

In: Familiendynamik 4/2003, S. 454-466.

Von der Hybris zur Expertise

Was ist eigentlich Beratungskompetenz?

Nähern wir uns, verehrte Leserin, verehrter Leser, in diesem Artikel der Frage, wie die Kompetenz eines professionellen Beraters zu umschreiben ist. Dabei werden wir zwei Leitlinien verfolgen und miteinander verbinden: Zum einen wird vor dem Hintergrund der Systemtheorie¹ und des Konstruktivismus² argumentiert, zum anderen werden wir die Beraterperson und seine Kompetenzentwicklung in den Blick nehmen und feststellen, dass die ursprüngliche – und meist unbewusste – Motivation, beraterisch tätig zu werden, im Laufe der persönlichen und beruflichen Entwicklung umgewandelt werden muss, um Beratungsexpertise zu entwickeln.

1. Die Hybris des Beraters

Warum wird man Berater, Coach, Supervisor, Organisationsberater, Therapeut? Nehmen wir als Ausgangspunkt unserer Überlegungen das „Helfersyndrom“, welches uns in zugespitzter Form einen Blickwinkel zum Verständnis der Psychologie des Helfens und damit auch Beraters gibt. Unter dem Helfersyndrom kann man die zur Persönlichkeitsstruktur gewordene Unfähigkeit, eigene Gefühle und Bedürfnisse zu äußern, verstehen (vgl. Schmidbauer 1998). Die eigene Schwäche, Hilflosigkeit und Ohnmacht wird verleugnet und kompensatorisch in der Rolle des Experten im Beruf ausgelebt. Das eigene Innenleben muss so nicht mehr wahrgenommen werden, die Gefühle werden gleichsam im Außen bearbeitet, die eigene Bedürftigkeit auf die Klienten (oder Kunden) projiziert. Insofern stellt in dieser Überspitzung Beratung die Abwehr eigener Ängste, innerer Leere, eigener Wünsche und Bedürfnisse dar.

Beraterisch tätig werden kann man zunächst nur, wenn man die Beziehungen zu den Mitmenschen (Klienten) so gestaltet, dass man in die verantwortungsvolle und überlegene Eltern-Rolle schlüpft. In dieser

¹ Die Systemtheorie beschreibt komplexe Zusammenhänge und zirkuläre Strukturen. An die Stelle von einfachen linearen Erklärungsmustern (Wenn-dann bzw. Ursache-Wirkung) treten Beschreibungen rekursiver Dynamiken und die Erforschung von Systemeigenschaften wie die Selbstorganisationsfähigkeit von Systemen (vgl. Barthelmeß 2001 und 2002).

² Die konstruktivistischen Erkenntnistheorien betonen, dass unsere Wahrnehmung, unser Denken, Fühlen und Handeln an unsere biologischen und sozialen Grundlagen gebunden sind. Damit wird auf die Annahme verzichtet, es gäbe eine vom subjektiven Beobachter unabhängige Realität, die objektiv erfassbar sei (vgl. Mataruna/Varela 1987).

Position sucht der Berater nur allzu oft nach Bestätigung und Anerkennung, die er – so könnte man psychoanalytisch argumentieren - in seiner bedürftigen Rolle als Kind nie bekommen hat: Beraten als Strategie, seelischen Hunger zu stillen. Dies hat zur Folge, dass Gleichwertigkeit und Gegenseitigkeit zwischen Klienten und Berater oft nicht verwirklicht werden.

Diese Skizzierung eines Psychogramms des Beraters ist zugegebenermaßen einseitig. Dennoch enthält sie wichtige Ansatzpunkte, die Grundmotivation zu erkennen, einen Beratungsberuf zu ergreifen und auszuüben. Das Motiv, eine beraterisch-helfende Tätigkeit anzustreben, hängt eben auch mit einer indirekten Befriedigung des Helfens zusammen, die jedoch nur ungern gesehen wird: Welcher Berater möchte bei sich schon egoistische Züge wahrnehmen? Die (egoistische) Grundmotivation, den Beraterberuf zu ergreifen, hängt mit einer gewissen Hybris³ zusammen, die wir in vier Formen ausmachen können:

