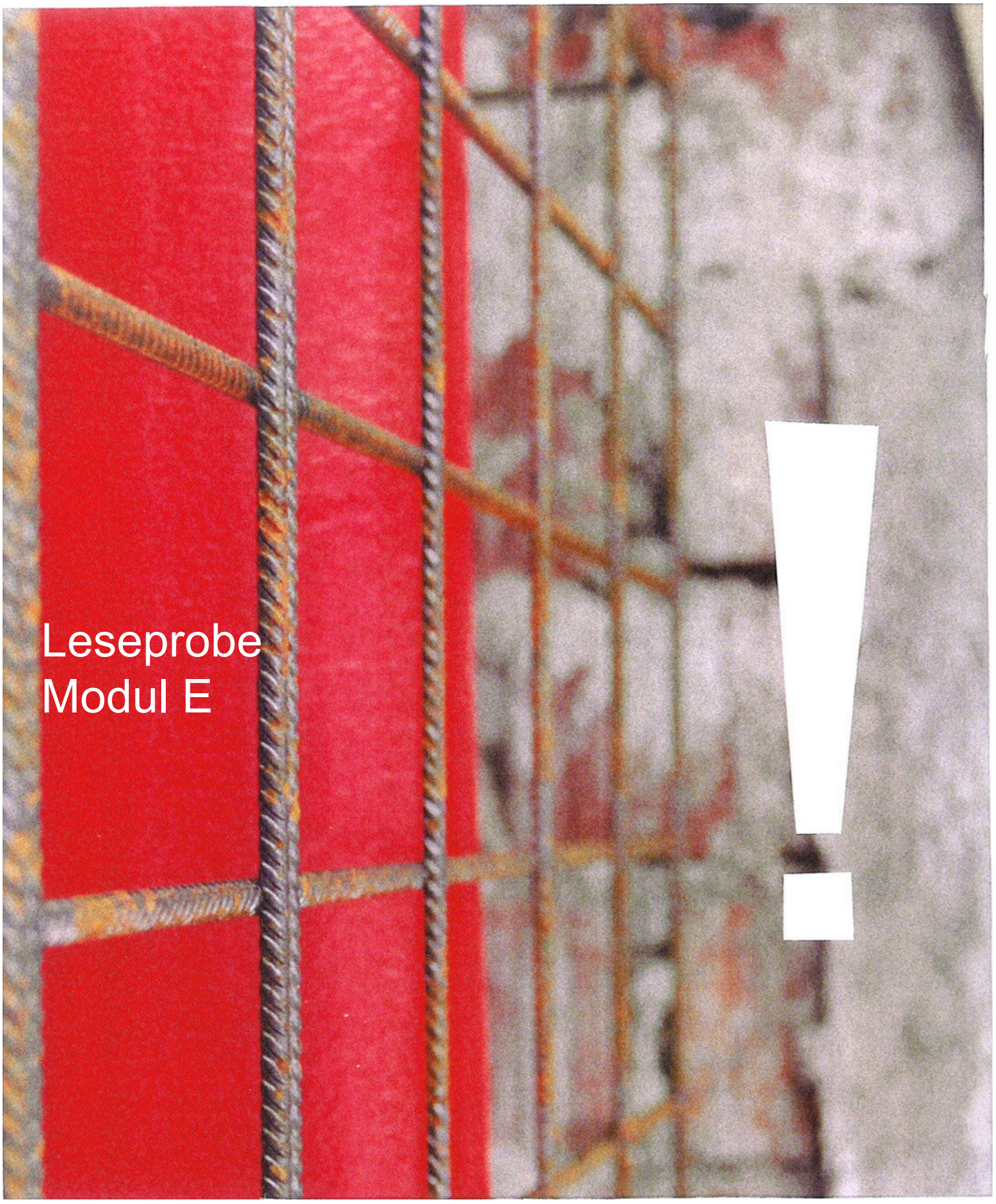
Business Bildungs Center



Leseprobe
Modul E

Übersicht Lesetexte

Beratung:
LT_Ausbildungs-Beratung_Was-ist-das-und-wie-geht-das
LT_Beratung_von_Teams
LT_Beratung-Von-Ausbildungsbetrieben_Ausbildungskooperationen-und-Ausbildungsverbuenden
LT_Das_K-I-V-A_Modell
LT_Die_Beraterhaltung
LT_Die_Dicke_Dame
LT_Fachverband-Unternehmensberatung-und-Informationstechnologie
LT_Interne_Beratung-Beratung_von_Kollegen
LT_Laufbahnberatung-am-Ende-der-Ausbildung
LT_Marketing_von_Beratungsleistungen
LT_Mediation
LT_Mentoring
LT_Systemische_Beratung
LT_Umgang_mit_Widerstand_in_der_Aus-und_Weiterbildungsberatung

Weiterbildung:
LT_Aus-und_Weiterbildung_im_Vergleich
LT_Evaluation-in-der-Weiterbildung
LT_Marketing_in_der_Weiterbildung
LT_Methoden-fuer-die-Weiterbildung
LT_Wie-man-Weiterbildungseinheiten-entwickelt
LT_Zunehmende-Verzahnung-von-Aus-und-Weiterbildung_eine-neue-Herausforderung-fuer-Ausbilder

Allgemein:
LT_Die_Dicke_Dame
LT_Gliederungsvorlage-fuer-ein-Angebot
LT_Lernbegleitung-in-der-Erwachsenenbildung
LT_Lernorientiertes_Coaching_und_Supervision
LT_Transfer-Transferbegleitung-und-Nachhaltigkeit

Business Bildungs Center

Ausbildungs-Beratung – was ist das und wie geht das?

