

Impressum
1. Auflage

Herausgegeben Landesrat der Eltern des Landes Brandenburg
Mario Sanders (Sprecher)
Steinstr. 104-106

14480 Potsdam

Druck Druckhaus Schmergow

Inhalt

Inhalt.....	3
Vorwort.....	5

Beratung als eine Form der gleichberechtigten Kommunikation - Die Philosophie

Sieben Ratschläge.....	8
Beratung, Moderation, Mediation, Supervision – Wer kennt sich da noch aus?.....	9
Was ist uns wichtiger: Die realen Probleme oder die möglichen Lösungen?.....	10
Defizite und Ressourcen.....	12
Maßgeschneidertes Beraten oder Beratung von der Stange?.....	14
Lineares Denken in der Erziehung?.....	15
Von der Kunst des Überredens.....	15
Was macht es den Klienten so schwer, unsere „klugen“ Ideen anzunehmen?.....	18
Hilfe anbieten oder das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten fördern?.....	20
Mitgefühl oder Helfersyndrom?.....	21
Symptome sind relativ.....	23
Zu jedem verhaltensgestörten Schüler gehört ein erwartungsgestörter Lehrer. Oder etwa nicht?.....	23
Wünsche in einer Beratung?.....	25
Systemisches Denken und Handeln.....	26
Wollen wir nicht alle Lösungen? Das Vertraute im Fremden.....	30
Die berühmte Frage „Warum?“.....	32
Klientenzentriertheit oder Beraterzentriertheit?.....	33
Und das hässliche Problem verwandelte sich in eine wunderschöne Lösung.....	35
Wertschätzung, Respekt und Freundlichkeit.....	36
Schnelle oder gründliche Lösungen? Vielleicht sogar beides?.....	36
Zirkulierende Probleme.....	38
Erfahrung als genereller Vorzug?.....	39
Wer hinter sich kommen will, muss aus sich herausgehen.....	40
Was ist ein Helfersyndrom?.....	42
Hilflose Klienten und hilflose Berater: Tunnelblicke stecken an.....	43

Das Handwerk

Der Auftrag zur Beratung.....	44
Der ressourcenorientierte Zustand.....	48
Der defizitorientierte Zustand.....	49
Die Fragen des Beraters.....	50
Die Ambivalenz: Beraten oder Überreden?.....	52
Die Entscheidungshilfe.....	54
Die Zielarbeit in der Beratung.....	55
Die üppigen und die wohlgeformten Ziele in der Beratung.....	57

Die Überforderung unserer Klienten in der Zielarbeit.....	60
Das Verflüssigen versteinertes Eigenschaften.....	62
Das Reframing und das Komplimentieren.....	65
Das „Mehr desgleichen“ und das „Stattdessen“ in einer Beratung.....	71
Die Kontextklärung.....	73
Das zirkuläre Fragen.....	74
Das Skalieren.....	75
Der Abschlusskommentar.....	77

Anhang

Ratschläge für einen schlechten Berater.....	78
Ratschläge für einen guten Berater.....	79
Beratungen sind wie Reisen in ein unbekanntes Land – Ein Reiseführer.....	79
Übungsbeispiele.....	81
Literatur.....	87
Anschrift des Autors für Anfragen.....	88

Vorwort

Die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule erfordert ein hohes Maß an Sensibilität. Die Gestaltungsmöglichkeiten dieser Zusammenarbeit hängen von individuellen Voraussetzungen ab.

Die Einstellung von Eltern zur Schule ist häufig geprägt von eigenen Schulerlebnissen (Erfahrungen mit Lehrerinnen und Lehrern). Sie äußert sich in der Bandbreite von Nichtteilnahme am Schul- und Klassenleben bis hin zum Aktivismus mit dem Ziel, die eigenen Interessen durchzusetzen.

Notwendig ist, dass Lehrkräfte sowie Eltern aufeinander zugehen. Sie verfügen über jene Kompetenzen, die zur besseren Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags beitragen. Grundlage für die effiziente Durchführung von Gesprächen zwischen Eltern und Lehrkräften sind die Kenntnis und Anwendung angemessener Kommunikationsstrategien.

In Fortsetzung des Bündnisses für Bildung und Erziehung, das Herr Minister Reiche und der Landesrat der Eltern am 15.10.2002 abgeschlossen haben, sind zwei Broschüren entstanden¹. Ziel dieser beiden Broschüren ist es, dass die Kommunikation, das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen Elternhaus und Schule verbessert wird.

Lehrerinnen und Lehrer sollten Kommunikationsstrategien kennen und anwenden. Sie sollten zum Beispiel Ich- und Du-Botschaften unterscheiden und aktiv zuhören können. Deshalb beinhaltet die erste Broschüre einige Grundlagen zur gelungenen Kommunikation zwischen Eltern und Lehrern bzw. praktische Hinweise zu deren Verbesserung.

Die vorliegende zweite Broschüre dagegen hat eine spezielle Form der Kommunikation zum Inhalt: Die Beratung. Sie enthält u.a. einen Überblick über geeignete Beratungstechniken und was darüber hinaus bei der Durchführung von Beratungsgesprächen zu beachten ist.

Abschließend möchte ich mich für die gute Zusammenarbeit bei der Erstellung der beiden Broschüren bedanken. Besonders hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang die gute Zusammenarbeit mit Herrn Wignanek vom Ministerium für Bildung, Jugend und Sport. Seine kritischen Anregungen und Anmerkungen haben dazu geführt, dass die Broschüren ein hohes Qualitätsniveau auszeichnet.

Mario Sanders
Sprecher des Landesrates der Eltern

¹ Reiche, St., Sanders, M. (2002) Bündnis für Bildung und Erziehung, Leitfaden für eine bessere Zusammenarbeit, Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg

Liebe Leserinnen, liebe Leser²,

kürzlich berichtete eine Lehrerin von einem offensichtlichen Widerspruch ihres Berufsstandes: Einerseits fühle sie sich verantwortlich für das Handeln ihrer Schüler, andererseits jedoch soll sie die Einzigartigkeit und das Selbstbestimmungsrecht der sich entwickelnden jungen Persönlichkeiten respektieren. Ähnlich ginge es ihr im Umgang mit deren Eltern. Sie als Lehrerin habe kaum Einfluss auf die häusliche Erziehung, spürte aber täglich die Auswirkungen des Familienlebens auf den Unterricht.

Das ist in der Tat eine wichtige Frage. Können Lehrer die Souveränität der Schüler und der Eltern akzeptieren und gleichzeitig ihre berufliche Verantwortung in vollem Umfang wahrnehmen?

Die gesellschaftliche Erwartung an die Pädagogen war wohl schon immer außergewöhnlich hoch. Seit je her wurden sie als gesellschaftliche Reparaturbrigade angesehen. Es scheint so zu sein: Die Bestimmung der Lehrer war und ist das Umkrepeln kantiger Charaktere.



Die Bestimmung der Lehrer war und ist das Umkrepeln kantiger Charaktere.

Wenn Schüler schlecht lernen, liegt das an der Methodik der Lehrkraft. Lärm im Unterricht ist ein Zeichen geringer Durchsetzungsfähigkeit. Aggressionen auf dem Schulhof deuten auf Oberflächlichkeit der Pausenaufsicht hin und Ratschläge zur häuslichen Erziehung werden als Einmischung in innerfamiliäre Angelegenheiten abgetan.

Erfahrene Lehrer wissen: Sowohl Schüler als auch Eltern legen großen Wert darauf, mit Respekt behandelt und in voller Autonomie gesehen zu werden. Eine Verletzung dieses Grundsatzes führt meist zu offenen oder verdeckten Konflikten.

Trotz dieser eingeforderten Souveränität sind Pädagogen in den Augen der Schüler- und Elternschaft automatisch auch immer Berater, die „alles wissen sollen“. Man erwartet von ihnen fachkompetente Hilfe, passgerechte Ratschläge und treffsichere Tipps in allen Bildungs- und Erziehungsfragen. Und letztlich werden Lehrer nicht unwesentlich an der Qualität ihrer Beratungstätigkeit gemessen.

In den letzten Jahren haben sich zunehmend auch engagierte Mütter und Väter qualifiziert, um im Rahmen der Mitbestimmung andere Eltern zu unterstützen. Auch hier spielt Beratung eine ganz wichtige Rolle.

² Wir bitten vor allem unsere Leserinnen um Verständnis dafür, dass wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit im folgenden nur die männliche Form verwenden.

Während unsere erste Broschüre die unmittelbare Kommunikation zwischen Eltern und Lehrern zum Inhalt hat, geht es im folgenden eher um die vermittelnde bzw. beratende Seite. Damit ist jedoch nicht die pädagogische Fachberatung gemeint. Wir wenden uns vielmehr an Eltern, die innerhalb der Gremien an Mitwirkung interessiert sind und an Lehrkräfte, die im Sinne einer professionellen Gesprächsmoderation hilfreich sein wollen.

Dabei stellen wir unseren Lesern eine bestimmte Beratungsform vor. Diese erfordert keine speziellen pädagogischen Fachkenntnisse. Trotzdem führt sie zu effizienten Lösungen. Es ist die auf Gleichberechtigung aller Beteiligten basierende systemisch- lösungsorientierte Beratung bzw. Moderation.

Für ein effektives lösungsorientiertes Beraten braucht es jedoch eine praktische Anleitung. Deshalb ist diese Broschüre vor allem für Kollegen mit besonderer beratender Funktion konzipiert, die sich auf einen solchen Kurs vorbereiten wollen. Sie richtet sich also vornehmlich an Elternvertreter und Elternfortbildner, an Mitglieder von Schulleitungen, an die Schulaufsicht, an die Beratungslehrer und Fachberater, an Kontaktlehrer der Suchtprävention und an die Schulsozialarbeiter.

Diese Broschüre soll natürlich auch darüber hinaus alle interessierten Eltern und Pädagogen ansprechen, die an einer guten Zusammenarbeit interessiert sind. Mütter und Väter schulpflichtiger Kinder, Fachlehrer, Klassenleiter und die Kollegen des Schulhortes finden beim Durchblättern sicher hilfreiche Anregungen für Schüler- und Elterngespräche.

Natürlich ist auch die systemisch- lösungsorientierte Beratung kein Zaubermittel. Sie kann weder gesellschaftliche Unzulänglichkeiten korrigieren noch bildungspolitische Aufgaben übernehmen. Elternvertreter und Pädagogen, die erstmalig lösungsorientierte Beratungsstrategien im Rahmen unserer seit Jahren laufenden Fortbildung kennen lernten, waren aber meist positiv überrascht. Hinter einer zunächst bizarr klingenden Bezeichnung entdeckten sie eine freundliche, wertschätzende und lebendige Methode.

Wir möchten Sie nun zu einer Reise in das systemische Denken und Handeln einladen. Unser Ziel soll sein, dass Sie als Vermittler zwischen Elternhaus und Schule die Kommunikation zwischen beiden Seiten auch auf der Grundlage unserer Idee einer lösungsorientierten Beratung befördern helfen.

Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit Ihnen.

Berthold Kuban
Schulpsychologe

Beratung als eine Form der gleichberechtigten Kommunikation – Die Philosophie



Sieben Ratschläge

Angenommen, Sie sind unerträglich glücklich, spazieren als unverbesserliche Frohnatur durchs Leben und schlagen in unverantwortlicher Weise alle wohlgemeinten düsteren Prophezeiungen in den Wind. Was könnten Sie dagegen tun? Halten Sie sich konsequent an die folgenden Ratschläge. Beweisen Sie sich und anderen, dass unser Dasein nicht so einfach ist, wie Ihnen einige Ignorante Glauben machen wollen:

Vermeiden Sie es, Unterschiede im Zeitverlauf wahrzunehmen. Richten Sie daher Ihre Aufmerksamkeit auf das, was gleichgeblieben ist. Beachten Sie nicht, was sich verändert hat. Vermeiden Sie es, Veränderungen in Ihrem Leben, wenn sie sich schon nicht umgehen lassen, durch Übergangsrituale deutlich zu markieren. Feiern Sie weder Geburtstage noch bestandene Prüfungen, weder Ihre Hochzeit noch Ihre Pensionierung, gehen Sie weder zu Jubiläen noch zu Begräbnissen.

Betrachten Sie sich grundsätzlich als Opfer, nie als Täter oder Akteur vergangener Geschehnisse. Analysieren Sie möglichst ausführlich, wie und warum Ihre lieblosen oder überfürsorglichen Eltern, Ihre unterdrückerischen Lehrer, Mitschüler, Chefs und Kollegen, Ihre Krankheit oder die gesellschaftlichen Verhältnisse Ihnen noch nie eine Wahlmöglichkeit gegeben haben.

Wenn Sie sich so eine stabile Problemvergangenheit geschaffen haben: lassen Sie sich nicht von der Idee irritieren, Sie könnten es sich heute vielleicht besser gehen lassen als damals. Gehen Sie von der Devise aus: "Meine Vergangenheit ist mein Schicksal".

Beschreiben Sie sich Ihr gegenwärtiges Verhalten möglichst als Ausdruck von Defiziten, nie etwa als sinnvolle oder gar kreative Reaktion auf gegebene Umstände. Betrachten Sie Ihr Verhalten und das anderer Menschen nie in seinem Kontext, sondern als Ausdruck ewig gleichbleibender Eigenschaften oder Defekte.

Vermeiden Sie es, sich die Zukunft detailliert auszumalen, allenfalls global als ein finsternes oder leeres Loch. Falls es Ihnen derzeit schlecht geht: vermeiden Sie vor allem, sich genau zu vergegenwärtigen, was Sie anders als heute tun würden, wenn es Ihnen wieder besser ginge.

Wenn dies mental geschafft ist, müssen Sie sich nur noch entsprechend verhalten, und Sie haben ein stabil chronifiziertes inneres problemdeterminierendes Erlebensmuster.

Hilfreich ist nun, wenn wichtige Menschen um Sie herum diese Ansichten teilen, Sie darin bestärken und Sie entsprechend als einen hilflosen armen Wurm behandeln.

(Nach einem Text von F. Simon³)

³ Autor, Arzt und Familientherapeut aus Heidelberg

Beratung, Moderation, Mediation, Supervision - Wer kennt sich da noch aus?

Wie beraten wir erfolgreich? Ist Beratung ein eigenes Handwerk? Offensichtlich ja. Es gibt viele ausgezeichnet arbeitende Elternvertreter und Lehrer, die sich jedoch in ihrer Beraterrolle nicht sicher fühlen.

Im folgenden beschäftigen wir uns mit dem Rüstzeug einer jeden professionellen Beratertätigkeit. Damit wenden wir uns sowohl an die Elternvertreter als auch an die Lehrer.

Zu Beginn haben wir vor den Risiken und Nebenwirkungen des guten alten Ratschlages gewarnt. Was ist jedoch der Unterschied zwischen einem Ratschlag und einer Beratung? Welche Art der Beratung ist für unser spezielles Anliegen sinnvoll? Wie beraten wir effektiv vor dem Hintergrund des Bündnisses zwischen Elternhaus und Schule ohne den störenden Einfluss von Ratschlägen?

Wir haben wohl alle unterschiedliche Vorstellungen davon, wie eine gute Beratung verlaufen soll. Die einen erwarten vielleicht klare Hinweise, die anderen wünschen sich eher ein differenziertes Gespräch. Die einen überlassen die Gesprächsführung gern dem Berater, die anderen wollen selbst den Beratungsverlauf bestimmen.

Sehr häufig wird die Methode der Beratung mit der Methode der Belehrung verwechselt. Beide Vorgehensweisen unterscheiden sich jedoch deutlich voneinander. In vielen Bereichen schließen sie sich sogar aus. Bei einer Belehrung geben wir unser Wissen an andere weiter. Eine gute Beratung dagegen besteht eher aus Fragen – weniger aus Antworten. Unter dem Einfluss hilfreicher Fragen entwickeln die Ratsuchenden eigene Gedanken und Ideen, die sie zu neuem Handeln befähigen. Die Kunst des professionellen Beratens besteht also darin, genau die richtigen Fragen zu stellen.

So, wie wir die Form einer Pflanze nicht beeinflussen können, können wir das Ergebnis einer Beratung nicht voraussehen. Wir gehen jedoch davon aus, dass prinzipiell jeder Mensch die Fähigkeiten hat, schwierige Situationen zu meistern, zu verändern oder wenigstens erträglicher zu gestalten. Er braucht nur gute äußere und innere Rahmenbedingungen, um zu Lösungen zu kommen.

In einer Beratungssituation gestalten wir diese Bedingungen. Stets bleibt Beratung ein aktiver Prozess. Sie kann durchaus mit einem Handwerk verglichen werden. Auch hier werden Lösungen nicht gesucht wie Ostereier, sondern konstruiert wie Bauwerke. In einem Beratungsgespräch entwerfen die Beteiligten eine tragfähige Brücke vom Problem zur Lösung. Der Ratsuchende bleibt jedoch von Anfang bis Ende Chefkonstrukteur.

Es gibt viele verschiedene Beratungsmodelle. In unserer Broschüre stellen wir Ihnen eine ganz bestimmte Methode vor. Wir nennen sie den **systemisch- lösungsorientierten** Beratungsansatz. Die Begriffe „systemisch“ und „lösungsorientiert“ werden uns in den folgenden Ausführungen häufiger begegnen. Diese Art des Vorgehens ist nach unserer Überzeugung für eine effektive Eltern- Lehrerkooperation besonders zweckdienlich. Sie ergänzt die eigentliche Schulberatung der Pädagogen hervorragend, bleibt in ihrer Zielfindung trotzdem sehr konkret und bezieht alle beteiligten Systeme ein.

Da wir uns in diesem Abschnitt zu kompetenten Beratern qualifizieren wollen, reden wir im folgenden von den **Klienten**. Klienten sind also all jene Menschen (Eltern, Lehrer, Schüler, andere Kooperationspartner), die uns in unserer Eigenschaft als elterlicher oder pädagogischer Berater aufsuchen.

Beratung und Belehrung schließen einander aus. Belehrungen transportieren vorhandenes Wissen. Beratungen dagegen bringen neue Erkenntnisse. Sie sind kreative Prozesse, in denen die Klienten ihre Sicht auf ein Problem erweitern und eigene Lösungen konstruieren.

Was ist uns wichtiger: Die realen Probleme oder die möglichen Lösungen?

Was bedeutet eigentlich das Wort „lösungsorientiert“? Ganz einfach: Das Gegenteil von „problemorientiert“.

Die Psychologin Vera Birkenbiehl unterscheidet zwei Gruppen von Menschen. Die einen nennt sie die Froschmenschen, die anderen die Adlermenschen. Froschmenschen – so Frau Birkenbiehl - seien problemorientiert, Adlermenschen dagegen lösungsorientiert. Das zeigt sich auch in den unterschiedlichen Handlungsmaximen dieser beiden Typen. Die einen sagen: Schuster bleib bei deinen Leisten. Die anderen sagen: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.

Froschmenschen betrachten das Leben vorrangig aus der Froschperspektive. Von unten erscheint ihnen alles groß und bedrohlich. Stets soll ein Teich in der Nähe sein, in dem man schnell untertauchen kann. Adlermenschen dagegen betrachten die Welt gern von oben. In luftiger Höhe und mit scharfem Blick halten sie Ausschau, um gegebenenfalls schnell zugreifen zu können.

Froschmenschen reden viel von Problemen, Adlermenschen dagegen von Herausforderungen. Besonders in kritischen Situationen lassen sich beide Typen von verschiedenen Fragestellungen leiten.

So gibt es auch problemorientierte und lösungsorientierte Beratungsstrategien. Häufig können wir schon an der Eingangsfrage des Beraters erkennen, zu welcher „Fraktion“ er gehört. Problemorientierte Berater erkundigen sich zu Beginn einer Beratung in der Regel nach dem Nichtfunktionierenden im Leben ihrer Klienten. Sie fragen: Was ist Ihr Problem?

Lösungsorientierte Berater dagegen interessieren sich eher für die Stärken der Klienten. Sie fragen zum Beispiel: Was ist ihr Ziel?

Untersuchen wir zunächst die Problemorientierung genauer. Problemorientierte Berater richten ihre Aufmerksamkeit vornehmlich auf das Problematische und dessen Ursachen. In kriminalistischer Manier versuchen sie, die Entstehungsgeschichte von Krankheit und Leid, von Defiziten und Fehlern, von Verhaltensauffälligkeiten und Verhaltensstörungen, von Macken und Marotten, von Schwierigkeiten und Mängeln, von Symptomen⁴ und Syndromen⁵ zu ergründen. Ausgehend von den Ergebnissen ihrer Überlegungen bemühen sie sich, diese unliebsamen Gesellen irgendwie zu beseitigen, zu reparieren oder wenigstens zu „verdünnen“. Sie fragen: Was ist die Ursache des Problems und welche Maßnahmen können zu dessen Beseitigung abgeleitet werden?

Die Frage nach dem Warum deutet also meist auf ein problemorientiertes Helferverhalten des Fragenden hin. Ihr liegt die Idee zugrunde, erst die gründliche Kenntnis der „richtigen“ Ursachen ermögliche eine Lösung.

Was hat es nun aber mit der Lösungsorientierung auf sich? Der lösungsorientierte Berater vermeidet es, sich explizit nach dem Problem seines Klienten zu erkundigen. Für ihn spielt

⁴ Krankheit, Auffälligkeit, Störung

⁵ Bündelung verschiedener Störungsbilder

das Problem selbst nicht die entscheidende Rolle. Im Gegenteil. Die übermäßige Beschäftigung mit dem Problem und seinen möglichen Ursachen kann aus seiner Sicht eine Problemlösung sogar erschweren.

Warum ist das so? Sie kennen sicher das folgende Phänomen aus den Wartezimmern von Arztpraxen: Ein wartender Patient erzählt seinem Stuhlnachbarn die eigene Krankheitsgeschichte. Die anderen Patienten hören zu. Langsam fangen auch sie an, ihren Leidensweg liebevoll in das Gespräch einzubringen. Das Bedürfnis nach Mitteilung und Solidarität greift um sich. Allmählich versinken alle in einem Bilderalbum trauriger Krankheitsgeschichten, die sich in ihrer Dramaturgie übertreffen.

Trübsinn scheint also ansteckend zu sein. Das Klagen in Gemeinschaft führt offensichtlich zu einem kollektiven **Klagetrancezustand**.

Der gleiche Effekt setzt ein, wenn sich ein Berater nach dem Problem seines Klienten erkundigt. Dieser beginnt sich zu beschweren, hört sich dabei selbst zu und versinkt in die oben beschriebene Klagetrance. Aus diesem Zustand heraus sind jedoch mögliche Ressourcen für eine Problemlösung nur schwer zu mobilisieren.

Menschen in Not sind meist nicht an Kooperation interessiert. Sie wollen Entlastung. Deshalb hat bereits die Frage nach dem Problem Auswirkungen auf die Bereitschaft unserer Klienten, aktiv zu werden. Problemorientiertes Fragen ist nämlich die perfekte Einladungskarte dafür, sich passiv zurückzulehnen und das eigene Schicksal zu beweinen. Der Vorhang öffnet sich und vor dem geistigen Auge der Klienten spielt sich das schaurig schöne Drama ihrer düsteren Problemgeschichte noch einmal ab.

Wenn die problematischen selbstinduzierten Bilder wieder ablaufen, sitzen unsere Klienten im Zuschauerraum. In der Beratung wollen wir sie jedoch ermuntern, die Sitzplätze zu verlassen, um die Problemgeschichten der Vergangenheit in Lösungsgeschichten der Zukunft umzuschreiben.



Problemorientierte Berater fragen: Was ist die Ursache des Problems und welche Maßnahmen können zu dessen Beseitigung eingeleitet werden?

Aus all den genannten Gründen möchten lösungsorientiert arbeitende Berater nicht vordergründig das Problem, sondern die Ziele der Klienten kennen lernen. Sie sind neugierig

auf bereits stattgefundene Lösungsversuche, auf die Visionen ihrer Klienten oder auf deren bisherige Erfolge. Damit vermeiden sie die oft als peinlich empfundene „Wurmsuche“ und konstruieren mit ihren Klienten zusammen - im Grunde von der ersten Sekunde an - Lösungsstrategien.

Dieses Vorgehen drückt Wertschätzung gegenüber den Klienten aus. Es mobilisiert rascher die Ressourcen, weil sie in eine **Lösungstrance** geraten.

Im übrigen: Probleme sind nicht nur dazu da, um sie zu lösen. Wir können sie auch nutzen. Immerhin mussten wir viel Energie aufbringen und Entbehrungen auf uns nehmen, um sie zu erwerben. Deshalb sollten wir wohl überlegen, ob wir all unsere Probleme wirklich abschaffen möchten. Manchmal ist die Lösung schwerer zu ertragen als das Problem. Probleme sind wie Freunde. Sie gehören zu uns, besuchen uns in den ungeeignetsten Momenten, begleiten uns auf allen Wegen, wollen von uns ständig beachtet werden. Sie nerven und belasten. Trotzdem sind sie auch nützliche Gesellen. Wir können mit ihnen auch – wenn sie uns schon drücken – wunderbare Dinge tun.

Wir verwenden sie zum Beispiel als Beziehungskitt, wir schmieden mit ihrer Hilfe Koalitionen, wir halten uns ungeliebte Menschen oder unangenehme Zustände vom Leibe, wir erklären uns für nichtkompetent gegenüber den Problemen, wir veranlassen andere Menschen, uns zu schonen und wir richten uns in ihnen gemütlich ein.

Wie ist das gemeint? Ein Beispiel: Viele Menschen glauben, das Gegenteil von Liebe sei Hass. Wir wissen jedoch, dass Hass und Liebe eng beieinander liegen. Beide Gefühle signalisieren eine sehr intensive Form der Zuwendung. Wir können niemanden hassen, der uns im Grunde egal ist. Hass drückt also aus: Du bist mir wichtig. Das Gegenteil von Liebe wäre demzufolge Gleichgültigkeit.

Aus all den genannten Gründen stellen lösungsorientiert arbeitende Profis ihren Klienten gelegentlich merkwürdige und verwirrende Fragen. Sie fragen zum Beispiel: Für wen aus der Familie/ aus dem Kollegium ist Ihr Problem eine Lösung? Wann ist Ihnen Ihr Problem hilfreich? Wann wäre eine Lösung für Sie nachteilig? Was müssten Sie tun, damit es Ihnen noch schlechter ginge? Welche Glaubenssätze müssten Sie pflegen, damit Sie eine Lösung dauerhaft verhindern? Wenn Sie Ihr Problem schon nicht lösen konnten – wie haben Sie sich dann in Ihrem Problem eingerichtet?



*Für wen ist ein bestimmtes Verhalten ein Problem
und für wen ist das gleiche Verhalten eine Lösung?*

Die Suche nach Antworten auf diese hilfreichen Fragen soll eingefahrene Denkmuster aufweichen und den Kopf von hinderlichen Glaubenssätzen befreien. Indem bequeme Denk-

und Verhaltensmuster durch außergewöhnliche Fragen gestört werden, entstehen neue Sichtweisen. Diese sind wieder Voraussetzung für neue Handlungsalternativen.

Alles in allem ist die Entscheidung für das lösungsorientierte oder das problemorientierte Vorgehen keine Entscheidung für die richtige oder die falsche Strategie. Prinzipiell haben beide Beratungsarten ihre Berechtigung. Sie kennzeichnen lediglich die Perspektive eines Betrachters auf störende Zustände oder Eigenschaften. Das Ganze ist mit der Sicht auf einen Garten vergleichbar. Betrachten wir zum Beispiel die wildwachsende Kamille. Aus dem Blickwinkel eines Gemüsegärtners ist sie einfach nur Unkraut. Ein naturverbundener Heilpraktiker dagegen betrachtet die gleiche Pflanze als wohltuendes Geschenk des Himmels. Für den Gärtner kann sie also ein Problem sein, für den Kranken jedoch eine Lösung.

Es gibt lösungsorientierte und problemorientierte Beratungsstrategien. In der lösungsorientierten Beratung stehen vorrangig die Ziele der Menschen und die sich daraus ergebenden Lösungsansätze im Mittelpunkt. Problemorientierte Beratungsstrategien dagegen suchen vorrangig die Ursachen des Problematischen, Hinderlichen oder Krankhaften. Beide Strategien haben ihre Berechtigung – allerdings in unterschiedlichen Zusammenhängen.

Defizite und Ressourcen

Lösungsorientiertes Beraten stellt gleichzeitig auch immer eine auf unsere Stärken bezogene Hilfe dar. Was bedeutet das nun im einzelnen? Darauf werden wir noch zu sprechen kommen. Bis hierher nur soviel:

Prinzipiell können wir alle Verhaltensweisen oder Eigenschaften unserer Klienten entweder als **Defizit** oder als **Ressource** ansehen. Diese beiden Dinge sind keine objektiven Kategorien, da grundsätzlich jeder Mangel neue Möglichkeiten und jede Lösung ein neues Problem in sich birgt. Genaugenommen legen wir als Berater selbst fest, was wir als Mangel und was wir als Möglichkeit einstufen.

Defizitäres Denken ist weit verbreitet. Wer sich jedoch zu stark an den Defiziten orientiert, übersieht leicht die Chance im Leidigen. Es gibt ein kluges Sprichwort, das diesen Gedanken aufgreift. Es heißt: Wenn Wind aufkommt, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.

Da in der Regel auf dem Acker der Pädagogik eher defizitorientiert gesät und geerntet wird, beschäftigen wir uns an dieser Stelle ausführlich und ausschließlich mit ressourcenorientierten Sichtweisen. Außerdem würden es Ihnen Ihre mündigen Klienten verübeln, wenn Sie ihnen in einer Beratung ihre erzieherischen, pädagogischen, organisatorischen, moralischen oder familiären Mängel vor Augen führen würden.

Lösungsorientiertes Arbeiten ist in der Regel ressourcenbezogen. Es rückt die Stärken, Energien und Möglichkeiten eines Menschen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Problemorientiertes Arbeiten dagegen beleuchtet unzulängliche Zustände, Fähigkeiten oder Eigenschaften. Es ist defizitär angelegt und kann u.U. innerhalb einer Beratung den Blick auf mögliche Lösungen einschränken.

Maßgeschneidertes Beraten oder Beratung von der Stange?

Systemisch- lösungsorientierte Beraterstrategien sind noch relativ neu. Sie werden jedoch zunehmend vor allem in modernen Wirtschaftsunternehmen angewandt. Aber auch in den sozialen Berufsfeldern entscheidet man sich immer mehr für diese Methode.

In den letzten Jahren hat sich das Wissen der Menschheit rasant entwickelt. Unser Wissensstand verdoppelt sich etwa alle sieben Jahre. Die wirtschaftlichen und sozialen Aufgaben, vor denen wir stehen, werden immer komplexer. Werte und Normen sind einem ständigen Wandel unterzogen. Die Erfahrungen der Alten relativieren sich. Es gibt nicht mehr den gescheiterten Berater, der stets weiß, was zu tun ist. Selten noch erhalten Menschen auf Grund von Ritualen, wegen ihres Alters oder per Tradition Beraterautorität. Wir alle denken kritischer – vor allem die jungen Leute. Zunehmend verfügen Schüler, Lehrlinge, Studenten und Patienten über Wissen, das ihren Lehrern, Meistern, Professoren und Therapeuten fehlt. Davon können vor allem Eltern und Pädagogen ein Lied singen.

Das gilt auch für den professionellen Berater. Vor allem bei komplexen Problemen (z.B. bei Fragen der Konfliktbewältigung und der Erziehung, der Pädagogik und der Psychologie) erwarten die Klienten zunehmend, dass ihr eigenes Wissen und ihre persönlichen Wertvorstellungen als Grundlage einer nützlichen Handlungsstrategie dient und nicht das Wissen und die Wertvorstellungen ihrer Berater.

Gerade in der Schule nimmt die Verunsicherung zu, welche Werte und Normen heute Gültigkeit haben. Es werden von den Schülern, deren Eltern und Lehrern zunehmend neue Fragen nach den Zuständigkeiten, nach dem Rollenverständnis und der Aufgabenverteilung gestellt. Erziehung ist jedoch keine eindeutige Angelegenheit. Eine Beratung, die sich auf das Benennen möglicher Erziehungsmethoden oder das Anbieten von Lösungen aus der Sicht des Beraters beschränkt, kann selten gelingen. Systemisch- lösungsorientiertes Vorgehen soll den Ratsuchenden in die Lage versetzen, ein für ihn „passgerechtes“ Handlungskonzept zu konstruieren.

Selbstverständlich wächst in Umbruchzeiten auch die Sehnsucht der Menschen nach klaren Wertestrukturen, nach konkreten Handlungshinweisen und verlässlichen Rahmenbedingungen. Systemisch- lösungsorientierte Beratung wird diesem Anliegen gerecht. Sie ist keine „Nebelschwadenstrategie.“ Im Gegenteil: Wert- und Normvorstellungen werden als innere Konstrukte gesehen, die in bestimmten Situationen hilfreich, in anderen Situationen dagegen hinderlich sein können. Am Ende einer professionellen lösungsorientierten Beratung stehen jedoch immer ganz konkrete für den Klienten hilfreiche Handlungsoptionen.

Lösungsorientierung erweist sich meist dann als effektiv, wenn es um komplexe Zusammenhänge geht. Indem sie konstruktiv die Ressourcen der Ratsuchenden einbezieht, vermeidet sie unzeitgemäße Ratschläge „von der Stange“.

Lineares Denken in der Erziehung?

Sehr oft hören wir innerhalb der schulpsychologischen Beratung das sonnenklare Urteil: Gute Kinder sind ein Zeichen guter Erziehung, schlechte Kinder dagegen ein Zeichen schlechter Erziehung. Gute Schüler sind das Ergebnis guter Lehrer, schlechte Schüler dagegen das Ergebnis schlechter Lehrer.

