

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 10/2012

Ressourcenberatung in der Integrativen Supervision - Ein Interventionsmodell

Sylvia C. Reichle, Stuttgart¹

¹ Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

Gliederung

1. Einleitung
2. Integrative Supervision
3. Integrative Interventionen
4. Konzepte einer „Integrativen Ressourcentheorie“
 - 4.1 Eine allgemeine Definition von Ressourcen (1)
 - 4.2 Ressourcen im Kontext von Belastung, Überforderung und Support (2)
 - 4.3 Ressourcen im Kontext von Entwicklungspotentialen und Chancen (3)
5. Das integrative Modell des Ressourcengebrauchs
 - 5.1 Das Modell Probleme-Ressourcen-Potentiale (PRP)
 - 5.2 Die Verschränkung von Wahrnehmung und Handlung (4)
 - 5.3 Die Einstufung der PASSUNG Person-Situation-Ereignis
 - 5.4 „Coping- und Creatingstile“
6. Ressourcenassessment und Ressourcenberatung (5)
 - 6.1 Mentale Repräsentationen und komplexes Erleben (6)
 - 6.2 Basiskategorien, Klassen und Valenzen von Ressourcen
 - 6.3 Resourcing (7)
7. Ressourcenberatung als Beitrag zur Identitätsarbeit
8. Ressourcenberatung und ihre Relevanz als Interventionsmodell in der Integrativen Supervision

1. Einleitung

Während meiner Weiterbildung in Integrativer Supervision entschloss ich mich zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem häufig benutzten Begriff „Ressource“, um diesem als auch dahinter liegenden Konzepten und Theorien auf den Grund zu gehen. Weiterhin interessierte mich die Relevanz der Arbeit mit Ressourcen in der Integrativen Supervision und wie diese konkret aussieht.

Die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit dem Thema bewirkte u.a., dass ich gute Laune bekam und mich kontinuierlich beschwingter fühlte. Wie kam das? Eine Antwort ist für mich, dass die Auseinandersetzung mit Ressourcen den Blick vor allem auf das lenkt, was vorhanden ist, über was verfügt werden kann, im Inneren (Selbst) und Äußeren (Umwelt), was nutzbar und hilfreich sein kann, auf Handlungsmöglichkeiten verweist. Eine Beschäftigung mit Ressourcen stellt somit ein Kontrastprogramm zur Defizit- und Pathologiezentrierung dar, die den Blick auf das Nichtvorhandene, Fehlende, Kranke, nicht Funktionierende richtet (stets ausgehend von entsprechenden Vorstellungen, Werten, Erwartungen). Bei der weiteren Reflexion bemerkte ich auch die Wirkung einer ressourcenorientierten Haltung auf Selbstkonzept, Erleben, Motivation, Sichtweisen, Handlungen, Kommunikation und Interaktion, Bewusstsein – im persönlichen als auch beruflichen Leben. Eine ressourcenorientierte Haltung und ein Bewusstsein um Ressourcen und ein Umgang mit ihnen schaffen Möglichkeiten zu verfügen, (neu) zu entscheiden und zu wählen, Kontrolle auszuüben, aktiv zu gestalten und zu handeln, sich zu entwickeln, sich zu bemächtigen. Das sind doch Gründe genug, sich weiter damit zu beschäftigen.

Thema dieser Arbeit ist deshalb Ressourcenberatung in der Integrativen Supervision als Interventionsmodell. Nach einigen Worten zur Integrativen Supervision und Interventionen stelle ich das Konzept der integrativen Ressourcenberatung vor, das Petzold entlang von sieben Definitionen von „Ressourcen“ entwickelte. Dabei beginne ich mit der Beschreibung der Bedeutung von Ressourcen in Überforderungssituationen und im Kontext von Entwicklung. Dieser folgt eine Auseinandersetzung mit dem integrativen Modell des Ressourcengebrauchs, in dem Wahrnehmung und Handlung als unlösbar verschränkt gesehen werden und die PASSUNG Person-Situation-Ereignis über Coping oder Creating entscheidet. Im Weiteren skizziere ich Ressourcenassessment, Ressourcenberatung und Ressourcing. Ausführungen zur Ressourcenberatung als Beitrag zur Identitätsarbeit und ihre Relevanz als Interventionsmodell in der Integrativen Supervision beschließen diese Arbeit.

2. Integrative Supervision

Die Kernkonzepte Mehrperspektivität und Transversalität Integrativer Supervision beziehen sich auf so unterschiedliche Bereiche, dass verschiedene systemische und sozialwissenschaftliche Ansätze genutzt und konnektiert werden. Integrative Supervision betrachtet Systeme/Situationen

unter „Vier Basalen Sichtweisen (VBS)“ (vgl. *Petzold 2007, 79f*): der phänomenologischen Sicht (Wahrnehmung), der hermeneutischen Sicht (Verstehen), der wertetheoretischen Sicht (Bewertung) und der handlungstheoretischen Sicht (Veränderung). Supervision trägt zu Sinnverstehen bei sowie zum differentiellen Umgang mit Emotionen und Wertungen in sozialen Kontexten. Petzold sieht darin eine ihrer wesentlichsten Aufgaben.

