

# Gestaltungskompetenz gesellschaftlicher Subsysteme fördern

## Ein integratives Rahmenmodell für die beraterische Praxis

KAI LENSSEN

### Zusammenfassung

Der Bedarf an psychosozialer Beratung wächst mit den beruflichen, alltäglichen, zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen, die an uns gestellt sind. Ihr wesentliches Ziel ist daher, Erhalt und Erwerb methodischer, reflexiver, sozialer und gestalterischer Kompetenzen der Rat Suchenden zu unterstützen - und zwar auf allen Handlungsebenen und in unterschiedlichen sozialen Subsystemen. Die Wechselwirkungen zwischen komplexen äußeren Bedingungsgefügen und individuellen Entscheidungs- und Verhaltensweisen machen es notwendig, Beratungsprozesse immer weiter zu systematisieren und interdisziplinär zu betreiben. Professionelle Beratungsfachkräfte sind angehalten, mit den KlientInnen nachvollziehbare, realistische und wirkungsvolle Problemlösestrategien zu entwickeln. Im Aufsatz wird aufgezeigt, wie das BeraterInnen-KlientInnen-System mittels verhaltenswissenschaftlicher Grundlagen diesem Qualitätsanspruch gerecht werden kann. Zur Konkretisierung stellt der Autor ein multifunktionales Interventions-Instrument für PraktikerInnen vor: das Verhaltens-Variogramm (VVG).

**Schlüsselwörter:** *Psychosoziale Beratung, Gestaltungskompetenz, Soziale Subsysteme, Ressourcen-Dilemmata, Verhaltensänderung, Verhaltens-Variogramm*

## Summary

The need for psychosocial counseling grows with the occupational, daily, interpersonal and social challenges which we are faced to. Its main objective is therefore to support methodological, reflexive, social and shaping skills of clients - including all levels of action in different social subsystems. The interactions between complex external conditions and individual decision-making and behaviors make it necessary counseling processes continues to systematize and operate interdisciplinary. Professional counselors are encouraged to develop comprehensible, realistic and effective problem solving strategies with clients. The article shows, how the counselor-client system can meet the requirements of shaping and action competence. To clarify, the author presents a multi-functional intervention tool for practitioners: the behavior variogram VVg (VVg is the abbreviation for the german name of the behavior Variogram "Verhaltens-Variogramm").

**Keywords:** *Psychosocial counseling, shaping competence, social subsystems, resource dilemmas, behavior modification, behavior-variogram*

»Unsere Lebensführung, unsere Alltagsgestaltung, unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit, unsere Erfolge und Misserfolge in der Bewältigung von Anforderungen, Problemen und Krisen sind abhängig von Ressourcen« (Nestmann 2004, S. 728).

Der/die Einzelne gilt heute mehr denn je als 'BaumeisterIn' ihrer/seiner Lebensumstände. Dieses Postulat hat zur Folge, dass Staat und Wirtschaft sich sukzessive aus ihrer Subsidiaritätsrolle herauslösen (können). Die Verantwortung für sein Wohlergehen trägt das Subjekt. Hierzu werden ihm entsprechende Rechte zuerkannt, welche die selbständige Steuerung auskömmlicher Lebensgestaltung gewährleisten sollen. Exemplarisch seien genannt Gesetzgebungen zur Anti-Diskriminierung, zum Kündigungsschutz und zu Mindestlohnbestimmungen, Vorschriften i.R. des Sozialgesetzbuches oder Bürgerbeteiligungsverfahren. Die Erfahrungen zeigen allerdings, dass - trotz entsprechender Regelwerke - bei weitem nicht alle erreichen, ihres *Glückes Schmied* zu werden oder zu sein. Rappaport drückt es drastischer aus, wenn er schreibt "Rechte ohne Ressourcen zu besitzen,

ist ein grausamer Scherz" (1985, S. 268). Die Rechnung geht so einfach also nicht auf. Denn, um sich und seine Persönlichkeit gesund und optimal entfalten zu können, benötigt der Mensch unabdingbar förderliche Rahmenbedingungen. Gemeint sind eine Vielzahl und Vielfalt von Handlungsspielräumen, nutzerfreundliche kommunale und regionale Infrastrukturen, soziale (Versorgungs)Netzwerke und das Wohlwollen auf Seiten offizieller FunktionsträgerInnen.

Darüber hinaus erfordert jede erfolgreich gemeisterte Entscheidung und Handlung von ihren/seinen InitiatorInnen individuelle reflexive, soziale und methodische Fähigkeiten. Die Summe aller genannten Aspekte kann als Ressourcen bezeichnet werden: demnach personale, interaktionale und externale Mittel, die wir situativ wertschätzen, benötigen, erlangen, schützen und bewahren wollen (Nestmann 2004, S. 728). Diese Ressourcen auszubilden und in Anspruch zu nehmen, mit ihnen ökologisch, ökonomisch und sozial respektvoll handeln zu können, nennt Gerhard de Haan 'Gestaltungskompetenz' (2004, S. 1). Der Begriff findet gegenwärtig im Zusammenhang mit den Forschungen zur *Bildung für Nachhaltige Entwicklung* Anwendung und geht über den Anspruch reflexiver Beratung eine Nuance weiter hinaus indem er auch die Realisierung explorierter Beratungsergebnisse thematisiert. Eine ausführlichere Beschreibung des Konstrukts folgt weiter unten.

Nicht nur der/die Einzelne, sondern alle gesellschaftlichen Subsysteme sind aufgefordert, in ihren jeweiligen Handlungsfeldern zukunftsfähig und prosozial zu agieren. Das ist der Interdependenz zwischen der/dem Einzelnen und ihrer/seinen sozialen, natürlichen und gebauten Lebensräumen geschuldet. Wird dieses Prinzip vernachlässigt, haben wir es regelmäßig mit sozial-ökologischen Dilemmata zu tun, in denen wenige die Ressourcen auf Kosten der Allgemeinheit übernutzen.

Und genau dort setzt verantwortungsvolle professionelle Unterstützung an. Sie bewirkt, Gestaltungskompetenz - da, wo sie unterrepräsentiert bleibt - gezielt zu entwickeln und anzuwenden. Strukturierte und theoretisch fundierte Beratungstätigkeit hilft letztendlich, Problemlagen systematisch zu erfassen und Verhaltensweisen konsensual und vor allem dauerhaft zu verändern. NutzerIn und Ziel orientierte Beratung hat im Übrigen gegenüber therapeutischen Interventionen einen deutlichen Vorteil: sie kann in unterschiedlichsten Settings und auf

allen Handlungsebenen kurzfristig eingesetzt werden, da sie qua Anlass, Aufbau und Auftrag selten stigmatisiert, hingegen oftmals hoch erwünscht ist.

### **Beratung: Anlässe, Subsysteme und Settings**

Im vorliegenden Beitrag geht es speziell um ein Beratungsverständnis, das die/den EinzelneN dazu befähigt, eigeninitiativ, selbstreflektiert, sozial kompetent anstehende Schwierigkeiten und Herausforderungen konstruktiv und nachhaltig zu bewältigen. Nicht das Vermitteln von Informationen steht im Mittelpunkt - wie etwa bei der klassischen Verbraucher- oder Rechtsberatung praktiziert. Vielmehr führt die kognitive, motivationale, normative und emotionale Auseinandersetzung mit dem Beratungsgegenstand zum Erfolg. Typische Unterstützungsformate sind Coaching oder Lebens(krisen)beratung, Mediation oder Supervision, wobei die inhaltlichen Felder äußerst heterogen sein können. Sie reichen von Berufs-, Personal- und Organisationsberatung über Paar-, Familien- oder Trauerberatung bis hin zur Gesundheits-, Sucht- oder verkehrspsychologischen Beratung. Das heißt, ein jeder dieser Beratungsprozesse stellt besondere fachliche, methodische und selbstanalytische Anforderungen an Rat Gebende und Suchende.