Ist das so einfach? Nein. Erziehungstheoretische und pädagogische Thesen von der straffen Linearität zwischen Erziehungsstrategien und Erziehungseffekten, zwischen Didaktik und Lernerfolg werden heute immer fragwürdiger. Sicher gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Erziehungs- und Lehrverhalten der Erwachsenen einerseits und den Fähigkeiten und Eigenschaften ihrer „Zöglinge“ andererseits. Er ist nur eben nicht linear. Deshalb kann dieser Glaubenssatz in seiner Einseitigkeit zur psychischen Klemme sowohl für Lehrer als auch für Eltern werden. Unmerklich produziert eine solche vereinfachende Sichtweise gegenseitige Schuldzuweisungen. Die Auffassung, dass ungezogene Kinder das Ergebnis unzureichender elterlicher Fürsorge und schlechte Schüler das Ergebnis unfähiger Pädagogen sind, vernachlässigt mindestens zwei Grundsätze: Zum einen ignoriert sie die naturgegebene Autonomie aller Menschen und zum anderen verkennt sie die sich gegenseitig bedingenden Wechselwirkungen in jedem sozialen System. Wie können wir unseren „Job“ als Eltern gern machen, wenn unsere Kinder ständig Ärger bereiten? Wie können sich unsere Kinder zu Hause wohlfühlen, wenn sie von wenig motivierten Eltern umgeben sind? Was war also zuerst da – das Ei oder das Huhn?

Lösungen erwachsen nicht aus dem Verändern einzelner Menschen sondern aus dem Verändern von Beziehungen. Lösungsversuche scheitern, wenn wir Lösungen nicht in uns selbst sondern um uns herum suchen. Ein gutes Beratungsgespräch führt deshalb vom „Die anderen sollen ...“ zum „Ich selbst werde ...“.

Von der Kunst des Überredens

Der berühmte Psychologe Carl Rogers⁶ hat einmal gesagt, dass wir schon alle erforderlichen Fähigkeiten zur Lösung unserer Probleme in uns tragen. Es käme nur darauf an, die inneren Kräfte freizulegen. Er geht sogar noch weiter. Aus seiner Sicht möchte auch der hilfloseste Mensch all seine Probleme selbstständig lösen. Im Grunde ist niemand gern von anderen abhängig.

Trotzdem verhalten sich unsere Klienten oft anders. Sie zaudern und zögern und finden tausend Ausreden, um nicht die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Wie können wir es also als Berater schaffen, dass unsere Klienten die besprochenen Inhalte mit Neugier, Phantasie und Willenskraft auch umsetzen wollen? Wie können deren innere Kräfte in einer Beratung nutzbar gemacht werden?

Um Missverständnissen vorzubeugen: Keinesfalls wollen wir unsere Fähigkeiten im Überreden und Überzeugen, im Appellieren und im Belehren perfektionieren. Diese immer noch häufig vorkommenden traditionellen Elemente von Beratung sind ohnehin wenig

⁶ Mitbegründer der klientenzentrierten Psychologie

effektiv. Uns soll es vielmehr um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen unserer Verantwortung als Berater und der Eigenverantwortung der Klienten gehen.

Wir betrachten also im folgenden professionelle Sichtweisen und Techniken, die den Verzicht auf die eben genannten Beratermanieren möglich machen und trotzdem zu einem akzeptablen Beratungsziel führen.

Ein großartiger Wunsch. Geht so was überhaupt in der Schule? werden Sie jetzt vielleicht fragen. Zumindest funktioniert es offensichtlich recht gut in anderen Bereichen. Nehmen wir die Werbung. Wer kennt nicht die erstaunliche Suggestivkraft professionell geschulter Verkäufer. Erwachsene und mündige Menschen nehmen mit dem festen Vorsatz an einer Butterfahrt teil, keine Kamelhaardecke zu kaufen. Sie kommen jedoch wieder mit einer großen Dose Melkfett. Andere wiederum fahren in den Urlaub und unterschreiben überteuerte Timesharingverträge zur Nutzung von Auslandsferienwohnungen. Im Hotelzimmer kommen sie zur Besinnung. Sie starren auf ihre eigene Unterschrift und sind entsetzt über ihre eigene Gutgläubigkeit.

Kann man Menschen gegen ihren Willen manipulieren? Warum werden Supervisoren in der Industrie so hoch bezahlt? Gibt es irgendwelche geheimnisvollen psychologischen Verfahren, mit deren Hilfe man Menschen in ihrem Denken und Handeln so stark beeinflussen kann?

Nein, die gibt es nicht. Hocheffektive Kommunikationstechniken basieren jedoch auf einer grundlegenden Strategie:

Professionelle Verkäufer, Vermittler oder Berater besitzen die Fähigkeit, sich für die Zeitdauer der Beratung intensiv in die Situation ihrer Klienten bzw. Kunden hineinzusetzen. Sie halten sich an das alte indianische Sprichwort: Wenn du wissen willst, wie dein Feind denkt, steige in seine Mokassins.

Mit dieser Haltung erkennen sie nicht nur die Ziele ihres Gegenüber, sondern auch dessen Gefühle, Ängste, Bedenken und Eitelkeiten. Durch das konsequente Hineinversetzen in den anderen Menschen sehen sie sowohl die Schwächen als auch die Stärken ihrer Kunden, sprechen diese sinnesspezifisch an und machen sie per „Wortdesign“ für ein bestimmtes Anliegen passgerecht. Das geschieht vor allem durch ein positives Umdeuten von Schwächen. Damit sind Menschen am leichtesten manipulierbar. Wenn das angemessen erfolgt, entstehen explosionsartig intensive Prozesse der Motivation. Diese können zu verändertem Denken und Handeln führen.

Laienhafte Berater dagegen verfahren anders. Sie investieren wenig Energie, um die Welt aus den Augen ihrer Kunden zu sehen. Viel lieber setzen sie auf die Kunst des Überredens. In der Regel erzeugt Druck jedoch Gegendruck. Somit kann Persuasion⁷ leicht Widerstand erzeugen, obwohl sie ihn eigentlich brechen möchte.

Das japanische Wort „Judo“ heißt übersetzt: Sieg durch Nachgeben. Wenn der Gegner angreift, hält ein guter Judoka nicht dagegen. Im Gegenteil: Er tritt geschickt und blitzschnell zur Seite, führt den Schwung seines Partners weiter und bringt ihn dadurch zu Fall. Der gegnerische Schwung wird also verstärkt und nicht abgebremst.

Das gleiche Prinzip gilt auch für professionelle Verkaufsstrategien. Angenommen, ein provisionsorientierter Anlageberater möchte einen potentiellen Kunden dazu bewegen, sein Ersparnis in einem Fonds anzulegen. Der Kunde ist jedoch in Börsenfragen unerfahren. Er zögert.

Ein unprofessioneller Anlageberater würde versuchen, den Widerstand seines Kunden zu „brechen“. Er würde ausschließlich auf seine Überzeugungskraft setzen und gegenhalten: „Sie brauchen da wirklich keine Angst zu haben. Der Fonds ist sorgfältig zusammengestellt. Er

⁷ Kunst der Überredung

enthält Aktien vieler renommierter Firmen. Wie Sie sehen, ist selbst die Deutsche Bankgruppe mit einem hohen Anteil im Rennen. Außerdem würden wir eine hinreichend lange Anlaufzeit vereinbaren, so dass Ihr Risiko gegen Null geht ... „

In dieser Situation stehen sich die Gefühlsebene (Angst, Misstrauen, Vorsicht) und die Sachebene (Fakten, Zahlen und Tabellen, Wissen um vergangene Kurse u.ä.) gegenüber. Unser Berater glaubt, den Gefühlen des Kunden ausschließlich mit Sachargumenten begegnen zu können. Das ist jedoch ein Irrtum. Rationales und emotionales Denken schließen einander aus. Ängste sind meist unspezifisch. Rationale Erklärungen – und seien sie fachlich noch so fundiert – verfehlen somit im Rahmen einer Überredung in der Regel ihr Ziel.

Ein professioneller Anlageberater würde die Angst des Kunden nutzen und nicht zerstreuen wollen. Er würde die negative Seite der Angst „umdeuten“ und vielleicht sagen: „Ich bin froh, dass Sie trotz der vorzüglichen Rahmenbedingungen unseres Fonds wachsam sind. Ihre Vorsicht werden wir brauchen. Sie wird die hohe Sicherheit noch zusätzlich erhöhen. Nach meiner Erfahrung zeigen alle erfolgreichen Menschen diese gesunde Skepsis ...“

Der unprofessionelle Berater sendet in unserem Fall also die Botschaft: Ihre Angst ist unbegründet. Der erfahrene Berater dagegen sendet die Botschaft: Ihre Angst ist nützlich.

Das Geheimnis einer erfolgreichen Beratung liegt demzufolge in der natürlichen oder angeeigneten Fähigkeit, sowohl die förderlichen als auch die hinderlichen Eigenschaften der Klienten zu verwenden. Die förderlichen Dispositionen werden verstärkt, die hinderlichen im Sinne des Anliegens umdeutet.

In diesem Prozess sehen sich erfahrene Berater selbst in jeder Sekunde der Kommunikation aus den Augen des Klienten. Somit haben sie ihre Aufmerksamkeit stets darauf gerichtet, wann sie selbst während eines Gesprächs Widerstand oder Neugier produzieren. Für Profiverkäufer ist Widerstand der Kunden also kein Zeichen von Uneinsichtigkeit. Sie sehen darin keine Starrköpfigkeit, sondern wertvolle Wegweiser zum eigenen Verkaufsanliegen.

Das klingt kompliziert, ist aber als Technik erlernbar. Der Verzicht auf Beratung von der Stange und die konsequente Orientierung an den individuellen Ressourcen und Sichtweisen der Klientel heilt oder mildert psychische Krankheiten, eröffnet sehr schnell neue Perspektiven zur Lösung von Problemen oder führt im ungünstigsten Fall zum Kauf einer überbewerteten Kamelhaardecke.

Die eben umrissene Strategie des sogenannten systemisch- klientenorientierten Ansatzes wird in der Praxis – wie wir gesehen haben - sowohl missbräuchlich als auch förderlich eingesetzt. Sie kann in ihrer Wirkung heilsam oder destruktiv sein. Wenn wir als geschulte Berater bei anderen Menschen neue innere Wirklichkeiten konstruieren, die ausschließlich in unserem eigenen Interesse liegen, manipulieren wir sie. Wenn wir dagegen die gleichen Strategien nutzen, um den Blick der Klienten auf deren spezielle Situation zu erweitern, entdecken sie von sich aus neue Lösungsvarianten. Damit werden sie aktiv, bleiben stets souverän in ihren Entscheidungen und übernehmen mit Fortschreiten der Beratung schrittweise Verantwortung für sich selbst.

Obwohl sich kommerzielle und pädagogische Beratungen hinsichtlich des Anliegens, der Philosophie und der Ausgangssituation deutlich voneinander unterscheiden, lässt sich die beschriebene Strategie mit einigem Erfolg auch in der schulischen Elternarbeit anwenden. Kehren wir also zu unserem humanistischen Beratungsanliegen zurück. Für unseren Beratungserfolg als Elternberater ist letztendlich weniger die Einsichtsfähigkeit der Klienten sondern mehr der wertschätzende Blickwinkel des Beraters entscheidend. Als Berater tragen wir die hohe Verantwortung dafür, dass unsere Klienten in ihren Entscheidungen stets selbstbestimmt bleiben.

In einer Beratung gibt es keinen Widerstand. Es gibt nur den Hinweis an den Berater, dass sich der Klient für einen anderen Weg entschieden hat.

Der Klient ist Experte für die bisherigen Lösungsversuche. Der Berater dagegen fungiert als hilfreicher Verstärker der bereits vorhandenen Ressourcen.

Was macht es den Klienten so schwer, unsere „klugen“ Ideen anzunehmen?

Welche Gedanken könnten uns wohl während eines Gespräches durch den Kopf gehen? Vielleicht folgendes: „Eh, ist das langweilig. Immer dasselbe, was die beiden erzählen. Man merkt gleich, dass sie die Haushaltsführung macht. Wie beende ich dieses Gespräch am besten? Hoffentlich holt er bald Luft, damit ich auch mal was sagen kann. Was redet er eigentlich da? Das ist doch nicht so, wie er es sieht. Hoffentlich vergesse ich nicht, was ich sagen will. Ich muss es mir unbedingt merken. Wie werde ich nachher den Anschluss finden, wenn ich wieder mit Reden dran bin? Ja, ja, erzähl du mal. Ich weiß schon, was du bei mir erreichen willst. Jetzt möchtest du dich ins rechte Licht rücken. Was er für ein Hemd an hat! Das steht ihm doch nicht. Ob sie darauf achtet? Jetzt kriege ich Zeitprobleme. Ich wollte ja noch einkaufen. Habe ich ganz vergessen. Wie kann ich dieses Gespräch unterbrechen? Sie werden bestimmt sauer sein. Irgendwie habe ich den Eindruck, als wollten die beiden sich nicht helfen lassen. ...“

Wir als Berater fühlen uns bei dem Druck der Probleme oft in der Pflicht, mit den Klienten möglichst direkt und ohne Umschweife auf ein ganz bestimmtes von außen vorgegebenes Ziel zuzusteuern. Schnell werden wir ungeduldig. Kinder sollen so schnell wie möglich ein gefordertes Verhalten zeigen, Normen respektieren, sich mehr konzentrieren, besser lernen, Eltern sollen unverzüglich damit beginnen, ab sofort „am gleichen Strang“ zu ziehen, zu Hause konsequenter zu sein, mehr Grenzen zu setzen, sich öfter mit ihren Kindern abzugeben, mehr Freiräume zu schaffen oder sich intensiver in die Schulpolitik einbringen. Lehrer sollen mehr Rücksicht auf die familiären Umstände nehmen, alle Schüler der Klasse gleichbehandeln usw.

Wir haben schon an anderer Stelle erwähnt, dass der Klient in einer guten Beratung stets Chef, Konstrukteur, Experte oder Reiseleiter für seine eigenen Belange bleibt. Er bestimmt das Tempo – nicht wir. Er legt auch die Richtung und das Ziel fest.

Wir selbst verstehen uns als Wegbegleiter. Dabei sind wir zuständig für alle Rahmenbedingungen. Wir organisieren Pausen, muntern auf zu einem kraftschöpfenden Rückblick ins Tal, machen auf die Schönheiten unterwegs aufmerksam, wertschätzen die zurückgelegten Etappen und behalten die Kräfte aller Expeditionsteilnehmer gut im Auge.

Wenn wir aber einerseits schnell und ohne Umschweife zu Lösungen kommen müssen, andererseits unsere Klienten das Tempo bestimmen sollen – wie bekommen wir beides unter einen Hut?



Wir fühlen sich oft in der Pflicht, bei unseren Kindern möglichst schnell und ohne Umschweife ein ganz bestimmtes Erziehungsziel zu erreichen.

Die Antwort können wir auf einem Sportplatz finden. Betrachten wir Leichtathleten vor einem 100-Meter-Lauf. Sie bewegen sich intensiv, kreisen die Arme und den Kopf, sprinten eine kurze Strecke, reißen die Knie in die Höhe. Sie lockern vor dem eigentlichen Sprint ihren gesamten Organismus auf und versetzen sich in einen energiegeladenen Zustand. Auch hier hat das Kopfkreisen auf den ersten Blick zunächst wenig mit der weißen Linie am anderen Ende der Bahn zu tun. Dieses Auflockern des ganzen Körpers vor einem Sprint ist jedoch eine unerlässliche Voraussetzung dafür, das Ziel schneller zu erreichen. Beim fachkompetenten Auflockern kann ein Trainer sehr hilfreich sein. Laufen muss der Sportler aber selbst. Effektive Beratungen haben viel mit einer Lockerungsübung gemein. Wir als Berater können nicht „mitlaufen“. Wir können aber durch eine geistige Lockerungsübung den Klienten in einen Zustand versetzen, der ihm das Erreichen seines Ziels erleichtert. Der klientenzentrierte Beratungsansatz ist also stets eine konsequente Entscheidung für eine Hilfestellung, die sich ausschließlich am individuellen Persönlichkeitsprofil der zu Beratenden misst. Belehrungen, Ratschläge und Appelle gehören deshalb nicht in eine anspruchsvolle Beratung.

Gute Beratungen wirken wie geistige Lockerungsübungen. Sie beseitigen keine Probleme, sondern machen fit für Lösungen. Dabei richten sie sich am individuellen Persönlichkeitsprofil der zu Beratenden aus. Sie verzichten auf Belehrungen, Ratschläge und Appelle.

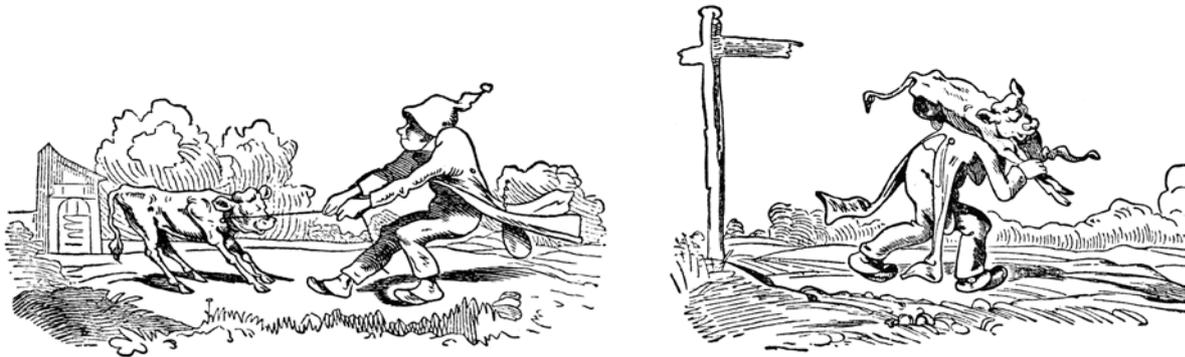
Hilfe anbieten oder das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten fördern?

Keine Belehrungen, keine Ratschläge und keine Appelle in der Beratung? Was sollen wir aber stattdessen tun?

Was halten Sie von der folgenden Aussage? „Hilfe ist nicht das, was wir den Klienten anbieten. Hilfe ist das, was die Klienten umsetzen können“.

Sind wir also verantwortlich dafür, dass die Klienten unsere Hilfe annehmen? Nein. Aber wir als Beratende sind sehr wohl dafür verantwortlich, welche Art von Hilfe wir anbieten.

Zugegeben - diese Sichtweise scheint zunächst etwas ungewöhnlich. Für eine professionelle Beratung ist sie jedoch unerlässlich. Beratung ist vielmehr als das Versorgen der Klienten mit Lösungsansätzen und Ratschlägen. Hilfe als wirksame Unterstützung hieße, dass unsere Klienten zu ganz eigenen Lösungen kommen.



Hilfe als wirksame Unterstützung hieße, dass unsere Klienten zu ganz eigenen Lösungen kommen.

Der Begriff „Hilfe“ wird allerdings häufig über das Wunschziel des Helfenden definiert. Es hat jemand Hilfe angeboten, aber sie wurde eben nicht angenommen. Im Alltagsleben ist diese Sichtweise weit verbreitet. Menschen, die eine angebotene Hilfe nicht annehmen, werden schnell als uneinsichtig oder als unfähig abgestempelt.

Innerhalb einer Beratung kann diese Sichtweise den sich ohnehin hilflos fühlenden Klienten zusätzlich belasten. Mehr oder weniger bewusst senden wir ihm mit unserer Ungeduld die Botschaft: Ich will dir doch nur helfen. Du schadest dir selbst, wenn du meine Hilfe nicht annimmst.

Was erreichen wir damit? Entweder denkt unser Klient: „Neben meinem Ärger bin ich auch noch unfähig, die gutgemeinte Hilfe anzunehmen. Wie schlimm muss es eigentlich um mich stehen.“ Oder er wird zornig: „Die können gut reden. Die müssten erst mal in meiner Situation stecken.“ Im günstigsten Fall schalten sie auf Durchgang.

Wenn wir außeracht lassen, was unsere Klienten annehmen können und was nicht, produzieren wir schnell Gleichgültigkeit und Resignation oder Trotz und Abwehr.

Angenommen, wir hätten die Möglichkeit, als „Fliege an der Wand“ über einen bestimmten Zeitraum verschiedene Beratungssituationen in pädagogischen oder erzieherisch-sozialen Bereichen zu verfolgen. Wir würden vermutlich feststellen, dass immer noch viele beratende Kollegen mehrheitlich Ratschläge erteilen, ihre Klienten belehren oder an die Einsicht der Ratsuchenden appellieren.

Auch in unseren Kursen zur Beratertätigkeit gingen die Teilnehmer anfänglich oft von der Annahme aus, dass eine gute Beratung in erster Linie von passenden Ratschlägen und „lebendiger“ Überzeugungsarbeit lebt. Demzufolge versuchten sie während der Übungen, ihre Argumente und Lösungsideen möglichst überzeugend rüberzubringen. Sie fragten sich, wie

sie ihre Lösungsideen glaubhaft, logisch strukturiert, klar formuliert, gut nachvollziehbar, in sich schlüssig und möglichst ohne Widersprüche darbieten könnten. Beratung und Überzeugung schließen sich jedoch aus.

Wie können wir es aber dann erreichen, dass unsere Klienten die von uns angebotene Hilfe auch annehmen, ohne dass Überzeugungsarbeit nötig ist?

Zur Beantwortung dieser Frage müssen wir sorgfältig zwischen **Absicht** und **Wirkung** unterscheiden. Wenn wir im Alltag diesen Unterschied vernachlässigen, können leicht Konflikte entstehen. Es ist schon erstaunlich: Unser eigenes Verhalten rechtfertigen wir oft über unsere gute Absicht. Wir sagen: „Das wollte ich nicht. Das war nicht meine Absicht.“ Das Verhalten anderer dagegen erklären wir uns häufig über deren Wirkung. Wir sagen zum Beispiel: „Du hast mir wehgetan.“ Wirkungen sind unmittelbar zu spüren. Absichten dagegen müssen stets ergründet werden. Das Offensichtliche hat wohl stets eine größere Bedeutung als das Verborgene.

Auch unsere Absichten als Berater sind ehrenhaft. Natürlich möchten wir gut beraten. Nicht immer kommt es jedoch zur erwünschten Wirkung bei den Klienten. Bezogen auf die Beratung sollten wir uns stets fragen: Welche Wirkung erreichen wir bei unseren Klienten tatsächlich? Wenn wir als Berater Hilfe ab sofort nicht mehr nur über unsere Absicht, sondern vor allem über unsere Wirkung definieren, ergeben sich daraus wichtige Konsequenzen. Hilfe im Sinne einer guten Absicht würde lediglich bedeuten: Ich habe dir jetzt mehrere Ratschläge gegeben, nachdem ich mir dein Problem angehört habe. Sieh zu, wie du damit fertig wirst. Ich hatte jedenfalls die gute Absicht, dir zu helfen.

Hilfe im Sinne einer guten Wirkung dagegen hieße, dass unsere Klienten mit unserer Unterstützung tatsächlich eigene Ressourcen mobilisieren.

Der Konflikttrainer Thomas Gordon beschreibt gängige Verhaltensweisen, die zwar gut gemeint sind, die jedoch zum Abbruch der Kommunikation führen können. In seinen Seminaren nannte er sie die **Kommunikationssperren**. Klassische Kommunikationssperren, die in einer Beratung nichts zu suchen haben sind Belehrungen und Bevormundungen, Drohungen und Appelle, Lob und Tadel, Tipps und Ratschläge, das Überreden und das Überzeugen, das Analysieren und das Moralisieren.

Beraten ist das Gegenteil von Überzeugen. Berater sollen motivieren und nicht überzeugen. Dabei ist nicht unsere gute Absicht entscheidend, sondern die Wirkung, die wir bei unseren Klienten erzielen.

Wir sind nicht verantwortlich für das konkrete Ergebnis einer Beratung. Unsere Verantwortung liegt jedoch in der professionellen Organisation lösungsfreundlicher kommunikativer Rahmenbedingungen.

Mitgefühl oder Helfersyndrom?

Menschen in schwierigen Situationen geben gern Verantwortung an andere ab. In der Regel versuchen sie, potentielle Helfer so weit wie möglich einzubinden. Das ist allzu verständlich und natürlich. Für uns als Berater stellt das jedoch eine Zwickmühle dar. Wir können nicht helfen, wenn wir uns einspannen lassen.

Woran merken wir nun, dass wir für Dinge verantwortlich gemacht werden, auf die wir wenig Einfluss haben? Ein Merkmal dafür ist das sogenannte „Holzbeinsyndrom“. Mit Worten wie

„Ich kann nicht ... Die anderen sollen erst mal ... Ich habe schon alles versucht ... usw.“ drücken unsere Klienten Hilflosigkeit aus. In ihrer Verzweiflung senden sie die versteckte Botschaft: Sehen Sie, ich habe ein Holzbein. In meiner Situation kann niemand von mir verlangen, dass ich jetzt noch anstrengende Schritte gehe. Ich habe alles Mögliche versucht. Bitte übernehmen Sie doch mein Problem.

An dieser Stelle ergibt sich eine Reihe interessanter Fragen: Wie weit darf unser Mitgefühl für die Klienten gehen? Wie befreien wir uns aus der Klemme zwischen überhöhter Erwartung und begrenztem Einfluss? Wo verläuft die Grenze zwischen Selbstschutz und Herzlosigkeit?

Hilfsbereitschaft hat in unserer Gesellschaft einen sehr hohen moralischen Stellenwert. Der Begriff „Hilfe“ wird oft verbunden mit der Idee von Opferbereitschaft, Solidarität und menschlicher Güte. Kaum jemand käme auf die Idee, Helferverhalten könne auch eine „dunkle“ Seite haben. Es gibt diese finstere Seite jedoch. Menschen mit einem Helfersyndrom sind zwanghaft bemüht, zu helfen. Sie sind auch seelisch darauf angewiesen, dass andere regelmäßig ihre Hilfe annehmen. Mit ausgestreckter Hand laufen sie durch das Leben und fragen: Hat bitte noch jemand ein Problem für mich? Ich habe viele Lösungen. Solche Zeitgenossen reparieren damit ihr lädiertes Selbstwertgefühl. So kann Helferverhalten zur echten Sucht werden. „Philanthropen“⁸ wollen nicht akzeptieren, dass jeder Mensch das Recht hat zu entscheiden, wann er eine Hilfe annimmt und wann nicht.

Hinzu kommt, dass hinter jedem Hilfsangebot eine versteckte Botschaft steckt. Wenn wir jemandem Hilfe anbieten, drücken wir gleichzeitig aus, dass wir ihm eine selbständige Problemlösung nicht zutrauen. Das ist prinzipiell nicht negativ. Als gute Berater müssen wir jedoch wissen: Je eindringlicher wir unsere Hilfe feilbieten, um so stärker sprechen wir dem anderen seine Ressourcen ab. Wir können nicht in die Kraft des Anderen vertrauen und gleichzeitig Hilfe anbieten. Beide Seiten halten sich bestenfalls die Waage. Es kommt also nicht darauf an, so viel wie möglich zu helfen. Wichtiger in einer Beratung ist die wohltuende Balance zwischen hilfreicher Begegnung und wertschätzender Zurückhaltung.

Im übrigen: Auch ein noch so perfekter Berater kann nicht den Wünschen aller entsprechen. Wenn wir es allen Klienten recht machen wollen, gehen wir unter der Last der Verantwortung früher oder später in den „Spagat“. Ein Spagat tut aber auf Dauer weh, sieht nicht gut aus und macht uns anfällig gegen Stöße von hinten. Deshalb behalten gute Berater nicht nur die Chancen, sondern auch die Grenzen ihrer Beratung im Auge.

In unserer Rolle als Berater sind wir keine Richter. Wir dürfen einen Konflikt stets da lassen, wo er entstanden ist. Wenn wir das Problem anderer zu unserem Problem machen, können wir nicht mehr hilfreich sein. Das hat nichts mit Gefühlskälte zu tun. Im Gegenteil. Wir tragen auch Verantwortung dafür, die Grenzen unserer Möglichkeiten in einer Beratungssituation zu verdeutlichen.

Als Berater machen wir uns so schnell wie möglich entbehrlich. Deshalb bleiben wir streng im Rahmen unserer Möglichkeiten. Erforderlichenfalls verdeutlichen wir unsere Grenzen. So vermeiden wir ein Helfersyndrom und bewahren unsere Klienten vor einer personellen Abhängigkeit.

⁸ Menschenfreunde; hier: krankhafte Anhängigkeit von der Hilflosigkeit anderer

Symptome sind relativ.

Im Zusammenhang mit Beratung wird häufig das Wort „Symptom“ verwendet. Zugegeben – dieses Wort macht schon vom Klang her krank. Es gehört zum Glück noch nicht zum Stammvokabular unserer Alltagssprache. Dieser Begriff kommt aus der Medizin. Unter „Symptom“ wollen wir all das verstehen, was uns konkret an körperlichen und psychischen Eigenschaften und Zuständen stört und was wir so schnell wie möglich wieder loswerden wollen. Das können Verhaltensauffälligkeiten und Verhaltensstörungen, lästige Gewohnheiten und Charakterzüge, Teilleistungsschwächen und Lernbehinderungen, körperliche Gebrechen und Krankheiten, Macken und Marotten sein. Das Symptom ist also so etwas wie eine Einladungskarte für helfende oder heilende Veranstaltungen.

Zum Symptom wird ein Verhalten oder eine Eigenschaft aber erst dann, wenn es jemanden gibt, der sich daran stört. Aus der Sicht professioneller Berater gibt es keine Symptome „an sich“. Ein Symptom muss also, um sich als solches zu qualifizieren, Störungen, Ärger, Leid, Verzweiflung, Angst oder zumindest Verwirrung erzeugen.



Unter „Symptom“ wollen wir all das verstehen, was uns konkret an Verhaltensweisen und Eigenschaften stört und was wir so schnell wie möglich wieder loswerden wollen..

Symptome sind keine objektiven, absolut abgrenzbaren Phänomene. Sie können nur über soziale Beziehungen bestimmt werden. Jede scheinbar noch so gründliche und allumfassende Diagnostik ist deshalb genaugenommen pseudoobjektiv.

Zu jedem verhaltensgestörten Schüler gehört ein erwartungsgestörter Lehrer. Oder etwa nicht?

Ein bekannter Erziehungswissenschaftler hat einmal gesagt, dass wir von unseren Kindern immer das Beste erwarten und immer das Schlimmste befürchten. Damit behalten wir Erwachsenen immer Recht.

Sehr oft besuchen Eltern wegen ihrer Kinder oder Lehrer wegen ihrer Schüler die schulpsychologische Beratung. Sie sagen zum Beispiel: „Ich komme wegen Björn.“ Damit ist

Björn zwar unser Indexklient. Es geht ja um ihn. Björn ist damit aber noch nicht automatisch die symptomatische Person. Möglicherweise geht es ihm ganz gut. Nur seine Mutter oder sein Lehrer leidet. Nicht immer ist also der Indexklient auch Symptomträger. Es muss erst jemand da sein, der ein bestimmtes Verhalten oder eine bestimmte Eigenschaft als störend oder unzulänglich wahrnimmt. Dabei können wir uns selbst oder andere als symptomatisch empfinden.

Kompliziert? Wir haben es hier zumindest mit einer neuen Sichtweise zu tun, auf deren Zweck wir noch zu sprechen kommen.

Das Symptom ist immer eng an den Begriff des **Problems** gebunden. Auch diesen Begriff müssen wir hier definieren, weil der Alltagsbegriff vom psychologischen Begriff abweicht.

Betrachten wir den Fall Christian. Er wurde in die schulpsychologische Beratungsstelle geschickt. Christian hat ein Problem. Das Problem heißt Schule. Er versucht alles, um sein Problem zu lösen: Er lügt, bummelt und schwänzt. Auch sein Klassenlehrer Herr Anton hat ein Problem. Dessen Problem heißt Christian. Herr Anton versucht ebenfalls, sein Problem zu lösen: Er mahnt, lobt und bestraft. Er führt Aussprachen, setzt Grenzen, eröffnet Freiräume. Kurzum, er probiert die Palette aller denkbaren pädagogischen Maßnahmen aus.

Je erfolgreicher Christian jedoch lügt, bummelt und schwänzt, umso größer wird das Problem von Herrn Anton. Je intensiver Herr Anton mahnt, lobt und bestraft, umso größer wird das Problem für Christian. Der Problemlösungsversuch des einen wird immer mehr zum zentralen Problem des anderen. Das Ganze ist mit einem Tauziehen zu vergleichen: Je erfolgreicher der eine ist, umso erfolgloser ist der andere. Für Herrn Anton ist die Schulbummelei von Christian symptomatisch. Für Christian dagegen ist das lästige Verhalten seines Lehrers symptomatisch. Die meisten Lehrer würden wahrscheinlich ihrem Kollegen Recht geben und Schulbummelei als Symptom bezeichnen. Eine bestimmte Gruppe von Jugendlichen dagegen würde das Lehrerverhalten mit folgenden Worten als symptomatisch abqualifizieren: „Die Pauker haben doch alle ein Rad ab. Die sollen sich um ihren eigenen Kram kümmern ...“

Das Symptom im beratungsstrategischen Sinne misst sich also nicht an seiner Gefährlichkeit für die Gesellschaft, nicht an seiner Nähe oder Ferne zu sozialen Normen, auch nicht an der Schwere von Krankheiten. Es misst sich lediglich an der Frage, wen es unter welchen Umständen stört und wen es gleichgültig lässt.

Hin und wieder hört man die Sätze: Er hat ein Problem, weiß es aber noch nicht. Er hat noch nicht begriffen, dass er ein Problem hat. Wir müssen sein Problembewusstsein entwickeln. Wir sollten unsere Probleme rechtzeitig erkennen usw.

Umgangssprachlich sind diese Aussagen üblich, aus fachlicher Sicht dagegen widersinnig. Probleme tun weh. Wem nichts wehtut, der hat auch kein Problem. Ein Problem hat nur, wer leidet.

