

Beratung – Ein kommunikativer Prozess

Alfred Riedl

Der folgende Beitrag skizziert grundlegende Aspekte von Beratung, die z.B. für das Bezugsfeld Schule bei Qualitätsmanagementprozessen relevant sein können. Dabei stehen Beratungsanlässe im Vordergrund, die im Bereich Schulentwicklung und allen damit zusammenhängenden Aspekten eine Rolle spielen. Beratungstätigkeiten z.B. von Beratungslehrkräften oder Sozialpädagogen an beruflichen Schulen stehen nicht im Mittelpunkt.

1 Beratung für ‚Schule‘

Der Begriff ‚Schulentwicklung‘ hat sich seit einigen Jahren in der schulpädagogischen Diskussion etabliert. Damit ist ein Prozess gemeint, bei dem Schulleitung, Lehrerkollegium und Lehrkräfte aktiv werden „und die Unterrichts-, Erziehungs- und Organisationsarbeit der eigenen Schule so verändern, dass sie zum einen den spezifischen Gegebenheiten vor Ort besser entspricht und zum anderen besondere pädagogische und didaktische Akzente enthält. Diese Aktivitäten finden im gemeinsam vereinbarten Leitbild der Schule und dem danach konzipierten Schulprogramm eine verbindliche Form, deren Umsetzung das Schulprofil der einzelnen Schule ausmacht“ (WIATER 2006, S. 147).

Evaluation unterstützt die Qualitätssicherung professioneller Veränderungsprozesse. Sie sammelt mit empirischen Mitteln Informationen, die sie verarbeitet, prüft und mit vorausgehend gesetzten Zielen vergleicht. In vielen Bundesländern ist die Evaluation von Schulen mittlerweile eingeführt (zum Überblick siehe DEUTSCHER BILDUNGSSERVER, konkretes Beispiel siehe BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UNTERRICHT UND KULTUS 2005). Dabei profitieren schulinterne Entwicklungsprozesse in der Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung meist erheblich durch eine kompetente Beratung von Außenstehenden. Der folgende Beitrag wendet sich aus dieser Perspektive möglichen Zielen, der Struktur und dem Ablauf einer Beratung für ‚Schule‘ zu.

2 Selbstverständnis von Beratung

Die DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BERATUNG¹ hat 2003 ein allgemein anwendbares Beratungsverständnis formuliert, das gemeinsame Anforderungsstandards z.B. zu Aufgaben und Tätigkeitsfeldern, zur fachlichen und wissenschaftlichen Fundierung, zu ethischen Fragen, zur Ausbildung und Qualitätssicherung professioneller Berater und Beratungsinstitute festlegt. Gegenüber einer vielfach im Alltag stattfindenden informellen Beratung orientiert sich professionelle Beratung an rationalen Kriterien. Sie erfolgt planvoll und kontrolliert. Ein-

¹ Die Deutsche Gesellschaft für Beratung / German Association for Counseling (DGfB) will als Dachorganisation von derzeit 30 Verbänden aus dem Gebiet von Beratung / Counseling der Fachöffentlichkeit, der Politik und dem Verbraucher einen Orientierungsrahmen für die Qualität von Beratungsleistungen bieten (<http://www.dachverband-beratung.de>).

zelne Schritte und Aktionen des professionellen Beraters stützen sich auf systematisch gewonnenes Wissen. Er orientiert sich dabei an wissenschaftlichen Methoden und Theorien des Bezugsfeldes (siehe SCHWARZER, BUCHWALD 2001, S. 594).

Aus etymologischer Sicht ist der Begriff Beratung ein Abkömmling des Begriffs Rat. Einen Rat erteilt ein sachverständiger Ratgeber, indem er auf seinen Vorrat an Wissen und Erfahrungen zurückgreift. Er zeigt dem Ratsuchenden Handlungsmöglichkeiten auf, schlägt geeignete vor und hilft somit, Entscheidungen anzubahnen. Dies verweist darauf, dass der Berater sein Wissen zwar zur Verfügung stellt, selbst aber keine Entscheidungen für eine Problemlösung trifft.

