

Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in  
Supervision, Coaching & Organisationsberatung

## **INKLUSIVE TEAMBERATUNG**

Dem Ungleichgewicht mehr Gleichgewicht geben.

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,  
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von  
Jürg Schocher

am  
30. April 2023

Erstbeurteilung: Barbara Hedinger

Zweitbeurteilung: Claudia Beutter

«Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Die Publikation bedarf der vorgängigen Bewilligung des IAP».

## **Management Summary**

In der Schweiz leben 1.7 Millionen Menschen mit einer Behinderung. Viele von ihnen sind auf Unterstützungsleistungen angewiesen. Entstehen in ihren Lebenswelten Probleme, haben Menschen mit einer Behinderung oft Schwierigkeiten diese zusammen mit den Unterstützungspersonen zu bearbeiten, da sie nur marginal in Lösungsprozesse einbezogen werden. Im Fokus der Arbeit „inklusive Teamberatung“ steht die Teilhabe von Menschen mit einer Behinderung in den Lösungsprozess. Dabei werden Chancen und Grenzen im Bearbeitungsprozess ebenso durchleuchtet wie Fragen zu Einbezug und Zugängen sowie zur Nutzbarmachung von Potentialen und Ressourcen aller involvierter Personen beantwortet.

Auf der Basis einer systemisch-, lösungs- und ressourcenorientierten Perspektive, den Theorieelementen „Kommunikation“ und „soziale Konflikte“ entsteht das Beratungskonzept „inklusive Teamberatung“, das auf ein betriebsinternes und auf ein externes Beratungsmandat angewandt wird. Die Nutzbarkeit der Theorie, der Transfer in den Alltag, das Beratungskonzept und die Fragestellungen werden reflektiert und entsprechend weiterentwickelt.

Die Arbeit zeigt, dass die gewählten Theorien und ihre praktischen Anwendungen eine positive Wirkung haben. Es wird jedoch auch deutlich, dass die Partizipationsmöglichkeiten von Menschen mit einer Behinderung stark von der jeweiligen Situation abhängen und dass Menschen mit einer Behinderung der Einbezug oft leichter fällt als ihren Unterstützungspersonen.

„Inklusive Teamberatungen“ sind betriebsintern wie auch –extern, dann möglich und nützlich, wenn alle beteiligten Personen „Zugang“ erhalten und entsprechend ihren Möglichkeiten, bewusst, prozessberaterisch begleitet werden. Gefühle von Unsicherheit und Überforderung brauchen Beratungsmoderation.

Der inklusive Ansatz kann ergänzend zur heutigen Beratungspraxis wichtige neue Erfahrungsmöglichkeiten und Beziehungsgrundlagen bieten sowie ein neues gegenseitiges Verständnis ermöglichen. Menschen mit einer Behinderung, Unterstützungspersonen und Systeme erhalten so zusätzliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.

## Vorwort

**«Ich sehe was, was  
du nicht siehst...»**

(Wallis de Vries, 2020)

Behindertenrechte sind keine Sonderrechte, sondern Menschenrechte. Die Umsetzung dieser Rechte wird international seit dem Jahr 2000 und in der Schweiz seit dem Jahr 2014 durch die UN-Behindertenrechtskonventionen<sup>1</sup> eingefordert (Akkaya, Belser, Egbuna-Joss und Jung-Blattmann, 2016). Dass der Vollzug schleppend vorangeht, zeigt nicht nur der Schattenbericht (Inclusion Handicap, 2022), sondern auch der Blick in den sozial- und sonderpädagogischen sowie in den beraterischen Alltag.

Menschen mit Behinderungen werden auch heute noch damit konfrontiert, dass ihnen zu wenig zugetraut wird. Selbst dort, wo sie vielfältige Kompetenzen besitzen und wo es um sie geht, droht ihnen der Ausschluss oder wird auf ihren Einbezug verzichtet. Bevormundung und einengende Fürsorge haben im Umgang mit Menschen mit einer Behinderung eine lange Tradition. Ein Paradigma-Wechsel zeigt sich durch ein neues Berufsverständnis von pädagogischen Fachpersonen, erweiterte beraterische Angebote, Selbstvertretungen und Angehörigenvereinigungen sowie neue Finanzierungsmodelle, die das Subjekt und nicht das Objekt betonen. So besteht die Hoffnung, dass im Laufe der Zeit in allen gesellschaftlichen, familienergänzenden, unterstützenden und ersetzenden Systemen eine auf Gleichberechtigung ausgerichtete stärke- und kompetenzorientierte Perspektive entsteht und gelebt wird.

Um diesen Umwandlungsprozess zu unterstützen und zu beschleunigen, sind Menschen mit einer Behinderung auf Hilfspersonen und soziale Organisationen angewiesen, die Mitwirkungsprozesse mit Gestaltungs- und Durchsetzungskraft fördern, ihnen Zutrauen geben und überzeugt davon sind, dass dadurch das ganze System eine Erweiterung von Kompetenzen, Ressourcen und Vielfalt erfährt. Es braucht Menschen und Organisationen, die „einschliessende“ Konzepte, Modelle und Ideen konkretisieren, an ein Miteinander, ein gemeinsames Lernen, erlebbare Entwicklungen und praktische Erfahrungen glauben, die alle beteiligten Personen stärken.

---

<sup>1</sup> Übereinkommen, das bekräftigt, dass Menschenrechte auch für Menschen mit Behinderungen Gültigkeit haben.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Fragestellungen.....	2
1.3	Ziele und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2</b>	<b>Bezugsrahmen</b> .....	<b>4</b>
2.1	Systemische Beratung.....	4
2.2	Lösungsorientiertes Vorgehen .....	8
2.3	Ressourcenorientierter Fokus .....	12
2.4	Kommunikation.....	12
2.4.1	Unterstützte Kommunikation .....	13
2.4.2	Kommunikationsquadrat .....	15
2.5	Soziale Konflikte.....	16
2.5.1	Stufenmodell der Eskalation .....	17
2.5.2	Konfliktbehandlung .....	18
<b>3</b>	<b>Inklusive Teambesprechung</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Theorie-Praxis-Transfer</b> .....	<b>26</b>
4.1	Fall A: «störende Verhaltensweisen“ .....	27
4.1.1	Probleme erkennen und erste Hilfe leisten .....	28
4.1.2	Verantwortung teilen und Rituale hinterfragen .....	30
4.1.3	Handlungsmöglichkeiten.....	32
4.1.4	Inklusiver Abschluss.....	33

4.2 Fall B: «gesteigerte Aggressionen» .....	34
4.2.1 Auf den Lösungsweg gehen .....	35
4.2.2 Zukunft gemeinsam gestalten.....	37
4.2.3 Umsetzungsschritte planen .....	39
4.2.4 Evaluation und inklusiver Abschluss .....	39
<b>5 Diskussion .....</b>	<b>41</b>
5.1 Evaluation Bezugsrahmen .....	41
5.2 Erkenntnisse bezüglich der Fragestellung .....	43
5.3 Kritische Reflexion zum Beratungsansatz .....	47
5.4 Persönliche Entwicklung.....	48
<b>6 Ausblick.....</b>	<b>52</b>
6.1 Gedanken zur künftigen Beratungspraxis .....	52
6.2 Nächste Umsetzungsschritte.....	54
<b>Nachworte .....</b>	
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	

# 1 Einleitung

Die Anforderungen an Menschen, ihren komplexen Alltag zu bewältigen, ihre diversen Beziehungen zu gestalten und ihr Leben sowie ihre Probleme zu meistern, wachsen stetig. Dadurch werden professionelle psychosoziale Unterstützungen immer bedeutsamer, vor allem dort, wo Bewältigungsressourcen fehlen und Überforderungstendenzen steigen. Für Menschen, welche bereits unter einer Aussonderungstendenz leiden, dazu gehören auch Menschen mit einer Behinderung, besteht das Risiko, noch weiter an den Rand der Gesellschaft gedrängt zu werden. Die gesellschaftlichen Entwicklungen und Individualisierungstendenzen beinhalten aber auch Chancen (Nestmann, Engel & Sickendiek, 2004). Diese werden nicht zuletzt durch die UN-Behindertenrechtskonventionen und Inklusion<sup>1</sup> (Lebenshilfe Österreich, 2022) genährt, welche nicht nur die Umsetzung der Menschenrechte, sondern auch Selbstbestimmung, Selbstbefähigung und Autonomie einfordern. Menschen mit einer Behinderung möchten immer mehr ihre Angelegenheiten in die eigene Hand nehmen, sich ihrer Fähigkeiten bewusst werden, eigene Kräfte entwickeln und die individuellen und kollektiven Ressourcen für ein selbstbestimmtes Leben nutzen (Herriger, 2020).

## 1.1 Ausgangslage

«Diversity<sup>2</sup>», ein zentrales Thema in der heutigen Zeit, wird in der Coaching-Literatur in ganzen Büchern oder Kapiteln wie zum Beispiel bei Steiger und Lippmann (2008) gewürdigt und populär verwendet (Steiger und Lippmann, 2, 2008). Vertieft man die Recherche, zeigt sich, dass Menschen mit einer Behinderung als Teil der Diversity-Bewegung in der Beratungsliteratur kaum erwähnt werden, obwohl in der Schweiz über 1.7 Millionen Menschen mit einer Behinderung leben und 0.4 Millionen mit besonderer Schwere einen wesentlichen Teil der Gesamtbevölkerung ausmachen (Bundesamt für Statistik, 2022), Gleichberechtigung, soziale Teilhabe und Selbstbestimmung seit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention auch in unseren Breitengraden ein wegweisendes Leitprinzip sind (Schwalb, 2012) und supervisorische und familientherapeutische Beratungen im sozial-, sonder- und heilpädagogischen Kontext eine langjährige Tradition haben. Therapien und Beratungen für Menschen mit einer Behinderung

---

<sup>1</sup> Gleichberechtigung und Teilhabe von allen Menschen in der Gesellschaft, die Anerkennung von Menschen mit einer Behinderung sowie die Vielfalt der Menschen als Ressource, bei der alle voneinander lernen können.

<sup>2</sup> Vielfalt, die soziale Diversität von Menschen in der Gesellschaft bezogen auf die Kategorien Geschlecht, Alter, Klasse, Sprache, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung, etc.

werden immer noch als wenig sinnvoll oder notwendig betrachtet, obwohl sie ein Recht auf Therapie und Beratung haben und die Ressourcennutzung nicht vom Intelligenzniveau abhängig ist (Hermes, 2017).

Finden sich dann doch Beratungsangebote für Menschen mit einer Behinderung, zielen sie oft auf individuelle Hilfen finanzieller, rechtlicher oder psychiatrischer Art ab oder unterstützen sie indirekt, indem sie das helfende System begleiten, sie aber ausklammern. Beratungsprozesse mit verbindendem, inklusivem und gleichberechtigtem Charakter sucht man in Beratungssettings sowohl in Ursprungsfamilien, in familienunterstützenden-, ergänzenden oder ersetzenden Systemen vergeblich. So zeigt der Titel «die Welt will mehr Vielfalt, aber Menschen mit einer Behinderung werden vergessen» im NZZ-Folio vom 15.7.2022 ebenso wie der im Artikel enthaltene Schlusssatz «dass, wenn sie nicht vergessen werden, über sie anstatt mit ihnen geredet wird» eine hohe Relevanz, auch für den beraterischen Alltag (NZZ Folio - E-Paper, 2022).

Schwierigkeiten mit Menschen mit einer Behinderung zeigen sich oft auf kommunikativer und interaktionaler Ebene oder durch eine Verhaltensthematik, und zwar unabhängig davon, ob es sich um ein Leben in der Ursprungsfamilie oder im heil-, sonder- oder sozialpädagogischen Setting handelt. Nehmen die Problemstellungen zu, ist dies oft der Anlass, externe Unterstützung in Form von biopsychosozialen Hilfen anzufordern. Die Person, welche im System das Verhalten zeigt, ist dann im Beratungsprozess und in den Gesprächen aber selten anzutreffen. Sichtbar ist auch, dass je mehr es zu Konflikten zwischen Fachpersonen und Menschen mit einer Behinderung kommt und je intensiver sie werden, desto seltener erfolgen die Einladungen zu einer gemeinsamen Prozessbearbeitung. Der Zugang zu Beratungen bleibt vielfach verwehrt, auch dann, wenn die Not für die Person selbst zunimmt.

## **1.2 Fragestellungen**

Es besteht der feste Zukunftsglaube, dass es Experten und Expertinnen aller Art gelingt, inklusive Beratungsprozesse tatkräftig zu unterstützen und Menschen mit einer Behinderung als Teil der Expertise zu sehen, welche nicht nur hauptverantwortlich für die bisherige Lebensgeschichte sind, sondern auch für die Bearbeitung der Themen, die ihre zukünftige Lebensgestaltung betreffen. Daraus ergeben sich die folgenden Fragestellungen:



- Wie können Unterstützungspersonen und Menschen mit einer Behinderung von einem inklusiven Beratungsangebot überzeugt werden und was brauchen sie dafür?
- Wie kann der Zugang zu einem inklusiven Angebot auch für Menschen mit einer Behinderung vereinfacht werden?
- Welche Chancen und Gefahren beinhalten inklusive Prozesse?
- Wie lässt sich das Fachwissen von Unterstützungspersonen und die Expertise von Menschen mit einer Behinderung miteinander verbinden?
- Ist es in der heutigen Zeit noch indiziert, in Beratungsprozessen, die Menschen mit einer Behinderung betreffen, auf ihre Teilnahme zu verzichten?
- Lassen sich Unterschiede zwischen internen und externen inklusiven Teamberatungen erkennen?
- Wie lassen sich die Erkenntnisse in den Alltag integrieren?

### **1.3 Ziele und Aufbau der Arbeit**

Ausgehend von den Schilderungen und Problemstellungen in der aktuellen Behindertenrechtsdiskussion und der heutigen Beratungspraxis wird mit dem inklusiven Beratungsansatz aufgezeigt, wie sich Teamberatungen durch den Einbezug von Menschen mit einer Behinderung verändern und welche Auswirkungen dies auf die Bearbeitungs- und Lösungsprozesse haben kann. Auf der Basis von systemischen, lösungs- und ressourcenorientierten Perspektiven wie auch aus den Theorieelementen Kommunikation und soziale Konflikte wird das Thema «wir als Team haben ein Problem und möchten es für den Menschen mit einer Behinderung lösen» transformiert zu «wir lösen mit dem Menschen mit einer Behinderung gemeinsam das Problem, das wir haben».

Die Fragen, wie und wann der Einbezug von Menschen mit einer Behinderung stattfinden soll und wie sich die Expertise aller in den Prozess integrieren lässt, welche Chancen und Gefahren durch die veränderte Praxis entstehen, werden anhand einer betriebsinternen und einer betriebsexternen inklusiven Teamberatung betrachtet, analysiert und reflektiert.

Abschliessend geht es darum, die Ergebnisse und Erkenntnisse für die nächsten Umsetzungsschritte zu nutzen und weiterführende Überlegungen zu einem inklusiven, gegebenenfalls modifizierten Beratungsangebot, der Weiterentwicklung eines inklusiven Beratungskonzeptes und möglichen alternativen Handlungsfeldern zu machen.

## **2 Bezugsrahmen**

Um den Besonderheiten des jeweiligen Settings und der Ganzheitlichkeit gerecht zu werden, beinhaltet der inklusive Ansatz eine systemisch, lösungs- und ressourcenorientierte Perspektive (vgl. Kapitel 2.1 bis 2.3), welche in der Anwendung miteinander verbunden werden. Mit den Theorieelementen der Kommunikation (vgl. Kapitel 2.4) und soziale Konflikte (vgl. Kapitel 2.5) werden Zugänge geschaffen, die eine gegenseitige Verständigung und einen diagnostischen Zugang ermöglichen sowie der Beziehungsgestaltung dienen.

### **2.1 Systemische Beratung**

Das Wort «systemisch» stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutet ein Ganzes, welches aus mehreren Teilen zusammengesetzt ist. Dabei steht nicht die systemische Ordnung im Vordergrund, sondern vielmehr die Ganzheitlichkeit und Vernetzung (Nestmann et al., 2004).

Die systemische Beratung entwickelte sich in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts ausgehend von der Familientherapie zu einem eigenständigen Ansatz. In der Kernidee wird ein System als Verbund von einzelnen Teilen verstanden, die miteinander in einer Wechselwirkung stehen und wo eine Änderung im System stets eine Änderung des Gesamtsystems nach sich zieht (Levold & Wirsching, 2020).

Nach Sonja Raddatz (2018) basiert die systemische Beratung auf folgenden Elementen:

- Persönliche Erfahrungen und Erlebnisse sind immer subjektiv
- Verantwortungsfragen werden durch Werte, Erwartungen und Vorstellungen beantwortet, dafür ist Verantwortung zu übernehmen
- Beobachtungspersonen sind Teil der Beobachtung
- das, was der Mensch in diesem Augenblick tut, macht für ihn Sinn
- Menschen reagieren so, wie sie selbst strukturiert sind – Veränderungen und Lösungen können nur angeregt werden
- Menschen sind nicht, sondern verhalten sich
- Probleme sind einzigartig und für die betroffene Person wirklichkeitsbestimmend
- Probleme entstehen durch problemhafte Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen

- Personen, die das Problem haben, sind Experten und Expertinnen ihrer Probleme und auch für die Lösung der Probleme verantwortlich
- Probleme benötigen Anerkennung und Wertschätzung
- Beratung ist ein Eingriff in eine funktionierende Selbstgestaltung
- Menschen sind Experten und Expertinnen ihrer Wirklichkeit – für die Problemlösung braucht es keine Hypothesen

Menschen verhalten sich in unterschiedlichen Systemen unterschiedlich. Funktionen, Rollen und Verhalten bestimmen, wer die Person im jeweiligen System ist, wie sie betrachtet wird, welche Erwartungen entstehen, und welche Verhaltensweisen und Ziele gewählt werden. Zentral dabei ist, dass Menschen nicht sind, sondern im jeweiligen System entstehen. Veränderungen werden dadurch ermöglicht, dass sich Gegebenheiten im System verändern. Die Betrachtung erfolgt stets vorwärts in die Zukunft gerichtet. Fragen zur Vergangenheit beziehen sich nur darauf, erfolgreiche und nichterfolgreiche Bewältigungsmuster zu erkennen. Ob ein Mensch zu einem System passt, ist auch abhängig von der Situation und der Kultur. Es gibt nicht falsch oder richtig und nicht schuldig oder unschuldig. Bei der Problemlösung wird nach Anteilen oder Beteiligungen gefragt. Dem Menschen und seiner Individualität werden in der systemischen Perspektive eine hohe Wertigkeit und Wertschätzung entgegengebracht.

Solange Denk- und Handlungsabläufe funktionieren und für die täglichen Herausforderungen Antworten gefunden werden, entstehen keine Probleme. Probleme entstehen erst dann, wenn die eigenen Denk- und Handlungsmuster nicht mehr genügen und es dadurch zu unbefriedigenden Antworten oder unpassenden Verhaltensweisen kommt.

In der zirkulären Betrachtungsweise eines Problems wird anders als bei der Ursache-Wirkungs-Perspektive nicht ein Merkmal oder Defizit einer einzelnen Person für ein Problem verantwortlich gemacht. Für eine Problemstellung braucht es die Aktivität aller beteiligten Personen im System. So wird nach spezifischem Verhalten, Wechselwirkungen, Handlungen und Nichthandlungen sowie Kommunikations- und Beziehungsmustern aller involvierten Personen gesucht, die zum Ereignis beigetragen haben. Die Zusammenhänge gilt es zu erkennen und im Beratungsprozess zur Verfügung zu stellen, um neue Lösungs- und Veränderungsmöglichkeiten zu entwickeln. Systemische Fragen sollen das System verstören, innere Vorgänge verändern und Problemlösungsprozesse zukunfts-, ziel- und verhaltensorientiert anregen. Die Fragen sollen offen formuliert und auf das

Innere bezogen werden und Denkipulse anregen. Unterschiede sollen erkennbar gemacht, Muster aufgedeckt, Emotionen reguliert, Beziehungs- und Handlungsnetze verdeutlicht werden. Personen sollen die Möglichkeit erhalten, sich in die Lösungssituation hineinzusetzen und Wirkungen überprüfbar zu machen. Die beratenen Personen sollen eingeladen werden, das problemhaft bewertete Handlungsmuster zu verlassen und neue Handlungsweisen zu erkunden (Radatz, 2018).