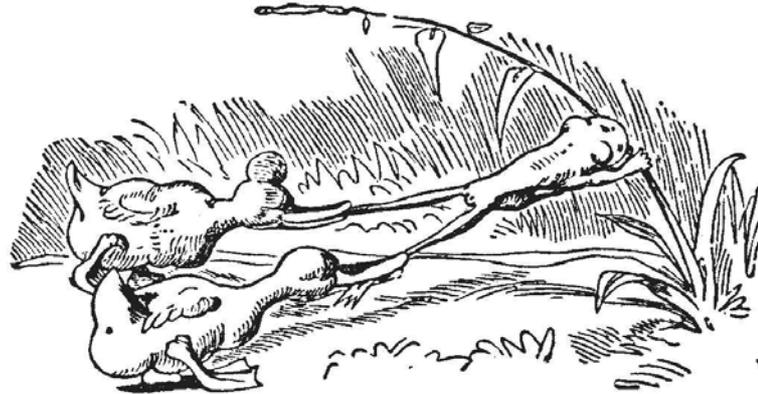
Wer dagegen Probleme bereitet, vermeidet in der Regel damit den eigenen aktuellen Leidensdruck. „Probleme machen“ ist damit genau das Gegenteil von „Probleme haben“.

Diese Unterscheidung ist für uns als Berater ausgesprochen wichtig. In einer Beratung können keine Problemlösungsversuche behandelt werden. Das würde sich ohnehin kein Mensch gefallen lassen. Deshalb scheitern auch so viele gutgemeinten Ratschläge, weil nicht sorgfältig geprüft wurde, wer genau welches Problem hat und welches Verhalten für wen eventuell ein Problemlösungsversuch darstellt.

In unserem Falle würde ein Berater weder den Problemlösungsversuch von Herrn Anton noch den Problemlösungsversuch von Christian „angreifen“. Er würde mit dem jeweils Anwesenden – wenn derjenige es denn möchte – ein Gespräch führen, in dessen Folge der geplagte Klient neue Sichtweisen, vielleicht erste konkrete Ideen und damit Handlungsalternativen für die Veränderung seiner speziellen Situation gewinnt.

Wenn also in einer Beratung ein bestimmtes Problem beschrieben wird, sollten wir stets fragen: Wer ist der Besitzer des Problems? Wer leidet und wer leidet nicht?

Die etwas merkwürdig anmutende Fahndung nach dem Besitzer eines Problems ist eine der zentralen Ausgangsfragen einer guten Beratung.



Je erfolgreicher der eine ist, umso erfolgloser ist der andere. Der Problemlösungsversuch des einen ist oft das Problem des anderen.

Wir müssen sorgfältig zwischen einem Problem und einem Problemlösungsversuch unterscheiden. Oft ist die erfolgreiche Problemlösung des einen das zentrale Problem des anderen – und umgekehrt. Wir können Menschen jedoch nicht beraten, die gerade kein Problem haben. Es ist auch nicht möglich, Problemlösungsversuche zu beseitigen. Deshalb lautet eine wichtige Frage: Was ist für wen ein Problem und was ist für wen ein Problemlösungsversuch?

Wünsche in einer Beratung?

Angenommen, der Lehrer Anton erscheint ohne seinen Schüler Christian in der Beratung und sagt: „Christian hat ein Problem. Er schwänzt die Schule.“ Abgesehen von der Verletzung des Vertraulichkeitsgrundsatzes wäre Herr Anton mit dieser Aussage auch inhaltlich nicht ganz korrekt. Genaugenommen ist das Schwänzen für Christian – wie wir gesehen haben – keinesfalls ein Problem. Im Gegenteil. Für ihn ist es ein Problemlösungsversuch. Sein eigentliches Problem sitzt in der Beratung und redet über ihn. Problematisch für Christian sind also die Bemühungen von Herrn Anton, ihn am Schwänzen zu hindern. Damit macht es für Herrn Anton und seinen Berater wenig Sinn, darüber zu sinnieren, wie Christian sein soll. Er ist ja nicht anwesend. Logischerweise kann in einer Beratung immer nur demjenigen geholfen werden, der anwesend ist und der sein eigenes Problem vorstellt.

Deshalb interessieren sich klientenorientiert arbeitende Berater vor allem für die Fragen ihrer Klienten, in denen **sie selbst** vorkommen. Das genau hat Herr Anton nicht getan. Im Gegenteil: Er wollte, dass Christian seinen Problemlösungsversuch – das Schuleschwänzen – einstellt. Berater können aber nicht die Wünsche ihrer Klienten erfüllen, die sie an Abwesende haben. Sie können ihnen jedoch helfen, eigene Ziele zu bilden und sie auf dem

Weg dorthin zu begleiten. Herr Anton könnte also mit dem Psychologen über sein eigenes Problem reden und ihn bitten: „Helfen Sie mir, gelassener zu werden.“ Oder: „Unterstützen Sie mich darin, meine pädagogischen Fähigkeiten zu verbessern.“ Der geplagte Lehrer Anton ist jedoch mit dem Symptom „Schulbummelei“ in die Beratung gekommen. Da Christian aber nicht anwesend ist, kann es auch nicht behandelt werden.

Ähnlich wird es Ihnen als Elternberater ergehen. Ihre Klienten werden selten zwischen einem Problem und einem Problemlösungsversuch unterscheiden. Das ist jedoch für uns sehr wichtig. Nur wer ein Problem hat, ist motiviert, etwas zu ändern. Wer sich nur problematisch verhält, wird eher keine Veränderung wünschen.

Aus diesem Grunde unterscheiden wir in der Beratung deutlich zwischen den **Zielen** und den **Wünschen** unserer Klienten. Wenn sie ein Problem haben, wünschen sie sich oft, dass sich andere verändern oder sich anders verhalten mögen. Die Erfüllung von Wünschen ist jedoch immer vom Wohlwollen, von der Einsicht, von den Fähigkeiten oder vom guten Willen der anderen abhängig. Wünsche innerhalb einer Beratung sind zwar verständlich, aber wenig konstruktiv.

Somit macht es wenig Sinn, unsere Klienten zu fragen: „Was wünschen Sie sich von Ihrem Partner?“ Besser wäre die Frage: „Was ist Ihr Ziel im Umgang mit Ihrem Partner, damit er sich möglicherweise anders verhält?“

Ziele bewegen sich also stets im Rahmen unserer Möglichkeiten. Wünsche gehen darüber hinaus.

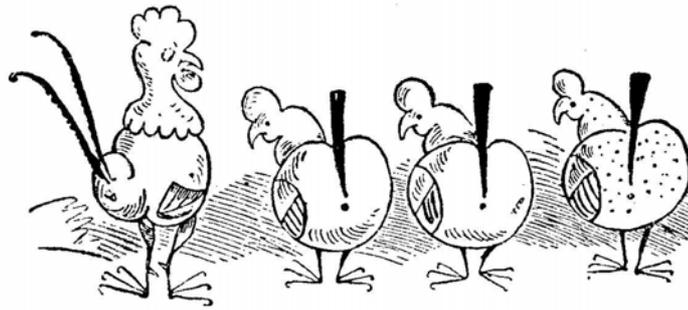
Was passiert, wenn sich zwei Menschen in einer Beratung unterhalten, wie ein dritter sein soll? Nichts. Abwesende können nicht per Telepathie geändert werden. Deshalb ist eine Unterhaltung darüber, was wir uns von Abwesenden, Unwilligen oder Unfähigen wünschen, keine Beratung.

Systemisches Denken und Handeln

Wenden wir uns dem Begriff des **Systemischen** zu. Sehr oft ist auch vom systemischen Denken und Handeln die Rede. Was verstehen wir darunter?

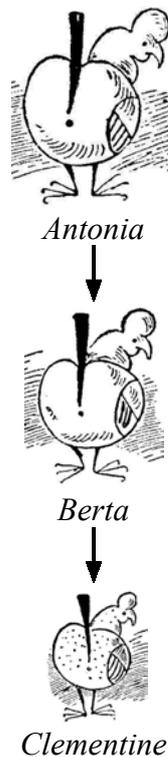
Auf diese Frage erhält man in der Regel sehr unterschiedliche Antworten. Einige Menschen setzen „systemisch“ mit „systematisch“ gleich. Andere wiederum sagen, man müsse beim Problemlösen irgendwie das ganze System mit einbeziehen. Der Begriff des Systemischen vermittelt häufig den Eindruck, als wäre systemische Arbeit mühsam, umfangreich und kompliziert. Das Gegenteil ist der Fall: Wahrscheinlich denken und handeln wir viel öfter systemisch als systematisch.

Betrachten wir einmal das muntere, chaotische Treiben auf einem Hühnerhof. Nach einiger Zeit würden wir feststellen, dass die Hühner durchaus nicht regellos und beliebig miteinander umgehen. Sie haben mit ihren Schnäbeln ein soziales Regelwerk errichtet, dessen Einhaltung eine gewisse Ordnung auf dem Hühnerhof garantiert. So vermeidet das liebe Federvieh ewig währende energiezehrende Machtkämpfe.



Die Hühner haben mit ihren Schnäbeln ein soziales Regelwerk errichtet, dessen Einhaltung eine gewisse Ordnung auf dem Hühnerhof garantiert.

Wir könnten zum Beispiel feststellen, dass die Hennen Antonia, Berta und Clementine einer Hackordnung von oben nach unten folgen. Am Körnernapf wäre folgende Rangfolge sichtbar: Antonia hackt Berta und Berta hackt Clementine:



Nun könnte die Frage auftauchen: Wie verhalten sich aber Antonia und Clementine zueinander? Im Mathematikunterricht der Grundschule haben wir gelernt:

Wenn $a > b$ und $b > c$, dann ist $a > c$.

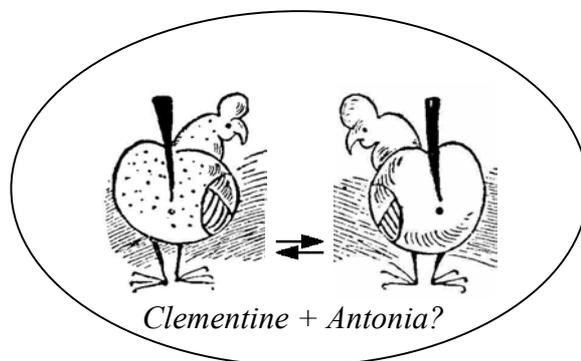
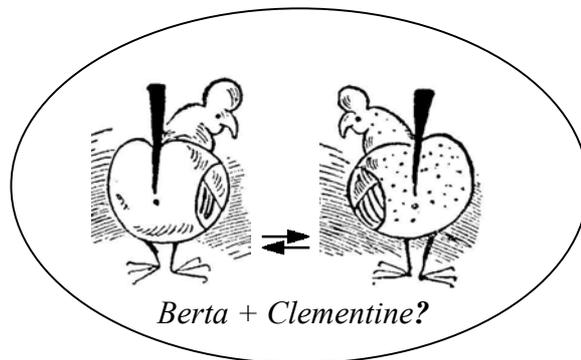
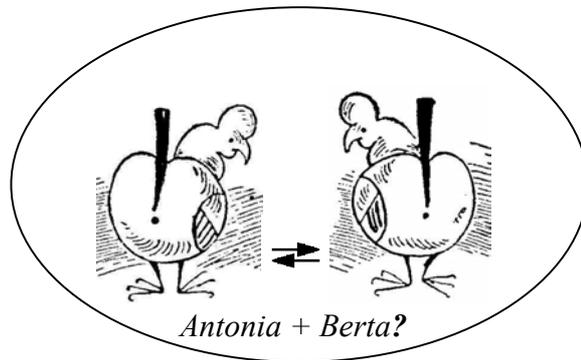
Ausgehend von dieser Wenn- dann- Beziehung sagt uns unsere Logik, dass Antonia ebenfalls Clementine vom Futternapf vertreiben müsste. Mit Erstaunen stellen wir jedoch fest, dass

Clementine dem Lehrplan Mathematik zum Trotz und allen logischen Regeln zuwider die Chefin Antonia vom Futternapf vertreibt.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Auch in Beratungssituationen hören wir oft die hilflose Frage der Eltern: „Ich verstehe nicht, warum Christian sich so verhält. Logischerweise müsste er längst begriffen haben, dass...“

Warum verhalten sich Lebewesen wie Hühner, Schulkinder, Eltern und Lehrer unlogisch? Warum halten sie sich nicht an klare Wenn- dann- Beziehungen?

Zurück auf den Bauernhof: Um das Verhalten der Hennen zu erklären, taugen die wohlvertrauten Regeln der Logik offensichtlich wenig. Wir müssten stattdessen jedes System einzeln und die Beziehungen seiner Mitglieder untereinander betrachten, weil jedes System interne eigene Regeln entwickelt hat:



Die zentrale Frage wäre hier also: Für wen macht in welchem System welches Verhalten welchen Sinn?

Unsere Alltagserfahrung kennt diesen Sachverhalt ebenfalls: Der Direktor weist den Abteilungsleiter an. Der Abteilungsleiter instruiert den Referatsleiter. Der Referatsleiter beauftragt den Referenten, der Referent die Sekretärin. Und die Sekretärin? Sie instruiert den Direktor: „Bringe bitte den Mülleimer runter!“. Das tut sie allerdings nicht im Büro, sondern zu Hause. Beide sind nämlich miteinander verheiratet. Im System „Firma“ und im System „Ehe“ verhalten sich dieselben Menschen zueinander unterschiedlich. Jedes Verhalten ist also immer an ein bestimmtes System gebunden.

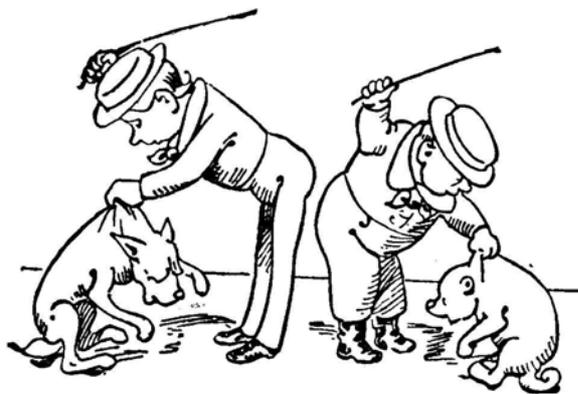
Mit dieser Denkweise verlassen wir die Ebene der eineindeutig definierten logischen Zusammenhänge. Das logische Denken ist also keinesfalls – wie oft angenommen – die höchstentwickelte Denkform. Im Gegenteil. Die so häufig gelobte Logik steht relativ weit unten auf der Stufenleiter der Intelligenz. Als mathematische Lehre bildet sie lediglich lineare oder überschaubare Wenn- dann- Beziehungen ab. Dabei abstrahiert sie von der unendlichen bunten Vielfalt der uns umgebenden Wechselbeziehungen.

Eine dem logischen Denken übergeordnete Form ist das sogenannte relative Denken. Einstein hätte seine Relativitätstheorie mit dem logischen Denken allein nicht entwickeln können.

Das relative Denken indessen ist sehr mit dem systemischen Denken verwandt. Als zeitgemäße Zugangsweise zu den Dingen und Erscheinungen der uns umgebenden Welt hat das systemische Vorgehen vor allem komplexe Phänomene wie das menschliche Verhalten, die Psyche, soziale Strukturen, Erziehung und Politik, komplizierte technische Systeme, das Wetter, demografische Entwicklungstendenzen und soziale Strukturen zum Inhalt. Hier taugt das logische Denken als alleinige Philosophie wenig.

Das systemische Denken und Handeln ist heute aus der sozialen Arbeit nicht mehr wegzudenken. Es ist ein Paradigma, das bereits in vielen wissenschaftlichen Disziplinen Fuß gefasst hat und sich ständig weiterentwickelt. Dabei steht es auf mindestens zwei Pfeilern: Zum einen stützt es sich auf systemtheoretische Überlegungen, zum anderen auf konstruktivistische Annahmen. So können sowohl systemgebundene Lösungsmuster betrachtet als auch andere „Wirklichkeiten“ erfunden werden. Das geschieht vornehmlich durch die Einnahme von Außensichten und durch geeignete Fragetechniken.

Damit ist der systemische Ansatz auch als Beratungsform für unser Anliegen vorzüglich geeignet. Systemisch denkende Fachleute betrachten das Symptom (zum Beispiel unerzogene Schüler, ratlose Eltern oder ungerechte Lehrer) nicht „an sich“. Sie sehen den symptombeladenen Menschen vielmehr im Bindungsgefüge seines Umfeldes. Symptome und Lösungen sind dabei Ausdruck bestimmter Beziehungsmuster.



Symptome und Lösungen sind Ausdruck bestimmter Beziehungsmuster.

Das lösungsorientierte Vorgehen ist meist systemisch ausgerichtet. Typisch systemisch-lösungsorientierte Fragen wären z.B.: Welche Beziehungsmuster liegen einem Symptom zugrunde und welchen Sinn geben die Beteiligten diesem Symptom? Welche Auswirkungen hätte es, wenn das Problem verschwinden würde? Wäre das eine Lösung oder gäbe es gar weitere Komplikationen? Welche funktionalen Auswirkungen hat das problematische Verhalten innerhalb der einzelnen Systeme (Familie, Klassenverband, Clique, Lehrer-Schüler-Beziehungen)?

Unsere Art der kooperativen Beratung zielt ebenfalls darauf ab, diese Muster deutlich werden zu lassen, die Ressourcen zu aktivieren und die Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten zu erweitern.

Das systemische Denken und Handeln als wissenschaftliches Paradigma ist noch relativ jung. Es stützt sich sowohl auf systemtheoretische Überlegungen als auch auf konstruktivistische Annahmen.

Aus systemischer Sicht ist unser Verhalten stets an das System gebunden, in dem es stattfindet. Deshalb betrachten wir unser Verhalten und unsere Eigenschaften nicht „an sich“, sondern immer vor dem Hintergrund ihrer Auswirkungen auf das uns umgebende System.

Wollen wir nicht alle Lösungen? Das Vertraute im Fremden

Das systemisch-lösungsorientierte Verhalten ist – so kompliziert es auch klingen mag - die ursprünglichere und uns am meisten vertraute Art, mit Schwierigkeiten umzugehen. Auch beim lösungsorientierten Beraten wird unser angeborener Trieb zum Ausprobieren professionell umgesetzt. Wir beginnen bereits im zarten Alter von einem Jahr, lösungsorientiert zu denken und zu handeln. Die einfachste Möglichkeit eines Kleinkindes, die Unwegsamkeiten des Lebens schnell und unbürokratisch kennen zu lernen, ist der **Versuch**. Diese Methode tut zwar manchmal ein bisschen weh, führt aber gerade deshalb oft zu einem rasanten Lernerfolg.

Auch als Erwachsene geraten wir regelmäßig in Entscheidungssituationen, in denen wir zu wenig Informationen besitzen. Auch hier hilft uns das Verfahren VIE (Versuch- Irrtum- Einsicht) weiter.

Lange Zeit haben wir geglaubt, dass man Probleme „wissend“ lösen muss. Der Versuch als Problemlösungsstrategie galt entweder als unprofessionell oder als Notbehelf. Das Versuchsprinzip gewinnt heute sowohl in der Wirtschaft als auch in der Psychologie zunehmend an Bedeutung. Es wurde salonfähig. Wie bereits erwähnt, ist dieses Prinzip insbesondere bei der Bewältigung komplexer Probleme (z.B. bei der Wetter- und Katastrophenvorhersage, bei der Erforschung demographischer Entwicklungstendenzen, bei der Analyse von Verkehrstaus, bei der Kräfteverteilung in einem Autocrash, bei der Beseitigung von Verhaltensauffälligkeiten und Lernstörungen usw.) oft die einzig hilfreiche Methode. So, wie die moderne Computersoftware mit ihrem Linearitätsprinzip zunehmend an ihre Grenzen stößt, können komplexe Phänomene in der Mechanik, in der Natur, in der Wirtschaft, in der Politik, in der Medizin, in der Psychologie und in der Pädagogik auch immer weniger durch lineare Betrachtungsweisen bewältigt werden.

In vielen Bereichen wird das Versuch- Irrtum- Einsicht- Prinzip zunehmend zum Hochleistungsverfahren bei modernen Problemlösungsprozessen. Also keine Angst! Mit den

systemischen Beratungsstrategien kehren wir zu den vertrauten Wurzeln unserer Kindheit zurück.

Wodurch grenzt sich systemisch- lösungsorientiertes Arbeiten aber von anderen Problemlösungsstrategien ab? Das Gegenteil vom systemisch- lösungsorientierten Denken ist das systematisch-analytische Denken. Warum- Analysen scheinen meist einfacher, logischer, praktikabler oder zumindest professioneller zu sein. Das ist jedoch ein großer Irrtum. Wir haben lange geglaubt, Probleme bewältigt man besser systematisch und in logischer Schrittfolge. Die Wissenschaft brachte uns gerade in den letzten Jahrzehnten neue Erkenntnisse aus der Chaosforschung, der Systemlehre und der Kybernetik. Dabei haben uns nicht zuletzt hochkomplizierte Software- Programme unterstützt. Wir begreifen heute das Funktionieren komplexer Systeme immer besser aus ihren inneren Gesetzmäßigkeiten heraus.



Die einfachste Form, die Unwegsamkeiten des Lebens kennen zu lernen, ist der Versuch.

Inzwischen wissen wir, dass wir wegen der vielen unübersichtlichen Nebenwirkungen sehr viele Probleme viel effizienter per Versuch bewältigen können. Eine wichtige Form des personenorientierten professionellen Versuchsmanagements ist eben unser systemisch- lösungsorientiertes Vorgehen. Deshalb enden viele Beratungen mit einer sogenannten „Verschreibung“. Die Klienten werden gebeten, irgendetwas Neues oder Anderes auszuprobieren. Diese Verschreibungen hängen vom Verlauf der Beratung ab. Im Kapitel über den Abschlusskommentar kommen wir noch darauf zu sprechen.

Entgegen vieler landläufiger Meinungen ist das Prinzip „Versuch– Irrtum –Einsicht“ kein primitives Prinzip. Im Gegenteil: Es liefert gerade im Umgang mit hochkomplexen Systemen Erkenntnisse, die ansonsten nicht möglich wären.

Deshalb tragen wir als Berater die Verantwortung für die optimale Entfaltung der Ressourcen unserer Klienten. Die Klienten dagegen tragen die Verantwortung für deren Umsetzung.

Die berühmte Frage „Warum?“

Offensichtlich ist die Frage nach dem Warum ist die Königsfrage aller Fragen. Vielleicht hat sie uns erst zur Krone der Schöpfung gemacht.

Der amerikanische Therapeut Steve de Shazer schreibt⁹: „Die Klagen, mit denen Patienten zum Therapeuten kommen, sind wie Türschlösser, hinter denen ein befriedigendes Leben wartet. Die Klienten haben alles versucht, aber die Tür ist noch immer verschlossen. Häufig versuchen sie nun herauszufinden, warum das Türschloss so und nicht anders beschaffen ist. Aber zu Lösungen kommt man mit Hilfe eines Schlüssels und nicht mit Hilfe eines Schlosses.“

Diese Metapher kennzeichnet sehr treffend das Wesen unserer Beratungsidee. Außerdem macht sie deutlich, warum Menschen häufig so schwer zu Lösungen gelangen. Sie suchen in der falschen Richtung.

Auch in der Schule spielt die Warum- Frage eine zentrale Rolle. Besonders bei auftretenden Problemen drängen sich uns viele solcher Fragen auf: Warum verhält sich Christian so merkwürdig? Warum lernt Björn nicht aus seinen Fehlern? Warum haben sich die Leistungen von Sylvia in der letzten Zeit verschlechtert? Warum hat uns Tom belogen? Warum schweigt Sandy? Warum verhält sich Maik so aggressiv? Warum vernachlässigen die Eltern von Sven ihre Erziehung? Warum ist die Lehrerin so voreingenommen?

Wir sind davon überzeugt: Probleme kann man erst dann lösen, wenn man die Ursachen dafür kennt. Ist doch klar. Wirklich?

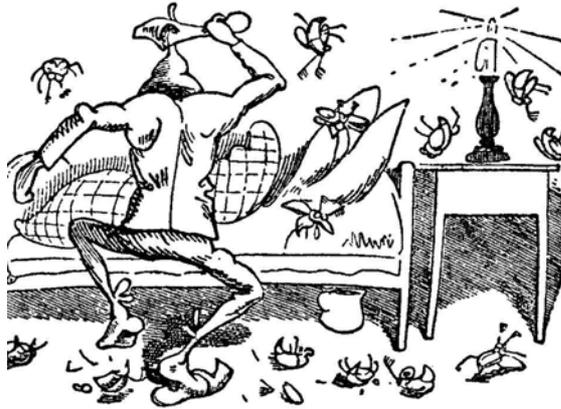
Was meint Steve de Shazer aber, wenn er sagt, dass wir zur Lösung einen Schlüssel brauchen und kein Schloss? Können wir einen Mülleimer nur leeren, wenn wir wissen, wie der Müll hineingeraten ist? Kann der Schlüsseldienst eine verschlossene Tür nur öffnen, wenn er weiß, warum sie verschlossen wurde? Wie wichtig ist die Frage nach den Ursachen wirklich, wenn es um die Lösung von Problemen geht?

Natürlich möchten wir gern wissen, warum sich Menschen so und so verhalten, warum Kinder, Erwachsene, Arbeitskollegen bestimmte von uns erwartete Leistungen nicht erbringen wollen oder können. Unerklärliche Zustände oder geheimnisvolle Verhaltensweisen beunruhigen uns zutiefst. Sie schaffen Spannungen und können uns sogar krankmachen. Deshalb gehören die Antworten auf Warum- Fragen wohl auch zur Grundausrüstung unserer Psychohygiene. Im praktischen Leben jedoch lösen wir die meisten Probleme, ohne je die Ursachen für ihr Entstehen zu erfahren. Oft bleibt wenig Zeit und wir sind gezwungen, unverzüglich an die Lösung eines Problems zu gehen.

Es ist nicht einmal klar, ob es so etwas wie wichtige und unwichtige Ursachen bzw. eine Hierarchie der Ursachen gibt. Die Frage nach den Ursachen hilft uns also – zumindest im Alltag – selten weiter, weil das menschliche Verhalten und sein Leistungsvermögen prinzipiell von unendlich vielen Ursachen abhängt. Die Frage nach den Ursachen hat wohl eher etwas mit dem Wissensdurst des Beraters oder zumindest mit seinem Wunsch nach Unterstützung zu tun als mit irgendeiner Wirklichkeit. Mit jeder Aussage zu möglichen Ursachen ist die subjektive Entscheidung verbunden, was für einen Beobachter Ursachen sein könnten und was nicht.

Wir erinnern uns: Da sich lösungsorientiertes Beraten nicht lange mit der Ursachensuche aufhält, kann es von der ersten Sekunde an mit der Konstruktion oder der „Erfindung“ von Lösungen beginnen. Es gilt der Grundsatz: Solange du nach Ursachen suchst, kannst du nicht an Lösungen arbeiten.

⁹ Steve de Shazer aus: Wege der erfolgreichen Kurztherapie, New York 1988



Oft bleibt wenig Zeit, die Ursachen für unsere Probleme herauszufinden. Meist sind wir gezwungen, unverzüglich an die Lösung eines Problems zu gehen.

Dieser Gedanke ist für viele Menschen neu. Sie halten ihn für oberflächlich. Aber auch die Idee, man könne ein Problem nur lösen, wenn man seine Ursachen zuvor gründlich analysiert hat, ist nur eine Theorie unter vielen anderen. Sie ist nicht absolut wahr. Alle Theorien sind irgendwann einmal erdacht worden. Der Erfinder des analysierenden Vorgehens in der Psychologie ist Sigmund Freud. Seine Verdienste bei der Erfindung der Psychoanalyse waren so groß, dass wir heute seine Idee oft für die Wirklichkeit halten. Lösungen für ein Problem können also nicht nur aus deren Entstehungsursachen abgeleitet werden. Lösungen entfalten sich auch, wenn wir den Dingen eine weniger problematische Bedeutung geben und damit unsere Handlungsmöglichkeiten erweitern.

Wir können Probleme auch lösen, ohne deren Ursachen zu kennen. Selbst die genaueste Diagnostik ist das Ergebnis einer subjektiven Interpretation. Sie basiert immer auf Vereinbarungen, Entscheidungen, Sichtweisen oder Glaubenssätzen. Dabei führt der Weg zu den Lösungen nicht nur über die Veränderung äußerer sondern auch über die Veränderung innerer Wirklichkeiten. Es bestimmt also nicht nur das Sein das Bewusstsein, sondern auch das Bewusstsein das Sein.

Klientenzentriertheit und Beraterzentriertheit

Kennen Sie die folgende Situation? Das Beratungsgespräch ist vorbei. Sie sind wieder allein. Ihre Gesprächspartner haben sich höflich von Ihnen verabschiedet. Aber irgendwie fühlen Sie sich unwohl. Etwas ist schiefgelaufen. Ihre Ideen haben ihr Ziel nicht erreicht. Die Verantwortung ist wieder einmal an Ihnen hängen geblieben. Wie reagieren Sie? Vielleicht sagen Sie sich: „Egal! Die Eltern haben die Verantwortung für die Umsetzung unseres Gespräches!“ Gratulation. Herzlich Willkommen im Club der Gelassenen und Souveränen.

Oder sagen Sie eher: "Ich bin nicht zufrieden mit meiner Beratungskompetenz. Wie könnte ich sie verbessern?" Ebenfalls ein Kompliment an Sie. Herzlich willkommen im Club der Energiegeladenen und Veränderungswilligen.

Oder denken Sie beides? Auch das ist ein Kompliment wert: Sie praktizieren offensichtlich eine gesunde Balance zwischen Selbstschutz und Verantwortungsgefühl.

Wie immer Sie sich selbst nach einem solchen Gespräch beurteilen: Alle drei Bewertungen Ihrer Einstellung sind prinzipiell positiv. Wie Sie sehen, können wir ein und dasselbe Geschehen positiv und negativ beschreiben. Alle drei Haltungen könnten nützlich und hinderlich sein. Die Wahl unserer Haltungen liegt bei uns.

Ein klientenorientierter Betrachter der Szene interessiert sich für all jene Fähigkeiten und Eigenschaften, mit denen ein Klient unbefriedigende Situationen für sich bewältigen könnte. Dabei würde er vor allem nach vorn in die Zukunft schauen.

Angenommen, Sie würden nach einer gescheiterten Beziehung eine therapeutische Beratungsstelle mit dem Ziel aufsuchen, Ihre soziale Kompetenz zu erhöhen. Wir nehmen weiter an, dass Sie dabei auf zwei Türen treffen.

An der einen Tür steht geschrieben:

**Liebe Patienten,
im Mittelpunkt unserer Arbeit stehen unsere Fachkenntnisse, unsere
Erfahrungen und unsere Hypothesen über Ihr Versagen.
Wir behandeln Sie wie einen Hilfsbedürftigen.**

An der anderen Tür lesen Sie:

**Liebe Klienten,
im Mittelpunkt unserer Arbeit stehen Ihre Kenntnisse, Ihre Erfahrungen,
Ihre Ziele, Ihre Ideen und Ihre Stärken.
Wir behandeln Sie wie einen Kunden.**

Für welche Tür würden Sie sich entscheiden? Mit diesen beiden – zugegebenermaßen hypothetischen - Türschildern haben wir zwei grundlegende Beratungsstrategien unserer Zeit skizziert: Das **beraterorientierte** und das **klientenorientierte** Vorgehen.

Die beraterorientierte Intervention bemüht sich um die Beseitigung der Probleme auf der Grundlage von Expertenwissen. Die klientenorientierte Beratung dagegen konzentriert sich von der ersten Sekunde an auf den Ausbau und den Nutzen der vorhandenen Ressourcen bei den Klienten.

Beraterorientiertes und klientenorientiertes Vorgehen unterscheiden sich deutlich voneinander. Es macht einen großen Unterschied, ob das Wissen und die Erfahrungen des Beraters oder das Wissen und die Erfahrungen des Klienten Grundlage und Maßstab der gemeinsamen Arbeit sind.

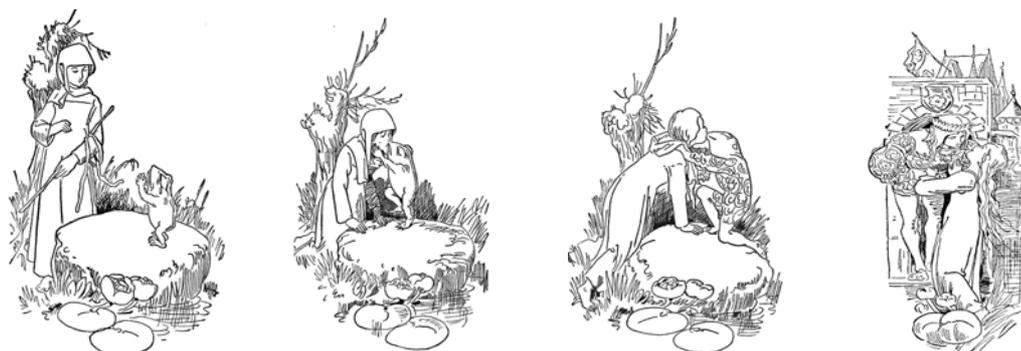
Aber auch hier gilt, dass beide Verfahren prinzipiell ihre Berechtigung haben.

Und das hässliche Problem verwandelte sich in eine wunderschöne Lösung.

Der klientenzentrierte Ansatz könnte auf den ersten Blick mit Opportunismus verwechselt werden. Wenn er auf seine Rolle als Beratungsphilosophie beschränkt bleibt, ist er jedoch nicht opportunistisch.

Klientenzentriertes Arbeiten hat allerdings eine moralische Komponente. Unsere Welt vernetzt sich zunehmend. Maßstäbe haben sich relativiert: Was heute ein Mangel ist, kann sich morgen schon als Vorzug erweisen. Was der eine als Fehler ansieht, kann ein anderer als richtige Entscheidung werten. Was heute schlecht ist, kann morgen schon in einem ganz anderen Licht erscheinen.

Wir haben an anderer Stelle bereits festgestellt, dass traditionelle beraterorientierte Defizitstrategien, Warum- Analysen, Ratschläge, Belehrungen und Appelle an die Einsicht heute immer weniger greifen. In den letzten Jahrzehnten sind deshalb – nicht zuletzt unter dem Einfluss marktwirtschaftlicher Erfordernisse – zunehmend klientenorientierte Strategien entstanden. Die Wirtschaft hat schnell erkannt, dass zur Lösung von Problemen die Entwicklung und Nutzung der vorhandenen Ressourcen in den Belegschaften mehr motiviert als die Beseitigung von Defiziten und die mühsame Installation neuer Ideen durch die Chefetage. Auch erfahrene Eltern und Pädagogen wissen, dass der Ausbau vorhandener Fähigkeiten wesentlich leichter gelingt als das Loswerden eingeschliffener Gewohnheiten.



