

Vom Handwerkszeug des Beratens: 12 Gebote und ein paar Fallen für einen nützlichen Dialog

Über Menschen, die sich „Berater“ nennen, kann man ja vieles denken: „Wer sonst nichts kann, berät halt andere“ oder „über die Probleme anderer Leute zu reden, muss man nicht erst erlernen“. Tatsächlich aber kann Beratung in wichtigen Situationen helfen und neue Wege aufzeigen – damit sie allerdings ein für Beratungssuchende nützlicher Prozess wird, erfordert es einen aufmerksamen und geübten Blick auf das Beratungsgeschehen.

Einige wichtige Aspekte, wie sie unter anderem in der Systemischen Beratung genutzt werden, sollen hier kurz beschrieben werden. Sie ersetzen keine fundierte Weiterbildung in Sachen Beratung, können aber Anlass oder einen Rahmen für die eigene Reflexion der eigenen Beratungsprozesse bieten.

Wer professionell mit Menschen und deren Anliegen und Veränderungen arbeitet, ist häufig auch in einer beratenden Rolle gefragt. Daher soll dies gleichzeitig eine Einladung sein, eigene Beratungsgespräche überhaupt erst als solche zu würdigen, zu führen und zu reflektieren. Und um es gleich vorweg zu sagen: Beratungsgespräche enthalten genügend Fallen, sodass man sie kaum vermeiden kann. Fast noch wichtiger als deren Vermeidung ist es, die Fallen rechtzeitig klicken zu hören und wieder heraus zu steigen.

Beratungshaltungen = Grundsätze für die Prozessberatung

Ein gelingender Beratungsprozess kann als asymmetrischer Dialog beschrieben werden, in dem verschiedene Sichtweisen so zusammen gebracht werden, dass es den Klienten nützt. Für die Beraterrolle bedeutet dies, einen solchen Dialog mit den unterschiedlichsten Mitteln zu organisieren und zu steuern. Bevor man sich mit handwerklich-methodischen Fragen beschäftigt, ist dies zuallererst eine Frage der eigenen inneren Haltung des Beraters.

In der Systemischen Beratungspraxis haben sich eine Reihe von so genannten „Haltungen“ herauskristallisiert, die sich als passend zur Systemtheorie sowie vor allem als nützlich für einen Beratungsprozess erwiesen haben. Diese Haltungen sind grundsätzliche Annahmen des Beraters oder der Beraterin über

1. die kooperative Rollenbeziehung zwischen Beratern und Klienten
2. die Subjektivität unser Weltansichten (ausgehend vom Konstruktivismus)
3. die Auffassung über Probleme und deren Lösungen bzw. Veränderungen

Einige wichtige Grundsätze sind im Folgenden kurz erläutert und in Leitsätze („12 Gebote der Beratung“) verdichtet:

» *Lösungsorientierung & Zielorientierung:*

Die grundsätzliche Funktion von Beratung ist es, Lösungsmöglichkeiten zu entdecken und nutzbar zu machen. Dazu ist es hilfreich, die *Anzahl der Handlungsmöglichkeiten zu erhöhen* und verfügbar zu machen. Es stellt sich damit als zielführender heraus, über *Lösungsvisionen* und Lösungsschritte und deren *Auswirkungen* zu kommunizieren, als über das Problem, das den Beratungsanlass markiert.

1. – Nicht das Problem verstärken, sondern heraus helfen!
2. – Neue Zugänge zum Klientenanliegen suchen!
3. – Für Ziele des Klienten beraten, nicht für die eigenen!

- » *Konstruktivistische Bescheidenheit:*

Es gibt keine absolute Wirklichkeit, sie wird gewissermaßen auf Basis der eigenen individuellen Erfahrung gebaut. Jedes System insgesamt, jedes Mitglied im System hat Gründe, die eigene, *subjektive Wirklichkeitskonstruktion* als maßgeblich anzusehen. Auch was als „Problem“ oder „Lösung“ gelten darf, ist Teil der individuell oder gemeinsam konstruierten Wirklichkeit.