- „Ich weiß es besser als Du“ (Die Hybris des Wissens)
- „Ich verstehe Dich besser als Du Dich selbst“ (Die Hybris des Verstehens)
- „Ich habe mit Dir und Deinen Problemen nichts zu tun“ (Die Hybris der Distanzierung)
- „Ohne meine Hilfe schaffst Du es nicht“ (Die Hybris des Misstrauens)

Jeder Berater kann in sich hineinspüren, ob einer oder mehrere dieser Glaubenssätze für ihn zutreffend sind und inwiefern die eigene Berufswahl und die momentane berufliche Tätigkeit damit zu tun hat. Man mag aus seiner Biographie und bei einer Analyse seiner Kindheit und Herkunftsfamiliensituation erkennen, woher diese Glaubenssätze kommen, die sich nun als Lebensskript im Beratungsberuf manifestieren. So kann es beispielsweise sein, dass ein Berater als Kind in einem System aufwuchs, in dem er als verständnisvolle Person gebraucht wurde („Ohne meine Hilfe schaffst Du es nicht“) oder sich aufgrund von Verletzungen in bestimmten Beziehungen distanzierte („Ich habe mit Dir und Deinen Problemen nichts zu tun“). Es soll an dieser Stelle nur angedeutet bleiben, dass sich für jeden beraterisch tätigen Menschen eine Familienskriptanalyse in dieser Hinsicht lohnen kann und dass es zu einer guten Beraterausbildung gehört, derartige Zusammenhänge bewusst zu machen.

Im folgenden wird zunächst die Hybris des Beraters in ihren vier Formen dargelegt (1.1 – 1.4), um anschließend deutlich zu machen, dass mit ihr auch die beraterische Kompetenz (2.) zusammenhängt, die schließlich zu einer aus ihr erwachsenden Expertise (3.) weiter zu entwickeln ist.

³ Hybris: Übermut, Stolz; Frevel, Trotz; ... bei den antiken Dichtern und Geschichtsschreibern die Selbstüberhebung des Menschen, bes. gegenüber der Macht der Götter, die deren Neid und Zorn herausfordert (Der Grosse Brockhaus 1984, Bd. 10, 110).

1.1 Die Hybris des Wissens

Be-rat-ung beinhaltet den Rat. Diesen gibt der Fachmann, also derjenige, der es besser weiß. Fachberatung basiert auf diesem Postulat: Der Mensch holt sich Wissen bei demjenigen, der in einem Fachbereich wissend ist. Dieser Mythos des wissenden Experten ist jedoch auch in der Prozessberatung⁴ und in der psychosozialen Beratungstätigkeit verbreitet. So formuliert ein Ehemann in der ersten therapeutischen Paarsitzung auf die Frage, warum er gekommen sei: „Wir wollten einfach einmal von einem Fachmann wissen, wer von uns Schuld hat an den Problemen“. Nicht nur Klienten, sondern auch Professionelle sind geneigt, die Rolle des Beraters mit dem Anspruch zu versehen, es besser wissen zu müssen als die Klienten – schließlich scheint man aus diesem Expertentum seine berufliche Berechtigung herzuleiten.

1.2 Die Hybris des Verstehens

Beratung lebt vom Verstehen und vom Einfühlen – so der zweite Mythos. So gelten Empathie und Joining als Grundlage einer erfolgreichen Beratung. Empathie bedeutet, dass sich der Berater in die Rolle des Klienten hineinversetzen kann. Er betrachtet gewissermaßen die Welt mit den Augen des Klienten und kann dessen Gefühle nachempfinden, so dass der Betreffende sich verstanden fühlt. Joining (wörtlich „sich anschließen“, „eintreten in“) meint den Anfangsprozess einer Beratung, innerhalb dessen ein Arbeitsbündnis zwischen dem oder den Ratsuchenden und dem Professionellen entsteht.

Verstehen ist eine wichtige Grundlage der Beratungstätigkeit. Fokussiert man jedoch nur auf das Verstehen, so verkennt man, dass gerade das Nichtverstehen therapeutisch oder beraterisch zielführend eingesetzt werden kann, wie wir nachfolgend noch sehen werden. Die Hybris des Verstehens liegt darin, dass der Professionelle im Beratungsprozess zu oft und vor allem zu schnell das Gefühl hat, zu verstehen. Er bemerkt nicht, dass die Kommunikation mit dem Klienten seine eigenen Gedanken- und Gefühlsmuster aktiviert und hält diese für die des Klienten.