Die heute in vielen Bereichen vorherrschende Auffassung von Beratung beeinflusste sehr stark der personenzentrierte Ansatz von ROGERS (1972). Dieser basiert auf dem Vertrauen in die Entfaltungsmöglichkeiten des Individuums, dessen Potentiale zu erkunden und zu fördern sind. „In dieser Sichtweise herrscht in der Beratung eine Beziehung zwischen zwei gleichwertigen Partnern. Die Gleichwertigkeit beider ist eine notwendige und hinreichende Bedingung für die Veränderung und positive Entwicklung des Klienten“ (ERTELT, SCHULZ 2002, S. 10).

Zunehmend gewinnen *systemische Betrachtungen* bei Beratungsansätzen an Bedeutung. Sie berücksichtigen, dass Verhaltensweisen von Personen die sie umgebenden sozialen Systeme beeinflussen. Gleichzeitig beeinflussen sich die Systeme wiederum gegenseitig, mit denen ein Individuum Kontakt hat. Wechselseitige Beeinflussungen erfolgen weder linear noch in eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. „Die Effektivität von Beratungstätigkeit wird dann größer, wenn Berater lernen systembezogen zu denken, statt im einfachen Ursache-Wirkungs-Modell“ (BACHMAIR et al. 2002, S. 131). Eine systemische Betrachtung versucht, den gesamten Kontext eines Problemfeldes, in dem lösungsrelevante Handlungen erfolgen, mit allen relevanten Einflussgrößen mit zu erfassen. Sie berücksichtigt, dass Ratsuchende Informationen zu ihrem Problem immer bezogen auf ihren individuellen Erfahrungs- und Interessenshintergrund aufnehmen und interpretieren. Die sich dadurch ausbildende subjektive Wirklichkeit kann sich erheblich von der Wirklichkeitswahrnehmung und –interpretation des Beraters unterscheiden.

3 Merkmale und Verlauf einer Beratung

3.1 Struktur und Dynamik im Beratungsprozess

Beratung bezieht sich auf einen konkreten Sachverhalt, betrifft verschiedene Interaktionspartner in unterschiedlicher Weise und ist durch ihren zeitlichen Verlauf bestimmt. Jeden Beratungsprozess konstituieren formal existierende, strukturelle Aspekte und daraus hervorgehende dynamische Entwicklung.

Strukturelle Determinanten im Beratungsprozess sind der Beratungsanlass als Auslöser sowie Ratsuchende und Berater, die zusammen auf eine Problemlösung hinarbeiten. Aus ihren gemeinsamen Anstrengungen entwickelt sich zwischen ihnen eine interaktive und kommunikative Beratungsbeziehung. Ein weiteres Strukturmerkmal ist der institutionelle und organisatorische Rahmen als Beratungskontext (siehe Abb. 1).

Dynamische Aspekte ergeben sich aus dem wechselseitigen Zusammenwirken der strukturellen Komponenten. Als Wirkungsfaktoren führen sie Veränderungen während des Beratungsprozesses herbei.

