

# **Z**eitschrift für **B**eratungswissenschaften & **M**anagementwissenschaften

**Z**:B|**M**

2015 / 2. Jahrgang

Praxis und Forschung im Dialog

The Open Access E-Journal

• Forschung • Reviews • Best Practice •

## ARTIKEL

**Elisabeth Brousek** „Hab ich ganz viel nicht gewusst.“ Gespräche mit Kindern und Jugendlichen in öffentlicher Erziehung

**Thomas Schweinschwaller** Partizipative Entwicklungsprozesse: Forschung und Praxis

## AUS DEM WISSENSCHAFTLICHEN SALON

**Bernhard Plé** Wirkungsanalysen und ihre Forschungsdesigns: Kritische Gegenüberstellung ihrer konzeptionellen und methodologischen Herangehensweise im Hinblick auf mögliche Komplementaritäten und Anwendungen für die Beratungswissenschaften

**Omar Carlo Gioacchino Gelo, Peter Schütz, Gloria Lagetto** Veränderungsprozesse in der Psychosozialen Beratung: Die Perspektive der dynamischen Systemtheorie

## BRIEF REPORTS

**Erika Schneider** Burnout und Firmenkultur: Individuelle und unternehmenskulturelle Zusammenhänge zum ressourcengenerierenden Umgang mit Burnout

**Hans-Jürgen Gaugl** Braucht unsere Demokratie Mediation?

## REZENSIONEN

**Gerda Mehta** Homo Mediator – Geschichte und Menschenbilder der Mediation

# Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften Praxis und Forschung im Dialog

The Open Access E-Journal

• Forschung • Reviews • Best Practice •

## Haupterausgeber

Gerhard Benetka, *Sigmund Freud Privatuniversität;  
Fachhochschule Joanneum Graz*

## Herausbergremium

Bernhard Plé, *Fachhochschule Joanneum Graz; Sigmund Freud  
Privatuniversität; Universität Bayreuth*

Omar C.G. Gelo, *Universität Salento; Sigmund Freud  
Privatuniversität*

Gerda Mehta, *Sigmund Freud Privatuniversität*

Karl Zehetner, *Fachhochschule Wien*

## Wissenschaftlicher Beirat / Scientific Board

Gert Dressel, *Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Wien und Graz*

Hans Eppelsheimer, *Sigmund Freud Privatuniversität*

Ulrike Frauenberger-Pfeiler, *Universität Wien*

Wolfgang Fürnkranz, *Technische Universität Wien; Alpen-Adria-  
Universität Klagenfurt*

Stefan Hampl, *Sigmund Freud Privatuniversität*

Christian Kreidl, *Fachhochschule des bfi Wien;  
Wirtschaftsuniversität Wien*

Eva-Maria Kreamsner, *Universität Innsbruck*

Gerald Poscheschnik, *Universität Innsbruck*

Manfred Prisching, *Karls-Franzens-Universität Graz*

Aglaja Przyborski, *Universität Wien*

Karl Purzner, *Sigmund Freud Privatuniversität*

Johannes Reichmayr, *Sigmund Freud Privatuniversität*

Anna Schor-Tschudnowskaja, *Sigmund Freud Privatuniversität*

Renate Wustinger, *Sigmund Freud Privatuniversität*

Georg Zepke, *Fachhochschule Wiener Neustadt; Fachhochschule  
Campus Wien*

## Redaktion / Editorial Staff

Melanie Rückert

Bernhard Plé

Omar C. G. Gelo

Alexander Eder

Lisa Leonardelli

## Impressum

Die Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften ist ein periodisch erscheinendes wissenschaftliches Publikationsmedium der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität. Sie versteht sich als Plattform für Beiträge mit Schwerpunkt Beratungs- und Managementwissenschaften und steht als Open Access Online-Zeitschrift zur Verfügung.

## Herausgeber

Universitätsinstitut ARGE Bildungsmanagement am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

E-Mail: [forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at](mailto:forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at)

Friedstraße 23, 1210 Wien (Österreich)

ISSN 2312-5853

© ARGE Bildungsmanagement GmbH

[www.bildungsmanagement.ac.at](http://www.bildungsmanagement.ac.at)

Das Online-Journal wurde erstmals im Jahr 2014 unter den Namen „ARGE Forschungsjournal“ (ISSN 2312-5853) veröffentlicht. Seit 2015 wurde der Name des Journals in „Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften“ geändert (ISSN 2312-5853).

## Lizenzbedingungen:

Dieses Material wird unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung 4.0 International geführt. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

## Aufnahme von Publikationen

Informationen zur Aufnahme von Publikationen, Beiträgen, Manuskripten sowie Richtlinien für AutorInnen sind unter:

<http://www.bildungsmanagement.ac.at/forschungsjournal.shtml> abrufbar.



Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für  
Beratungs- und Managementwissenschaften am Department  
Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

ISSN 2312-5853

# Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften Praxis und Forschung im Dialog

## The Open Access E-Journal

• Forschung • Reviews • Best Practice •

2015 / 2. Jahrgang

ISSN 2312-5853

---

---

Melanie Rückert, Gerhard Benetka

Editorial ..... 4

---

### ARTIKEL

Elisabeth Brousek

„Hab ich ganz viel nicht gewusst.“ Gespräche mit Kindern und Jugendlichen in öffentlicher Erziehung ..... 5

Thomas Schweinschwaller

Partizipative Entwicklungsprozesse: Forschung und Praxis ..... 15

---

### AUS DEM WISSENSCHAFTLICHEN SALON

Bernhard Plé

Wirkungsanalysen und ihre Forschungsdesigns: Kritische Gegenüberstellung ihrer konzeptionellen und methodologischen Herangehensweise im Hinblick auf mögliche Komplementaritäten und Anwendungen für die Beratungswissenschaften ..... 25

Omar Carlo Gioacchino Gelo, Peter Schütz, Gloria Lagetto

Veränderungsprozesse in der Psychosozialen Beratung: Die Perspektive der dynamischen Systemtheorie. .... 39

---

### BRIEF REPORTS

Erika Schneider

Burnout und Firmenkultur: Individuelle und unternehmenskulturelle Zusammenhänge zum ressourcengenerierenden Umgang mit Burnout ..... 53

Hans-Jürgen Gaugl

Braucht unsere Demokratie Mediation? ..... 59

---

### REZENSIONEN

Gerda Mehta

Rezension Homo Mediator – Geschichte und Menschenbilder der Mediation\* ..... 63

## Editorial

Das Forschungsjournal des Universitätsinstituts ARGE Bildungsmanagement am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität findet mit seiner zweiten Ausgabe im Jahr 2015 seine Fortsetzung. Entsprechend der vertretenen Disziplinen am Institut wurde der Titel von „ARGE Forschungsjournal“ im Jahr 2014 in „Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften“ umbenannt, um die Schwerpunkte des Universitätsinstituts klar auszuweisen.

Die Zeitschrift versteht sich als Plattform für wissenschaftliche Beiträge aus den Beratungs- und Managementwissenschaften und erscheint als periodisches Publikationsmedium in Form eines Open Access Online-Journals.

Im 2. Jahrgang fokussieren die Inhalte der Zeitschrift nach wie vor auf Themen innerhalb der Beratungswissenschaften. Elisabeth Brousek und Thomas Schweinschwallner widmen sich Spannungsfeldern zwischen ethischen Grundsätzen, Forschung als Intervention und Partizipation in der wissenschaftlichen Arbeit – einerseits am Beispiel von betreuten Kindern und Jugendlichen im sozialpädagogischen Bereich, andererseits anhand der Arbeit von InteressensvertreterInnen für Menschen mit Lernbehinderungen bei Veränderungsprojekten der Öffentlichen Verwaltung und von Unternehmen. Die Basis dafür liefern einschlägige Studien mit diesen Zielgruppen – exemplarisch werden Ansätze erläutert, die den Einbezug der Beforschten in die wissenschaftliche Arbeit erlauben und die Ergebnisse in zielgruppengerechter Form aufarbeiten. Interventions- und Partizipationsforschung liefern hier konkrete und wertvolle Modelle, um Beforschte nicht rein als Forschungsobjekte, sondern als Dialogpartner in der Generierung von Erkenntnissen zu sehen – Ansätze, die für die Beratungswissenschaften von hoher Relevanz sind.

Mögliche Analyserahmen und Theorien für die Aufarbeitung von beratungswissenschaftlichen Fragestellungen werden von Bernhard Plé und Omar Gelo, Mitglieder der wissenschaftlichen Leitung, behandelt. Sie referieren Überlegungen aus verwandten Disziplinen und setzen sie in Bezug zur Wirkungsanalyse von Beratung – ausgehend von Ansätzen zur Messung und Analyse von sozialen Wirkungen bzw. der Untersuchung von Veränderungen im Rahmen der dynamischen

Systemtheorie am Beispiel der psychosozialen Beratung. Vor dem Hintergrund der Komplexität von Beratungsprozessen finden sich Implikationen für die wissenschaftliche Auseinandersetzung im Bereich der Beratung, die es in der zukünftigen Forschung aufzugreifen gilt.

Neu in der diesjährigen Ausgabe ist die Rubrik „brief reports“, wo Studierenden des Instituts die Möglichkeit gegeben wird, herausragende wissenschaftliche Abschlussarbeiten in zusammengefasster Form vorzustellen. Hans-Jürgen Gaugl, Absolvent des Schwerpunkts „Mediation und Konfliktregelung“, diskutiert die Bedeutung von Konflikten im Zusammenhang mit demokratischen Aushandlungsprozessen am Beispiel der Interaktionsstrukturen im österreichischen Nationalrat und konstatiert in seiner Arbeit ein mögliches Anwendungsfeld der Mediation mit der Perspektive auf gesteigerte Transparenz und Partizipation von BürgerInnen. Erika Schneider, Absolventin des Masterlehrgangs „Psychotherapie“, analysiert Zusammenhänge zwischen dem Auftreten von Burnout-Symptomen und der Unternehmenskultur. Aufgrund der Ergebnisse lässt sich eine enge Verbindung zwischen Burnoutprävention und Erfolgsfaktoren für Unternehmenskulturen feststellen, sie erlaubt Rückschlüsse auf einen ressourcengenerierenden Umgang mit Burnout in Unternehmen.

Den Abschluss bildet eine Rezension von Gerda Mehta über das Buch „Homo Mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation.“ von Joseph Duss-von Werdt (Träger des Mediationspreises 2014). Sie reflektiert entlang der Ausführungen des Autors Grundprinzipien und Haltungsprämissen der Mediation in Referenz auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und ermutigt vor diesem Hintergrund zur Kraft der Begegnung.

Auch im zweiten Jahrgang der Zeitschrift findet sich eine Vielfalt an Forschungsthemen wieder, die Einblicke in die Breite der Disziplinen am Institut erlauben und auf die damit verbundenen anwendungsorientierten Erkenntnisse im Kontext beruflicher Weiterbildung hinweisen. Zukünftige Herausforderungen werden u.a. sein, Themenschwerpunkten der Managementwissenschaften ebenso Raum zu geben, wie angedachte Analyserahmen für den Bereich der Beratungswissenschaften in der Anwendung weiterzuentwickeln.

**Melanie Rückert & Gerhard Benetka**

# „Hab ich ganz viel nicht gewusst.“ Gespräche mit Kindern und Jugendlichen in öffentlicher Erziehung

Elisabeth Brousek <sup>1</sup>✉

## Zusammenfassung

Ziel des Projektes „Perspektive von Kindern und Jugendlichen in WGs der Stadt Wien“ (Brousek & Hoyer, 2012) ist es, Erfahrungen, Wünsche und Bewertungen von Betroffenen zu rekonstruieren. Der Beitrag setzt sich zunächst mit dem Zugang zum Feld, ethischen Richtlinien (Maio, 2008; Sirsch, 2011) und Forschung als Intervention auseinander. Vor- und Nachteile des Einzelinterviews (Nohl, 2009), des Interviews in der Dyade (Bohnsack, 1989; Przyborski, 2004) und der Gruppendiskussion (Nentwig-Gesemann, 2002) schließen die grundsätzlichen Überlegungen ab.

Zwei Ergebniskategorien aus den Gesprächen mit 25 Kindern und Jugendlichen, die 2012 geführt wurden, werden dargestellt. Sowohl der Übergang von der Familie in öffentliche Erziehung als auch der mögliche Übergang zurück werden besprochen. Es finden sich Passivkonstruktionen, der Mechanismus der Überraschung (vgl. Sieder & Smioski, 2012) und Orientierungslosigkeit. Bei der Frage, wie Kinder und Jugendliche mit den SozialpädagogInnen in Beziehung treten, werden zwei Typen rekonstruiert: Die Sehnsucht nach bzw. das Vorliegen einer persönlichen und reziproken Beziehung und im Kontrast dazu die rollenförmige Beziehung.

## Abstract

The project “Perspectives of children and adolescents in assisted living communities in the city of Vienna” (Brousek & Hoyer, 2012) aims to reconstruct experiences, wishes and evaluations of people concerned. The work firstly deals with access to the field, ethical guidelines (Maio, 2008; Sirsch, 2011) and research as an intervention. These basic considerations are concluded by advantages and disadvantages of individual interviews (Nohl, 2009), interviews in a dyad (Bohnsack, 1989; Przyborski, 2004) and the group discussion (Nentwig-Gesemann, 2002). Two result categories of conversations with 25 children and adolescents in 2012 are presented, addressing the following questions: In which way do transitions take place – presenting on the one hand transitions from family to public care and on the other hand potential transitions back to the family. There are elements of passive constructions, the mechanism of surprise (see Sieder & Smioski, 2012) and disorientation. The second category addresses how children and adolescents establish relationships with social workers. Two types are reconstructed: Firstly, the longing for personal and reciprocal relationships and the contrasting relationship based on roles.

**Keywords:** Beziehung zu den SozialpädagogInnen, Ethische Aspekte in der Kindheitsforschung, Perspektive von Kindern, öffentliche Erziehung, Übergänge

## 1. Einleitung

Nach beinahe 100 Jahren Jugendamt in Wien wird der Ruf nach Partizipation von Kindern bei der Betreuung außerhalb der Familie und der Planung von Maßnahmen immer lauter. Sieder und Smioski (2012)

haben den Stimmen von ehemaligen Heimzöglingen in Form von einzelnen biografischen Fallstudien Gehör verschafft und massive Gewalt gegen Kinder und Jugendliche in der Nachkriegszeit aufgezeigt. Derzeit bezieht die Stadt Wien die Meinungen der in Wohngemeinschaften (WGs) untergebrachten Kinder und Jugendlichen systematisch in die Betreuung und auch Verwaltung mit ein – in Form von partizipativen Abläufen in Kinderteams, sozialpädagogischen Diagnosen, Fallverläufen, psychologischen Begutachtungen, Kinderrechten, usw. Auch die Forschung beschäftigt sich mit den Perspektiven der Kinder: Wie erleben Kinder und Jugendliche öffentliche Erziehung? Ziel des Projektes „Perspektive von Kindern und Jugendlichen in

<sup>1</sup> MAG ELF – Amt für Jugend und Familie der Stadt Wien, Fortbildung, Forschung und Entwicklung

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Brousek, Rüdengasse 11, 1030 Wien, Österreich. E-Mail: [elisabeth.brousek@wien.gv.at](mailto:elisabeth.brousek@wien.gv.at)

Lizenzbedingungen:



WGs der Stadt Wien“ (Brousek & Hoyer, 2012) ist es, Erfahrungen, Wünsche und Bewertungen von Betroffenen zu rekonstruieren und damit Kinder und Jugendliche direkt zu befragen und nicht andere über sie sprechen zu lassen. Der „Betreuung außerhalb der Familie“ geht eine „Gefährdungsabklärung“ mit der Feststellung voraus, „dass das Kindeswohl gefährdet ist“ (WKJHG 2013, §30). Das Wiener Kinder- und Jugendhilfegesetz 2013 definiert die damit einhergehenden Maßnahmen als „Volle Erziehung“ (ebd.), diese ist „dann notwendig, wenn ambulante Maßnahmen zur Beendigung der Gefährdungssituation nicht oder nicht mehr ausreichen“ (MA 11, Qualitätshandbuch – Soziale Arbeit mit Familien, 2014, S. 49). Säuglinge und Kleinkinder sind vorzugsweise „in einer geeigneten Pflegefamilie“ (WKJHG 2013, §30, Absatz 2) unterzubringen. Die zweite Möglichkeit der „Vollen Erziehung“ besteht darin, dass „das Kind in einer Wohngemeinschaft [...] versorgt und betreut“ (MA 11, Qualitätshandbuch – Soziale Arbeit mit Familien, 2014, S. 49) wird. Ziel ist, die Zusammenarbeit mit der Familie und die Kontakte des Kindes zu seiner Familie zu pflegen, so dass nach Möglichkeit eine Rückkehr in die Familie möglich ist.

## 2. Forschung über Kinder und Jugendliche in sozialpädagogischen Einrichtungen

Es gibt viele Daten und Erkenntnisse über Kinder, die einige Jahre oder ihre gesamte Kindheit in sozialpädagogischen Einrichtungen aufwachsen: Über diese Kinder wird beispielsweise als Träger von Verhaltensauffälligkeiten und Traumatisierungen aufgrund ihrer Erfahrungen in der Familie geforscht (u.a. Jaritz, Wiesinger & Schmid, 2008; Macsenaere & Esser, 2012; Kindler, Scheuerer-Englisch, Gabler & Köckeritz, 2011).

In den letzten zehn Jahren zeichnet sich in der Jugendwohlfahrtsforschung ein „positiver Paradigmenwechsel ab“ (Hoyer & Brousek, 2014, S. 146): Forschungsprojekte, die sich mit der Perspektive von Betroffenen auseinandersetzen, werden häufiger. Wählt die Forschung diese Perspektive, stehen die Relevanzsetzungen der Betroffenen im Zentrum. Innerhalb dieses Forschungsparadigmas kann noch einmal differenziert werden zwischen retrospektiver und aktueller Erhebung. Bei der retrospektiven Erhebung wird die Perspektive von ehemaligen, bereits erwachsenen Beforschten erhoben. Bei der aktuellen Perspektive, die in der vorliegenden Studie erforscht wurde, sind die Beforschten zum Zeitpunkt der Da-

tenherhebung minderjährig und leben gegenwärtig in einer WG bzw. bei Pflegeeltern (u.a. Gahleitner, 2014; Sandmeir, 2011). Zum erstgenannten Ansatz zählen u.a. die historischen Studien der letzten drei Jahre, die massive Gewalt gegen Kinder und Jugendliche im Rahmen der Jugendwohlfahrt in der Nachkriegszeit aufgezeigt haben (u.a. Sieder und Smioski, 2012; Helige, John, Schmucker, Wörgötter & Wisinger, 2013; Raab-Steiner & Wolfgruber, 2013; Czipke 2013).

## 3. Grundsätzliche Überlegungen zur Beforschung von Kindern in sozialpädagogischen Einrichtungen

### 3.1. Zugang zum Feld

Die SozialpädagogInnen der einzelnen WGs wurden bei einem ersten Treffen über das Projekt informiert und ersucht, den Kindern davon zu erzählen. Ein weiterer Vorstellungstermin wurde bei den Kindern und Jugendlichen durchgeführt, bei dem die Interviewerin ihr Anliegen wie folgt vortrug: „Ich hab eine Bitte an Euch. Ich geh grade durch ganz Wien von WG zu WG und frag Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, wie das ist in einer WG zu leben. Mich interessiert, wie das aus eurer Sicht ist.“ Erste Gespräche fanden in manchen WGs bereits im Anschluss an den Vorstellungstermin bei den Kindern statt.

### 3.2. Ethische Richtlinien

Die Kinder und Jugendlichen wurden selbstverständlich nur interviewt, wenn sie der Befragung zustimmten. Das Gespräch konnte von ihnen jederzeit beendet werden. Vor der Eingangsfrage wurden die InterviewpartnerInnen noch einmal genau darüber informiert, dass das Gespräch aufgenommen wird, woran sie erkennen können, dass das Gerät auf Aufnahme geschaltet ist (rotes Licht), dass genannte Namen und Orte, die sie aussprechen, anonymisiert werden und das Gespräch transkribiert wird.

Kindorientierte Ethik im Rahmen der Forschung bedeutet für die Forscherin, sich zunächst klar darüber zu sein, dass sie Kinder für Erkenntnisgewinn, Forschungsberichte und Publikationen *benutzt*. Die entscheidende Frage ist, ob Kindern „trotz und in der Benutzung Respekt“ (Maio, 2008, S. 36) erwiesen wird. Eine Verletzung der „Würde des Kindes im Kontext der Forschung“ und damit eine „illegitime Ver zweckung“ liegt dann vor, „wenn man sich die Wehrlosigkeit des Kindes zunutze machen würde“ (ebd.). Wesentlich ist, dass der Grundsatz 2 „informed

consent“, der insgesamt 16 ethischen Grundsätze, die von der Society for Research in Child Development (2007) in aktualisierter Form herausgegeben wurden, anders als bei Erwachsenen nicht ausreicht. Forschung hat bei Kindern – zusätzlich zu deren freier Zustimmung die Verpflichtung, Kinder als „Interessensträger zu sehen“ (Maio, 2008, S. 37). Diese Interessen bestehen nicht nur in Freiheitsinteressen, sondern auch in dem Wohl des Kindes. Grundsatz 1 „non-harmful procedures“ (Society for Research in Child Development, 2007) legt daher fest, dass dem Kind kein körperlicher und psychischer Schaden zugefügt wird. Maio (2008) definiert vier für Kinder spezifische Merkmale: (a) der Schutz der Entwicklungsfähigkeit des Kindes; (b) die Verpflichtung, dem Kind die größtmöglichen Chancen für die Zukunft zu gewähren; (c) die Vulnerabilität, das Kind „ist verletzlich, weil es manipulierbar, verführbar und auch ausnutzbar ist“ (ebd., S. 37); und (d) das Kind ist auf sein soziales Feld angewiesen wie kein anderes Wesen. Die Grundsätze 12 „informing participants“, 13 „reporting results“ und 14 „implications of findings“ der Society for Research in Child Development (2007) verlangen den Forschenden nach meiner Erfahrung einen Spagat ab: Die Ergebnisse sollen einerseits berichtet werden, andererseits ist dabei Vorsicht geboten, da die Ergebnisse „einen (nicht beabsichtigten) hohen Stellenwert“ (ebd., übersetzt von Sirsch, 2011, S. 132) bei Kindern, Eltern und Verantwortlichen haben könnten. Dieser Spagat wird im nächsten Abschnitt genauer besprochen.

### 3.3. Rolle und Perspektive der Forschung: Stichwort „Fettbox“

Feldforschung in sozialpädagogischen Einrichtungen ist eine Intervention, der Gegenstand verändert sich mit dem Interesse und mit der Beobachtung. Die Auswirkungen und Reaktionen, die mit der Forschung einhergehen, können nur im Kontext der jeweiligen Forschungssituation reflektiert werden (Breidenstein, Hirschauer, Kalthoff & Nieswand, 2013). Kinder und SozialpädagogInnen reagieren auf das Interesse der Forscherin, es gibt ein riesiges Spektrum, wie die Beforschten mit der Situation umgehen, ebenso ist die Forscherin aufgefordert, ihre „Mitspielkompetenz“ (Reichert, 1989) immer wieder neu einzubringen. „Erst wenn man den Wissenschaftler auch als Teil der für die Untersuchung relevanten sozialen Welt konzipiert, kann seine Wahrnehmung und Beeinflussung des Feldes mitverhandelt werden, ohne per se eine Fehlerquelle zu sein“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr,

2014, S. 403). Forschung als Intervention zu verstehen, soll hier über den Feldzugang und den Feldaufenthalt hinaus gedacht werden. Das Erstellen von Forschungsberichten und insbesondere die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse ist wiederum eine Intervention. Die verschiedenen möglichen LeserInnen, HörerInnen und Diskutierenden verlangen ein breites Spektrum an Erzählkompetenz von der Forscherin: Die Ergebnisse in einem Leitungsteam der Jugendwohlfahrt bei einer Fachtagung, vor SozialpädagogInnen oder Kindern und Jugendlichen der beforschten WGs vorzustellen, fordert verschiedene Erzählungen heraus. Wie Breidenstein et al. (2013) zeigen, ist bei der Frage der Haltung gegenüber den Beforschten keineswegs „eine bestimmte Version“ (ebd., S. 183) die richtige, sondern es gilt, „sich flexibel zu bewegen und die Entscheidung [...] bewusst zu treffen“ (ebd., Hervorh. d. Verf.). Es gibt sozialpädagogische Teams, die ganz explizit fordern, über die Ergebnisse informiert zu werden. Insbesondere bei SozialpädagogInnen, die selbst in den letzten Jahren Abschlussarbeiten verfasst haben, ist dieses Interesse selbstverständlich. Immer wieder gibt es auch Kinder und Jugendliche, die nicht nur ihre eigene Stimme hören wollen, sondern auch die Audio-Datei bekommen wollen, oder die das Gespräch auf ihrem eigenen Handy mitschneiden. Von einer Präsentation der Ergebnisse prinzipiell „Abstand“ zu nehmen, weil die Ergebnisse „für die Informanten emotional sehr belastend sein“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 75) könnten, ist meines Erachtens weder sinnvoll noch ethisch vertretbar. Forschungsergebnisse können darüber hinaus ebenso stärkend sein. Vielmehr ist es nötig, mit den Informationsinteressen in der jeweiligen Situation maßgeschneidert, unmittelbar und sensibel umzugehen. Hierzu ein Beispiel aus meiner Forschungspraxis:

#### *Tabelle 1. Der elfjährige Interviewpartner fordert Feedback von der Forscherin.*

---

Am Ende des Interviews äußert der elfjährige Torsten, dass er „Fettbox“ haben möchte. Auch beim anschließenden Abendessen in der WG gemeinsam mit den anderen acht Kindern und zwei PädagogInnen, an dem ich teilnehme, wiederholt er dieses Anliegen. Wir versuchen herauszufinden was er meint, alle raten, ich assoziiere Facebook. „Nein!“ sagt Torsten zunehmend ungeduldig. Erst am Ende des Abendessen wird klar, was er meint: Feedback.

---

Torsten bringt sowohl während als auch im direkten Anschluss an das Interview sein Anliegen an die Forscherin ein (Tabelle 1). „Respekt“ (s.o., 3.2, Maio, 2008) bedeutet, mit ihm zu klären, was er unter Feedback versteht, in welcher Form er es haben will und seinen Informationsinteressen nachzukommen.

#### 4. Methodische Zugänge in der Forschung mit Kindern und Jugendlichen

Die im Folgenden nacheinander diskutierten methodischen Zugänge in der Forschung mit Kindern und Jugendlichen können in der Forschungspraxis spontan ineinander übergehen. Mitten in einer Gruppendiskussion oder in einem Interview kann es zu spielerischen Sequenzen kommen, ein Einzelinterview kann in eine Gruppendiskussion übergehen, weil zwei Kinder spontan hinzukommen, usw.

##### 4.1. Narrative Interviews

Jedes Interview wird mit der Frage „Wie ist es hier in der WG für dich, bitte erzähl, welche Erfahrungen du hier machst“ eingeleitet. Wesentliches Merkmal der Interviews ist das Prinzip der Stegreiferzählung und der Selbstläufigkeit (Schütze, 1981; Nohl, 2009). Die jungen InterviewpartnerInnen erzählen solange, bis ihr Erzählpotential ausgeschöpft ist. Ziel ist es, ihre Relevanzsetzungen und Perspektiven zu erheben. Eingriffe und Nachfragen der Interviewerin dienen dazu, diesen Raum zu ermöglichen. Bei Kindern und Jugendlichen wird in diesem Zusammenhang die körperlich-szenische Performanz (Nentwig-Gesemann, 2002) wesentlich.

##### 4.2. Interviews in der Dyade oder Gruppendiskussion

Der entscheidende Vorteil dieses Zugangs besteht darin, dass es möglich wird, Zugang zu Alltagssituationen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014) in der WG zu bekommen. Dieser Ansatz ist peer-group- und handlungsorientiert. Gerade die Entwicklungspsychologie und die Jugendsoziologie hat herausgearbeitet, dass die Gruppe und die peer-group der „Ort jugendspezifischer Erfahrungsbildung und -artikulation par excellence“ (Bohnsack, Loos, Schäffer, Städtler & Wild, 1995, S. 9) ist. Folgendes Potential geht mit diesem Ansatz einher (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 102):

1. Das hierarchische Gefälle zwischen Kindern und Erwachsenen wird durch die „zahlenmäßige Überlegenheit der Kinder abgemildert“ (ebd.). Dieser

Aspekt hat sich in meiner Forschungspraxis bei vielen Gesprächen in den WGs bestätigt.

2. Die Perspektive der Forschung wird erweitert „auf die ganz eigene soziale Welt der Kinder, wie sie nicht durch Erwachsene strukturiert ist“ (ebd.). Gerade in einem Forschungsfeld, in dem viel über Kinder geforscht wurde und wird, leisten Gespräche in der Dyade und Gruppendiskussionen einen Beitrag für die Fokussierung auf die „Konstruktionsleistungen der Kinder“ (Nentwig-Gesemann, 2002, S. 42). Für die Forschung bedeutet das, dass die Peergroup, die Erfahrungsräume der Kinder bzw. Jugendlichen und „die sich darin vollziehenden Sozialisationsprozesse“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 102) im Vordergrund stehen.

Diese beiden ausgesprochen wichtigen Vorteile möchte ich mit einem Beispiel aus einem Interview in der Dyade mit zwei jugendlichen Frauen, die gemeinsam in einer WG leben, vertiefen (s. Tabelle 2). In diesem Gespräch kommt es zur Veröffentlichung von Wissen über die Erlebnisse und Erfahrungen im Vorfeld der Vollen Erziehung, die im Einzelinterview möglicherweise gar nicht oder nicht so detailliert erzählt worden wären.

Tabelle 2. Karin & Elisa, Interview in der Dyade.

Karin: Das hast du mir noch nie erzählt.

Elisa: °Na glaubst, ich sprech gern darüber?° Meine Eltern wollten auch nicht, dass ich hingeh, aber sie mussten.

Karin: Ja. Warum?

Elisa: Ja, das Jugendamt hat, Jugendamt hat gesagt, ich muss dort hingehen. Ich wusste nicht, wo ich hingeh.

Note. Unterstrichene Worte wurden betont gesprochen; Worte zwischen ° ° wurden in Relation zur üblichen Lautstärke der Sprecherin leise gesprochen; ausführlich s. u., 5.1.

Tabelle 2 zeigt, dass eine der beiden Jugendlichen (Karin) die Rolle der Interviewerin übernimmt, sie ist es, die sich für die überwältigenden Erfahrungen ihrer Freundin interessiert und die die Fragen stellt. Die Interviewerin ist für eine längere Gesprächssequenz stille Zeugin. Mit kollektiven Erhebungsmethoden „bekommt man in *gewisser Hinsicht validere* Daten als in einem Einzelinterview“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 109, Hervorh. d. Verf.). Die beiden Freundinnen leben mehrere Jahre gemeinsam in einer WG, im gemeinsamen Gespräch tritt die „Ebene der Performanz“ (ebd.) deutlich hervor, die beiden



reden als Freundinnen mit langer gemeinsamer Erfahrung in einer sozialpädagogischen Einrichtung. In einem für die vorliegende Studie nicht zentralen Aspekt ist die Validität der Daten jedoch „eingeschränkt“ (ebd.). Konflikte zwischen den Freundinnen werden mit „großer Wahrscheinlichkeit nicht in der selben Offenheit angesprochen wie im Einzelinterview“ (ebd.).

3. Ein weiterer wesentlicher Vorteil besteht darin, dass das Setting Kindern unmittelbares Feedback zu ihren eigenen Überlegungen gibt. Sie sind dadurch Dialogpartner und die Gefahr, dass sie sich in einer Prüfungssituation erleben, zu der sie darüber hinaus keine Bewertung oder Feedback erhalten (s.o. Tab. 1, 3.3), ist geringer. Mit der Lieferung von Informationen im Einzelinterview werden Kinder und Jugendliche leicht in die Position von Lieferanten gebracht, ohne die Möglichkeit zur Richtigstellung der Fremdinterpretationen zu erhalten. Sie werden damit auf ein Forschungsobjekt reduziert.

### 4.3. Spielbasierte Interviews und Gruppendiskussionen

Gegebenenfalls werden Interviews und Gruppendiskussionen spielbasiert (Nentwig-Gesemann, 2002) durchgeführt. Der zentrale Unterschied der Gespräche von Kindern im Vergleich zu Erwachsenen liegt in der „überwiegend performativen Präsentation von implizitem, handlungsleitendem Wissen“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 102). Kinder erzählen weniger als dass sie „vor- bzw. aufführen“ (ebd.). Entscheidend für die Forschung ist es, dieses Verhalten nicht als ein „Abgleiten“ (ebd.) zu betrachten, oder etwa als „unausgereifte Entwicklung“ (ebd., S. 103), sondern als „Ausdrucksform der Kinder“ (ebd.). Das bedeutet, dass z.B. Tanzen, Playback Singen, Musik machen, Musik Hören (vgl. Fritsche, 2007) oder beschäftigen mit Fotos und Spielen gerade valide Forschungsdaten liefern und zum Kern der Orientierung der Kinder führen. Der folgende Textausschnitt stammt aus einer Masterthese (Walter, 2012), die an der ARGE Bildungsmanagement Wien betreut wurde und im Zuge eines Beitrags für die MA 11 reinterpretiert wurde (Walter & Brousek, 2013). In der Passage „Das geht nicht anders. Mädchen spielen Volle Erziehung“ ändern die Mädchen spontan ihren Erzählstil und wechseln auf die spielerische und darstellerische Ebene (s. Tabelle 3). Ein Schreibblock wird zum zent-

ralen Requisit für das Einnehmen der Rolle der Sozialarbeiterin, einem Lieblingsspiel von Lena:

*Tabelle 3. Gruppendiskussion mit Kindern im Alter von 7-12 Jahren.*

---

Lena: Weißt du, was mein Lieblingsspiel ist? Sozialarbeiterin spielen. Da kommt die Katharina immer und sagt: Aha, ja, ich hab Probleme mit meine Kinder. Dann schreib ich mir das im Spiel immer auf. Dann schau ich aha, wo stehen die Sachen wo man Probleme mit Kinder hat: Aha hier. Da sag ich immer: Das Beste hilft, wenn du deine Kinder in eine WG schickst!" Sagt sie: Aha, ja.

---

*Note.* Lena ist 9 Jahre alt; das Transkript ist leicht gekürzt.

Den Ablauf dieses den Mädchen gut vertrauten Spiels („immer“, s. Tabelle 3) und das Einnehmen der Rollen stellt Lena mittels „szenischer Darstellung mit Zitatbeschreibung“ (Bohnsack, 1989, S. 399) vor. Sie zitiert Katharina, die im Spiel eine Mutter darstellt („ich hab Probleme mit meine Kinder“) und sich selbst in der Rolle der Sozialarbeiterin. In dieser Rolle sagt sie „immer“, „das beste hilft, wenn du deine Kinder in eine WG schickst!“. Nachdem die Eltern bei der Sozialarbeiterin zur Beratung waren (ohne Transkript), erklären die Kinder der Interviewerin, warum es keine Alternative zur Vollen Erziehung gibt:

*Tabelle 4. Gruppendiskussion mit Kindern im Alter von 7-12 Jahren.*

---

Lena: Äh, weil das nicht anderes geht. Wir können sie einfach nicht mehr weiter (ein Wort unverständl.) Dass sie auch rauchen, ist aber echt schlimm  
Lisa: Er freut sich schon

---

*Note.* Lisa ist 12 Jahre alt.

Wie Tabelle 4 zeigt, wird in den Inszenierungen der Mädchen die WG immer wieder als beste Lösung, zu der es keine Alternative gibt, vorgeschlagen.

