

Heimo GERHARD

**Qualität in der Bildungsberatung – der Entwurf eines ganzheitlichen
Modells der Beratungsfelder**

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des wissenschaftlichen Grades
Magister der Philosophie

Studium der Pädagogik
Studienzweig: Sozial- und Integrationspädagogik

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
Fakultät für Kulturwissenschaften

Begutachterin: Univ.-Prof. Mag. Dr. Elke Gruber
Institut für Erziehungswissenschaften und Bildungsforschung
Abteilung für Erwachsenen- und Berufsbildung

August/2009

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende wissenschaftliche Arbeit selbstständig angefertigt und die mit ihr unmittelbar verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe. Ich erkläre weiters, dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle aus gedruckten, ungedruckten oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte sind gemäß den Regeln für wissenschaftliche Arbeiten zitiert und durch Fußnoten bzw. durch andere genaue Quellenangaben gekennzeichnet.

Die während des Arbeitsvorganges gewährte Unterstützung einschließlich signifikanter Betreuungshinweise ist vollständig angegeben.

Die wissenschaftliche Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden. Diese Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben. Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version vollständig mit dem der gedruckten Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

.....

Heimo Gerhard

Berlin, 24. August 2009

Inhaltsverzeichnis:

1. Einleitung	1
2. Ein allgemeiner Blick auf Bildungsberatung	2
2.1 Die historische Entwicklung der Bildungsberatung in Deutschland	2
2.2 Selbstverständnis von Bildungsberatung	3
2.3 Wie kommt die Bildung in die Beratung?	6
2.3.1 Pädagogik	7
2.3.2 Andragogik	8
2.3.3 Das Verhältnis von Pädagogik und Andragogik	9
2.3.4 Abhängigkeiten	11
3. Grundbedingungen der Interaktion im Bildungsberatungsprozess	13
3.1 Subsidiarität	13
3.2 Kommunikation als Basis von Beratung	14
3.3 Stabilisierung und Veränderung	18
3.3.1 Homöostase	19
3.3.2 Fluktuation	21
3.3.3 Theorie der Selbstorganisation	24
3.4 Die Beratungsbeziehung	26
3.4.1 Ich berate Dich – Hierarchische Beratung oder Beratung als Handwerk	26
3.4.1.1 Beziehungsgefälle	26
3.4.1.2 Definitionshoheit	27
3.4.1.3 Einheitlichkeit	28
3.4.1.4 Wahrheit	28
3.4.1.5 Sicherheit	28
3.4.1.6 Zusammenfassung der hierarchischen Beratung	29
3.4.2 Wir beraten uns – Beratung auf Augenhöhe oder Beratung als Kunst	31
3.4.2.1 Beziehung auf Augenhöhe	31
3.4.2.2 Definitionsmacht	32
3.4.2.3 Diversität	32
3.4.2.4 Wahrhaftigkeit	33
3.4.2.5 Risiko	33
3.4.2.6 Zusammenfassung der Beratung auf Augenhöhe	34
3.4.3 Beratung im Alltag – das gesunde Maß	35

4. Der Entwurf eines ganzheitlichen Modells der Beratungsfelder	36
4.1 Bestehende Modelle der Bildungsberatung	36
4.1.1 Die Systematisierung von Gieseke	36
4.1.2 Das Modell von Schiersmann	38
4.1.3 Das integrative Modell von Arnold	39
4.1.4 Grundtypen der Bildungsberatung nach Arnold	42
4.2 Das ganzheitliche Modell der Beratungsfelder	44
4.3 Die Haltung der Berater und ihre Konsequenzen	45
4.3.1 Mechanistische Steuerung – der direktive Beratungsansatz	46
4.3.2 Kybernetik erster Ordnung – der empathische Beratungsansatz	48
4.3.3 Kybernetik zweiter Ordnung – der konfrontative Beratungsansatz	50
4.3.4 Selbststeuerung – der paradoxe Beratungsansatz	53
4.3.5 Das Steuerungsmodell der Beratung	57
4.3.6 Ordnung der Felder	60
4.4 Der Beratungsprozess	62
4.4.1 Der Rahmen	62
4.4.2 Der Prozess	62
4.4.2.1 Geschlossene Beratung	65
4.4.2.2 Offene Beratung	67
4.4.2.3 Der Kontext von offener und geschlossener Beratung	69
4.4.2.4 Triviale Beratung	71
4.4.2.5 Komplexe Beratung	72
4.4.2.6 Der Kontext von trivialer und komplexer Beratung	73
4.4.2.7 Das Modell der widersprüchlichen Beratungsziele	74
4.5 Ein Exkurs in die Transaktionsanalyse	75
4.5.1 Transaktionsanalyse und Beratungsfelder	78
4.5.1.1 Direktive Interaktion	79
4.5.1.2 Empathische Interaktion	80
4.5.1.3 Konfrontative Interaktion	80
4.5.1.4 Paradoxe Interaktion	81
4.5.2 Die Interaktion auf Basis der Transaktionsanalyse	81

4.6 Die Abgrenzung der Beratungsfelder über Persönlichkeitstypen	82
4.6.1 Das Modell der Persönlichkeitstypen und Grenzen der Beratung	83
4.6.2 Persönlichkeitstypen nach Riemann	84
4.6.2.1 Der schizoide Persönlichkeitstyp	85
4.6.2.2 Der depressive Persönlichkeitstyp	86
4.6.2.3 Der zwanghafte Persönlichkeitstyp	88
4.6.2.4 Der hysterische Persönlichkeitstyp	90
4.6.2.5 Zusammenfassung der Persönlichkeitstypen	93
5. Konsequenzen für den Qualitätsdiskurs	95
5.1 „Bildungs“-beratung	95
5.2 Der Umgang mit der systemimmanenten Widersprüchlichkeit	95
5.2.1 Abhängigkeit	96
5.2.2 Unabhängigkeit	96
5.2.3 Langzeitberatung	97
5.2.4 Kurzzeitberatung	98
5.2.5 Kundenzufriedenheit	98
5.2.6 Beraterzufriedenheit	99
5.2.7 Gesicherte Beratung	99
5.2.8 Riskante Beratung	100
5.2.9 Persönliche Empathie	101
5.2.10 Systemische Empathie	102
5.2.11 Hierarchischer Führungsstil	103
5.2.12 Symmetrischer Führungsstil	103
5.2.13 Der Berater als Helfer	104
5.2.14 Der Berater als Dienstleistungsanbieter	105
5.3 Qualitätsmanagement	106
6. Schlussbetrachtung	107
6.1 Methodisches Vorgehen	108
6.2 Zusammenfassung	110
6.3 Anknüpfungspunkte	113
Literatur	116

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der natürliche Reifungsverlauf zur Selbststeuerung im Vergleich mit der kulturell zugestandenen Wachstumsgeschwindigkeit der Selbststeuerung	11
Abb. 2: Modell der Theorie der Selbstorganisation	25
Abb. 3: Aufgabenbereiche der Bildungsberatung	38
Abb. 4: Grundlinien eines integrativen Modells	39
Abb. 5: Das ganzheitliche Modell der Beratungsfelder	44
Abb. 6: Das Steuerungsmodell der Beratung	58
Abb. 7: Beratungsrahmen und Lösungssuche in der geschlossenen Beratung	66
Abb. 8: Beratungsrahmen und Suchbewegung in der offenen Beratung	68
Abb. 9: Offene und geschlossene Beratung	70
Abb. 10: Triviale und komplexe Beratung	73
Abb. 11: Das Modell der widersprüchlichen Beratungsziele	74
Abb. 12: Transaktionsanalyse	77
Abb. 13: Transaktionsanalyse und Beratungsfelder	78
Abb. 14: Modell der Persönlichkeitstypen und Grenzen der Beratung	83

Tabellenverzeichnis:

Tab. 1: Beratungsauftrag an die Bildungsberatung	4
Tab. 2: Prozesskomponenten der Andragogik	10
Tab. 3: Biografische Fluktuationen, das Geheimnis der Lebensalter	23
Tab. 4: Informative, situative und biografieorientierte Beratung	37
Tab. 5: Das integrative Modell von Arnold	39f
Tab. 6: Grundtypen der Bildungsberatung	42
Tab. 7: Der Beratungsrahmen	63
Tab. 8: Der Beratungsprozess in der geschlossenen Beratung	67
Tab. 9: Der Beratungsprozess in der offenen Beratung	69
Tab. 10: Grundformen der Angst	85

Abkürzungsverzeichnis:

AVAG:	Arbeitsvermittlungs- und Arbeitslosenversicherungsgesetz
BMBF:	Bundesministerium für Bildung und Forschung
DIN EN ISO 9000:2000:	Deutsche Norm (DIN), Europäische Norm (EN), Internationale Norm (ISO), Qualitätsmanagementsystem
EduQua:	Schweizerisches Qualitätsmanagementsystem
EFQM:	European Foundation for Quality Management (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement)
KQW:	Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen
LQW:	Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung
OECD:	Organization for Economic Cooperation and Development
SGB III:	Sozialgesetzbuch III
WB-Einrichtung:	Weiterbildungseinrichtung
WBB-Einrichtung:	Weiterbildungsberatungseinrichtung

1. Einleitung:

Bildungsberatung wird in den letzten Jahren verstärkt nachgefragt und öffentlich gefördert. Die Erweiterung des Angebots hat zur Folge, dass immer mehr Bildungsberater im Einsatz sind und das Berufsfeld aufgefordert ist, sich zunehmend zu professionalisieren. Dabei ist auffällig, dass Bildungsberater ein sehr individuelles Bild ihres Berufsfeldes haben. Schiersmann (2007, S. 237) hält fest: „Bei dem Feld der Beratung im Kontext von Bildung, Beruf und Arbeitsmarkt handelt es sich bislang um ein wenig strukturiertes Feld und einen begrifflich nicht klar definierten Gegenstand.“

Wie soll aber die Qualität der Beratung gesichert werden, wenn Bildungsberatung von Alltagsdefinitionen abhängt und sich einer klaren Strukturierung entzieht?

Ich werde mich im Folgenden mit diesen Fragen beschäftigen und folge der Hypothese, dass die Unschärfe in der Bildungsberatung nur geklärt werden kann, wenn die zentralen Bedingungen, in denen Bildungsberatung agiert, verstanden werden, wenn also klar ist, was Bildungsberatung ist und will. Dabei richte ich meinen Fokus auf den Beratungsprozess und die Interaktion zwischen Beratern und Kunden und verfolge das Ziel, mit dem Entwurf eines „Ganzheitlichen Modells der Beratungsfelder“ einen Beitrag zum Verständnis des Beratungsprozesses zu leisten, um die konkurrierenden Beratungsansätze und Beratungsmethoden in einen Zusammenhang zu bringen.

Konkret werde ich im Kapitel „Ein allgemeiner Blick auf die Bildungsberatung“ das Phänomen Bildungsberatung beschreiben, um dies im Kapitel „Grundbedingungen der Interaktion im Bildungsberatungsprozess“ im Blick auf den Beratungsprozess und die Interaktion in der Beratung zu verdichten. Im Kapitel „Der Entwurf eines ganzheitlichen Modells der Beratungsfelder“ versuche ich, darauf aufbauend ein Modell der Bildungsberatung zu entwerfen, mit dem die bestehende Unsicherheit in der Beratungspraxis einerseits nachvollziehbar, andererseits teilweise lösbar wird.

Dieser Entwurf entstand auf der Grundlage meiner knapp dreijährigen Praxis als Bildungsberater in einem Projekt der Lernenden Regionen in Berlin/Pankow. Dabei konnte ich mir nicht zuletzt über die Beratung von mehr als tausend

Kunden einen tiefen Einblick in die Bildungsberatungsprozesse aneignen. Die Arbeit entstand auf der Basis dieser Erfahrung im Abgleich mit anderen Modellen und der aktuellen Literatur zur Bildungsberatung. Die Methodik wird in der Schlussbetrachtung ergänzend erläutert.

2. Ein allgemeiner Blick auf Bildungsberatung:

Bildungsberatung ist seit mehr als dreißig Jahren ein Teil der Landkarte des Felds der Erwachsenenbildung (vgl. Arnold/Gieseke/Zeuner 2009, S.1). Insofern erstaunt es, dass das Bild von Bildungsberatung in der Frage nach dem Gegenstand, der Reichweite und dem Mandat, in der Frage nach Beratungstheorien und in der Frage der Praxis, der ganz konkreten Form, mit der Bildungsberatung modelliert wird, immer noch diffus ist (vgl. Kossack 2009, S. 45). Es gibt unter Bildungsberatern ein sehr uneinheitliches Verständnis ihrer Profession. Dieses Kapitel soll die genannte Problematik abbilden und den allgemeinen Hintergrund beleuchten, vor dem Bildungsberatung stattfindet.

2.1 Die historische Entwicklung der Bildungsberatung in Deutschland:

Ein Blick in die Geschichte ist an dieser Stelle nicht unproblematisch. Es ist nötig, unter Bildungsberatung nicht Beratung als allgemeine Kommunikationsform, – hier müsste man historisch mindestens bis ins antike Griechenland zu den Dialogen des Sokrates zurückgehen – sondern als ein organisiertes und mit professionellen Ansprüchen versehenes Angebot für Erwachsene hinsichtlich bestimmter Themen zu verstehen (vgl. Arnold/Mai 2009, S. 213).

Diesem Verständnis folgend findet sich eine frühe Bildungsberatungsstelle in Berlin, wo bereits 1902 die „Auskunftsstelle für Frauenberufe“ gegründet wurde. Die Gründung geht auf die Kommission „Zur Förderung der der praktischen Erwerbstätigkeit und wirtschaftlichen Selbständigkeit der Frau“ zurück (vgl. ebda, S. 221f.).

„Nach dieser Gründungsphase folgt ein Kapitel der Verstaatlichung: Die aus der Praxis der Erwachsenenbildung mit Nähe zu sozialen Bewegungen entstandene Berufsberatung wird sukzessive vom Staat übernommen, wobei die Gesetze von 1927 (AVAG) und 1969 (Arbeitsförderungsgesetz) wichtige Eckpunkte markieren“ (ebda, S. 214).

Umfangreich beschrieben wurde das Thema erstmals im 1975 in Bonn erschienenen dreibändigen Werk „Handbuch der Bildungsberatung“¹. Im Zuge der Einführung des SGB III im Jahr 1997 wurde das staatliche Monopol auf Bildungsberatung wieder gelöst.

Vor allem auf wissenschaftlicher Ebene wurde das Beratungsthema seit Ende der Neunzigerjahre zunehmend populär, da zahlreiche modernisierungstheoretische Themen wie Flexibilisierung, Individualisierung, nicht-lineare Biographien, Wissens- oder Risikogesellschaft Berührungspunkte zum Thema aufwiesen (vgl. Arnold/Mai 2009, S. 214f.).

Aktuell erlebt Bildungsberatung einen Boom, da die zunehmende Komplexität der Lebensumstände nach Orientierung verlangt und sich ein breiter politischer Konsens gebildet hat, der bedingt, dass Bildungsberatung öffentlich gefördert wird.

2.2 Selbstverständnis von Bildungsberatung:

Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung wird in Europa unterschiedlich definiert. Eine von OECD, EU und Weltbank in 36 Ländern durchgeführte Studie stellt zudem fest, dass es in den meisten untersuchten Ländern keine kohärente Beratungspraxis gibt (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2007, S. 7):

„Grundsätzlich wird der Begriff jedoch auf eine Reihe von miteinander verzahnten Dienstleistungen bezogen, die das Angebot von Informationen und Unterstützung in strukturierter Form zum Ziel haben, um Einzelpersonen und Gruppen zu befähigen, unabhängig von ihrem Alter und dem jeweiligen Zeitpunkt in ihrem Leben Entscheidungen in Bezug auf ihre Bildungs-, Ausbildungs- und

¹ Das Handbuch der Bildungsberatung legt aber einen anderen Fokus auf die Adressaten von Bildungsberatung. Dazu exemplarisch ein Zitat aus dem Werk: „In der Praxis stellt Bildungsberatung allerdings ein breit gefächertes Handlungsfeld dar. Ihre wichtigsten Adressaten sind Schüler und andere Lernende, aber sie richtet sich auch an Eltern, Lehrer, Schulleitung, schließlich an Bildungsplaner und Bildungspolitiker“ (Martin 1975, S. 407).

Berufslaufbahn treffen und ihren Lebensweg effektiv steuern zu können“ (ebda, S. 7).

Tab. 1: Beratungsauftrag an die Bildungsberatung:

Ein Gesamtportrait des Bildungs- und Berufsberatungspersonals gemäß den Darstellungen in den verschiedenen Länderberichten beinhaltet, dass Berater eine Lernbeziehung fördern, indem sie ihren Klienten nützliche und anwendbare Informationen über folgende Aspekte erschließen:

- Ihre eigenen persönlichen Ressourcen (Fähigkeiten, Interessen, Zielsetzungen, Ambitionen und Eignungen, zu deren Erfassung auf eine immer breitere Palette von Bewertungsinstrumenten zurückgegriffen werden kann)
- Bildungs-, Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten (Verfügbarkeit auf örtlicher, regionaler, nationaler und europäischer Ebene)
- Übergangsmöglichkeiten innerhalb von und zwischen verschiedenen Bildungs- und Berufslaufbahnen
- Die Gleichwertigkeit von Befähigungsnachweisen – einschließlich der Anerkennung von früher durch Erfahrung erworbenen Kenntnissen – als Schlüssel zur Zulassung zu verschiedenen Bildungsgängen und Arbeitsstellen
- Die Merkmale verschiedener Berufsgruppen und einzelner Berufe, sowohl hinsichtlich der gestellten Anforderungen als auch im Hinblick darauf, welche Erfahrungs- und Verdienstmöglichkeiten sie bieten
- Die Entwicklung von unternehmerischen und existenzgründerischen Fähigkeiten

Vor allem aber können Berater Ratsuchende in den Kompetenzen schulen, die sie benötigen, um diese Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten und sie dazu zu nutzen, Klarheit über ihre Lebensziele zu gewinnen und diese voranzubringen.

Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung 2007, S. 7f.

Der Blick geht in dieser Definition über reine Bildungsberatung hinaus, weil er Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung zusammenfasst. Ich finde diese Definition aber sinnvoll, weil in vielen Fällen genau dieses Konglomerat beschrieben wird, wenn von Bildungsberatung gesprochen wird.

Die Definition von Bildungsberatung ist so mannigfaltig wie ihre Praxis. Es scheint, als ob Nabelschau die Basis vieler Definitionsversuche sei und Einheitlichkeit kaum herzustellen wäre. Vorbedingung einer Qualitätsentwicklung ist aber der klare Blick auf das Selbstverständnis von

Bildungsberatung und die Definition von Qualitäten, also der systemimmanenten Eigenschaften im ursprünglichen Sinn des Begriffs Qualität. Erst wenn klar ist, was Qualität im eigentlichen Sinne ausmacht, kann ein Erfolg versprechender Versuch der Annäherung an ein Modell der Bildungsberatung gemacht werden.

Bildungsberatung ist eine spezifische Beratungsform, die bildungstheoretisch fundiert sein sollte und deshalb anders konzipiert ist als etwa Wirtschafts- oder Versicherungsberatung. Sie ist eine vielgestaltige, sich ständig verändernde und durch viele interne und externe Einflussfaktoren bestimmte professionelle Hilfeform (vgl. Nestmann et al. 2004, S. 599), die sich unterschiedlicher Disziplinen bedient, wobei auch betont wird, dass es keine Leitwissenschaft gibt (vgl. Sickendiek et al. 2002, S. 221).

Es gibt viele Theorien, Ansätze und Methoden der Beratung, die ich an dieser Stelle nicht anführen möchte, weil sie den Rahmen der Arbeit sprengen würden. Wie später noch detaillierter ausgeführt, lässt sich das Beratungsgeschehen nicht nur auf einen Ansatz reduzieren, sondern bedingt durch das Spannungsverhältnis von Berater und Kunden immer mehrere Ansätze.

„Das Kriterium, mit dem sich Bildungsberatung gegenüber anderen verbreiteten und etablierten Beratungsformen abgrenzen lässt und wodurch sie auch ihre gesellschaftliche Relevanz erhält, muss ein Moment sein, das die Eigenlogik von Bildungsberatung beschreibt und kennzeichnet. Dieses Moment in der Bildungsberatung ist, insofern Bildungsberatung eine pädagogische Handlungsform ist, ihre pädagogische Funktion im Rahmen des lebenslangen Lernens. Bildungsberatung zeichnet sich also dadurch aus, dass sie eine pädagogische Handlungsform darstellt und bestimmte Ziele verfolgt. (...) Eine Bildungsberatung zielt also nicht nur darauf ab, dass die Ratsuchenden im Anschluss an eine Beratung etwas wissen, was sie vor der Beratung noch nicht wussten, sondern dass die Ratsuchenden im Anschluss an die Beratung verstehen, wie sie dieses Wissen produziert haben und prinzipiell über Handlungsweisen verfügen, die geeignet sind, ihren Beratungsgegenstand zu bearbeiten“ (Kossack 2009, S. 62f).

Daneben ist eine weitere Abgrenzung nötig: „Ein angemessenes und anspruchvolles Verständnis von Bildungsberatung, insofern der Eigenname Sinn machen soll, muss prinzipiell etwas anderes sein als Information oder Therapie“ (ebda, S. 50f.).

In jedem Fall braucht Bildungsberatung als Vorbedingung eine Person, die Veränderung – sei es Richtung Wandlung oder Stabilisierung – sucht, also einen Fragenden und einen Berater, sowie die Kommunikation und Interaktion zwischen beiden (vgl. Krause 2003, S. 23). Generell kann Beratung als eine Unterbrechung des Gewohnten bezeichnet werden, die sich durch eine besonders dringliche Frage auf Seiten der Klienten ergibt (vgl. Mollenhauer 1965, S. 30). Der Beratungsprozess wird dabei von den Wünschen, Fragen und Erwartungen der Ratsuchenden bestimmt. Nur dadurch erhält Beratung ihre Legitimation (vgl. ebd., S. 34 f.).

2.3 Wie kommt die Bildung in die Beratung?

Um den Fokus zu schärfen, ist ein Blick von außen sinnvoll, um das Besondere der Bildungsberatung im Unterschied zu anderen Beratungsformen einzugrenzen. Statt mich intensiv mit Bildungs-, Lern- und Lehrtheorien auseinander zu setzen, werde ich versuchen, bildungstheoretische Grundbedingungen in Bezug auf Bildungsberatung zu beschreiben. „Um die Vielzahl von Schulen und Methoden, die Beratung zu Grunde liegen, zu ordnen, müssen wir eine übergeordnete Perspektive, also einen Standpunkt über den Theorien einnehmen“ (Wagner 2004, S. 664).

Folgt man dem klassischen Bildungsbegriff, bewegt sich der Schwerpunkt schnell in Richtung Pädagogik². Ist Bildungsarbeit aber wirklich nur die Aufgabe von Pädagogen? Orientiert man sich an der ursprünglichen Bedeutung des Wortes mit seiner Begrenzung auf die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen, so wird die systembedingte Begrenztheit deutlich, aus der heraus Pädagogen agieren (müssen). Bildungsberatung im zeitgemäßen Verständnis ist aber nicht nur auf die Beratung von Kindern und Jugendlichen ausgerichtet, sondern richtet sich vielmehr hauptsächlich an Erwachsene und Jugendliche. Sie

² Entgegen der allgemeinen Beliebigkeit des Begriffs Pädagogik, der von Pädagogen viel zu selten klar abgegrenzt wird, reduziere ich den Begriff in diesem Unterpunkt in Abgrenzung zur Andragogik auf das Verhältnis „zwischen einer verantwortlichen Erziehungsperson einerseits und einem oder mehreren Edukanden, also Zu-Erziehenden, andererseits. (...) Mögen diese Begriffe auch heute in unseren Ohren nicht gerade Wohlklang auslösen, so wird man ihrer für eine realistische Beschreibung des pädagogischen Verhältnisses dennoch bedürfen“ (Huppertz, Schinzler 1995, S. 16).

verlangt also vor allem andragogisches Wissen und erst in zweiter Linie pädagogisches. Ein solches Verständnis von Bildungsberatung muss notwendigerweise einen Begriff vom Lernen Erwachsener haben (vgl. Kossack 2009, S. 62). Um dies transparent zu machen, werde ich im Folgenden eine Unterscheidung von Pädagogik und Andragogik treffen.

2.3.1 Pädagogik:

„Im 17. Jahrhundert wurden in Europa Schulen für Kinder eingerichtet, deren Ursprünge in die mittelalterlichen Dom- und Klosterschulen zurückreichen. Da die Schulen des 17. Jahrhunderts unter kirchlicher Aufsicht standen, bestand der besondere Auftrag der Lehrer darin, die Studierenden zu Frömmigkeit und Tugenden in Sinne der Kirche anzuhalten. Damals wurde eine Reihe von Annahmen über Lernen und Lernstrategien entwickelt, die schließlich unter dem Begriff der Pädagogik zusammengefasst wurden³“ (vgl. Knowles 2007, S. 33f.).

Ein zentraler Aspekt jeden pädagogischen Handelns ist das Gefälle zwischen Lehrer und Lernenden. Der Lehrende hat etwas, der Lernende braucht etwas, und soll sich dem Lehrenden anpassen (vgl. Schilling 1995, S. 30f.). Dies kann, wie in der Schulpädagogik, als selbstverständliche Grundlage jedes pädagogischen Handelns angesehen werden oder, wie in der Sozialpädagogik, problematisiert werden. In jedem Fall ist es eine Prämisse, die pädagogisches Handeln begrenzt; fällt das Gefälle weg, endet auch die pädagogische Intervention. Aufschlussreich ist an dieser Stelle folgendes Zitat (ebda, S. 31f.):

„Ziel eines Sozialpädagogen sollte es sein, in einem langfristigen Prozess dieses Gefälle abzubauen und partnerschaftliches Verhalten herzustellen. ... Am Schluss dieses Prozesses steht das gleichberechtigte Agieren. ... Der Sozialpädagoge übernimmt die Rolle des Beraters.“

Aber, zwei Zeilen weiter:

„Der Abbau von Gefälle bezieht sich nur auf Teilbereiche. Der Lehrende wird im Allgemeinen dem Lernenden gegenüber weiterhin aufgrund seines Studiums und seiner Lebens- und Berufserfahrung etc. einen Vorsprung behalten“.

³ Diese Annahmen im Detail darzustellen ist nicht Ziel dieser Arbeit, die ihren Fokus in der Interaktion der Protagonisten der Beratung hat.

Damit beschreibt er die Grenze der Pädagogik, die zwar den gleichberechtigten Menschen zum Ziel hat, nach der Erreichung dieses Zieles aber jede Handlungsberechtigung verliert.

Der Pädagoge, der sein Ziel, das gleichberechtigte Agieren, erreicht hat, wird – so Schilling oben – zum Berater. Doch als ob er über diese Erkenntnis selbst erschrocken wäre, holt er den Sozialpädagogen, der an seinen Grenzen angelangt war, wieder auf sicheres Terrain zurück, indem er der Überlegenheit des Pädagogen ein solches Gewicht gibt, dass echte Augenhöhe ausgeschlossen bleibt.

Ein Selbstverständnis von Pädagogik liegt im Gefälle vom Lehrer zum Lernenden. Gleichberechtigung liegt jenseits der Grenzen der Zuständigkeit, wenn sie trotzdem im pädagogischen Prozess auftritt, stört sie pädagogisches Handeln. Sie wird als störendes Übel in Kauf genommen, um Inhalte vermitteln zu können, auf Dauer behindern sich pädagogisches Handeln und Gleichberechtigung aber.

2.3.2 Andragogik⁴:

Anders als die Pädagogik hat die Andragogik ihren Fokus im Lehren und Lernen von Erwachsenen⁵.

„Über das Lernen von Erwachsenen wird noch nicht sehr lange nachgedacht, geforscht oder geschrieben. Das ist erstaunlich, wenn man bedenkt, dass sich die Menschheit seit jeher mit dem Lernen Erwachsener beschäftigt. ... Diese Lücke in der Forschung überrascht insofern, als schon in der Antike all die großen Lehrer – Konfuzius und Laotse in China, die Propheten des alten Testaments und Jesus zu biblischen Zeiten im Heiligen Land, Aristoteles,

⁴ Andragoge: Aus dem Griechischen übersetzt: Männerführer (vgl. Siebert 1996, S. 297).

⁵ Erik Erikson (1980, S. 119) hat das meines Erachtens zentrale Element des Erwachsenseins beschrieben: Das lebensgeschichtliche Bewusstsein. Der Zustand der vollen Reifung des Erwachsenen bedeutet für den Menschen „die Annahme seines einen und einzigen Lebenszyklus und der Menschen, die in ihm notwendig da sein mussten und durch keine anderen ersetzt werden können. Er bedeutet eine neue, andere Liebe zu den Eltern, frei von dem Wunsch, sie möchten anders gewesen sein als sie waren, und die Bejahung der Tatsache, dass man für das eigene Leben verantwortlich ist. Er enthält ein Gefühl von Kameradschaft zu den Männern und Frauen ferner Zeiten und Lebensformen, die Ordnungen und Dinge schufen, welche die menschliche Würde und Liebe vermehrt haben.“

Sokrates und Platon im antiken Griechenland sowie Cicero, Euklid und Quintilian im antiken Rom – Lehrer von Erwachsenen waren und nicht vorrangig von Kindern. Aufgrund ihrer Erfahrung entwickelten sie ein völlig anderes Prozessverständnis von Lehren und Lernen. Dieses Verständnis geht nicht mit dem der heutigen Schule einher“ (Knowles 2007, S. 33).

Knowles hat in den frühen Siebzigerjahren des letzten Jahrhunderts den Begriff der Andragogik in Amerika eingeführt und ihn später auch im deutschsprachigen Raum bekannt gemacht. Er baut unter anderem auf den Arbeiten von Dewey, Rogers und Maslow auf und folgt Lindeman (zit. n. Knowles 2007, S. 35), der schon 1926 schrieb:

„Die wertvollste Ressource in der Erwachsenenpädagogik ist die Erfahrung des Lernenden. ... Autoritärer Unterrichtsstil, Prüfungen, die originelles Denken von vornherein unterbinden, rigide pädagogische Methoden – all dies hat in der Erwachsenenpädagogik keinen Platz. ... Erwachsenenpädagogik ist ein Prozess, bei dem Lernende sich bedeutsamer Erfahrungen bewusst werden“.

Somit folgt Erwachsenenbildung einer diametral anderen Logik als Pädagogik im oben genannten Sinne; es geht nicht um das Annehmen von Erfahrungen, die durch andere gemacht wurden. Vielmehr geht es um die (Neu-)Bewertung eigener Erfahrungen, für die, soweit sinnvoll, fremdes Wissen und fremde Erfahrungen herangezogen werden.

Ein Selbstverständnis von Andragogik liegt in der Gleichberechtigung der Protagonisten. Hierarchisches Gefälle liegt jenseits der Grenzen der Zuständigkeit, wenn es trotzdem im andragogischen Prozess auftritt, stört es andragogisches Handeln. Es wird als Übel in Kauf genommen, um den Prozess zu gestalten, auf Dauer behindern sich andragogisches Handeln und hierarchisches Gefälle aber.

2.3.3 Das Verhältnis von Pädagogik und Andragogik:

Ist Gefälle eine Vorbedingung von Pädagogik, so ist Augenhöhe eine Vorbedingung von Andragogik. Noch einmal Lindeman:

„Einer der zentralen Unterschiede zwischen konventionellen Lernen und Erwachsenenlernen besteht im Lernprozess selbst. Nur bescheidene Menschen werden gute Lehrer für Erwachsene, denn in

einer Klasse von Erwachsenen zählt die Erfahrung des Schülers ebenso viel, wie das Wissen des Lehrers. Beides ist gleichwertig und kann untereinander ausgetauscht werden. Tatsächlich lässt sich in wirklich guten Erwachsenenklassen schwerlich feststellen, wer am meisten lernt: Der Lehrer oder der Schüler. Dieses Voneinander-Lernen spiegelt sich auch in der Teilung der Autorität wider“ (Lindemann, zit. n. Knowles 2007, S. 36).

Die Prozesskomponenten von Andragogik und Pädagogik unterscheiden sich grundsätzlich, wie sich am folgenden Modell ablesen lässt:

Tab. 2: Prozesskomponenten der Andragogik:

	Komponente	Pädagogischer Ansatz	Andragogischer Ansatz
1.)	Vorbereitung der Lernenden	Minimal	Informationen liefern, auf die Teilnahme vorbereiten, bei der Entwicklung realistischer Erwartungen helfen
2.)	Klima	Autoritätszentriert Formal Konkurrenzdenken	Entspannt, vertrauensvoll, gegenseitiger Respekt, informell, warm kooperativ, unterstützend; Offenheit und Authentizität Menschlich
3.)	Planung	Durch den Lehrer	Gemeinsames Planen durch Lernende und Facilitator ⁶
4.)	Diagnose der Bedürfnisse	Durch den Lehrer	Durch gemeinsame Erfassung (Assessment)
5.)	Ziele setzen	Durch den Lehrer	Durch gemeinsames Aushandeln
6.)	Lernpläne entwickeln	Logik des Unterrichtsstoffes Inhaltliche Einheiten	Die Reihenfolge wird durch die Lernbereitschaft bestimmt, Einheiten werden nach Problemfeldern gegliedert
7.)	Lernaktivitäten	Vermittlungstechniken	Erfahrungstechniken (forschendes Lernen)
8.)	Bewertung	Durch den Lehrer	Der Lernbedarf wird gemeinsam neu erfasst, gemeinsame Erfassung des Programms

Quelle: Knowles 2007, S. 104

Wie auch weiter unten im Kapitel „Die Beratungsbeziehung“ beschrieben, gelten hier widersprüchliche Gesetzmäßigkeiten. Trotzdem zeigt die Praxis, dass beide Ansätze berechtigt sind.

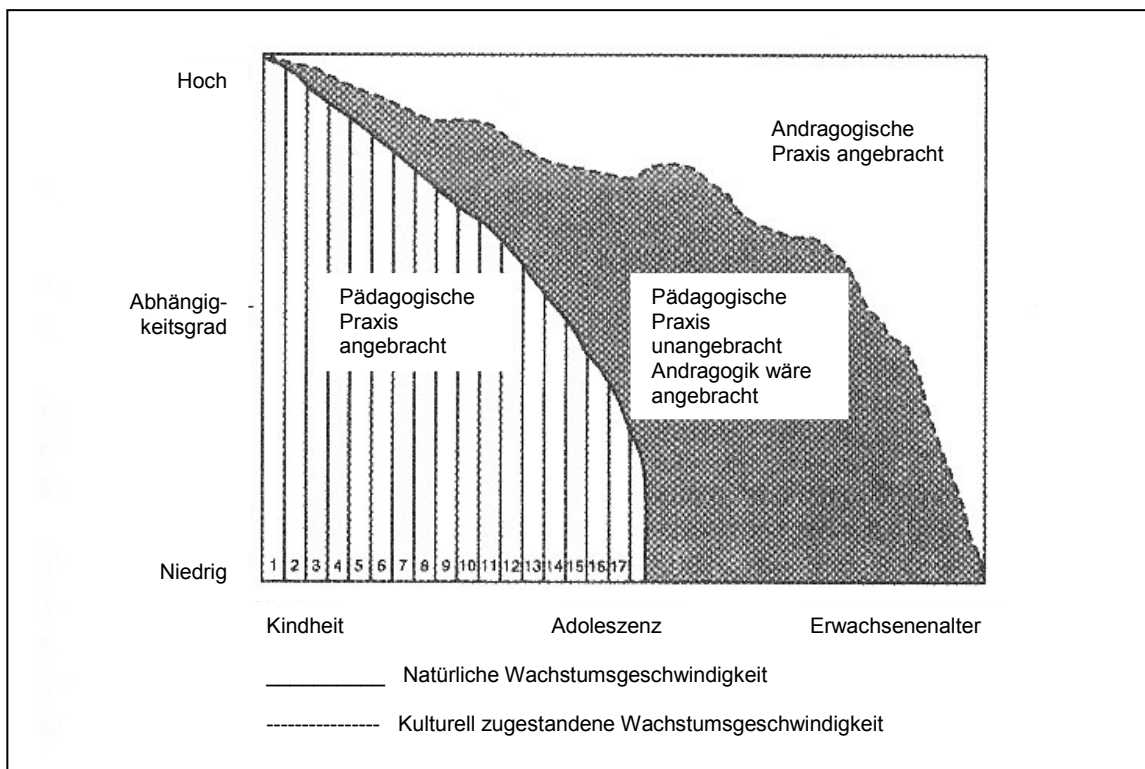
⁶ Was der Lehrer in der Pädagogik, ist der Facilitator in der Andragogik

Andragogik ist subjektbezogen, objektive Informationen erhalten ihren Wert erst nach einer subjektiven Prüfung durch den Lernenden. Pädagogik ist objektbezogen, subjektive Informationen erhalten ihren Wert erst nach einer objektiven Prüfung durch den Lehrenden.

2.3.4 Abhängigkeiten:

Oft korreliert der geeignete Ansatz tendenziell mit dem Lebensalter des Lernenden. Je jünger der Lernende ist, desto eher wird der pädagogische Ansatz fruchtbar sein, je älter, desto eher der andragogische. Knowles zeigt einen natürlichen Reifungsverlauf, der die Grenze zwischen den Ansätzen illustriert:

Abb. 1: Der natürliche Reifungsverlauf zur Selbststeuerung im Vergleich mit der kulturell zugestandenen Wachstumsgeschwindigkeit der Selbststeuerung



Quelle: Knowles 2007, S. 57

„In der Abbildung wird der Verlauf der natürlichen Reifung als Abnahme der Abhängigkeit dargestellt (als durchgehende Linie gekennzeichnet). Angesichts der hohen Abhängigkeiten der ersten

Lebensjahre sind die pädagogischen Annahmen also realistisch – und die pädagogische Praxis ist hier durchaus angebracht. ... Anscheinend geht die amerikanische Kultur ... von einem sehr viel langsameren Reifungsverlauf aus und lässt auch nur diesen zu (ablesbar an der gestrichelten Linie)“ (Klammern im Original, ebda, S. 56).

Pädagogische Konzepte eignen sich für Kontexte, in denen Abhängigkeit besteht, Andragogische für solche, die auf Interdependenz⁷ basieren. Werden die Konzepte im jeweils gegenteiligen Kontext eingesetzt, bewirken sie Konterdependenz⁸ und damit schnell Verstörung bis hin zum Abbruch der Beziehung. Bezogen auf die obige Grafik bedeutet der gestrichelte Bereich Dependenz, der dunkle Konterdependenz und der helle Interdependenz, was weitgehend den Lebenszyklen Kindheit, Jugend und Erwachsenenalter entspricht⁹ (vgl. Schwarz 2001, S. 27).

Da die Entwicklung des Menschen – durch äußere Einflüsse bedingt – oft von diesem inneren Schema abweicht, kann ein Berater nur indirekt vom Alter auf das angemessene Konzept schließen. Anders als der Pädagoge, der zumindest im frühkindlichen Bereich altersbedingt klar auf seine Zielgruppe trifft, kann der Andragoge nicht davon ausgehen, dass sein Ansatz allen Erwachsenen gerecht wird. Insofern scheint mir die Bindung der Konzepte an die jeweilige Form der Dependenz – und nicht ans Lebensalter – angebracht. Interdependente Beziehungen verlangen nach andragogischen Ansätzen, dependente nach pädagogischen und konterdependente nach sozialpädagogischen. Der Bildungsberater trifft auf alle drei Dependenzformen.

