



Psychol., Erzieh., Unterr., 29. Jg., S. 89–94 (1982)
© Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Sammelreferate Review Articles

Victor J. Drapela

Amerikanische Berater als Milieu-Gestalter

American Counselors as Change-Agents

Summary: In recent years, a new professional role—that of a change agent—has found wide acceptance among American counselors. Instead of concentrating solely on therapeutic work with clients, counselors are to promote changes in society to foster psychological growth of individuals. The roots of the new emphasis can be found in the humanistic ideas of *Fromm* and *Adler*. However, its current operational patterns are more pragmatic and concrete. Most authors identify the consultation approach as the most effective function of a change agent, closely followed by group work. Implications are emerging for the structure of counselor training. In the field of education, changes are to be promoted in the environment of the family, the school, and the community at large.

Zusammenfassung: In den letzten Jahren hat die neue Rolle des Milieu-Gestalters unter amerikanischen Beratern zunehmend Beachtung gefunden. Demnach sollen sich die Berater nicht ausschließlich mit ihrer therapeutischen Arbeit zugunsten der Klienten befassen, sondern vielmehr die psychologische Entwicklung des Individuums durch Änderungen im sozialen Milieu anstreben. Die Wurzeln dieser neuen Richtung liegen in den humanistischen Ideen von *Fromm* und *Adler*. Doch ihr gegenwärtiger Operationsplan hat eine mehr pragmatische und konkrete Ausformung. Die meisten Autoren sehen im konsultativen Ansatz die wichtigste Funktion des Milieu-Gestalters, erst an zweiter Stelle im Gruppen-Ansatz. Daraus ergeben sich klare Folgerungen für die Beraterausbildung. Milieu-Gestaltung im Bereich der Erziehung soll sich mit der Familie, mit der Schule und mit der Gemeinde befassen.

1. Entwicklung eines neuen Trends

In den letzten zwanzig Jahren hat sich in den Vereinigten Staaten ein Trend entwickelt, Beratern und Therapeuten die Rolle von Milieu-Gestaltern (Change Agents) zuzuschreiben. Es wird angenommen, daß das individuelle Verhalten und die Persönlichkeitsentfaltung einzelner Menschen stärker durch die Veränderung der Struktur ihres Milieus beeinflusst werden als durch individuelle Beratung oder Therapie. Um *Binswangers* (1958) Terminologie zu benutzen, befaßte sich der Berater in der Vergangenheit zu viel mit der „Eigenwelt“ der Klienten, während die „Mitwelt“ (das soziale Milieu) und die „Umwelt“ (Ökologie des biologischen Lebensraums) vernachlässigt wurden. *Sarason* (1971) erklärt viele psychologische Probleme von jugendlichen Klienten als Auswirkungen des Milieus und behauptet, die individuellen therapeutischen Interventionen seien nutzlos, wenn die Klienten weiterhin als „Opfer“ eines dysfunktionellen Systems leben müssen. Die Anfechtung des ökologischen Gleichgewichts wird von *Wrenn* (1973) als ein zusätzlicher negativer Faktor angesehen.



In den sechziger Jahren wurde dieser Trend stark von der Mentalität sozialer Konfrontationen beeinflusst; manche seiner Anhänger standen eindeutig im Bereich des Radikalismus revolutionärer Lösungen, die von Gruppen der Counterculture angestrebt wurden. Ein typisches Beispiel ist der Artikel von *Adams* (1973). Die Berater werden hier aufgefordert, ihre Tätigkeit im Bereich von Berufsberatung, Intelligenzdiagnostik, Kriseninterventionen und Adjustment-Counseling aufzugeben. Anstatt dessen sollten sie ihre Klienten zur Überzeugung bringen, daß die Wurzeln ihrer psychischen Probleme im existierenden Gesellschaftssystem liegen. Diese Einsicht würde es dann den Klienten ermöglichen, sich an der „Liquidierung des dehumanisierenden Systems“ zu beteiligen und eine neue Gesellschaft, die auf den Prinzipien von Gleichberechtigung und Kollektivismus aufgebaut wäre, entstehen zu lassen.