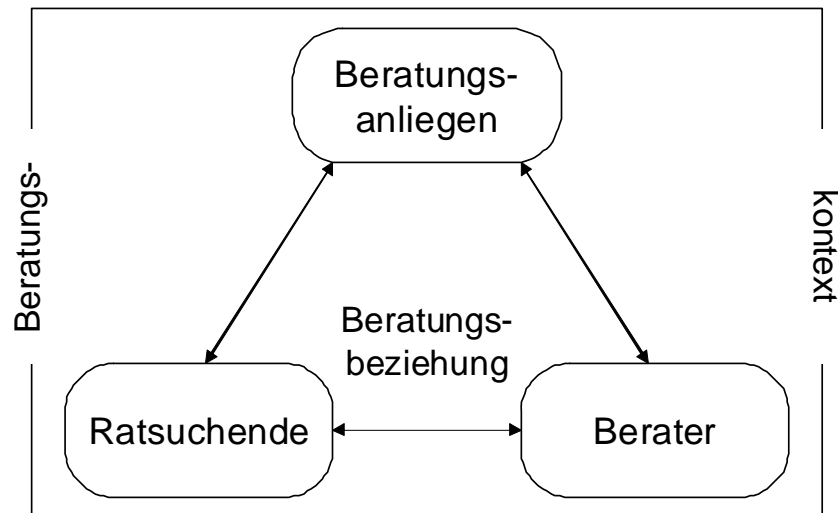


Abb. 1: Strukturelle Determinanten einer Beratungssituation

3.2 Beratung als einsichtiger Problemlöseprozess

Beratung ist eine zielgerichtete Sonderform der sozialen Interaktion zwischen einem Berater- und Klientensystem die darauf zielt, Ratsuchenden zu helfen. Beratung zielt auf Einsicht und Unabhängigkeit des Klienten. Sie unterstützt seine Problemlösebemühungen in einem von ihm als problematisch erlebten Zustand und will vorhandene Entscheidungsunsicherheiten reduzieren. Damit trägt Beratung dazu bei, ein Entscheidungsproblem des Ratsuchenden zu lösen, das vor der Lösung des eigentlichen Problems steht. Beratung richtet sich hier auf ein mittelbares Problem, das noch nicht das eigentliche, unmittelbare Problem darstellt (siehe SCHWARZER, BUCHWALD 2001, S. 568). Im Anschluss an die Beratung kann er dann sein eigentliches Problem selbstständig und nun aufgrund eigener Einsicht kompetent lösen. Beratung ist „Hilfe zur Selbsthilfe“ (BACHMAIR et.al. 2002). Sie zielt auf eine selbstständige Problemlösekompetenz und somit auf Einsicht und Unabhängigkeit des Ratsuchenden. Das Beratungsziel ist in der Regel dann erreicht, wenn Ratsuchende Entscheidungen und Problembewältigungsstrategien gefunden haben, die sie bewusst, selbst verantwortet und einsichtig umsetzen. Einsicht ist grundlegend für die Akzeptanz des Ratsuchenden gegenüber seinem Lösungshandeln.

3.3 Idealtypische Handlungsschritte im Beratungsverlauf

Der Problemlöseprozess einer Beratung lässt sich idealtypisch entlang einer bestimmten Abfolge von Phasen oder Handlungsschritten beschreiben (siehe SCHWARZER, BUCHWALD 2001, S. 572). Dies schließt nicht aus, dass sich einzelne Phasen in der Beratungspraxis vermischen oder im Sinne zyklisch verlaufender Problemlösebemühungen mehrfach durchlaufen werden.

1. *Allgemeine Orientierung*: Die erste Phase klärt subjektive Erwartungen und Haltungen von Ratsuchenden bezogen auf ihre Problemwahrnehmung. Sie klärt existieren-

de Kenntnisse des Ratsuchenden zum vorliegenden Sachverhalt ebenso wie Annahmen über Ursachen, Gegenstand und Veränderbarkeit der Problemlage.

2. *Problemanalyse*: Zur Situations- und Zielanalyse gehören auch die Aufarbeitung bisheriger Lösungsversuche und die Reflexion der bisher daraus resultierenden Wirkungen.
3. *Sammeln von Informationen und suchen nach Lösungsalternativen*: Der Berater unterstützt den Ratsuchenden durch seine Expertise. Er vermittelt ihm Informationen und hilft bei der Suche nach Lösungsalternativen. Dabei soll der Ratsuchende seine vielfältigen Handlungsmöglichkeiten erkennen und zunehmend ein Gefühl der eigenen, aktiven Kontrolle der Problemsituation gewinnen.
4. *Entscheiden, Planen und Durchführen*: Die verschiedenen Lösungsalternativen müssen einander gegenübergestellt und mit Blick auf zu erwartende Konsequenzen verglichen werden. Begründete Entscheidungen zum Lösungsvorgehen soll der Ratsuchende selbst treffen und mit dem Berater Realisierungsschritte planen und festlegen.
5. *Lösungsstrategie realisieren*: Der Ratnehmer führt die vorher festgelegte Lösungsstrategie aus. Soweit erforderlich, kann er auf Hilfestellungen des Beraters zurückgreifen.
6. *Evaluation*: Die abschließende Phase rundet den gesamten Beratungsprozess ab, indem Ergebnisse besprochen und bewertet werden. Falls erforderlich, können sich Modifikationen des bisherigen Vorgehens und Überlegungen oder Vereinbarung zu weiteren, erforderlichen Schritten ergeben.

4 Komponenten im Beratungsprozess

4.1 Beratungsanlass

„Beratung *ist* nicht einfach – sie *entsteht*“ (GÜTL 2004, S. 9, Hervorhebungen im Original). Ausgangspunkt ist eine Problemsituation einer Person, Personengruppe oder Institution. Hinzu kommt die von Ratsuchenden vorgenommene Kompetenzzuschreibung an andere, sie bei der Problemlösung unterstützen zu können.