Wesentliche Beratungsanlässe resultieren aus einem Zusammenspiel von kognitiver Überforderung, Handlungsstörungen, Ressourcenverknappung, konfligierenden normativen Erwartungen bzw. Interessen und mangelnder (personaler) Kontrolle. Fehlen den KlientInnen hinreichende Bewältigungsstrategien, führen diese Bedingungen zu intra- und interpsychischen Spannungszuständen und infolgedessen zu (teilweise dauerhaften) Konflikten im weiteren lebensweltlichen Kontext. Adäquate Lösungsansätze sind demgemäß auch in Hilfeangeboten zu suchen, welche psychologische/pädagogische Kenntnisse integrieren. Insgesamt kann gesagt werden: Immer dort, wo suboptimales Verhalten gezeigt wird, sind die sozialen Verhaltenswissenschaften auf den Plan zu rufen. Dies gilt etwa auch für Organisations-, Umwelt-, Politik- oder Wirtschaftsberatung, wengleich die Arbeit in Institutionen durch Bindestrich-Disziplinen sinnvoll ergänzt werden kann.

Die soziale Bedingtheit einer Beratung gilt ohnehin, da der Kontext der Rat Suchenden in irgendeiner Form ständig Gegenstand der Interventionen ist. Somit soll in der Folge der Begriff *Beratung* gleichbedeutend mit *psychologisch fundierter* oder *psychosozialer Beratung* verstanden werden.

Psychosoziale Beratung kann mit Rechten und Irsch (2006, S. 113) zusammenfassend

"[...] als eine professionelle Unterstützungsleistung verstanden werden, bei der [...] Ressourcen in einem gemeinsamen Orientierungs-, Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozess erarbeitet, erhalten, gefördert und koordiniert werden. Der Fokus liegt auf der Stärkung individueller Problemlösungskompetenzen. [...] Der Auftrag psychosozialer Beratung ergibt sich aus den Belastungen, die durch Widersprüche und Unvereinbarkeiten zwischen den gesellschaftlichen Ansprüchen, Normen und Werten und den Bedürfnissen, Interessen und Zielen des Individuums entstehen. [...]"

Beraten wird in Subsystemen. Beratungsfachkräfte treffen in ihrer Praxis entweder auf Einzelpersonen, Dyaden, Klein- bzw. Großgruppen oder Organisationen und Institutionen, die aus unterschiedlichen Handlungsfeldern, Rollen und Funktionen heraus Unterstützung suchen. Dementsprechend differenziert müssen die Beratungsprozesse gestaltet und organisiert sein, um den Anlässen gerecht zu werden. Hierzu gehören auch Entscheidungen zu strukturellen, äußeren Sachverhalten wie Beratungsform, zusätzliche Experten, Tagesordnung, Arrangement der Räumlichkeiten und Hilfsmittel. Vom situationsangemessenen und gut vorbereiteten Beratungssetting hängt - neben der Bedeutung des inhaltlichen Know-hows und des Beratungsstils - ein Großteil der beraterischen Qualität ab. Hier wird an die Gestaltungscompetenz versierter und gut ausgebildeter Berater und Beraterinnen (die ja ebenfalls als Subsysteme fungieren) appelliert.

### **Um welche Verhaltensaspekte muss es gehen?**

Wie weiter oben bereits erwähnt, soll Beratung helfen, Denken, Fühlen und Handeln der Rat Suchenden positiv zu beeinflussen und somit die dauerhafte und zukunftsfähige Problemlösefähigkeit stärken. PraktikerInnen sind diesbezüglich angehalten, Begründungszusammenhänge des Erlebens und Verhaltens in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit zu rücken. Klienten und Klientinnen müssen Inhalte und Funktionen bisheriger Verhaltensweisen sehen und verstehen, damit sie Veränderungen planvoll und anhaltend umsetzen können. Für die Fachkraft ist zunächst angezeigt, sich die Aspekte menschlichen Verhaltens vor Augen zu

führen. Dies ist grundlegend, um beraterische Interventionen systematisch hieran auszurichten und nutzbringend anzuwenden. Alles andere käme einem Schrotflinten-Effekt gleich und würde professioneller Beratung nicht gerecht.

2005 hat Ellen Matthies auf der Basis sozialpsychologischer Interventionsforschung ein anschauliches Einflusschema vorgestellt, welches Aspekte menschlichen Handelns in bestimmten Veränderungsphasen würdigt (vgl. Abb. 1). Ihr Grundriss stellt eine der Prämissen für die weiteren Modellvorstellungen im Text dar.

Bezogen auf die erste Phase – die Normaktivierung – schreibt Matthies:

»[...] Zu einer Aktivierung moralischer Motive kommt es dann, wenn die handelnde Person wahrnimmt, dass ein Problem besteht (Problemwahrnehmung), dass ihr eigenes Verhalten damit in Zusammenhang steht (Wahrnehmung von Handlungskonsequenzen), und dass sie die Fähigkeiten hat, sich auch im Sinne einer Problemlösung zu verhalten (Bewusstheit von Fähigkeiten) [...]« (Matthies 2005, S. 72).

Hieran schließt sich die *motivationale* Phase an, in der persönliche Maxime und Erwartungen wichtiger Anderer sowie weitere Beweggründe reflektiert werden. Diese Auseinandersetzung hat Auswirkungen auf Einstellungen, Haltungen und Überzeugungen. Sie ist daher zentral für die Verankerung neuen Verhaltens und bspw. für die Übernahme von Verantwortung.

Die unterschiedlichen Motive werden dann zueinander und zu möglichen Vor- bzw. Nachteilen der Intention in Beziehung gesetzt (Kosten-Nutzen-Evaluation). Je nach persönlichem Kosten-Nutzen-Kalkül kommt es in Abhängigkeit der situativen Bedingungen entweder zu modifiziertem Verhalten oder erst einmal nicht. Die gesamte Entscheidungsfindung wird durch die Variable *Gewohnheit* mit beeinflusst. Am Beispiel Gesundheit fördernder Personalführung wird der Prozess konkretisiert.

Eine Führungskraft bringt ihren MitarbeiterInnen vermutlich dann Anerkennung entgegen, wenn sie über die betriebliche Wirkung positiver Beachtung informiert ist, realisiert, dass sie als VorgesetzteR gefordert und in der Pflicht ist, sie Möglichkeiten zur Umsetzung anerkennenden Verhaltens kennt und ihr wertschätzende Führung aus eigener Erfahrung nicht fremd und darüber hinaus

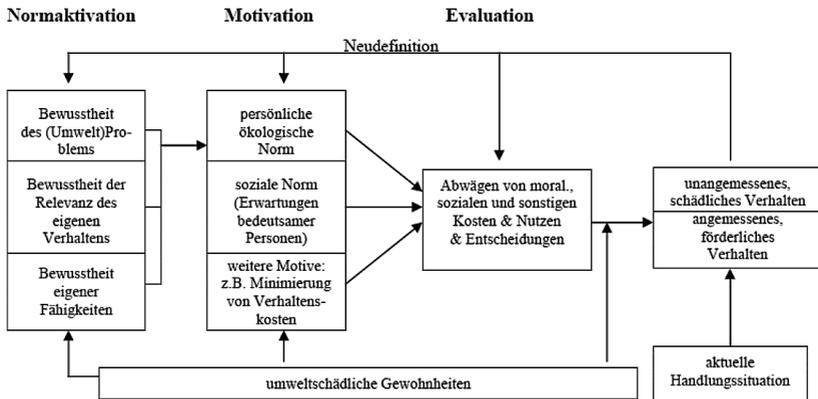


Abb. 1: Neues, integratives Einflusschema umweltgerechten Alltagshandelns (Matthies 2005, S.73)

wichtig ist. Die bewusste Entscheidung, sich für eine gewisse Zeit der Belegschaft gegenüber akzeptierend und wohlwollend zu zeigen, darf insgesamt keine intra- und interpsychischen Konflikte erwarten lassen und die Unternehmenskultur sollte offen für einen derartigen Führungsstil sein. Doch längst nicht alle praktizieren antizipatorisch (selbst)wertschätzendes Verhalten, sondern müssen sich in gewisser Weise hierzu erst qualifizieren. Ein Konsortium behilflicher Attribute bündelt die folgende Spezifizierung.