Inhalt

A. Das Berufsfeld von Ausbildern in der Beratung von Auszubildenden, Ausbildern und Ausbildungsstätten 2

1 Aufgaben von Ausbildungsberatern 2

B. Wie geht das, „beraten“? 7

2 Beratung im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildung 7

3 Beratung als Problemlöseprozess 8

4 Allgemeine Komponenten der Beratung 12

4.1 Der Beratungsanlass 12

4.2 Der Ratsuchende (Klient) 14

4.2.1 Einzelberatung 14

4.2.2 Gruppenberatung 14

4.2.3 Institutionsberatung 15

4.3 Der Berater 15

4.3.1 Fachkompetenz 15

4.3.2 Prozesskompetenz 16

4.3.3 „Berater-Skills“: 16

4.3.4 Bewältigungskompetenz 16

4.4 Der Beratungskontext 17

5 Theoretische Rahmenkonzepte und Methoden 18

5.1 Tiefenpsychologie 19

5.1.1 Abwehrmechanismen 19

5.1.2 Transaktionsanalyse 20

5.2 Verhaltenstherapie (VT) 22

5.3 Humanistische Konzepte 23

5.3.1 Die Klientenzentrierte Gesprächsführung 23

5.4 Systemisch orientierte Beratung 25

5.4.1 Kommunikation und ihre „Botschaften“ 25

5.4.2 Zirkuläre Fragen 26

5.5 Weitere Beratungsmethoden 27

© GAB München 2011

A. Das Berufsfeld von Ausbildern in der Beratung von Auszubildenden, Ausbildern und Ausbildungsstätten

1 Aufgaben von Ausbildungsberatern

Ausbildungsberatung ist zunächst einmal ein relativ klar definiertes Aufgabenfeld bei den Kammern. Die Aufgaben der „Ausbildungsberater" der Kammern sind gesetzlich geregelt im § 76 BBiG und §41a HWO. Neben reinen Beratungsaufgaben gehören dazu auch Prüf- und Überwachungsaufgaben, die von den Kammern im Rahmen ihrer Aufgaben als Zuständige Stelle wahrgenommen werden müssen. Bevor ein Betrieb mit einer Ausbildung beginnen kann, müssen die Ausbildungsberater prüfen, ob die Ausbilder die fachliche und persönliche Eignung mitbringen. Die Ausbildungsberater informieren über Ausbildungsmöglichkeiten und Berufe und beraten die Betriebe bei Ausbildungsfragen. Sie helfen den Betrieben ferner bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden, bei der Planung und Organisation der Ausbildung, beim Abschluss der Ausbildungsverträge u.v.a.m. Immer wieder kommt es vor, dass ein Unternehmen nicht alle Ausbildungsbereiche eines Berufsbildes vermitteln kann. Auch hier wird gemeinsam nach einer Möglichkeit gesucht, die fehlenden Merkmale im Rahmen eines Verbundes auszubilden. Auch für die Auszubildenden sind die Ausbildungsberater wichtige Ansprechpartner. Schon bei der Entscheidung, welche Lehrstelle man anstrebt, steht der Ausbildungsberater den Jugendlichen als kompetenter Berater zur Seite. Sie informieren Jugendliche über ihre Rechte und Pflichten im Ausbildungsverhältnis. Die Auszubildenden haben darüber hin immer die Möglichkeit, bei Problemen im Ausbildungsverhältnis den jeweiligen Ausbildungsberater zu konsultieren. Darüber hinaus erhalten die Jugendlichen Informationen zum Berufsschulbesuch, zu den Zukunftschancen, Fortbildungsmöglichkeiten und den Zwischen- und Abschlussprüfungen. In Streitfragen während der Ausbildung versuchen die Ausbildungsberater zu vermitteln.

Die Ausbildungsberater informieren *Jugendliche* über:

- Ausbildungsberufe,
- Ausbildungsinhalte und -anforderungen,
- rechtliche und organisatorische Fragen
- Aufstiegs- und Fortbildungsmöglichkeiten.

Sie erteilen Rechtsauskünfte auf dem Gebiet der Berufsausbildung und beraten Betriebe über die notwendigen Voraussetzungen für die Ausbildung. Sie sind Berater und Vermittler, wenn der Ausbildungserfolg einmal ausbleiben sollte bzw. wenn sich einmal schwerwiegende Probleme ergeben sollten. Sie unterstützen sowohl die Vermittlung von Fachkompetenz als auch die durch die Ausbildung angestrebte Persönlichkeitsentwicklung. Rat und Erfahrung der Ausbildungsberater können in vielen schwierigen Fällen wirksam Hilfe leisten.

© GAB München 2011

Themen, zu denen Ausbildungsberater der Kammern die *ausbildenden Betriebe* beraten, sind u.a.:

- Ausbildungsmöglichkeiten, Berufsbilder
- Änderungen und Umsetzung neuer Ausbildungsinhalte
- Einführung neuer Ausbildungsberufe
- Berufsausbildungsvertrag insbesondere Ausbildungspflichten
- Art und Einrichtung der Ausbildungsstätte
- Auswahl und Ausstattung von Ausbildungsplätzen
- Persönliche und fachliche Eignung der Ausbildenden und Ausbilder
- Bestellung von Ausbildern
- Sachliche und zeitliche Gliederung der Ausbildung (betrieblicher Ausbildungsplan) und
- ggf. ergänzende Maßnahme (Berufsausbildung im Ausbildungsverbund etc.)
- Verkürzung der Ausbildungszeiten (Anrechnungen, Abkürzung, vorzeitige Zulassung zur Abschluss- oder Gesellenprüfung)
- Verlängerung der Berufsausbildung (wegen erheblicher Fehlzeiten, nicht erreichen des Ausbildungsziels, nach nicht bestandener Abschuss- oder Gesellenprüfung)
- Berufs- und arbeitspädagogische Fragen der Berufsausbildung
- Berichtsheftführung
- Besuch der Berufsschule und Teilnahme an Maßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte
- Hinweise auf Beratungsmöglichkeiten bei Leistungs- und Entwicklungsstörungen bei Auszubildenden
- Ausbildung von behinderten Menschen
- Beendigung der Berufsausbildung (Kündigung, Aufgabe der Berufsausbildung, mit Ablauf der vertraglich vereinbarten Ausbildungszeit, Betriebsschließung-Betriebsstillegung, Insolvenz)
- Vorgehensweise bei schwerwiegenden Vertragsverstößen der Lehrlinge
- • Rechte und Pflichten aus dem Berufsausbildungsvertrag
- • Verkürzung der Ausbildungszeiten (Anrechnung vorheriger Ausbildungszeiten, Abkürzung, vorzeitige Zulassung zur Abschluss-/Gesellenprüfung)
- Verlängerung der Berufsausbildung (vor Ablauf der vertraglich vereinbarten Ausbildungszeit, wegen nicht bestehen der Abschluss-/Gesellenprüfung
- Berufsschulbesuch und Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte

© GAB München 2011

- Zwischen-, Abschluss-/Gesellenprüfung (Anmeldung, Zulassungsvoraussetzungen, Prüfungsanforderungen und Ablauf der Prüfungen)
- Besonderheiten bei der Prüfung von Behinderten bzw. Lernbeeinträchtigten
- Aufstiegs-, Fortbildungs- und Fördermöglichkeiten
- Informationen zur Stiftung Begabtenförderung Berufliche Bildung (Förderprogramm des Bundesministers für Wissenschaft)
- Kostenlose Bereitstellung der Ausbildungsmittel
- Anwendung der einschlägigen Vorschriften, z.B. des Berufsbildungsgesetzes (BBiG), des Jugendarbeitsschutzgesetzes (JArbSchG) und sonstiger arbeits- und sozialrechtlicher Vorschriften

Diese Aufzählungen geben einen ersten Überblick über die Breite des Beratungsfeldes im Bereich Aus- und Weiterbildung.

Das Berufsfeld „Ausbildungsberatung“, für das sich erfahrene Ausbilder im Rahmen des Aufbaumoduls 6 der Berufspädagogen/Berufspädagogin für die Aus- und Weiterbildung vorbereiten können, ist aber keineswegs identisch mit den Aufgabenfeldern der Ausbildungsberater der Kammern. Ausbilder können vielmehr ihre Leistungen als Berater in Sachen Aus- und Weiterbildung auch in ihren eigenen Unternehmen anbieten: Sie können dann die Auszubildenden des Unternehmens in all den bereits genannten Fragen beraten, vor allem auch in Fragen des persönlichen Werdegangs und der eigenen beruflichen Zukunft. Sie beraten ihre Kollegen, ggf. auch ihre Vorgesetzten, vor allem aber auch die ausbildenden Fachkräfte im Betrieb sowie die einzelnen Fachabteilungen in Lern- und Bildungsfragen ganz allgemein. Hier dürfte es dann vor allem um methodische und pädagogische Fragen gehen, um Lernberatung auf allen Ebenen, um Fragen der didaktischen Gestaltung von Einweisungen und Unterrichtungen aller Art gehen, ebenso um Fragen der lernförderlichen Gestaltung der Arbeitsprozesse und –plätze, der Auswahl und Begleitung von Lehrkräften, der Einführung neuer Ausbildungsansätze und -elemente usw.

Und schließlich steht erfahrenen Ausbilderinnen und Ausbildern heute auch immer mehr die *freiberufliche Beratung* vor allem von Unternehmen in Fragen der beruflichen Bildung offen. Außer um die genannten Themen dürfte es dabei dann vor allem um Problembewältigung bei Krisen und Konflikten und um die Begleitung bei Veränderungen und Innovationen gehen, bei denen externer Sachverstand benötigt wird. Gerade bei den freiberuflichen Beratern ist der Übergang zu eigenen Bildungsangeboten, also zur Weiterbildung von Ausbildern und Ausbildungsleitern fließend. Außer der direkten Beratung von einzelnen Unternehmen, Bildungsträgern oder Ausbildungskooperationen bieten freiberufliche Berater auch selbstentwickelte Beratungsformen, z.B. in Form von Stammtischen und Erfahrungsgruppen an.