1.3 Die Hybris der Distanzierung

⁴ Prozessberatung zielt darauf ab, für die Betreffenden selbstorganisiertes Lernen zu ermöglichen, so dass die Klienten bzw. Kunden mit Hilfe des Beraters, gleichzeitig jedoch selbstverantwortlich und eigenständig, Weiterentwicklung und Wachstum generieren können. Insofern umfasst der Begriff der Prozessberatung eine große Bandbreite an professionellen Tätigkeiten wie Psychotherapie, Supervision, Coaching, Organisationberatung u.a.

„Ich habe mit Dir und Deinen Problemen nichts zu tun“ lautet ein Glaubenssatz vieler Berater, Therapeuten, Supervisoren und anderer Prozessbegleiter, wenn sie ehrlich in sich hineinhören. Vielleicht sollte man sich als Berater immer wieder einmal fragen: „Warum spiele ich hier eigentlich den Fachmann?“ „Warum nehme ich Geld für unser Gespräch?“ Die Antwort könnte mit obigen Glaubenssatz in Verbindung stehen. Der Unterschied zur Hybris des Wissens besteht darin, dass sich der Berater als ganze Person gleichsam über den Ratsuchenden erhebt und sich innerlich nicht auf gleicher Ebene empfindet. Die Folge ist die scheinbare Gewissheit, dass man als Berater aus einer gewissen Distanz heraus agieren kann und so die Gefühle, Gedanken und Handlungen des Klienten als von den eigenen Gefühlen, Gedanken und Handlungen im Beratungsprozess unabhängig betrachtet. Das Augenmerk ist nur auf den Klienten gerichtet.

1.4 Die Hybris des Misstrauens

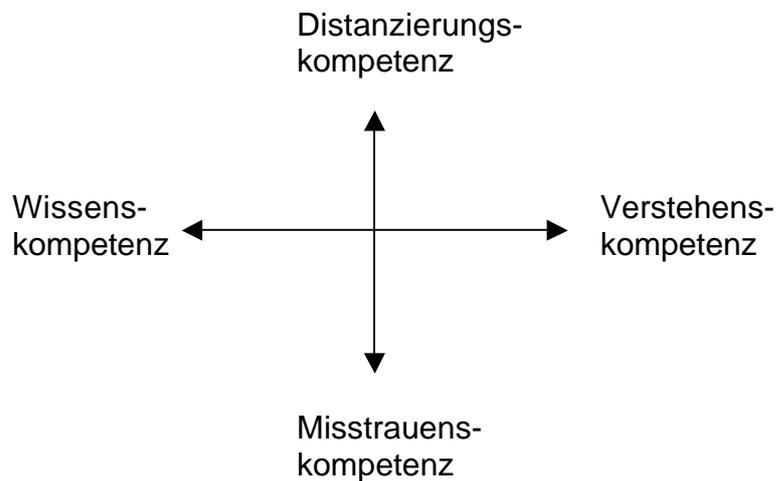
Die Hybris des Misstrauens im Sinne von „Der braucht meine Hilfe dringend, was täte er nur ohne mich“ wird nicht nur aus dem Inneren der Psyche des Beraters genährt, sondern auch durch das Verhalten der Klienten immer wieder aufs Neue entfacht: „Ohne Ihrer Hilfe stünde ich noch heute am Abgrund“ – welchem Berater ginge ein derartiger Satz nicht „runter wie Öl“? Viele Berater misstrauen innerlich den Fähigkeiten ihrer Klienten. Sie leiten die Berechtigung ihrer beruflichen Rolle ab aus dem scheinbaren Wissen um die Hilflosigkeit, Ohnmacht und Unkenntnis des Betroffenen, um ihm zur Seite zu stehen.