Was heute schlecht ist, kann morgen schon in einem ganz anderen Licht erscheinen.

Ein weiterer Punkt sei in diesem Zusammenhang genannt. Da wir als Berater natürlich auch eigene Grundüberzeugungen haben, können wir gelegentlich an unsere moralischen Grenzen stoßen. Dann wollen wir dem Klienten „die Meinung“ sagen.

Richtig und Falsch sind allerdings relative Begriffe. In einer Beratung helfen sie uns wenig weiter. Da es hier nicht um uns geht, sollten wir unsere moralischen Bewertungen möglichst hinten anstellen.

Bei unvereinbaren Ansichten können wir jedoch eine Beratung auch ablehnen. Als „Nichtberater“ haben wir nach wie vor das Recht, unsere Überzeugungen gegenüber Jedermann nach außen hin zu vertreten.

Der erweiterte Blick auf das eigene Verhalten kann moralisch niemals schädlicher sein als ein eingeschränkter problembehafteter Blick.

Deshalb ist es innerhalb einer Beratung besser nach dem Zweck eines bestimmten Verhaltens zu fragen als danach, ob es gut oder böse ist.

Wertschätzung, Respekt und Freundlichkeit

Es reicht nicht aus, sich lediglich mit den theoretischen Grundlagen einer professionellen Beratung vertraut zu machen. In unserer künftigen Beratertätigkeit werden wir eine weitere wichtige Erkenntnis gewinnen. Mindestens genauso notwendig für unseren Erfolg ist die innere Haltung, die wir gegenüber unseren Klienten einnehmen. All unsere Techniken und Strategien sind ohne diese innere Haltung wenig wert. Beratungstechniken sind kein Selbstzweck. Es ist deshalb auch nicht möglich, diese an Verwandten und Bekannten auszuprobieren. Das werden sie sehr schnell merken.

Beratung braucht immer einen Auftrag durch den Klienten. Deshalb soll einer unserer wichtigsten Sätze in der Beratung sein: Bitte korrigieren Sie mich! Das systemisch-lösungsorientierte Vorgehen kennt keine pädagogische oder gar therapeutische Hintergrundabsicht. Alle Fragen und alle Verfahren können offen mit dem Klienten besprochen werden, wenn er es wünscht. Dadurch unterscheidet sich der von Carl Rogers begründete klientenzentrierte Ansatz wesentlich von anderen psychologischen Richtungen, in denen sich der Klient unter Umständen durchleuchtet, beobachtet und analysiert fühlt. Wenn wir mit unseren Klienten offen und aus tiefstem Herzen wertschätzend, respektvoll und freundlich umgehen, eröffnet sich uns die Technik fast von allein.

- **Wertschätzend** bedeutet: Die Versuche und das Bemühen, die Findigkeit und das Verharren, die Siege und das Scheitern, die Erfolge und die Fehler, der Leichtsinn und die Vorsicht unserer Klienten machen den Wert ihres Lebens aus.
- **Respektvoll** bedeutet: Wir respektieren die Eigenständigkeit, das Einmalige und Besondere unserer Klienten. Die Art und Weise, wie sie mit Problemen oder Lösungen umgehen, verdienen unseren Respekt.
- **Freundlich** bedeutet: Es genügt nicht, wenn wir unsere Klienten nur innerlich wertschätzen und respektieren. Die beiden genannten Grundhaltungen der Wertschätzung und des Respekts soll der Klient auch von uns mit all seinen Sinnen erfahren.

Keine Theorie kann mehr leisten als die ihr zugrunde liegende innere Haltung. Die Klienten haben unsere Wertschätzung, unseren Respekt und unsere Freundlichkeit verdient. Wir vermeiden pädagogische oder psychologische „Hintergrundabsichten“. In der Beratung gilt der Satz: Bitte korrigieren Sie mich!

Schnelle oder gründliche Lösungen? Vielleicht sogar beides?

Innerhalb der Familientherapie gibt es als besonderes Verfahren die sogenannte Kurztherapie. Sie wurde von dem amerikanischen Therapeuten Steve de Shazer geprägt. Die Pädagogik kennt kein adäquates Wort dafür. Eigentlich schade. De Shazer beschreibt nämlich ein besonderes Prinzip, das sehr sinnvoll auch auf die Kooperationsbeziehungen zwischen Elternhaus und Schule angewendet werden kann. Nennen wir diese Strategie in Ermangelung eines nichtmedizinischen Begriffs **Kurzintervention**.

Was hat es nun damit auf sich? Sehr häufig glauben wir, dass große Probleme immer auch große Lösungen brauchen. Dieser Glaubenssatz hat auch in der Schule eine feste Tradition.

Verhaltensauffällige Schüler veranlassen die Lehrerschaft sehr oft, „nun endlich“ zu gravierenden und umfassenden Maßnahmen zu greifen. Das gesamte Helfersystem wird mobilisiert. Die Schulpsychologin, das Jugendamt, die Schulleitung, die Klassenleiterin, die Schulsozialarbeiterin und die Eltern diskutieren einen sorgfältig abgestimmten Helferplan. Selten führen derart großangelegte Maßnahmen jedoch zum gewünschten Erfolg. Manchmal wird das sich redlich mühende Helfersystem selbst zur problemstabilisierenden Bedingung. Das Kind spürt die Macht über ein Expertenteam und der Problemlösungsversuch der Helfer verstärkt die Verhaltensauffälligkeit des betroffenen Kindes. Die sogenannte Kurztherapie versucht, diesen Nachteil zu umgehen. Kurzzeittherapeuten sagen zum Beispiel:

- Berate nie ohne Auftrag und ohne Vereinbarung.
- Berate so, als wäre jede Beratung die erste und die letzte. Unterstelle deinem Klienten die Kompetenz, seine Probleme selbst lösen zu können.
- Behandle ihn so, als hätte er bereits alles, um Lösungen zu konstruieren. Gehe mit ihm von der ersten Sekunde an in seine Ressourcen.
- Führe deine Beratung so, dass du jederzeit aufhören könntest, ohne dass dein Klient in ein tiefes Loch fällt. Gebe ihm stets das Gefühl, er wäre auf dem richtigen Weg.
- Gehe davon aus, dass sich von Beratung zu Beratung viel geändert haben kann. Erkundige dich zu Beginn eines jeden neuen Gesprächs nach Veränderungen. Hole dir also stets einen neuen Auftrag.
- Versuche nicht, den Klienten bis zur endgültigen Lösung zu führen. Traue ihm zu, die restlichen zwanzig Prozent seines Weges allein zu gehen. Denke daran: Was du in drei Beratungsgesprächen nicht schaffst, schaffst du auch nicht in zehn Beratungen.

Gelten diese Prämissen auch für Elterngespräche im pädagogischen Alltag? Kann man sich eine Kurzintervention in einem Bereich leisten, der traditionell sehr stark von Regeln und Normen bestimmt ist? Inwieweit können wir also die Kurzintervention auf unseren Beratungsauftrag in der Elternarbeit anwenden?

Hinter den oben genannten Regeln stecken gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse und viele praktische Erfahrungen. Häufig werden gerade mit Kurzinterventionen die Ressourcen der Klienten optimal gefordert. Viel hilft nicht immer viel. Darüber hinaus gerät die Klientel weniger in Versuchung, die Umsetzung der Beratungsinhalte dem Berater anzulasten. Kurzinterventionen sind oft nicht weniger effektiv als lang anhaltende traditionelle Beratungssequenzen und Maßnahmekataloge.

Systeme „verhalten“ sich unberechenbar. Umfangreiche Helfersysteme zum Beispiel können bestehende Probleme vergrößern oder gar neue Probleme schaffen.

Große Probleme brauchen also nicht immer gewaltige Helferbrigaden, aufwendige Strategien oder lange Zeiträume bis zur Lösung. Häufig sind Kurzinterventionen optimaler.

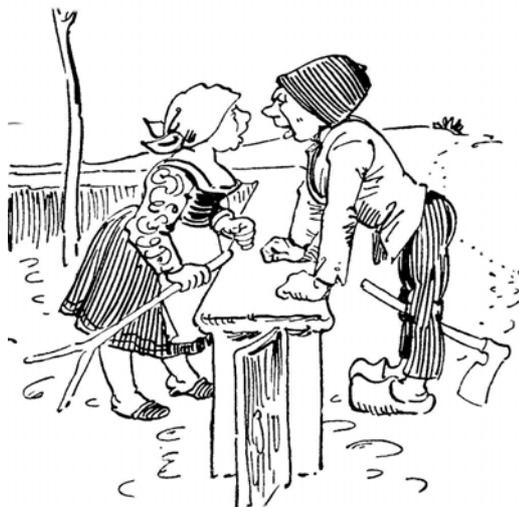
Zirkulierende Probleme

Manchmal brauchen große Probleme nur ganz kleine Anstöße, um zur Lösung zu kommen. Stellen Sie sich vor, Herr Müller und Frau Lehmann führen einen jahrelangen Nachbarschaftsstreit. Keiner weiß mehr so recht, wie das Ganze begonnen hat. Gegenseitige Kränkungen und Verletzungen haben die Fronten gnadenlos verhärtet. Der Maschendrahtzaun ist zum Symbol unversöhnlicher gegenseitiger Repressalien geworden. Am örtlichen Verwaltungsgericht existiert eine pfundschwere Gerichtsakte.

Stellen Sie sich weiter vor, Herr Müller wird zufällig heimlicher Zeuge eines Gesprächs zwischen Frau Lehmann und ihrer Freundin Frieda Krause. Als Lauscher an der Wand hört er seine Erzfeindin sagen: „Weißt du Frieda, ich streite mich seit Jahren mit meinem Nachbarn. Inzwischen finde ich diesen Streit ziemlich sinnlos. Ich wollte mich schon einige Male bei ihm entschuldigen, weil er oft Recht hatte. Herr Müller ist eigentlich ein ordentlicher Mensch. Er hält seinen Garten sauber und ist nett zu seinen Kindern ...“

Das Aussprechen dieser fünf Sätze würde etwa zwanzig Sekunden dauern. Das, was zehn Richter in zehn Jahren nicht geschafft haben, könnten vielleicht fünf Sätze erreichen. Die Lösung dieses gewaltigen Problems ist nur deshalb nicht möglich, weil sich beide Streithähne jeweils von inneren „Wirklichkeiten“ leiten lassen, die eine Versöhnung unmöglich machen. Diese Wirklichkeiten verhindern auf beiden Seiten den ersten Schritt, weil das Entgegenkommen in beiden Köpfen als Niederlage fixiert ist. Beide glauben, dass das Einlenken jeweils von der Gegenpartei als Schwäche ausgelegt werden könnte. Das Problem „zirkuliert“. Es fühlt sich wohl und kann über Jahre fröhlich weiterbestehen.

Wenn jedoch - wie im beschriebenen Fall - durch die Gnade des Zufalls auf der einen Seite die Wirklichkeit im Kopf verändert wird, könnte es gut sein, dass das jahrelange Problem wie ein Kartenhaus zusammenbricht. Herr Müller kommt ob des Gehörten ins Grübeln, betrachtet das Verhalten von Frau Lehmann von Stund an aus einer anderen Perspektive, entdeckt möglicherweise liebenswerte Kleinigkeiten an seiner Nachbarin und sieht das eigene Verhalten eine Idee kritischer. Die veränderte innere Haltung kommt vorsichtig auch in seinem Verhalten zum Vorschein wie der erste Sonnenstrahl nach einem langen Gewitter...



So fühlt sich ein Problem wohl und kann über Jahre fröhlich weiterbestehen.

Wie wir an diesem Beispiel gesehen haben, brauchen große Probleme nicht immer gewaltige Lösungen. Auch in der Schule hat die Schwere eines Problems wenig mit dem Umfang der erforderlichen Maßnahmen zu dessen Lösung zu tun. Aus unserer Erfahrung heraus spielt hier viel mehr das Karussell sich gegenseitig bedingender Denk- und Verhaltensmuster eine Rolle. Das Problem besteht fort, solange alle beteiligten Parteien ihre Sichtweisen, d.h. ihre inneren Wirklichkeiten aufrechterhalten. Das Problem kann aber wie eine Bildröhre „implodieren“, wenn auch nur eine Seite an der richtigen Stelle und im richtigen Moment problemstabilisierende Sichtweisen ändert. Dabei verhalten sich Problemkonstruktionen wie gotische Kreuzgewölbe: Wenn wir einen großen Sockelstein herausbrechen, steht die Kirche vielleicht noch vierhundert Jahre. Wenn wir dagegen den kleinen Schlussstein an der Gewölbespitze von unten nach oben herausstoßen, fällt das Gebäude in nur wenigen Monaten zusammen. So kann man sich auch die erstaunlich schnellen Erfolge von lösungsorientierten Beratungsstrategien erklären.

Einige Menschen glauben, dass die lösungsorientierte Kurzberatung lediglich eine Art Notaufnahme der seelischen Unfallchirurgie und somit eine vorläufige Hilfe ist. Andere wiederum meinen, Kurzberatung kann nur kleinere und weniger ernsthafte Probleme klären. Lösungsorientierte Kurzinterventionen im sozialen Bereich oder im Wirtschaftsmanagement sind jedoch äußerst effektive, absolut vollwertige und mit anderen Paradigmen vergleichbare Interventionen. Sie können prinzipiell jedes Symptom zum Gegenstand haben und besitzen eigene Philosophien, Regeln und Techniken.

Wir hatten bereits festgestellt, dass bei der Kurzintervention von der ersten Sekunde an die Konstruktion von Lösungen im Mittelpunkt steht. Dabei suchen wir den Schlussstein im Gewölbe, der das Problem zusammenhält. Ursachen und Hypothesen werden nicht als unwiderrufliche objektive Gegebenheiten aufgefasst, sondern als sich ständig verändernde innere Konstrukte. Das macht sie auch für unser Anliegen als Elternberater so interessant. Wir verstehen uns als hilfreiche Katalysatoren für jene Prozesse, die unglücklich zirkulierende Beziehungs- oder Denkmuster unserer Klientensysteme auflösen helfen. Viele zwischenmenschliche Probleme würden schnell verschwinden, wenn sie nicht ständig durch die Reiz- Reaktionsmuster aller Beteiligten neue Nahrung bekämen. Daher auch der Name „Kurzintervention“: Nach relativ kurzer Zeit lernen die Menschen, sich vom Berater zu lösen und selbständig mit ihrem Problem umzugehen.

Die Methode der Kurzintervention basiert auf der Annahme, Menschen bräuchten lediglich Anstöße, um Probleme lösen zu können. Sie unterstellt wertschätzend und respektvoll, dass wir im Grunde alles haben, um unser Leben kompetent zu meistern.

Erfahrung als genereller Vorzug?

Erinnern wir uns noch einmal an das Bild von der Seelenwohnung. Unsere Klienten laden uns mit ihrem Auftrag zur Beratung in eine für uns geheimnisvolle Welt ein. Damit erhalten wir einen großen Vertrauensvorschuss. Wir sind vorübergehend Gäste in einem stilvoll eingerichteten Seelenappartement. Gute Berater sind daran interessiert, wie sie sich in der Interaktion mit den Klienten verhalten müssen, damit sie als hilfreicher „Verstärker“ jener Ressourcen dienen können, die beim Klienten bereits vorhanden sind.

Unsere Klienten besitzen individuelle Lebensgeschichten, einmalige Erfahrungen, Stärken und Schwächen, Ängste, Freuden, Zweifel und Hoffnungen. Deren innere Welten sind vielschichtiger, spannender und reicher an Bildern, als sie durch Sprache, Mimik und Gestik, durch Kunst und Musik je ausdrücken können. Damit bleibt jeder Mensch auf dieser Welt innerlich und äußerlich einzigartig und unwiederholbar. Das haben wir als Berater weder zu verantworten, noch zu verändern.

Aus diesem Grund behandeln wir alle Beteiligten einer Beratung gleich – nämlich als Experten. Die Eltern sind Experten für die Familie, die Lehrer Experten für die Schule, die Berater Experten für die Außensicht und das Kind Experte für die eigenen Problemlösungsversuche.

Die Kybernetik zweiter und dritter Ordnung lehrt: Es ist nie sicher, was alles geschehen würde, wenn sich in einem komplexen System eine einzige Komponente ändert. So haben auch die sogenannten „Sozialfälle“ stets einen (mehr oder weniger verborgenen) Grund, unsere Ratschläge eben gerade nicht anzunehmen. Wer in einer Beraterrunde unaufgefordert Ratschläge erteilt, an die Einsicht appelliert oder Suggestivfragen stellt, verletzt das Individualitätsprinzip der Beteiligten. In einer professionellen Beratung mit mehreren Personen interessieren zwar die unterschiedliche Sichtweisen. Gemeinsam nutzbar sind aber nur diejenigen Komponenten, auf die sich alle Anwesenden frei und ungezwungen einigen können. Dabei brauchen gerade diejenigen, die ihr Verhalten ändern sollen, besonders viel Feingefühligkeit und Wertschätzung von allen Teilnehmern der Runde.

Erfahrung ist kein genereller Vorzug – vor allem in einer Beratung nicht. In einer Beratung versammeln sich ohnehin nur erfahrene Fachleute: Der Lehrer als Experte in der Schule, die Eltern als Experten für die Herzensgüte und den Schutz ihrer Kinder und das Kind als Experte für Selbsterfahrungsprozesse. Wir als Berater dagegen verstehen uns als Experten für die Organisation hilfreicher Außensichten.

Wer hinter sich kommen will, muss aus sich herausgehen.

Gelegentlich sagen Berater zu ihren Klienten: „Ich kann Ihnen nur helfen, wenn Sie mir die Wahrheit sagen.“ Vor allem Familientherapeuten hören in Konflikt- und Scheidungsfragen häufig sehr unterschiedliche „Wahrheiten“.

Sind wir nun auf die Kenntnis der wahren Umstände unserer Klienten angewiesen oder nicht? Welche Rolle spielen wir als Berater diesbezüglich in einer Beratungssituation?

Erinnern wir uns an die Geschichte von Maik und seiner Klassenlehrerin. An der Art, wie Maik berichtet bzw. was er für berichtenswert hält, konnte die Klassenlehrerin ablesen, welches Bild Maik von der Klassenlehrerin hat.

Auch in einer Beratung haben wir Zugang zu unserem eigenen Abbild im Kopf unseres Gegenüber. Wir könnten uns zum Beispiel fragen: Wie sieht mich mein Klient, wenn er glaubt, mir etwas über die Person X auf diese Weise erzählen zu müssen? In einer guten Beratung ist es deshalb auch weniger wichtig, aus den Beschreibungen unserer Klienten den „wahren“ Grund, das „eigentliche“ Problem, die „richtige“ Lösung herauszufinden.

Hören wir also auf eine Weise zu, dass unsere Klienten in einen ressourcenträchtigen Zustand geraten. Vermeiden wir ein Zuhören, das den Klienten ausschließlich zum Klagen einlädt.

Ausnahmsweise ist in dieser Art der Beratung die Wahrheit nicht das wichtigste. Es interessieren mehr jene Veränderungen in der aktuellen Interaktion zwischen Berater und Klienten, welche die Erfindung neuer ressourcenorientierter Wirklichkeiten möglich macht. Spannend sind also eher die **Abbilder** der Wirklichkeiten – nicht die Wirklichkeit selbst. Genaugenommen ist nicht einmal das Abbild wichtig, sondern die Ressource, die hinter einem Abbild steckt.

Kehren wir zur Ausgangsfrage dieses Abschnitts zurück. Diese Arbeitsauffassung hat einen angenehmen Nebeneffekt – nämlich einen Tribut an unsere Eitelkeit. Wenn wir so denken, können wir in einer Beratung nicht getäuscht, belogen oder betrogen werden. Systemisch gesehen gehören dazu nämlich immer zwei Menschen, die in einem Kommunikationssystem miteinander verbunden sind: Jemand, der eine Täuschungsabsicht hat und jemand, für den objektive Wahrheiten wichtig sind. Alles, was unsere Klienten machen und sagen, hat für sie einen Sinn. Selbst dem bewussten Lügen liegen zweckbestimmte innere Konstruktionen zugrunde.

Wir als Berater müssen also für die Zeitdauer der Beratung das Flunkern, das Übertreiben, das bedachte Weglassen von Einzelheiten oder gar das bewusste Schwindeln aus einer anderen Sicht sehen. Wir wechseln von der Perspektive der moralischen Bewertung in eine Perspektive der funktionalen Zweckmäßigkeit. Um gut zu beraten, sind wir also nicht auf die Wahrheitsliebe der Klienten angewiesen! Wenn wir etwas brauchen, dann ist es eher deren Phantasie und Vorstellungskraft.

Was glauben Sie: Erzeugt ein umstürzender Baum ein Geräusch, wenn es niemanden gibt, der es wahrnimmt? Eine derart philosophische Frage ist empirisch nicht prüfbar und damit prinzipiell nicht beantwortbar. Dieses Beispiel verdeutlicht aber die beschriebene Idee: Genaugenommen haben wir keinen direkten Zugang zu dem, was wir Wirklichkeit oder Wahrheit nennen. Wir wissen nicht einmal, ob es für unsere Wahrnehmungen „wirkliche“ oder „wahre“ Entsprechungen gibt. Alles was wir empfinden, wird mindestens zweimal gebrochen: Zum einen ist unser Sinnesapparat physiologisch begrenzt. Zum anderen interpretieren wir das Wahrgenommene unterschiedlich.

Erinnern wir uns: Lösungen werden nicht gesucht wie Ostereier sondern konstruiert wie Brücken. Sie sind ihrem Wesen nach keine Entdeckungen sondern Erfindungen. Somit können wir mit den Klienten zusammen neue hilfreiche Wirklichkeiten „erfinden“.

Der Klient in seiner momentanen Hilflosigkeit wird das freilich anders sehen. Er glaubt, dem Schicksal ausgesetzt zu sein. Darin besteht ja gerade seine Problem. Er sucht nach Lösungen, anstatt sie zu konstruieren..

Unsere Aufgabe als Berater besteht nun darin, mit unseren Klienten den Weg vom verzagten Suchen zum schöpferischen Konstruieren zu gehen.

Als Berater sind wir keine Detektive. Deshalb ist unsere Aufmerksamkeit nicht auf die Wahrheit, sondern auf die Phantasie unserer Klienten gerichtet.

Ein wichtiger beraterischer Grundsatz lautet somit:

- Das erzählte Leben ist nie das erlebte Leben.
- Das erlebte Leben ist nie das gelebte Leben.

Entscheidend bleibt die Konstruktion neuer innerer Bilder, die Veränderungen der Wirklichkeit ermöglichen.

Was ist ein Helfersyndrom?

Wie wir bereits gesehen haben, geben unsere Klienten allen Dingen, die sie wahrnehmen, eine Bedeutung. Wir als Berater tun das auch. Wir denken zum Beispiel: „Was bedeutet es für mich, wenn der vor mir sitzende Vater das Verprügeln seines Sohnes als wichtigste Erziehungsmethode ansieht? Muss ich ihm widersprechen? Soll ich zustimmen? Oder gar nicht reagieren?“

Dabei sind alle Bedeutungen subjektiv – sowohl die der Klienten als auch unsere eigenen als Berater. Wir bewerten das Verhalten anderer Menschen als problematisch, als symptomatisch, als normal oder als vorbildlich. Symptome beginnen ihre Laufbahn also stets im Kopf eines Beobachters. Gerade Vertreter von Helferberufen können schnell **Helfersyndrome** entwickeln. Diese kündigen sich an, wenn wir denken:

Ich muss für dieses gewaltige Probleme eine große Lösungen finden!
Ich muss meine ganze Kompetenz als Fachkraft einbringen!
Ich muss die Ursachen für das Problem ergründen!
Ich muss das Problem des Klienten gut erfassen!
Ich muss systematisch und gründlich vorgehen!
Ich muss Verantwortung übernehmen!
Ich muss einen Standpunkt beziehen!
Ich muss dem Klienten dienen!
Ich muss... Ich muss...
Ich muss ...

Müssen wir das alles wirklich? In der Regel treffen unsere Klienten nach einem längeren Leidensweg bei uns ein. In dieser Zeit haben sie vieles ausprobiert. Unter anderem haben sie gelernt, ihre Kräfte sorgfältig einzuteilen. In unseren Augen sieht das manchmal wie Uneinsichtigkeit, Bequemlichkeit, Leichtsinn, Querulanz oder Dummheit aus. Psychotherapeuten und Psychiater bezeichnen dieses Verhalten als Kompensation. Das ist eine Selbstschutzstrategie, die u.U. Neurosen und andere psychosomatische Erkrankungen verhindern kann. Mit Kompensation und Abwehr „entscheiden“ sich Menschen oft für das geringere Übel – auch wenn wir als Berater anderer Meinung sind.

Menschen in Helferberufen neigen dazu, den Widerstand der Klienten auf sich zu beziehen. Wenn wir zu stark auf unseren eigenen Beratungserfolg fokussiert sind, erleben wir Vorsicht und Selbstschutz der Klienten als Abwertung unserer Fachkompetenz, als Widerstand, als Unfähigkeit oder als mangelhafte Einsicht. Unsere eigenen Bedeutungszuweisungen können uns einengen. Wir sind mit Eigenbestätigung und mit der Installation unserer Fachkenntnisse beschäftigt. So verlieren wir schnell den Blick für die individuellen Möglichkeiten des Klienten.

Wir können nur jene Ressourcen nutzen, die uns die Klienten in freier Entscheidung anbieten. Keinesfalls sollten wir versuchen, unsere Vorstellungen beim Klienten durchzusetzen. Dann würde er sich widersetzen. Gar zu schnell deuten wir dann das Verhalten der Klienten als Uneinsichtigkeit, Bequemlichkeit, Nachlässigkeit oder gar Dummheit.

Alles, was wir als Berater denken, sagen und tun, hat eine (sichtbare oder unsichtbare) Wirkung auf das Denken und Handeln des Klienten. Alles, was der Klient denkt, sagt und macht, hat eine (sichtbare oder unsichtbare) Wirkung auf uns. In der Beratung gibt es also genommen keinen Widerstand. Es gibt nur den Hinweis an uns, dass wir unterwegs auf dem Weg zur Lösung etwas für den Klienten wichtiges vergessen oder übersehen haben.

Der Klient selbst ist Spezialist für seine eigenen erfolgreichen und erfolglosen Problemlösungsversuche. Damit ist er auch Fachkraft für deren Effektivität. Der Berater dagegen sollte sich als Experte für belebende, wertschätzende und weiterführende Neugier von außen betrachten.

Unsere Ideen, Wertvorstellungen und Lösungsvorschläge, die wir dem Klienten schenken wollen, werden ihm selten helfen. Es ist stets leichter, eine kleine Ressource des Klienten auszubauen als eine große Lösung des Beraters zu installieren.

Hilflose Klienten und hilflose Berater: Tunnelblicke stecken an

Im folgenden wollen wir zwei verschiedene Beratungsformen vergleichend gegenüberstellen: Herr Schmidt besitzt ein gewaltiges Problem. Er hält voller Verzweiflung Ausschau nach einer Lösung. Dabei hat er seinen suchenden Blick auf die ihn umgebende Wirklichkeit gerichtet. Obwohl die Wirklichkeit ihrem Wesen nach unendlich groß ist, schaut er infolge der Schwere seines Schicksals dabei wie in einen Tunnel. „Seine“ kleine verzagte Wirklichkeit zeigt ihm keine Lösung, sondern lediglich Tunnelmauern. Genau das macht sein Problem aus. Mit einem Tunnelblick sieht Herr Schmidt nicht mehr die vielfältigen Möglichkeiten zur Lösung seines Problems, sondern nur noch Hindernisse. Herr Schmidt hat sich also eine spezielle Kopie der Wirklichkeit geschaffen.

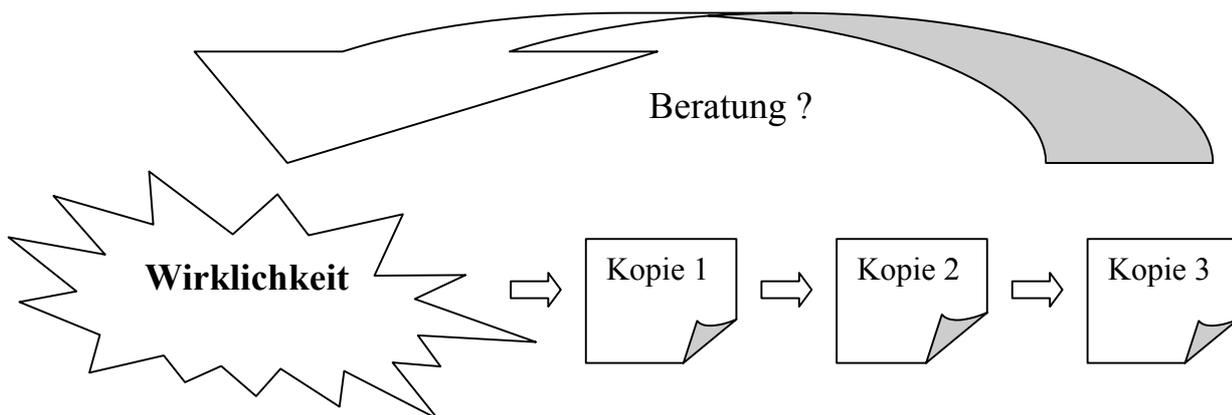
In tiefster Verzweiflung geht er zu einem Berater. Dort beschreibt er sein Problem. Er erzählt von den Mauern, die ihn umgeben. Dabei erwartet er, dass der Berater aus der Beschreibung des Mauerwerks und der Ziegelstruktur eine Idee entwickelt, wie sich Herr Schmidt in dem Tunnel vorwärtsbewegen könnte.

Auch wenn Herr Schmidt noch so detailliert erzählt – er kann dem Berater das Wahrgenommene nicht vollständig beschreiben. Einige Dinge sieht er nicht, andere Details vergisst er oder sie erscheinen ihm nicht erwähnenswert.

Der Berater erfährt also nicht, was „wirklich“ geschehen ist. Er erfährt nicht einmal das im Kopf befindliche Abbild der Wirklichkeit, sondern lediglich eine sprachliche Kopie dieses Abbildes. Herr Schmidt präsentiert dem Berater also letztlich eine Kopie der Kopie.

Auch der Berater erfasst beim Zuhören nicht alle Einzelheiten der Geschichte. Manches von dem Gehörten erscheint ihm wichtig, manches unwichtig, manches bedeutungslos. Es ergeht ihm dabei nicht anders als seinem Klienten. Er selektiert ebenfalls – ob er nun will oder nicht. Dabei entsteht eine „gehörte“ Kopie.

Zum Schluss formuliert der Berater seine Ratschläge. Das gleiche Spiel läuft noch einmal ab: Herr Schmidt hört ebenfalls nicht alles, bzw. gewichtet das Gehörte unterschiedlich. Durch diese allerletzte Kopie ist die Verfälschung perfekt. Und mit einer Kopie der Kopie der Kopie soll der arme Herr Schmidt dahingehen und die Wirklichkeit verändern. Was passiert jedoch, wenn man einen Text mehrere Male kopiert? Irgendwann ist er kaum noch lesbar. Genau das ist das Dilemma einer jeden problemorientierten Beratung: In der Widerspiegelung der Problemsituation gehen unendlich viel Informationen verloren. Grafisch lässt sich solch eine Beratung wie folgt darstellen:

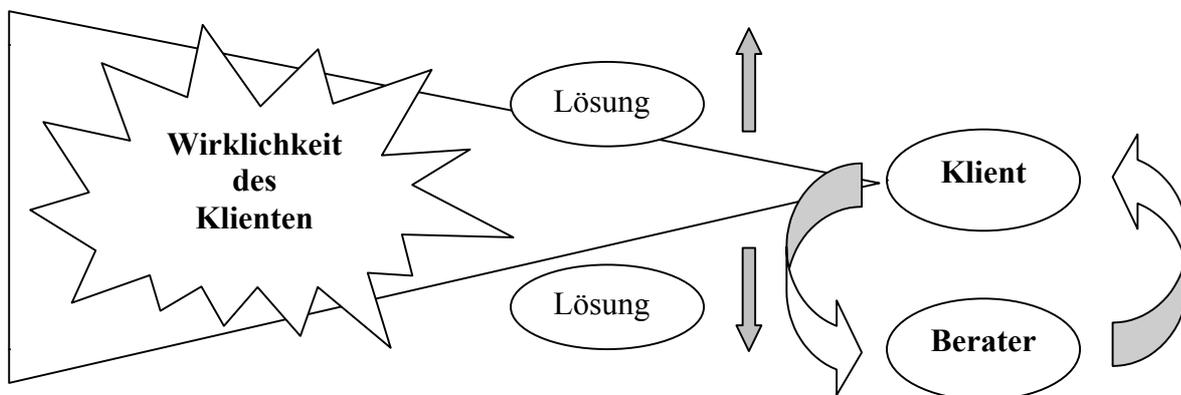


Gute Berater dagegen versuchen, dieses Dilemma zu vermeiden. Sie bemühen sich gar nicht erst, irgendeine Wirklichkeit zu erfassen. Stattdessen treten sie mit dem Klienten in eine hilfreiche professionelle Interaktion. Damit können die Klienten ihren Tunnelblick erweitern und neue Lösungsmöglichkeiten entdecken.

Ein Philosoph sprach einmal einen sehr klugen Satz: „Wenn Du möchtest, dass die Menschen ein Schiff bauen, sage ihnen nicht, sie sollen Bäume fällen und Bretter schneiden. Lehre sie stattdessen die Sehnsucht nach dem Meer.“

Bestimmte Fragetechniken sorgen dafür, dass sich der Blickwinkel des Klienten während des Gesprächs nach allen Richtungen hin – also unspezifisch - vergrößert. Kurioserweise muss der Berater das Problem selbst dabei nicht unbedingt erfahren. Außerdem weiß er zu Beginn einer Beratung nicht, wie die Lösung des Klienten aussehen wird. Er vertraut lediglich auf die Blickerweiterung des Klienten. Der Berater produziert also selbst keine Lösungen. Er wirkt nur als hilfreicher Verstärker jener Gedanken und Ideen, die beim Klienten schon als Ressource angelegt sind. Das erfordert allerdings eine besondere Profession. Der Sinn eines solchen Vorgehens besteht darin, dass unter dem Einfluss des Beratungsgesprächs schrittweise klienteneigene Lösungsansätze in den Blickwinkel des Klienten rücken.