Solche radikalen Ansätze sind in der heutigen Fachliteratur kaum mehr zu finden. Die meisten Anhänger der neuen Rollenauffassung von Beratern und Therapeuten bewegen sich vielmehr im Ideenbereich eines sozialen Humanismus, den *Fromm* und *Adler* schon vor mehr als einer Generation angestrebt haben. Weitgehende Gesellschaftsreform wurde von ihnen als Grundbedingung für eine volle Persönlichkeitsentfaltung einzelner Menschen betont. Die Gesellschaft sollte es dem Individuum ermöglichen, in Brüderlichkeit und Solidarität verwurzelt zu sein und sich dabei als Inhaber seiner inneren Kräfte zu empfinden (*Fromm* 1955). *Adlers* (1964) Begriff der Persönlichkeitsentwicklung, der das Erwachen eines Gemeinschaftsgefühls postuliert, führt zu parallelen Folgerungen im Bereich sozial-ethischer Reformprozesse in der Gesellschaft.

Die gegenwärtige Generation der amerikanischen „Change-Agents“ unterscheidet sich von diesen Vertretern sozialer Reform durch eine Akzentuierung sozialer Technologie und Pragmatismus, wobei einige philosophische Begriffe vernachlässigt werden, aber ein viel greifbarer Operationsplan zur Entwicklung kommt.

2. Die neue Rolle des Beraters

Die Rolle des Beraters als Change-Agent kann folgendermaßen zusammengefaßt werden: Sie ist eine logische Erweiterung der therapeutischen Funktion des Beraters im Rahmen der Organisation, z. B. des Schulsystems (*Cook* 1972). Der Berater hat eine zweifache Aufgabe: a) Beratungsservice für die Klienten; b) Einfluß auf das Organisationssystem, um dort günstige Bedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung des Individuums zu schaffen.

Falls die Institution das psychische und soziale Wohlbefinden ihrer Mitglieder (z. B. der Lehrer) und der Konsumenten ihrer Services (z. B. der Schüler) für wichtig hält, wird die neue Rolle des Beraters von der Verwaltung positiv eingeschätzt. Falls diese humanistische Zielausrichtung fehlt und die Bedürfnisse des Individuums wenig berücksichtigt werden, existiert schon ein Polarisationszustand zwischen dem Management und den Menschen, die unter dem Druck des Systems leiden. In einer solchen Situation zwingt sein Berufsethos den Berater, für das psychische Wohl seiner Klienten (oder potentieller Klienten) zu sorgen, auch wenn eine Konfrontation mit dem Management unvermeidbar ist (*Cook* 1972).

In den meisten Fällen können solche Konfrontationen vermieden werden, wenn der Berater einen präventiven Kurs wählt oder beginnende Konflikte zu einer konstruktiven Lösung bringt (*Deutsch* 1973, *Roark* 1978). Die vielfach empfohlene und erprobte Strategie ist der konsultative Ansatz, wodurch die polarisierten Gruppen näher zueinander kommen und neue alternative Lösungen gesucht werden, an die man früher nicht gedacht



hatte (Havelock 1973). Walz u. Benjamin (1978) empfehlen die folgenden Schritte zur Lösung von Problemen in einem Organisationssystem: a) Dokumentierung der Notwendigkeit für eine Organisationserneuerung, b) Schaffung von interaktiven Verbindungen zwischen Konfliktgruppen, c) Erweiterung der Zahl von Entscheidungsoptionen, d) Vollzug geeigneter Entscheidungen, die von den verschiedenen Gruppen als gegenseitig verpflichtend anzunehmen sind, e) Förderung der Annahme solcher Entscheidungen von den verschiedenen Gruppen f) Einsatz von periodischen Verbesserungs- und Erneuerungsmaßnahmen.

Wigtil u. Kelsey (1978) empfehlen konsultative Ansätze, die zu einer Team-Gruppierung von verschiedenen Elementen einer Organisation führen. Sie betonen, daß zu Beginn die Zahl der Team-Mitglieder oft beschränkt sei. Zusätzliche Mitglieder schließen sich an, wenn der Team-Ansatz als erfolgreich in der Organisation erkannt wird. Das bedeutendste Ergebnis dieses Prozesses ist das Entfalten eines neuen Bewußtseins unter den Team-Mitgliedern. Sie erkennen ihren persönlichen Wert und ihre persönliche Verantwortung und sind bereit, gemeinsame Beschlüsse zu fassen. Solche Beschlüsse haben eine gute Chance, realisiert zu werden.