2. Die Kompetenz des Beraters

Der Berater wird zum Berater, weil er eine Grundmotivation zum Besserwissen, Besserverstehen, Distanzieren und Misstrauen mitbringt – so lautet unsere Ausgangsthese, die wir aus unseren bisherigen Ausführungen gewinnen. Beratungskompetenz beinhaltet die dargelegten Kategorien Wissen, Verstehen, Distanzierung und Misstrauen: Ein Berater, der nicht wissensgeleitet auf einem theoretisch nachvollziehbaren Hintergrund aktiv wird, kann nicht als professionell bezeichnet werden. Ein Berater, der keine empathischen Fähigkeiten mitbringt, nicht zuhören und aufnehmen kann, wird aufgrund der fehlenden Vertrauensbasis zwischen ihm und seinen Klienten keine Beratungserfolge erzielen können. Ein Berater, der sich nicht abgrenzen und von seinen Klienten distanzieren kann, wird die nötigen Veränderungsimpulse nicht geben und „neue“ Ideen nicht streuen können. Er wird nicht in der Lage sein, dem Klienten Anregungen zur eigenen Weiterentwicklung zu bieten, weil er gleichsam vom System des Klienten „verschluckt“ wird. Und schließlich wird ein Berater, der seinen Klienten nicht ein gewisses Maß an Misstrauen entgegenbringt, es

deshalb schwer haben, weil Beratungskunden in aller Regel eben dieses von einem Berater erwarten: dass er der Art und Weise ihrer bisherigen Lebensgestaltung und damit ihren bisherigen Kompetenzen misstraut. Der Berater soll sich aus Sicht der Ratsuchenden in einer misstrauischen Weise der Problemsicht und der Selbstsicht („Wir schaffen es nicht alleine – wir brauchen also IHRE Hilfe“) anschließen. Ginge ein Professioneller im Erstkontakt radikal und konsequent an seine Kunden mit einer vertrauensvollen Grundhaltung heran („Ich bin sicher, Sie können das auch alleine“), wäre er seinen Auftrag los – entweder machen es die Betreffenden tatsächlich alleine, oder aber sie suchen sich einen anderen Berater, der ihnen zunächst in dem Maße misstraut, wie sie es von ihm erwarten.

Abb.1: Beraterische Kompetenz



Es gibt zwei Gesichter der vier genannten Kategorien: Wir konnten sie einerseits als Hybris des Beraters (kritisch) definieren, wir können sie an dieser Stelle jedoch auch positiv als Kompetenzen formulieren. Dies ist in der Abbildung geschehen. Die Wissenskompetenz wird aus der Hybris des „Ich weiß es besser“ gespeist. Die Verstehenskompetenz basiert auf dem Wunsch, „am besten zu verstehen“. Die Distanzierungskompetenz entwickelt sich aus dem Sich-darüber-Stellen. Schließlich bleibt die Misstrauenskompetenz, welche sich aus dem „Ich-werde-gebraucht-Egoismus“ nährt.

Beginnt ein Mensch, Beratungskompetenz zu entwickeln, wird er aufgrund der beschriebenen (unbewussten) Motivationen diesen Beruf ergreifen und sich zunächst über sein Wissen, Verstehen, Distanzieren und Misstrauen „über Wasser“ und damit im Gleichgewicht halten. Dazu ist – wenn man es tiefenpsychologisch formulieren will – eine

Verdrängung der eigenen Hilfsbedürftigkeit notwendig („Was weiß ich eigentlich besser?“ „Verstehe ich Dich wirklich so gut wie ich meine?“ „Bin ich Dir wirklich überlegen?“ „Kannst Du es nicht selbst?“). Viele Professionelle beraten auf der Grundlage der Hybris des Wissens, des Verstehens, der Distanzierung und des Misstrauens – meist ohne dies bewusst zu tun.

Der professionelle Berater muss sich wissend und verständnisvoll fühlen und gleichzeitig distanziert und misstrauisch agieren. Doch: gelingt dies immer? Was ist mit den „unwissenden Seiten“ in uns? Oder wie gehen wir als Berater damit um, wenn wir merken, dass wir doch nicht so distanziert sind, wie wir es gerne hätten, sondern selbst betroffen werden (und uns berühren lassen)? Ermöglichen wir uns überhaupt, derartiges wahrzunehmen und zu reflektieren oder sind wir in einer (in unserer eigenen) Leistungsfalle gefangen, die von uns immer Wissen, Verständnis, Distanz und Misstrauen verlangt?

