, dann bewegen sich die benannten emotionalen Energien in ebendiese Richtung, und die Problemlast wird als schwerer empfunden. Wenn jedoch die Aufmerksamkeit in Richtung Lösungen tendiert, dann wird die Wahrscheinlichkeit, dass

Lösungen entstehen können, dass sie gedacht, gefühlt und tatsächlich auch handlungsorientiert kreiert werden, höher.

Mit der Praxis dieses Konzeptes wird das sprichwörtliche Pferd von hinten aufgezäumt. Denn der Beratungsprozess startet mit einer Frage, die bei den Nutzer\_innen die Imagination eines problemfreien Lösungszustandes in der Zukunft anregen soll:

„Ich möchte Ihnen jetzt eine ungewöhnliche Frage stellen. Stellen Sie sich vor, während Sie heute Nacht schlafen und das ganze Haus ruhig ist, geschieht ein Wunder. Das Wunder besteht darin, dass das Problem, das Sie hierher geführt hat, gelöst ist. Allerdings wissen Sie nicht, dass das Wunder geschehen ist, weil Sie ja schlafen. Wenn Sie also morgen früh aufwachen, was wird dann anders sein, das Ihnen sagt, dass ein Wunder geschehen ist und das Problem, das Sie hierher geführt hat, gelöst ist?“ (De Jong/Berg 2002, S. 139.)

Mit einer solchen Frage werden die Ratsuchenden eingeladen, in eine ungewisse, aber dennoch vorstellbare Zukunftssituation zu blicken. Ein kommender Lösungszustand soll in einer Weise phantasiert und zur Sprache gebracht werden, dass kognitiv, emotional und aktional, also gar von den Handlungsimpulsen her, erlebbar wird, wie sich eine mögliche Lösungszukunft anfühlt, was in dieser gedacht und getan wird. Diese auch als Technik des 2. Futur, der vollendeten Zukunft, bezeichnete Beratungstechnik regt die Nutzer\_innen an, aus ihrer Aufmerksamkeitsfixierung auf das Problem, das Leid oder die Schwierigkeiten und Hürden herauszutreten und sich für Neues zu öffnen.

Damit diese Intervention tatsächlich in dieser Weise wirkt, ruht sie ebenfalls auf dem, was bezüglich der Klientenzentrierung beschrieben wurde, auf einer tragfähigen helfenden Beziehung. Im Rahmen einer solchen Beziehung kann regelmäßig beobachtet werden, wie sich die Ratsuchenden nach dem Hören dieser Frage und dem Sinnieren darüber körperlich aufrichten, zu lächeln anfangen und bisher nicht für möglich gehaltene Ideen äußern. So entsteht etwas, das wir mit dem hypnosystemischen Ansatz als eine Lösungstrance bezeichnen könnten (etwa Schmidt 2019). Wenn wir die Aufmerksamkeit auf die Möglichkeit von Lösungen richten, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass solche Lösungen auch gedacht, gefühlt und bestenfalls ganz praktisch kreiert und umgesetzt werden können.

Neben dieser zukunftsorientierten Beratungsperspektive favorisiert die Lösungsorientierung eine vergangenheitsbezogene Sicht, die die so genannten Ausnahmen von Problemen, Schwierigkeiten und Hindernissen anspricht. So geht es im Gespräch darum, die Ratsuchenden einzuladen zu explorieren, wann die Probleme nicht auftreten, wann zuletzt Zeiten erlebt wurden, die problemfrei waren oder in denen Probleme gelöst werden konnten und was zu diesen Zeiten anders war:

„Gab es in den letzten Wochen Zeiten in denen das Problem nicht auftrat oder weniger schlimm war?“ (ebd.) Oder: „Angenommen, ich würde Ihre beste Freundin (oder Ihren Mann/Ihre Frau) fragen, ob Sie in letzter Zeit irgendwelche besseren Tage hatten, was meinen Sie, was sie sagen würde?“ (ebd.)