## 5. Übergänge in Volle Erziehung und nach Hause

Für das Thema Übergänge ist insbesondere in den letzten fünfzehn Jahren ein professionelles Bewusstsein entstanden. Im Gegensatz zu den 1950er bis in die 80er Jahre (Sieder et al., 2012) ist heute klar, dass es für die betroffenen Kinder und Jugendlichen äußerst wichtig ist, wie der so massive Lebensumbruch „Volle Erziehung“ gestaltet wird. Wiederholte kindgerechte Informationen und die Gestaltung einer

Übergangszeit sind heute in der Jugendwohlfahrt unbestrittene Qualitätsansprüche. Auch im Rahmen der Partizipation ist dieses Thema zentral (Pluto, 2007; Udolf, 2012; Hoyer & Brousek, 2014). In diesem Abschnitt wird das kritische Schwellenereignis aus der Perspektive von zwei Jugendlichen rekonstruiert, die ihre Erfahrungen selbstläufig, daher ohne Nachfrage der Interviewerin erzählen. Wesentlich ist, dass mit den Daten keine theoretische Sättigung (Glaser und Strauss, 1967) erreicht wird, es handelt sich um eine erste empirische Annäherung. Die Ergebnisse werden darüber hinaus in Form von ersten Gedanken mit der Studie von Sieder et al. (2012) verglichen (s.u., 5.3). Bei den Überstellungen in den 1950-1970er Jahren wurde u.a. der Mechanismus der Überfallsartigkeit rekonstruiert.

### 5.1. Orientierungslosigkeit beim Übergang in Volle Erziehung

Elisa (14 Jahre alt, seit sieben Jahren in einer WG) und David (12 Jahre alt, seit vier Jahren in einer WG) erleben beim Übergang in Volle Erziehung zeitliche und räumliche Orientierungslosigkeit. Beide befinden sich in einer Situation ohne Handlungsmöglichkeiten, der Mechanismus der Überraschung wird deutlich. Elisa erzählt im Vorfeld der Vollen Erziehung von einem Zwangsurlaub (s. Tabelle 5):

*Tabelle 5. Karin & Elisa, Interview in der Dyade.*

Elisa: ...und bevor ich ins Krisenzentrum gekommen bin oder so, war ich für [...] ein Monat ungefähr, ahm da musste ich, haben mich meine Eltern eben zum Bahnhof gebracht, mitn Zug irgendwo hinfahren. Ich kenn die Leute nicht. Ich wusste nicht wohin, wohin ich fahren will. Das war so eine Gruppe. Keine Ahnung. [...] ich kannte niemanden. Die meisten waren schon zwei-, dreimal dort. Ich wusste überhaupt nix davon. Ich war im Zimmer [...] mit irgendwelchen. Keine Ahnung.

Karin: Das hast du mir noch nie erzählt.

Elisa: °Na glaubst, ich sprech gern darüber?° Meine Eltern wollten auch nicht, dass ich hingeh, aber sie mussten.

Karin: Warum?

Elisa: Ja, das Jugendamt hat, Jugendamt hat gesagt, ich muss dort hingehen. Ich wusste nicht, wo ich hingeh.

*Note.* Unterstrichene Worte wurden betont gesprochen; Worte zwischen ° ° wurden in Relation zur üblichen Lautstärke der Sprecherin leise gesprochen.

Zwei für Elisa zentrale Themen werden hier gleichzeitig verhandelt: ihre Erfahrungen im Vorfeld der Unterbringung in einer WG, die bis heute von

Nichtwissen und Einsamkeit gekennzeichnet sind, und das erstmalige Sprechen darüber, daher die Selbstoffenbarung gegenüber der Freundin und auch das Veröffentlichende von Wissen gegenüber der Interviewerin. Auch David bringt seine Erzählung über den ersten Tag im Krisenzentrum selbstläufig ein (s.u. Tabelle 6). Die Erzählung ist dicht und erfolgt in Form einer „szenischen Darstellung mit Zitatbeschreibung“ (Bohnsack, 1989, S. 399):

*Tabelle 6. Interview mit David (12 Jahre alt).*

David: [...] Ja, den aller ersten Tag wie ich im Krisenzentrum war.

Y: Ja.

David: Hab ich ganz viel nicht gewusst, wo ich hingeh.

Y: Ja.

David: Meine Mutter hat gesagt, wir gehen irgendwo hin.

Y: Ja.

David: Auf einmal waren wir vor der Tür, stehengeblieben. Was machen wir dort?

Y: Ja.

David: Dann gehen wir rein, und meine, meine Mutter hat gesagt, du musst daweil hier bleiben und so.

Y: Ja.

David: Hat sie mir gesagt, wieso. Weil es gibt Streit zuhause und so. Und dann hab ich gweint und so. Und da hat meine Mutter Schultasche geholt und so. Dann musste ich dort bleiben für, ich weiß nicht, Monate, ein paar Monate.

Y: Ein paar Monate?

David: Ja, ich weiß gar nicht wie lang. Aber die Krisenzentrum ist nicht so lange.

*Note.* Y = Interviewerin.

Tabelle 6 zeigt, dass der dramatische Wendepunkt von Nichtwissen und von Nicht-Informiert-Werden gekennzeichnet ist. Die Information seiner Mutter „wir gehen irgendwo hin“ wird von David als Redeimport eingebracht und erweist sich als falsch: „Auf einmal“, also unerwartet und noch immer ohne Information, „gehen wir rein“ und erst jetzt, also bereits vor Ort im Krisenzentrum (der Ort, den die Mutter mit „irgendwo“ ankündigt) erfährt David von seiner Mutter, was passieren wird: „du musst daweil hier bleiben und so“. Die Zeitspanne, die von seiner Mutter geplant wird, ist unbestimmt und gleichzeitig begrenzt – und wie sich im Interview immer wieder zeigt, lebt David bis heute in diesem Spannungszustand, er würde, wenn es nach ihm geht „jetzt gleich“ (s.u., Tabelle 9) nach Hause gehen.

Der Fallvergleich mit dem Interview in der Dyade von Elisa & Karin (s.o., Tabelle 5) zeigt einen homo-

logen Mechanismus: Im Rahmen der Vollen Erziehung kommt es zu Orientierungslosigkeit, die sich in Formulierungen wie „ich wusste überhaupt nix“, „ich wusste nicht, wo ich hingeh“ (Tabelle 5) oder „hab ich ganz viel nicht gewusst, wo ich hingeh“ (Tabelle 6) zeigt.

## 5.2. Nach Hause kommen

Auch beim Thema „nach Hause kommen“ zeigt sich der Umgang mit Nichtwissen, die anonyme Institution und die distanzierte Sprechperspektive. Schon in weniger als einem halben Jahr, nämlich zu „Schulabschluss“ könnte es sein, dass Barbara (10 Jahre alt, seit einem Jahr in einer WG) „nach Hause“ kommt:

### *Tabelle 7. Interview mit Barbara (10 Jahre alt).*

Barbara: Sie haben gesagt, angeblich komm ich jetzt am Schulabschluss, diesen Schulabschluss, schon nach Hause.  
Y: Aha.  
Barbara: Aber das weiß, das is jetzt noch nicht fix oder so.  
Y: Ja.  
Barbara: Weiß ich nicht.

Note. Y = Interviewerin.

Tabelle 7 zeigt, dass die Überbringer dieser wesentlichen Nachricht distanziert benannt werden („Sie haben gesagt“) und auch die Information ist unsicher: „angeblich“ und „jetzt noch nicht fix“. Barbara ist mit Nichtwissen konfrontiert, dieses betrifft nicht nur die Perspektive der unbenannten Verantwortlichen („sie“) sondern auch ihre eigene Perspektive (Tabelle 8):

### *Tabelle 8. Interview mit Barbara (10 Jahre alt).*

Y: Und was willst du?  
Barbara: Ja, unterschiedlich. Manchmal geh ich nie nach Hause und manchmal auch nicht, aber das weiß ich nicht warum.

Note. Y = Interviewerin.

Was Barbara selbst will, ist „unterschiedlich“, hierin liegt, wie sich im Folgenden zeigt, der maximale Kontrast zu David (s.u., Tabelle 9), der ganz genau weiß, was er will. Das Nichtwissen ist umfassend und wird in einer doppelten Verneinung eingebracht: „Manchmal“ geht Barbara „nie nach Hause“ (Tabelle 8), eine Lesart dieser Formulierung wäre es gibt Zeiten (manchmal) in denen Barbara niemals nach Hause geht. Nun folgt die doppelte Verneinung: Manchmal

gibt es aber auch Zeiten, in denen dieses „nie“ nicht zutrifft, Barbara also durchaus nach Hause geht. Warum es diese unterschiedlichen Phasen gibt, ist Barbara nicht klar: „aber das weiß ich nicht warum“. David, der seit vier Jahren in der WG lebt, hat nur einen Wunsch: „nach Hause“:

### *Tabelle 9. Interview mit David (12 Jahre alt).*

Y: Und jetzt so hier in der WG, gibt es was, was du dir wünschst?  
David: Dass ich nach Hause komm. [...]  
Y: Und weißt du, ob es da Pläne gibt?  
David: M::h, weiß ich nicht so wann. Ich werd nicht so lange hier bleiben in der WG.  
Y: Ja.  
David: Ja, ich glaub, in Sommerferien geh ich von der WG. [...] Ich bin mir jetzt grad nicht so sicher, ob ich jetzt geh Sommerferien oder vielleicht im Jänner.  
Y: Ja. Aber wenn es nach dir geht?  
David: Würd ich nach Hause gehen, gleich.  
Y: Jetzt?  
David: Jetzt gleich. Ja, wenn ich könnte.  
Y: Ja.  
David: Aber geht leider nicht.

Note. Y = Interviewerin; Unterstrichene Worte wurden betont gesprochen; M::h bedeutet Dehnung.

Tabelle 9 zeigt, dass David (seit vier Jahren in der WG) keinen Zeitplan über seine Entlassung nach Hause kennt, er entwirft dafür seinen eigenen Zeitplan: „Ich glaub, in den Sommerferien“, das wäre zum Zeitpunkt des Interviews in einem halben Jahr „oder vielleicht im Jänner“, also in ca. einem Jahr. Das „nicht so lange“ ist also eine dehnbare Zeitdauer, die nach vier Jahren vielleicht noch ein Jahr dauert.

Im maximalen Kontrast zu Barbara ist David seine eigene Perspektive ganz eindeutig: „Jetzt gleich“ möchte er nach Hause gehen. Ein Handlungsdilemma liegt vor: Die Umsetzung dieses Wunsches „geht leider nicht“.

## 5.3. Vom Überfall zur Orientierungslosigkeit bei Übergängen in der Vollen Erziehung

Sieder et al. (2012) rekonstruieren für den Zeitraum von 1950-1980, dass die Überstellung „überfallsartig“ als „kritisches Schwellenereignis inszeniert“ (S. 513) wurde, ohne die Möglichkeit für die Kinder sich zu verabschieden. Diese Inszenierung, die „Abnahme“ des Kindes und sein Transport zur Kinderübernahmestelle (KÜSt) sind unverkennbar strukturelle Gewalt“ (ebd., S. 526). Vorweggenommen sei als ein wesent-

licher Kontrast zu den Kindern, die heute in Voller Erziehung sind, dass keiner der InterviewpartnerInnen erzählt oder Anlass für die Vermutung gibt, im Rahmen der Überstellung in Volle Erziehung von den professionellen HelferInnen geschlagen worden zu sein. Als Gemeinsamkeit zu den aktuellen Erfahrungen der heutigen jungen InterviewpartnerInnen zeigen sich Passivkonstruktionen, der Mechanismus der Überraschung, der beklagte Mangel an Information und die räumliche und zeitliche Orientierungslosigkeit.

## 6. Formen der Beziehung zu den SozialpädagogInnen

In allen Interviews dokumentiert sich der Wunsch nach emotional zugewandten, aufmerksamen, verlässlichen und durchsetzungsfähigen SozialpädagogInnen. Grundsätzlich können zwei Typen der Beziehung zu den SozialpädagogInnen unterschieden werden. Die Orientierung an einer persönlichen Beziehung und die Orientierung an einer rollenförmigen Beziehung.

### 6.1. Die Sehnsucht nach bzw. das Vorliegen einer persönlichen Beziehung

Erzählenswert und herausragend sind solche Handlungen von SozialpädagogInnen, in denen es zu einem zumindest zeitweiligen Überwinden des rollenförmigen SozialpädagogIn - Jugendlichen - Verhältnisses kommt. Erlebnisse dieser Art werden ausführlich erzählt. Diese Orientierung zeigt sich unabhängig davon, ob das eigentliche Ziel darin besteht, wieder bei den Eltern (bzw. einem Elternteil) zu leben. Im vorliegenden Sample befinden sich zwei Kinder bzw. Jugendliche, die explizit nicht in einer WG leben wollen und gleichzeitig an einer echten und persönlichen Beziehung zu den SozialpädagogInnen orientiert sind. Die Sehnsucht nach bzw. das Vorliegen einer persönlichen Beziehung zu den SozialpädagogInnen zeigt sich in Form des positiven Horizonts, der darin besteht, dass das Engagement der SozialpädagogInnen als authentischer und persönlicher Einsatz erlebt wird. Bei Elisa wird die Sehnsucht nach einer authentischen und persönlichen Beziehung deutlich:

Mit ihrer Bezugspädagogin unternimmt Elisa „eigentlich fast gar nichts“ (Tabelle 10) zu zweit. Mittels Perspektivenübernahme für ihre Bezugspädagogin erklärt Elisa diese Situation: Ausflüge mit allen Kindern der WG sind möglich, aber Unternehmungen zu zweit nicht, weil die anderen Kinder der WG nicht allein bleiben können. Elisa bringt ihre eigene Per-

spektive, ihren Wunsch nach einer persönlichen Beziehung zu der Bezugspädagogin in Form eines erzählenswerten Erlebnisses, das „cool“ war, implizit ein. Dieses Erlebnis ist schon lange her. Als Elisa noch „kleiner war“, war sie „mit der Lea (der Sozialpädagogin) ihr Haus besuchen“. Elisa wiederholt, dass sie in „ihrem Haus“ zu Besuch war. In diesem Erlebnis aus der Vergangenheit dokumentiert sich der bis heute andauernde Wunsch nach persönlicher Nähe und einer Beziehung, die über das rollenförmige SozialpädagogIn-Jugendlichen-Verhältnis hinausgeht („Das ist cool“).

#### Tabelle 10. Interview mit Elisa (14 Jahre alt).

---

Y: Und wie ist es mit ihr (gemeint ist die Bezugspädagogin)? Also was machst du zum Beispiel mit ihr?  
 Elisa: Eigentlich fast gar nichts, aber für Ausflüge  
 Y: So auch mal zu zweit, oder?  
 Elisa: Die, [...] m::h eher nicht, weil meistens immer Kinder da sind, die nicht woanders hingehen, sondern immer in der WG bleiben. Aber wie ich kleiner war, war ich mal mit der Lea [...] ihr Haus besuchen oder so.  
 Y: Ja? Wie?  
 Elisa: Ihr Haus besuchen, also wir waren in ihrem Haus drinnen.  
 Y: Und wie war das?  
 Elisa: @Das ist cool. @

---

Note. Y = Interviewerin; Unterstrichene Worte wurden betont gesprochen; m::h bedeutet Dehnung, Worte zwischen @ und @ wurden lachend gesprochen.

### 6.2. Die rollenförmige Beziehung

Der maximale Kontrast zu den Kindern mit Wunsch nach einer persönlichen Beziehung zu den SozialpädagogInnen (siehe hier Kap. 6.1) besteht darin, dass es keine dichten Erzählungen zu diesem Thema gibt. Die Bewertung der SozialpädagogInnen erfolgt global. Erzählenswert und herausragend, sei es in Form von positiven oder negativen Horizonten, ist in der Beziehung zu den SozialpädagogInnen gar nichts. Die Orientierung an einer rollenförmigen Beziehung zu den BetreuerInnen zeigt sich sehr deutlich bei den InterviewpartnerInnen, die dringend und am besten gleich bei ihren Eltern (bzw. Elternteil) leben wollen. Betont sei aber, dass dieser existentielle Hintergrund, bei dem die Maßnahme Volle Erziehung von den Betroffenen abgelehnt wird, nicht notwendig zu dieser Orientierung führt. Das bedeutet, es gibt Kinder und Jugendliche, die explizit lieber bei ihren Eltern (bzw. Elternteil) leben wollen und gleichzeitig an einer per-

sönlichen Beziehung zu den BetreuerInnen orientiert sind.

## 7. Resümee

- Insbesondere kollektive Erhebungsmethoden eröffnen die Chance, einen Zugang zu den „Konstruktionsleistungen der Kinder“ (Nentwig-Gesemann, 2002) zu erhalten und als Interviewerin (und damit als Steuerer der Kommunikation) in den Hintergrund zu treten.
- Forschung ist eine Intervention, vielfach wecken Gespräche mit Kindern Wünsche, die von der Forscherin einen Spagat zwischen den ethischen Grundsätzen 13 (reporting results) und 14 (implications of findings, Society for Research in Child Development, 2007) abverlangen.
- Kindern nach einem Interview oder nach der Datenerhebung Feedback zu geben, scheint ethisch naheliegend zu sein, zumal die UN-Kinderrechtskonvention, die in Österreich 1992 ratifiziert wurde, einen partizipativen Umgang mit Kindern fordert (vgl. Berka, Grabenwarter & Weber, 2014). Warum sollte das für die Forschung nicht gelten? Damit werden Kinder und Jugendliche zu Dialogpartnern und nicht zu Forschungsobjekten reduziert.

## Literatur

- Berka, W., Grabenwarter, C. & Weber, K. (2014). *Studien zur Kinderrechtskonvention und ihrer Umsetzung in Österreich*. Wien: Bundesministerium für Familien und Jugend für das Kinderrechte-Monitoring-Board.
- Bohnsack, R. (1989). *Generation, Milieu, Geschlecht. Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen*. Opladen: Leske und Budrich.
- Bohnsack, R., Loos, P., Schäffer, B., Städtler, K. & Wild, B. (1995). *Die Suche nach Gemeinsamkeit und die Gewalt der Gruppe. Hooligans, Musikgruppen und andere Jugendcliquen*. Opladen: Leske und Budrich.
- Breidenstein, G., Hirschauer, S., Kalthoff, H. & Nieswand, B. (2013). *Ethnografie: Die Praxis der Feldforschung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Brousek, E. & Hoyer, A. (2012). „Jetzt derweil ist schon okay, aber ...“ *Gespräche mit Kindern und Jugendlichen aus WGs der MA 11*. Unveröffentlichter Bericht des Amtes für Jugend und Familie der Stadt Wien, Forschung & Entwicklung.
- Czipke, G. (2013). *„Die SchreibmaschinentäterInnen“ Die Wiener Jugendfürsorge in den Jahren 1945 bis 1970 und ihr Beitrag zur Durchsetzung einer gegen Mädchen, Frau-*

- en, „uneheliche“ Mütter und deren Kinder gerichteten Geschlechterordnung*. Wien: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Fritzsche, B. (2007). Mediennutzung im Kontext kultureller Praktiken als Herausforderung an die qualitative Forschung. In: R. Bohnsack & I. Nentwig-Gesemann & A.M. Nohl (Hg.), *Die Dokumentarische Methoden und ihre Forschungspraxis* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage) (29–44), Opladen: Leske und Budrich.
- Gahleitner, S. (2014). „Ich konnte da immer hingehen mit meinen Problemen“. Vertrauens- und Beziehungsarbeit in psychosozialen Beratungsprozessen. In: P. Bauer & M. Weinhardt (Hg.), *Perspektiven sozialpädagogischer Beratung: Empirische Befunde und aktuelle Entwicklungen* (252–269). Weinheim: Beltz Juventa.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Helige, B., John, M., Schmucker, H., Wörgötter, G. & Wisinger, M. (2013). *Endbericht der Kommission Wilhelminenberg*. [http://www.kommission-wilhelminenberg.at/presse/jun2013/Bericht-Wilhelminenberg-web\\_code.pdf](http://www.kommission-wilhelminenberg.at/presse/jun2013/Bericht-Wilhelminenberg-web_code.pdf). Abrufdatum: 02.08.2013.
- Hoyer, A. & Brousek, E. (2014). Erfahrungen von Pflegekindern mit Partizipation im Rahmen der Jugendwohlfahrt. Ergebnisse aus der Forschung. *iFAMZ*, 3, 146–148.
- Jaritz, C., Wiesinger, D. & Schmid, M. (2008). Traumatische Lebensereignisse bei Kindern und Jugendlichen in der stationären Jugendhilfe. Ergebnisse einer epidemiologischen Untersuchung. *Trauma & Gewalt*, 2, 266–277.
- Kindler, H., Scheuerer-Englisch, H., Gabler S. & Köckeritz, C. (2011). Pflegekinder: Situation, Bindungen, Bedürfnisse und Entwicklungsverkäufe. In: H. Kindler, E. Helmig, T. Meysen, & K. Jurczyk (Hg.), *Handbuch Pflegekinderhilfe* (S. 128–225). München: Deutsches Jugendinstitut.
- Maio, G. (2008). Gibt es eine ethisch legitime Forschung an Kindern. *Paediatrica*, 19, 2, 36–37.
- Macsenaere, M. & Esser, K. (2012). *Was wirkt in der Erziehungshilfe? Wirkfaktoren in Heimerziehung und anderen Hilfearten*. München: Ernst Reinhardt.
- Nentwig-Gesemann, I. (2002). Gruppendiskussionen mit Kindern. Die dokumentarische Interpretation von Spielpraxis und Diskursorganisation. *Zeitschrift für qualitative Beratungs- und Sozialforschung*, 3, 41–63.
- Nohl, A.-M. (2009). *Interview und dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis* (3. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialforschung.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch* (4. Auflage). München: Wissenschaftsverlag Oldenbourg.
- Przyborski, A. (2004). *Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode: Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussionen und anderen Diskursen: Lehrbuch*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- MA 11 – Amt für Jugend und Familie (2014). *Qualitätshandbuch – Soziale Arbeit mit Familien*. Dezernat 2: Unveröffentlichter Bericht des Amtes für Jugend und Familie der Stadt Wien.

- Raab-Steiner, E. & Wolfgruber, G. (2014). *Wiener Pflegekinder in der Nachkriegszeit (1955-1970)*. Wien: Facultas.
- Reichertz, J. (1989). Hermeneutische Auslegung von Feldprotokollen? Verdrießliches über ein beliebtes Forschungsmittel. In: R. Aster, J. Merkens und M. Repp (Hg.), *Teilnehmende Beobachtung: Werkstattberichte und methodologische Reflexionen* (84–102), Frankfurt am Main: Campus.
- Sandmeier, G. (2011). Die Perspektive der Pflegekinder. In: H. Kindler, E. Helming, T. Meysen & K. Jurzyk (Hg.), *Handbuch Pflegekinderhilfe* (481–499). München: Deutsches Jugendinstitut.
- Schütze, F. (1981). Prozessstrukturen des Lebenslaufs. In: J. Matthes, J. Pfeifenberger & A. Stosberg (Hg.), *Biografie in handlungswissenschaftlicher Perspektive* (67–156). Nürnberg: Verlag der Nürnberger Forschungsvereinigung.
- Sieder, R. & Smioski, A. (2012). *Der Kindheit beraubt: Gewalt in Erziehungsheimen der Stadt Wien*. Innsbruck: Studienverlag.
- Sirsch, U. (2011). Ethische Aspekte im Umgang mit Kindern beziehungsweise Minderjährigen. In: I. Krsypin-Exner (Hg.), *Ethik in der Psychologie* (126–134), Wien: Facultas.
- Society for Research in Child Development (2007). *Ethical Standards for Research with Children*. <http://www.srcd.org/about-us/ethical-standards-research>.  
Abrufdatum: 10.03.2015.
- Udolf, M. (2012). Vortrag auf der Fachtagung „Beteilige mich und ich werde verstehen.“ Alten Eichen - Perspektiven für Kinder und Jugendliche. [http://www.alten-eichen.de/files/vortrag\\_fachtag\\_partizipation\\_udolf.pdf](http://www.alten-eichen.de/files/vortrag_fachtag_partizipation_udolf.pdf).  
Abrufdatum: April 2014.
- Walter, C. (2012). „Wenn man durchdreht so!“ *Erfahrungen und Bewertungen von Kindern und Jugendlichen einer Wohngemeinschaft mit dem Konzept der Neuen Autorität von Haim Omer*. Unveröffentlichte Masterthesis, ARGE Bildungsmanagement, Wien.
- Walter, C. & Brousek, E. (2013). „Wenn man durchdreht so!“ *Erfahrungen von Kindern und Jugendlichen in einer WG mit dem Konzept der Neuen Autorität von Haim Omer*. Kurzinformation aus Fortbildung, Forschung & Entwicklung, Nr. 68. Unveröffentlichter Bericht des Amtes für Jugend und Familie der Stadt Wien, Forschung & Entwicklung. Wiener Kinder- und Jugendhilfegesetz (2013).

**Eingegangen:** 14. April 2015

**Peer Review:** 12. Mai 2015

**Angenommen:** 3. Juni 2015

### Autorin

Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Brousek; stellvertretende Leiterin der Fortbildung, Forschung & Entwicklung, Amt für Jugend und Familie, Wien; Arbeitsschwerpunkte sind qualitative Forschungsmethoden, Pflegekinder, Perspektive von Kindern in Wohngemeinschaften, Geschichte der Psychologie und der Jugendwohlfahrt;

Lehre am Universitätsinstitut ARGE Bildungsmanagement.

**Diesen Artikel zitieren als:** Brousek, E. (2015). „Hab ich ganz viel nicht gewusst.“ Gespräche mit Kindern und Jugendlichen in öffentlicher Erziehung. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 2, 5–14.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:

[forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at](mailto:forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at)

# Partizipative Entwicklungsprozesse: Forschung und Praxis

Thomas Schweinschwaller <sup>1,2</sup>✉

## Zusammenfassung

In diesem Artikel wird ein Überblick über Partizipation bei Veränderungsprojekten der Öffentlichen Verwaltung und von Unternehmen gegeben. Die theoretische Fundierung des Partizipationsbegriffs im Veränderungsmanagement wird diskutiert und um die Perspektive der NutzerInnen von sozialen Diensten erweitert. Es werden Ergebnisse von Interviews mit Menschen mit Lernbehinderungen (25 Personen), die als gewählte InteressensvertreterInnen in Österreich tätig sind, diskutiert und deren Anregungen für eine adäquate Beteiligung bei Veränderungsprojekten vorgestellt. Als bedeutsame Hürde wird die komplexe Sprache genannt und es werden Workshops in einfacher Sprache (LL) gefordert. Weiters wird ein gutes Arbeitsklima als die Basis für eine Beteiligung angeführt. Anhand der Skizze eines Projektes der Öffentlichen Verwaltung wird die praktische Umsetzung der referierten Studienergebnisse bei einem Strategieentwicklungsprozess vorgestellt.

## Abstract

This article gives an overview of participation in change projects conducted in the field of public administration and business companies. The theoretical foundations for the concept of participation in change management is being discussed, and is broadened through the perspective of users of social services. The results of interviews with elected representatives of interest with Intellectual Disabilities are presented and their suggestions for adequate participation in change projects are discussed. Using complex language is seen as a significant hurdle, and thus workshops in Easy language (LL) are required. Furthermore, a good working atmosphere was highlighted as the basis for participation. Based on a project conducted in the area of public administration the practical implementation of these results is presented.

**Keywords:** Einfache Sprache, Interviews mit Menschen mit Behinderungen, Partizipation, Strategieberatung

## 1. Was ist Partizipation?

Partizipation stammt etymologisch von *pars*, das häufig mit „Teil“ übersetzt wird, und *capere*, worunter „fangen“ und „ergreifen“ verstanden wird. Partizipation wird häufig im Sinne von Teilhabe, Beteiligung und Mitsprache diskutiert (Geißel, Roth, Collet & Tillmann, 2014).

### 1.1. Partizipation zur Organisation des Öffentlichen

Partizipation ist eine Säule im gesellschaftspolitischen

Diskurs um BürgerInnenrechte: Wahlen können als traditionelle Möglichkeit in Sinne der repräsentativen Demokratie verstanden werden. Aktuell wird Bürgerbeteiligung in Projekten der Öffentlichen Verwaltung immer häufiger im Sinne einer diskursiven Partizipation verwendet. Dialogorientierte Verfahren gewinnen an Bedeutung. Bürgerinnen und Bürger werden eingeladen, sich und ihre Meinungen in die öffentliche Entscheidungsbildung einzubringen, wie z.B. die eigens dafür erstellte Website der Stadt Wien ([www.wiengestalten.at](http://www.wiengestalten.at)) zeigt. Über 300 Möglichkeiten werden aufgelistet, die von Kinder- und Jugendpartizipation, über Bezirksgestaltungsthemen bis zur Stadtteilentwicklung reichen. Eine wirkliche Teilhabe an politischen Entscheidungsprozessen fordert von den Verantwortlichen ein vertieftes methodisches Wissen und Transparenz über den Umgang mit den Ergebnissen im Vorfeld (Nanz & Fritschte, 2012). Vor allem braucht es dazu ein Kulturverständnis der Öffentlichen Verwaltung, dass versprochen auch ver-

<sup>1</sup> Institut ARGE Bildungsmanagement am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

<sup>2</sup> Fachhochschule Wr. Neustadt

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an Mag. Thomas Schweinschwaller, Löwengasse 38/5, 1030 Wien, Österreich. E-Mail: [thomas.schweinschwaller@vielfarben.at](mailto:thomas.schweinschwaller@vielfarben.at)

Lizenzbedingungen:



sprochen ist! Zur Situation der BürgerInnenpartizipation in Österreich im internationalen Vergleich wird konstatiert, dass dialogorientierte Verfahren, die Bottom-Up von der Öffentlichen Verwaltung initiiert werden, in den letzten Jahren immer häufiger angewandt werden und sich dem internationalen Standard annähern. Es fehlt aber eine wissenschaftliche Analyse, wie dialogorientierte Beteiligungsverfahren die öffentliche Meinungsbildung beeinflussen (Rosenberger & Stadlmair, 2014): "Wir wagen aber die These, dass die politisch-administrative Forcierung von Bürgerbeteiligungsformen einen Versuch darstellt, Gesellschaft wieder stärker an die politischen Eliten heranzubringen, kurzum: Gesellschaft wieder mit Politik zu verknüpfen." (S. 476)

Partizipation gibt es in verschiedenen Abstufungen. Die unterschiedlichen Taxonomien weisen folgende Ähnlichkeiten auf (Unger, 2012): Sie unterscheiden zwischen Nichtbeteiligung im Sinne von Manipulation durch die öffentliche Hand bzw. Desinteresse bei den BürgerInnen. Sie setzen Information auf die unterste Stufe und Delegation von Entscheidungen auf die oberste Stufe. Zwischen diesen beiden Stufen werden je nach Abstufungsgrad Austausch und Mitwirkung in verschiedenen Abstufungen angeführt (Tabelle 1).

Tabelle 1. Verschiedene Formen der Teilhabe.

Staatssystem: Teilhabe	BürgerInnen: Teilhabe
1. Information	1. Beobachten
2. Austausch, Dialog	2. Mitwirkung
3. partnerschaftliche Kooperation	3. Mitentscheidung
4. Delegation von Entscheidungen	4. Selbstverantwortung

### 1.2. Partizipation in Organisationen – Einerseits theoretisch praktisch und andererseits in der Praxis theoretisch?

Die Bedeutung von Partizipation und die Bereitschaft, sich zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen, fallen je nach Menschenbild von Führungskräften, die die Unternehmenskultur bedeutsam prägen, unterschiedlich aus (Mac Gregor, 1974). Während das mechanistische Unternehmensmodell der Theorie X davon ausgeht, dass MitarbeiterInnen Befehlsempfängerinnen und Befehlsempfänger sind, geht das

Bild des Unternehmens der Theorie Y als soziales System davon aus, dass Beteiligung – meist durch Einladung zur Kommunikation – ein Anliegen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist. Diese Grundlage führte u.a. zu einer Vielzahl von Arbeitsgruppen, zu Befragungen und zu einem betrieblichen Vorschlagswesen.

Eine *Conditio sine qua non* im aktuellen Verständnis, eine Organisationen zu beschreiben, ist Hierarchie und damit verbunden ist eine klare Unterscheidung zwischen der Rolle von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Simon, 2013). Auch diese Fixation wird in letzter Zeit hinterfragt: Es werden Begriffe wie agile Organisationen oder alternative Führungsformen, die MitarbeiterInnen am Gewinn beteiligen und ihre Führungskräfte auf Zeit selbst wählen, seit kurzer Zeit innerhalb des Mainstreams von Organisationsforscherinnen und Organisationsforschern diskutiert, wie im entsprechenden Themenheft der Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management im Jahr 2015 über die "Neue Beweglichkeit in Organisationen" deutlich wird.

### 1.3. Partizipation bei Veränderungsprojekten in Organisationen: Ebene der MitarbeiterInnen

Die Kunst, Betroffene zu Beteiligten zu machen, ist neben der Unterstützung durch die Leitung ein essentieller Erfolgsfaktor, den Greif, Runde und Seeberg (2004) in ihrer Studie von über 150 Veränderungsprojekten ableiten. In dieser Studie wurden weltweit Daten zu Erfolgsfaktoren von Change Projekten durch Befragung verschiedener beteiligter Perspektiven erhoben und daraus ein valides Instrument zur Evaluation von Change Projekten entwickelt.

Es gibt kaum Change Management Handbücher, die sich nicht auf Kotter – der bereits 1947 Beteiligung zu einer Prämisse von Erfolg von Veränderungsprojekten erklärte – berufen. Vor allem erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang das Modell von Gerhart und Frey (2012), welches die Erkenntnisse von Kotter, Lewin und Greif mit weiteren empirischen Befunden verknüpft. Zink (2007) postuliert:

Zur erfolgreichen Realisierung von Verbesserungs- und Veränderungsprozessen ist es somit unerlässlich, die Betroffenen einzubeziehen. Dabei geht es vor allem darum, solche Methoden oder Ansätze zu nutzen, mit denen die betroffenen Personen motiviert werden, ihre



Bedürfnisse zu formulieren und in den Gestaltungsansatz einzubringen. (S. 13)

Die Methoden reichen von MitarbeiterInnenbefragungen über Workshops, Arbeitsgruppen, Projekte, Großgruppen zu betrieblichem Vorschlagswesen im Dienste der kontinuierlichen Verbesserung, Entwicklung von Unternehmenskulturen bis hin zur Strategie- und Innovationsentwicklung. Theoretisch werden folgende Argumente für Beteiligung angeführt (Trebisch, 2007; Szabo, 2007).

**Humanistische Perspektive.** Aufgrund der humanistischen Psychologie und deren Annahmen werden MitarbeiterInnen eingeladen, an der Entwicklung des Unternehmens mitzuwirken: Sie möchten mehr sein als Personal.

**Demokratische Perspektive.** Autokratische Entscheidungen sind in einer demokratischen Gesellschaft nicht mehr zeitgemäß. Autokratie passt auch nicht mehr zu den veröffentlichten Leitbildern. Partizipation weicht vorherrschende Machtkummulation auf und ermächtigt die Basis.

**Effizienzperspektive.** Es wird argumentiert, dass die Entscheidungen hochwertiger werden und die Implementierung besser vorangehen kann. Weiters wird davon ausgegangen, dass die Motivation steigt und innere Kündigungen zurückgehen.

So sehr Partizipation in der Theorie seit Jahrzehnten Dogma ist, so erstaunlich ist folgender Befund. In einer renommierten Fachzeitschrift für PraktikerInnen zitierte Lipkowski (2014) in ihrem Artikel die aktuelle Studie von Schmidt und Sackmann, bei der 345 für Change Verantwortliche befragt wurden: Nur ca. 40 % planen bei Veränderungsprojekten eine Kommunikation mit den Betroffenen, nur ca. 23 % Prozent gehen mit MitarbeiterInnen direkt in Dialog und nur 14 % beziehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv mit ein.