Es gibt abhängige Kunden, die bedingt durch ihre Abhängigkeiten nicht offen für Veränderungsprozesse sind und einen Berater erwarten, der sie abhängig hält. Meist wollen sie Informationen und einen Rat, was sie machen sollen. Wenn der Berater nicht stellvertretend für sie zu handeln bereit ist, verliert die Interaktion für sie an Reiz und sie verlassen die Beratungsstelle wieder.

⁷ Abhängigkeit, für die man sich aus freien Stücken entschieden hat.

⁸ Abhängigkeit, die durch eine Gegenbewegung zu etwas begründet ist.

⁹ Dies ist insofern problematisch, als gewisse Erfahrungen, die sehr früh gemacht wurden, zu Frühreife führen und andererseits Erfahrungen, die verabsäumt wurden, eine alterskonforme Entwicklung verhindern.

Daneben findet man konterdependente Kunden, die Veränderungsbedarf nicht für sich sehen, sondern für die Welt, in der sie leben. Der Berater soll das bestehende Unrecht beenden, damit der Kunde bleiben kann, wie er ist.

Interdependente Kunden prüfen, ob die Interaktion mit dem Berater Sinn verspricht und lassen sich, wenn dem so ist, auf die Beratung ein. Sie sehen eigenes Veränderungspotenzial und nutzen die Beratung, um es zu erkennen.

Konsequent betrachtet ist Beratung, die einen Prozess der Selbstverständigung zum Ziel hat, nur mit interdependenten Kunden¹⁰ sinnvoll. Was ist aber mit den anderen Personen? Diese verlassen die Beratungsstelle zwar, ohne Beratung im obigen Sinn in Anspruch genommen zu haben, kommen aber durchaus später wieder, und es passiert oft, dass sie dann selbstreflexive Beratung in Anspruch nehmen. Selbstverständlich ist der Berater auch aufgefordert, diesen Personen zu begegnen, allerdings nicht mit der Illusion, sie im Sinne eines Selbstverständigungsprozesses beraten zu können. Er kann ihnen aber mit pädagogischem oder sozialpädagogischem Anspruch begegnen, um sie später auf andragogischer Basis zu beraten.

3. Grundbedingungen der Interaktion im Bildungsberatungsprozess:

Dieses Kapitel soll vor dem Hintergrund der oben beschriebenen allgemeinen Bedingungen von Bildungsberatung den Blick auf den Interaktionsprozess verdichten.

3.1 Subsidiarität:

In der Praxis gilt es zu bedenken, dass Menschen (Beratungskunden, aber auch Berater) ein Konglomerat von Problemen haben und immer verschiedene Teilprobleme in den Vordergrund treten. Ein breiter Konsens unter Bildungsberatern ist die Verwendung des Schlagworts von der „Hilfe zur Selbsthilfe“.

¹⁰ Präziser formuliert: Mit den Kunden, die ihre interdependenten Anteile in die Beratung einbringen.

In der Bildungsberatung gilt das Prinzip der Minimalintervention. „Wenn etwas nicht kaputt ist, dann repariere es auch nicht! Und wenn etwas repariert ist, dann lasse es gut sein! Beratung will keine Gesamtrenovierung bieten. Letztlich ist Beratung selber ein Problem und sollte deshalb so bald wie möglich wieder beendet werden.“ (Bamberger 2004, S. 740).

3.2 Kommunikation als Basis von Beratung:

Es lohnt sich zu reflektieren, was der Kunde von sich preisgibt und was nicht. Ein Berater braucht, um ein Beratungsgespräch führen zu können, Informationen vom Kunden, und es liegt nahe, diese Informationen zu sammeln, zu bewerten und Schlüsse daraus zu ziehen. Dies geschieht auf der Grundlage von Kommunikationsmodellen.

Alte Kommunikationsmodelle folgen dem Sender-Empfänger-Modell und vereinfachen damit die tatsächliche Komplexität von Kommunikation. Hier geht man davon aus, dass es einen Sender und einen Empfänger einer Nachricht gibt. Der Sender versendet Inhaltsinformation über Sprache (was er sagt) und Beziehungsinformation über Gefühle (wie er es sagt). Im Idealfall kommt die Botschaft unverändert beim Empfänger an. Es gibt aber auch Störfaktoren, die die Sendung erschweren (vgl. Schilling 1995, S. 37f.).

Neuere Modelle haben sich von diesem Gedanken gelöst, konkret von dem Gedanken, dass Nachrichten vollständig oder auch nur annähernd vollständig übertragen werden könnten.

Es lohnt sich, das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun näher zu betrachten, weil es die Unmöglichkeit der vollständigen Datenübertragung aufzeigt. Er unterscheidet Mitteilungen und Empfangsvorgänge auf vier Ebenen: Sachebene, Selbstoffenbarungsebene, Beziehungsebene und Appellebene. Dabei wechseln Sender und Empfänger ständig (vgl. Schulz von Thun 1999, S. 106ff.).

Wenn der Kunde Sender und der Berater Empfänger einer Botschaft ist, so ergibt sich daraus ein grundlegendes Problem.

„Um zu kommunizieren muss der Sender seine zu übermittelnden Gedanken, Absichten, Kenntnisse – kurz: einen Teil seines inneren Zustandes – in vernehmbare Zeichen übersetzen. ... Die Zeichen

sind es, die zum Empfänger `auf die Reise' geschickt werden. Was nicht mit auf die Reise gehen kann, das sind die Bedeutungen, die der Sender mit den Zeichen verbindet. Vielmehr ist ein empfangendes Gehirn notwendig, das in der Lage ist, Bedeutungen in die Zeichen neu hineinzulesen. Diese Empfangstätigkeit heißt: Dekodieren. Bei diesem Akt der Bedeutungsverleihung ist der Empfänger in starkem Maße auf sich selbst gestellt; das Ergebnis der Dekodierung hängt ab von seinen Erwartungen, Vorerfahrungen, Befürchtungen – kurzum: von seiner ganzen Person“ (ebda, S. 61).

Der Sender ist also verantwortlich für das, was er sendet, der Empfänger für das, was er empfängt.

Während der Beratung wird der Berater ständig mit eigenen Gefühlen konfrontiert. Diese hängen zum einen davon ab, wie er die Mitteilungen des Kunden interpretiert (vgl. ebda, S. 25f.), ob er also einen Appell, eine Selbstoffenbarung, ein Beziehungsangebot oder schlicht den Inhalt als Aspekt des Gesagten wahrnimmt, zum anderen werden aber auch mit jedem Zitat des Kunden Gefühlserinnerungen aus der Biographie des Beraters hoch gerufen. Daneben gibt es neben anderen Aspekten auch Resonanz als Quelle von Befindlichkeit.

Es ist also letztlich unmöglich, die Herkunft der Bedeutungen, die der Empfänger einer Nachricht beimisst, nachzuvollziehen, bestenfalls sind Vermutungen möglich. Deshalb ist es wichtig, den Zuordnungsreflex zu unterdrücken. Wenn der Berater latent negative (aber auch positive) Gefühle in der Beratung hat, sollte er sich hüten, dies direkt mit dem Kunden in Verbindung zu bringen. Ebenso gut kann es sein, dass er über den Kunden Aspekte seines Erfahrungshorizontes inszeniert¹¹. Stattdessen lohnt es sich, auch Gefühle offen zu legen und diese Offenlegung zum Teil der beraterischen Intervention zu machen, vor allem, wenn der Berater in der Beschreibung der Beratung geneigt ist, etwas „immer oder nie“ zu erleben.

Meist ist es sehr interessant, auch das Nicht-Gesagte wahrzunehmen. Viele Kunden können im Gespräch offen sein und stellen dem Berater – und damit auch sich selbst – relevante Fakten vor. Da im Gesagten Reizwörter sind, die den Berater zu Emotionen und damit zu emotionsbedingten Reflexen verleiten,

¹¹ Wenn zum Beispiel langzeitarbeitslose Männer, die vom Amt geschickt werden, immer als unmotiviert erlebt werden, so ist dies ein Hinweis auf eine Projektion des Beraters auf den Kunden, der sich im Sinne der selbst erfüllenden Prophezeiung möglicherweise auch klischeegemäß verhält.

drehen sich Beratungsgespräche oft um die vom Kunden beschriebenen Aspekte im Kreis und kommen nicht voran. Was ist aber mit den Aspekten, die nicht erwähnt werden? Gerade diese bringen oft einen entscheidenden Anstoß mit sich, wenn der Berater sie anspricht und damit sichtbar macht.

Im Empfangen einer Nachricht liegt ein Kernproblem der gestörten Kommunikation. Der ursprüngliche Bedeutungskontext der versendeten Zeichen bleibt dem Empfänger unzugänglich, denn der Kunde verwendet vor dem Hintergrund seiner Biografie andere Wertzuordnungen als der Berater¹².

Die Bandbreite bei der Entstehung von Missverständnissen ist dabei groß, im einen Extrem spricht der Kunde keine dem Berater bekannte Sprache, was die Hinzuziehung eines Übersetzers nötig macht, im anderen benutzen beide die selben Worte, bewerten diese aber völlig unterschiedlich. In jedem Fall ist es unmöglich, dass der Berater den Kunden versteht. Was sich ihm in Wirklichkeit zeigt, sind eigene innere Bilder, die im Gespräch mit dem Kunden zu Tage treten und die mit Gefühlen verbunden sind. Selbst wenn der Berater paraphrasiert, also das Gehörte zusammenfasst, und den Kunden fragt, ob er richtig verstanden habe, bleiben die Wirklichkeiten beider Protagonisten getrennt, weil der Kunde den Berater ebenso wenig verstehen kann wie der Berater den Kunden. Vielmehr erlebt er in seinem Inneren die Reaktion auf die eigenen Assoziationen, die die Paraphrasierung auslöst.

Die Hirnforschung hat dieses Phänomen untersucht und festgestellt, dass der Mensch, wenn er eine Nachricht empfängt, aufgrund seiner hochgradigen Binnenverdrahtung im Kortex im Wesentlichen mit sich selbst beschäftigt ist. Reize und Informationen dringen zwar von außen in das System hinein und Erregungen verlassen es, aber dieser Effekt ist verschwindend klein gegenüber dem internen Geschehen (vgl. Roth 2001, S. 214).

„Würde ein unabhängiger Beobachter die Vorgänge im Gehirn beschreiben, so würde es feststellen, dass sich in diesem Kortex eine Vorstellungswelt aufbauen wird, die für den externen Beobachter mit den Geschehnissen außerhalb des Kortex irgendwie lose zusammenhängt. Für die Elemente innerhalb der kortikalen Vorstellungswelt wird diese Welt jedoch die einzige sein, die existiert. Während für den Beobachter alle kortikalen Erlebnisse *virtuell* sind, werden die Binnenelemente, d.h. die Zustände des Kortex, diese

¹² Keine Arbeit zu haben ist für den einen wirklich schlimm, während es für den anderen größtes Glück bedeutet.

virtuellen Vorgänge und damit sich selbst für die Wahrnehmung *realer* Bewegung halten“ (Hervorhebungen im Original, vgl. ebda, S. 215).

Deutlich spürbar ist in diesen Funktionsmechanismen unserer Wahrnehmung auch eine Umkehrung der Logik angelegt: Wir erleben nicht das, was uns begegnet, sondern das, was wir schon kennen – auch wenn dies überhaupt nicht in dem enthalten ist, auf das wir zu reagieren glauben (vgl. Arnold 2004, S. III). Kommunikative Missverständnisse sind daher nicht die Ausnahme, sondern die Regel.

„Sender und Empfänger sollten daher beim Aufdecken und Besprechen von Missverständnissen nicht davon ausgehen, dass sich eine peinliche Panne ereignet hat, für die man den Nachweis der eigenen Schuldlosigkeit bringen sollte. Wer `recht hat` ist weder eine entscheidbare noch eine wichtige Frage“ (Schulz von Thun 1999, S. 63).

Einige Seiten weiter ergänzt er:

„Es stimmt eben beides: Der eine hat dieses gesagt, der andere hat jenes gehört. Deshalb ist es angemessen, wenn der Empfänger seinen Teil der Verantwortung für seine Gefühle und Reaktionen übernimmt und sie nicht dem Sender allein aufbürdet“ (ebda, S. 79).

Was ist die Konsequenz, wenn das Ideal, den anderen zu verstehen, nicht erreicht werden kann? Statt der Illusion, dass man den anderen verstehen könne, plädiere ich für die Gewissheit, dass die Übermittlung von Inhalten immer unsicher ist. Statt nachzufragen, weil ein „Fehler“ in der Kommunikation aufgetreten ist, sollte man nachfragen, weil es zwingender Bestandteil im beständigen Suchen beider Gesprächspartner nach einer gemeinsamen Schnittmenge ist. Nicht die Nachfrage stört das Gespräch, sondern der Verzicht darauf.

Für Beratung bedeutet das, dass Berater und Kunde genau genommen nebeneinander kommunizieren¹³. Das bedingt, dass nicht jeder Berater jeden Kunden beraten kann, was wiederum kein Scheitern darstellt, sondern eine professionelle Reaktion auf vorhandene Bedingungen. Daneben kann man ableiten, dass jeder Beratungsansatz einen bestimmten Kommunikationsstil bedingt. Insofern kann ein Berater nur Kommunikationsstile (und damit

¹³ Vgl. dazu die Ausführungen von Luhmann im Unterpunkt „Selbststeuerung“

Beratungsansätze) professionell anwenden, die er beherrscht oder die zu lernen er in Begriff ist.

Grundlegend für ein Verständnis von Kommunikation sind auch Kenntnisse der Körpersprache. Da der Kunde die Bewegung, die in der Beratung entstanden ist, erst in seine Gewohnheiten integrieren muss, bevor er sich neuen Veränderungen stellen kann, sollte man auf die Befindlichkeit des Kunden achten. Diese drückt sich vor allem über Körpersprache aus. Anzeichen von Überforderung, Langeweile, Verwirrung und Verstörung beim Kunden, aber auch beim Berater, geben Hinweise auf einen falschen Lösungsansatz. Gute Bildungsberatung beobachtet ständig die Körpersprache des Kunden und orientiert sich an ihr.

Da der Berater als Kommunikationsexperte mit hoher Wahrscheinlichkeit die Kommunikation prägt, setzt sein Angebot Kunden voraus, die zu seinem Angebot passen und mit denen er in der Lage ist zu kommunizieren. Oder, aus der Kundenperspektive heraus gedacht: Die kommunikativen Voraussetzungen des Kunden bedingen konkrete Beratungsansätze.

3.3 Stabilisierung und Veränderung:

Jede Beratung steht vor der Frage, ob der nächste Schritt des Kunden in Richtung Stabilisierung oder Veränderung geht. Bevor wir uns der Theorie der Selbstorganisation zuwenden, lohnt es sich, die beiden Pole zu beschreiben.

An allen lebenden Systemen ist zu beobachten, dass sie sich verändern, dass sie einen Anfang, ein Wachstum und ein Ende haben. Diese Zyklen sind unterschiedlich lang. Wie die Synergetik zeigt, organisieren sich Systeme so, dass sich kurzfristige Energien langfristigen unterordnen¹⁴.

Menschen sind eingebettet in Systeme, die sich in unterschiedlichen, meist nicht mit dem Tempo der Person übereinstimmenden Geschwindigkeiten verändern. Verändert sich die Umwelt langsamer als sie, wird das als

¹⁴ Vgl. Kapitel „Selbststeuerung“. Ein Beispiel hierfür wären soziale Systeme, die sich autopoietisch erneuern und einen langen Lebenszyklus haben, z.B. politische Parteien, Sportvereine oder Kirchen. Auch diese verändern sich, aber in einem anderen Tempo, als die Menschen sich auf individueller Ebene verändern, aus denen die sozialen Systeme sich bilden; meist sind die Zyklen länger.

Unterforderung erlebt, verändert sie sich schneller, als Überforderung. Zufriedenheit ist zu einem guten Teil davon abhängig, eine Umgebung zu finden, die in einem ähnlichen Tempo wie der Mensch selbst wächst, was bedeutet, dass die Person sich immer wieder aus Systemen lösen und neuen Systemen zuwenden muss¹⁵.

Wenn nun die Umgebung dem Wachstumstempo der Person entspricht und gute Entwicklungsbedingungen bietet, tut der Betreffende gut daran, wenig zu verändern. Der Berater sollte dann die Homöostase der Person fördern. Ist die Umwelt massiv über- oder unterfordernd, ist also die befürchtete Veränderung weniger unangenehm als der gerade erlittene Zustand, so steht Veränderung an: die Fluktuation.

3.3.1 Homöostase:

Homöostase beschreibt eine von außen beobachtbare Nicht-Veränderung eines Systems. Diese Nicht-Veränderung kann jenseits aller von außen wahrnehmbarer Sinnhaftigkeit bestehen, solange sie im System als sinnvoll erlebt wird.

Es stellt sich die Frage, warum Probleme in Systemen erzeugt und aufrecht erhalten werden:

„Weil sie nützlich seien für die Erhaltung des aktuellen Gleichgewichts (Homöostase) angesichts von bedrohlich erlebten Veränderungen seiner inneren und äußeren Umwelt. Im Lebenszyklus eines Systems kommt es aufgrund biologischer Entwicklung der Mitglieder (Reifung) und aufgrund der Weiterentwicklung der sozialen Umwelt nach längeren Stabilitätsphasen immer wieder zu kritischen Übergängen: Geburt eines Kindes, Tod eines Ehepartners oder Scheidung, Pensionierung oder Arbeitslosigkeit. Diese werden bedrohlich erlebt, weil sie die Identität des Systems in Frage stellen“ (Von Schlippe 2003, S. 108).

Aber nicht nur die Aufrechterhaltung von Problemen, sondern das Verhalten an sich unterliegt der Homöostase. Wenn ein Mensch einmal vor einer Herausforderung stand und sein Verhalten erfolgreich war, wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit sein Verhalten in vergleichbaren Situationen so oft wiederholen, bis ein klarer Misserfolg eintritt, statt das Risiko einzugehen, durch

¹⁵ Ein Beispiel dafür wäre die Lösung aus dem Elternhaus hin zu einer eigenen Familie.

experimentelles Agieren ein Scheitern zu riskieren (vgl. Lorenz 1974, S. 62ff.). Das Gehirn entwickelt sich so, dass einmal geknüpfte Verbindungen sich zu Mustern verdichten, die in strukturähnlichen Situationen aktiviert werden (vgl. Singer 2002, S. 80). Dieses Phänomen ist nicht nur bei Individuen, sondern in allen lebenden Systemen zu finden (vgl. Wickler 1975, S. 233ff.) und an sich höchst sinnvoll, weil es Energie spart. Allerdings ist die Homöostase blind gegenüber Veränderungen der Umwelt, das eingeprägte Verhalten wird so lange reproduziert, bis eine innere oder äußere Krise es ad absurdum führt¹⁶.

Wir finden homöostatische Prozesse aber ebenso auf gesellschaftlicher Ebene. Betrachtet man die politischen Reaktionen auf das Problem der Arbeitslosigkeit, so war vor geraumer Zeit Weiterbildung, also die Spezialisierung auf eine bestimmte Funktion hin, ein probates Mittel, um Menschen, die eine relativ (gemessen an ihrem Spezialisierungswissen) gute Allgemeinbildung hatten, in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dieser Arbeitsmarkt bot Arbeit für Menschen mit einer in Relation zu heute allgemeinen Ausbildung, deren Fachwissen ab und zu über Weiterbildung aktualisiert wurde. In den Arbeitsprozessen waren eigenes Denken und Kreativität nur in geringem Maß erforderlich und erwünscht, lebenslanges Lernen war noch kein Schlagwort. Frontale, auf Wissensvermittlung angelegte Kurse waren damals ein durchaus erfolgreiches Mittel zur Reintegration in den Arbeitsmarkt.

Seitdem gab es einen radikalen Wandel. Allgemeinbildung ist zusehends korrodiert¹⁷, viele einfache Arbeitsplätze sind in Billiglohnländer ausgelagert

¹⁶ Ein Beispiel hierfür ist ein Mensch fortgeschrittenen Alters, der in seiner Jugend wiederholt Arbeit fand, nachdem er vom Arbeitsamt eine freie Stelle genannt bekam, auf die er sich mit einer klassischen Bewerbungsmappe beworben hatte. Er neigt heute dazu, in einer vergleichbaren Situation, also wenn er arbeitslos ist, dasselbe Verhalten erneut anzuwenden, unabhängig von äußeren Umständen. Waren es in seiner Jugend noch wenige, die sich um viele freie Stellen bewarben, die damals noch fast durchgängig über das Arbeitsamt zu finden waren, wobei eine gute Bewerbungsmappe noch die Ausnahme war, so sind es heute viele, die sich auf wenige Stellen bewerben. Für deren Besetzung konsultiert man als Arbeitgeber das Arbeitsamt oft gar nicht mehr, um nicht in einer Flut von „Pflichtbewerbungen“ zu versinken; eine gute Bewerbungsmappe ist dank der „Aufrüstung“ durch geförderte Maßnahmen, in denen Bewerbungsstandards vermittelt werden, längst kein Alleinstellungsmerkmal mehr. Das damals erfolgreiche Verhalten ist heute zum Problem geworden. Da es von außen unterstützt wird, weil auch die Helfer in homöostatischen Prozessen verhaftet sind, wird es schwierig, es zu ändern.

¹⁷ So gab es z.B. vor dreißig Jahren noch ein Monopol öffentlich rechtlicher Leitmedien mit einem allgemeinen Bildungsanspruch, der zu Gunsten eines Marktes mit privater Konkurrenz mit Schwerpunkt Unterhaltungsanspruch weitgehend verschwunden ist.

worden. Einmal erlerntes Wissen verliert wesentlich schneller an Wert, so dass die Fähigkeit, sein Wissen selbst zu aktualisieren, immer mehr gefragt wird.

Was bewirken anachronistische Weiterbildungen, die frontal Wissen präsentieren und zertifizieren, in dieser gewandelten Umwelt? Sie sind zum Teil des Problems geworden, das einer Lösung im Wege steht. Zwar kann eine derartige Weiterbildung im Einzelfall immer noch sinnvoll sein, im Allgemeinen stehen wir aber vor einem Mangel an Bildung, nicht an Weiterbildung, zumindest nicht im anachronistischen Sinne, wie sie heute nach wie vor den öffentlich geförderten Weiterbildungsmarkt dominiert. Wenn man die Kundenstatistiken der Arbeitsämter befragt, wird sichtbar, dass es in der Geschichte noch nie so viele gut aus- und weitergebildete Arbeitslose gab.

Auch hier bewirkt die Homöostase ein Beharren im Verhalten, weil das Risiko eines Paradigmenwechsel immer noch höher erscheint als der durchaus spürbare Leidensdruck einer Prolongierung des Status Quo.

Beratung soll sich um Veränderungsprozesse kümmern. Es ist offensichtlich, dass es viele Umstände gibt, die diesem Veränderungswunsch diametral entgegenstehen. Für den Berater gilt es abzuwägen, ob ein Verharren im Bekannten nicht angemessen wäre, weil der Kunde zu wenige Ressourcen für eine Veränderung hat oder wenn es seinem Entwicklungstempo entspricht. Wie oben beschrieben ist Homöostase ein höchst sinnvoller Zustand, so lange das Verhalten mit inneren Zuständen und der Umwelt korrespondiert und erfolgreich bleibt.

3.3.2 Fluktuation:

Es ist jedoch offensichtlich, dass diese Stabilität zwingend früher oder später an ihre Grenzen stößt, an äußere, wenn sich die Umwelt wandelt, oder an innere, wenn die eigene Entwicklung neue Verhaltensformen verlangt. Bei Systemzuständen, die vom Gleichgewicht sehr stark entfernt sind, kann, eventuell nur einfach zufällig, ein kritischer Wert überschritten werden, jenseits dessen ein System nicht mehr in den früheren Zustand zurückkehrt, sondern in einen neuen, nicht vorhersehbaren übergeht (vgl. Schlippe/Schweitzer 2003, S. 63).

Die Tatsache, dass der neue Zustand nicht vorhersehbar ist, macht Fluktuation von vorne herein bedrohlich, da sie gewohnte Beziehungsmuster in Frage stellt. Wenn sich ein Mensch grundlegend ändert, ändern sich alle Beziehungen in seinem sozialen Umfeld ebenso wie seine Zugangsmacht zu materiellen Ressourcen¹⁸.

Bedenkt man den potenziellen Bruch mit den bisher tragenden sozialen Beziehungen, tritt ein Aspekt in den Vordergrund. Jede Handlung, die die Zugehörigkeit zu einer Gruppe gefährdet, ist mit schlechtem Gewissen behaftet, während jede Handlung, die die Zugehörigkeit zu einer bestehenden Gruppe fördert, mit gutem Gewissen einhergeht, wobei es für jede Gruppe, deren Teil wir sind, ein eigenes Gewissen gibt. Folglich ist Fluktuation immer auch mit schlechtem Gewissen verbunden (vgl. Hellinger 2005, S. 147ff.).

Insofern ist die Scheu, sich auf Fluktuation einzulassen, verständlich und nachvollziehbar. Ohne inneren oder äußeren Leidensdruck oder dem Erkennen einer verlockenden Alternative gibt es keine Motivation, radikalen Veränderungen zuzustimmen. Trotzdem gehört Veränderung zum Leben und ist integraler Bestandteil von Entwicklung. Es gibt äußere Faktoren, die zur Veränderung zwingen, aber auch innere.

Pesendorfer hat basierend auf Erik Erikson einige dieser inneren Veränderungen, die im Normalfall an das Lebensalter gebunden sind, beschrieben:

¹⁸ Ein Arbeiter, der seiner künstlerischen Begabung folgend seine Arbeit aufgibt, um in Zukunft Kunst zu machen, wird sein altes Leben im neuen kaum wieder finden. Schafft er den Durchbruch, könnte ihn sein soziales Umfeld, in dem er bisher auf Augenhöhe kommuniziert hat, plötzlich bewundern und materieller Wohlstand könnte zur Begleiterscheinung werden. Schafft er ihn nicht, so könnten sich alte Bekannte von ihm abwenden, ein Leben auf Sozialhilfeniveau wäre ebenso möglich wie ein inneres Zerschellen, verbunden mit einer Einweisung in die Psychiatrie. Wie auch immer: Die Veränderung ist radikal und nicht sicher prognostizierbar.

Tab. 3: Biografische Fluktuationen, das Geheimnis der Lebensalter

Lebensphase	Die Lust...	Die Gefahr...
Embrionalzeit, Geburt	...zu Überleben	...abzusterben
Säuglingsalter	...Kontakt aufzunehmen	...absoluten Misstrauens
Kleinkindalter	...dabei zu sein	...ausgeschlossen zu sein
Spielalter, Vorschulalter	...an der Ordnung	...im Chaos der Gefühle unterzugehen
Schulalter	...an der Revolte	...schuldig zu werden
Adoleszenz	...am Können	...zu versagen, minderwertig zu sein
Frühes Erwachsensein	...etwas zu werden	...unentschlossen und untätig herumzuhängen
Erwachsenenalter (Eltern- und Meisterschaft)	...an Intimität und Solidarität	...isoliert zu sein
Reife (Lebensmitte)	...sich um Gemeinschaft zu kümmern	...in seinem Egoismus zu verkommen
Alter I: Der Verlust der Kinder	...die Kinder ziehen zu lassen	...einsam zu verzweifeln
Alter II: Verlust von Beruf, Leistungsfähigkeit, Autonomie, evt. des Partners	...nicht mehr für die Welt verantwortlich zu sein	...sich vor sich selbst zu ekeln
Sterben und Tod	...gehen zu dürfen	...verzweifelt gegen den Tod kämpfen zu müssen, weil man das Leben versäumt hat.

Quelle: Pesendorfer 1997, S. 183

Die Tabelle zeigt, dass der Wandel den Normalfall darstellt, während das Beharren über den angemessenen Zeitraum hinaus Leidensdruck erzeugt. Sie zeigt aber auch, dass Veränderung sowohl über Lust, als auch über Leid initiiert wird.

Fluktuation entspricht, analog zu einem Bogen, der spontanen Entladung gesammelter Energie, sei es positive oder negative. Beratung muss mit dieser Entladung ebenso immer rechnen wie mit dem Verweilen des Kunden beim Problem. Da Berater aber nicht neutral beraten können, sondern selbst immer entweder in Richtung Fluktuation oder in Richtung Homöostase gewandt sind, ist es wichtig, sich auch selbst reflektieren zu können, um den aktuellen Zustand des Kunden besser einschätzen zu können.

3.3.3 Theorie der Selbstorganisation¹⁹:

“Lösung bedeutet Veränderung – Veränderung von Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühlen, Verhaltensmustern, Lebensplänen. Ein erster Schritt in die Veränderung genügt, um über Rückwirkungen und Transformationen einen eigendynamischen Veränderungsprozess in Gang zu bringen“ (Bamberger 2004, S. 740). Wenn der Kunde keinen Veränderungswunsch hat, wird er außerhalb von verordneter Beratung keine Beratungsstelle aufsuchen, um sich beraten zu lassen. Der Berater sollte also immer prüfen, ob der Veränderungswunsch realistisch ist, ob wirklich eine Lösung in Richtung einer Veränderung gesucht wird oder ob der Kunde seine Energie besser für mehr Stabilität nutzen sollte.

Um zu erkennen, in welcher Phase sich der Kunde befindet, lohnt es sich, die Theorie der Selbstorganisation näher zu beleuchten.

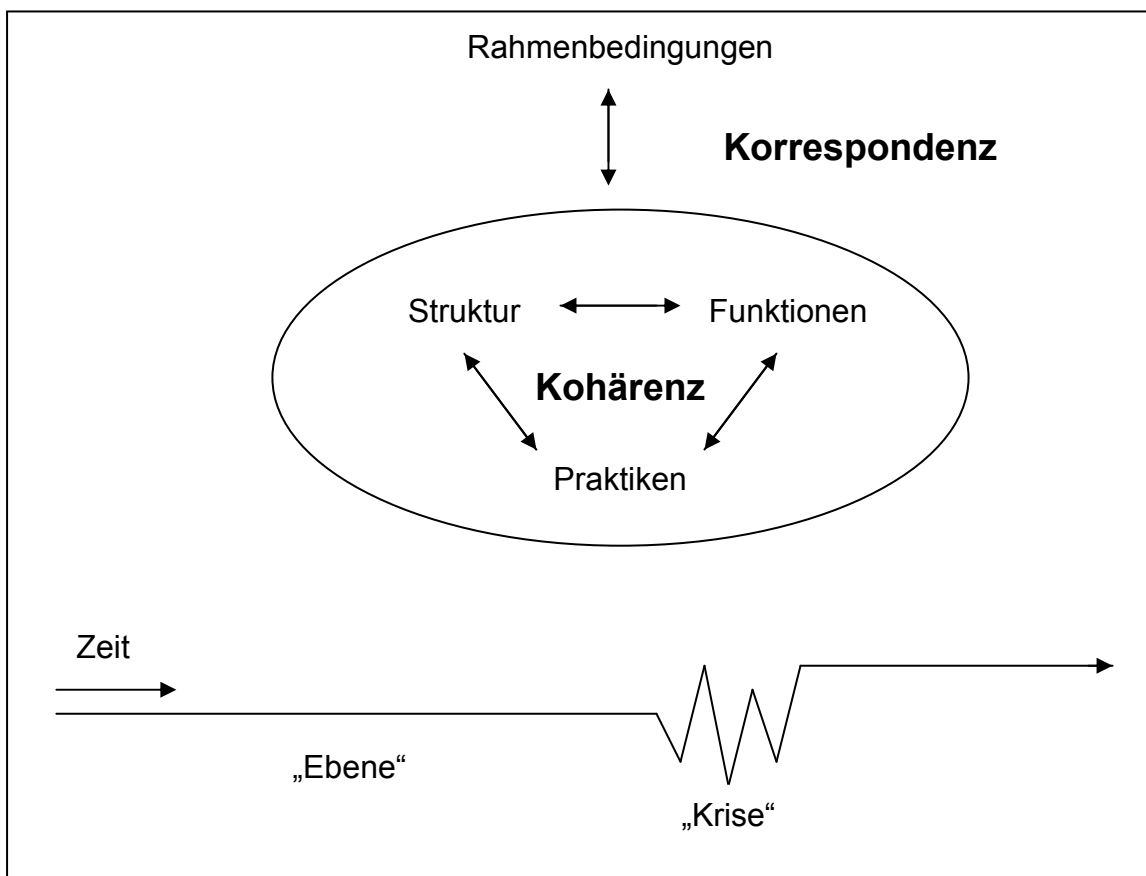
Grundsätzlich haben Systeme eine Tendenz zur Stabilität, bewegen sich also auf einer Ebene und verarbeiten äußere und innere Einflüsse so, dass diese Stabilität erhalten bleibt, wie Haken (1995) es für physikalische Systeme nachgewiesen hat (vgl. auch im Folgenden Dürr 1998, S.16ff.). Im Widerspruch dazu bedeutet alles Leben Veränderung. Veränderung ist aber nicht kontinuierlich, sondern sprunghaft, also immer mit einer chaotischen Situation im Übergang verbunden.

In Bezug auf Lernen heißt das, dass der Mensch, der in einer stabilen Phase ist, über unbestimmte Zeit äußere Einflüsse verinnerlichen muss, um dann durch eine Phase der Verunsicherung hindurch auf eine andere Ebene zu gelangen. Zur Präzisierung: Wenn eine neue Qualität in das Leben kommt oder verloren geht, ist dies zwingend mit einer Krise verbunden. Diese kann mehr oder weniger heftig sein.

Man kann nun die Wahrscheinlichkeit bestimmen, nach der eine Person in einer stabilen Phase, vor einem Übergang oder akut in einer Krise steht, indem man einerseits die inneren Zustände und andererseits die äußeren Umstände des Menschen vergleicht.

¹⁹ Vgl. Dürr 2001

Abbildung 2: Modell der Theorie der Selbstorganisation



Quelle: Dürr 1998, S. 19

Das Innere des Menschen steht in Korrespondenz zu seiner Umwelt und ergibt sich aus drei Faktoren, die auch in jedem Beratungsgespräch zu Tage treten.

- **Praktiken:** Was macht der Mensch, welche Handlungsweisen treten zu Tage?
- **Funktionen:** Wozu macht der Mensch etwas, welchen Sinn haben die Handlungsweisen?
- **Strukturen:** Womit macht der Mensch etwas, welche Ressourcen, welche Glaubenssätze hat er, um Praktiken und Funktionen möglich zu machen?

Kohärenz: Passen nun Praktiken, Funktionen und Strukturen zusammen, so ist die erste Bedingung für Stabilität erfüllt. Stören sie sich gegenseitig, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Instabilität mit dem Maß der Störung.

Korrespondenz: Stimmt das Innere der Person mit der Umwelt überein, ist Stabilität zu erwarten. Je ambivalenter aber Umwelt und Inneres sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für einen Wandel.

Beratung als Katalysator eines Veränderungsprozesses muss einschätzen können, ob der Kunde bereit ist für Veränderung oder ob er mit hoher Wahrscheinlichkeit in seinem Status Quo verharren wird. Dazu kann sie innere und äußere Faktoren wahrnehmen, einschätzen und gegenüberstellen, die auf den Kunden wirken. Hohe Kohärenz und hohe Korrespondenz bedingen eine hohe Wahrscheinlichkeit für Stabilität.

Schon die Einschätzung des Beraters, die dem Kunden mitgeteilt wird, verändert das System des Kunden und bedingt damit Veränderung, entweder hin zur Erlangung einer neuen Qualität oder aber zu mehr Zufriedenheit mit dem Bestehenden.

3.4 Die Beratungsbeziehung:

In der Pädagogik und in der Andragogik folgt die Beratungsbeziehung widersprüchlichen Logiken. Es lassen sich komplementäre und symmetrische Beziehungen beobachten, die massiven Einfluss auf die Beratung nehmen. Im Folgenden werde ich beide Beziehungstypen beschreiben und ableiten, welche Konsequenzen jeweils in der Beratung zu erwarten sind.

3.4.1 Ich berate Dich – Hierarchische Beratung oder Beratung als Handwerk:

Betrachtet man diese Beratungsform, so kommen die Bedingungen von klassisch hierarchischen Systemen zum Tragen (vgl. auch im Folgenden Schwarz 1985, S. 178ff).

3.4.1.1 Beziehungsgefälle:

Die Beziehung der Beteiligten ist geprägt von Über- und Unterordnung. Der Kunde erhöht den Berater, indem er ihn als Experten anerkennt, der Berater

erniedrigt den Kunden, indem er den Kunden als hilfsbedürftig deklariert und ihm erzählt, was zu tun sei. Das impliziert, dass er besser mit der Handlungsproblematik des Kunden umzugehen weiß, als der Kunde selbst. Solange der Berater sich über den Kunden stellt und der Kunde sich unter den Berater, bleibt diese Beziehungskonstruktion harmonisch und konfliktfrei.

Wenn der Kunde sich gegen die Erniedrigung wendet, indem er die Kompetenz des Beraters in Frage stellt, löst dies oft ablehnende Reaktionen des Beraters bis hin zum Beratungsabbruch aus.

Der Berater, wenn er ausschließlich in hierarchischer Kommunikation agieren kann, wird den Wechsel des Führungsanspruchs als massive Bedrohung empfinden, weil er denkt, dass er seine Macht verlöre und seine abgesicherte Rolle aufgeben müsse. Umgekehrt führt es zu starker Verunsicherung beim Kunden, wenn die inhaltliche Inkompetenz des Beraters offen zu Tage tritt, was immer wieder passiert, da die Berater ja gar keine Experten für alle Lebenskontexte der Kunden sein können.

Hierarchische Beziehungen sind aber nicht zu vermeiden, vielmehr stellen sie eine Normalität dar. Problematisch ist nur das Verharren in der übergeordneten Position, weil es jede Entwicklung ausschließt und damit über kurz oder lang an eine Grenze führt.

3.4.1.2 Definitionshoheit:

Ein wesentlicher Teil der Ursachen dieses Gefälles liegt in der Definitionshoheit des Beraters. Im hierarchischen Kontext ist die Einheitlichkeit der Begriffe unabdingbar, im Zweifelsfall hat immer der Übergeordnete das letzte Wort. Selbst wenn der Berater den Kunden weitgehend einbezieht, bleibt in der hierarchischen Beratung ein Grundproblem bestehen: Der aktive Berater definiert vor dem Hintergrund seines Erfahrungs- und Wissenshorizonts Lösungsvorschläge für den passiven Kunden, der diese in seinen Bedeutungshorizont einfügen müsste. Dies gelingt in Einzelfällen, oft werden die Lösungsvorschläge aber früher oder später verworfen, was insofern problematisch ist, als der Kunde Vertrauen, Zeit und Energie verloren hat, während der Berater denkt, er hätte gut beraten, obwohl seine Intervention eigentlich kontraproduktiv war.

3.4.1.3 Einheitlichkeit:

Schwierig verhält es sich auch mit komplexen und widersprüchlichen Lösungsvorschlägen. Unterschiedliche Kundenfragen können, jeweils logisch beantwortet, zu verschiedenen, teilweise widersprüchlichen Lösungsvorschlägen führen. An sich ist die Wahrnehmung dieses Phänomens die Basis eines Beratungsangebots, in dem man sich über die verschiedenen Möglichkeiten verständigt und die Konsequenzen der einen oder anderen Lösung abwägt. Bestehen die Protagonisten aber auf dem Gefälle einer Expertenberatung, so stört diese Widersprüchlichkeit und wird im Normalfall durch Weglassung der als lästig erlebten Aspekte übergangen. Der Berater reduziert die verschiedenen Aspekte auf eine einfache, gute, logische Lösung. Reine Expertenberatung ist also letztlich blind gegenüber der Widersprüchlichkeit des Kunden und läuft ständig Gefahr, an der Komplexität der Realität vorbei zu beraten.