Mit dieser Frage wird in eine problemfreie Vergangenheit geschaut und im weiteren Gesprächsverlauf vor allem darauf, wie sich diese Zeit von der Problemzeit unterscheidet, was anders war und wie die Ratsuchenden diese Unterschiede selbst mit bewirkt haben könnten. Wie bei der Wunderfrage geht es um das Fokussieren, Explizieren und Besprechen von Unterschieden, die dann auftreten, wenn das Problem gelöst/verschwunden ist (*Wunderfrage*) oder als Zeiten erlebt wurden, in denen die Probleme nicht auftraten (*Ausnahmen*).

Diese Fokussierung von Unterschieden bezwecken auch *Skalierungsfragen*. Damit werden die Nutzer\_innen für kleinste Differenzen in ihrer Wahrnehmung sensibilisiert. Diese sollen registriert und quantifiziert werden. Beispielhaft dazu formulieren Peter De Jong und Insoo Kim Berg (2002, S. 170) eine entsprechende Beratungssequenz:

„Berater: ‚Jetzt habe ich ein etwas andere Frage, [...] eine, die alles auf einer Skala von 0 bis 10 einstuft. Sagen wir, dass 0 dem entspricht, wie schlimm ihre ‚Panikgefühle‘ waren, als Sie sich hier bei mir angemeldet haben, und dass 10 das Wunder ist, das Sie mir vorhin beschrieben haben. Wo auf dieser Skala sind Sie heute?‘ Klientin: ‚Hmm, ungefähr bei einer 6.‘ Berater: ‚Eine 6, ohne Scherz. Das ist ganz schön hoch. Was ist anders, jetzt wo Sie bei 6 sind anstatt bei 0?‘ “

Auf der Basis der Skalierung wird erneut das in den Blick geholt, was sich verändert hat sowie im weiteren Verlauf des Gesprächs die Unterschiede im Verhalten oder den Verhältnissen der Nutzer\_innen, die diese Unterschiede möglicherweise bewirkt haben sowie die eigenen Anteile daran. Genau damit können Gefühle der Selbstwirksamkeit gestärkt werden, die die selbstbestimmte Lösungssuche und die Umsetzung von Lösungsstrategien durch die Ratsuchenden unterstützen.

## Resümee

Die Kunst der professionellen Beratung besteht darin, in einer Welt, in der wir nicht für andere denken, fühlen und handeln können, sondern in der jeder Mensch seine eigenen Perspektiven und Wege für die jeweilige Lebensführung selbst zu kreieren hat, konstruktive Beziehungen anzuregen, in denen sich über Gespräche Neues bei den Ratsuchenden entwickeln kann. Was dieses Neue im Denken, Fühlen und Handeln im Detail ist, das lässt sich nicht vorherbestim-

men oder rational aus welchen Lösungskatalogen auch immer deduzieren. Das Neue kommt als Beziehungsphänomen zwischen Professionellen und Ratsuchenden dann zur Welt, wenn jene so arbeiten, dass bei diesen die eigenen kognitiven, emotionalen und aktionalen Potentiale aktiviert und kreativ zur Entfaltung gebracht werden. Gerade in einer komplexen, einer postmodernen Gesellschaft, in der jeder Mensch sein eigenes Leben zu führen und zu gestalten hat, ohne dabei auf vorgefertigte Standardlösungen für Probleme zurückgreifen zu können, kann diese Form der Beratung als Kern fallbezogener Sozialer Arbeit gelten. Denn erst so wird es möglich, dass wir die Nutzer\_innen unserer Profession dabei unterstützen, dass sie ihre Selbsthilfemöglichkeiten mit dem Ziel verbinden können, das eigene Leben gelingender zu machen.