**Partizipation mit Fokus auf KundInnen und NutzerInnen.** Im Qualitätsmanagement ist die Einbeziehung von KundInnen bereits State of the Art (Seghezzi, 1986). KundInnen werden befragt, um Verbesserungen abzuleiten und Fehlermanagement zu betreiben (Bezold, 1996). Auch im sozialen Bereich ist die in den 90er Jahren kontroversiell ausgetragene Diskussion über die Chancen und Herausforderungen bei der Einbeziehung von NutzerInnen in die Qualitätsentwicklung zugunsten der Erhebung von NutzerInnen entschieden worden (Meinhold & Matul, 2003, S. 7): "Gelingt es nicht, Qualität in einem Aushandlungsprozess zu konkretisieren, sind wechselseitige

Missverständnisse zwischen den verschiedenen Beteiligten bereits in der Phase von Planung von Qualitätsmanagement vorprogrammiert." Auch methodisch wurden interessante Zugänge z.B. durch Bildkarten und unabhängige Evaluationsteams mit NutzerInnen entwickelt, um den potenziellen Zufriedenheitsbias zu minimieren (Müller-Kohlenberg, 2004).

Für den sozialen Bereich gibt es noch weitere interessante und innovative Modelle der Beteiligung von NutzerInnen bei Veränderungsvorhaben durch Interviews mit ehemaligen NutzerInnen, durch persönliche Statements und Workshops. Für die Dokumentation des Alltags in Organisationen haben sich sogenannte Picture-Voice-Verfahren bewährt. Bei diesem Vorgehen werden die NutzerInnen dazu eingeladen, persönliche Fotos über positive und negative Erfahrungen zu einer Leitfrage zu machen. Im Anschluss daran werten die TeilnehmerInnen diese Fotos aus und fassen diese zusammen. Daraus werden Empfehlungen in Form eines Abschlussberichtes von den TeilnehmerInnen selbst verfasst und den Verantwortlichen präsentiert. Das Potenzial dieser Methode liegt im Rollenwechsel von passiven Hilfeempfängerinnen zu kundigen NutzerInnen (Schwalb und Theunissen, 2012).

#### 1.4. Herausforderungen bei der Partizipation

**Eigeninteressen.** MitarbeiterInnen sind Mitglieder von Organisationen. Häufig verhält sich aber das Personal nicht so, wie die Vision des Veränderungsvorhabens es vorsieht, weil Menschen durchaus divergente Bedürfnisse haben. MitarbeiterInnen werden auch durch Eigeninteressen gesteuert. So wird z.B. oftmals die Diskussion über eine Veränderung der Betreuungszeiten nicht im Sinne der NutzerInnen diskutiert, sondern die Argumentation für und gegen eine Umstellung erfolgt aus der Perspektive der MitarbeiterInnen.

**Veränderungen sind limitiert.** Auch der Mythos der lernenden Organisation ist überschätzt (Kühl, 2015). Organisationen leben in bestimmten Kontexten und sind Zwängen ausgesetzt, die auf Veränderungsvorhaben einwirken: Zu viele Vorgaben verhindern freie Denkprozesse. Zu wenige Vorgaben irritieren die Eingeladenen, weil die durchaus berechtigte Skepsis wächst, ins Leere zu arbeiten. Beim Mythos des Commitments durch Partizipation zur Veränderung wird häufig übersehen, dass Bedürfnisse wie Sicherheit und Bestand auch ein (wesentlicher) Stabilisator des Status Quo sind.

Besonders schwerwiegend sind die Folgen von Beteiligungen, die aufgrund ihrer Befragungsstruktur bei den Beteiligten Erwartungen schüren, die in weiterer Folge keine nachhaltigen Veränderungen ermöglichen (Schweinschwaller & Gössler, 2014). Ein unangenehmes Beispiel dazu ist die Frage nach den Belastungen durch Raumbedingungen in Organisationen. Worin besteht der Wert von dieser Datenabfrage, wenn es keine finanziellen Ressourcen zur Veränderung der Raumsituation gibt? Besteht durch solche Beteiligungen nicht die Gefahr partizipativer Hilflosigkeitstrainings?

**Kein kontinuierlicher Dialog zwischen Führung und TeilnehmerInnen an Partizipationsverfahren.** Vorhaben der Partizipation starten mit viel Energie. Besondere Kraftanstrengung braucht nicht nur der Beginn, sondern auch die Kommunikation und Auseinandersetzung mit den Verantwortlichen von Change Projekten, sonst steigt die Gefahr, dass Ergebnisse nicht bei den Entscheidungsverantwortlichen landen. Eine einmalige Verlautbarung der Ergebnisse reicht zur Verarbeitung oft nicht aus, sondern Dialogverfahren, die Zeit und Austauschbereitschaft bedürfen (Schein, 2013), werden benötigt.

**Überforderung von NutzerInnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen.** Einschränkend für die Partizipation von NutzerInnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen ist der weit verbreitete Defizitblick. Für die Beteiligung von NutzerInnen und Nutzern braucht es ebenso viel Zeit wie Unterstützungsstrukturen, damit keine Alibipartizipation stattfindet.

Vor allem werden die Exklusivität durch Fachsprache und die Komplexität von Formulierungen als Exklusionskriterien für NutzerInnen und Nutzer identifiziert (Scheiblauer & Kofler, 2009). Als eine Grundlage für Teilhabe, nicht nur von Menschen mit Lernbehinderungen, wird eine Einfache Sprache (LL) empfohlen, damit Veränderungsprozesse nicht nur ein Spielfeld von ExpertInnen sind: Einfache Sprache (LL) soll durch die Verkürzung von Sätzen, Vermeidung von Fremdwörtern und eindeutige Formulierungen das Verstehen erhöhen und somit eine faire Grundlage für Partizipation für Menschen mit Lernbehinderungen sein (Fröhlich, 2014). Exemplarisch werden einige Studienergebnisse in Einfacher Sprache weiter unten angeführt.

Eine kritische Forschung zum Konzept der einfachen Sprache ist erst im Entstehen. Die wenigen experimentellen Studienergebnisse zeigen u.a., dass die Verbreitung von Einfacher Sprache auch für viele Migrantinnen und Migranten und ebenso Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeiter zu einem verbesserten Verständnis medizinischer Zusammenhänge in Krankenhäusern führt (Grasta et al., 2007). Dagegen werden in letzter Zeit Ergebnisse publiziert, die die versprochene Wirkung über die Erhöhung von Verständlichkeit durch Einfache Sprache bei Menschen mit Behinderungen in Frage stellen (Fajardo et al., 2014; Hurtado et al., 2014).

## 2. Studie Interviews mit Interessensvertreterinnen und -vertretern mit Lernbehinderungen

In dieser Studie wurde den Fragen nachgegangen, wie sich Interessensvertreterinnen und -vertreter selbst verstehen, welche Erfahrungen diese Personen mit Partizipation machen konnten, sowie welche Bedürfnisse bei der Teilhabe in Arbeitsgruppen bei ihnen bestehen. Es wurden 25 gewählte Interessensvertreterinnen und -vertreter in Österreich von Menschen mit Lernbehinderungen befragt und die Ergebnisse inhaltsanalytisch ausgewertet. In dieser Studie wird bewusst der im wissenschaftlichen Diskurs verwendete Begriff Menschen mit geistiger Behinderung vermieden und durch die von Betroffenen geforderte Bezeichnung Menschen mit Lernbehinderungen ersetzt. Die befragten Interessensvertreterinnen und Interessensvertreter sind gewählte Selbstvertreterinnen und -vertreter und werden in Österreich häufig als Werkstättenbeiräte oder Wohnbeiräte bezeichnet. Es gibt aber auch Interessensvertreterinnen und -vertreter, die unabhängig von Institutionen tätig sind und an partizipativen Projekten teilnehmen, z.B. an Arbeitsgruppen, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern von Menschen mit Behinderungen, Geldgebern, Trägern und Angehörigen zusammensetzen. Der Hauptgrund für die Befragung der Interessensvertreterinnen und Interessensvertreter mit Lernbehinderungen liegt darin, dass in der Praxis berichtet wird, dass diese am häufigsten bei spezifischen Teilhabeprojekten exkuldiert werden.

### 2.1. Status Quo Partizipation von Menschen mit Behinderungen in Österreich

Traditionell werden verschiedene Behinderungsarten unterschieden und diese umfassen Menschen mit körperlichen, Sinnesbehinderungen, geistigen und psychischen Behinderungen. Viele Menschen mit Behinderungen wehren sich gegen die Zuschreibung, dass sie eine Behinderung haben. Sie verweisen vielmehr darauf, dass Menschen mit Behinderungen behindert werden. Dieses Bild über die soziale De-

termination von Behinderungen ist auch in die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen eingegangen (United Nations, 2008). Sie ist eine Rechtsgrundlage und nicht ein Forderungskatalog, durch deren Ratifizierung sich Österreich verpflichtet hat, die Inhalte der Konvention umzusetzen und alle Diskriminierungen gegenüber Menschen mit Behinderungen abzuschaffen. Die UN-Konvention baut auf den allgemeinen Menschenrechten, der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen und dem Selbstbestimmungsparadigma auf. Die UN-Konvention ist dem Gesellschaftsbild der Inklusion verpflichtet; somit ist Teilhabe Recht, Programm und Pflicht. Aus dem ersten Staatenprüfungsbericht (BIZEPS, 2013, Punkt 11, S. 20) zeichnet sich unter anderem für Österreich dazu durchaus Handlungsbedarf ab:

Das Komitee empfiehlt, dass der Vertragsstaat sicherstellt, dass die Bundes- und Landesregierungen einen übergreifenden gesetzlichen Rahmen und Richtlinien der Behindertenpolitik in Österreich erwägen, die im Einklang mit der Konvention stehen. Es wird weiters empfohlen, dass diese Richtlinien Rahmenbedingungen für eine wirkliche und echte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen durch repräsentative Organisationen beinhalten, in Hinblick auf die Ausarbeitung und Umsetzung von Gesetzen und Strategien, die Menschen mit Behinderungen betreffen, gemäß Artikel 4 Paragraph 3 der Konvention. (BIZEPS, 2013, S. 20)

Ebenso wurde 2014 im unabhängigen Monitoringausschuss zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen der Status Quo zur Partizipation von Menschen mit Behinderungen in Österreich diskutiert und herausgearbeitet, dass diese noch durch viele Hürden erschwert wird (Protokoll der öffentlichen Sitzung vom 30. Oktober 2014). Ergo: Nichts für sie ohne sie! Das stellt die öffentliche Verwaltung vor viele Herausforderungen. Ein diesen Forderungen entsprechendes Praxisbeispiel wird weiter unten vorgestellt.

## 2.2. Forschungsdesign

Aufbauend auf Studien und Erkenntnissen bezüglich der vertretbaren Dauer, potenziellen Beeinflussbarkeit, der Empfehlung der Trennung zwischen inhaltlichen Fragen und Bewertungsfragen (Schäfers, 2008)

wurde ein Leitfadenterview in einfacher Sprache (Scheiblauer & Kofler, 2009) entwickelt und einem Pretest unterzogen.

Die Dauer eines Interviews betrug ungefähr 22 Minuten und enthielt u.a. Fragen über die Vertretungstätigkeit und über positive und negative Erfahrungen und Wünsche für eine gute Beteiligung als Interessensvertreterinnen und -vertreter bei Arbeitsgruppen oder Projekten. Einige wenige soziodemografische Daten und die Beurteilung der aktuellen Lebenssituation wurden ebenso erhoben. Kein Interview wurde abgebrochen. In einer abschließenden Beurteilung der Gesprächssituation äußerte sich ein Großteil positiv über die Dauer und die Inhalte des Gesprächs.

*Tabelle 2. Selbstbild und Aufgaben von Interessensvertreterinnen und Interessensvertretern mit Lernbehinderungen.*

---

### **Welches Selbstbild haben die Interessens-Vertreter und Interessens-Vertreterinnen mit Lernschwierigkeiten?<sup>1</sup>**

---

- Ich mache meine Arbeit als Interessens-Vertretung gut.
  - Ich kann mit Verantwortlichen oder mit der Leitung von Einrichtungen gut umgehen.  
Wir kommen schnell ins Gespräch.
  - Wenn ich mit Verantwortlichen oder bei der Leitung von Einrichtungen rede, kann ich die Forderungen gut vertreten.  
Das heißt:  
Ich kann diesen Menschen die Themen so erzählen, dass sie die Themen verstehen.  
Gemeinsam finden wir Lösungen.
- 

### **Was sind die wichtigsten Aufgaben von den Interessens-Vertretern und Interessens-Vertreterinnen mit Lernschwierigkeiten?**

---

- Gespräche mit Kunden und Kundinnen
  - Gespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
  - Treffen von der Interessens-Vertretung
  - Umgang mit Beschwerden
  - Die Interessens-Vertretung und ihre Aufgaben vorstellen
  - Die Ergebnisse vorstellen, die die Interessens-Vertretung erreicht hat.
- 

<sup>1</sup> Diese Darstellung unterscheidet sich von den verwendeten Zitierregeln. In vorliegender Darstellung wird die empfohlene Schrift, Darstellung und der vorgesehene Zeilenumbruch verwendet. Die Überprüfung der Übersetzung der Studienergebnisse in Einfache Sprache wurde durch Menschen mit Behinderungen durchgeführt und hat die Prüfkriterien für das Gütesiegel für Einfache Sprache (LL) bekommen und ist somit freigegeben für Menschen mit Lernbehinderungen. Alle Rechte beim Autor.

**Das Selbstbild der Interessensvertreterinnen und -vertreter.** Die befragten Interessensvertreterinnen und -vertreter sind überwiegend zufrieden mit ihrer Tätigkeit in Einrichtungen. Sie sind im Durchschnitt drei Jahre in der Interessensvertretung. Acht der InterviewpartnerInnen waren weiblich. Als Motive, sich in der Interessensvertretung zu engagieren, wurden Selbstvertreter-Seminare, Ansprache durch andere Klientinnen und Klienten und persönliche Unzufriedenheit genannt. Von der befragten Gruppe leben im Moment zehn Personen außerhalb von Einrichtungen. Alle erhalten Unterstützungsleistungen der Behindertenhilfe; neun davon wünschen andere Unterstützungsformen. Sie empfinden die Unterstützung für ihre Vertretungstätigkeit als passend (z.B. durch moderierte Treffen) und haben auch fast immer einen einfachen Zugang zu den Verantwortlichen vor Ort zur Problemlösung.

Die Interessensvertreterinnen und -vertreter in Einrichtungen verstehen sich als Anlaufstelle für die Nutzerinnen und Nutzer, Vermittler und Öffentlichkeitsarbeiter (Tabelle 2). Zukünftig wünschen sie u.a. mehr Vernetzungstreffen und Kongresse. Belastungen, wie ausgeübter Druck, viele Treffen und das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden, werden selten berichtet.

### 2.3. Erfahrungen mit Partizipation in Arbeitsgruppen

17 Interessensvertreterinnen und -vertreter haben Erfahrungen mit der Teilhabe bei Workshops, Arbeitsgruppen und Besprechungen mit ProfessionistInnen in ihren eigenen Einrichtungen. Nur 5 Interessensvertreterinnen und -vertreter haben an Projekten oder Arbeitsgruppen außerhalb von Einrichtungen teilgenommen und mitgearbeitet, wie z.B. bei Konferenzen, Monitoringausschüssen oder Arbeitsgruppen für die regionale Zukunftsplanung von Diensten für Menschen mit Behinderungen.

Die Interessensvertreterinnen und Interessensvertreter, die bereits Erfahrungen mit Vertretungsarbeit außerhalb von Institutionen haben, führen deutlich mehr gute als schlechte Erfahrungen an: Das Gefühl, ernst genommen zu werden und sich in Ruhe äußern zu können, ist eine wichtige Grundbedingung für eine förderliche Zusammenarbeit. Störend sind für sie bei Arbeitsgruppen das viele Durcheinander-Reden, Auseinandersetzungen, auch die Reihenfolge der Wortmeldungen einzuhalten und die Vereinnahmung durch andere Interessensgruppen.

### 2.4. Bedürfnisse von Interessensvertreterinnen und -vertretern bei der Teilhabe in Arbeitsgruppen mit anderen VertreterInnen

*Tabelle 3. Kriterien für eine Partizipation aus Sicht der Interessensvertreterinnen und Interessensvertreter mit Lernbehinderungen.*

---

**Was brauchen Interessens-Vertreter und Interessens-Vertreterinnen mit Lernschwierigkeiten, damit sie in einer Arbeits-Gruppe teilnehmen und gut mitmachen können?<sup>2</sup>**

---

*Die meisten sagen:*

Ich brauche ein **gutes Arbeitsklima**.

Dazu gehört:

- Ich möchte mich wohl fühlen, damit ich gut mitarbeiten kann.
- Ich möchte willkommen sein.
- Was ich sage, soll gleich wichtig sein, wie das, was die anderen sagen.
- Alle Menschen in der Arbeits-Gruppe sollen gleich wichtig sein.

---

*Einige Interessens-Vertreter und Interessens-Vertreterinnen mit Lernschwierigkeiten sagen:*

- Es soll jemand geben, der die **Moderation** macht.
- Es soll **eine rote Karte** geben, mit der man unterbrechen kann.  
Zum Beispiel bei schwierigen Wörtern oder wenn zu schnell gesprochen wird.
- Menschen mit Lernschwierigkeiten sollen eine **Assistenz** bekommen, damit sie sich auf die Arbeits-Gruppe vorbereiten können.

---

*Auch das ist wichtig, damit Menschen mit Lernschwierigkeiten bei Arbeits-Gruppen immer gut mitmachen können:*

- Die Menschen von der Arbeits-Gruppe sollen **vorher die Unterlagen für die Arbeits-Gruppe bekommen**.  
Es soll **Protokolle** geben, die **in leicht verständlicher Sprache** geschrieben sind.
  - Die Menschen in der Arbeits-Gruppe sollen leichte Wörter verwenden.  
Sie sollen **leicht verständlich sprechen**.
  - Bei den Arbeits-Gruppen soll es **regelmäßig Pausen** geben.  
Die Pausen soll es nach ungefähr 1 Stunde geben.
- 

<sup>2</sup> Diese Darstellung unterscheidet sich von den verwendeten Zitierregeln. In vorliegender Darstellung wird die empfohlene Schrift, Darstellung und der vorgesehene Zeilenumbruch verwendet. Die Überprüfung der Übersetzung der Studienergebnisse in Einfache Sprache wurde durch Menschen mit Behinderungen durchgeführt und hat die Prüfkriterien für das Gütesiegel für Einfache Sprache (LL) bekommen und ist somit freigegeben für Menschen mit Lernbehinderungen. Alle Rechte beim Autor.

Die Grundlage zur Beteiligung bildet eine wertschätzende Atmosphäre, die durch kundige Moderation unterstützt werden soll. Weiters fordern sie eine Unterstützung bei der Vorbereitung in Sitzungen, eine Assistenz vor Ort bei den Sitzungen, die Rote Karte zum Unterbrechen, kurze Arbeitsphasen und zeitnahe Protokolle zum Nach- und Vorbereiten. Vor allem aber formulieren sie die Wichtigkeit von einfacher Sprache (Tabelle 3).

### **3. Dialogorientierte Partizipation in der Öffentlichen Verwaltung: Zukunft Wohnen für Menschen mit Behinderungen**

Dieses Beispiel zeigt die Umsetzung der referierten Positionen über dialogorientierte Partizipation, initiiert durch die Politik und durchgeführt durch die Öffentliche Verwaltung eines Bundeslandes in Österreich. Dieses Projekt kann auf der Ebene der Öffentlichen Verwaltung als partnerschaftliche Kooperation auf der Stufe 3 und auf der Ebene der BürgerInnen als Mitentscheidung auf der Stufe 3 verortet werden (siehe oben). Bei diesem Projekt handelt es sich um ein Projekt zur Strategieentwicklung (Nagel, 2007) und mit dem Anspruch der Entwicklung von Innovationen (Osterwalder & Pigneur, 2011; Scharmer und Kaufer, 2013). Die Basis für dieses Projekt bildeten die Analyse des Ist-Standes, Präsentation und Diskussion von Innovationen im Feld, die Reduktion der Komplexität durch Leitprinzipien für die Zukunftsszenarien und die Entwicklung von Prototypen. Die referierten Studienergebnisse bildeten die Grundlage für eine adäquate Partizipation von Menschen mit Behinderungen.

Es wurde eine Arbeitsgruppe mit insgesamt 16 Personen eingerichtet, die paritätisch aus VertreterInnen von KundInnen (InteressensvertreterInnen), Angehörigen, Trägern und der Abteilung Soziales zusammengesetzt war. Alle Vertreterinnen und Vertreter wurden von den eigenen Anspruchsgruppen gewählt. Der Auftrag dieser Arbeitsgruppe bestand darin, Zukunftsmodelle im Bereich Wohnen samt begleitenden Maßnahmen für die kommenden 13 Jahre zu formulieren. Es galt, Vorschläge für die Sozialplanung und die Politik zu entwickeln, wie Menschen mit Behinderungen wohnen können und welche Wohnformen vorherrschen sollen im Einklang mit der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Die Ergebnisse wurden einem ebenso paritätisch besetzten Planungsbeirat, der als Steuerungsgruppe und potenzielles Eskalationsgremium fungierte, vorgelegt.

Die Ausgangslage bei diesem Projekt kann als durchaus herausfordernd bezeichnet werden, weil davon auszugehen war, dass zu Beginn Partikularinteressen überwiegen würden und ein Gefälle zwischen FachexpertInnen und Betroffenen sichtbar werden würde.

#### **3.1 Die Elemente der Projektarchitektur**

**Vorbereitungsworkshops.** Diese Workshops schafften einen Auftakt und gaben einen Überblick über den Prozess bei den Anspruchsgruppen. In diesen Kurzworkshops wurden Delegierte für die Arbeitsgruppe nominiert.

**Projekt „Gute Geschichten vom Übersiedeln“.** Es wurden „Gute Geschichten vom Übersiedeln“ durch das Kompetenznetzwerk Proqualis gesammelt und in LL veröffentlicht. Dieses Kompetenznetzwerk beteiligt bei Erhebungen Menschen mit Behinderungen als Interviewerinnen und Interviewer und bezieht sie in die Auswertung mit ein. Die Ergebnisse wurden beim zweiten Workshop der Arbeitsgruppe vorgestellt.

**Workshop 1 „Unser Start und Ist-Stand im Wohnen für Menschen mit Behinderungen“.** Ein wesentliches Momentum für die erfolgreiche Arbeit war die Anerkennung der verschiedenen Positionen in der Erkundung des Ist-Standes und das Herausarbeiten von inhaltlichen Übereinstimmungen. Alle Workshops wurden in Einfacher Sprache durchgeführt, und auch simultan von einer Expertin in Einfacher Sprache protokolliert. Jeder Workshop dauerte 1,5 Tage und wurde für Menschen mit Behinderungen im Vorfeld vorbereitet.

**Workshop 2 „Innovative Projekte und Leitprinzipien“.** Zukunftsplanung ist komplex. Um diese Komplexität überschaubar zu halten, wurden sieben Leitprinzipien entwickelt, z.B. der Grundsatz Wohnen mit mobiler Betreuung vor stationärer Unterbringung in Wohnhäusern. Der Fokus auf die Zukunft wurde angeregt durch die Ergebnisse des Projektes Gute Geschichten vom Übersiedeln. Dieses Projekt wurde von Menschen mit Behinderungen durchgeführt. Es wurden Menschen mit Behinderungen und ohne Behinderungen befragt und die Ergebnisse der Arbeitsgruppe vorgestellt. Weiters wurden Berichte von innovativen Wohnprojekten vorgestellt: Diese sollten Mut machen und Denkbarrieren reduzieren. Die Diskussion über diese Inputs von Außen und der Bezug zum ersten Workshop führten zu einer gemeinsamen Intentionsbildung, was in der Zukunft zu berücksichtigen ist.

**Treffen Planungsbeirat.** Die Leitprinzipien wurden mit dem Planungsbeirat als Steuerungsgruppe diskutiert, abgestimmt und der Auftrag zur Weiterarbeit formuliert.

**Workshop 3 „Unsere Zukunftsbilder und die Maßnahmen“.** Durch kreative Interventionen wurden die Leitprinzipien verbildlicht und in der Arbeitsgruppe ausgewertet. Nach dem Grundsatz von Rogers (1973, S. 41): "Das Persönliche ist das Allgemeinste", wurden zur Entwicklung der Maßnahmen aktuelle Ansuchen von Menschen mit Behinderungen zur Verfügung gestellt und die zukünftigen Unterstützungsleistungen anhand dieser konkreten Problemstellung in mehreren Schritten entwickelt. Daraus wurden die wesentlichen Maßnahmen für die Sozialplanung abgeleitet. Diese wurden in drei folgenden eintägigen Sitzungen durch die Arbeitsgruppe verfeinert.

**Projektabschluss.** Diese Maßnahmen wurden dem Lenkungsausschuss vorgestellt und übergeben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer äußerten sich im Abschluss dieses Prozesses sehr zufrieden über die Ergebnisse, die Arbeitsweise und das gemeinsam entwickelte gegenseitige Verständnis.

#### 4. Schlussfolgerung

Partizipation ist ein häufig verwendetes Schlagwort - in Unternehmen und in der Öffentlichen Verwaltung. Dieser Text stellt eine Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis her und zeigt auf, wie empirische Forschungsergebnisse in einen Strategieprozess einfließen können, um die Beteiligung von exkludierten Gruppen zu ermöglichen. In diesem Artikel wird gezeigt, dass Partizipation möglich ist. Es wird darauf gehofft, dass die diskutierten Erkenntnisse Anregungen für weitere Beteiligungsprozesse liefern. Die Studie über das Selbstbild von Interessensvertreterinnen und Interessensvertretern und ein Projektbericht über ein weiteres Zukunftsprogramm in Einfacher Sprache (LL) sind durch den Autor unter [thomas.schweinschwaller@vielfarben.at](mailto:thomas.schweinschwaller@vielfarben.at) zu beziehen.

#### Literatur

- Becke, G. (2007). Mythos Veränderung. *Organisationsentwicklung*, 26 (1), 18–26.
- Beckmann, C., Otto, H.-U, Richter, & Schrödter M. (2004). *Qualität in der sozialen Arbeit zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Bezold, T. (1996). *Zur Messung der Dienstleistungsqualität: eine theoretische und empirische Studie zur Methodenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des ergebnisorientierten Ansatzes*. Europäische Hochschulschriften. Peter Lang: Frankfurt.
- BIZEPS (2013). *Staatenprüfung: Österreich. 2. und 3. September 2013. UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen*. Hg. BIZEPS-Zentrum für Selbstbestimmtes Leben: Wien.
- Blauth, R. (2007). Beteiligung leben. *Organisationsentwicklung*, 26 (3), 56–62.
- Gratsa A., Spiller M., Holt G., Joyce T., Hardy S. & Bouras N. (2007). Developing a Mental Health Guide for Families and Carers of People with Intellectual Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 20, 77–86.
- Geißel, B., Roth, R., Collet, S. & Tillmann, C. (2014). Partizipation und Demokratie im Wandel - Wie verändert sich unsere Demokratie durch neue Kombinationen repräsentativer, deliberativer und direktdemokratischer Elemente? In Bertelsmann Stiftung und Staatsministerium Baden-Württemberg (Hg.), *Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden* (11–43). Verlag Bertelsmann: Bielefeld.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen Modells. *Organisationsentwicklung* 25 (4), 48–59.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Hogrefe: Göttingen.
- Herriger, N. (2002). *Empowerment in der sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Kohlhammer: München.
- Hurtado, B., Jones L. & Burniston, F. (2014). Is Easy Read information really easier to read? *Journal of Intellectual Disability Research*, 58, 822–829.
- Fajardo, I. Avila, V. Ferrer, A. Tavares, G. Gomez, M. & Hernandez, A. (2014). Easy to read Texts for Students with Intellectual Disability: Linguistic Factors Affecting Comprehension. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27, 212–225.
- Fröhlich, W. (2014). Barrierefreie Information für politische Teilhabe. *behinderte menschen. Zeitschrift für ein gemeinsames Leben, Lernen und Arbeiten*, 1, 6–7.
- Kotter, P. John. (1947). *Leading Change*. (Erweiterte Ausgabe 1996). Harvard Business School Press: Boston.
- Kubek, V. (2012). *Humanität beruflicher Teilhabe im Zeichen der Inklusion. Kriterien für die Qualität der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen*. Springer VS: Wiesbaden.
- Kühl, S. (2015). Entzauberung der lernenden Organisation. Warum die Hoffnung auf die "guten Regeln" des Wandels weitgehend vergeblich ist. *Organisationsentwicklung* 34 (1), 44–66.
- Lenz, A. & Stark, W. (2002). *Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisationen*. dgvt-Verlag: Tübingen.
- Lipkovski, S. (2014). Weiter mit den Willigen. *ManagerSeminare*, 201, 26–32.

- Meinhold, M. & Matul, C. (2003). *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie*. Nomos: Baden-Baden.
- Mac Gregor, D. (1974). *Der Mensch im Unternehmen*. Econ: Berlin.
- Müller-Kohlenberg, H. (2004). Jenseits der Neutralität. Empowerment-Evaluation der transformativ/emanzipative Ansatz und die Rolle von Adressaten und Evaluationsteam. In C. Beckmann, H.-U. Otto, M. Richter, & M. Schrödter (Hg.), *Qualität in der sozialen Arbeit zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle* (369–379). VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Nagel, R. (2007). *Lust auf Strategie*. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Nanz, P. & Fritsche, M. (2012): *Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen*. Bundeszentrale für Politische Bildung: Bonn.
- Organisationsentwicklung (2015). Themenschwerpunkt: Die neue Beweglichkeit. Hierarchie und Struktur überwinden. 34(1).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Modell Generation. Eine Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Campus: Frankfurt.
- People First. (2004). *Was ist Selbstvertretung?* bidok – Volltextbibliothek: Wiederveröffentlichung im Internet. <http://bidok.uibk.ac.at/library/peoplefirst-selbstbestimmung.html>. Abrufdatum 9.3.2015.
- Rogers, C. R. (1973), *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*. Klett: Stuttgart.
- Rosenberger, S. & Stadlmair, J. (2014). Partizipation in Österreich. In Bertelsmann Stiftung und Staatsministerium Baden-Württemberg (Hg.), *Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden*. (S.454–489). Verlag Bertelsmann: Bielefeld.
- Roth, R. (2014). Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden. In Bertelsmann Stiftung und Staatsministerium Baden-Württemberg (Hg.), *Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden*. (233–297). Verlag Bertelsmann: Bielefeld.
- Schäfers, M. (2008). *Lebensqualität aus Nutzersicht. Wie Menschen mit Behinderungen ihre Lebenssituation beurteilen*. Springer VS: Wiesbaden.
- Scharmer, O. & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies.: Applying Theory U to Transforming Business, Society and Self*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Scheiblaue, J. und Kofler, J. (2009). *Barrieren für Menschen mit Lernschwierigkeiten*. <http://bidok.uibk.ac.at/library/scheiblaue-barrieren-l.html>. Abrufdatum 9.3.2015.
- Schein, E. H. (2013). *Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Köhler Publishers: San Francisco.
- Schwalb, H. und Theunissen, G. (2012). *Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit. Best-Practice-Beispiele: Wohnen-Leben-Arbeit-Freizeit*. Kohlhammer: Stuttgart.
- Schweinschwaller, T. & Gössler, M. 2014. *MitarbeiterInnenbefragungen. Beobachtungen, Fragen und vielfarbige Antworten*. [http://www.vielfarben.at/images/alle\\_medien/downloads/publikationen/goessler\\_schweinschwaller/mitarbeiterinnenbefragungen%20%20beobachtungen%20und%20antworten%20%20V2.pdf](http://www.vielfarben.at/images/alle_medien/downloads/publikationen/goessler_schweinschwaller/mitarbeiterinnenbefragungen%20%20beobachtungen%20und%20antworten%20%20V2.pdf). Abrufdatum 8.4.2015.
- Seghezzi, H. D.(1996). *Integriertes Qualitätsmanagement: das Sankt Gallner Konzept*. Hanser: München.
- Simon, F. B. (2013). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Carl Auer: Heidelberg.
- Szabo, E. (2007). Hat denn überall der Boss das letzte Wort? Ein Streifzug durch die Forschung zum Thema Partizipation, Führung und Kultur. *Organisationsentwicklung*, 26(3), 4–14.
- Theunissen, G. (2012). *Lebensweltbezogene Behindertenarbeit. Eine Einführung in die Praxis*. Lambertus: Freiburg.
- Trebesch, K. (2007). Die Beteiligung der Betroffenen in Veränderungsprozessen. Die Unterscheidung der ideologischen und funktionalen Begründungen. *Organisationsentwicklung* 26(3), 31–35.
- Unabhängiger Monitoringausschuss. (2014). *Protokoll Politische Partizipation*. <http://monitoringausschuss.at/sitzungen/wien-30-10-2014-politische-partizipation>. Abrufdatum 9.3.2015.
- United Nations. (2008). UN-Konvention über die Rechte der Menschen mit Behinderungen. <http://www.un.org/disabilities>. Abrufdatum 25.4.2015.
- Unger, v. H. (2012). Partizipative Gesundheitsforschung: Wer partizipiert woran? Forum: *Qualitative Social Research. Sozialforschung*-, 13(1). <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1781/3298>. Abrufdatum 15.5.2015.
- Wien gestalten. Beteiligung in Wien*. <http://www.wiengestalten.at>. Abrufdatum 08.04.2015.
- Wolfen, v. G. (2013). *The Innovation Expedition. A Visual Toolkit To Start Innovation*. BIS Publishers: Amsterdam.
- Zink, K.J. (2007). *Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen*. Hanser: München.

**Eingegangen:** 28. April 2015  
**Peer Review:** 29. Mai 2015  
**Angenommen:** 6. Juni 2015

### Autor

Mag. Thomas Schweinschwaller; Psychologe, Unternehmensberater und Nachhaltigkeitsmanager; Gesellschafter von Vielfarben; Mehrjährige Führungs- und Managementenerfahrung; Trainer, Coach und Berater seit 2000; Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Inklusionsberatung, Teamentwicklung, Projektmanagement und Qualitätsentwicklung, Trai-

nings zum Thema soziale Kompetenz, Empowerment, Stressmanagement; Lehre und Forschung (FH Wr. Neustadt und Universitätsinstitut ARGE Bildungsmanagement).

**Diesen Artikel zitieren als:** Schweinschwaller, T. (2015). Partizipative Entwicklungsprozesse: Forschung und Praxis. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 2, 15–24.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:  
[forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at](mailto:forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at)



# Wirkungsanalysen und ihre Forschungsdesigns: Kritische Gegenüberstellung ihrer konzeptionellen und methodologischen Herangehensweise im Hinblick auf mögliche Komplementaritäten und Anwendungen für die Beratungswissenschaften\*

Bernhard Plé<sup>1,2,3</sup>✉

## Zusammenfassung

Der Artikel gibt zunächst einen Überblick über die wichtigsten Ansätze zur Messung und Analyse von sozialen Wirkungen. Ziel ist es herauszustellen, welche Herausforderungen konzeptioneller und methodologischer Art sich verschiedenen Forschungsdesigns stellen: dem experimentellen Design, quasi-experimentellen Design, Ex-post-facto-Design, Regression Discontinuity Design, Pretest-Posttest-Design und den qualitativen Designs. Eine vergleichende Gegenüberstellung derselben zeigt auf, welche Komplementaritäten zwischen den verschiedenen Ansätzen möglich sind.

## Abstract

This paper begins with giving an overview of the main approaches to social impact measurement and analysis. Its purpose is to point out the conceptual and methodological challenges posed to the different types of research-designs: experimental designs, quasi-experimental designs, ex post facto design, regression discontinuity design, pretest-posttest design, and qualitative designs. A comparison between these different designs shows that there are important points of complementary between qualitative and quantitative approaches to social impact analysis.