3.4.1.4 Wahrheit:

Wer Begriffe definiert, ist auch im Besitz der Definitionsmacht und damit der „Wahrheit“. Manche Kunden erwarten von hierarchischer Beratung Wahrheiten und kommen mit der Vorstellung in die Beratung, dass der Berater eine „richtige“ Lösung aus dem Hut zaubert.

Wenn der Kunde darauf besteht, einen „unfehlbaren Beratungsexperten“ zu konsultieren, kann der Berater, wenn der Prozess dies verlangt, auch „absolute Wahrheiten“ zur Verfügung stellen, solange er weiß, wie vordergründig er handelt, da diese Wahrheiten immer vorläufig und in letzter Konsequenz auch nicht haltbar sind. Bedenklich wird die Beratung, wenn der Impuls, Wahrheiten zu präsentieren, vom Berater ausgeht, der so überzeugt ist von sich, dass er nicht mehr an seinem Wissen zweifelt.

3.4.1.5 Sicherheit:

Den Eigenheiten der Hierarchie folgend werden die Ergebnisse meist in schriftlicher Form vermittelt. Der Kunde bekommt ein greifbares Ergebnis, auf

das er sich verlassen und das er überprüfen kann²⁰. Der Kunde wiegt sich in Sicherheit, und wenn er bemerkt, dass die Informationen, zum Beispiel Werbematerial von Bildungsträgern, nicht stimmen, wird er nicht den Berater haftbar machen, sondern den Bildungsträger. Der Berater, der sich so verhält, ist in jedem Fall auf der sicheren Seite, da er für Fehler anderer nicht zur Verantwortung zu ziehen ist²¹.

3.4.1.6 Zusammenfassung der hierarchischen Beratung:

Wenn jemand im obigen Sinne beraten wird, wenn also ein Experte sein Wissen an einen Minderwissenden weitergibt, läuft dies vor dem Hintergrund eines Machtgefälles. Wenn diese Art der Beratung vom Kunden verlangt wird, führt sie zu einem Wissenstransfer vom Berater zum Kunden. Ist das Wissen für den Kunden nutzbar, erhöht er damit seinen Handlungsspielraum; er begibt sich aber dafür in Abhängigkeit zur Beratung. Ist das Wissen nicht nutzbar, führt das zu Verärgerung, im Gegenzug sinkt die Abhängigkeit zum Berater. Ist das Wissen falsch oder unvollständig, führt es den Kunden in die Irre, was Vertrauensverlust bedingt.

Um ein gutes Verhältnis zwischen Abhängigkeit und Verärgerung zu finden und um Vertrauensverlust weitgehend zu vermeiden gilt es, das Wissen ständig zu aktualisieren und es dennoch als unvollständig zu kennzeichnen. Daneben sollten Berater so wenig Input wie nötig zur Verfügung stellen und stattdessen auf weitere Quellen verweisen, über die der Kunde sich selbst informieren kann. Dies kann auch der Verweis auf ein Folgegespräch bei Bedarf sein.

Besonders wichtig scheint mir hier, dem Kunden mit Aufmerksamkeit zu begegnen. Reicht eine Informationsweitergabe wirklich aus oder bedarf es eines vertiefenden Ansatzes? Grundsätzlich ist es wichtig zu erkennen, ob man es bei einer hierarchischen Beratung belassen soll. Oft lohnt sich ein Hinweis

²⁰ Dass dabei nur vermeintlich sichere Information weitergegeben wird, sei dahin gestellt.

²¹ Interessanterweise fragen sich nur wenige Beratungskunden, ob die Informationen vollständig sind. Gerade in der Fördermittelberatung, aber auch in der Weiterbildungsberatung, bestimmt der Berater einen Fokus, in dem er bewusst oder unbewusst Informationen reduziert.

an den Kunden, dass es jenseits der Grenzen der Informationsberatung auch noch die Möglichkeit gibt, sich tiefer gehend zu beraten.

Die Qualität der hierarchischen Beratung liegt zu aller erst in der Fähigkeit des Beraters, die Problematik des systemimmanenten Machtgefälles zu verstehen und dem gemäß zu handeln. Daneben liegt sie in der subsidiären Bereitstellung möglichst passgenauer, verständlicher und gültiger Informationen mit dem Hinweis auf die Option, sich bei Bedarf weitergehend zu beraten.

Weiterbildung in selbstreflexiven Kontexten, Supervision und kollegiale Beratung begünstigen den professionellen Umgang mit den Herausforderungen der hierarchischen Beratung. Grundlagen für Passgenauigkeit sind eine gelungene Anamnese und der kontinuierliche Abgleich der Ergebnisse mit dem Kunden, mit der Bereitschaft, die Beratung bei Bedarf neu zu beginnen oder eingeschlagene Wege wieder zu verlassen. Um Verständlichkeit herzustellen ist es nützlich, orientiert an den Bedürfnissen der Person die Ergebnisse der Beratung so aufzubereiten, dass sie für den Kunden nutzbar werden. Visualisierung und Reduktion sind dabei ebenso sinnvoll wie Strukturierung und die Frage, ob die Unterlagen verständlich sind. Die Gültigkeit von Informationen ist ein Ziel, dem man sich so weit als möglich annähern sollte. Wissensmanagement, Weiterbildung, aber auch Kontrolle sind hier unabdingbar. Problematisch wäre allerdings der Versuch der vordergründigen Fehlervermeidung. Gute informative Beratung steht zur Vorläufigkeit ihres Wissens. Berater, die kundenorientiert beraten, verlassen immer wieder sicheren Boden, um neues Wissen zu recherchieren. Dabei kann es in Anbetracht von begrenzten zeitlichen Ressourcen auch zu Fehlern kommen. Das Auftauchen von Fehlern ist also nicht zwingend ein Zeichen von Inkompetenz, sondern kann auch als Folge von Engagement gelesen werden²². Da jeder Berater sich auch relativ leicht auf eine risikofreie Position zurückziehen kann, wäre vordergründige Fehlervermeidung kontraproduktiv.

²² Wer mangels Engagement keine Risiken eingeht, kann auch keine nachweisbaren Fehler machen.

3.4.2 Wir beraten uns – Beratung auf Augenhöhe oder Beratung als Kunst:

Der Gegenpol zur hierarchischen Beratung ist die Beratung auf Augenhöhe. Eine Bedingung ist, dass der Kunde Vertrauen einbringt und der Berater kundtut, dass die Beratung in unbekannte Bereiche führen kann. Der Kunde kann dann – sich der Vergangenheit zuwendend – beschreiben, wie seine Problemsicht ist; der Berater kann durch gezielte Fragen die Aufmerksamkeit auf für ihn auffällige Punkte lenken. Wenn ein Bild der Handlungsproblematik gezeichnet ist, gilt es die unterschiedlichen Wahrnehmungen abzugleichen; aus diesem Abgleich ergibt sich unter Umständen ein Lösungsbild. Was ist der Hintergrund?

Der Beratungskunde hat ein Bild von seinen Problemen, das offensichtlich falsch ist. Wäre es richtig, welchen Sinn und welche Notwendigkeit hätte dann Beratung? Durch die Beschreibung des Bildes und die Anregung durch gezielte Fragen kann der Kunde in die Irre führende Denkmuster selbst wahrnehmen und die Bewertung der eigenen Erfahrungen in Frage stellen. Durch den Abgleich im Hier und Jetzt kann in ihm ein neues Bild einer möglichen Zukunft entstehen, das wiederum in der Beratung überprüft und, falls vom Kunden akzeptiert, die Basis einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird.

3.4.2.1 Beziehung auf Augenhöhe:

Die Rolle des Beraters ist hier der Rolle, die er in hierarchischer Beratung einnimmt, diametral entgegengesetzt. Er lässt sich auf das Deutungsmuster des Kunden mit dem Wissen ein, dass die Lösung noch unbekannt ist, und kann letztlich nur durch Fragen führen. Sein Wissen ist hier nur nachrangig gefragt, vielmehr gilt es, den Kunden so gut es geht zu verstehen, allerdings mit der Bereitschaft, vordergründiges Verstehen auch zu revidieren und nach einem neuen Ansatz zu suchen, wenn die Kommunikation merkbar gestört ist. Der Kunde bleibt während des gesamten Prozesses Experte seiner Biografie, beschreibt die ihm wichtigen Aspekte, der Berater folgt den Spuren, die er vorfindet.

Hier treffen sich zwei Experten: Einer für die eigene Biografie und die eigene Handlungsproblematik und einer für den gemeinsamen Prozess und die

Kommunikation. Beide bringen sich gleichermaßen in die Beratung ein und können diese jederzeit beenden. Erfolg lässt sich hier nicht prognostizieren, da der Berater keinen direkten Zugang zur Lösung hat, die ja aus dem Kunden entspringt.

3.4.2.2 Definitionsmacht:

Das Ringen um Definitionen ist die Basis des Verständnisses. Der Kunde definiert, der Berater versucht, den Definitionen zu folgen und einen Konsens herzustellen. Der Berater klopft also alle Definitionen nach innerer Schlüssigkeit und dem Verhältnis im Kontext ab. Welche Definitionen der Kunde aufgibt und welche er bewahrt, entscheidet er selbst – und nicht der Berater²³. Umgekehrt muss der Berater auch keine Definitionen vom Kunden übernehmen. Der Kunde darf alles vorschlagen, der Berater muss nichts annehmen – und umgekehrt. Er kann Übereinstimmung gleichermaßen kundtun wie Widerspruch, allerdings nicht, um zu überzeugen, sondern um den Verstehensprozess zu befördern.

Im Extremfall kann das bedeuten, dass der Kunde die Einzelheiten seiner Handlungsproblematik völlig anders definiert als der Berater und trotzdem ein Lösungsbild entwirft, das unter Umständen dem Berater unverständlich ist, für den Kunden aber stimmig. In Konsequenz betrachtet heißt das, dass eine Beratung erfolgreich sein kann, ohne dass der Berater in die konkrete Lösung Einsicht hatte.

3.4.2.3 Diversität:

Daraus resultiert, dass Einheitlichkeit kein Ziel des Beratungsprozesses ist. Ziel ist, dass der Kunde eine neue Deutung seines Anliegens findet. Diese neue Deutung muss aber nicht mit den Wünschen und Werten des Beraters harmonieren. Es werden also, anders als in der hierarchischen Beratung, in der alle Lösungen innerhalb des Wissens- und Wertekontextes des Beraters

²³ Es ist aber auch klar, dass nicht alle Definitionen des Kunden stimmig sein können, weil ansonsten keine Handlungsproblematik bestünde. Ohne Handlungsproblematik wäre aber keine Beratung nötig.

generiert werden, ständig neue Lösungen auftauchen, die nicht zwingend miteinander zu tun haben. Übereinstimmungen sind hier zufällig, Widersprüchlichkeit ist erlaubt und erwünscht. Jede Beratung ist von der Anamnese über den Prozess zur Lösung ein Unikat²⁴.

3.4.2.4 Wahrhaftigkeit:

Das Ergebnis der Beratung ist für die Protagonisten für den Moment stimmig oder nicht. Ein Außenstehender könnte über die Stimmigkeit der Lösung nicht befinden, weil sie nur den Beteiligten zugänglich ist. Wahrheit ist also an die Personen, die Situation und die Zeit gebunden, außerhalb dieses Kontextes ist sie nicht gültig; darum nenne ich sie hier in Abgrenzung zur objektiven Wahrheit „Wahrhaftigkeit“.

Genau genommen heißt das, dass ein Beratungsergebnis objektiv betrachtet falsch sein kann, trotzdem aber für den konkreten Prozess subjektiv richtig. Wahrhaftig ist das Ergebnis der Beratung, wenn es im Referenzsystem des Kunden als stimmig erlebt wird.

3.4.2.5 Risiko:

Es ist nachvollziehbar, dass diese Art von Beratung mit relativ hohem Risiko einhergeht. Sie braucht als Grundlage das Vertrauen des Kunden. Da der Berater keine Garantien für ein Gelingen geben kann, wird er sich leicht den Ärger des Kunden zuziehen, falls dies doch erwartet wurde und er eine Enttäuschung erlebt. Daneben kann er keine vorgefertigten Lösungen anbieten, sondern nur einen professionellen Rahmen sicherstellen, in dem die Suche nach einer Lösung stattfindet. Im Grunde hat er kaum Einfluss auf die konkrete Lösung, die sich im Kunden zeigt; er muss also auch Lösungen aushalten, die seinem Wertesystem entgegenstehen. Mehr noch, er muss hinter Lösungen stehen, die seinen Vorgesetzten und Geldgebern widerstreben, ohne sich wirklich absichern zu können, da nur der Rahmender Beratung, nicht aber die

²⁴ Diese systemimmanente Diversität macht eine quantitative Messung der Qualität zu einer besonders problematischen Sache.

konkrete Lösung objektiv evaluierbar ist. Daneben gibt es auch keine aussagekräftigen schriftlichen Ergebnisse, auf die zurückgegriffen werden könnte, um Erfolg zu belegen, da ja der Erkenntnisgewinn im Kunden stattfindet und jede Beschreibung die Lösung zur Unkenntlichkeit reduzieren würde.

Erschwerend kommt hinzu, dass klar hierarchisch geführte Beratungsstellen, die keine Kultur auf Augenhöhe entwickelt haben, diese Art von Beratung als Bedrohung für sich selbst empfinden werden²⁵. Abhängige Berater, die nach diesem Ansatz beraten, haben systembedingt größere Probleme im Umgang mit dem relativ hohen Risiko als selbstständige.

3.4.2.6 Zusammenfassung der Beratung auf Augenhöhe:

So wie sich Kunde und Berater auf der Basis von Vertrauen zueinander und der Lösung gegenüber austauschen, braucht es auch Vertrauen im Rahmen der Beratung. Das Gelingen von Beratung auf Augenhöhe ist nicht objektiv evaluierbar, insofern muss man zu Lasten des einen auf das andere verzichten²⁶.

Um die Bedingungen für eine hohe Beratungsqualität herzustellen, kann man aber einen Rahmen sicherstellen, in dem die Beratung stattfindet, und durch kollegiale Beratung, Supervision und Weiterbildung die Professionalisierung der Mitarbeiter vorantreiben.

Gute Beratung auf Augenhöhe erkennt man an der Abwesenheit von vorgefertigten Lösungen, Evaluation und Bewertung der Ergebnisse. Sie ist getragen von Vertrauen auf allen Ebenen. Der Geldgeber vertraut ebenso wie

²⁵ Ein Paradoxon in Beratungsstellen ist oft, dass Beratung auf Augenhöhe verlangt wird, sich dafür aber keine Kultur etablieren soll. Das Dilemma bleibt so beim Berater, der so tut, als ob er auf Augenhöhe beraten würde, ohne wirklich die dazugehörigen Risiken einzugehen, um nicht ins betriebsinterne Schussfeld zu geraten.

²⁶ Das bedingt natürlich, dass die Qualität nicht über die Lösung zu messen ist – zumindest für Außenstehende, der Beratungskunde hat dazu meist ein sehr klares Bild. Als Zeuge der Beratung könnte er gebeten werden, ein Urteil abzugeben. Doch was würde das bewirken? Wäre ein Prozess auf Augenhöhe möglich, wenn von Anfang an klar ist, dass der eine den anderen am Ende bewertet? Gerade weil der Kunde in der Lage ist, den Wert der Beratung für sich zu erkennen, sollte er nicht befragt werden, weil mit der Befragung die Bedingungen verzerrt würden, so dass, konsequent betrachtet, Beratung auf Augenhöhe nicht mehr möglich wäre.

der Träger, der Berater und der Kunde auf das Zustandekommen einer guten Lösung. Misstrauen, woher es auch kommt, hemmt den Prozess. Professionelle Beratung kann nicht am Ergebnis erkannt werden, sondern nur am Prozess, sie kann nicht von Außenstehenden bewertet werden, sondern nur von den Beteiligten.

Die effektivste Qualitätssicherung ist die Arbeit an einer *auch* nicht-hierarchischen Kultur in der Beratungsstelle, da diese über Resonanzen in die Beratung hinein wirkt. Wenn das Kollegium den Widerspruch zwischen klassischer Hierarchie und Selbststeuerung im Team wahrnehmen, benennen, aushalten und vielleicht sogar schätzen lernt, sind die besten Rahmenbedingungen geschaffen, Beratungen im oben genannten Spektrum möglich zu machen. Wie in der Beratung lässt sich diese Kultur aber nicht herstellen. Sie lässt sich nur fördern, in dem man Vorhandenes unterstützt, entwickelt und wertschätzt. Und wie in der Beratung ist diese Art der Führung mit Risiko verbunden, weil sie sich dem Neuen zuwendet.

3.4.3 Beratung im Alltag – das gesunde Maß:

Die oben beschriebenen Beratungsformen stellen Extreme dar, die sich so im Beratungsalltag nur selten ausschließlich zeigen. Gegen beide ließe sich einwenden, dass sie überzogen sind und dass die Realität dazwischen liegt.

Dieser Einwand ist insofern berechtigt, als sich in der Praxis eine dieser Formen tatsächlich nicht ohne die andere zeigt. Er greift aber zu kurz, weil die Praxis nicht einen Kompromiss beider Formen darstellt, der die Regeln beider Ansätze aufhebt. Vielmehr besteht jede Beratung aus beiden Ansätzen, und zwar niemals gleichzeitig, sondern immer aus dem einen oder dem anderen Ansatz im Wechsel²⁷. Dies hat zur Folge, dass die Fähigkeit, nach beiden Ansätzen zu beraten, die Bedingung dafür ist, in allen Mischformen professionell zu agieren. Da beiden Ansätzen unterschiedliche - mehr noch - widersprüchliche Systemlogiken zu Grunde liegen, ist dies eine besondere Herausforderung an die

²⁷ Obwohl ständig symmetrische und komplementäre Strukturen in der Beziehung zu finden sind, läuft jeweils eine Form offen und die andere verdeckt. Insofern kann sich der Fokus des Beraters immer nur auf eine Form richten.

Berater. Die Möglichkeit, beide Systeme unterscheiden zu können, sie zu verstehen, sie gleichermaßen wertzuschätzen, verbunden mit der Fähigkeit, das jeweils Angemessene einzusetzen, ist ein Geheimnis qualitativ hochwertiger Bildungsberatung.

Da Berater auch Menschen sind, ist es klar, dass niemand permanent diesen hohen Ansprüchen genügen kann. Höchste Beratungsqualität kann also nur ein Ziel sein, an das man sich so weit wie möglich annähert. Sucht man dafür Qualitätskriterien, ist es unumgänglich, diese für jeden Ansatz getrennt zu suchen, weil eine Vermischung zu diffuser Beliebigkeit führen würde.

4. Der Entwurf eines ganzheitlichen Modells der Beratungsfelder:

Ich werde im Folgenden versuchen, ein schlüssiges interaktionsbasiertes Modell der Bildungsberatung zu entwerfen. Nach einer kurzen Reflektion bestehender Modelle stelle ich das Modell kurz vor, um es dann schrittweise zu begründen, indem ich zuerst die Weltsicht der Berater als bestimmende Determinante der Beratung betrachte und danach den Beratungsprozess beleuchte. Es folgt ein Exkurs in die Transaktionsanalyse, über den ich den Aspekt der Interaktion beleuchte und endet in einer Reflektion von Persönlichkeitstypen.

4.1 Bestehende Modelle der Bildungsberatung:

Ich beschränke die Auswahl hier auf die vier Modelle, die im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs die größte Aufmerksamkeit haben.

4.1.1 Die Systematisierung von Gieseke:

Betrachtet man die Systematisierungsversuche von wissenschaftlicher Seite, so ist die Systematisierung von Gieseke²⁸ von zentraler Bedeutung. Mit Blick auf den Beratungsprozess unterscheidet sie dabei drei Typen von Beratung:

²⁸ Die Systematisierung von Gieseke wurde erstmals 1995 publiziert.

Tab. 4: Informative, situative und biografieorientierte Beratung

Typ I: Informative Beratung:

„Bei der informativen Beratung geht es aus der Sicht der BeraterInnen um die Bereitstellung von Informationen für die Ratsuchenden, damit diese aus der Perspektive ihrer Interessen und Bedingungen zwischen alternativen Weiterbildungsmöglichkeiten wählen und entscheiden können. Risiken bei diesem Typ von Beratung entstehen nur dann, wenn die Daten der Weiterbildungsdatenbank unvollständig sind und wenn die Ratsuchenden nicht mit den Rahmenbedingungen des Weiterbildungsangebotes übereinstimmen“ (Gieseke, Opelt 2004, S. 37).

Typ II: Situative Beratung:

„Bei der situativen Beratung gilt, dass die Beschreibung der Situation von den Ratsuchenden Ausgangspunkt der Beratung ist. Die Situation ist mit einem Bedürfnis nach Weiterbildung verbunden, wobei aber der Weiterbildungswunsch noch diffus ist“ (ebda, S. 41).

Typ III: Biographieorientierte Beratung:

„Biographieorientierte Beratung konzentriert sich darauf, Widersprüche aufzuklären, nach verschütteten Weiterbildungsinteressen, häufig auch Berufsinteressen auf die Suche zu gehen und darüber neue oder variierte Lebenslaufentwürfe ... zu erschließen. Die Ratsuchenden nehmen einen scheinbar verlorenen 'Lebensfaden' neu auf und sind dadurch in der Lage, ihre Ausgangssituation wieder zu benennen. Weiterbildungsinteressen können sich verankern und durch Informationen zu einer bestimmten Weiterbildungsentscheidung führen. Risiken der biographieorientierten Beratung bestehen in der Grenzziehung zur Therapie, in nicht erkenntnisfähigen Selbstaussagen des Ratsuchenden, aber auch in interpretativen Übergriffen des Beraters“ (ebda, S. 48).

Quelle: nach Gieseke, Opelt 2004, S. 37 ff.

Diese Systematisierung ist am Interaktionsprozess orientiert und aus der empirischen Untersuchung von Weiterbildungsberatungsprozessen gewonnen. Sie eröffnet eine wegweisende Perspektive auf das Bildungsberatungsgeschehen, findet in vielen Bildungsberatungsstellen Anwendung und ermöglicht eine grobe Unterscheidung der Beratungsprozesse. Für die Praxis ist der Ansatz von Gieseke allerdings noch nicht differenziert genug²⁹. Obwohl ich

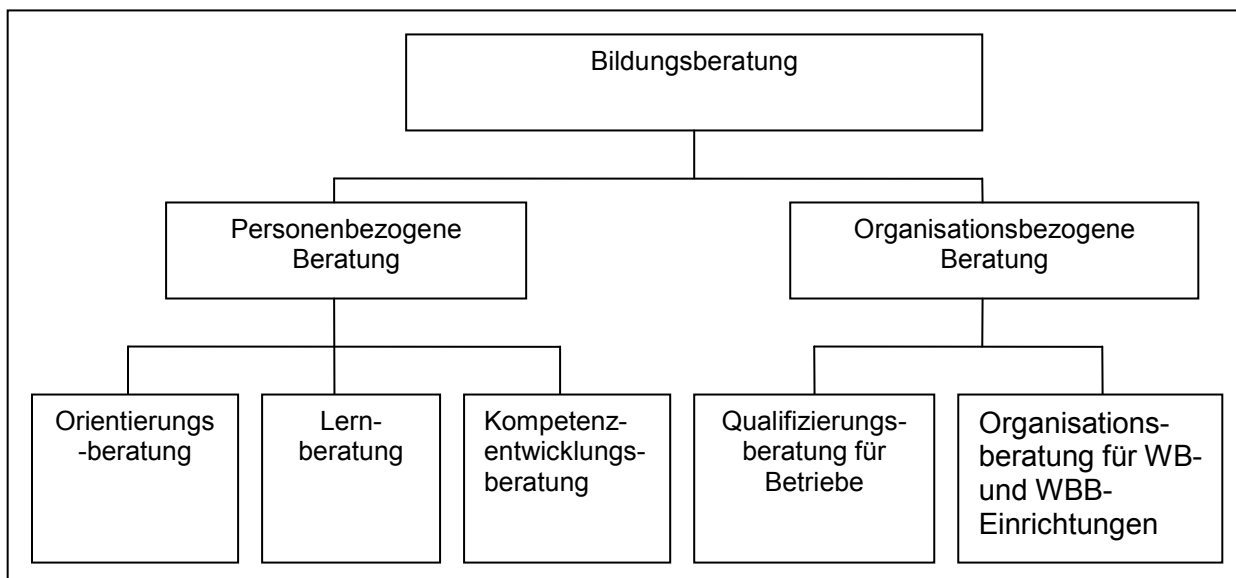
²⁹ So kann eine Beratung sowohl biografieorientiert, als auch situativ und informativ sein.

der Orientierung am Prozess viel abgewinnen kann, bleibt Gieseke auch die Antwort auf die Frage schuldig, wie der verbleibende Mangel an Klarheit in der Bildungsberatungspraxis behoben werden könnte.

4.1.2 Das Modell von Schiersmann:

Ein weiterer Versuch kommt von Schiersmann, die sich auf eine empirische Studie auf Basis von etwa 1400 Fragebögen beruft. Sie unterscheidet verschiedene Aufgabenbereiche der Bildungsberatung und differenziert zwischen personenbezogener und organisationsbezogener Beratung.

Abb. 3: Aufgabenbereiche der Bildungsberatung



Quelle: Schiersmann 2007, S. 237)

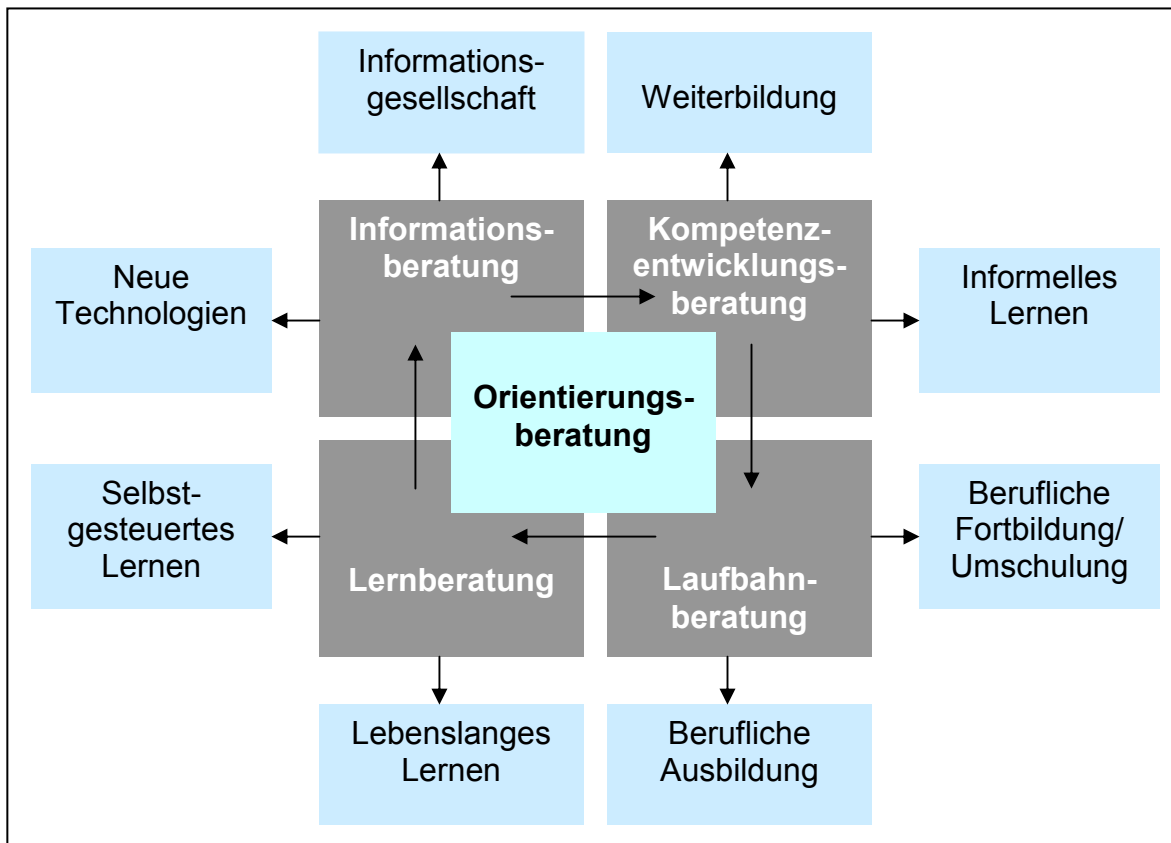
Anders als Gieseke fokussiert Schiersmann auf eine Unterscheidung verschiedener Aufgabenbereiche, die in der Praxis vorzufinden sind, ohne den Interaktionsprozess näher zu thematisieren. Dieser Blick auf Bildungsberatung ist sinnvoll, lässt aber die Frage, was die Interaktion im Beratungsprozess ausmacht, völlig unbeantwortet³⁰.

³⁰ Das Modell von Schiersmann beschreibt unterschiedliche Formen der Bildungsberatung, bleibt aber die Antwort auf die Frage schuldig, was Bildungsberatung ausmacht. Analog würde man die Frage, was ein Automobil sei, mit dem Hinweis beantworten, dass es Lastkraftwagen und Personenkraftwagen gäbe, die wiederum in Limousinen, Kombis, Cabrios etc. unterteilt werden.

4.1.3 Das integrative Modell von Arnold:

Das differenzierteste Modell wurde 2008 von Arnold entworfen:

Abb. 4: Grundlinien eines integrativen Modells



Quelle: Arnold 2008, S. 27

Damit hat Arnold ein integratives Modell entwickelt, in dem vier Felder von Beratung unterschieden werden können, die über die Komponente der Orientierungsberatung verknüpft sind (vgl. auch im Folgenden Arnold 2008, S. 26ff. und Arnold/Mai 2009, S. 218ff.):

Tab. 5: Das integrative Modell nach Arnold

Bildungsberatung als Informationsberatung:

Informationsberatung bezeichnet den Prozess, in welchem einem Klienten die richtige Antwort auf konkrete Fragestellungen über Weiterbildungs- und Entwicklungswege zugänglich gemacht wird. Voraussetzungen gelungener Informationsberatung sind ein klarer Auftrag, hohe Sachkompetenz des Beratenden, Verfügbarkeit und Nutzung von Datenbanken sowie regionales Networking.

Bildungsberatung als Lernberatung:

Lernberatung bezeichnet den Prozess, in welchem schwerpunktmäßig Lernressourcen von Individuen ... durch maßgeschneiderte, anlassbezogene Angebote gestärkt werden. Voraussetzung gelungener Lernberatung sind ein geklärtter Auftrag sowie diagnostische und lernmethodische Kompetenz des Beraters.

Bildungsberatung als Kompetenzentwicklungsberatung:

Kompetenzentwicklungsberatung bezeichnet den Prozess, in welchem Individuen (aber auch Organisationen) ihre vorhandenen Kompetenzen erkennen, eine konkrete Vorstellung zu deren Weiterentwicklung, Aktualisierung und Ergänzung entwickeln und Hilfestellungen erhalten, um die Verantwortlichkeit für die eigene Kompetenzentwicklung zu übernehmen. Voraussetzung gelungener Kompetenzentwicklungsberatung sind Profilierung des (anfangs oft diffusen) Auftrags, Bereitstellung und Nutzung von Kompetenzanalyse- oder Profilinginstrumenten (zur Anerkennung informeller und formeller Kompetenzen) sowie Wissen um geeignete Weiterbildungsangebote und Selbstlernmöglichkeiten.

Bildungsberatung als Laufbahnberatung:

Laufbahnberatung bezeichnet den Prozess, in welchem die Gestaltung des beruflichen Weges eines Individuums unter Berücksichtigung seiner bisherigen Tätigkeiten, aktuellen Kompetenzen sowie der Bildungsbiografie thematisiert wird, wobei stets Bildungsmöglichkeiten (Ausbildung, Umschulung, Fortbildung) abgewogen werden. Voraussetzungen gelungener Laufbahnberatungen sind Profilierung des Auftrags, und diagnostische Kompetenz des Beratenden. Hinzu kommt Wissen in den Bereichen Arbeitsmarkt und Stellenprofile, wobei angesichts der zunehmenden Brüchigkeit von Lebensläufen auch Alternativen zur abhängigen Arbeit (Ehrenamt, Gemeinwesenarbeit, Sabbaticals, Existenzgründung) diskutiert werden sollten.

Bildungsberatung als Orientierungsberatung:

Ihr Ziel ist es, die Beratungsleistung zugänglich zu machen, den Auftrag zu klären, und eine tragfähige Beziehung mit dem Beratenden zu etablieren. Sie stellt die erste Stufe jeder Bildungsberatung dar und wendet sich an Menschen, deren Bildungsanliegen noch eher diffus ist. ... Die Orientierungsberatung kann länger oder kürzer dauern. Sie kann zur gezielten Weiterführung in einem der Segmente Informations-, Kompetenz, Lern- oder Laufbahnberatung führen. Wird diese sensible und sensibilisierende Phase ausgeklammert, besteht die Gefahr, dass man dem subjektiven Anliegen nicht gerecht wird und beispielsweise eine Kompetenzentwicklung rät, wo es in Wahrheit um eine tiefere biografische Weichenstellung geht, die über das Anliegen einer Bildungsberatung weit hinausweist. Voraussetzungen gelungener Orientierungsberatungen sind: Profilierung des Auftrags und diagnostische Kompetenz des Beratenden (ebda, S. 29).

Das Modell von Arnold versucht, die Inhalts- und die Prozessperspektive zu integrieren. Damit zeichnet es das zurzeit wohl umfassendste Bild von Bildungsberatung. Es beschreibt die Aufgabengebiete der Bildungsberatung und ihre gesellschaftliche Verortung und rückt die Orientierungsberatung an die zentrale Stelle.

Das Modell beschreibt Bildungsberatung mit Blick auf den Beratungskunden und dessen Bedarf. Damit erhellt es den Kern der Beratung, den Interaktionsprozess, aber nicht ausreichend. Die reale Interaktion findet in einem Dreieck Berater – Beratungskunde – Umwelt statt. Der Beratungskunde hat dabei den geringsten Einfluss auf das Geschehen, weil die eigentlich stabilen Faktoren die Umwelt und der Berater sind. Da stabile Faktoren, wie weiter unten³¹ noch ausführlicher beschrieben, weniger stabile dominieren, kann aus meiner Sicht eine realistische Beschreibung des Bildungsberatungsprozesses nur erfolgen, wenn die Bedingungen, unter denen der Berater agiert, im Mittelpunkt der Betrachtung stehen³².

Arnold problematisiert die Außenperspektive auch selbst immer wieder:

„Alles, was auf den ersten Blick so leicht eingängig sich präsentiert, enthüllt sich erst im zweiten Blick in seiner komplexen, widerständigen und schwer beherrschbaren Struktur. Dies gilt insbesondere für das Lernen und die Bildung von Erwachsenen. ... In der Erwachsenenbildungspraxis ist die Selbstreferenzialität von Lernprozessen abhängig von der individuellen Biografie, den Deutungsmustern und der Identität der Lernenden und Lehrenden“ (Arnold 1996, S. 171).

Und, einige Seiten weiter:

„Die subjektive Rahmung von Lernsituationen und Lernprozessen ist demnach abhängig von den lernkulturellen Mustern, in welche Menschen hineingewachsen sind und sich zu orientieren gelernt

³¹ Vgl. die Aussagen von Haken im Unterpunkt „Selbststeuerung“

³² In diese Richtung geht auch eine aktuelle Studie (vgl. Berns et al. 2009): Sie vergleicht die Aktivität von Gehirnregionen bei Probanden, die sich einmal selbst ein Bild von Finanzprodukten machen mussten und Probanden, die zu Finanzprodukten beraten wurden. „Die Ergebnisse zeigen, dass die für Entscheidungen zuständigen Gehirnregionen aktiv waren, wenn die Versuchspersonen allein ihre Wahl trafen. In den Durchgängen aber, in denen sie beraten wurden, verschwand die Aktivität in diesen Bereichen. Die Tipps schienen also buchstäblich bestimmte Hirnregionen lahm zu legen. ... Den Mustern in der Gehirnaktivität zufolge führte das Vertrauen in den Berater dazu, dass Entscheidungsprozesse eingestellt wurden. (...) Die Studie lässt vermuten, dass das Gehirn Verantwortung abgibt, wenn eine vertrauenswürdige Person ihr Wissen zur Verfügung stellt“ (Römer 2009, o.S.).

haben. ... Lernen ist ein von der – oftmals auch äußerlich (Sitzordnung, Architektur) – exponierten Position des Lehrenden her gesteuerter Prozess, dessen inhaltlicher und methodischer Verlauf vom Lehrenden arrangiert, gestaltet und verantwortet wird“ (Arnold 2005, S. 199).

4.1.4 Grundtypen der Bildungsberatung nach Arnold:

An anderer Stelle (vgl. auch im Folgenden Arnold 2009, S. 183ff.) versucht Arnold mit Blick auf den Beratungsprozess, Grundtypen von Bildungsberatung zu beschreiben. Er unterscheidet dabei auf empirischer Basis³³ folgende Typen:

Tab. 6: Grundtypen der Bildungsberatung

Die Maklerin:

Sie versteht ihr Beratungshandeln – dem umgangssprachlichen Verständnis von „Makler“ entsprechend – als das Schaffen von Gelegenheiten zum Abschluss von Verträgen. Das Beratungsverständnis lebt von der Korrespondenz zweier Interessenslagen: einer möglichst konkreten Nachfrage einerseits und der Bereitstellung eines passenden Angebots andererseits.

Die Netzwerkerin:

Dieser Typus von Bildungsberatung versteht die eigene Funktion im Kontext der insgesamt gegebenen Unterstützungsmöglichkeiten für die Fragen und Suchbewegungen des Subjekts. Sie versteht sich als „Knotenpunkt“ für Ratsuchende.

Die Rogerianerin:

In den Gesprächen mit Bildungsberatern wird häufig deutlich, dass diese ihre Tätigkeit als Unterstützung und Begleitung der Subjektentwicklung ihres Gegenübers verstehen. Im Vordergrund steht der einzelne Ratsuchende, auf dessen ganzheitliche Lebenssituation die Bildungsberatung Bezug nehmen muss.

Quelle: nach Arnold 2009, S. 183ff.

³³ „Der Typisierungsversuch ist entstanden auf der Basis von Leitfadengestützten Interviews mit Beraterinnen und Beratern aus zwölf lernenden Regionen, die im Juni 2007 im Rahmen des BMBF-Projektes 'Bildungsberatung im Dialog' durchgeführt wurden. Dabei stand das Anliegen im Vordergrund, die von diesem Beratungspersonal gelebten professionellen Deutungsmuster interpretativ zu erschließen und in Hinblick auf ihre Anschlussfähigkeit gegenüber Konzepten der Qualitätssicherung zu analysieren“ (Arnold 2009, S. 183).

Arnold spricht in der Einleitung der Typisierung von einer *Verlegenheitslogik* der Berater.

„In Ermangelung tragfähiger Leitkonzepte, die das Diffuse der Beratungssituation wirksam mit einer professionellen Reflexivität zu verbinden vermögen, entstehen quasi selbst gefertigte Grundorientierungen, die mehr mit der Biographie, der Vorbildung und dem Grundverständnis der Beraterinnen und Berater selbst zu tun haben, als mit der de-facto-Situativität der Bildungsberatung“ (ebda, S. 183).

Er greift mit dieser Typisierung ein Kernproblem der Bildungsberatung auf und weist darauf hin, dass diese subjektiven Konzepte das Berufshandeln grundlegend prägen.

Für das Selbstverständnis zahlreicher Bildungsberater ist eines typisch: Das Diffuse prägt den professionellen Zugang (vgl. ebda, S. 185). Allerdings möchte ich den empirischen Zugang problematisieren³⁴: Die gewählte Methode macht in diesem speziellen Fall nur das vordergründig Sichtbare zugänglich, viele Hintergründe bleiben in Dunkeln.