Supervision zielt auf Veränderung. Sie zielt auf eine Verbesserung von Kommunikation und Interaktion, von Kooperation in der Arbeitswelt und hat stets auch deren Humanisierung im Blick. Für Veränderung braucht es eine Vorstellung davon, wie und wo diese stattfinden kann. In Supervision geht es deshalb auch um Intervention, um die unmittelbare oder mittelbare Beeinflussung von Realität (Situationen) und Realitätsmodellen (Systemen). Es geht um deren Veränderung. Supervision, mit ihren „Vier Basalen Sichtweisen (VBS)“, verändert Situationen durch Veränderung von Wahrnehmungsparametern, Deutungsparametern, Bewertungsparametern und Handlungsparametern, im jeweiligen Kontext/Kontinuum. Ressourcenberatung setzt genau hier an.

3. Integrative Interventionen

Interventionen sind Ein-Wirkung, Eingriff, Machtausübung, Kontrolle und sind deshalb nur vertretbar, wenn sie, wo immer möglich, ko-respondierend vorbereitet, erarbeitet und realisiert werden. Je nach Weite des Eingriffsraumes und der Eingriffstiefe werden Mikro-, Meso- und Makrointerventionen unterschieden. In Abhängigkeit von der Interventionsaufgabe und dem Interventionsfeld werden Möglichkeiten differentieller Intervention notwendig.

„Integrative Interventionen sind mehrperspektivisch begründete, differentielle Einwirkungen auf Systeme (personale, soziale, ökologische, ökonomische, politische etc.) mit dem Ziel ihrer planvollen, theoriegeleiteten und ethisch legitimierbaren Veränderung unter Beteiligung aller von der Veränderung Betroffenen und unter Berücksichtigung des übergeordneten Zusammenhanges (Kontext/Kontinuum).“ (Petzold 2003, 506)

Interventionen sind „Strukturierungsmomente im Rahmen von Prozessen, denen sie selbst entfließen“ (*ibid.*, 506) und basieren auf mehrperspektivischen, subjektzentrierten, kontextorientierten und erlebnisaktivierenden Ansätzen. (vgl. *ibid.*, 935)

Supervisorische oder beraterische Interventionen im Bereich Ressourcenberatung können unter folgenden interventiven Perspektiven erfolgen:

- präventive Interventionen zur Verhinderung von Beschädigungen und Minderungen des Ressourcenbestandes,
- konservierende bzw. stabilisierende Interventionen zur Erhaltung des Bestandes,

- reparative Interventionen zur Restitution beschädigter oder geminderter Ressourcen,
- evolutive Interventionen zur Entwicklung des Ressourcenreservoirs und Ressourcenpotentials,
- supportive bzw. substitutive Interventionen, um mit unwiederbringlichen Ressourcenverlusten fertig zu werden,
- politische Interventionen zur Vertretung von Interessen und Sicherung von Ansprüchen auf Ressourcen,
- infrastrukturelle Interventionen zur Amelioration und Produktion materieller und logistischer Ressourcen (Petzold 2007, 289).

Dieses ressourcenorientierte Interventionsmodell kann generell für die Strukturierung von Ressourcenpflege, Ressourcenmanagement und Ressourcenentwicklung genutzt werden. Im Folgenden beschreibe ich die damit verbundenen Konzepte einer „Integrativen Ressourcentheorie“.

4. Konzepte einer „Integrativen Ressourcentheorie“

Ressourcen sind für die Bestandssicherung und die Entwicklungschancen von lebendigen Systemen (Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen) von entscheidender Bedeutung. Die ressourcentheoretischen Konzepte im Integrativen Ansatz beziehen sich auf einen systemtheoretischen Referenzrahmen, insbesondere auf die bedeutenden Ressourcentheoretiker Lazarus, Schwarzer und Hobfoll, sowie auf sozialphänomenologische Theorien, die mit Konzepten wie „Person“ und „Situation“ arbeiten. Petzold konzentriert sich in seinen ressourcentheoretischen Überlegungen auf „personale Systeme“. Darüber hinaus betrachtet er die grundsätzlichen Konzepte als geeignet für eine Übertragung auf kleine und mittlere soziale und organisationale Systeme, sofern individuumspezifische Aussagen weggelassen werden.

4.1 Eine allgemeine Definition von „Ressourcen“ (1)

Menschen nutzen und brauchen Ressourcen unterschiedlicher Art in verschiedensten Situationen: sei es im persönlichen und privaten Bereich bei Problemen und Herausforderungen in Beziehungen und Familienleben oder der Entwicklung von Ideen, Konzepten und Projekten in Beruf, Vereinen, politischer Arbeit oder bei der Führung eines Unternehmens. Auch das Umgehen mit existenziellen Problemen wie der Sicherung des Lebensunterhaltes sowie Belastungen, Krankheit, Stress oder einer Wirtschaftskrise erfordern Ressourcen. Petzold definiert im Sinne eines Alltagsverständnisses „Ressourcen“ wie folgt:

„Ressourcen sind Mittel bzw. Hilfsmittel zur Erledigung oder Bewältigung von Anforderungen und Aufgaben. Ihr Fehlen ist eine Beschränkung. Sie werden in zielorientierten Handlungen eingesetzt“ (Petzold 1968a, 42).“ (ibid., 289)

Diese Definition verweist darauf, dass Ressourcen Sinn und Zweck haben, sie dienen uns, helfen uns beim Überleben, bei der Erledigung von Aufgaben. Ihr Fehlen hindert uns daran bzw. schränkt uns zumindest ein.