Die folgenden systemischen Interventionen können einen Perspektivenwechsel und Veränderungen anregen und sind deshalb für inklusive Teambesprechungen besonders relevant:

### **Zirkuläres Fragen**

Bei zirkulären Fragen werden nach Königswieser und Exner (2019) sowohl an- wie auch abwesende Systemmitglieder in die Beratung mit einbezogen. Die Personen werden darüber befragt, was sie glauben, was eine andere Person über die Situation und das Verhalten denkt und fühlt, ohne dass diese Person dabei direkt angesprochen wird. Durch die Befragung von Aussenperspektiven werden starre Denkmuster bewegt, neue Sichtweisen erlangt sowie bestehende Kommunikations-, Interaktions- und Beziehungsmuster ergründet und verständlich gemacht. Um Unterscheidungen zu erkennen, sind Fragen nach Rangfolgen, dem Vorher und Nachher, nach Alternativen oder Konstellationen sinnvoll. Mit Prozent- und Skalierungsfragen werden Ambivalenzen verdeutlicht (Königswieser & Exner, 2019).

### **Skulpturarbeit**

Skulpturarbeit nach Schlippe und Schweitzer (2016) ist mit realen Menschen oder symbolisch mit Tierfiguren, Legosteinen oder Ähnlichem, welche als Vertretungen für die Personen im System dienen, möglich. Die existierenden Personen oder deren Stellvertretungen werden einander räumlich zugeordnet und mit entsprechender Haltung positioniert. Mit dieser Methode gelingt es relativ einfach, die Beziehungen und Rollen zwischen den im System vorhandenen Personen ganzheitlich darzustellen und einen neuen Blickwinkel auf die Situation zu erhalten. Fehlen Personen, kann das Gesamtbild durch den Beizug eines stellvertretenden Gegenstands, zum Beispiel eines leeren Stuhls, vervollständigt werden. Zentrale Elemente der Skulpturarbeit sind die emotionale Nähe zueinander, welche durch den räumlichen Abstand symbolisiert, die Rollenverteilung, die mit oben und unten unterschieden sowie die Mimik und Gestik der Personen, welche

sich beispielsweise durch Blickwechsel, Körperhaltung, Berührungen erkennbar gemacht werden. Ist die Skulptur aufgebaut, können Gefühle und Gedanken dazu erfragt werden. Die Aktivierung von Ressourcen sowie die Initiierung von Veränderungen können durch Wunsch- und Lösungsbilder, durch wiederholende Worte und Sätze oder durch Positionswechsel der Hauptfiguren erlebbar gemacht werden. Die veränderten Perspektiven ermöglichen es, bisherige Verhaltensweisen zu überdenken, zu revidieren oder neu zu gestalten.

Aufgrund der Einfachheit ist Skulpturarbeit für Menschen aller Art gut verständlich und ermöglicht bereits nach kurzer Zeit eine systemische Betrachtungsweise, bei der die Nähe, die Wichtigkeit und die Hierarchie zueinander bildlich dargestellt werden kann. Als Unterform der Skulpturarbeit kann die Positionsskulptur verstanden werden. Die Methode eignet sich zu Beginn der Beratung, um in Bewegung zu kommen. Durch die Erfragung von Eigenschaften werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten durch die Positionierung im Raum sichtbar und geben Aufschluss über vorhandene oder fehlende Verbindungen. Mit der Positionsskulptur kann rasch eine Annäherung an das Thema erwirkt werden (Schlippe & Schweitzer, 2016).

### **Rituale**

Der Alltag besteht aus verschiedenen Ritualen, denen sich die Personen mehr oder weniger bewusst sind. Rituale können nach Caby, Caby und Caby (2017) unterschiedliche Wirkungen haben und sind auch zu hinterfragen. So kann sich ein Problemverhalten durch die Routine ebenso verstärken wie positiv beeinflussen, indem das Wiederkehrende Stabilität, Sicherheit und Halt gibt. Wichtig ist zu erfahren, welche Bedeutung sie für die involvierten Personen haben, wo welche bereits bestehen, welche es zu aktivieren gilt und welche zusätzlichen wünschenswert sind. Gleichzeitig gilt es dort Ritualveränderungen anzuregen, wo wiederkehrende Abläufe problematisches Verhalten begünstigen. Einen besonderen Stellenwert haben Rituale in Übergangssituationen. So können sie in Zeiten der Unsicherheit dazu beitragen, dass Ängste verringert und belastende Symptome reduziert werden. Rituale können gut auch mit gestalterischen und kommunikativen Methoden kombiniert und damit das Lösungshandeln verstärkt werden (Caby, Caby & Caby, 2017).

### **Umdeutung und Reframing**

Reframing gemäss Schlippe und Schweitzer (2016) ermöglicht es, negativ bewertete Kommunikations- und Interaktionsverhalten in Frage zu stellen, neue

Perspektiven anzuregen, und bietet die Möglichkeit, im Bisherigen positive Aspekte zu sehen. Die veränderte Sichtweise wird durch drei verschiedene Umdeutungsformen initiiert. Von Kontextreframing ist die Rede, wenn es darum geht, für das Verhalten einen Kontext zu suchen, indem es positiv bewertet werden kann. Mit dem Bedeutungsreframing wird für die Problemsituation ein neuer Sinn gesucht und Zusammenhänge werden neu betrachtet. Und beim Inhaltsreframing wird die Absicht hinter dem Verhalten betont, um es vom gezeigten Problem loszulösen. Durch die veränderte Betrachtungsweise wird das Negativdenken durchbrochen, Neubetrachtungen ermöglichen es, die Fähigkeiten und Ressourcen hinter den Problemen, Störungen und Konflikten zu erkennen und das Gute zu betonen. Mit der Verschiebung des Rahmens wird an den starren Bildern gerüttelt, das Denken, Fühlen und Handeln zu den Ereignissen, Verhaltensweisen und Situationen verändert. Bisher problematische Ereignisse, Verhaltensweisen und Situationen erhalten plötzlich auch positive Aspekte und ermöglichen wiederum weitere Veränderungen (Schlippe & Schweitzer, 2016).

## **2.2 Lösungsorientiertes Vorgehen**

Die lösungsorientierte oder lösungsfokussierte Beratung gründet auf den Lehrsätzen von Steve de Shazer. Zusammen mit Insoo Kim Berg entwickelte er diese ab den 1970er Jahren auf den Grundideen von Milton H. Erickson und den philosophischen Gedanken von Ludwig Wittgenstein. In seinen Ausführungen zu den Leitgedanken der lösungsorientierten Beratung nimmt Steve de Shazer eine individuumsstärkende Perspektive ein und geht davon aus, dass jeder Mensch unabhängig von seiner Biografie, seiner Ausstattung und Zugehörigkeit durch seine gemachten Erfahrungen fähig ist, anstehende Veränderungen zu bewältigen. Ziel der lösungsorientierten Beratung ist es, die beratenen Personen darin zu unterstützen, die für sie passenden Lösungen zu finden. Der Fokus dieses Ansatzes liegt auf den zukünftigen Zielen und Lösungen. Das Schicksal wird in die eigene Hand genommen und es wird versucht, die zum Teil verborgenen Kompetenzen und Ressourcen zu aktivieren. Durch die Stärkung wird nicht nur die Bearbeitung der aktuellen Problemstellung angestrebt, sondern auch die Erhöhung der Selbstwirksamkeit und Lösungsfindung für Veränderungsprozesse (De Shazer & Dolan, 2022).

Die lösungsorientierte Beratung besteht gemäss Bamberger (2015) aus vier Kernelementen. Dies sind die ratsuchenden Personen, die vielfältige Fähigkei-

ten, Fertigkeiten und Ressourcen aus ihren bisherigen Lebenserfahrungen mitbringen und Expertinnen und Experten ihres eigenen Lebens sind. Es sind die Probleme, die den Übergang von einer aktuellen Situation zur nächsten symbolisieren und zu jedem Leben dazugehören. Es sind die Lösungen, die, wenn sie funktionieren, häufiger anzuwenden sind, und wenn nicht, durch andere Lösungen ersetzt werden sollen. Und zu guter Letzt sind es die Beratungspersonen, die wertschätzend und respektvoll die ratsuchenden Personen in ihren Autonomieentwicklungen unterstützen und ihnen helfen, ihre verborgenen Potentiale zu erkennen und zu nutzen.

Bamberger (2015) konzipiert die lösungsorientierte Beratung ausgehend vom Kennenlernen bis zum Beratungsabschluss als effizienten Prozess in sechs Phasen, der sich auf drei bis sieben Beratungseinheiten verteilt. Die Phasen und die darin enthaltenen Schwerpunkte beschreibt er wie folgt:

### **Phase 1: Synchronisation**

Um gut und effektiv zusammenzuarbeiten, ist eine kooperative Arbeitshaltung wichtig. In der Synchronisationsphase sollen alle involvierten Personen eine akzeptierende, wertschätzende, respektvolle und zugewandte Haltung durch die Beratungsperson erfahren und in einer aktiv-empathischen Arbeitsatmosphäre genügend Raum und Vertrauen für die Problemschilderung erhalten. Besteht in dieser Phase bereits die Chance, dass die beratenen Personen eine Unterscheidung zwischen Problem und Problemerkleben erfahren können und eine Ressourcensicht erhalten, ist dies ebenso zu nutzen wie die Stärkung der Fähigkeiten und Kompetenzen. Durch das Aufzeigen von alternativen Blickwinkeln sollen konstruktive Zusammenhänge erkennbar gemacht werden. Zu guter Letzt geht es darum, dass der Wille, das Thema anzugehen, bereits ein erster Schritt zur Veränderung ist. Den Übergang vom lähmenden Problemerkleben zur aktiven Lösungsorientierung gilt es durch Zuversicht zu unterstützen. Dies bildet die Basis, um entsprechende Ressourcen zu aktivieren.

### **Phase 2: Lösungsvision**

Ein Bild und eine genaue Vorstellung davon zu erhalten, wie es sich anfühlt, wenn das Problem gelöst ist, ist das Ziel der Phase 2. Je mehr die Lösung thematisiert wird, desto stärker entwickelt sich der Glaube daran. Dabei gilt es alle verfügbaren Ressourcen, all das, was funktioniert und nicht belastet, zu betonen. Um das Lösungsbild zu verankern, helfen gemäss Bamberger (2015) fünf stärkende Lösungsschlüssel:

- **Lösungstendenz-Schlüssel:** Frühere erfolgreiche Bewältigungen werden gesucht und thematisiert. Die Betonung der früheren Ressourcen wird reaktiviert, was zu einer erhöhten Selbstkontrolle führt.
- **Ausnahme-Schlüssel:** Um der Problemschleife zu entkommen, hilft es, nach Ausnahmen zu suchen. Mit Skalierungsfragen, die sich aufs Tun, Sehen, Denken, Fühlen, Planen oder Hoffen beziehen, wird bisher Bewältigtes erlebbar.
- **Hypothetischer Lösungsschlüssel:** Fragen nach Wunder, Imagination oder Phantasieereisen ermöglichen es die Problemsituation zu verlassen, Zukunftsbilder zu erzeugen und neue Möglichkeiten zu erkennen.
- **Reframing-Schlüssel:** Lässt sich keine Lösungstendenz erkennen, kann ein veränderter Blickwinkel helfen. Eine Umdeutung oder ein Perspektivenwechsel kann für die Situation, das Verhalten und die Motivation wichtig sein und neue Impulse geben.
- **Universallösungsschlüssel:** Hilft alles nichts, hilft es, spielerisch, rituell oder experimentell etwas anderes zu tun, um aus den Routinen auszubrechen und die Handlungsfähigkeit wiederzufinden oder die Hoffnung auf eine Lösung zu stärken.

### **Phase 3: Lösungsverschreibung**

Lösungsorientierte Beratung bedeutet intensive Beziehungsgestaltung und empathischer Fokus auf das Gegenüber. Ressourcenaktivierung findet dann statt, wenn die Zuversicht und die Gewissheit bestehen, dass sich etwas ändert und sich dies mit konkretem Tun und positiven Lernerfahrungen kombinieren lässt. Ist die Fragestellung beendet, schafft eine Pause Distanz zur Problemgeschichte. Sie lädt ein, über das Bisherige nachzudenken und die Aufmerksamkeit darauf zu lenken, was kommt. Die Fortsetzung erfolgt mit einer lösungsorientierten anerkennenden und wertschätzenden Zusammenfassung. Es wird Bezug genommen auf die schwierige Ausgangslage und darauf, was bereits alles richtig, Nützliches und Gutes gemacht wurde. Bisherige Lösungsschritte werden anerkennend betont. Dadurch werden eigene positive Aspekte erkannt, die Motivation für die nächsten anstehenden Schritte steigt und zusätzliche Ressourcen werden aktiviert. Das Mut machen soll im Sinne von Lernen am Modell übertragen werden. Die beratenen Personen sollen immer mehr Stärken identifizieren und im Sinne einer wachsenden Selbstwirksamkeit und Lösungskompetenz immer mehr ins Bewusstsein dringen. Um das eigenverantwortliche Handeln noch



mehr zu aktivieren, sind konkrete Verhaltensanweisungen in Form einer Hausaufgabe sinnvoll. Diese Aufgabe kann durch Imagination der Gefühle in der Sitzung vorbereitet werden. Die Veränderung beziehungsweise Umsetzung ist dann aber in der jeweiligen Lebenswelt zu realisieren. Mit mitgebenden Worten, Notizen oder einem Ritual kann dieser Weg positiv unterstützt werden.

#### **Phase 4: Lösungsbegleitung**

Es ist zu überlegen, ob und in welcher Form die Beratungsperson Veränderungsprozesse in der konkreten Lebenswelt unterstützen und wie die Hilfestellungen dorthin transferiert werden können. Das Lösungshandeln kann zum Beispiel durch verbale oder nonverbale Hilfestellungen wie Brief, E-Mail oder Telefonat erfolgen. Ein stärkendes Transfer-Coaching ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Lebensbedingungen besonders erschwert, beeinträchtigt oder durch Ressourcenarmut gekennzeichnet sind.

#### **Phase 5: Lösungsevaluation - Fokussierung**

Die Fokussierung liegt auf dem Positiven, auf den Erfolgen und den Veränderungen. Die Details beharrlich zu erfragen, stärkt und unterstützt. Fragen nach dem Wie, Wo, Wer, Was, Wann, Woran, Worauf zielen bei der beratenen Person im Sinne einer positiven Schuldzuweisung darauf ab, sie für Entwicklungen und Veränderungen verantwortlich zu machen und dafür wertzuschätzen. Veränderungen sind sowohl auf der Handlungs-, Wahrnehmungs-, Gefühls-, Denk- als auch auf der Interaktionsebene wahrzunehmen. Die dafür verantwortlichen Ressourcen gilt es zu betonen. Durch Hineinfragen, was die Veränderung verursacht hat, wird ein Hineinerzählen möglich. Dies führt zu einer neuen Selbstwahrnehmung und zu einer ressourcenorientierten, selbststärkenden Perspektive. Die Phase der Evaluation ist geprägt durch den Fortschritt. Dies aufzuzeigen und alle relevanten Ressourcen und Erfolgsgaranten zu identifizieren und zu stärken, ermutigt weiterzumachen. Nehmen die Erfolge zu, vergrößert dies den Abstand zwischen den Beratungseinheiten. Wird es nicht besser, gilt es an die Utilisationskompetenz beziehungsweise die Nutzbarmachung der Kompetenzen zu erinnern, den Zustand als Misserfolgsprophylaxe zu normalisieren, kleine Schritte bewusst zu machen, Geduld zu üben und die Wiederholungsschleife als wichtige Erfahrung zu verstehen. Um einem Beratungsprozess oder einem Gespräch, das stockt, neuen Schwung zu verleihen, können Metakommunikation, eine Pause oder ganz etwas anderes zu tun helfen.

## **Phase 6: Lösungssicherung und Ende der Beratung**

Die in der eigenen Lebenswelt funktionierenden Handlungen wahrzunehmen und anzuerkennen und darauf zu vertrauen, ist sehr bedeutsam. Alles, was in der Realität bereits wiederholt funktioniert, stellt das Veränderungshandeln sicher, stärkt das Selbstbewusstsein und die Motivation. Wenn die beratene Person genügend Kompetenzen entwickelt hat, eigene Lösungen zu kreieren, und mit Zuversicht in die Zukunft blickt, ist die Beendigung der befristeten Arbeitsbeziehung indiziert. Besteht Bedarf, kann noch ein Termin vereinbart werden, der eine Durchführung offenlässt oder zeitnah zur Verfügung steht. Dies gibt zusätzliche Sicherheit. Mit einem Geschenk wie beispielsweise einem Brief oder einem stärkenden Symbol, welches die beratene Person selbst aussucht, kann nochmals die Selbstwirksamkeit betont, der Erfolg erkenn- und sichtbar gemacht und ein wertschätzender Schlusspunkt hinter die gemeinsame Arbeitsbeziehung gesetzt werden (Bamberger, 2015).

### **2.3 Ressourcenorientierter Fokus**

Um die Anforderungen möglichst konstruktiv bewältigen zu können, müssen sich die involvierten Personen selbstwirksam, bezogen auf die eigene Lebensgestaltung, erleben, sich im Alltag entfalten können, sich mit ihren eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen erfahren. Sie sollen entsprechende Unterstützungsmöglichkeiten kennenlernen und nutzen, welche sie in ihren Entwicklungen, Stärke- und Befähigungs-Prozessen unterstützen und Abwärtsspiralen sowie Ressourcenverlust verhindern. Ressourcenorientierte Beratungen orientieren sich an den Ressourcen der Personen, an den jeweiligen Beziehungen, den Institutionen und Gemeinschaften, in denen sie leben. Die Betrachtung der jeweiligen Lebenssituation erfolgt stets aus einer Perspektive der Stärke und des Potentials. Es wird geschaut, wo persönliche, ausgleichende, förderliche oder kompensatorische Ressourcen in der sozialen, institutionellen oder ökologischen Umwelt unterstützend zur Verfügung stehen, erschlossen und aktiviert werden und welche Bewältigungs- und Entwicklungspotentiale vorhanden sind, um die gewünschte Veränderung zu erzielen. Dem Utilisieren bzw. Nutzbarmachen aller vorhandenen Ressourcen kommt dabei eine grosse Wichtigkeit zu. Ressourcen, und seien sie noch so klein, gilt es zu erkennen und zu aktivieren. Es ist darauf zu achten, dass die Verteilung von Ressourcen lebensweltorientiert geschieht. So können durch die Umverteilung von Ressourcen auch Machtverteilungen in den jeweiligen Systemen verändert und neue Zugänge geschaffen werden. Stehen Ressourcen zur Verfügung, die vormals nicht vorhanden waren, können wichtige

Veränderungen initiiert werden, die für den Alltag vielfältige Erfahrungen ermöglichen, die entwicklungsfördernd und stärkend sind (Nestmann et al., 2004).

## **2.4 Kommunikation**

Kommunikation ist nach den Ausführungen von Wilken (2018) ein menschliches Grundbedürfnis und für die Lebensqualität, Partizipation<sup>3</sup>, Selbstbestimmung und jede Art von Entwicklung von zentraler Bedeutung. Kommunikation umfasst mehr als nur die verbale Sprache. Sie beinhaltet alle Verhaltens- und Ausdrucksformen, mit deren Hilfe wir in Beziehung treten. So drücken wir mit unserer Mimik und Gestik unsere Emotionen wie Freude, Wut oder Befremden aus, unterstreichen unsere Ansichten oder zeigen Vertrauen oder Interesse durch das entsprechende Nähe- oder Distanzverhalten. Mit unserer Körperhaltung und Kleidung geben wir nonverbal Auskunft über unser Befinden im jeweiligen Kontext, geben Aufschluss zum Vorhaben, zur Zugehörigkeit und zeigen, in welcher Stimmung wir sind (Wilken, 2018).

Im Laufe des Lebens entwickeln wir verschiedene Kommunikationsgewohnheiten. Diese werden durch die Persönlichkeit, die Lebensgeschichte, die Gesprächssituation, die gesprächsbeteiligten Personen sowie durch die Rolle im jeweiligen Setting geprägt (Schulz von Thun, Zach & Zoller, 2012).

