



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

SW

FB Sozialwesen
Department of Social Work



Personenzentrierte Beratung

SVLFG, Berlin, 22. Mai 2026

Prof. Dr. H. Mennemann



Der Weg

Herausforderung: Komplexität

I. Beziehungsgestaltung

1. Haltungsgrundlagen
2. Handlungsgrundlagen

II. Organisationsgestaltung

1. Organisationsgrundlagen (Beispiel: Sozialleistungsträger)
2. Personenzentrierung in Organisationen

Zusammenfassung: im Gespräch sein

Herausforderung Komplexität

Individualisierungsprozess



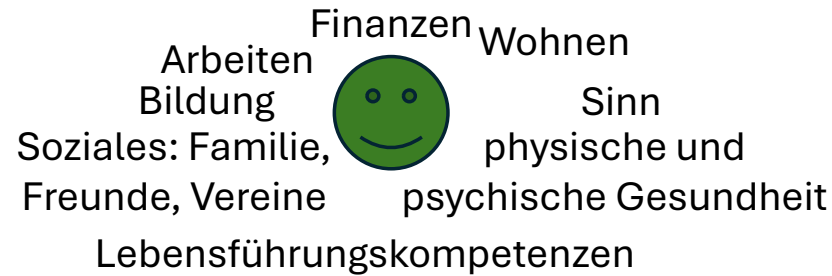
Person in individueller Lebenssituation



Gesells. mit ausdifferenziertem Hilfesystem



komplexe gesells. Herausforderungen



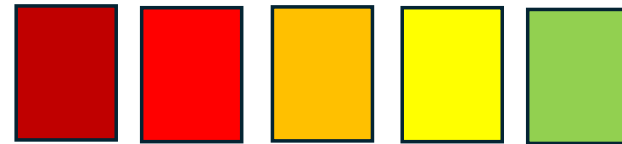
zusehends komplexe Hilfesituation

Herausforderung: Personen in ihrer gesamten Lebenssituation wahrnehmen und Hilfe abgestimmt, d.h. koordiniert bzw. modularisiert anbieten.

Fragmentiertes Hilfesystem



Leistungsträger
mit unterschiedlichen
Zuständigkeiten
(Behörden)



Leistungserbringer, die in
Konkurrenz stehen mit
unterschiedlichen Professionen und
fachlichen Herangehensweisen

I.1 Beziehungsgestaltung - Haltungsgrundlagen

- **Ausgangssituation:** Wir leben **individualisiert** in unterschiedlichen Lebenswelten und Lebenslagen und haben unterschiedliche Perspektiven; wir alle nehmen Wirklichkeit selektiv wahr und konstruieren deren Bedeutung - **Pluralität**
 - **Eine personenzentrierte Haltung (Ethik)** meint die „Ehrfurcht vor dem Leben“ (Albert Schweitzer) des ganz „Anderen, dessen Andersheit ich anerkenne“ (Emmanuel Levinas), und dem „Würde zusteht“, weil er/sie mehr ist als irgendein Äquivalent (Immanuel Kant) – **Beratung zwischen Erkennen (identifizieren) und nicht Erkennen (Andersheit).**
 - Professionelle Beratung findet in einer **Asymmetrie von Kompetenzen und Macht/Einflussnahme** statt, aus der insb. den Beratenden Verantwortung erwächst (das Irritierende der Begriffe: „auf Augenhöhe“ und „Ganzheitlichkeit“).
-
-

I.1 Haltung: 3 Rollen, die sich widersprechen

1. Prüfer:in

- Gewährleistung/Steuerung des Zugangs zur Versorgung
- Ggf. Rationalisierung und Rationierung von Leistungen
- Effizienter Mitteleinsatz
- Kontrolle der Qualität der Leistungen

2. Unterstützer:in

- Direkte Unterstützung der Nutzer/Patienten
- Stärkung der Beteiligung und Selbstbestimmung

3. Fürsorger:in

- Interessenvertretung
 - Bewältigungsstrategien
 - Versorgungsgerechtigkeit
-
-
-