Alle in der Beratung „neugeborenen“ Lösungsansätze sollte sich der Berater gut merken oder notieren. Er benötigt sie am Ende seiner Beratung im sogenannten Abschlusskommentar zur Ableitung hilfreicher Hinweise. Grafisch lässt sich eine derartige systemisch-lösungsorientierte Beratung wie folgt darstellen:



Bei dieser Art der Beratung muss der Berater natürlich seine eigenen Lösungsideen zurückstellen. Das unterscheidet das systemisch- lösungsorientierte Vorgehen deutlich von anderen Beratungsstrategien.

Normalerweise gehen wir davon aus, dass Lösungen aus dem reichhaltigen Wissens- und Erfahrungsschatz eines kompetenten Beraters in den Kopf eines problembeladenen Menschen zu transportieren sind. Das gilt auch nach wie vor für einfache kognitiv orientierte Beratungsformen wie Modeberatung, den Knigge und für technische Beratungen. Aber bereits Beratungen zum Zeitmanagement oder die viel zitierten Ernährungsberatungen erfordern bereits ein auf den Klienten abgestimmtes ressourcenorientiertes Vorgehen, wenn sie von Erfolg gekrönt sein sollen. Je mehr also individuelles komplexes Handeln erforderlich ist, umso eher sollten wir systemisch- lösungsorientiert vorgehen. Im pädagogischen Kontext gilt das für die meisten Beratungen.

Die Problemgeschichten unserer Klienten dürfen uns nicht glauben machen, wir wüssten um das Problem und seine Ursachen oder Lösungen. In der wechselseitigen Kommunikation zwischen Berater und Klienten gehen Informationen verloren.

Durch eine zirkulär angelegte Interaktion mit dem Berater erweitert sich der Blickwinkel des Klienten auf „seine“ Wirklichkeit. Dadurch geraten allmählich Lösungsansätze in seinen Fokus, die durch den typischen „Tunnelblick“ versperrt waren.

Das Handwerk

Der Auftrag zur Beratung

Wer kennt nicht die folgende Situation: Wir geben uns die größte Mühe, aber unsere Klienten ziehen nicht so richtig mit. Wir strengen uns redlich an, aber die Klienten beginnen, an unseren Ratschlägen herumzumäkeln. Sie zögern und zaudern, winden sich und wollen unsere gutgemeinten Hinweise einfach nicht annehmen. Sie fangen sogar an, die Qualität unserer Tipps zu bewerten. Je verzweifelter wir nach Lösungen suchen, umso intensiver beurteilen sie die Treffsicherheit unserer Ratschläge.

Das Beschriebene ist in der Tat ein gesetzmäßiger Vorgang. Je schneller wir nämlich Ratschläge erteilen, um so eher werden diese mit der Formel ...Ja, aber .. abgeschmettert.

In einer professionellen Beratung strengen nicht wir uns an, sondern unsere Klienten. Wenn wir uns bemühen, sind wir wahrscheinlich auf jemanden reingefallen, der im Grunde keine Beratung möchte. In Bezug auf eine Beratungssituation unterscheiden wir drei Arten von Besuchern: Die Klagenden, die Geschickten und die Kunden. Das Unterscheidungsmerkmal dieser drei Motivationsgruppen ist deren innere Haltung zum Sinn einer Beratung:

Besucher	Haltung	Mögliche Aussagen
Klagende ...	fühlen sich hilflos. Sie wollen keine Kooperation, sondern Entlastung.	<i>Ich habe alles versucht. Jetzt sollen sich andere mit meinem Problem herumärgern.</i>
Geschickte ...	fühlen sich bedrängt. Sie wollen weder Kooperation noch Entlastung. Sie wollen ihre Ruhe. In der Regel wurden sie zu uns geschickt.	<i>Ich wollte gar nicht herkommen. Ich bin eigentlich nur hier, um vor dem Drängen der anderen Ruhe zu haben.</i>
Kunden ...	wollen Veränderungen. Sie denken angestrengt nach und suchen nach eigenen Lösungen.	<i>Ich will mich verändern. Dazu brauche ich die Kooperation mit dem Berater.</i>

Die Anliegen dieser drei Gruppen sind unterschiedlich. Klagende und Geschickte wollen genaugenommen nicht beraten werden – auch wenn sie es sagen! Manchmal können wir sie aber zu Kunden machen.

Thomas Gordon rät: Gib einen Ratschlag nur einmal. Wir sagen: Berate nie ohne Auftrag. Der Satz: „Ich hätte gern von Ihnen einen Rat,“ ist an sich noch kein Auftrag. Einen Auftrag zur Beratung können wir ableiten, wenn wir uns nach den ureigenen Zielen der Klienten erkundigen und wenn wir sie in ihrem Gesamtverhalten beobachten.

Klienten neigen dazu, ausführlich darüber zu klagen, dass andere Menschen ihnen das Leben schwer machen. Umständlich und mit vielen Beispielen versehen erzählen sie davon, wie unzulänglich, unwissend, uneinsichtig und unvollkommen andere Leute sind. Negativbeschreibungen Abwesender sind in einer Beratung jedoch wenig hilfreich. Hilfreicher sind die Beschreibungen der Ressourcen derjenigen, die in der Beratung anwesend sind.

Ähnlich wichtig wie bei einem Schachspiel ist die Eröffnung der Beratung. Bereits mit den ersten Worten stellen wir die Weichen für langatmige problemorientierte oder konstruktiv lösungsorientierte Beratungsverläufe.

Eine besondere Bedeutung in der Beratung haben die Fragen, welche die Berater und die Klienten stellen. Das Formulieren guter Fragen gehört generell zu den höchsten intellektuellen Leistungen. Die Qualität einer wissenschaftlichen Arbeit hängt zum Beispiel ganz wesentlich vom Wert der hypothetischen Fragestellung ab. Auch Schüler können nur etwas fragen, wenn sie den Unterrichtsstoff verstanden haben.

Problembeladene Klienten werden in der Regel aber kaum „kluge“ Fragen stellen. Im Gegenteil: Auf klassisch hilflose Weise fragen sie meist: Warum ist das so? bzw. Was soll ich tun?

Klienten wissen eigentlich nur, was sie **nicht** mehr wollen. Diesen Zustand der Hilflosigkeit sollten wir mittels geeigneter Fragen ändern. Dazu stehen uns verschiedene Fragetechniken zur Verfügung.

Eine sehr interessante Eingangsfrage wurde von der Heidelberger Psychologin Frau Ebbecke-Nohlen¹⁰ beschrieben. Sie beginnt ihre Beratungen gelegentlich mit dem Satz:

„Liebe Frau Müller, welche Frage hat Sie zu mir geführt? Formulieren Sie Ihre Frage jedoch bitte so, dass Sie selbst darin vorkommen.“

Mit dieser Bitte erreicht die Psychologin rasch eine aktiv suchende Grundhaltung ihrer Klienten. So richten sie ihr Augenmerk auf die eigenen Kräfte und Möglichkeiten. Frau Ebbecke-Nohlen geht davon aus, dass das Entwerfen einer guten Eingangsfrage zum eigenen Verhalten bereits der halbe Weg zur Lösung ist.

Mit unseren Fragen erweitern wir also die Gedankenwelt der Menschen. Dabei müssen sie nicht einmal antworten. Allein das verstehende Hören einer Frage setzt innere Gedankenabläufe frei. Deshalb sollten wir vorrangig nach Dingen fragen, die funktionieren. Außerdem können wir eingefahrene Denkmuster hinterfragen. Wir unterscheiden zwei grundsätzlich verschiedene Arten von Fragen:

- **Zirkuläre Fragen** führen beim Klienten zu neuen Sichtweisen. Sie sollen zum kreativen Nachdenken anregen und damit seinen Handlungsspielraum erweitern. Der Sinn einer zirkulären Frage liegt also nicht in der verbalisierten Antwort.
- **Diagnostische Fragen** führen beim Berater zu neuen Informationen. Sie sollen dessen Informationsbedarf stillen, damit er eine Hypothese, eine Diagnose, eine Therapie oder einen Hinweis ableiten kann. Hier liegt der Sinn also in der verbalisierten Antwort.

Aber nicht nur unsere Sprache hat eine ressourcenfördernde Wirkung. Sehr wichtig ist auch unsere Art, wie wir als Berater körperlich und stimmlich auf das Erzählte reagieren. Das wird sehr oft unterschätzt.

Eine wesentliche Voraussetzung für unseren Beratungserfolg ist also die Fähigkeit, ressourcenorientierte und defizitorientierte Zustände beim Klienten zu erkennen und voneinander zu unterscheiden. Gleichzeitig müssen wir in der Lage sein, auch dementsprechend zu reagieren. Wir können mit unserer Mimik und unserer Gestik, mit der Körpersprache und unserer Stellung im Raum sowohl defizitorientierte als auch ressourcenorientierte Zustände beim Klienten verstärken oder abschwächen. Wir laden somit zum Beklagen von Problemen oder zum Konstruieren von hilfreichen Lösungen ein.

Es scheint uns im Blut zu liegen, klagenden Mitmenschen mit „Rapport“ zu begegnen. Wir nicken bedauernd, stimmen dem beschriebenen Elend zu, bemitleiden unser Gegenüber und zeigen uns solidarisch. Indem wir uns in „verdünnter Form“ ebenfalls leidend präsentieren, teilen wir das Elend anderer Menschen.

Dieses Verhalten hat eine wichtige soziale Funktion zu erfüllen. Aber Vorsicht. In einer Beratung kann es uns einen üblen Streich spielen. Hier geht es um mehr. Als Berater brauchen wir Rapport, müssen jedoch auch bei Bedarf unsere natürlich erworbenen solidarischen Verhaltensmuster „umdrehen“ können. Was bedeutet das konkret?

Während sich der Klient bei uns beklagt, nehmen wir uns in Mimik und Gestik zurück. Wenn er jedoch konstruktiv wird, verstärken wir das durch unsere Körperhaltung und durch unseren Blickkontakt. Damit verlängern wir unmerklich die konstruktiven Phasen, ohne ein Wort zu verlieren. Das gelingt besonders dann, wenn wir uns auch innerlich mehr für die

¹⁰ Ebbecke Nohlen, A., (2003) In der Kürze liegt die Würze – Systemische Kurzzeitkonsultation für Paare, Kontext, Band 34; 2003, Heft 1, Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen

Problemlösungsversuche und die hoffnungsvollen Visionen interessieren als für das Mislungene im Leben unserer Klienten. Echtsein ist also angesagt. So können wir bereits ohne Worte – nur mit unserer Körpersprache - in einer Beratung sehr hilfreich sein.

Um uns in den beiden Phasen auch hilfreich zu verhalten, müssen wir diese auch bewusst wahrnehmen. Woran können wir also die defizitorientierten und die ressourcenorientierten Zustände unserer Klienten erkennen?

Der ressourcenorientierte Zustand

Klienten befinden sich in einem ressourcenorientierten Zustand, wenn sie z.B. reden ...

- über die wunderbare Zeit vor ihrem Problem (positive Erinnerungen, hilfreiche Erfahrungen)
- über Ausnahmen während ihres Problems (organisierte Auszeiten im Problemverlauf, willkommene Problempausen)
- über die verführerische Zeit nach dem Problem (Visionen, Träume, belebende Phantasien)
- über theoretische Lösungsansätze (Hypothesen, Kalkulationen)
- über Problemlösungsversuche (auch „mislungene und halbherzige“)
- über die Sichtweise anderer Menschen zum eigenen Problem (Dissoziation)¹¹ reden.

Sie sagen vielleicht:

- *Früher war das besser in unserer Familie. Da haben wir ...*
- *In der vorigen Woche haben wir wieder mal gemeinsam ...*
- *Im Gegensatz zu heute hat er viel besser ...*
- *Manchmal verhält sie sich ganz passabel. ...*
- *In den Ferien/ im Urlaub ist es irgendwie entspannter. ...*
- *Wenn wir es schaffen könnten, dass ... Dann könnten wir wieder...*
- *So, wie meine Frau das sieht, habe ich es bisher noch nicht gesehen. ..*
- *Vielleicht sollte ich ...“*

Im Ressourcetrance reden Klienten freier und offener. Ihre Stimme klingt zuversichtlicher, ihr Blick ist meist nach oben gerichtet. Wenn sich Klienten in diesem Zustand begeben, verstärken wir ihn durch besondere Zuwendung. Wir zeigen uns neugierig. Dabei verhalten wir uns deutlicher zugewandt und freundlich. Wir wenden uns vielleicht dem Klienten zu, beugen den Oberkörper vor, sehen ihn aufmerksam und offen an, bestätigen ihn durch Kopfnicken und durch sprachliche Gesten (Hmm...).

Bei all dem dürfen wir aber nicht übertreiben. Stets sollten wir natürlich bleiben. Unsere Unterstützung des ressourcenorientierten Verhaltens durch Mimik und Körpersprache soll insgesamt angemessen und maßvoll erfolgen. Alles in allem können wir uns gut und gern auf unser eigenes Gefühl verlassen, wie wir mit Mimik und Gestik bestätigen.

¹¹ mit Abstand auf das eigene Problem schauen

Der defizitorientierte Zustand

In der Regel ist ein Beratungsgespräch von einer schwierigen Situation gekennzeichnet. Unsere Klienten werden zu Beginn einer Beratung mit großer Wahrscheinlichkeit eine Beschwerde¹² vortragen. Damit begeben sie sich in einen **defizitorientierten** Zustand. Das ist ganz natürlich. Deshalb kommen sie ja zu uns. Einen defizitorientierten Zustand erkennen wir, wenn die Klienten zum Beispiel

- ein eigenes oder fremdes Problem ausführlich und endlos beschreiben
- von Krankheiten, Fehlverhalten und unüberwindbaren Hürden berichten
- Hinderungsgründe für mögliche Lösungen aufzählen
- das Schicksal verantwortlich machen
- häufig die „3 M Forderung“ stellen (*Man müsste mal ...*)
- sich über Kollegen, die Familie, die Politiker oder über andere starrsinnige, unfähige Zeitgenossen beklagen
- unveränderliche Sachverhalte auflisten, wie die Gesellschaft, das Fernsehen u.ä.
- Fragen stellen, in denen sie selbst nicht vorkommen
- Wünsche an andere Menschen äußern.

Sprachliche Formen solcher defizitorientierten Zustände können sein:

- *Ich weiß nicht mehr weiter ...*
- *Ich habe keine Unterstützung ...*
- *Was sollen wir machen, wenn das Fernsehen jeden Tag ...*
- *Man müsste endlich mal ...*
- *Meine Schwiegermutter hetzt hinter meinem Rücken ...*
- *Der Bengel hört auf niemanden mehr ...*
- *Lehrer müssten eigentlich von ihrer Ausbildung her begreifen, dass ...*
- *Ich schaffe es einfach nicht, abends am Kühlschrank vorbeizugehen ...*
- *Nie räumt er sein Zimmer auf ...*
- *Mich verfolgt das Pech schon ...*“

Klagen sind natürlich wichtig. Sie gehören gewissermaßen zur Psychohygiene. Wenn wir die Beschwerden unserer Klienten nicht ernstnehmen, werden wir sie schnell verlieren.

Klagezustände sollten durch uns als Berater aber nicht forciert und konstruiert werden. Kopfnicken, bestätigende Laute, ein mitfühlender Blick oder gar aktives Mitklagen sind Verhaltensweisen, die im Konfliktmanagement, unter Freunden und Kollegen, in der Familie sehr sinnvoll und entlastend sein können. In der Beratung jedoch sollten sich die Äußerungsformen unseres Mitgefühls in Grenzen halten, weil wir sonst nicht helfen können. Dem tragen wir Rechnung. Als Berater zeigen wir in den Klagephasen unserer Klienten zwar ein freundliches, aber insgesamt eher distanzierendes Verhalten. Vielleicht lehnen wir uns kaum merklich zurück, sehen unseren Klienten eher neutral an, vermeiden bestätigende Laute und reduzieren all jene Verhaltensweisen, die zum Klagen einladen könnten.

¹² Damit ist keine Beschwerde im verwaltungsrechtlichen Sinne gemeint sondern das Anliegen einer Beratung.

Klienten wechseln während einer Beratung in verschiedene Zustände. Sie sehen ihre Situation sowohl defizitorientiert als auch ressourcenorientiert.

Lange Defizitbeschreibungen können als Hilferuf gesehen werden. Er lautet: Nimm mein Problem ernst!

Ressourcenorientierte Zustände dagegen sind der Stoff, aus dem Lösungen gemacht werden. Durch die Art unserer Fragen bzw. durch Mimik und Gestik können wir diesen Zustand befördern.

Die Fragen des Beraters

Unsere Fragen und unsere Aussagen in der Beratung wirken auf die Klienten sehr unterschiedlich. Das lässt sich auch physiologisch nachweisen.

Fragen setzen unwillkürlich innere Suchbewegungen in Gang. („So habe ich das noch nicht gesehen.“) Deren Verarbeitung erfordert ein hohes Energieniveau. Durch Fragen gerät der Klient in eine aktiv-schöpferische Rolle.

Aussagen dagegen setzen unwillkürlich innere Bewertungen unserer Kompetenz in Gang. („Funktioniert das überhaupt? War das ein guter Hinweis?“) Deren Verarbeitung erfordert physiologisch ein geringeres Energieniveau. Durch zu lange Monologe des Beraters gerät der Klient schnell in eine passiv- bewertende Rolle.

Wir erinnern uns: Hilfreiche Fragen heißen auch zirkuläre Fragen. Diese haben eine etwas andere Funktion, als die Frage von Frau Maier auf dem Hausflur. Gewöhnlich besteht der Sinn einer Frage in der Äußerung einer Antwort und den daraus gewonnenen Informationen für den Fragenden. Zirkuläre Fragen dagegen sollen nicht unbedingt mit dem Problem und seiner Entstehungsgeschichte vertraut machen. Sie sollen erst recht nicht diagnostische Daten liefern oder Ursachen für das Problem aufdecken. Stattdessen sollen sie innere Wirkungen beim Befragten erzielen. Sie machen also auch Sinn, wenn der Klient nicht antwortet. Zirkuläre Fragen müssen nicht einmal direkt an den Klienten gerichtet sein. Es reicht schon aus, wenn er sie lediglich hört. Wenn der Berater zum Beispiel in einem sinnierenden Selbstgespräch oder in einem reflektierenden Team in Gegenwart des Klienten laut Fragen zur Situation des Klienten stellt, arbeitet es in dessen Kopf. Er sucht und konstruiert dabei automatisch Antworten. Dieser Psychoeffekt wird sogar professionell genutzt. In der Familientherapie diskutieren Fachleute im reflektierenden Team Hypothesen zu einer problematischen Familiensituation in Gegenwart der Betroffenen. Die Familie hört per Monitor aus einem anderen Raum zu, ohne sich einmischen zu können. Merkwürdigerweise kommen die Klienten regelmäßig aus der Außenperspektive heraus schneller zu Lösungsideen, als in der unmittelbaren Interaktion mit den Therapeuten. In dieser Situation sind die Klienten die Experten. Ihnen wird der Druck genommen, den Therapeuten durch „richtige“ und „gute“ Antworten zu befriedigen.

Zirkuläre Fragen sollen also möglichst einen Wirbelsturm im Kopf des Klienten erzeugen. Sie sollen Veränderungen im Denken des Klienten bewirken, seine verfestigten Problemsichten „stören“, seinen Blick auf den Kontext erweitern, vorhandene Ressourcen mobilisieren, dazu anregen, Dinge anders zu sehen, um gegebenenfalls anders handeln zu können. Für uns als Berater ist somit der unsichtbare innere Suchprozess wichtiger als die „Richtigkeit“ der Antworten. In diesem Sinne können unsere Fragen – wie wir bereits an anderer Stelle gesehen haben - mit einer seelischen Auflockerungsübung verglichen werden, die für Lösungen aller

Art erforderlich ist. Eine gute Beratung erkennt man äußerlich daran, dass der Berater sehr viele Fragen stellt, sehr wenig Aussagen macht und der Klient trotzdem mit neuen eigenen inneren Antworten nach Hause geht.

Damit unsere Fragen die erforderlichen „nützlichen“ Störungen erzeugen können, müssen sie einige Kriterien erfüllen. Wenn sie zu gewöhnlich formuliert sind, treffen sie auf vorgefertigte Antwortmuster. Damit erzielen sie nur eine geringe innere Wirkung. Wenn sie zu exotisch klingen, ist der Klient mit der Merkwürdigkeit der Frage beschäftigt. Wertet die Frage den Klienten durch eine Unterstellung ab, zieht er sich beleidigt zurück. Beinhaltet sie ein übermäßiges und unglaublich klingendes Kompliment, fühlt er sich nicht ernstgenommen.

Innerhalb dieser Eckpunkte sollten sich also unsere Fragen bewegen. Sie müssen stets sachlich, wertschätzend, allparteilich, hinreichend angemessen und hinreichend außergewöhnlich sein. Kompliziert? Manchmal schon. Unsere Klienten machen uns aber durch ihr Verhalten liebevoll darauf aufmerksam, wann wir mit unseren Fragen den genannten Rahmen überschritten haben. Hier einige Beispiele zur Veranschaulichung:

Abwertende Fragen		Wertschätzende Fragen	
Unterstellend:	<i>Geben Sie Ihrem Kind genügend Zuwendung?</i>	Sachlich:	<i>Wo genau ließe sich am ehesten ein gemeinsamer Raum für sie beide einrichten?</i>
Diskriminierend:	<i>Bei wem stottert das Kind am meisten?</i>	Diskret:	<i>Welche Unterschiede im Sprechverhalten Ihres Kindes haben sie festgestellt?</i>
Parteilich:	<i>Glauben Sie etwa Ihrem Großvater?</i>	Neutral:	<i>Wer aus der Familie würde Ihrem Großvater zustimmen? Wer würde eher anderer Meinung sein?</i>
Abwertend:	<i>Wollen Sie mit Ihrem Klagen bedauert werden?</i>	Aufwertend:	<i>Wann haben Sie die Nase voll, Ihren Ärger schweigend herunterzuschlucken?</i>
Exotisch:	<i>Welchen unterschwelligen Gewinn haben Sie, wenn Sie sich leidend zeigen?</i>	Angemessen:	<i>Wann tut es Ihnen gut, Ihre Sorgen anderen mitzuteilen? Wann eher nicht?</i>

Die Ambivalenz: Beraten oder Überreden?

Häufig konfrontieren uns die Schüler, die Lehrer oder Eltern mit einem inneren Zustand der Zwiespältigkeit. Sie zeigen sich unentschlossen und schwanken zwischen unterschiedlichen Ideen hin und her. In der Fachliteratur finden wir dafür auch den Begriff der **Ambivalenz**. Ambivalente Menschen fühlen sich zwischen zwei oder mehr Seiten hin- und hergerissen. Diese innere Zerrissenheit halten sie nur schwer aus. Ambivalenzen zählen zu den belastendsten psychischen Zuständen, die wir kennen. Spannungszustände über längere Zeiträume können zu seelischen Beeinträchtigungen führen.

In ihrer verzwickten Situation erwarten die Klienten oft eine entlastende Entscheidung von uns. Damit halten sie für uns als Berater eine heimliche Falle bereit. Das ist keine böse Absicht. Wir sollten aber möglichst nicht hineintappen.

Unsere Verantwortung als Berater besteht darin, nützliche Entscheidungshilfen zu geben. Dazu müssen wir die Auswirkungen unseres Verhaltens kennen, wenn wir in die oft heftige Dynamik zwiespältiger Seelenzustände eines Klienten eingreifen wollen. Die Konversation der mit in Abwägung befindlichen Menschen führt nicht selten zu stereotypen drehtürartigen Kommunikationsmustern zwischen den Gesprächspartnern. Diese Muster sind meist wenig hilfreich.

Nehmen wir an, dass ein Klient zwischen zwei Entscheidungen hin- und herschwankt. Alle möglichen Ausgänge bringen jedoch aus der Sicht des Zaudernden gleichermaßen Nachteile oder Vorteile.

In dieser als quälend erlebten Situation verlangt er von uns sehr nachdrücklich eine Entscheidung: „Sagen Sie mir, was ich machen soll. Sie sind doch Experte.“ Natürlich ist die Verführung groß, ihm etwas zu raten.

Wir können jedoch unseren Klienten keine einzige Entscheidung ihres Lebens abnehmen. Mit einem Vorschlag würden wir uns sofort einen Teil der Verantwortung für einen Prozess aufbürden, der völlig ohne uns stattfindet.

Wie können wir aber unseren Klienten eine professionelle Entscheidungshilfe geben?

Das eigentlich Quälende an einer ambivalenten Situation ist die Tatsache, dass zwei oder mehrere anscheinend gleichwertige Gedanken im Kopf des Klienten miteinander konkurrieren. Alle Gedanken sind ihm aber gleich lieb – wie die Kinder einer Familie. Die Gedanken kreisen ununterbrochen um das Einerseits und um das Andererseits:

- Einerseits muss ich den Jungen bestrafen, andererseits habe ich die Erfahrung gemacht, dass dadurch alles nur noch schlimmer wird.
- Einerseits weiß ich als Mutter, dass mein Sohn es in der Regelschule sehr schwer hat, andererseits verringern sich seine Berufsaussichten mit einem Förderschulabschluss.
- Einerseits plagt er sich im Unterricht, andererseits wird er später als Förderschulkind sicher gehänselt.

Wenn wir als Elternberater in dieser Situation eine der beiden Seiten bewusst oder unbewusst favorisieren, kann es sehr leicht passieren, dass unsere Klienten gerade die von uns vernachlässigte Seite stärken. Sie verhalten sich wie Mütter, die immer um die schwächeren Kinder kämpfen. Der Satz der Schulleiterin: „Sehen Sie doch ein, dass Ihr Kind an der Förderschule besser aufgehoben ist.“ ruft automatisch im Kopf der Mutter alle möglichen Gegenargumente auf den Plan. Sie würde antworten: „Aber mein Junge hätte bei seinen Spielkameraden in der Straße sehr zu leiden.“ Der Satz der Nachbarin: „Schick dein Kind um

keinen Preis auf die Förderschule.“ könnte bei der gleichen Mutter die Reaktion hervorrufen: „Aber du weißt ja nicht, wie das Kind jetzt unter dem schulischen Leistungsdruck leidet.“

Aus der Physik ist uns ein ähnliches Prinzip bekannt: Wenn man den Strom in einer Spule erhöht, entsteht durch das sich aufbauende Magnetfeld ein Induktionsstrom, der seiner Ursache entgegengesetzt ist. Es kommt zum elektrischen Widerstand. Somit kann man den Strom nicht unendlich hoch regeln. Irgendwann wird die Spule heiß und brennt durch.

Auch beim „Hochregeln“ unserer Überzeugungsarbeit reagieren zwiespältige Klienten schnell mit Widerstand. Es entsteht eine psychische Induktion, die unserem Überzeugungsanliegen entgegengesetzt ist. Maßvolles Hochregeln ist also auch hier angesagt.

Ambivalente Situationen kommen in der Beratung häufiger vor, als wir glauben. Klienten spüren sehr schnell, auf welcher Seite der Berater steht. Sie möchten aber gern alle Seiten ihres Problems beleuchtet und damit gewertschätzt wissen. Erst durch die einseitige Parteilichkeit der Berater gehen viele Klienten im Verlauf des Gesprächs auf die gegenüberliegende Seite. Was bei ihnen am Anfang ein vager Gedanke war, wird durch das unzweckmäßige Verhalten des Beraters womöglich erst zu einer festen Überzeugung. Je mehr der Berater versucht, den Klienten von der Richtigkeit seiner Berateridee zu überzeugen, um so stärker verteidigt der Klient die andere Seite. Der eifrige Berater merkt nicht, dass er selbst die Starrköpfigkeit des Klienten aus der Wiege gehoben hat.

Was ist also zu tun? Wenn wir anderen Menschen in ihren Überlegungen weiterhelfen wollen, sollten wir uns zunächst ihre Ideen, Zweifel und Bedenken ruhig anhören, ihnen Raum im Gespräch geben und sie durch unser Verhalten wertschätzen. Nur wenn wir aufhören, das Wenn und Aber zu bewerten, können die Klienten aufhören, das Wenn und Aber zu verteidigen. Sie werden sich auch unsere Überlegungen leichter anhören können und eine Entscheidung treffen. Diese Entscheidung ist dann weniger vom aktuellen Überzeugungskampf in der Beratungssituation bestimmt, sondern mehr aus einem erweiterten Blickwinkel heraus.

Deshalb gehen professionelle Berater von den folgenden Grundsätzen aus: Klienten sind immer ambivalent in Entscheidungen und in Problemlösungsprozessen. Sie sind es auch dann, wenn sie nach außen hin nur eine Seite der Ambivalenz benennen. Die Art der Beratung bzw. Kommunikation ist u.a. entscheidend dafür, welche Seite der Ambivalenz der Klient gerade in den Vordergrund rückt. Ergreift der Berater für die eine Seite Partei, stärkt der Klient möglicherweise genau die andere Seite. Geht der Berater eine Koalition mit der anderen Seite ein, schlägt sich der Klient wieder auf die entgegengesetzte Seite. Beharrt der Berater auf einer Seite, weil er diese für optimal hält, produziert er ungewollt eine Verfestigung im Meinungsbild des Klienten auf der anderen Seite. Der Berater empfindet das Verhalten seines Klienten dann als Widerstand. Es entsteht der Eindruck, der Klient sei uneinsichtig, starr und ängstlich.

Klienten fühlen sich nur dann verstanden, wenn der Berater alle Seiten seiner Ambivalenz wertschätzt. Der Klient hat das Recht auf Parteilichkeit – der Berater nicht. Klienten können nicht über Lösungen nachdenken, solange sie damit beschäftigt sind, diejenige Seite der Ambivalenz zu verteidigen, die der Berater gerade vernachlässigt.

Die Entscheidungshilfe

Jetzt wissen wir, was wir nicht tun sollten. Was machen wir aber stattdessen? Es gibt vier Eckpfeiler der Entscheidungshilfe in zwiespältigen Situationen: Das Benennen, das Wertschätzen, das Erweitern und das Skalieren der Ambivalenz:

- Wir benennen die Ambivalenz des Klienten auf der Metaebene. Damit heben wir ihn aus seiner Assoziation¹³ heraus und lassen ihn von oben auf sich und seine Situation schauen: *“Ich höre heraus, dass zwei Seiten in Ihnen kämpfen: Einerseits möchten Sie gern... Andererseits befürchten Sie aber, dass ... Hab ich Sie da richtig verstanden?”*
- Wir wertschätzen die ambivalente Haltung als Ausdruck von Kompetenz: *„Sie denken sorgfältig über beide Aspekte Ihrer Entscheidung nach. Beide Seiten haben ihre Vorteile und Nachteile. Ich finde es gut, dass Sie alle möglichen Folgen – die positiven und die negativen - im Auge haben.“*
- Wir erweitern den Blick des Klienten unter Einbeziehung wichtiger Bezugspersonen: *„Wer aus Ihrer Firma/Familie würde Ihnen eher zuraten? Wer würde Ihnen eher abraten? Wenn wir jetzt Ihren Mann/ Ihren Chef fragen würden ...“*
Dieser Schritt soll dem Klienten die Möglichkeit geben, die Auswirkungen seiner Entscheidung auf wichtige Bezugssysteme (Familie, Freundeskreis, Kollegium) zu reflektieren. Außerdem werden hier oft unbewusste Abhängigkeiten oder Interessenkonflikte deutlich.
- In einem letzten Schritt skalieren wir die Ambivalenz. Wir zeichnen z.B. vier Spalten an die Tafel und listen mit Hilfe der Klienten schriftlich auf, was und wer jeweils dafür und dagegen spräche:

Ich übernehme den Job!			
Was spricht dafür?	Wer spricht dafür?	Was spricht dagegen?	Wer spricht dagegen?
<i>Mehr Abwechslung und Bestätigung</i>	<i>Meine Kollegen, meine jüngste Tochter</i>	<i>Mein Mut, Angst vor der Pleite</i>	<i>Mein Mann, meine älteste Tochter</i>
<i>Mehr Gehalt</i>	<i>Mein ehemaliger Chef</i>	<i>Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach</i>	<i>Alle meine Neider</i>
<i>Meine Fähigkeiten in der Lohnbuchhaltung</i>	<i>Alle, die mir was zutrauen</i>		

¹³ Assoziation: Betrachten einer Problemsituation mit starken Gefühlen
Dissoziation: Betrachten einer Problemsituation mit innerem Abstand

Nach der grafischen Zusammenfassung der ambivalenten Haltung kann der Klient aus der Beratung entlassen werden, ohne dass zunächst eine Lösung gefunden wurde. Er wird jedoch gebeten, zu Hause weiterzuüberlegen. Es ist erstaunlich, wie häufig die Klienten nach einer gewissen Zeit unter dem Einfluss dieser Hilfe zu eigenen Lösungsansätzen kommen. Manchmal bitten Klienten allerdings auch sehr nachdrücklich um Rat. In diesem Fall können wir ihnen sicher auch Ratschläge geben. Aber selbst hier ist es sinnvoll, die Verantwortung bei den Klienten zu belassen. Wir beteiligen sie an der Entstehung unseres Ratschlages aktiv, indem wir zum Beispiel fragen:

- *Welche Erfahrungen haben Sie mit Ratschlägen dieser Art?*
- *Wie gehen Sie prinzipiell mit Ratschlägen um?*
- *Wie müsste mein Ratschlag sein, damit er für Sie hilfreich ist?*
- *Wie müsste mein Ratschlag sein, damit Sie ihn sofort verwerfen?*
- *Was sollte ich bei meinem Ratschlag beachten?*
- *Was sollte ich Ihnen auf keinen Fall raten?*
- *Wie können Sie mich darin unterstützen, dass mein Rat hilfreich ist?*

Selbst wenn die Klienten auf all diese (zugegebenermaßen merkwürdigen) Fragen nicht oder nur vage antworten, sind sie innerlich aktiv. Sie müssen über den Sinn der Ratschläge nachdenken und bleiben in der Verantwortung. Nicht selten korrigieren sie dabei ihre Erwartungen an den Expertenratschlag. Dabei können neue Einsichten entstehen. Bereits durch das Hören dieser Fragen und durch das Nachdenken wird den Klienten zunehmend klar, dass letztlich nur sie Experten für das Problemfeld sind, dass Ratschläge ihre Tücken haben und prinzipiell die Ratsuchenden für das Umsetzen aller Beratungsideen verantwortlich sind. Inwieweit unsere Klienten ihre durch Ratlosigkeit geprägte Haltung langsam verlieren und allmählich Mut schöpfen, etwas Neues auszuprobieren, hängt also ganz wesentlich davon ab, ob wir ihnen eigene Lösungsinitiativen zutrauen. Dieses Zutrauen wird sich auf die Haltung der Klienten übertragen.