### Gestaltungskompetenz - Ein brauchbarer Begriff

Gestaltungskompetenz steht häufig in enger Verbindung zu dem zentralen Ziel, gesellschaftspolitische Prozesse a priori umweltgerecht, sozialverträglich und wirtschaftlich tragfähig zu arrangieren.

"Mit Gestaltungskompetenz wird eine spezifische Problemlösungs- und Handlungsfähigkeit bezeichnet. [...] Sie] zu besitzen bedeutet, über Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände zu verfügen, die Veränderungen [...] möglich machen, ohne dass diese Veränderungen immer nur eine Reaktion auf vorher schon erzeugte Problemlagen sind" (de Haan 2004, S. 2).

Organisationen aller Lebensweltbereiche sind aufgefordert, in diesem Sinne nachhaltig zu handeln: politische Gremien, Unternehmen, Verwaltung, Verbände, Wissenschaft, Gesundheitswirtschaft, Bildungseinrichtungen, öffentliche Medien. Sie alle haben den Auftrag, die Bedürfnisbefriedigung jetziger und zukünftiger Generationen zu sichern, Mitbestimmung und Teilhabe zu ermöglichen und vor allem benachteiligte Gruppen zu emanzipieren (vgl. Keupp 2010; Hurrelmann/Klotz /Haisch 2010; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011; Krömker 2008). Oberste Priorität zukunftsfähiger Entwicklung ist, dass eine Übernutzung von Gemeinwohlsgütern wie Gesundheit, Wohlstand, Natur, Nahrung oder Geld auf Kosten der Allgemeinheit unbedingt vermieden wird. Gestaltungskompetenz ist demnach in ganz unterschiedlichen Handlungsfeldern umzusetzen. Ressourcenschutz, zukunftsfähige Mobilität, Konsumverhalten, Lärm- und Luftbelastung aber auch Konfliktbearbeitung, Chancengerechtigkeit und Gesundheitsförderung sind prominente Handlungsfelder Nachhaltiger Entwicklung. Dieser "Mentalitätswandel" wird laut Gerhard de Haan (2004, S. 1) insbesondere in (Fort)Bildungseinrichtungen anzustoßen sein. Hierzu sollen den Anwesenden - quasi als Querschnittsaufgabe - spezielle methodische, reflexive und soziale Fähigkeiten vermittelt werden, die letztendlich Gesundheit fördernde, prosoziale und Umwelt schützende Verhaltensweisen internalisieren helfen. Das Konzept der Gestaltungskompetenz umfasst Teil-Qualifikationen wie

- Vorausschauendes Denken und Handeln
- Weltoffenheit und Perspektivübernahme
- Selbstorganisation und Selbständigkeit
- Interdisziplinarität
- Selbstreflexion und Entwicklung eines persönlichen Wertehorizontes
- Verantwortungs- und Gerechtigkeitsbewusstsein
- Empathie und Engagement
- Kooperation und Solidarität
- Dialog- und Konsensfähigkeit
- Motivations- und Entscheidungskraft

(vgl. de Haan/Harenberg 1999; de Haan 2004; Stengel,/Liedtke/Baedeker/Welfens 2008).

Auch, wenn das präsentierte Kompetenzkonzept aktuell auf die Bereiche nachhaltiger Lebensführung rekurriert, so ist es mit Sicherheit nicht hierauf zu

reduzieren. Vielmehr liegt ihm ein Begriff zu Grunde, der Kompetenzen allgemeiner zusammenfasst als "die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können" (Weinert 2001, S. 27f.).

Das Bild der Gestaltungskompetenz trifft vor diesem Hintergrund Aussagen zu prinzipiellen Teil-Zielen, ohne welche eine zufriedenstellende (individuelle und gesellschaftliche) Veränderung schwer denkbar ist. Hiermit impliziert der Begriff einen Verhaltens-Komplex, der eine dezidierte Beschäftigung mit beraterrischen Interventionen voraussetzt - soll es zu seiner Umsetzung gelangen.

## **Wie gelingt Gestaltungskompetenz?**

### **Ein integratives Veränderungs-Modell**

Was kann nun professionelle Beratung dazu beitragen, Menschen - hin auf ihre nachhaltige, verantwortungs- und wirkungsvolle Problembewältigung - effektiv zu unterstützen?

Abbildung 2 zeigt ein Konzept, welches nicht nur allgemeine Verhaltensaspekte und Handlungstheorien, sondern auch Vorstellungen zu Veränderungsbedingungen bereithält. Es soll als Grundlage für die weitere Auseinandersetzung dienen.

Der soziale Lernprozess ist abhängig vom Zusammenspiel adäquater Problemwahrnehmung, der Erkenntnis über die eigene Involviertheit, dem Handlungsspielraum, dem Verpflichtungsgefühl, überhaupt anders handeln zu wollen, dem Erwartungsdruck wichtiger Anderer sowie der Vorwegnahme, Bewertung und späteren Abwägung positiver bzw. negativer Handlungsfolgen (vgl. linke Spalte).

Aufgabe der Anwesenden in Beratungssituationen ist es, diese Verhaltensaspekte anzusprechen - d.h., den Klientinnen und Klienten zu helfen, seriöses Wissen (auch über Handlungsspielräume) zu generieren, Normen, Werte, Folgen und andere Motive zu reflektieren sowie soziale Kompetenzen zu fördern. Mit sozialer Kompetenz sind Stärken wie (Selbst)Wertschätzung, Empathie, Konsens- (aber auch Konflikt-)fähigkeit, Engagement, Konsequenz oder Eigenverantwortung gemeint. Den Fachkräften stellt sich in der konkreten Beratungssituation

Einflusschema nach Mathies (2005)	Kompetenzkonzept nach Stengel et al. (2008)	Multimethodale Interventionsstrategien	Beziehungs- gestaltung
<b>Normaktivtion</b>  Wahrnehmung der Problematik, der eigenen Involviertheit und des eigenen Handlungsspielraums	<b>Methodische Dimension</b>  Aneignung und Umgang von bzw. mit Informationen	<b>Personzentrierter Ansatz</b> (Rogers, 2002)  <b>Lösungsorientierte Perspektive</b> (Bamberger, 2004)	<b>Phasen- unabhängige Interventionen</b>  Verwirklichung einer empathischen, wertschätzenden, unverfälschten und situationsange- messenen Berater- Klienten- Beziehung
<b>Motivation</b>  Verpflichtungsgefühl in veränderter Form zu handeln, antizipierter Erwartungsdruck signifikanter anderer und vorweggenommene positive und negative Handlungsfolgen	<b>Reflexive Dimension</b>  Reflexion über persönliche und soziale Normen, Werte und Handlungsfolgen	<b>Systemische Beratung</b> (zusammenfassend Brunner, 2004)  <b>Ressourcenorientierte Beratung</b> (Schemmel & Schaller, 2003)  <b>Gemeindepsychologische Beratung</b> (Röhrlé, 2004)	
<b>Evaluation</b>  Abwägen von moralischen, sozialen und materiellen Kosten-Nutzen- Entscheidungen		<b>Lerntheoretisch fundierte Interventionen</b> (zusammenfassend Rechtien, 2005)  u.a.m.	
	<b>Soziale Dimension</b>  Kommunikative und kooperative Fähigkeiten zum Handeln in Gruppen		