I.2 Handlungsgrundlagen

- Grundlage: **Subsidiarität**; Ziel: **Empowerment**
 - Beratung findet **dialogisch** statt
 - ganz beim anderen sein setzt ganz bei sich zu sein voraus
 - Beispiel Martin Buber: Echtes Gespräch (Ich und Du)
 - Paulo Freire: problemformulierende Methode (Pädagogik der Unterdrückten)
 - sehr viel über sich selber wissen, um möglichst wenig unbewusst zu agieren
 - Beratung ist **ein Schritt nach vorne (Thesenbildung) und ein Schritt zurück (Feedback)**
 - **Phasen:**
 - **vom Bedürfnis zum Bedarf** und zur verbindlichen Hilfeplanung: zuhören, Thesenbildung, Rückkopplung, gemeinsame Verständigung
 - **Ziel-Sinnperspektive** und verbindliche Hilfeplanung
 - **Maßnahmenumsetzung, Begleitung, Bewertung**
-
-
-

I.2 Handlungsgrundlagen

Beratung bedeutet, im Gespräch zu sein:

- mit sich selbst (Rollenklarheit, Handeln)
- mit den Personen, die Unterstützung benötigen
- innerhalb der Organisation mit Kolleg:innen
- mit anderen Professionen und Organisationen
(*horizontale Steuerung*)

<-> klare Arbeitsanweisungen, deren Umsetzung kontrolliert wird (*vertikale Steuerung*)

Dialektisch denken und dialogisch handeln.

II.1 Organisationsgrundlagen (Beispiel: Sozialleistungsträger)

- Anforderung: Effektivität und Effizienz einer Massenbehörde
 - Kultur: Herstellung von sozialer Gerechtigkeit durch standardisierte Gleichbehandlung (ggf. immer differenziertere Gesetzgebung): differenzierte Erhebung auf Aktengrundlage
 - Neue Gesetzesgrundlagen gehen i.d.R. mit Bürokratieaufwuchs einher
 - Gesetzesgrundlage -> Auftragsklärung -> Arbeitsanweisungen -> Kontrolle
 - Bundes-, Landes-, kommunale Ebenen oder Bundesträger und Regionalträger
-
-
-