Das Benennen, das Wertschätzen, das Erweitern und das Skalieren von Ambivalenzen kann zu Lösungsideen führen.

Die Veranschaulichung und das Sortieren ambivalenter Seiten in einer Beratung ist meist hilfreicher als die Präsentation von Lösungsvorschlägen.

Die Zielarbeit in der Beratung

Wovon hängt unser beruflicher und privater Erfolg ab? Vom Zufall? Vom Glück? Von den äußeren Umständen, in die wir hineingeraten sind? Von den willkürlichen und unwillkürlichen Entscheidungen anderer? Oder gar ausschließlich von uns selbst?

Niemand wird leugnen, dass die äußeren Lebensumstände unseren beruflichen und privaten Erfolg wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher machen.

Es gibt Menschen, die sind zwar offensichtlich erfolgreich, fühlen sich aber trotzdem unglücklich. Ohne Rast und Ruh hasten sie durchs Leben, den Blick ständig nach vorn gerichtet, noch unerfüllte Ziele im Blick, das Erreichte hinter sich lassend, Errungenschaften schnell vergessend.

Erfolg scheint also letztlich nichts objektiv Wahres, sondern etwas subjektiv „Gefühltes“ zu sein. In diesem Sinne hängt unser Erfolg sehr von unseren Ansprüchen und damit von unseren Zielen ab.

Neben der Klientenorientierung und der Lösungsorientierung führen wir einen weiteren Aspekt in unsere Beratungstätigkeit ein: Die **Zielorientierung**.

Stecken wir uns viele große Fernziele, wächst die Wahrscheinlichkeit von Enttäuschungen und damit von Misserfolgen. Kleine Nahziele dagegen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, sich selbst als erfolgreich zu erleben.

Wichtig dabei ist die Frage, ob unsere Ziele ausschließlich in unserer eigenen Sphäre oder in der Sphäre anderer liegen. Wenn wir uns zum Beispiel vornehmen, in einem bevorstehenden Elterngespräch sachlich zu bleiben, ist die Wahrscheinlichkeit von Erfolg sehr groß. Wenn wir uns jedoch vornehmen, die Eltern in diesem Gespräch dazu zu bewegen, sich mehr um ihr Kind zu kümmern, gehen wir ein großes Misserfolgsrisiko ein.

Die Wahrscheinlichkeit, dass wir missionarische Ideen innerhalb einer Beratung umsetzen, ist äußerst gering. Wir alle sind in soziale Systeme (Familie, Schule) eingebunden. Diese Systeme leben von festen Traditionen und Ritualen, Rollenzuschreibungen und Hierarchien. In diesen Systemen haben unsere Klienten viele Jahre hindurch nützliche Erfahrungen gesammelt und eigene Wertvorstellungen entwickelt. Jede Veränderung, die wir per Intervention von außen einbringen wollen, bringt ihr System ins Wanken. Die Auswirkungen der Instabilität sind oft erheblicher, als Außenstehende denken.

Wer also sein Leben lieber in kleinen aber feinen Schritten durchmisst, wer es vorzieht, erst einmal anzukommen, bevor er das nächste Ziel anvisiert, steht auf der sicheren Seite. Wer sich dagegen ständig Ziele vornimmt, die jenseits von Gut und Böse liegen, deren Erfüllung von anderen Menschen, dunklen Mächten oder von nicht beeinflussbaren Umständen abhängt, hetzt mit Siebenmeilenstiefeln von Misserfolg zu Misserfolg. Misserfolgserlebnisse jedoch bringen Enttäuschungen mit sich. Enttäuschungen schwächen unsere Kräfte. Dadurch werden unsere Ressourcen noch tiefer vergraben. So kann ein verhängnisvoller Kreislauf entstehen. Je mehr Misserfolge wir haben, umso ungeduldiger werden wir. Je ungeduldiger wir sind, umso höher setzen wir unsere Ziele an.

Die Idee von den angemessenen Zielen hat aber nicht nur eine große Bedeutung für die Arbeit mit unseren Klienten. Viele Kollegen, die zum zielorientierten Arbeiten übergegangen sind, erlebten einen angenehmen Nebeneffekt: Mit der professionellen Konstruktion wohlgeformter Ziele für die Klienten befreiten sie sich selbst von zu hohen Ansprüchen in Bezug auf ihre Beratungstätigkeit, ihre übrige Arbeit und ihr Privatleben.

Somit wird auch in unserem folgenden Beispiel die Lehrerin eigenständig entscheiden, wie intensiv sie sich um ihre Klasse kümmert:

Ziele (Hohe Erfolgsrate)	<p><i>Ich möchte gern ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>... die Lehrerin einladen.</i> <i>... die Lehrerin um ein Gespräch bitten.</i> <i>... in dem Gespräch ruhig, freundlich und gelassen bleiben.</i> <i>... mich während des Gesprächs in sie hineinversetzen.</i> <i>... in dem Gespräch nur nachweisbare Sachverhalte nennen.</i> <i>... mich nicht rechtfertigen, sondern meine Meinung sachlich begründen.</i>
Wünsche (Geringe Erfolgsrate)	<ul style="list-style-type: none"> <i>... die Lehrerin veranlassen, mit ihrer Klasse zu reden.</i> <i>... die Lehrerin veranlassen, ihre Unterrichtsführung zu verändern.</i> <i>... die Lehrerin dazu bewegen, gerechter mit den Schülern umzugehen.</i> <i>... erreichen, dass sich die Lehrerin Hilfe holt.</i> <i>... die Situation in der Klasse verbessern.</i> <i>... die Situation an der Schule ändern.</i>

Das Denken und Handeln in angemessenen Zielkategorien verändert also unser Leben in allen Bereichen. Es führt dazu, dass wir trotz der kleinen Zielsetzungen nicht weniger, sondern letztendlich mehr erreichen. Wir entwickeln ein Gefühl dafür, wann wir vom „Mehr desgleichen“ zum „Stattdessen“ übergehen müssen. Angemessen denkende und handelnde Menschen sind in bezug auf ihre Lebensplanung in der Regel zufriedener mit sich, weil sie ein Mittel in der Hand haben, durch angemessene Ziele Erfolge zu organisieren und Misserfolge zu vermeiden.

Natürlich sind auch die großen Fernziele des Lebens wichtig. Sie haben die Funktion eines Kompasses, während uns die Nahziele wie bequeme Wanderschuhe weiterbringen können.

Als Berater unterscheiden wir zwischen den Zielen und den Wünschen unserer Klienten. Die Erreichung von Zielen liegt ausschließlich im eigenen Handeln begründet, die Erfüllung von Wünschen dagegen ist vom Wollen und von den Fähigkeiten anderer abhängig.

In einer Beratung werden in der Regel sehr viele Wünsche und Kritiken an andere geäußert. Wir gehen jedoch mit unseren Klienten den Weg vom Wunsch zum Ziel.

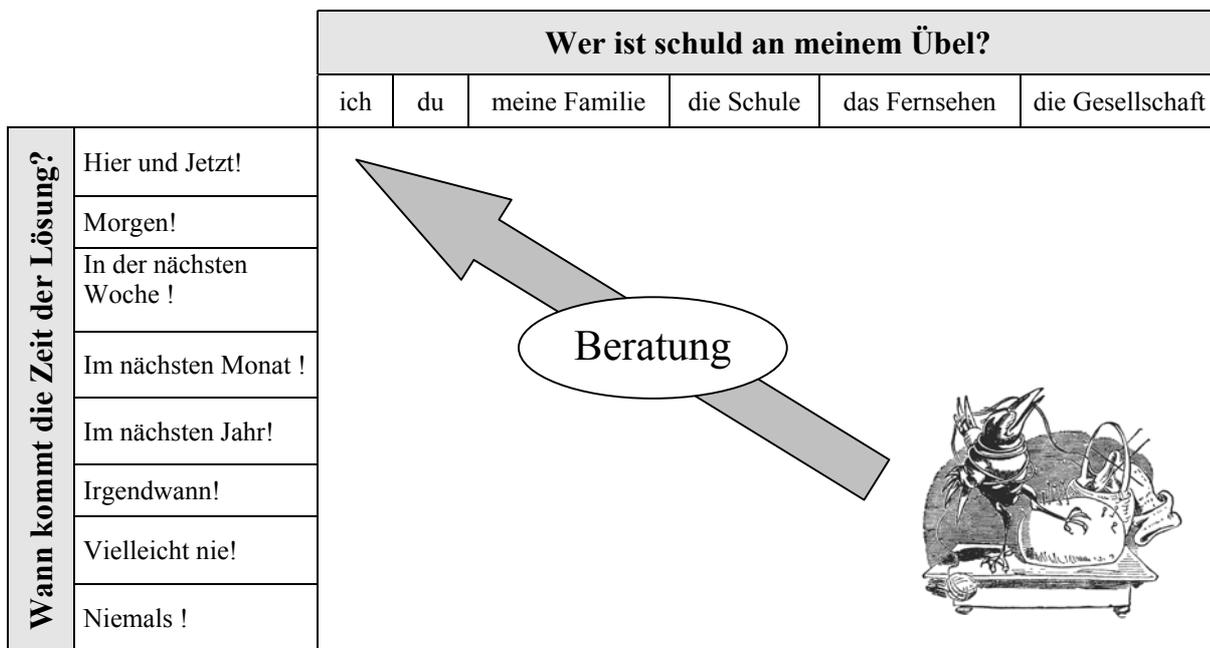
Die üppigen und die wohlgeformten Ziele unserer Klienten

Bitte beobachten Sie in der nächsten Zeit einmal, auf welche Art und Weise wir uns über die täglichen Dinge des Lebens beschweren. Meist beklagen wir uns über andere Menschen oder über widrige Umstände. Schuld sind in der Regel immer die anderen.

Jede Klage hat mindestens zwei Dimensionen. Klagende treffen Aussagen darüber, wer Schuld hat und wann die wunderbare Zeit kommen wird, in der es das Problem nicht mehr gibt. Damit lassen sich Beschwerden in den beiden Denkdimensionen „Schuld“ und „Zeit“ wie in einem Koordinatensystem darstellen. In diesem Koordinatensystem wird auch der Weg

deutlich, den die Klienten in der Beratung zurücklegen sollen. Er führt von der Fremd- zur Eigenverantwortung.

Die beiden Dimensionen Schuld und Zeit sind keine objektiven Wirklichkeiten, sondern Einstellungsdimensionen. Sie haben etwas mit dem Wissen, den Erfahrungen, den Neigungen und Sichtweisen, mit den Norm- und Wertevorstellungen derjenigen Person zu tun, die sich beklagt.

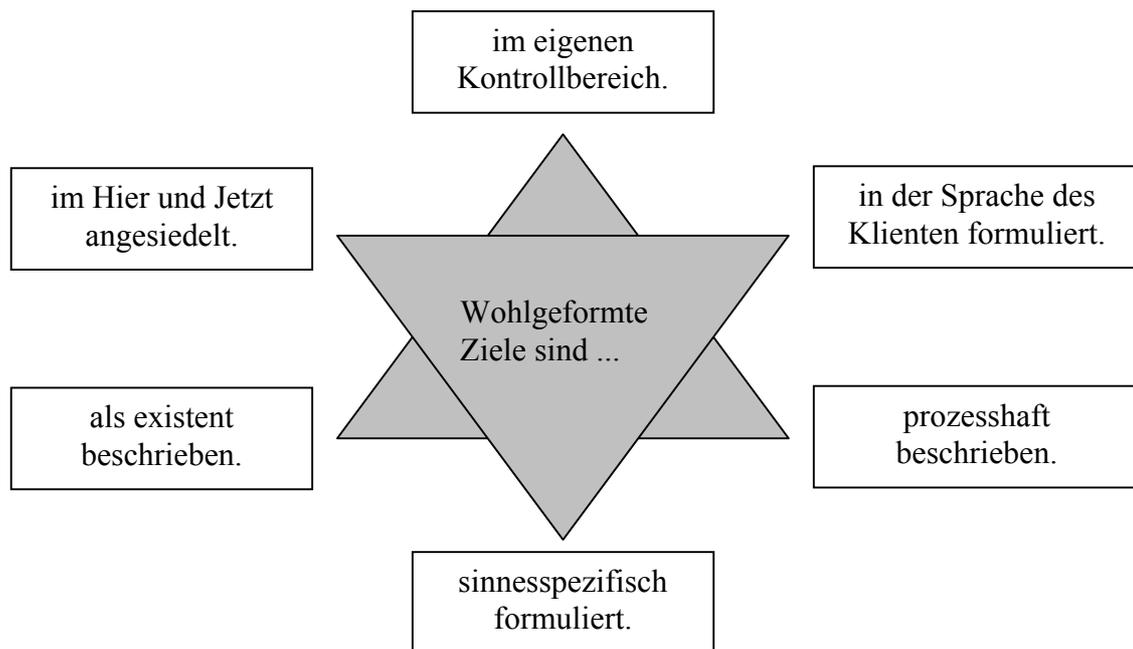


Der mühsame Weg von der Klage zur Eigenverantwortung

Wer davon ausgeht, dass seine Situation von fremden Mächten abhängt und dass sich dieser Zustand wohl niemals ändern wird, erlebt sich hilflos wie Hans Huckebein von Wilhelm Busch. Wer dagegen Ziele ins Auge fasst, die weniger groß, aber dafür im Hier und Jetzt des eigenen Ich liegen, hat größere Chancen auf Erfolg.

Bezogen auf das Koordinatensystem legen wir also gemeinsam mit unseren Klienten ein Stück des Weges von rechts unten nach links oben zurück. Wie weit wir dabei kommen, entscheidet der Klient. Wir als Berater sind lediglich für die Richtung des Beratungsgesprächs verantwortlich. Mit wertschätzenden Fragen interessieren wir uns dafür, was der Klient selbst im Hier und Jetzt bewirken kann. Aus dem o.a. Koordinatensystem ergeben sich die sogenannten wohlgeformten Ziele¹⁴:

¹⁴ Nach Kurt Betscher/ Christine Nentwig- Betscher, Paderborn



Zu Beginn einer Beratung nennen die Klienten in der Regel meist große, vage oder abstrakte Ziele. Diese üppigen oder hären Zielbeschreibungen können wir durch geschicktes Fragen in wohlgeformte Ziele umwandeln:

Klient		Berater
Ziel ist als Nicht- Ziel beschrieben:	<i>Ich will <u>nicht</u> mehr ...</i>	<i>Was <u>stattdessen</u>? <u>Sondern</u>?</i>
Ziel liegt in ferner Zukunft:	<i><u>Später</u> werde ich ...</i>	<i>Wenn Sie <u>auf dem Weg</u> zum Ziel wären ...</i>
Ziel ist substantivistisch beschrieben:	<i>Ich wünsche mir mehr <u>Selbständigkeit</u> ...</i>	<i>Was werden Sie <u>tun</u>, wenn ...</i>
Ziel liegt nicht im eigenen Kontrollbereich:	<i>Ich möchte, dass <u>meine Familie</u> nicht mehr so ...</i>	<i>Was wollen <u>Sie</u> daran verändern? <u>Was davon</u> können <u>Sie</u> übernehmen?</i>
Ziel ist abstrakt beschrieben:	<i>Ich möchte <u>gelassener</u> mit meinem Vater reden ...</i>	<i>Wie <u>sieht</u> das aus/ <u>hört</u> sich das an, wenn sie ...</i>
Ziel ist geschraubt formuliert:	<i>Ich möchte mein eigenes Wesen erforschen ...</i>	<i>Wie muß ich mir das vorstellen?</i>

Die Reise von der Klage zum Ziel gerät jedoch oft ins Stocken. Manchmal müssen wir sogar zurück, weil wir etwas Wichtiges vergessen haben. Wenn wir die wohlgeformten Ziele der Klienten im Auge behalten, sind bestimmte Stützbegriffe hilfreich. Ein Musterfahrplan dieser Stützbegriffe (hervorgehoben) könnte wie folgt aussehen:

- Berater: *Was war Ihr **Ziel**, als Sie hergekommen sind?*
Klient: *Mein Kind soll nicht mehr ...*
Berater: *Was sollte es **stattdessen** tun?*
Klient: *Es müsste stattdessen ...*
Berater: ***Was genau** muss geschehen, damit Ihr Kind ...*
Klient: *Es müsste folgendes passieren: ...*
Berater: ***Was davon** könnten **Sie** wohl tun, damit es ihm leichter fällt?*
Klient: *Ich könnte versuchen, ...*
Berater: *Was davon könnten Sie **schon bald** ausprobieren?*
Klient: *Dazu habe ich nicht die Kraft/ den Mut ...*
Berater: *Angenommen, Sie hätten genügend Mut und Kraft. Was würde z.B. Ihr Partner **sehen, hören, spüren**, wenn Sie ...*
Klient: *Hm, vielleicht würde er sehen, wie ich ...*
Berater: *Was davon könnten Sie vielleicht **morgen schon** ...?*
Klient: *Ich könnte wahrscheinlich ...*
Berater: *Welcher **erster** kleiner Schritt würde Ihnen davon am leichtesten fallen?*
Klient: *Am ehesten könnte ich wohl ...*
Berater: *Ich wäre **neugierig**, was passieren würde, **wenn Sie** ...*
Klient: *Vielleicht probiere ich es aus.*

Beratungstätigkeit ist Zielerarbeit. Insgesamt muss sie jedoch als lebendiges, freundliches, wertschätzendes, auch humorvolles und inhaltlich bewegliches Gespräch geführt werden. Ein Vor und Zurück, ein Für und Wider sind nicht nur erlaubt, sondern auch erforderlich.

Die Überforderung unserer Klienten in der Zielerarbeit

Wir hatten bereits erwähnt, dass es in einer Beratung bzw. in therapeutischen Gesprächen zwei Arten von Fragen gibt: die diagnostischen Fragen und die zirkulären Fragen.

Diagnostische Fragen sind uns vertraut. Immer wenn **wir** etwas wissen wollen, stellen wir sie. Diagnostische Fragen sollen dem Fragenden neue Informationen liefern – nicht dem Gefragten.

Zirkuläre Fragen dagegen haben eine völlig andere Funktion. Sie sollen eingefahrene Denkmuster und unzweckmäßige Glaubenssätze auflösen helfen. Unter dem Einfluss zirkulärer Fragen verändert sich also der Klient. Deshalb müssen diese Fragen auf eine besondere Art formuliert werden. Wir als Berater tragen die Verantwortung dafür, ob er in einen defizitorientierten oder in einen ressourcenorientierten Zustand gerät. Zirkuläre Fragen sollen also blickerweiternd, bewusstseinsbildend, motivierend, aktivierend und anregend, aber gelegentlich auch irritierend, verwirrend und störend sein. In jedem Fall soll der Klient jedoch immer das Gefühl von Kompetenz behalten.

Der russische Psychologe Wygotski¹⁵ untersuchte experimentell die Lernfähigkeit von Kindern. Er stellte fest, dass sie dann am meisten lernten, wenn sie dicht an ihre Leistungsgrenze gehen mussten. Darunter war der Lerneffekt gering, darüber allerdings auch. Hier begannen die Kinder, den Misserfolg zu „erlernen“. Den optimalen Lernbereich nannte er „Die Zone der nächsten Entwicklung“.

Wygotskis Erkenntnisse können wir auch für unsere Beratertätigkeit nutzen. Mehrere aufeinanderfolgende zu schwer gestellte Fragen in der Beratung bergen die Gefahr der Überforderung. Es kann beim Klienten eine Ich-Weiß-Nicht-Haltung entstehen. Der Klient denkt: „Jeder normale Mensch müsste doch Antworten auf diese Fragen haben. Selbst hier stelle ich mich zu blöd an. Ich muss wirklich überdurchschnittlich dumm sein. ...“

Unser Klient befindet sich jedoch nicht in einer Prüfung. Er soll weder sein Wissen unter Beweis stellen noch Rechenschaft ablegen. Im Gegenteil. Aus der Haltung eines Prüflings heraus kann er kaum freie Lösungsbilder konstruieren.

Herr Wygotski sitzt also immer unsichtbar hinter uns. Er achtet darauf, dass unsere Fragen für den Klienten beantwortbar bleiben. Deshalb gehen wir im Zweifelsfalle eher kleinschrittig vor. Nur durch die Beantwortung empathischer Fragen kann bei ihm allmählich die Erfahrung kommunikativer Kompetenz entstehen. Er denkt: „Obwohl ich ein Problem habe, weiß ich doch auf all die schwierigen Fragen des Beraters irgendwie eine hinreichende Antwort. Vielleicht bin ich ja doch nicht so weit von einer Lösung entfernt, wie ich dachte ...“

Wie gehen wir aber beratungstechnisch vor, wenn wir kleinschrittig arbeiten wollen? Wir bauen zum Beispiel Alternativhilfen in die Fragen ein, nehmen ihnen die Schärfe der absoluten Wirklichkeit oder meiden Fragen nach dem Großen, Gewaltigen und Vollständigen. Die anschließende Tabelle enthält einige hilfreiche Formulierungen, mit deren Hilfe wir große Schritte in angemessene kleine Schritte umwandeln können.

Große Schritte	Kleine Schritte
<i>Was ist ... / Wie können ... (Indikativ)</i>	<i>Was könnte/ würde/ wäre ... (Konjunktiv)</i>
<i>Wie können Sie das Problem für immer lösen?</i>	<i>Welche Idee hätten Sie dazu, wie man einen kleinen Aspekt des Problems etwas besser in den Griff bekommen könnte?</i>
<i>die Lösung</i>	<i>eine Veränderung, ein kleiner Schritt in Richtung Lösung</i>
<i>das Ganze</i>	<i>teilweise</i>
<i>das Große</i>	<i>ein klein wenig, ein bisschen</i>
<i>das Endgültige</i>	<i>zunächst, vorläufig</i>
<i>der ganze Weg, die ganze Strategie zum Ziel</i>	<i>erst das Ziel, dann der Weg</i>
<i>Wie wäre das dann? (offene Frage)</i>	<i>Wäre es dann leichter oder schwerer? (Vorgabe von Alternativen)</i>

¹⁵Wygotski, L., (1985) Ausgewählte Schriften, Arbeiten zu theoretischen und methodologischen Problemen der Psychologie, Verlag Volk und Wissen Berlin

Unser Klient soll vor uns keine Prüfung ablegen. Er muss weder sein Wissen unter Beweis stellen noch Rechenschaft über sein Leben ablegen. Im Gegenteil. Aus einer Prüfungssituation heraus ist die Konstruktion frei assoziierter Lösungsbilder kaum möglich. Dem Klienten helfen vielmehr Alternativ- und Bedeutungsfragen oder Fragen nach kleinen, begrenzten und vorläufigen Schritten zur Lösung.

Das Verflüssigen versteinerner Eigenschaften

Ein Mann geht zum Arzt. Nach der Untersuchung wiegt der Doktor bedenklich den Kopf und sagt: „Mein Freund, Sie haben eine schwere chronische Adipositas cordis¹⁶.“ Darauf hin fragt der Patient: „Um Himmels Willen Herr Doktor, was heißt das denn auf deutsch?“ Der Arzt antwortet: „Es heißt, Sie sind zu dick, zu träge und zu gefräßig.“ Irritiert fragt der Patient: „Herr Doktor, wie war noch mal die lateinische Bezeichnung? Ich brauche sie für meine Frau.“

Ein indianisches Sprichwort lautet: Einen Pfeil und ein Wort kann man nicht zurückholen. Worte haben oft größere Wirkungen als Taten. Unbedachte oder absichtliche Äußerungen können nicht nur weh tun, sondern im äußersten Fall auch töten.

Die Einheit von Körper und Geist wurde schon in der Antike beschrieben. Wir wissen heute, dass geistige und körperliche Zustände über das Immunsystem und andere Systeme miteinander verbunden sind. Kein Zweifel: Körperliche Beschwerden belasten unsere Psyche. Aber seelisches Leid kann umgekehrt auch die Entstehung körperlicher Beschwerden oder gar den Ausbruch von Krankheiten begünstigen.

In lang anhaltenden psychischen Notsituationen beginnen Menschen irgendwann, sich zunehmend über ihr Leid zu definieren. Dabei können sie innerlich „versteinern“. Sie nehmen eine seelische Leidenspose ein und verharren in ihrem Unglück. Nichts ist mehr wichtig – nur noch die Krankheit, nur das Problem. Sie sagen zum Beispiel: „*Ich bin immer so depressiv.*“ Wie kann man immer depressiv sein? Das ist völlig unmöglich. Durch die Verwendung des Wortes „Immer“ und durch das Aussprechen des bedrohlich klingenden medizinischen Begriffes „Depressiv“ verschreibt sich der Leidende selbst die Kummerpille. Er pathologisiert sich mit geeigneten Krankheitsbegriffen und den dazugehörigen Assoziationen. In diesem Zustand geraten all seine anderen Seiten, die ihn als Mensch ausmachen, in den Hintergrund. Es zählt nicht mehr, außerdem noch besorgter Vater zu sein, Briefmarken zu sammeln, in Gesellschaft charmant plaudern zu können usw. .

Wir reden uns nicht nur krank oder gesund, wir werden auch krank oder gesund geredet. Der Umgang mit sorgeträchtigen oder zukunftsreichen Begriffen durch einen Arzt, einen Psychotherapeuten, einen Lehrer oder einen anderen Experten schafft innere Bilder von Krankheit oder von Gesundheit, von Problemen oder Lösungen, von Defiziten oder Ressourcen.

Auch unsere Wortwahl als Berater spielt für die inneren Zustände der Klienten eine große Rolle. Ob wir es wollen oder nicht: Mit jedem unserer Sätze pathologisieren oder normalisieren wir sie. Neutrale Äußerungen sind genaugenommen nicht möglich.

Untersuchen wir zwei unterschiedliche Fragen eines Experten auf ihre innere Wirkung. Angenommen, Sie wären gerade in einer anhaltenden traurigen Grundstimmung und ein

¹⁶ Fettleibigkeit

Psychologe würde sie fragen: „Wie lange dauert Ihre schwere Depression um Himmels Willen denn schon an?“

Angenommen, in der gleichen Situation fragt Sie der Psychologe etwas anderes: „Wer aus Ihrer Familie traut Ihnen am ehesten zu, dass Sie ihr Stimmungstief bald überwinden können?“

Wie wirken beide Fragen auf Sie? Spüren Sie die unterschiedliche Auswirkung auf Ihren psychischen Zustand?

Verbale und seelische „Versteinerungen“ liegen aber nicht nur in der eben von uns beschriebenen dramatischen Form vor. Eigentlich können wir jedes Problem als zeitweilige Verkieselung von Sichtweisen oder als seelischen „Kolbenfresser“ betrachten. Irgendetwas ist festgefahren.

Durch klug verwendetes „Wortdesign“, z.B. durch kleinschrittiges Spiegeln der Klientenaussagen (s. aktives Zuhören) können wir u.U. zähflüssige Sichtweisen behutsam und allmählich aufweichen. Dabei verwenden wir im Verlaufe eines Beratungsgesprächs Synonyme oder inhaltlich ähnliche Wörter, die aber im Gegensatz zu den von den Klienten benutzten Begriffen ein kleines Stück Normalität und die Aussicht auf Veränderung durchblicken lassen.

„Ich bin immer so depressiv“. Was passiert, wenn ein Patient diesen Satz sagt? Mit dem Wort „Immer“ drückt er unbewusst aus: „Ich war, ich bin und ich werde immer depressiv sein.“ Wenn er aber irgendwann wieder in ein Cafe gehen und die Menschen um sich herum spüren soll, braucht er die konkrete Vorstellung eines angenehm eingerichteten Cafes, einer belebten Straße, plaudernder Menschen. Nur so kann er ein erstes Ziel ins Auge fassen. Wie soll unser Patient Vorstellungen einer Zeit ohne Depressionen entwickeln, wenn er die selbstsuggerierenden Worte „Immer depressiv“ verwendet? Nein, die Depression war in der Vergangenheit. Ob sie auch in Zukunft bestehen wird, ist unklar. Also tragen wir den Tatsachen Rechnung und reden auch so. Wir spiegeln die Aussagen unserer Klienten auf gesundmachende oder zumindest normalisierende Weise. Wie wäre es da beispielsweise mit dem Wort „Niedergeschlagen“? Die Depression gehört in eine Klinik, die Niedergeschlagenheit dagegen in das normale Leben. Aus „Ich bin“ wird „Ich war“, aus „Immer“ wird „Oft“, aus „Oft“ wird „Gelegentlich“, aus „Depressiv“ wird „Niedergeschlagen“ und aus „Niedergeschlagen“ wird vielleicht „Verstimmt“. Wir gehen den Weg, den Hans im Glück gegangen ist – nur umgekehrt. Wir tauschen den Wetzstein um in eine Gans, die Gans in ein Schwein, das Schwein in eine Kuh, die Kuh in ein Pferd und das Pferd in einen Klumpen Gold.

Unter Zuhilfenahme des aktiven Zuhörens verwenden wir schrittweise weniger krankmachende, weniger dramatisch klingende, weniger starre Wortmuster. Wir „normalisieren“ die Problemsicht und verändern im Kopf unserer Klienten deren inneren verfestigten Abbilder ihrer Problemsituation. Dabei führen wir diese lediglich auf die Normalsituation zurück. Wir verharmlosen oder bagatellisieren also nicht.

So können wir in der Beratung - beinahe nebenbei und nur durch geschickte Wortwahl - gemeinsam mit unseren Klienten prinzipiell von der dauerhaften Depression über das gelegentliche Depressivsein bis hin zur vorübergehenden Verstimmung gelangen.

Da es für jeden Leidenszustand auch normalisierende Begriffe gibt, sind unserer Phantasie keine Grenzen gesetzt. Das Maß des Normalisierens hängt allerdings vom Klienten und seiner speziellen Situation ab:

Sie sagten, Sie seien immer so depressiv.

Sie waren in der Vergangenheit oft depressiv.

Sie waren in der Vergangenheit oft traurig.

Sie waren oft niedergeschlagen.

Sie waren gelegentlich verstimmt.

Sie waren vorübergehend verstimmt.

Natürlich kann es vorkommen, dass unsere Klienten diesen Weg nicht mitgehen wollen oder ihn gar ablehnen. Manchmal verteidigen sie sogar das Symptom wie einen guten Freund: "Nein Frau Müller, Sven ist nicht nur zappelig und unaufmerksam, er hat ein hyperkinetisches Syndrom. Das ist vom Sozialpädiatrischen Zentrum bestätigt worden." In diesem Fall sind wir mit unserem Verflüssigen zu schell vorangegangen. Wir erinnern uns: Symptome haben eine wichtige Funktion zu erfüllen. Wenn wir zu eilig verflüssigen wollen, greifen wir auch dessen Funktion an. Unsere Klienten verwenden häufig Begriffe aus der Pathologie, um uns auf den Ernst ihrer Lage aufmerksam zu machen. Sie senden damit einen Hilferuf in die Welt. Dem müssen wir Rechnung tragen. Verflüssigen ist also nicht mit dem Verniedlichen einer Leidenssituation zu verwechseln. Die Klienten werden es uns liebevoll spüren lassen, inwieweit sie das Normale im Abweichenden sehen. Sie allein entscheiden, wieweit sie sich auf das Verflüssigen einlassen. Wir als Berater sind aber für die generelle Marschroute in Richtung Normalisierung zuständig:



Noch eine generelle Bemerkung zur Nutzung von Fachtermini sei an dieser Stelle gestattet. Es soll nicht der Eindruck entstehen, wir würden die Verwendung medizinischer Bezeichnungen oder die Nutzung diagnostischer Kategorien kritisieren. Auf der Erde gibt es eine Unzahl verschiedener Sprachen. Ebenso unterscheiden wir innerhalb einer Sprache verschiedene Stile und Bereiche. Wir kennen die spezielle Sprache der Ärzte, der Pädagogen, der Psychologen und der Politiker. Wenn die Verwendung eines Wortes in dem einen Berufsfeld zweckmäßig ist, kann sie in einem anderen Bereich unzulässig sein. Das Wort AD(H)S¹⁷ zum Beispiel ist ein klinischer Begriff. Ein Arzt wird als Diagnose dieses Wort verwenden, um damit die Ernsthaftigkeit dieses Zustandes auszudrücken. Er muss so verfahren, weil die zuständigen Kostenträger nur Behandlungen bezahlen, die entsprechend als Störung mit Krankheitswert

¹⁷ Hyperaktivität

diagnostiziert wurden. Würde er lediglich sagen, das Kind wäre zappelig, könnte er damit kaum die Notwendigkeit einer Kostenübernahme begründen.

Ein Berater dagegen arbeitet mit dem Gespräch oder dem Wort als hilfreiche Indikation. Für ihn ist weniger die Bezeichnung eines Zustandes, sondern eher die Wirkung der Bezeichnung auf den Klienten entscheidend. Deshalb würde er das Wort AD(H)S während eines Beratungsgesprächs nur ungern verwenden.

Ähnliches sollte auch für ressourcenorientierte Beratungsgespräche im schulischen Kontext gelten. Mit unserer Wortwahl übernehmen wir also ein Stück Verantwortung gegenüber den Klienten.