Abb. 2: Bedingungen zur Verhaltensmodifikation

diesbezüglich die Frage, mit welchen Interventionen sie die genannten Fähigkeiten wie fördern können. Aus arbeitsökologischen Gründen seien im Kontext des vorliegenden Beitrags lediglich einige Beratungs-Verfahren genannt, die praxisrelevante Wirkungsweisen bereithalten:

- Personzentrierter Ansatz (Rogers 2002)
- Beratung unter lösungsorientierter Perspektive (Bamberger 2004)
- Systemische Beratung (vgl. zusammenfassend Brunner 2004)
- Ressourcenorientierte Beratung (Schemmel/Schaller 2003)

- Psychoanalytisch orientierte Beratung (Datler/Steinhardt/Gstach 2004)
- Gemeindepsychologische Beratung (Röhrle 2004)
- Lerntheoretisch fundierte Interventionen (vgl. zusammenfassend Rechten 2005).

Versierte BeraterInnen können - in gewissermaßen spielerischer Weise - benötigte Interventionen kombinieren und sind keinesfalls auf eine 'Schule' festgelegt, um erwünschte Veränderungen in Gang zu bringen und zu begleiten.

Geradezu selbstredend bleibt der zusätzliche Anspruch an die Verwirklichung einer tragfähigen BeraterIn-Klientin/en-Beziehung als wesentlicher Gesichtspunkt erfolgreicher Arbeit. Hierzu macht der Personzentrierte Ansatz nach Rogers (2002) zahlreiche Ausführungen - die, wenn auch nicht immer explizit formuliert, in vielen Therapie- und Beratungspraxeologien aufgenommen wurden. Die wesentlichen Haltungen i.R. Klientenzentrierter Gesprächsführung sind

- der Wunsch nach gegenseitigem Kontakt und nach Kommunikation
- größtmögliche Aufrichtigkeit (*Kongruenz*) bezogen auf Erfahrungen und Verhalten
- bedingungsfreie positive Beachtung (*Akzeptanz*)
- einführendes Verstehen des Bezugsrahmens des jeweils anderen (*Empathie*) und
- die Gewährwerdung der (vor allem beiden letzten) Aspekte auf Seiten des Beziehungspartners (Rogers 2002, S. 40).

Insofern wird die Gestaltungskompetenz (i.Ü. aller Beteiligten) mithilfe der Kenntnisse über Basisvariablen des Verhaltens und unter Anwendung brauchbarer und gesicherter Beratungsprinzipien und Interventionsstrategien immer mehr Realität. Hierbei gilt zu beachten, dass zwischen den Bedingungen des Veränderungsprozesses Wechselwirkungen bestehen, die im besten Falle nachvollzogen werden müssen.

Was das theoretische Gebilde der Gestaltungskompetenz nach de Haan angeht, so muss der Vollständigkeit halber erwähnt werden, dass es den Aspekt des individuellen Handlungsspielraums unberücksichtigt lässt. Eine Schwäche, die das dargestellte Modell in Abbildung 2 und das hieraus entwickelte Verhaltens-Variogramm (s.w.u.) ausgleicht.

Zur systematischen Umsetzung der Modellvorstellungen bedarf es einer komfortablen Handlungs-Struktur für Praktiker und Praktikerinnen. Sie hilft

sowohl bei der Problemanalyse und der gemeinsamen Exploration von Begründungszusammenhängen, als auch bei der Ableitung und Anwendung von Interventionen. Ein derartiges Instrument - das Verhaltens-Variogramm (VVg) nach Lenßen (2012) - wird im Anschluss erläutert. *Vario* steht gleich für drei Aspekte: *erstens* für zentrale Variablen des Verhaltens, die sich ferner gegenseitig bedingen, *zweitens* für die Einsatzvarianten des Mehrzweckmodells und *drittens* für seine Offenheit bezogen auf die unterschiedlichen theoretischen Zugänge. *Verhalten* in seiner weiteren Bedeutung, beinhaltet sowohl kognitive und emotionale, als auch motivationale und konative Abläufe.

## **Das Verhaltens-Variogramm als Rahmen für die Praxis**

"Was uns Beratern fehlt, ist ein einfaches und überschaubares System, das hilft, Klienten besser zu verstehen und sukzessive zu intervenieren" (Teilnehmer einer Supervision).

Mit dem VVg wird ein Praxisleitfaden für den konkreten Beratungsprozess bereitgestellt, der einstellungs- und verhaltensrelevante Faktoren benennt.

Dieser Wegweiser deckt in topographischer Form die o.g. Verhaltensvariablen ab und stellt sie in Relation zur Ist-Situation. Abbildung 3 zeigt das Diagramm, mit dem diese Variablen erfasst werden können.

### ***Verhaltensvariablen***

Der Auftakt der Beratung wird in der Regel disponiert durch die Auseinandersetzung mit dem Anlass des Kommens, einer bestimmten Frage, einem Symptom oder einem problematischen Verhalten.

Von dort aus, aber auch, um die aktuelle Situation überhaupt zu verstehen, sollten KlientIn und BeraterIn explorieren, welche persönlichen und umfeldbezogenen Konsequenzen der Ist-Zustand hat. Dabei werden negative und positive Auswirkungen (also *Kosten und Nutzen*) differenziert.

In einem kürzlich erlebten Fall wurde dem Anwesenden nach der Konfrontation z.B. klar, dass die als *Kosten* identifizierten Aspekte bei genauer Betrachtung gar nicht so unliebsam für ihn waren – für seine Frau, die Teil des sozialen Umfelds ist, jedoch sehr wohl. Prinzipiell nimmt an dieser Stelle der Akt der *exakten*

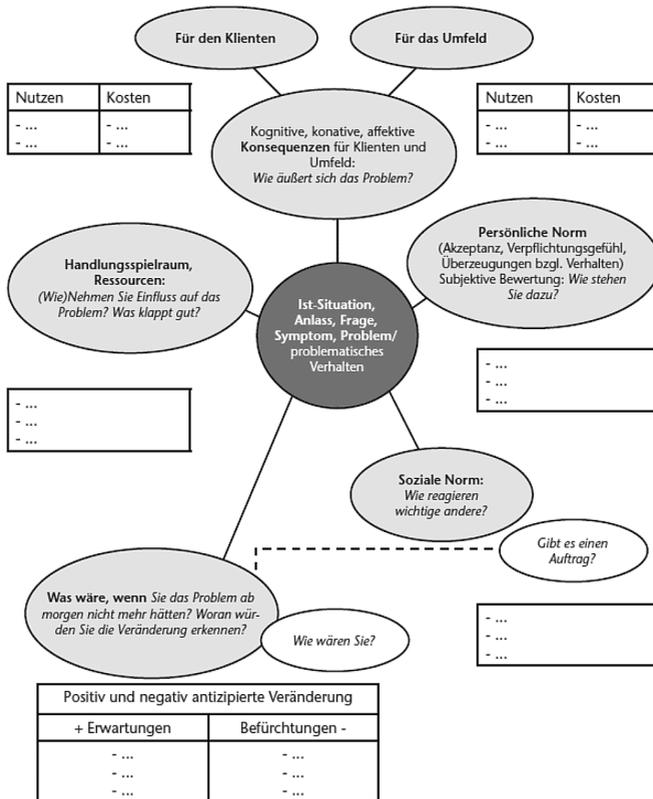


Abb. 3: Diagramm zur Erfassung von Verhaltensvariablen (*Verhaltens-Variogramm*)

*Symbolisierung* äußerer Gegebenheiten ihren Lauf, *Übertragungen* können demaskiert werden.