 - 4. – Die Innensicht der Klienten nachvollziehen! Neugierig bleiben und Überraschungen erwarten!
 - 5. – Die Konsequenzen und Bedeutungen für die Gesamtsituation nachvollziehen!
- » *Ressourcenorientierung:*

Eine angemessene Aktivierung der lösungsrelevanten Klientenressourcen gelingt durch die Annahme, dass ein System, in dem sich ein Problem entwickelt hat, ebenso die *Ressourcen zu dessen Lösung besitzt*. Zum Vergleich: Die pessimistischere Annahme, dass diese Ressourcen fehlten, würde mit der Orientierung auf dieses Defizit den Handlungsspielraum des Klientensystems einschränken.

 - 6. – Vorhandene Stärken würdigen und wertschätzen! Ressourcen durch Komplimente aktivieren!
 - 7. – Anliegen oder Problemverhalten mit Rücksicht auf Situation als Ressource aufgreifen!
- » *Prozessverantwortung:*

Für einen Berater dürfte es unpassend sein, die Verantwortung für das Handeln und die Bedeutungen der Klienten zu übernehmen. Inhaltliche oder bewertende Stellungnahmen zu Problemen oder Lösungsversuchen sollten immer den Klienten überlassen werden, mit dem Ziel, bei diesen nützliche Suchprozesse auszulösen. Ein Berater kann Verantwortung dafür übernehmen, dass diese Suche gemäß der Anliegen mit Nachdruck verfolgt wird, also für den Beratungsprozess als Rahmen für diese Suche und Verhaltensmodifikation.

 - 8. – Partnerschaftliche Beziehung gestalten! Berater für einen Experten in dessen eigener Sache sein!
 - 9. – Verantwortung nicht für die Lösung, sondern für den gemeinsamen Suchprozess übernehmen!
- » *Lösungsneutralität:*

Klienten agieren in ihrem Sinne, abhängig von der jeweiligen subjektiven Sichtweise und Anliegen. Daher tragen sie die volle Verantwortung für ihr Tun — sowohl für Beiträge zum Problem als auch zu einer Lösung. Hilfreich ist es, wenn ein Berater keine eigene Präferenz für eine Lösung transportiert, sondern sich neutral, d.h. nicht-bewertend gegenüber den Lösungsideen des Klientensystems verhält. Sonst könnte eine unreflektierte Festlegung der Klienten auf eine fremde oder unpassende Lösung erfolgen.

 - 10. – Bewertungen und Umsetzung den Klienten überlassen!
 - 11. – Veränderungen gehen vom Klienten aus!
 - 12. – Eigene Lösungsfantasien zurückstellen! Keine Wunder erwarten!

Über diese Grundsätze hinaus erweisen sich grundlegende methodenübergreifende Gesprächstechniken als nützlich, so etwa die Förderung einer vertrauensvollen Beziehung und eine aktive und strukturierte Gesprächsführung sowie eine sparsame Mitteilung von Interpretationen und Ratschlägen.

Gliederung einer Beratungssitzung in vier Phasen

Eine zentrale Kompetenz des Beraters ist der offene Blick auf den Moment und das Vertrauen auf die eigene Intuition und Improvisationsfähigkeit. Ein Beratungsprozess lässt sich selbst mit den allerbesten Vorüberlegungen nicht planen, ganz im Gegenteil sind es gerade die unvorhersagbaren Ereignisse, die einen Beratungsprozess prägen und – sofern sie genutzt werden – erheblich weiter bringen können. Insofern ist Beratung der paradoxe Versuch, einen unplanbaren Prozess entlang der genannten Haltungen und Ideen zu gestalten.

Dennoch kann man sich für Beratungsgespräche an folgendem groben Phasenschema orientieren; es hilft, den Blick auf die jeweiligen Erfordernisse zur Prozesssteuerung zu lenken:

Teil 1: Kontakt herstellen

Wichtig für den Start ist es, einen vertrauensvollen Kontakt herzustellen, in dem zunächst einmal alles besprochen werden darf. Es gilt, auf allen Seiten eine zugewandte und wertschätzende Haltung herzustellen. Dies gelingt dadurch, dass man die Klienten interessiert wahrnimmt und deren Weltsicht aktiv nachzuvollziehen versucht; Komplimente sind gute „Eisbrecher“.