## Literatur

- Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bauman, Z. (1991): Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit. Frankfurt/M.: Fischer (1. deutschsprachige Auflage, 1995).
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- De Jong, P./Berg, I. K. (2003): Lösungen (er-)finden. Das Werkstatthandbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. 5. Auflage. Dortmund: modernen lernen.
- Eger, F. (Hrsg.) (2015): Lösungsorientierte Soziale Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer.
- Eger, F. (2016): Einführung in die Lösungsorientierte Soziale Arbeit. Heidelberg: Carl Auer.
- Ende, M. (1973): Momo. Stuttgart/Wien: Thienemann.
- von Foerster, H. (1988): Aufbau und Abbau. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Heidelberg: Springer, S. 19–33.
- Freud, S. (1918): Aus der Geschichte einer infantilen Neurose. In: ders.: Gesammelte Werke. Band XII. Frankfurt/M: Fischer, S. 27–157.
- Kleve, H. (2000): Die Sozialarbeit ohne Eigenschaften. Fragmente einer postmodernen Professions- und Wissenschaftstheorie Sozialer Arbeit. Freiburg/Br.: Lambertus.
- Kleve, H. (2007): Postmoderne Sozialarbeit. Ein systemtheoretisch-konstruktivistischer Beitrag zur Sozialarbeitswissenschaft. Wiesbaden: VS.
- Kleve, H. (2016): Komplexität gestalten. Soziale Arbeit und Case-Management mit unsicheren Systemen. Heidelberg: Carl Auer.
- Kleve, H. (2020): Freiheit, Verantwortung, Selbsthilfe. Streitschrift für eine liberale Soziale Arbeit. Heidelberg: Carl Auer.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1992): Kontingenz als Eigenwert der modernen Gesellschaft. In: ders.: Beobachtungen der Moderne. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 93–128.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Lyotard, J.-F. (1979): Das postmoderne Wissen. Ein Bericht. Wien: Passagen (1. deutschsprachige Auflage, 1994).



- Lyotard, J.-F. (1981): Regeln und Paradoxa. In ders: Philosophie und Malerei im Zeitalter der Postmoderne. Berlin: Merve (1. deutschsprachige Auflage, 1986), S. 91–107.
- Marx, K./Engels, F. (1948): Manifest der Kommunistischen Partei. Berlin: Dietz (20. Auflage, 1963).
- Obholzer, K. (1980): Gespräche mit dem Wolfsmann. Eine Psychoanalyse und die Folgen. Reinbek: Rowohlt.
- Pongs, A. (Hrsg.) (1998): Gesellschaft X. In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Individuum und Gesellschaft in Zeiten der Globalisierung. München: Dilemma.
- Rauschenbach, Th. (1994): Inszenierte Solidarität: Soziale Arbeit in der Risikogesellschaft. In: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt/M.: Suhrkamp: S. 89–111.
- Rogers, C. R. (1959): Eine Theorie der Psychotherapie. München: Reinhardt.
- Salomon, A. (1926): Soziale Diagnose. In: Feustel, A. (Hrsg.): Frauenemanzipation und soziale Verantwortung. Ausgewählte Schriften. Band 3: 1919–1948. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 255–314.
- Scharmer, C. O. (2014): Zuhören ist nicht gleich zuhören. [www.youtube.com/watch?v=VZ7VTQeJaEo](http://www.youtube.com/watch?v=VZ7VTQeJaEo) (Abruf am 02.10.2020).
- Schmidt, G. (2019): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Heidelberg: Carl Auer.
- Shazer, St. De/Dolan, Y. (2008): Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. Heidelberg: Carl-Auer.
- Weinberger, S. (2016): Klientenzentrierte Gesprächsführung: Lern- und Praxisbuch für psychosoziale Berufe. Weinheim: Beltz/Juventa.
- Wirth, J. V./Kleve, H. (2019): Die Ermöglichungsprofession. 69 Leuchtf Feuer systemischen Arbeitens. Heidelberg: Carl Auer.

## Zur Person

---

Heiko Kleve, Univ.-Prof. Dr. phil., ist seit 2017 Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke. E-Mail: [heiko.kleve@uni-wh.de](mailto:heiko.kleve@uni-wh.de)