Wir widmen uns im nächsten Schritt zwei grundsätzlichen Kontexten beim Gebrauch von Ressourcen, dem Kontext von Belastung, Überforderung und Support sowie dem Kontext von Entwicklungspotentialen und Chancen.

4.2 Ressourcen im Kontext von Belastung, Überforderung und Support (2)

Petzold stellt, nachdem er einen Bezug zur Belastungs-, Überforderungs- und Krisentheorie des Integrativen Ansatzes hergestellt hatte, eine zweite Definition auf:

„Ressourcen sind alle erdenklichen Mittel der Hilfe und Unterstützung, ja die Prozesse des 'Supports' selbst, mit denen Belastungen, Überforderungssituationen und Krisen bewältigt werden können: innere Ressourcen/Stützen wie physische Vitalität, emotionale Tragfähigkeit, Willensstärke, Intelligenz, geistige Werte, aber auch äußere Ressourcen/Stützen wie Freunde, soziale Netzwerke (Moreno), Unterkunft, Geld. Ressourcen tragen dazu bei, die Stabilisierung einer erschütterten Persönlichkeit, einer zerrütteten Familie, eines maroden sozialen Systems, einer desorganisierten Organisation zu ermöglichen, die Selbstregulationskräfte und Interaktionskompetenz des Systems mit der Umwelt zu restituieren und darüber hinaus – derartige Konsolidierungen überschreitende – Entwicklungen auf den Weg zu bringen und zu fördern“ (ibid. 43).“ (ibid., 290)

Diese Definition macht deutlich, dass das Ressourcenkonzept auf einem interaktionalen bzw. transaktionalen Modell aufbaut sowie innere und äußere Ressourcen/Stützen differenziert. Es lenkt seinen Blick auf vorhandene Probleme als auch auf Entwicklungsmöglichkeiten und betont die Bedeutung des „Social Support“. Wichtiger Teil ist das Modell der „Fünf Säulen des Supports“, die als „Stützpfeiler jedes personalen Systems“ gelten:

- (1) Leiblichkeit
- (2) soziales Netzwerk
- (3) Arbeit und Leistung
- (4) materielle Sicherheiten
- (5) Werte.

Petzold betrachtet diese Supportsäulen nach einer leichten konzeptionellen Veränderung auch als geeignet für organisationale Systeme:

- (1) Produktionsmittel
- (2) Human Resources

- (3) Produktion und Produktivität
- (4) Wertschöpfung und Gewinn
- (5) Unternehmensprinzipien und Geschäftsethik. (vgl. *ibid.*, 290)

Er argumentiert, dass kompetenztheoretische Arbeiten sowie Forschungen zu „Stress“ und „social support“ aufzeigen, dass es unerlässlich ist, in der supervisorischen Arbeit zwischen „wahrgenommenen Ressourcen“ (objective resources) und „nicht wahrgenommenen Ressourcen“ (perceived resources) zu unterscheiden sowie kognitive Einschätzungen (appraisal) und Bewertungen (valuation) von Stress, Bewältigungsmöglichkeiten, Selbstwirksamkeit und sozialer Unterstützung als entscheidende Faktoren für eine effektive Performanz gesehen werden müssen.

In diesem Zusammenhang definiert Petzold, dass *„Überforderung (ein)tritt, wenn Belastungssituationen und externalen Ansprüchen keine stützende Umwelt, unzureichende äußere und innere Ressourcen und keine adäquaten Bewältigungsmöglichkeiten sowie keine ausreichende persönliche Stabilität gegenüberstehen...“* (*ibid.*, 291)

In Supervision, Beratung, Coaching und Organisationsprojekten ist es deshalb von Bedeutung, sowohl den Aspekt der Belastungen (Stress, Überforderung) als auch den Aspekt der Anforderungen (Entwicklungsaufgaben, Ansprüche) in den Blick zu nehmen. Es geht weiter darum, der Frage nach Problemen und Konflikten die Frage nach Ressourcen, nach Kompetenzen und Performanzen zur Seite zu stellen. Die Verfügbarkeit über Ressourcen und deren Gebrauch in Stresssituationen entscheidet mit darüber, wie Stress erlebt wird und wie stark die Beziehung zwischen Stress und Gesundheit ausgeprägt ist (Jonas et al. 2007, 578).