Ratsuchende bemühen sich aus unterschiedlichen Anlässen um Beratung. In Anlehnung an TITSCHER (2001, S. 23) lassen sich dafür zehn Ausgangssituationen benennen:

1. Ratsuchende benötigen zur Klärung einer mehr oder weniger eindeutigen Frage eine möglichst klare Antwort in Form von Fakten und Informationen.
2. Ratsuchende wollen sich unabhängig und ohne konkreten Problemhintergrund generell über allgemeine Entwicklungen und Neuerungen informieren.
3. Ratsuchende stehen in einer von ihnen als diffus wahrgenommenen Situation, zu deren Bewertung sie eine Außensicht bzw. Diagnose von Experten einholen.

4. Ratsuchende haben als Partei in einem Interessenskonflikt mit anderen eine kontroverse Haltung übernommen. Zur Klärung des Interessenskonflikts und der vorherrschenden Unklarheiten ziehen sie die Meinung eines neutralen Dritten hinzu.
5. Ratsuchende haben bestimmte Zielvorstellungen, die sie erreichen wollen. Beratung soll ihnen dafür für geeignete Maßnahmen und Alternativen vorschlagen.
6. Ratsuchende stecken in einem Problem fest und benötigen für die Lösung Empfehlungen für das weitere Vorgehen.
7. Ratsuchende stehen absehbar vor einem Veränderungsprozess, für dessen Initiierung und Ausgestaltung Hilfe erforderlich ist.
8. Ratsuchende wollen insgeheim Veränderungen verhindern und die gegenwärtige Situation beibehalten. Eine Beratungsanfrage soll vordergründig Veränderungsbereitschaft signalisieren und dient zur Verschleierung der wirklichen Haltung.
9. Ratsuchende verspüren aufgrund eines Kompetenzdefizits in einem Teilbereich Unsicherheit, die sie (zumindest vorübergehend) durch Beratung kompensieren.
10. Ratsuchende stehen vor einer für sie unübersichtlichen und komplexen Entscheidungssituation. Sie ziehen Beratung heran, um ihre eingeschränkte Problemsicht insgesamt zu erweitern und künftig Entscheidungen umsichtig treffen zu können.

Von den hier analytisch differenzierten Veranlassungen für eine Beratung können auch mehrere gleichzeitig ursächlich sein. Oft ist dem Ratsuchenden selbst nicht bewusst, welche Ausgangssituation vorliegt. Gewinnbringend ist, wenn dies der Berater im Beratungsverlauf erkennt und offen legen kann.

Ratsuchende verknüpfen mit Beratung unterschiedliche Erwartungen – abhängig auch von den vorausgehend beschriebenen Auslösemechanismen. Berater haben ein ihnen immanentes Selbstverständnis verbunden mit grundsätzlichen Möglichkeiten und Grenzen ihrer Arbeit. Zu Beginn jeder Beratung steht als grundlegende Voraussetzung die Klärung der Anliegen des Ratsuchenden, die mit den möglichen Leistungen des Beraters abgeglichen werden muss. Schriftlich fixiert bildet dies später die Möglichkeit, Erfolg und Wirkung einer Beratung zu evaluieren und – falls erforderlich – weitere Maßnahmen zu ergreifen.

4.2 Ratsuchende

Ausgangspunkt jeder Beratung ist, dass sich eine Person, Personengruppe oder Organisation durch externe Hilfe bei der Klärung eines Anliegens oder der Lösung eines Problems Hilfe verspricht. Gefährlich für den Berater ist hierbei eine mögliche Konsumentenhaltung, die von ihm komplette Lösungen existierender Probleme erwartet und ihm die Verantwortung dafür übertragen will. Effektive Beratung ist nicht ohne die Verständigung und Interaktion zwischen Berater und Ratsuchendem möglich. Die Beratungsfähigkeit (gegenüber Beratungsresistenz) bedingen auf Seiten des Klienten bestimmte Merkmale. Dazu zählen: Bereitschaft, sich auf Beratung einzulassen. Vertrauen in sich selbst und in die Beratungssituation. Freiwilliges Aufsuchen der Beratung. Einsicht in die eigene Beratungsbedürftigkeit und Beratungsnotwendigkeit. Erkennen und akzeptieren der Möglichkeiten aber auch Grenzen von Beratung. Bereitschaft, sich auf Änderungsvorschläge einzulassen. Die Beratungs-

fähigkeit begünstigt weiter die Fähigkeit der präzisen Problembeschreibung ebenso wie sich von seinen eigenen Problemen zu distanzieren und sie reflektiert darzustellen. Falls dies bei Ratsuchenden nicht ausreichend vorhanden ist, kann es ein Ziel der Beratung sein.