Die eigenen Muster zu erkennen, ist gemäss Steiger und Lippmann (2013) besonders wichtig, wenn es darum geht, im beraterischen Alltag zu interagieren, aber auch um sich mit Empathie in Menschen mit anderen Bedürfnissen hineinzuversetzen. Erst die Sensibilisierung gegenüber den eigenen Wahrnehmungsmustern, den eigenen Gefühlen, Vorurteilen und Glaubenssätzen sowie die wiederkehrende Reflexion und Auseinandersetzung damit ermöglichen einen Perspektivenwechsel und die Regulierung von Nähe und Distanz im Sinne eines professionellen Umgangs (Steiger und Lippmann. 1, 2013).

### **2.4.1 Unterstützte Kommunikation**

Gemäss Wilken (2018) ist davon auszugehen, dass 20 bis 40% der Menschen mit einer geistigen Beeinträchtigung sich nicht oder nur unzureichend verständigen können und in irgendeiner Form Unterstützung in der Kommunikation benötigen (Wilken, 2018).

Menschen mit eingeschränkter oder fehlender Sprache machen im Kontakt mit ihrer Umwelt oft die Erfahrung, dass sie nicht verstanden werden. Geschieht

---

<sup>3</sup> Synonym für Teilhabe

dies über eine längere Zeit, zeigen sich gemäss Theunissen (2013) dann oft Rückzugstendenzen, selbst- oder fremdverletzendes Verhalten (Theunissen, 2013).

Das international anerkannte Fachgebiet der „Unterstützten Kommunikation“ hat sich wie Wilken (2018) ausführt zum Ziel gesetzt, die kommunikativen und interaktionalen Möglichkeiten von Menschen, die keine oder nur eine schwer verständliche Lautsprache haben, zu erweitern oder zu verbessern. Damit sind alle pädagogischen und therapeutischen Hilfen gemeint, welche die aktuelle Kommunikation von sprechbehinderten Personen unterstützen, ergänzen oder ersetzen. Die Förderung von körpereigenen Kommunikationsformen gehört ebenso dazu wie die Unterstützung durch Gebärden, die Anwendung von graphischen Symbolen, technischen Hilfsmitteln mit oder ohne Sprachausgabe. Um eine bedarfsgerechte Kommunikation zu ermöglichen, sind die Hilfsmittel den individuellen Präferenzen, den sprachlichen und kognitiven Fähigkeiten entsprechend anzupassen (Wilken, 2018).

Ziegler und Vogel (2010) betonen, dass Gruppengespräche oft von sprechenden Personen dominiert werden. Daher ist es sinnvoll, zusätzliche Überlegungen zu machen, wie ein Mitteilen, ein Wechsel von Gesprächsthemen, eine Klärung von Missverständnissen und auf eigene Anliegen aufmerksam zu machen. So können körpereigene Ausdrucksformen wie Gesten oder Lautäusserungen, das Zeigen von Karten oder das Bedienen von Tastern, welche einen Laut von sich geben, erfolgreiche Interventionsmöglichkeiten sein (Ziegler und Vogel, 2010).

Um gegenseitig eine gelingende Kommunikation sicherzustellen, braucht es meist auch beim Gegenüber Anpassungen. Das durch Maass (2015) entwickelte Konzept der leichten Sprache bringt eine zusätzliche Erleichterung und eine barrierefreiere Kommunikation zwischen den gesprächsbeteiligten Personen. Diese aus der Praxis entstandene Kommunikationsform wird als Teil der UN-BRK mit dem Recht auf verständliche Information in Verbindung gebracht und immer stärker eingefordert. Inzwischen wird diese Variation der deutschen Sprache nicht nur im schriftlichen Bereich propagiert, sondern auch in den Bereich der mündlichen Interaktion übertragen. Die leichte Sprache verzichtet auf die Verwendung von Fremdwörtern sowie Fachbegriffen und reduziert Satzbau und Wortschatz auf das Wesentlichste (Maass, 2015).

Viele Menschen mit einer Behinderung haben zu spielerischen Elementen, zu Kunst und Kreativität einen besonderen Zugang. Dies betont auch Wüllenweber

(2014). Werden durch Zeichnen, Malen, Gestalten mit Ton, Lego oder Bausteine gesprächsunterstützende Möglichkeiten geboten, vereinfacht dies nicht nur die Interaktion, sondern hat dies auch einen stärkenden Effekt fürs Individuum zur Folge. Im Entstehungsprozess geraten die kognitiven Fähigkeiten und Kompetenzen sowie der Leistungsgedanke in den Hintergrund und «Mensch sein ohne Konventionen» tritt in den Vordergrund. Gleichzeitig erhält die Person, die gestalterisch handelt, das Gefühl, eine Wirkung erzielen und mitgestalten zu können. Wo vorher ein Defizit erkennbar war, wird durch einen alternativen Zugang eine Stärkeorientierung geschaffen und die Selbstwirksamkeit erhöht. Kreatives Gestalten bietet einen alternativen Weg, um Emotionen, Bedürfnisse und Gefühle auszudrücken, diese zu erkennen und sich mit dem Gegenüber auf Augenhöhe darüber auszutauschen (Wüllenweber. 1, 2014).

Schmeer (1994) bestätigt die aussergewöhnliche Wirkung durch den bildnerischen und gestalterischen Ausdruck. Sie sieht dies darin begründet, dass frühere Erlebnisse durch Handeln auf einer niedrigen Bewusstseinssebene aktiviert werden und nicht durch Erinnern wiederholt werden müssen. Dadurch wird der Kommunikationsprozess ganzheitlich. Wird neben dem künstlerischen Ausdruck auch die Dynamik im Herstellungsprozess beachtet, können die verschiedenen Materialien und Farben zusätzlichen Aufschluss über Gefühle und die Bedeutung des Geschehens geben. Das Innere wird dadurch nachvollzieh-, sicht- und fühlbar und zeigt Ressourcen sowie Lösungsmöglichkeiten deutlicher als bei Kommunikationsprozessen, die weniger ganzheitlich angeregt werden (Schmeer, 1994).

#### **2.4.2 Kommunikationsquadrat**

Auf der Grundlage der Kommunikationsmodelle von Karl Bühler und Paul Watzlawick entwickelte Friedemann Schulz von Thun das Modell des Kommunikationsquadrats und publizierte es 1977 erstmalig. In seinem Modell, mit dessen Hilfe sich die zwischenmenschliche Kommunikation analysieren, erkennen und verändern lässt, geht Friedemann Schulz von Thun davon aus, dass jede Nachricht sowohl für die sendende wie auch für die empfangende Person vier Ebenen hat. Im Kommunikationsmodell werden die vier Ebenen des Quadrats, welche die Nachricht umgeben, wie folgt beschrieben:

- **Sachebene:** Der Sender übermittelt Fakten, Daten und Zahlen zu einem Thema und der Empfänger prüft die Angaben dahingehend, ob sie für ihn relevant und vollständig sind, und verifiziert sie.

- **Selbstoffenbarungsebene:** Neben beabsichtigten Selbstdarstellungen werden unfreiwillig Selbstoffenbarungen geäußert. Der Empfänger deutet diese und macht sich damit ein Bild über das Gegenüber, dessen Persönlichkeit, Gedanken und Gefühle.
- **Beziehungsebene:** Was die kommunizierenden Personen voneinander halten, wird auf der Beziehungsebene gezeigt. So wird bei der Nachrichtenübermittlung durch die Körpersprache und die Art der Formulierung Aufschluss darüber gegeben, wie der Sender zur Nachrichten empfangenden Person steht. Wertschätzung, aber auch Abwertung kann Teil der Nachricht sein. Der Nachrichtenempfänger nimmt mit dem Beziehungsohr wahr und fühlt sich dadurch akzeptiert oder herabgesetzt.
- **Appellebene:** Auf der Appellebene will der Sender den Empfänger zu einer Handlung beziehungsweise Nicht-Handlung bewegen. Die empfangende Person nutzt das Appellohr, um herauszufinden, was sie machen, denken und fühlen soll. Appelle erfolgen offen durch Aufforderungen und Bitten oder dann verdeckt. Die versteckte Beeinflussung wird oft als Manipulationsversuch wahrgenommen (Schulz von Thun, 1981).

Es kann davon ausgegangen werden, dass eine gelingende Kommunikation immer dann stattfindet, wenn die Nachrichten empfangende Person, die von der sendenden Person beabsichtigte Seite der Nachricht erkennt und richtig versteht. Umgekehrt sind Störungen in der Kommunikation dann wahrscheinlich, wenn die Nachrichten sendende und die Nachrichten empfangende Person die Ebenen nicht erkennen, diese missverstehen oder aneinander vorbeikommunizieren. Jede einzelne Nachricht kann unterschiedlich gemeint oder verstanden werden. Die Nachricht so zu empfangen, wie sie gemeint ist, setzt gegenseitiges Verständnis voraus. Beim Empfänger braucht es die Bereitschaft zuzuhören, wahrzunehmen, sich einzufühlen und gegebenenfalls nachzufragen. Beim Sender braucht es Mitteilungen, die klar und nachvollziehbar sind (Schulz von Thun, 1981).

So kann im Sinne von Steiger und Lippmann (2013) einer systemischen Betrachtungsweise eine verbale und nonverbale Rückmeldung des Empfängers an die sendende Person, welche auf den beabsichtigten Teil der Nachricht reagiert, als gelungenes Feedback betrachtet werden, die den Gesprächsverlauf verbal und nonverbal positiv beeinflusst (Steiger und Lippmann. 1, 2013).

## **2.5 Soziale Konflikte**

Der Begriff sozialer Konflikt wird sehr unterschiedlich verwendet. Glasl (2020) definiert ihn als Interaktion zwischen agierenden Personen, welche im Erleben zu einer Beeinträchtigung führt, weil eine Differenz im Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen wahrgenommen wird (Glasl, 2020).

Obwohl Konflikte die natürlichste Sache der Welt sind und dazu führen, dass sich Menschen besser kennen lernen und weiterentwickeln, sind sie gemäss Wüllenweber (2014) für Menschen mit einer Behinderung oft eine besondere Herausforderung. Aufgrund bevormundeter Biografien sind Erfahrungen von autonomen Entwicklungsschritten ebenso gering wie die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse zu erkennen und adäquat auszudrücken. Kommen durch die nicht gewählten Gruppenzusammensetzungen oder die nahen und vielfältigen Beziehungen im Zusammenleben und Zusammenarbeiten Verständigungsschwierigkeiten hinzu, erhöht sich das Konfliktpotential zusätzlich und führt verstärkt zu Missverständnissen, Zuschreibungen, selbst- oder fremdverletzenden Verhaltensweisen (Wüllenweber, 2014).

### **2.5.1 Stufenmodell der Eskalation**

Das Stufenmodell der Eskalation nach Friedrich Glasl (2020) zeigt sich in neun Eskalationsstufen und drei Abschnitten, die jeweils drei aufeinanderfolgende Stufen umfassen. Das Modell zeigt die Eigendynamik von Konflikten, welche sich über 9 Stufen abwärts bewegt, wenn die Konfliktmerkmale nicht rechtzeitig erkannt werden. Mit Hilfe des Stufenmodells gelingt es, die Konfliktthemen und Problemsituationen zu erkennen, die Konfliktphasen zu bestimmen und daraus entsprechende Massnahmen zur Deeskalation phasenentsprechend abzuleiten. Die von Glasl beschriebene Stufe 0 kann als Vorstufe zu Konflikten verstanden werden. Sie ist geprägt von einem dialogischen Austausch, einem offenen, neugierigen und interessierten Umgang und der Bereitschaft, Auseinandersetzungen sachlich zu bearbeiten. Spannungen, die in dieser Phase entstehen, bilden den Übergang zu neun weiteren Eskalationsstufen:

#### **Stufe 1 – 3: Verhärtung, Debatte und Taten statt Worte**

Gelegentliche Spannungen oder Reibungen treten auf. Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Das Miteinander wird verkrampfter. In dieser Phase besteht die Überzeugung, dass die wahrgenommenen Spannungen durch Gespräche noch lösbar sind. Das Miteinander wechselt zwischen Kooperation und Konkurrenz hin und her. Über das Denken, Fühlen und Wollen ist man sich

uneinig. Das Schwarz-Weiss-Denken nimmt zu. Die Konfliktpartei wird zum Gegner und die Fehler und Schwächen werden betont. Über das Gegenüber wird mit Dritten gesprochen. Es bilden sich Subgruppen auf Zeit. Mit gegenseitigen Abwertungen und verbaler Gewalt werden Argumentationen bekämpft. Reden hilft nicht mehr, es müssen Taten folgen. Das Gegenüber wird mit Drohungen unter Druck gesetzt. Diskrepanz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation nimmt zu. Fehlinterpretationen und Misstrauen prägen das Miteinander. Empathie geht verloren.

#### **Stufe 4 – 6: Image und Koalitionen / Gesichtsangriff und Gesichtsverlust / Drohstrategien und Erpressung**

Stereotypen, Klischees, Gerüchte prägen das Miteinander. Die Zuschreibung von negativen Rollen unterstützt die Fixierung starrer Selbst- und Fremdbilder. Es wird nach Unterstützungspersonen und Verbündeten gesucht, um der eigenen Meinung noch mehr Gewicht zu geben. Die Wahrnehmung ist stark beeinträchtigt. Selbsterfüllende Prophezeiungen führen dazu, dass nur das gesehen wird, was gesehen werden will. Öffentliche Kränkungen und Beleidigungen sind nun beabsichtigt und sollen zu einer moralischen Entwertung und Isolation führen. Durch die Ehrverletzungen geht die Integrität verloren. Starre Bilder werden durch Abwertungen verfestigt und eine eigene Rehabilitierung wird angestrebt. Eine Aussenwahrnehmung für den Konflikt fehlt. Vielmehr wird in dieser Phase versucht, die Gegnerschaft zu kontrollieren, mit Drohungen und Sanktionen einzuschüchtern und zur Aufgabe zu zwingen. Es werden immer mehr Personen in den Konflikt hineingezogen. Druck und Gegendruck nehmen zu. Der Konflikt beschleunigt sich. Es kommt zu stressbedingten Überreaktionen.

#### **Stufe 7 – 9: Begrenzte Vernichtungsschläge / Zersplitterung / Gemeinsam in den Abgrund**

Es ist allen klar, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt. Die eigenen Schäden sollen kleiner sein als die der Gegenseite. Lügen entstehen und menschliche Regungen fehlen gänzlich. Es gibt Vernichtungsschläge. Personen sind nur noch Sache. Es geht ums Ganze. Gezielte Angriffe auf das noch Funktionierende sollen alles Positive ohne Ausnahme zerstören. Der Feind soll isoliert werden, damit keine Unterstützungsmöglichkeiten mehr aktiviert werden können. Kein Weg führt zurück. Totale Konfrontation und Vernichtung, auch wenn dies die Selbstvernichtung zur Folge hat. Man verspürt Lust dabei, alles zu zerstören. Selbstbeherrschung und rationales Handeln sind nicht mehr erkennbar (Glasl, 2020).



## **2.5.2 Konfliktbehandlung**

Es gibt gemäss Glasl (2020) zwei Interventionsformen, mit denen auf Konflikte eingewirkt wird, um sie zu behandeln. Die präventive Konfliktbehandlung zielt mit unterschiedlichen Interventionen darauf ab, dass Konflikte nicht ausbrechen oder eskalieren. Mit der kurativen Intervention und der richtigen Methodenwahl wird versucht, den vorhandenen Konflikt zu lösen und zu begrenzen.

Die Kompetenzentwicklung im Umgang mit Konflikten, die Konfliktfähigkeit und die Selbstbehauptung sind wichtige Präventionsmassnahmen. Zur Konfliktfähigkeit und Selbstbehauptung gehört es, Konfliktphänomene bei sich selbst und der Umwelt früh und deutlich wahrzunehmen, zu erkennen, was zur Intensivierung von Konflikten beiträgt, eigene Anliegen authentisch und standfest auszudrücken, das Können und Wollen in Übereinstimmung zu bringen, Grenzen zu akzeptieren und dann Hilfe von Aussen beizuziehen. Konflikte bahnen sich schrittweise an und werden zum Teil rasch intensiver, auch weil Konflikten ausgewichen wird. Erst wenn das Problem offensichtlich wird und weitere Kreise zieht, wird nach Interventionsmöglichkeiten gesucht. Sind die Konflikte dann einmal da und werden sie erkannt, geht es darum, für alle involvierten Personen Lösungen zu finden (Glasl, 2020). Nach Glasl (2017) bestimmt der Grad der Eskalationsstufen die Möglichkeiten der Intervention. Durch die Zunahme des Konfliktgrades sinken nicht nur die Möglichkeiten, sondern auch die Mitgestaltungsmöglichkeiten und die Erfolgsaussichten für die beteiligten Personen (Glasl, 2017):

### **Stufe 1 – 3: Verhärtung, Debatte und Taten statt Worte**

In den ersten drei Stufen ist eine Konfliktbearbeitung, bei der sich alle teilnehmenden Personen als Gewinner und Gewinnerinnen fühlen, möglich. Der Fokus liegt in diesen Stufen auf der Prozessbegleitung. Es werden vorwiegend verhaltensorientierte Interventionsformen eingesetzt. Die Personen werden befähigt, Verantwortung zu übernehmen und an den vorliegenden Problemen zu arbeiten. Die Kernthemen gilt es zu bearbeiten. Die Ursachenforschung soll in den Hintergrund treten. Die Auseinandersetzung ist zu lockern und ein entkrampfter Umgang zu schaffen. Gleichzeitig werden polarisierende Kräfte erkannt und abgebaut, das Dominanzverhalten verringert und partnerschaftliche Auseinandersetzung und Ich-Perspektive gefördert. Der Spielraum wird genutzt, um Neues auszuprobieren, das Einfühlungsvermögen zu stärken, festgeschriebene Rollen aufzuweichen und vorherrschende Fantasien zu stoppen. Diskrepanzen zwischen verbalen und nonverbalen Botschaften werden angesprochen.

#### **Stufe 4 – 6: Image und Koalitionen / Gesichtsangriff und Gesichtsverlust / Drohstrategien und Erpressung**

Auf diesen Konfliktstufen gewinnen und verlieren Personen. Einseitige und verzerrte Wahrnehmungen und dafür Verantwortliche werden bewusst gemacht und bearbeitet. Die Zuschreibungen sind aufzulösen, neu zu verhandeln, damit die Selbst- und Fremdbilder erkennbar werden. Mit vertrauensbildenden Massnahmen gilt es, weitere Eskalationen unter allen Umständen zu verhindern. Die Konfliktparteien sollen Verantwortung übernehmen und die Problemfelder neu betrachten und anders bearbeiten. Das Konfliktpotential ist zu verringern, unbewusste Blockaden und Einstellungen sollen sicht- und bearbeitbar gemacht werden. Entsprechende Vorschläge der Beratungsperson können in den Stufen 4 bis 6 für die Konfliktparteien hilfreich sein.

#### **Stufe 7 – 9: Begrenzte Vernichtungsschläge / Zersplitterung / Gemeinsam in den Abgrund**

In den letzten drei Eskalationsstufen eines Konfliktes verlieren alle beteiligten Personen. Für die Konfliktbearbeitung braucht es darum auch Machteingriffe oder verbindliche Lösungen. Diese kommen von der Beratungsperson selbst. Der Einbezug der Konfliktparteien ist gering. Im besten Fall kann eine gegenseitige Annäherung stattfinden und die wichtigsten Streitpunkte können beigelegt werden. Eine Befragung zur Problemstellung aller beteiligten Personen ermöglicht es, zielführende Interventionen personen- und stufengerecht zu planen und sie zusammen mit den Beteiligten umzusetzen (Glasl, 2017).

### **3 Inklusive Teamberatung**

Durch die Auseinandersetzung mit den Problemstellungen in der heutigen Berufs- und Beratungspraxis, bei der Menschen mit einer Behinderung nicht oder nur ungenügend partizipieren können, ist ein neues Beratungskonzept mit inklusivem Ansatz entstanden. Das neuartige Konzept, das auf den Behindertenrechtskonventionen und dem inklusiven Ansatz gründet, verbindet Teamberatung und verschiedene vorangegangene Theorieelemente (Kapitel 2) miteinander, damit im Beratungsprozess Menschen mit einer Behinderung sowie Fachpersonen Probleme, die alle betreffen gemeinsam bearbeiten können.