4.3 Ressourcen im Kontext von Entwicklungspotentialen und Chancen (3)

Ressourcen sind nicht nur in als Belastung erlebten Situationen erforderlich, sie spielen auch eine wichtige Rolle bei der Lösung von Herausforderungen, Aufgaben oder offenen Fragen sowie bei der Entwicklung von Potentialen. Dieses Verständnis führt zur nächsten Definition:

„Ressourcen sind gute Quellen, aus denen die Kreativität schöpft, die einerseits Belastungen und Probleme abpuffern, zum anderen aber Grundlage für Potentiale (sie sind mit diesen nicht gleichzusetzen) bieten. Ressourcen stehen der Person oder Personengruppen zur Lebensbewältigung wie auch zur kokreativen Lebensgestaltung zur Verfügung, um Entwicklungspotentiale freizusetzen und zu nutzen“ (Petzold 1971j, 15).“ (Petzold 2007, 292)

Ressourcen werden hier nicht nur als „Hilfsmittel“ verstanden, sondern als „Quelle“. Wenn wir Ressourcen als „Quelle“ sehen und bewerten (!), sind sie mehr als „Hilfsmittel“, dann schöpfen wir aus ihnen, sind sie „Instrument“ für Gestaltung und Entwicklung und für Chancen, die das Leben

bietet. Petzold geht mit diesem Verständnis über konflikt- und stresstheoretische Theorien hinaus und bezieht agogische, kompetenztheoretische, entwicklungspsychologische und humanistische Perspektiven mit ein. Sie betonen die Bedeutung von Ressourcen für „Entwicklungsaufgaben“, „Gesundheit“, „wellness“ und „fitness“. (vgl. *ibid.*, 292)

*„Gesundheit wird als eine subjektiv erlebte und bewertete sowie external wahrnehmbare, genuine Qualität der Lebensprozesse im Entwicklungsgeschehen des Leib-Subjektes und seiner Lebenswelt gesehen. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass der Mensch sich selbst, ganzheitlich und differentiell, in leiblicher Verbundenheit mit seinem Lebenszusammenhang (Kontext und Kontinuum) wahrnimmt und im Wechselspiel von protektiven und Risikofaktoren entsprechend seiner Vitalität/Vulnerabilität, Bewältigungspotentiale, Kompetenzen und Ressourcenlage imstande ist, kritische Lebensereignisse bzw. Probleme zu handhaben, sich zu regulieren und zu erhalten, schließlich, dass er auf dieser Grundlage seine körperlichen, seelischen, geistigen, sozialen und ökologischen Potentiale kokreativ und konstruktiv entfalten kann und so ein Gefühl von Kohärenz, Sinnhaftigkeit, Integrität und Wohlbefinden (Wellness) entwickelt“ (Petzold 1992a, 553).“ (*ibid.*, 292)*

Der „erweiterte Gesundheitsbegriff“ des Integrativen Ansatzes veranschaulicht, dass die Person-Umwelt-Relationen (Transaktionen), ihre emotionale Bewertung (valuation) und kognitive Einschätzung (appraisal) insgesamt zu betrachten sind, wenn es um die Erklärung von Stress und Stressbewältigung geht.

5. Das integrative Modell des Ressourcengebrauchs

Das integrative Modell des Ressourcengebrauchs (vgl. Diagramm 2 in: *ibid.*, 298) stellt den komplexen Vorgang bei der Wahrnehmung von Ressourcen (perception), ihrer Klassifizierung (marking), Bewertung (valuation) und Einschätzung (appraisal) dar sowie deren Einfluss auf Ressourcenbereitstellung (resourcing), Erwartungsbildung und Ressourceneinsatz bzw. -nutzung (acting).

5.1 Das Modell Probleme-Ressourcen-Potentiale (PRP)

Handlungen von Systemen (Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen) werden von Problemen, Ressourcen und Potentialen bestimmt. So gesehen sind Probleme, Ressourcen und Potentiale Impulse für Motivationen, Ziele und Volitionen. Ressourcen dienen einem System dazu, auf wahrgenommene, external verursachte Probleme (d.h. Aufgaben, Anforderungen, Schwierigkeiten) angemessen und effektiv zu antworten oder internal bestimmte Bedürfnisse und Interessen (Motivationen) durch Bewältigungsverhalten (coping) und/oder schöpferische Gestaltung (creating) zu realisieren. Es geht also um das Wahrnehmen, Erkennen und Einstufen (Bewerten, Einschätzen) von external verursachten Problemen und der für angemessene Lösungen

notwendigen Ressourcen sowie die Realisierung von internal bestimmten Volitionen. Weiter gedacht geht es um eine – wodurch auch immer motivierte – Erschließung von Potentialen (Erwartungsspielräume, Handlungsspielräume, Wachstumsmöglichkeiten, Chancen), z.B. durch besseren Gebrauch der eigenen Ressourcen. Probleme, Ressourcen und Potentiale bestimmen sich in beständigen Interaktions- und Kommunikationsprozessen zwischen dem personalen System und seiner Umwelt und werden prozesshaft gesehen. Im Kontext / Kontinuum als Makrostruktur sind Probleme, Ressourcen und Potentiale, d.h. die PRP der Person sowie die PRP der Situation (Person nimmt in ihrem Umfeld einen bestimmten Ausschnitt als Situation wahr) enthalten. Die PRP-Perspektive ist in diagnostischer und supervisorischer Hinsicht bedeutsam, da sie doch den Blick auf den Menschen als kreatives Wesen lenkt. (vgl. *ibid.*, 297ff)