Es wird deutlich, dass die Beratungskompetenz eines Prozessbegleiters über das Wissen, Verstehen, Distanzieren und Misstrauen hinausgehen muss. Der Professionelle sollte gleichsam eine „Metakompetenz“ entwickeln, die wir als Expertise bezeichnen wollen. Im gleichen Maße, wie die dargelegte Beratungskompetenz die Hybris des Beraters in sich trägt und weiterentwickelt, beinhaltet die Beratungsexpertise die vier Aspekte der Beratungskompetenz und geht gleichzeitig über sie hinaus. Insofern werden die notwendigen Kategorien Wissen, Verstehen, Distanzieren und Misstrauen relativiert und ergänzt.

3. Die Expertise des Beraters

Um zu einer Formulierung der Beratungsexpertise zu gelangen, beginnen wir mit einer Definition von Beratung:

Beratung ist intentionales Handeln im Eingebundensein in soziale Interaktion innerhalb eines Kontextes mit dem Ziel der fördernden Einwirkung auf personale und/oder soziale und/oder organisationale Systeme (vgl. Barthelmess 2002).

Dies bedeutet, dass man als Berater eben nicht distanziert, sondern eingebunden ist: Man befindet sich mit dem oder den Klienten in einem eigenen System, welches durch die Interaktion miteinander bestimmt wird. Handlungen und Folgehandlungen von Seiten des Beraters und der Klienten geraten in Wechselwirkung, so dass sich ein Kreislauf von Kommunikationsbeiträgen ergibt, innerhalb dessen nicht mehr zwischen Ursache und Wirkung unterschieden werden kann.

Aus der obigen Definition geht ferner hervor, dass einer beraterischen Tätigkeit immer eine Absicht im Sinne der Förderung zugrunde liegt.

Schließlich – und dies erscheint in bezug auf die uns hier interessierende Frage nach der Kompetenz bzw. Expertise des Beraters die entscheidende Komponente – hat man es als Berater mit Systemen zu tun, seien dies nun Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen.

Wenn wir uns nun in einem kleinen systemtheoretischen Einschub den Charakteristika von Systemen⁵ (und damit Klientensystemen) zuwenden, wird schnell deutlich werden, dass eine Beratungskompetenz, die sich nur auf Wissen, Verstehen, Distanzierung und Misstrauen stützt, nicht zielführend sein kann und deshalb eine Weiterentwicklung über diese Stufe hinaus wichtig ist.

Lebende Systeme – der Berater hat es mit lebenden Systemen (Klienten oder Kunden) zu tun – zeichnen sich durch die grundlegende Fähigkeit zur Selbstorganisation aus. Dies bedeutet, dass ein System einer Eigenlogik gehorchend operiert, ohne dass diese Eigenlogik von außen absichtsvoll veränderbar wäre. Die momentane Struktur der Einheit legt ihr weiteres Potential fest und enthält somit eingrenzende als auch erweiternde Momente. Ferner bedeutet Selbstorganisation, dass die Einheit in der Lage ist, durch ihre interne Dynamik die eigenen Strukturen und Prozesse hervorbringen und aufrechtzuerhalten. Zu beachten ist, dass Klienten (als Systeme betrachtet) zwar eine gewisse Umweltoffenheit aufweisen, jedoch auf der informationsbildenden Ebene intern geschlossen arbeiten. Dies bedeutet, dass Informationen nicht (von einem Berater zu einem Klienten) übertragen werden können, sondern immer systemintern konstruiert werden: Beraterisches Wissen oder „Besserwissen“ hilft dem Klienten also überhaupt nicht weiter. Dies hängt damit zusammen, dass ein Klient bzw. Kunde (als Person, Gruppe oder Organisation) die Umwelt immer nur gemäß den eigenen Strukturen wahrnehmen kann. Die Wahrnehmung der Umweltreize ist jedoch etwas völlig anderes als die Umweltreize selbst. Es gibt Zusammenhänge zwischen Außen und Innen, diese sind jedoch nicht berechenbar. Das macht (Klienten)Systeme relativ autonom gegenüber ihrer (Berater)Umwelt, weil Impulse von Außen auf ganz eigene und individuelle Art wahrgenommen und verarbeitet werden.