Es folgen Fragen, die sich mit den normativen Standpunkten befassen. Sie geben Auskunft über Bewertungen oder Überzeugungen – etwa bzgl. der Akzeptanz des eigenen Handelns (*persönliche Norm*) oder der Einschätzung bedeutsamer Bezugspersonen (*soziale Norm*), aber auch hinsichtlich bestimmter Situationen und Vorgehensweisen. Die Befassung mit solchen zentralen Motiven ist maßgeblich, wenn es darum geht, tatsächlich etwas in die eine oder andere Richtung zu

unternehmen – also intrinsisch motiviert zu sein. In dieser Phase zeigt sich, welche Inkongruenzen, Diskrepanzen und Dissonanzen bestehen und wie bezeichnete Verhaltens- oder Seinsweisen in das Selbstkonzept aufgenommen oder auch abgelegt werden (können). Die/der aufmerksame BeraterIn trifft während der Vertiefung mit den Beurteilungsabläufen regelmäßig auf Rechtfertigungsstrategien der KlientInnen. Die Sicht auf sogenannte Neutralisierungstendenzen bringt vielleicht hervor, dass die/der KlientIn dazu neigt, Verantwortung zu diffundieren oder ihr/sein kompensatorisches Verhalten zu betonen. Eventuell spricht sie/er auch über Gefühle der Machtlosigkeit, beruft sich auf Bequemlichkeit oder erklärt ihre/seine Unwissenheit. Allen Aspekten gemein ist, dass sie auf der Basis von Reaktanzbestrebungen gedeihen, eine ernsthafte Veränderung allerdings zunächst einmal erschweren. Aus diesem Grund ist eine gut dosierte Konfrontation äußerst ratsam und aufschlussreich, insbesondere, wenn sie situative Bedingungen stets mit einschließt.

Ratsuchende haben aller Voraussicht nach vor dem ersten Kontakt bereits Anstrengungen zur Lösung ihrer Probleme unternommen und Bewältigungsstrategien generiert. Dieses Coping greift vielleicht jetzt nicht mehr und muss reflektiert werden. Hierbei hilft der Blick auf die wahrgenommenen und realistischen Ressourcen – auf den Handlungsspielraum. Die Vergegenwärtigung dient der Antizipation, der Erweiterung und der Integration von (neuen) Fähigkeiten, um persönliche Kontrolle über die eigene Lage (wieder) zu erlangen.

»Insgesamt stellt der Aspekt des Handlungsspielraums das Problem in einen größeren Kontext und hat auch die Funktion, Beratene zu entlasten. Dieses Phänomen zeigt sich häufig in beruflichen Situationen. Etwa dann, wenn organisationale Bedingungen so unzureichend/miserabel sind, dass die Belegschaft beginnt, diese Zumutungen (z.B. durch Konflikte, Mobbing, Ärger, Intrigen, Überbeanspruchung) zu kompensieren. Glückt die Auseinandersetzung an dieser Stelle des Beratungsprozesses, attribuieren Ratsuchende Bedingungen der Misere durchaus korrekt external respektive internal« (Lenßen 2011, S. 101).

## ***Exkurs***

Die explizite Einbeziehung der äußeren Konditionen ist eine deutlich umweltpsychologische Komponente und nimmt Anleihen etwa aus der ökologischen Stress-, Behavior-Setting- oder Ressourcendilemmata-Forschung. Das Behavior-Setting Konzept (Kaminski 2008) besagt u.a., dass in einer aufgabenorientierten Gruppe sowohl ein Zuwenig als auch ein Zuviel an Funktionen oder Rollen ungünstig auf das Miteinander wirkt. Man stelle sich nur die Konflikte in einem Projektteam von zehn Personen vor, gäbe es drei Führungskräfte, fünf Strategen und zwei PraktikerInnen. Abgesehen davon, dass eine derartige Konstellation (Unter- bzw. Überbesetzung) offiziell wohl eher selten vorkäme, ist die Möglichkeit auf informeller Ebene durchaus denkbar. Von sozial-ökologischen Dilemmata (Ernst 2008) spricht man, wenn wenige Personen auf Kosten der Allgemeinheit Gemeingüter (welcher Art auch immer) übernutzen und der hierdurch entstandene Vorteil zur Selbstverstärkung des unsozialen Verhaltens führt. Beispiele für diese Gerechtigkeitsschieflage gibt es zahlreiche. Die aktuellste ist die Finanzkrise, die bekannteste betrifft die Überfischung der Meere und zu den alltäglichen gehören das Verkehrssystem ebenso wie das starke Honorar-Gefälle zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen oder die diskrepante Verteilung von Karrierechancen schlechthin. Allen Sachverhalten gleich ist, dass ihre Lösung immer auch in der Veränderung von ordnungspolitischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder organisationalen Umständen gesucht werden muss. Das schließt mit ein, dass Beratung parallel bei offiziellen EntscheidungsträgerInnen und MeinungsmacherInnen ansetzen muss. Ein Feld mit Zukunft, Widerständen und *dicken Brettern*.

## ***Was wäre, wenn Sie das Problem ab morgen nicht mehr hätten? Woran würden Sie die Veränderung erkennen? Wie wären Sie?***

Diese, dem lösungsorientierten Ansatz von de Shazer (vgl. Bamberger 2004) entlehnten, *Wunderfragen* stellen den vorweggenommenen Soll-Ist-Vergleich in den Mittelpunkt. Die/der KlientIn möge näher unter die Lupe nehmen, wie die zeitnahe Lösung des Problems aussehen könnte und woran sie/er die Veränderung im Allgemeinen und an sich festmacht. Sie fokussiert nicht länger lediglich auf das Problemhafte und erkennt im günstigen Fall erstrebenswerte Ziele. Mittels einer erweiterten Betrachtung kann in diesem Schritt noch ein zusätzlicher Motivationsprozess überprüft werden – nämlich das Abwägen von Erwartungen und

Befürchtungen angesichts einer Veränderung. Das Kalkül positiver gegenüber negativer Verhaltenskonsequenzen wurde bereits weiter oben bei der Vorstellung des Einflusschemas von Matthies (2005) thematisiert und betrifft die persönliche Evaluation, die für eine tatsächliche Umsetzung von Intentionen unverzichtbar ist. Die realistische Kosten-Nutzen-Analyse gibt dem BeraterInnen-KlientInnen-System Hinweise auf förderliche oder hemmende Handlungsfaktoren und schließt Ansatzpunkte zur Modifizierung äußerer Gegebenheiten unweigerlich mit ein.

### ***Einsatzmöglichkeiten***

Das VVg bietet in vielerlei Hinsicht eine praktische und nützliche Unterstützung für die Fachkraft. Um die Anwendungsalternativen zu differenzieren, empfiehlt sich eine Unterteilung in Beratungsprozessphase, Beratungsanlass und Beratungssetting (s. Abb. 4).

Was die Organisation und den Verlauf einer Beratung angeht, hilft das Instrument zunächst bei der Strukturierung und Auftragsklärung. Weiterhin gewährleistet das sukzessive und rückbezügliche Vorgehen eine relative Sicherheit bei der Problemerkennung und zeigt detaillierte Ansatzpunkte für Interventionen und Handlungsstrategien. Anlässlich der theoretischen Fundierung können diese speziell auf entsprechende Verhaltensfaktoren abgestimmt werden. Stellt sich nach einiger Zeit vielleicht heraus, dass einE KlientIn mit Überlastungssymptomen (Stress) oftmals über seine Leistungsgrenzen geht, um mehr Anerkennung von anderen zu erhalten, so weiß die/der BeraterIn, dass persönliche Normen eine Rolle spielen.

