

Beraterausbildung: Individualität zählt

Karin Horn-Heine/Klaus Eidenschink

Erschienen in: wirtschaft & weiterbildung, Ausgabe 04/2001

»Trainer und Berater«, steht bei vielen Trainern gleich unter ihrem Namen als Berufsbezeichnung auf der Visitenkarte. Doch sind gute Trainer automatisch auch gute Berater, die professionell coachen oder Organisationsentwicklungsprozesse begleiten können?

Karin Horn-Heine und Klaus Eidenschink von Hephaistos, Psychologisches Bildungszentrum für Sozialkompetenz, haben sich Gedanken gemacht, wie eine in der Praxis Erfolg versprechende Beraterausbildung aussehen sollte.

Was zeichnet einen guten Berater aus, der herausragende Fähigkeiten zum Coaching oder zur Prozessbegleitung hat? Viele Ausbildungsinstitute für Berater reagieren unmittelbar auf Modewellen. In zunehmend rascherer Folge werden immer neue – oder sich neu darstellende – Ausbildungsgänge angeboten. Eine bestimmte theoretische Richtung mit ihren Methoden und Techniken, die gestern noch voll im Trend war, kann heute bereits wieder out sein. Die Gleichung lautet: »Neu ist gut.« Eine andere: »Viele Ausbildungen absolviert zu haben, steigert die Erfolgswahrscheinlichkeit.« Die Folge ist, dass Ausbildungsinteressenten glauben, wenn sie »den« richtigen Ansatz finden würden und viele Methoden anwenden lernten, dann stehe ihrem Durchbruch nichts mehr im Wege. Vor diesem Hintergrund erscheint es angebracht, einige wichtige Fragen zu vertiefen.

1. Was sind die wesentlichen Fähigkeiten von Beratern?

Grundlage der professionellen Sozialkompetenz als Berater ist die eigene Person und die innere Haltung zu den Menschen und Gruppen, die Unterstützung suchen. Es braucht ein differenziertes Verständnis, was eine helfende Beziehung ausmacht und wie Veränderung

unterstützt werden können. Der Berater muss den Klienten und dessen System des Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns verstehen können. In der Beratungssituation ist dies nicht so einfach, wie es sich anhört. Damit dies gelingen kann, sind bestimmte Grundvoraussetzungen von Bedeutung. Berater sollten »gewoppt« sein:

- gewissenhaft und unbestechlich in ihrem Interesse für Menschen
- empfindsam für die Nöte, aus denen heraus Menschen destruktiv oder ungeschickt handeln
- wachsam, um nicht unbemerkt und unreflektiert die Sichtweise des Klienten zu teilen (»Stimmt, da kann man wirklich nichts machen«)
- offen dafür, dass es nicht nur eine Wahrheit gibt
- Position beziehend und trotzdem im Dialog bleibend
- prozessorientiert, um den richtigen Zeitpunkt und die richtige Art und Weise für eine Intervention zu finden, damit sie wirkungsvoll sein kann
- tolerant, um die Verschiedenartigkeit von Menschen zu sehen und zu respektieren.

2. In welchen Lernfeldern entwickeln sich diese Fähigkeiten?

Um eine solche Beratungskompetenz zu erwerben, ist eine Beschäftigung mit folgenden Lernfeldern hilfreich:

a) Ethik und Menschenbild

Wir formen unsere Grundüberzeugungen, Wahrnehmungsgewohnheiten und Erwartungen selbst. Daher kommt der Sichtweise des Beraters, wie er sich, andere und die Welt um sich herum erlebt, überragende Bedeutung zu. Die Auseinandersetzung mit dem persönlichen Menschen- und Weltbild und dessen destruktiven Anteilen ist folglich eine Notwendigkeit für die Beratertätigkeit. Daraus ergibt sich, dass Menschen, die ein eher negatives Bild von sich und den Mitmenschen haben, weniger natürliche Begabung für die Beratungsarbeit haben. Für diese Personen ist es wichtig, sich eine Ausbildung zu suchen,

die sie gezielt bei der Veränderung der eigenen Persönlichkeit unterstützt. Konkret bedeutet dies, folgende Fragen zu reflektieren:

- Welche Werte und Vorstellungen leiten mich in meiner Arbeit?
- Was bedeutet dies für mein Vorgehen und meine Interventionen?
- Welche Kunden mit welchen Zielen möchte und kann ich unterstützen und welche nicht?
- Mit welchen Ansichten und Verhalten anderer Menschen habe ich besonders leicht Schwierigkeiten und warum?
- Welches sind meine inneren Mechanismen, die es mir erlauben, meine negativen Sichtweisen beizubehalten?