Die Adressatensysteme (Klienten oder Kunden), mit welchen man es als Berater zu tun hat, sind durch eine Paradoxie gekennzeichnet: Sie sind einerseits autonom, andererseits jedoch kontextabhängig. Legt man einen Systeminnenblick an (d.h. versucht man, ein System aus seiner inneren Logik heraus zu beschreiben), so wird man aufgrund der intern permanent an sich selbst anschließenden Prozesse zu dem Schluss kommen, dass das System in der Art und Weise, wie es von außen kommende Informationen verarbeitet, autonom ist. Wird dagegen das Zusammenspiel zwischen System und Umwelt analysiert, so kann man Zusammenhänge zwischen bestimmten Umweltreizen (z.B.

⁵ Zu den Eigenschaften von Systemen und zum systemtheoretischen Hintergrund für die Beratungsarbeit vgl. Barthelmess 2001; zur Systemtheorie im Zusammenhang mit der pädagogischen Fragestellung der Möglichkeiten, fördernd auf Adressatensysteme Einfluss ausüben zu können vgl. Barthelmess 2002.

Interventionen des Beraters) und bestimmten Systemreaktionen (z.B. Reaktionen des Klienten) feststellen, wobei diese Systemreaktionen wiederum nicht vorhergesagt und von außen „verstanden“ werden können. Sie können nur beobachtet werden. Weil er in den Klienten nicht hineinschauen kann, bleibt dem Berater nur die Möglichkeit, aufgrund des spezifischen Zusammenspiels von Intervention und Reaktion seine Rückschlüsse auf die inneren Strukturen und Prozesse im Klientensystem zu ziehen. Systemanalysen von Beratern werden also immer konstruktiv bleiben.

Diese Überlegungen haben weitreichende Folgen für unser Realitätsverständnis:

„Realität ergibt sich ... aus dem erkennenden Tun des Beobachters, der Unterscheidungen trifft und somit den Einheiten seiner Beobachtung Existenz verleiht. ... Realität erweist sich als ein Konzept. Allerdings brauchen wir nicht auf den Begriff zu verzichten, wenn wir ihn in Klammern schreiben. (Realität) – so geschrieben steht der Begriff für subjektgebundene Konstrukte, die, einmal mit anderen Menschen abgestimmt, den Charakter des Realen, das heißt, des von uns unabhängig Existierenden, bekommen“ (Maturana/Varela 1987, 13f).

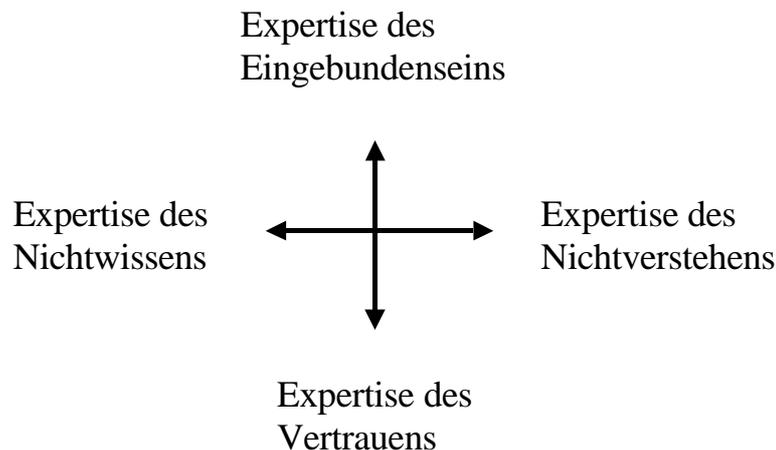
Wenn wir von subjektiven Wirklichkeiten, also von (Realitäten) in Klammern ausgehen, müssen wir uns in bezug auf die beraterische Kompetenz folgende Fragen stellen:

- Wie kann man als Berater etwas besser wissen, wenn die Realität, auf welche dieses Wissen bezogen ist, ein Konstrukt darstellt, welches jedes System anders kreiert?
- Wie kann man als Berater verstehen, wenn man in den Klienten nicht hinein schauen kann?
- Wie kann man die Hybris der Distanzierung aufrecht erhalten, wenn man zusammen mit den Klienten eingebunden ist in ein Beratungssystem, in welchem man nicht nur agiert, sondern auch auf die Klienten reagiert?
- Wie kann man überhaupt absichtsvoll und damit professionell beraten, wenn Klienten Informationen (Interventionen) nur auf ihre eigene Art aufnehmen und verarbeiten können und dies wiederum zu Ergebnissen führt, die nicht planbar sind?