4.3 Anforderungen an Berater

Eine professionelle und effektive Beratungsleistung setzt auf Seiten des Beraters unabhängig vom jeweiligen Beratungsanlass und der spezifischen Beratungssituation verschiedene Kompetenzen voraus (siehe GÜTL 2004, S. 7 und SCHWARZER, BUCHWALD 2001, S. 588ff.). Diese lassen sich unter den folgenden Oberbegriffen zusammenfassen.

Wissenschaftliche Basis

Die wissenschaftliche Basis umfasst drei Teilbereiche. Ein umfangreiches und differenziertes theoretisches Fachwissen bildet die inhaltliche Grundlage, auf der sich beratungsrelevante Sachverhalte präzise erfassen, beschreiben und erklären lassen. Weiter ermöglichen systematisch erworbene Handlungsroutrinen wie z.B. Methoden und Techniken der Gesprächsführung oder der Informationsstrukturierung ein effektives und zielorientiertes Beratungsvorgehen. Drittens kommen systematisch erworbene subjektive Erfahrungen im Rahmen vorausgegangener Beratungstätigkeiten sowie eigene praxisnahe Erfahrungen zum Beratungsgegenstand hinzu. Sie ermöglichen ein differenziertes und sensibles Verstehen der Problemsituation.

Intuitiv-kreatives Beraterhandeln

Für Beratung ist neben der wissenschaftlichen Grundlage auch eine intuitiv-kreative Komponente maßgebend. SCHWARZER und BUCHWALD (2001, S. 588) betonen, dass der Beratungsprozess „sowohl systematisch-wissenschaftliche als auch intuitiv-künstlerische Komponenten vereinigt“. Dies bezieht sich auf die „Auswahl, Verwertung und Umsetzung geeigneter Konzepte und Methoden auf den jeweiligen konkreten Einzelfall“ (ebd.), was einen erst durch Erfahrung kreativ optimierten und qualitativ hochwertigen Prozess ermöglicht. Hierbei ist der persönliche Interaktionsstil des Beraters bedeutsam, der auf einer hoch entwickelten kommunikativen Sensibilität im verbalen und nonverbalen Bereich beruht.

Analysefähigkeit

Der Berater vermag, den Gegenstandsbereich der Beratung mit den darauf einwirkenden Komponenten in ihrer Gesamtheit aus systemischer Sicht zu erfassen. Er kann sich rasch in die Problemlage des Gesprächspartners hineinversetzen und das Beratungsproblem analytisch herausarbeiten. Dabei klärt er gegenseitige Erwartungen und gemeinsame Ziele und definiert mögliche Interventionsebenen. Er ist in der Lage, dies so darzustellen, dass es vom Klienten erfasst und wesentliche Entscheidungsbezüge dem Ratsuchenden zugänglich werden. Dies setzt voraus, dass der Berater den auf das Beratungsproblem bezogenen Einwicklungsstand des Ratsuchenden erkennt. Er kann im Beratungsverlauf offenkundig werdende Persönlichkeitsmerkmale einordnen. Er kann aber auch seine eigene problembezogene Kompetenz einschätzen und erkennt realistisch die eigenen Grenzen.

Gestaltungsfähigkeit

Gestaltungsfähigkeit bezieht sich aus einem operativen Blickwinkel auf die Kompetenz, den Beratungsvorgang sinnvoll zu strukturieren und zielorientiert gestalten zu können. Als besonders wichtig stellen sich dabei „die Fähigkeit zur Herstellung einer zwanglosen Interaktionssituation, die Fähigkeit, Probleme zu strukturieren und ein zielführendes Arbeitsprogramm zu entwickeln und die Fähigkeit Personen oder Gruppen aufgabenorientiert zu motivieren“ heraus (SCHWARZER, BUCHWALD 2001, S.589). Voraussetzung dafür ist, dass der Berater variabel über verschiedene Techniken der Gesprächsführung verfügt. Durch dosiert gezeigtes Engagement signalisiert der Berater sein Interesse an der Lösung des Beratungsproblems.