b) Selbstkenntnis

Wer andere in Veränderungsprozessen begleiten möchte, muss selbst erlebt haben, welche vielfältigen Widerstände und Ängste gegenüber Neuem existieren können und welche Bedeutung diese haben. Diese Erfahrung verhilft zu einem vertieften Verständnis, wie Veränderungen ablaufen. Der Weg des Veränderns geht fast immer über das Annehmen und Verstehen abgelehnter Persönlichkeitsanteile. Hat man diese Erfahrung nicht, ist der Berater in höherem Maß gefährdet, seine Kunden für eigene (unbewusste) Bedürfnisse zu missbrauchen, eigene Ängste auf andere zu übertragen und das, was er bei sich selbst nicht mag, bei anderen zu bekämpfen. Es wird dann schwieriger, jemanden dort abzuholen, wo er ist. Der Berater macht sich schneller vom »Weiterkommen« des Kunden abhängig. Damit wertet er dessen Lösungsfähigkeiten ab und wird so Teil des Problems. Autonomie bei anderen zu fördern ist nur möglich, wenn man selbst nicht unbewusst von Erfolg und Anerkennung abhängig ist. Hilfreiche Fragen auf dem Weg zu vertiefter Selbstkenntnis können zum Beispiel sein:

- Was braucht jemand (wirklich), um sich selbst wohl fühlen zu können?

- Wie geht jemand mit sich selbst und anderen in schwierigen Situationen um, insbesondere dann, wenn Fehler gemacht werden? Welche Verhaltensmuster werden dann aktiviert?
- Wie abhängig ist jemand von der Bestätigung oder Bewunderung durch andere Menschen?
- Welche Aspekte der eigenen Person werden bekämpft, versteckt oder verleugnet?

Auf solche Fragen braucht der Berater Antworten in Bezug auf sich selbst. Diese sind jedoch nicht in Büchern zu finden.

c) Theorien, Methoden, Techniken

Theoretische Modelle sind nützlich, um eine komplexe Situation zu erfassen, die Vielfalt menschlicher Verhaltensweisen zu ordnen und angemessen zu reduzieren. Theorie kann helfen, die Herausforderung an den Berater, was als Nächstes zu tun ist, zu lösen. Damit verbunden ist umgekehrt auch immer die Gefahr, unzulässig zu vereinfachen. Je mehr eine Theorie den Blick auf die konkrete einmalige Situation des Klienten verstellt – weil sie immer schon weiß, was richtig und wahr ist – desto fragwürdiger wird sie. Je mehr eine Theorie davon abhält in einen gemeinsamen Suchprozess zu gehen – weil sie immer alles herausfiltert, was nicht in ihren Rahmen passt – desto schwerer fällt es, den Klienten eigene Lösungen finden zu lassen und seine Autonomie zu fördern. Jeder gute Berater hat seinen eigenen integrativen theoretischen Rahmen, aus dem heraus er unterschiedliche Ansätze begutachten, einordnen und nutzen kann. Theorie lässt sich auch im Selbststudium lernen. Lehrer braucht es, um zu prüfen, wie man Modelle nutzt und ob man sie sich persönlich zu Eigen machen soll. Theorie und ihre Anwendung muss zur eigenen Beraterpersönlichkeit passen. Vorsicht gilt immer dann, wenn vermittelt wird, dass alles ganz schnell und leicht erlernbar ist oder eine Methode die einzig richtige ist. Andernfalls neigen Ausbildungsteilnehmer sehr schnell dazu, den Hammer für das Universalwerkzeug zu halten, mit dem sich auch Fenster streichen lassen.