Nimmt man die Selbstorganisation von Systemen ernst, so bedeutet dies, dass man als Professioneller darauf verwiesen ist, von außen diese Selbstorganisation so mit Informationen, Reizen, Kontexten, Umgebungen und Interventionen zu versorgen, dass die Chance erhöht wird, dass sich das betreffende Klientensystem positiv weiterentwickelt. Planbar ist allerdings ein solcher Prozess nicht. Er beschränkt sich auf Kontextsteuerung und Prozessorientierung, wobei man mit dem Betreffenden *gemeinsam* (man steht nicht nur „darüber“ im Sinne der Distanzierung) einen Weg beschreitet, innerhalb dessen versucht wird, die Selbstorganisation des Klienten anzuregen. Hierzu ist eine Expertise⁶ notwendig, wie sie durch die folgende Abbildung illustriert wird:

⁶ Man kann von Beratungsexpertise sprechen, wenn eine Person dauerhaft in den von ihr gestalteten Beratungssettings von den Klienten bzw. Kunden als herausragend

Abb.2: Beraterische Expertise



3.1 Die Expertise des Nichtwissens

Aus dem „Ich weiß es besser als Du“ wird die Bewusstheit um die Relativität des Wissens und der Objektivität. Subjektive Bedeutungen gelangen in den Vordergrund, für den Klienten kann etwas ganz anderes wichtig, richtig und gut sein als für den Berater. Diese Expertise des Nichtwissens schließt das Wissen der ersten Stufe mit ein. Insofern handelt es sich beim Nichtwissen nicht um weniger, sondern um mehr Wissen: Wissen, das Wissensrelativierung mit einschließt. Das Nichtwissen des Beraters steht dem schnellen Abspeisen mit Rat und Tat entgegen und begünstigt die Selbstaktivierung des Klienten im Hinblick auf das Generieren neuen Wissens. Die Chance besteht also darin, dass gerade durch das Verweigern von Wissensangeboten von Seiten des Beraters neues Wissen im Beratungsprozess entwickelt werden kann, welches adäquat für die Klientensituation passend ist.

3.2 Die Expertise des Nichtverstehens

Das „Ich verstehe Dich besser als Du Dich selbst“ verwandelt sich in die Erkenntnis, dass Verstehen immer nur ein „so tun als ob“ bedeutet. Man findet im Kommunikationsprozess tragfähige (Realitäten) in Klammern, über die man das Gefühl des Verständnisses erlangt. Tatsächlich jedoch bleiben die sich verstehenden Systeme (z.B. Berater und Klient)

empfundene Leistungen erbringt bzw. in deren Bewusstsein optimale Veränderungen ermöglicht, die gleichzeitig von den Betroffenen als selbstverantwortlich initiiert gesehen werden. Dabei spielt berufliche Erfahrung eine entscheidende Rolle (vgl. Gruber 2000).

füreinander nicht einsehbare Systeme, „black boxes“. Die Chance liegt hier darin, dass man permanent eine beraterische Neugierde aufrecht erhält und nicht der Versuchung erliegt, sofort zu verstehen, wie und warum der Klient sich so fühlt und weshalb er in dieser Situation ist und nicht mehr ein und aus weiß. „Moment mal – das habe ich noch nicht verstanden...“ kann ein erster Schritt sein, Nichtverstehen für den erfolgreichen Beratungsprozess nutzbar zu machen.

3.3 Die Expertise des Eingebundenseins

Die Hybris des distanzierten Sich-darüber-Stellens wird durch die Einsicht ergänzt, dass man als Berater immer Teil eines „Tanzes“ ist, welchen man mit dem Klienten „aufführt“. Somit ist man gleichzeitig Führer und Geführter. Man agiert nicht nur und setzt bestimmte Interventionen, sondern reagiert auch, so dass sich immer wieder von neuem die Fragen stellen: „Warum habe ich ausgerechnet so reagiert oder so interveniert in dieser Situation, bei diesem Klienten...?“ „Wie muss sich der Klient verhalten, damit ich so und nicht anders (re)agiere?“ Die Expertise des Eingebundenseins meint nicht ein völliges Aufgehen in der Situation ohne distanzierte Betrachtung – im Gegenteil. Eingebundensein meint, sich als Berater als sowohl distanzierten Beobachter als auch als „Mitspieler“ zu sehen und aus dieser Spannung einen Nutzen für den Erfolg der Beratung zu ziehen. Insofern liegt die Chance darin, die eigene Eingebundenheit als Berater in systemische Prozesse zu akzeptieren und nutzbar zu machen. Dies geschieht, indem man sich immer wieder aufs Neue die Abhängigkeit des eigenen professionellen Tuns von der gegenwärtigen Situation mit dem Klienten und seinem Verhalten bewusst macht. Das Gewähr-Werden der eigenen Eingebundenheit ermöglicht im weiteren Beratungsprozess ein freieres Agieren, da einem dadurch plötzlich andere Deutungsmöglichkeiten und Handlungsalternativen zur Verfügung stehen.