© GAB München 2011

Anforderungen an Berater im Feld der Aus- und Weiterbildung

Es versteht sich von selbst, dass jemand, der in der Aus- und Weiterbildungsberatung tätig sein möchte, am besten selbst über umfangreiche Erfahrungen auf dem Gebiet der Aus- oder Weiterbildung verfügt, auf jeden Fall aber über ausgezeichnete Kenntnisse über alle Fragen, die mit diesem Bereich zusammenhängen.

Dazu gehören zunächst einmal gründliche und aktuelle Kenntnisse über die Reform alter und die Entwicklung neuer Berufsbilder, die sich in den letzten Jahren stark erhöht hat. Die Ausbildungsberater müssen sich in die neuen Prüfungsfelder und -verfahren einarbeiten.

Die Ausbildungsberater müssen natürlich auch über einschlägige Rechtskenntnisse verfügen. Sie müssen das BBiG und das Jugendarbeitsschutzgesetz kennen und auch Kenntnisse im Bereich anderer Rechtsgebiete haben. Hier sind zum Beispiel häufig Kenntnisse des Mutterschutzgesetzes, des Betriebsverfassungsgesetzes, des Tarifvertragsgesetzes und des Gesetzes zum Schutz der Jugend in der Öffentlichkeit gefordert.

Darüber hinaus müssen die Ausbildungsberater über ein entsprechendes berufs- und arbeitspädagogisches Rüstzeug verfügen. Sie müssen über die Inhalte der Ausbildungsordnungen, die Systematik und Methodik der Berufsausbildung Jugendlicher und Erwachsener im Bilde sein.

Ein in den letzten Jahren immer wichtiger werdender "Aufgabenbereich" der Ausbildungsberater ist die Akquisition von zusätzlichen Lehrstellen. So besuchen die Ausbildungsberater auch Betriebe, die für die Berufsausbildung geeignet erscheinen, bisher aber noch nicht ausgebildet haben. Sie versuchen dadurch vor allem Betriebe davon zu überzeugen, wie wichtig es ist, für eigenen qualifizierten Nachwuchs zu sorgen.

Ausbildungsberater müssen sich aber auch in allen technischen, organisatorischen und kaufmännischen Entwicklungen der Wirtschaft auskennen und ihre Auswirkungen auf die Qualifikationsentwicklung und die Aus- und Weiterbildung bedenken können. Selbstverständlich müssen sie sich sicher in allen berufspädagogischen, ausbildungsmethodischen und ausbildungsstrukturellen Entwicklungen auskennen und diese auf die jeweils vorgefundenen Situationen übertragen können. Dazu gehören ein breites berufs- und arbeitspädagogisches, pädagogisch-psychologisches und soziologisches Hintergrundwissen sowie ein Verständnis für wirtschaftliche und Arbeitsmarktprozesse. Als Berater brauchen sie darüber hinaus vor allem

- Denkvermögen
- Einfühlungsvermögen
- Flexibilität
- Kontaktfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Kommunikationsfähigkeit.

Ausbildungsberatung muss sich also immer auf ein solides Fundament fachlicher Kompetenz gründen. Das allein reicht aber nicht aus, um erfolgreich zu beraten: Man muss auch wissen, wie man sein Fachwissen in die Beratungssituationen so einbringt, dass es auf die Situation

© GAB München 2011

passt und von den Ratsuchenden gehört und angenommen werden kann, so dass sie ihre Intentionen besser verwirklichen können als ohne diese Beratung. Ausbildungsberater benötigen also nicht nur Fach- sondern auch in hohem Maße *Prozesskompetenz*. Ganz entscheidend für eine erfolgreiche Ausbildungs-Beratung ist: In welcher Rolle sieht sich der Berater selbst? Ist er der Ideengeber? Oder ist er ein Macher und Problemlöser? Vielleicht versteht sich der Berater aber auch als Stratege, der sich nicht mit einem Konfliktmanagement begnügt und nachhaltige Veränderungen als Ziel projektiert. Weitere mögliche Rollen des Beraters könnten sein: Vertrauensperson, Konfliktmoderator, Entscheider, Nutzenstifter, Verändrer, Visionär, Förderer, persönlicher Betreuer, unaufdringlicher Helfer, aktiver Zuhörer, Planer, Organisator, inhaltlicher Sparringpartner, Prozesshelfer ....

Jeder Berater muss für sich zunächst einmal klären, welche Rolle er aufgrund seiner Qualifikation und seines Lebenskonzeptes ausfüllen kann und will. Von dem, was einen Fachmann in Aus- und Weiterbildungsfragen zu einem *Berater* macht, was er an „Beratungskompetenz“ benötigt und welcher Hilfsmittel er dazu einsetzen kann, ist im Folgenden und in den weiteren Lerntexten dieses Teilnehmerbandes die Rede.

© GAB München 2011

B. Wie geht das, „beraten“?

2 Beratung im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildung

> Beratung kann als eine Sonderform der sozialen Interaktion aufgefasst werden, an der mindestens zwei Personen (oder Institutionen) beteiligt sind und deren Ziel in der Hilfe für eine der beiden Personen (oder Institutionen) besteht (Hofer, 1996).

Im allgemeinen Sprachgebrauch bezeichnet man mit Beratung zum einen die Hilfe und Unterstützung bei der Bewältigung von persönlichen Problemen z.B. in Bezug auf Gesundheit, Lebensgestaltung, Erziehung und Berufsfindung. Aber auch die rein fachbezogene Beratung, wie sie beispielsweise von Steuerberatern, Anlageberatern oder Rechtsberatern durchgeführt wird, gehört zum Feld der Beratung. Zwischen diesen beiden Polen findet die Tätigkeit eines Beraters im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildung statt. Auch ein Ausbildungs-berater wird einerseits mit reinen Fachfragen konfrontiert, wie zum Beispiel: „Welche Vor-aussetzungen muss unser Betrieb erfüllen, damit er den neuen Beruf des Fachangestellten für Markt- und Sozialforschung ausbilden kann?“ Andererseits kann es aber auch sein, dass er mit sehr persönlichen Fragen und Probleme von Auszubildenden und Ausbildern konfrontiert wird. Dazwischen liegt ein breites Feld von Fragestellungen, die gleichzeitig sowohl fachliche als auch persönliche Aspekte beinhalten: „Ist der Beruf, in dem ich gerade ausgebildet werde, richtig für mich, oder soll ich die Ausbildung abbrechen?“ oder „Wie kann ich meine Auszubildenden stärker motivieren?“

In dem Studie „Betrieb als Lernort“ von Michael Brücken et al[1] gaben Ausbildungsberater der Kammern auf die Frage nach ihren Aufgabenschwerpunkten folgende Reihenfolge an:

1. Konflikte managen,
2. Ausbildungsqualität verbessern,
3. Marketing für die Berufsausbildung betreiben,
4. Aufbau von Know-How unterstützen,
5. Informationen adressatengerecht zugänglich machen,
6. Kooperation im Netzwerk fördern.

Die Bewältigung dieser Aufgaben erfordert von einem Berater ein hohes Maß an Fachwissen und Erfahrungen aus den unterschiedlichsten Bereichen. Interessanterweise wurde von den Ausbildungsberatern die Aufgabe „Konflikte lösen“ an erster Stelle genannt. Das zeigt, dass neben beruflichen Fachkenntnissen immer mehr auch psychologische und soziale Kompetenzen benötigt werden, um den Anforderungen zu gerecht zu werden.

[1] Betrieb als Lernort, Pädagogische Professionalisierung zur Qualitätssicherung betrieblicher Bildung im Handwerk, von Michael Brücken, Markus Th. Eickhof, Uwe Schaumann und Christoph Schweers. (Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln) (www.bwpat.de)

3 Beratung als Problemlöseprozess

Beratung ist Hilfe zur Selbsthilfe!