d) Beziehungskompetenz

Die Beziehung zwischen Berater und zu beratendem System steht im Mittelpunkt, wenn es darum geht, die Schwierigkeiten des Kunden zu verstehen, Lösungen zu finden und den individuellen Lernbedarf und das Lernziel zu erarbeiten. Wenn verschiedene Personen mit ihren Persönlichkeiten aufeinander treffen, gilt es mit all seinen Sinnen wach zu sein. Die Fähigkeit, zu sehr unterschiedlichen Menschen Beziehungen aufzubauen, zu erhalten und auch in Konfliktsituationen den Kontakt wertschätzend aufrechtzuerhalten, ist für Berater elementar. Hier spielt das eigene Vertrauen oder Misstrauen in sich und andere Menschen eine wichtige Rolle. Ebenso notwendig ist es, mit der eigenen Kränkbarkeit umzugehen und Nähe zulassen zu können. Auch diese Kompetenz lässt sich in einem gewissen Umfang erlernen; aber auch hier bildet Konstanz und Kontinuität der Ausbildungsbeziehung für einen gewissen Zeitraum die Grundlage. Ohne ein sich Einlassen auf den Kontakt zum Ausbilder und den anderen Teilnehmern, wird man später die vielfältigen Widerstände nicht verstehen können, die in helfenden Beziehungen auftreten.

e) Prozesskompetenz und Metaperspektive

Menschliche Systeme sind sehr komplex. Der Verlauf und das Ergebnis von Interventionen und Einflussnahmen sind daher weder vorhersagbar noch kontrollierbar. Das bedeutet, noch so viel angehäuften Wissen ersetzt nicht die Wachsamkeit für die Situation selbst. Es gibt kein Patentrezept oder standardisiertes Vorgehen, wie zum Beispiel eine Teamentwicklung gut läuft. Daher darf das Selbstverständnis des Beraters nicht das des Lösungsgebers sein, sondern die Haltung eines Experten im Suchen, der kompetent und zielorientiert den Prozess begleitet. Berater sind deshalb wichtig, weil sie dem Kunden Informationen aus der Außenperspektive geben können. Gleichzeitig ist ein Sich-Einlassen auf die Welt des Kunden unabdingbar. Diese beiden scheinbar widersprüchlichen Erfordernisse muss der Berater durch die Fähigkeit zur »Distanzierung-im-Beteiligtsein« vereinbaren lernen. Andernfalls wird eine Prozesssteuerung entweder zur mechanistischen chirurgischen Tätigkeit, die dann am Widerstand der Betroffenen scheitert, oder der Berater verliert sich im Betroffensein und damit auch seine Außenperspektive. Wir halten

diese Fähigkeit zur Außenperspektive für sehr wichtig. Sie ist im Selbststudium oder durch einzelne Fortbildungsseminare prinzipiell nicht erlernbar. Man muss auf seine vielfältigen und oft unbewussten Verwicklungen von seinen Lehrern systematisch hingewiesen und im Entwickeln begleitet worden sein, will man den vielfältigen Fallstricken in der täglichen Arbeit hinreichend gewachsen sein.

3. Was ist die Grundvoraussetzung, um diese Fähigkeiten zu schulen?

Für bedeutsam halten wir die Lernbeziehung zwischen Lehrendem und Lernendem. Es geht nie nur um die Lehrinhalte, sondern auch um die Lehrform und damit auch darum, von wem man lernen möchte. In unserem Bildungssystem ist es üblich, den Lehrstoff von der Lehrperson zu trennen und die Frage »Ist dieser Mensch jemand, von dem ich gerne lernen möchte?« auszuklammern. Es ist bekannt, dass Schüler bei einem Lehrer, den sie nicht mögen, schnell schlechtere Leistungen bringen. Unsere These ist, dass im Erlernen einer professionellen Beraterkompetenz, das »Wie« noch wichtiger ist als das »Was«. Dieses »Wie« sollte von einem »Sich-Einlassen« gekennzeichnet sein: Einlassen auf eine Lehrende-Lernende-Beziehung und Einlassen auf andere Teilnehmer der Ausbildungsgruppe. Nur dann treten auch in dieser Gruppe schwierige und konflikträchtige Situationen auf, zu deren Lösung die Ausbildungsteilnehmer in ihrem beruflichen Wirken beitragen wollen. Durch das eigene Erleben in der Gruppe kann diese damit zum unmittelbaren Lernfeld werden. So sollte eine Ausbildung zum Thema Teamentwicklung immer auch die Möglichkeit bieten, das Prozessgeschehen in der Gruppe als Lernfeld zur eigenen Teambildung zu nutzen.

4. Wie findet der Lernwillige das richtige Ausbildungsinstitut?

Wer sich entschlossen hat, eine Ausbildung bei einem Institut zu machen, der sollte folgende Punkte klären, um zu prüfen, inwieweit ein personenzentriertes und persönlichkeitsorientiertes Ausbildungskonzept vorliegt und wie sehr die Ausbildung zu ihm passt:

- Mit welchem Menschenbild, mit welcher Haltung und mit welchem Lehrstil stellt sich ein Ausbildungsinstitut dar? Welchen Einfluss haben die wirtschaftlichen

Interessen auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen, die Erfahrung und Kompetenz der Ausbilder und die Größe der Gruppe?