Kompensationsfähigkeit

Beratertätigkeit ist oft Spannungen und Konflikten ausgesetzt. Einfachere administrative Ursachen können z.B. enge Terminverpflichtungen und hohe Mobilitätsanforderungen sein. Komplexere Auslöser sind z.B. unterschiedliche Interessen und Wertvorstellungen der am Beratungsprozess beteiligten Parteien, nicht erfüllbare Erwartungshaltungen von Klientenseite, Grenzen von Handlungsmöglichkeiten durch rechtliche Rahmenbedingungen, hohe soziale und integrative Anforderungen, geringe individuelle Rückzugsmöglichkeiten etc. Berater scheinen daher wie alle professionellen Helfer, die sich beruflich mit den Problemen anderer Menschen beschäftigen, eine hohe Anfälligkeit für Burnout zu besitzen (SCHWARZER, BUCHWALD 2001, S. 590). Eine regelmäßige Supervision kann drohender beruflicher Deformation vorbeugen.

Durchführung von Qualitätsmanagement

Für Qualitätsmanagement bezogen auf Beratung sind die drei Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität relevant. Strukturqualität bezieht sich auf Voraussetzungen für den Beratungsprozess. Dazu gehören Aus- und Fortbildungsstandards für Beratungspersonen, Eigenschaften wie Vertraulichkeit oder Interventionsbereitschaft, Merkmale wie Erreichbarkeit, Vernetzung mit anderen Dienstleistungsorganisationen bis hin zu EDV-gestützten Dokumentationssystemen. Die Prozessqualität bestimmt die Durchführung der Beratung. Hier greifen sowohl analytische als auch die Gestaltung des Beratungsprozesses betreffende Qualitäten des Beraters. Sie äußern sich durch ein individuell auf und mit dem Klienten abgestimmtes, rasches, zielstrebiges und flexibles Problemlösevorgehen. Die Ergebnisqualität zeigt sich in der Güte und Stabilität der erreichten Problemlösung, der damit verbundenen subjektiven Zufriedenheit des Klienten sowie seiner durch den Beratungsvorgang erlangten, erweiterten Kompetenz. Die Beurteilung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität einer Beratung stützt sich als Wirkungskontrolle auf methodisch organisiert erhobene und systematisch dokumentierte Daten. Aus der Reflexion einer nachvollziehbaren und überprüfbaren Beratungsdokumentation und –evaluation können Verbesserungen für die künftige Beratertätigkeit hervorgehen.

4.4 Einflüsse durch den Beratungskontext

Beratung findet immer innerhalb eines Kontexts statt. Sie lässt sich nicht isoliert von Umgebungsbedingungen betrachten – und noch weniger ohne deren Beachtung sinnvoll durchführen. Mögliche Einflussgrößen sind sehr vielschichtig. Sie reichen von individuellen, sozialen und infrastrukturellen Umgebungsbedingungen bis hin zu politischen, rechtlichen, ökonomischen, ökologischen Einflussgrößen und schließen gesellschaftliche und kulturspezifische Wertesysteme ein. Professionelle Berater berücksichtigen, dass diese von Ratsuchenden sehr unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden.

Beratung ist in der Regel zugleich immer auch eine Begegnung des Ratnehmers mit einer Institution, die der Berater repräsentiert (gleichzeitig steht bei Beratung für Schule hinter den Interessen der Klienten eine Institution). Dieser Sachverhalt beeinflusst Berater und Klienten. Berater sind an inhaltliche Richtlinien der Träger der Beratungsmaßnahme gebunden und unterliegen meist formalen Vorgaben (Arbeitszeit, erforderliche Qualifikationen etc.). Im positiven Fall bringen Ratnehmer einen Vertrauensvorschuss in die Beratung mit. Im negativen Fall dominieren hemmende Gefühle wie z.B. Unsicherheit, Ablehnung, Unterlegenheit die Begegnung mit dem Berater.

5 Gestaltung des Beratungsprozesses

Professionelle Beratung basiert auf drei Grundpfeiler: Das *Fachwissen* des Beraters zum Beratungsgegenstand aber auch zum Beratungsvorgehen repräsentiert seine theoretische Sicherheit. Ein *geklärtes Rollenverständnis* zwischen Ratsuchendem und Berater verschafft Klarheit über Erwartungen und definiert die Aufgaben der am Beratungsprozess beteiligten. *Methoden* gestalten die Beratungssituation und sind für den Erfolg von Beratungsmaßnahmen mitentscheidend (TITSCHER 2001, S. 64ff.).