Der Frage, wie ein Berater vorgehen sollte, um den beiden oben genannten Aspekten, der Beantwortung von Fachfragen und der Hilfe bei persönlichen Problemen, gerecht zu werden, kann man sich am besten annähern, indem man gute Beratung als einen Problemlöseprozess betrachtet. Das heißt, der Berater hat immer das Ziel, die Problemlösung seines Klienten zu verbessern. Dabei besitzt er in der Regel auf Grund seiner Ausbildung und beruflichen Erfahrung einen Wissensvorsprung.

Diesen Wissensvorsprung kann er nutzen, indem er Fachinformationen bereitstellt und Lösungsvorschläge macht. Aber oft ist es damit nicht getan.

Denn es kommt vor, dass hinter der vordergründigen Fragestellung ein weiteres Problem liegt. So könnte beispielsweise der sachlichen Frage eines Auszubildenden nach alternativen Ausbildungsmöglichkeiten ein schwerwiegender Konflikt mit seinen Ausbildungskollegen (z.B. Mobbing) zugrunde liegen.

Die Lösung eines Problems lässt sich daher nur in Zusammenarbeit mit dem Ratsuchenden selbst finden, denn dieser ist „Experte" seines eigenen Problems.

Das bedeutet nichts anderes, als dass er und nur er die Hintergründe, Verknüpfungen und persönlichen Betroffenheiten kennt, die mit der Fragestellung verbunden sind. „Beratung" kann sich deshalb niemals darin erschöpfen, auf eine Frage die richtige (Expertren-)Antwort zu geben (obwohl das am Ende natürlich herauskommen soll), sondern „Beratung" heißt immer, *einen komplexen Prozess auf diesem Weg zur Lösung gestalten zu können*. Mit „Prozess" ist in diesem Zusammenhang gemeint, dass ein guter Berater keine vorschnellen Vorschläge präsentiert und auch keine fertigen Lösungen aus der Tasche zieht. Stattdessen muss er sich darauf einlassen, gemeinsam mit dem Ratsuchenden das Problem von allen Seiten zu umkreisen, einzuengen und zu analysieren. Er muss sich selbst ein umfassendes Bild der Situation machen, alle relevanten Hintergründe und Zusammenhänge herausarbeiten, den Ratsuchenden dabei einbeziehen und schließlich auch an der Lösung beteiligen. Dabei kann es sein, dass sich das Problem, wie bei einer Zwiebel, Schicht um Schicht verändert und entsprechend immer neue Lösungsüberlegungen erfordert.

Mit Fachwissen alleine ist es also nicht getan. Ein Berater muss dieses Fach-wissen – das man natürlich als selbstverständlich voraussetzen muss – auch in die soziale Situation der Beratung einbringen und es dort hilfreich einsetzen können – und das ist keineswegs demjenigen schon von selbst gegeben, der Fachmann auf irgendeinem Gebiet ist.

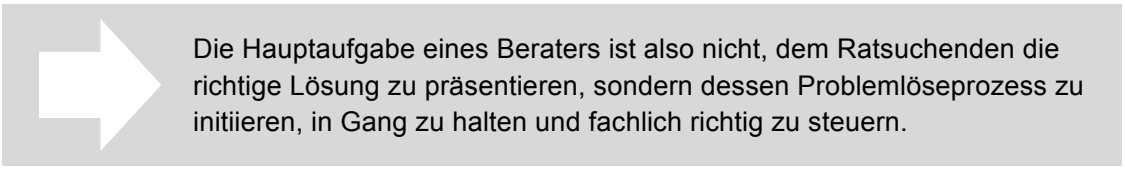
Berater brauchen daher Fach- *und* Prozesskompetenz!

© GAB München 2011

Was hier mit „Prozesskompetenz „ gemeint ist, kann z.B. am Umgang mit folgenden Fragen deutlich werden: Woran kann der Berater erkennen, dass er bei seiner Exploration der Situation die tiefste Schicht erreicht und ein „vollständiges“ Bild hat? Woher weiß er (gewinnt er die Sicherheit), dass die gefundene Lösung die richtige ist?

Ein Hinweis kann der *Widerstand* seines Klienten sein: Antwortet beispielsweise ein Ausbilder auf einen vermeintlich wunderbaren Vorschlag mit: „Das geht bei uns im Betrieb nicht“ oder „Das machen wir eh schon immer so“ (eine der häufigsten Reaktionen im Beratungsprozess), kann der Berater sicher sein, dass die tiefste Schicht noch nicht erreicht, dass der Prozess der Lösungsfindung noch nicht abgeschlossen ist. Das heißt dann, dass er die Fragestellung erweitern muss: Welche äußeren oder inneren Bedingungen wurden noch nicht ausreichend berücksichtigt? Was steht hinter diesem Widerstand? Das können finanzielle Einschränkungen sein, die eine Realisierung verhindern, aber auch ganz persönliche Ängste oder Zweifel der beteiligten Personen. Erst wenn alle solche Faktoren in die Beratung eingebunden und hinreichend berücksichtigt sind, wird der Ratsuchende den heimlichen Wunsch eines jeden Beraters erfüllen können, nämlich das angebotene Fachwissen aus freien Stücken und mit Begeisterung anzunehmen.

Beratung ist also immer ein Balanceakt zwischen Fachberatung und Prozesssteuerung. Gerade pädagogische Fragen lassen sich nicht mit „Kochrezepten“ beantworten, denn Ausbildung ist immer Kommunikation, Interaktion und Beziehung. Daher ist jeder „Fall“ und jedes Problem so einzigartig wie die beteiligten Personen. Ergebnisse entstehen immer erst aus der Situation und aus der Begegnung heraus, sie sind nicht vorher schon da! Ein guter Berater geht immer davon aus, dass sein Klient die prinzipielle Fähigkeit zur Selbststeuerung und zur Optimierung seiner Lebensführung besitzt.



Das ist selbst bei einer so scheinbar rein fachlichen Angelegenheit wie der Steuerberatung so: Der Steuerberater kann nur richtig beraten, wenn er zuvor mit dem Ratsuchenden richtig zusammengearbeitet hat – und letztlich muss der Ratsuchende seinen Vorschlägen zustimmen und dafür die Verantwortung übernehmen.

Ein Beispiel dazu: Ein Ausbilder berichtet über Schwierigkeiten mit seinen Auszubildenden, die während der Arbeit nicht richtig mit machten und wenig motiviert seien. Er fragt daher den Berater: „Was ist besser: durchgreifen oder nachsichtig sein?“ Würde der Berater die Frage nun wörtlich nehmen und entsprechend antworten: „Sie müssen härter durchgreifen!“ würde der Ausbilder mit ziemlicher Sicherheit antworten: „Das habe ich schon versucht, aber es hat nichts genützt!“ Für den Berater stellt sich daher als erstes die Frage: Was will der Ausbilder eigentlich? Was ist seine „Frage hinter der Frage“? Was ist sein Problem im Hintergrund? Erst, wenn der Berater das herausgefunden hat, sind fachliche Informationen sinnvoll und nützlich. Bei dem Ausbilder des Beispiels könnte das dahinter liegende Problem sein, dass er sich gekränkt und enttäuscht fühlt, da er sich durch die Haltung der Azubis persönlich kritisiert fühlt. Oder es könnte sein, dass es in der Vergangenheit einen Konflikt zwischen dem Ausbilder und seinen Auszubildenden gegeben hatte. Es könnte auch sein, dass

© GAB München 2011

er einfach keine gute Ausbildung macht. Oder die Azubis sind durch Konflikte untereinander abgelenkt.

Aber wie kann es dem Berater nun gelingen, das Problem hinter der vordergründigen Fragestellung zu entdecken? Am wichtigsten ist dabei, eine fragende Haltung einzunehmen und sich nicht vorschnell mit einfachen Lösungen zufrieden zu geben. Er muss z.B. Aktiv zuhören und Fragen stellen, um heraus zu finden, ob ein Lösungsvorschlag angemessen ist.