- Begleitet jemand kontinuierlich meinen Lernweg und meine Lernschwierigkeiten und kann mich somit gezielt unterstützen?
- Wie sehr wird bei der individuellen Abklärung, ob diese Ausbildung für mich zu diesem Zeitpunkt geeignet ist, die Vorbildung, der jeweilige berufliche Kontext und meine Zielvorstellung mit berücksichtigt?
- Wie sehr werde ich umworben, um mir die Sache schmackhaft zu machen? Werden mir für die Zeit nach der Ausbildung Aufträge versprochen und damit die Abhängigkeit verstärkt?
- Wird Wert auf Verbindlichkeit gelegt? Gibt es Anwesenheitsverpflichtung für alle Module der Ausbildung (...so dass die Gruppe sich kontinuierlich entwickeln kann)?
- Wie sehr wird vermittelt, dass ich hinterher Experte für alle Beratungslagen bin? Wie sehr wird versprochen, für alle Probleme die Antwort zu haben? Wie sehr stellen sich die Ausbilder selbst so dar?
- Wie stark wird der Kontakt untereinander gefördert und ist das Lernen in peergroups Bestandteil der Ausbildung?
- Wie sehr sind die einzelnen Bausteine inhaltlich festgelegt und wie viel Platz ist für den individuellen Lernprozess?
- Wie sehr spricht mich persönlich diese theoretische Richtung an, unabhängig vom Modetrend?
- Sind mir der oder die Ausbilder und Ausbilderinnen sympathisch?
Fazit: Berater sein ist gelebte Individualität in einer professionellen Rolle. Nur Originale, keine Kopien haben am Beratermarkt auf Dauer Erfolg und können die Eigenart ihrer Kunden wertschätzen.

Vom Trainer zum Berater

Interview. Eine Beraterausbildung lebt vom Beziehungsgeschehen zwischen Lehrendem und Lernendem. Karin Horn-Heine und Klaus Eidenschink erklären, welche Konsequenzen sich daraus für die Auswahl eines Ausbildungsangebots und eines Ausbildungsinstituts ergeben.

w&w: Wann ist es angemessen, für einen bestimmten Zeitraum einen Ausbilder oder ein Ausbildungsteam zu haben, die Rückmeldung über die Lernentwicklung geben können?

Eidenschink: Immer dann, wenn die anstehenden Lernthemen im Bereich Prozesskompetenz, Selbstkenntnis und Beziehungsfähigkeit liegen. Insbesondere das Aushalten, Durchstehen und Bewältigen von Krisen und Konflikten in der Ausbildungsbeziehung ist damit überhaupt erst möglich.

w&w: Wann passt es, verschiedene Lehrstile und -inhalte und damit eine Vielfalt kennen zu lernen und Erfahrungen zu sammeln?

Horn-Heine: Dann, wenn jemand einen eigenen theoretischen Rahmen und Stil hat und neue Techniken und Methoden mit Eigenem in Bezug setzen kann und diese somit nicht einfach übernommen, sondern integriert und verdaut werden können.

w&w: Wie wichtig ist es, eine konstante Lerngruppe mit festen Beziehungen zu haben, wann ist eine offene Lerngruppe mit immer neuen Personen, Anregungen und inputs besser?

Eidenschink: Konstanz ist wichtig, um sich seiner ethischen Grundhaltungen zu versichern beziehungsweise diese kennen zu lernen. Offenheit ist günstig, wenn ich diese Grundhaltungen im Diskurs mit anderen erproben und festigen möchte. Für die Lernfelder Beziehungsfähigkeit und Selbstkenntnis ist eine feste Gruppe ebenfalls äußerst bedeutsam, sofern die Gruppendynamik beachtet und für das Lernen genutzt wird.

w&w: Welche Rolle spielt die Größe einer Gruppe? Lerne ich genauso gut in einer Gruppe mit 25 Personen oder ist eine kleine Gruppe wichtig?

Horn-Heine: Je mehr die eigene Persönlichkeit entwickelt werden soll, desto wichtiger ist die Zeit, die jedem Einzelnen zur Verfügung steht. Je größer die Gruppe, desto schwieriger wird es, sich mit den unbekanntenen Seiten der eigenen Person zu zeigen.