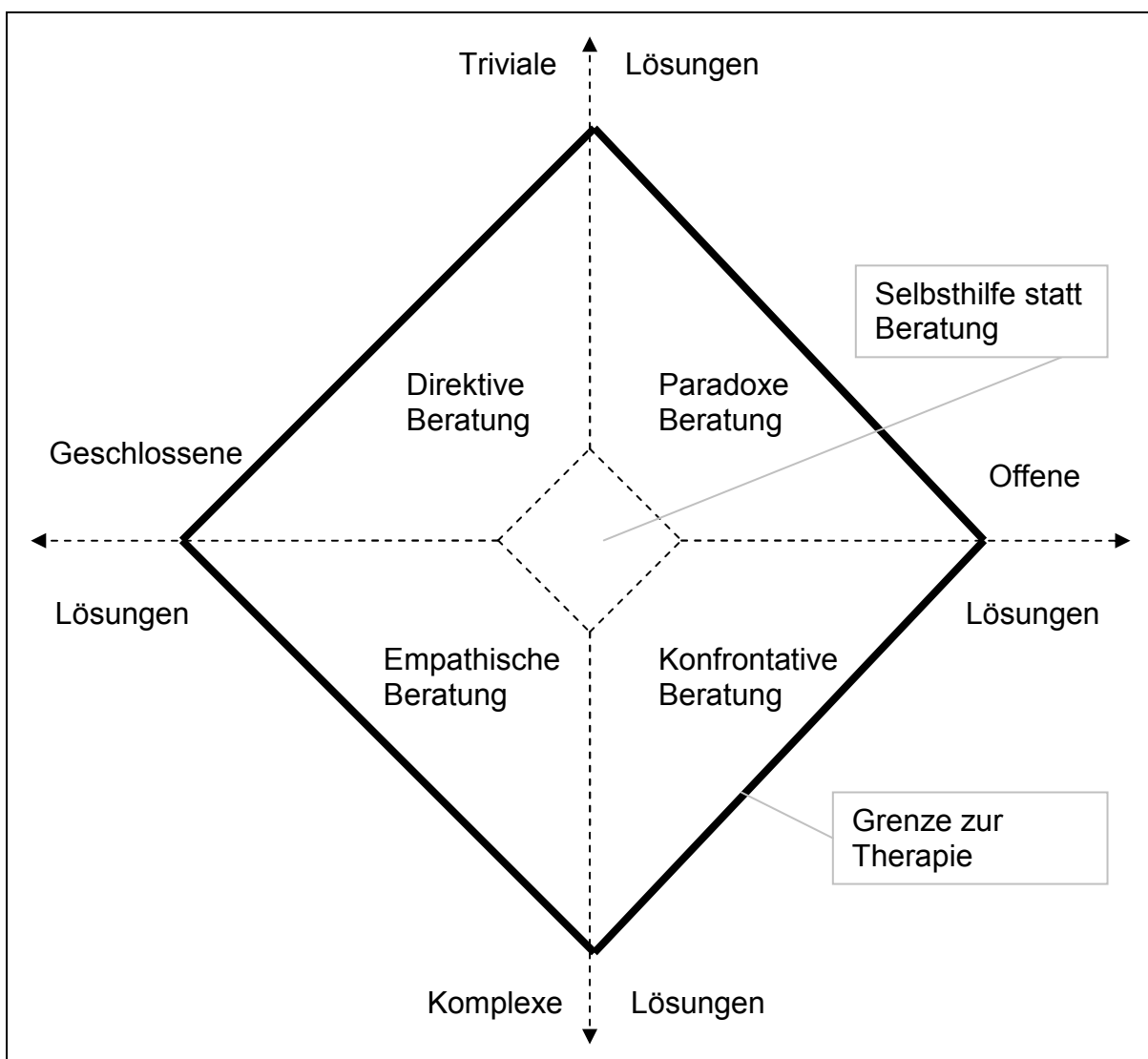
Zeuner (2009, S. 37) weist darauf hin, „dass in Deutschland eine Theorie für die Weiterbildungsberatung fehlt, die einer differenzierten Begründung der eingesetzten Beratungskonzepte dienen könnte“. Wenn ich im Folgenden an der bestehenden diffusen Beratungspraxis ansetzend versuche, ein interaktionsorientiertes Modell von Bildungsberatung zu erarbeiten, das eine Typisierung ermöglicht, so geschieht das unter der Prämisse, dass der Berater die Interaktion in der Beratung mit hoher Wahrscheinlichkeit dominiert.

³⁴ Arnold selbst deklariert die oben genannte Typisierung in einer Fußnote als Typisierungsversuch.

4.2 Das ganzheitliche Modell der Beratungsfelder:

Beratung als spezielle Interaktion lässt sich schwer fassen und beschreiben. In Abhängigkeit von den Weltbildern der Protagonisten, denen konkrete Beziehungsangebote folgen, zeigt sie sich in unterschiedlichen Facetten. Trotz der prinzipiellen Problematik, dass keine Beratung wie die andere sein kann, lassen sich hinter den individuellen Beratungsverläufen Ordnungen erkennen. Einige Ordnungen, die sich zeigen, begründen das folgende Modell:

Abb. 5: Das ganzheitliche Modell der Beratungsfelder



Quelle: Verfasser

Was sind nun die Ordnungen, die diesem Modell zu Grunde liegen? Ich versuche im Folgenden, das Modell zu erklären. Im Unterpunkt „Die Haltung der Berater und ihre Konsequenzen“ begründe ich die Einteilung in vier Beratungsfelder: Direktive, empathische, konfrontative und paradoxe Beratung. Im Unterpunkt „Der Beratungsprozess“ gehe ich auf die Unterscheidung von trivialen, komplexen, offenen und geschlossenen Lösungen ein. Vor diesem Hintergrund wende ich mich im Unterpunkt „Ein Exkurs in die Transaktionsanalyse“ der Interaktion zu, um im Unterpunkt „Die Abgrenzung der Beratungsfelder über Persönlichkeitstypen“ die Beratertypen und die Grenzen der Beratung – zur Nicht-Beratungsbedürftigkeit und vor allem zur Therapie zu beschreiben. Dabei richtet sich mein Fokus auf den Berater – auf seine Haltung, sein Prozessverständnis, sein Transaktionsangebot und seinen Persönlichkeitstyp – und nur mittelbar auf den Kunden, weil ich der These folge, dass die Beratung mit hoher Wahrscheinlichkeit vom Berater und seinen Angeboten geprägt wird.

4.3 Die Haltung der Berater und ihre Konsequenzen:

Eine Ordnung ist abhängig von der Weltsicht des Beraters, aber auch von der des Kunden³⁵. Da institutionalisierte Beratung Ziele hat, die sie über Beratung zu erreichen versucht, ist die zentrale Frage, wie die Weltsicht des Beraters sein Bild von Steuerung beeinflusst. Ich sehe vier grundsätzliche Zugänge, die eine grobe Einteilung des Beratungsraums möglich machen.

³⁵ Ich schätze den Einfluss des Beraters höher ein, da er der stabile Faktor im Beratungsraum ist, eine Beratungsgewohnheit entwickelt und als Kommunikationsexperte wahrscheinlich mehr Handlungsoptionen hat als der Kunde. Dieser Fokus ist auch deshalb sinnvoll, weil Qualitätsentwicklung auf variable Faktoren angewiesen ist, und für die Beratungsstelle die Kunden eine fixe Größe sind. Zwar kann man über Zielgruppenansprache eine grobe Auswahl begünstigen, der reale Kunde vor Ort muss aber genommen (oder abgewiesen) werden wie er ist. Der Kunde die „konstante Variable“ im Beratungsgeschehen, sofern die Zielgruppe festgelegt ist.

Will man Einfluss nehmen auf die Qualität von Beratung, muss man bei den Variablen ansetzen; das ist neben der Umwelt, die man gestalten kann, vor allem die Professionalisierung der Berater.

4.3.1 Mechanistische Steuerung – der direktive Beratungsansatz:

In der metaphysischen Weltsicht existieren Objekte unabhängig vom Subjekt und müssen von diesem erst als solche erkannt werden. Hinter der Physik wirkt eine für den Menschen nicht zur Gänze fassbare ewige Ordnung, die über die erkennbaren Phänomene der Natur partiell und temporär sichtbar werden. Das Wissen über die Dinge ist absolut, man kann nur erkennen oder nicht erkennen, von zwei widersprüchlichen Erkenntnissen ist mindestens eine falsch.

„Das klassische Modell des Wissens zielt auf eine zeitlose Ordnung der Homologie von Denken, Begriffen und Sein ab“ (Rustemeyer 2003, S. 39). Die Welt erschließt sich einem Beobachter über objektive Tatsachen, die erkannt werden, und die so, wie sie erkannt werden, existieren. Im Alltagsgebrauch des Wortes „Wissen“ klingen bis heute antike Vorstellungen an. Wissen ist zugleich Erkenntnis über sich und die Welt, darin kommen so unterschiedliche Wissenskonzepte wie diejenigen Platons, Descartes', Kants oder Hegels überein (vgl. ebda, S. 38).

Wenn die Welt in Subjekt und Objekt teilbar ist, Objekte also unabhängig vom Subjekt existieren, und die eigene Wahrnehmung unabhängig vom Wahrnehmenden eine Tatsache beschreibt³⁶, dann kann ein Berater klare Ratschläge oder Anweisungen geben, die der Kunde einfach umzusetzen hat. Wie ein Mechaniker, der einen Defekt behebt, gibt der Berater die nötigen Anstöße, um den Kunden in die richtige Richtung zu dirigieren. Diese Haltung entspringt der Vorstellung, dass der Berater wissen kann, was der Kunde braucht.

Das Alltagsverständnis von Beratung ist von dieser Sicht geprägt, man denke nur an Steuerberater, Bankberater, Versicherungsberater oder Kundenberater im Handel. Alle genannten Berater haben eines gemeinsam. Die Kunden kommen zu ihnen und wollen ein Produkt erwerben, die Beratung dient der Entscheidungshilfe, welches Produkt das angemessene wäre³⁷.

³⁶ Wenn zum Beispiel also der Arbeitslose nicht Teil eines Systems ist, das Arbeitslosigkeit zu seinem Erhalt braucht und bedingt, sondern wenn er nur aus eigenem Verschulden arbeitslos ist.

³⁷ Es sein dahingestellt, wie gut man beraten ist, wenn man den um Rat fragt, der am Verkauf eines Produktes verdient.

Bildungsberatung ist aber mehr als die bloße Weitergabe von Information. In der psychosozialen Beratung treffen wir oft auf völlig andere Bedingungen. Beratung kann im Prozess der Problembewältigung zu unterschiedlichen Momenten erforderlich werden, zum Beispiel bei der Entscheidung über anzustrebende Ziele und Wege oder bei der Reflexion ausgeführter Handlungsschritte und Vorgehensweisen (vgl. Sickendiek 2002, S. 15). Hier greift ein direkter Ansatz oft zu kurz.

In der Beratungspraxis wurde dieser Blick auf die Welt nicht abgelöst, er findet in vielen Kontexten weiterhin Anwendung, weil Zusammenhänge damit vereinfacht werden und so schnelles Handeln ermöglicht wird³⁸. Direktive Beratung gibt es mit und ohne Sanktionsdrohung³⁹.

Direktive Beratung basiert auf gutem (Ge-)Wissen, da sie ja zum Wohl des Kunden geschieht. Im Idealfall nimmt der Kunde den Rat an und setzt ihn um.

Sie kann aber auch scheitern: So kann der nun Arbeitende und vordem Arbeitslose unter Umständen krank werden, weil er der neuen Situation nicht gewachsen ist, der Versicherte mehr Geld in die Versicherung stecken, als er übrig hat und der Besitzer einer neuen Technik diese nur zu zehn Prozent nutzen, da sie ihn überfordert.

Von sich und ihrer Weltsicht überzeugte und routinierte Berater mit „Performanzorientierung, die das effiziente Handeln als entscheidendes Qualitätskriterium betrachten“ (Engel 1998, S. 427), handeln unter diesen Bedingungen.

„Nun wissen wir, dass es eine Beratung ohne Information nicht gibt ..., in jeder Beratung wie in jedem Gespräch wird Information ausgetauscht. Wenn sich jedoch Beratung nur noch auf eine performanzorientierte Informationshilfe beschränkt, dann verliert sie ihr kommunikatives und interaktives, aber auch reflexives ... Profil“ (ebda, S. 426).

Problematisch wird dieses Vorgehen, wenn Professionalisten denken, dies sei richtig im Sinne eines Ausschlusses anderer Möglichkeiten. Es gibt triviale

³⁸ Die Intervention erfolgt nach Unterschreiten eines definierten Werts und soll den Kunden wieder über den Wert bringen. Der Arbeitslose soll arbeiten, der Unversicherte versichert sein, der Nicht-Nutzer einer Technik soll zum Nutzer werden.

³⁹ So sanktionieren die Berater der deutschen Jobcenter, die Fallmanager, unter gewissen Umständen jene Kunden, die vom Amt vorgefertigte Anweisungen nicht erfüllen, mit Kürzungen der Zuwendungen.

Fälle, in denen dieses Vorgehen effizient ist und dem Berater Zeit und Energie spart, obwohl die Beratung für den Kunden unter dem Strich förderlich ist. Bei etwas komplexeren Fällen kommt diese Beratungspraxis aber schnell an ihre Grenzen und kostet beide Seiten Energie, dem Kunden, weil er andere Hilfe als die dargebotene braucht und dem Berater, weil ein Drehtüreffekt entsteht und der Kunde zum Stammkunden oder zum „Beratungstouristen“⁴⁰ wird. Die tatsächliche Wirkung dieser Form von Beratung ist in komplexen Fällen - nüchtern bilanziert - fraglich.

Qualität im Sinne der direktiven Beratung hat eine effiziente Kommunikation von gesichertem Wissen zur Basis, um eine `richtige` Lösung zu finden. Ist diese vom Berater gefunden, geht es um die Vermittlung des Ratschlages an den Kunden. Erfolg ist, wenn der Berater die richtigen Lösungen findet und der Kunde die Ratschläge des Beraters umsetzt.

4.3.2 Kybernetik erster Ordnung – der empathische Beratungsansatz:

Die vordergründige Frage ist, was dem Kunden nutzt. Im Blick auf den Kunden zeigt sich, dass die Erteilung von Ratschlägen oft nicht genügt, um dem Anliegen des Kunden gerecht zu werden. Mehr und mehr setzte sich das Verständnis durch, dass Menschen und Dinge miteinander in Abhängigkeit stehen, was zur Einführung der Systemtheorien führte.

Die Regeln der Kybernetik erster Ordnung gelten, wenn ein Berater den Kunden nicht als isoliertes Individuum, sondern als Teil vieler auf und durch ihn wirkender Umstände betrachtet, dabei sich selbst aber als objektiv erkennend erlebt. Er reflektiert seinen Anteil nicht, sondern tut so, als wären seine Wahrnehmungen vom Kunden und den Systemen, in denen er sich bewegt, real existierende Größen. Die Aussagen der Kybernetik erster Ordnung besagen, dass Systeme von außen durch Interventionen steuerbar sind⁴¹.

⁴⁰ Beratungstourist: Jemand, der von Beratungsstelle zu Beratungsstelle reist.

⁴¹ Ein klassisches Beispiel aus der Technik ist eine Heizung, bei der ein Thermostat sicherstellt, dass die Energiezufuhr beginnt, wenn die Temperatur zu niedrig ist, und dass diese unterbrochen wird, wenn sie zu hoch ist.

Die Systemtheorien stammen ursprünglich aus der Biologie und der Technik und setzten sich nach dem Zweiten Weltkrieg in den Sozialwissenschaften durch. Als Lehre von den Steuerungsprozessen beschreibt die Kybernetik erster Ordnung die Gesetzmäßigkeiten der Steuerung von real existierenden Systemen. Sie wurde in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts durch die Kybernetik zweiter Ordnung ergänzt.

Übertragen auf Beratung ergibt sich folgendes Bild: Es braucht einen Zielwert (z.B. Erwerbsarbeit), eine Abweichung (z.B. ein arbeitsloser Kunde oder einer, der durch zu viel Arbeit vor dem Zusammenbruch steht), einen Regler (Berater) und Energie von außen (z.B. öffentliche Förderung). Je nach Zustand des Kunden und Definition des Zielwertes interveniert der Berater so, dass der Zielwert erreicht wird. Dabei ist der Kunde im Zielkorridor zu halten, was eine tendenziell langfristige Intervention bedingt.

Im Bildungsberatungsgeschehen findet man diesen Ansatz in unterschiedlichen zielgruppenoffenen Angeboten wieder. „In der personenbezogenen Weiterbildungsberatung dominiert in der Praxis ein humanistisch orientiertes, non-direktives Beratungskonzept, wie es insbesondere von Rogers entwickelt worden ist“ (Schiersmann 2000, S. 25). Der Berater wendet sich dem Kunden zu und versucht, ihn zu stärken, wo er es nötig hat, damit er sich in den Idealbereich bewegt.

Dieser Ansatz ermöglicht aus Sicht des Beraters die Lösung vieler Kundenprobleme, wenn er berät, ohne den Effekt seiner Intervention reflexiv zu berücksichtigen. Die tatsächliche Wirksamkeit ist aber auch hier fraglich, da eine Lösung im Sinne des Beraters wohl eine Lösung im Sinn des Kunden sein kann, aber nicht sein muss. Der Erfolg kann zwar gesteigert werden durch den Versuch, den Idealbereich gemeinsam zu definieren, in letzter Konsequenz ist diese Verständigung aber nicht zu hundert Prozent möglich, weshalb auch dieser Ansatz nicht in jedem Fall ausreicht.

Ein Problem ist, dass der Idealbereich von außen, also letztlich vom Berater, definiert wird und nur zufällig mit den Entwicklungsmöglichkeiten des Kunden korrespondiert. Ein Beispiel für einen definierten Idealbereich wäre die Teilhabe an Erwerbsarbeit. Wenn der Berater dieses Ziel als erstrebenswert betrachtet, wird er seine Interventionen daran ausrichten. Die Teilhabe an Erwerbsarbeit ist

aber für Kunden nicht zwingend der nächste wünschenswerte Schritt seiner Entwicklung.

Qualität im Sinne der empathischen Beratung ist, wenn die Zusammenhänge, in denen der Kunde steht, umfassend erkannt werden, der Berater eine gute Lösung findet und die Intervention des Beraters den Kunden zu dieser Lösung führt.

Hier kann man Erfolg feststellen, wenn die Sammlung der Zusammenhänge, in denen der Kunde steht, gelingt, die daraus abgeleitete Intervention für den Berater und den Kunden stimmig sind und der Kunde den Lösungsimpuls des Beraters annimmt.

4.3.3 Kybernetik zweiter Ordnung – der konfrontative Beratungsansatz:

Die Kybernetik zweiter Ordnung berücksichtigt die Sichtweise, dass Objektivität für Subjekte unerreichbar bleibt. Wenn sich ein System einem Beobachter öffnet, verändert dessen Anwesenheit das Ganze⁴².

Um den Übergang in die Kybernetik zweiter Ordnung zu beschreiben, bemühe ich die Entwicklung der Mathematik. „Für die griechischen Mathematiker waren Zahlen konkrete, reale, wahrnehmbare Größen, die ihrerseits Eigenschaften ebenso realer Objekte darstellten“ (Watzlawick 1969, S. 24). Die Null war ebenso undenkbar wie negative Zahlen. Dieser Blick auf Zahlen hielt sich bis ins ausgehende Mittelalter, die Einführung von Variablen nahm den Rechengvorgängen ihren absoluten Wert und führte Relationen ein, die unabhängig von den realen Größen Beziehungen beschrieben. Betrachtet man die Formel $e=mc^2$, so sagt sie nichts über „e“ als reale Größe aus, sondern nur, in welchem Verhältnis „e“ zu anderen Faktoren steht⁴³ (vgl. ebda, S. 25f.).

⁴² So sagte Einstein zu Heisenberg, der ihn von der Schlüssigkeit seiner Theorie auf Basis der Ergebnisse seiner Beobachtung zu überzeugen versuchte: „Es ist durchaus falsch, zu versuchen, eine Theorie nur auf beobachtbare Größen aufzubauen. In Wirklichkeit tritt gerade das Gegenteil ein. Die Theorie bestimmt, was wir beobachten können“ (Gumbrecht/Pfeiffer 1986, S. 679, zit. n. Matt 2001, S.110).

⁴³ Etwas konkreter: Wenn „e“ für Energie steht, sagt die Formel nichts über eine konkrete Energie aus. Diese kann groß oder klein sein, real oder fiktiv. Beschrieben wird nur das Verhältnis zu Masse („m“) und Geschwindigkeit („c“). Wenn Bewegung und damit auch Geschwindigkeit relativ sind, ist aber auch die Energie in unserem Beispiel niemals absolut.

Der Blick verschiebt sich, weg von real existierenden Einheiten, hin zu der Beschreibung von Relationen. In der neuzeitlichen und modernen Theorie des Wissens und der Wahrheit weicht die Vorstellung einer Zeitlosigkeit des Wahren allmählich der Auffassung von einer radikalen Zeitlichkeit allen Wissens. Wissen etabliert dann symbolisch kondensierte Bedeutungshorizonte, deren Komplexität in keinem Bewusstsein zur vollen Präsenz gelangt.

Gab es in der Kybernetik erster Ordnung noch die Begriffe „wahr und falsch“ oder „gut und schlecht“, so zerfließen sie in der Kybernetik zweiter Ordnung bei genauer Betrachtung in ihre subjektive Konstruiertheit. „Jedes Kind lernt in der Schule, dass Bewegung etwas Relatives ist und nur in Relation auf einen Bezugspunkt wahrgenommen werden kann. Was man dagegen leicht übersieht ist, dass dasselbe Prinzip für alle Wahrnehmungen gilt und daher letztthin unser Erleben der äußeren Wirklichkeit bestimmt“ (Watzlawick 1969, S. 28). Ein allgemein gültiger Zielwert lässt sich nicht mehr bestimmen, weil jedes System und jedes Subsystem eigene Zielwerte haben⁴⁴. Selbst für einzelne Systeme oder Subsysteme bleibt er, wenn der Zielwert Neues erfassen soll, diffus, weil er in der Zukunft liegt und die Verständigung darüber über Sprache, die nur Bekanntes, Begrenztes und Vergangenes abbilden kann, nicht möglich ist. Die Grenzen der Sprache sind die Grenzen der Welt, so Wittgenstein, der Aufbruch in eine neue Ebene ist somit nur über die Erweiterung der bestehenden Sprache zu erreichen.

Beratung in diesem Kontext steht vor der Herausforderung, dass es kein von außen messbares richtiges oder falsches Handeln gibt, keine objektiv gute oder schlechte Beratung. Die Grenze, die es in die Kybernetik zweiter Ordnung zu überschreiten gilt, ist im Radikalen Konstruktivismus umrissen:

„So lange ein Handwerker oder Wissenschaftler mit Objekten arbeitet, die ganz in seinem Erfahrungsfeld liegen, ... besteht Wissenschaft darin, zwischen bestimmten Erfahrungen, die er vom Rest seines Erfahrungsfeldes isoliert, Verhältnisse zu schaffen, Relationen, Beziehungen herzustellen. ... Seine ganze Arbeit besteht darin, dass er beobachtet. ... So lange ein Wissenschaftler mit diesen Mitteln arbeitet, braucht er nicht Konstruktivist zu sein.

⁴⁴ Ein wichtiger Gedanke ist, dass Systeme sich ab einer gewissen Komplexität in Subsysteme spalten, um Stabilität zu gewährleisten, und zwar nach innen und nach außen (vgl. Von Schlippe 2003, S. 57), was zur Folge hat, dass nicht immer ein Mehr an Kommunikation sinnvoll ist, sondern oft auch ein Weniger.

Das Feld, in dem er arbeitet, ist einheitlich. Wenn aber einer ... beginnt, sich mit Dingen zu befassen, die er aus eigener Beobachtungstätigkeit übernommen hat, die aber die Beobachtungstätigkeit selbst und ihre Ergebnisse angehen ... ändert sich die Lage radikal. Warum? Weil er von diesem Moment an die Frage stellen sollte: Wie erscheint diese Umwelt, die ich von diesem Organismus unterschieden habe, diesem Organismus“ (Glaserfeld 1987, S. 402f.).

Der Berater kann also nicht mehr davon ausgehen, dass er die Umwelt gleich erlebt wie andere. Mehr noch: die Art seiner Beobachtung determiniert seine Umwelt.

„Die Ausgrenzung eines Systems und die Trennung zwischen System und Umwelt ist ein Artefakt, dessen Konstruktion für unseren begrenzten menschlichen Geist im Hinblick auf die Beantwortung bestimmter Fragen notwendig ist und sinnvoll sein kann. Gleichwohl ist es wichtig, sich dieser artifiziellen Begrenzung bewusst zu sein“ (Kriz 1996, zit. n. Schlippe/Schweitzer 2003, S. 59).

Der Berater nimmt zwar Spannung im Gespräch und damit einen Indikator für eine gelungene Beratung wahr, in letzter Konsequenz kann er aber nie sicher sein, ob das Bild stimmt, das er vom Kunden hat, ebenso wenig, was die Interaktion im Kunden bewirkt hat. Trotzdem kann Beratung vor diesem Hintergrund effektiv sein, weil der Berater dem System des Kunden Informationen von außen verfügbar macht, indem er zum Beispiel die Wirkung, die das Gespräch auf ihn hat, thematisiert oder Zusammenhänge in der Biografie sowie Grenzen und Glaubenssätze des Kunden, die er erkennt, benennt. Allerdings setzt dies ein Mindestmaß an Reflektiertheit beim Kunden voraus, der ja nicht von außen gelenkt wird und der, angeregt durch die Interaktion, aus sich heraus Ideen entwickeln muss. Aber – auch hier lassen sich nicht für alle Kunden Lösungen finden. In der Beratungspraxis tritt der Ansatz vor allem in verschiedenen systemischen Beratungsansätzen auf.

Qualität im Sinne der konfrontativen Beratung ist reflektierte Kommunikation, in der sich Berater und Kunde annähern und in der der Möglichkeitsraum des Kunden sich erweitert. Hier kann man Erfolg erahnen, wenn die Beratung zumindest von einem Protagonisten subjektiv als lohnend empfunden wurde.

4.3.4 Selbststeuerung – der paradoxe Beratungsansatz:

Kann der Kunde in jedem Fall von außen gesteuert werden? Diese Frage wird von verschiedenen Selbststeuerungstheorien verneint. Eine Selbststeuerungstheorie, die Synergetik, wurde vom deutschen Physiker Hermann Haken als interdisziplinäre Theorie entwickelt und stellt sich der Frage, wie Ordnungen aus sich selbst entstehen. So ...

„... ist die spontane Entstehung geordneter Strukturen in offenen Systemen kein Einzelfall. ... Wie die ... Theorie zeigte, wird die Ordnung in den verschiedenen Systemen durch ganz bestimmte Veränderliche, die so genannten Ordner, bestimmt. Im Beispiel des Laserlichts ist die Lichtwelle ein solcher Ordner. Diese kann die Bewegung der Elektronen in den Atomen in seinen Bann zwingen, Umgekehrt bekommt das Lichtfeld erst durch die Lichtausstrahlung der Atome zu Stande, so dass wir eine zirkuläre Kausalität vor uns haben. Das Verhalten des einen bedingt das Verhalten des anderen“ (Haken 1988, S. 67f.).

Übertragen auf Sozialwissenschaft weist Haken (vgl. 1987) darauf hin, dass langlebige, langsame Größen kurzlebige, schnell veränderliche Größen „versklaven“. In sozialen Systemen entstehen selbst organisiert aus dem Chaos Ordnungen, die zueinander in Bezug stehen und sich bei Veränderungen der Bedingungen wandeln – oder auch nicht.

Zum Verständnis der Selbststeuerung lohnt es sich, auch auf die Theorie der autopoietischen Systeme von Maturana und Varela einzugehen:

Alle Lebewesen haben ihre Komponenten zu einer sich selbst organisierenden Struktur verknüpft. Sie produzieren und reproduzieren beständig ihre eigenen Elemente und auch die Beziehungen zu anderen Systemen in einem selbstrückbezüglichen Prozess. Dabei reproduzieren sich die Elemente, aus denen sie bestehen, ebenso wie die Beziehungen mit der Umwelt, mit Hilfe der Elemente und den Beziehungen zur Umwelt, die bereits existieren (vgl. Schlippe/Schweitzer 2003, S. 67f.). Maturana problematisiert den Versuch der Steuerung von außen: Als strukturdeterminierte Systeme sind wir von außen prinzipiell nicht gezielt beeinflussbar, sondern reagieren immer im Sinne der eigenen Struktur (vgl. auch im Folgenden Maturana 2001, S. 18f.). Steuerung von außen, die zur Gänze funktioniert und die sicheren Prognosen folgt, ist in sozialen Systemen auszuschließen.

Grundsätzlich sind Struktur und Organisation zu unterscheiden. Lebewesen, die sich in ihrer Struktur unterscheiden (z.B. Katze und Hund), sind aber in Bezug auf ihre Organisation gleich (Zellstoffwechsel, Zellteilung, ...). Strukturen können zwar unterschieden werden, aber es ist nicht möglich, sie seriös zu Einheiten zusammen zu fassen, da die Grenzen immer fließend sind⁴⁵.

Welche Konsequenzen hat es, wenn eine reale Unterscheidung zwischen den Strukturen nicht mehr möglich ist? „Wenn wir nicht in der Lage sind, eine das Lebewesen charakterisierende Aufzählung von Eigenschaften zu geben, warum dann nicht ein System vorschlagen, welches im Operieren seine gesamte Phänomenologie hervorbringt“ (Maturana/Varela 1987, S. 56)?

Luhmann führt diesen Gedanken weiter und schlägt vor, drei Klassen autopoietischer Systeme zu unterscheiden, die unabhängig voneinander operieren: Leben, Bewusstsein und Kommunikation. Das heißt, dass Bewusstsein ebenso wie Kommunikation kein lebendes System⁴⁶ ist, die wiederum nicht bewusst geschieht. Leben ist weder bewusst, noch kommuniziert es. „Menschen können nicht kommunizieren, nicht einmal Gehirne können kommunizieren, nicht einmal das Bewusstsein kann kommunizieren. Nur die Kommunikation kann kommunizieren“ (Luhmann 1988b, S. 884). Leben, Kommunikation und Bewusstsein beeinflussen einander, aber nur indirekt. Kommunikation kann zu einem anderen Bewusstsein führen, schafft dies aber nicht. Vielmehr verändert sich das Bewusstsein durch Bewusstwerden von Zusammenhängen. Wenn nun in Beratungen kommuniziert wird, so ist die entscheidende Instanz für Veränderung des Bewusstseins das jeweilige Bewusstsein selbst.

Übertragen ist Beratung wie ein Topf voll Erde, aus dem der Kunde, je nach Bedarf, die Nährstoffe holt, die er braucht, so wie jede Pflanze unter den gleichen Bedingungen – Erde, Wasser, Luft, Wärme, Zeit – andere Formen,

⁴⁵ Wie definiert man beispielsweise den Unterschied zwischen Mann und Frau? Genetisch, anatomisch, sozial oder auf Basis einer Selbstauskunft der Person?

⁴⁶ „Sokrates war etwas eingefallen oder aufgefallen, was ihm zu denken gab, und so war er aus seiner Wirklichkeit heraus gefallen. Das Denken hatte ihn in ein Nirgendwo versetzt, wo er aber auf seltsame Weise heimisch zu sein schien. ... Diese Selbsterfahrung des Geistes ist jene Merkwürdigkeit des Bewusstseins, dem es schlechterdings unmöglich ist, sein eigenes Nicht-Sein, den eigenen Tod also, zu denken. Bewusstsein kann ein eigenes Aufhören nicht denken“ (Safranski 1999, S. 45).

Farben, Früchte und chemische Zusammensetzungen hervorbringt. Beratung taucht als Phänomen auf und verschwindet sofort nach ihrer Präsenz; was bleibt sind verwertete Spuren ihrer selbst. „Was erinnert werden soll, muss in den jeweiligen Systemen hochselektiv behandelt werden“ (Luhmann 1988a, S. 51).

Unser Bewusstsein gibt uns also keine Information über die Kommunikation an sich, sondern nur über das, was uns davon bewusst war oder wurde. Versucht der Berater, sich den Wert der Beratung über Kommunikation mit dem Kunden bewusst zu machen, so tangiert die Kommunikation in ihrer Autonomie das Bewusstsein in seiner Autonomie nicht. Folglich ist die Erhebung der Kundenzufriedenheit ebenso wie andere Formen der Evaluation ausschließlich als Aspekt der Kommunikation, also letztlich als Beziehungsangebot, zu verstehen. Die Teilnahme des Kunden an dieser Form von Kommunikation drückt aus, dass diese Form von Beziehung zwischen Berater und Kunden existiert. Evaluation weist nach, dass zwischen Berater und Kunden eine Beziehung besteht, in der der Berater über die Auswahl an Fragen die Werte definiert und der Kunde durch die Antworten auf diese Fragen sich diesen unterwirft. Somit drückt sie - im Gegensatz zum allgemeinen Verständnis - immer ein Machtgefälle aus, in dem der Berater den Kunden unterwirft⁴⁷. Das Verhältnis von Evaluation zu Information (Bewusstsein) und Erfolg im Sinne von Veränderung (Leben) bleibt in jedem Fall indirekt. Die Informationen, die entstehen, sind immer reduziert und damit so gut wie wertlos; objektive Informationen können vor dem Hintergrund von Luhmanns Ausführungen nicht mehr erwartet werden.

Um das obige Beispiel der Pflanzen zu bemühen, könnte Evaluation das Vorhandensein oder das Fehlen gewisser chemischer Elemente in der Pflanze oder in der Erde nachweisen. Dadurch lassen sich bestimmte Pflanzen ausschließen, aber niemals mit letzter Sicherheit bestimmen, da immer auch andere, möglicherweise noch nicht bekannte Pflanzen vergleichbare Strukturen aufweisen. Ebenso wenig lässt sich über das Leben sagen, da tote und lebendige Pflanzen aus denselben Elementen bestehen. Das Wissen, das in Evaluationen von Beratungsprozessen entsteht, bedarf sorgfältiger Analyse.

⁴⁷ Haken würde sagen: „versklavt“

Evaluiert man beispielsweise, dass der Kunde zufrieden ist, so kann man ausschließen, dass er entweder im Moment – warum auch immer – unzufrieden ist oder aber, dass er seine Unzufriedenheit gerade – warum auch immer – nicht kommuniziert. Der Sinn dieser Frage liegt also ausschließlich in der oben beschriebenen Herstellung einer Beziehung.

Für die Beratung lässt sich ableiten, dass, wenn wir nochmals zu Haken zurückblicken, die Wechselwirkungen, die zur Versklavung führen, an vielen Stellen zu finden sind. So gibt es eine Tendenz zur Anpassung des Kunden an die Beratungsgewohnheit, weil in der Beratungsstelle das Operieren des Beraters langfristiger verankert ist als das des Kunden, der nur für eine kurze Zeit Einfluss nimmt. Ohne es zu wollen, möglicherweise sogar ohne es wahrzunehmen, zwingt der Berater dem Kunden seine Erwartungen auf und wird sich damit während der Beratung auch wahrscheinlich durchsetzen. Der Kunde, der im Normalfall nicht wahrnimmt, dass er sein Verhalten an die Erwartung des Beraters angleicht, wird tendenziell wunschgemäß handeln und dies als authentische Wahrnehmung erleben. Zurück in seinem gewohnten Bereich trifft er aber auf andere langfristige Größen, so dass das Beratungsergebnis zumindest gefährdet ist. Umgekehrt wird auch die langfristig wirkende öffentliche Struktur, in die Beratung eingebettet ist, auf den Berater wirken und ihn einnehmen.

Welchen Sinn hat dann Beratung, die in einem sich selbst organisierenden Feld jenseits manipulierender Interventionswünsche operiert? Sie hat keinen Sinn! Genauer gesagt: die Sinnfrage stellt sich nicht, der Sinn wird als gegeben vorausgesetzt und nicht thematisiert⁴⁸. Damit leite ich in den Bereich über, in dem diese Beratungsansätze zu finden sind. Man findet sie unter anderem in an der Grenze der Systemik stehenden und auch in die Beratung übertragenen Ansätzen wie der lösungsorientierten Beratung (vgl. Bamberger 2001), der konstruktivistisch orientierten Beratung, dem Systemaufstellungsansatz von Hellinger (vgl. 2003), der Haltung des Zen-Buddhismus, ausgedrückt in Koans, sowie manchen paradoxen Interventionen; wenn man die katholische Beichte als Beratungsform verstehen will, fände auch sie hier ihren Platz.

⁴⁸ Das Tao (der Sinn), das ich benennen kann, ist nicht das ewige Tao, sagte schon Laotse.

Beratung auf Basis der Selbststeuerung findet in einer „Black Box“ statt, die sich jedem objektiven Einblick von außen entzieht. Die Lösung ist immer individuell und niemals allgemein gültig.

Für die Praxis heißt das: Wenn die Identität des Kunden aus seinem Operieren hervorgeht und er zwar eine andere Struktur als der Berater hat, aber für beide die gleiche Ordnung zu Grunde liegt, dann ist Beratung die gemeinsame Suche nach den gerade sichtbaren Ordnungen, die die Operationen bedingen. Beratung löst sich also weitgehend von den Strukturen und beleuchtet, soweit sie zu Tage treten, die grundlegenden Ordnungen, die dahinter liegen. Synergetische Beratung sieht vor allem die eigenen Muster und die des Kunden, sie achtet auf die Phänomene, die in der Beratung zu Tage treten. Sie begegnet dem Kunden ohne Anspruch, ohne Wissen und ohne Ziel, soweit das möglich ist. Beide, Berater und Kunde, bedingen sich wechselseitig und zwingen sich in Rollen. Professionalität liegt hier im Wechselspiel von selbstreflektierter fachlicher Distanz vor und nach der Beratung auf der einen Seite und dem Sich-Voll-Zur-Verfügung-Stellen in der Beratung auf der anderen.

Qualität im Sinne der paradoxen Beratung besteht in der größtmöglichen Zurücknahme des Beraters zu Gunsten der potenziell auftretenden Phänomene und dem Verzicht auf störende Einflüsse (z.B. die Frage nach Kundenzufriedenheit). Hier stellt sich die Frage nach Erfolg nicht mehr.