Gemäss Nestmann et al. (2004) lassen sich durch die systemische Brille in der Problemstellung zirkuläre Abfolgen sowie Eigendynamiken erkennen und komplexe Macht-, Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen hinterfragen. Dadurch können wertvolle Veränderungen bei Problemstellungen in Familien, Arbeitsteams und auch in sozialen Einrichtungen erwirkt werden. Die Betrachtung von Verhalten verändert sich und so werden nicht mehr Ursache und Wirkung und defizitäre Personenzuschreibungen gemacht, sondern Gesamtzusammenhänge in ihrer Wechselwirkung und als Verhalten als eine für die Person sinnmachende Handlung im Kontext des jeweiligen Systems angesehen (Nestmann et al., 2004).

Obwohl es für einen Teil von Menschen mit einer Behinderung schwierig sein kann, sich Lösungen vorzustellen, welche in der nahen Zukunft liegen, weil ihnen ein gewisses Abstraktionsdenken fehlt, bietet der lösungsorientierte Ansatz durch seine zugewandte, motivierende, Zuversicht gebende Haltung eine wichtige Kraft- und Energiequelle. Durch die Lösungsfokussierung und die Betonung der Expertisen einer jeder Person werden die Problemzonen rasch verlassen und verlorenes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten zurückgewonnen. Diese Perspektive ist für die Trag- und Arbeitsfähigkeit aller involvierten Personen beziehungsweise für das gesamte System enorm wichtig.

Menschen mit einer Behinderung sind besonders vulnerabel. Trotzdem ist es ihnen im Laufe ihres Lebens gelungen, den vielfältigen Risikofaktoren zu trotzen, kritische Lebenssituationen zu meistern und sich weiterzuentwickeln. Dies ist aufgrund ihrer Ausgangslage nicht selbstverständlich und kann nicht genug wertgeschätzt werden. Es erstaunt, dass trotz dieser Gegebenheiten und erfolgreich bewältigten Lebensaufgaben und -phasen Menschen mit einer Behinderung

immer noch defizitär betrachtet werden. Oftmals werden Stärken und Kompetenzen auch von mit ihnen verbundenen Hilfssystemen verkannt und beeinträchtigen die Bewältigung von anstehenden herausfordernden Aufgaben.

Mit dem ressourcenorientierten Ansatz mit inklusivem Charakter verändert sich nicht nur der Blickwinkel vom Defizit zu der Kraft gebenden, auch der Wert der involvierten Personen wird gestärkt und zurückerlangt. Auch wenn die Situationen noch so problembeladen sind, gilt es, die eigenen Stärken zu erkennen und die sozialen und materiellen Ressourcen zu nutzen, um Krisen und Konflikte gemeinsam zu bearbeiten. Gemäss Nestmann et al. (2004) lassen sich sogar dann Ressourcen finden und eine positive Entwicklung fördern, wenn der Mensch schwerstbehindert, die Beziehung zwischen den Menschen stark gestört und die Lebenswelt eine hohe Defizitorientierung aufweist (Nestmann et al., 2004).

Da auch bei inklusiven Teambesprechungen davon auszugehen ist, dass der Konfliktgrad die Partizipations- bzw. Zusammenarbeitsmöglichkeiten im Beratungsprozess und die Chancen auf Erfolg massgebend mitprägt, ist die Konfliktstufenverortung ein wichtiges diagnostisches Mittel für die Beratungsarchitektur und die zu planenden Bearbeitungsschritte. Für die Bearbeitung auf den jeweiligen Stufen selbst ist es wichtig zu beachten, dass es Menschen mit einer Behinderung oft an positiven Bewältigungserfahrungen fehlt und ihr Repertoire eingeschränkt ist. Damit die verschiedenen Ziele verfolgt und die Themen stufengerecht bearbeitet werden können, braucht die Beratungsperson entsprechende Kompetenzen und methodisches Wissen.

Treffen in einem Teamprozess Menschen mit einer Behinderung und ohne Behinderung aufeinander, helfen „Unterstützte Kommunikation“, leichte Sprache und alternative Kommunikationsmittel wie im Theorieteil Kommunikation beschrieben. Gemäss Wüllenweber (2014) bestehen zwischen Fachpersonen und Menschen nicht nur die individuellen Kommunikationsprobleme, sondern auch zusätzliche Gefahren weitere Problemstellungen, durch Missverständnisse und Irritationen, zu entwickeln. Dies ist aufgrund ihrer Dienstleistungsorientierung angelegt. Fachkräfte interagieren oft auf der Sach- und Appellebene. Im Gegensatz dazu begegnen ihnen die betreuten Menschen, weil sie sie als Bezugspersonen sehen, oft auf der Selbstoffenbahrungs- und Beziehungsebene. Sind die Rollenmuster starr, fehlt es am gegenseitigen Verständnis und an Zugängen, verstärken sich die Kommunikationsprobleme. Fachpersonen, denen es gelingt,

ihre Rolle, in der sie sich befinden, offen, persönlich und selbstoffenbarnd zu kommunizieren und ihr Beziehungsinteresse kundzutun, schaffen wichtige Kommunikationsbrücken (Wüllenweber. 1, 2014).

Der Begriff inklusive Teamberatung ist eine Wortneubildung und verbindet die Worte Inklusion und Teamberatung miteinander. Das Ziel von inklusiven Teamberatungen ist es, Probleme und Konflikte, die Fachpersonen und die von ihnen begleiteten Menschen gemeinsam betreffen, in Beratungssequenzen zusammenzubringen, sie miteinander zu bearbeiten, zu lösen und als Kompetenzerweiterung in den Alltag zu integrieren. Zugleich sollen Menschen mit einer Behinderung im Inklusionsprozess gestärkt, sich zugehörig fühlen, Selbst- und Mitbestimmung sowie einen Zuwachs an Ressourcen erfahren und sich gemeinsam mit den Unterstützungspersonen weiterentwickeln können.

Aufbauend dazu gilt es das Bild eines erweiterten Teams dahingehend zu prüfen, ob für den Einschluss von Menschen mit einer Behinderung eine definitorische Anpassung für die Begriffe Team und Teamberatung notwendig ist - und wie das Recht auf Mitgestaltung, Information sowie der Haltung, dass es sich bei allen beteiligten Menschen um Experten und Expertinnen ihrer selbst handelt, umsetzbar ist.

Folgt man den Grundaussagen von Kozlowski und Bell (2013), behält der von ihnen verwendete Teambegriff auch für inklusive Teams seine Gültigkeit. So sind Merkmale wie Abhängigkeit, gemeinsame Bewältigung von wichtigen organisationalen Aufgaben, die Orientierung an gemeinsamen Zielen, die Interaktion zwischen den Systemmitgliedern wie auch die Reziprozität zwischen Innen und Aussen bei herkömmlichen Teams gleich relevant wie bei Teams mit inklusivem Charakter (Lantz, Ulber & Friedrich, 2021). Auch Gellert und Nowak (2014), welche Teamarbeit als Kooperation sehen, in welcher Regeln gemeinsam festgelegt und das Fachwissen von unterschiedlichen Fachpersonen ausgetauscht werden, heben die Wichtigkeit der Heterogenität hervor und betonen damit die inklusive Zusammensetzung (Gellert & Nowak, 2014).

Auch bei der Betrachtung des Begriffs Teamberatung oder Teamcoaching sind der Diversität keine Grenzen gesetzt. Gemäss Lippmann (2013) richten sich die von der Beratungsperson angebotenen Unterstützungsleistungen an Teams oder Arbeitsgruppen jeder Art und verfolgen mit ihrer Hilfestellung das Ziel, dass das Gesamtsystem handlungsfähig wird und bleibt. Die Themen, die es zu beraten

gilt, sind vielfältig, und so passen Schwierigkeiten im Umgang mit Zielen, Konflikten, Belastungen, Veränderungsprozessen sowie Zusammenarbeit ebenfalls zu inklusiven Beratungsschwerpunkten (Lippmann, 2013).

Die Wichtigkeit von inklusiven Teamberatungsprozessen betonen Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (2016) in ihrem Lehrbuch indirekt, ohne dies spezifisch zu erwähnen. Sie sehen im Einbezug aller systemrelevanten Personen, der Herstellung einer umfassenden Transparenz und dem Transfer von Beratungsinhalten in den Alltag besondere Erfolgsgaranten für Teamberatungen und bezeichnen damit besonders die Inklusivität von Prozessen (Schlippe & Schweitzer, 2016).

Die Ausführungen zu Team und Teamberatung zeigen nicht nur auf, dass für eine inklusive Teamberatung keine alternativen Begrifflichkeiten benötigt werden, sondern auch, dass durch die inklusive Betrachtungsweise die Begriffe an Breite, Gründlichkeit und Bewusstsein gewinnen und Reflexionsprozesse zu Zielen, Fachwissen und Systemgrenzen anregen.

Inklusive Teamberatung ist im Sinne von Steiger und Lippmann (2013) Prozessberatung und orientiert sich am Kundensystem. Die involvierten Personen wissen am besten, was sie brauchen. Unabhängig davon, ob Menschen mit oder ohne Behinderung beraten werden, geht es darum, die gesamte Umwelt wahrzunehmen, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Um geeignete Lösungen für die aktuellen und zukünftigen Probleme zu finden und die Lernfähigkeit zu erhöhen, werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kompetenzen aktiviert und die Potentiale genutzt. Mit der Prozessberatung soll ein Stärke-Prozess und eine Hilfe zur Selbsthilfe in Gang gesetzt werden (Steiger und Lippmann. 1, 2013).

Unabhängig davon, in welcher Art und Weise der Einbezug von Menschen mit einer Behinderung in den Problembearbeitungsprozess stattfindet, ist diese besondere Form in den jeweiligen Beratungssettings frühzeitig zu thematisieren. Den Ausführungen von Bamberger (2015) folgend, ist es angezeigt, dass der inklusive Ansatz als beratendes Selbstverständnis, spätestens nach der Problemschilderung und der Äusserung des Anliegens seitens der ratsuchenden Person zur Vervollständigung des Beratungsangebots kundgetan wird, damit Zielvorstellungen und Modalitäten aufeinander abgestimmt werden (Bamberger, 2015).

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Einbezug von Menschen mit einer Behinderung in den Beratungsprozess nicht nur die Personenanzahl, sondern auch den Formalisierungsgrad und die Komplexität erhöht. Trifft dies zu ist es gemäss Schlippe und Schweitzer (2019) umso wichtiger ein Augenmerk auf die genaue Auftragsklärung und die vorhandenen Rollen, Funktionen und Hierarchiestufen zu legen (Schlippe & Schweitzer, 2019).

Lippmann (2013) führt aus, dass es bei Mehreckverträgen üblich ist nicht nur die gegenseitigen Erwartungen und Informationsbereitstellung zwischen Auftraggeber beziehungsweise Auftraggeberin, Fachkräften, Menschen mit einer Behinderung und Beratungsperson zu bereinigen, sondern auch zu klären, wie es mit der Freiwilligkeit aller teilnehmenden Personen aussieht. So kann davon ausgegangen werden, dass bei Personen, bei denen die Beratung verordnet ist, unabhängig davon, ob es sich um ein betriebsinternes oder -externes Beratungsangebot handelt, diese frühzeitig abgeholt und deren Anliegen im Kontrakt berücksichtigt werden (Lippmann, 2013).

Zu guter Letzt ist im Kontext mit behinderten Menschen immer auch zu berücksichtigen, dass Personen involviert sein können, welche die Volljährigkeit noch nicht erreicht haben oder aufgrund ihrer Behinderung nicht entscheidungsfähig sind. Dies gilt es vorgängig abzuklären, sodass im Bedarfsfall noch frühzeitig eine Einwilligung der gesetzlichen Vertretung eingeholt werden kann.

#### **4 Theorie-Praxis-Transfer**

Die jahrelange Arbeit im Behindertenbereich, Austausch in Branchenverbänden, Arbeitsgruppen zur Umsetzung der UN-BRK sowie anderen Netzwerktreffen ermöglichen eine vielfältige interdisziplinäre Zusammenarbeit und Einblicke in die vielschichtige Behinderten- und Betreuungsthematik. Daraus entstanden auch verschiedene Aufgaben und Mandate, in welchen Team- und Fachpersonen, Angehörige oder Menschen mit einer Behinderung inner- und ausserhalb der Institution in ihren unterschiedlichen Problemsituationen Unterstützung erfragten. Zu Beginn fanden die Prozessberatungen ausschliesslich isoliert statt und wurden im Laufe der Zeit immer team-, bereichs- und institutionsübergreifender. Die Beteiligung von Menschen mit einer Behinderung nahm kontinuierlich zu und wurde immer umfassender. Die Prozesse entwickelten sich von der Separation via Integration hin zur Inklusion. Die Bewegungen, so klein sie auch immer waren, brachten Bewegung ins System, erzielten Wirkung und erweiterten das Bewusstsein aller beteiligten Personen. Mit den Unterstützungsangeboten wurde stets das Ziel verfolgt, das Fachteam und Menschen mit einer Behinderung zu stärken, die Expertisen und die Ressourcen umfassend zu nutzen, Verbindungen zwischen den Anspruchsgruppen zu schaffen und Prozesse so zu konzipieren, dass die gemeinsamen Grundlagen der UN-Behindertenrechtskonventionen und der Inklusionsgedanke das Leben ein wenig gemeinsamer machten.

Für die Masterarbeit wird auf zwei unterschiedliche Teamberatungsprozesse Bezug genommen. Bei der betriebsinternen Beratung (Kapitel 4.2) handelt es sich um ein Beratungsangebot, das im Unternehmen selbst als Unterstützungsangebot verankert ist, wohingegen die betriebsexterne Beratung (Kapitel 4.1) ein Beratungsangebot ist, welches extern nachgefragt und als spezifische Form der Teamberatung angeboten wird. Bei beiden Beratungsformaten wird die Inklusivität und die gemeinsame Lösungsorientierung in der Teamberatung betont. Sie unterscheiden sich aber in der Verfügbarkeit und in den Anwendungsmöglichkeiten. Mit der Auswahl der ungleichen Formate sollen der Zugang, der Einfluss und die Wirkung miteinander verglichen sowie verschiedene Nutzungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Beide Teamberatungen fanden in sozialen Unternehmen im Kanton Thurgau statt, welche auf die Begleitung von Menschen mit einer geistigen Behinderung spezialisiert sind. Sie sind wie die meisten Institutionen in der Schweiz durch eine kantonale Leistungsvereinbarung verpflichtet, die Behindertenrechtskonventionen umzusetzen.



Die jeweiligen Teamberatungen erfolgten in vier Phasen, verteilt auf einen Zeitraum von drei Monaten. Zwischen den jeweiligen Phasen fanden Gespräche mit den verantwortlichen Personen statt. Der Austausch diente dazu, die vorangegangene Sequenz nachzusprechen, die andiskutierten Schwerpunkte für die nächste Sitzung zu konkretisieren oder weitere Tätigkeiten im Team oder mit den Menschen mit einer Behinderung vor auszuplanen. Um eine rasche Beteiligung aller involvierter Menschen, insbesondere auch den Zugang für Menschen mit einer Behinderung, zu ermöglichen, fanden alle Gespräche in den Räumlichkeiten der jeweiligen Institution statt.

#### **4.1 Fall A: «störende Verhaltensweisen»**

Die Anfrage für eine Teamberatung erfolgte von einer Teamleitung einer sozialen Einrichtung, in welcher 16 Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen leben. Die besagte Institution verpflichtet sich, auf der Grundlage des Normalisierungsprinzips differenzierte Wohn- und Beschäftigungsdienstleistungen anzubieten. Ziel der Institution ist es, Menschen mit einer Behinderung durch Selbstbestimmung und Partizipation verschiedene Erfahrungsmöglichkeiten zu bieten und sie in ihrer Selbständigkeit zu begleiten. Bei der Schilderung der Problemlage wurde von einem bei ihnen lebenden Menschen mit einer geistigen Behinderung berichtet. Als einer von acht Personen der Gruppe zeigen sich im Umgang mit ihm wiederkehrende schwierige Verhaltensweisen. Mitbewohner und Mitbewohnerinnen sind dadurch verängstigt und verstört. Mit der einberufenen Beratung soll das Team bezogen auf die Verhaltensweisen von Matthias K.<sup>4</sup> neue Handlungsoptionen und ein besseres Verständnis für sein Verhalten bekommen.

Matthias K. wird von 12 Betreuungspersonen im Wohn- und Beschäftigungsbereich begleitet. Das sind Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildende, Fachkräfte, Personen aus fachverwandten Berufen und die Teamleitung. Alle Personen begleiten ihn in einem unterschiedlichen Pensum im 24-Stunden-Betrieb. Die Schilderungen zeigen eine konstante Betreuungssituation mit wenig Personalwechsel. Matthias K. selbst, ein 30-jähriger Mann, lebt seit gut 6 Jahren in der Institution. Sein Kontakt zu seiner Ursprungsfamilie ist sporadisch und findet zirka einmal monatlich statt. Die restliche Zeit verbringt er mehrheitlich in der Institution. Aussenaktivitäten werden von den Mitarbeitenden der Einrichtung

---

<sup>4</sup> Name anonymisiert

begleitet. Matthias K. wird als Mensch mit guten kognitiven Fähigkeiten beschrieben. Seine Mobilität und seine Ausdrucksmöglichkeiten sind eingeschränkt. Als Unterstützung hat er einen elektrischen Rollstuhl und einen Sprachcomputer, ein sogenannten „Talker“.

Nachdem die Teamleitung über den systemisch-lösungsorientierten und inklusiven Beratungsansatz in Kenntnis gesetzt wurde und sich mit diesem einverstanden erklärte, wurde eine Prozessberatung über vier Phasen vereinbart. Wann, wo und wie der Einbezug des Klienten stattfinden sollte, wurde offengelassen. Ausgemacht wurde, dass bei der Teilnahme von Matthias K. die Besprechungen in leichter Sprache erfolgen und für die Verständigungen der Sprechcomputer genutzt werden soll. Da für Matthias K. keine Beistandschaft besteht, konnte die Planung ohne den Beizug weiterer Personen abgeschlossen werden. Das Team sowie Matthias K. über die anstehende Teamberatung zu informieren, übernahm die Teamleitung. Matthias K. sollte, wann immer möglich, in den Teamberatungsprozess eingebunden werden, vorausgesetzt, dass er dafür seine Einwilligung gibt.

Auf das Angebot eines Vorstudiums durch das Abspielen eines Videos, welches das Aggressionsverhalten von Matthias K. zeigt, wurde verzichtet. Die Begegnungen sollten unvoreingenommen und im direkten Kontakt erfolgen, sowohl mit Matthias K. wie auch den Mitarbeitenden. Aufgrund der geäußerten Dringlichkeit wurde schon kurz nach der Anfrage mit der Prozessberatung gestartet.

#### **4.1.1 Probleme erkennen und erste Hilfe leisten**

Ein erstes Zusammentreffen mit dem Team fand ohne Matthias K. statt. Er selbst wurde darüber informiert, dass eine Teamberatung stattfindet, wo es darum geht, die Begleitsituation so zu verändern, dass es allen involvierten Personen besser geht. Dabei sollte er eine wichtige Rolle spielen und in den Prozess einbezogen werden. Im Fokus stand aber erst einmal die Synchronisation von Beratungsperson und Team. Die Anliegen der Teammitglieder wurden in die Kontraktziele überführt und so verfeinert, dass sie am Ende der Beratungssequenzen überprüfbar sind. Daraus entstanden die Wirkungsziele „Die Konfliktsituationen nehmen ab und sind weniger belastend“ und „Matthias K. wie auch die anderen Systemmitglieder erhalten, Handlungsoptionen bei herausfordernden Situationen“. Seitens der beratenden Person boten Ausführungen zu Beratungsansatz und Methodik Anhaltspunkte zum Vorgehen und eine erste Orientierung zur an-

stehenden Prozessgestaltung. Dabei wurde verdeutlicht, dass die Verantwortungsübernahme geteilt stattfindet. Die Beratungsperson regte an, den Prozess von der Problemsituation hin zur Lösungsfindung zu gestalten, dass aber die Veränderungen selbst sowie die entsprechenden Umsetzungsschritte durch die Expertisen des Teams und Matthias K. erzeugt werden sollten.