II.2 Personenzentrierung auf Organisationsebene

**System
der Legitimität**

QM-Systeme als Handwerkszeug:
z.B. Din En ISO 9001:2015

**System
der Legalität**

**Orga-
nisa-
tion**

**Fachkraft /
Berater*in**

Diagnose /
Fallverstehen

Bedarf

Wünsche /
Bedürfnisse

**Gesell-
schaft**

**Person(en)
(mit Unterstützungsbedarf)**

Dialektik
Prozess
Dialog

partizipatives,
strukturelles
Kopplungsrational

Qualitätsmanagement:
Ethik – Leitbild – Kultur
Standardisierungen:
Dokumentation

Transformation
der Legalität in die
Legitimität

**Leitungen der
Organisation**

Effektivitäts- und
Effizienzevaluation

Konformitäts-
nachweis

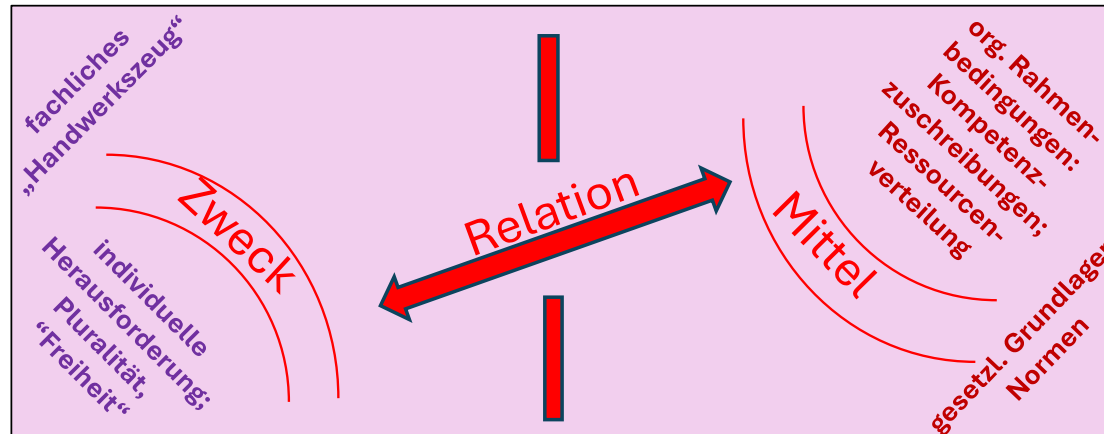
Auftrag
Finanzierung

**Orga-
nisa-
tion**

**Gesell-
schaft**

**Gesellschafts-
vertretungen**

Kausalität
Ergebnis
Zahlen



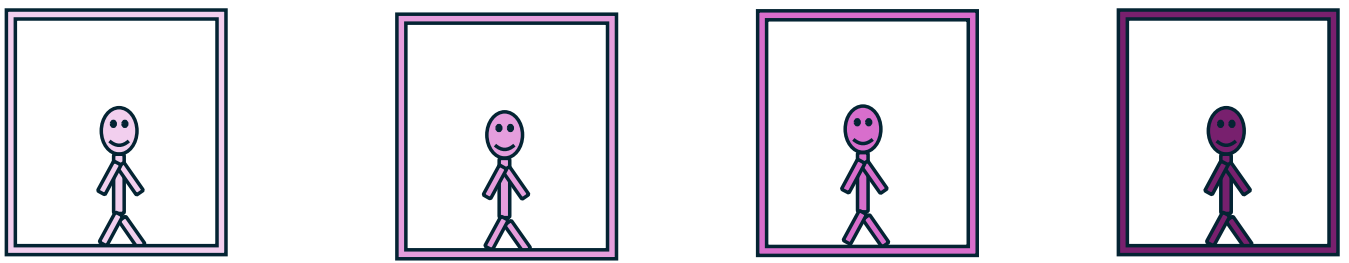
Exklusionserfahrung

Teilhabe

Ausdifferenzierung der
Funktionssysteme

II.2 Zielbild: Bürger:innen angemessen (in Hilfesituationen) erreichen

**Knotenpunkt
der Steuerung;
„game changer“:
Netzwerkebene**



3. + 4. Koordination der Professionen / Organisationen ggf. sektorenübergreifend

2. Ziele und Hilfeplanung

Häufig im Fokus
der Gesetzgebung:
Rechte der
Bürger:innen mit
Appell zur
Zusammenarbeit



komplexes Problem
komplexe Fachfrage
Informationsfrage

- * Fb+CM indiv. Koor.
- * oder Regelpfade
- * Fb + CM + vhB
- * Fb + CM-Info
- ohne Koordination
- * Fachberatung (Fb)
- * (Fach-)Auskunft



Unterscheidung:

Video

Auskunft

Fachberatung

Regelpfade

Case Management

„360 Grad“-
Betreuung:

Betrachtung:
Subjekt + Kontext

1. Bedarfsfeststellung

Netzwerkebene

vor Ort

- Organisationen:
Lt, Le, Wirtschaft,
Medien



Organisationsebene

Case Management-
Organisation;
Qualitätsmanagement



Einzelfallebene

Bedarfsfeststellung
Hilfeplanung
Koordination (Linking,
Monitoring, Evaluation)

Zusammenfassung

- Individualisierung, Pluralität, Komplexität und Inklusion fordern das Beratungssystem heraus
 - Organisationsbedingungen bedenken
 - Subsidiarität
 - Personenzentrierung meint sowohl wertschätzende Beziehungsgestaltung (Ethik, Dialog) innerhalb eines Beratungsgespräches als auch die Gestaltung der Rahmenbedingungen.
 - Beratung bedeutet auch Organisationsveränderung, Netzwerkarbeit und Gemeinwesenarbeit (Game Changer: Care Management)
 - fehlende primäre Netzwerke können professionell höchstens in Teilen kompensiert werden.
 - Personenzentrierung gelingt nur innerhalb eines vernetzten Systems.
 - Schnelle Unterscheidung zwischen Standardfragen, -abläufen, Fachberatung, Fallmanagement und intensiver Betreuung ist notwendig.
-
-
-

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Hugo Mennemann



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

SW

FB Sozialwesen
Department of Social Work