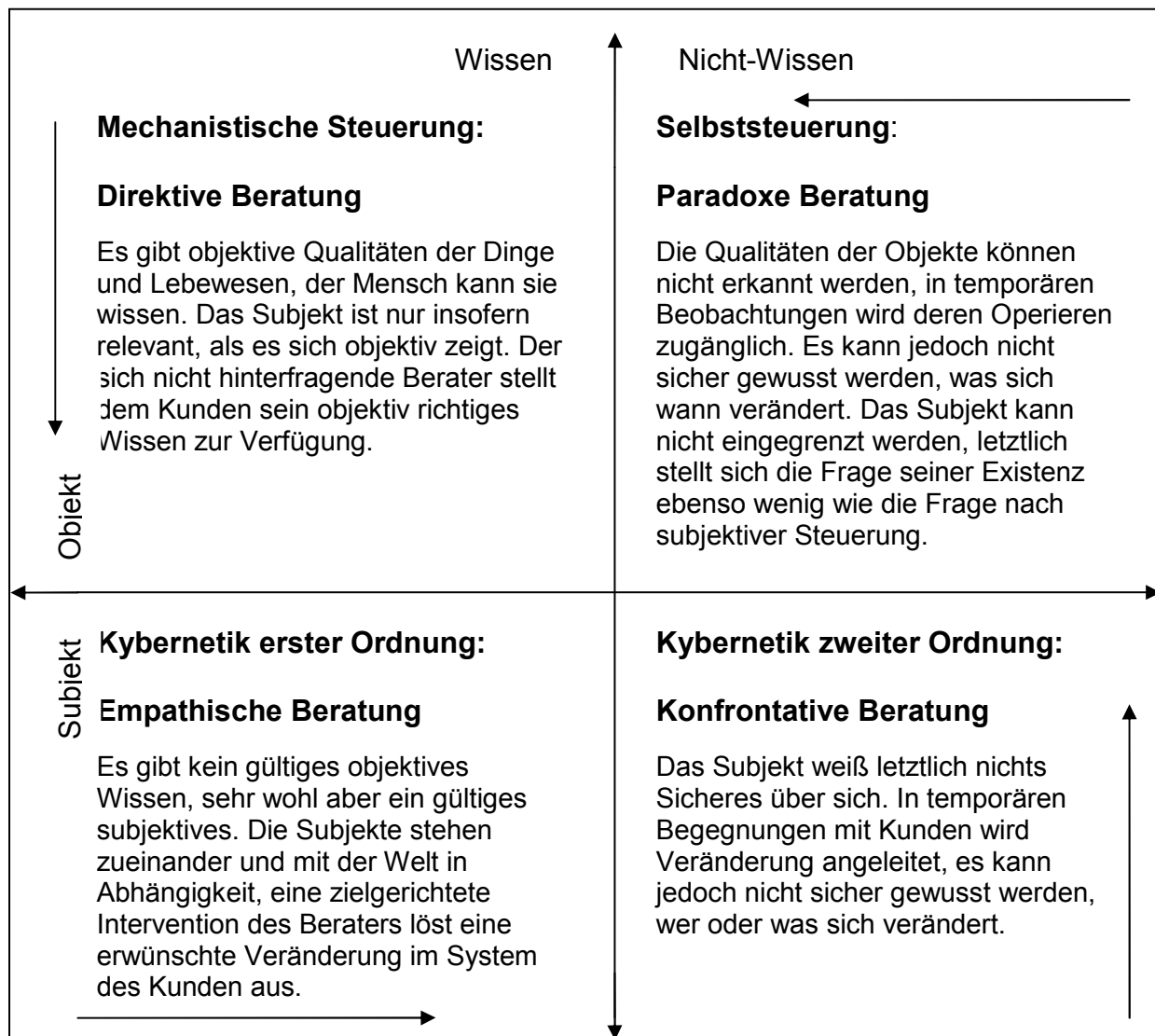
4.3.5 Das Steuerungsmodell der Beratung:

Wird Qualität in der Beratung beschrieben, so geschieht das aus dem jeweiligen Selbstverständnis, aus der jeweiligen Weltsicht heraus. Die Praxis der Beratung ist geprägt von dem Modell, das gerade favorisiert wird, ob bewusst oder unbewusst. Es besteht die Gefahr, dass der Berater seine Brille aufsetzt, um dann als Tatsache zu beschreiben, was er durch die Brille sieht. Wer als Autorität Kunden Ratschläge gibt, wird Kunden vorfinden, die Ratschläge brauchen. Ebenso leicht wird ein Berater, der nach Rogers nicht-direktiv berät, oder ein Systemiker oder gar ein Synergetiker, Beweise für die Überlegenheit seines eigenen Ansatzes finden, wenn er selbst ihn für überlegen

hält⁴⁹. Lässt sich die Frage nach der Qualität in Beratung vor diesem Hintergrund beantworten? Die Antwort liegt nicht in der ausschließlichen Gültigkeit eines Ansatzes, sondern im Umgang mit der gleichwertigen Gültigkeit aller Ansätze nebeneinander.

Das folgende Modell soll das oben Dargelegte übersichtlich machen:

Abb. 6: Das Steuerungsmodell der Beratung



Quelle: Verfasser

Alle beschriebenen Ansätze können in der konkreten Anwendung im Einzelfall sinnvoll sein. Abhängig vom Kunden, der Situation und der Interaktion kann der Einsatz jeder Methode gerechtfertigt sein. Keiner der Ansätze ist ausschließlich

⁴⁹ Watzlawick prägte den Satz: „Wer einen Hammer hat, für den besteht die Welt aus Nägeln“.

richtig. Trotzdem stehen auch die Ansätze in Relation zueinander. Für die Erreichung der Ziele sollte eine Vielfalt an Methoden und Konzepten zur Auswahl stehen. „Daraus folgt, dass eine einzige Beratungstheorie weniger Möglichkeiten bietet, alle Phasen gleich gut zu bedienen, weshalb es durchaus sinnvoll ist, verschiedene Beratungsansätze zu kombinieren“ (Thiel 2003, S. 79 ff.). Bildungsberater sollten den Anspruch haben, in allen Ansätzen beraten zu können, oder wenigstens ihre Grenzen zu kennen. Dieser Anspruch ist der Tatsache geschuldet, dass durch die Unwägbarkeit des Kundenbedürfnisses und der zumindest nicht voll steuerbaren Interaktion der Berater sich nicht darauf verlassen kann, dass er in einem gewohnten Schema bleiben kann.

Jede Zeit hat ihre Weltsicht und jede Weltsicht drückt sich wie oben beschrieben auch in Beratungsansätzen aus. Blickt man auf das letzte Jahrhundert, so findet man zu Beginn vor allem mechanistisch geprägte direktive Beratungsansätze. So fand Berufsberatung schon 1927 Aufnahme ins Reichsgesetz und hatte vorrangig den Auftrag, Lehrstellen und Arbeitsplätze zu vermitteln (vgl. Schröder 2004, S. 51). Beratungsmethoden dieser Zeit waren überwiegend die des Anordnens und Verbietens, des Ermahnens, der Suggestion und der Verwendung von Ratschlägen (vgl. Rogers 2001, S. 29ff.). Rogers stand mit seinem Buch „Nicht-Direktive Beratung“⁵⁰ für den Wandel der Beratung hin zu einem empathischen Ansatz. Die Grundgedanken fanden sich in vielen humanistisch-emanzipatorischen Beratungsansätzen wieder, die geprägt waren vom Einfluss der Psychotherapie, deren Erkenntnisse im Regelfall etwas zeitversetzt in die Beratung aufgenommen wurden. So war während der Blütezeit der empathischen Beratung in den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts die Psychotherapie an die Grenzen der Individualpsychologie gestoßen. Sie hatte sich längst einem systemischen Blick geöffnet. Dieser systemische Blick war wiederum auch in der Beratung die Antwort auf das partielle Scheitern der empathischen Ansätze und ermöglichte Lösungen in komplexen Fällen, die mit empathischen Ansätzen nicht gefunden werden konnten. Aber auch systemische Beratungsansätze waren gefordert, sich zu

⁵⁰ im Original erschienen unter dem Titel „Counseling and Psychotherapy“ im Jahr 1942

entwickeln, und so ging die Entwicklung, in der Überschreitung ihrer Grenzen, vor der Jahrtausendwende in Richtung Selbststeuerung.

Ich möchte hier aber nicht die Illusion erwecken, dass die Ansätze erst zu diesen Zeitpunkten entstanden wären. So wie Krankheiten schon bestanden, bevor sie benannt und beschrieben wurden, waren auch alle Ansätze schon vorhanden. Die Zeitgrenzen benennen den Punkt der wissenschaftlichen Beschreibung der Ansätze als Beratungsansätze.

Blickt man auf die heutige Praxis, so haben die jeweils neueren Ansätze die älteren nicht abgelöst, sondern ergänzt. Das bedingt, dass wir in der Praxis ein Sammelsurium verschiedener Modelle vorfinden⁵¹.

Gute Bildungsberatung erkennt man an umfassend qualifizierten Beratern, die immer wieder darauf achten, was die Situation erfordert, die bereit sind, sich auf die Interaktion einzulassen und die bei Bedarf Teile ihres Wissens vernachlässigen und den Ansatz wechseln, wenn es gerade erforderlich ist.

4.3.6 Ordnung der Felder:

Trotzdem stehen die Beratungsfelder in einer Ordnung zueinander. Da die chronologisch späteren Formen an den Grenzen der jeweiligen Vorgänger entstanden waren, bauen sie aufeinander auf. Jede Beratungsform blickt, wenn sie keinen Zugang zur Metaebene hat, auf die zurückliegende, als ob diese veraltet und überwunden wäre. Dies mag für den Berater und seine persönliche Entwicklung zutreffen, es wäre aber fahrlässig, daraus eine Verallgemeinerung abzuleiten.

Der geeignete Ansatz ist nicht nur vom Berater abhängig, sondern auch vom Kunden. In einer Beratung können, je nach Phase, Ansätze aus unterschiedlichen Beratungsfeldern vorkommen. Ähnlich wie die Berater, die über

⁵¹ Dazu eine Anekdote aus einer aktuellen Studie: „Um etwas darüber zu erfahren, auf Basis welcher Theorieangebote Bildungsberatende ihre Beratungsarbeit gestalten, fragt der Interviewer: `Nach welchen Konzepten arbeiten Sie?` Die Antwort: `Systemisch, ressourcenorientiert, lösungsorientiert, informativ, situativ und biografieorientiert`. Der informierte Fragende sieht, dass hier unterschiedliche Konzepte – wahllos, so scheint es – kombiniert werden. Zur Sicherheit fragt er nach: `Was genau heißt das für Sie – systemisch beraten?` und hört: `Schweigen, worauf der Beratende beginnt, eine Geschichte aus seiner alltäglichen Beratungspraxis zu erzählen“ (Mai/Schneider 2009, S. 209f.).

die Grenzen der einen Modelle neue entwerfen mussten und diesen folgten, bis auch diese wieder an ihre Grenzen stießen, haben auch Kunden Grenzen, innerhalb derer sie sich bewegen. Weltbilder entwickeln sich tendenziell analog zu der Entwicklung, die für die Beratung beschrieben wurde, aus einer mechanistischen Weltsicht zu einer kybernetisch-systemischen und weiter zu einer synergetisch-autopoietischen. Wenn davon gesprochen wird, dass Berater die Sprache der Kunden sprechen müssen, so impliziert das die Forderung, dass sie analog des Weltbildes der Kunden beraten sollen. Wenn ein Kunde fest im metaphysischen Denken verankert ist und auf einen Berater trifft, dessen Weltsicht eine konstruktivistische ist, so verlangt die Professionalität des Beraters, sich auf einer metaphysischen Ebene zu treffen, wissend, dass er nur einen Bruchteil seines Könnens einsetzen kann.

Was aber, wenn ein Kunde, der systemisch denkt, auf einen Berater trifft, dessen Kompetenz sich in direkter Beratung erschöpft? Dann wird der Kunde zwar keinen Schaden nehmen, da er die Begrenztheit der Beratung reflektieren kann, er wird aber auch kaum echten Nutzen aus der Beratung ziehen können. Die konkrete Beratung wird durch das Beratungsanliegen determiniert. Wenn es aus einem reinen Informationsbedürfnis besteht, sollte die Beratung auf einer direktiven Ebene bleiben, obwohl Berater und Kunde komplexere Weltbilder haben.

Insofern verlangt Professionalität von Bildungsberatern Kompetenz in allen Feldern, weil Bildung nur umfassend verstanden werden kann. Dieser Anspruch gilt aber, anders als in der Bildungsberatung, nicht in nicht-ganzheitlichen Formen der Beratung, da das Prinzip der Ressourcenschonung verlangt, nicht mit Kanonenkugeln auf Spatzen zu schießen. Wenn die Beratung in ihren Anlässen sich auf informative Themen konzentriert, wäre es unsinnig, ein umfangreiches Portfolio an Beratungsansätzen zu haben, das weit über den Bedarf hinausreicht. Triviale Beratung wie z.B. Steuerberatung tut gut daran, nur direktiv zu sein.

4.4 Der Beratungsprozess:

Das Problem in der Beschreibung des Beratungsprozesses liegt in der Gefahr der Vereinfachung. Der Beratungsprozess kann über Schemata beschrieben werden, indem z.B. eine Einführungsphase (Begrüßung und Situationsklärung), eine Bearbeitungsphase (Auftragsklärung und Informationsaustausch), eine Entwicklungsphase (Zusammenfassung der relevanten Informationen und möglichen Lösungen, Abgleich mit den Erwartungen des Kunden) und eine Reflexionsphase (Feedback und Verabschiedung) benannt werden (vgl. Karnath/Schröder 2009, S. 137ff.). Modelle wie dieses nutzen aber nur eingeschränkt, wenn die Kernqualität der Beratung verstanden werden soll⁵². Dieses Problem sieht auch Kossack (2009, S. 49):

„Mit der Entwicklung von Phasenschemata wird unterstellt, das sich das prinzipiell nicht standardisierbare Interaktionsgeschehen `Bildungsberatung` standardisieren ließe. ... Wenn dem so wäre, dann bedürfte es des Hinweises nicht, dass das Schema nicht schematisch gebraucht werden soll. ... In der Tat wird hier davon ausgegangen, dass solche Schemata den empirisch rekonstruierbaren Gesprächsverlauf nicht angemessen beschreiben und daher auch kein angemessenes Bild von Bildungsberatung entwickeln können. Sie können dies nicht, weil Kommunikation und Interaktion keine linearen Gestaltungsprozesse sind, sondern vielmehr Prozesse, die sich durch Brüche und Überschneidungen auszeichnen“.

Ich versuche im Folgenden, unter Verzicht des Entwurfes eines umfangreichen Prozessschemas, die besondere Qualität der Kommunikationsform Beratung in eine nachvollziehbare Ordnung zu bringen, indem ich den Prozess auf wenige wesentliche Elemente reduziere.

4.4.1 Der Rahmen:

Jeder Beratung liegt ein Beratungsprozess zu Grunde. Der Kunde wendet sich an den Berater mit der Bitte zu helfen oder eine Dienstleistung zu erbringen. Diese Bitte ist prägend für den gesamten Beratungsprozess. Der Kunde

⁵² Das genannte Schema ist so banal, dass damit auch der Einkauf beim Bäcker oder die Ausstellung eines Personalausweises beschrieben werden könnten und trotzdem so starr, dass es dem Beratungsprozess nicht genügt.

schenkt dem Berater einerseits Vertrauen, erwartet andererseits etwas von ihm. Daneben akzeptiert er stillschweigend den Rahmen der Beratung. Dieser Rahmen besteht aus mehreren Ebenen:

Tab. 7: Der Beratungsrahmen:

- Die physikalische und materielle Ebene
(Beratungsraum, Raumtemperatur, Lärm, gesundheitliche Verfassung, die Lage der Beratungsstelle, ...)
- Die Kultur und das „Klima“ der Organisation, sowohl in ihrer Wirkung nach innen und nach außen
(Selbstverständnis, Abhängigkeit, Offenheit, ...)
- Die Beziehung der Beratungsstelle und des Beraters zu ihrer institutionellen und soziokulturellen Umgebung
(Zielgruppen, Kooperationen, öffentliche Präsenz, ...)
- Allgemeine soziale und kulturelle Umfeldler und die gesellschaftlichen Räume, in denen Beratung stattfindet
(Werthaltungen, Kleidung, Sprache, ...)

Quelle: Nestmann, Sickendiek, Engel 2004, S. 606 (leicht modifiziert)

Dieser Rahmen ist nicht starr⁵³. Neben dem allgemeinen Rahmen der Beratungsstelle gibt es auch den persönlichen Rahmen des Beraters. Er verinnerlicht ihn in Abstimmung mit seinen Systemen (Beratungsstelle, Geldgeber, Berufsverband, Familie, Freunde, Verein, ...) und stellt sich dem Beratungskunden innerhalb dieses Rahmens zur Verfügung. Der Rahmen, in dem die Beratung stattfindet, ist nicht beliebig erweiterbar, in kleinen Bereichen ist er aber beweglich.

Parallel zum vorgegebenen Beratungsrahmen bringt auch der Kunde einen Rahmen mit, in dem er handlungsfähig ist. Beratung braucht eine Schnittmenge dieser beiden Rahmen. Wenn der Kundenrahmen sich völlig vom Beratungsrahmen unterscheidet und eine Suchbewegung im möglichen erweiterbaren Bereich nicht erfolgreich ist, sind die Grundbedingungen einer Beratung nicht

⁵³ Wenn der Berater z.B. Migräne hat, ist er eingeschränkt, nach einer guten Supervision ist er offener als sonst.

erfüllt⁵⁴. Dies kann aber nicht nur an äußeren Faktoren festgemacht werden. Wenn z.B. Alkoholismus für den Berater ein völliges Tabuthema ist und der Kunde alkoholkrank ist, wäre es ratsam, den Kunden an einen unbefangenen Kollegen abzugeben. Selbstverständlich besteht der Kunde nicht nur aus der Alkoholkrankheit, die Rahmen von Kunden und Berater stören sich aber so stark, dass eine gute Beratung in diesem Setting gefährdet ist. Die Alkoholkrankheit sieht man aber nicht, ebenso wenig wie das Tabu des Beraters. Die Divergenz tritt über wiederkehrende Störungen der Kommunikation zu Tage und bleibt oft bezüglich ihrer Ursachen im Verborgenen.

Die Übereinstimmung der Rahmen von Kunden und Berater kann und muss nicht hundertprozentig sein, es sollte dem Berater aber zumindest möglich sein, den Kunden grundsätzlich zu akzeptieren, so wie er sich ihm zeigt. Falls der Kunde oder der Berater sich im gebotenen Rahmen über die Maße unwohl fühlen, muss es beiden möglich sein, die Beratung zu beenden.

4.4.2 Der Prozess⁵⁵:

Eine Vorbedingung von Beratung ist erfüllt, wenn der Rahmen für beide Seiten akzeptabel ist. Was passiert im Brennpunkt der Beratung, im Bildungsberatungsprozess, wie kommt „die Beratung in die Beratung“?

Der Berater beginnt eine Suchbewegung mit dem Ziel, dem Kunden so nahe zu kommen, dass er dessen Standpunkt einigermaßen verstehen kann. Dieser Prozess der Annäherung läuft vor allem über gezielte Fragen. Schon allein dadurch, dass der Kunde seine Lage schildert, ändert sich seine Perspektive, und oft reicht dieser Perspektivenwechsel aus, dass der Kunde selbst eine Lösung generiert⁵⁶. Wenn dieser Moment der Annäherung geschafft ist, hat man die Basis für zwei Phänomene. Aus dem Prozess heraus entsteht in der

⁵⁴ Wenn sich ein Anzugträger und ein Punk gegenüber sitzen - wobei egal ist, wer Berater und wer Kunde ist – ist die Schnittmenge des gemeinsamen Handlungsraumes gering.

⁵⁵ Ich richte den Fokus bewusst ohne Umwege auf den Kern der Beratung und lasse Nebenschauplätze wie Begrüßung und Verabschiedung unkommentiert.

⁵⁶ Im Sinne von: „Wie soll ich wissen, was ich denke, wenn ich nicht höre, was ich sage.“ Durch das Erzählen der eigenen Situation überwinden viele Kunden die eigene Sprachlosigkeit, finden Worte für ihre Lage, sehen Zusammenhänge und treten in einen inneren Dialog ein, der den Berater schnell überflüssig macht.

Interaktion oft – nicht immer – im Kunden selbst oder im Berater ein Bild, eine Idee vom nächsten Schritt. Es zeigt sich also eine für den Moment und die Situation mögliche Lösung, die mehr oder weniger differenziert und klar sein kann. Diese Lösungsbilder, egal ob sie vom Berater oder vom Kunden generiert werden, entspringen immer dem eigenen Erfahrungshintergrund⁵⁷.

Lösungsbilder des Beraters haben den Vorteil, dass er, fachlich bedingt, über seinen Erfahrungshintergrund einen tiefen Einblick in die äußeren und inneren Problemlagen seines Beratungsfeldes verfügt. Lösungsbilder des Kunden haben den Vorteil, dass er auf seine gesamte Lebenserfahrung zurückgreifen kann und damit in der Lage ist, die gefundene Lösung sofort zu bewerten und nachhaltig in sich zu integrieren.

Ab diesem Punkt gibt es zwei Richtungen, für die sich der Berater entscheiden kann: er kann geschlossen oder offen agieren:

4.4.2.1 Geschlossene Beratung:

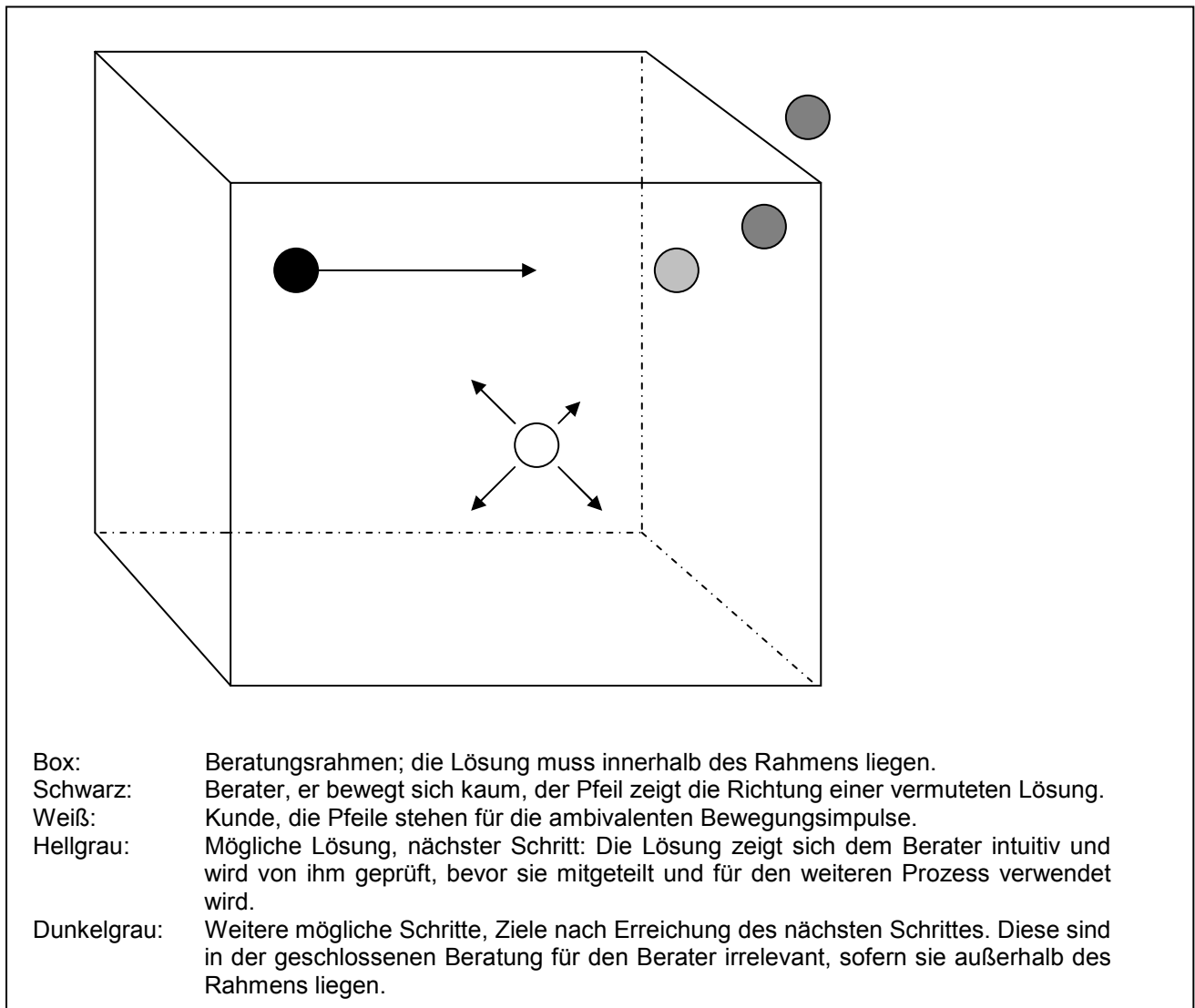
In geschlossenen Beratungen entscheidet sich der Berater, das in ihm entstandene Bild festzuhalten, um damit zu arbeiten. Er betrachtet es objektiv und prüft es auf Widersprüche. Folgt der Berater geschlossenen Lösungen, bleibt er im eigenen Referenzsystem und passt das intuitive Bild seinem Denken an. Er analysiert und verortet es im bestehenden Rahmen. Relevant ist nicht die Reaktion des Kunden, sondern die Schlüssigkeit der Lösung für den Berater. Ist das Lösungsbild für ihn überzeugend, wird der Berater es offen mitteilen oder verdeckt in den Beratungsprozess integrieren; ist es un schlüssig, wird er es verwerfen. Dabei kann er den Kunden in die Deutung der Lösung einbinden, er kann dies aber ebenso ohne ihn machen.

Geschlossene Lösungen sind die Bedingung von Steuerbarkeit. Wer gezielt intervenieren möchte, muss bereit sein, die Lösung zu domestizieren. Die Ergebnisse einer geschlossenen Beratung korrespondieren mit den gesetzten Zielen; Erfolg und Erfolgskontrolle sind möglich und evaluierbar. Der Berater kann über den Abgleich der institutionellen Zielvorgaben mit den Beratungs-

⁵⁷ „Wir erleben nicht das, was uns begegnet, sondern das, was wir schon kennen – auch wenn das überhaupt nicht in dem enthalten ist, auf das wir zu reagieren glauben“ (Arnold 2004, S. III).

ergebnissen kontrolliert werden; der Kunde weiß im Vorfeld, was er zu erwarten hat und kann sich beschweren, wenn er es nicht bekommt. Das Ziel der Beratung sind vom Berater verantwortete und abgesicherte Lösungen.

Abb. 7: Beratungsrahmen und Lösungssuche in der geschlossenen Beratung



Quelle: Verfasser

Die Tabelle auf der folgenden Seite erläutert in Ergänzung zur Abbildung die Lösungssuche in der geschlossenen Beratung.

Tab. 8: Der Beratungsprozess in der geschlossenen Beratung:

1. Der Berater versucht, mittels der Kundeninformationen das Problem des Kunden zu definieren.
2. Wenn die Lösung intuitiv erkannt ist, wird sie vom Berater geprüft.
3. Der Berater versucht, die Lösung dem Kunden so zu präsentieren, dass er sie versteht und umsetzen kann.
4. Wenn der Berater denkt, dass die Lösung verstanden wurde, fördert er die Bewegung des Kunden zur Lösung hin, indem er ihn animiert, sie umzusetzen.
5. Der Berater beendet den Prozess, indem er sich vergewissert, dass der Kunde die nötigen Instruktionen verstanden hat (z.B. durch Evaluation). Er hofft, dass sich der Kunde auf die Lösung hinbewegt und bietet an, beim nächsten Problem erneut zu helfen.

Quelle: Verfasser

4.4.2.2 Offene Beratung:

In offenen Beratungen verzichtet der Berater nach Annäherung und Lösungsahnung zu Gunsten der Entwicklung eines eigenen Lösungsbildes durch den Kunden selbst auf die Analyse des Lösungsbildes. Er versucht, den von ihm als Lösung geahnten Standpunkt selbst innerlich einzunehmen. Wenn der Berater sich dann auf die Lösung zu bewegt, macht der Kunde diese Bewegung meist unwillkürlich mit, wenn er dem Berater vertraut und sie ihm sinnvoll erscheint. Diese Bewegung begünstigt die Entstehung eines eigenen Lösungsbildes im Kunden.

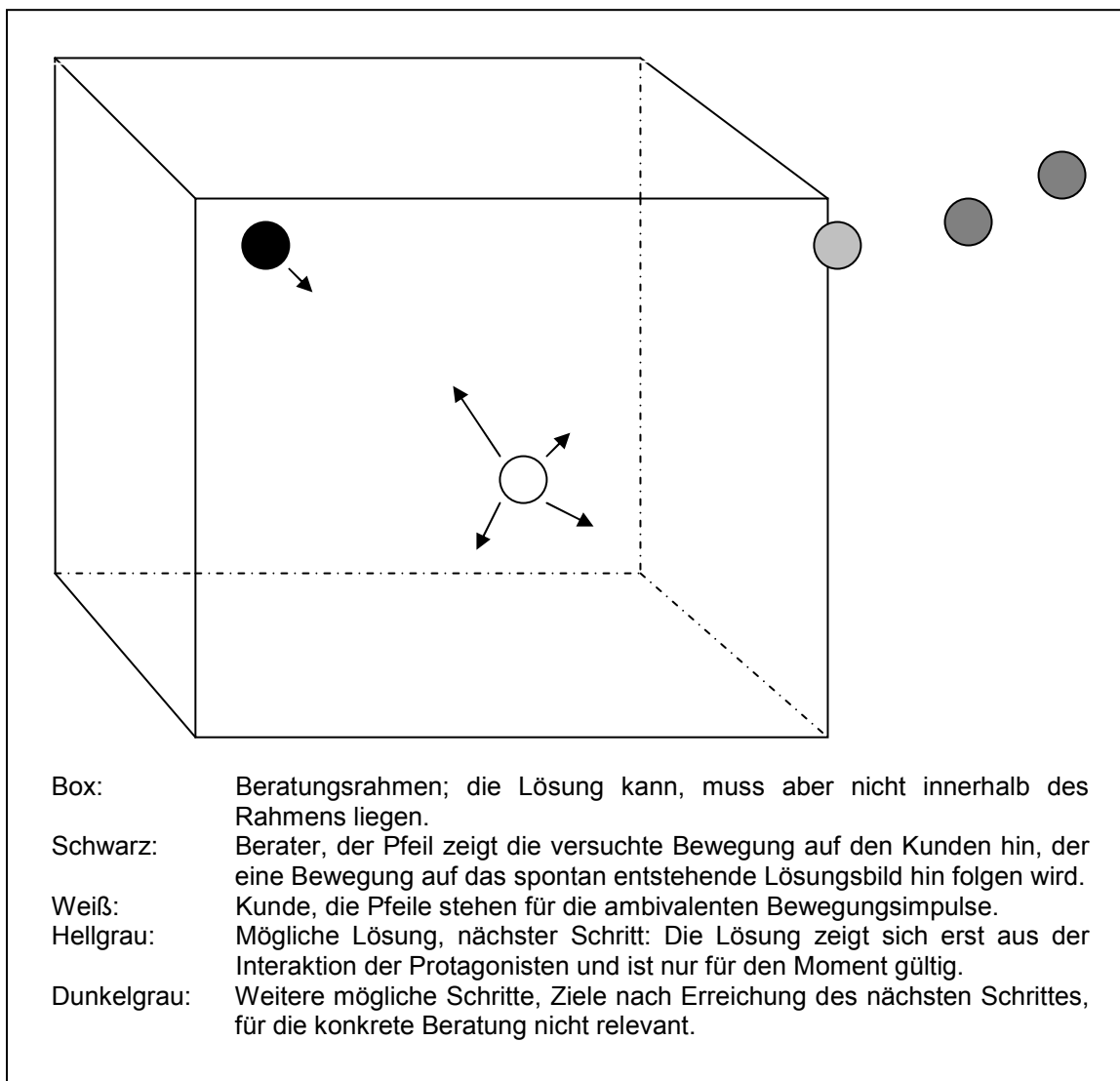
Dies geschieht unter Verzicht der Unterordnung der Lösung unter das Wertesystem des Beraters. Wenn er offen berät, folgt er auch der Bewegung in Richtung eines Lösungsbildes außerhalb seines Erfahrungshorizonts. Maßgeblich ist nicht die eigene Bewertung der Lösung, sondern die Reaktion des Kunden. Dabei ist es für den Berater wichtig, auf Äußerungen und Körpersprache zu achten, um zu sehen, ob die Lösung auch im Sinne des Kunden ist, um bei Bedarf einen neuen Standpunkt einzunehmen.

Wenn der Kunde in Bewegung ist und er körpersprachlich ausdrückt, dass es ihm besser geht, beendet der Berater seine Intervention, zieht sich zurück und

vertraut der Selbststeuerung des Kunden, ohne ihn durch die Festschreibung einer Lösung aus der Bewegung zu holen.

Offene Lösungen sind nicht steuerbar. Eine gezielte Intervention ist nicht möglich, die Offenheit für jede Lösung erfordert ein hohes Maß an Zurücknahme eigener Wertvorstellungen. Enge Zielvorgaben verhindern offene Beratung ebenso wie Erfolgskontrolle oder Evaluation. Wenn eine Institution offen beraten möchte, muss sie auf die objektive Kontrolle der Beratungsergebnisse verzichten. Das Ziel der Beratung ist ein subjektiv stimmiger Bewegungsimpuls, die Verantwortung für den Prozess trägt der Berater, die Verantwortung für die Lösung bleibt beim Kunden.

Abb. 8: Beratungsrahmen und Suchbewegung in der offenen Beratung



Quelle: Verfasser

Die folgende Tabelle erläutert die Grafik:

Tab. 9: Der Beratungsprozess in der offenen Beratung:

1. Der Berater versucht, über die vom Kunden preisgegebenen Kundeninformationen den Standpunkt des Kunden zu erkennen.
2. Er nähert sich diesem Standpunkt innerlich so weit als möglich an.
3. Aus der Begegnung heraus zeigt sich intuitiv ein Lösungsbild.
4. Der Berater bewegt sich innerlich auf die Lösung zu. Dabei vergewissert er sich über Aussagen und Körpersprache des Kunden, dass die Bewegung im Sinne des Kunden ist. Wenn ersichtlich ist, dass die Bewegung in die falsche Richtung geht, ändert er die Richtung.
5. Der Berater beendet den Prozess und zieht sich zurück, ohne die Bewegung des Kunden abzurechnen. Die nach vorne gerichtete Bewegung des Kunden wird nicht durch einen Rückblick gestört. Der Berater gibt dem Kunden keine Verhaltensempfehlungen für potenziell auftretende weitere Probleme, der Kunde entscheidet, ob er dann wiederkommt oder in Zukunft andere Lösungsstrategien einsetzt.

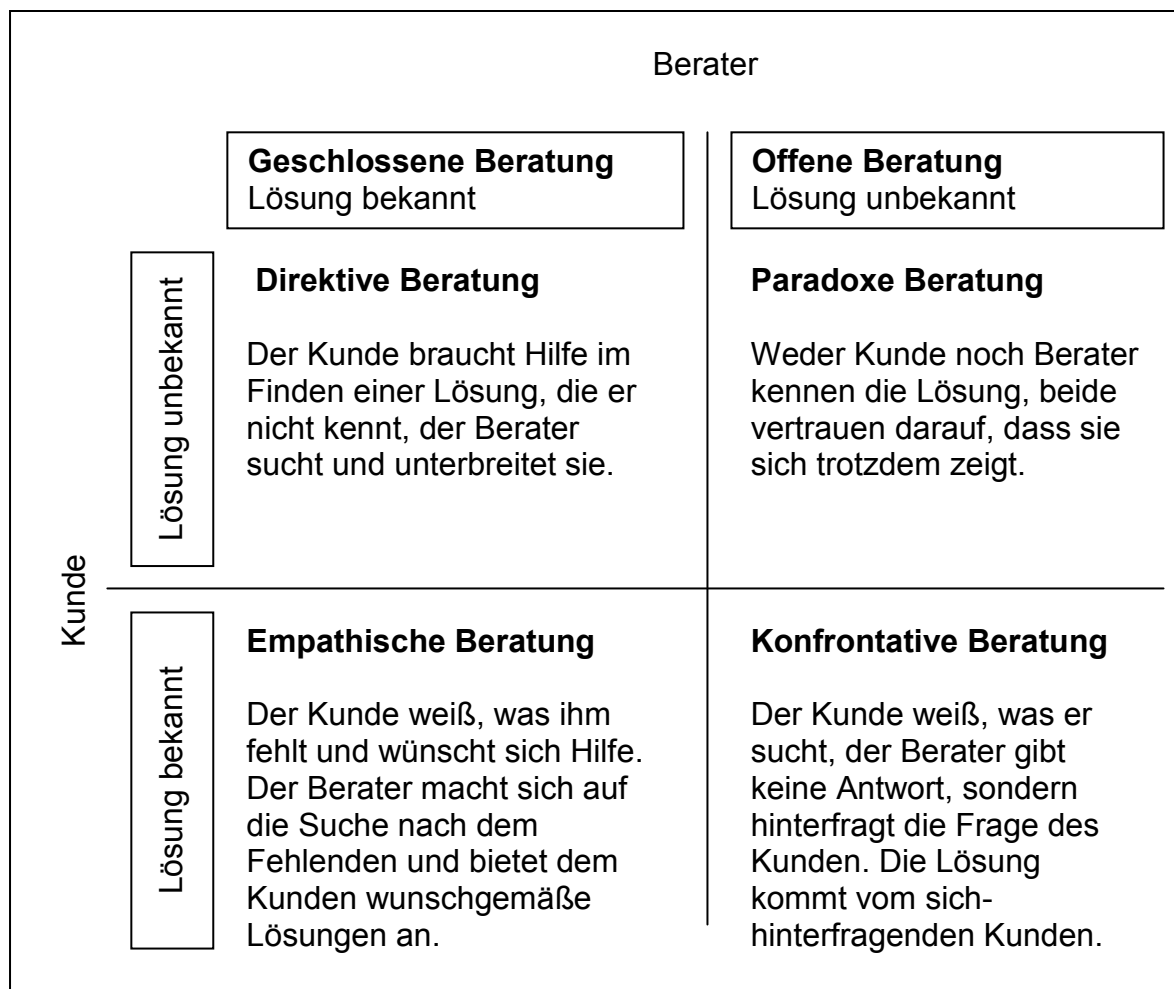
Quelle: Verfasser

4.4.2.3 Der Kontext von offener und geschlossener Beratung⁵⁸:

Die Wirksamkeit von Beratung hängt davon ab, welche Beratungsform gewählt wird, diese ist aber nicht frei wählbar, sondern abhängig von der Art der angestrebten Lösung.

⁵⁸ Interessant sind hierzu auch die Ausführungen von Arnold (vgl. 2009, S. 171ff.), der die geschlossene Beratung 'Orakelstrategie' nennt und die offene 'Sokratesstrategie'. Er kommt unter anderem zu dem Schluss, dass es „diese Vermischungen aus Orakelstrategie und Sokratesstrategie ... sind, die eine qualitätsorientierte Professionalisierung der Bildungsberatung erschweren“ (ebda, S. 178).

Abb. 9: Offene und geschlossene Beratung



Quelle: Verfasser

Unbekannte Lösungen brauchen einen stärkeren Impuls zur Umsetzung, da der Kunde sich neuen Erfahrungen öffnen muss, während bekannte Lösungen leichter umzusetzen sind.

Wenn der Berater, der für den Kunden außerhalb des Systems steht, auf den nächsten Schritt hinweist⁵⁹, hat der Kunde einen schwachen Anstoß, sich auf die Lösung hin zu bewegen. Statt dem Impuls zu folgen, bleibt er wahrscheinlich eher in seiner Gewohnheit, denn er müsste Energie investieren, um in Bewegung zu kommen und läuft darüber hinaus Gefahr, direkt auf eine

⁵⁹ „Als klinische Berater die dem Verhalten zu Grunde liegenden Faktoren und die Ursachen für spezifische Verhaltensmuster deutlicher erkannten, lernten sie, individuelle Störungen immer richtiger zu diagnostizieren. Dann machten sie den nahe liegenden Fehler anzunehmen, dass Behandlung lediglich eine Umkehrung der Diagnose sei, dass man dem Individuum lediglich die Gründe für sein Verhalten erklären müsse, um ihm zu helfen“ (Rogers 2001, S. 34). Die Diagnose ersetzt noch nicht die Beratung, der andere Regeln zu Grunde liegen.

Blockade zuzusteuern. Je näher der Berater der Lebenssituation des Kunden dabei kommt, je mehr er seine Sprache spricht, desto höher sind die Chancen, ihn zu erreichen.