Aber auch eine Haltung, die dem Ratsuchenden Wertschätzung entgegen bringt, ist hilfreich. Daher ist es für Berater wichtig, sich mit *Methoden und Techniken der Gesprächsführung* zu beschäftigen, wie z.B. dem Aktiven Zuhören, um eine partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre herzustellen, die den Klienten einlädt, sich zu öffnen. (Weitere Hilfsmittel und Techniken siehe bei Kapitel 5, Theoretische Rahmenkonzepte und Methoden).

Eine weitere Hilfestellung kann der Umgang mit möglichen Widerständen des Ratsuchenden sein. Oft fühlt man sich als Berater unzufrieden und enttäuscht, wenn Klienten wohlgemeinte Lösungsvorschläge ablehnen oder sie zwar freundlich zur Kenntnis nehmen, aber dann nicht umsetzen. Der Berater sucht dann die Schuld für die misslungene Beratung bei sich („Ich habe es nicht geschafft, ihn zu überzeugen“) oder auch bei seinem Klienten („Dieser Klient ist verstockt und nicht bereit, neue Ideen anzunehmen!“). Es gibt jedoch auch noch einen anderen Blickwinkel, um mit diesen Widerständen umzugehen: Man kann sie als Wegweiser oder Hinweis betrachten, ob man schon bei der „Frage hinter der Frage“ angelangt ist und den Kern des Problems getroffen hat oder ob man noch mit vorgeschobenen Problemen beschäftigt ist. Denn wenn ein Ratsuchender Widerstand zeigt, den Rat des Beraters anzunehmen, ist das immer ein Fingerzeig für den Berater: Ich habe zu früh geurteilt, wir sind noch nicht bei der eigentlichen Fragestellung angekommen! Je nachdem, wie ein Berater auf den Widerstand seines Klienten reagiert, hat das Auswirkungen auf diesen: Reagiert der Berater beleidigt und gekränkt, wird sich der Ratsuchende aus dem gemeinsamen Prozess zurückziehen. Reagiert der Berater jedoch mit Verständnis und Interesse, fühlt sich der Klient ermutigt und akzeptiert und der Prozess kann zu einer neuen Qualität von Lösungen vordringen.

Um seine Fachinformationen überhaupt wirksam weitergeben zu können, ist es also die Hauptaufgabe eines Beraters, den Beratungsprozess in Gang zu bringen, aufrecht zu erhalten und zu steuern, bis gemeinsam mit dem Ratsuchenden eine „echte“ und tragfähige Lösung gefunden wurde. Dabei muss der Ratsuchende mit seinen Bedürfnissen akzeptiert und ernst genommen werden, denn dieser Prozess kann nur partnerschaftlich erfolgreich sein.

Fazit: Ein Berater kann sich nicht auf seine (unbedingt erforderliche) Fachkompetenz zurückziehen, sondern er muss immer auch den Prozess im Auge behalten und ihn steuern!

Noch ein Wort zur Verantwortung eines Beraters: Die Beraterrolle ist von dem Widerspruch geprägt, dass der Berater zwar wahrscheinlich das bessere Fachwissen hat als sein Klient und ihm womöglich auch an fachlicher Kompetenz (und evtl. sogar an rhetorischen Fähigkeiten) überlegen ist – dass er aber nun einmal *nicht* derjenige ist, der entscheidet und die Folgen der Entscheidung tragen muss!! Berater können insofern relativ unbeschwert ihre Emp-

© GAB München 2011

fehlungen äußern – sie „ausbaden“, d.h. die Verantwortung für das tragen, was sie im Falle der Umsetzung bewirken, muss nicht er, sondern sein Klient! Insofern haben Berater immer „gut reden“, denn für sie selbst bleibt ihr Rat in jedem Fall unverbindlich und folgenlos (bis auf die wenigen Situationen, in denen ihm klare Beratungsfehler nachgewiesen werden können). Das sollten sich Berater stets klar machen: Wenn sie selbst vielleicht schon über alle Berge sind, muss ihr Klient u.U. immer noch an den Folgen ihrer Beratung tragen. Nur die Klienten müssen letztlich das umsetzen und real tun, was die Berater ihnen raten, während diese von dem, was sie beraten jedenfalls niemals direkt betroffen sind – eine merkwürdige soziale Grundsituation! Sie erklärt einerseits, weshalb Klienten oft eher vorsichtig und zurückhaltend mit den Ratschlägen umgehen, auch wenn sie doch fachlich scheinbar so klar auf der Hand liegen, und sie verweist andererseits auf ein erheblichen moralisches Problem: Berater haben oft Einfluss ohne Verantwortung. Wenn sie das nicht dazu bewegt, gerade deshalb besonders sorgfältig und im wahrsten Sinne des Wortes *gewissenhaft* vorzugehen, kann Beratung sozial verheerende Folgen haben. Berater müssen in hohem Maße *innengeleitet* handeln und sich ihrer moralischen Verantwortung bewusst sein. Hier liegt auch der Grund dafür, weshalb jede Art von Beratung in so hohem Maße *Vertrauenssache* ist und eine persönliche Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater voraussetzt. Und hier liegt der Grund dafür, weshalb der Berater stets Respekt und Achtung vor dem Zögern, den Bedenken und vielleicht auch den Widerständen des Ratsuchenden gegen seine Ratschläge haben muss – auch wenn sie ihm selbst fachlich doch so überzeugend erscheinen.

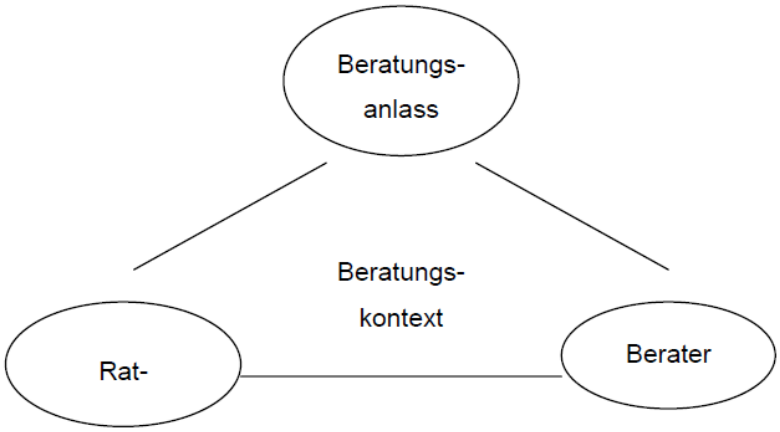
Wer eigene Ideen, von denen er überzeugt ist, in die Tat umsetzen und verwirklichen möchte, sollte auf keinen Fall Berater werden, sondern Unternehmer. Klienten sind keine Werkzeuge für die Berateridеen, und Berater sind keine Weltverbesserer, sondern Helfer, die den Willen ihrer Klienten bei der Realisierung unterstützen.

© GAB München 2011

4 Allgemeine Komponenten der Beratung

Im folgenden Abschnitt wollen wir nun die einzelnen Teile eines Beratungsprozesses betrachten. Bei jeder Art von Beratung können vier Komponenten unterschieden werden:

1. der Beratungsanlass (das Problem)
2. der Ratsuchende (der Klient)
3. der Berater
4. der Beratungskontext



4.1 Der Beratungsanlass

Der Beratungsanlass beziehungsweise das Beratungsproblem steht im Mittelpunkt einer jeden Beratungssituation. Die Möglichkeiten des Beratungsbedarfs im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildung sind groß. Das Arbeitsfeld umfasst sowohl Fachberatung, Prozessberatung, Erziehungsberatung, Beratung in schwierigen Lebenssituationen, pädagogische Beratung und vieles mehr.