**Keywords:** Beratungswissenschaften, Evaluationsforschung, Forschungsdesigns, social impact analysis, Wirkungsanalysen

## 1. Einleitung

Seit Ende der 1990er Jahre werden Wirkungsanalysen verstärkt thematisiert. Anlässe dazu gaben verschiedene Reflexionen über ihre Notwendigkeit sowie

Durchführbarkeit. Leitend waren damals drei Gesichtspunkte, die noch heute die Diskussion bestimmen. Erstens vermehrten sich die Wahrnehmungen von Defiziten bei Wirkungskontrollen, die im Rahmen von Evaluationen des Verwaltungshandelns, der staatlichen Verwaltungs- und Institutionenmodernisierung (zum Beginn vgl. Wollmann, 2000, S. 200-202) sowie der staatlichen Entwicklungspolitik (zum Beginn vgl. Stockmann, 2000, S. 382) durchgeführt wurden. Als zentrales Problem der Wirkungsanalysen im Bereich staatlichen Handelns gilt nach wie vor der Nachweis, dass bestimmte Veränderungen – oder auch nur der Erhalt eines Ausgangszustandes – kausal mit einer gesetzten Intervention zusammenhängen. Zu diesem Ergebnis gelangen sowohl der *Arbeitskreis Evaluation von Entwicklungspolitik* (2009) als auch der im Auftrag des *Austrian Research Centers* erstellte Report mit dem Titel „Neuere Entwicklungen im Bereich der Wirkungsanalyse und

\* Überarbeitung der Vorträge mit dem Titel: Wirkungsforschung Teil I & II – mögliche Analyserahmen für den Nachweis von Wirkungen von Beratung?, im Wissenschaftssalon der ARGE Bildungsmanagement am 20. Jänner 2014 und 20. April 2015

<sup>1</sup> FH Joanneum, August-Eichhorn-Institut für Soziale Arbeit, Eggenberger Allee 11, 8010 Graz

<sup>2</sup> Institut ARGE Bildungsmanagement am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

<sup>3</sup> Universität Bayreuth, Bayern, Deutschland

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an FH-Prof. apl. Prof. Dr. Bernhard Plé, Österreich. E-Mail: [Bernhard.Ple@fh-joanneum.at](mailto:Bernhard.Ple@fh-joanneum.at)

Lizenzbedingungen:



-abschätzung“, der auf den Bereich der Forschungs-Technologie- und Innovationspolitik eingeht (vgl. Rohmberg, Steindl & Weber, 2006). Seit dem Jahr 2006 sind allein im Bereich staatlichen Handelns mindestens 19 erprobte Verfahren zur Wirkungsanalyse im Einsatz, von denen knapp die Hälfte sektorspezifisch angewendet wird, um die direkten, also geplanten Wirkungen z.B. in der Bildung, im Gesundheitswesen oder in der Zivilgesellschaft, zu erfassen. Einen Überblick über diese verschiedenen Verfahren gibt der *Arbeitskreis Evaluation von Entwicklungspolitik* (2009).

Anlass zur Thematisierung von Wirkungsanalysen gab zweitens der im Bereich von Schulungsmaßnahmen zunehmende Bedarf nach Erfolgsnachweisen. Sowohl bei Personalverantwortlichen als auch bei durchführenden Organisationen wurde das Erfordernis wahrgenommen, Erfolgsnachweise zu erbringen oder auch zu fordern, damit Nutzen und Rentabilität des Aufwandes messbar werden (Hoffman & Luisser, 2009). Infolge der zunehmenden Bedeutung von Coaching ist die Forschung über dessen Wirkungen und Erfolgsfaktoren in den letzten Jahren stark angestiegen. Überblicke über die Wirkungsforschung im Bereich Coaching geben die Studien von Jansen, Mäthner & Bachmann (2004, 2005), Künzli (2005, 2009), Greif (2008) und Kühl (2014).

Wirkungsanalysen wurden Ende der 1990er Jahren auch in einer dritten Hinsicht thematisiert. Anlass dazu gab eine in den USA aufgekommene Diskussion über die praktische Relevanz der in sozialpsychologischen oder Feldexperimenten ermittelten Wirkungen von Coachings, massenmedialer Stimuli oder Förderprogrammen. Seit dem Jahr 2000 finden sich auch in deutschsprachigen Ländern Ansätze einer diesbezüglichen Methodendiskussion. Sie vereinen sich mit neuen Konzeptionen von Medienwirkungen (Jäckel, 2011) und sie bestimmen auch konkrete Wirkungsanalysen von Programmen in einzelnen Handlungsfeldern wie Familienhilfe, Kinder- und Jugendhilfe (Haubrich, 2009). Dabei finden sich auch allgemeine Überlegungen zum Einsatz qualitativer Methoden in der Sozialen Arbeit (Bohnsack & Nentwig-Gesemann, 2010), insbesondere in der Jugendhilfe (Kelle & Erzberger, 2006), sowie handlungsfeldübergreifende Einführungen in die qualitative Wirkungsanalyse (Kuckartz et. al., 2007; Bohnsack, 2010).

Welche Herausforderungen konzeptioneller und methodologischer Art sich der sozialwissenschaftlichen Wirkungsanalyse heute stellen, soll in diesem Beitrag behandelt werden. Dazu sollen leitende Ver-

ständnisse von Wirkungen, Wirkungsebenen und Wirkungserhebungen dargestellt und daraufhin überprüft werden, welche Stärken und Schwächen sie jeweils aufweisen. Anhand einer kritischen Gegenüberstellung derselben soll abschließend aufgezeigt werden, welche Komplementaritäten in den verschiedenen Ansätzen möglich sind.

## 2. Herausforderungen an die Wirkungsanalyse

Nach wissenschaftlichem Verständnis sind Wirkungen alle Veränderungen, die nach einer Intervention (Maßnahme) auftreten. Hierzu gehören auch nicht erwartete und unerwünschte Wirkungen. Wirkungen umfassen somit die intendierten Veränderungen und die nicht-intendierten Veränderungen, wobei zu den Letzteren die positiven sowie die negativen Veränderungen zählen. Zudem kann zwischen internen, bei der Durchführungsorganisation ausgelösten Wirkungen und externen, bei den Zielgruppen sowie in deren Umfeld hervorgerufenen Wirkungen unterschieden werden. Zunehmend findet Beachtung, dass die Komponenten „Ressourcen“ und „Vernetzung der Durchführungsorganisationen“ nicht nur für die unmittelbare Steuerung der Intervention, sondern auch für die Diffusion der Wirkungen bei den Zielgruppen von zentraler Bedeutung sind. Daher sollte auch die Leistungsfähigkeit der Organisationen, die mit der Durchführung von Interventionen betraut sind, im Fokus der Wirkungsanalyse stehen (Stockmann, 2006).

Grundlage der Interpretation kausaler Zusammenhänge ist die Feststellung von Veränderungen bei denjenigen, die an einem Programm oder an einer Maßnahme teilgenommen haben. Dieser zunächst trivial klingende Schritt bedeutet einen Vorher-Nachher-Vergleich, wozu mindestens zwei Erhebungszeitpunkte vorgesehen sein müssen. Dabei gilt insbesondere für Programme und Maßnahmen, die dauerhafte Veränderungen im Verhalten, im Bewusstsein, in Strukturen und/oder Prozessen zum Ziel haben, dass solche Effekte erst nach Abschluss der Teilnahme an einer Maßnahme, einem Programm oder einer Beratung erhoben werden können. Dazu muss entschieden werden, wann die richtigen Erhebungszeitpunkte sein sollen. Zudem muss in der Praxis die Frage entschieden werden, wie mit Klienten und Klientinnen in der Wirkungsanalyse verfahren werden soll, die das Programm vorzeitig verlassen haben oder die für die Nachuntersuchung nicht mehr

zur Verfügung stehen (Groenemeyer & Schmidt, 2011).

Es stellen sich also bei der Wirkungsanalyse bestimmte Herausforderungen, die im Folgenden thematisiert werden sollen. Sie beginnen bereits an der Stelle, wo die Vorstellungen in der Zielgruppe über die mit einer Intervention zu erreichenden Ziele sehr weit auseinander liegen können. So können die Akteure z.B. der Öffentlichen Verwaltung oder einer Organisation mit der Verabschiedung und Finanzierung eines Programms andere Ziele verfolgen als die durchführenden Organisationen in ihren Programmen festlegen; wieder andere Vorstellungen entwickeln dann die Professionellen in ihrer alltäglichen Arbeit mit der Klientel. Die Festlegung der Zielüberprüfung kann auch über einen Aushandlungsprozess der an den Maßnahmen Beteiligten verlaufen, was nicht nur zeitaufwändig und unter Umständen konfliktrichtig ist, sondern auch keine Gewähr für eindeutige Festlegungen gibt. Verkompliziert wird diese Festlegung, wenn zudem der Anspruch erhoben wird, auch die nicht-intendierten Folgen oder Nebenwirkungen in den Blick zu nehmen. Ähnliches gilt auch für die Übersetzung der Zielvorstellungen in messbare Indikatoren. Sehr häufig werden auf dieser Grundlage Erfolgsfaktoren berechnet, d. h. diejenigen, bei denen sich Veränderungen in der angestrebten Richtung zeigen, werden als Erfolge der Maßnahme, diejenigen, bei denen keine Veränderungen gemessen werden kann oder deren Situation sich in Bezug auf das Ziel verschlechtert hat, als Misserfolge gezählt. Es stellt sich auch das Problem, dass sich Individuen, Organisationen oder soziale Verhältnisse auch ohne Teilnahme an der Maßnahme entwickeln oder sie während und nach der Maßnahme sehr unterschiedlichen anderen Einflüssen ausgesetzt sind, und dies umso mehr, je weiter der letzte Erhebungszeitpunkt von der Beendigung der Maßnahme entfernt ist. Als Kausalanalyse steht die Wirkungsforschung vor dem Problem, gemessene Veränderungen ursächlich auf die Maßnahme zurückzuführen.

Als Vorbilder zur Lösung dieser Probleme galten bis in die 1980er Jahre die experimentelle Methode in Kleingruppen und der quasi-experimentelle Versuchsplan im Feld (Wollmann, 2000). Diese Methoden bestehen bekanntlich darin, dass mindestens eine Untersuchungsgruppe, die an der Maßnahme teilnimmt, mit mindestens einer Kontrollgruppe, die nicht an der Maßnahme teilnimmt, verglichen wird. Dabei soll die Zufallszuweisung zu beiden Gruppen sicherstellen, dass alle "Störvariablen", also unter-

schiedliche individuelle Voraussetzungen und situative Umwelteigenschaften, die die Wirkungen der Maßnahme beeinflussen können, in beiden Gruppen zufällig verteilt sind und von daher das Ergebnis nicht "verfälschen" können. Nach Abschluss der Maßnahme werden dann Unterschiede zwischen beiden Gruppen auf die ursächliche Wirkung der Maßnahme zurückgeführt. Diese Methoden bilden Bestandteil der quantitativen Wirkungsanalysen, die es im Folgenden genauer zu betrachten gilt.

### 3. Quantitative Wirkungsanalyse

Quantitative Wirkungsanalysen zielen darauf ab, mit größtmöglicher Zuverlässigkeit zu *messen*, ob eine Intervention die intendierten Wirkungen auslöst und welche nicht-intendierten Wirkungen ebenfalls entstanden sind. Voraussetzung zur Wirkungsmessung ist, dass differenzierte Ursache- Wirkungsbeziehungen aufgestellt werden (Stockmann, 2006) und ein sogenannter *theoriebasierter Ansatz* zur Wirkungsmessung angewendet wird.

Welche Wirkungen im Fokus der Wirkungsmessung stehen, wird im Folgenden näher betrachtet. Die wissenschaftliche Diskussion zur Wirkungsmessung bezeichnet *alle* infolge einer Intervention auftretenden Veränderungen eines Zustands als Wirkungen und subsumiert diese unter dem Begriff „Impact“. Innerhalb des Impacts wird noch zusätzlich der Outcome gekennzeichnet, er umfasst jenen Teilbereich der Wirkungen, der kausal auf die Interventionsmaßnahme zurückzuführen ist. Aktuell zeigen sich zwei Herangehensweisen an die so konzipierten Wirkungen. Das breite Wirkungsverständnis zielt auf das Messen aller auf der Mikro-, Meso- und Makroebene auftretenden Wirkungen, das enge zielt hingegen (nur) auf die Mittel- und Langzeit-Wirkungen auf jenen drei Ebenen.

Im Prinzip handelt es sich bei der quantitativen Wirkungsforschung um ein hypothesentestendes Verfahren, nämlich um die Prüfung der Frage, ob und in welchem Ausmaß durch eine Maßnahme, durch ein Programm oder durch eine Beratung Effekte erzielt werden, bzw. ob die gemessenen Effekte kausal auf die Maßnahme zurückgeführt werden können. Hierfür muss ein explizit theoretisches Modell über die erwarteten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufgestellt werden (Stockmann, 2006). Andernfalls hinterlässt der empirische Nachweis von Wirkungen eine "black box" (Caspari & Barbu, 2008; Bloom, 2006; White & Barbu, 2006; Ravallion, 2005). Zu berücksichtigen

sind ebenfalls externe Faktoren, die ein mögliches Risiko für die konstatierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge darstellen (Caspari & Barbu, 2008). Wirkungshypothesen müssen für jede der drei Ebenen des Wirkungsmodells formuliert werden.

Die Erstellung eines Wirkungsmodells ist eine äußerst komplexe Aufgabe. Die bei der Erstellung eines Wirkungsmodells zugrunde gelegten Hypothesen müssen von den Forschenden rekonstruiert und meist überarbeitet werden (Caspari & Barbu, 2008). Die Methodenliteratur empfiehlt dazu, dass in einem ersten Schritt auf den aktuellen Forschungsstand zu dem betreffenden Bereich zurückgegriffen wird, um in einem weiteren Schritt mit der Zielgruppe und den Stakeholdern über das Wirkungsmodell zu reflektieren, wozu sich Fokusgruppeninterviews anbieten. Ansonsten bleibt die Wahrscheinlichkeit groß, dass indirekte und vor allem nicht intendierte Wirkungen unerkannt bleiben, da dann nur die in dem Wirkungsmodell spezifizierten Wirkungen überprüft werden würden.

Der theoriebasierte Ansatz zur Wirkungsmessung muss auch die Frage berücksichtigen, was ohne Intervention geschehen wäre, d. h. das Kontrafaktische muss bei der Wirkungsmessung berücksichtigt werden (Caspari & Barbu, 2008). Hierfür ist die Verwendung spezieller Datenerhebungsdesigns notwendig, die festlegen, wie, wann, wo, und wie oft Daten zu Wirkungen erfasst werden. Im Folgenden soll auf die wichtigsten Designs eingegangen werden.

Das gewählte Forschungsdesign ist entscheidend für den Grad der Gewissheit, mit dem die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung beantwortet werden kann. Hierzu gibt es aus der empirischen Sozial-, Verwaltungs- und Wirtschaftsforschung eine Reihe von Empfehlungen, die hier darzustellen sind (Stockmann, 2006; Wollmann, 2000; Baker, 2000; ADB, 2006).

Zunächst ist festzuhalten: Allen Designs für Wirkungsanalysen ist gemeinsam, dass sie auf Vergleichen beruhen (Stockmann, 2006). Im Idealfall werden zwei Gruppen miteinander verglichen, eine, bei der die geplante Intervention stattfindet (Zielgruppe), und eine zweite, bei der keine Intervention vorgenommen wird. Diese zweite Gruppe heißt *Kontrollgruppe* oder *Vergleichsgruppe*, je nachdem, ob die miteinander zu vergleichenden Gruppen per Zufallszuteilung oder nicht per Zufallszuteilung gebildet werden. Aus dem Vergleich der Ziel- und Kontroll- bzw. Vergleichsgruppe kann dann auf die Wirkung geschlossen werden. Eine Betrachtung nur der Zielgruppe zu nur einem Zeitpunkt, nämlich nach einer Intervention, ermöglicht

keinerlei Aussagen über Veränderungen aufgrund einer Intervention, weil das Kontrafaktische hierbei nicht berücksichtigt wird.

Die Vorgehensweise zur Analyse von Wirkungen ist im Idealfall die sogenannte *double-difference* Methode (Caspari & Barbu, 2008).

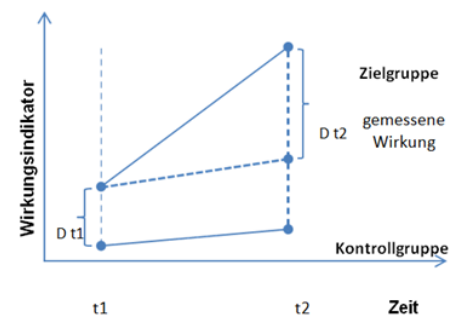


Abbildung 1. Double-difference Methode.

Um optimale Aussagen zu bekommen, soll die Wirkungsmessung nach dieser Methode möglichst kurz vor der Maßnahme zum Zeitpunkt  $t_1$  stattfinden, um den Ausgangswert oder Referenzwert der Wirkung festzustellen, und spätestens kurz vor oder kurz nach Beendigung der Maßnahme zum Zeitpunkt  $t_2$  erfolgen, um die Ex-post Betrachtung von Wirkungen zu ermöglichen. Die Ermittlung der Wirkung besteht aus einem Vergleich der Werte zum Zeitpunkt  $t_2$  mit den Ausgangswerten gemessen in  $t_1$ . Die Wirkung einer Intervention ergibt sich aus dem Unterschied zwischen Zielgruppe und Vergleichsgruppe kurz nach der Maßnahme ( $D_{t_2}$ ) minus dem Unterschied zwischen Zielgruppe und Vergleichsgruppe kurz vor der Maßnahme ( $D_{t_1}$ ) (Caspari & Barbu, 2008; Baker, 2000; ADB, 2006).

Die im Folgenden angeführten Datenerhebungsdesigns sind in der quantitativen Wirkungsanalyse dazu bestimmt, mit je verschiedenem Grad der Gewissheit die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu belegen.

1. Den Königsweg in der Kleingruppenforschung bilden – wie schon dargestellt – die *experimentellen Designs*. Die Störvariablen werden hier durch Randomisierung ausgeschlossen, in dem die Zuteilung von Personen in Ziel- und Kontrollgruppe per Zufall und vor Beginn einer Intervention erfolgt. Die *double-difference* Methode kann hier uneingeschränkt angewendet werden. Experimentelle Designs sind – so

bleibt hier kritisch anzumerken – zwar ideal zur Überprüfung und Identifikation von Kausalzusammenhängen zwischen den Leistungen einer Intervention (verstanden als unabhängige Variable) und den erfassten Veränderungen (abhängige Variable), doch sind sie im institutionellen Kontext der zu erbringenden Leistungen in Form von Beratungen, Entwicklungs- und Steuerungsmaßnahmen oder auch publikumsbezogenen Veranstaltungen selten anwendbar. Eine Kontrollgruppe müsste bereits im Rahmen der Durchführung einer Intervention per zufallsgesteuertem Auswahlprozess gebildet werden. Dies nachträglich durchzuführen, ist aber technisch unmöglich.

2. Wenn das experimentelle Design aus technischen Gründen nicht oder nicht mehr eingesetzt werden kann, wird häufig das *Quasi-Experiment* durchgeführt. Der Unterschied zum Experiment besteht darin, dass anstelle einer Randomisierung, also einer per Zufallsauswahl erfolgende Aufteilung der Ziel- und Kontrollgruppe, eine statistisch kontrollierte Vergleichsgruppe konstruiert wird. Dies kann auf zwei Wegen erfolgen. Der erste hat die Bezeichnung *Matching on Observables*: So können Personen oder auch Institutionen, die im Hinblick auf bestimmte Merkmalsausprägungen der Zielgruppe gleichen, der Vergleichsgruppe zugeordnet werden. Angewandt werden kann dieses Design auch auf wenige Vergleichspaare. Der zweite Weg hat die Bezeichnung *Propensity Score Matching* und hat die Generierung zahlenmäßig großer Vergleichsgruppen zum Ziel. Ähnlich wie beim ersten Weg werden der Vergleichsgruppe bestimmte Einheiten (Personen, Institutionen) zugeordnet, so dass sich Ziel- und Vergleichsgruppen „im Hinblick auf relevante pre-treatment Merkmale möglichst ähnlich sind“ (Legewie, 2012, S. 132). Die statistische Konstruktion großer Vergleichsgruppe wird auf der Grundlage existierender Census-Daten, repräsentativer Haushaltsbefragungen und sonstiger Datensätze aus Bevölkerungsumfragen möglich. Aufgrund der fehlenden Randomisierung ist jedoch nicht mehr sicher, ob eventuelle Störvariablen neutralisiert werden können.

#### **4. Wenn die Bedingungen für ein Quasi-Experiment nicht gegeben sind, dann kann auf mehreren Wegen versucht werden, die Wirkungen zu erheben.**

1. Im „Ex-post-facto-Design“ wird mit retrospektiven Fragen versucht, Informationen über frühere Zeit-

abschnitte zu erhalten. Dies erfolgt in Querschnittsuntersuchungen, in denen alle zu messenden Variablen nur zu einem Zeitpunkt erhoben werden (Baker, 2000; White & Barbu, 2006). Solche Querschnittsuntersuchungen sind das in der Entwicklungspolitik und Organisationsentwicklung am häufigsten vorkommende Untersuchungsdesign. Nach Caspari und Barbu (2008, S. 8) ist die zentrale Grundannahme, dass die Ausgangssituation der Ziel- und Vergleichsgruppe vor der Maßnahme identisch ist. Der gefundene Unterschied zwischen der Ziel- und Vergleichsgruppe wird somit allein der Maßnahme zugeschrieben (Caspari & Barbu, 2008). Diese Zuschreibung erfolgt nach der *single-difference Methode*, also ganz im Gegensatz zur hier erläuterten *double difference Methode*, und hat die Konsequenz, dass die auf Interventionen folgenden Veränderungen über- oder unterbewertet werden, weil die Veränderungen allein der Maßnahme zugeschrieben werden.

2. Ein weiteres Erhebungsdesign ist die Konstruktion von Vergleichsgruppen mittels der „Regression Discontinuity“ Methode (Caspari & Barbu, 2008). Ist z.B. die Teilnahme an einer Maßnahme an eine bestimmte Voraussetzung mit gesetztem Schwellenwert gebunden – d. h. wird z. B. für die Teilnahme an einer Schulungsmaßnahme ein Einkommen von weniger als der Betrag X vorgesehen – kann eine Vergleichsgruppe konstruiert werden. Der leitende Gedanke ist, dass als Vergleichsgruppe diejenigen ausgewählt werden können, die den Schwellenwert nur knapp nicht erreicht haben, somit aber ähnliche Charakteristika wie die Teilnehmenden aufweisen (Baker, 2000; Bamberger, 2006). Bei Interventionen, wo die Zulassungsvoraussetzungen überprüft werden, liegen Daten zum Zeitpunkt  $t_1$  für Personen oder Institutionen vor, die letztendlich in die Maßnahme aufgenommen wurden, es liegen aber auch Daten für solche vor, die abgelehnt wurden, weil sie zum Zeitpunkt  $t_1$  den Schwellenwert leicht unter- bzw. überschritten hatten.

3. Vergleichsgruppen werden auch ohne vorausgehende Konstruktion verwendet, wenn Interventionseffekte bei der Zielgruppe mit typischen Veränderungen in der Gesamtpopulation verglichen werden. Grundlage für den Vergleich bildet die Methode der „generischen Kontrolle“: Kennwerte wie z.B. Sterbe- und Fruchtbarkeitsziffern, Krankenstände und weitere Indikatoren zur Charakterisierung der Erwerbsbevölkerung werden herangezogen, um abzuschätzen, was sich ohne die Intervention (z.B. betriebliche Ge-

sundheitsvorsorge) ereignet hätte. Unterschiede zwischen den Messwerten einer großen Population und einer kleineren Zielgruppe werden als Wirkung der Intervention zugeschrieben.

4. Besonders häufig kommt in Wirkungsanalysen der einfache Vorher-Nachher-Vergleich zur Anwendung. Er wird auch „Pretest-Posttest-Design“ genannt, weil der Vergleich nur innerhalb der Zielgruppe stattfindet. Dabei werden die zum ersten Zeitpunkt gewonnenen Daten wie Daten aus einer Vorher-Messung verwendet. Falls die Intervention noch nicht allzu lange läuft, werden die Veränderungen zu mehreren Zeiten nach der Intervention gemessen, was in der Form von Längsschnittstudien erfolgt. Die Differenz der Messwerte soll Aufschluss über die Wirkungen einer Intervention geben. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Messwerte bei Pretest und Posttest gleich ausgefallen wären, wenn es keine Intervention gegeben hätte. Kritisch bleibt hier festzustellen, dass andere, externe Faktoren wie z.B. Wirtschaftskrisen, Krankheitsfälle oder auch allgemeine Veränderungsprozesse die Wirkung einer Intervention schwächen, verstärken oder neutralisieren können. Solche Faktoren, die teilweise oder ganz für die gemessene Veränderung mit ausschlaggebend sein können, bleiben bei einem reinen Vorher-Nachher-Vergleich der Zielgruppe unberücksichtigt (Caspari & Barbu, 2008). Das Kontrafaktische kann hier nicht berücksichtigt werden, weil keine Kontroll- oder Vergleichsgruppe gegeben ist. Für Wirkungsmessungen ist dieses Erhebungsdesign daher wenig geeignet. Es kann lediglich die Veränderungen der Zielgruppe in Zeitreihen erheben, weshalb der Grad der Gewissheit, mit dem die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung beantwortet werden kann, sehr gering ist (Caspari & Barbu, 2008).

5. Eine Variante des einfachen Vorher-Nachher-Vergleichs bildet die Panelanalyse. Hier werden mehrere Messungen bei denselben Personen oder denselben Organisationen zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt, um innerhalb der einzelnen Intervalle Vergleiche vornehmen und schließlich Vergleichsreihen bilden zu können. Der solche Vergleichsreihen leitende Gedanke besteht vor allem darin, dass die als unabhängig und abhängig angenommenen Variablen in verschiedenen Zeitabständen aufeinander bezogen werden können. Trotz dieser Vergleichsreihen mit variierbaren Zeitabständen bleibt auch hier

kritisch festzuhalten, dass das Kontrafaktische damit noch nicht berücksichtigt werden kann.

Aus der Kritik an der quantitativen Wirkungsforschung haben sich neue, qualitative Analyseansätze entwickelt. Nicht nur wurde bezweifelt, dass die quasi-experimentellen Designs die Komplexität jener Umfelder, in welchen die Interventionen durchgeführt werden, würdigen können. Auch im Hinblick auf die anderen hier dargestellten Designs (siehe oben die Punkte 3.1 bis 3.5) wurde kritisch festgestellt, dass die Ergebnisse der einschlägigen Studien bestenfalls nur die Frage beantworten können, ob und in welchem Ausmaß eine Intervention Wirkungen zeitigen kann. Ihr Informationsgehalt erweist sich bis heute gegenüber derselben Kritik als sehr beschränkt, insofern als die Frage, wie diese Wirkungen erzeugt worden sind, unbeantwortet bleibt.

Ausgangspunkt der qualitativen Wirkungsforschung ist nicht die Frage, wie möglichst viele "Störvariablen" mittels eines Forschungsdesign ausgeschlossen oder kontrolliert werden können, sondern vielmehr die Frage, wie möglichst viele Bedingungen in ihren Wechselwirkungen mit der Intervention in die Wirkungsanalyse einbezogen werden können.

## 5. Qualitative Ansätze der Wirkungsanalyse

Qualitative Ansätze der Wirkungsanalyse richten ihr Hauptaugenmerk sowohl auf die subjektiven Interpretationen der an Interventionen beteiligten Akteure als auch deren Interaktionsprozesse. Ihr Anspruch ist es, den Prozesscharakter der auf Interventionen folgenden Veränderungen sowohl bei der Zielgruppe als auch bei den Durchführenden zu rekonstruieren, wobei die subjektiven Interpretationen, die das Handeln der Beteiligten leiten, sichtbar und verstehbar gemacht werden sollen. Anders als in der quantitativen Wirkungsanalyse wird die Zielgruppe nicht als quasi passives Objekt betrachtet, vielmehr wird mit hermeneutischen Modellen operiert, in denen die Akteure ihre je eigenen Vorstellungen von Ursache-Wirkungsnetzen haben und mit ihrem Handeln aktiv in diese eingreifen. Die Stärke qualitativer Verfahren besteht in der Wirkungsforschung auch darin, dass sie bislang unbekannte und nicht antizipierte Wirkungen von Interventionen in den Blick nehmen können (Kelle, 2006; Caspari & Barbu, 2008; Groenemeyer & Schmidt, 2011).

Die Stärke qualitativer Verfahren kann auf drei Ebenen zum Tragen kommen, wie im Folgenden zu zeigen ist.

1. Qualitative Methoden können dazu eingesetzt werden, die *outcomes* von Interventionen aus der Sicht der Zielgruppe zu identifizieren. Wie Udo Kelle (2006) aufgezeigt hat, setzt die quantitative Kausalanalyse oft ein, ohne im Voraus hinreichend zu klären, „welche sinnvolle Indikatoren für den Erfolg einer Intervention sein können“ (Kelle, 2006, S. 127). Die routinemäßige Verwendung standardisierter Erhebungsinstrumente birgt das Risiko, dass die gemessenen Variablen zu allgemein sind, um die Veränderungen, die auf eine Intervention folgen, in ihrer Aspekthaltigkeit für die Zielgruppe erfassen zu können. So kann z.B. ein Modellprojekt zur Einführung eines Betreuungssystems in der häuslichen Altenpflege als nur mäßig erfolgreich evaluiert werden, wenn der *outcome* in Form einer standardisierten Messung der Lebenszufriedenheit erhoben wird. Anstatt auf vorhandene standardisierte Messinstrumente zurückzugreifen, müsste hier in einem ersten Schritt in offenen, qualitativen Interviews mit verschiedenen Gruppen von Beteiligten – also mit Angehörigen, ÄrztInnen, Pflegekräften, SozialarbeiterInnen – dialogisch geklärt werden, was als *outcome* bzw. Erfolg der Intervention aus der Sicht von Betroffenen und deren Bezugspersonen gelten kann. Auf diesen „Gesprächscharakter“ einer qualitativen Wirkungsanalyse hat auch Ralf Bohnsack (2010, S. 45) aufmerksam gemacht, wenn er den Nutzen der kommunikativen Einbindung sowohl der Zielgruppe wie auch der relevanten Stakeholder darin herausstellt, dass sich die Chance eröffnet, deren analytische und interpretative Kompetenzen im Hinblick auf die intendierten und nicht intendierten Veränderungen zu identifizieren und „zur Artikulation zu bringen“ (Bohnsack, 2010, S. 50). In diesem Vorgehen soll (und kann) sich das Verhältnis zur Praxis verändern: Anstelle der Gegenüberstellung von Wissenschaft und Praxis soll die Anerkennung der in der Praxis implizierten „Klugheit“ (Bohnsack, 2010, S. 56) treten.
  2. Qualitative Methoden können auch dazu eingesetzt werden, um die Wirkungsweise und -verläufe bestimmter Maßnahmen zu beschreiben (Kelle, 2006). Wie und durch welche Pfade bestimmte Interventionen wirken, kann auf der Mikro-, Meso-
- und sogar Makroebene beschrieben werden. So lassen sich jene Effekte einer Intervention empirisch identifizieren und in ihrem Verlauf beschreiben, über die es zu Beginn der Intervention keine oder nur ungenaue Vorstellungen gab. Vor allem ist die Identifizierung unbeabsichtigter Nebenwirkungen unerlässlich, weil diese die geplanten Effekte überlagern und neutralisieren können oder sogar die Gestaltungsabsicht in Gegenteiliges verwandeln. Gezeigt werden kann dies z.B. anhand von Beschreibungen sogenannter Verlaufskurven, in denen Professionelle ihre Beziehungen zu Mitgliedern ihrer Zielgruppe gestalten, indem sie ihr Wissen über relevante Einflussgrößen zunächst in routinemäßiges Handeln übersetzen, nach und nach aber ihre Aufmerksamkeitsfelder an konkrete Situationen anpassen und in mehrfachen Interventionsschleifen eine Rekursivität entwickeln, aus der ein Interaktionsmodus mit nachfolgenden Veränderungen sowohl in der Zielgruppe als auch in ihnen selbst entsteht (Brüsemeister, 2003). Anhand von Verlaufskurven können jene „kausalen Pfade“ aufgezeigt werden, durch die eine bestimmte Intervention erst wirken kann. Kausale Pfade zu erkennen, wird umso wichtiger, desto weniger die Technologisierbarkeit von Interventionen gegeben ist.
3. Qualitative Methoden können dazu eingesetzt werden, die Mitwirkung von Seiten der Zielgruppe als besondere Wirkungsweise in je besonderen kausalen Pfaden zu identifizieren (Compliance). Ob und wie eine Intervention in der Beziehungsarbeit nämlich wirkt, hängt von Prozessen ab, die auch von der Zielgruppe mit bestimmt werden. Compliance ist eine besondere, nicht nur in verschiedenen Beratungsformaten vorkommende Wirkungsweise, sie ist auch in der Erbringung sozialer Dienstleistungen und in der Implementierung von Technologien eine notwendige Voraussetzung dafür, dass die mit der Intervention verfolgte Wirkungszweckung sich als erfolgreich zeigt. Mit der Compliance eröffnen sich somit zwei weitere kausale Pfade. Zum einen kann die Zielgruppe auch Koproduzentin der mit der Intervention intendierten Wirkungen werden. Zum anderen können in Fällen, wo das gemeinsame Produzieren nicht ohne weiteres erfolgt, die Abwehrhaltungen und entsprechenden Handlungen identifiziert werden. Diesen zweiten Wirkungspfad hat schon August Aichhorn in den 1920er Jahren aufgezeigt, indem

er belegte, dass selbst in der Verwehrlosung lebende Hilfsbedürftige Abwehrhaltungen mitbringen und dann mühsam zur Annahme von Hilfe und ihrer Umsetzung angeleitet werden müssen (Aichhorn, 2011). Dieser Wirkungspfad ist in der Psychoanalyse und insbesondere von Udo Rauchfleisch weiter untersucht worden. Wie er gezeitigt hat, gehören zum Spektrum möglicher Abwehrhaltungen und daraus folgender Handlungen erstens die bis zur Machtdemonstration reichende und im fehlenden Urvertrauen gründende Entwertung und Ablehnung von Hilfe, zweitens der Abbruch der eigenen Mitwirkung auf Grund eines narzisstischen Beziehungsmusters und drittens das angstvolle Ausweichen vor Zuwendung und Unterstützung als Folge eines Festklammerns an der eigenen negativen Identität (Rauchfleisch, 1996). Eine ergänzende, in der Sozialpädagogik entwickelte Heuristik betrifft die positiven Orientierungsmuster gegenüber psychosozialen Dienstleistungen, womit der andere Wirkungspfad ins Sichtfeld kommt. Wie Klaus Mollenhauer exemplarisch nachgewiesen hat, gehören zum Spektrum positiver Orientierungsmuster vier Motive samt daraus folgender Verhaltensweisen in der Annahme und Umsetzung von Hilfe. Dazu zählen erstens die mit Passivität vereinte Fürsorgeerwartung, in der die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für den Erfolg der Hilfe gering ist; zweitens die den Gegenpol dazu bildende egoistische, nach individuellem Nutzen strebende Orientierung an Hilfe, die das Eingehen von Verpflichtungen ablehnt; drittens die durch das Ziel der Selbsthilfe bestimmte Leistungsorientierung, in der Verantwortung für den Erfolg von Hilfe übernommen wird. Zu diesem Spektrum der für die Umsetzung von Hilfe möglichen Orientierungsmuster gehört viertens das Motiv, an der Verwirklichung eines moralischen, nicht schon durch den eigenen Nutzen erfüllten Zwecks mitzuwirken, was z.B. dadurch erfolgen kann, dass die eigene Mitwirkung am intendierten Ergebnis der Einzelfallhilfe als Beitrag zur Menschenwürde verstanden wird, dem Zweck des Kindeswohls verpflichtet ist, der Gottwohlgefälligkeit dienen soll, im Zeichen der Generationengerechtigkeit verstanden wird, als Beitrag zur Lebensqualität im eigenen Wohnumfeld geleistet oder auch als Chance zur Stärkung der Eigenverantwortung interpretiert wird.

## 6. Exkurs: Exemplarische Wirkungsanalysen

Die hier behandelten Forschungsdesigns kommen in Reinform oder Mischformen zur Anwendung. Ihre Anwendung soll im Folgenden in drei Studien identifiziert werden, wobei es darauf ankommt, kritisch die zuvor behandelten Stärken und Schwächen aufzuzeigen.