In diesem Zusammenhang werden auch die *Laboratory Training Groups* (T-Groups) erwähnt (Argyris 1964), die seit den fünfziger Jahren in amerikanischen Management-Zirkeln Aufnahme gefunden haben. Der T-Group Ansatz stützt sich auf die Theorie von Kurt Lewin, der den Änderungsprozeß in drei Phasen erklärt: a) Auflockerung des Systems; b) Übergang zu einem neuen Modell, wobei die vorgesehenen Änderungen erprobt werden; c) Stabilisierung der Änderungen im System und ihre Annahme von jenen Menschen, die davon betroffen sind (Dalton 1971).

3. Training zur Milieu-Gestaltung

Um ihre neue Rolle effektiv zu erfüllen, sollen die Berater und Therapeuten nicht nur ein angemessenes Verständnis von konsultativen Ansätzen, sondern auch von Organisations- und Verwaltungssystemen erhalten (Berdie 1972, Celotta 1979). Es wird empfohlen, daß Ausbildungsprogramme für Berater durch relevante Kurse ergänzt werden (Aubrey 1978, Ryan 1978). Als zentrale Themen solcher Kurse werden die folgenden erwähnt: Interaktion von einzelnen Menschen und Systemen, bedingt durch unterschiedliche Wertausrichtungen (McGreevy 1978); Zielsetzung und Entwicklungsphasen von Organisationssystemen (Bennis 1966, Blake u. Mouton 1974); Einflüsse des Systems auf die Arbeitsmotivierung einzelner Menschen (Bennis u. Slater 1968, Drapela 1979); Bereiche und Methoden der Konsultation im Rahmen des Organisationssystems; das „Burn-out“-Syndrom, ein beruflich bedingter Erschöpfungszustand fähiger und vorher produktiver Arbeitskräfte (Edelwich u. Brodsky 1980, Daley 1979, Freudenberger 1977).

Die Richtlinien der American Personnel and Guidance Association für die Ausbildung von Beratern erfordern ein Milieustudium als Bestandteil des akademischen Ausbildungsplans. Dieses gilt für die Studiengänge, die zum akademischen Titel Master of Arts und auch zum Doktorat führen (Herr 1979).



4. Milieu-Gestaltung im Bereich der Erziehung

Im Bereich der Erziehung werden die Begriffe von Milieu-Gestaltung und Konsultation als sinnverwandt angesehen, wobei *Konsultation* als Weg zu Änderungen im Milieu aufgefaßt wird (*Blake u. Mouton 1978*). Spezifische Konsultationsmodelle werden aufgrund ihrer Zielsetzung differenziert. *Brown u. a. (1979)* erwähnen Schüler-orientierte, Erzieher-orientierte, Erziehungsprogramm-orientierte und Gemeinde-orientierte Konsultationsmodelle. Die drei Institutionen, die durch Beratung i. S. der Konsultation angesprochen werden, sind die Familie, die Schule und die Gemeinde.

Berater und Therapeuten beeinflussen das *Familienmilieu*, indem sie den Eltern helfen, ihre Funktion erfolgreich zu erfüllen. *Gordon (1975, 1976)* entwarf ein entsprechendes Schulungsprogramm, das „Parent Effectiveness Training“. Gegenseitiges Verständnis zwischen Eltern und Kindern (*McGinnis 1976*) kann besonders dann erzielt werden, wenn die Kinder noch sehr jung sind (*Lamb u. Lamb 1977*), oder auch an der Schwelle zum Teenager (*Dinkmeyer 1976*). Die Familie sollte die Verantwortlichkeit der Kinder entfalten (*Eimers u. Aitchison 1978*) und ihre Wertorientierung fördern (*Simon u. Olds, 1976*). Problemsituationen können auf diese Weise erfolgreich gelöst werden (*Zuckerman u. Gladish 1978*).

Das *Schulmilieu* kann besonders durch Gruppenmethoden effektiv behandelt werden: durch Gruppenberatung für die Schüler (*Gazda 1976, Trotzer 1977*) und durch Gruppenkonsultation für die Lehrer. *Dinkmeyer u. Carlson (1973)* empfehlen C-Gruppen (collaboration, consultation, clarification, confrontation, care, usw.) für Lehrer, um das Milieu der Schule zu ändern (change). Die Lehrer und die Schulleitung werden natürlich auch durch individuelle Ansätze beeinflusst (*Brown u. a. 1979*), solange der Konsultant durchführbare Vorschläge macht und einen beratungsförderlichen persönlichen Stil hat.