So könnte ein Betrieb anfragen, ob es sich für ihn lohnt, auszubilden und wenn ja, nach welchem Berufsbild. Ein anderer Betrieb könnte sich nach einer Ausbildungskooperation erkundigen. Ein Ausbildungsberater kann jedoch auch andere Ausbilder bei pädagogischen Fragen unterstützen: Lernbegleitung anstatt Unterweisung, Umgang mit schwierigen Ausbildungssituationen, Motivation etc. Aber auch Auszubildende kommen mit einer Fülle unterschiedlicher Fragestellungen: „Soll ich das Stellenangebot annehmen?“ oder „Meine Eltern

© GAB München 2011

erlauben mir nie abends wegzugehen. Was soll ich tun?“ Und
nar oder einem Kurs die Teilnehmer in der Pause oder nach dem Ende der Veranstaltung mit Fragen zum Dozenten kommen, entsteht eine Beratungssituation.

Die Beratungsanlässe lassen sich also dahin gehend unterscheiden, wer einen Beratungsbedarf hat. Die folgende Liste zählt Themen auf, mit denen es Ausbilder als Berater in Ausbildungsfragen zu tun bekommen können – und es können täglich neue hinzukommen:

Beratungsanlässe, die von Auszubildenden kommen:

- Lernberatung
- Laufbahnberatung
- Berufswechsel
- Betrieblicher Übergang
- Keine Übernahme nach der Ausbildung
- drohender Ausbildungsabbruch
- Probleme mit der Berufsschule
- Konflikte mit Ausbildern oder anderen Auszubildenden
- Fragen aus dem Ausbildungsvertrag
- Rechte und Pflichten aus dem Ausbildungsverhältnis
- Verkürzung oder Verlängerung der Ausbildungszeit
- Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte
- Zulassung, Anforderungen und Ablauf bei Zwischen- und Abschlussprüfungen
- Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Aufstiegs-, Fortbildungs- und Förderungsmöglichkeiten
- die Begabtenförderung „Berufliche Bildung“
- arbeitsschutzrechtliche Angelegenheiten.
- Beratungsanlässe, die von Ausbildern und Ausbildenden kommen:
- pädagogische Fragen der Ausbildung
- Individuelle Krisen des Auszubildenden
- Konflikte mit Auszubildenden
- Ausbildungsmethoden (z.B. Lernbegleitung)
- Fachberatung für Ausbilder
- Qualifizierung von Ausbildern
- Ausbildung von behinderten Menschen
- Beratungsanlässe, die von Ausbildungsstätten kommen:
- Berufsbild
- Betrieblicher Ausbildungsplan

© GAB München 2011

- innerbetriebliche Weiterbildung
- Personalentwicklung
- Rechtliche Voraussetzungen
- Finanzierung
- Verbundausbildung
- Bildungscontrolling
- Ausbildungsmarketing
- Wie finde ich Ausbilder? (z.B. bei Kleinstunternehmen)
- Prüfungen
- Schulungen
- Eignung der Ausbildungsstätte
- Auswahl und Ausstattung von Ausbildungsplätzen
- sachliche Gliederung und zeitlicher Ablauf der Ausbildung (Ausbildungsplan)
- Verkürzung von Ausbildungszeiten
- Verlängerung von Ausbildungszeiten
- Zusammenarbeit mit den an der Ausbildung Beteiligten

4.2 Der Ratsuchende (Klient)

Beratung kann sich sowohl an einzelne Personen (Ausbilder, Auszubildende, Eltern, Lehrer, Jugendliche), an soziale Gruppen (Gruppe von Ausbildern oder Azubis, Abteilungen in einer Firma, Familie), als auch an ganze Institutionen (Betrieb, Unternehmen) richten.

4.2.1 Einzelberatung

Bei der Einzelberatung unterstützt der Berater einen Ausbilder oder Auszubildenden bei der Klärung einer Fragestellung oder der Bewältigung einer aktuellen Problemsituation. Der Berater versucht dabei, die Handlungskompetenzen des Ratsuchenden zu erweitern, indem er gemeinsam mit ihm nach möglichen Ursachen sowie Lösungsmöglichkeiten sucht und indem er ihm Informationen gibt.

Spezielle Formen der Einzelberatung sind das sog. „Coaching“ und die „Supervision“, welche in Institutionen und Betrieben zunehmend an Bedeutung gewinnen (s. die einschlägigen Lerntext zu diesen Themen).

4.2.2 Gruppenberatung

© GAB München 2011

Im einfachsten Fall werden in einer Gruppenberatung gleichzeitig Informationen an mehrere Personen weitergegeben, die alle die gleiche Fragestellung haben. Eine anspruchsvollere Form ist gegeben, wenn mehrere Personen mit der gleichen Fragestellung das Problem innerhalb der Gruppe gemeinsam besprechen. Das Ziel ist hier die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsvorschlägen auf dem Hintergrund der in der Gruppe oft breit gestreuten Erfahrungen und Kompetenzen.

Gruppenberatung im engeren Sinne bedeutet, dass versucht wird, einer sozialen Gruppe bei der Bewältigung eines Problems zu helfen, welches erst in der Gruppe entstanden ist und auch nur durch die Bedingungen in der Gruppe verändert werden kann. Beispiele hierfür wären Konflikte oder Mobbing innerhalb einer Ausbildungsgruppe.

4.2.3 Institutionsberatung

Institutionsberatung wendet sich primär an Entscheidungsträger im (Aus-)Bildungsbereich. Oberstes Ziel dieser Beratung ist die Verbesserung von Lern-, Arbeits- oder Lebensbedingungen in einer Institution, wie beispielsweise ein Ausbildungsbetrieb oder eine Schule. Institutionsberatung ist zu einem großen Teil Reform- oder Innovationsberatung. Bei der Institutionsberatung geht es primär nicht um persönliche Fragen (obwohl die fast immer hineinspielen und dazukommen), sondern um Fragen der Weiterentwicklung der Institution bzw. der Verbesserung ihrer aktuellen Situation.

4.3 Der Berater

Unabhängig vom jeweiligen Beratungsanlass und der speziellen Beratungssituation lässt sich eine Reihe von Kompetenzen benennen, die für eine erfolgreiche Beratung erforderlich sind.

4.3.1 Fachkompetenz

Ein Ausbildungsberater muss über ein differenziertes berufspädagogisches und berufskundliches Fachwissen und eine reichhaltige Berufserfahrung mit Ausbildungsfragen verfügen. Außerdem muss er sich gründlich mit dem Umfeld auskennen, in dem heute Ausbildung stattfindet, also sowohl mit Betrieben und Bildungseinrichtungen als Ausbildungsträgern als auch mit (beruflichen) Schulen. Das heißt konkret: Er muss wissen, wie ein Wirtschaftsbetrieb funktioniert, welche Interessenstrukturen es da gibt, er muss sich aber auch mit Verwaltungsabläufen und der jeweils aktuellen Gesetzeslage auskennen. Eine seiner wichtigsten (und schwierigsten) Herausforderungen besteht darin, sich in einem so dynamischen Umfeld wie dem der beruflichen Bildung ständig auf dem Laufenden zu halten und sein fachliches Expertentum, auf dem seine Beraterrolle letztlich beruht, zu erhalten.

© GAB München 2011

4.3.2 Prozesskompetenz

Mit Prozesskompetenz ist die Fähigkeit eines Beraters gemeint, einen Problemlöseprozess einzuleiten, in Gang zu halten, sinnvoll zu strukturieren und zielorientiert zu gestalten. Er muss wissen, dass er dem Ratsuchenden sein Fachwissen nicht einfach überstülpen kann. Er muss in der Lage sein, Hintergründe aufzudecken und die Frage hinter der Frage zu erkennen. Er muss eine zwanglose Gesprächssituation schaffen und seine Klienten motivieren können.