Sie weiß auch, dass die/der KlientIn sich mit ihren/seinen normativen Erwartungen auseinandersetzen muss und ihre/seine Arbeiten weniger vom Urteil Dritter abhängig machen sollte und kann ihr/ihn nun darin bestärken, Gesundheit förderliche Werte und Prinzipien zu entwickeln und zu stabilisieren. Vor dem Hintergrund der explorierten Ergebnisse der Variogramm-Arbeit lassen sich individuelle Veränderungsbedürfnisse erkennen - je nach Gewichtung - konkrete Ziele formulieren und Handlungsschritte ableiten.

Der Leitfaden kann außerdem hervorragend zu Evaluationszwecken sowie zur übersichtlichen Dokumentation eingesetzt werden und ist somit ein probates Mittel zur Qualitätssicherung.

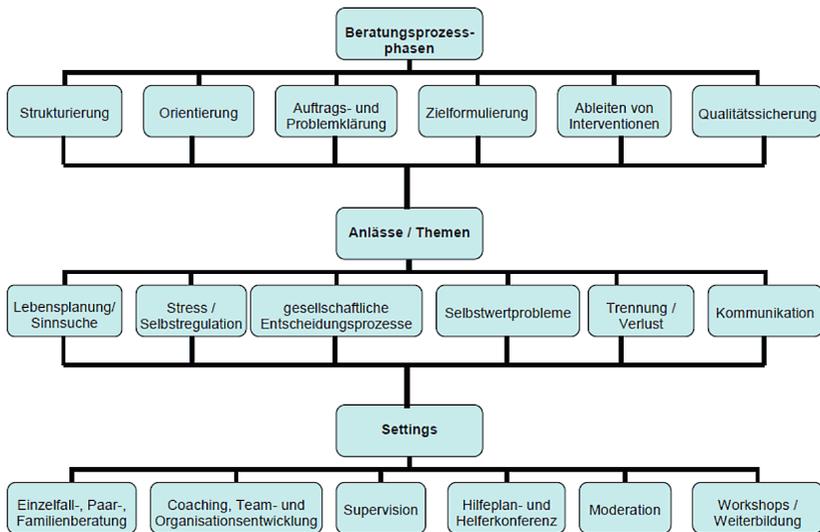


Abb. 4: Nutzen und Einsatzmöglichkeiten des VVg in Abhängigkeit von Beratungsprozess, Anlässen und Setting

Bezüglich der inhaltlichen Ausrichtung werden mithilfe des Mehrzweck-Modells Themen und Problemstellungen beispielsweise aus folgenden Aufgabenkreisen beraten: Lebensplanung, Stress/Selbstregulation, Selbstwert und Selbstorganisation, Kommunikation / Interaktion, Konfliktmanagement, sozial-ökologischer Wandel oder politische Entscheidungsprozesse. Die Bandbreite an Inhalten lässt auf divergierende Beratungszusammenhänge schließen. In Abhängigkeit von Auftrag und Anspruch bringt das VVg Entlastung und Klarheit in klassischen Versorgungsfeldern wie Einzelfall-, Paar- und Gruppenberatung sowie im Bereich der Supervision und des Coachings. Darüber hinaus gilt gerade der strategische, ordnende und klärende Stil des Diagnose- und Struktur-Instruments als gute Grundlage für Moderationen, Teambuilding und im Rahmen von Weiterbildungsangeboten. Je nach dem, welche und in welcher Form Ratsuchende angesprochen werden, sollte die/der BeraterIn die Variogrammarbeit zur Ermöglichung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit situationsangemessen einsetzen.

Die Variablen müssen im Allgemeinen nicht unbedingt vollständig *durchgespielt*, sondern es können – je nach Bedarf – durchaus nur einzelne Aspekte beleuchtet werden. Routinierte Nutzer und Nutzerinnen haben den Vorteil, dass die Struktur des Instruments im gedanklichen Hintergrund sozusagen als Richtschnur mitläuft. Zudem ist das Modell iterativ auf jedes neu aufkommende Thema im Setting anwendbar. Nach Pausen in der Beratungstätigkeit ist es stets möglich, auf die bestehenden Ergebnisse zurückzugreifen und nach Bedarf fortzufahren.

### **Aus der Praxis**

Anhand der Arbeit mit EinzelklientInnen i.R. der Gesundheitsprävention wird der Einsatz des verhaltenswissenschaftlich fundierten Struktur- und Explorationsinstruments verdeutlicht. Im Fokus stehen Rat Suchende, die mittels psychosozialer Gespräche in maximal fünf Stunden Problemlöse- und Handlungskompetenz (wieder)erlangen sollten. Die Beratungsanlässe variieren und die Teilnahme ist freiwillig. Es werden Klientinnen und Klienten vorstellig, die zum Zeitpunkt der Intervention erst seit kurzem arbeitsunfähig sind. Die Diagnosen variieren zwischen depressiver Episode, Angststörung, akuter Belastungsreaktion oder auch allgemeinen Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung. Inhaltlich beziehen sich die Themen oftmals auf Beanspruchungen aus der Arbeitsumwelt und -organisation: hohe Belastung durch zunehmenden Zeitdruck und Arbeitsdichte, soziale Kontrolle und altersbedingtes Nachlassen der Leistungsfähigkeit bis hin zu Kündigungen. Aber auch psychische Sättigung sowie Monotonie und nicht selten der rüde Umgang unter den KollegInnen oder rigides und rücksichtsloses Verhalten der Vorgesetzten machen den KlientInnen zu schaffen. Es steht außer Frage, dass Arbeitsplatzsorgen und -entscheidungen, die von den Anwesenden nicht nur als existenziell besorgniserregend erlebt werden, sondern es auch häufig sind, Auswirkungen auf ihre private Lebenswelt und Identität haben. Allen KlientInnen gemeinsam ist, dass sie in den Sitzungen ihren individuellen Ausweg finden wollen. Übergeordnete Ziele sind neben der Symptomverbesserung u.a. die kurz- bzw. mittelfristige Wiederaufnahme der Arbeitstätigkeit oder eine Wiedereingliederung, die Initiierung einer Heilbehandlung, der Beginn einer Psychotherapie. Das eine oder andere Mal planen die Betroffenen auch, einen Rentenantrag zu stellen.

Inwieweit die Rat Suchenden welche Veränderungen umsetzen können, hängt einerseits von ihren jeweiligen Überzeugungen, Haltungen, normativen Erwartungen, Interessen und biographischen Erfahrungen ab. Andererseits sind für die Exploration, das Verstehen, die Entwicklung und das Gelingen einer brauchbaren Lösung auch die situativen Aspekte und die bereits erwähnten personalen, interaktionalen und materiellen Ressourcen und Kompetenzen relevant. Rat Gebende sind demnach gefordert, das gesamte Bedingungsgefüge in ihrem Wirken zu würdigen und dem Rat Suchenden zur Verfügung zu stellen. Ebenso müssen die tatsächlichen Arbeitsplatz-, gesellschaftlichen, administrativen und sonstigen Sachlagen Persönlichkeit und Gesundheit fördernd ausgerichtet sein, da zwischen Mensch und Umwelt enge Wechselwirkungen bestehen. Somit sind Interventionen in entsprechenden Lebenswelten und übergeordneten Verfahren notwendig: etwa bei der Arbeitsplatzgestaltung, der Sozialraumentwicklung oder im Bildungssektor, aber auch im Rahmen von Stadtplanung, Gesundheitsversorgung oder Umweltschutz. Dies impliziert beraterische Arbeit mit Entscheidern, Gruppen, Organisationen und MeinungsmacherInnen.