5.1 Beratungsbeziehung als Vertrauensverhältnis

Erfolgreiche Beratung setzt voraus, dass zwischen Ratnehmer und Berater ein Vertrauensverhältnis entsteht. Von Seiten des Beraters bedingen dies drei dafür wesentliche Verhaltenseigenschaften, die insgesamt auf einer positiven und Menschen zugewandten Grundhaltung basieren.

Akzeptanz: Der Berater erweist dem Ratsuchenden, dem er zunächst als Außenstehender gegenübertritt, Verständnis, Achtung und Respekt. Emotionale Wärme und einfühlsames Zuhören erleichtert, sich dem Berater zu öffnen und auf ein Vertrauensverhältnis einzulassen.

Empathie: Ratsuchende sind mit ihren individuellen Möglichkeiten gegenüber einem Problem an Grenzen gestoßen. Die Bereitschaft und Fähigkeit des Beraters, sich darauf einzulassen, sich einzufühlen und dies dem Ratsuchenden auch zu signalisieren, setzt eine funktionierende Beratung voraus.

Echtheit und Aufrichtigkeit: Interessen, Erwartungen und Lösungsvorstellungen der Klienten können mit dem Wissen, den Erfahrungen oder Wertvorstellungen des Beraters kollidieren. Dieser kann nicht bedingungslos auf die Ansprüche des Ratsuchenden eingehen. Kon-

gruentes Verhalten gibt hier klare Linien vor und äußert sich in offener, reversibler Kommunikation, die ein Vertrauensverhältnis generell stabilisiert.

5.2 Basisfertigkeiten in der Beratung

Für die positive Gestaltung von Beratungssituationen können aus analytischer Sicht zwei Bereiche unterschieden werden. Strukturierende Grundfertigkeiten beziehen sich formal auf administrative und inhaltliche Komponenten der Beratung. Kommunikative Grundfertigkeiten betonen die Interaktionsbeziehung. Beide Bereiche sind in der Beratungspraxis eng miteinander verbunden.

Aus struktureller Sicht folgen der gesamte Beratungsprozess sowie das einzelne Beratungsgespräch einer bestimmten Grundstruktur, die sich darauf übertragen lässt (siehe 3.3). Zu Beginn steht ein Anliegen verbunden mit der Auftragsklärung. In der Hauptphase erfolgen Problemanalyse, Informationsvermittlung, Interventionsüberlegungen und deren Abwägungen. Das Ende einer Beratung mündet in eine Beschlussphase mit Maßnahmeplanungen. „In allen Kontexten gehört zu einem guten Ende eine Art Rückblick, Zusammenfassung und Evaluation“ GÜTL 2004, S. 40). Am Ende der gesamten Beratung soll ein bewusst akzentuierter, formaler Abschluss stehen.

Klar strukturierte und erkennbare Schritte im Beratungsverlauf bieten für den Klienten einen formalen Orientierungsrahmen und setzen Akzente, auf die hin Entscheidungen reifen können oder aber getroffen werden müssen. Er verbindet dabei meist implizit ein stringentes Problemlöseverfahren in einem professionellen Beratungsumfeld. Aus Sicht des Beraters befördert eine klare Struktur ebenfalls die einzelnen, im Beratungsverlauf erforderlichen Schritte. Eine rechnergestützte Dokumentation der einzelnen Schritte und daraus hervorgegangenen Ergebnisse sowie die Klientenverwaltung am PC erleichtern darüber hinaus Qualität sichernde Maßnahmen (siehe 4.3)

5.3 Mikrofertigkeiten für beratende Tätigkeiten

Die vielfältigen Theorieansätze, die für unterschiedliche Felder von Beratung existieren, verweisen auf erforderliche kommunikative Grundfertigkeiten des Beraters. Schlagworte wie: Aufmerksames Verhalten, Empathie bekunden, aktives Zuhören, Informationen strukturieren und vermitteln oder Sondieren und Zusammenfassen deuten dies an. Sie untermauern die in Kap. 4.3 geforderten Verhaltensmerkmale des Beraters. In diesem Beitrag kann darauf nicht näher eingegangen werden. Anleitungen zur praktischen Übung sowie weitere einzelne Fertigkeiten finden sich z.B. in BACHMAIR et al. (2002), ERTELT, SCHULZ (2002) und WEINBERGER (2006).