Wenn er dem Kunden begegnet, ihn quasi abholt und mit ihm gemeinsam eine innere Bewegung in Richtung nächsten Schritt macht, dabei prüft, ob es dem Kunden Kraft gibt, und sich dann zurückzieht, setzt er einen starken Impuls. Der Kunde geht gemeinsam mit dem Berater aus seiner Stagnation heraus in eine erlebbare Bewegung hinein, die sich fortsetzt, solange sie nicht unterbrochen wird. Nun bräuchte er Energie, sie zu beenden.

Durch die Beobachtung des Kunden und die Neuausrichtung bei Bedarf sinkt die Gefahr, direkt auf eine Blockade zuzusteuern. So steigt die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Beratung, wenngleich ein Scheitern nicht auszuschließen ist. Selbst wenn der Berater so professionell wie möglich agiert, können innere und äußere Faktoren des Kunden den Erfolg vereiteln⁶⁰.

Neben offener und geschlossener Beratung möchte ich noch triviale und komplexe Beratung unterscheiden.

4.4.2.4 Triviale Beratung:

Triviale Beratung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie in nur einer Systemlogik agieren muss. Insofern fasse ich direktive Beratung und paradoxe Beratung als triviale Beratung zusammen. Direktive Beratung ist umso effektiver, je klarer sie auf paradoxe Anteile verzichtet. Ein Kunde, der nur eine Information braucht, kann auf Humor in der Informationsweitergabe gut verzichten, wenn er stattdessen schnell klare und aktuell gültige Informationen ausgehändigt bekommt. Sie – die direktive Beratung – kann sich auf den Inhaltsaspekt konzentrieren, ohne den Beziehungsaspekt zu reflektieren.

Paradoxe Beratung tut wiederum gut daran, direktive Anteile nur paradox zu nutzen, also genau genommen ebenfalls auf sie zu verzichten. Sie kann sich auf den Beziehungsaspekt konzentrieren, ohne den Inhaltsaspekt zu reflektieren. Ein Kunde, der im Selbstverständigungsprozess mit Anweisungen

⁶⁰ Systemisch entfalten beide Strategien Wirkungen, wenn auch oft nicht die erwarteten (vgl. Arnold 2009, S. 175).

und harten Fakten konfrontiert wird, wird sich schnell aus der Selbstverständigung zurückziehen.

Beiden Ansätzen ist auch der Anspruch auf Kürze gemeinsam. Wenn ein Kunde in der direktiven Beratung eine Information erhalten hat, dann soll er sie nutzen. Wenn er immer wieder kommt, um die Information erneut zu holen, spricht das nicht für die Nachhaltigkeit der Lösung. Aber auch die paradoxe Beratung, die sich selbst als Teil des Problems versteht, möchte sich so schnell wie möglich überflüssig machen. Sie macht nicht mehr als nötig, und betreibt keine langfristige Kundenbindung. Der Aufbau einer langfristigen Beratungsbeziehung ist in der trivialen Beratung unerwünscht. Triviale Beratung schont die Ressourcen, sie macht ihren Job so effektiv als möglich und erhebt keinen Heilsanspruch für die Kunden. In beiden Ansätzen bleibt der Berater bei sich, er macht sich nicht die Mühe, näher als für die Lösung des akuten Problems nötig auf den Kunden einzugehen. In der direktiven Beratung, weil es nicht nötig ist, in der paradoxen, weil es nicht möglich ist. Triviale Beratung gibt wenig und verlangt viel.

4.4.2.5 Komplexe Beratung:

Komplexe Beratung hat statt einer zwei Systemlogiken zur Grundlage. Der Berater muss sich permanent der Inhalts- und der Beziehungsebene bewusst sein. Er blickt also nach innen und nach außen. Da er aber nicht beides gleichzeitig kann, muss er beständig zwischen den beiden Ebenen wechseln, wodurch sich eine permanente Komplexität manifestiert. Empathische Beratung richtet ihren Fokus auf den Kunden. Um ihn so gut wie möglich zu bedienen, muss der Berater sich bemühen. Konfrontative Beratung blickt auf die Berater-Kunden-Beziehung und auf die systemischen Vernetzungen der Protagonisten und versucht, über die Veränderung der Beratungsbeziehung, die Stabilität, mit der der Kunde sein Leben um ein Problem herum gestaltet hat, ins Wanken zu bringen. In beiden Ansätzen wird der Berater versuchen, eine längerfristige Beratungsbeziehung aufzubauen, da sie im jeweiligen Selbstverständnis die Grundlage von Beratungsprozessen ist. Komplexe Beratungen versuchen, den Kunden durch Einbringung von Energie zu verändern; in der empathischen Beratung gilt es, den Kunden zu stärken, in der konfrontativen, ihn zu

destabilisieren. Durch die Notwendigkeit des Aufbaus einer Beratungsbeziehung entsteht eine Kundenbindung, die Beratung zu einem längeren Prozess macht. Effektivität wird vom Kunden her gedacht, sie ist gewährleistet, wenn seine Bedürfnisse erfüllt sind, unabhängig von der Dauer der Beratung und vom Energieeinsatz des Beraters.

Durch die längerfristige Beziehung sowie durch die immanenten Komplexität und den Anspruch des Beraters, kundenorientiert zu handeln, kann komplexe Beratung nur auf der Grundlage einer soliden Ressourcenausstattung funktionieren. Sie gibt viel und verlangt wenig.

4.4.2.6 Der Kontext von trivialer und komplexer Beratung:

Die Grenze zwischen trivialer und komplexer Beratung lässt sich anhand der Frage der Hilfsbedürftigkeit des Kunden erkennen.

Abb. 10: Triviale und komplexe Beratung

		Kunde	
		Will Dienstleistung	Will Hilfe
Berater	Triviale Beratung Dienstleister	Direktive Beratung Der Kunde will etwas, der Berater bietet ihm an, was er im Angebot hat. (Inhaltsebene)	Paradoxe Beratung Der Kunde sucht Hilfe, der Berater stellt sich als Gegenüber zur Verfügung. (Beziehungsebene)
	Komplexe Beratung Helfer	Empathische Beratung Der Kunde will etwas, der Berater versucht, ihm direkt zu helfen. (Inhalts- und Beziehungsebene)	Konfrontative Beratung Der Kunde sucht Hilfe, der Berater, versucht, ihm indirekt zu helfen, weil er weiß, dass das System des Kunden einzubeziehen ist. (Beziehungs- und Inhaltsebene)

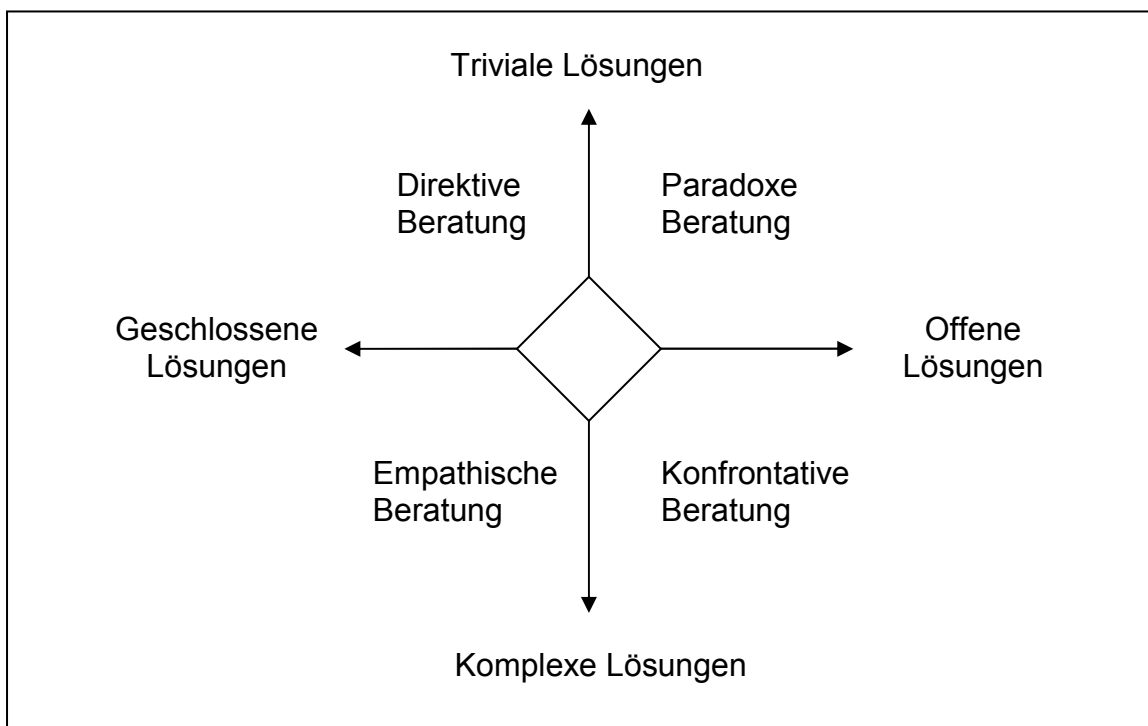
Quelle: Verfasser

Wenn sich der Berater als Dienstleistungsanbieter versteht, der unabhängig vom Kundenwunsch eine von ihm definierte Dienstleistung anbietet, wird er sich trivialer Beratungsansätze bedienen. Wenn er sich als Helfer versteht, der auf den Kunden eingeht und sich in seinem Angebot dem Kundenbedürfnis anpasst, wird er auf komplexe Ansätze zurückgreifen. Im Grunde ist die Grenze zwischen trivialer und komplexer Beratung die Grenze zwischen Dienstleistung und Sozialarbeit. Entscheidend ist der Blick auf die Ressourcen: Sind diese ausreichend oder im Überfluss vorhanden, wird das Entstehen komplexer Beratungsformen begünstigt, sind diese knapp, so geht der Trend in Richtung trivialer Ansätze.

4.4.2.7 Das Modell der widersprüchlichen Beratungsziele:

Führt man die oben genannten Unterscheidungen zusammen, ergibt sich folgendes Bild:

Abb. 11: Das Modell der widersprüchlichen Beratungsziele



Quelle: Verfasser

Alle genannten Ansätze sind gleichberechtigt, wenn auch nicht jeder Ansatz für jeden Kunden – und jeden Berater – geeignet ist. In der Praxis sind Berater aufgefordert, sich zu positionieren. Je nach dem, wie sie sich positionieren, werden sie für unterschiedliche Beratungsfelder geeignet sein. Umgekehrt werden gewisse Beratungsansätze für gewisse Berater attraktiv sein.

Die Gleichberechtigung der Ansätze ist nur auf der Metaebene wahrnehmbar. Ist ein Berater fest in einem Beratungsfeld verankert, ist er für die Vorzüge der anderen Felder blind. In der Praxis ist es nicht ohne weiteres möglich, sich im inneren Viereck aufzuhalten, also allen Ansätzen annähernd neutral gegenüber zu stehen. Wenn ein Berater sich in diesem Bereich positioniert, verliert er sein Motiv zu beraten. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, zur eigenen Positionsbestimmung im Sinne einer Qualitätsentwicklung einen externen Berater⁶¹ zu Rate zu ziehen.

Folglich sind Beratungsstellen, ebenso wie Berater, aufgefordert, Stellung zu beziehen und sich zu konkreten Ansätzen zu bekennen. So bestimmt der Berater, welchen Ansatz er wählt und der Kunde, welchen Ansatz er braucht⁶². Stimmt die Schnittmenge, kann Beratung gelingen, ist sie zu klein, wird sie mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern, obwohl ein anderer Ansatz, also Beratung an sich, durchaus sinnvoll gewesen wäre. So sind zwei wesentliche Faktoren für eine gelungene Beratung, dass der Kunde eine zu ihm passende Beratungsstelle findet, und der Berater, wenn er merkt, dass sein Ansatz der falsche ist, den Kunden an einen Kollegen oder an eine andere Beratungsstelle verweist.

4.5 Ein Exkurs in die Transaktionsanalyse:

„Als Interaktion werden in den Sozialwissenschaften kommunikative Prozesse bezeichnet, die eine bestimmte Qualität haben. Interaktionen sind notwendig zweiseitig. ... Wenn man das Beratungsgespräch als Interaktionsprozess versteht, dann bedeutet das in der Folge, dass ein Beratungsgespräch nicht einfach vom Berater hergestellt werden kann. Aus der Zweiseitigkeit von Interaktionen ... folgt, dass immer alle an der Interaktion Beteiligten die Beratungssituation gemeinsam gestalten“ (Cuvry, Kossack, Zeuner 2009, S. 139).

⁶¹ Also einen Berater, der *die* und nicht *in der* Beratungsstelle berät.

⁶² Vgl. dazu den Unterpunkt „Abgrenzung der Beratungsfelder über Persönlichkeitstypen“.

Um Interaktionsmuster verständlich zu machen, möchte ich die Transaktionsanalyse⁶³ einbringen.

Diese geht davon aus, dass jeder Mensch sich aus drei Ich-Anteilen zusammensetzt: Dem Eltern-Ich, dem Erwachsenen-Ich und dem Kindheits-Ich. Das Eltern-Ich ist eine Blaupause der Erfahrungen, die uns unsere Eltern mitgeteilt haben. Sie wurden übernommen, aber nicht geprüft oder durch eigene Erfahrungen ersetzt. Dadurch bilden sie ein abgeschlossenes Wertesystem, das von der Person oft vehement verteidigt wird, weil sie nicht mehr offen für neue Einflüsse ist. Die Verteidigung fällt dabei umso heftiger aus, je unreflektierter das Elternbild im Betroffenen existiert. Das Eltern-Ich teilt sich in einen fürsorglichen und in einen kritischen Teil (vgl. auch im Folgenden Berne 1967).

Das Erwachsenen-Ich basiert auf eigenen Erfahrungen, die mit denen des Eltern-Ichs durchaus übereinstimmen können, vorausgesetzt, sie wurden selbst gemacht. Im Idealfall ist sich das Erwachsenen-Ich seines Eltern-Ichs und seines Kindheits-Ichs größtenteils bewusst und kann erkennen, auf welcher Ebene gerade agiert wird. Diese Unterscheidung nimmt es auch bei anderen wahr.

Das Kindheits-Ich entspricht der Haltung, die man als Kind aus den eigenen Erfahrungen heraus gebildet hat. Die Werte und Gefühle sind dabei kindlich, weil sie nie reflektiert wurden. Das Kindheits-Ich kann natürlich, angepasst oder rebellisch zu Tage treten und ist sich dabei seiner ebenso wenig bewusst wie das Eltern-Ich.

Die Existenz dieser drei Zustände bedingt verschiedene Transaktionen. Wenn jemand aus dem Kindheits-Ich heraus interagiert, fordert er das Gegenüber implizit auf, auch aus dem Kindheits-Ich heraus zu agieren⁶⁴ oder in die Rolle des Eltern-Ich zu gehen⁶⁵. Da sowohl das Kindheits-Ich als auch das Eltern-Ich für das Erwachsenen-Ich blind sind, bleibt es bei diesen Transaktionsangeboten. Das Erwachsenen-Ich kann zwar auf die Angebote aus den

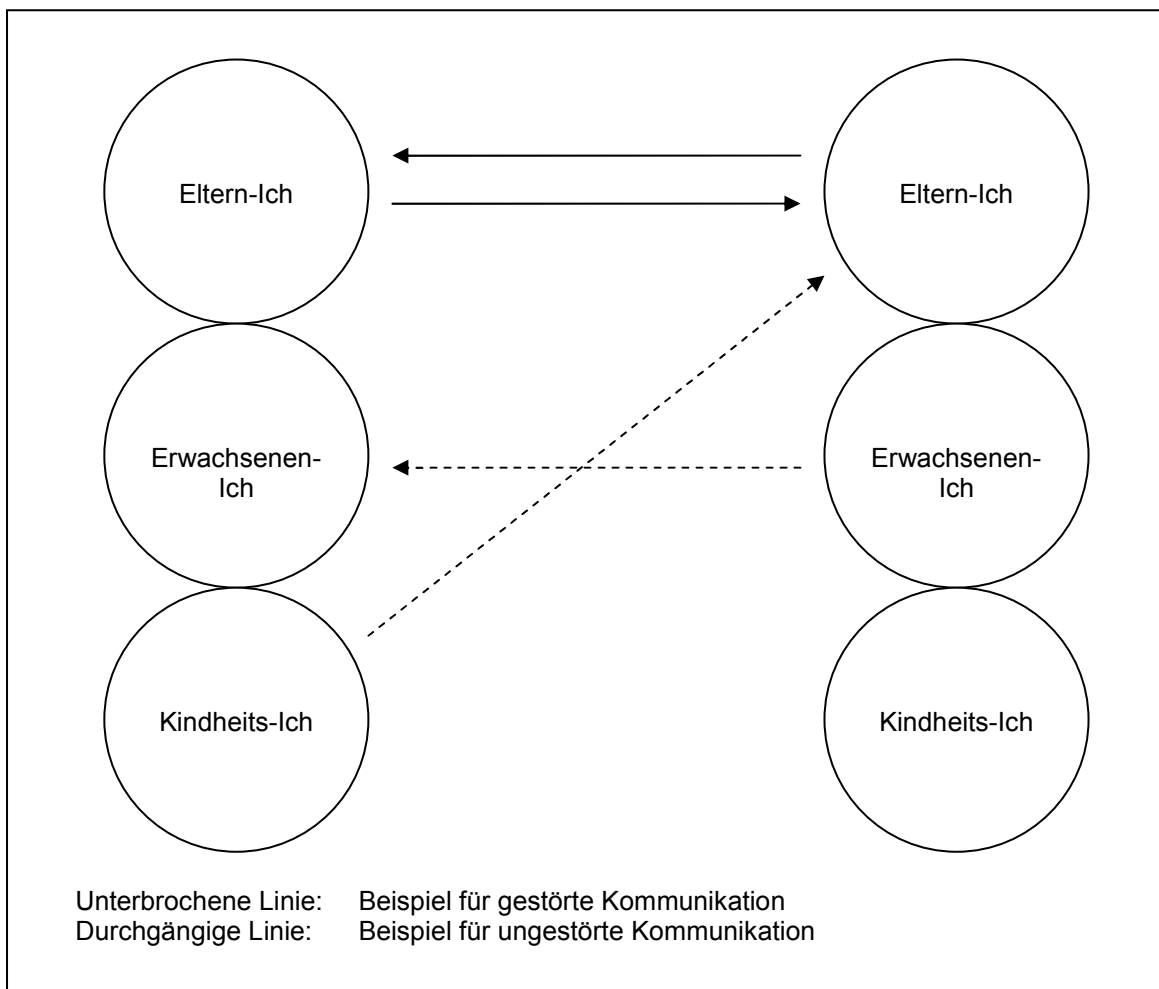
⁶³ Die Transaktionsanalyse ist hier nur stark verkürzt dargestellt. Umfassend beschrieben ist sie im Buch „Spiele der Erwachsenen“ von Eric Berne (1967).

⁶⁴ Z.B.: Zwei Besucher einer Sportveranstaltung, die sich ganz dem Rausch ihrer Gefühle hingeben.

⁶⁵ Z.B. indem er an jemanden appelliert: Kannst Du mir bei dieser oder jener Sache helfen?

anderen Ichs reagieren, sucht aber die Augenhöhe, also die Kommunikation mit anderen Erwachsenen-Ichs.

Abb. 12: Transaktionsanalyse



Quelle: nach Harris 2001, S. 84ff

Die Kommunikation läuft im Beispiel mit der unterbrochenen Linie konfliktreich, da das Beziehungsangebot des einen dem Beziehungsangebot des anderen nicht entspricht. Das Kindheits-Ich appelliert an das Eltern-Ich und bekommt die gewünschte Aufmerksamkeit nicht, das Erwachsenen-Ich erhält ein Angebot vom Kindheits-Ich, wünscht sich aber ein Angebot eines anderen Erwachsenen-Ich⁶⁶. Im Beispiel mit der durchgängigen Linie läuft die Kommunikation

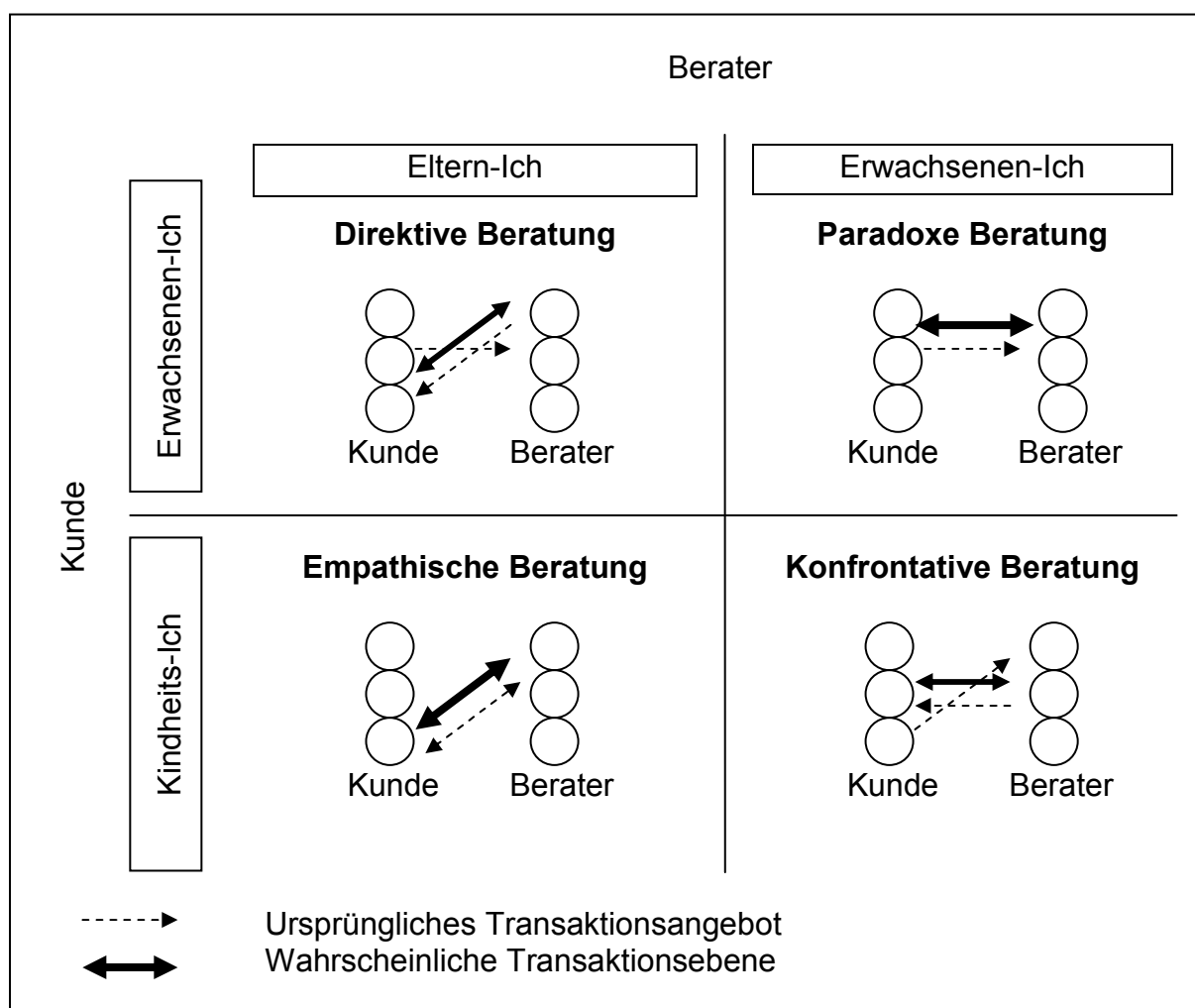
⁶⁶ Ein Beispiel in der Beratung wäre ein Kunde, der den Berater bittet, sein Bewerbungsanschreiben für ihn zu verfassen, weil er dies doch viel besser könne. Der Berater, sofern er aus dem Erwachsenen-Ich heraus agiert, wird diesen Wunsch zurückweisen, da er den Kunden unnötig abhängig machen würde, wenn er es täte.

konfliktfrei, möglicherweise sprechen die Protagonisten aber nicht miteinander, sondern nebeneinander⁶⁷. Betrachtet man die Erkenntnisse der Transaktionsanalyse vor dem Hintergrund der oben gemachten Einteilung in Beratungsfelder, so wird deutlich, dass in bestimmten Ansätzen bestimmte Transaktionstypen dominieren.

4.5.1 Transaktionsanalyse und Beratungsfelder:

Gleicht man die Regeln der Transaktionsanalyse mit dem bisher entwickelten Modell ab, ergibt sich folgendes Bild:

Abb. 13: Transaktionsanalyse und Beratungsfelder



Quelle: Verfasser, in Anlehnung an Berne 1967

⁶⁷ Ein Beispiel wäre ein Kunde, der dem Berater eröffnet, wie unmöglich das Benehmen der Mitarbeiter von Ämtern geworden sei, zumal er sich immer bemühe und es nie wirklich reibungslos laufe. Der Berater, sofern er aus dem Eltern-Ich heraus agiert, würde einstimmen und seine Geschichten in den Raum stellen.

Da Beratung eine professionelle Kommunikationsform ist, kann davon ausgegangen werden, dass ein Berater, der Transaktionsangebote aus dem Kindheits-Ich heraus macht, über kurz oder lang auffällt und entweder professionelle Kommunikation lernt oder die Profession wechselt. Insofern reduzieren sich die Transaktionsangebote des Beraters auf das Erwachsenen-Ich und das Eltern-Ich⁶⁸.

Aus unterschiedlichen Transaktionsangeboten entsteht bei fortgesetzter Kommunikation eine gemeinsame Transaktionsebene. Die Grafik basiert auf der Annahme, dass der Berater sein Transaktionsangebot durchsetzt, da dies im Sinne der Synergetik anzunehmen ist. Es ist aber nicht auszuschließen, dass unter speziellen Bedingungen auch der Kunde sein Transaktionsangebot durchsetzen kann.

4.5.1.1 Direktive Interaktion:

Der Berater setzt voraus, dass der Kunde etwas von ihm will. Insofern basiert seine Erwartung auf dem Eltern-Ich, und zwar entweder auf dem kritischen oder auf dem fürsorglichen. Der Kunde begegnet ihm aber nicht immer klar aus dem Kindheits-Ich heraus, sondern oft aus dem Erwachsenen-Ich oder dem Eltern-Ich. Mit hoher Wahrscheinlichkeit entsteht daraus eine komplementäre Beziehung, weil der Berater sich für die Zeit der Beratung durchsetzen wird. Folgt er dem fürsorglichen Eltern-Ich, wird er die Anfrage des Kunden umfassend bearbeiten, folgt er dem kritischen, wird er eher Hilfe zur Selbsthilfe propagieren.

Nach der Beratung integriert der Kunde die Informationen, die er an sein Kindheits-Ich adressiert bekommen hat. Bleibt der Kunde bei seinem nicht-kindlichen Transaktionsangebot, rutscht die Beratung sofort von der Inhaltsebene in die Beziehungsebene ab, was den Wechsel der Beratungsform nötig macht.

⁶⁸ Eine umfassende Grafik aller Transaktionsangebote wäre zu komplex, deshalb habe ich mich auf die zu erwartenden dominierenden Transaktionen beschränkt.

4.5.1.2 Empathische Interaktion:

Der Berater setzt voraus, dass der Kunde etwas von ihm braucht, umgekehrt will der Kunde etwas vom Berater. Beide haben also ein Interesse an einer Transaktion von Eltern-Ich zu Kindheits-Ich. Diese Konstellation basiert auf einer komplementären Beziehung und verspricht, lange zu bestehen, da beide ihr Interesse durchsetzen können. Wegen dieses von beiden Seiten erwünschten Beziehungsgefälles vermissen empathische Beratungsstile eine symmetrische Beziehung. Entsteht diese, endet damit die empathische Beratung. Das Eltern-Ich des Beraters tritt in der empathischen Beratung meist in seiner fürsorglichen Form auf.

Bleibt der Kunde bei seinem ursprünglichen Transaktionsangebot (Kindheits-Ich), legt er den Grundstein für eine langfristige Versorgungsbeziehung, in der der Berater für den Kunden arbeitet; versucht er, ein nicht-kindliches durchzusetzen, wird ein Wechsel der Beratungsform nötig.

4.5.1.3 Konfrontative Interaktion:

Der Berater setzt voraus, dass eine sinnvolle symmetrische Begegnung nur auf Basis des Erwachsenen-Ichs stattfinden kann. Der Kunde sucht Hilfe und appelliert an das Eltern-Ich des Beraters. Da der Kunde im Kindheits-Ich stehend echte Hilfsbedürftigkeit erlebt und der Berater diese aus dem Erwachsenen-Ich heraus enttäuschen muss, ist diese Kommunikation im Normalfall von Konflikten geprägt. Um den Kunden abzuholen, kann der Berater dabei bewusst für kurze Zeit in die Rolle des kritischen Eltern-Ichs (als Aspekt seines Erwachsenen-Ichs) gehen. Für die Dauer der Beratung ist der Kunde permanent aufgefordert, aus seinem Erwachsenen-Ich heraus zu interagieren, dabei kann eine Erwachsenen-Kultur entstehen, die über die Beratung fortbesteht; er kann aber ebenso gut die Beratung abrechnen und in sein Kindheits-Ich zurückfallen.

Bleibt der Kunde bei seinem Transaktionsangebot (Nicht-Erwachsenen-Ich), wird die Konfrontation wachsen, bis er entweder auf die Ebene des Erwachsenen-Ichs geht, oder die Beratung abbricht.

4.5.1.4 Paradoxe Interaktion:

Der Berater setzt voraus, dass eine sinnvolle Begegnung nur auf Basis des Erwachsenen-Ichs stattfinden kann und trifft auf einen Kunden, der aus seinem Erwachsenen-Ich heraus agiert. Die Beziehung ist symmetrisch. Hier geht es in erster Linie um Interaktion und Kommunikation, die Beratung endet, wenn einer der Protagonisten sie verlässt. Da die Abhängigkeit auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs nur relativ gering ist, wird die Beratung im Normalfall kurz sein. Konflikte können auftreten, sind aber nicht typisch. Sie sind für das jeweilige Erwachsenen-Ich nutzbar und insofern temporär und willkommen.

Bleibt der Kunde bei seinem ursprünglichen Transaktionsangebot, ist eine kurze, fruchtbare Beratung zu erwarten. Wechselt er auf ein nicht-erwachsenes Transaktionsangebot, ist eine andere Beratungsform angebracht.

4.5.2 Die Interaktion auf Basis der Transaktionsanalyse:

Beratungsgespräche sind komplexe Prozesse. Da es sich um nicht standardisierte Situationen handelt (vgl. Schiersmann/Thiel/Pfizenmeier 2007, S. 899), trägt auch die Interaktion der Beratung eine prinzipielle Komplexität in sich. Auch der obige Versuch einer Strukturierung entzieht sich einer Standardisierung. Zwar zeigt sich, dass sich in geschlossenen Beratungsformen tendenziell Eltern-Kind-Transaktionen durchsetzen werden, während in offenen Beratungsformen Erwachsenen-Erwachsenen-Transaktionen überwiegen, es wird aber auch die Fragilität der Interaktion bewusst. Wechselt einer der Protagonisten sein Transaktionsangebot während der Beratung, treten Störungen auf, die eine Klärung der Interaktionsform nötig machen.

Diese Störungen sind eine Ressource für den Berater⁶⁹. Sie sind ein Hinweis darauf, dass die gewählte Beratungsform den Interaktionsmöglichkeiten des Kunden nicht gerecht wird. Der Berater ist aufgefordert zu entscheiden, ob er fachlich begründet auf seinem Interaktionsangebot besteht (z.B. in der

⁶⁹ Das Auftreten von Störungen prägt die Normalität von Bildungsberatungen, wird aber selten als Ressource verstanden.

konfrontativen Beratung), oder ob es angebracht ist, die Beratungsform zu wechseln.

Der Berater, der sich zu bestimmten Beratungsformen bekennt, sollte prüfen, ob seine Transaktionsangebote auch zu der gewählten Form passen. Ebenso sinnvoll ist es, sich die Transaktionsangebote der Kunden bewusst zu machen, um die Vorauswahl einer bestimmten, dem Kunden entsprechenden, Beratungsform zu treffen. Aber trotz eines Beraters, der in einer zu seinen Transaktionsangeboten passenden Beratungsform berät und eines Kunden, dessen Möglichkeiten mit der gewählten Form korrespondieren, ist daraus kein Standard festzuschreiben: Die Störung – und damit die Bereitschaft des Beraters, in eine andere Form zu wechseln – hat immer Vorrang.

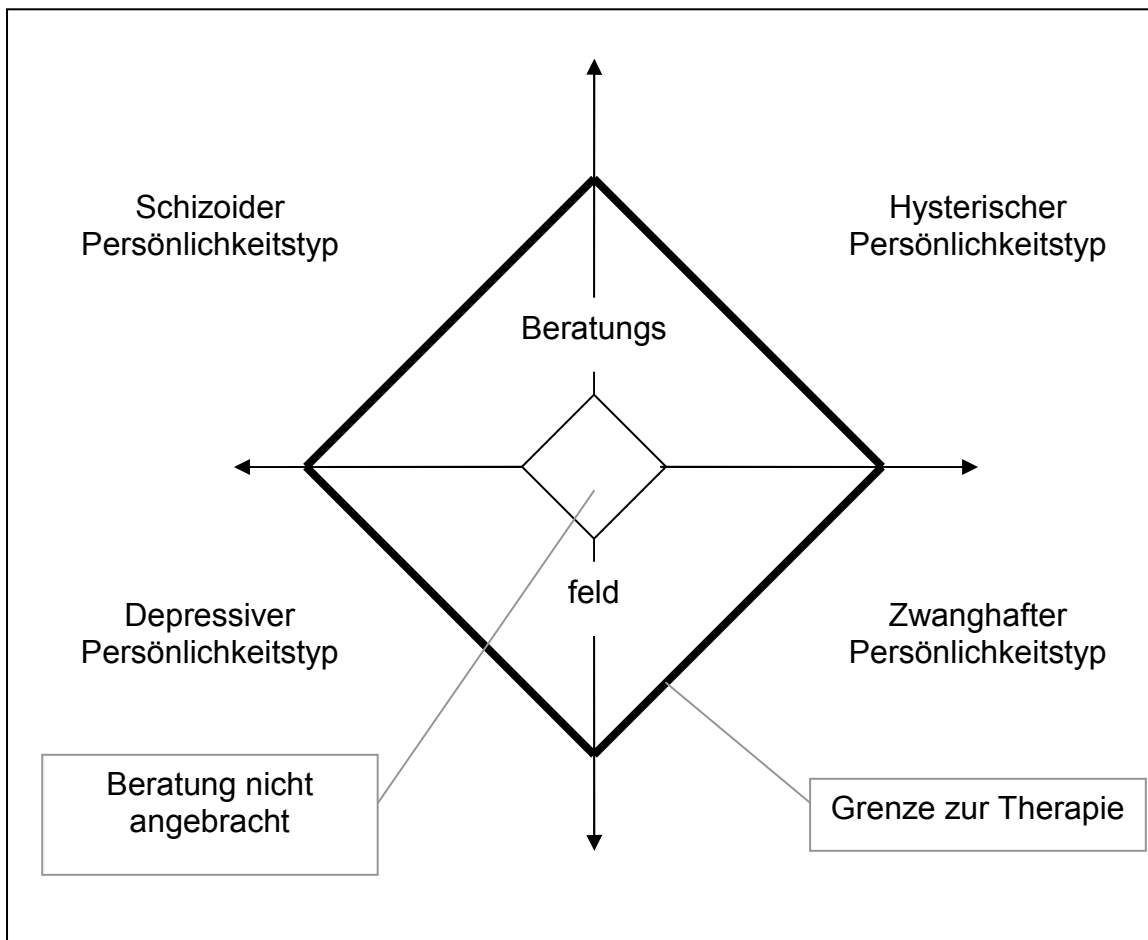
4.6 Die Abgrenzung der Beratungsfelder über Persönlichkeitstypen:

Obwohl Bildungsberatung mit hoher Wahrscheinlichkeit vom Berater dominiert wird, erhält sie ihre Legitimation aus dem Kundenanliegen. Das vom Kunden vorgebrachte Anliegen kann aber nicht isoliert von den Persönlichkeiten der Protagonisten betrachtet werden. Welchen Einfluss nimmt die Persönlichkeit des Beraters, aber auch die des Kunden, auf die Beratung? Ich erlaube mir einen abschließenden Exkurs in die Psychologie.

4.6.1 Das Modell der Persönlichkeitstypen und Grenzen der Beratung:

In Anlehnung an die bisherigen Ausführungen lässt sich folgendes Modell beschreiben:

Abb. 14: Modell der Persönlichkeitstypen und Grenzen der Beratung



Quelle: Verfasser

Das Modell bringt zwei neue Aspekte, die es zu beachten gilt:

- Grenzen der Beratung:

Im Sinne der Subsidiarität bekommt Beratung ihre Berechtigung ab dem Punkt, an dem Beratungsbedarf besteht. Liegt der Schwerpunkt der Persönlichkeit⁷⁰ des Kunden im inneren Viereck, so ist Beratung nicht angebracht. Ebenso

⁷⁰ Der „Schwerpunkt“ der Persönlichkeit“ ergibt sich, wenn die jeweiligen Anteile der einzelnen Felder gemeinsam betrachtet werden. Sind alle gleichmäßig stark ausgeprägt, ist er relativ mittig, überwiegt eine Ausprägung, wandert er an die Peripherie.

wenig ist sie angebracht, wenn der Schwerpunkt außerhalb des Beratungsvierecks, also außerhalb der fetten Linie, liegt. Hier geht es vor allem um die Abgrenzung der Weiterbildungsberatung von der Therapie, mit der die mögliche und auch erwünschte Reichweite von Beratungsprozessen festgelegt wird (vgl. Gieseke 2007, S. 37). Die Grenze zur Therapie nicht zu wahren wäre grob fahrlässig.

Diese Grenzen sind primär vom Kunden abhängig; der Berater ist aufgefordert, sie zu erkennen und nicht zu überschreiten. Es ist zu erwarten, dass der Schwerpunkt des Persönlichkeitstyps des Beraters innerhalb der Grenzen des Beratungsbereichs liegt. Liegt er im therapeutischen Bereich, besteht akuter Handlungsbedarf für die Beratungsstelle, liegt er im inneren Feld, besteht latenter Handlungsbedarf für den Berater⁷¹.

- Bestimmung des beraterischen Handlungsraums

Eine Vorbedingung, um einen zum Berater passenden Beratungsansatz wählen zu können, ist ein reflexiver Blick auf den eigenen Persönlichkeitstyp. Eine Vorbedingung, um das für den Kunden richtige Beratungsangebot wählen zu können, ist die annähernde Kenntnis des Schwerpunkts der Persönlichkeit des Kunden. Je nachdem in welchem Feld er liegt gilt es, unterschiedliche Beratungsansätze zu wählen.

4.6.2 Persönlichkeitstypen nach Riemann:

Riemann unterscheidet vier Persönlichkeitstypen, die ihre Wurzel in unterschiedlichen Lebensaltern haben. Je nachdem wie problematisch diese Lebensphasen gestaltet waren, bilden sich unterschiedliche Persönlichkeitstypen heraus. Wurde eine Phase besonders problematisch durchlebt, prägt sie den erwachsenen Menschen⁷² über Ängste, – deren Ursachen unbewusst bleiben – die er „überwertig“ erlebt und die ihn an bestimmten Lebensvollzügen

⁷¹ Möglicherweise ist dies ein Indiz für eine anstehende berufliche Veränderung.