5.2 Die Verschränkung von Wahrnehmung und Handlung (4)

Die ökologische Wahrnehmungstheorie von Gibson und darauf folgende Forschungsarbeiten machten die unlösbare Verschränkung von Wahrnehmung und Handlung deutlich. Petzold entwickelte daraus mit anderen für komplexe Person-Umfeld-Interaktionen und -Kommunikationen eine „Wahrnehmungs-Verarbeitungs-Handlungs-Verschränkung“, ein Prozess des beständigen Wahrnehmens, Erfassens/Erkennens, Bewertens/Einschätzens, der Aktivierung von Ressourcen/Handlungsmustern. (vgl. *ibid.*, 294, 123 Abbildung 7) Dieses Prozessmodell macht die Komplexität und unlösbaren inneren Zusammenhänge dieser Abläufe deutlich und leitet uns zur nächsten Definition:

*„**Nutzbare Ressourcen** sind alle **im Ressourcenreservoir** eines Systems (Person, Gruppe, Organisation) vorhandenen materiellen Bestände (Geld, Maschinen) und mentalen Bestände (Kenntnisse, Wissensvorräte), welche in interne (z.B. Kontrollüberzeugungen, Kompetenzen/Fähigkeiten, Performanzen/Fertigkeiten) und externe (z.B. Informationen von Kollegen, Freunden, Sozialagenturen) differenziert werden. Sie können als **Eigenressourcen** im Zugriff des Systems stehen oder als **Fremdressourcen** von anderen Systemen bereitgestellt werden.*

***Ressourcengebrauch** setzt voraus, dass Ressourcen vom System (d.h. dem Subjekt, dem Team, der Organisation) wahrgenommen werden (**perception**), basal klassifiziert werden (**marking**) und aufgrund funktionaler emotiver Bewertungsprozesse (**valuation**) und kognitiver Einschätzungsprozesse (**appraisal**) als **verfügbare Ressourcen** eingestuft werden, sodass sie zugänglich und mobilisierbar sind (**resourcing**), Erwartungen schaffen und faktisch in möglichst optimaler Weise genutzt werden (**acting**).“ (vgl. *ibid.* 297)*

In **jedem Schritt** des gesamten Ablaufes (perception → marking → valuation → appraisal → action) werden Ressourcen mobilisiert (resourcing), erfolgen Erwartungsinduktionen und können

erforderliche Handlungen in spezifischer Form (acting) erfolgen.

Spannend ist sich klar zu machen, wie komplex diese Abläufe stattfinden und wie sie auf neurologischer Ebene ihre Bahnen ziehen. Die aus dem Kontext und dem Körper kommenden, durch die Sinne vermittelten Wahrnehmungen gelangen als Informationen über den Thalamus in das limbische System und werden im psychophysiologischen processing der Amygdala klassifiziert (**marking**, z.B. als **gefährlich/ungefährlich**), also auch basal emotional markiert. Wenn notwendig, erfolgen gleichzeitig „Notreaktionen“. Wahrnehmung und Handlung sind also bereits zu diesem Zeitpunkt verschränkt. Die inzwischen markierten Informationen werden zu komplexerem emotiven und kognitiven processing an den Hippokampus weitergeleitet, wo eine grundsätzliche Gesamtbewertung (**valuation**) aufgrund archivierter Erfahrungen sowie ein **acting** stattfindet (wenn angezeigt als affektive Reaktion). Der so durch Valuation angereicherte Informationsstrom wird jetzt in höhere Zentren, d.h. den präfrontalen Cortex weitergeleitet. Hier geschieht eine differenzierte Einschätzung (**appraisal**) der Feinstruktur der Situation, des Ereignisses und der eigenen PRP im Prozess von „Wahrnehmung-Verarbeitung-Handlung“. Aufgrund kognitiver appraisals ist „besonnenes Handeln“ möglich.

Die Stelle, an der das marking „gefährlich“ bzw. „ungefährlich/sicher“ stattfindet, ist fundamental und ein wichtiger Schlüssel für das Verstehen von Erleben, Verhalten und Umgang mit Problemen, Ressourcen und Potentialen. Dies führt uns weiter zum Thema der PASSUNG.

5.3 Die Einstufung der PASSUNG „Person-Situation-Ereignis“

Der komplexe und verschränkte Prozess der „Wahrnehmung-Verarbeitung-Handlung“ führt u.a. zu einer (vorläufigen) Einstufung der PASSUNG „Person-Situation-Ereignis“: sie wird entweder als *Belastung*, verbunden mit anstrengendem Distress eingestuft oder als *Chance*, verbunden mit anregendem Eustress. Diese Einstufungen führen zu jeweiligen Erwartungen, Motivationen und Volitionen, Zielbestimmung und Handlungsstrategien. Unter Nutzung von Ressourcen folgen der Einstufung „Belastung“ konkrete Handlungen der BEWÄLTIGUNG (*coping*), der Einstufung „Chance“ solche der schöpferischen GESTALTUNG (*creating*).