3.4 Die Expertise des Vertrauens

Schließlich können sich dann Selbstorganisationsprozesse am besten verändern, indem man ihnen vertraut. Dies klingt wohl profaner als es ist. Die Expertise des Vertrauens schließt das Misstrauen der basalen Kompetenz mit ein. Es bedeutet nicht Nichts-Tun. Vielmehr geht es darum, dass sich der Berater die Möglichkeit des eigenen Scheiterns bewusst macht und lernt, mit ihr spielerisch und nicht angstbesetzt umzugehen. Die eigene Unwirksamkeit wird zur Notwendigkeit einer positiven Veränderung des Klienten, denn dieser kann sich nur selbst verändern. Die Chance liegt darin, dass man als Berater eine verantwortungsvolle Haltung des Nicht-verantwortlich-Seins einnimmt. Damit ist gemeint, dass man niemals das Problem des Klienten zu seinem eigenen macht. Es bleibt während des gesamten Prozesses auf der Seite des Ratsuchenden. Die dem Berater verbleibende

Verantwortung bezieht sich auf die professionelle Gestaltung des Beratungsprozesses. Nur so kann der Betreffende bewusst oder unbewusst einsehen, dass ihm der Berater nur insofern helfen kann, als er Hilfe zur Selbsthilfe anbietet.

Zusammenfassung

Es wird dargelegt, aus welcher Grundmotivation heraus der Beratungsberuf oft ergriffen wird und wie sich Beratungskompetenz im Laufe einer persönlichen Entwicklung wandelt und ausformt. Hierbei kommt insbesondere einer gewissen Hybris, die sich zu einer Beraterischen Kompetenz des Wissens, Verstehens, Distanzierens und Misstrauens wandelt und zu einer Beraterischen Expertise des Nichtwissens, Nichtverstehens, Eingebundenseins und Vertrauens weiterentwickelt, eine entscheidende Bedeutung zu.

Summary

It is shown out of which motivation the consulting profession often is taken up and how the individual competence of consulting changes and gets formed in the course of the personal development. An important aspect is the consultant's hybris, which changes to a consulting competence of knowing, understanding, taking distance and distrust and finally develops to an expertises of consulting, based on not-knowing, not-understanding, beeing part of the process and confidence.

Literatur:

- Barthelmess, Manuel (2002): Pädagogische Beeinflussung als Fremdorganisation. Ein systemtheoretisches Modell der Intervention. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Barthelmess, Manuel (2001²): Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe. Weinheim: Beltz Verlag.
- Der Grosse Brockhaus (1984¹⁶), Bd. 10. Wiesbaden: Brockhaus Verlag.
- Gruber, Hans (2000): Erfahrung erwerben. In: Harteis, C.; Heid, H.; Kraft, S. (Hrsg.): Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske & Budrich Verlag.
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. München: Goldmann Verlag.
- Schmidbauer, Wolfgang (1998): Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Manuel Barthelmess, Dr. phil., Dipl. Päd. (Univ.), Dipl. Soz. Päd. (FH), Ausbildung in Familientherapie. Leiter des Instituts für Systemische Beratung und Bildung (INSYS[®]) in Regensburg. Er arbeitet als Psychotherapeut, Coach, Supervisor und ist in der beruflichen Weiterbildung (Kompetenzentwicklung von Beratern) tätig.

Institut für Systemische Beratung und Bildung (INSYS[®]), Zollerstr. 5, 93053 Regensburg, Tel. 0941 / 70 56-270. www.insys-in.de.