

Mit Beratung aktivieren: Gute Beratung braucht Coaching

Michael Loebbert  

(2019). In:
Hochschule für
soziale Arbeit
(HG). Soziale
Innovation. 14. Jg.
15-19.



Dr. Michael Loebbert
Dozent

Gute Beratung unterstützt den nachhaltigen Erfolg ihrer Klientinnen und Klienten als erfolgreiche Handlungssteuerung. Dazu braucht es *Orientierung*, Wissen und Kenntnisse im jeweiligen Praxisfeld. Das leistet Expertenberatung. Dazu braucht es auch die *Aktivierung der Selbststeuerung* als Motivation, Selbstwirksamkeitserleben, positive Emotionen, Selbstverantwortung. Das meint Prozessberatung. Gute Beratung bietet das im Einzelfall passende Verhältnis von Orientierung und Aktivierung, von Experten- und Prozessberatung. Ohne Aktivierung allerdings ist Orientierung sinnlos. Wissen und Kenntnisse, denen der Handlungsbezug fehlt, sind wirkungslos.

Die Unterstützung der Selbststeuerung (Aktivierung) von Personen wird fachlich als *Coaching* (persönliche Prozessberatung) gefasst. Gute Beratung braucht Coaching. Coaching ist der rote Faden für erfolgreiche Beratung. Das habe ich in meinem Buch «Coaching in der Beratung – wie Beratung erfolgreich ist» (Loebbert 2018/1) prägnant und zusammenhängend dargestellt. Der Aufsatz «Kritische Erfolgsfaktoren – wie Coaching wirksam wird» (Loebbert 2018/2) beschreibt die wissenschaftlichen Grundlagen.

Hier einige Hauptkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Praxis von *aktivierender Beratung*.

Beraten ist ein professioneller Leistungsprozess

Beraten als Dienstleistung kann wie jede andere Dienstleistung als professioneller Leistungsprozess beschrieben werden. Damit ist der Kontext beruflicher Leistungserstellung und des beruflichen Austauschs von Leistungen bestimmt. Beraten bemisst sich auch am Wertbetrag, den es für ihre direkten Klientinnen und Klienten als auch für die Auftrag gebende Organisation hat. Aktivierende Beratung ist es letztlich nur, wenn es geholfen hat und diese Hilfe der Beratung auch zugeschrieben werden kann. Im beruflichen Rahmen wie in der Sozialen Arbeit, in der Unternehmensberatung oder in der Personalberatung sind dafür Geldmittel für Aufwand und Nutzen der Beratung eingesetzt. Darin ist die individuelle Zielerreichung mit dem gesellschaftlichen und organisationalen Rahmen verbunden.

Beratende in beruflichen Rollen sollten also ihren Wert kennen und diesen auch für ihre Klientinnen und Klienten realisieren können. Sie unterstützen die Beratenen darin, den Wert von Beratung für sich einzuschätzen.

Beraten ist Interaktion

Der Beratungsprozess wird aus einer systemtheoretischen Perspektive als eine Folge von fünf Phasen in der Interaktion von Beratenden und Beratenen beschrieben:

- 1 Mit den *Kontaktinterventionen* der Beratenden gelingt es den Beratenen, sich auf eine *Beratungsbeziehung* einzulassen.
- 2 In der *Kontraktphase* werden für die Beratenen (erste) *Zielvorstellungen* für ihre Handlungsvorhaben deutlich.
- 3 Die mit fachlichem Beratungswissen unterlegten *Hypothesen* der Beratungsperson ermöglichen das *Ausloten von Handlungsspielräumen*.

- 4 Die zum Anliegen und der Person der Beratenen passenden *Interventionen* unterstützen die *Innovation*, die für die Zielvorstellungen und Handlungsspielräume passende Erneuerung von Handlungsmustern.
- 5 *Evaluation* im Beratungsprozess sichert die Nachhaltigkeit der *Resultate* in der Praxis der Beratenen.

Diese fünf Phasen werden in den meisten Theorien für Beratung ähnlich beschrieben und auch Beratende legen sie ihrer Handlungssteuerung faktisch zugrunde. Sie sind das Rückgrat für die Steuerung und das Qualitätsmanagement, Supervision und Intervention von Beratung.

Coaching ist der rote Faden für die Aktivierung

Aktivierende Beratung folgt der Vorstellung von personenorientierter Prozessberatung als Coaching. Die Prozessschritte Kontakt-Kontrakt-Hypothese-Intervention-Evaluation reihen sich auf wie die Perlen eines Colliers. Mehr als bloss eine Beschreibung sind sie die *kritischen Erfolgsfaktoren* für Beratung: Ohne Kontakt fehlt die Voraussetzung für eine Zielbildung im Kontrakt. Ohne Kontrakt sind Hypothesen bestenfalls zufällig passend. Ohne Hypothesen bleiben Interventionen beliebig. Und ohne Interventionen fehlt die Voraussetzung für Evaluation. Das Durchlaufen dieser logischen und psychologischen Phasen ist die notwendige Bedingung für eine erfolgreiche *Unterstützung der Selbststeuerung der Beratenen*, ist notwendige Bedingung für ihre Aktivierung.