5.4 „Coping- und Creatingstile“

Abhängig von Person und Situation gibt es für *Coping* und *Creating* unterschiedliche Stile.

Häufige „Copingstile“ sind

- *evasives coping*, welches Belastungen und Bedrohungen durch Ausweich- und Vermeidungsstrategien zu entgehen versucht
- *aggressives coping*, welches durch Strategien der Konfrontation, der (Selbst-)Behauptung, des Kampfes, alloplastisches (nach außen veränderndes) Verhalten mit

Negativeinwirkungen fertig werden will

- *adaptives coping*, welches durch Strategien der Anpassung, Regression, Zurücknahme, autoplastisches Verhalten (nach innen, Körper) mit Problemen, Belastungen, Überforderungen zurecht zu kommen versucht.

Für das *Creating* lassen sich folgende „Stile schöpferischen Handelns“ finden:

- *creative adjustment*, ein kreatives Einpassen in vorfindliche Gegebenheiten unter erfindungsreicher Ausnutzung der angetroffenen Möglichkeiten
- *creative chance*, ein kreatives Gestalten und Verändern der vorfindlichen Gegebenheiten im Sinne ihrer Überschreitung und Ressourcenvermehrung
- *creative cooperation*, eine das individuelle schöpferische Tun überschreitende kokreative Aktivität, in der die Möglichkeiten einbezogen werden, Konfluxphänomene (d.h. das fließende Zusammenspiel von Potentialen) auftauchen, durch die neue Ressourcen freigesetzt bzw. geschaffen werden.

BEWÄLTIGUNGSverhalten, *Coping*, geht häufig einher mit Ressourcenminderung und birgt die Gefahr einer Negativspirale des progredierenden Ressourcenverfalls. *Creating*, also die kreative bzw. unter Nutzung sozialer Ressourcen die kokreative GESTALTUNG ist häufig mit Ressourcengewinn verbunden, mit der Aussicht auf Gewinnmaximierung. BEIDES wirkt zurück auf die PERSON, ihre Selbst- und Situationswahrnehmung und -bewertung, d.h. auf ihr Selbst, auf die SITUATION und gegebenenfalls auf KONTEXT / KONTINUUM mit ihren PRP. (ibid., 299f)

6. Ressourcenassessment und Ressourcenberatung (5)

Petzold vertritt die Auffassung, dass Ressourcenberatung und Ressourcenassessment zu den wesentlichsten Aufgaben von Supervision, Systemberatung und Organisationsentwicklung gehören.

„Als Ressourcen werden alle Mittel gesehen, durch die Systeme sich lebens- und funktionsfähig erhalten (*operating*), Probleme bewältigen (*coping*), ihre Kontexte gestalten (*creating*) und sich selbst im Kontextbezug entwickeln können (*development*).“ (ibid. 307)

Ressourcenberatung und Ressourcenassessment stehen im Rahmen der Integrativen Beratungstheorie und verwenden integrative Diagnose- und Beratungsmethodologien mit ihren Prozessmodellen und Medien. Integrative Ressourcentheorie ist eingebunden in das Gesamtkonzept eines komplexen Ansatzes der Beratung, Supervision und Organisationsentwicklung. Dies wird in der sechsten Definition deutlich.

6.1 Mentale Repräsentationen und komplexes Erleben (6)

In der praktischen Ressourcenberatung wird mit den „mentalen Repräsentationen“ der Ressourcen gearbeitet, d.h. mit kognitiven, emotionalen, motivationalen und volitionalen Gedächtnisinhalten zu Ressourcen, ihren Bewertungen (valuation) und Einschätzungen (appraisal), mit Erwartungen und Erwartungsinduktionen.

*„Ressourcen in der **Integrativen Ressourcenberatung** sind memorierte und damit in der Beratungssituation mental, d.h. kognitiv, emotional, motivational und volitional repräsentierte Referenzen zu Erfahrungen, die eine Person (Selbst, Ich, Identität) in unterschiedlichen Kontexten mit verschiedenen Ressourcenbeständen unter Bedingungen von Problemen und Potentialität in ihrer Vergangenheit und Gegenwart gemacht hat oder die sie für die Zukunft antizipiert. Diese Referenzerfahrungen können, wenn sie in ihrer Bedeutung und Gewichtung (**Valenz**) bewusst und gezielt ausgewählt und eingesetzt werden, selbst zu einer mentalen Ressource für unterschiedliche Zusammenhänge werden. Die Intensität der im Alltag und im Beratungsprozess erlebten **m e n t a l e n R e f e r e n z e n** bestimmt die subjektive Bedeutung der Ressource im Beratungsgeschehen neben den durch den übergeordneten Kontext (Organisation, Institution, Feld) vermittelten und durch den Berater gegebenenfalls geäußerten Bedeutungsattributionen.“*
(ibid., 308)

Petzold benennt als zentrale Momente in Prozessen von Ressourcenassessment und Ressourcenberatung das **W a h r n e h m e n** und **E r f a s s e n** von Ressourcen und das **V e r s t e h e n** und **E r k l ä r e n** der Muster des Ressourcenegebrauchs (Ressourcenbewertung (valuation, appraisal), Erwartungsperspektiven, Ressourcennutzung (resourcing, acting)).