Mit der Positionsskulptur fand eine erste inhaltliche Annäherung statt. Ausgehend von allgemeinen Fragen, Fragen zu Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit führten Skalierungsfragen von der Tragfähigkeit der Beziehung, der Stärke der Belastungssituation hin zur Konfliktstufe und gaben Aufschluss über die aktuelle Problemsituation mit Matthias K. Der bis anhin vermutete Konfliktgrad auf einer mittelhohen Eskalationsstufe wurde durch die entsprechende Aufstellung bestätigt.

Im weiteren Verlauf wurden durch systemische Fragen und entsprechende Nachfragen nicht nur die Verhaltensthematiken von Matthias K. deutlicher, sondern auch die Angespanntheit der Mitarbeitenden im Kontakt mit ihm. Die persönliche Betroffen- und Involviertheit war hoch und nahm noch zu, wenn es darum ging, betreute Personen vor Matthias K.'s Emotionsausbrüchen zu schützen. Es zeigte sich, dass in diesen Konfliktsituationen die Betreuungspersonen die volle Verantwortung für alle involvierten Personen übernahmen und an sich und ihre Arbeit einen sehr hohen professionellen Anspruch stellten. Dadurch, dass ihre Arbeit und ihr Durchhaltewillen wertgeschätzt, ihre Handlungen anerkannt wurden, bekamen auch dahinterliegende Emotionen genügend Raum und es entstand eine vertrauensvolle Basis. Die grösser werdende Offenheit führte dazu, dass die Mitarbeitenden auch störende und sie nervende Momente sowie Situationen, die besonders herausfordernd waren, äussern konnten. Es herrschte Unverständnis darüber, dass Matthias K. seine Kompetenzen nicht nutzte, obwohl sie ihm zur Verfügung standen. Auch dass er die gut gemeinten agogischen Angebote regelmässig ausschlug, schürte den Ärger.

Der Problemstellung weiter Raum zu geben, der Situation Verständnis entgegenzubringen, dies zeigte immer mal wieder eine beruhigende Wirkung und reduzierte die aufgestauten Frustrationen. Sobald aber auch nur im Ansatz agogische Handlungen und Haltungen in Frage gestellt oder eine Person sich Matthias K.'s Verhalten bediente, wurde die Problemperspektive neu entfacht. So wechselten sich einige Male beruhigende Momente mit neuaufkeimenden Problemschilderungen ab, was darauf hindeutete, dass das Team noch weitere

emotionale Entlastung benötigte. Nach einigen Schlaufen konnte das Erlebte zusammengefasst und der schwierigen Situation von Matthias K. ein wenig Zuversicht abgewonnen werden. Die Rückspiegelung der geschilderten Geduld, der spürbare Veränderungswillen wie auch die sichtbar gewordenen Ressourcen im Team stärkten, den Glauben, bei Matthias K. eine positive Entwicklung erzeugen zu können.

Zum Abschluss der ersten Sequenz wurde zur Prävention und um die Konflikteskalation zu stoppen, allen Mitarbeitenden ein Notfallplan mit deeskalierenden und beruhigenden Interventionsmöglichkeiten abgegeben. Die von Autismus Schweiz zur Verfügung gestellten Massnahmen wurden vorgängig, aufgrund des vermuteten Konfliktgrades, durch die Beratungsperson auf Kreditkartenformatgrösse laminiert und sollte den Mitarbeitenden in einer schwierigen Situation eine rasche Verfügbarkeit ermöglichen und einen gewissen Halt geben. Ein weiteres Fortschreiten der Eskalationsstufen sollte so verhindert und den Mitarbeitenden im Konfliktfall eine Handlungsoption aufgezeigt werden. Die handfeste Hilfestellung wurde dankend angenommen. Für die Weiterarbeit an der Problemstellung wurde zeitnah ein neuer Termin vereinbart.

#### **4.1.2 Verantwortung teilen und Rituale hinterfragen**

Das zu Beginn der zweiten Beratungseinheit mitgeteilte Stimmungsbild zeigte, dass aus Sicht des Teams keine grossen Fortschritte erzielt werden konnten. Die Mitarbeitenden berichteten davon, dass sich nicht viel verändert hat. Zwar seien die Konfliktsituationen nicht mehr so gravierend, aber zu einer Abnahme der Vorfälle sei es nicht gekommen. Zuversicht verströmend, dass keine Verschlechterung des Zustands bereits als Erfolg gewertet werden kann, wurde im weiteren Verlauf das Thema „Situation verändern“ aufgenommen, die Bereitschaft für ein Rollenspiel erfragt und dann auch initiiert. Im Mittelpunkt stand eine wiederkehrende konflikthafte Alltagssituation mit dem Fokus auf den Konfliktparteien Matthias K., Franziska W. und einer beteiligten Begleitperson. Durch das Rollenspiel sollten unterschiedliche Perspektiven sichtbar, Einstellungen bearbeitbar gemacht, Zuschreibungen verringert und Blockaden gelöst werden. In Dreiergruppen wurde die Situation nachgespielt und die Rollen wurden so oft gewechselt, dass jede Rolle von jeder Person einmal besetzt wurde.

Zurück in der Gesamtgruppe wurden die Erfahrungen der unterschiedlichen Rollen zusammengetragen. Hinter den automatisierten Abläufen „Matthias K. ärgert“, „Franziska W. weint“, „Betreuungsperson interveniert“ zeigten sich viele

unterschiedliche Erwartungen, Gefühle wie Hilflosigkeit, offene, aber auch unterdrückte Aggressionen und Angespanntheit. Durch Hineinfragen, Perspektivenwechsel und zirkulär gestellte Fragen wurden sich die einzelnen Teammitglieder zusehends bewusster, dass sie an sich und die Situation sehr hohe Erwartungen stellten. Den Anspruch, die Situation agogisch sinnvoll zu meistern und gleichzeitig, „Franziska W. zu schützen“, „Matthias K.’s Ärger zu begleiten“ und „sich selbst“ sowie alles darum herum Liegende „im Griff haben zu wollen“, erforderte nicht nur übermenschliche Qualitäten, sondern band auch wichtige Energien. Dies wie auch das Bewusstsein darüber, dass die Essensrituale wie auch die Verantwortlichkeitsverteilung bisher zu wenig Beachtung erhalten hatten sowie die Erkenntnis über Matthias K., dass er mit seinem Verhalten die Situation ebenso zu meistern versucht wie die Mitarbeitenden selbst, entlastete. Auch dass sich das Team aktiv in den Konflikt einbrachte und damit Teil des Konfliktes wurde, bot neue Handlungsoptionen und setzte Energien frei.

Nach einer kurzen Pause wurde nach Veränderungsmöglichkeiten gesucht. Der Schwerpunkt lag darauf, die Essenssituation für alle beteiligten Personen zu verbessern. Rasch wurden in den jeweiligen Gruppen Lösungen gefunden. Franziska W.’s Selbstschutz sollte durch Rückzug, Handbewegung oder Stoppschild aktiviert werden. Bei Matthias K. lag der Fokus auf der Prävention und beinhaltete die Schaffung von Wahl-, Mitgestaltungs- und Unterstützungsmöglichkeiten. Er solle zukünftig selbst wählen können, wo er sein Essen einnimmt, Zuwendung in Form einer befristeten 1:1-Betreuung erfährt, bevor er in den Gruppenalltag einsteigt, und eine entsprechende Begleitung bekommt, die es ihm vermehrt ermöglichen soll, eine gelingende Beziehung mit Franziska W. aufzubauen. In angespannten Situationen wollten die Betreuungspersonen mehr moderieren anstatt intervenieren und so ein besseres gegenseitiges Verständnis schaffen. Auch infrastrukturelle Anpassungen waren ein Thema und reichten von einer Raumtrennung bis zu einer Umnutzung des Balkons durch Schaffung eines Wintergartens. Diese Phase der Beratung war sehr energiereich. Die Möglichkeit, die Situation selbst zu verändern, eine gemeinsame Haltung zu entwickeln, beflügelte und half dem Team, den Problemfokus von Matthias K. wegzubewegen. Die Mitarbeitenden suchten gemeinsam nach neuen kreativen Lösungen, nahmen Matthias K. und Franziska W. ernst und gaben ihnen eine Mitverantwortung. Sie schafften sich selbst Spielräume und erleichterten so die Begleitsituationen. Die Veränderungsmöglichkeiten wurden dokumentiert und sollten nun so aufbe-

reitet werden, dass Matthias K. wie auch Franziska W. die entsprechenden Offerten prüfen können. Dass die Energie zurückgekehrt war, zeigte sich auch in der Abschlussrunde, wo sich die Mitarbeitenden gegenseitig applaudierten und eine Mitarbeiterin mit der Gestik der offenen Hände die Prozesssymbolik von loslassen und übergeben untermauerte.

#### **4.1.3 Handlungsmöglichkeiten**

Das Betreuungsteam berichtet zu Beginn der dritten Phase von erfolgreich initiierten Veränderungen. So habe die intensive Auseinandersetzung mit Matthias K. und seiner Lebenssituation dazu geführt, dass ihm im Alltag vermehrt Wahlmöglichkeiten angeboten und Verantwortlichkeiten an ihn delegiert werden können. Inzwischen suche er sich aus, ob er sein Mittagessen auf der Gruppe, in seinem Zimmer oder in den Allgemeinräumlichkeiten einnimmt. Er bestimmt mit, was folgt, wenn es funktioniert, und was passiert, wenn es nicht funktioniert. Auch die Kontakte zwischen Matthias K. und Franziska W. haben sich verbessert. Sie sind immer noch von der Präsenz der Mitarbeitenden abhängig, aber weniger, um zu deeskalieren, sondern vielmehr, um die Kontaktaufnahme am Morgen sicherzustellen. Dies sei eine lohnende Investition für alle. Dem Team gelang es, eine bauliche Massnahme zu erwirken, mit der ein neuer Raum durch eine Rauntrennung geschaffen wird. Matthias K. greift auf alternative Verhaltensweisen zurück, übernimmt Verantwortung und erlebt in seinen Handlungen Selbstwirksamkeit. In kurzer Zeit haben sich viele der Situationen gewandelt und zum Positiven entwickelt. Dies gemeinsam erwirkt zu haben, erfüllte das Team mit Stolz.

Getragen vom bisherigen Erfolg kam ein bisher wenig bemerkbares Thema zum Vorschein. Einzelne Mitarbeitende störten sich daran, dass Matthias K. dann und wann eine Kontrollfunktion einnahm und damit dominierte. Er selbst sehe dies, angesprochen darauf, entspannt und berichte davon, dass er ab und zu als Polizist mal zum Rechten sehen müsse. Um einen positiveren Umgang mit der Kontrollfunktion zu finden und ohne einer tieferen Bedeutung nachzugehen, erhielten die Mitarbeitenden den Auftrag, in Kleingruppen nach Einsatzmöglichkeiten zu suchen, bei denen die Kontrollfunktion einen positiven Nutzen für den Gruppenalltag bringen könne. Durch die Umdeutung beziehungsweise das Reframing sollten nicht das Problemverhalten im Zentrum stehen, sondern das Potential und die Ressource dahinter in den Vordergrund rücken. Die daraus resultierenden Sammlungen waren vielfältig und führten von einer Präsenzkontrolle via Piktogramm-Tafel über das Führen einer elektronischen Agenda für die Planung der

Gruppe, das Tischdecken mit anschließender Schlusskontrolle bis hin zur Verteilung der Betriebspost in die entsprechenden Gruppenbriefkästen. Welche Aufgaben für Matthias K. in Frage kommen, ob er selbst Ideen hat, die seinem Bedürfnis nach Kontrolle entgegenkommen, sollte die Bezugsperson mit ihm zusammen besprechen. Dass die Alltagsgestaltung mit ihm zusammen einen höheren Stellenwert erhalten hat, zeigte sich auch in diesem Prozess wieder. Matthias K. scheint vom Team vermehrt Anreize zu erhalten und Mitverantwortung übernehmen zu dürfen. So erstaunte es nicht, dass sich das Team nach der Pause Gedanken darüber machte, wie es Matthias K. für die nächste Phase der Beratung gewinnen könnte. Sie wollten, dass er die Schlussphase aktiv mitgestalten kann. Die Umsetzungsideen entwickelten sich dahin, dass Matthias K. sich nicht mit dem gesamten Team konfrontieren muss, sondern selbstbestimmt eine Teamauswahl für das Beenden des Beratungsprozesses zusammenstellen kann. Neben dem Rückblick auf den Prozess mit und ohne ihn soll das bisher Geschaffene verfestigt und wertgeschätzt werden.

Bevor die Teamberatung in dieser Zusammensetzung zu Ende ging, wurde eine Prozessevaluation gemacht. Für die Mitglieder des Teams war es bedeutsam, dass sie eine gemeinsame Haltung entwickelten, an einem Strang zogen, durch verschiedene Perspektiven eine Horizonterweiterung erfuhren, Verantwortung mit Matthias K. teilten und ihm Mitgestaltung ermöglichten, und vor allem, dass sie gemeinsame Lösungen entwickeln konnten, die im Alltag auch ohne Ursachenforschung eine hohe Funktionalität erreichten. Die Tatsache, dass Matthias K. zum Ende des Beratungsprozess eine aktive Teilnahme zugetraut wurde, sprach nicht nur für den inklusiven Gedanken, sondern auch für die Entwicklung, die das Team in den letzten Wochen durchgemacht hatte.

#### **4.1.4 Inklusiver Abschluss**

Wie vereinbart trafen sich die Beratungsperson, die Teamleitung, eine Mitarbeiterin, die Bezugsperson von Matthias K. wie auch er selbst für die letzte Beratungsphase. Die Auswahl traf Matthias K. selbst. Er teilte mit, dass dies die Personen sind, die ihn gut verstehen. Zu Beginn stellten sich die Beratungsperson und Matthias K. gegenseitig vor und machten sich miteinander vertraut. Sie klärten die Kommunikationsform und die Verständigungsmöglichkeiten und vereinbarten miteinander, dass Matthias K. ja und nein verbal äussern, per Handzeichen den Gesprächsverlauf stoppen und für komplexe Antworten auf den „Talker“ zurückgreifen könne. Die Kommunikation solle in leichter Sprache erfolgen und eine Verständigung auf Augenhöhe ermöglichen. Die Beratungsperson

erfuhr von Matthias K., dass er über den Beratungsprozess stets gut und zeitnah informiert wurde. Matthias K. erhielt eine kurze Zusammenfassung über die bisherigen Phasen. Ihm wurde mitgeteilt, dass es dem Team immer wichtig war, dass es allen gut geht, zu Beginn aber auch eine grosse Sorge um ihn und das Gruppenwohl herrschte. Das Team und er haben viel gearbeitet und so dazu beigetragen, dass sich die Situation veränderte. Ein wichtiger Teil sei gewesen, dass die Mitarbeitenden ihm Verantwortung übergeben konnten und er diese auch annahm. Es sei noch immer so, dass gute Lösungen immer alle brauchen und er daher auch zukünftig einen wichtigen Teil dazu beitragen kann. Bezogen auf die Kontrollfunktion musste er lachen und schien sich zu freuen, eine wichtigere Funktion im Gruppenalltag übernehmen zu können. Die Teammitglieder gaben Matthias K. durch lobende Worte zu verstehen, dass sie an seiner Entwicklung Freude hatten, und bestärkten ihn auf seinem Weg. Sie betonten, wie wichtig es ist, sich mitzuteilen, zu verstehen und die Dinge gemeinsam zu machen.

Um das Gemeinsame im Prozess zu betonen, wurde der von der Beratungsperson gezeichnete Wunschbaum aufgefaltet. Es galt, den noch kahlen Baum mit farbigen Post-it-Zettelchen, auf denen die eigenen Wünsche angebracht werden konnten, zu behängen. Jede Person erhielt eine eigene Farbe und teilte einzeln den Wunsch mit und hängte diesen mit dem entsprechenden Zettelchen an den Baum. Matthias K. nutzte bei Bedarf den „Talker“ und wurde darin unterstützt, die Zettelchen selbst zu beschriften und am Baum anzubringen. Wünsche wie ernst nehmen, mitwirken können, gute Erlebnisse und Zeit haben, sich mitteilen und verstanden fühlen kamen zum Vorschein, berührten alle beteiligten Personen und betonten die Wichtigkeit des gemeinsam gestalteten Prozesses. Mit Schmucksteinen wurde der Baum noch gemeinsam verziert und abschliessend in die mitgebrachte Schatzkiste gelegt. Matthias K. wollte diese Schatzkiste mit dem darin enthaltenen Baum zu sich ins Zimmer nehmen, bei Bedarf öffnen und mit einer Begleitperson besprechen. So symbolisierte dieser inklusive Schatz für Matthias K. nicht nur eine mögliche Unterstützung in schwierigen Situationen, sondern bildete auch gleich den gemeinsamen Abschluss der Teamberatung.

#### **4.2 Fall B: «gesteigerte Aggressionen»**

Die interne Teamberatung nahm im Austausch zwischen Gesamtleitung und einer Teamleitung der Lern- und Beschäftigungswerkstatt ihren Anfang. Die Leitungsperson ist zusammen mit zwölf Fachmitarbeitenden und sechs Personen in einem Ausbildungsprozess für die Begleitung von 42 Menschen mit unterschied-



lichen Beeinträchtigungsformen zuständig. Das Angebot umfasst das Zur-Verfügung-Stellen von sinnstiftenden, individuellen und gruppenspezifischen Angeboten und eine ganzheitliche Entwicklungsförderung, ohne Leistungsdruck.

Eine der vom Team begleiteten Personen ist Vito P.<sup>5</sup> Er ist ein 20-jähriger Mann mit einer Autismus-Spektrum-Störung, welcher seit knapp 2 Jahren in der Einrichtung arbeitet. Aufgrund seiner stereotypen Verhaltensweisen und seiner Interaktionsmuster ist ein erhöhter Förderbedarf ausgewiesen und so erhält er durchgehend eine 1:1-Begleitung. Im Umgang mit ihm tauchte in letzter Zeit vermehrt gesteigertes Aggressionsverhalten in Form von Beissen, Treten und Schlagen auf. Diese Verhaltensweisen richteten sich gegen Vito P. selbst wie auch gegen andere Personen. Die Teamleitung wünscht sich für sich und das Team eine entsprechende Begleitung, um die Betreuungssituation mit Vito P. zu entschärfen, Anspannungsmomente zu reduzieren und Verhaltensmodifikationen zu erreichen. Für die Begleitung von Vito P. war bisher mehrheitlich ein fünfköpfiges Kernteam, bestehend aus Fachpersonen und Auszubildenden, zuständig. Vito P. zeigt geringe sprachliche Ausdrucksfähigkeiten, eine starke Bedürfnisorientierung und eine schwache Frustrationstoleranz, die sich dann und wann in seinen Verhaltensweisen widerspiegeln. Vito P. lebt zu Hause bei seinen Eltern. Er wird mit einem Personentransportdienst täglich zur Arbeit gebracht und wieder abgeholt. Um einen umfassenden Schutz für ihn wie auch für andere zu gewährleisten, fanden die Begleitsituationen mehrheitlich isoliert in separaten Räumen der Institution statt. Mit der Teamleitung wurde eine prozesshafte Teamberatung mit vier Phasen geplant. Die Probleme sollten systemisch betrachtet und lösungsorientiert bearbeitet werden. Neben dem fünfköpfigen Team sollte Vito P. selbst auch Teil des Prozesses sein. Leichte Sprache, Bilder, Zeichnungen und Piktogramme sollten eine gemeinsame Verständigung ermöglichen. Der Zeitpunkt und die Dauer seiner Teilnahme sollte passend zum Teamprozess organisiert werden, vorausgesetzt, die Eltern sowie Vito P. gaben ihre Einwilligung für die Mitwirkung.

#### **4.2.1 Auf den Lösungsweg gehen**

Beim ersten Zusammentreffen mit dem Kernteam und der Teamleitung wurden das beraterische Vorgehen besprochen und die Schwerpunkte systemisch-lösungsorientiert und inklusiv erläutert sowie die gegenseitigen Erwartungen ge-

---

<sup>5</sup> Name anonymisiert

klärt. Die Teamleitung teilte mit, dass die Eltern von Vito P. den Prozess unterstützen und bei Bedarf auch ihren Teil zu einem gelingenden Prozess beitragen wollen. Abgeleitet vom Wunsch, „möglichst rasch eine Verhaltensmodifikation bei Vito P. zu erlangen“, wurde das Beratungsziel, „eine verbesserte und entspanntere Arbeitsbeziehung zwischen dem Team und Vito P. erreichen zu wollen“, definiert.