Mit dem VVg steht dem potenziellen Nutzenden sowohl zum Zweck der Einzelfall-, als auch der kontextuellen Beratung eine elegante, fundierte, systematisierende und effiziente Strategie zur Verfügung. Nachfolgend wird ein Beispiel aus der *klassischen* psychosozialen Face-to-Face-Beratung dargestellt. Wer sich darüber hinaus für die umwelt- und sozialpsychologisch orientierte Beratung interessiert, sei an dieser Stelle auf zwei Fachbeiträge hingewiesen (vgl. Lenßen 2010, 2011).

### ***Das VVg für den artigen Herrn B.***

Um größtmögliche Anonymität gegenüber den KlientInnen zu gewährleisten, wird nachfolgend ein fiktiver Fall vorgestellt, der sich jedoch auf die Grundlage komprimierter Erfahrungen und Daten in der Arbeit mit Ratsuchenden stützt.

Herr B., mittleren Alters, kam mit der ICD-10-Diagnose Z73: *Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung* (zur ICD-10-Klassifikation vgl. etwa Dilling/Freyberger 2012), fühlte sich unruhig, klagte über Weinkrämpfe, Migräne, Angst und hohe berufliche Anforderungen. Die Eingangs-Exploration ergab, dass Herr B. vor vielen Jahren entgegen seines Wunsches, aufgrund unternehmensinterner Veränderungen eine neue Tätigkeit aufnehmen musste. Die

eigentliche Herausforderung bestand weniger in den andersartigen Aufgaben selbst, als vielmehr darin, dass er sich von nun an mit Kollegen ein Büro teilen und auch seine Arbeit mit ihnen koordinieren sollte - war er doch bis dato als Personalentwicklungsleiter der großen Organisation relativ autonom. Herrn B. fiel es nach eigenen Berichten zum einen schwer, seine Mitsstreiter um Hilfe zu bitten, zum anderen herrschten im jetzigen Büro rauere, *männlichere* Umgangsformen. Der Klient zeigte sich im ersten Moment verunsichert und in einem inneren Konflikt zwischen hohen Selbstanforderungen und seiner tatsächlich erbrachten Leistung. Doch bei näherer Betrachtung mit Hilfe des VVg ergab sich sukzessive ein differenzierteres Bild (vgl. Abb. 5).

Neben den negativen Auswirkungen seiner Lage - wie körperliche Anspannung, Unzufriedenheit und emotionale Rigidität - war für ihn persönlich von Vorteil, dass er sich durch die Arbeitsunfähigkeit (AU) nun gewissermaßen seinen Konflikten und einer evtl. Rollenklärung entziehen konnte. So brauchte er zunächst keine klare und vielleicht auch andere Haltung/Position bezogen auf seine Kollegen und die Arbeitsbedingungen einzunehmen. Abgesehen davon, dass seine Arbeitskraft im Büro fehlte, irritierte seine Vulnerabilität die anderen Mitarbeiter, teilweise wurde er als überheblich empfunden. Allerdings hatte Herr B. jetzt mehr Zeit, sich mit seinem kranken Sohn zu befassen, was er als überfällig bewertete. Die Ursachen für die Schwierigkeiten im Job attribuierte der Klient vornehmlich external. Insgesamt seien vor allem die anderen für die Misere verantwortlich, müssten sich ändern und jetzt ohnehin darauf warten, bis er zurück käme. Herr B. hegt ein vertrauensvolles Verhältnis zu seinem ehemaligen Chef, führte das eine oder andere Mal Telefonate mit ihm - auch hinsichtlich der eigenen zukünftigen Arbeitsfähigkeit. Der Vorgesetzte zeigte zwar Verständnis für die Verletztheit des Klienten, appellierte jedoch an mehr Gelassenheit hinsichtlich der aktuellen kollegialen Umgangsformen. Herr B. blickt auf einen jahrelangen beruflichen Erfolg zurück - Attribute wie Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Job bezogene Souveränität zeichnen ihn aus. Finanziell lebt Herr B. sorgenfrei, privat findet er Entlastung in der Beziehung zu seiner Frau. Ein befreundeter Arzt steht ihm regelmäßig mit Rat und Tat zur Seite. Somit verfügt der Klient über relevante soziale, individuelle und materielle Ressourcen. Die Probleme am Arbeitsplatz seien für Herrn B. dann gelöst, wenn er mehr Führungsverantwortung bekäme, die Kollegen sich ihm gegenüber respektvoll verhielten und er wieder in ein

Pers. Auswirkungen (kurzfristig vs. langfristig)

-	+
Bluthochdruck	keine Konflikte
Ängste	keine Veränderung
Unzufriedenheit	keine Rollenklärung
steckt emotional fest	

Soziale Auswirkungen

-	+
irritierte Kollegen	Beziehungsklärung bzgl. Sohn, Chef und Kollegen
fehlt im Betrieb	
wird als arrogant wahrgenommen	

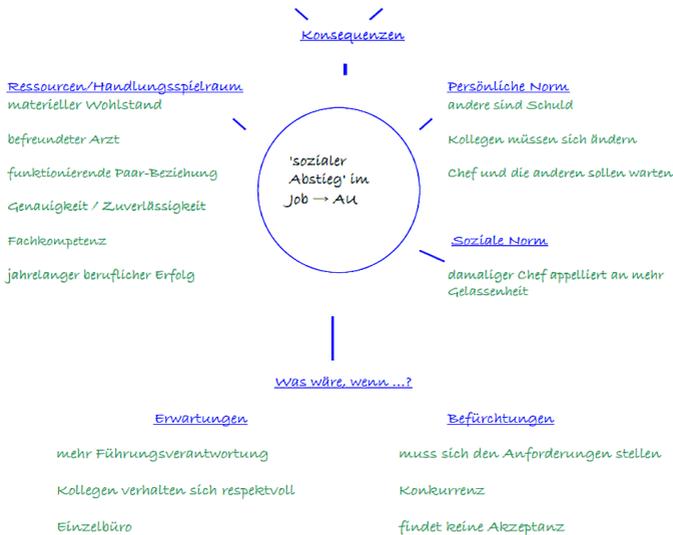


Abb. 5: Darstellung eines fiktiven Verhaltens-Variogramms

Einzelbüro zöge. Gleichzeitig befürchtet er aber auch anstehende Anforderungen, Konkurrenz und ausbleibende Akzeptanz.

Die reflexive Auseinandersetzung mittels VVg ermöglichte dem Klienten eine veränderte Sichtweise auf seine Problematik, intra- bzw. interpsychische Prozesse und zu nutzende Gestaltungsspielräume. Konkret setzte er sich zeitnah Ziele in folgender Priorisierung: a) Lösung neurotischer Konflikte, b) emotionale Abgrenzung im Betrieb, c) deutlich Position beziehen. Seine diesbezüglichen Handlungsalternativen sind a) Aufnahme psychotherapeutischer Interventionen,

b) die Sach- und Aufgabenebene in beruflichen Interaktionen hervorheben, c) konsequent und zunehmend eigene Interessen formulieren und verbalisieren.

Herr B. konnte nach den fünf Einzelsitzungen offensichtlich selbstverantwortete Problemaspekte annehmen und war hinsichtlich seiner Arbeitsplatzkonflikte intrinsisch motiviert diese offensiver zu klären.