4.3.3 „Berater-Skills“:

- Sich in die Problemlage des Gesprächspartners hineinversetzen können (Einfühlungsvermögen)
- Analytisches Herausarbeiten des Beratungsproblems
- Klären von Zielen und Erwartungen
- Aktives Zuhören
- Gesprächstechniken
- Erkennen und Vermeiden von „Verstrickungen“
- Teamorientiertes Arbeiten

4.3.4 Bewältigungskompetenz

Nicht zu vergessen ist die Tatsache, dass ein Berater in der Lage sein muss, vielerlei Spannungen und Konflikte zu ertragen, die sich aus dem Umgang mit den Problemen anderer Menschen ergeben können. Er braucht daher ein gewisses Maß an Belastbarkeit (Ertragen von Spannungen und Konflikten), emotionaler Stabilität und Frustrationstoleranz.

Neben den hilfreichen Verhaltensweisen eines Beraters gibt es auch nicht-hilfreiches Beraterverhalten. Ein Hemmnis für eine angenehme Beratungsatmosphäre ist das „exzessive Fragestellen“. Es kann zum einen dazu führen, dass sich der Klient zunehmend zurückzieht und passiv verhält. Zum anderen vermittelt dieser „Verhörcharakter“ dem Ratsuchenden ein Gefühl der Unterlegenheit. Deshalb sollten möglichst nie mehr als zwei Fragen hintereinander gestellt und am besten offene Fragen verwendet werden. Mit Ratschlägen sollte ebenfalls sparsam umgegangen werden. Ein Rat kann zwar kurzfristig hilfreich sein, er trägt aber in der Regel wenig zur Stärkung der Handlungskompetenz eines Klienten bei. Erbittet ein Klient einen Ratschlag, ist es eher sinnvoll, ihn dazu anzuregen, gemeinsam eine mögliche Lösung zu entwickeln. Auch Vorträge oder Monologe sind eine versteckte Form von Ratschlägen und können folglich ebenso wenig als ein positives Beraterverhalten angesehen werden.

© GAB München 2011

Des Weiteren gibt es noch andere nicht-hilfreiche verbale und nonverbale Verhaltensweisen eines Beraters. Dazu gehören z.B.

- **Verbal**: Unterbrechen, Beschwichtigen, Gut reden, Überinterpretieren, Intellektualisieren, Fordern & Dirigieren, Beschuldigen, Vom Thema abschweifen etc.

- **Nonverbal:** Klient nicht ansehen, Stirnrunzeln, Gähnen, Gehetztes Verhalten, Unfreundlicher Stimmungsausdruck etc.

4.4 Der Beratungskontext

Mit Beratungskontext sind zunächst die aktuellen situativen Gegebenheiten gemeint, wie z.B. eine störungsfreie, ruhige Atmosphäre als Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung. Darüber hinaus muss sich ein Berater jedoch auch der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (Gesetze, Vorschriften, permanenter Wandel von Bildungs- und Berufslaufbahnen) bewusst werden. Dazu gehören auch die sich ständig verändernden gesellschaftlich-kulturellen Lebensbedingungen in einer modernen Gesellschaft, die Veränderungen der Familien sowie der stetige Wandel der Arbeitswelt.

Zu beachten ist aber auch Folgendes: Beratung ist immer eine *soziale (Interaktions-) Situation*, in der ein oder mehrere Personen, die mit einer Aufgabe oder Problemstellung nicht zurechtkommen, sich an eine andere Person, den Berater wenden, von dem sie sich aufgrund seiner (vermuteten, erwarteten, erhofften) größeren Fachkenntnis Rat und Hilfe erwarten. Das heißt: a. Die Beratung geht immer von den Ratsuchenden aus (der Berater muss „gefragt“ werden und kann nicht von sich aus tätig werden), sie müssen also den Kontakt aufnehmen und den ganzen Prozess in Gang setzen, und b. Es wird immer ein Kompetenzgefälle zwischen Ratsuchendem und Berater unterstellt, d.h. der Prozess kommt nur zustande, weil der Ratsuchende annimmt, dass der Berater über die Fähigkeiten verfügt, ihm bei seiner Problemlösung zu helfen, und ihm selbst dabei überlegen ist (sonst würde er ihn nicht fragen).

Beide Grundbedingungen der Beratung sind höchst folgenreich. Sie führen z.B. dazu, dass der Berater *warten muss, bis er gefragt wird*, und nicht von sich aus initiativ werden kann, wenn er irgendwo ein Problem erkennt. Das ist z.B. bei innerbetrieblichen Situationen sehr relevant: Erkennt ein beratender Ausbilder z.B., dass andere Kollegen immer noch zu viel die 4-Stufen-Methode einsetzen, kann er nicht einfach hingehen und ihnen seinen guten Rat anbieten oder sogar von ihnen verlangen, seinen Rat anzunehmen (dann wäre er nicht Berater, sondern Vorgesetzter, und er würde keinen Rat erteilen, sondern eine Anweisung), sondern er muss warten, bis sich ein Anlass bietet, in dem die Kollegen diese Frage äußern; selbstverständlich ist es diesem beratenden Ausbilder nicht verwehrt, dem Eintreten eines solchen Anlasses etwas nachzuhelfen, aber genau das muss er dann auch tun, bevor er beraten kann. Diese soziale Grundsituation der Beratung bedeutet auch für den externen Berater, dass er sich und seine Dienstleistung nicht direkt vermarkten kann, sondern warten muss, bis ein potentieller Kunde ihn anfragt, also auf ihn zu kommt: Das ganze Marketing für

Beratungsdienstleistungen zielt darauf ab, bei potentiellen Kunden diese Anfrage zu provozieren (vgl. den entsprechenden Lerntext in diesem Band).

Das unterstellte Kompetenzgefälle zwischen Berater und Ratsuchendem verweist darauf, wie wichtig für einen Berater der „fachliche Kern" seiner Beratung ist, denn würde ihm diese Überlegenheit nicht zugesprochen, würde es auch keinen Anlass geben, ihn zu fragen. All seine Prozesskompetenzen, von denen hier bereits mehrfach die Rede war, stehen nämlich zunächst ganz im Hintergrund und bleiben oft sogar verborgen. Allerdings gibt es einige Beratungsformen (wie z.B. Organisationsentwicklung und viele psychologische Beratungen), bei denen die Prozesskompetenz des Beraters im Mittelpunkt steht und seine eigentliche Fachkompetenz ausmacht. Diese Bedeutung der fachlichen Überlegenheit hat auch mitunter problematische Konsequenzen, weil sie vom Berater ausgenutzt werden kann im Sinne einer „Entmündigung" der Klienten durch den „Experten". Hier liegen in der Beratungspraxis viele Fallstricke.

5 Theoretische Rahmenkonzepte und Methoden

Wie oben in Kapitel 2 bereits dargestellt wurde, wird ein professioneller Ausbildungsberater zwar zunächst in der Regel mit der Beantwortung von Fachfragen konfrontiert werden, aber diese Fachfragen können oft ein anderes oder weiteres Problem verbergen, das dem Ratsuchenden selbst noch nicht gar klar ist. So kann beispielsweise der Frage eines Ausbilders nach moderneren Ausbildungsmethoden ein gravierender Konflikt mit einem bestimmten Auszubildenden oder Zweifel an den eigenen Fähigkeiten zugrunde liegen. Ein Berater muss daher oft zunächst, wie gesagt, (zunächst meist unausgesprochenen) Hintergründe hinter der Frage entdecken, und er muss auch in der Lage sein, mit den Emotionen, die dadurch womöglich bei dem Ratsuchenden ausgelöst werden, umzugehen. So kann beispielsweise der Ausbilder aus dem oben genannten Beispiel zutiefst verunsichert über den Konflikt mit seinem Auszubildenden sein, sein berufliches Selbstvertrauen ist schwer erschüttert. Das ist natürlich auch für die Beratung eine völlig andere Voraussetzung, als wenn der ratsuchende Ausbilder von neuen Methoden gehört hat und sie einfach nur mal ausprobieren will.