Die medizinischen Fachbegriffe für Krankheiten und Behinderungen, für Symptome und Syndrome haben ihre Berechtigung in der ärztlichen und psychotherapeutischen Diagnostik. Innerhalb einer lösungsorientierten Beratung sollten sie jedoch so selten wie möglich benutzt werden.

Das Reframing und das Komplimentieren

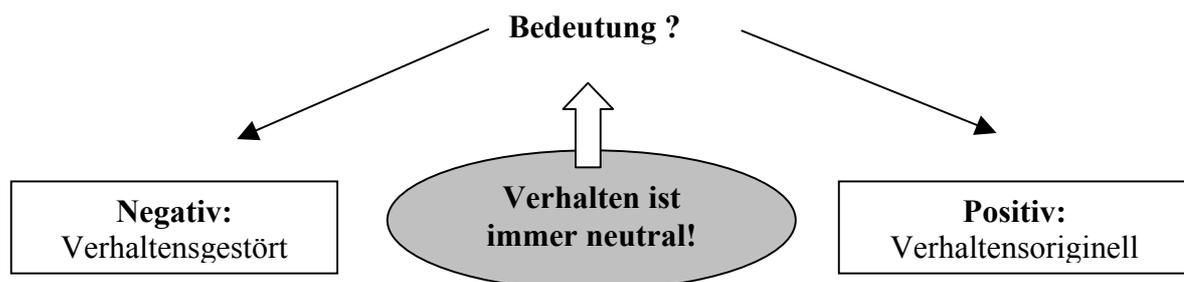
Herr Müller liegt auf dem Sofa und liest eine Zeitung. Dieses Verhalten ist an sich wertneutral und bedeutungslos. Es wird erst dann bedeutsam, wenn ihm irgendjemand eine Bedeutung beimisst. Die mit der Hausarbeit überforderte Ehefrau könnte zum Beispiel sagen: „Mein Mann ist faul.“ Sie entscheidet aufgrund ihrer besonderen Situation darüber, welche Bedeutung sie dem beobachteten Verhalten zuordnet: „Mein Mann liegt jetzt auf dem Sofa und lässt mich arbeiten. Das bedeutet für mich, er ist faul.“

Der Arzt von Herrn Müller könnte das gleiche Verhalten möglicherweise anders interpretieren. Er würde vielleicht sagen: „Herr Müller schont seinen Kreislauf.“

Wer hat nun Recht? Wer könnte als Richter darüber befinden, welche Bedeutungszuweisung die richtige ist? Alle weltlichen Richter und im übrigen alle Beobachter der Szene müssten dem Verhalten von Herrn Müller eine bestimmte subjektive Bedeutung zuordnen, bevor sie ein Urteil fällen könnten.

Jedes Verhalten an sich ist also bedeutungslos. Es muss ihm erst eine Bedeutung zugeordnet werden. Diese Zuschreibung der Bedeutung hat aber mehr mit der Geschichte und den Erfahrungen, mit den Moralvorstellungen und Glaubenssätzen, mit der Rolle und der konkreten Situation der beurteilenden Person zu tun als mit demjenigen, dessen Verhalten gedeutet wird.

So, wie es unendlich viele Beobachter gibt, gibt es auch unendlich viele Bedeutungen für ein bestimmtes Verhalten:



Bedeutungen werden in Begriffe gekleidet. „Feige“, „Ängstlich“ und „Vorausschauend“ könnten unterschiedliche Begriffe für ein und dasselbe Verhalten sein.

Wie unser Beispiel mit dem Ehepaar Müller zeigt, verwenden wir in problematischen Situationen eher abwertende Begriffe. In euphorischen Situationen dagegen glorifizieren wir. Im Streit wird aus dem Wort „Selbstbewusst“ das Wort „Zänkisch“, der Begriff „Gelassen“ verwandelt sich in den Begriff „Arschkalt“, aus „Überlegt“ wird im Konflikt „Berechnend“. Die Liebe dagegen macht aus dem Wort „Gutgläubig“ das Wort „Vertrauensvoll“, aus „Eifersüchtig“ wird „Liebesfähig“ und aus „Empfindlich“ wird „Einfühlsam“.

Die Art der Bedeutungszuweisungen liefert uns also vor allem Aufschlüsse über den Menschen, der die Begriffe verwendet. Wir erfahren unter Umständen mehr über den Bedeutungszuweisenden, als über den Beschriebenen. Also Achtung auch in der Alltagssprache: Die Art, wie wir über jemanden reden, gibt viele Informationen über uns selbst preis.

Bedeutungszuweisungen und ihre Begrifflichkeiten spiegeln nicht nur unsere innere Befindlichkeit oder unsere Beziehung zu einem Menschen wider. Sie haben umgedreht auch eine konstruktive Wirkung. Sie können krankmachen, aber auch heilen.

Als Berater müssten wir uns also von dem Gedanken verabschieden, Richtig und Falsch, Gut und Böse, Klug und Dumm, Spontan und Träge, Moralisch und Unmoralisch seien objektive Tatsachen. Wie wir gesehen haben, sind Symptome nicht „an sich“ negativ und Ressourcen nicht „an sich“ positiv. Das zunächst als problematisch, hilflos oder mangelhaft erscheinende Verhalten kann vor einem anderen Hintergrund, aus der Sicht einer anderen Person, in einem anderen beruflichen oder sozialen Bereich oder zu einer anderen Zeit durchaus nützlich sein. Selbst mit einer Krankheit gehen Menschen unterschiedlich um. „Diese Krankheit hat mich starkgemacht.“ oder: „Immer, wenn wir eine Klassenarbeit schreiben, bekommt Susanne Fieber.“ sind Aussagen aus unserer Beratungspraxis, die darauf hindeuten. Vor einiger Zeit berichtete eine Lehrerin: „Ich habe nach vielen Jahren einen ehemaligen Schüler wiedergetroffen. Frank war unser Sorgenkind – nicht dumm, aber faul. Was hat er uns für einen Ärger bereitet. Er hat gelogen, gebummelt, die Schule geschwänzt und uns alle irgendwie an der Nase herumgeführt. Aber diese Findigkeit konnte er später gut nutzen. Heute ist aus ihm ein angesehener Rechtsanwalt geworden.“

Das Umdeuten eines negativ beschriebenen Verhaltens (im Beispiel Frank wird aus „An der Nase herumführen“ der Begriff „Findig“) ist eine wichtige Technik in der lösungsorientierten Beratung. Wenn wir ein Symptom in einen „anderen Rahmen“ setzen (englisch: Reframing), erscheint es oft auch in einem annehmbareren oder sogar nützlichen Licht. Es macht plötzlich Sinn, dieses Symptom zu haben bzw. es in einem Beratungsgespräch auf seine generelle Verwendbarkeit hin abzuklopfen.

Sicher gibt es Denk- und Verhaltensweisen, die allgemein, von den meisten Menschen oder von der Gesellschaft als negativ angesehen werden. Mit Sinnhaftigkeit eines Symptoms ist auch nicht deren moralische Komponente oder die Anpasstheit an nützliche gesellschaftliche Normen gemeint. Schon allein die Tatsache, dass problematisches Verhalten existiert, ist ein Zeichen dafür, dass es für den Betroffenen irgendeine Aufgabe erfüllt. Es hat für ihn in seiner Situation eine bestimmte Funktion. Wir sagen: Jedes Verhalten ist neben gut oder schlecht auch funktional. Es trägt - ähnlich wie ein Bergsteiger - immer einen Rucksack mit zweckmäßigen Absichten mit sich herum. Gerade deshalb halten sich viele Symptome so hartnäckig, weil wir mit der Beseitigung eines Symptoms auch gleichzeitig die Funktion oder den Sinn beseitigen. „Frank müsste doch längst begriffen haben, dass er sich mit seinem unmöglichen Verhalten nur selbst schadet“, sagte kürzlich eine Mutter in der schulpsychologischen Beratung. Nein. Das begreift er nicht. Die Folgen seines unmöglichen

Verhaltens belasten ihn weniger, als der Verzicht auf die geheimnisvolle Funktion, die diesem Verhalten zugrunde liegt. Die Tatsache, dass wir diese Funktion nicht kennen, bedeutet nicht, dass es sie nicht gibt.

Gerade die Entdeckung und Erforschung dieser verborgenen Funktionen innerhalb der Systeme ist eine sehr wichtige Errungenschaft des systemischen Denkens und Handelns. Wie können nun unsere Erkenntnisse zu den positiven und negativen Bedeutungszuweisungen in unserer Beratung hilfreich für unsere Klienten genutzt werden? Dazu ein Beispiel:

Eine überforderte Mutter wird in eine Beratung geschickt. Sie wirkt ungepflegt und riecht nach Alkohol. Man merkt ihr an, dass ihr die gesamte Situation peinlich ist. Da sie erfahrungsgemäß Vorwürfe erwartet, versteckt sie ihre Schuldgefühle hinter laxem Verhalten. Der Berater empfängt sie jedoch mit den wertschätzenden Worten: „Das Wohl Ihrer Kinder muss Ihnen wichtig sein, wenn Sie uns trotz Ihrer schwierigen Situation aufsuchen.“

Ein von der Klientin als negativ empfundener Zustand („Ich muss in die Beratung, weil ich versagt habe“) wird in einen anderen Rahmen gesetzt („Nur gute Mütter suchen diese Beratung auf.“). Der Zustand passiver Hilflosigkeit wird von ihr plötzlich als aktive eigene Entscheidung erlebt.

Das Reframing ist aber kein Verfahren, mit dem wir unannehmbares Verhalten oder mangelhafte Leistungen schönreden wollen. Im Gegenteil: Die Erweiterung des Blicks auf alle möglichen Aspekte eines Symptoms ist eine wichtige Voraussetzung zu dessen Beseitigung oder Minderung. Das wird in traditionellen Beratungen sehr oft übersehen.

In unserem Falle haben wir unseren Blick nicht vom mangelhaften Fürsorgeverhalten der Mutter auf die Beratungswilligkeit gelenkt, sondern wir haben ihren Blick um den zweiten Aspekt ihres Erscheinens erweitert. Für uns als Berater bedeutet ihr Auftauchen in der Beratung eben nicht nur, dass die Frau mit der Erziehung ihrer Kinder überfordert ist, sondern gleichwohl, dass sie im Gegensatz zu anderen Menschen in ähnlicher Situation den Weg zu uns gefunden hat. Keine Ressource ist so klein, als dass sie nicht erwähnenswert ist. Reframing ignoriert also nicht den negativen, belastenden, krankmachenden oder störenden Rahmen. Es erweitert diesen lediglich um andere Aspekte. Auch der Klient spürt, dass das Symptom in einem anderen Zusammenhang oder aus der Sicht anderer Menschen sogar sinnvoll sein kann. Im folgenden sind einige Beispiele für ressourcenorientierte Umdeutungen genannt:

	Negative Etikettierung	Reframing
Jungen	verhaltens-auffällig:	verhaltensoriginell, selbstbewusst im Umgang mit anderen, konfliktfreudig, kreativ, scheut keine Auseinandersetzung
	hyperaktiv:	funktional, sehr lebendig, energiegeladen, aufgeweckt, offen für neues, neugierig
	aggressiv:	sucht die aktive, nachdrückliche Auseinandersetzung mit der Umwelt, ist durchsetzungsfähig, hat Widerspruchsgeist und Sinn für seine physischen Möglichkeiten
	faul:	kann mit seinen Kräften haushalten und ökonomisch mit der Zeit umgehen, ist freizeitorientiert und denkökonomisch, sorgt für Entspannung
	dumm:	hat eigene Denk- und Lernstrategien, hat übersichtliche Lebenspläne und Denkmuster, befasst sich mit nützlichen Dingen, lebt vom einfachen logischen Verstehen, hat Sinn für das Praktische, kommt mit einfachen Dingen ans Ziel
Mädchen	klaut:	hat Mut und gute Nerven, sorgt für sich, hat Organisationstalent, tut sich was Gutes an
	lügt:	schützt sich und andere, hat Sinn für Störungen und unliebsame Folgen, hat Phantasie, ist diplomatisch
	fresssüchtig:	weiß, was schmeckt, Genießerin, sorgt gut für sich, sichert genügend Lebensenergie
	schüchtern:	ist vorsichtig und abwägend, lässt anderen den Vortritt, kann sich gut zurücknehmen, ist rücksichtsvoll, lässt anderen viel Raum, entscheidet sich nicht voreilig, ist besonnen und bedächtig, lässt sich Zeit mit Entscheidungen,
	langsam:	ist bedächtig, besonnen und umsichtig, verschafft sich einen Überblick, bringt Ruhe in die hektische Zeit
frühreif:	nimmt die eigenen Bedürfnisse wahr und setzt sie entschlossen um, zeigt Mut, weiß mehr als andere in diesem Alter, ist gut entwickelt, drückt auf die Tube im Leben	

Frauen	depressiv:	problembewusst, macht deutlich auf die Seelennot aufmerksam, ist leidensfähig, kann Gefühle gut ausleben, ist gefühlsbetont
	ängstlich:	ist sehr vorsichtig, ist sich möglicher Gefahren bewusst, ist nicht gern allein, ist achtsam und wachsam
	frigide:	wählt Partner sorgfältig aus, hat die Fähigkeit, sinnvoll auf unpassende Situationen zu reagieren, hat eine gute Körperkommunikation, ihr Körperschutz funktioniert gut
	eifersüchtig:	zeigt Anzeichen großer Liebe, hat starke Sehnsucht nach Zweisamkeit, engagiert sich deutlich für die Beziehung
	unpünktlich:	ist sehr beschäftigt, gelassen, genießt den Auftritt
	hysterisch:	ist schillernd, lebhaft und unterhaltsam, macht nachdrücklich auf die eigenen Bedürfnisse aufmerksam, begeisterungsfähig dem Neuen gegenüber
	verschwen- derisch:	ist großzügig und genießt das Leben, gönnt sich und anderen Gutes, ist freigiebig, das Leben ist ihr wichtiger als das Bankkonto
Männer	egoistisch:	erkennt eigene Bedürfnisse und setzt sie durch, hat Ich-Bewusstsein
	karrieresüchtig:	ist engagiert und strebsam, qualifiziert sich gern und ist zielbewusst, Probleme sind für ihn Herausforderungen
	cholerisch:	hat die Fähigkeit, Gefühle zuzulassen, sie auszuleben und sich zu öffnen, ist sensibel und explosiv, verhält sich wie ein reinigender Vulkan
	konfliktscheu:	hat ein Gespür für Gefahr, kann Konflikte voraussehen, meidet unliebsame Situationen, bemüht sich um ein freundliches Klima, mutet den anderen nicht zu viel zu
	träge:	sorgt bei Stress für gemütliche Atmosphäre, kann gut den Stress fernhalten, ihn bringt nichts aus der Ruhe, lässt andere ihre Kompetenz entfalten, lehnt sich nicht zu schnell aus dem Fenster, biedert sich nicht an
	geizig:	ist sparsam, vorsorge- und sicherheitsbewusst, denkt ökonomisch

Jugendliche	haut von zu Hause ab:	ist selbständig, kann das Leben selbst organisieren, ist freiheitsliebend und neugierig auf das Leben, zeigt gute Fähigkeiten zur ausgewogenen Balance
	schwänzt die Schule:	ist souverän und wehrt sich gegen Zwänge, trifft eigene Entscheidungen über die Tageseinteilung, hat eigene Interessen, ist fähig, eingefahrene Wege auszuhebeln
	proviziert die Lehrer:	vertritt die eigene Meinung, sucht die kämpferische Auseinandersetzung, hat schauspielerisches Talent und Einfallsreichtum, ist konfliktfreudig, macht auf sich aufmerksam, trainiert die Auseinandersetzung
	prügelt sich:	ist mutig, liebt die körperlich- sportliche Auseinandersetzung, hat viel Energie und ein gutes Körperbewusstsein, kann sich wehren, misst seine Kräfte
	liebestoll:	hat ein bewusstes Verhältnis zum eigenen Körper, hebt sich aus der Masse hervor, weiß um ihre weibliche Ausstrahlung, zeigt ihre weibliche Seite, ist exotisch und verführerisch, bekleidet sich offenherzig
	steht im Abseits:	ist individuell, beobachtet aus der Distanz, liebt den Abstand, kann gut mit sich allein sein, weiß um die Nachteile der Aufdringlichkeit

Die Technik des Reframing ist auch vorzüglich dazu geeignet, die Schwere der Verantwortung vom Berater zu nehmen und das Gefühl für die Eigenverantwortung der Klienten zu stärken. Auch das geschieht mit geeigneten Formulierungen. Dabei erweitern wir den Rahmen der Verantwortung unserer Klienten auf ihre eigenen Anteile.

Ein übliches Klagemuster ist: „Ich bin am Ende und kann nicht mehr weiter.“ Selbst diese Bankrotterklärung als Ausdruck absoluter Erschöpfung und Machtlosigkeit können wir in einen annehmbareren ressourcenorientierten Rahmen setzen.

Wir hören zunächst aktiv zu und formulieren so um, dass das Leid einen Sinn macht, dass die Reste von Energie in den Mittelpunkt rücken oder dass die Erschöpfung als sinnvolles Energiesparprogramm, als anspruchsvoller Lernprozess, als hingebungsvolles Aufopfern, als Annahme der Verantwortung, als immerwährende Herausforderung, als praktische Vorsicht oder als pflichtbewusster Hilferuf umgedeutet werden:

- *Ich sehe, Sie beschäftigt das Problem außerordentlich stark.*
- *Ich habe das Gefühl, dass Sie Ihrem Kind dringend helfen wollen. Sie sorgen sich sehr um Björn und stecken unendlich viel Kraft in ihn.*
- *Ich höre heraus, dass Sie dringend Unterstützung brauchen.*
- *Sie wollen andere Menschen mit Ihrem Problem nicht belasten und versuchen, allein zurechtzukommen.*
- *Sie als verantwortungsbewusste Mutter/ als handwerklich begabter Vater sind gerade dabei, auf dem schwierigen Gebiet der Erziehung kräftig dazuzulernen ...*

Wir können auch in Form von Fragen den Rahmen wechseln:

- *Welche Ideen/ Gedanken/ Entscheidungen gingen Ihnen schon durch den Kopf – auch, wenn Sie bisher mit der praktischen Umsetzung noch zurückhaltend waren?*

Das „Mehr desgleichen“ und das „Stattdessen“ in der Beratung

Wir haben bereits festgestellt: Da jedes Symptom irgendeine mehr oder weniger verborgene Funktion hat, würden wir mit dessen Ausrottung auch gleichzeitig die Sinnhaftigkeit des als problematisch empfundenen Verhaltens beseitigen. Es macht zum Beispiel für Frank im Augenblick Sinn, undiszipliniert zu sein, weil es für ihn die einzige Möglichkeit ist, Aufmerksamkeit zu bekommen. In diesem Fall ist der Zusammenhang zwischen dem Fehlverhalten und dessen Funktion einigermaßen sichtbar. Oft entziehen sich uns diese Zusammenhänge jedoch. Was wir bemerken, ist Widerstand. Wir fragen uns, warum sich manche Kinder hartnäckig unseren Bemühungen entziehen. Schnell greifen wir zu pathologischen Erklärungsmustern, wenn wir uns den vermeintlichen Starrsinn anderer Menschen nicht erklären können. Wir gehen von einem inneren „Programmfehler“ aus. Widerstand ist aber immer ein Zeichen dafür, dass wir mit dem Symptom auch irgendeine Funktion wegnehmen wollen. Nach unserer Erfahrung verweigert der „Symptomträger“ eher seine Mitarbeit oder er leistet erbittert Gegenwehr, als dass er auf diese Funktion verzichtet – auch, wenn sie ihm nicht bewusst ist.

Sehr häufig halten sich fehlerhafte Verhaltensweisen, weil alle Beteiligten nach dem Prinzip „Mehr desselben“ handeln. Niemand kommt auf die Idee, etwas ganz anderes auszuprobieren. Auch der Arzt sagt: *„Viel hilft nicht immer viel“*. Techniker warnen: *„Nach Fest kommt Ab.“* Deshalb darf eine Beratung nicht darauf ausgerichtet sein, unangenehme Eigenschaften oder Verhaltensweisen wegzupapellieren, wegzudiskutieren oder wegzubestrafen. Vielmehr müssen Alternativen für das störende Verhalten gefunden werden. So können die Klienten – egal ob Kinder, Eltern oder Lehrer – besser von ihren Symptomen ablassen. Wenn also unsere Klienten davon berichten, dass sie irgendetwas ständig versuchen, ohne dass es funktioniert, müssen wir dieses „Mehr desgleichen“ hinterfragen und nach einem „Stattdessen“ Ausschau halten.

Das Ablassen von nichtfunktionierenden Bemühungen und das Erfinden von Handlungsalternativen erfordert jedoch eine sorgfältige Vorbereitung. Der Klient muss durch unsere Beratungsphilosophie erfahren, dass das Ablassen kein Wegwerfen ist. Wer weiß schon, wozu ein bestimmtes Verhalten noch zu gebrauchen ist? So, wie wir einen Gegenstand erst von allen Seiten betrachten, bevor wir ihn zur Seite legen oder gar in den Mülleimer werfen, ist die Arbeit am „Stattdessen“ eng mit dem Reframing verbunden – nämlich dem Betrachten des Verhaltens von allen Seiten.

Im folgenden sind alle bisherigen Fragetechniken in Form einer Tabelle zusammengefasst:

Berater		Klient	
Fragen	Erläuterung	Mögliche Antworten	Erläuterung
<i>Mit welchem Ziel sind Sie gekommen?</i>	Frage nach dem Ziel	<i>Er/ sie soll nicht mehr so ...</i>	Wunsch an andere
<i>Was müsste sich ändern?</i>	Frage nach Veränderungen	<i>Ich bin immer so ...</i>	Klage, Beschwerde
<i>Welche Frage hat sie zu uns geführt?</i>	Frage nach der Frage	<i>Nie hört er auf mich ...</i>	Versteinerte Beschreibung
<i>Was davon könnten Sie ...</i>	Frage nach den eigenen Ressourcen	<i>Ich möchte nicht mehr so ...</i>	Nicht- Ziel
<i>Was daran könnte sogar nützlich/ hilfreich sein?</i>	Reframing	<i>Nützlich für ihn daran ist bestenfalls ...</i>	Blickerweiterung
<i>Sie waren in der Vergangenheit oft ...</i>	Aktives Zuhören, Verflüssigen	<i>Ich möchte weniger ...</i>	Weniger- Ziel
<i>Was möchten Sie stattdessen?</i>	Fragen nach Alternativen	<i>Ich möchte besser, schneller, ruhiger ...</i>	Komparativ
<i>Sondern?</i>			
<i>Angenommen ...</i>	Hypothetische Annahme	<i>Ich müsste öfter mal ...</i>	Komparativ + Konjunktiv
<i>Wie gut?</i>	Ankern, vorstellbar machen, Sinne beachten	<i>Ich stelle mir das wie folgt vor: ...</i>	Sinnestypische Beschreibung
<i>Wie schnell?</i>			
<i>Wie ruhig?</i>			
<i>Wo genau?</i>	Ankern, vorstellbar machen, Sinne beachten	<i>Es wäre zu sehen, zu hören, zu fühlen ...</i>	Sinnestypische Beschreibung
<i>Wann genau?</i>			
<i>Was wäre zu sehen, zu fühlen, zu hören, wenn ...</i>	Verschreibung vorbereiten, angemessene Ziele bilden, Ökoscheck	<i>Ich könnte als erstes ...</i>	Verschreibung vorbereiten
<i>Was wäre die kleinste Veränderung, mit der Sie vorerst zufrieden wären?</i>		<i>Ich könnte versuchen ... Es wäre fürs erste schon gut, wenn ...</i>	Bildung eines wohlgeformten Ziels, Nennen des ersten Schritts
<i>Wann wäre dafür ein geeigneter Tag/ eine geeignete Stunde?</i>		Konkretisierung	<i>Der Mittwoch wäre günstig, weil ...</i>
Abschlusskommentar	Wertschätzung Verschreibung	Zuhören	

Die Kontextklärung

Würden Sie ungekühlt, kopf- und bauchüber ins kalte Wasser springen? Viele Berater tun das. Sie beginnen mit der Beratung, ohne sich um die Vorerfahrungen und Erwartungshaltungen ihrer Besucher zu kümmern.

Unsere Klienten tauchen nicht als unbeschriebenes Blatt in der Beratung auf. Sie sind auf verschiedene Weise und auf verschiedenen Wegen zu uns gekommen. Die einen erscheinen mit einer freundlichen Empfehlung: „Frau Müller kann dir sicher helfen. Sie ist eine erfahrene Elternberaterin mit zudem guter Ausbildung.“ Die anderen kommen mit einer Warnung: „Zu der brauchst du gar nicht erst zu gehen. Die redet nur.“ Viele jüngere Klienten tanzen auf Befehl an: „Melde dich unverzüglich beim Beratungslehrer! Berichte danach, was ihr besprochen habt!“.

Gerade die erwachsenen Klienten besuchen uns mit sehr unterschiedlichen Erwartungen, Vorerfahrungen, Vorurteilen, Befürchtungen und Hoffnungen. Aber warum müssen wir das als Berater wissen?

Manchmal spüren wir, dass wir keinen Draht zum Klienten herstellen können. Wahrscheinlich sind wir dann in ein unsichtbares Fettnäppchen getreten. Fehlschläge haben oft ihre Ursache in den unausgesprochenen Voreinstellungen der Klienten. Der Blick auf die Vorerfahrungen und der Blick auf sich selbst aus der Sicht der Klienten ist eine der wichtigen Grundlagen für das erfolgreiche ressourcenorientierte und klientenzentrierte Vorgehen.

Das Empfehlungs- oder Abratverhalten unserer Vorgänger und die Einstellung unserer Klienten haben deutliche Auswirkungen auf die Art, wie wir unsere Beratung gestalten. Deshalb ist es für uns vor und während einer jeden Beratung sehr wichtig, sich in die Situation der Klientel hineinzusetzen. Gemeint ist damit nicht das Hineinversetzen in das Problem, sondern das Nachempfinden all jener Gefühle und Denkweisen, die im Zusammenhang mit der Beratung stehen könnten. Dazu zählen die Gedanken und Gefühle, die durch uns als Berater, durch die Institution, durch eventuelle Vorgänger, durch die Art und Weise der Empfehlung und durch die Ideen des Klienten zum Sinn der Beratung erzeugt wurden. Diese Dinge müssen in der Beratung erfragt werden, damit sich der Klient angenommen fühlt. So kann er eventuelle Befürchtungen aussprechen und uns auf gewünschte Vorgehensweisen aufmerksam machen. Damit treten wir nicht ungewollt in die verschiedenen Fettnäppchen. Die Fragen nach dem Standort möglicher Schmalztöpfe und dem weiteren Umfeld der Beratung nennt man „Kontextklärung“.

Sie kennen das vom Arztbesuch. Der Arzt fragt zu Beginn viele Einzelheiten ab. Mit dem Abklopfen des Kontextes gewinnen auch wir Informationen darüber, was für unseren Klienten in der Beratung hilfreich sein könnte und was nicht.

Kontextfragen müssen jedoch nicht unbedingt am Anfang, nicht in einer bestimmtem Reihenfolge und erst recht nicht in einem vorgeschriebenen Umfang gestellt werden. Ganz ohne Kontextklärung kommen wir jedoch nicht aus.

Die Klärung des Kontextes vor einer Beratung ist mit dem Buchen einer Reise zu vergleichen. Insofern haben wir durchaus etwas gemeinsam mit einem Reisebüro, das die Reisebedingungen auf die Bedürfnisse der Kunden abstimmt. Ein guter Reiseführer erkundigt sich auch während der Reise regelmäßig nach dem Befinden der Reisegäste und danach, ob noch alles rechtens ist. Das sollten wir als Berater auch tun. „Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg? Reden wir noch über Dinge, die Ihnen wichtig sind?“ wären entsprechende Fragen des Beraters an seinen Klienten.

Die Klienten kommen stets mit Vorerfahrungen in unsere Beratung. Diese Vorerfahrungen haben eine große Bedeutung für die angemessene Zielfindung. Außerdem sind häufig noch andere Experten (Ärzte, Jugendamt, Erziehungsberatungsstellen) beteiligt. Beratung macht nur Sinn, wenn sie diese Aktivitäten mit einbezieht. Das erfolgt innerhalb der Kontextklärung.

Das zirkuläre Fragen

Das zirkuläre Fragen gehört zu den wichtigsten und effektivsten Gesprächstechniken innerhalb einer Beratung oder Therapie. Es ist eine Erfindung der Mailänder Schule. Durch zirkuläres Vorgehen veranlasst der Berater den Klienten, sich in die Gedankenwelt eines anderen Menschen hineinzubegeben.

Was sagt das Wort „Zirkulär“ aus? Sehr oft werden alle hilfreichen systemischen Fragen als zirkulär bezeichnet. Wir beschränken uns mit diesem Begriff jedoch auf jene Fragen, die reihum (also zirkulär) die Perspektive eines Klienten wechseln und einen Gegenstand von verschiedenen Seiten beleuchten. Diese Fragetechnik erscheint auf den ersten Blick vielleicht etwas umständlich oder zumindest merkwürdig. Durch die Zirkularität der Fragestellung verändern sich aber besonders schnell Einstellungen und Urteile der Befragten. Zirkulär gestellte Fragen machen Unterschiede in einer als versteinert erlebten Problemsituation deutlich. Zum einen betrachtet man sein eigenes Problem mit den Augen eines anderen Menschen, zum anderen wird das Problemerkennen von der Ebene des vermeintlich Wirklichen auf die Ebene der Interpretation und der Bedeutungen heruntergefahren. Damit verlieren die Probleme ihren Anstrich von Objektivität. Sie erscheinen weniger starr und fest. Zirkuläre Fragen haben die folgende Form:

- *Herr Krause, wie erklärt sich die Lehrerin Ihres Jungen wohl sein Verhalten?*
- *Frau Müller, wenn ich Ihre Schwester fragen würde, was würde sie antworten oder denken?*
- *Frau Lehmann, wenn ich Ihren Mann fragen würde, was er glaubt, was seine Mutter dazu sagen würde, was würde er antworten?*
- *Für wen wäre der Unterschied wohl deutlicher – für Ihre Mutter oder für Ihren Vater?*
- *Frau Starke, was bedeutet das Verhalten Ihres Jungen wohl für die Schulsozialarbeiterin?*
- *Herr Schmidt, wenn ich Ihre Frau dazu befragen würde, wie würde sie das Problem beschreiben? Was würde sie antworten oder denken?*
- *Frau Becker, wenn ich Ihren Mann fragen würde, was er glaubt, wie Ihre beiden Kinder die täglichen Streitereien schildern würden, was würde er antworten?*
- *Für wen wäre der Unterschied wohl deutlicher – für Ihren Sohn oder für dessen Freundin?*
- *Wer traut Ihnen am meisten zu, dass Sie es allein/ mit der Hilfe anderer schaffen könnten?*

Ein weiterer verblüffender Effekt entsteht, wenn sich mehrere anwesende Klienten auf Veranlassung eines Beraters zirkulär wechselseitig ineinander hineinversetzen:

- *Frau Müller, bitte beurteilen Sie das Verhalten Ihres Sohnes Frank einmal aus der Sicht seiner Lehrerin.*
- *Frau Krause, bitte beurteilen Sie das Verhalten Ihres Schülers Frank einmal aus der Sicht seiner Mutter.*

In der Regel sind die Klienten sehr erstaunt darüber, wie gut sie sich in die Welt des jeweils anderen hineinversetzen können. Das kann im weiteren Verlauf der Beratung auch als Ressource genutzt werden.

Das Skalieren

Klienten in Notsituationen befinden sich auf der Suche nach Lösungen. Sie wägen ab, preschen vor, ziehen sich wieder zurück. Sie wollen weder das Problem noch das Risiko einer Lösung. Deshalb werden wir als Berater oft mit schleierhaften und verwaschenen, abstrakten oder mehrdeutigen Aussagen konfrontiert. Nebulöse Beschreibungen sind bereits Ausdruck unklarer Zielbilder der Klienten. Wir erinnern uns, dass Ziele aber konkret anschaulich und vorstellbar sein müssen, wenn sie zu Lösungen führen sollen.

Wie können wir als Berater die unklaren Gedanken unserer Klienten in einer Beratung für sie selbst und für uns fassbar machen? Eine Möglichkeit, mit den Aussagen der Klienten konstruktiv umzugehen, ist das Skalieren. Skalierungen in unserem Sinne sind individuelle Schätzwerte psychischer Dispositionen. Sie haben u.a. die Aufgabe, schwer vorstellbare, schwammig formulierte Gedanken, Ideen oder Vorstellungen zu konkretisieren. Das hat zum einen den Vorteil, dass innere Konstrukte deutlicher hervortreten und damit bearbeitungsfähig werden. Zum anderen wachsen durch bildhafte Konkretisierung die Ressourcen zur konstruktiven Veränderung der inneren und äußeren Problemkonstellation.

Skalierungen können reale und fiktive Problemlösungen, Beratungsfortschritte, Motive und Beziehungsqualitäten abbilden. Meist fällt es den Klienten schwer, ihr „umfassendes“ und „kompliziertes“ Problem in eine einfache Skala zu pressen. Trotzdem sollten wir sie dazu ermuntern, weil die Verwaschenheit selbst Lösungen verhindert.

Skalierungen müssen jedoch stets altersgerecht und klientenorientiert erfragt werden. Bei Kindern werden wir zum Beispiel Hilfsmittel (Zeichnungen, Papierblätter, Holzwürfel, anderes Spielzeug) einsetzen. Erwachsene dagegen bitten wir in der Regel um verbale oder numerische Schätzwerte. In Abhängigkeit vom Sinnestyp sind aber auch hier Zeichnungen oft hilfreich.

Wie bereits erwähnt: Das Übertragen bestimmter innerer als vage empfundenen Zustände in Zahlen- oder Größenkategorien fällt unseren Klienten nicht immer leicht. Es kann aber schon ein erster Schritt in Richtung Lösung sein.