Teil 2: Auftragsklärung und Zielklärung

Bevor es „inhaltlich los geht“, muss geklärt werden, was der Klient eigentlich von der Beratung erwartet: Welche Art von Unterstützung erhofft er von der Beraterin, vom Berater? Welches Gesprächsergebnis wünscht er oder sie sich? Diese ersten Ideen sind in der Regel nicht unmittelbar umsetzbar – im Gegenteil sind sie oft Ausdruck einer bestimmten Problemsicht, die einen Weg zur Lösung erschwert. Tipp: Der Auftrag der Klienten sollte verhandelt und umformuliert werden, damit er lösbar wird. Wichtig dabei ist eine konkrete und realistische Zielvereinbarung.

Teil 3: Problemerkundung und Lösungskonstruktion

Nun geht es in zentrale Phase: Wie lässt sich aus der gegenwärtigen Situation der angestrebte Zielzustand herstellen? Der Beratungsdialo g kann dazu zwischen Ergründung des Problems und Konstruktion einer Lösung hin und her pendeln, und dabei wie in einem Spiralmodell eine neue Sichtweise des Klienten aufbauen. Eine hilfreiche Grundfrage lautet: „Wie kann man das Problem betrachten, um daraus eine Lösung zu konstruieren?“, dazu sind Konsequenzen, Sinn des Verhaltens, erfolgreiche und erfolglose Lösungsversuche zu ergründen und zu hinterfragen.

Teil 4: Abschluss und Transfer

Zum Ende des Beratungsgesprächs ist zu prüfen, was die Klienten in diesem Gespräch erreicht haben. Zum Trost: Häufig wird das ursprünglich gewünschte Ziel nicht erreicht, sondern ist durch ein neues weiterführendes Ziel ersetzt worden. Am Schluss soll das Fazit der Klienten stehen, ggf. Handlungspläne, Aufgaben, Vereinbarungen oder weitere Beratungen.

„Fallen“ in der Beratung

Grundsätzlich sollte man das Motto „Beratung ist ein Prozess“ nicht aus den Augen verlieren: Das Geschehen wird von der Beraterin bzw. dem Berater zusammen mit dem oder den Klienten gesteuert, auf diesem Wege werden für den Fortgang des Dialogs wichtige Entscheidungen gefällt, mitunter stillschweigend. Darin enthalten sind zahlreiche Einladungen, in eine Falle zu tappen, d.h. einen ungünstigen, d.h. wenig nützlichen Weg zu gehen.

Wie auf einer Reise auch können wir es korrigieren, wenn wir uns verlaufen haben – vorausgesetzt, wir merken es rechtzeitig. Im folgenden sind einige beliebte Beratungsfallen und Auswege genannt:

- *Das Ruder aus der Hand geben:*
 - ... sich von Klienten in die unlösbare Problemsicht „hineinziehen“ lassen
 - ... die Gesprächsführung vollständig von Klienten abnehmen lassen (z.B. auch durch Plaudern)
 - Manchmal spürbar am eigenen Niedersinken und Gedankenschwere – eine deutliche Unterbrechung, auch durch Ändern der Sitzordnung oder Themen, kann heraushelfen.
- *Falsche Beratungsziele:*
 - ... unrealistische, irrelevante oder „verschlimmbessernde“ Ziele verfolgen
 - ... erste Zielsetzung zum Maß aller folgenden Dinge machen

Erkennbar daran, dass sich auch mit Geduld keine neue Idee oder Veränderung zeigt – Offenlegen der eigenen Eindrücke und ggf. neue thematische Ausrichtung hilft weiter.