Die raumgebende Startphase nutzten alle Mitarbeitenden für ihre Problem- und Situationsschilderungen und zeigten zuerst vorsichtig, dann immer direkter ihre Emotionen. Sie berichteten, dass Vito P. viel Aufmerksamkeit und Intervention brauche, um an seiner Tätigkeit zu bleiben. Mit seinem Verhalten polarisiere er, verströme bei einzelnen Personen Angst, aber auch Gegenaggressionen. Die Präsenz sei hoch und die Betreuung sehr intensiv. Weil die Arbeiten an den kleinkindlichen Bedürfnissen von Vito P. ausgerichtet sind, seien sie monoton, ermüdend, wenig abwechslungsreich und würden wenig Erfolgserlebnisse bringen. Das Betreuungsteam zeigte auf, dass sie die Arbeit mit Vito P. auch für den Betrieb und seine Eltern gut machen wollten. Gleichzeitig teilten sie aber auch mit, dass dies für sie zurzeit immer weniger möglich sei. Das Team betonte mit seinen Schilderungen, dass es sich intensiv mit Vito P. auseinandersetze, die Arbeit aber energetisch ermüdend und die Abläufe festgefahren seien. Es fehle ihnen an Perspektive und Weiterentwicklung. Das Anerkennen, Paraphrasieren, Interesse zeigen, das aktive Zuhören, Nachfragen und die Verständnisäusserungen der Beratungsperson führten dazu, dass die Zuschreibungen zu Vito P. schrittweise abnahmen und sich das Team noch mehr selbstoffenbarte. Das Team fühlte sich in dem, was es von sich preisgab, verstanden und in seinem Anliegen ernst genommen. Das Aussprechen und Mitteilen taten ihnen gut. Der Glaube an positive Veränderungen blitzte vor allem dann auf, wenn der bisherige Weg wertgeschätzt und anerkannt, die Frage nach Ausnahmen positive Erlebnisse mit Vito P. betonten und die Aussicht auf Erfolg durch Zuversicht bestärkt wurde. Bezogen auf die geschilderte Situation anbot sich eine Skulpturaufstellung. Vito P. wurde von einem Mitarbeitenden stellvertretend repräsentiert und die anderen Mitarbeitenden vertraten sich selbst. Dargestellt wurde eine typische Alltagssituation, bei der sich die jeweiligen Personen nach ihren Empfindungen im Raum positionierten. Gezeigt wurde ein Bild, bei dem Vito P. eine geringe Nähe zu den Betreuungspersonen aufwies. Vito P. sass auf einem Stuhl, die Mitarbeitenden umringten ihn stehend und berührten ihn zum Teil. Der Blick von Vito P. war auf den Boden gerichtet. Der Fokus der Begleitpersonen lag auf

Vito P. Das aktuelle Erleben äusserte die Person, die Vito P. verkörperte, als beklemmende Situation mit fehlenden Möglichkeiten, Distanz zu schaffen. Dies führe bei ihr trotz dem Aufgehobensein zu einer verstärkten Unruhe. Sich frei zu bewegen, sei nicht möglich. Die Freiheit zu erlangen, sei nur mit entsprechenden Verhaltensweisen möglich, äusserte Vito P. auf Nachfrage der Beratungsperson. Die Begleitpersonen schilderten ihrerseits eine hohe Konzentration auf Vito P., eine starre Situation mit geringen Bewegungsmöglichkeiten. Die Situation im Griff haben zu wollen, führe zu beklemmenden Gefühlen und Anspannung sowie zu fehlender Beweglichkeit und fehlendem Selbstschutz.

Ausgehend von der Positionsfigur wählten die Mitarbeitenden einen veränderten Standort, an dem sie sich wohler fühlten. Sie nahmen eine viel grössere Distanz zu Vito P. ein, wandten sich aber weiterhin Vito P. zu. Berührungen fanden keine mehr statt. Die Positionierung zu anderen Mitarbeitenden waren differenzierter und unabhängiger als zuvor, mehr linien- statt kreisförmig. Vito P. bewegte sich aufgrund der neuen Situation und liess den Stuhl stehen. Er nahm eine Position im Raum ein, bei der er in Sichtweite zu den Betreuungspersonen blieb, sich ihnen aber nicht zuwandte. Vito P. äusserte, dass er sich wohler fühlte. Zur unangenehmen Unsicherheit komme aber auch die Neugier, den Freiraum zu erkunden. Durch Nachfragen berichtete er von Zutrauen und Unabhängigkeit. Dass Personen noch in der Nähe sind, sei für ihn aber stimmig. Die Betreuungspersonen teilten mit, dass der Fokus auf Vito P. ein anderer sei. Durch die Distanznahme würde anderes sichtbar. Sie könnten ihre Aufmerksamkeit teilen und sich auch anderen Dingen widmen. Es gibt mehr Raum, mehr Luft, mehr Bewegungsfreiheit. Das beklemmende Gefühl sei verschwunden. Das Zutrauen im Vergleich zum zuvor geäusserten sich kümmern und schützen müssen sei entlastend. Die Angst, dass etwas passieren könne, nehme ab. Im abschliessenden Austausch berichteten einzelne Teammitglieder, dass sie das geschilderte Entlastungsgefühl durch die Distanznahme bereits einmal erfahren haben, und diesen positiven Effekt vermehrt in den Alltag mit Vito P. transferieren wollen. Da Vito P. in der Lage sei, Eigenverantwortung zu übernehmen, wollen sie die Begleitarbeit zukünftig extensiver gestalten. Dies soll Vito P. mitgeteilt werden. Es wurde vereinbart, dass bis zur nächsten Beratungseinheit solch erfüllende Momente erkannt und gesammelt werden, um sie dann Vito P. mitzuteilen. Die Idee, die Eltern in den Prozess einzubinden, wurde dabei ebenso aufgenommen. So sollten auch sie zu Beginn der nächsten Beratung anwesend sein und unterstützend beiwohnen und Vito P. in seinem Prozess zusätzlich stärken.

#### **4.2.2 Zukunft gemeinsam gestalten**

Wie geplant, fand der nächste Teil im Beratungsprozess mit Vito P., dem Kernteam und seinen Eltern statt. Die Teammitglieder erzählten, welche Erlebnisse sie in der Zwischenzeit mit Vito P. erfahren konnten. Sie zeigten auf, dass Vito P. einige Aufgaben gut und allein erledigen könne. Dieser Schritt in die Selbstständigkeit, die Möglichkeit, weitere Handlungskompetenzen zu erlangen und Verantwortung zu übernehmen, sei für alle wichtig und es gelte, dies weiter zu fördern. Die Eltern von Vito P. gaben Wertschätzung und Vertrauen an ihren Sohn und an das Team weiter und betonten, dass sie die Entwicklung zu mehr Selbstständigkeit sehr unterstützten. Dabei äusserten sie den Wunsch, dass Vito P. auch Aufgaben übernehmen könne, welche für andere Personen einen Nutzen bringen. Vito P. soll Erfahrungen machen, sich wertvoll erleben und Selbstwirksamkeit erfahren. Seine angelernten Verhaltensweisen, ausgelöst durch Stressmomente, sollten durch veränderte Situationen verringert werden und in den Hintergrund rücken.

Vito P. selbst sah man an, dass er an den positiven Äusserungen Freude hatte. Er bejahte unterstützt von seiner Mimik den eingeleiteten Prozess. Er bestätigte zwischenzeitlich die mit ihm erlebten Geschehnisse der betreuenden Personen durch Lautäusserungen. Die anschliessende Pause wurde eingeleitet mit der Mitteilung, dass es danach darum gehe, die Zukunft gemeinsam zu gestalten. Nach der Rückkehr an den Sitzungsort erhielten alle Personen Karteikarten und Malstifte. Damit sollte ein Bild kreiert werden, das die Zukunft repräsentiert. Die Mitarbeitenden sollten eines zeichnen, das sich auf Vito P. und ihre Zusammenarbeit mit ihm bezog, Vito P. eines, das seine Tätigkeit und die Zusammenarbeit mit dem Team symbolisierte, und die Eltern sollten mit ihrer Zeichnung den Wunscharbeitsplatz von Vito P. und dem bestehenden Betreuungsteam darstellen. Nach Beendigung des Malzeitfensters wurden die Zukunftsbilder präsentiert und erklärt sowie auf dem Flipchart nach eigener Stimmigkeit positioniert. Den Beginn machte Vito P. Er zeigte seine Zeichnung, sprang zum PC im Raum und äusserte den Wunsch, mit dem PC arbeiten zu wollen. Die Besprechung des Bildes der Eltern zeigte offene Türen und Räume, die miteinander verbunden sind und die Begegnung zwischen Vito P. und anderen Personen ermöglichen sollen. Verbindungen und Öffnungsschritte traten auch bei den Darstellungen der Teammitglieder auf, auch Tätigkeiten wie Mithilfe bei alltäglichen Verrichtungen und die Teilnahme bei Aktivitäten. Die vorher entstandenen Bilder zeigten nun ein verbindendes grösseres Bild. Dieses Gesamtbild galt es, als gemeinsame

Grundlage für die nächste Sequenz zu nutzen. Das Team sollte davon ausgehend für die nächste Beratungseinheit konkrete Vorschläge für eine Wochenstruktur erarbeiten. Der nächste Einbezug der Eltern sollte in der letzten Sequenz stattfinden, um den Prozess gemeinsam abzuschliessen.

#### **4.2.3 Umsetzungsschritte planen**

Die gesammelten Ideen zu möglichen Tätigkeitsfeldern wurden im Kernteam präsentiert und besprochen. Es wurde betont, dass die Tätigkeiten sowohl für Vito P. wie auch für das Team passend sein sollten. Bei der Auswahl soll darauf geachtet werden, dass Vito P.'s Fähigkeiten berücksichtigt, das Potential-Gesamtbild widerspiegelt und Lern- und Entwicklungsschritte ermöglicht werden. Gleichzeitig sollen die Begleitaufgaben überschaubar sein, die Autonomie von Vito P. und seine Selbstwirksamkeit gefördert werden. Die Umsetzung sollte energiegebend und entlastend sein und zum gemeinsamen Erfolg verhelfen. Im darauffolgenden Teamprozess wurden Ideen bestätigt, weiterentwickelt oder verworfen, bevor eine definitive Auswahl für Vito P. visuell vorbereitet wurde.

Nach einer Pause wurde Vito P. in den Beratungsprozess inkludiert. Er erhielt eine Palette von individuellen und gruppenspezifischen Tätigkeiten präsentiert und erklärt. Er wählte entschlossen für ihn stimmige Symbolbilder aus. Neben dem Tätigkeitsfeld „freie Zeit – Pause“ las er die Menüplangestaltung am PC, das Ausdrucken und Verteilen des Planes, die Teilnahme an der Turnstunde und die Vorbereitung des Tischdeckens für den Mittagstisch aus. Vito P. wurde darüber informiert, dass mit ihm zusammen die Umsetzungsplanung verfeinert und die Agenda und der Wochenplan neugestaltet werden. Ebenfalls würde er als Nächstes dabei begleitet, die Gruppen über seine neuen Aufgaben in Kenntnis zu setzen. Er könne sich bereits heute Gedanken darüber machen, wer ihn beim Tischdecken unterstützen soll. Zum Zeichen des Einverständnisses nickte Vito P., bestätigte damit das geplante Vorgehen und verabschiedete sich. Das Team wurde nochmals auf den neuen Ablauf eingestimmt und darin bestärkt, auch bei auftretenden Schwierigkeiten an der Umsetzung festzuhalten und Vito P. dabei zu helfen, sich in die neue Struktur einzufinden.

#### **4.2.4 Evaluation und inklusiver Abschluss**

Im Beisein der Eltern präsentierte die Teamleitung die mit Vito P. vereinbarten Tätigkeitsfelder und vermeldete gleich auch erste Erfolgserlebnisse. Vito P., die Eltern wie auch das Team zeigten sich über die positive Entwicklung sehr erfreut. Die Tätigkeiten, die gemeinsam entwickelt wurden, ermöglichten es, dass

die Verantwortung geteilt und die Zusammenarbeit zwischen Vito P. und dem Team energiereicher, kraftvoller und verbindender erlebt werden konnte. Die Eltern betonten, dass sie überrascht seien von den Entwicklungsschritten von Vito, seiner Präsenz sowie seinem Dabeisein und bedankten sich bewegt dafür, dass sie Teil dieses Prozesses sein konnten. Auch vom Team kam gegenüber der Familie viel Wertschätzung und Anerkennung. Mit der Abgabe des gemeinsam gestalteten Gesamtbildes in Form einer Postkarte an alle involvierten Personen wurde der gemeinsame Teil des Prozesses abgeschlossen.

Mit dem Kernteam wurde nochmals auf die einzelnen Phasen im Prozess zurückgeblickt. Das Team stellte fest, dass trotz schwieriger Ausgangslage und intensiver Arbeit viel Gutes entstanden ist. Das Zutrauen in Vito P. sei gewachsen und seine vorhandenen Fähigkeiten seien sichtbarer geworden. Das schwierige Verhalten sei kaum mehr erkennbar, deeskalierende Interventionen daher kaum noch notwendig. Im Prozess sei das gemeinsam gestaltete Zielbild energiegebend gewesen, und es sei schön zu sehen, dass die Eltern den Prozess unterstützend mitgetragen haben. Eine gemeinsame Haltung zu Vito P. und gemeinsame Tätigkeitsfelder mit ihm zu entwickeln, habe dazu geführt, dass das Team enger zusammenarbeitete und näher zusammenrückte. Dass dies richtig und wichtig sei, zeige Vito P. durch seine motivierte Mitarbeit und dadurch, dass er sich meist an den Ablaufplan hält. Die definierten und wiederholenden Tätigkeitsfelder schienen im Alltag nicht nur für ihn wichtig zu sein, sondern auch dem Team Sicherheit und Halt zu geben. Dass darauf aufbauend bereits weitere Ideen für die nächsten Schritte wie vollständige Integration in die Arbeitsräume sowie Interaktionserweiterungen und weitere Begegnungsmöglichkeiten entstanden sind, darf durchaus als positiv gewertet werden und gibt Zuversicht, dass es sich bei den gemachten Erfahrungen auch um tiefgreifende Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden und Vito P. handelt.

## **5 Diskussion**

Da es sich bei inklusiven Teambesprechungen um Beratungsprozesse handelt, welche auf einem neu geschaffenen Konzept beruhen, ist die Überprüfung der darin enthaltenen Rahmentheorien und deren Anwendung anhand der zwei Fallbeispiele besonders wichtig. Bei der thematischen Auseinandersetzung sollen aber nicht nur die Ergebnisse im Vordergrund stehen, sondern auch die bei der Ausgangslage gestellten Fragen beantwortet werden (Kapitel 5.2). Eine Evaluation der Theorieanwendung (Kapitel 5.1) und eine kritische Betrachtung zum Beratungsansatz (Kapitel 5.3) wie auch zur Beratungsrolle (Kapitel 5.4) sollen der Reflexion, aber auch der Weiterentwicklung und Präzisierung des Konzeptes dienen.

### **5.1 Evaluation Bezugsrahmen**

Die Theorieelemente im Beratungskonzept boten für die Beratungspraxis einen wichtigen Bezugsrahmen. Das lösungsorientierte Vorgehen von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg war in allen Phasen der Beratungsprozesse eine zentrale Grundlage und die Eckpunkte „Synchronisation“, „Lösungsvision“, „Lösungsveranschaulichung“, „Lösungsbegleitung“ sowie „Fokussierung“ beziehungsweise „Sicherung“ der rote Faden für die interne wie auch die externe Beratung. Auch wenn die Wahl der Methodik mal vorbereitet, mal improvisiert, mal aus dem Lehrbuch, mal selbst kreiert war, waren der systemische Ansatz und die Ressourcenorientierung stets handlungsleitend und zielführend. Methoden der systemischen Beratung fanden bei beiden Themenbearbeitungen durch Rituale, Reframing, Skulpturarbeit und zirkuläre Fragen eine hohe Anwendung und stellten den Einbezug von Menschen mit einer Behinderung auch dann sicher, wenn sie nicht anwesend waren. Das Kommunikationsquadrat sensibilisierte gegenüber dem Abhängigkeitsverhältnis, zeigte Rollenmuster und Machtverhältnisse auf und war dienlich, um mit systemischen Fragen Zusammenhänge sichtbar zu machen und Perspektivenwechsel zu erzeugen sowie mit dem Team gemeinsam alternative Rollen zu suchen und zu entwickeln.

In der Kontraktphase war es prioritär, die Beratungsziele zu präzisieren, den inklusiven Ansatz zu betonen und den Teams die variablen Anwendungsmöglichkeiten von separaten, integrierten und inklusiven Prozessschritten näherzubringen. Dies vermittelte den jeweiligen Teams eine erste Orientierung und entlastete dort, wo zu Beginn ein gemeinsamer Weg mit der „problemverursachenden

Person“ noch weit weg entfernt schien. Beide Teamberatungen brachten unterschiedliche Problemintensionen und damit Partizipationsmöglichkeiten mit. Die Einstufung des Konfliktgrades, welche noch vor Beginn der ersten Beratung aufgrund des Kontaktgesprächs gemacht wurde, galt es im Laufe des Beratungsprozesses immer wieder neu zu prüfen. So waren die Konfliktstufen stets taktangehend und bestimmten, wo es darum ging, präventiv zu intervenieren, wo die Problemschilderungsphasen verlängert werden mussten, und signalisierten, wo bereits die Türe für Menschen mit einer Behinderung offenstand und wo die nächsten Prozessschritte getätigt werden konnten. Besonders wichtig beim Verlassen der Problemschleife war es, die Probleme in den Ursprungsteams anzuerkennen, die Situation, in der sie sich befanden, wertzuschätzen, Gefühle, welcher Art auch immer, zu verstehen und zu akzeptieren sowie die jeweiligen Personen emotional zu entlasten. Wurde dieser Zustand erreicht, konnte unabhängig davon, ob die Phase kürzer oder länger war, mit der notwendigen Sorgfalt der Übergang zu einem Perspektivenwechsel ermöglicht und das Verständnis gegenüber dem Problemverhalten entwickelt werden.

Es war wichtig ein Zielbild zu kreieren, das sich praxisnah und realistisch zeigte und alle Akteure aktivierte. Das Suchen und Finden von verborgenen individuellen und institutionellen Ressourcen, das Erkennen der Potentiale sowie die Neuschaffung von Möglichkeiten zeigte sich als kreativer Prozess, bei dem die Teilhabe von Menschen mit einer Behinderung relativ einfach sichergestellt werden konnte. Bemerkenswert war, dass Menschen mit einer Behinderung wenig Anlaufzeit benötigten und sich rasch in den Prozess eingliederten. Ob dies ihren Fähigkeiten, die Situationen so anzunehmen, wie sie sind zu verdanken, durch eine höhere Beziehungsneutralität gegeben ist, mit eingeübten Rollen zusammenhängt oder aufgrund einer erhöhten Abhängigkeit geschah, blieb ebenso ungeklärt wie die hypothetische Frage, wie sich die Fachkraft verhalten würde, wenn sie an ihrer Stelle wäre und erst spät einen Zugang zum Prozess erhalten würde. Was sich in dieser Phase jedoch deutlich zeigte, war, dass je mehr Fähigkeiten und Kompetenzen zum Vorschein kamen, desto unwahrscheinlicher wurde ein Rückfall. Der Glaube an eine gemeinsame Lösung und das Vertrauen, es gemeinsam zu schaffen, wuchs kontinuierlich an. Es entstanden in diesen Phasen stets energiereiche Vorwärtsbewegungen. Bereits kleinste positive Veränderungen brachten weitere stärkende Effekte und gaben Anlass, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen. Das Positive zu betonen und auf das bisher Er-



reichte wertschätzend zurückzublicken, half den involvierten Personen, die bisherigen Bestrebungen als Erfolg zu werten und die Motivation für die nächsten Schritte hochzuhalten.

Der Austausch in den jeweiligen Zwischenphasen mit den verantwortlichen Personen brachte eine zusätzliche Prozessreflexion, eine Abstimmung miteinander und eine genaue Vorbereitung für die nächste Phase.