6.2 Basiskategorien, Klassen und Valenzen von Ressourcen

Es gibt Ressourcen unterschiedlichster Art und so können wir uns im Rahmen von Ressourcenberatung mit den Bodenschätzen eines Landes, dem Betriebskapital eines Unternehmens oder Kompetenzen und Performanzen von Menschen, die ein Land regieren, ein Unternehmen führen oder auf einer Wohngruppe arbeiten beschäftigen. Die Kenntnis über vorhandene Ressourcen ist sowohl aus Sicht eines Unternehmens wichtig als auch aus der Sicht einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters.

Im Ressourcenassessment und in der Ressourcenberatung wird mit folgenden *Basiskategorien* von Ressourcen gearbeitet:

- *personale Ressourcen* (Gesundheit, Vitalität, persönliche Souveränität, Intelligenz, Bildung, Willenskraft, Leistungsfähigkeit, Kreativität, Commitment etc.)
- *soziale Ressourcen* (Familie, Freund_innen, Kolleg_innen, Beziehungen etc.)
- *materielle Ressourcen* (Haus- und Grundstücksbesitz, Beteiligungen, Geld, Wertpapiere,

Auto, Computer etc.)

- *professionelle Ressourcen* (berufliche Position, formelles Portfolio, berufliches Fachwissen, Berufserfahrung, Mitarbeiterkompetenz, Geschäftsbeziehungen etc.)

Bei jeder der vier Basiskategorie müssen Ressourcen ausdifferenziert und konkret benannt werden. Im zweiten Schritt werden die genannten Ressourcen klassifiziert.

Klassen von Ressourcen:

- Eigenressourcen / Fremdressourcen
- organismische (Menschen, Tiere, Pflanzen) / technische Ressourcen
- materielle / mentale Ressourcen
- externale / internale Ressourcen
- wahrgenommene / nicht wahrgenommene Ressourcen
- nutzbare / nicht nutzbare Ressourcen
- nutzbare / aber nicht als nutzbar bewertete Ressourcen
- verfügbare / aber nicht genutzte Ressourcen
- genutzte / aber nicht optimal genutzte Ressourcen
- vitale / nachgeordnete Ressourcen
- unersetzbare / ersetzbare Ressourcen
- kostbare / preiswerte Ressourcen etc.

Ressourcen können je nach Kontext und System sehr unterschiedlich bewertet werden, wie minimal wichtig, wichtig oder gar überlebensnotwendig. Nachdem diese Valenzen zugeschrieben wurden, unterscheiden wir im Anschluss nach folgenden Gewichtungen:

- minivalente,
- maxivalente,
- mesovalente,
- megavalente Ressourcen. (ibid., 309f)

6.3 Resourcing (7)

In Bezug auf alle Kategorien, Klassen und Valenzen muss regelhaft ein „resourcing“ stattfinden:

*„Unter **Resourcing** versteht man alle Vorgänge, die mit der Bestandsaufnahme, Beschaffung, kognitiven und emotionalen Bewertung, d.h. Kompetenz- bzw. Selbstwirksamkeitserwartung, Auswahl, Mobilisierung, Bereitstellung, Nutzungsabsicht und der optimalen strategischen, d.h. kontext- und zielangemessenen **N u t z u n g** von Ressourcen als fortlaufenden Prozess (acting) in einem System zu tun haben.“ (ibid. 310)*

Ressourcing erfordert eine regelmäßige Inventur des Ressourcenreservoirs und der Nutzungsstrategien mit dem gleichzeitigen Überblick über Probleme (Aufgaben, Ansprüche, Schwierigkeiten) und Potentiale (Handlungsspielräume, Wachstumsmöglichkeiten, Chancen). Diese Prozesse sind für ein effektives resourcing und acting notwendig und beschreiben die systematische Entwicklungsarbeit, die Ressourcenberatung darstellt.

7. Ressourcenberatung als Beitrag zur Identitätsarbeit

Im gesamten Konzept der Ressourcenberatung ist der/die Ressourcennutzer_in, das Subjekt als „personales System“, die entscheidende Größe. Ein kurzer Exkurs dazu soll an dieser Stelle genügen.

Auf **anthropologischer** Ebene wird „der Mensch – Mann und Frau – als Körper-Seele-Geist-Subjekt in einem ökologischen und sozialen Kontext/Kontinuum, d.h. in der Lebenswelt gesehen“, auf **persönlichkeitstheoretischer** Ebene als „**personales System**“ mit den Dimensionen Selbst, Ich und Identität (vgl. Diagramm 3, ibid. 301).