6 Zusammenfassung und Ausblick

Beratung ist eine auf Individuen oder Organisationen und deren Umfeld bezogene Dienstleistung. Berater üben ihre Tätigkeit in persönlicher, sozialer, institutioneller und rechtsstaatlicher Verantwortung aus. Sie arbeiten auf der Basis von wissenschaftlich fundiertem Wissen. Beratung hat stets vier Funktionen:

1. *Beratung informiert*: Sie klärt inhaltlich über mögliche Bezüge und Hintergründe eines Problembereichs auf und verweist auf Handlungsalternativen.
2. *Beratung emanzipiert*: Klienten erkennen vorhandene Defizitursachen und beschreiben eigenständig Wege zur Lösung ihrer Probleme.
3. *Beratung steuert*: Sie verstärkt positiv bewertete Aktivitäten des Ratsuchenden und unterstützt Lösungsbemühungen in die favorisierte Richtung.
4. *Beratung beugt vor*: Ratsuchende stellen sich möglichen künftigen Problemen präventiv, da sich ihre Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten verbessern.

Berufliches Handeln von Beratern richtet anspruchsvolle Erwartungen an ihre Persönlichkeitsmerkmale, die für Aufbau und Gestaltung einer Beratungsbeziehung bedeutsam sind. Beratung erfordert hohe fachliche und methodische Kompetenzen. Der Berater erkennt, welche Hilfe der Ratsuchende benötigt und weiß, wie er sie ihm zukommen lässt. Berater können Dienstleistungen nur in dem Feld kompetent anbieten, in dem sie durch Ausbildung und fachliche Erfahrung qualifiziert sind. Durch Fortbildungen versuchen sie, ihre professionelle berufliche Handlungsfähigkeit kontinuierlich zu sichern. Sie setzen ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zum Wohl der Ratnehmer aber auch in gesellschaftlicher Verantwortung ein.

Literatur

- BACHMAIR, Sabine; FABER, Jan; HENNIG, Claudius; KOLB, Rüdiger; WILLIG, Wolfgang (2002): Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene. Weinheim, Basel: Beltz PVU
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UNTERRICHT UND KULTUS (2005): Externe Evaluation an Bayerns Schulen. Das Konzept, die Instrumente, die Umsetzung. Eingesehen am 16.11.2007. <http://www.isb.bayern.de/>
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BERATUNG (2003): Das Beratungsverständnis der DGfB. Eingesehen am 16.11.2007. <http://www.dachverband-beratung.de/Dokumente/Beratung.pdf>
- DEUTSCHER BILDUNGSSERVER: Schulevaluation und Schulinspektion in den Ländern. Eingesehen am 16.11.2007. <http://www.bildungsserver.de>
- ERTELT, Bernd-Joachim; SCHULZ, William E. (2002): Handbuch Beratungskompetenz. Leonberg: Rosenberger
- GÜTL, Brigitte (2004): Beraten und Fachgespräche führen. In: GEIBLER, Karlheinz, A.; LASKE, Stephan; ORTHEY, Astrid (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. 89. Erg.-Lfg., Köln: Februar 2004, Kap. 7.24, S. 1 – 42
- ROGERS, Carl R. (1972): Die nicht-direktive Beratung. München: Kindler
- SCHWARZER, Cristine, BUCHWALD, Petra (2001): Beratung. In: KRAPP, Andreas; WEIDENMANN, Bernd (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. Weinheim Beltz PVU, S. 565 – 600
- TITSCHER, Stefan (2001): Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten. Bielefeld: Redline Wirtschaftsverlag
- WEINBERGER, Sabine (2006): Klientenzentrierte Gesprächsführung. Lern- und Praxisanleitung für Personen in psychosozialen Berufen. Weinheim und München: Juventa
- WIATER, Werner (2006): Theorie der Schule. Donauwörth: Auer

Erschienen in: Die berufsbildende Schule 60(2008)6, S. 177 – 181

PD Dr. Alfred Riedl
 Lehrstuhl für Pädagogik
 Technische Universität München
 Lothstraße 17, 80335 München