### 6.1. Langfristige Wirkungsmessungen von AMS-Maßnahmen – Ein Beispiel für die Kombination quantitativer Forschungsdesigns

Bekanntlich sollen die Qualifizierungsmaßnahmen des Arbeitsmarktservice die Anstrengungen von arbeitslosen Personen darin unterstützen, ihre Beschäftigungsintegration wieder herzustellen. Das Arbeitsmarktservice überprüft regelmäßig, ob die von ihm gesetzten Qualifizierungsmaßnahmen die intendierte Wirkung entfalten. In der vorliegenden Studie „Die langfristige Wirkung von AMS-Maßnahmen“ (AMS, 2009) soll sowohl die kurzfristige als auch langfristige Wirkung (5 Jahre nach der Maßnahme) erhoben und gemessen werden. Zu diesem Zweck werden als Zielgruppe ehemalige KlientInnen ausgewählt, die im Jahr 2003 an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Die Erstellung der statistischen Gruppe, an der die Wirkungen festgestellt werden sollen, soll zum einen Vorher-Nachher-Vergleiche und zum anderen Vergleiche mit der erwerbstätigen Bevölkerung ermöglichen. Es handelt sich also hier um eine Kombination von zwei Designs, des „Pretest-Posttest-Design“ (s. oben das quantitative Design Nr. 4.4) und des *Propensity Score Matching* (s. oben das quantitative Design Nr. 2).

Damit die Wirkungsmessung auch mittels Vergleich mit der erwerbstätigen Bevölkerung im Fünfjahreszeitraum möglich wird, muss, – so die Studie – die statistische Gruppe auf jenen Personenkreis beschränkt werden, für den „sinnvollerweise eine solche Analyse vorgenommen werden kann“ (AMS, 2009, S. 11). In diesem Sinn sind von den 116.200 Mitgliedern der Zielgruppe – also den ehemaligen TeilnehmerInnen an den Maßnahmen – folgende Personenkreise nicht weiter untersucht bzw. aus den Vergleichen ausgeschlossen worden, wobei die von mir mit „!“ markierten Gruppen – so sei hier kritisch angemerkt – die Erfolgsquoten erheblich verschlechtert hätten:

- Personen, die in dem Fünfjahreszeitraum verstorben sind (!)



- Personen, die innerhalb des Fünfjahreszeitraums in die Erwerbspension übergetreten sind (!);
- Personen, die nicht in jedem einzelnen Jahr sozialversicherungsrechtlich dokumentiert sind (!)
- Frauen mit einer Geburt im Fünfjahreszeitraum (!);
- Personen außerhalb des Haupterwerbsalters (jünger als 25 und älter als 44) (!)
- Personen, die im Fünfjahreszeitraum an weiteren AMS-Maßnahmen teilgenommen haben, damit der Effekt der Maßnahmen des Jahres 2003 bestimmt werden kann;

Die Wirkungsanalyse der AMS-Qualifizierungsmaßnahmen konzentriert sich somit auf 18.780 Personen (43% Frauen, 57% Männer).

Die Wirkung wird zunächst im Hinblick auf vier Dimensionen der Arbeitsmarktintegration gemessen: die Beschäftigungs- und Erwerbstätigkeitstage pro Jahr und die Bruttobeschäftigungseinkommen, unterschieden nach Jahreseinkommen und Stundeneinkommen. Die Indikatoren für die Langzeitwirkung bestehen aus Quoten in jeder dieser vier Dimensionen. Die Quoten erfassen zum einen, wie viel Prozent der ehemaligen TeilnehmerInnen fünf Jahre nach der Maßnahme mehr als die Hälfte der vollen Erwerbstätigkeitstage und Beschäftigungstage nachweisen, und sie erfassen zum anderen, wie viel Prozent der ehemaligen TeilnehmerInnen fünf Jahre nach der Maßnahme ein bestimmtes Bruttojahresbeschäftigungseinkommen und Bruttotageseinkommen überschreiten (s. Abbildung 2).

»Nachher«: langfristige Perspektive - Arbeitsmarktpositionierung  
(Maßnahmenteilnehmender Personenkreis »langfristige Wirkung«<sup>1</sup>)  
Im Jahr 2008, fünf Jahre nach der Maßnahmenteilnahme

	Frauen	Männer
<b>Personenkreis »langfristige Wirkung«<sup>1</sup></b>		
<b>Erwerbsaktivitätstage<sup>2</sup></b>		
0 Tage	0,0%	0,0%
1-182 Tage	1,6%	2,1%
183-365 Tage	98,4%	97,9%
<b>Beschäftigungstage<sup>3</sup></b>		
0 Tage	2,4%	3,5%
1-182 Tage	3,5%	5,0%
183-365 Tage	94,1%	91,6%
<b>Jahresbeschäftigungseinkommen<sup>4</sup> in EUR</b>		
0,-	2,2%	3,2%
1,- bis 4.000,-	3,8%	3,5%
4001,- bis 8.000,-	9,0%	6,2%
Mehr als 8.000,-	85,0%	87,2%
<b>Tageseinkommen<sup>5</sup> in EUR</b>		
0,-	2,5%	3,6%
1,- bis 30,-	16,5%	8,8%
31,- bis 60,-	44,7%	18,8%
Mehr als 60,-	36,4%	68,9%

Abbildung 2. Wirkungsdimensionen und Messeinheiten für die Arbeitsmarktintegration (Quelle: AMS, 2009; S. 27).

Die Wirkungen werden auf diese Weise Jahr für Jahr gemessen. Dabei wird festgestellt, ob sich die vierdimensionale Arbeitsmarktintegration nach dem zweiten, dritten und weiteren Jahr erheblich verbessert hat.<sup>1</sup> Die Langzeitwirkungen werden auf einer

weiteren Betrachtungsebene gemessen. Während die erste Wirkungsmessung keine Vergleichsgruppe heranzieht, geht die zweite Messung gemäß dem *Propensity Score Matching* vor. Die Vergleichsgruppe besteht aus allen erwerbstätigen Personen in Österreich in demselben Jahr, in dem die Maßnahme gesetzt wurde. Der Vergleichsmaßstab wird aus den gleichen vier Dimensionen der Arbeitsmarktintegration

<sup>1</sup> Ein kritischer Vergleich der Ergebnisse meinerseits ergibt – so sei hier angemerkt –, dass sich die Arbeitsmarktpositionierung im fünften Jahr nicht mehr erheblich gegenüber dem ersten Jahr verändert hat (vgl. ebd., S. 26-27 die Tabellen S. 4 und 5).

gewonnen, die beim internen Vorher-Nachher-Vergleich angewandt werden (s. Abbildung 3).

Die Wirkung wird mittels eines Vergleichs der Medianwerte gemessen, welche die zwei Gruppen in den vier Dimensionen der Arbeitsmarktintegration aufweisen. Bei den ehemaligen SchulungsteilnehmerInnen wird ermittelt, wie hoch die Medianwerte im 5. Jahr nach Besuch der Maßnahme in jeder der vier Dimensionen der Arbeitsmarktpositionierung sind, um sie mit den Medianwerten aller Erwerbstätigen zu vergleichen, die diese ein Jahr vor Beginn der Schulungs-

maßnahme aufwiesen. Was hier nicht mehr begründet wird und in methodischer sowie legitimatorischer Hinsicht problematisch ist, ist die Relationierung der Zeiträume 2002 und 2008. So stellt sich die Langzeitwirkung der AMS-Maßnahmen darin dar, dass die vier Medianwerte, welche die Gesamtheit der damals Erwerbstätigen im Jahr 2002 aufweist, zu 65 bis 89 % von der wieder beschäftigten Zielgruppe im Jahr 2008 erreicht werden!

*Maßnahmenteilnehmender Personenkreis »langfristige Wirkung«<sup>1</sup> und ihre relative Positionierung zu allen erwerbsaktiven Personen in Österreich*  
Jahreswerte 2002 (Jahr vor der Maßnahmenteilnahme)

	<i>Alle erwerbsaktiven Personen im Haupterwerbsalter<sup>3</sup></i>	<i>Maßnahmenteilnehmender Personenkreis (»langfristige Wirkung«)</i>	<i>Maßnahmenteilnehmende in % von allen</i>
<b>Alle Personen</b>			
Erwerbsaktivitätstage <sup>2</sup>	365	365	100,0%
Beschäftigungstage <sup>2</sup>	365	259	71,0%
Jahresbeschäftigungseinkommen <sup>2</sup>	18.482,-	12.032,-	65,1%
Tageseinkommen <sup>2</sup>	56,-	50,-	88,9%
<b>Alle Frauen</b>			
Erwerbsaktivitätstage <sup>2</sup>	365	365	100,0%
Beschäftigungstage <sup>2</sup>	365	246	67,4%
Jahresbeschäftigungseinkommen <sup>2</sup>	13.061,-	8.388,-	64,2%
Tageseinkommen <sup>2</sup>	41,-	35,-	85,7%
<b>Alle Männer</b>			
Erwerbsaktivitätstage <sup>2</sup>	365	365	100,0%
Beschäftigungstage <sup>2</sup>	365	266	72,9%
Jahresbeschäftigungseinkommen <sup>2</sup>	23.632,-	15.694,-	66,4%
Tageseinkommen <sup>2</sup>	69,-	60,-	87,8%

Abbildung 3 Wirkungsmessung nach dem Design des Propensity Score Matching (Quelle: AMS, 2009, S. 24).

## 6.2. Langfristige Wirkungsmessungen von Substitutionstherapien – Ein Beispiel für das „Pretest-Posttest-Design“

Wie die Wirkungen von langfristigen Substitutionstherapien gemessen werden, soll hier am Beispiel einer aufwändigen Studie mit der Kurzbezeichnung PREMOS verdeutlicht werden (Wittichen, Bühringer & Rehm, 2010). Die im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Gesundheit durchgeführte PREMOS-Studie hatte das Ziel, Langzeitwirkungen bei einer großen Population opioidabhängiger PatientInnen aufzuzeigen, die über einen Zeitraum von sechs Jahren in Substitutionseinrichtungen behandelt werden.

Die Zielgruppe bildet hier eine nach Einrichtungstyp geschichtete Zufallsstichprobe. Die Stichprobe wurde geschichtet, um eine ausreichend hohe Zahl von PatientInnen verschiedener Einrichtungen zu erhalten. Die Zufallsstichprobe wurde aus 86 Hausarztordinationen, 101 mittleren Einrichtungen und 36 großen Substitutionszentren gezogen. Ihre anfängliche Größe von rund 2700 Patienten und Patientinnen musste im Laufe der Jahre naturgemäß reduziert werden, weil ein Teil der Ärzte und Ärztinnen aus verschiedenen Gründen ihre Ordinationen oder die Substitutionsbehandlung aufgaben. Auch hier stellte sich somit das Problem, wie mit den Patienten und Patientinnen verfahren werden sollte, die aus der anfänglichen Stichprobe ausgeschieden sind. Ähnlich

wie bei der oben dargestellten AMS-Wirkungsstudie meinte die Forschergruppe im Verlaufe dieser Ausfälle, dass sie die statistische Gruppe, an der die Wirkungen gemessen werden sollten, zusätzlich reduzieren müsse. Herausgenommen aus der Langzeitanalyse wurde schließlich auch ein Teil der PatientInnen, der in den betrachteten Zeitintervallen aus disziplinarischen Gründen, meist wegen erheblichen Beigebrauchs und längerer Inhaftierung, von der Behandlung ausgeschlossen werden musste!

Die aufwändige und an Exaktheit höchst anspruchsvolle Erhebung erfolgte in vier Messzeitpunkten von den Jahren 2004 bis 2009. Um die längerfristigen Effekte zu messen, wurden u.a. die folgenden *Outcome*-Variablen bestimmt: Erfolg oder Misserfolg einer langfristigen Substitution sollte anhand von Indikatorenmesswerten für „Haltequote“, „Unterbrechungen“, „stabile Abstinenz“, „Beikonsum“ und „Erwerbstätigkeit“ bestimmt werden. Alle aufgefundenen PatientInnen wurden standardisiert befragt und zusätzlich wurden medizinische Befunde wie standardisierte Urin-Drogenscreenings und ärztliche Abstinenzassessments ausgewertet.

Die Ergebnisse, zu welchen die Wirkungsanalyse anhand von Vorher-Nachher-Vergleichen gelangt, sind zwar außergewöhnlich aufwändig, aber nur mittels der *single-difference* Methode erzielt worden. Einige dieser Ergebnisse seien hier in aller Kürze angeführt, weil ihre Konsequenzträchtigkeit auch in gesundheitspolitischer Hinsicht offensichtlich wird:

1. Haltequote: Für die Mehrzahl aller PatientInnen ergibt sich hier – wie die Forschergruppe herausstellt – „ein positives Bild“: 70% aller (in der Stichprobe verbleibenden!) PatientInnen konnten in dem 6-jährigen Beobachtungszeitraum in der Substitution gehalten werden.

2. Unterbrechungen: Für den gesamten Zeitraum zeigt sich, dass eine vollständig "stabile" Substitution, d. h. eine Substitution ohne jegliche Unterbrechung und ohne bedeutsame Veränderungen von Dosierung, nur für 30% der (in der Stichprobe verbleibenden!) PatientInnen erreicht wurde. Typisch für den Verlauf der meisten (in der Stichprobe verbleibenden!) PatientInnen sind zumindest einmalige, oft aber auch mehrmalige Unterbrechungen bzw. die Wiederaufnahme der Substitution bei dem/der gleichen oder einem/einer anderen Arzt/Ärztin.

3. Hinsichtlich der Abstinenz zeigt sich, dass die meisten Fälle als temporär erfolgreiche Abstinenz einzuordnen sind. 85% der zum ersten Messzeitpunkt als abstinent klassifizierten PatientInnen waren beim letzten Messzeitpunkt, also 5 Jahre danach, wieder in Substitution.

4. Beikonsum: Es ergibt sich aufgrund der Urinproben ein gewisser Rückgang nahezu aller konkomitant gebrauchten Substanzen. Aller Beikonsum reduziert sich von rund 59% auf rund 41% (in der verbleibenden Stichprobe!). Diesen geringen Rückgang interpretiert die Forschergruppe dahingehend, dass ein nicht unerheblicher Teil der PatientInnen Beikonsum betrieben habe, um die möglicherweise unzureichende Substitutionsdosis zu kompensieren.

5. Als positiv wird die Verbesserung der beruflichen Situation in dem 6-jährigen Beobachtungszeitraum bewertet, indem zwei Indikatoren miteinander verglichen werden: So stieg der Anteil der berufstätigen PatientInnen von 24% auf 34% (in der verbleibenden Stichprobe!) und der Anteil derer, die in berufsqualifizierenden Maßnahmen waren, erhöhte sich von 7,5% auf 19% (in der verbleibenden Stichprobe!).

Auch an dieser Studie ist kritisch festzustellen, dass das Design dieser aufwändigen Wirkungsanalyse es nicht leisten kann, das Kontrafaktische zu berücksichtigen, also die Frage zu beantworten, was ohne Substitutionsmaßnahme geschehen wäre. Womöglich handelt es sich hier um eine Zielgruppe, zu der sich keine Vergleichsgruppe bilden lässt oder es sich verbietet, eine solche für einen längeren Zeitraum zu bilden.

### **6.3. Identifikation sowohl von outcomes als auch von kausalen Pfaden im Coaching – eine Masterarbeit als Beispiel für die qualitative Wirkungsanalyse**

Wie qualitative Verfahren in der Wirkungsanalyse eingesetzt werden können, wird auch in Masterarbeiten erprobt, die bei der ARGE Bildungsmanagement betreut werden. Eine davon soll hier beispielhaft für die zum Tragen kommenden Stärken vorgestellt werden.

Um die Veränderungen durch Coaching zu erheben, werden in der Masterthesis von Matthias Wilhelm (2014) ausgewählte Coachees nach den kurz- und langfristigen Auswirkungen sowohl im beruflichen

Bereich als auch im privaten Bereich befragt. Erhoben werden zum einen die Veränderungen als Effekte, also die outcomes, die dem Coaching subjektiv attribuiert wurden, – erhoben werden zum anderen die Prozesse, durch welche aus der Sicht der Coachees diese Effekte entstanden sind. Die Besonderheit des Samplings besteht darin, dass alle Interviewten nach Abschluss des Coachings beim gleichen Institut eine Ausbildung zum Coach absolviert haben und somit in den Wahrnehmungen der Prozesse, aus denen die Effekte hervorgegangen sein könnten, gleichermaßen geschult sind. Um die Offenheit für eine Varietät von Wirkungspfaden sicherzustellen, sind die Interviewpersonen aus unterschiedlichen Branchen gewählt worden – aus dem Ingenieurwesen, Sozialwesen, Telekommunikation, der Elektronik, Bildung und Akustik.

Effekte und Wirkungspfade werden mittels eines Leitfadenterviews erhoben. Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass einerseits die positiven Veränderungen und ihre jeweiligen Attribuierungen identifiziert werden können und andererseits die negativen Veränderungen und ausbleibenden Veränderungen in den Blick kommen und ihre jeweiligen Attribuierungen erfasst werden können.

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit bestätigen den besonderen Erkenntniswert qualitativer Wirkungsanalysen und seien hier in Kürze angeführt.

- Ein langfristiger Effekt wird in der Erhöhung der Selbstreflexion festgestellt. Ein weiterer Langzeiteffekt wird darin wahrgenommen, dass sich der eigene Blickwinkel sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich verändert hat. Weitere Langzeiteffekte werden in der Erweiterung der Handlungsspielräume identifiziert, ferner im gesteigerten Selbstbewusstsein, in der Ausgeglichenheit und im planvollen Erarbeiten Können von Zielen.
- Auch negative unbeabsichtigte Effekte können festgestellt werden. Sie sind hauptsächlich kurzfristig und können in zwei Kategorien aufgeteilt werden. Zum einen handelt es sich um emotionale Belastungen als Folge von Coaching, die beispielsweise wie folgt beschrieben werden: *„Und da hat es auch negative Auswirkungen geben, dass ich dann mehr Streit oder Diskussionen gehabt habe, was natürlich für mich negativ war in dem Sinne, wer streitet schon gerne mit seinem Umfeld“* (zit. nach Wilhelmy, 2014, S. 69). Bei den negativen Effekten handelt es sich zum anderen um

körperliche Belastungen, die man nach Abschluss der Coaching-Maßnahme selbst erzeugen kann. Typisch dafür sind Wahrnehmungen wie die folgende: *„Da habe ich komplette Zusammenbrüche gehabt. Also ich weiß nicht, ob man Nervenzusammenbruch dazu sagen kann. Die waren zwar die Konsequenzen aus Einzelcoachings, ist aber nicht in der Coaching-Session passiert.“* (zit. nach Wilhelmy, 2014, S. 69)

- Nach den Faktoren und Prozessen befragt, welche die positiven Effekte herbeigeführt haben, geben die Interviewpersonen die fachliche Kompetenz des Coaches an. Der geschützte Rahmen, in dem das Coaching stattfindet, wird als weiterer Faktor für die positiven Effekte identifiziert. Als entscheidend für die Erzeugung positiver Effekte werden Vertrauen und Zuhören Können festgestellt, was in folgender Aussage wie der folgenden formuliert wird: *„Es hat schon viel mit Vertrauen und Zuhören zu tun oder mit der Wahrnehmung, dass man jemandem gegenüber sitzt, der sich wirklich darauf einlassen möchte“* (zit. nach Wilhelmy, 2014, S. 72).
- Neben den Faktoren, die förderlich für die positiven Effekte sind, können auch Faktoren für die negativen ermittelt werden. An erster Stelle werden fachliche Fehler dafür verantwortlich gemacht, dass es zu negativen Effekten kommt. Fachliche Fehler werden im Erteilen von Ratschlägen identifiziert, ebenso in der zeitlichen Planung und in den falschen Erwartungen der Coachees bezüglich des Coachings.

Die Vorteile der qualitativen Wirkungsanalyse werden hier exemplarisch deutlich. Ihre Stärke besteht zum einen darin, dass sie bislang unbekannte und nicht antizipierte Wirkungen von Interventionen in den Blick nehmen können. Zum anderen kann mit Hilfe qualitativer Methoden beschrieben werden, wie und durch welche kausale Pfade bestimmte Maßnahmen wirken.

## 7. Schlussbetrachtung

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, sind Wirkungsanalysen Attributionen identifizierter Veränderungen zu Maßnahmen. Zur ersten Identifizierung möglicher Wirkungen müssen sowohl quantitative und theoriebasierte Ansätze als auch qualitative Ansätze angewendet werden. Hinzu kommen auch partizipati-

ve Ansätze, welche die Perspektive der Nutzer und Nutzerinnen in die Feststellung möglicher Wirkungspfade einbezieht. Eine Kombination solcher Ansätze ist Voraussetzung dafür, dass keine „black box“ zwischen Maßnahmen und Wirkungen übrig bleibt.

Dabei ist darauf zu achten, dass neben den Daten zu Veränderungen bei der Ziel- und Vergleichsgruppe auch Daten zu den Interventionen selbst und ihres Kontextes erhoben werden müssen. Insbesondere bei Beratungsleistungen sollten für die Komponenten ihrer Aktivitäten sinnvolle, also dem Gütekriterium der Validität entsprechende, Indikatoren gebildet und entsprechende Daten erhoben werden. Dies ist im Kontext von Beratungsleistungen deutlich schwieriger zu realisieren und bedarf eines tiefergehenden Verständnisses der sozialen Prozesse, die Wirkungen erst möglich machen oder verhindern können. Zur Untersuchung dieser Aspekte können qualitative Ansätze im besonderen Maße beitragen und quantitative Verfahren sinnvoll ergänzen.

Qualitative Methoden können dabei angewandt werden, um Wirkungshypothesen zu erstellen und Wirkungspfade vertiefend zu untersuchen. Qualitative Methoden können im Rahmen der Wirkungsanalyse auch die Kausalitätsfrage aus der Perspektive der Zielgruppe beantworten, indem sie die Interpretationen der gefundenen Ergebnisse seitens der Adressaten berücksichtigt und dabei auch mögliche nicht-intendierte Wirkungen identifiziert.

Insbesondere bleibt als Desiderat für weitere Forschungen und damit auch für empirisch ausgerichtete Masterarbeiten eine Wirkungsdimension, welche die Durchführenden selbst und den institutionellen Rahmen ihrer Maßnahmen betrifft. Neben den externen Wirkungen, welche bei den Zielgruppen hervorgerufen werden, sollten auch die internen, bei der Durchführungsorganisation und den Durchführenden ausgelösten Wirkungen in den Blick genommen werden. Das Entstehen von internen Wirkungen beim Durchführen von Maßnahmen verdient mehr Beachtung.

## Literatur

Aichhorn, Th. (2011). „...nicht Anwalt der Gesellschaft, sondern Anwalt der Verwehrlosten zu sein!“ Beiträge zur Biographie und zum Werk August Aichhorns. In Th. Aichhorn (Hg.), *August Aichhorn. Pionier der psychoanalytischen Sozialarbeit* (7–54). Wien: Löcker.

AMS (2009). *Die langfristige Wirkung von AMS-Maßnahmen*. Erstellt im Auftrag des AMS. Für den Inhalt verantwortlich Synthesis Forschung Gesellschaft m.b.H. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.

Asian Development Bank (2006). *Impact Evaluation. Methodological and Operational Issues*. Manila: Asian Development Bank.

Arbeitskreis Evaluation von Entwicklungspolitik (2009). *Verfahren der Wirkungsanalyse. Eine Landkarte für die entwicklungspolitische Praxis*. Freiburg i. Br.: Arnold-Bergstraesser-Institut.

Baker, J. L. (2000). *Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners*. Washington, Washington D.C.: World Bank.

Bloom, H. S. (2006). *The Core Analytics of Randomized Experiments for Social Research*. MDRC Working Papers on Research Methodology. [http://www.mdrc.org/sites/default/files/full\\_533.pdf](http://www.mdrc.org/sites/default/files/full_533.pdf). Abrufdatum: 15.04.2015.

Bohnsack, R. (2010). Qualitative Evaluationsforschung und dokumentarische Methode. In R. Bohnsack & I. Nentwig-Gesemann, (Hg.), *Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis* (23–62). Leverkusen: Barbara Budrich.

Bohnsack, R. & Nentwig-Gesemann, I. (Hg.) (2010). *Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis*. Leverkusen: Barbara Budrich.

Brüsemeister, Th. (2003). Flugbahn und Verlaufskurve – Pierre Bourdieu und Fritz Schütze zur Transintentionalität von Biographien. In: R. Greshoff, G. Kneer & U. Schimank (Hg.), *Die Transintentionalität des Sozialen. Eine vergleichende Betrachtung klassischer und moderner Sozialtheorien* (192–221). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Caspari, A. & Barbu, R. (2008). *Wirkungsevaluierungen: Zum Stand der internationalen Diskussion und dessen Relevanz für Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. Evaluation Working Papers. Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.

Groenemeyer, A. & Schmidt, H. (2011). Evaluation und Evaluationsforschung. In H.-U. Otto & H. Thiersch (Hg.), *Handbuch Soziale Arbeit* (4. Auflage) (366–378). München/Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Haubrich, K. & Loidl-Keil, R. & Drilling, M. (2009). Evaluation in der Sozialen Arbeit im Ländervergleich. In: Widmer, W. Beywl, C. Fabian (Hg.), *Evaluation: Ein systematisches Handbuch* (469–474). Wiesbaden: VS Verlag.

Hoffmann, K. & Luisser, P. (2009). *Wirkungen lösungsfo-kussierter Trainings auf Mitarbeiterführung und Produktivität*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-Coaching*. Kröning: Asanger.

Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In Rauen, C. (Hg.), *Handbuch Coaching* (3. Auflage) (55–75). Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag: Hogrefe.

- Jäckel, M. (2011). *Medienwirkungen: Ein Studienbuch zur Einführung* (5. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelle, U. (2006). Qualitative Evaluationsforschung und das Kausalitätsproblem. In U. Flick (Hg.), *Qualitative Evaluationsforschung: Konzepte – Methoden – Umsetzung* (117–134). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kelle, U. & Erzberger, C. (2006). Stärken und Probleme qualitativer Evaluationsstudien – ein empirisches Beispiel aus der Jugendhilfeforschung. In: Flick, U. (Hg.): *Qualitative Evaluationsforschung: Konzepte - Methoden – Umsetzung* (284–300). Reinbek: Rowohlt.
- Kühl, W. (2014). Wirkung von Führungskräfte-Coachings in der sozialen Arbeit. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21 (1), 39–53.
- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 12 (3), 231–243.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung–Supervision – Coaching*, 16 (1), 1–15.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2007). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Rohmberg, W., Steindl, C., Weber, M. (2006). *Neue Entwicklungen im Bereich der Wirkungsanalyse und -abschätzung FTI-politischer Maßnahmen*. Wien: Austrian Research Centers.
- Legewie, J. (2012). Die Schätzung von kausalen Effekten: Überlegungen zu Methoden der Kausalanalyse anhand von Kontexteffekten in der Schule. *Kölner Zeitschrift für Soziologie*, 64, 123–153.
- Ravallion, M. (2005). *Evaluating Anti-Poverty Programs*. Washington, D.C.: World Bank.
- Stockmann, R. (2000). Evaluation staatlicher Entwicklungspolitik. In Reinhard Stockmann (Hg.), *Evaluationsforschung: Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder* (375–408). Opladen: Leske + Budrich.
- Stockmann, R. (2006). *Evaluation und Qualitätsentwicklung: eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. Münster: Waxmann.
- White, H. & Barbu, A. (2006). *Impact Evaluation: The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank*. Washington, D.C.: World Bank.
- Wilhelmy, M. (2014). *Auswirkungen von Einzelcoaching nach der Resonanzmethode bei Führungskräften aus der Sicht der Coachees*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Department für Psychologie der Sigmund Freud Privat Universität Wien, Institut ARGE Bildungsmanagement.
- Wittichen, H.-U., Bühringer, G. & Rehm, J. (2011). *Predictors, Moderators and Outcome of Substitution Treatments – Effekte der langfristigen Substitution Opioidabhängiger*. Schlussbericht an das Bundesministerium für Gesundheit. [jektbericht\\_PREMOS\\_-\\_Langfristige\\_Substitution\\_Opiatabhaengiger.pdf.  
Abrufdatum: 14.04.2015.](http://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/Publikationen/Drogen_Sucht/Forschungsberichte/Pr</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

- Wollmann, H. (2000). Evaluierung und Evaluationsforschung von Verwaltungspolitik und –modernisierung – zwischen Analysepotential und –defizit. In Reinhard Stockmann (Hg.), *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder* (195–232). Opladen: Leske + Budrich.

**Eingegangen:** 21. April 2015

**Peer Review:** 27. Mai 2015

**Angenommen:** 3. Juni 2015

## Autor

FH-Prof. apl. Prof. DDr. Bernhard Plé; Professor für Soziologie an der FH Joanneum, Graz und Universität Bayreuth; Mitglied der wissenschaftlichen Leitung der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität.

**Diesen Artikel zitieren als:** Plé, B. (2015). Wirkungsanalysen und ihre Forschungsdesigns: Kritische Gegenüberstellung ihrer konzeptionellen und methodologischen Herangehensweise im Hinblick auf mögliche Komplementaritäten und Anwendungen für die Beratungswissenschaften. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 2, 25–38.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:

[forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at](mailto:forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at)

# Veränderungsprozesse in der Psychosozialen Beratung: Die Perspektive der dynamischen Systemtheorie\*

Omar Carlo Gioacchino Gelo<sup>1,2,3✉</sup>, Peter Schütz<sup>2</sup>, Gloria Lagetto<sup>1</sup>

## Zusammenfassung

Obwohl beruflich etabliert, hat die Psychosoziale Beratung (PSB) bis jetzt sehr wenig wissenschaftliche Grundlagen bezüglich des Wie und Warum ihrer Wirksamkeit. Einer der Gründe dafür ist der Mangel eines konzeptionellen metatheoretischen Rahmens, der die Charakteristika des Veränderungsprozesses in der PSB erklären kann. In diesem Paper schlagen wir als metatheoretischen Ansatz den Zugang der Dynamischen Systemtheorie vor, der eine starke wissenschaftliche Fundierung für die PSB bieten kann. Wir wollen zunächst die Grundlagen der Dynamischen Systemtheorie zusammenfassen und dann diese auf die Konzeptualisierung von PSB anwenden. Wir versuchen zu zeigen, (1) wie PSB als offenes komplexes System verstanden werden kann und (2) dass die in der PSB stattfindenden Veränderungsprozesse in Bezug auf die Prinzipien der Selbstorganisation beschrieben werden können. Die Implikationen dieses Ansatzes für die wissenschaftliche Fundierung von PSB werden diskutiert.

## Abstract

Although professionally established, Psychosocial Counseling (PSC) has received up to now little scientific foundation regarding how and why it works. One of the reasons is the lack of a conceptual metatheoretical framework able to explain the characteristics of change processes within PSC. In the present paper, we suggest that the Dynamic System (DS) approach may represent such a framework. More specifically, we want to outline the basic concepts of the DS approach and apply them to the conceptualization of PSC. We describe (1) the extent to which PSC can be considered an open complex system and (2) how the principles of self-organization may be used to conceptualize change processes within the PSC. The implications of such an approach for the scientific foundation of PSC are discussed.

**Keywords:** Dynamische Systemtheorie, Psychosoziale Beratung, Lebens- und Sozialberatung, Selbstorganisation, Synergetik, Veränderungsprozesse

\* Überarbeitung eines Vortrags mit dem Titel: Veränderungsprozesse in Coaching und Beratung: Die Perspektive der dynamischen Systemtheorie, im Wissenschaftssalon der ARGE Bildungsmanagement am 16. Februar 2015

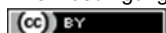
<sup>1</sup> Department of History, Social Sciences and Human Studies, University of Salento, Palazzo Parlangeli, Via Stampacchia 45, 73100, Lecce (Italy)

<sup>2</sup> Department of Psychotherapy Science, Sigmund Freud University, Freudplatz 1, 1020 Vienna (Austria)

<sup>3</sup> Institut ARGE Bildungsmanagement am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität, Friedstraße 23, 1210 Vienna (Austria)

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an Omar Carlo Gioacchino Gelo, Department of History, Social Sciences and Human Studies, University of Salento, Palazzo Parlangeli – Via Stampacchia 45, 73100, Lecce (Italy). E-mail: [omar.gelo@unisalento.it](mailto:omar.gelo@unisalento.it); [omar.gelo@sfu.ac.at](mailto:omar.gelo@sfu.ac.at)

Lizenzbedingungen:



## 1. Einführung

Psychosoziale Beratung (PSB) bzw. Lebens- und Sozialberatung bietet eine professionelle Hilfe für Menschen, die sich in Problem-, Krisen- oder Entscheidungssituationen befinden. Ziel ist die Aufarbeitung und Überwindung persönlicher sowie sozialer Konflikte durch Begleitung und Betreuung. Anders als in der Psychotherapie, die sich mit der Linderung oder Heilung von krankheitswertigen Störungen befasst, geht es bei der PSB um die Hilfestellung für psychisch gesunde Menschen, die konkrete Lebensprobleme aufweisen (wie z.B. Bewältigung von Übergangssituationen, Bewahren von Gesundheit und Zufriedenheit, Klärung von Lebenszielen, Berufs- und Lebensgestaltung usw.).

PSB ist durch *Veränderung* gekennzeichnet. Veränderung bezieht sich sowohl auf das *Ziel* der PSB (die Veränderungen im Zielverhalten, die am *Beginn* der Beratung geplant werden), und auf die *Ergebnisse* (die Veränderungen im Zielverhalten, die effektiv am *Ende* der Beratung beobachtbar sind) als auch auf den *Beratungsprozess* (die Veränderungen in den Handlungen, Wahrnehmungen, Erfahrungen, Gedanken, Gefühlen usw. des Klienten/der Klientin und des Beraters/der Beraterin während der Beratung). PSB ist ein *dynamisches* und *komplexes* Phänomen. Es ist dynamisch, da es aus zeitgebundenen biographischen und historischen Prozessen besteht. Es ist komplex, da diese Prozesse multidimensional und vielfach beeinflusst sind. Fast jeder Berater/jede Beraterin wird wohl der Aussage zustimmen, dass in Beratungsprozessen Veränderung selten progressiv, sondern vielmehr oft plötzlich, unerwartet und abrupt ("Aha"-Phänomene) vorkommt. Fortschritte sind oft mit Phasen von Schwierigkeiten verflochten.

Obwohl beruflich etabliert, hat das Feld der PSB bislang wenig wissenschaftliche Absicherung hinsichtlich des Wie und Warum seiner Wirksamkeit erfahren. Das ist gut erkennbar an der geringen Anzahl empirischer Forschung bzgl. der Veränderungsprozesse, die für positive Ergebnisse der Beratung einschlägig sind (z.B. Chan, Ng, Chan, Ho, & Chan, 2006; Eichenberg, 2007; Keller, 2001, 2004; Kurz, Hallauer, Jansen, & Diehl, 2005; Söner & Keller, 2007; Wischmann, 2009). Ein wesentlicher Grund, der die *empirische* Fundierung behindert, ist der Mangel eines metatheoretischen *konzeptuellen* Rahmens, der den Veränderungsprozess umfasst und erklärt. Dieser Mangel ist teilweise verständlich angesichts der Komplexität und Heterogenität des Feldes. Dennoch meinen wir, dass dies eine Herausforderung darstellt. Die Etablierung eines übergeordneten metatheoretischen konzeptuellen Rahmens ist legitim und notwendig, und das aus zwei Gründen. Erstens führt sie zur Sparsamkeit im aktuellen Wissen darüber, wie Veränderung in der Beratung stattfindet. Zweitens könnte sie die Möglichkeit schaffen, diese Veränderungsprozesse besser zu verstehen, und zwar im Hinblick auf allgemeine Veränderungsprozesse in anderen Bereichen des menschlichen Lebens (z.B. Psychologie, Soziologie, Wirtschaft, Chemie, Physik). Selbstverständlich sollte ein derartiger Metarahmen die *dynamische* und *komplexe* Natur der Veränderungsprozesse miteinbeziehen, die innerhalb der PSB stattfinden.