## **Ausblick**

Um Beratung weiter zu professionalisieren, wäre es wünschenswert, bereits bestehende theoretische und Praxismodelle wie das VVG weiter zu evaluieren, zu optimieren und zu standardisieren und sie in Weiterbildungscurricula zu integrieren.

Ergebnisse sollten NutzerInnen orientiert publiziert und Potenziale weit über die Grenzen einschlägiger psychologischer Literatur transportiert werden. Professionelle, psychosoziale Unterstützung muss als das verkauft werden, was sie ist: eine sehr wertvolle Ressource - deren Expertise sowohl in Kreisen offizieller Funktions- und VerantwortungsträgerInnen, als auch in klassischen Feldern wie Verbraucherschutz-, Umwelt- oder Rechtsberatung von großer Bedeutung sein kann. Denkbar, dass AutorInnen und Beratungs-MacherInnen Instrumente anderer Disziplinen, wie die des Marketings, einsetzen müssten, um ihr Wissen erfolgreich zu diffundieren. Die Wirtschaftswissenschaften haben es lange vorge-macht: ihre selbstverständliche Präsenz ist aus den Medien und aus der Öffentlichkeit nicht mehr wegzudenken.

## **Literatur**

Bamberger, Günter G. (2004): Beratung unter lösungsorientierter Perspektive.

In: Nestmann, Frank; Engel Frank & Sickendiek Ursel (Hg.): Das Handbuch der Beratung, Band 2. Tübingen (DGVT), S. 737-748.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2011): Die DIN 26000 "Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen". Bonn.

Brunner, Ewald Johannes (2004): Systemische Beratung. In: Nestmann, Frank; Engel, Frank & Sickendiek, Ursel (Hg.): Das Handbuch der Beratung, Band 2. Tübingen (DGVT), S. 655-660.

Datler, Wilfried, Steinhardt, Kornelia & Gstach, Johannes (2004): Psychoanalytisch orientierte Beratung. In: Nestmann, Frank; Engel, Frank & Sickendiek,

- Ursel (Hg.): Das Handbuch der Beratung, Band 2. Tübingen (DGVT), S. 613-627.
- Dilling, Horst & Freyberger, Harald J. (Hg.) (2012): Taschenführer zur ICD-10-Klassifikation psychischer Störungen. Bern (Huber).
- Ernst, Andreas (2008): Ökologisch-soziale Dilemmata. In: Lantermann, Ernst-D. & Linneweber, Volker (Hg.): Grundlagen, Paradigmen und Methoden der Umweltpsychologie, Band 1. Göttingen (Hogrefe), S. 377-414.
- Haan, Gerhard de & Harenberg, Dorothee (1999): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Gutachten zum Programm. (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung; BLK, Heft 72). Bonn.
- Haan, Gerhard de (2004): Politische Bildung für Nachhaltigkeit. <http://www.bpb.de/apuz/28524/politische-bildung-fuer-nachhaltigkeit?p=all> (Stand: 09.10.2013).
- Hurrelmann, Klaus; Klotz, Theodor & Haisch, Jochen (Hg.) (2010): Prävention und Gesundheitsförderung. Bern (Huber).
- Kaminski, Gerhard (2008): Das Behavior-Setting-Konzept – Entstehungsgeschichte und Weiterentwicklungen. In: Lantermann, Ernst-D. & Linneweber, Volker (Hg.): Grundlagen, Paradigmen und Methoden der Umweltpsychologie, Band 1. Göttingen: Hogrefe, S. 333-376.
- Keupp, Heiner (Hg.) (2010): Armut und Exklusion. Gemeindepsychologische Analysen und Gegenstrategien. Tübingen (DGVT).
- Krömker, Dörthe (2008): Globaler Wandel, Nachhaltigkeit und Umweltpsychologie. In: Lantermann Ernst-D. & Linneweber, Volker (Hg.): Grundlagen, Paradigmen und Methoden der Umweltpsychologie, Band 1. Göttingen (Hogrefe), S. 715-747.
- Lenßen, Kai (2012): VVg – Ein Verhaltens-Variogramm für die Beratungspraxis. Mit einem ganzheitlichen Struktur- und Diagnose-Instrument gezielt Verhaltensbedingungen erkennen und Veränderungsstrategien ableiten. Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie (GwG) 43 (2), 97-105.
- Lenßen, Kai (2011): Kommunalpolitiker mit eigenen Inkongruenzen konfrontieren. Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie und Beratung 42 (3), 156-157.

- Lenßen, Kai (2010): Umweltpsychologie: Wie wir mit Hilfe personenzentrierter Haltungen vom Wissen zum Handeln kommen. Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie und Beratung 41 (1), 34-38.
- Matthies, Ellen (2005): Wie können PsychologInnen ihr Wissen besser an die PraktikerIn bringen? Vorschlag eines neuen integrativen Einflusschemas umweltgerechten Alltagshandelns. Umweltpsychologie 1, 62-81.
- Nestmann, Frank (2004): Ressourcenorientierte Beratung. In: Nestmann, Frank; Engel, Frank & Sickendiek, Ursel (Hg.): Das Handbuch der Beratung, Band 2. Tübingen (DGVT), S. 725-736.
- Rappaport, Julian (1985): Ein Plädoyer für die Widersprüchlichkeit. Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis 17, 257-278.
- Rechtien, Wolfgang (2005): Theorien, Modelle und Methoden der Beratung (S. 117-120). Hagen (FernUniversität Hagen).
- Rechtien, Wolfgang & Irsch, Jessica (2006): Lexikon Beratung. München: Profil.
- Rogers, Carl R. (2002): Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der Zwischenmenschlichen Beziehungen. Nachdruck der 3. Auflage v. 1991. Köln: GwG.
- Röhrle, Bernd (2004). Gemeindepsychologische Beratung. In: Nestmann; Frank; Engel; Frank & Sickendiek; Ursel (Hg.): Das Handbuch der Beratung, Band 2. Tübingen (DGVT), S. 711-723.
- Schemmel, Heike & Schaller, Johannes (Hg.) (2003): Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit. Tübingen (DGVT).
- Stengel, Oliver; Liedtke, Christa; Baedeker, Carolin & Welfens, Maria-Jolanta (2008): Theorie und Praxis eines Bildungskonzepts für eine nachhaltige Entwicklung. Umweltpsychologie 2, 29-42.
- Weinert, Franz E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, Franz E. (Hg.), Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim (Beltz), S. 17-31.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Neues, integratives Einflusschema umweltgerechten Alltagshandelns (Matthies 2005, S.73)

Abb. 2: Bedingungen zur Verhaltensmodifikation

Abb. 3: Diagramm zur Erfassung von Verhaltensvariablen (*Verhaltens-Variogramm*)

Abb. 4: Nutzen und Einsatzmöglichkeiten des VVg in Abhängigkeit von Beratungsprozess, Anlässen und Setting

Abb. 5: Darstellung eines fiktiven Verhaltens-Variogramms

## **Über den Autor**

### **Kai Lenßen**

Sozialer Verhaltenswissenschaftler; Master of Counselling; Personenzentrierter Berater; Verkehrspsychologe; zunächst Bundesbeamter, später Hochschulstudium Psychologie, Pädagogik, Rechtswissenschaft; ab 2001 umwelt- und sozialpsychologische Beratung im Rahmen kommunaler Nachhaltigkeitsprozesse; seit 2005 Leitung der Beratungsstelle für Psychosoziale und Nachhaltige Entwicklung; Gefährdungsbeurteilung psychosoziale Gesundheit; Interventionsforschung; Lehrbeauftragung an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (Sozialwissenschaftliches Institut).

*Kai Lenßen*

*Wiesdorfer Str. 40*

*40591 Düsseldorf*

Web: <http://www.lenssen-und-lenssen.de>