Alle von den Klienten genannten Skalierungen sollten während der Beratung verfügbar oder besser in Form von Skizzen sichtbar bleiben. Da sie zu jeder Zeit reaktiviert werden können, verhindern sie einen Rückfall in die Schwammigkeit der Vorstellungen und Beschreibungen. Sie stabilisieren somit den gesamten Beratungsverlauf. Hier einige Beispiele für mögliche Skalierungen:

- Die Problemlösung:
Stellen Sie sich bitte eine Skala von Null bis Zehn vor. Zehn soll die absolute Lösung darstellen, Null dagegen das Problem in all seiner Schwere. Wo befinden Sie sich jetzt gerade?
- Der Beratungsfortschritt:
Stellen Sie sich bitte eine Skala von Eins bis Sechs vor. Eins bezeichnet den schlechtesten Zustand vor der ersten Beratung. Sechs dagegen soll bedeuten, dass Ihr Problem vollständig gelöst ist und wir die Beratung erfolgreich abschließen können. Wo befinden Sie sich jetzt gerade?
- Die Motivation:
Angenommen, wir hätten eine praktische Aufgabe für Sie. Null würde bedeuten, dass Sie absolut keine Lust hätten, auch nur über die Aufgabe nachzudenken. Zehn dagegen würde bedeuten, dass sie alles in Bewegung setzen würden, diese Aufgabe zu erfüllen. Wo ordnen Sie sich im Moment ein?
- Die Bewertung von Beziehungen:
Herr Müller, wie schätzen Sie die Beziehung, die Herr Meier zu Ihnen hat, auf einer Zensurenkala von Eins bis Sechs ein? Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zu Herrn Meier ein? Um wie viel Punkte unterscheiden sich wohl Ihre Einschätzungen voneinander?

Das Skalieren ist besonders bei der Auftragsklärung zu Beginn einer Beratung sehr hilfreich. Dort geht es ja darum, dass der Anwesende vorrangig über seine eigenen Anteile bei Problemlösungsprozessen nachdenkt und redet. Vor allem bei der Aufteilung von Verantwortung sind Skalierungsfragen sehr hilfreich. Wir stellen zum Beispiel die Portionen aller am Problemlösungsprozess Beteiligten in Form einer Prozenttorte oder eines Streifendiagramms dar und fordern den Klienten auf, seine eigene „Dosis“ an Beteiligung per Schätzung quantitativ zu beschreiben. Somit haben wir durch einen Verweis auf die vom Klienten entwickelte skalierte Darstellung jederzeit die Möglichkeit, ein eventuelles Zurückgleiten in schwammige Beschreibungen abzufangen. Hier einige Beispiele für Skalierungsfragen zu Beginn einer Beratung:

- *Wer ist im Augenblick alles in dem von Ihnen genannten Problem verwickelt? Wer mehr? Wer weniger? Zu welchen Anteilen?*
- *Wer von diesen Personen ist zur Zeit mit der Lösung des Problems beschäftigt?*
- *Angenommen, die gesamte Problemlösung wäre dieser Kreis. Wer von den genannten Personen ist an einer Lösung interessiert? Zu wie viel Prozent?*
- *Wer bemüht sich darüber hinaus aktiv um eine Lösung? Zu wie viel Prozent?*
- *Wer sollte aus Ihrer Sicht wie viel an Verantwortung/ an Aktivitäten zur Lösung des Problems übernehmen?*
- *Was davon könnten Sie leisten? Wie viel Prozent würde das etwa ausmachen? Wäre das mehr oder weniger, als Ihr Mann übernehmen könnte?*
- *Was müsste bis zur nächsten Beratung passieren, damit Sie sich entscheiden, Ihren Anteil von 20% auf 25% zu erhöhen/ Ihren Anteil um 5% zu reduzieren?*

Der Abschlusskommentar

Wir haben bis hierher gelernt, dass Ratschläge möglichst nicht in eine professionelle Beratung gehören. Das ist für Laien sehr ungewöhnlich und selbst für professionelle Berater oft schwer durchzustehen.

Klienten suchen jedoch die Beratung auf, um zweckdienliche Hinweise zu erhalten. Sie möchten ja von uns wissen, was sie tun sollen. Am Ende einer Beratung sollen die Klienten also zu ihrem Recht kommen.

Wir erinnern uns: Der Sinn einer Beratung besteht darin, alle Ressourcen der Klienten, die im Zusammenhang mit einer möglichen Problemlösung stehen, zu erfragen, aufzudecken und zu mobilisieren. Am Ende einer Beratung werden nun all die genannten Ideen, Lösungsansätze, Möglichkeiten, Chancen, Aussichten und Gelegenheiten in einer wertschätzenden Zusammenfassung verarbeitet. Hier wird kein Ratschlag „von der Stange“, sondern ein maßgeschneiderter Hinweis gegeben. Diese Zusammenfassung ist das Kernstück der Beratung. Sie wird häufig auch als Abschlusskommentar bezeichnet.

Die im Abschlusskommentar enthaltenen Hinweise unterscheiden sich von den Alltagsratschlägen ganz wesentlich dadurch, dass der Klient sie während der Beratung selbst – oft ohne es zu merken - konzipiert hat. Grundlage dieser Hinweise sind also die ganz speziellen Ressourcen der Klienten. Deshalb ist es auch zweckmäßig, sich während einer Beratung alle wesentlichen Ressourcen, die der Klient äußert, aufzuschreiben. Das kann durchaus während der Beratung und vor den Augen der Klienten geschehen.

Der Abschlusskommentar ist ein sehr kreativer – fast künstlerischer Akt des Beraters. Sein Feingefühl entscheidet, inwieweit der Klient neue Dinge ausprobieren möchte oder inwieweit er an der Klage festhält.

An der Formulierung des Abschlusskommentars ist der Klient nicht beteiligt. Es hat sich als sachdienlich erwiesen, zum Schluss der Beratung eine Pause einzulegen und den Abschlusskommentar möglichst ungestört in einem anderen Raum zu formulieren. Klienten haben Verständnis dafür, wenn wir ihnen sagen: „Ich möchte gern nebenan unsere kleine Pause nutzen, um die Hinweise zusammenzutragen, die ich Ihnen nachher geben möchte.“

Der Abschlusskommentar besteht aus

- dem nochmaligen Benennen des ursprünglichen Anliegens
- dem angemessenen Aufzählen aller geäußerten Ressourcen
- einem Hinweis auf Lösungsansätze (abhängig von den Ressourcen)
- einer Verschreibung zur praktischen Umsetzung der Ideen
- einem positiven hypothetischen Ausblick
- einem Terminvorschlag für ein weiteres Gespräch (falls gewünscht)
- einer freundlichen Verabschiedung.

Was ist jedoch mit „Verschreibung“ gemeint? Beratung macht nur Sinn, wenn der Klient im Anschluss daran irgendetwas ausprobiert, was in Richtung Problemlösung geht. Dazu muss er sich anders verhalten, als er es bis dahin getan hat. Genau dieses andere Verhalten ist Gegenstand der Verschreibung. Ausgehend vom Beratungsverlauf verordnen wir eine Verhaltensveränderung im Problemfeld. Die Verhaltensveränderung haben wir bereits bei der Zielerarbeit vorbereitet. Diese Form der Verschreibung ist natürlich nicht mit der eines Arztes zu vergleichen. Wir ermuntern unsere Klienten freundlich, respektvoll und wertschätzend, die Verhaltensänderung doch einmal auszuprobieren:

- *Ich wüsste gern, was geschehen würde, wenn Sie folgendes ausprobieren würden ...“.*
- *Ich bin sicher, dass sich folgendes verbessern wird ...*
- *Wahrscheinlich werden Sie sich einen günstigen Tag aussuchen, an dem*

Mit der Verschreibung würdigen wir die Bemühungen des Klienten. Auf keinen Fall darf sie ihn in seiner Autonomie verletzen. Er soll das (berechtigte) Gefühl haben, letztlich selbst auf all die Hinweise gekommen zu sein.

Verschreibungen sollten der Situation angemessen und vielleicht sogar humorvoll vorgetragen werden. Bei der Bewertung des Abschlusskommentars als Methode gilt ähnliches wie bei der Bewertung der Antworten unserer Klienten. Die praktische Erfüllung der Verschreibung ist nicht so wesentlich. Darin unterscheidet sich unsere Beratung zum Beispiel deutlich von der Verhaltenstherapie. Viel wichtiger ist, dass eine ressourcenorientiertes Bild mit der Verschreibung verknüpft wird. Unser Klient denkt in der konkreten Situation mit sehr großer Wahrscheinlichkeit an die Verschreibung. Mit dieser neuen inneren Sicht allein wird er anders als bisher in die ihn umgebende Wirklichkeit schauen. Vielleicht wird er sie bewusst oder unmerklich verändern. Möglicherweise werden störende Reiz- Reaktionsmuster unterbrochen oder er bemerkt, dass er eben nicht an einer Lösung arbeitet.

Obwohl die Einnahme der verschriebenen Verhaltenspille nicht unbedingt Voraussetzung für einen Erfolg ist, sollten wir in der nächsten Beratung nach den Auswirkungen der Verschreibung fragen. Oft schildern die Klienten klitzekleine positive Veränderungen, die sich zwischenzeitlich ergeben haben und die später genutzt werden können.

Anhang

Ratschläge für einen schlechten Berater

Gib Deinem Klienten möglichst viele Ratschläge. Er braucht das Wissen um Deine Stärke und Deine Kompetenz. Wenn die Ratschläge nicht angenommen werden, sage, dass Du es nur gut mit ihm meinst. Bei Widerstand appelliere an seine Einsicht oder belehre ihn. Mache Dich sorgfältig mit seinem Problem vertraut. Versetze Dich tief in seine ausweglose Lage. Dann wirst auch Du bald keinen Ausweg mehr sehen. Versuche, die Ursachen für sein Problem herauszufinden. Dann verschwendest Du Deine Zeit nicht damit, an Lösungen zu arbeiten.

Formuliert der Klient erste kleine Ziele, um sein Problem zu lösen, lasse es nicht zu. Setze ihm hohe Ziele, damit er endlich die Schwere seines Problems begreift.

Antworten sind besser als Fragen. Frage Deinen Klienten möglichst wenig. Er hat es schon schwer genug und fühlt sich nur bedrängt. Außerdem ist er in seiner Hilflosigkeit ohnehin unwissend. Du entlastest ihn mit Deinen guten Antworten. Wenn Du unbedingt fragen willst, stelle ihm die Frage "Warum". Wenn er antwortet: "Das weiß ich nicht - deshalb bin ich ja hier!" zeige ihm Deinen Ärger. Mache ihm deutlich, dass ihm sein Widerstand nur schadet.

Analysiere solange, bis Ihr beide nicht mehr wisst, worum es geht. Der Klient soll ruhig darüber nachdenken, was er ohnehin nicht weiß.

Erkundige Dich nach seinen Defiziten. Er darf sie Dir nicht verschweigen. Sie sollen stets im Mittelpunkt der Beratung stehen. Nur so nimmt er Dich ernst.

Ratschläge für einen guten Berater

Organisiere die Beratung als lockeres Gespräch, in dem die Versuche, die Irrtümer und die Einsichten des Klienten - vor allem aber seine bisherigen Erfolge - Raum haben.

Gib Deinem Klienten möglichst wenig Ratschläge, appelliere nicht an seine Einsicht und belehre ihn nicht. Widerstand des Klienten ist kein Zeichen von Unwillen oder Unfähigkeit. Er ist bestenfalls Zeichen dafür, dass Du bei Deinen eigenen Zielen und Ideen bist. Orientiere Dich an der Sichtweise des Klienten. Nur so wird er seine Ressourcen offenbaren und entfalten. Sage ihm: "Bitte korrigieren Sie mich, wenn ich Sie falsch verstanden habe."

Höre annehmend zu, vermeide aber eine "Problemtrance". Solange Du Ursachen suchst, wirst Du nicht an Lösungen arbeiten. Die von Dir formulierten Ursachen und Deine Hypothesen sind immer subjektiv. Formuliert der Klient erste kleine Ziele, um sein Problem zu lösen, bestärke ihn darin. Organisiere mit ihm kleine Erfolge. So wird er von sich aus den nächsten Schritt wagen.

Deine Fragen sind immer hilfreicher als Deine Antworten. Frage Deinen Klienten möglichst viel nach möglichen Sichtweisen und Auffassungen anderer zu seinem Problem. So wird sich sein Blickwinkel erweitern. Stelle die Frage nach dem "Warum" vorsichtig. In der Regel gibt es auf diese Frage keine hinlängliche Antwort.

Erkundige Dich nach seinen Ressourcen. Sie sollen stets im Mittelpunkt der Beratung stehen. Seine Defizite kennt er ganz genau - auch, wenn er sie nicht benennt oder gar leugnet.

Beratungen sind wie Reisen in ein unbekanntes Land - Ein Reiseführer

Die Klienten sind die Reisenden und wir dürfen sie dabei begleiten. Im folgenden werden noch einmal alle Techniken, die in dieser Broschüre besprochen wurden, in Form einer Tabelle zusammengefasst. Diese Tabelle kann bei den praktischen Übungen als Gedankenstütze (nicht als Handlungsanweisung) hilfreich sein.

Eine Reise wohin?	Beratungstechnik	Beispiel
in den Verstand:	Das aktive Zuhören	<i>Habe ich Sie richtig verstanden ...</i>
in das Gefühl:	Das aktive Zuhören	<i>Ihrem Gesicht sehe ich an, dass ...</i>
zum eigenen Ziel:	Das Fokussieren auf das Ich	<i>Was davon könnten <u>Sie</u> übernehmen?</i>
in die Welt der Technik:	Das Skalieren	<i>Was müssten Sie tun, um von ...% auf ...% zu kommen?</i>
in die Normalität:	Das Verflüssigen versteinerner Eigenschaften	<i>Ich bin immer so depressiv... Sie sagten, sie waren oft depressiv.</i>
in die Vergangenheit:	Das Reaktivieren problemfreier Erinnerungen	<i>Was war anders in der wunderbaren Zeit vor Ihrem Problem?</i>
in die Ausnahme:	Das Fokussieren auf Unterschiede	<i>Wann war das Problem ausnahmsweise weniger groß?</i>
in die Zukunft:	Die hypothetische Vorwegnahme von Lösungen	<i>Wer wird als erster merken, dass sich bei Ihnen etwas geändert hat?</i>
in die Phantasie:	Die hypothetische Veranschaulichung von Lösungen	<i>Angenommen, Sie wären erfolgreich. Was genau könnte ich an Ihnen beobachten?</i>
in eine andere Person:	Das zirkuläre Fragen	<i>Wie würde Frank antworten? Wie würde Ihr Chef Ihr Verhalten interpretieren?</i>
in eine andere Situation:	Das Reframing	<i>Ihr Kollege ist uneinsichtig. An welcher Stelle macht es für ihn Sinn, sich zu sperren?</i>
in das Problem:	Die paradoxe Intervention	<i>Wie müssten sie sich verhalten, damit es Ihnen noch schlechter ginge?</i>
in die Klarheit:	Das Konkretisieren	<i>Wie, wann, wo war es genau, als es funktioniert hat?</i>
in die Weichheit:	Das Abstrahieren	<i>Welchen Schimmer eines Lösungsansatzes hatten Sie? Welche vage Idee gab es noch?</i>
in die Sinnlichkeit:	Das bestätigende Kompliment	<i>Was bringt Sie dazu, Ihre Erfolge zu verheimlichen?</i>

Übungsbeispiele, Aufgaben

Übung 1

Einigen Sie sich mit einem Übungspartner auf die Berater- und die Klientenrolle. Führen Sie ein kleines Beratungsgespräch.

Aufgabe für den Berater:

Versetzen Sie sich bitte in eine Beratungssituation. Reagieren Sie auf die Äußerungen Ihres Klienten ausschließlich mit Mimik und Gestik. Sagen Sie also kein Wort.

Wechseln Sie beim Zuhören von einem zugewandt - freundlichen zu einem distanziert - freundlichen Verhalten in Abhängigkeit vom Zustand des Klienten. Zeigen Sie sich distanziert, wenn Ihr Klient sein Problem oder das Problem anderer lediglich beschreibt oder sich über andere unveränderliche Dinge (die Gesellschaft, das Fernsehen, die Schule) beklagt. Zeigen Sie sich verstärkt freundlich und zugewandt, wenn Ihr Gegenüber in seinen Beschreibungen und Überlegungen konstruktiv wird.

Bleiben Sie in Ihrem Verhalten insgesamt aber angemessen.

Aufgabe für den Klienten:

Versetzen Sie sich bitte in eine Beratungssituation. Beschreiben Sie Ihrem Berater ein beliebiges fiktives oder reales Problem.

Wechseln Sie dabei mehrere Male von einem defizitorientierten Zustand zu einem ressourcenorientierten Zustand und zurück. Verbleiben Sie in jedem Zustand einige Sätze lang. Spüren Sie im Inneren nach, wie das Verhalten des Beraters auf Sie wirkt.

Übung 2

Diskutieren Sie mit Ihrem Partner auf der Grundlage der Kriterien für wohlgeformte Ziele, worin das Ungenügende der folgenden Zielbeschreibungen besteht. Einigen Sie sich anschließend auf die Berater- und die Klientenrolle. Erarbeiten Sie ein kleines Beratergespräch nach dem o.a. Muster, in dem der Klient schrittweise wohlgeformte Ziele bildet.

1. *Ich möchte nicht mehr so depressiv sein.*
2. *Thomas soll ein Gefühl für Ordnung bekommen.*
3. *Wir lassen uns scheiden, wenn die Kinder aus dem Hause sind.*
4. *Ich möchte verantwortungsbewusster mit meiner Zeit umgehen.*
5. *Ich möchte gern meinen Lebensplan in Ordnung bringen.*
6. *Ich möchte meine Kinder zu ordentlichen Menschen erziehen.*
7. *Meine Tochter sollte so schnell wie möglich ihre Naivität ablegen.*
8. *Mein Mann soll sich lieber anständig verhalten anstatt ständig von Scheidung zu reden.*

Übung 3

Lesen Sie sich den folgenden Dialog durch. Versetzen Sie sich in den unentschlossenen Herrn A... Welche Gesetzmäßigkeiten der Ambivalenz innerhalb der Kommunikation entdecken Sie? Wie würden Sie sich als Berater verhalten?

- Herr A.: *Ich kann mich nicht entscheiden, ob ich diesen Job annehmen soll.*
- Frau B.: *Warum denn nicht? Ich denke, dass Sie das schaffen werden.*
- Herr A.: *Da bin ich mir nicht so sicher. Ich habe so etwas noch nie gemacht.*
- Frau B.: *Ihre jetzige Tätigkeit hat aber viel mit der neuen Arbeit zu tun. Sie müssten nur ein wenig umlernen.*
- Herr A.: *Das schon. Einige Dinge wären für mich jedoch neu - die Öffentlichkeitsarbeit, die Verantwortung für so viele Menschen ...*
- Frau B.: *Da haben Sie recht. Das sollte man sich wirklich überlegen. Vielleicht sind die Risiken doch zu groß.*
- Herr A.: *Andererseits reizt mich der neue Job. Einige Male habe ich den Chef schon vertreten. Ich glaube, ich war als Stellvertreter nicht so schlecht.*
- Frau B.: *Ich will Ihnen nicht zu nahe treten, aber wenn man den Chef für kurze Zeit vertritt, ist das etwas anderes, als wenn man dauerhaft für eine Sache verantwortlich ist.*
- Herr A.: *Wieso sagen Sie das? Ich musste den Chef über ein halbes Jahr vertreten. Auch danach hat er mich oft in wichtige Entscheidungen einbezogen.*
- Frau B.: *Ja, ich erinnere mich. Wenn Sie das so sagen, denke ich doch, dass Sie der Richtige sind. Sie sollten sich rasch entscheiden, da der Posten bald vergeben sein könnte.*
- Herr A.: *Nicht so schnell! Mir fehlen noch viele Informationen. Es hat sich so mancher schon übernommen. Ich möchte keine unnötigen Risiken eingehen. Eigentlich bin ich mit meinem jetzigen Job ganz zufrieden. Meine Mutter hat vor kurzem gesagt: Schuster, bleib bei Deinen Leisten.*
- Frau B.: *Da haben Sie recht. Sollen sich andere herumärgern. Verantwortung macht krank.*
- Herr A.: *Ganz ohne Verantwortung fühle ich mich auch nicht wohl. Es gibt schon gewisse Dinge, die mich an dem neuen Job reizen könnten.*
- Frau B.: *Hoffentlich werden Sie es nicht bereuen. Kompetenz zeigt sich nicht nur an dem, was man kann. Sie zeigt sich auch daran, dass man seine Grenzen kennt.*
- Herr A.: *So schlimm wird dieser Posten wohl nicht sein. Man hat ja auch Lebenserfahrung. Bis jetzt sind alle Dinge gutgegangen, die ich angefangen habe.*
- Frau B.: *Das weiß ich. Ich wollte Sie nicht verletzen. Gerade in schweren Zeiten kann man auf Erfahrung nicht verzichten. Ihre Erfahrungen werden Ihnen helfen, so manchen Mangel an Ausbildung zu überwinden.*
- Herr A.: *Aber gerade Ausbildung ist heute wichtig. Sehen Sie ...*

Übung 4

Formen Sie die folgenden großschrittigen Fragen derart in kleinschrittige Fragen um, dass der Klient leichter antworten kann und er somit ein höheres Maß an Kompetenz erfährt:

1. *Was wird sein, wenn Sie Ihr Problem losgeworden sind?*
2. *Welche Veränderungen werden Sie an Ihrer Familie beobachten?*
3. *Wie können Sie Ihr Problem für alle Zeiten loswerden?*
4. *Wie wird Ihre Lösung aussehen?*
5. *Wie wird sich das Ganze auf die gesamte Familie auswirken?*
6. *Wie werden Sie bemerken, dass das große Problem gelöst ist?*
7. *Wann werden Sie sich endgültig das Trinken abgewöhnt haben?*
8. *Welche Strategie zum Ziel haben Sie sich ausgedacht?*
9. *Wenn diese Veränderung eintreten würde – wie wäre das dann für Sie?*

Übung 5

Formen Sie die folgenden Kommunikationssperren in aktives Zuhören um:

1. *Antworte mir gefälligst!*
2. *Das Problem wird sich vergrößern, wenn Sie sich weiterhin verschließen.*
3. *Versuche doch einfach, nicht hinzuhören.*
4. *Das liegt an zwei Dingen: Erstens an deiner Erziehung und zweitens an deinem Temperament.*
5. *Warum hast du das getan?*
6. *Ihr Sohn hat bestimmt nicht die Wahrheit gesagt.*
7. *Aus meiner Sicht sollten Sie unbedingt strenger mit Ihrer Tochter umgehen.*
8. *Untersuchungen zeigen, dass vernachlässigte Kinder schneller krank werden.*
9. *Das tut man nicht. Zu unserer Zeit haben die Mädchen noch im Haushalt geholfen.*
10. *Sieh doch ein, dass du noch zu jung bist, um alleine wegzufahren.*
11. *Reden wir von was anderem.*
12. *Das geht vielen Menschen so. Das kenne ich auch.*
13. *Sie müssen schon aktiv mitarbeiten, wenn wir Ihnen helfen sollen..*
14. *In einem Jahr hast du alles vergessen. Bis zur Hochzeit ist alles wieder gut.*
15. *Das hast du aber fein gemacht.*
16. *Glauben Sie mir! Sie werden es nicht bereuen.*

Übung 6

Organisieren Sie zu dritt im Rollenspiel eine Beratung. Einigen Sie sich auf die Rolle eines Klienten, eines Beraters und eines Beobachters. Führen Sie drei Beratungen zum gleichen Thema durch und wechseln Sie jeweils die Rollen. Der Beobachter beobachtet den von Ihnen dargestellten Beratungsverlauf unter der Fragestellung, wo in besonderer Weise zu sehen war:

1. Zuwendung bei Ressourcen anstatt Zuwendung bei Defizitbeschreibungen
2. Fragen nach Ressourcen anstatt nach Defiziten
3. aktives Zuhören anstatt Kommunikationssperren
4. wertschätzende Fragen anstatt Abwertungen
5. Arbeit an den eigenen Zielen anstatt an Wünschen und Forderungen
6. Fragen nach kleinen Schritten zum Ziel anstatt nach großen Strategien

Übung 7

Verflüssigen Sie die folgenden „versteinerten“ Eigenschaften in einer oder in mehreren Stufen!

1. *Ich bin immer so aufbrausend, zurückhaltend, antriebsarm, schlapp, ungeschickt, unkonzentriert, schreckhaft, pervers.*
2. *Ich habe eine Depression, Legasthenie, Dyskalkulie, Manie, Phobie.*
3. *Ich bin ein Hypochonder, Choleriker, Melancholiker, Versager, Alkoholiker, Zocker.*

Übung 8

Die folgenden Fragen klingen unterstellend, unangemessen, parteilich und exotisch. Finden Sie sachlichere, wertschätzendere, angemessenere und allparteiliche Formulierungen!

1. *Schenken Sie Ihrer Tochter genügend Aufmerksamkeit?*
2. *Bei wem aus der Familie benimmt sich Karsten am meisten daneben?*
3. *Glauben Sie etwa Ihren Eltern?*
4. *Was wollen Sie eigentlich mit Ihrer Hartnäckigkeit erreichen?*
5. *Welchen Gewinn haben Sie, wenn Sie sich in Ihrer prekären Situation heiter zeigen?*
6. *Widmen Sie Ihrem Mann am Wochenende ausreichend Zeit?*
7. *Vergrößert sich das auffällige Verhalten von Susanne, wenn Vati sie zu Bett bringt?*
8. *Wie häufig erbricht sich Marco, wenn er von Ihnen in die Schule geschickt wird?*
9. *Denken Sie, dass Sie Ihrem Bruder immer trauen können?*
10. *Warum fällt es Ihnen hier so schwer, die Wahrheit zu sagen?*
11. *Wollen Sie sich weiterhin mit Ihrem Symptom in der Öffentlichkeit pathologisieren?*
12. *Fürchten Sie nicht, eines Tages den Rest Ihrer Ressourcen auf dem Altar des Selbstmitleids zu opfern?*

Übung 9

Bitte lesen Sie sich das folgende Fallbeispiel durch. Diskutieren mit Ihrem Partner, welche versteckten oder heimlichen Vorteile alle beteiligten Personen haben, solange das Symptom "Verhaltensauffälligkeit" von Thomas bestehen bleibt.

Frau M. erscheint in der Beratungsstelle. Ihr 13-jähriger Sohn Thomas fällt seit der Grundschule dadurch auf, dass er enorme Schwierigkeiten hat, sich an die von der Klassenlehrerin gesetzten Regeln und Normen zu halten. Er stört den Unterricht durch häufiges "Hineinplatzen" mit seinen Unterrichtsbeiträgen ohne vorheriges Melden, Gespräche mit den Nachbarn, Umherlaufen im Klassenzimmer. Außerdem sagt er oft die Unwahrheit. Die Auffälligkeiten im Verhalten haben inzwischen auch zu deutlichem Leistungsabfall geführt.

Im Beratungsgespräch zeigt sich, dass sich die Eltern von Thomas in erzieherischen Fragen sehr uneinig sind. Die Mutter verhält sich eher gutmütig und nachsichtig. Sie fährt eine weiche Erziehungslinie. Das rührt u.a. daher, dass sie aus einer autoritären Herkunftsfamilie stammt und sich vorgenommen hat, ihren Kindern gegenüber weniger streng zu sein.

Der Vater von Thomas orientiert sich eher nach außen. Er ist viel beschäftigt und selten zu Hause. Als Manager mit viel Außendienst und zeitaufwendigen Hobbys (Sportschießen und Segeln) hat er wenig Zeit für die Familie übrig.

Ihm ist das "Verwöhnen und Verhätscheln" von Seiten seiner Frau ein Dorn im Auge. Er versucht strenger und konsequenter zu sein.

Seine Frau ist zwar "zuständig" für die Bereiche Kindererziehung und Schule. Wenn der Vater aber von der Arbeit heimkommt, lässt er sich manchmal die Hausaufgaben von Thomas zeigen und ihn die oberflächlich erledigten Aufgaben noch einmal abschreiben. Das führt immer wieder zu aggressiven Ausbrüchen von Thomas und zu familiären Spannungen. Er bringt die Mutter regelmäßig dazu, sich schützend vor ihn zu stellen. Wenn das nicht gelingt, versucht sie, die mangelhaften Leistungen und alle anderen schulischen Misserfolge vor dem Vater zu verbergen.

Übung 10

Setzen Sie die folgenden Eigenschaften bzw. Substantivierungen per Reframing in einen annehmbaren Rahmen:

provokatorisch, arrogant, hilflos, zerstörerisch, hinterlistig, geschmacklos, untreu, unehrlich, vorlaut, schlampig

Außenseiter, Querulant, Simulant, Feigling, Dieb, Sonderling, Spinner, Tollpatsch, Unglücksrabe, Macho, Dilettant, Angeber

Übung 11

Lassen Sie sich von Ihren Übungspartner in ihrer Rolle als Elternberater interviewen. Achten Sie besonders darauf, wie die Fragen Ihres Partners auf Sie wirken. Welche neuen Antworten geben Sie sich? An welcher Stelle haben Sie Ihren Blick erweitern können?

Wie gestalten Sie ein möglichst konfliktarmes Zusammenwirken mit der Schule? Was tun Sie, wenn Sie in einen Loyalitätskonflikt zwischen Lehrerschaft und Elternschaft geraten?

Sie nehmen Ihre Verantwortung als Elternvertreter gern wahr. Was kennzeichnet jedoch die Grenzen Ihrer Verantwortung? Wer kennzeichnet sie? Wer macht Sie wofür verantwortlich? Was davon lassen Sie zu? Wie sieht Sie diesbezüglich Ihre Arbeitskollegin/ Ihr Arbeitskollege? Wie gestalten Sie selbst die Grenzen Ihrer Verantwortung, ohne den Kindern, der Schule und Ihnen selbst zu schaden?

Wer darf Ihnen Ratschläge erteilen? Wer darf Sie belehren? Wer darf an Ihre Einsicht appellieren, wenn Sie anderer Meinung sind? Wovon machen Sie das abhängig? Wie würde Ihre engste Arbeitskollegin/ Ihr engster Arbeitskollege diese Kriterien bewerten?

Wie geht es Ihnen, wenn Lehrer Familien beurteilen? Wie geht es Ihnen, wenn Eltern die Schule beurteilen?

Geht es Ihnen bei der Beurteilung fremder Bereiche ähnlich? Sind Sie anders?

Wann sind Lehrer kooperativ? Wann ist es für sie zweckmäßig, nicht kooperativ zu sein?

Wann kämpfen Sie? Wann schweigen Sie? Wie schweigen Sie, ohne Ihr Gesicht zu verlieren?

Wer und was setzt Sie unter Druck? Wen und wie setzen Sie andere unter Druck?

Wie wehren Sie sich, ohne Ihre Beziehung zu den Lehrern zu verderben?

Wie groß ist Ihr Einfluss, die Meinung der Lehrer und anderer Eltern zu verändern?

Was hindert Sie daran? Was hilft Ihnen dabei?

Welche Möglichkeiten haben die Lehrer, Ihre Meinung zu ändern? Wie erklären Sie sich gegebenenfalls den Unterschied?

Wie können Sie Ihren Einflussbereich als Elternvertreter möglichst schnell und möglichst sicher vergrößern? Wie können Sie ihn verkleinern?

Übung 12

Setzen Sie sich paarweise zusammen. Benennen Sie je ein (reales oder erfundenes) Problem. Interviewen Sie sich gegenseitig unter Nutzung zirkulärer Fragen.

Fragen Sie vor allem nach Erklärungen, Bedeutungen, Beschreibungen, Einstellungen und Denkweisen dritter Personen.

Literatur:

- Cecchin, G./ Lane G. (1993) Respektlosigkeit
Carl-Auer-Systeme-Verlag Heidelberg
- Rogers, C. (1974) Lernen in Freiheit
Zur Bildungsreform in Schule und Uni
Schriftenreihe Uni München
- de Shazer, St. (1995) Wege der erfolgreichen Kurztherapie
Klett-Cotta Stuttgart
- de Shazer, St. (1994) Das Spiel mit Unterschieden
Carl-Auer-Systeme-Verlag Heidelberg
- Ebbecke -Nohlen, A. (2003) In der Kürze liegt die Würze
Systemische Kurzzeitkonsultation für Paare
Kontext, Band 34; 2003, Heft 1
Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen
- Palmowski, W. (1995) Der Anstoß des Steins
Borgmann publishing GmbH Dortmund
- Palmowski, W. (1996) Anders handeln
Borgmann publishing GmbH Dortmund
- Autoren (2003) Programm der Seminare und Workshops
2001/ 2002/ 2003
der Internationalen Gesellschaft für systemische
Therapie e.V. Heidelberg
- Reich, K. (1996) Systemisch-konstruktivistische Pädagogik
Luchterhand Berlin
- Reiche, St., Sanders, M. (2002) Bündnis für Bildung und Erziehung
Ein Leitfaden für eine bessere Zusammenarbeit
Ministerium für Bildung, Jugend und Sport
des Landes Brandenburg
- Voß, R. (1998) Schulvisionen
Theorie und Praxis
systemisch-konstruktivistischer Pädagogik
Carl-Auer-Systeme-Verlag Heidelberg
- Walter, J. L./ Peller, J. E. (1992) Lösungsorientierte Kurztherapie
Carl-Auer-Systeme-Verlag Heidelberg
- Wygotski, L. (1985) Ausgewählte Schriften
Arbeiten zu theoretischen und methodologischen
Problemen der Psychologie
Verlag Volk und Wissen Berlin
- Illustrationen: Wilhelm Busch

Anschrift des Autors für Anfragen:

Dr. Berthold Kuban

Schulpsychologe/ Fach-Sozialtherapeut
Familietherapeut/ Supervisor (SG)

Staatliches Schulamt Cottbus
Schulpsychologische Beratung
Blechenstrasse 1
03046 Cottbus

Tel.: 0355 4866 227

E-Mail: bertholdkuban@web.de
berthold.kuban@schulaemter.brandenburg.de