In der *Gemeinde* gibt es viele Möglichkeiten, durch Konsultation ein stärkeres Verständnis für die legitimen Bedürfnisse der einzelnen Menschen zu wecken (*Lewis u. Lewis 1977*). Da die Familie in der modernen Gesellschaft beträchtlich geschwächt ist, kann die Gemeinde durch geeignete Programme der Jugend helfen, ihre Entwicklungsspannungen oder das Trauma einer gescheiterten Ehe der Eltern zu ertragen (*Gardner 1978, Magid 1977, Houts 1979*). Die geschiedenen Eltern bedürfen dieser Hilfe auch (*Green 1981*). Es gibt viele Lebensbereiche, in denen die Gesinnung der Gemeinde das Wohl des Individuums beeinflusst, z.B. im Hinblick auf die Rolle der Frauen im Berufsleben (*Osipow 1975*) oder alter Leute im Ruhestand (*O'Brien, Johnson u. Miller 1979*).

5. Zusammenfassung

Der Begriff der Milieu-Gestaltung als Aufgabe des U.S.-Beraters hat sich in den letzten zwanzig Jahren stark verbreitet und wird nun im allgemeinen positiv eingeschätzt. Dabei wurden der Inhalt des Begriffs und die anzuwendende Methodologie wesentlich geklärt. Die romantisch-radikalen Ideen sind durch realistische Ansätze ersetzt worden. Als eine der wichtigsten Funktionen des Milieu-Gestalters wird die „Konsultation“ angesehen. Deshalb soll der Berater nicht nur Psychologie, sondern auch Soziologie und Organisationskunde studieren.



Die neue Rolle der Berater führt zu positiven Ergebnissen in zwei wichtigen Bereichen: 1. Die einzelnen Klienten und die Gesellschaft erhalten eine weiter reichende therapeutische Hilfe. 2. Die Berater entwachsen einer allzu engen Sicht ihres Berufs und kommender praktischen Wirklichkeit ihrer Klienten näher.

Literatur

- Adams, H. J.*: The progressive heritage of guidance – A view from the left. *Personnel and Guidance Journal* 1973, 51, 531–538.
- Adler, A.*: Superiority and social interest – A collection of later writings. Northwestern University Press, Evanston, Ill. 1964.
- Argyris, C.*: T-groups for organizational effectiveness. *Harvard Business Review* 1964, 42, 60–74.
- Aubrey, R. F.*: Supervision of counselors in elementary and secondary schools. In: *Boyd, J. D.* (Hrsg.): *Counselor supervision Approaches, preparation, practices*. Muncie, Ind.: Accelerated Development, 1978, 293–338.
- Bennis, W. G.*: *Changing organizations*. McGraw-Hill, New York 1966.
- , *Slater, P. E.*: *The temporary society*. Harper & Row, New York 1968.
- Berdie, R. F.*: The 1980 counselor – applied behavioral scientist. *Personnel and Guidance Journal* 1972, 50, 451–456.
- Blake, R. R., Mouton, J. S.*: Designing change for educational institutions through the d/d matrix. *Education and Urban Society* 1974, 6, 179–203.
- , – *Toward a general theory of consultation*. *Personnel and Guidance Journal* 1978, 56, 328–330.
- Brown, D., Wyne, M. D., Blackburn, J. E., Powel, W. C.*: *Consultation – Strategy for improving education*. Allyn & Bacon, Boston 1979.
- Celotta, B.*: The systems approach – A technique to establishing counseling and guidance programs. *Personnel and Guidance Journal* 1979, 57, 412–414.
- Cook, D. R.*: The change agent counselor – A conceptual context. *The School Counselor* 1972, 20, 9–15.
- Daley, M. R.*: Burnout-Smoldering problem in protective services. *Social Work* 1979, 24, 375–379.
- Dalton, G. W.*: Influence of organizational change. In: *Kalbf, D. u. a.* (Hrsg.): *Organizational psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.: 1971, 473–497.
- Deutsch, M.*: *The resolution of conflict – Constructive and destructive processes*. Yale University Press, New Haven 1973.
- Dunkmeyer, D., Carlson, J.*: *Consulting-Facilitating human potential and change process*. Charles Merrill, Columbus, Ohio 1973.
- *The basics of adult-teen relationships*. CMTI Press, Coral Springs, Fla. 1976.
- Drapela, V. J.*: Improving worker motivation – The counseling approach. *International Journal for the Advancement of Counselling* 1979, 2, 125–131.
- Edelwich, J., Brodsky, A.*: Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions. *Human Science Press, New York* 1980.
- Eimers, R., Aitchison, R.*: *Effective parents – responsible children*. McGraw-Hill, New York 1978.
- Freudenberger, H. J.*: Burn-out: The organizational menace. *Training and Development Journal* 1977, 31 (7), 26–27.
- Fromm, E.*: *The sane society*. Rinehart, New York 1955.
- Gardner, R. A.*: *The boys and girls book about one-parent families*. Putnam's Sons, New York 1978.
- Gazda, G. M.* (Hrsg.): *Theories and methods of group counseling in the schools*. Charles Thomas, Springfield, Ill. 1976.
- Gordon, T.*: *P.E.T. – Parent effectiveness training*. New American Library, New York 1975.
- *P.E.T. in action*. Wyden, New York 1976.
- Green, B. J.*: Helping single-parent families. *Elementary School Guidance and Counseling* 1981, 15, 249–260.
- Havelock, R. G.*: *The change agent's guide to innovation in education*. Educational Technology, Englewood Cliffs, N.J. 1973.