⁷² Das Kind verfügt über kindliche Bewältigungsstrategien, die weit hinter den Möglichkeiten Erwachsener zurückbleiben.

hindern. Verdrängt er sie, verstärkt er die pathologische Komponente, stellt er sich ihnen, so begünstigt er eine Gesundung⁷³ (vgl. auch im Folgenden Riemann 1991, S. 16f.).

Wenn eine Phase weniger problematisch war, oder wenn der Erwachsene sich seinen Ängsten stellen konnte, kann er seine Prägung in diesem Bereich reflektieren und somit seine Persönlichkeit entwickeln. Riemann legt ausdrücklichen Wert auf die Feststellung, dass seine Typisierung keine Festschreibung bezweckt, weil Menschen lernfähig und entwicklungsfähig sind. Alle Menschen haben Anteile in allen vier Bereichen, sie unterscheiden sich nur in der Reflexionsfähigkeit auf der einen Seite und der Überwertigkeit bestimmter Ängste auf der anderen. Mit anderen Worten: auch der gesunde Mensch hat unterschiedlich starke Anteile an allen Typen, hat also Muster, nach denen er eher agiert und reagiert. Im kranken Menschen nimmt ein Extrem überhand. Die vier Grundformen der Angst sind:

Tab. 10: Grundformen der Angst

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Die Angst vor der Selbsthingabe; als Ich-Verlust und Abhängigkeit erlebt • Die Angst vor der Selbstwerdung; als Ungeborgenheit und Isolation erlebt • Die Angst vor der Wandlung; als Vergänglichkeit und Unsicherheit erlebt • Die Angst vor der Notwendigkeit; als Endgültigkeit und Unfreiheit erlebt |
|---|

Quelle: ebda, S. 15

Diese Grundformen der Angst führen zu vier Persönlichkeitstypen:

4.6.2.1 Der schizoide Persönlichkeitstyp:

Wie wirkt es sich aus, wenn ein Mensch, die Selbsthingabe vermeidend, vorwiegend Selbstbewahrung zu leben versucht? Er wird dann vor allem persönlich-nahe Kontakte vermeiden.

⁷³ „Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass bei diesen Frühprägungen die jeweilige Gesellschaft eine entscheidende Rolle spielt. ... Sozialpsychologische Einwirkungen treffen das Kind zunächst nur mittelbar über seine Eltern, als deren Einstellungen zur Gesellschaft, zur Autorität, zur Leistung, zur Religion und zur Sexualität“ (Riemann 1991, S. 202).

Auf die Umwelt wirken solche Menschen fern, kühl, distanziert, schwer ansprechbar, unpersönlich und kalt. Da sie besonders alles Emotionale verunsichert, streben sie die von den Gefühlen abgelöste „reinen Erkenntnis“ an, die ihnen Resultate zu liefern verspricht, auf die sie sich verlassen können. Als Schutz gegen die Angst vor Nähe versucht der schizoide Persönlichkeitstyp, die größtmögliche Unabhängigkeit zu erreichen (vgl. auch im Folgenden ebda, S. 20ff.).

Die positiven Seiten schizoider Menschen zeigen sich vor allem in souveräner Selbständigkeit und Unabhängigkeit, im Mut zu sich selbst, zur Autonomie des Individuums. Scharfe Beobachtungsgabe, affektlos-kühle Sachlichkeit, kritisch-unbestechlicher Blick für Tatsachen, der Mut, die Dinge so zu sehen, wie sie sind, gehören zu ihren Stärken. Sie sind am wenigsten beengt durch Traditionen und Dogmen und machen sich von nichts abhängig, bevor sie es nicht geprüft und durchdacht haben.

Im Bereich der Beratung hat die schizoide Persönlichkeit eine hohe Affinität zur direktiven Beratung. Vor dem Hintergrund der geschlossenen Lösungen, die diese anstrebt, ist sie in ihren Grundbedingungen weitgehend deckungsgleich mit dem Bedürfnis des Kunden⁷⁴, der über alle Möglichkeiten verfügt, den Gefahren der Beratungsform zu begegnen⁷⁵. Auch der Berater, der dem schizoiden Persönlichkeitstyp zuzuordnen ist, findet seine Sicherheit – nicht sein Entwicklungspotenzial – in der direktiven Beratung,

4.6.2.2 Der depressive Persönlichkeitstyp:

Wie sieht es aus, wenn ein Mensch, die Ich-Werdung vermeidend, überwiegend die Ich-Aufgabe und die Hingabe zu leben versucht? Eine Folge wird sein, dass dadurch das Du einen Überwert bekommt.

Damit ist bereits eine Abhängigkeit gesetzt, und hier liegt das zentrale Problem depressiver Persönlichkeiten: Sie sind auf andere, auf Partner angewiesen (vgl. auch im Folgenden ebda, S. 59ff.).

⁷⁴ Die sind Bedürfnisse wie der Wunsch nach Unpersönlichkeit, „reinen“ Erkenntnissen, affektlos-kühler Sachlichkeit.

⁷⁵ Sie haben Ressourcen wie Unabhängigkeit, kritisch-unbestechlicher Blick für Tatsachen, sich von nichts ohne Prüfung abhängig machen.

Wenn nun aber ein Mensch den anderen so dringend braucht, wird er danach streben, die trennende Distanz zwischen sich und ihm so weit als möglich aufzuheben. Abhängigkeit scheint ihm Sicherheit zu geben; entweder, indem er sich abhängig macht oder versucht, einen anderen von sich abhängig zu machen. Wenn der depressive Persönlichkeitstyp erkennt, dass schon das Ich-Werden, die Individuation, unvermeidlich ein trennendes Anderssein bedeutet, verzichtet er entweder bei sich darauf, oder er gesteht es dem anderen nicht zu. Er idealisiert die Menschen eher, vor allem die ihm nahe stehenden, verharmlost sie, übersieht ihre dunklen Seiten. Er will nichts Erschreckendes oder Beunruhigendes an ihnen wahrnehmen, weil das seine wohlwollenden Beziehungen gefährden würde. Dadurch entwickelt er wenig Phantasie für das Böse im Menschen; sowohl bei sich, als auch bei anderen⁷⁶. Aus der gleichen Ich-Schwäche heraus kommt er weder dazu, starke eigene Impulse und Wünsche zu haben, noch gelingt es ihm, in reifer Form die Überforderung abzulehnen, ja sie überhaupt als solche zu erkennen.

Depressive Persönlichkeiten können schwer „nein“ sagen. Solange sie versuchen, die Angst vor der Ich-Werdung dadurch zu vermeiden, dass sie immer mehr auf ihr Eigen-Sein verzichten, ist die Situation unlösbar. Was hier helfen kann ist nur das Wagnis, ein eigenständiges Individuum zu werden.

Der gesunde Mensch auf dieser Linie ist charakterisiert durch Einfühlung und der Bereitschaft, sich anderen Menschen zuzuwenden, sie „anzunehmen“. Fürsorgliche, hilfsbereite und verstehende Haltungen zeichnen ihn aus. Er kann verzeihen, geduldig warten, die Dinge reifen lassen und hat einen wenig ausgeprägten Egoismus; eher schlicht und anspruchslos fällt ihm notwendiger Verzicht leicht. Obwohl er das Leben meist als schwer empfindet kann er als Gegengewicht Humor entwickeln.

Hier besteht eine hohe Affinität zur empathischen Beratung, die den Kunden dort abholen kann, wo er gerade steht und die Abhängigkeit bewusst in Kauf nimmt. Andere Beratungsformen könnten ihn nicht erreichen, wären kaum in der Lage, eine tragfähige Vertrauensbasis herzustellen. Es ist offensichtlich, dass dieser Typ in der Beratung Zeit braucht und zu guter Letzt einer

⁷⁶ Dies könnte als Indiz für die hohe Kundenzufriedenheit in empathischen Beratungen gelesen werden.

Abnabelung bedarf. Ähnlich geht es dem Berater dieses Persönlichkeitstyps; auch er fühlt sich wohl, wenn er in empathischen Ansätzen beraten kann. Aber sein Entwicklungspotenzial geht in die Richtung der konfrontativen Beratungsansätze.

4.6.2.3 Der zwanghafte Persönlichkeitstyp:

In der zwanghaften Persönlichkeit dominiert die Sehnsucht nach Dauer, sie entsteht früh und ist sehr tief. Wie tief dieses Bedürfnis in uns ist, ist uns nicht immer bewusst; wir erleben es aber sofort, wenn Vertrautes, Gewohntes, für unabänderlich Gehaltenes sich plötzlich zu ändern beginnt oder ganz aufhört, zu sein. Welche Folgen hat es, wenn eine Person die Angst vor Veränderung als überwertig erlebt (vgl. auch im Folgenden Riemann 1991, S. 105ff.)?

Eine Folge wird sein, dass er die Neigung hat, alles beim Alten zu belassen. Änderungen jeder Art erinnern an die Vergänglichkeit, die er so weit wie möglich vermeiden will. Daher versucht er, immer das Gleiche, das Vertraute, schon Bekannte, wieder zu finden und herbeizuführen. Wenn sich etwas verändert, fühlt er sich gestört, beunruhigt oder geängstigt. Er wird deshalb versuchen, Veränderungen zu unterbinden, aufzuhalten oder einzuschränken. Er wendet sich gegen Neuerungen, wo immer sie ihm begegnen, was aber immer mehr zur Sisyphusarbeit wird, denn das Leben ist immer im Fluss, alles ist in fortwährender Wandlung begriffen.

Wie kann der Versuch, sich der Wandlung vorzuenthalten, aussehen? Der zwanghafte Persönlichkeitstyp wird an Meinungen, Erfahrungen, Einstellungen, Grundsätzen, Vorurteilen und Gewohnheiten eisern festhalten und sie nach Möglichkeit zum immer gültigen Prinzip, zur unumstößlichen Regel machen – so weit dies geht. Neuen Erfahrungen wird er ausweichen, oder, wenn das nicht möglich ist, sie umdeuten und versuchen, sie an das schon Bekannte und Bewusste anzugleichen. Dies kann bis zur bewussten und unbewussten Unredlichkeit gehen, indem er etwa Details des Neuen übersieht, sie tendenziös missversteht, sie aus dem Zusammenhang reißt oder einfach affektiv ablehnt mit Begründungen, die durchschimmern lassen, dass es ihm nicht um Objektivität geht, sondern um die Rettung einer starren Einstellung, die nicht erschüttert werden darf.

Je enger der eigene Horizont und Lebensraum sind, je mehr er beides unverändert beibehalten will, umso mehr muss er befürchten, durch neue Entwicklungen seine Sicherheit zu verlieren. Je mehr er sich aber gegen Entwicklungen sträubt, umso sicherer provoziert er Gegenkräfte, die immer schroffer werden, wie man am Kampf der Generationen sieht⁷⁷. Der zwanghafte Mensch kann es schwer annehmen, dass es im Bereich des Lebens kein Absolutes, keine unveränderlichen Prinzipien gibt, dass Lebendiges nicht völlig vorausberechenbar festgelegt werden kann. Er glaubt, alles in Systeme einfangen zu können, um es lückenlos übersehen und beherrschen zu können. Er hat Angst, dass alles sofort unsicher, ja chaotisch würde, wenn er auch nur ein wenig lockerer ließe und er sich dem Andersartigen ohne die immerwährende Selbst- und Fremdkontrolle vorsichtig öffnen würde. Zwanghafte Persönlichkeiten leben nach dem Motto „was – wenn?“ und können so zu „Trockenschwimmkursteilnehmern⁷⁸“ des Lebens werden.

Die Gefahr dieser Menschen liegt immer darin, dass sie ihr Bedürfnis nach Dauer und Sicherheit zu einseitig betonen. Es ist daher für sie besonders wichtig, die daraus resultierende Tendenz zur Erstarrung zu erkennen. Die Hilfe kann nur im Bewusstmachen der eigenen Hintergründe der Zwänge, der starren Gewohnheiten und der unumstößlichen Glaubenssätze liegen, eine Konfrontation ist unausweichlich.

Der gesunde Mensch mit zwanghaften Strukturanteilen ist ausgezeichnet durch Stabilität, Tragfähigkeit, Ausdauer und Pflichtgefühl. Er ist strebsam und fleißig, planvoll und zielstrebig. Mit seiner Konsequenz, Tüchtigkeit und Zähigkeit, mit seinem Verantwortungsbewusstsein und seinem ausgeprägten Wirklichkeitssinn kann er Großes erreichen. Solidität, Korrektheit, Zuverlässigkeit und Beständigkeit gehören zu seinen Tugenden.

Welche Beratungsform ist in der Lage, sich nicht von zwanghaften Persönlichkeiten vereinnahmen und beherrschen zu lassen?

⁷⁷ das zähe Festhalten am Bestehenden und die schroffe Ablehnung des Neuen der alten Generation zwingt die junge oft zu extremistischen Verhaltensweisen, die dann wiederum umso bedrohlicher erscheinen.

⁷⁸ Trockenschwimmkursteilnehmer: Ein Mensch, der einen Schwimmkurs im Trockenen macht und erst ins Wasser geht, wenn er schon schwimmen kann – was ein Paradoxon darstellt.

Die konfrontative Beratung mit ihrer Bereitschaft zur Konfrontation kann versuchen, am Thema orientiert behutsam die Sicherheiten in Frage zu stellen, die eine Entwicklung des Kunden hemmen. Die enge Welt des Kunden kann z.B. durch zirkuläres Fragen⁷⁹ geweitet werden, ohne dass er unnötig verunsichert wird. Doch auch hier geht es nicht um die Therapie der zwanghaften Persönlichkeit, sondern nur um die Integration der für das konkrete Anliegen wichtigen Aspekte, was immer konflikträchtig ist, weil der Kunde ja gerade die Integration von Neuem zu vermeiden sucht⁸⁰.

Auch Berater dieses Persönlichkeitstyps fühlen sich in der konfrontativen Beratung zu Hause; schließlich ist es der Kunde, der sich verändern soll, der Berater kann seine Gewohnheiten beibehalten und sich langsam und bedacht anhand des Beispiels der Kunden weiter entwickeln. Diese Entwicklung geht in Richtung paradoxer Beratung.

4.6.2.4 Der hysterische Persönlichkeitstyp:

Hysterische Persönlichkeiten sind dem Neuen unbedingt zugewandt, der Reiz des Unbekannten, neue Bekanntschaften und Reisen in fremde Länder erfüllen sie. Sie leben von Augenblick zu Augenblick, nicht mit festen Plänen und Zielen, sondern in stetiger Erwartung von Überraschungen und neuen Eindrücken. Sie sind ablenkbar und verführbar durch jeden neuen Reiz oder Wunsch, der sich von außen oder innen anbietet. (vgl. auch im Folgenden ebda, S. 156ff.).

Sie suchen vor allem das Gefühl von Freiheit, weil Ordnungen und Gesetzmäßigkeiten die Angst vor dem Festgelegt-Werden, vor dem Nicht-Ausweichen-Können, wecken. Allgemein gültige Ordnungen werden vor allem

⁷⁹ Zirkuläres Fragen: Eine Methode der systemischen Beratungsansätze. Man fragt nicht: „Welche Folgen hat es, wenn Sie diese Weiterbildung machen?“ sondern z.B. „Was denkt Ihr Chef, warum Sie diese Weiterbildung machen?“ oder „Was ändert sich für Ihre Frau, wenn Sie die Weiterbildung machen?“.

⁸⁰ Würde man – die Konfrontation scheuend – den Kunden wunschgemäß bedienen, dann wäre dieser anfangs zufrieden, käme aber einer Lösung seines Problems keinen Schritt näher, weshalb im Lauf der Beratung berechnete Verärgerung überhand nehmen würde. Geht man Konfrontationen ein, so steht der Ärger zu Beginn der Beratung und wird, sofern eine Integration von Neuem gelingt, von Zufriedenheit abgelöst.

unter dem Aspekt der Freiheitsbeschränkung⁸¹ erlebt und daher so weit wie möglich vermieden.

Was geschieht, wenn man gültige Spielregeln des zwischenmenschlichen Zusammenlebens oder von Natur- und Lebensgesetzlichkeiten nicht anzunehmen bereit ist? Dann lebt man in einer beliebigen Welt, deren Ordnungen man nicht ernst zu nehmen braucht. In einer solchen Welt findet man immer wieder ein Hintertürchen, um sich etwaigen Konsequenzen seines Handelns zu entziehen, man erkennt das Gesetz von Ursache und Wirkung nicht an, vielleicht gilt es ja heute und hier gerade nicht. Natürlich fürchtet man dann alles Unausweichliche: biologische Gegebenheiten wie das Altern und den Tod, die Geburt von Kindern, das Geschlecht, aber auch Konventionen jeder Art, die sich ein Kollektiv für den Umgang mit sich selbst geschaffen hat, Gesetze und Vorschriften; die Welt der Tatsachen also, die wir hinnehmen müssen aus der Erkenntnis unserer Abhängigkeit von Lebensgesetzlichkeiten.

Mit dieser Realität geht die hysterische Persönlichkeit nun recht großzügig um: Sie stellt sie in Frage, relativiert sie, bagatellisiert oder übersieht sie, versucht sie zu sprengen, sich ihr zu entziehen oder ihr auszuweichen. Damit erlangt sie eine Scheinfreiheit, die mit der Zeit immer gefährlicher zu werden pflegt, weil sie in eine unwirkliche, illusionäre Welt führt, in der es nur Möglichkeiten und Wünsche, aber keine begrenzenden Realitäten gibt.

Relativierende Argumente werden generiert: Einmal ist eben keinmal und trägt noch keine Konsequenzen mit sich. Wer weiß schon, was gut und böse ist? Letztlich ist ja doch alles relativ und abhängig vom Standpunkt, von dem aus man es betrachtet. So wird die Welt angenehm plastisch und biegsam und begangene Fehler lassen sich immer irgendwie begründen. Auch die Logik ist so eine lästige Realität. Aber auch ihr kann man sich weitgehend entziehen – die eigene Logik ist eben eine andere, als die der anderen, darum aber nicht minder logisch. Und welche phantastischen Möglichkeiten bietet die Sprache, wenn man erst einmal dahinter gekommen ist, was man alles mit ihr machen kann und wie man andere mit ihr matt setzt!

⁸¹ Freiheit wird in diesem Kontext verstanden im Sinne der Freiheit von etwas, nicht der Freiheit für etwas.

Dabei sind hysterische Persönlichkeitstypen auf Mitmenschen, auf deren Sympathie und Bestätigung angewiesen. Das wirkt sich positiv aus in Lebendigkeit, Aufgeschlossenheit, Anpassungsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit, auch in einer Lebensintensität, die etwas Mitreißendes haben kann. Solche Menschen sind nie langweilig; sie brauchen Anregung, sind aber auch selbst anregend. Dass diese Vorzüge ein Danaergeschenk sein können, hängt vor allem damit zusammen, dass sie auf diese Art und Weise die Erfahrung machen, geliebt und bewundert zu werden, ohne etwas Entsprechendes dafür zu leisten.

Der gesunde Mensch mit hysterischen Strukturanteilen ist risikofreudig, unternehmungslustig, immer bereit, sich Neuem zuzuwenden; er ist elastisch, lebendig, oft mitreißend, lebhaft und spontan, gern improvisierend und ausprobierend. Er liebt alle Anfänge und ist voll optimistischer Erwartungsvorstellungen vom Leben. Er kann Impulse setzen und etwas in Gang bringen, sieht Chancen und rüttelt an Traditionen und erstarrten Dogmen. Damit passt dieser Persönlichkeitstyp in das verbleibende Feld der paradoxen Beratung. Einmal durch die Paradoxie, die es möglich macht, dass er sich auf die Beratung einlässt und zum anderen durch den Blick der paradoxen Beratung auf größere, weit über das Individuum hinausragende Ordnungen, in denen das Kausalitätsprinzip gilt. Damit kann in Kurzzeitinterventionen⁸² der Beratungsinhalt in Relation zu den Lebensumständen des Kunden gesetzt werden, wenn es dem Berater gelingt, ihm den Ernst des Lebens⁸³ bewusst zu machen. Berater dieses Persönlichkeitstyps sind prädestiniert, Veränderungsprozesse anzuleiten und fühlen sich in abwechslungsreichen Beratungskontexten wohl.

⁸² Der Kunde mit hysterischen Persönlichkeitsanteilen stünde einem längeren Setting ohnehin nicht zur Verfügung.

⁸³ Eine Paradoxie der paradoxen Beratung ist der Auftrag, den Ernst des Lebens über Humor zugänglich zu machen.

4.6.2.5 Zusammenfassung der Persönlichkeitstypen:

Da grundsätzlich alle Felder in allen Menschen anklingen⁸⁴, stellt sich im Sinne einer nachhaltigen Beratung die Forderung, auch in allen Feldern handlungskompetent zu sein; das bedeutet nicht zwingend, dass jeder Berater in allen Feldern beraten muss, solange er sich seiner Grenzen bewusst ist und die Bereitschaft zur Delegation mitbringt.

Was lässt sich aus diesen Betrachtungen für die Berater ableiten? Er ist aufgefordert, seine Anteile permanent zu reflektieren, da auch und vor allem seine Ängste die Interaktion der Beratung prägen. „Für die Professionalität des Beratungshandelns ist ein reflexiver Bezug auf das eigene Handeln von enormer Bedeutung“ (Cuvry, Kossack, Zeuner 2009, S. 155).

„Wer berät, benötigt einerseits ein reichhaltiges differenziertes Professionswissen, sowie eine methodische Handlungssicherheit, er muss sich jedoch andererseits auch stets der Tatsache bewusst sein, dass dieses ihm lediglich seinen eigenen Zugang zur Wirklichkeit des Ratsuchenden zu erschließen vermag. Der Erfolg bzw. die Nachhaltigkeit einer Bildungsberatung `lebt` deshalb auch von der Fähigkeit, eigene Routinen als solche zu erkennen und diese – im Interesse einer für das Gegenüber angepassteren Sicht der Dinge – zurückstellen zu können“ (ebda, S. 162).

Verstärkt auftretende, sich oft wiederholende Eindrücke sind ein zuverlässiges Indiz, dass der Berater eigene überwertige Anteile in die Beratung einbringt, was nicht vermieden werden kann (und soll), aber nur konstruktiv nutzbar ist, wenn sie dem Berater bewusst werden. So können ...

„... Konstrukte wie `Offenheit für andere Perspektiven`, `Bereitschaft, sich selbst und die eigene Arbeit kritisch zu hinterfragen` sowie `Bereitschaft zu Veränderungen im eigenen Denken und Handeln` als grundsätzliche Anforderungen an Beratende aller Tätigkeitsfelder identifiziert werden“ (Cuvry 2009, S. 72).

⁸⁴ Dazu Riemann (1991, S. 209f.): „Der Leser wird vielleicht enttäuscht sein, wenn er bei dem Versuch, sich selbst in einer der beschriebenen Persönlichkeitsstrukturen wieder zu erkennen, zu keiner eindeutigen Zuordnung gelangt, sondern wahrscheinlich von allem etwas in sich entdeckt, wie auch von jeder der Grundängste. Das scheint mir aber gerade für Lebensnähe, Wirklichkeitsnähe der Grundängste und Strukturtypen zu sprechen, dass sie sozusagen nicht „rein“ vorkommen. Denn solche Eindeutigkeit entspräche viel mehr unserem Bedürfnis nach klaren Festlegungen und abgrenzenden Systemen, als die Wirklichkeit des Lebens (...). Wir können danach sogar sagen, dass wir in gewissem Sinne umso lebendiger sind, je mehr wir in allen vier Bereichen zu Hause sind“.

Welcher Berater eignet sich besonders für welche Beratungsform? Riemann stellt fest:

„Es sei noch angedeutet, dass je zwei sich antinomisch ergänzende Persönlichkeitsstrukturen oft eine instinktive Anziehungskraft aufeinander ausüben, eine Faszination – denn nichts pflegt uns stärker zu faszinieren, als wenn ein anderer überzeugend das darlebt, was wir selbst auch als Möglichkeit in uns ahnen, aber vielleicht unterdrückt, oder nicht so zu leben gelernt haben, bzw. nicht leben durften. Es scheint so zu sein, als ob wir durch den jeweiligen Gegentyp zur `Ganzheit` kommen möchten, zu einer Vollständigkeit, die uns aus unserer individuellen Begrenztheit und Einseitigkeit befreien soll, was ja auch einen wesentlichen Teil der geschlechtlichen Faszination ausmacht. In diesem Sinne pflegen einerseits schizoide und depressive, andererseits zwanghafte und hysterische Persönlichkeiten sich anzuziehen“ (Riemann 1991, S. 204f.).

Folgt man dieser Anregung, löst sich auch ein Grundproblem der Beratung, die Motivation des Beraters. Wenn er über die Interaktion in der Beratung aus einem Gegenpol heraus agiert, begünstigt das nicht nur die Entwicklungsmöglichkeiten des Kunden, sondern auch seine eigenen.

Die Entwicklung der Persönlichkeit folgt dabei einer Richtung: An den Grenzen des direktiven Denkens steht der Wunsch nach Empathie; abgenabelt werden Konfrontationen attraktiv, Kämpfe werden gefochten, um schließlich an den Grenzen der Konfrontationen im Paradoxen zu münden, von wo aus ein ganzheitlicher Blick entsteht.

Solange er im Kunden für ihn selbst interessante Haltungen erlebt, bleibt der Beratungsalltag für den Berater interessant. Die Gefahr, an einem Burn-Out-Syndrom oder einem Bore-Out-Syndrom zu erkranken, verringert sich. Daneben relativiert sich auch eine Gefahr, die auftritt, wenn zwei gleiche Typen aufeinander treffen: Gemeinsame Ängste bedingen gemeinsame blinde Flecken und können sich verstärken.

5. Konsequenzen für den Qualitätsdiskurs:

„Alles hat seine Zeit und seine Qualität – seine `Beschaffenheit`. Diese ist, wie sie ist. Sie ist Ausdruck einer Kontextgeschichte, der professionellen Ansprüche und Kompetenzen der Akteure sowie eine `Antwort` auf die tatsächlichen oder vermeintlichen Erwartungen der Adressaten und Nutzer. Diese Dimensionen bestimmen letztlich die Entpuppung und Profilierung einer Spezialisierung“ (Arnold 2009, S. 171).

Nach dem Versuch, den Beratungsprozess über den Entwurf eines Modells verständlicher zu machen, wende ich mich abschließend dem Qualitätsdiskurs zu.

5.1 „Bildungs“-beratung

Bildungsberatung kann sich, wenn sie das Wort „Bildung“ ernst nimmt, nicht vor der Problematik verschließen, dass Beratung in vier Felder mit widersprüchlichen Eigenlogiken zerfällt. Anders als z.B. Steuerberatung, die sich auf direktive Ansätze beschränken kann, braucht nachhaltige Bildungsberatung in ihrem Selbstverständnis einen ganzheitlichen Blick. Bildungsberater sind auf Grund ihrer Persönlichkeit an bestimmte Beratungsansätze gebunden und können diese nicht beliebig variieren. Da Bildungsberatung ihre Legitimation aus dem Kundenbedarf erhält, müssen Bildungsberater entweder in der Lage sein, ganzheitlich – also mit Ansätzen aus allen vier Feldern – zu beraten oder zumindest gewährleisten, dass eine ganzheitliche Beratung unter Hinzuziehung anderer Beratungsangebote gewährleistet ist.

Verschließt sich eine Beratungsstelle diesem ganzheitlichen Blick, verliert sie meines Erachtens den Anspruch, „Bildungs“-beratung zu machen.

5.2 Der Umgang mit der systemimmanenten Widersprüchlichkeit:

Die folgende Aufzählung soll die Folgen der Entscheidung für die Förderung bestimmter Qualitäten beschreiben, um bewusste Entscheidungen im Qualitätsmanagement zu begünstigen. Ich bleibe dabei bewusst auf einer allgemeinen und exemplarischen Ebene ohne annähernden Anspruch auf Vollständigkeit. Eine differenziertere, weiter ins Detail gehende Betrachtung mit

Anspruch auf Vollständigkeit würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die Widersprüchlichkeit der Qualitätenpaare ist dabei bewusst gewählt und resultiert aus den Einsichten der vorliegenden Arbeit.

5.2.1 Abhängigkeit:

Grundsätzlich gilt: Je höher die Abhängigkeit von äußeren Einflüssen, desto klarer sollte die Entscheidung zu Gunsten von geschlossenen Beratungsformen ausfallen. Wenn die Abhängigkeiten bis in den Beratungsprozess hineinreichen, wenn also „Gesinnungsberatung“ nötig wird, in der der Berater vorgegebene ausgesprochene und unausgesprochene Wünsche Dritter zu erfüllen hat, dann wäre es geradezu fahrlässig, offene Beratungsformen anzubieten.

Stattdessen bietet sich an, mit geschlossenen Ansätzen zu beraten und die Abhängigkeit an den Kunden durchzureichen. Dies geschieht, indem der Berater – als Dienstleistungsanbieter oder Helfer – den Kunden mit Lösungen bedient und so weit von seinem Angebot überzeugt, dass er gerne wiederkommt.

Eine enge Bindung an einen abhängig machenden Förderer hat für die Beratungsstelle große Vorteile: Abhängigkeit bedeutet für gewöhnlich Sicherheit, Unabhängigkeit dagegen Risiko. Die mit der aus Abhängigkeit einhergehende finanzielle Absicherung ermöglicht ein kontinuierliches Beratungsangebot und entbindet die Beratungsstelle weitgehend von existenziellen Sorgen. So werden sich in Abhängigkeit zu wenigen großen Einflussnehmern, wie z.B. der öffentlichen Hand, offene Beratungsformen auf die Dauer nur schwer etablieren können.

Aber sind nicht auch freiberufliche Berater abhängig? Sie sind es, aber statt weniger großer Abhängigkeiten haben sie viele kleine. Der Wegfall eines Kunden ist weniger bedrohlich als der Wegfall des einzigen Förderers.

5.2.2 Unabhängigkeit:

Unabhängigkeit ist nach innen und außen eine Grundqualität von offener Bildungsberatung. Nach außen, weil äußere Einflussnahme offene Beratungsansätze hemmt, nach innen, weil offene Beratung dem Hilfe suchenden Kunden

nur dann nachhaltig hilft, wenn sie ihn nicht abhängig macht und hält. Die Basis einer professionellen Haltung in der offenen Beratung ist, den Kunden nur soweit abhängig zu machen, als es unbedingt nötig ist. Der Berater macht sich sehr schnell überflüssig und zieht sich zurück.

Möglicherweise stellt der Berater lediglich die richtigen Fragen, die der Kunde sich selbst beantwortet. Weil er sich dadurch in einen selbstreflexiven Prozess begibt, wird ihm auch zugänglich, was er denkt. Dieses Wissen kann schon reichen, den fälligen nächsten Schritt zu erkennen und zu machen.

Unabhängigkeit per se gibt es natürlich nicht. Alle lebenden Systeme sind zu jeder Zeit in wechselseitiger Abhängigkeit. Sie kann aber erreicht werden, indem man den tatsächlich genommenen Einfluss von außen ständig prüft. Wird eine Abhängigkeit zu groß, trachtet man, sie zu verringern.

Abhängigkeit:

Je mehr Abhängigkeit in den Beratungsprozess hineinspielt, desto besser sind die Bedingungen für geschlossene Beratungsformen. Der Einsatz offener Formen ist ab einer gewissen Abhängigkeit problematisch.

Unabhängigkeit:

Je weniger Abhängigkeit in den Beratungsprozess hineinspielt, desto besser sind die Bedingungen für eine offene Beratungsform. Wird offen beraten, ist eine gewisse Unabhängigkeit zu wahren.

5.2.3 Langzeitberatung:

Durch Langzeitberatung entsteht eine hohe Kundenbindung, weil der Kunde weiß, an wen er sich wenden kann, wenn er Hilfe braucht.

Diese Haltung spiegelt sich auch im Beratungsangebot. Komplexe Beratung braucht ein breites Angebot an Unterstützungsleistungen, weil sie sich ja primär am Kundenbedürfnis orientiert. Neben der eigentlichen Bildungsberatung gibt es beispielsweise Unterstützung für die Erstellung von Bewerbungsunterlagen, Kompetenzbilanzierungsverfahren, eine Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche, Lernberatung, weiterführendes Coaching und Angebote zur Stärkung des Selbstwerts.

5.2.4 Kurzzeitberatung:

Weder die Ressourcen der Berater noch die der Kunden sind unbegrenzt. Zeit, die ein Kunde in Anspruch nimmt, geht anderen Kunden ab. Beratung ist ein permanenter Prozess, das richtige Maß zu finden. In der Kurzzeitberatung „macht“ der Berater für den Kunden so wenig wie möglich.

Die Folge dieser Haltung ist eine Konzentration auf die Kernaufgaben, also die Beratung an sich. Wenn ergänzende Angebote sinnvoll sind, wird der Kunde auf andere Anbieter verwiesen; bietet die Beratungsstelle selbst Ergänzungsangebote an, werden diese streng von der eigentlichen Beratung getrennt. Dabei ist sowohl räumliche als auch personelle Trennung günstig. Der Berater ist nur Berater, nicht zusätzlich Bewerbungstrainer oder Kompetenzbilanzierer.

Langzeitberatung:

Der Berater gibt, was der Kunde braucht. Das Maß und die Art der Hilfe werden vom Kundenbedarf bestimmt, die Verantwortung für das Gelingen der Beratung liegt beim Berater.

Kurzzeitberatung:

Der Berater gibt nicht mehr, als er hat, der Kunde nimmt nicht mehr, als er braucht. Die Verantwortung für diesen maßvollen Umgang liegt beim Berater, die Verantwortung für die Lösung bleibt beim Kunden.

5.2.5 Kundenzufriedenheit:

Der Kunde ist König, und Beratung ist dazu da, ihn zufrieden zu machen. Ein zufriedener Kunde, das wissen wir aus dem Handel, ist die beste Werbung für den Betrieb.

Das Ziel der Kundenzufriedenheit lässt sich auch logisch aus dem Problemverständnis geschlossener Beratungsformen ableiten. Der Kunde hat ein Problem und ist deshalb unzufrieden. Der Berater hat eine passende Antwort oder führt den Kunden zur Lösung hin. Damit entfallen das Problem und die Ursache der Unzufriedenheit. Kundenzufriedenheit ist also ein zwingendes Ziel geschlossener Beratung.

5.2.6 Beraterzufriedenheit:

Das Werkzeug des Beraters ist er selbst; um dieses Werkzeug einsatzfähig zu halten, muss er es ständig warten. Ein Indiz, dass dies gelingt, ist die Zufriedenheit des Beraters. Zu dieser Wartung gehört auch die Bereitschaft, nicht über seine Grenzen zu gehen, dem Kunden also Grenzen aufzuzeigen.

Ein weiteres Phänomen macht diesen Ansatz verständlich: Ich habe im Zuge dieser Arbeit viele Menschen zu ihren Beratungserlebnissen befragt. Viele berichteten mir, dass sie erst Jahre nach einer Beratung plötzlich verstanden, wie positiv der Einfluss der Beratung war; bis zu dieser Einsicht waren sie mit der Beratung unzufrieden.

Kundenzufriedenheit:

Geschlossene Bildungsberatung meidet offene Konflikte und hat Kundenzufriedenheit als Ziel. Für die Beratungsstelle ist es wichtig, sich die Zufriedenheit vom Kunden möglichst schriftlich bestätigen zu lassen.

Beraterzufriedenheit:

Offene Bildungsberatung rechnet mit Konflikten und stellt einen sozialen Raum zur Verfügung, in dem diese ausgehandelt werden können. Das bedingt, dass Kundenzufriedenheit kein vordergründiges Ziel ist.

5.2.7 Gesicherte Beratung:

Die Verantwortung den Kunden gegenüber verlangt, in der geschlossenen Beratung auf gesicherte Informationen und auf erprobte Beratungsansätze zurückzugreifen. Unsicheres Wissen und noch nicht erprobte Ansätze könnten dem Kunden schaden und sind schon allein deshalb zu vermeiden.

Da ein Kunde, der Hilfe sucht, auf einen Experten trifft, stellt sich der Experte mit seinem gesicherten Wissen und seinen erprobten Kompetenzen zur Verfügung. Das bietet dem Kunden genügend Lernmöglichkeiten. Würde der Experte über sein gesichertes Wissen und Können hinausgehen, wäre dies unseriös.

Zur Wahrung dieser Sicherheit wird auf passende Berufsabschlüsse und einschlägige Weiterbildungen beim Personal geachtet, die Qualität über ein

Qualitätssicherungsverfahren gesichert und auf möglichst allen Ebenen der Einrichtung schriftlich evaluiert.

Da das gesicherte Angebot nur durch gesicherte Aspekte erweitert werden darf, bleibt es in Bezug auf die Umwelt relativ stabil. So bietet die Beratungsstelle über lange Zeit ein verlässliches Angebot, an dem sich die potenziellen Kunden orientieren können. Damit wird die Beratungsstelle zu einem fixen Faktor im sozialen Umfeld, der den Diskurs prägt und die soziale Wirklichkeit mitbestimmt.

5.2.8 Riskante Beratung:

Die Ergebnisse von Beratung haben in den meisten Fällen zumindest einige neue, überraschende Aspekte in sich, wenn sie aus der ergebnisoffenen Interaktion von Individuen entspringen. Nicht alle Ergebnisse stimmen mit dem Wertesystem des Beraters überein, obwohl sie für den Kunden durchaus plausibel und sinnvoll sind. Ziel der offenen Beratung ist nicht die Reproduktion des Wertesystems des Beraters, sondern das Finden des nächsten Schrittes für den Kunden.

Es ist vorhersehbar, dass das für den Berater zu inneren und äußeren Spannungen führt. Zu inneren, weil die unerwartete Lösung auch für ihn Modellcharakter hat und er aufgefordert ist, sein eigenes Wertesystem zu erweitern; zu äußeren, weil jede Beratungsstelle einen Wertekanon hat, gegen den nicht beliebig verstoßen werden kann.

Verzichtet Beratung aber auf das Risiko der Ergebnisoffenheit, so verliert sie den Bezug zu einem Teil des Kundenbedarfs. Offene Beratung lernt auch selbst aus jeder Beratung und passt sich als lernende Organisation ständig der Umwelt an.

Gesicherte Beratung:

Geschlossene Bildungsberatung verpflichtet sich gesicherter Methoden und gesichertem Wissen. Sie übernimmt die Verantwortung für die Beratung. Störungen aus unsicheren Quellen haben in der geschlossenen Beratung keinen Platz.

Riskante Beratung:

Offene Bildungsberatung verzichtet so weit wie möglich auf vorgefertigte Lösungen und ist jederzeit offen für alle aus der Interaktion entstehenden Ergebnisse, auch für unbequeme. Der Berater verantwortet den Prozess, der Kunde das Ergebnis.

5.2.9 Persönliche Empathie:

Der Beratungskunde ist ein Individuum, das in seiner Kindheit von seinem sozialen, kulturellen und materiellen Umfeld geprägt wurde. Von dieser kindlichen Prägung hat sich der Erwachsene emanzipiert, er tritt heute als Person in Erscheinung, die autonome Entscheidungen trifft und in der Lage ist, Einflüsse aus der Umwelt anzunehmen oder abzuweisen. Der aufgeklärte Mensch hat den Aufbruch aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit hinter sich und versteht sich als ein „Ich“.

Der Berater ist aufgefordert, empathisch zu erkennen, wo die Probleme des Kunden liegen, um aus dieser empathischen Wahrnehmung heraus Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Eine mögliche Lösung in der empathischen Beratung wäre die gemeinsame Arbeit an der Umsetzung des Plans, das Entwerfen einer Strategie gegenüber dem Finanzierer einer Berufsausbildung, die Eingrenzung des Wunschberufs und die Suche nach einer Ausbildungsstelle. Ergänzend ermöglicht der Berater die Stärkung des Selbstbewusstseins, eine Lernberatung zur Auffrischung der Lernfähigkeit und ein Bewerbungstraining, um die Aufnahme an der Ausbildungsstätte zu begünstigen.