In den letzten Jahren wurde gezeigt, dass der Ansatz der Dynamischen Systeme (DS) (Haken, 2010) in der Lage ist, einen metatheoretischen Rahmen zur Verfügung zu stellen, um die dynamische und komplexe Natur der Veränderungsprozesse für eine große Anzahl von Disziplinen zu erklären (Haken, Wolf, & William, 2004; Helbing, 2012; Vallacher, Read, & Nowak, 2002; Witt, 1997). Der DS-Ansatz ist tatsächlich ein transdisziplinärer Forschungsansatz, der primär darauf fokussiert, wie *dynamische Systeme* (z.B. thermodynamisch offen und weit entfernt vom Gleichgewicht komplexer Systeme) unabhängig von ihrer Natur (chemisch, physikalisch, sozial usw.) sich über die Zeit hinweg durch *Selbstorganisation* verändern. Manche AutorInnen haben versucht, ein Verständnis der PSB aus Sicht des DS-Ansatzes vorzuschlagen, wobei sie davon ausgehen, dass Beratung als offenes komplexes System entlang der Prinzipien der Selbstorganisation betrachtet werden kann (Bussolari & Goodell, 2009; Caple, 1985; Frank-Saraceni, 1998; Haselmann, 2009; Parker, Schaller, & Hansmann, 2003). Dennoch waren diese Versuche oft spärlich und generell eher unsystematisch oder anekdotisch.

Im vorliegenden Paper stellen wir einen systematischen DS-Ansatz dar, basierend auf der expliziten Annahme, dass PSB ein offenes komplexes System ist, dessen Veränderungsprozesse durch Prinzipien der Selbstorganisation beschrieben und erklärt werden können. Wir beschreiben zunächst die wesentlichen Konzepte eines DS-Ansatzes, dann versuchen wir darzustellen, wie diese Prinzipien auf die Konzeptualisierung von PSB und ihre Veränderungsdynamik angewandt werden können. Dabei beziehen wir uns explizit auf einen DS-Ansatz zur Psychotherapie, der von einem der Autoren entwickelt wird (Gelo & Salvatore, in Vorb.). Die Analogien und Ähnlichkeiten, die beim Lesen entdeckt werden mögen, sind ein Hinweis auf die Tatsache, dass der DS-Ansatz einen allgemeinen metatheoretischen Rahmen anbieten kann, um Veränderungsprozesse in verschiedenen Disziplinen, inklusive Psychotherapie und Beratung, zu erklären.

## 2. Der Dynamische System-Ansatz: Grundprinzipien

Der DS-Ansatz repräsentiert ein transdisziplinäres Feld der Forschung, fokussiert auf komplexe offene Systeme, die sich unabhängig von ihrer Natur (physikalisch, chemisch, psychologisch, sozial usw.) über die Zeit hinweg durch *Selbstorganisation* verändern.



## 2.1. Komplexe offene Systeme

Ein *komplexes* System besteht aus Elementen in wechselseitiger Interaktion, die sich über die Zeit verändern (z.B. ein biologisches oder psychisches System, eine Person, eine Dyade, eine Gruppe) (Hollenstein, 2012). Die Komplexität des Systems hängt von vielen Faktoren ab: von der Gesamtmenge der Elemente, deren Vielgestaltigkeit und seiner hierarchischen Struktur. Ein komplexes System wird *offen* genannt, wenn es Energie oder Informationsaustausch mit der Umgebung ermöglicht; die Umgebung kann definiert sein als die Quelle von Energie oder Information, die nicht zum beobachteten System gehört. Dieser Energieaustausch ist für die Selbstorganisation eines Systems notwendig. *Selbstorganisation* kann beschrieben werden als der Prozess, durch welchen die innere Organisation eines komplexen, offenen Systems sich entwickelt, ohne direkt von Außen gesteuert oder gemanagt zu werden. Offene komplexe Systeme müssen Energie von der Umgebung importieren, die dann verwendet wird, um Strukturen und Muster zu bilden. Deshalb befinden sie sich in einem *stabilen Gleichgewicht*, das allerdings *weit entfernt von dem thermodynamischen Equilibrium* ist (Prigogine & Stengers, 1984). Viele physikalische und chemische Systeme zeigen ebenso wie biologische (d.h. alle lebenden Systeme) diese Eigenschaften.

## 2.2. Selbstorganisation: Veränderungsdynamik in offenen, komplexen Systemen

Selbstorganisierende Systeme zeigen *entstehende* Verhaltenseigenschaften. Entstehung bezieht sich darauf, dass die Interaktion der konstituierenden Elemente eines Systems (auf einer *mikroskopischen* Ebene) insgesamt ein oder mehrere Verhalten oder Eigenschaften zeigen (auf einer *makroskopischen* Ebene), die nicht auf die Eigenschaften der individuellen konstituierenden Elemente reduziert werden können – in anderen Worten, das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile. Ein gutes Beispiel dafür sind die Moleküle einer Flüssigkeit, die unter speziellen Umständen auf mikroskopischem Niveau synchron miteinander interagieren können und dabei makroskopisch Konvektionszellen gestalten<sup>2</sup>; das passiert, wenn ein Temperaturgradient zu einer Flüssigkeit innerhalb eines Behälters angewendet wird. Die entstehenden Verhaltenseigenschaften eines Systems können durch wenige *Ordnungsparameter* beschrieben und gemessen werden (z.B. Dichte und Druck

der Flüssigkeit) (Haken, 2010). Alle Umweltquellen von Energie/Information, die die Selbstorganisation eines Systems beeinflussen können, werden *Kontrollparameter* genannt (z.B. der Temperaturgradient, der für die Entstehung der Konvektionszellen zuständig ist) (Haken, 2010).

Die Entstehung von selbstorganisiertem Verhalten findet durch Musterbildung und -veränderung statt, was mittels einer *Oszillationsdynamik* beschrieben werden kann. So halten selbstorganisierende Systeme eine dynamische Balance zwischen den gegenläufigen Prozessen von *Stabilität* und *Variabilität*. Stabilisierende Prozesse sind für die innere Kohärenz (Ordnung) des Systems zuständig, um seine raumzeitliche und funktionelle Integrität aufrecht zu halten. Gleichzeitig ist das Funktionieren des Systems offen für Anpassungen (d.h. Variabilität), die die notwendige Flexibilität zur Anpassung an die Umwelt zur Verfügung stellen. Je nachdem, ob Stabilisierungsprozesse oder Offenheit für Variabilität sich durchsetzen, können zwei unterschiedliche Veränderungsprozesse beobachtet werden: Veränderung erster oder zweiter Ordnung.

**Veränderungen erster Ordnung in offenen, komplexen Systemen.** In Veränderungen *erster Ordnung* (auch *konservative* Veränderungen genannt; Prigogine & Stengers, 1984) werden *unterschwellige* Stimuli (d.h. Kontrollparameter), die aus externen Umwelteinflüssen und internen Dynamiken resultieren, einfach absorbiert und assimiliert. Als Folge davon weist das System minimale Änderungen in seinem Verhalten auf, ohne dass es dabei zu größeren strukturellen und funktionellen Beeinträchtigungen der Organisation des Systems kommt. Die Systemkomponenten interagieren synchron miteinander (Synchronisierung) und bleiben deswegen um dasselbe Funktionsmuster organisiert, auch *Attraktorzustand* genannt (Haken, 2010). Ein Attraktor ist ein bevorzugtes oder übliches Funktionsmuster, zu dem ein System über die Zeit hin tendiert (z.B. die stabil organisierte Konvektionszelle). Die beobachtbare sanfte Anpassung bei Veränderungen erster Ordnung ist ähnlich zu Piagets (1985) *Assimilation* und kann als Form der Veränderung *innerhalb der Ordnung* aufgefasst werden.

**Veränderungen zweiter Ordnung in offenen, komplexen Systemen.** In Veränderungen *zweiter Ordnung* (auch *transformative* Veränderungen genannt; Prigogine & Stengers, 1984) erhöhen *überschwellige* Stimuli die Systemvariabilität soweit, dass sie nicht mehr von den üblichen Funktionsmustern

<sup>2</sup> Konvektionszelle sind regelmäßig angeordnete Muster, die bei konvektiven Strömungen entstehen.

des Systems assimiliert werden können. Das System ist destabilisiert: Es beginnt eine Phase der Turbulenz und kritischer Ausschläge, auch *Phasenübergänge* oder *Bifurkationen* genannt (Prigogine & Stengers, 1984) (z.B. wenn in einer Flüssigkeit Turbulenzen vor der Entstehung von Konvektionszellen beobachtbar sind). Alte Muster werden gelöst und neue Lösungen werden getestet, während alte Muster mit möglichen neuen im Wettbewerb stehen. Während solcher Phasen der Instabilität interagieren die Systemkomponenten nicht mehr synchron miteinander (Desynchronisierung) und das System befindet sich im *Repellorzustand*, da sogar eine geringfügige Störung das System in ein stabileres Funktionsmuster schieben kann. Dies deshalb, weil das System eine derartige funktionelle Instabilität nicht tolerieren kann; diese würde seine funktionelle Identität und Integrität untergraben (Thelen & Smith, 2006). Wenn nun die Störung die Ressourcen des Systems nicht überschreitet, kann eventuell eine neue dynamische Funktionsweise des Systems daraus entstehen: Musterbildung führt dann zu einer Reorganisation der System-Funktionsweise entlang eines neuen Attraktors, da die Komponenten des Systems sich erneut synchronisieren: Das System wird nun ein neues Verhaltensmuster aufweisen (z.B. wenn die einzelne Moleküle einer Flüssigkeit sich organisieren und Konvektionszellen entstehen).

Diese Art Veränderungen sind abrupt und diskontinuierlich und dem sehr ähnlich, was Piaget (1985) als *Akkommodation* bezeichnet hat. Während Veränderung erster Ordnung als Veränderung innerhalb der Ordnung aufgefasst werden kann, können Veränderungen zweiter Ordnung als *Übergänge von Ordnung-Unordnung-Ordnung* betrachtet werden. In dieser Art der Veränderungsprozesse bewirken kontinuierliche Veränderungen der Kontrollparameter abrupte, nicht lineare und diskontinuierliche Veränderungen im Verhalten des Systems. Dies geschieht durch Destabilisierung der alten Muster und Organisation von neuen.

### 3. Dynamischer System-Ansatz zur Psychosozialen Beratung

Um die Veränderungsprozesse in der PSB aus einer DS-Perspektive zu verstehen, ist Folgendes nötig: (1) PSB sollte als *offenes komplexes System* definiert werden und (2) die Veränderungsdynamik in PSB sollte als *Selbstorganisation* beschrieben werden. Auf den folgenden Seiten werden wir dieses Vorhaben mit systematischer Referenz zum Klienten-/zur Klientin-,

Berater-/Beraterin- und zum KlientInnen-BeraterInnen-System verfolgen.

#### 3.1. Beratung als offenes komplexes System

Der Prozess der Beratung kann definiert werden durch *alle* Ereignisse, die während der Beratung stattfinden. Diese Ereignisse können sich auf Handlungen, Wahrnehmungen, Absichten, Stillschweigen, Gefühle, Mimik, Gestik usw. des Klienten/der Klientin, des Beraters/der Beraterin und/oder der Beziehung zwischen ihnen beziehen.

Einen DS-Ansatz zur Beratung zu verfolgen, impliziert zunächst konzeptuell, den Beratungsprozess als dynamisches System zu definieren, d.h. als Set von Elementen, die (a) funktionell und zeitlich miteinander verknüpft sind, (b) eine hierarchische Struktur aufweisen und (c) Information mit der Umgebung austauschen. Ein derartiges Modell sollte abstrakt genug sein, um einen allgemeinen Abriss von Beratung als Objekt der Erforschung darzustellen, unabhängig von den unterschiedlichen spezifischen Modellen der PSB. In diesem Artikel werden wir ein *Allgemeines Modell der PSB* (AM-PSB) präsentieren, in Analogie zum Allgemeinen Modell der Psychotherapie (Orlinsky, 2009; siehe auch Gelo & Salvatore, in Vorb.).

**Interdependenzbeziehung zwischen den Komponenten und der hierarchischen Struktur.** Entsprechend dem vorgeschlagenen AM-PSB sehen wir den Beratungsprozess als *komplexes* System, bestehend aus mehreren, in Wechselwirkung miteinander stehenden Subsystemen (Komponenten), die eine hierarchische Struktur darstellen. Diese Subsysteme, die zusammen den Beratungsprozess repräsentieren, sind: (1) der *Beratungsvertrag* (d.h. die formalen und organisatorischen Aspekte, welche die KlientIn-BeraterIn-Interaktion definieren); (2) die *Beratungsoperationen* (d.h. die prozedurellen Aufgaben und Handlungen von KlientInnen und BeraterInnen); (3) die *Beratungsbeziehung* (d.h. die Qualität der emotionalen Involvierung von BeraterInnen und KlientInnen); (4) die *Selbstbezogenheit* (d.h. die reflexiven Aspekte und inneren psychologischen Zustände von KlientIn und BeraterIn) und (5) die *Beratungsrealisierungen* (d.h. die innerhalb der Sitzung stattfindenden Veränderungen von KlientInnen und/oder BeraterInnen, die für den Erfolg der Beratung erwünscht sind).

Tabelle 1 zeigt die gesamte Organisation des AM-PSB: jedes dieser Subsysteme (Ebene 1-Subsysteme) wird durch andere zusammengesetzt (Ebene 2-Subsysteme), die wiederum aus anderen Subsystemen (Ebene 3-Subsysteme) bestehen; meh-

rere Subsysteme höherer Ordnung sind vorstellbar. Daher ist die Struktur der Beratung auf unterschiedlichen Ebenen hierarchisch organisiert; innerhalb dieser Struktur finden funktionelle Zusammenhänge zwischen den Systemkomponenten statt. Diese hierarchische Struktur ist typisch für offene komplexe Systeme und resultiert aus der Selbstorganisationsdynamik des Systems.

Innerhalb einer derartigen hierarchischen Struktur kann jedes beobachtbare höhere Subsystem (z.B. Ebene 1) als kollektives Verhalten aufgefasst werden, das aus der Synchronisierung (d.h. Muster- und Ordnungsbildung) der entsprechenden Komponenten aus der niedrigeren Ebenen (z.B. Ebene 2) *entsteht* (Weiteres im nächsten Abschnitt über die Beschreibung von selbstorganisierter Veränderungsdynamik in der Beratung). Jedes dieser so entstehenden kollektiven Verhalten kann, zumindest im Prinzip, durch einen korrespondierenden quantitativen Ordnungsparameter beschrieben und gemessen werden (z.B. die Qualität der Beratungsbeziehung kann durch die Erhebung der Arbeitsallianz zwischen KlientIn und BeraterIn erfasst und gemessen werden; siehe Horvath & Greenberg, 1986).

**Offenheit zur Umgebung.** Der Beratungsprozess wird also insoweit als offen betrachtet, als dort Information mit dessen Umgebung (Kontext) ausgetauscht wird. Dieser Informationsaustausch ist, zusammen mit der internen Dynamik des Systems, für die Selbstorganisation des Systems fundamental (mehr dazu weiter unten).

Um die Umgebung des Beratungssystems bestimmen zu können, ist jedenfalls Folgendes im Auge zu behalten: (1) Die Existenz von Grenzen ist notwendig, um zwischen dem System und seiner Umgebung differenzieren zu können. (2) Diese Grenzen sind immer physisch und/oder funktionell. (3) Der Aufbau derartiger Grenzen ist abhängig von der Wahl der Beobachtenden (welche wiederum hauptsächlich von ihren jeweiligen Interessen, Theorien, Forschungszielen usw. geprägt sind) und von der daraus folgenden jeweiligen Beobachtungsperspektive sowie den gewählten Niveaus bzw. Ebenen der Beobachtung (z.B. Ebene 1, Ebene 2, Ebene 3; siehe Tabelle 1). Sobald die Wahl getroffen wurde, welches System betrachtet wird, ist die Umgebung definiert durch „Subtraktion“ aller Informationen, die nicht zum ausgewählten System gehören. Entscheiden wir uns zum Beispiel, die Beratungsbeziehung zwischen KlientIn und BeraterIn zu fokussieren, besteht das Beratungs-

system aus der Interaktion des Beitrages von KlientIn und BeraterIn zur Beziehung (Ebene 1-Subsystem; siehe Tabelle 1), während ihre Umgebung durch alles repräsentiert wird, was sich um das System befindet (z.B. Selbstbezogenheit, Beratungsoperationen, usw.). Wenn der Fokus unserer Aufmerksamkeit spezieller ist, z.B. auf den Gesamtbeitrag des Klienten/der Klientin zur Beziehung gelegt wird, besteht das Beratungssystem aus der Interaktion der Einstimmung des Klienten- / Klientinnenausdruckes und der affektiven Einstellung, so dass die Elemente, die zuvor Teil des Systems waren (d.h. der Gesamtbeitrag des Klienten/der Klientin zur Beziehung) nun Teil der Umgebung werden.

Jegliche Umweltquelle, von der angenommen werden kann, dass sie das Verhalten der kollektiven Variablen des Beratungssystems beeinflussen kann, wird als *Change-Agent* dieses Verhaltens betrachtet. Sie kann daher quantitativ durch einen *Kontrollparameter* des Systems beschrieben und gemessen werden. Angenommen, man ist z. B. an der Untersuchung der qualitativen Veränderung der Empfänglichkeit des Klienten / der Klientin über die Zeit interessiert. In einem derartigen Fall könnte die Kontrollvariable (Change-Agent) die Beratungsintervention sein. Die Grundidee ist, dass unter speziellen Umständen überschwellige Werte des ausgewählten Kontrollparameters das System in eine Reorganisation seiner Funktion schiebt und damit zu einer qualitativen Veränderung seines Verhaltens führt (mehr dazu im nächsten Abschnitt, der diese qualitative Umstrukturierung, die der Veränderungsdynamik von Beratungssystemen innewohnt, detailliert beschreibt).

**Die intraindividuelle und interindividuelle Perspektive.** Der Beratungsprozess kann aus *intraindividuell*er oder *interindividuell*er Perspektive betrachtet werden, je nach den Interessen der Forschenden und/oder ihrem jeweiligen theoretischen Hintergrund. Was die intraindividuelle Perspektive betrifft, ist das Beratungssystem entweder durch den Klienten/die Klientin *oder* den Berater/die Beraterin repräsentiert. Dabei besteht es aus den interagierenden Komponenten (Subsystemen), die zu einem Verhalten des einen oder anderen gehören (z.B. Klient- / Klientinpräsentation oder -empfänglichkeit, welche die Beratungsoperationen des Klienten/der Klientin bilden; Berater- / Beraterinverständnis und Berater- / Beraterininterventionen, welche die Beratungsoperationen des Beraters / der Beraterin bilden; siehe Tabelle 1).

Tabelle 1. AM-PSB: Hierarchische Organisation des Beratungsprozesses als offenes komplexes System

Ebene 1-Subsystem	Ebene 2-Subsystem (Komponenten von Ebene 1-Subsystem)	Ebene 3-Subsystem (Komponenten von Ebene 2-Subsystem)
Beratungsvertrag	Vertragsbestimmungen	Kontext/Setting Fachliche Ausrichtung Honorar Sitzungsdauer Sitzungsfrequenz Beratungszeitraum
	Vertragsumsetzung	B Adhärenz zu einem spezifischen PSB-Modell Eignung der Intervention
Beratungsoperationen	K-Präsentation	K Sprache K im Verhalten K Kognitiv/affektives Verarbeiten
	K-Empfänglichkeit	K Verhalten in der Sitzung K Kognitive Antwort K Affektive Antwort
	B-Verständnis	B Fokus auf den affektiven Prozess des/der K B Fokus auf den kognitiven Prozess des/der K B Fokus auf die Abwehr des/der K B Fokus auf die Entwicklung des/der K B Focus auf die interpersonellen Beziehungen des/der K B Fokus auf die problematischen Ressourcen des/der K
	B-Interventionen	Fragen stellen Reflexion/Feedback Beratung und Unterstützung Exploration Konfrontation Deutung
Beratungsbeziehung	K-Beitrag zur Beziehung	K Einstimmung des Ausdruckes K Affektive Einstellung
	B-Beitrag zur Beziehung	B Einstimmung des Ausdruckes B Affektive Einstellung
Selbstbezogenheit	Selbstbezogenheit des/der K	K Positive Selbstbezogenheit K Negative Selbstbezogenheit
	Selbstbezogenheit des/der B	B Positive Selbstbezogenheit B Negative Selbstbezogenheit
Beratungsrealisierungen	K Beratungsrealisierungen	K positive Beratungsrealisierungen K negative Beratungsrealisierungen
	B Beratungsrealisierungen	B positive Beratungsrealisierungen B negative Beratungsrealisierungen

Anmerkung: K = KlientIn; B = BeraterIn.

Im Gegensatz zu einer intraindividuellen Perspektive wird bei einer interindividuellen Perspektive der Zusammenhang zwischen KlientIn und BeraterIn als ein einzelnes System betrachtet, bestehend aus den interagierenden Komponenten, die dem Verhalten des Klienten/der Klientin *und* des Beraters/der Beraterin gemeinsam sind (z.B. die Beratungsoperationen als aus der Interaktion von der KlientInnenempfänglichkeit und Beratungsinterventionen hervorgehend aufgefasst; siehe Tabelle 1). Im verbleibenden Teil dieses Artikels werden wir uns auf Beispiele von KlientInnenempfänglichkeit und BeraterInneninterventionen (bzgl. der intraindividuellen Perspektive) beziehen, ebenso auf das Beispiel von der Beratungsbeziehung (bzgl. der interindividuellen Perspektive). In beiden Fällen besteht die Umgebung (innerhalb derer Change-Agents und die entsprechenden Kontrollparameter identifiziert werden können) aus all dem, was „rundum“ des zuvor als intraindividuell oder interindividuell definierten Systems gruppiert ist (siehe Tabelle 1).

### 3.2 Selbstorganisation: Veränderungsdynamik in der Psychosozialen Beratung

Wie ist es möglich, die Dynamik der Veränderungen über die Zeit eines Beratungssystems zu beschreiben? In den folgenden Absätzen wollen wir eine Antwort auf diese Frage vorschlagen, nämlich durch die Beschreibung von Veränderungen erster und zweiter Ordnung innerhalb des Beratungssystems. Damit werden wir uns systematisch auf die Klienten-/ Klientinempfänglichkeit, das Berater-/ Beraterinverständnis (intraindividuelle Perspektive) sowie auf die KlientInnen-BeraterInnen-Beziehung (interindividuelle Perspektive) beziehen.

**Veränderungen erster Ordnung in der Psychosozialen Beratung.** Veränderungen erster Ordnung in dem Beratungssystem sind repräsentiert durch alle Änderungen, die geschehen, solange das System rund um stabile und dominante Funktionsmuster (d.h. Attraktoren) organisiert bleibt. Diese Art der Veränderung geschieht, wenn das untersuchte System (KlientIn, BeraterIn, oder KlientIn-BeraterIn-System) mit Störungen (Kontrollparameter) innerhalb seiner Schwellenwerte konfrontiert wird, d.h. mit Informationen, die das System durch bereits existierende Funktionsmuster assimilieren kann. Als Konsequenz dieser Veränderungen erster Ordnung zeigt das Beratungssystem eine kleine, schrittweise, lineare und kontinuierliche Veränderung, die als assimilative Veränderung bezeichnet werden kann (Piaget, 1985). Das

Beratungssystem weist eine *dynamische Stabilität* auf. Diese Adaptierungen werden als minimale Schwankungen ausgewählter, entlang bevorzugter Werte liegender Ordnungsparameter über die Zeit verstanden.

Die Darstellung der dynamischen Stabilität des Beratungssystems während der Veränderungen erster Ordnung zeigt eine Art „Baseline“, die auf die übliche und reguläre Funktionsweise des Beratungssystems in speziellen Momenten der Intervention weist. Das bedeutet, das z.B. während der Veränderung erster Ordnung die KlientInnenempfänglichkeit, das BeraterInnenverständnis und/oder die BeraterIn-KlientIn-Beziehung ziemlich stabil bleiben, obwohl minimale Änderungen beobachtet werden können.

#### **Gewünschte und zu überwindende Attraktoren.**

Die üblichen und vertrauten Funktionsweisen (d.h. Attraktoren) eines Beratungssystems in speziellen Momenten einer Intervention sind gewünscht oder zu überwinden, zumindest in Bezug auf die Interventionsziele und die jeweilige Beratungstheorie. *Gewünschte* Attraktoren sind funktionell für das Erreichen der Endziele der Intervention (z.B. ein ausreichendes Niveau der Empfänglichkeit des Klienten/der Klientin, des Verständnisses des Beraters/der Beraterin und der Arbeitsallianz zwischen KlientIn und BeraterIn). Diese können die stabilen Funktionsweisen des Beratungssystems aufweisen, entweder von Beginn der Beratung an oder „erworben“ durch das System als Resultat vorheriger erfolgreicher Geschehnisse während der Intervention.

Im Gegensatz dazu sind *zu überwindende Attraktoren* Funktionsweisen des Beratungssystems, die, obwohl stabil und vertraut, problematisch für das Erreichen der Beratungsziele sind. Diese sind daher zu überwinden, damit Fortschritte (repräsentiert durch die Beratungsziele auf einer Mikroebene) geschehen können. Beispiele dafür wären ein relativ niedriges Niveau der KlientInnen-Empfänglichkeit, des Verständnisses des Beraters/der Beraterin und der BeraterIn-KlientIn-Allianz in speziellen Momenten des Beratungsprozesses.

#### **Synchronizität und Selbstschutzmechanismen.**

Für die *synchronen* Interaktionen der Komponenten sowie die Aufrechterhaltung der Attraktorenzustände sind stabilisierende Kräfte (z.B. *Selbstschutzmechanismen*; siehe Mahoney, 1991) des Beratungssystems verantwortlich. Diese stabilisierenden Kräfte werden durch *negative* Feedback- und Feedforward-Schleifen der Systemkomponenten aufrecht gehalten, wodurch sie den status quo des Beratungssystems

aufrecht halten. Selbstschutzmechanismen stellen kein Problem dar, sofern sie zur Aufrechterhaltung funktioneller und gewünschter Attraktoren beitragen. Diesbezüglich sind sie zum Beispiel für *Resilienzphänomene* zuständig, indem sie es dem System möglich machen, über einen Zeitraum hinweg bzw. während/nach der Beratung stabil zu bleiben.

Auf der anderen Seite stellen diese Mechanismen eine massive Herausforderung für das Erreichen der Beratungsziele dar: Das ist der Fall bei dysfunktionalen, *zu überwindenden Attraktoren*. Diese Selbstschutzmechanismen werden typischerweise *Widerstand* genannt, wenn sie sich auf den Klienten/die Klientin beziehen. Jedoch können Selbstschutzmechanismen auch als Widerstand gegenüber Veränderungen bei dem Berater/der Beraterin und/oder bei dem BeraterIn-KlientIn-System verstanden werden. Das ist der Fall, wenn z.B. das BeraterInnenverständnis und/oder die BeraterIn-KlientIn-Beziehung dazu neigen, stabil über die Zeit zu bleiben.

**Veränderungen zweiter Ordnung in der Psychosozialen Beratung.** Veränderungen zweiter Ordnung (d.h. *transformative* Veränderungen) im Beratungssystem werden durch all jene Modifikationen repräsentiert, die innerhalb des Systems erfolgen, wenn es von der bislang existierenden Funktionsweise zu einer qualitativ neu entstehenden übergeht. Diese Art der Veränderung wird durch überschwellige Stimuli (Kontrollparameter) ausgelöst. Diese sind alle Informationen, die während der Sitzungen zwischen BeraterIn und KlientIn ausgetauscht werden und die die aktuellen Funktionsmuster des Beratungssystems nicht verarbeiten (assimilieren) können. Dies benötigt zur Verarbeitung eine Umstrukturierung des Beratungssystems. Die vom Beratungssystem gezeigte Veränderung ist dann groß, abrupt, nicht linear und diskontinuierlich und kann als *akkommodative* Veränderung (Piaget, 1985) bezeichnet werden. Durch Veränderungen zweiter Ordnung weist das Beratungssystem eine *dynamische Transformation* auf. Veränderungen zweiter Ordnung bestehen aus großen, abrupten und plötzlichen Veränderungen in den Werten der Ordnungsparameter, die wir verwendet haben, um die Attraktoren des Beratungssystems zu messen (z.B. die KlientInnenempfänglichkeit, das BeraterInnenverständnis und/oder die BeraterIn-KlientIn-Beziehung. Diese qualitative Veränderung spiegelt die Etablierung einer anderen, neuen (mehr oder weniger funktionalen) Organisationsweise des Beratungssystems wieder. Das Beratungssystem ist jetzt

auf einem neuen, zusätzlichen Funktionsniveau organisiert.

Veränderungen zweiter Ordnung repräsentieren ein plötzliches Abgehen vom bisherigen und üblichen Funktionieren des Beratungssystems in speziellen Momenten der Beratung, wodurch sich ein neues Verhalten des Systems ergibt. Ein deutlicher Anstieg in der Fähigkeit der KlientInnenempfänglichkeit, im Verständnis des Beraters/der Beraterin und in der Arbeitsallianz von KlientIn und BeraterIn sind prototypische Beispiele derartiger Veränderungen zweiter Ordnung während des Beratungsprozesses, die sich wohltuend auf das Ergebnis der Beratung auswirken können. Natürlich können Veränderungen zweiter Ordnung auch für die Verschlechterung der KlientInnenempfänglichkeit, des Verständnisses des Beraters/der Beraterin und der Arbeitsallianz von KlientIn und BeraterIn verantwortlich sein. Aus dieser Perspektive betrachtet, kann man sagen, dass die Essenz des Beratungsprozesses auf der einen Seite darin besteht, Veränderungen zweiter Ordnung zu unterstützen, um von dysfunktionalen und *zu überwindenden* Attraktoren zu wünschenswerten und mehr funktionalen Attraktoren bei KlientInnen, BeraterInnen und im KlientIn-BeraterIn-System überzugehen. Auf der anderen Seite geht es darum, Veränderungen zweiter Ordnung von funktionalen und erwünschten hin zu dysfunktionalen und *zu überwindenden* Attraktoren zu verhindern.

**Destabilisierung: Kontrollparameter und Desynchronisierung.** Veränderung zweiter Ordnung wird durch die Destabilisierung alter Muster und durch die Entstehung von neuen realisiert. Dieser Prozess wird als *Ordnung durch Schwankungen* bezeichnet (Prigogine & Stengers, 1984). *Destabilisierung* repräsentiert einen Moment von erhöhter Turbulenz, Instabilität und Unordnung innerhalb des Beratungssystems (Cagle, 1985; Frank-Saraceni, 1998). Instabilität wird traditionell intrinsisch als problematisch für den Beratungsprozess angesehen. Wie immer auch die Sichtweisen sein mögen, aus der DS-Perspektive ist Destabilisierung als notwendige, wenn auch nicht ausreichende Bedingung anerkannt, damit Veränderungen zweiter Ordnung innerhalb des Beratungssystems greifen können (Cagle, 1985). Tatsächlich benötigt das Beratungssystem eine „Energetisierung“, damit alte Funktionsmuster (die zu überwindenden Attraktoren) aufgelockert werden können und neue Konfigurationen (die zu erreichenden Attraktoren) entstehen können (Haken, 2010).

Die Energetisierung des Systems wird durch spezifische Kontrollparameter (Change-Agents) bewirkt (Haken, 2010). Diese können, wenn sie überschwellige Werte erreichen, das Beratungssystem in Phasen der kritischen Instabilität führen, wobei dieser Prozess durch *positive* Feedback- und Feedforward-Schleifen zwischen den Systemkomponenten aufrechtgehalten wird. Was die KlientInnen oder das KlientIn-BeraterIn-System betrifft, sind die besten Beispiele für Kontrollparameter jene BeraterInneninterventionen, die den Klienten/die Klientin in der Beratungsarbeit engagieren und/oder herausfordern. Dies sind Beispiele für von BeraterInnen absichtlich beeinflussten Change-Agents, um den Klienten/die Klientin oder das KlientIn-BeraterIn-System neuen Informationen auszusetzen, die die bisherigen (zu überwindenden) Verhaltensmuster stören und herausfordern, um auf diese Weise das System zu destabilisieren. Entsprechend dieser Perspektive kann der Berater/die Beraterin als *strategischer Verstörer* angesehen werden (Guidano, 1987, 1991).

BeraterInneninterventionen sind nicht die einzigen Kontrollparameter der KlientInnen und/oder des KlientIn-BeraterIn-Systems. Andere Verhalten, die dem Berater/der Beraterin, aber auch dem Klienten/der Klientin oder dem KlientIn-BeraterIn-System zugeschrieben werden können, sind zu berücksichtigen. Darüber hinaus sind Kontrollparameter nicht unbedingt absichtlich von dem Berater/der Beraterin gesteuert: Das heißt, das betreffende System kann auch spontan in eine Phase der Destabilisierung eintreten. Beispiele dafür seien das Verständnis des Beraters/der Beraterin oder die KlientIn-BeraterIn-Beziehung, die in unterschiedlichen Ausmaßen und Wegen kausal die Empfänglichkeit des Klienten/der Klientin beeinflussen können; oder die Selbstbezogenheit von KlientInnen und/oder BeraterInnen, die kausal die KlientIn-BeraterIn-Beziehung beeinflussen kann. Schließlich ist festzuhalten, dass Change-Agents (und die korrespondierenden Kontrollparameter), obwohl sie typischerweise für KlientInnen und das KlientIn-BeraterIn-System angedacht sind, sehr wohl auch für das BeraterInnensystem konzeptualisiert werden können. Es wäre z.B. interessant zu erforschen, wie die KlientInnen-Empfänglichkeit und/oder die KlientIn-BeraterIn-Beziehung kausal die BeraterInneninterventionen beeinflusst (siehe Tabelle 1).

Im Kontext der Psychotherapie zeigen Ford und Urban (1998) eine einsichtsreiche Beschreibung einiger heuristischer Strategien, auf Grund derer die Mo-

difikation der Kontrollparameter Veränderungen zweiter Ordnung fördern kann: (a) Das zu verändernde Muster muss in Realzeit vorliegen (*Aktivierung im Kontext*). (b) Das Bewusstsein bezüglich des zu verändernden Musters kann den Veränderungsprozess unterstützen (*Bewusstsein im Kontext*). (c) Das zu verändernde Muster muss genau in der Situation gestört werden, in der es typischerweise auftritt (*Störung im Kontext*). (d) Eine adäquate Beratungsbeziehung muss etabliert worden sein, die eine stützende Umgebung repräsentiert, damit das Beratungssystem die Wechsel zu Phasen der Destabilisierung und Verstörung aushalten kann (*Zusammenhalt im Kontext*). Diese heuristischen und günstigen Bedingungen scheinen gleichermaßen für die Beratungskontexte anwendbar zu sein.

Sobald die Destabilisierung stattgefunden hat findet sich das Beratungssystem in einer Phase kritischer Schwankungen, Instabilität und Unordnung. Dies wird durch ein verstärktes *desynchrones* Zusammenspiel der wesentlichen Komponenten aufrechterhalten (siehe Tabelle 1). Deshalb zeigt das System nunmehr eine große Variabilität in Bereichen wie z.B. Gedankenmuster, Affekt und Sozialverhalten. Die genaue Vorgangsweise wird vom System abhängen, auf das wir fokussieren (d.h. KlientIn, BeraterIn, KlientIn-BeraterIn), und ebenfalls vom gewählten Niveau der Beobachtung (z.B. Ebene 1-, Ebene 2-, oder Ebene 3-Subsystem; siehe Tabelle 1). Diese Variabilität wird ausgedrückt in extremen Fluktuationen der Ordnungsparameter, die die kollektiven Verhaltensmuster des Systems repräsentieren. Als Konsequenz davon kann z.B. eine kritische Verschlechterung der KlientInnen-Empfänglichkeit, des BeraterInnenverständnisses oder der KlientIn-BeraterIn-Beziehung beobachtet werden. Während dieser Momente ist das Beratungssystem im *Repellorzustand*, und selbst kleine Störungen sind in der Lage, das System in einen stabileren Zustand von Funktion zu bewegen. Darüber hinaus sollte festgehalten werden, dass derartige Phasen der Instabilität sehr kurz sind, da sie die funktionelle Integrität und Identität des Systems massiv bedrohen (siehe Thelen & Smith, 2006).