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

94 Victor J. Drapela, Amerikanische Berater als Milieu-Gestalter

- Herr, E. L.*: Guidance and counseling in the schools – The past, present, and future. APGA Press, Falls Church, Va. 1979.
- Houts, P. L.*: The American family minus one. *The National Elementary School Principal* 1979, 59, 9–12.
- Lamb, J., Lamb, W.*: Parent education and elementary counseling. Doubleday, Garden City, N.Y. 1977.
- Lewis, J. A., Lewis, M. D.*: Community counseling. Wiley, New York 1977.
- McGinnis, T.*: Open family living, a new approach for enriching your life together. Doubleday, Garden City, N.Y. 1976.
- McGreevy, C. P.*: Training consultants – Issues and approaches. *Personnel and Guidance Journal* 1978, 56, 432–435.
- Magid, K. M.*: Children facing divorce – A treatment program. *Personnel and Guidance Journal* 1977, 55, 534–536.
- O'Brien, C. R., Johnson, J. L., Miller, B.*: Counseling the aging – Some practical considerations. *Personnel and Guidance Journal* 1979, 57, 288–291.
- Osipow, S. H.* (Hrsg.): *Emerging woman – Career analyses and outlooks*. Charles Merrill, Columbus, Ohio 1975.
- Roark, A. E.*: Interpersonal conflict management. *Personnel and Guidance Journal* 1978, 56, 400–402.
- Ryan, A.*: Guidance services – A systems approach to organization and administration. Interstate Printers & Publishers, Danville, Ill. 1978.
- Simon, S., Olds, S.*: Helping your child learn right from wrong: A guide to values clarification. McGraw-Hill, New York 1976.
- Sarason, S. B.*: The culture of the school and the problem of change. Allyn & Bacon, Boston 1971.
- Trotzer, J. P.*: The counselor and the group – Integrating theory, training, and practice. Brooks-Cole, Monterey, Cal. 1977.
- Walz, G. R., Benjamin, L.*: A change agent strategy for counselors functioning as consultants. *Personnel and Guidance Journal* 1978, 56, 331–334.
- Wigtill, J. V., Kelsey, R. C.*: Team building as a consulting intervention for influencing learning environments. *Personnel and Guidance Journal* 1978, 56, 412–416.
- Wrenn, C. G.*: The world of the contemporary counselor. Houghton-Mifflin, Boston 1973.
- Zuckerman, F., Gladish, F.*: A practical approach to dealing with children's misbehavior. Alfred Adler-Institute, Chicago 1978.

Prof. Dr. Victor J. Drapela
Counselor Education Department
University of South Florida
Tampa, FL 33620, U.S.A.



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

WZ: ZB 380

Psychologie in Erziehung und Unterricht

Zeitschrift für Forschung und Praxis
Mit Beiträgen zur Erziehungs- und Schulberatung

Herausgeber: Kurt A. Heller und Horst Nickel

29. Jahrgang 1982

ZB 380

Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Drapela, V. J., 1982: Amerikanische Berater als Milieu-Gestalter (American counselors as change-agents, In: Psychologie in Erziehung und Unterricht, Vol. 29 (No. 2, 1982), pp. 89-94.