Die Kommunikationsprozesse situativ anzupassen, war wichtig, damit die Teilhabe- und Mitwirkungsmöglichkeiten von Menschen mit einer Behinderung sichergestellt werden konnten. Die Nutzung bildgebender und kreativer Kommunikationsmittel war eine wichtige Unterstützung für den Verständigungsprozess, ergänzte die leichte Sprache und ermöglichte einen Austausch auf Augenhöhe. Zudem boten sie gegenüber rein sprachlichen Prozessen eine vereinfachte und ganzheitlichere Kommunikation und wirkten ausgleichend und entschleunigend.

Der Fokus in der Schlussphase lag auf der Evaluation der vereinbarten Ziele, deren Erfolgskontrolle, den gestärkten Beziehungen, den erfahrenen Selbstwirksamkeiten, den sichtbar gewordenen Potentialen, den vielfältigen Ressourcen sowie dem Wegverlauf. Die seit Beginn des Prozesses gemachten Entwicklungen und die Nutzung der Zusammenarbeitspotentiale galt es auch in die post-beraterische Phase zu transferieren. Ein symbolhafter Abschluss in Form eines „Give-away-Bildes“ und die damit verbundene Wertschätzung darf als Erinnerung angesehen werden, welche aufgrund der „Ganzheitlichkeit“ auch für die kommenden Herausforderungen zuversichts- und vertrauensfördernd sein kann.

Der Inklusionsgrad in den verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses war davon abhängig, wie stark die Intension im Problemerleben und wie ausgeprägt die Lösungsperspektive war. Durch direkte oder zirkuläre Einbezüge der zu begleitenden Personen haben die Problemstellungen abgenommen und zu neuen Optionen geführt. Der Mensch mit einer Behinderung war von Beginn an bis zum Ende stets Teil des Prozesses, auch wenn es nur darum ging, dass er über den aktuellen Stand informiert oder gedanklich miteinbezogen wurde.

## **5.2 Erkenntnisse bezüglich der Fragestellungen**

Zu Beginn der Arbeit wurde gefragt (Kapitel 1.2), was es für gelingende inklusive Beratungsangebote braucht, wie es gelingt Zugänge und Einbezug für Menschen mit einer Behinderung sowie Fachkräfte zu schaffen, welche Chancen und Gefahren für die involvierten Personen und Organisationen entstehen und welche

Erkenntnisse für den Alltag eine Relevanz haben. Die Beantwortung der Fragen erfolgt nun anhand der internen und externen Teamberatung in den folgenden Ausführungen.

Menschen mit einer Behinderung zeigen mit ihren Verhaltensweisen, mit denen sie die Herausforderungen im Alltag bewältigen wollen, so wie auch die Fachkräfte, welche zusätzliche Unterstützung in Form von Beratung einfordern, bereits vor dem eigentlichen Beratungsprozess, dass sie Experten und Expertinnen ihrer selbst sind. Der dadurch initiierte Lern- und Veränderungsprozess gestattet es allen beteiligten Personen, über das Ende des Beratungsprozesses hinaus Selbstwirksamkeit zu erfahren, wenn die entsprechende Partizipation im Prozess sichergestellt wird.

Beide Fallbeispiele haben gezeigt, dass es für die Problemlösungsprozesse zentral ist, auf die Potentiale, Kompetenzen und auf die Expertise aller Beteiligten, unabhängig der Konstellation, zu bauen, die vorhandenen Ressourcen zu erkennen, zu aktivieren und zur Verfügung zu stellen sowie nutzbar zu machen. Die Bereitschaft, sich auf inklusive Prozesse einzulassen, nimmt dann zu, wenn die Zuversicht besteht, dass sich die involvierten Personen in ihren Problemstellungen anerkannt und wertgeschätzt fühlen und die Beratungsperson vom inklusiven Prozesserfolg überzeugt ist. Dies betrifft gleichermassen Menschen mit und ohne Behinderung. Die Ausprägung der Inklusivität in den jeweiligen Prozessschritten hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dass inklusive Teamberatungsprozesse nur aufgrund von Inklusionsbestrebungen oder den UN-Behindertenrechtskonventionen selbstverständlich werden, war ebenso unwahrscheinlich wie eine automatische Mitwirkungs- und Teilhabepflicht in den jeweiligen Systemen. Es bestätigt sich das Bild, dass inklusive Beratungen wie die Inklusion im Allgemeinen ein Weg der kleinen Schritte und der Überzeugungsarbeit sind, wo es darum geht, den Mehrwert von inklusiven Teamprozessen aufzuzeigen, Anreize dafür zu schaffen und das Gemeinsame auszuprobieren. Erst dann, wenn neue Erfahrungen gemacht werden, können Erlebnisse, welche aufzeigen, wie entlastend, energiegelbend, verantwortungsteilend, kreativ und nachhaltig gemeinsame Prozesse sind, auch nachgeahmt und wiederholt werden.

Die Fallbeispiele verdeutlichen, dass bei einem geringen Konfliktgrad eine höhere Bereitschaft besteht, Menschen mit einer Behinderung in den Prozess miteinzubeziehen. Ist eine Situation auf einer höheren Eskalationsstufe zu verorten, muss die Beratungsperson zuerst deeskalierende oder stabilisierende Prozesse

einleiten. Langandauernde, starre und konstante Konfliktphasen mindern nicht nur die Inklusionsmöglichkeiten, sondern lassen auch wichtige Ressourcen verpuffen und mindern den Selbstwert aller beteiligten Personen. Für ein inklusives Handeln braucht es eine Übereinstimmung der Ziele und der Bedürfnisse im jeweiligen System. Es besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass, wenn dies stimmt oder bereits inklusiv positive Erfahrungen gemacht werden konnten, die Motivation signifikant höher ist, als wenn dies fehlt oder Differenzen vorhanden sind. Fühlen sich Begleitpersonen in ihrer Fachlichkeit in Frage gestellt oder ein Mensch mit einer Behinderung in seiner Wunsch- und Lebensvorstellung unverstanden, reduziert sich die Bereitschaft dazu erheblich.

Auch wenn Mitwirkungs- und Teilhabemöglichkeiten gewünscht werden, kommt es nicht automatisch zu einem inklusiven Handeln. Ist die Bewältigung von einzelnen Inklusionsstufen zu hoch, braucht es zusätzliche Unterstützung in Form von Übersetzungshilfen. Zu rasche Inklusionsschritte beinhalten die Gefahr, dass einzelne Personen, welche nicht unbedingt auf Inklusionsprozesse gewartet haben, im Teamprozess verloren gehen. Es ist wichtig, Geduld aufzubringen und auch Personen, die traditionellerweise aus der Sicherheit heraus ängstlich oder fürsorglich agieren, abzuholen. So können auch Abwertungen, Frustrationen oder Widerstand, welche ausserhalb des Beratungssettings sichtbar werden, wichtige Energien binden oder Teamdynamiken auslösen, verhindert werden. Gelingt es, alle wesentlichen Personen in den gemeinsamen Prozess einzubinden und eine gemeinsame Kommunikationsebene aufzubauen, Arbeitsweisen aufeinander abzustimmen, können auch zukünftige Herausforderungen im Alltag lösungs- und ressourcenorientiert mit Beteiligung aller bewältigt werden.

Die Verfügbarkeit von Beratungsangeboten spielt für den Bearbeitungsprozess eine wesentliche Rolle. Niederschwellige Beratungsangebote helfen Organisationen und Personen, Probleme frühzeitig anzugehen und Erfahrungen mit inklusiven Teambesprechungen zu machen. Bisher sind die Beratungsangebote meist nur von der Fachpersonenseite her zugänglich. Für Angehörige und Menschen mit einer Behinderung bestehen oft nur der normale Alltag, Probleme oder dann der Beschwerdeweg. Im Sinne von neutralen und verbindenden Hilfestellungen sind inklusive Beratungen ein wichtiges Ergänzungsstück, um Schwierigkeiten auf Augenhöhe anzugehen und gemeinsame Lösungen zu suchen. Entsprechende Beratungsangebote, welche auch von Menschen mit einer Behinderung aktiviert werden können, sind wertvolle Puzzlesteine, vorausgesetzt, die Informationsbereitstellung ist transparent und einfach, umfassend, bezogen auf Vorgehen,

Sprache, Methoden, Mittel sowie die Gestaltungsmöglichkeiten. Bei erschwerten Konstellationen kann eine zusätzliche Vertrauensperson Menschen mit einer Behinderung helfen und unterstützend wirken. Kennen Angehörige, Menschen mit einer Behinderung und Fachpersonen das Angebot und wird eine einfache Kontaktaufnahme ohne Zugangsbarrieren sichergestellt, sind inklusive und ausbalancierte Hilfsprozesse möglich. Die Angebote werden breiter nachgefragt, erzielen wichtige Aussenwirkungen und regen weitere gesellschaftliche inklusive Entwicklungen an. Ob Anreize in Form einer betriebsinternen oder betriebsexternen Teamberatung erfolgen, ist, solange diese auf einer professionellen Grundlage beruhen, sekundär.

Finden inklusive Teamberatungsprozesse betriebsintern statt, lassen sich Unterschiede zu einem externen Angebot erkennen. Die Ausprägung des Angebots sollte von den Phasen der Organisationsentwicklung, der Komplexität des Themas, den involvierten Hierarchiestufen, der Zusammenarbeitskultur sowie dem Autonomiegrad der jeweiligen Arbeitsgruppe abhängig sein. Ein wichtiger Vorteil einer betriebsinternen Beratung ist die rasche Verfügbarkeit des Angebots und besteht darin, dass sich die Personen bereits kennen. Von einem direkten Zugang zum Beratungsangebot aufgrund der Vertrauensverhältnisse profitieren nicht nur Fachkräfte, sondern auch Menschen mit einer Behinderung und deren Angehörige. Bestehen keine Konflikte zwischen den Hierarchiestufen und sind die betrieblichen Inklusionsbestrebungen bereits fortgeschritten, kann es für Menschen mit einer Behinderung wie auch für Mitarbeitende eine Chance sein, wenn eine Person der obersten Hierarchiestufe den Prozess mitbegleitet und die gemeinsame Problembearbeitung stützt. In Konstellationen dieser Art bestehen aber auch die grössten Gefahren. Begleiten oder gestalten weisungsberechtigte Personen den Beratungsprozess, ist darauf zu achten, dass keine unterschwelligten Konflikte bestehen oder informelle Ziele verfolgt werden. Allparteilichkeit und Neutralität gegenüber Menschen mit einer Behinderung und Mitarbeitenden ist sicherzustellen. Gegebenenfalls ist es sinnvoll, bei betriebsinternen Prozessen mit weisungsberechtigten Personen die Zusage von allen involvierten Personen abzuholen beziehungsweise ein Vetorecht einzuräumen. Um die jeweiligen Prozesse zu reflektieren und blinde Flecken aufzudecken, stellen parallele Supervisionseinheiten elementar wichtige Begleitprozesse dar. Mittelfristig ist der Aufbau eines internen Beratungsangebots in Form einer Fachstelle ebenso zu prüfen wie Beratungen, welche im Verbund mit anderen Institutionen angeboten

werden. Festgefahrene Rollen und Konfliktpotentiale können so reduziert werden. Wichtig ist, dass inklusive Teamberatungsprozesse dort angewendet werden, wo sich Fachpersonen, Angehörige und Menschen mit einer Behinderung treffen. Die Chance, dass sich dadurch noch weitere inklusive Mechanismen in Gang setzen lassen, ist gross. Inklusive Teamprozesse können ein wesentlicher Treiber von Inklusion in der Gesellschaft werden, wenn es gelingt, Resultate wie individuelle Entwicklungen oder gemeinsame Erfahrungen sichtbar zu machen.

### **5.3 Kritische Reflexion zum Beratungsansatz**

Mit der Anwendung der inklusiven Beratung in den beiden Fallbeispielen wurde ein Teil der Möglichkeiten des neuen Konzeptes gezeigt. Es ist nicht nur sehr ambitioniert, Menschen mit einer Behinderung und Fachpersonen gemeinsam an allen Teilprozessen von A bis Z partizipieren zu lassen, es auch in allen Punkten umzusetzen, ist ein nicht anzustrebendes Ziel. Zu unterschiedlich sind die Ausgangslagen, die Anliegen, die Funktionen, Aufgaben, die Lebens- und Arbeitswelten von Fachpersonen und Menschen mit einer Behinderung und zu unterschiedlich ist die Verteilung der Ressourcen. Inklusivität aber dort zu erreichen, wo es darum geht Ausgrenzungen, Stigmatisierungen und Diskriminierungen zu vermeiden, Personen einzubeziehen, wo es um sie selbst geht, und bei Angeboten die Zugänge und Durchlässigkeiten sicherzustellen, die gleichberechtigte Schritte ermöglichen, ist ein zentrales und umsetzbares Anliegen des Konzeptes. Werden dann noch neue Verbindungen zwischen Menschen mit und ohne Behinderung geschaffen und können bisher Ausgeschlossene im Prozess eine aktive Position einnehmen, werden Perspektivenwechsel nicht nur gedacht, sondern können durch „Teamergänzung beziehungsweise -erweiterung“ erlebbar gemacht werden. Dann sind bereits verschiedene Hauptanliegen des inklusiven Beratungskonzeptes und Elemente der Behindertenrechtskonventionen erreicht. Inklusive Teambberatungen können dadurch, dass sie Alltagsprozesse und bisherige Teambberatungen ergänzen, wichtige neue Erfahrungsmöglichkeiten bieten. Die gemeinsame Bewältigung von der Problemstellung bis zur Lösung, die Rollen neu zu definieren, zu verhandeln und emotionale sowie kognitive Prozesse zu verbinden, lassen ein neues gegenseitiges Verständnis und neue Beziehungsgrundlagen entstehen. Menschen mit einer Behinderung können sich so als wertvoller Teil eines Systems, als gleichwertig und selbstwirksam erfahren, und die Unterstützungspersonen bleiben dabei weiterhin fachlich kompetent und persönlich akzeptiert, auch in den Augen der Menschen mit einer Behinderung.

Inklusive Prozesse brauchen eine Stärkeorientierung bezogen auf alle beteiligten Personen. Damit dies möglich ist, müssen grössere Unsicherheiten und Überforderungen sowie ein Gesichtungsverlust in allen Konfliktbearbeitungsphasen bei allen Involvierten vermieden werden. Um dies sicherzustellen, helfen modular aufgebaute Prozesse, welche neben inklusiven Schritten auch separate zulassen. Eine autonome Bearbeitung von Anliegen einzelner Personen ist dann anzustreben, wenn das Gemeinsame durch Themen mit einer hohen Brisanz oder hoher Konflikthaftigkeit gefährdet ist, unabhängig davon, ob es sich dabei um persönliche Themen handelt oder mit der unfreiwilligen Teilnahme am Prozess zusammenhängt. Damit gilt es auch bei einem inklusiven Fokus, nicht starr nur einen Weg zu gehen, sondern separate Wege offen zu lassen, die sich später in der Reintegration im Prozess wieder treffen.

Der Prozess, die inklusive Teamberatung als Teamerweiterungsprozess zu bezeichnen, kann irritieren. Auch dann, wenn, die Teamdefinition, welche auf einer Arbeitsbeziehung auf Zeit und einer gemeinsamen Zielerreichung beruht, stimmig ist. Eine vorsichtige Annäherung an den Begriff wie auch eine Betonung davon abhängig zu machen, wie die Werteskalen der Fachpersonen sind und ob es sich um Personen mit einer hohen, aber engen beruflichen Identifikation handelt oder um solche geht, welche in der Inklusion eine motivationale Verbindung sehen, kann für den Prozessstart sehr hilfreich sein.

Kritisch betrachtet, kann der gewählte Weg zur Inklusion in den beiden Fallbeispielen als Weg über die Integration angesehen werden, bei dem Menschen mit einer Behinderung erst durch Einladung der Fachkräfte Teil des Beratungsprozesses werden und bei dem keine gemeinsame Auftragsklärung stattfindet, weder zu Beginn des Prozesses noch im Sinne eines Re-Contracting während des Prozesses. Ist kein gleichberechtigter Prozess möglich und wird dieser ausschliesslich über die Fachperson initiiert, wäre wohl die Bezeichnung einer „integrativen Teamberatung“ passender. Menschen mit einer Behinderung und deren Angehörige benötigen andere, auch eigene Zugangsmöglichkeiten und ein gleichgeschaltetes Angebot zu den bisherigen Teamberatungen. Sie müssen die Möglichkeit haben, eine erweiterte Teamberatung selbst zu lancieren und müssen Beratungsprozesse selbst anwählen können, damit von einer umfassenden inklusiven Teamberatung gesprochen werden kann. Für die Schaffung von erweiterten Anwendungsmöglichkeiten kommt den Leitungs- und Fachpersonen, welche die Lebens- und Arbeitswelten von Menschen mit einer Behinderung mitgestalten, eine wichtige Verantwortung zu. Sie können zusammen mit anderen, den

Menschen mit einer Behinderung nahestehenden Personen und Organisationen schauen, dass Probleme durch durchlässige interne und externe inklusive Beratungsangebote frühzeitig angegangen werden können.

#### **5.4 Persönliche Entwicklung**

Auch wenn vorausgesetzt werden kann, dass inklusive Teamberatung für die beratende Person ein Weg des Miteinanders bedeutet, zeigte sich die Wichtigkeit dieser Erkenntnis in Theorie und Praxis erst im Verlauf einer vertieften Auseinandersetzung deutlich. Die Beratungseinheiten waren für die Beratungsperson besonders dann anspruchsvoll und herausfordernd, wenn das Kernthema Inklusion im Prozess nicht erwidert wurde oder weit entfernt schien. Die Einsicht, dass es sich lohnt abzuwarten, nicht zu beschleunigen oder das Thema dahingehend zu steuern, war nicht einfach nur eine Leistung, sondern entsprach einem grossen „Learning“. Dass dies der Grundmotivation keinen Abbruch tun muss, ist der intensiven Selbstreflexion, aber auch der kritischen Auseinandersetzung in den Supervisions- und Intervisionseinheiten zu verdanken. Die Beratungsperson konnte lernen, mit den inneren Spannungszuständen umzugehen, zu erkennen, was die eigenen Bedürfnisse sind und diese anzuerkennen sowie den Weg als Ziel anzusehen und daraus neue Handlungsweisen ohne Energieverlust abzuleiten. Dies war sehr wertvoll. Die Konfrontation mit dem Thema ermöglichte es, mehr Geduld aufzubringen, Dinge anzunehmen, loszulassen und darauf zu vertrauen, dass das Inklusive dann entsteht, wenn es Zeit dafür ist. Dass Phasen mit fehlender Inklusivität nicht fehlende Intensität sein muss, zeigte sich dann im Raumgebenden. Dies entlastete und führte dazu, dass man sich noch mehr auf den Prozess und das Gegenüber konzentrieren konnte. Die Entspannung führte zu mehr Sicherheit und dazu, in Situationen nicht nur gewohnte und erfolgsversprechende Methoden wie Aufstellungen oder Reframing zu nutzen, sondern vermehrt kreative Methoden intuitiv auszuprobieren und anzuwenden. Den Methodenkoffer weiter mit Elementen beispielsweise durch solche der Gestalttherapie zu füllen, hilft nicht nur den Menschen mit einer Behinderung sowie den Fachkräften, sondern ermöglicht es auch der Beratungsperson, ganzheitlich und nicht zu stark kognitiv zu arbeiten.

Dadurch dass die Beratungsarbeit in einer bekannten Branche stattfand, war die fachthematische Sicherheit stets vorhanden. Die breite Berufserfahrung im Behindertenwesen half der Beratungsperson im Beziehungsaufbau merklich. Dies war auch beim externen Mandat spürbar, wo mit den Menschen mit einer Behin-

derung wie auch mit den Fachpersonen rasch eine Beziehungsgrundlage entstand. Die Beratungsperson vermittelte mit ihren Erfahrungen eine hohe Glaubwürdigkeit und Authentizität und schaffte rasch eine Vertrauensbasis. Die hohe Fachexpertise der Beratungsperson führte aber auch dann und wann zu Irritationen und so half es durch Klärungen von Rollen und Zielen oder durch fachliche Rückmeldungen, die so konzipiert waren, dass sie als Fragen oder Hypothesen ins System zurückgebracht wurden, wichtige Klärungs- und Orientierungspunkte zu schaffen. Gegebenenfalls wurde das Gespräch auch auf die Metaebene verlegt oder ein Feedback dazu eingefordert. Diesem Thema grosse Aufmerksamkeit zu widmen, war der Beratungsperson wichtig.