**Kritische Fluktuationen: Verschluss oder Öffnung zur Veränderung?** Die kritischen Fluktuationen, die die Augenblicke der Instabilität im Beratungssystem charakterisieren, repräsentieren sehr wesentliche Momente während des Beratungsprozesses. Auf der einen Seite repräsentieren sie *problematische* Momente während des Beratungsprozesses. Da die Funktionsmuster, die ursprünglich dem System

Struktur und Sicherheit gegeben haben, nunmehr erschüttert sind, berichten KlientInnen häufig von Desorganisation, Angst und sogar Verletzlichkeit, während der Berater/die Beraterin über ein genuines Unwohlsein berichten kann. Die Qualität des Arbeitsbündnisses ist ebenso zumeist beeinträchtigt. Auf der anderen Seite repräsentieren die Phasen kritischer Instabilität während des Beratungsprozesses eine einzigartige *Möglichkeit* für das Beratungssystem, explorativ neue, möglicherweise mehr als bislang sinnvolle und adaptive Funktionsmuster zu testen, während die alten Muster mit den möglicherweise neuen konkurrieren (Thelen & Smith, 2006). Das Potential der Destabilisierung des Klienten/der Klientin wurde von einigen Autoren im Kontext der Psychotherapie hervorgehoben (z.B. Gumz, Geyer, & Brähler, 2013; Hager, 1992); dabei wurde betont, wie wichtig die Destabilisierung eines Systems für die Organisation neuer adaptiver Muster in dem Beratungsprozess ist.

Kritische Instabilitäten und Fluktuationen können während der Beratung als *Brüche* aufgefasst werden und stellen unvermeidbare Entwicklungsherausforderungen dar, die sowohl der Klient/die Klientin als auch der Berater/die Beraterin adäquat bewältigen müssen, damit der Beratungsprozess davon profitieren kann (für eine analoge Konzeptualisierung in der Entwicklungspsychologie und in der Psychotherapie, siehe Gelo & Salvatore, in Vorb.; Gelo, 2014).

**Reorganisation: funktionelle und dysfunktionelle Resynchronisierung.** Nach einer Periode der Destabilisierung kann eventuell eine Veränderung zweiter Ordnung erfolgen. In anderen Worten, es wird eine Reorganisation des Gesamtverhaltens des Beratungssystems beobachtbar, die in der nichtlinearen (plötzlichen und abrupten) *Entstehung* neuer, qualitativ unterschiedlicher Funktionsmuster sichtbar wird (d.h. Phasenübergänge oder Bifurkationen; Prigogine & Stengers, 1984). Dieser Prozess ist durch die *Resynchronisierung* in der Aktivität der verschiedenen Elemente des beobachteten Beratungsprozesses (siehe Tabelle 1) charakterisiert. Als Konsequenz dieser Resynchronisierung kann das Beratungssystem unter Umständen nunmehr in neue, bevorzugte Funktionsweisen bewegt werden. Dies kann beispielsweise eine qualitativ unterschiedliche KlientInnenempfindlichkeit, ein qualitativ unterschiedliches BeraterInnenverständnis oder BeraterIn-KlientIn-Bündnis zur Folge haben.

Die Reorganisation, der das Beratungssystem nach einer Phase kritischer Fluktuationen ausgesetzt

ist, kann *funktional* oder *dysfunktional* sein. Das heißt, es kann das Beratungssystem zu höheren Niveaus von Flexibilität, Differenzierung, Integration und Adaptionfähigkeit leiten oder nicht. Das hängt unter anderem von zwei fundamentalen Bedingungen ab. Eine erste Bedingung ist, dass eine *sichere Umgebung* geschaffen oder aufrechterhalten werden muss, damit das Beratungssystem die hervortretende Instabilität aushalten kann. Wenn man auf den Klienten/die Klientin oder das KlientIn-BeraterIn-System fokussiert, erfolgt das üblicherweise durch intensive Arbeit an der Arbeitsallianz, die während Instabilitätsphasen sehr niedrige Niveaus zeigt; der Berater/die Beraterin hat daher dafür Sorge zu tragen, dass die während dieser Momente sehr häufigen Versuche des Klienten/der Klientin, die Allianz einzureißen, registriert werden (siehe Safran, Muran, & Proskurov, 2009 für eine entsprechende Konzeptualisierung im Kontext der Psychotherapie). Darüber hinaus können unterstützende Interventionsstrategien verwendet werden, um das System mit empathischer Unterstützung und Struktur zu versorgen. Bezüglich des BeraterInnen-systems sollte die zukünftige Arbeit darauf abzielen, festzustellen, welches Verhalten des Klienten/der Klientin (allein oder in Interaktion mit dem Berater/der Beraterin) es dem Berater/der Beraterin während der Behandlung möglich macht, Momente der Instabilität auszuhalten. Die Relevanz einer sicheren interpersonellen Umgebung zum Aushalten intensiver Destabilisierung während der Behandlung ist kohärent mit empirischen Befunden, die zeigen, dass die Arbeitsallianz eine starke Vorhersagekraft für Fortschritt und Ergebnis des Beratungsprozesses hat (De Haan & Nieß, 2012).

Eine zweite Bedingung ist, dass die *Ressourcen* des Beratungssystems verstärkt oder aufrechterhalten werden müssen um (a) es dem Beratungssystem zu gestatten, die Kompetenzen zu entwickeln, die dazu notwendig sind, die Instabilität auszuhalten und (b) die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass das System seine Aktivität weitaus mehr in funktionelle als in dysfunktionelle Muster organisiert.

**Funktionale Resynchronisierung.** Wenn diese zwei Bedingungen erfüllt sind, wird das Beratungssystem sehr wahrscheinlich in der Lage sein, das Entwicklungspotential der Phasen kritischer Instabilität anzusteuern, so dass sogenannte *funktionale Übergänge* geschehen können, die durch die vorwärtsgerichtete Reorganisation unterstützt werden. In anderen Worten, die Destabilisierung der vertrauten, immer noch zu überwindenden Muster des Beratungs-



systems wird es den Komponenten ermöglichen, sich rund um wünschenswerte Attraktoren zu reorganisieren. Somit gleitet das System sehr rasch in eine neue und wesentlich funktionellere Organisation (z.B. eine höhere KlientInnenempfänglichkeit, ein höheres Niveau des BeraterInnenverständnisses und/oder der KlientIn-BeraterIn-Beziehung). Als Konsequenz davon sind anpassungsfähigere und flexiblere Funktionsmuster im Beratungssystem beobachtbar und der Beratungsprozess wird effektiver. Diese funktionelle Reorganisation spiegelt sich in plötzlichen Sprüngen in den Werten der Ordnungsparameter wider, die wir dafür verwendet haben, um das kollektive Verhalten des Systems zu messen; an diesem Punkt geschieht dann eine Veränderung zweiter Ordnung.

Ein anderes Beispiel funktioneller Reorganisation kann *funktionelle Restauration* genannt werden. Diese wird durch die rückwärtsgewandte Reorganisation unterstützt und geschieht, wenn das Beratungssystem in der Lage ist, nach einer Destabilisierung zu vormals wünschenswerten Mustern der Funktionsweise zurückzukehren; es zeigt dann sozusagen sitzungsinterne Resilienzphänomene. Das ist z.B. der Fall, wenn das System in der Lage ist, adäquate Niveaus von KlientInnenempfänglichkeit, BeraterInnenverständnis und/oder KlientIn-BeraterIn-Beziehung zurück zu erhalten. In diesem Fall kann man nicht von Veränderung zweiter Ordnung sprechen, da sich nach der Instabilitätsphase kein qualitativ neuer Attraktor etabliert. Unabhängig davon sind derartige funktionelle Restaurationen essentiell, um es dem Beratungssystem zu ermöglichen, gewünschte Funktionsmuster im Zuge des Beratungsprozesses beizubehalten, nachdem es Phasen der Instabilität erlebt hat. Ebenso bedarf es in diesem Fall der zuvor beschriebenen Erfordernisse einer sicheren Umgebung und ausreichender, zur Verfügung stehender Ressourcen.

**Dysfunktionale Resynchronisierung.** Auf der anderen Seite lassen sich so genannte *Feststeck-Episoden* beobachten, wenn während der Destabilisierungsphase eine sichere Umgebung nicht aufrechterhalten oder zur Verfügung gestellt werden kann. Dies ist der Fall, wenn sich das System nach einer Instabilitätsphase, rund um alte, eigentlich *zu überwindende* Attraktoren reorganisiert und so zu den dysfunktionalen Mustern zurückkehrt, die die ursprüngliche Aktivität vor der Destabilisierung gekennzeichnet haben. Dieser funktionelle Rückfall äußert sich in einer Rückkehr zur Baseline der Systemwerte des kollektiven Verhaltens, mediiert durch die rückwärtsgewandte Organisation. Das ist ein Beispiel für

*dysfunktionale Restauration*, die in der Beratungspraxis beobachtet werden kann, wenn es zu Regressionen innerhalb der Sitzungen kommt (also ein Rückfall auf niedrige Niveaus bei der KlientInnenempfänglichkeit, beim BeraterInnenverhalten und/oder bei der KlientIn-BeraterIn-Beziehung).

Ein anderes Beispiel für dysfunktionale Reorganisation sind *dysfunktionale Übergänge* (oder *Schäden*; siehe Orlinky, Rønnestad, & Willutzki, 2004 für ein analoges Konzept im Kontext der Psychotherapie). Wie zuvor im Falle der funktionalen Übergänge beschrieben, werden diese durch die im System vorwärtsgerichtete Reorganisation mediiert. Die Differenz liegt de facto darin, dass es möglich ist, das Entstehen eines qualitativ neuen Funktionsmusters beobachten zu können, welches aus theoretischer Sicht als *zu überwindend* und nicht wünschenswert einzustufen ist. In diesem Fall beobachten wir eine Veränderung zweiter Ordnung im Beratungssystem, wie es eben typischerweise dann geschieht, wenn das betrachtete System eine signifikante Verschlechterung seiner Verhaltensparameter zeigt (z.B. Reduktion der KlientInnenempfänglichkeit, des BeraterInnenverständnisses und/oder der KlientIn-BeraterIn-Beziehung).

**Der Beratungsfortschritt.** Diesem DS-Ansatz zur Veränderung zufolge bestehen Fortschritte im Beratungsprozess nicht in einem ständigen, linearen und schrittweisen Aufstieg in Richtung funktionalere und adaptivere Funktionsniveaus. Vielmehr stellt Veränderung einen uneinheitlichen und diskontinuierlichen Prozess dar, der durch nichtlineare und irreguläre Bahnen charakterisiert ist. Diese Sicht des Beratungsfortschritts ist übereinstimmend mit der Idee, derzufolge Veränderungen es mit sich bringen, dass es schlechter werden muss bevor es besser wird (Mahoney, 1991). Noch präziser betrachtet ist es erwartbar, dass Beratungsfortschritt charakterisiert ist durch den von Pascual-Leone (2009) definierten „zwei Schritt vor, ein Schritt zurück“-Entwicklungsverlauf (S. 114).

#### 4. Schlussfolgerung

Ein metatheoretischer Rahmen, der erklären kann, wie Veränderungsprozesse in der PSB stattfinden, kann sehr tiefgehend zur wissenschaftlichen Begründung der Beratung beitragen. Im vorliegenden Papier haben wir gezeigt, dass der DS-Ansatz einen derartigen Rahmen bilden kann. Auf dieser Überlegung basierend kann Beratung als *offenes, komplexes System* aufgefasst werden, repräsentiert durch den

Klienten/die Klientin, den Berater/die Beraterin und/oder ihren Zusammenhang. Darüber hinaus kann der im Beratungssystem gezeigte Veränderungsprozess in den Begrifflichkeiten der *Selbstorganisation* erklärt werden. Es handelt sich dabei um einen dialektischen Prozess des Hin-und-Her-Oszillierens zwischen den Momenten, wo entweder Stabilität (Veränderung erster Ordnung) oder Instabilität (Veränderung zweiter Ordnung) vorherrscht. Im ersten Fall funktioniert das Beratungssystem wie gewohnt entlang gewohnter Weisen, die wir Attraktoren nennen. Im zweiten Fall zeigt das Beratungssystem die Entwicklung qualitativ neuer Funktionsmuster, nachdem es sich durch Phasen kritischer Instabilität bewegt hat. Diese Instabilitätsphasen werden daher als notwendige, wenn auch nicht ausreichende Bedingung für Veränderung angesehen. Aus dieser Perspektive können *Ziele* und *Ergebnisse* von Beratungsforschung folgendermaßen beschrieben werden: (a) die adäquate Definition von jeweils aufrechterhaltenden, zu überwindenden und zu erreichenden Funktionsmustern (Attraktoren) im KlientInnen-, BeraterInnen-, und/oder KlientIn-BeraterIn-System; (b) die Identifikation der Faktoren (Change-Agents) welche für die Realisierung von funktionaler Veränderung zweiter Ordnung verantwortlich sind.

Zukünftige Forschung sollte systematisch danach streben, den Beratungsprozess im Sinne der Begrifflichkeit eines offenen, komplexen Systems zu beschreiben (insbesondere als Set von dynamisch interagierenden Elementen mit einer hierarchischen Struktur, die Information mit der Umgebung austauscht), und dann jeden Aspekt sowohl auf der Makroebene (z.B. Ebene 1-Subsysteme) und auf der Ebene der Einzelelemente (z.B. Ebene 1-Subsysteme) (siehe Tabelle 1) zu betrachten. Das würde es ermöglichen, das Verhalten des Beratungsprozesses bezüglich Ordnungsparameter und/oder seiner Bestandteile zu messen. Danach kann die Aufgabe angegangen werden, den Beratungsveränderungsprozess systematisch zu konzeptualisieren, insbesondere bezüglich der dialektischen Verhältnisse von Veränderung erster und zweiter Ordnung. Sobald das Verhalten eines Beratungssystems verstanden wird, u. z. durch einen oder mehrere Ordnungsparameter und/oder durch die Interaktionen seiner Bestandteile, können Forschende zunächst die Momente extremer Variabilität (Phasenübergänge) identifizieren und in weiterer Folge das Verhalten des Systems vorher und nachher erforschen, um herauszufinden, welche kritischen Instabilitäten für eine adaptive Restrukturierung funktionell

sind und welche nicht. Dies sollte nicht nur bzgl. des KlientInnen-Systems getan werden, sondern auch bzgl. des BeraterInnen- und des BeraterIn-KlientIn-Systems. Wir meinen, dass die im DS-Rahmen begründete Sichtweise der Beratungsveränderungsprozesse es den BeraterInnen ebenso wie den Forschenden ermöglicht, alte Phänomene in neuem Licht zu betrachten. Darüber hinaus kann diese neue Betrachtungsweise Forschende wesentlich dazu anregen, empirische Forschung durchzuführen, die in der Lage ist, Veränderungsprozesse in Bezug auf die Prinzipien der Selbstorganisation zu erklären. Wir hoffen, dass dies zu einer wissenschaftlichen Fundierung der Beratung beitragen kann.

### Literatur

- Bussolari, C. J., & Goodell, J. a. (2009). Chaos theory as a model for life transitions counseling: Nonlinear dynamics and life's changes. *Journal of Counseling & Development*, 87(1), 98–107. doi:10.1002/j.1556-6678.2009.tb00555.x.
- Caple, R. B. (1985). Counseling and the self-organization paradigm. *Journal of Counseling & Development*, 64(3), 173–178. doi:10.1002/j.1556-6676.1985.tb01065.x.
- Chan, C. H. Y., Ng, E. H. Y., Chan, C. L. W., Ho, & Chan, T. H. Y. (2006). Effectiveness of psychosocial group intervention for reducing anxiety in women undergoing in vitro fertilization: A randomized controlled study. *Fertility and Sterility*, 85(2), 339–346. doi:10.1016/j.fertnstert.2005.07.1310.
- De Haan, E., & Nieß, C. (2012). Critical moments in a coaching case study: Illustration of a process research model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 198–224. doi:10.1037/a0029546.
- Eichenberg, C. (2007). Online-Sexualberatung: Wirksamkeit und Wirkweise. *Zeitschrift für Sexualforschung*. doi:10.1055/s-2007-981238.
- Ford, D. H., & Urban, H. B. (1998). *Contemporary models of psychotherapy: A comparative analysis* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Frank-Saraceni, J. (1998). Chaos, creativity, and counseling: Aspects of a transtheoretical model of the counseling process. *World Futures*, 51(3), 361–388. doi:10.1080/02604027.1998.9972689.
- Gelo, O. C. G., & Salvatore, S. (in Vorbereitung). A dynamic systems approach to psychotherapy: A meta-theoretical framework for explaining psychotherapy change processes.
- Gelo, O. C. G. (2014). Understanding biographical ruptures and transitions: A dynamic systems approach to life-course development. In A. C. Joerchel & G. Benetka (Eds.), *Biographical ruptures and their repair: Cultural transitions in*

*development* (31–56). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Guidano, V. F. (1987). *Complexity of the self: A developmental approach to psychopathology and therapy*. New York, NY: Guilford Press.

Guidano, V. F. (1991). *The self in process: Toward a post-rationalist cognitive therapy*. New York, NY: Guilford Press.

Gumz, A., Geyer, M., & Brähler, E. (2013). Psychodynamic therapy from the perspective of self-organization: A concept of change and a methodological approach for empirical examination. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 21(4), 299–310. doi:10.1002/cpp.1840.

Hager, D. (1992). Chaos and growth. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice and Training*, 29(3), 378–384. doi:10.1037/h0088539.

Haken, H. (2010). *Information and self-organization: A macroscopic approach to complex systems* (3rd ed.). Berlin: Springer.

Haken, H., Wolf, H. C., & William, D. B. (2004). *Molecular physics and elements of quantum chemistry: Introduction to experiments and theory* (2nd ed.). Berlin: Springer.

Haselmann, S. (2009). Systemische Beratung und der systemische Ansatz in der Sozialen Arbeit. In B. Michel-Schwartz (Ed.), *Methodenbuch Soziale Arbeit* (2. Auflage) (155–206). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-91453-4.

Helbing, D. (Ed.). (2012). *Social self-organization*. Berlin: Springer.

Hollenstein, T. (2012). The dynamic systems perspective: What is the system? In L. Mayes & M. Lewis (Eds.), *The Cambridge handbook of environment in human development* (138–151). Cambridge: Cambridge University Press.

Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1986). The development of the Working Alliance Inventory. In L. S. Greenberg & W. Pinsof (Eds.), *The psychotherapeutic process: A research handbook* (529–556). New York, NY: Guilford Press.

Keller, M. (2001). Effekte psychosozialer Interventionen auf Lebensqualität und Krankheitsverlauf von Krebspatienten. *Onkologie*, 7(2), 133–142. doi:10.1007/s007610170148.

Keller, M. (2004). Lebensqualität und Krankheitsverlauf von Krebspatienten - Stand des Wissens zur Wirksamkeit psychosozialer Interventionen. *Psychoneuro*, 30(4), 210–214. doi:10.1055/s-2004-826660.

Kurz, A., Hallauer, J., Jansen, S., & Diehl, J. (2005). Zur Wirksamkeit von Angehörigengruppen bei Demenzerkrankungen.; Efficacy of caregiver support groups for dementia. *Der Nervenarzt - Organ Der Deutschen Gesellschaft Für Psychiatrie, Psychotherapie Und Nervenheilkunde Organ Der Deutschen Gesellschaft Für Neurologie*, 76(3), 261–269. Retrieved from [http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&dopt=Citation&list\\_uids=15300316](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&dopt=Citation&list_uids=15300316).

Mahoney, M. J. (1991). *Human change processes: The scientific foundations of psychotherapy*. New York, NY: Basic Books.

Orlinsky, D. E. (2009). The “Generic Model of Psychotherapy” after 25 years: Evolution of a research-based metatheory. *Journal of Psychotherapy Integration*, 19(4), 319–339. doi:10.1037/a0017973.

Orlinsky, D. E., Rønnestad, M. H., & Willutzki, U. (2004). Fifty years of psychotherapy process-outcome research: Continuity and change. In *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (5th ed., 307–392). New York, NY: Wiley.

Parker, R. M., Schaller, J., & Hansmann, S. (2003). Catastrophe, chaos, and complexity models and psychosocial adjustment to disability. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(4), 234–241. doi:10.1177/003435520304600404.

Pascual-Leone, A. (2009). Dynamic emotional processing in experiential therapy: Two steps forward, one step back. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 77(1), 113–126. doi:10.1037/a0014488.

Piaget, J. (1985). *The equilibration of cognitive structures: The central problem of intellectual development*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. New York, NY: Bantam Books.

Safran, J. D., Muran, J. C., & Proskurov, B. (2009). Alliance, negotiation, and rupture Resolution. In R. A. Levy & J. S. Ablon (Eds.), *Handbook of evidence-based psychodynamic psychotherapy* (201–225). New York, NY: Humana Press.

Söner, W., & Keller, M. (2007). Wirksamkeit psychoonkologischer Interventionen auf die Lebensqualität der Patienten - Ein systematischer Überblick über review und metaanalysen. *Psychosomatik Und Konsiliarpsychiatrie*, 1(4), 249–257. doi:10.1007/s11800-007-0066-0.

Thelen, E., & Smith, L. B. (2006). Dynamic systems theories. In R. M. Lerner (Ed.), *Handbook of child psychology: Theoretical models of human development* (6th ed., 258–312). Hoboken, NJ: Wiley. doi:10.1002/9780470147658.chpsy0106.

Vallacher, R. R., Read, S. J., & Nowak, A. (2002). The dynamical perspective in personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 6(4), 264–273. doi:10.1207/s15327957pspr0604\_01.

Wischmann, T. (2009). Bedeutung einer begleitenden psychologischen Behandlung. *Gynäkologische Endokrinologie*, 7(2), 93–98. doi:10.1007/s10304-008-0300-7.

Witt, U. (1997). Self-organization and economics: What is new? *Structural Change and Economic Dynamics*, 8(4), 489–507. doi:10.1016/S0954-349X(97)00022-2.

**Eingegangen:** 26. Mai 2015

**Peer Review:** 5. Juni 2015

**Angenommen:** 25. Juni 2015

## AutorInnen

Dr. Omar Carlo Gioacchino Gelo; Professor für Dynamische Psychologie an der Universität Salento und Leiter des englisch-sprachigen Doktoratsprogramms für Psychotherapiewissenschaften an der Sigmund Freud Privatuniversität; Mitglied der wissenschaftlichen Leitung der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität.

Univ.-Lektor Mag. Peter Schütz, MSc, MBA, PhD cand.; Gesundheitspsychologe & Lehrpsychotherapeut (ECP, DG, NL), Wirtschaftsmediator.

Mag. Gloria Lagetto; Psychologin und Praktikantin an der Universität Salento.

**Diesen Artikel zitieren als:** Gelo, O. C. G., Schütz, P. & Lagetto, G. (2015). Veränderungsprozesse in der Psychosoziale Beratung: Die Perspektive der dynamischen Systemtheorie. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 2, 39–52.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:

[forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at](mailto:forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at)

Z:BM

# Burnout und Firmenkultur: Individuelle und unternehmenskulturelle Zusammenhänge zum ressourcengenerierenden Umgang mit Burnout

Erika Schneider <sup>1</sup>✉

## Zusammenfassung

Auf der Grundlage einer 2012 durchgeführten Masterthesis befasst sich der Artikel mit der Frage, inwieweit Management und Unternehmensleitung durch den Aufbau von „starken“ Unternehmenskulturen Burnout in ihrem Unternehmen reduzieren bzw. von den Erfahrungen zurückgekehrter Betroffener von Burnout partizipieren können. Für den empirischen Teil der Arbeit wurden narrative teilstrukturierte Leitfadenterviews mit sechs Betroffenen und zwei ExpertInnen geführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen einen engen Zusammenhang zwischen Burnoutprävention und Erfolgsfaktoren für Unternehmenskulturen. Die wichtigsten Faktoren sind ein interessantes Aufgabengebiet mit Entwicklungsmöglichkeiten, Wertschätzung durch Vorgesetzte, bewältigbarer Arbeitsaufwand, Aktivitäten zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit, insbesondere von Führungskräften. Erreicht wird dies durch Übernahme von Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen, der Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit der Unternehmensleitung, Offenheit für Alternativen und einer Enttabuisierung des Themas Burnout in Unternehmen. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass durch bewusste Steuerung einer positiven, tatsächlich gelebten Unternehmenskultur ein sinnvoller Beitrag zur Vermeidung von Burnout in Unternehmen geleistet werden kann.

## Abstract

This paper, based on the masterthesis carried out in 2012, focuses on the possibilities of the management to reduce burnout in enterprises by learning from the experiences of burnout affected returnees and as a result, establishing “strong” corporate cultures. The empirical part contains narrative, semi-structured guided interviews with six burnout affected persons and two experts, analyzed by following the qualitative content analysis of Mayring. The results show a clear correlation between burnout prevention and success factors of corporate cultures. The most important factors are an interesting field of activity, career opportunities, appreciation by superiors and a manageable workload. This could be achieved by employees that take personal responsibility, by executive managers who increase their ability of perception and are open for alternative solutions and by a corporate culture that removes the taboo associated with burnout. This paper implies the conclusion, that a consciously lived corporate culture and its active management can be a useful contribution to achieve burnout prevention in enterprises.

**Keywords:** Burnout, Führungskräfte, Management, Prävention, Unternehmen, Unternehmenskultur

## 1. Einleitung

Burnout ist ein Phänomen, das in den letzten Jahren zunehmend thematisiert und sowohl in Unternehmen als auch unter Experten und Expertinnen kontroversi-

ell diskutiert wird. Studien weisen auf eine rasante Zunahme von psychischen Erkrankungen unter Erwerbstätigen in Österreich und Deutschland und vielen anderen Ländern hin (Gallup, 2012; Karmasin, 2009; WIFO, 2011). Burnout nimmt dabei eine relevante Größe ein, wobei keine genauen Zahlen dazu vorliegen. Unternehmenskultur bietet die Möglichkeit Werte, für das Unternehmen zu entwickeln, welche die Ziele des Unternehmens lebbar für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sichtbar für Kunden und Kundinnen und den Markt machen. Für die Entwicklung einer starken Unternehmenskultur wurden sowohl in der Forschung als auch in Unternehmen Instrumente

<sup>1</sup> Institut ARGE Bildungsmanagement am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an E. Schneider, MSc, ARGE Bildungsmanagement, Friedstraße 23, 1210 Wien. E-Mail: [office@beratung-coaching-mediation.com](mailto:office@beratung-coaching-mediation.com)

Lizenzbedingungen:



entworfen und installiert, die den Erfolg der Unternehmen festigen und fördern sollen. Grund genug darüber nachzudenken, inwieweit diese Instrumente der Unternehmenskultur nutzbar sind, um sinnvolle Burnoutprävention zu betreiben. Nachgegangen wird diesen Fragen anhand einer theoretischen Auseinandersetzung mit den Begriffen Burnout und Unternehmenskultur unter Einbeziehung aktueller Studien sowie einer empirischen qualitativen Untersuchung durch Interviews mit Betroffenen und ExpertInnen.<sup>3</sup>

## 1.2. Burnout

**Definition.** In der Burnout-Literatur existiert keine einheitliche Definition des Burnout-Begriffes, der von allen mit der Thematik Befassten als „Definition“ anerkannt würde. Das liegt daran, dass von vielen Autoren und Autorinnen auf Definitionsversuche von Herbert Freudenberger oder Christina Maslach zurückgegriffen wurde (die sehr früh und maßgeblich zur Burnout-Forschung beitrugen), die nach Burisch (2006, S. 14) „bemerkenswert wenig übereinstimmen“. In der besprochenen Masterthesis wurde auf ein Verständnis des Burnoutbegriffes nach Kernen zurückgegriffen, da diese Definition sowohl das Spannungsfeld der internen wie auch externen Faktoren einbezieht, sich nicht auf spezielle Gruppen begrenzt, sowohl auf Ressourcen als auch auf Beanspruchungen Bezug nimmt und auf den prozesshaften Verlauf und auf den Einfluss des Werteverständnisses hinweist. Kernen (2005, S. 17) beschreibt Burnout als eine „allgemein defizitäre Ressourcenkonstellation auf individueller sowie institutioneller Ebene“, welche „wiederum nicht unabhängig von Veränderungen in der Arbeitswelt und vom Wandel im Werteverständnis zu sehen ist“. Daraus ergibt sich für Kernen (2005, S. 36): „Burnout ist die Folge eines Ungleichgewichts zwischen Ressourcen und Beanspruchung, eine Folge von ressourcenabbauenden Transaktionen eines Individuums, innerhalb seiner physischen, psychischen und externen Ressourcenfelder.“

**Verbreitung.** Zellenberg (2010) zeigt die Problematik auf, dass es in Österreich keine statistischen Angaben über das Burnout-Phänomen gibt, sehr wohl aber Schätzungen bestehen, die besagen, dass 20-25% aller ArbeitnehmerInnen von Burnout betroffen sind (Venus, 2005 zit.n. Zellenberg, 2010). Seriöses Datenmaterial gibt es dazu allerdings nicht. Eine Burnout-Studie von Business Doctors, durchgeführt von Karmasin Motivforschung (2009) aus dem

Erhebungszeitraum 10/2007 bis 5/2008, kam zu ähnlichen Ergebnissen in den Berufssparten Allgemein, IT, Versicherungen, Banken und Handel.

Nach dem Engagement Index Deutschland 2011 von Gallup (2012) belaufen sich in Deutschland die jährlichen volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung auf zwischen € 122,3 Mio. und € 124 Mio.

**Ursachen.** Ähnlich wie bei der Definitionsproblematik gibt es unterschiedliche Thesen in der Burnout-Literatur, die die Ursachenfeststellung erschweren, wobei man in der jüngeren Burnout-Literatur immer mehr zur Überzeugung gelangt, dass ein Zusammenspiel aller Faktoren (Persönlichkeit, Unternehmen und gesellschaftliche Veränderungen) Burnout begünstigt.

Maslach und Leitner (2001) erwähnen auszugswise folgende Ursachen:

- intensivere Arbeitsbedingungen und Einsparungen;
- Arbeit wird komplexer;
- mangelnde Möglichkeit, Arbeitsabläufe frei zu wählen und zu entscheiden (Bürokratie, Berichtswesen, endlose Meetings);
- Verlust der Sicherheit des Arbeitsplatzes;
- Freude an der Arbeit verlieren;
- atypische, kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse;
- unterschiedliche Interpretation von Werten durch Vorgesetzte;
- Widerspruch zwischen Unternehmenswerten und gelebtem Alltag in der Abteilung.

Burisch (2006, S. 222) weist darauf hin, dass durch „zunehmende gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie Globalisierung und das Bewusstsein einer ökologischen Krise, zahlreiche individuelle Zielprojektionen nach unten korrigiert werden mussten“. Des Weiteren weist er auf die gewaltigen Umwälzungen durch das rasante Vordringen der elektronischen Datenverarbeitung in allen Lebensbereichen hin, die seiner Meinung nach zu „weiteren Autonomieeinbußen“ (Burisch, 2006, S. 222) führen. Auch wird beschrieben, dass in einer zunehmend wettbewerbsorientierten individualisierten westlichen Kultur die Arbeit als potentielle Befriedigungsquelle betrachtet und mit Erwartungen befrachtet wird, die sich dann oft nicht erfüllen (Burisch, 2006).

<sup>3</sup> Der Artikel bezieht sich auf eine Masterthesis von der Autorin (Schneider, 2014).

### 1.3. Unternehmenskultur

**Definition.** Jedes Unternehmen besitzt laut Sackmann (2004, S. 24) eine spezielle Unternehmenskultur. Diese definiert sie wie folgt:

*„Der Kern oder die unsichtbare Basis einer Unternehmenskultur besteht aus jenen grundlegenden kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen bzw. eine Gruppe im Unternehmen sind.“*

**Charakteristika erfolgreicher Unternehmenskulturen.** Sackmann (2004, S. 193) stützt sich auf zehn Charakteristika, die ihrer Meinung nach gut ausgestaltet, fokussiert und umgesetzt sein müssen, damit Unternehmenskultur erfolgsunterstützend wird. Diese sind:

- „Klare Identität, gemeinsame Zielorientierung und -umsetzung
- Konsequente Ausrichtung auf den Kunden
- Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung
- Partnerschaftliches und kulturkonformes Führungsverhalten
- Führungskontinuität
- Unternehmertum im Unternehmen
- Das Selbstverständnis eines Corporate Citizen
- Engagierte, transparente und unabhängige Unternehmensaufsicht
- Orientierung an profitablen, nachhaltigem Wachstum
- Grundlegende Überzeugungen, Haltungen und gelebte Werte“

### 1.4. Zusammenhänge Burnout / Unternehmenskultur

Es zeigen sich in der Literatur eindeutig Parallelen zwischen Burnoutprävention und Aufbau starker Unternehmenskulturen. Als Schlüssel zur Burnoutprophylaxe sehen Maslach & Leitner (2001) den Aufbau von Identifikation mit dem Unternehmen. So bezeichnen sie klare Werte eines Unternehmens als „lebenswichtige Ressource“ (Maslach & Leitner, 2001, S. 154), um Burnout zu verhindern. Sie beschreiben sechs Komponenten auf dem Weg zur Identifikation und damit zur Burnoutverhinderung, wie „ertragbare

Arbeitsbelastung, Gefühle von Entscheidungsfreiheit und Kontrolle, Anerkennung und Belohnung, Gemeinschaftssinn, Fairness, Respekt und Gerechtigkeit sowie sinnvolle und wertvolle Arbeit“ (Maslach & Leitner, 2001, S. 154). Sackmann (2004) beschreibt ähnliche Ziele zur Hervorbringung einer starken Unternehmenskultur.

Auch aktuelle Studien verweisen auf ähnliche Zusammenhänge. In einer Studie der Karmasin Motivforschung aus dem Jahre 2009 im Auftrag von Business Doctors wurden folgende Faktoren erhoben, die in der Arbeitswelt mit Burnout in direkten Zusammenhang stehen:

- Personen, die ihre Tätigkeit als abwechslungsreich und interessant empfinden, sind deutlich weniger burnoutgefährdet, und dies in allen untersuchten Bereichen.
- Eine entscheidende Rolle spielen der Entscheidungsspielraum sowie die Form der Arbeitsanweisungen.
- Burnoutgefährdete klagen viel häufiger über widersprüchliche Arbeitsanweisungen.
- Erfolgserlebnisse und eine zufriedenstellende berufliche Entwicklung sind von Bedeutung.
- Burnoutgefährdete haben kein so gutes Verhältnis zu ArbeitskollegInnen und Vorgesetzten als weniger gefährdete Personen.

Auch diese Studie aus Österreich lässt den engen Zusammenhang der ausgeführten Parameter mit denen in der Unternehmenskultur und in der Burnoutforschung als wichtig erachteten Faktoren erkennen.

Aufgrund dieser Ergebnisse sollte in der qualitativen Studie die Frage geklärt werden, inwieweit Management und Unternehmensleitung die Möglichkeit haben, durch Unternehmenskultur Burnout in ihrem Unternehmen zu reduzieren bzw. vorzubeugen. Sie versteht sich auch als Beitrag, mögliche neue Zusammenhänge in der Verbindung von Unternehmenskultur und Burnout zu erkennen, um einen aktuellen, gesellschaftlich relevanten Diskurs zu bereichern.

## 2. Methode

### 2.1. Stichprobe

Es wurden insgesamt 8 Interviews geführt. Die Betroffeneninterviews (Vorliegen einer Burnout-Diagnose) wurden mit drei männlichen und drei weiblichen Führungskräften des mittleren Managements

im Alter zwischen 35 und 52 Jahren geführt. Bis auf eine Person sind alle wieder in ihr Unternehmen zurückgekehrt. Die Personen kamen aus den Berufsfeldern Ministerium (1 Person), Interessensvertretung (2 Personen), Universität (1 Person), Bankwesen (1 Person) und Versicherung (1 Person).

Die ExpertInneninterviews wurden mit einem männlichen Experten aus der Unternehmensberatung, zuständig für unternehmenskulturelle Prozesse und einer weiblichen Expertin, welche in einem großen Unternehmen für Changeprozesse der Unternehmenskultur verantwortlich ist, geführt.