Identitätsarbeit ist ein permanenter Prozess des Ausbalancierens von selbstreferentiellen Identifikationen und fremdattributiven Identifizierungen. In beständigen Selbstinterpretationen verbinden sich vielfältige Einflüsse aus der sozialen Welt und aus den eigenen Verarbeitungsprozessen zu Identitätserleben, Identitätsgefühl und Identitätsbewusstsein von hinlänglicher Konsistenz. Im Identitätskonzept verschränken sich so pluriforme persönliche und soziale Wirklichkeiten, in Kontext/Kontinuum. „Jede neue Gegenwart bietet deshalb die Chance, dass ein einstmals gefundener Sinn sich verändert, ausweitet, anders nuanciert.“ (Petzold 2003, 323)

Menschen als „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ eines Unternehmens stellen für dieses „Human Resources“ dar. Auch für Personalentwicklung sind – wie immer, wenn wir mit Menschen zu tun haben – deshalb subjekt- und persönlichkeits-theoretische Vorstellungen notwendig.

8. Ressourcenberatung und ihre Relevanz als Interventionsmodell in der Integrativen Supervision

Ressourcen sind für die Bestandssicherung und die Entwicklungschancen von lebendigen Systemen (Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen) von entscheidender Bedeutung. Dabei sind sie für die Lösung von external verursachten Problemen oder internal bestimmten Bedürfnissen und Interessen relevant.

Das Konzept der Integrativen Ressourcenberatung stellt ein theoretisches und praxeologisches Fundament zur Verfügung, das in differenzierter Weise die Komplexität von Wahrnehmung und

Handlung, von Abläufen der Wahrnehmung, Klassifizierung, Bewertung und Einschätzung von Ressourcen beschreibt sowie deren Wirkung auf Ressourcenbereitstellung, Erwartungsbildung und Ressourceneinsatz bzw. -nutzung.

Supervision als Beratungsformat, das auf die Veränderung von Situationen und Systemen zielt, verändert Situationen durch Veränderung von Wahrnehmungsparametern, Deutungsparametern, Bewertungsparametern und Handlungsparametern von Menschen. Wenn das Überleben und/oder die Funktionsfähigkeit eines Systems gefährdet ist oder Entwicklung angestrebt wird, bieten diese Parameter Ansatzpunkte für ein ressourcenorientiertes supervisorisches Vorgehen.

Supervisor_innen brauchen dafür ein differenziertes Verständnis von „Ressourcen“, von den inneren Zusammenhängen von Problemen, Ressourcen und Potentialen und von der unlösbaren Verschränkung von Wahrnehmung und Handlung.

Die Relevanz von Ressourcenberatung als Interventionsmodell ergibt sich aus dem Verständnis von Intervention als „Einwirkung auf Systeme“ und als Strukturierungsmomente in Prozessen. Ressourcenberatung als Interventionsmodell kann unter vielfältigen interventiven Perspektiven (siehe Kap. 3) erfolgen und setzt an der Veränderung von Wahrnehmungsparametern, Deutungsparametern, Bewertungsparametern und Handlungsparametern an.

Ressourcenberatung bietet die Möglichkeit, Menschen in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt, in Changeprozessen und Belastungssituationen, bei Stress und gesundheitlichen Folgen zu unterstützen und Entwicklungsprozesse zu gestalten. Supervision wäre so ein Beitrag zur Unterbrechung von Verlustspiralen und zur Initiierung von Gewinnspiralen.

Zusammenfassung: Ressourcenberatung in der Integrativen Supervision. Ein Interventionsmodell.

Im vorliegenden Text wird das Interventionsmodell Ressourcenberatung in der Integrativen Supervision vorgestellt. Entlang von sieben Definitionen von „Ressourcen“ werden Konzepte einer Integrativen Ressourcentheorie, das Integrative Modell des Ressourcengebrauchs sowie praxeologische Ansätze für Ressourcenassessment und Ressourcenberatung entwickelt. Ausführungen zur Ressourcenberatung als Beitrag zur Identitätsarbeit und ihre Relevanz als Interventionsmodell runden die Arbeit ab.

Schlüsselwörter: Ressourcenberatung, Intervention, Ressourcengebrauch, Ressourcenassessment, Integrative Supervision

Summary: Counseling of resources in the Integrative Supervision. A model of intervention.

This text illustrates the model of intervention counseling of resources in the Integrative Supervision. Along seven definitions of „resources“ concepts of the integrative theory of resources, the Integrative Model of use of resources and praxeological ideas about assessment of resources and counseling of these are developed. Explanations of counseling of resources as a contribution to identity work and its meaning as model of intervention complete this text.

Keywords: counseling of resources, intervention, use of resources, assessment of resources, Integrative Supervision

Literaturverzeichnis

Jonas, K., Stroebe, W., Hewstone, M. (Hg.) (1990): Sozialpsychologie. Heidelberg: Springer Medizin Verlag. 5. Auflage 2007, 576-584.

Petzold, H.G. (1993): Integrative Therapie. Modelle, Theorien & Methoden einer schulenübergreifenden Psychotherapie Bd. I – III. Paderborn: Junfermann. 2. erweiterte Auflage 2003

Petzold, H.G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. 2. erweiterte Auflage 2007