Die Einführung von Coaching in die Beratung bedeutet zugleich eine Innovation für traditionelle Vorstellungen von Beratung als Expertenberatung. Beratung in einem digitalen Zeitalter, in dem Wissen schnell verfällt und aktuell im Internet zur Verfügung steht, braucht mehr Coaching und für die Beratenen mehr Aktivierung.

Erkenntnisse der Psychologie und Soziologie sind eine Grundlage wirksamer Beratung

Beratung wirkt in der Regel positiv auf die Zielerreichung der Beratenen. Menschen, die Beratung in Anspruch nehmen, sind in ihrer Handlungssteuerung stabiler und erfolgreicher. Schon die Tatsache einer kooperativen Begleitung an sich kann empirisch als Wirkfaktor beschrieben werden. Wirkfaktoren aktivierender Beratung wie Ressourcen- und Lösungsorientierung, Aktualisierung von Zielvorstellungen und biografischen Lebensthemen haben empirische Evidenz. Ergebnisse der psychologischen Forschung legen nahe, dass Beratungspersonen besser auf Erleben von Selbstwirksamkeit und positive Emotionen setzen als auf Frustration und negative oder kritische Bewertung. Sozialpsychologische Konzepte weisen darauf hin, dass ein erfolgreiches Handeln der Beratenen das spezifische soziale System einbeziehen muss. Die soziale Organisation bestimmt den Spielraum und auch die Grenzen möglicher Handlungserfolge der Beratenen.

Beratende müssen selbst keine Sozialwissenschaftlerinnen oder Sozialwissenschaftler sein, halten sich aber auf dem aktuellen Stand des Wissens und können die Bedeutung neuer Erkenntnisse (z.B. der Hirnforschung) für ihre Beratung einschätzen.

Die Haltung macht den Unterschied

Haltung ist eine durch Erfahrung und Übung erworbene bewusste innere Einstellung und Fähigkeit. Förderliche (ethische) Haltungen als beraterische Tugenden sind *Wertschätzung* für die individuellen Möglichkeiten der Beratenen, *Achtsamkeit* für das Hier und Jetzt des jeweiligen Prozesses, ein positives und zugleich realistisches Vertrauen in die Handlungsmöglichkeiten der Beratenen, *Bescheidenheit* für das eigene Wissen und Verstehen. Sie ermöglichen erst aktivierendes Beratungshandeln. Es geht um die Urteilskraft, die Qualität der Prozesssteuerung, blitzschnell zu verstehen, was die Beratenen aktiviert und ihnen weiterhilft, die richtige Intuition. Bewusste Reflexion wäre zu langsam.

Leistungsfähige Beratungspersonen unterscheiden sich von weniger leistungsfähigen über ihre handwerklichen Fähigkeiten hinaus durch ihre spezifische und ausgebildete Beratungshaltung.

Aktivierende Beratung hat den Anspruch, immer besser zu werden

Beratende, die aktivieren, nutzen ihre Möglichkeiten, sich im Beraten zu verbessern. Nur wer sich selbst aktiviert, kann auch andere aktivieren. Auf ihrem Weg der Verbesserung – fachlich: des Handlungslernens – ist die Beratungsperson zugleich Rollenmodell und Vorbild. Nur Beratende, die bereit sind, über ihren eigenen Schatten zu springen, bekommen und verdienen das Vertrauen der Beratenen für deren Veränderung. Irrtümer und Fehler gehören zum Beratungsprozess, solange sie in der Beratung bearbeitet werden und Lernergebnisse für die Beratenen nützlich eingesetzt werden.

Um sich nicht in der eigenen Perspektive zu verlieren, braucht professionelle Beratung Supervision als Einführung eines dritten Beobachters der Beratungsinteraktion. Das ist der Ausgangspunkt für das Qualitätsmanagement von Beratung und zugleich anschlussfähig an QM-Systeme wie EFQM oder ISO 9001.

Im Alltagsverstand sind wir Menschen nicht nur weniger systematisch, wir verfügen auch nicht über erprobte und wissenschaftlich fundierte Vorgehensweisen, schliesslich fehlt die Übung in der Ausbildung einer aktivierenden Beratungshaltung. Weiterbildung ist darum die Voraussetzung einer entsprechenden professionellen Tätigkeit.

Literatur

- Loebbert, Michael (2019). Die Tugenden des Beratens. In: Fachmagazin des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung, 1-2019, S. 26–31.
- Loebbert, Michael (2018/1). Coaching in der Beratung. Wie Beratung erfolgreich ist. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, Michael (2018/2). Kritische Erfolgsfaktoren. Wie Coaching wirksam wird. In: Wegener, Robert und andere (Hg.). Coaching Prozessforschung. Forschung und Praxis im Dialog. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 196–217.
- Loebbert, Michael (2017). Coaching Theorie. Eine Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, Michael (2016). Wie Supervision gelingt. Supervision als Coaching für helfende Berufe. Wiesbaden: Springer.