Personenbezogene Beratung nimmt den Menschen so, wie er ist, und versucht seine Umwelt so zu gestalten, dass er sich möglichst ideal entwickeln kann. Dabei hat sie das jeweilige Individuum im Blick. Die Unterstützung des Kunden erfolgt durch Informationsweitergabe oder einem Nachreifungsprozess, der im

besten Fall mit der erreichten Reife abgeschlossen ist; die Folgen für andere Menschen im System werden dabei nicht thematisiert.

5.2.10 Systemische Empathie:

Empathie ist eine Basis von Beratung. Ein Berater muss sich in den anderen einfühlen können, um ihn zu verstehen. Hier ist die Unterscheidung von persönlicher und systemischer Empathie wichtig. Obwohl Menschen sich in verschiedenen Systemen bewegen und damit in verschiedenen Systemen verstrickt sind, treten sie in Beratung in der Gestalt von Personen auf. Als solche sind sie sozusagen die Zusammenfassung ihrer einzelnen Zugehörigkeiten, die in ihrer vollen Authentizität wahrgenommen werden wollen.

Klagt ein Kunde persönliches Leid, das abwendbar scheint, und folgt der Berater dem Impuls, dieses zu ändern, ohne das System zu sehen, wird seine Intervention im Verständnis der systembezogenen Beratung mit hoher Wahrscheinlichkeit mehr Schaden anrichten als nutzen. Warum? Weil das vordergründige Leid, das auf persönlicher Ebene sinnlos und leicht zu ändern erscheint, auf systemischer Ebene immer eine hintergründige Funktion hat. Beruflicher Misserfolg ist für einen Betroffenen auf den ersten Blick unangenehm, kann aber zum Beispiel die Zugehörigkeit zu einer wichtigen Gruppe sichern⁸⁵.

Der Misserfolg ist auf systemischer Ebene sinnvoll, eine Veränderung in Richtung Erfolg wird dagegen z.B. durch den drohenden Verlust der Zuneigung wichtiger Menschen im stabilisierenden sozialen Umfeld zur existenziellen Bedrohung.

Systemische Empathie hieße zum Beispiel, einen Ausgegrenzten wieder ins Spiel zu bringen, damit alle im System sich wieder anders verhalten können. In der offenen Beratung ist systemische Empathie die Basis für Veränderungsprozesse.

⁸⁵ Wenn die ganze Familie und der ganze Freundeskreis aus Menschen besteht, die beruflich erfolglos sind, riskiert der Einzelne mit eigenem beruflichen Erfolg den Neid und die Missgunst aller, letztlich sogar den Ausschluss aus den für ihn wichtigen Gruppen.

Persönliche Empathie:

Individuelle Beratung geht auf den Kunden persönlich ein, sie nimmt ihn, wie er ist und hilft ihm, seine Probleme zu lösen. Dabei stellt sie einen Teil der nötigen Ressourcen zur Verfügung und hilft, den Rest zu organisieren.

Systemische Empathie:

Offene Beratung sieht das Individuum als Teil von Systemen und geht davon aus, dass eine Änderungen sich nicht nur auf den Kunden als Person auswirken, sondern dass die Änderung einer Person kleinere oder größere Veränderungen in allen Systemen zu Folge hat, denen er angehört.

5.2.11 Hierarchischer Führungsstil:

Der Führungsstil ist offen oder verdeckt steil hierarchisch und auf Festigung des Status Quo ausgerichtet. Supervision ist unerwünscht, wenn überhaupt, kommt sie höchstens als Fallsupervision zum Einsatz⁸⁶.

Weil Kollegen in einem hierarchisch geführten Beratungsteam komplementär kommunizieren, begegnen sie sich als Experten. Sie versuchen, stets souverän zu wirken und holen höchstens in Detailfragen kollegialen Rat ein. Sie sind sozusagen „berufsbedingt kompetent“. Kritik und Unzufriedenheit werden nicht offen mit der Leitung kommuniziert, sondern hinter vorgehaltener Hand.

Kunden werden nur im Notfall abgegeben, eine Differenzierung der Aufgaben wird als Bedrohung erlebt.

5.2.12 Symmetrischer Führungsstil:

Der Führungsstil ist flach hierarchisch und auf Entwicklung ausgerichtet, Projektarbeit auf Expertenebene ist ein integraler Bestandteil der Struktur. Teamentwicklungsinstrumente wie Supervision oder kollegiale Beratung sind obligat, die Berater entscheiden den Bedarf. Fehler sind erwünscht, um aus

⁸⁶ Wird Supervision trotzdem angeboten, weil es vom Qualitätsmanagement vorgesehen ist, dann versuchen die Supervidierten tendenziell, über den Aufbau von Nebenschauplätzen von zentralen Problemen abzulenken und Entwicklung zu verhindern.

ihnen zu lernen; lange Fehlerlosigkeit ist verdächtig und deutet auf Stagnation hin.

Wenn Kollegen in einem Beratungsteam symmetrisch kommunizieren, nutzen sie sich als Quelle von Informationen und als Feedbackgeber für problematische Beratungsbeziehungen. Kunden werden weitergereicht, das Abgeben wird als Zeichen von Kompetenz verstanden, nicht als Zeichen der Schwäche.

In symmetrisch kommunizierenden Teams differenzieren sich die Aufgaben der Berater anhand der Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter.

Hierarchische Führungsstil:

Komplementäre Kommunikation wird nicht nur in der Beratung sichtbar, sondern auch in der Beratungsstelle. Sie braucht als Bedingung eine steile Hierarchie, vermeidet Fehler und führt zu latenter Unzufriedenheit mit verdeckter Affektabfuhr.

Symmetrischer Führungsstil:

Symmetrische Kommunikation wird ebenfalls im ganzen System sichtbar. Sie basiert auf einer flachen Hierarchie, ist fehler- und konflikthanfällig. Sowohl Fehler als auch Konflikte werden offen thematisiert.

5.2.13 Der Berater als Helfer:

Viele Beratungskunden haben in ihrer Kindheit keine optimalen Bedingungen vorgefunden. Durch diese frühe Entwicklungsbeeinträchtigung zeigen sie als Erwachsene Defizite, die sie an der von ihnen gewünschten vollständigen Teilnahme am gesellschaftlichen Leben hindern. Werden diese Defizite nicht ausgeglichen, wird dieser Zustand chronisch.

Stellt man dem Kunden ausreichende Ressourcen zu Verfügung, kann er die frühen Defizite kompensieren. Dadurch wird die Grundlage für ein erfülltes Leben des Kunden gelegt. In der Phase der Kompensierung agiert der Kunde aus seinem Kindheits-Ich heraus. Würde der Berater ihm in dieser Zeit auf der Ebene des Erwachsenen-Ich begegnen, so würde das den Prozess des Nachreifens stören. Der Berater kann das Wachstum des Kunden also nur auf der Grundlage seines Eltern-Ichs begleiten.

Diese Eltern-Kind-Beziehung ist aber nicht unbegrenzt haltbar⁸⁷. Beratung, die den Kunden in einer passiven Kinderhaltung belässt, anstatt ihn zum Erwachsenen-Ich zu führen, verstärkt die Abhängigkeit und fördert seine Homöostase.

Eine Gefahr der helfenden Beratung liegt in der gleichzeitigen Über- und Unterforderung des Beraters. Auf der einen Seite versorgt er den Kunden fürsorglich, auf der anderen Seite langweilt das ständige Agieren auf Basis des Eltern-Ichs. Auf Dauer mündet dieser Beratungsstil für den Berater oft im Burn-Out-Syndrom.

5.2.14 Der Berater als Dienstleistungsanbieter:

Die nachhaltige Beratung Erwachsener braucht Augenhöhe, braucht zwei Erwachsene, die beide Risiken und Arbeit auf sich nehmen und in eine Bewegung hineingehen, die auf Neues hinführt (vgl. Schlippe/Schweitzer 2003, S. 100ff.). Der Kunde muss dabei auf seinen Status als Opfer verzichten und Täter – im Sinne von einem, der etwas tut – werden. Diesen Prozess kann der Berater aber nicht begleiten, wenn er sich als Helfer versteht. Stattdessen kann er sich als Dienstleistungsanbieter positionieren, der dem Kunden eine klar umrissene, aber nicht unbedingt standardisierte Dienstleistung zukommen lässt – und dafür eine Gegenleistung erwartet. Dies fördert die eigene Unabhängigkeit und die des Kunden.

⁸⁷ „Die Eltern-Kind-Bindung hat unterschwellig einen Anflug von Dauerhaftigkeit und vollständiger Hingabe, was die optimale Beratung nicht hat“ (Rogers 2001, S. 83).

Der Berater als Helfer:

Weil der Helfer jemanden braucht, dem er helfen kann, entsteht Abhängigkeit. Der Berater gibt viel und nimmt wenig, was die Tendenz zu einer möglichst kostenfreien, länger dauernden Beratung zur Folge hat.

Der Berater als Dienstleistungsanbieter:

Der Dienstleistungsanbieter braucht jemanden, der seine Dienstleistung in Anspruch nimmt. Er gibt wenig und verlangt viel, was die Tendenz zu einer kurzen Beratung, die vom Kunden eine Gegenleistung erwartet, zur Folge hat.

5.3 Qualitätsmanagement:

Gängige Qualitätsmanagementverfahren⁸⁸ reichen nicht aus, um der Komplexität des Beratungsprozesses zu genügen, sie bleiben an der Oberfläche. Es ist aber gerade der Beratungsprozess, der das zentrale Element der Beratung ist; mehr noch: Beratung, die nicht in der Lage ist, den Beratungsprozess aktiv und reflektiert zu gestalten, verliert ihre Legitimation, selbst wenn sie zertifiziert ist.

Daraus resultiert, dass Qualitätsmanagement zuerst die Qualität – oder besser: die Qualitäten – des Beratungsprozesses erkennen muss, um davon ausgehend periphere Qualitätsbemühungen abzuleiten. Vor diesem Hintergrund haben die üblichen Qualitätsmanagementsysteme der Bildungsberatung teilweise massiven Nachholbedarf.

„Aus diesem Grunde lässt sich auch die Distanz [der Berater; Anm. d. Verf.] gegenüber den schematisierten Zugriffen der erwähnten Qualitätssicherungsverfahren feststellen. Auf die man sich gleichwohl einlassen muss, da der Markt, die Kunden und die Politik sowohl dem Anliegen selbst, als auch der Verwendung anerkannter Qualitätssicherungsverfahren ein letztlich symbolisches Gewicht zumessen. Dieses stellt für die Praxis eine Nötigung dar, auf die man sich einlässt, um die eigene Arbeit bzw. deren ‚Legitimationserfolg‘ zu sichern, selbst dann, wenn der operative Nutzen der Routinen, auf die man sich dabei einlässt, nicht unmittelbar einsichtig ist (Arnold 2009, S. 179).

⁸⁸ DIN EN ISO 9000:2000, EFQM-Modell, KQB und LQW, EduQua

Die derzeit gängigen Qualitätsmanagementverfahren in der Bildungsberatung besetzen den Raum, den seriöse Beratungsstellen für die Entwicklung ihrer Qualität vorhalten; sie füllen diesen Raum aber, je nach Ansatz, mehr oder weniger effizient mit dem Wissen und den Ressourcen, die tatsächlich für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung nötig wären.

„In vielen Fragmenten zeigt sich eine oft hektische und chaotische Veränderungsdynamik, die für die direkt davon Betroffenen nicht leicht `lesbar` ist. Sie bedeutet zunächst einmal das Erlernen neuer Begriffe und eine Unzahl von Sitzungen, in denen die Strukturveränderungen angeeignet und zum aufwändigen Alltagsgeschäft transformiert werden müssen. ... Von `Qualitätsmanagement` über `Benchmarking`, `Steuerungs- und Strategiefähigkeit durch neue Governancestrukturen`, `Ranking` in allen denkbaren Varianten, `People Processing` bis zur Modularisierung reichen diese gängigen `Plastikwörter` und die begrifflichen Duftmarken, die man kennen und noch besser dem flüssigen Redestrom einverleiben sollte (Keupp 2008, zit. n. Arnold 2009, S. 180).

Umso wichtiger ist die Entscheidung, welche Qualitätsentwicklung eine Bildungsberatungsstelle fördert. Eine Beratungsstelle, die ihre Qualitätsentwicklung aktiv gestalten möchte, ist aufgefordert, jene Qualitäten zu fördern, die ihrem Charakter und Angebot entsprechen und die die angebotenen Beratungsformen unterstützen.

„Je nachdem, welcher Bereich von Bildungsberatung unter dem Aspekt Qualität betrachtet wird ... ist die Ausgestaltung einzelner Prozessschritte unterschiedlich. ... Denn die Prozesse mit ihren speziellen Zielsetzungen, Erwartungshaltungen und möglichen Ergebnissen unterscheiden sich und bestimmen die erreichbare Qualität der Beratung“ (Arnold 2009, S. 184).

6. Schlussbetrachtung:

Es ist unorthodox, die Beschreibung des methodischen Vorgehens in den Schluss einer Arbeit zu stellen. Ich habe mich trotzdem dafür entschieden, weil die Methodik einer Beratungslogik folgt, die in der Einleitung einer Begründung bedürft hätte, während sie sich an dieser Stelle aus der Arbeit heraus von selbst erschließt.

6.1 Methodisches Vorgehen:

Die Methodik folgt, wie gesagt, einer Beratungslogik. Die Bedingungen zu Beginn der Arbeit waren vergleichbar mit den Bedingungen, unter denen eine Bildungsberatung an den Start geht. Basierend auf meinen Erfahrungen als Berater und den theoretischen Grundlagen, die mir zugänglich waren, hatte ich zu Beginn ein diffuses Bild von dem Bereich, den ich in der Arbeit erschließen wollte – womit die Handlungsproblematik grob umrissen wäre. Ich hatte einen Überblick über das Feld, Einblick in die Problematik des Interaktionsprozesses und die Einsicht, dass auch die Kollegen nach außen in Ansätzen theoretisch begründen können, wie sie beraten, nach innen aber „aus dem Bauch heraus“ agieren. Daneben hatte ich eine ganze Reihe von „Inselwahrheiten“, also Wissen, das in abgegrenzten Bereichen gültig ist, sowie die Ahnung, dass es größere Zusammenhänge gibt, die sich mir erschließen würden, wenn ich mich intensiver mit der Thematik auseinandersetzen würde.

Im ersten Schritt begann ich, diese Inselwahrheiten niederzuschreiben, so entstanden viele Einzeltexte, die zu schreiben mir teilweise nicht leicht fiel, weil sie sich untereinander widersprachen. In der Bildungsberatung entspräche dieses Vorgehen dem Wahrnehmen des Kunden in seiner Ambivalenz.

Im nächsten Schritt habe ich mich intensiv mit der vorhandenen Literatur beschäftigt und versucht, die Einzeltexte zu stützen, wo dies angemessen war oder sie zu verändern, wo dies nötig schien. In diesem Prozess entstanden, angeregt durch den Außenblick, einige neue Textfragmente. Dies führte zu einem umfassenderen Bild, brachte aber noch keine Ordnung in die Einzeltexte. Übertragen auf die Beratung habe ich mich in dieser Phase auf Basis der direktiven Beratung mit Informationen versorgt.

Diese Informationen waren hilfreich, aber nicht ausreichend. Im nächsten Schritt betrieb ich eine Nabelschau und „bebrütete“ die aus meiner Sicht hoffnungsvollsten Einzeltexte. Um dieses „Brüten“ transparent zu machen gehe ich etwas ins Detail, weil dadurch der Übergang in die nächste Phase sichtbar wird: In der Auseinandersetzung mit den Zusammenhängen, die die Haltung des Beraters in Bezug zu den eingesetzten Beratungsansätzen setzte, hatte ich das Bild, dass es eine hierarchische Ordnung gibt, die sich, dem Modell von

Gieseke folgend, verkürzt so darstellen lässt: Informative Beratung ist gut, situative besser und biografieorientierte am besten. Was im Einzeltext so schlüssig war, passte aber einfach nicht in Kontext einiger anderer Einsichten.

Diese Phase war mühsam und brauchte ein hohes Maß an Empathie meiner Frau, ich fühlte mich wie schwanger von einer Einsicht, die aber unerreichbar blieb. Übertragen auf die Bildungsberatung steckte ich mitten in der empathischen Beratung.

Die „Geburt“ brachte die Einsicht, dass es neben der hierarchischen Logik auch noch eine weitere gibt, analog der gruppodynamischen Unterscheidung von Hierarchie und Gruppe. Gemäß der gruppodynamischen Regel, dass alle Gruppenmitglieder zur Gruppe gehören, löste ich mich von meinem chronischen Problem, indem ich mich erneut den Einzeltexten und der wissenschaftlichen Literatur zuwandte. Im ganzheitlichen Blick auf das bestehende System der Arbeit trat ein viertes Element zu Tage, das einer paradoxen Logik folgte. Plötzlich war die Arbeit wieder lustvoll, ich konnte fast spielerisch die einzelnen Fragmente in eine erste Ordnung bringen und sah plötzlich alles in Beziehung miteinander. Ich musste zwar alle Texte überarbeiten, weil sie noch miteinander konkurrierten, letztlich wurden sie aber immer stimmiger. Diese Phase entspricht der konfrontativen Beratung in der Bildungsberatung.

Nun war es an der Zeit, die vielen zueinandergehörigen Einzelteile zu einem Ganzen zusammen zu fügen. Diese Phase war bestimmt von Vertiefung und Verzicht. Vertiefung, weil ich die einzelnen Elemente der Arbeit abrunden wollte, was zur Folge hatte, dass ich mich noch einmal intensiv mit ausgewählter Literatur beschäftigte, die teilweise fernab von erziehungswissenschaftlichen Themen lag. In dieser Phase stieß ich z.B. auf den Ansatz von Riemann, der sich als tiefenpsychologische Studie versteht.

Verzicht, weil viele Einzeltexte Überschneidungen aufwiesen oder offensichtliche Irrtümer in sich trugen, weshalb sie der Löschfunktion des Computers zum Opfer fielen. Diese Phase entspricht der paradoxen Beratung in der Bildungsberatung.

Während der gesamten Zeit war es hilfreich, den Text analog und digital zu bearbeiten. Die Arbeit mit klassisch-linearen Texten wechselte beständig mit einem ganzheitlichen Blick über die Methode des Mindmappings.

Hier schließt der Selbstverständigungsprozess, aus dem heraus für mich einige grundlegend neue Einsichten entstanden sind. Auch mein Wertesystem hat sich verändert: Selbst im finalen Lesen der Arbeit stieß ich auf Stellen, aus denen der rein hierarchische Blick des ersten Entwurfs abzulesen waren und die am Schluss der Arbeit einfach nicht mehr gültig waren.

Insofern folgt die Methodik der Arbeit dem Selbstreflexionsprozess einer Bildungsberatung. Was noch aussteht, ist die Evaluation...

6.2 Zusammenfassung:

Im Kapitel „Ein allgemeiner Blick auf Bildungsberatung“ habe ich das Feld der Bildungsberatung und den aktuellen Diskurs zur Bildungsberatung grob umrissen. Dieser Teil lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

Bildungsberatung im heutigen Verständnis ist ein relativ junges Phänomen. Das Verhältnis der Praxis zur Theorie ist tendenziell diffus. Das Berufsfeld steht mitten in einer Ausdifferenzierungs-, Klärungs- und Professionalisierungsphase, wobei klar ist, dass die Beratung Erwachsener erwachsenenpädagogischer Ansätze bedarf.

Die Theoriebildung ist im Gange, aber noch zu unzureichend für ein umfassendes Verständnis der Praxis. Besonders in Bezug auf die theoretische Reflektion des Beratungsprozesses besteht Nachholbedarf.

Im Kapitel „Grundbedingungen der Interaktion im Bildungsberatungsprozess“ habe ich mich mit den Bedingungen der Beratungsbeziehung auseinandergesetzt:

Blickt man auf die theoretischen Bedingungen, die der Beratungsbeziehung zu Grunde liegen, zeigen sich systemimmanente Widersprüche, die ein Indiz für das oben genannte diffuse Theorie-Praxis-Verhältnis sind und die erahnen lassen, dass ein Prozessmodell Widersprüche nicht ausräumen, sondern integrieren muss.

Der Hauptteil entwickelt, basierend auf bestehende Modelle, das „Ganzheitliche Modell der abgegrenzten Beratungsfelder“. Die Entwicklung des Modells erfolgt über mehrere Schritte:

Das ganzheitliche Modell der Beratungsfelder:

Das Modell integriert die nachfolgend genannten Einsichten und ermöglicht die Reflektion von Bildungsberatung auf mehreren Ebenen:

Ist Beratung angemessen oder nicht? Welcher beraterische Ansatz passt zur Beratungsstelle bzw. zur Zielgruppe oder den Beratern? Wie kann sich die Beratungsstelle bzw. der Berater entwickeln? Wie können Beratungsstellen Qualitätsmanagementverfahren für die Qualitätsentwicklung einsetzen? Und: Was ist für das Gelingen oder Scheitern einer Bildungsberatung verantwortlich?

Die Haltung der Berater und ihre Folgen:

Bildungsberatung ist geprägt von der Haltung ihrer Hauptakteure, der Berater. Verfügen sie über objektives Wissen, öffnet sich das Feld der direktiven Beratung, verfügen sie über subjektives, erschließt sich das Feld der empathischen Beratung. Verstehen sich die Berater als Nicht-Wissende, als jemand, der weiß, dass er nicht weiß, dann bedingt eine subjektive Haltung die konfrontative Beratung, während das objektive Pendant in die paradoxe Beratung führt.

Der Beratungsprozess:

Im Beratungsprozess wendet sich der Berater möglichen Lösungen zu. Dabei sind offene und geschlossene sowie triviale und komplexe Lösungen zu unterscheiden. Während offene Lösungen sich auch dem noch Unbekannten zuwenden, bleiben geschlossene im abgesicherten, bekannten Bereich. Komplexe Lösungen resultieren aus Beratungen, in denen der Inhalts- und Beziehungsaspekt gleichermaßen im Vordergrund stehen, während triviale Beratungen nur einen dieser Aspekte fokussieren.

Ein Exkurs in die Transaktionsanalyse:

In Abhängigkeit der Transaktionsangebote der Protagonisten setzen sich bestimmte Interaktionen in bestimmten Beratungsfeldern durch, wobei sich das Transaktionsangebot des Beraters mit hoher Wahrscheinlichkeit durchsetzt. Macht dieser ein komplementäres Beziehungsangebot aus dem Eltern-Ich heraus, wird sich ein geschlossener Beratungsansatz durchsetzen, kommt das Angebot aus dem Erwachsenen-Ich, befördert es eine offene Beratung. Direktive und konfrontative Beratung sind konfliktanfällig, empathische und paradoxe Beratung vergleichsweise harmonisch.

Abgrenzung der Beratungsfelder über Persönlichkeitstypen:

Die gewählten Beratungsformen lassen sich auch psychologisch begründen. Der schizoide Persönlichkeitstyp (jeweils als Berater und Kunde) verlangt direktive Beratungsansätze, der depressive empathische. Der zwanghafte Persönlichkeitstyp wird von der konfrontativen Beratung angezogen, der hysterische von der paradoxen. Berater und Kunde üben eine Anziehung aufeinander aus: Schizoide Typen wirken auf depressive Typen anziehend, zwanghafte auf hysterische – und umgekehrt. Werden die zu den Persönlichkeitstypen gehörigen Ängste als sehr „überwertig“ erlebt, ist die Grenze zur Therapie erreicht und zu wahren. Werden sie von der Person reflektiert und als Ressource erlebt, ist die Grenze zur Nicht-Beratungsbedürftigkeit überschritten.

Im Kapitel „Konsequenzen für den Qualitätsdiskurs“ finden sich noch einige exemplarische Anregungen für eine bewusste Qualitätsentwicklung.

Qualität keine ausschließende Eigenschaft, Qualitätsentwicklung darf nicht blind sein für systemimmanente Widersprüche. Die definierte Qualität ist gültig für ein abgegrenztes Feld, sie umzäunt quasi ein Gebiet, in dem eine spezifische Dienstleistung erbracht wird. Benachbarte Gebiete haben andere förderungswerte Qualitäten, die dort gültig sind. Die unterschiedlichen Beratungsansätze haben alle für sich gültige und für andere ungültige Grundsätze. Gängige Qualitätsmanagementverfahren versagen mehr oder weniger in der Erfüllung des selbst propagierten Anspruchs.

6.3 Anknüpfungspunkte:

Die Vorbedingung für alle Anknüpfungspunkte ist, dass sich das Modell einem Fachdiskurs und einer empirischen Überprüfung stellen muss, bevor sich ernsthafte Anknüpfungspunkte ableiten lassen.

Sollte es – zumindest in groben Zügen – diese Prüfung bestehen, ergeben sich folgende Anknüpfungspunkte:

Anknüpfungspunkte nach innen:

Betrachtet man die Arbeit inhaltlich, lassen sich folgende Anknüpfungspunkte benennen:

Wie kann sich das Modell im theoretischen Kontext der Bildungsberatung verorten?

Um ein Modell zu entwerfen und nachvollziehbar zu machen, bin ich davon ausgegangen, dass einzelne Beratungen sich bestimmten Beratungsfeldern zuordnen lassen, und ich habe, ohne es vertiefend auszuarbeiten, immer wieder angerissen, dass der Wechsel der Felder auch innerhalb einzelner Beratungen erfolgen kann. Wie ließe sich die Dynamik, die in einzelnen Beratungen auftritt, noch besser beschreiben?

Wo liegen die Anknüpfungspunkte an bestehende Qualitätsmanagementverfahren, wie ließen sich die Einsichten der Arbeit konkret nutzen?

Die vorliegende Arbeit wurde im Blick auf Bildungsberatung geschrieben; ließe sie sich auch auf andere Beratungsformen ausdehnen?

Anknüpfungspunkte nach außen:

Die Beratungsstelle kann bewusst entscheiden, für welche Beratungsansätze, für welche Zielgruppe, für welches Qualitätsmanagement und für welche Berater sie sich entscheidet und in welche Richtung die strategische Entwicklung geht.

Der Berater kann bewusst entscheiden, für welche Beratungsansätze, für welche Zielgruppe, und für welche Beratungsstelle er sich entscheidet und in welche Richtung seine persönliche Entwicklung geht. Er kann den Beratungsverlauf besser reflektieren.

Kunden können ihre Beratungsstelle und die Beratungsansätze bewusster wählen und den Beratungsverlauf besser reflektieren.

Die Förderer von Bildungsberatung erhalten eine Entscheidungshilfe, welche Beratungsstellen förderwürdig sind.

Die Qualifizierungsträger für Bildungsberater können im Bereich des Beratungsprozesses fundierter qualifizieren.

Die Anbieter von Qualitätsmanagementverfahren könnten ihr Angebot passgenauer auf die besonderen Bedingungen der Bildungsberatung zuschneiden.

Die Beratungsforschung kann den Beratungsprozess in empirischen Forschungen schärfer fokussieren.

Die Beratungstheorie kann sich zu dem Modell verhalten.

Zuletzt möchte ich noch auf einige Grenzen dieser Arbeit hinweisen:

Die Arbeit fokussiert stark auf den Beratungsprozess und die Beratungsbeziehung; die Frage, wer sich in der Beratung durchsetzt, zieht sich wie ein roter Faden durch. Dabei wurde der Beratungsrahmen ebenso nur mittelbar über den Berater thematisiert wie der gesellschaftliche Rahmen, weil die Arbeit der Prämisse folgt, dass der Berater die Beratung prägt.

Der Beratungsprozess und die Beratungsbeziehung stellen aus meiner Sicht den zentralen Teil der Bildungsberatung dar. Diese Sicht muss man aber nicht teilen. Gängige Qualitätsmanagementverfahren klammern genau diesen Kern mehr oder weniger aus – wofür es sicherlich Begründungen gibt.

Die Arbeit versucht nicht, Antworten auf Fragen außerhalb dieses engen Kerns zu geben. Darum stellt sich die Frage der Kompatibilität zur bestehenden Theorie und zur Beratungspraxis.

Dem begrenzten Umfang einer Diplomarbeit ist geschuldet, dass ich eine Auswahl treffen musste, welchen Teil der Arbeit ich betone und in welchem ich mich beschränke. Ich habe zu Gunsten des Hauptteils auf umfangreiche Definitionen von Bildungsberatung ebenso verzichtet wie auf einen umfassenden bildungs-theoretischen Hintergrund. Einzelne Kapitel, namentlich „Ein allgemeiner Blick auf Bildungsberatung“ und „Konsequenzen für den Qualitätsdiskurs“ sind deshalb eher knapp gehalten.

Die Arbeit endet für mich an einer Grenze, die zu überschreiten interessant wäre, die den Rahmen aber gesprengt hätte. Es ist die Frage nach „Zeitlichkeit“ von Beratung; möglicherweise gibt es ein „Prinzip der Rechtzeitigkeit“, das dem Modell eine weitere Dimension geben könnte. In diesem Sinne schliesse ich mit Luhmann (1988, zit. n. Kröger 2006, S. 1):

"Man sollte also nicht einen Plan haben, den man durchführen will, sondern auf Gelegenheiten warten: dann ergibt sich ein Moment, der sofort wieder verschwindet, in dem man etwas sagen kann, was man niemals vorher und niemals hinterher mit der Überzeugungskraft, die sich aus diesem Moment ergibt, sagen kann."

Literatur:

- Arnold, R. (1996): Erwachsenenbildung. Eine Einführung in Grundlagen, Probleme und Perspektiven. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Baltmannsweiler
- Arnold, R. (2004): Erkennen und Erkanntwerden. Pädagogischer Konstruktivismus Teil 1. GEW-Zeitung RLP. Sonderbeilage. S. I – IV. Zit. n. http://www.uni-kl.de/paedagogik/Texte/gew04_1.pdf vom 27.4.2009
- Arnold, R. (2005): Die emotionale Konstruktion der Wirklichkeit. Beiträge zu einer emotionspädagogischen Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler
- Arnold, R. (2008): Formen der Bildungsberatung. Sprachverwirrung klären. In: Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends. S. 26 – 29. Ausgabe Oktober/November 2008
- Arnold, R. (2009): Bildungsberatung – historische Entwicklung und aktuelle Begriffsbestimmung. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band 1: Theorie – Empirie – Reflexion. S. 171 – 190. Baltmannsweiler
- Arnold, R./ Mai, J. (2009): Bildungsberatung – historische Entwicklung und aktuelle Begriffsbestimmung. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band 1: Theorie – Empirie – Reflexion. S. 213 – 226. Baltmannsweiler
- Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C (2009): Bildungsberatung im Dialog. Band 1: Theorie – Empirie – Reflexion. Baltmannsweiler
- Bamberger, G. (2001): Lösungsorientierte Beratung. (2. Auflage). Weinheim
- Bamberger, G. (2004): Beratung unter lösungsorientierter Perspektive. In: Nestmann, F. et al. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Ansätze, Methoden und Felder. Bd. 2. S. 737 – 796. Tübingen
- Berne, E. (1967): Die Spiele der Erwachsenen. Reinbek bei Hamburg
- Berne, G. et al. (2009): Expert Financial Advice Neurobiologically “Offloads” Financial Decision-Making under Risk . In: PLoS ONE. March 2009 . Volume 4 . Issue 3 . URL: <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0004957> vom 14.7.2009
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg., 2007): Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards. Abschlussbericht. Hamburg

- Cuvry, A. d.(2009): „Beraten lernen“. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band 2: Theorie – Empirie – Reflexion. S. 69 – 90. Baltmannsweiler
- Cuvry, A. d./Kossack, P./Zeuner, C. (2009): Strukturmodell für personenbezogene Bildungsberatung. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band 3: Referenzmodelle. S. 135 – 159. Baltmannsweiler
- Dürr, W. (1998): Alternative Wohnformen zur Anstalt. Der Prozess der Selbststabilisierung unterstützenden Wohnens. München
- Dürr, W. (2001): Der Begriff des selbstgesteuerten Lernens. Berlin
- Engel, F. (1998): Beratung zwischen Performanz und Bildung. In: Päd Forum, S. 425 – 430.
- Erikson, E. (1980): Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze. Frankfurt
- Gieseke, W. (2007): Lebenslanges Lernen und Emotion. Wirkungen von Emotionen auf Bildungsprozesse aus beziehungstheoretischer Perspektive. Bielefeld
- Gieseke, W./Opelt, K. (2004): Weiterbildungsberatung II. Studienbrief EB2001, 2. überarb. Aufl. Kaiserslautern: TU, Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung
- Glaserfeld, E. v. (1987): Siegener Gespräche über radikalen Konstruktivismus. In: Schmidt, S.J. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. S. 401 – 440. Frankfurt am Main
- Haken,H. (1987): Synergetik und ihre Anwendung auf psychosoziale Probleme. In: Stierlin, H./ Simon, F./Schmidt, G. (Hrsg.): Familiäre Wirklichkeiten. S. 36 – 50. Stuttgart
- Haken, H. (1988): Synergetik. Vom Chaos zur Ordnung und weiter ins Chaos. In: Gerok, Wolfgang (Hrsg.): Ordnung und Chaos in der unbelebten und belebten Natur. S. 65 – 75. Stuttgart
- Haken, H. (1995): Erfolgsgeheimnisse der Natur – Synergetik. Die Lehre vom Zusammenwirken. Reinbek
- Harris, T. (2001): Ich bin OK. Du bist OK. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können – Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. 36. Auflage. Reinbek bei Hamburg
- Hellinger, B. (2003): Ordnungen des Helfens. Ein Schulungsbuch. Heidelberg

- Hellinger, B./Ten Hövel, G. (2005): Ein langer Weg. Gespräche über Schicksal, Versöhnung und Glück. München
- Huppertz, N., Schinzler, E. (1995): Grundfragen der Pädagogik. Eine Einführung in sozialpädagogische Berufe. 10. Auflage. Köln
- Karnath, S./Schröder, F. (2009): Qualitätssicherung und –entwicklung in der Bildungsberatung. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band 2: 13 Wortmeldungen. S. 123 – 148. Baltmannsweiler
- Knowles, M. (2007): Lebenslanges Lernen. Andragogik und Erwachsenenbildung. München
- Kossack, P. (2009): Bildungsberatung revisited. In: Arnold, R./Gieseke W./Zeuner, C.: Bildungsberatung im Dialog. Band 1: Theorie – Empirie – Reflexion. S. 45 – 68. Baltmannsweiler
- Krause, C. (2003): Pädagogische Beratung: Was ist, was soll, was kann Beratung? In: Krause et al. (Hrsg.): Pädagogische Beratung. Grundlagen und Praxisanwendungen. S. 15 – 31. Paderborn et al.
- Kröger, M. (2006): Intuition aus Notwehr. Zu finden auf der Website des Autors. URL: <http://www.mikroeger.de> vom 15.8.2009
- Lorenz, K. (1974): Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression. München
- Luhmann, N. (1988a): Therapeutische Systeme – Fragen an Niklas Luhmann. In: Simon, F. (Hrsg.): Lebende Systeme. S 124 – 138. Berlin – Heidelberg.
- Luhmann, N. (1988b): Wie ist Bewusstsein an Kommunikation beteiligt? In: Gumbrecht, H./Pfeiffer, R. (Hrsg.): Materialität und Kommunikation. S. 884 – 905. Frankfurt
- Mai, J./Schneider, K. (2009): Qualität aus Sicht der Akteure. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band 1: Theorie – Empirie – Reflexion. S. 191 – 212. Baltmannsweiler
- Maturana, H. (2001): Was ist Erkennen? Die Welt entsteht im Auge des Betrachters. München
- Maturana, H./Varela, F. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern –München 1987
- Martin, L. (1975): Ansätze zu einer Theorie der Bildungsberatung. In: Heller, K. (Hrsg.): Handbuch der Bildungsberatung. Band II. Theoretische Grundlagen und Problembereiche der Praxis. S. 407 – 428. Bonn

- Matt, E. (2001): Ethnographische Beschreibungen. Die Kunst der Konstruktion der Wirklichkeit des anderen. Münster
- Mollenhauer, K. (1965): Das pädagogische Phänomen „Beratung“. In: Müller, W./Mollenhauer, K.: „Führung“ und „Beratung“ in pädagogischer Sicht. Erziehungswissenschaftliche Studien. Bd. 29. S. 25 – 41. Heidelberg
- Nestmann, F./Sickendiek, U./Engel, F. (2004): Statt einer „Einführung“: Offene Fragen „guter Beratung“. In: Nestmann, F. et al. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Ansätze, Methoden und Felder. Bd. 2. S. 599 – 607. Tübingen
- Römer, A. (2009): Guter Rat lähmt das Gehirn. In: Psychologie heute 6/2009. URL: http://www.psychologie-heute.de/news_emotion_kognition/guter_rat_laehmt_das_gehirn_090410.html vom 14.8.2009
- Pesendorfer, B. (1997): Das Geheimnis der Lebensalter. In: Pesendorfer, B./Schwarz, G.: Denkstoff. S. 181 – 183. St. Gallen
- Riemann, F. (1991): Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie. München – Basel
- Rogers, C. (2001): Nicht-direktive Beratung. 10. Auflage. Frankfurt am Main
- Roth, G. (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt
- Rustemeyer, D. (2003): Bildlichkeit. Aspekte einer Theorie der Darstellung. Würzburg
- Safranski, R. (1999): Das Böse oder das Drama der Freiheit. Frankfurt am Main
- Schiersmann, C. (2000): Beratung in der Weiterbildung – neue Herausforderungen und Aufgaben. Report 46/2000: Beratung. S. 18 – 33. URL: http://www.report-online.net/recherche/einzelhefte_inhalt.asp?id=430 vom 27.4.2009
- Schiersmann, C. (2007): Berufliche Weiterbildung. Lehrbuch. Wiesbaden
- Schiersmann, C./Thiel, H. U./Pfizenmaier, E. (2007): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. Leverkusen
- Schilling, J. (1995): Didaktik/Methodik der Sozialpädagogik. 2. Auflage. Neuwied – Kriftel – Berlin
- Schlippe, A. v./Schweitzer, J. (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 9. Auflage. Göttingen
- Schwarz, G. (1985): Die „heilige Ordnung“ der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. Wiesbaden

- Schwarz, G. (2001): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Wiesbaden
- Schröder, A. (2004): Psychologie und Beratung. In: Nestmann, F. et al. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Ansätze, Methoden und Felder; Bd. 1. S. 49 – 60. Tübingen
- Sickendiek, U. et al. (2002): Beratung. Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze. 2. Auflage. Weinheim – München
- Siebert, H. (1996): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Neuwied – Kriftel – Berlin
- Singer, W. (2002): Der Beobachter im Gehirn. Essays zur Hirnforschung. Frankfurt
- Thiel, H.-U. (2003): Phasen des Beratungsprozess. In: Krause, C. et al. (Hrsg.): Pädagogische Beratung. Grundlagen und Praxisanwendungen. Paderborn
- Schulz von Thun, F. (1999): Miteinander reden. Band 1: Störungen und Klärungen und Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg
- Wagner, R. (2004): Integrative Beratungsansätze. In: Nestmann, F. et al. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Ansätze, Methoden und Felder. Bd. 2. S. 663 – 673. Tübingen
- Watzlawick, P. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern – Stuttgart – Wien
- Wickler, W. (1975): Stammesgeschichte und Ritualisierung. Zur Entstehung tierischer und menschlicher Verhaltensmuster. München
- Zeuner, C. (2009): Supportstrukturen für die Weiterbildung. In: In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band 1: Theorie – Empirie – Reflexion. S. 23 – 44. Baltmannsweiler