Darüber hinaus kann bei Ratsuchenden vordergründig zwar der Wunsch nach Veränderung vorhanden sein, die konkrete Umsetzung dieser Veränderung jedoch Widerstände oder sogar Aggressionen gegenüber dem Berater auslösen. Für einen guten Berater reicht es daher nicht aus, über umfangreiches berufliches Fachwissen zu verfügen, sondern er braucht auch ein gewisses Maß an psychologischem Fingerspitzengefühl sowie psychologischem Methodenwissen. Die professionelle Beratung als Gegenstand der Forschung hat daher bereits früh begonnen, erfolgreiche Konzepte der Psychotherapie zu studieren und hinsichtlich ihrer Nützlichkeit für die Beratung zu überprüfen. Im folgenden Abschnitt werden die vier derzeit wichtigsten psychologischen Theorien zu diesem Zusammenhang kurz beschrieben und einige der Methoden und Techniken heraus gegriffen, die auch im Rahmen eines professionellen Beratungsgesprächs äußerst hilfreich sein können.

Dieser Lerntext kann selbstverständlich keine weiterführende Ausbildung in einem der unten aufgeführten Bereiche ersetzen, aber er möchte die Neugier wecken und einen kleinen Vor-

geschmack geben. Jeder Berater und jede Beraterin sollte sich überlegen, ob er oder sie sich entsprechend seiner Vorlieben, Interessen und Fähigkeiten auf dem einen oder anderen Gebiet der Gesprächsführung vertiefen und weiterbilden möchte. Der folgende Text möchte dazu einen Überblick und eine Anregung bieten.

5.1 Tiefenpsychologie

Unter dem Begriff „Tiefenpsychologie“ werden diejenigen Ansätze zusammengefasst, die sich im weitesten Sinne auf Sigmund Freud und seine Schüler zurückführen lassen. Dazu gehört, als wohl bekannteste Form, die Psychoanalyse. Nach Freud spielt das Unbewusste eine zentrale Rolle bei der Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit und der Steuerung des menschlichen Verhaltens. Dieser unbewusste Bereich ist dem Individuum nicht zugänglich. Somit können die Handlungen einer Person von unbewussten Motiven gesteuert werden, die sich seinem rationalen Denken entziehen.

5.1.1 Abwehrmechanismen

Gerät eine Person in eine Konfliktsituation, für die sie keine Lösung findet, werden so genannte Abwehrhaltungen und Abwehrmechanismen mobilisiert. Diese Mechanismen führen dazu, dass bestimmte Gedanken oder Gefühle nicht zugelassen, sondern stattdessen verdrängt werden. Das Erkennen solcher Mechanismen kann einem Berater helfen, seinen Klienten besser zu verstehen und damit auch besser zu beraten. Freud und seine Nachfolger haben eine ganze Reihe unterschiedlicher Formen von Abwehrmechanismen identifiziert, von denen im Folgenden einige kurz beschrieben werden:

Verdrängung: Bei der Verdrängung werden unangenehme Gefühle, wie z.B. Angst oder Neid nicht bewusst wahrgenommen. Aber auch andere Ereignisse, die das Selbstwertgefühl und die Selbstachtung eines Menschen beeinträchtigen, können abgewehrt werden. Diese Abwehr kann sich auch gegen den Berater richten, der dann als feindlich empfunden wird. Der Vorgang der Verdrängung kommt bei jedem Menschen vor. Ein Beispiel für eine Verdrängung könnte ein Ausbilder sein, der eine pädagogische Fortbildung aus sachlichen Gründen ablehnt, weil er Angst hat, seine Fähigkeiten würden dadurch in Frage gestellt. Der Unterschied zu einer Lüge wäre der, dass sich der Ausbilder im Falle der Verdrängung seiner Ängste auch selbst nicht bewusst ist.

Projektion: Bei der Projektion werden Gefühle, Wünsche, Gedanken oder Eigenschaften, welche die projizierende Person bei sich selbst nicht wahrnehmen möchte, auf andere Personen verlagert. So könnte zum Beispiel ein Ausbilder überzeugt davon sein, dass ein guter Ausbilder alle seine Auszubildenden gleich gerne haben sollte. Kommt es dann vor, dass er einen Azubi gar nicht leiden kann, will er das möglicherweise nicht wahrhaben und beschuldigt den Auszubildenden statt dessen, ihn, den Ausbilder, nicht leiden zu können. Damit man von Projektion sprechen kann, ist es auch hier wichtig, dass es dem Betreffenden nicht bewusst ist, was er da tut.

© GAB München 2011

Übertragung: Übertragung in einer Beratungssituation liegt dann vor, wenn der Klient Gefühle, Befürchtungen, Erwartungen oder Wünsche auf den Berater richtet, die ursprünglich einer anderen Person (z.B. Eltern oder Partnern) gegolten haben. Es handelt sich dabei um ein alltägliches Phänomen, das in fast allen zwischenmenschlichen Kontakten vorkommt, da Menschen, die miteinander zu tun haben, im Gegenüber ständig unbewusst Gefühle auslösen, die mit dessen eigener Geschichte zu tun haben. So könnte beispielsweise ein Auszubildender seinen Ausbilder besonders wertschätzen, da dieser eine ebenso tiefe Stimme hat, wie sie sein verstorbener Vater hatte.

Gegenübertragung: Bei der Gegenübertragung ist es nun umgekehrt der Berater, der unbewusste Erwartungen, Wünsche oder Gefühle auf seinen Klienten richtet. Es handelt sich, ebenso wie bei der Übertragung, um ein alltägliches Geschehen, dass jedoch, wenn es nicht erkannt wird, eine Beratung belasten und sogar zum Scheitern bringen kann. Auf der anderen Seite kann die Gegenübertragung aber auch als ein hilfreiches Instrument genutzt werden, indem der Berater in schwierigen Situationen die Gefühle analysiert, die der Klient bei ihm auslöst. Daher ist es enorm wichtig, dass ein Berater jederzeit seine eigenen Gefühle hinterfragt und überprüft, ob möglicherweise eine Gegenübertragung vorliegt. Voraussetzung hierfür ist eine ständige Selbstreflexion des Beraters, bei der er seine eigenen Konflikte und Verletzlichkeiten genau beobachtet. Denn nur dann kann ein Berater unterscheiden, was er aus seiner eigenen Lebensgeschichte mitbringt und was Teil der Problematik des Klienten ist. (Siehe den Text „Dicke Dame“).

5.1.2 Transaktionsanalyse

Wir verdanken der so genannten Transaktionsanalyse (TA) ein sehr einfaches und zugleich eingängiges Modell, das helfen kann, die Frage der gleichen oder ungleichen Augenhöhe in einem Gespräch in den Blick zu nehmen und sensibel zu werden für alles, was diese „gleiche Augenhöhe“ verletzt und den Gesprächspartner vielleicht zu Reaktionen veranlasst, die ihren eigenen Intentionen völlig zuwiderlaufen.

Die TA geht davon aus, dass in jedem von uns drei Persönlichkeitsebenen vorhanden sind und sich zu Wort melden können: Das Eltern-Ich, das Kind-Ich und das Erwachsenen-Ich.

Kind-Ich: In diesem Zustand werden die Handlungen von spontanen, unkontrollierbaren Gefühlen und Wünschen beherrscht.

Verhalten auf der Kind-Ebene: „Das gefällt mir nicht!“ „Ich will das!“ „Jetzt rede ich überhaupt nichts mehr mit dir!“ „Ich kann das viel besser!“

Das Kind-Ich kann in dreifacher Form auftreten: rebellisch, angepasst und natürlich.

Rebellisches Kind-Ich: „Machen Sie doch Ihren Mist selbst!“

Angepasstes Kind-Ich: „ Das kommt bestimmt nie mehr vor!“

Natürliches Kind-Ich: Verhalten ist vergnügt, ausgelassen u.s.w.

© GAB München 2011