- *Eigene Erwartungen und Lieblingsideen:*
 - ... Klientenverhalten nicht als Lösungsversuch ernst nehmen
 - ... eigene Beratungsziele über die der Klienten stellen
 - ... Verdacht der Parteilichkeit aufkommen lassen (sofern man mit mehreren Klienten arbeitet)Wahrnehmbar z.B. an eigener Ungeduld und Unzufriedenheit mit den Klienten – hier nützt es, alleine oder ggf. mit den Klienten die Gesamtsituation bzw. Lebenssituation und die Anliegen aller Beteiligten zu reflektieren.

Zum grundsätzlichen Umgang mit Beratungsfallen erscheinen folgende Haltungen hilfreich:

- Fallen sind für alle da, oft sind sie keine Fehler! Uns selbst wenn: Fehler sind lehrreiche Freunde.
- Fallen haben vor allem mit dem Klientensystem zu tun, aber auch mit den Beratern!
- Fallen können große Beratungsfortschritte bringen, wenn man sie transparent und produktiv nutzt!

Ein Blick auf die Beraterkompetenzen

Das Gelingen des Beratungsprozesses hängt von vielen Faktoren ab: vom Anliegen bzw. Problem, von der Situation, von der Gesprächsführung, der Methodik, von der Gesamtsituation der Klienten, und ganz wesentlich auch von der Berater-Klient-Beziehung und den in den Dialog eingebrachten Sichtweisen. Insofern darf man zu den Ressourcen einer Beraterin oder eines Beraters recht vieles zählen, was die beratende Persönlichkeit prägt: eigene Erfahrungen, Lernerfolge, Unsicherheit, Authentizität, Mitschwingen, Humor, eigene Grenzen und Tabus, Betroffenheit...

...und nicht zuletzt auch ein Methodenkoffer: In der Tat ist Beraten ein Handwerk, das im Prinzip jeder lernen kann. Voraussetzungen, dies zu lernen und zu anzuwenden, sind der Mut, sich auf unerwartete Prozesse einzulassen, sowie eine große Neugier auf Menschen – auch wenn sie ganz anders sind als wir selbst.

Beraten lernen kann man nur, indem man es übt. Insofern lohnt es sich, mit einer spielerischen und fehlerfreundlichen Haltung „einfach mal anzufangen“, dort wo es sich anbietet: im Rahmen der eigenen pädagogischen Angebote, für beratungssuchende Klienten, unter Kollegen, im Freundeskreis – wichtig ist es allerdings, ein Beratungsgespräch als solches kenntlich zu machen und zu verabreden (und nicht zu beraten, „ohne dass das Gegenüber das merkt“ oder eingewilligt hätte).

Gleichzeitig ist es wichtig, die Grenzen der eigenen Kompetenzen zu beachten: Traue ich mir angemessen zu, mit dieser Person an diesem Thema ohne eigenen Druck zu arbeiten? Fühle ich mich sicher in dieser Rolle, sehe ich mich von den Rahmenbedingungen unterstützt? Beraten lernen kann man nur mit einem vertieften Konzept und entlang reflektierter Praxis. Um sich das wirklich fundiert aufzubauen, ist eine durchaus umfangreichere Weiterbildung erforderlich.

Literatur/ Quellen

Bebenburg, Manfred von (2008): „Wege aus dem Labyrinth... oder: Wie Beratung gelingen kann. Ein Werkbuch für den psychosozialen Bereich“. Neu-Ulm: AG SPAK.

Bleckwedel, Jan (2008): „Systemische Therapie in Aktion“. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Reyer, Thomas (2011): „Systemische Praxis systemisch vermitteln.“ In: „Lehren in der kulturellen Bildung“. Remscheid: Akademie Remscheid.

Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (1996): „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schwing, Rainer & Fryzser, Andreas (2006): „Systemisches Handwerk — Werkzeug für die Praxis“. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Stern, Daniel N. (2005): „Der Gegenwartsmoment. Veränderungsprozesse in Psychoanalyse, Psychotherapie und Alltag“. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.
- Sydow, Kirsten von; Beher, Stefan; Retzlaff Rüdiger & Schweitzer, Jochen (2007): „Die Wirksamkeit der Systemischen Therapie/ Familientherapie“. Göttingen: Hogrefe.