Wertvolle Lernerfahrungen wurden auch durch die interne Prozessberatung ermöglicht. Als institutionsleitende Person wie auch als Beratungsperson tätig zu sein, ist als besonders kritisch zu betrachten. Festgehalten werden darf, dass im beschriebenen Fallbeispiel für Menschen mit einer Behinderung wie auch für Angehörige und für die Fachpersonen aufgrund des positiven Verlaufs nichts zu beanstanden war. Dies ist sicherlich auch darin begründet, dass bereits ein Vertrauensverhältnis bestand, die inklusive Begleitung in der Institution bereits ausgeprägt ist und spürbar gelebt wird, Mitarbeitende die interne Beratung auch als fachliche Unterstützung sahen und keine anderen Störungen bekannt waren. Viel mehr als bei den zu begleitenden Personen kamen bei der Beratungsperson selbst Zweifel bezogen auf die Zielverfolgung und die Rollenvielfalt auf. Der innere Rollenkonflikt konnte erst dadurch bereinigt werden, als die Beraterische Aufgabe neu definiert und dem Kernteam die Rolle als Beraterische Leitungsperson, welche ein allparteiliches und neutrales Handeln anzustreben versucht, mitgeteilt werden konnte. Dies entlastete die Beratungsperson. Die beiden Dilemmas, dass unterstützte Mitarbeitende in einem Abhängigkeitsverhältnis sich nicht per se äussern würden, wenn sie anderer Meinung sind, wie auch dass eine umfassende Neutralität in der Funktion einer gesamtverantwortlichen Person nicht möglich sein wird, blieben bis zum Ende bestehen.

Genau betrachtet war die Teambegleitung, auch wenn sie den Anspruch hatte, eine Prozessbegleitung zu sein, dann doch eher eine Fallsupervision mit inklusivem Fokus – mit einem Kunden- beziehungsweise Kundinnensystem, das eher auf Gesamtorganisation als auf Teamebene zu verorten ist. Dies hat zwar gut funktioniert, darf als Vorgehen aber vor allem dann in Frage gestellt werden, wenn die Situationen störungsanfälliger und konflikträchtiger sind. Gelingt es in inklusiven Teambesprechungen zwischen Beratungsfunktion und Leitungsfunktion zu



trennen, mindert dies die Gefahr, dass die gewünschte Inklusivität für andere unerschwellige Teamprozesse missbraucht wird.

Dass das inklusive Konzept für die Beratungsperson ein Konglomerat von bisherigen Lern-, Lebens- und Berufserfahrungen ist, welches sich stetig weiterentwickelt, erweist sich als sehr bedeutsam. Dies zu verfestigen, mit intrinsischer Motivation und dem Engagement für Menschen mit einer Behinderung zu verknüpfen, bedeutet, weiterhin beweglich, neugierig, kompromissbereit zu sein. Nicht nur in der Rolle als Beratungsperson, sondern auch in der als Gesamtleitung einer Institution haben die verschiedenen Reflexionen und Anregungen Wertvolles verändert. Sich intern auch beratend einzubringen, birgt zwar Gefahren, öffnet gleichzeitig alternative Handlungsfelder, auch in der Funktion als Leitungsperson. Prozessorientierung und Inklusivität mit dem bisherigen lösungs-, ziel- und ressourcenorientierten Handeln zu verbinden, Verantwortung zu teilen, schafft neue Spielräume und sensibilisiert, unabhängig von der Funktion allparteilich und neutral zu sein. Als beratende Führungsperson mit Menschen mit und ohne Behinderung Projekte zu realisieren, strategische Zielsetzungen und Visionen gemeinsam zu erreichen und Lösungen zu finden, ist eine sehr erfüllende Aufgabe.

## **6 Ausblick**

Bevor die Arbeit und der Auseinandersetzungsprozess über inklusive Teambberatung mit den Nachworten für den Moment enden, werden noch Gedanken dazu gemacht, wie durch den Ansatz der „inkluisiven Teambberatung“ die zukünftige Beratungspraxis (Kapitel 6.1) im Behindertenwesen beeinflusst werden soll und wie die nächsten Umsetzungsschritte (Kapitel 6.2) zu einer inklusiveren Gesellschaft aussehen könnten.

### **6.1 Gedanken zur künftigen Beratungspraxis**

Ein wichtiger Treiber der inklusiven Teambberatung ist der gesellschaftliche Wandel der heutigen Zeit und die damit verbundene Stärkung der Menschenrechte sowie die Schaffung von Teilhabemöglichkeiten. Mit inklusiver Teambberatung soll dieser gesellschaftliche Wandel in sozialen Institutionen mitgestaltet werden und Personen sowie Systeme stärkend und stützend darauf vorbereitet werden. In diesem Sinne sind inklusive Beratungen mehr als nur die Möglichkeit, Probleme gemeinsam zu lösen, die miteinander bestehen. Sie sollen auch ideengebend, entwicklungsfördernd und türöffnend sein. Unabhängig davon, welche Personen oder Personengruppen betroffen sind und ob die Gleichberechtigung bereits gelebt oder der Emanzipationsprozess noch ansteht. Inklusive Teamprozesse sollen Begegnungen auf Augenhöhe und gemeinsame Erfahrungen ermöglichen sowie Verbindungen schaffen, die praxis- und lebensnah sind.

Die heutige Beratungspraxis wird sich durch gesellschaftliche Entwicklungen verändern und der Bedarf durch die Komplexität in allen Lebenskontexten weiter zunehmen. Bisherige Angebote gilt es den neuen Gegebenheiten anzupassen, zu modifizieren, weiterzuentwickeln. Die Veränderungen betreffen Menschen mit und ohne Behinderungen, Familien, Institutionen und Organisationen gleichermaßen. Auch wenn herkömmliche Fach- und Teamsupervisionen erhalten bleiben und für Mitarbeitende eine Option im Problemlöseprozess sind, werden neue Konzepte den Beratungsmarkt ergänzen, wenn nicht ersetzen müssen. Die vielfältigen Herausforderungen wie vermehrte Verhaltensthematiken, wechselndes Rollenverständnis von Mitarbeitenden, anstehende Umsetzung der Behindertenrechtskonventionen, andauernde Ressourcenoptimierungen rufen nach neuen Kooperationen und Lösungen. Inklusive Konzepte bringen durch ihren Zeitgeist nicht nur einen lösungs- und ressourcenorientierten Ansatz, sondern wirken für Fachpersonen und Menschen mit einer Behinderung unterstützend. Für Menschen mit einer Behinderung bedeutet es, als Expertinnen und Experten ihrer

selbst wahrgenommen zu werden und Mitsprache zu erhalten, aber auch Verantwortung zu übernehmen. Sie sollen Mitarbeitenden nicht nur helfen, sondern so unterstützen, dass sie Verantwortung teilen und an Prozessen teilhaben können.

Modular aufgebaute interne und externe Teamberatungsangebote sollen von allen Fachpersonen, Menschen mit einer Behinderung wie auch Angehörigen und anderen Stellen initiiert werden. Auch wenn der Fokus auf dem Gemeinsamen liegt, kann das Separate weiterhin Platz haben. Wichtig ist, dass dort, wo ein gemeinsamer Teil stattfindet, auch gemeinsame Ziele verfolgt werden und mit dem 360°-Zugang breitere Bearbeitungsmöglichkeiten in den entsprechenden Problemfeldern möglich werden. Zugänge, welche nicht nur durch Fachkräfte, sondern auch für Menschen mit einer Behinderung, Angehörige oder Behörden initiiert werden, bringen Veränderungen und stehen starren Machtverteilungen sowie festgefahrenen Situationen gegenüber. Die Schaffung von neuen Angeboten wird nicht nur durch die Behindertenrechtskonventionen legitimiert. Der Wechsel hin zur Subjektfinanzierung in mehreren Schweizer Kantonen erfordert einen Perspektivenwechsel hin zum Menschen mit einer Behinderung, seinen Bedürfnissen und Notwendigkeiten und benötigt auch eine breitere beraterische Dienstleistungspalette.

Ob das Beratungssetting betriebsintern oder -extern angeboten werden soll, hängt sicherlich auch vom Inklusionsgrad der Organisationen, den betrieblichen Ressourcen sowie der fachlichen Komplexität der zu begleitenden Menschen mit einer Behinderung ab. Beide Wege offen zu lassen, ist für den institutionellen wie auch den gesellschaftlichen inklusiven Weg wichtig. Dass die Methodik weiter modifiziert und den Gegebenheiten der Menschen mit einer Behinderung wie auch den Fachpersonen angepasst werden kann, zeigen bereits erfolgreich verwirklichte interne und externe Projekte zu Themen wie „Unterstützte Kommunikation“ oder „Sexualität“, welche als Fachstellen in Behinderteneinrichtungen konzipiert sind. Können inklusive Beratungsangebote im Sinne einer Fachstelle oder als extern angebotene Dienstleistung betrieblich verankert und angebunden werden, ist eine rasche, flexible und gleichberechtigte Beratung vor Ort für alle möglich und bietet mit einem professionellen, allparteilichen und neutralen Angebot eine wichtige Funktion für Menschen mit und ohne Behinderung. Die Möglichkeit in den Problemstellungen Chancen zu sehen und diese zu nutzen, ist durch die Neukonzeption „inklusive Teamberatung“ besonders lohnenswert – und kann aufgrund der bisher geringen Anwendung in der Realisierung eines entsprechenden Beratungsangebots entscheidende Wettbewerbsvorteile bieten.

## **6.2 Nächste Umsetzungsschritte**

Unabhängig davon, wer welche Beratungsangebote nachfragt und wer die Problemstellungen erkennt, ist das Sammeln von Erfahrungen ein zentraler Punkt des neuen Ansatzes. Inklusive Teamberatungsangebote sollen sich weiter entwickeln und in ihren Grundzügen verfestigen, aber auch weiterhin experimentell sein und innerhalb des Ansatzes wandelbar und flexibel bleiben. Das Angebot darf kontinuierlich wachsen und soll als Dienstleistungspalette auf den Social-Media-Kanälen wie Instagram oder LinkedIn, aber auch durch die Erstellung der Homepage [www.zukunftsein.ch](http://www.zukunftsein.ch) erhöhte Aufmerksamkeit für Menschen mit und ohne Behinderung erhalten. Dabei soll das Rahmenkonzept ebenso sichtbar werden wie das modular aufgebaute inklusive Beratungsangebot für Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Der Aufbau und die betriebliche Verankerung einer Fachstelle für Beratung soll dabei einen wichtigen Schwerpunkt bilden und ein inklusives Beratungsangebot betriebsintern sicherstellen.

Ob und wann eine Erweiterung des Beratungsteams durch die steigende Angebotsnachfrage notwendig wird, ist abzuwarten. Dass der Einbezug von Menschen mit einer Behinderung nicht im inklusiven Teamberatungsansatz endet, sondern auch das Beratungsteam inklusiv agiert und aus Menschen mit und ohne Behinderung besteht, ist spätestens dann zu prüfen. Dies wäre nicht nur bei vorbereitenden Tätigkeiten für die Gestaltung der Prozesse spannend, sondern auch dort bereichernd, wo eine zusätzliche Expertise im Beratungsteam wie auch im Kundensystem den Horizont erweitert.

## **Nachworte**

Inklusive Teamberatungen sind mehr als Visionen. Inklusive Teamberatungen sind Prozesse, die so vielfältig sind wie der Mensch selbst. Im Kern gemeinsam ist ihnen, dass sie sich an den Stärken und Ressourcen und nicht an Defiziten orientieren. Sie sorgen damit für einen Einschluss, der auf zwischenmenschlicher Akzeptanz und Wertschätzung beruht und bisher ausgeschlossene Menschen zur Teilhabe einlädt. Inklusive Teamberatungen sind Synchronisationsprozesse, welche Egalität und ein auf Augenhöhe stattfindendes Miteinander, anstatt ein Gegen- oder Nebeneinander, gestatten und damit Gleichwertigkeit ohne Wertigkeit schaffen. Inklusive Teamberatungen erzeugen Zugänge zu gemeinsamen Erlebnissen und Erfahrungen und verändern Exklusivität. Sie erweitern die Perspektiven und ermöglichen den Personen, bei denen eine Ausweglosigkeit besteht, neue Problemlösemöglichkeiten. Inklusive Teamberatungen bestärken und fördern inklusive Gemeinschaften und inklusive Lebenswege.

Auf dem Weg in eine inklusivere Lebenswelt fanden in den letzten Monaten zahlreiche Begegnungen mit unterschiedlichen Menschen statt. Durch sie wurde das Wissen über Prozesse, Beratungen und Organisationen vertieft, das Denken und Handeln überprüft, bestätigt oder verändert, neue Betrachtungsweisen wurden ermöglicht und viele neue Erkenntnisse erlangt. Unterstützend für die vielfältigen Lern- und Lebenserfahrungen waren viele Personen und Organisationen. Zuerst genannt sei die Stiftung Hofacker, welche mit der vertraglichen Basis ermöglichte, dass sich Weiterbildungsmaster und Funktion Gesamtleitung ergänzen, verbinden und gegenseitig befruchten. Menschen mit und ohne Behinderung aus den sozialen Unternehmen boten die Möglichkeit, Erkenntnisse und Gelerntes in der Praxis zu überprüfen und umzusetzen. Die Dozentinnen und Dozenten der IAP, welche Anregungen gaben, altes mit neuem Wissen zu verknüpfen und bisheriges Denken und Handeln zu überprüfen. Claudia Beutter, welche die Ideen- suche für die Masterarbeit rasch beendete, und das thematische Feuer entfachte. Anna-Marfa Bloss, die eine wichtige Impulsgeberin und Wegbegleitung war. Barbara Hedinger, die dafür sorgte, dass die Arbeit vollendet wurde. Die Mitstudierenden, welche während der Weiterbildung, den Super- und Intervisionen Übungsmöglichkeiten boten, stärkten, kritische Anregungen gaben und für heitere Momente sorgten. Die Lebensbegleiterin Susi, die trug, stützte und zu- liess, sowie die Katze Trudi, die schnurrend, miauend und schmusend die eine oder andere Pause einforderte, beruhigte und Energie gab, wenn sie kurzfristig zu fehlen schien, nicht davon abhängig, ob es passte oder nicht.

Der grösste Dank geht aber an alle Menschen mit einer Behinderung. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet. Sie zeigen tagtäglich, dass sie vielfältige Potentiale und Fähigkeiten besitzen, mit denen sie trotz vielen Widrigkeiten und Risikofaktoren ihr Leben meistern, genügsam sind, den Menschen Vertrauen geben, Individualität und Gemeinschaft gekonnt leben. Sie zeigen, dass für sie keine Inklusionsgrenzen bestehen – sie leben es vor, die Menschen so anzunehmen, wie sie sind, unabhängig von allen Konventionen. Damit sind sie Inspiration und Motivation für ein inklusives Leben, wo auch immer es stattfindet.

## Literaturverzeichnis

- Akkaya, G., Belser, E. M., Egbuna-Joss, A. & Jung-Blattmann, J. (2016). *Grund- und Menschenrechte von Menschen mit Behinderungen: ein Leitfaden für die Praxis der Sozialen Arbeit*. Luzern: interact Verlag.
- Bamberger, G. G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch; mit E-Book inside und Arbeitsmaterial* (5., überarbeitete Auflage.). Weinheim Basel: Beltz.
- Bundesamt für Statistik (2022). *Menschen mit Behinderungen*. Zugriff am 25.11.2022 unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-menschen-behinderungen/behinderungen.html>.
- Caby, A., Caby, F. & Caby, A. (2017). *Weitere systemisch-lösungsorientierte Interventionen für die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen oder Familien* (Die kleine psychotherapeutische Schatzkiste). (3. Auflage.). Dortmund: Borgmann Media.
- De Shazer, S. & Dolan, Y. M. (2022). *Mehr als ein Wunder: lösungsfokussierte Kurztherapie heute* (Systemische Therapie). (A. Hildenbrand, Übers.). (8.Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Gellert, M. & Nowak, C. (2014). *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teambberatung: ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams* (5. Auflage). Meezen: Limmer.
- Glasl, F. (2017). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte - Übungen - Praktische Methoden* (8. Auflage). Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Glasl, F. (2020). *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation* (12., aktualisierte und erweiterte Auflage). Bern: Haupt Verlag.
- Hermes, V. (2017). *Beratung und Therapie bei Erwachsenen mit geistiger Behinderung: das Praxisbuch mit systemisch-ressourcenorientiertem Hintergrund* (1. Auflage). Bern: Hogrefe.
- Herriger, N. (2020). *Empowerment in der Sozialen Arbeit: eine Einführung* (6., erweiterte und aktualisierte Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

- Inclusion Handicap (2022). *Die Schweiz behindert: Wir sagen wo und wie*. Zugriff am 25.11.2022 unter <https://www.inclusion-handicap.ch/de/themen/un-brk/schattenbericht-257.html>.
- Königswieser, R. & Exner, A. (2019). *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager (Systemisches Management)*. (9. Auflage 2006-Sonderausgabe 2019). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Lantz, A., Ulber, D. & Friedrich, P. (2021). *Effektive Teamarbeit: Probleme erkennen, einschätzen und lösen* (1. Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Lebenshilfe Österreich (2022). *Inklusion*. Zugriff am 26.4.2023 unter: <https://www.lebenshilfe.at/inklusion/mehr-zu-inklusion>.
- Levold, T. & Wirsching, M. (Hrsg.). (2020). *Systemische Therapie und Beratung: das große Lehrbuch (Systemische Therapie Beratung)*. (4. Auflage 2021). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Lippmann, E. (Hrsg.). (2013). *Coaching: angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3., überarb. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Maaß, C. (2015). *Leichte Sprache: das Regelbuch (Barrierefreie Kommunikation)*. Münster: LIT Verlag.
- Nestmann, F., Engel, F. & Sickendiek, U. (Hrsg.). (2004). *Das Handbuch der Beratung*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- NZZ Folio - E-Paper (2022). Zugriff am 25.11.2022 unter: <https://epaper.nzz.ch/read/123/123/2022-07-04/12>.
- Radatz, S. (2018). *Beratung ohne Ratschlag: systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen: ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Frage-techniken und Coachingkonzepten* (10. unveränderte Auflage). Wolkersdorf: literatur-vsm.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung (Studienausgabe)*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2019). *Systemische Interventionen (UTB)*. (4. Auflage.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



- Schmeer, G. (1994). *Krisen auf dem Lebensweg: psychoanalytisch-systemische Kunsttherapie* (Reihe Leben lernen). München: Pfeiffer.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation* (Rororo Sachbuch). (Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F., Zach, K. & Zoller, K. (2012). *Miteinander reden von A bis Z: Lexikon der Kommunikationspsychologie* (Rororo). (Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schwalb, H. (Hrsg.). (2012). *Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit: Best-practice-Beispiele: Wohnen - Leben - Arbeit - Freizeit* (Heil- und Sonderpädagogik). (2. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.). (2013). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. Band. 1* (4., vollst. überarb. und erw. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.). (2008). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. Band. 2* (3., vollst. überarb. und erw. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Theunissen, G. (Hrsg.). (2013). *Handlexikon Geistige Behinderung: Schlüsselbegriffe aus der Heil- und Sonderpädagogik, Sozialen Arbeit, Medizin, Psychologie, Soziologie und Sozialpolitik* (Heil- und Sonderpädagogik). (2., überarb. und erw. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Wallis de Vries, M. (2020). *Ich sehe was, was du nicht siehst*. (V. Kiefer, Übers.). Köln: one.
- Wilken, E. (Hrsg.). (2018). *Unterstützte Kommunikation: eine Einführung in Theorie und Praxis* (5., erweiterte und überarbeitete Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Wüllenweber, E. (Hrsg.). (2014). *Einander besser verstehen. Band 1: Kommunikation und Beziehungsgestaltung* (2014). (1. Auflage). Marburg: Lebenshilfe-Verlag.

Wüllenweber, E. (Hrsg.). (2014). *Einander besser verstehen. Band 2: Gesprächsführung, Beratung und Begleitung* (2014). (1. Auflage). Marburg: Lebenshilfe-Verlag.

Ziegler, W. & Vogel, M. (2010). *Dysarthrie: verstehen - untersuchen - behandeln* (Forum Logopädie). (1. Auflage). Stuttgart New York: Georg Thieme Verlag.