## 2.2. Datenerhebung

Die narrativen Interviews wurden im Zeitraum von Juli 2011 bis Juni 2012 anhand eines teilstrukturierten Fragebogens geführt, am Laptop aufgenommen, durch ein Gedächtnisprotokoll ergänzt und anschließend transkribiert und ausgewertet. Die Betroffeneninterviews fanden vorwiegend in der eigenen Praxis der Autorin statt, die ExpertInneninterviews in deren Büroräumlichkeiten, wobei hier ein eigener teilstrukturierter Fragebogen verwendet wurde. Es wurden folgende Forschungsfragen untersucht:

- Frage 1: Mit welcher Motivation, Erwartung und individuellen Ansprüchen an sich selbst steigen Burnout-Betroffene ins Unternehmen ein?
- Frage 2: Welche unternehmensrelevanten Aspekte haben zu ihrer Erkrankung beigetragen beziehungsweise führen dazu, die Entstehung von Burnout aus ihrer Sicht zu verhindern?
- Frage 3: Welchen Symptomen sollte Beachtung geschenkt werden und welche Zeiträume vergehen zwischen ersten Symptomen und Diagnose/Therapie?
- Frage 4: Welche individuellen, sozialen und unternehmensunterstützenden Maßnahmen haben zu ihrer Genesung geführt?
- Frage 5: Haben sich durch die persönlichen Erfahrungen und Rückkehr ins Berufsleben Veränderungen in der eigenen Rolle als Träger von Unternehmenskultur ergeben, die wieder auf das Unternehmen wirkten?

## 2.3. Datenauswertung

Es wurde anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet, dessen Ziel es ist „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und durch Abstraktion einen überschaubaren Korpus zu schaffen, der immer noch Abbild des

Grundmaterials ist“ (Mayring, 2010, S. 65). Dies geschah durch die Autorin des vorliegenden Papers in mehreren Schritten:

- Bestimmung der Analyseeinheiten
- Aufbau eines Kategorisierungssystems
- Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen
- Generalisierung der Paraphrasen
- Erste und zweite Reduktion
- Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem
- Rücküberprüfung des zusammengefassten Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

## 3. Ergebnisse

Die Ergebnisse können hinsichtlich der einzelnen Forschungsfragen wie folgt zusammengefasst werden:

Frage 1: Hauptmotive waren Lust an der neuen Aufgabe, Wunsch nach Weiterentwicklung, Karrieremöglichkeiten und die Hoffnung, große Ziele zu erreichen. Ansprüche an sich selbst sind vor allem durch hohen Leistungswillen gekennzeichnet.

Frage 2: Hier wurde vor allem der Anstieg der Arbeitsbelastung durch immer neue Projekte, ohne Grundtätigkeiten zu reduzieren, genannt. Weitere Aspekte waren mangelnde Wertschätzung für herausragende Leistungen, fehlende Motivation und Unterstützung durch direkte Vorgesetzte, sowie Konflikte zwischen Abteilungen beziehungsweise Hierarchien, ambivalente Führungsstile und mangelnde Entfaltungsmöglichkeiten.

Frage 3: Es wurden vielfältige psychische und körperliche Krankheitsbilder genannt. Vor allem bei auffällig nachlassender Immunabwehr, gehäuften Krankenständen, zunehmender Unausgeglichenheit oder innerem Rückzug, kann Unterstützung angeboten werden, da zwischen den ersten Symptomen und Diagnosestellung zwischen zwei und zehn Jahren Zeit vergangen ist.

Frage 4: Individuell wurden vor allem Therapie, Reha-Aufenthalte und Entspannungstechniken wie Yoga genannt. Unterstützend von Seiten des Unternehmens wurde die Möglichkeit des reduzierten Einstiegs, reduzierte Erwartungshaltung und Verständnis von Vorgesetzten erlebt.



Frage 5: Folgende entscheidende Faktoren wurden hier genannt:

- Übernahme von Verantwortung im Ausmaß dessen, was leistbar ist.
- Erlernen einer durchsetzbaren, positiven Konfliktkultur
- Hintanstellen von Perfektionismus
- klare Kommunikation gegenüber MitarbeiterInnen und Vorgesetzten

Negative Effekte waren die Ambivalenz von KollegInnen gegenüber Privilegien und die Befürchtung, als nicht mehr so belastbar erlebt zu werden. ExpertInnen wiesen noch auf die Gefahr von kollektivem Burnout im Unternehmen hin, wenn die Wahrnehmung und Reflexion über den Zustand des Unternehmens auf einer Metaebene vermieden wird.

#### 4. Diskussion

Zusammenfassend liegen folgende Schlüsse nahe, inwieweit Unternehmen ihren Beitrag zur Reduzierung von Burnout leisten können. Besondere Aufmerksamkeit bedarf die Schaffung interessanter, selbstbestimmter Arbeitsfelder, die einen klaren Rahmen zur Entfaltung von Innovation und Kreativität bieten, um die Leistungsmotivation aufrechtzuerhalten.

Des Weiteren ist darauf zu achten, dass Vorgesetzte eine Kultur der Fairness, der Wertschätzung und der partnerschaftlichen, an Sachargumenten orientierten Konfliktkultur leben.

Führungskräfte sollten die Möglichkeit erhalten, die Werte der Unternehmensleitung mit den eigenen Werten in Übereinstimmung zu bringen.

Ein zentraler Faktor zur Burnoutprophylaxe ist ein überschaubarer und bewältigbarer Arbeitsaufwand, durch den die Ressourcen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht permanent minimiert werden. Dies ist dadurch erreichbar, dass man darauf achtet, Projekte, die nicht sinnvoll sind, wirklich zu beenden und nach Veränderungsprozessen Zeit für Ruhe und Stabilität einzuräumen.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die erfolgreich Burnout bekämpft haben, entwickeln einen höheren Anteil an Eigenverantwortung, um die oben angeführten Punkte in ihrem Unternehmen zu leben, nötigenfalls einzufordern und zu gestalten, was wertvolle Ressourcen für die Unternehmen bietet. Außerdem wird das Thema Burnout enttabuisiert, was dazu führt, dass Handlungen gesetzt werden, die hilfreich sind,

betroffene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entlastet werden und rechtzeitig Schritte unternommen werden können, um ein Zusammenbrechen, innere Kündigung oder Wechsel des Unternehmens zu vermeiden.

Dies setzt eine Wahrnehmungs- und Reflexionsbereitschaft der Unternehmensleitung voraus, die in Unternehmen nach Einschätzung der Interviewpartner und -partnerinnen nur selten zu finden ist.

Überraschend war festzustellen, dass sowohl die theoretische Auseinandersetzung wie auch Studien und die empirischen Ergebnisse ein übereinstimmendes klares Bild über den engen Zusammenhang zwischen Burnoutprävention und erfolgreicher Unternehmenskultur ergaben, so dass hier ein möglicher Weg zur Reduktion von Burnout im Sinne von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen bzw. Unternehmen aufgezeigt werden konnte.

#### Literatur

- Burisch, M. (2006). *Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung, zahlreiche Fallbeispiele, Hilfen zur Selbsthilfe*. Heidelberg: Springer.
- Gallup (2012). *Engagement Index Deutschland 2011*. <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>. Abrufdatum: 01.06.2015.
- Karmasin Motivforschung (2009). *Burnout Studie*. [http://netzwerke.oegb.at/oegb\\_mobbing/data/upload/Burnout%20Studie.pdf](http://netzwerke.oegb.at/oegb_mobbing/data/upload/Burnout%20Studie.pdf). Abrufdatum: 01.06.2015.
- Kernen, H. (1999). *Burnout-Prophylaxe im Management: Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement*. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.
- Kernen, H., & Meier, G. (2005). *Arbeit als Ressource. Gesund und leistungsfähig dank persönlichem und betrieblichem Ressourcenmanagement*. Schweiz: Haupt.
- Kernen, H. (2006). Burnout muss nicht sein! Die Arbeit nicht nur als Belastung, sondern auch als Ressource verstehen. *Neue Züricher Zeitung*, 85, 79.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim / Basel: Beltz.
- Maslach, C., & Leitner, M. (2001). *Die Wahrheit über Burnout: Stress am Arbeitsplatz und was sie dagegen tun können*. Wien / New York: Springer.
- Sackmann, S. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewussten Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen*. Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, E. (2014). *Sicherer Umgang mit Burnout im Unternehmen: Individuelle und unternehmenskulturelle Zusammenhänge*. Wiesbaden: Springer.
- Zellenberg, S. (2010). *Die soziale Konstruktion von Burnout in For-Profit Organisationen: Eine qualitative Untersuchung auf Basis der Grounded Theory Methode*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.

**Eingegangen:** 21. April 2015

**Peer Review:** 12. Mai 2015

**Angenommen:** 3. Juni 2015

### Autorin

Erika Schneider, MSc; Systemische Psychotherapie, Coaching, Mediation, Unternehmensberatung im psychosozialen Kontext und mediativen Führen, Supervision, Training; Absolventin der ARGE Bildungsmanagement.

**Diesen Artikel zitieren als:** Schneider, E. (2015). Burnout und Firmenkultur: Individuelle und unternehmenskulturelle Zusammenhänge zum ressourcengenerierenden Umgang mit Bournout. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 2, 53–58.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:

[forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at](mailto:forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at)

Z:BM

# Braucht unsere Demokratie Mediation?

Hans-Jürgen Gaugl <sup>1</sup>✉

## Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund kritischer Stimmen zur Legitimität der Politik in der aktuell gelebten Demokratie und zunehmender Politikverdrossenheit der Menschen untersucht der Autor in seiner auf seiner Masterthesis aufbauenden Neuerscheinung „Politische Machtspiele – Schlachtfeld oder Chance“ (Gaugl, 2015) – nach einem Anriss der in der Literatur beschriebenen Wechselwirkungen zwischen Politik und Gesellschaft sowie der Bedeutung von Konflikten in der Demokratie – die Qualität der Interaktionsstrukturen im Nationalrat als oberstes Gesetzgebungsorgan Österreichs aus der Perspektive des Konfliktmanagements. Dabei analysiert er, ausgehend von einer Erfassung des vorherrschenden räumlichen und prozeduralen Settings und einer Feldexploration anlässlich einer exemplarisch ausgewählten Sondersitzung des Nationalrates zu einem auch von der Gesellschaft als bedeutsam eingestuften Thema, ob und in welchen Dimensionen Konflikte vorherrschen. Die Beobachtungen dienen dabei neben einer Analyse des räumlichen und prozeduralen Settings einer Nationalratssitzung als Grundlage für eine eingehendere Untersuchung im Rahmen einer quantitativen Befragung der Mitglieder des Nationalrates zu deren Selbstverständnis.

Im Wesentlichen bestätigen die Ergebnisse, dass die von der Politik rezipierten Konflikte in der Gesellschaft in einer Nationalratssitzung sichtbar werden, die dazu geführten Debatten allerdings von den Abgeordneten eher als Bühne für die öffentliche Darstellung und Erklärung ihrer Standpunkte denn zur Aushandlung konsensualer Lösungen genutzt werden. Darin erblickt der Autor ein Anwendungsfeld für Mediation mit direkter Auswirkung auf eine mögliche Stärkung von Demokratie und beschreibt in seiner Publikation erste mögliche Schritte in Richtung einer gesteigerten Transparenz und Partizipation der Bürgerinnen und Bürger.

Im vorliegenden Aufsatz umreißt der Autor kurz die wesentlichen Schritte seiner Annäherung an das Thema und beleuchtet ausgewählte zentrale Aussagen seiner Forschungsarbeit.

## Abstract

Against the background of critical voices regarding politics legitimacy in the current democracy and based on his Master thesis “Political power games: Battle field or possibility” (Gaugl, 2015) and with reference to the interaction between politics and society as well as to the meaning of conflicts in democracy, the author describes the quality of interactional structure of the National Council – the highest legislative organ in Austria – from the perspective of conflict management. After a description of the existing spatial and procedural settings and a field exploration regarding an exemplary special session of the National Council having as object a socially relevant topic, he describes if and to which extent conflicts prevail. The results confirm that societal conflicts become visible in a special session of the National Council, though the resulting debate seems to be used by the deputies as stage for the public presentation and explanation of their perspectives, and not for the negotiation of consensual solutions. Based on this, the author describes an application field for mediation with the aim of empowering democracy, and outlines the first steps for increasing transparency and participation of citizens.

**Keywords:** Bedürfnisorientierung, Demokratie, Eigenverantwortung, Konflikt, Konsens, Mediation, Partizipation, Politik

## 1. Ausgangslage

Auch in Österreich besagt die Bundesverfassung, dass das Recht vom Volk ausgehe. Gleichzeitig ist aber zu beobachten, dass die Wahlbeteiligung dramatisch zurückgeht: Bereits mehr als jede vierte wahlberechtigte Person verzichtet darauf, der legislativen und exekutiven Kraft der österreichischen Demokratie ihre Legitimation kraft Stimmabgabe zu erteilen. Die-

<sup>1</sup> Institut ARGE Bildungsmanagement am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an Mag. Hans-Jürgen Gaugl, MSc, ARGE Bildungsmanagement, Friedstraße 23, 1210 Wien. E-Mail: [gaugl@lassunsreden.at](mailto:gaugl@lassunsreden.at)

Lizenzbedingungen:



ser Trend geht einher mit einem sinkenden Vertrauen in die Politikerinnen und Politiker, bedeutet aber keinesfalls, dass die Menschen vor den unverändert bestehenden Anforderungen an Politik hinsichtlich der Ausgestaltung und Weiterentwicklung des gesellschaftlichen Rahmens die Augen verschließen: Politik ist zunehmend als Streitthema in einander scheinbar ausschließenden Argumentationslinien in Medien und an Stammtischen wahrzunehmen. Beobachtungen, welche an Symptome des von Glasl (2011, S. 65, 78, 80ff) beschriebenen Typus eines kalten Konfliktes oder an das von Schwarz (2010, S. 279ff) beschriebene Konfliktlösungsmuster der Flucht samt der inne-liegenden Tendenz zu Aggression und Destruktivismus nach innen und außen erinnern. Naheliegend aus Sicht des Konfliktmanagements sozialer Systeme ist daher die Frage: Braucht unsere Demokratie Mediation?

## 2. Anhaltspunkte aus der Fachliteratur

In einer auf den in der Fachliteratur bereits dargelegten Erkenntnissen aufbauenden Annäherung an die Fragestellung, ob unsere Demokratie Mediation braucht, kommen die eine Bejahung derselben indizierenden Anhaltspunkte aus dem Blickwinkel der soziologischen Entwicklung des Menschen in seinem Selbstverständnis am deutlichsten zum Ausdruck: Das Verständnis des Menschen zu seinem Selbstwert hat sich im Laufe der Zeit stark verändert. Standen die längste Zeit Brauchtum, Sitte und Religion stark im Vordergrund und konstruierten sie damit im sozialen Gefüge traditionale Funktionsweisen, in welchen der tiefere Sinn des individuellen eigenen Seins hinter das Erfordernis wertrationalen Handelns zurückgestellt wurde, so bekannten sich Mann und Frau mit Eintritt in die Moderne zum Bestehen eigener höchstpersönlicher Bedürfnisse, welche es in Wechselbezug zu anderen Individuen zu bringen galt und gilt. Durch diesen Prozess der Individualisierung entwickelt sich die Gesellschaft also zunehmend inhomogener, woraus Konflikte in den verschiedenen Dimensionen erwachsen. Diese Konflikte stellen die Energie für das Wachstum von Individuum, Gesellschaft und Politik gleichermaßen zur Verfügung, bedeuten somit den Antrieb für ständige Wachstumschancen. Um diese zu heben und nicht das gleichermaßen bestehende Risiko der Moderne, diese Energie für eine Selbstvernichtung einzusetzen, heraufzubeschwören, bedarf es also eines von wechselwirkender Legitimierung durch Wertschätzung getragenen Commitments, welches

durch Demokratie zum Ausdruck gebracht wird. Diese Regierungsform basiert schließlich entsprechend ihrer Wortbedeutung auf dem Grundgedanken, dass die Herrschaft von der Gemeinschaft ausgeht. Dass Mediation hier hilfreich sein kann, erschließt sich aus der diese Anforderungen berücksichtigenden Gemeinsamkeit in Zielsetzung und Haltung.

## 3. Empirischer Zugang

Nach diesem Anriss eines analytischen Zuganges zur Frage, ob unsere Demokratie Mediation braucht, wird ein kurzer Blick auf die in der Empirie beobachtbaren Sachverhalte geworfen. Dabei wird beispielhaft der österreichische Nationalrat als Ort der obersten nationalen Gesetzgebungskraft der demokratischen Strukturen des Landes aus vier verschiedenen Perspektiven betrachtet:

1. Beim räumlichen Setting, welchem eine starke Bedeutung für gesellschaftliche Aushandlungsprozesse zugeschrieben werden darf, fällt dabei im Ergebnis auf, dass Raum und Sitzordnung des Plenarsaales eine sehr klare Strukturierung erlauben und solchermaßen Sicherheit zu geben vermögen. Zugleich kann es allerdings durch die Formgebung und das starre Korsett nicht unbedingt als dialog- und diskursfördernd charakterisiert werden. Das in Opposition zu den Abgeordnetenbanken stehende Rednerpult allein lädt bereits dazu ein, dass die Einzelpersonen, welchen das Wort erteilt wird, lediglich Standpunkte vortragen, was eine Verhärtung unterschiedlicher Positionen eher erleichtert und damit der konsensorientierten Auseinandersetzung mit den zu verhandelnden Interessen einen Bärendienst erweist. Der Plenarsaal lädt also zur Repräsentation von Standpunkten und bereits im Vorfeld allenfalls erzielten Verhandlungsergebnissen ein, nicht jedoch zum offenen Dialog. Dies wirkt begünstigend in Richtung einer Lagerbildung auch über die Grenzen des Gebäudes hinweg bis in die Gesellschaft hinein und bewirkt damit auch eine Verfestigung von Standpunkten.
2. Auch die Geschäftsordnung des Nationalrates als prozeduraler Rahmen der inhaltlichen und zeitlichen Steuerung der parlamentarischen Aushandlung erscheint hinsichtlich des Ablaufes einer öffentlich beobachtbaren Plenarsitzung wenig hilfreich für einen auf Konsensfindung ausgerichteten

Diskurs auf Basis der in der Gesellschaft bestehenden Interessen zu einem Thema. Sitzungsräume, Ausschüsse und bezeichnender Weise ein anderer „neutraler Ort“ werden bevorzugt, wenn es um wirkliche Verhandlungen geht, was aber auch einen zum Teil ausdrücklich angesprochenen Ausschluss der Öffentlichkeit bedingt. Dabei wird allerdings ein Filter gesetzt, welcher die für das friedliche Funktionieren der Gesellschaft so bedeutsame Arbeit der Abgeordneten auf den Dissens fokussiert: Während der Weg zu den zahlreichen positiven Verhandlungsergebnissen nicht öffentlich ist, werden zu kontroversiell bleibenden Themen die verhärteten Fronten präsentiert und ausführlich dargestellt.

3. Die Beobachtung des Verhaltens der zentralen Akteurinnen und Akteure während einer Sitzung des Nationalrates zeigt ein Bild, welches diese durch das Setting vorgezeichneten Verläufe widerspiegelt. Insbesondere wird eine Nationalratssitzung als Möglichkeit genutzt, die Richtigkeit der von der eigenen Partei bezogenen Standpunkte zu erklären und dabei zu demonstrieren, wie man kämpft und verteidigt – weniger jedoch, wie man einlenkt und auf kreative Neulösungen kommt, getragen von der Einsicht, dass auch Interessen der Minorität Eingang in einen friedensichernden Rahmen der Gesellschaft finden müssen.
4. Das Selbstbild der Abgeordneten wurde in einer vom Autor durchgeführten Vollbefragung derselben mittels Fragebogen erhoben. Es bildet eine Bestätigung der aus einer Analyse der Literatur, den Beobachtungen des Ablaufs einer Nationalratssitzung sowie der Interpretation von Geschäftsordnung und den räumlichen Gegebenheiten gebildeten Hypothesen:
  - Abgeordnete sind nur Teilhaberinnen und Teilhaber der im Verlauf einer Nationalratssitzung beobachtbaren Konflikte. Dabei besteht die ständige Gefahr im Kontext symbolischer Demokratie, dass die im Rahmen der repräsentativen Funktion von den Abgeordneten aus der Gesellschaft übernommenen Konflikte an diese rückübertragen werden hinsichtlich der Verantwortung für unberücksichtigt gebliebene Interessen, welche mangels öffentlicher Bemühungen um einen Konsens ausführlich mit Standpunkten und eskalationstauglichen Elementen angereichert dargestellt wurden.
  - Die Rahmenbedingungen für eine Nationalratssitzung (räumliches Setting, Geschäftsordnung) werden eher als diskurshinderlich empfunden und erschweren eine Konsensualisierung.
  - Wortmeldungen in einer als symbolischen Formalakt betrachteten Nationalratssitzung dienen den Abgeordneten eher zur eigenen Darstellung und nicht der Konsensualisierung zu themenbezogenen Interessen der Gesellschaft. Die Überzeugung der Gesellschaft von aus dem jeweiligen Parteiprogramm abgeleiteten Standpunkten steht somit im Vordergrund und drängt dabei die eigentliche Intention von Demokratie, die Interessen der Gesellschaft als Ausgangspunkt der Verhandlungen zu sehen, zurück.

#### 4. Ausblick

„Das Ziel eines Konflikts oder einer Auseinandersetzung soll nicht der Sieg, sondern der Fortschritt sein“ hat uns bereits Joseph Joubert ins Stammbuch geschrieben. Mediation hilft, genau diese Haltung in der Aushandlung scheinbar divergierender Interessen dazu einzusetzen, allseitig als Gewinn betrachtbare Lösungen zu finden.

Selbstverständlich bleibt es trotz der Deutlichkeit der Ergebnisse der angestellten Studie kritisch zu sehen, ob die Hereinnahme von Mediation in unsere demokratischen Strukturen in der Tat den erhofften Mehrwert bringen werde. Erfahrungen aus der Geschichte, etwa am Beispiel der Beitrages von Mediation zum Westfälischen Frieden in Form des Durchbrechens davor selbstverständlicher zeremonieller Abläufe, wie auch Erkenntnisse aus dem alltäglichen Geschehen in den Räumlichkeiten der Mediatorinnen und Mediatoren der Gegenwart lassen allerdings zumindest eine entscheidende Kurskorrektur erwarten.

#### Literatur

- Gaugl, H. (2015). *Politische Machtspiele: Schlachtfeld oder Chance; Braucht unsere Demokratie Mediation*. Heidelberg: Springer-Spektrum.
- Glasl F. (2011) *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Schwarz G. (2010). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Gabler.

**Eingegangen:** 17. April 2015

**Peer Review:** 18. Mai 2015

**Angenommen:** 2. Juni 2015

### **Autor**

Mag. Hans-Jürgen Gaugl, MSc; Jurist, eingetragener Mediator, Unternehmensberater, Konfliktberater und Autor; Arbeitsschwerpunkte sind politische Mediation (gesellschaftspolitisch wie auch im Kontext zu Unternehmenskultur) und die Begleitung von Familien durch konfliktbehaftete Lebenssituationen; Absolvent des Universitätsinstituts ARGE Bildungsmanagement.

**Diesen Artikel zitieren als:** Gaugl, H.-J. (2015). Braucht unsere Demokratie Mediation? *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 2, 59–62.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:

[forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at](mailto:forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at)

**Z:BM**

# Rezension

## Homo Mediator – Geschichte und Menschenbilder der Mediation\*

Gerda Mehta<sup>1</sup>✉

Kurz zum Ergebnis: Mediiere ist nach wie vor ein partizipativer Beitrag, ein Begleiten und Bühne bereiten, ein Brücken schlagen und Klüfte zwischen ich und du, uns und anderen überspringen (helfen) oder ermutigen, dies zumindest zu probieren. Mediiere erfordert nach wie vor selber einen festen Stand, eine unerschütterliche Offenheit und Unerschrockenheit in stürmischen Zeiten und Zeiten der Eiszeit trotz des unüberwindlich Erscheinenden. Das sind meine Schlussfolgerungen beim wieder Lesen des Buches, das schon in der ersten Auflage ein Referenzpunkt für Mediatorenidentität und für erkenntnistheoretische Positionierungen der Mediation geworden ist.

Die Lektüre des Buches regt zum Finden seines eigenen Kompasses für stürmische Zeiten an. Denn das Wiederlesen von historischen Beispielen, Hintergründen und Metaperspektiven zum Erlangen einer mediativen Haltung und Serviceleistung im Sinn der Betroffenen animiert, sich und seine Tätigkeiten in Hinblick auf eigene Visionen und Absichten, unerkannte und ungewünschte Nebenprodukte immer wieder zu hinterfragen. Zu leicht gerät man sonst in Gefahr, Eigenes zusätzlich – oft unbemerkt – einzubringen und damit die eigentliche mediative Nützlich-

keit zu verpassen. Denn der flüchtige Charakter der Allparteilichkeit für die Sache ist schwer im Fokus zu halten. Die im Buch erwähnten historisch bekannt gewordenen „Helden“, die die Prozesse mitunter über viele Jahre bis zu einer Überwindung und Friedensschließung vorangetrieben haben, ermutigen, den eigenen Pfad fortlaufend neu einzuschlagen oder immer wieder neu zu suchen und zu prüfen. Allzu leicht verirrt man sich dabei mit dem persönlichen Kompass voll von Überzeugungen – auch im Namen der Neutralität, Allparteilichkeit, Offenheit und Gerechtigkeit – sei es Eigengerechtigkeit, Beziehungsgerechtigkeit, soziale Gerechtigkeit, Sachgerechtigkeit, Verhandlungs- und Vermittlungsgerechtigkeit, Vertragsgerechtigkeit oder Gesetzesgerechtigkeit (Duss-von Werdt, 2015, S. 270-275).

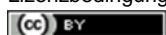
Der Autor weist uns mit der 1. Hälfte des Buches darauf hin, dass Mediiere ein altes Gewerbe ist, und dass es seine jeweilige lokale, historische Passung und Mut, aktiv zu werden, braucht. Vor 20 Jahren besaß aus meiner Sicht der Glaube an Veränderungen gesellschaftlicher und mit- und zwischenmenschlicher Prozesse eine leicht andere Färbung. Der Fall der „Mauer“, des „eisernen Vorhangs“, die Osterweiterung der Europäischen Union, die Tsunamis der Globalisierung, Geldbewegungen, die Einführung des Euro, der das Reisen innerhalb Europas so viel leichter gemacht hat, usw. verwiesen auf Machbarkeit, Bewegungen, neu zu treffende Vereinbarungen und Strukturen, die den Bedürfnissen und sehnlichst erhofften Wünschen von vielen näher zu kommen verhießen. Mediiere passte zu diesem Hauch von Freiheit und Machbarkeit für ein buntes Leben miteinander und nährte die Hoffnung, eigene Interessen mit

\* Duss-von Werdt, J. (2015). Homo mediator: Geschichte und Menschenbilder der Mediation. Erschienen als Band 3 in den Schriften zur Theorie und Praxis der Mediation. Herausgegeben von Gernot Barth und Bernhard Böhm, Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

<sup>1</sup> MAG ELF – Amt für Jugend und Familie der Stadt Wien

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an Dr.<sup>in</sup> Gerda Mehta, Arbeiterstrandbadstraße 27, 1210 Wien, Österreich. E-Mail: [mehta@aon.at](mailto:mehta@aon.at)

Lizenzbedingungen:



Hilfe von Dienstleistungen optimal im interkulturellen Miteinander platzieren zu können.

20 Jahre später schaut vieles nüchterner aus. Skandale, steigende und für viele bedrohlich gewordene Arbeitslosigkeit, Finanzprobleme von Städten, Staaten, Banken, Firmen und Menschen, Flüchtlinge, Abweisungen, Kriege, Attentate, offene Konflikte sind an der Tagesordnung und einem oft zu nahe gebrachte Realität geworden. Sie füllen Zeitungen, Internetseiten und führen zu Ängsten, Abgrenz- und Schutzmaßnahmen.

Wer sorgt für Kooperation, Koexistenz, Gemeinschaft, Mitgefühl, Plattformen, die aufmerksam machen, (zu)hören und verstehen wollen – über alle Differenzen und unterschiedlichen Weltkonstruktionen hinweg? Auch darauf geht das Buch ein. Ein Appell als Schlusspunkt des Buches ermutigt, besonders in diesen Zeiten nicht untätig zu bleiben – auch jenseits von vorgefertigten Bahnen, Anfragen und Aufträgen.

Mediationsausbildungsstätten, Mediationspraxen und Mediationsgesetze sind etabliert. Mediation als Serviceleistung wurde angenommen; viele wurden geschult, Konflikte auf eine mediative Weise anzugehen oder ihre Dienste dafür anzupreisen. Der große Run auf Ausbildungsplätze ist wieder verebbt (persönliche Mitteilung des größten Ausbildners in Österreich, ARGE Bildungsmanagement). Und die Machbarkeit der Konfliktbearbeitungen ist vielleicht realistischer einschätzbar geworden.

Duss-von Werdt schreibt in der 1. Ausgabe:

„Mediation selbst sei ein Symptom dafür, indem sie das Subjekt mit seinen vernünftig objektivierbaren und den „unvernünftigen“ Seiten im wörtlichen Sinn voll und ganz ernst nehme, seine Autonomie nicht als abstrakte Unabhängigkeit missdeute, sondern als eigengesetzliche und konkret gestaltbare Mitmenschlichkeit einfordere.“ (Duss-von Werdt, 2005, S. 15)

Damit wäre die Gesellschaft mit guten Mitteln ausgestattet, Herausforderungen begegnen zu können und geschulte ExpertInnen für den Zwischenraum zu haben. Sozialpolitisch steht der beinahe automatische Hinweis in den Medien noch an, nach einer Konflikt-

oder Gewalteskalation auf Mediation oder Mediationsversuche hinzuweisen, so wie der Hinweis nach Katastrophen auf ein Notfalleinsatzteam in den Medien bereits natürlich Erwähnung findet. Oder ereilt die Mediation auch heute ein ähnliches Schicksal wie in vorigen Zeiten? In der 2. Ausgabe heißt es:

„Immer wieder waren Menschen am Werk, die mit oder ohne Eigennutz Menschen miteinander ins Gespräch bringen wollten und dann und wann damit auch erfolgreich waren.“ (Duss-von Werdt, 2015, S. 32)

Der Wunsch des norwegischen Trägers des Alternativen Nobelpreises, Johan Galtung, Mediation als etwas so selbstverständliches für Beziehungspsychohygiene zu nutzen wie Zahnputzen für die Gesundheit, ist noch Utopie geblieben (Mehta & Rückert, 2003).

Die Zeit braucht jetzt wieder homo mediator oder homo mediatrix, so scheint es dem Autor. Er hat in die Vergangenheit geblickt und viele historische Wurzeln und Modelle, wie es sich mit-, neben- oder sogar gegeneinander leben lässt (Duss-von Werdt, 2015, S. 20), und Anstrengungen von Menschen, dies nach Entgleisungen wiederum schaffen zu können, in den Archiven aufgestöbert und für uns Leser und Leserinnen in der ersten Hälfte des Buches aufbereitet. Einblicke in andere Zeiten und gesellschaftliche Dynamiken zu bekommen, regt an, sich selbst in der eigenen Zeitgeschichte Positionierungen zu suchen, Eigenes zu erkennen und sich zu engagieren, und sich einzumischen. Solon, Alvise Contarini, Fabio Chigi, und viele andere sind quasi Ikonen, aber auch Methodiker lassen sich in verschiedenen Jahrhunderten finden, wie Samuel Rachel, Friedrich von Stephani, Johann Wilhelm Hagedorn, Christian Wolff, Emer de Vattel und viele andere. Sie sehen im Buch so manche Abbildungen der Helden der Geschichte, auch wenn sie als solche Helden nie in Erscheinung treten, denn VermittlerIn bleibt VermittlerIn und damit im Hintergrund. So sind die meisten unbenannt, denn die Vermittlung wird am elegantesten, wenn VermittlerInnen selber sich nicht ins Rampenlicht drängen. Schon Galileo Galilei hat nach Duss-von Werdt gemeint: „man muss mit großer Mühe und Sorgfalt Drittpersonen suchen, die, ohne zu wissen, weshalb, für mich als Mediatoren gegenüber wichtigen Personen wirken, damit ich meine Interessen im einzelnen vortra-



gen kann“ (Duss-von Werdt, 2015, S. 85). Drittpersonen waren in vergangenen Zeiten manchmal auch durchaus Frauen in gehobenen Positionen, wie die Kaiserin Angilberga, die Gemahlin Kaiser Ludwigs des 2. (Duss-von Werdt, 2015, S. 108), oder die Tochter des Herzogs Wilhelm V. Agnes von Poitou. Unzählige sind wohl nie in Erscheinung getreten, und dennoch wurde ihr Tun wirksam, wenn auch ihr Beitrag nicht merkbar blieb.

Die 2. Hälfte des Buches beschäftigt sich mit dem Versuch der Identitätsfindung des Mediators/der Mediatorin. Dabei stehen das Verstehen, sich Einstellen und Erkennen von dem, was man und frau als Mediator/Mediatorin macht und wie man/frau ist, im Zentrum. Bei allen methodischen Hinweisen wird Duss-von Werdt nicht müde, auf die Aspekte der Macht und Machbarkeit, auf das Menschen- und Demokratieverständnis und den vielseitig einzurichtenden Zwischenraum hinzuweisen. Der Leser und die Leserin werden bei der Lektüre unmittelbar in eine reflexive Haltung versetzt, die sich selber reflektieren hilft, die eigene Position suchen lässt und so manche unhinterfragte Meinung und Tatsache als Vorurteil entlarvt.

Ein wohlwollender Ton, eine sprachliche Exzellenz und der unermüdliche Blick auf menschliche Dimensionen begleiten durch die 288 Seiten. Dabei geht der Fokus nie verloren: auf den Zwischenraum der Menschen, und den Versuch, dieses Dazwischen klarzustellen, zur Sprache zu bringen, Möglichkeiten anzuregen und nachzudenken darüber, was wir miteinander tun und was wir unterlassen, was wir durch Worte und Taten miteinander schaffen und uns dabei antun.

Scharfsinn und Wortpräzision des Autors sind nicht nur ein intellektuelles Vergnügen und prosaischer Genuss, sondern auch eine gute Denkschule und Nachdenkmediation. Er führt die Leserin/den Leser zurück zum Sinn von Worten – die Sachverhalte, die Inhalte präzise in „den Griff bekommen versuchen“ und nicht nur einer Gewohnheit folgen, wie Worte und Begriffe und Konzepte zu verstehen sind. Sie werden (wieder) zu eigen gemacht, angeeignet und damit wird Lebendigkeit geschaffen, die berührt, die Begegnung ermöglicht und die Kraft hat, Klüfte überwinden zu können.

## Literatur

- Duss-von Werdt, J. (2015). *Homo mediator: Geschichte und Menschenbilder der Mediation*. Erschienen als Band 3 in den Schriften zur Theorie und Praxis der Mediation. Herausgegeben von Gernot Barth und Bernhard Böhm. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Duss-von Werdt, J. (2005). *Homo mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mehta, G. & Rückert, K. (2003) (Hg.). *Mediation und Demokratie: neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

**Eingegangen:** 2. Juni 2015

**Peer Review:** 14. Juni 2015

**Angenommen:** 27. Juni 2015

## Autorin

Dr.<sup>in</sup> Gerda Mehta; Leiterin des Wahlpflichtfaches Systemische Familientherapie der Sigmund Freud Privatuniversität Wien, Lehre am Universitätsinstitut ARGE Bildungsmanagement; Lehrtherapeutin der ÖAS, Mitglied des Psychotherapiebeirats des Bundesministeriums für Gesundheit, Klinische und Gesundheitspsychologin beim Amt für Jugend und Familie der Stadt Wien, Mediatorin, Supervisorin, Trägerin des Sokratespreises.

**Diesen Artikel zitieren als:** Mehta, G. (2015). Rezension: Homo Mediator – Geschichte und Menschenbilder der Mediation. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 2, 63–65.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:

[forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at](mailto:forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at)