



# Gesucht – die kompetente Beratungsperson

**In Rückmeldungen gewichten Kundinnen und Kunden in erster Linie den Beratungsprozess. Dabei legen sie Wert auf eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung und eine neue Sicht auf ihre Anliegen. Für Beratende bedeutet dies, organisch zu denken und ein breites Pool an Erfahrungen einzubringen. Bereits beginnen erste Institutionen ihr Ausbildungskonzept entsprechend auszurichten.**

Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, welches für Sie die wesentlichen Kriterien einer erfolgreichen Beratung sind? Was heisst für Sie kompetent? Und wodurch zeichnet sich für Sie eine kompetente Beratungsperson aus?

Wenn ich meine bald zwanzigjährige Beratungstätigkeit als Supervisor betrachte und die Erwartungen beziehungsweise Auswertungen meiner Kundschaft sichte, fällt mir auf: Bei aller Unterschiedlichkeit der Settings sind drei Themenfelder auszumachen, die meine Kundinnen und Kunden schätzen und die als Kriterien guter Beratung herangezogen werden können.

Die meisten ihrer Nennungen sind den Bereichen vertrauensvolle Arbeitsbeziehung und angenehme Arbeitsatmosphäre zuzuordnen. Gemeint sind Qualitäten wie Empathie, Akzeptanz und Präsenz der Beratenden sowie klare Struktur und Gestaltung der Supervisionseinheiten Einstieg, Zeitstruktur und Abschluss. Ebenso aktive Teilnahme der Supervisandinnen und Supervisanden, das Sprechen der «gleichen Sprache» sowie Umgangston, Humor und abwechslungsreiche Gestaltung. Immer wieder Erwähnung fanden bei den Erwartungen der respektvolle Umgang mit schwierigen Themen und Konflikten, der Schutz vor Verletzungen und die Gewissheit, nicht mit einem ungelösten Konflikt aus einer Sitzung zu gehen.

An zweiter Stelle folgen einerseits Aussagen zu veränderter Sichtweise und Ergebnisorientierung wie Entlastung und Entspannung, der Mut, Neues auszuprobieren oder das Sprechen über Dinge, die im Alltagskontext keinen Platz haben. Andererseits auch konkrete Auswirkungen auf die Arbeit wie die Umsetzung von Erkenntnissen, Stär-

kung und Erhalt der Arbeitsqualität oder präventive Wirkung im Hinblick auf Belastungen.

An dritter Stelle mit den wenigsten Nennungen finden sich die Rahmenbedingungen wie Auftragsklärung, Kontrakt, Zielsetzungen, Inhalte der Beratungen sowie Aussagen zur Feldkompetenz des Beraters. Formale Qualifikationen waren kaum Thema, ausser bei der Frage nach der Anerkennung durch den BSO.

Überrascht Sie diese Gewichtung? Und wie erklären Sie sich diese? Mich führen die Aussagen meiner Kundinnen und Kunden zu folgenden Erkenntnissen: Bezüglich Qualität steht für die Kundschaft klar der *Supervisionsprozess* im Vordergrund und in diesem Prozess haben insbesondere das Vertrauen und die Veränderung der Sichtweise grosse Bedeutung. Die Supervisandinnen und Supervisanden sprechen in diesem Zusammenhang explizit die *Kompetenz* des Supervisors an, die in ihren Augen eine wichtige Rolle spielt.

## Bedeutung des Kompetenzbegriffs

Nach dem französischen Arbeitspsychologen Guy Le Boterf (2009) zeigt sich Kompetenz in der konkreten situationsbezogenen Anwendung, beziehungsweise in der Mobilisierung und Kombination verschiedener kognitiver Ressourcen, die «deklarativem Wissen» (know-that, savoir), «prozeduralen Fähigkeiten» (know-how, savoir faire) sowie «Einstellungen und Werten» (attitude, savoir être) entsprechen. In Le Boterfs Auffassung ist Kompetenz weit mehr als die Summe von Wissen und Fertigkeiten, die irgendwann und irgendwo abgerufen werden. Sie zeigt sich im jeweiligen realen Arbeitsprozess. Dabei ist der ganze (Berufs)mensch in seiner Individualität, das heisst mit all seinen Ressourcen gefordert: emotional, kognitiv und ethisch. Entscheidend ist, wie er seine Ressourcen in die jeweilige Situation einbringt, beziehungsweise nach welchen Auswahlverfahren er sie mobilisiert und bündelt. Nach Le Boterf wählen wir in jeder Arbeitssituation nach emotionalen, kognitiven, ethischen und berufsspezifischen Kriterien aus (aeb UPDATE 2010).

## Relevanz für die Beratung

Folgende Hypothesen bereichern unsere Überlegungen:

- Jede Beratungssequenz ist einmalig in der Anlage, bestimmt durch die beteiligten Persönlichkeiten, ihre Fragestellungen und Zielsetzungen.
- Auftragsklärung, Kontrakt und Zielsetzungen sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratung.
- Jede Beratungssequenz ist komplex und erfordert einen entsprechenden Umgang mit dieser Komplexität.
- Jede Beratungssequenz hat eine ethische und politische Dimension und wird durch die Haltungen der Beteiligten bestimmt.

Wenn wir nun die Aussagen und Erwartungen bezüglich Beratung und das Verständnis von Kompetenz nach Le Boterf auf das Beratungsfeld anwenden, ergeben sich folgende Einsichten: Die Qualität der Beratung und die Kompetenzbeschreibungen richten den Blick auf die Prozessebene. Vorrangig ist eine konstruktive Beratungsbeziehung. Sie bildet den Rahmen von Sicherheit und Vertrauen, in dem aktuelle Fragestellungen, das heisst individuelle, interaktionale, soziale und fachliche Aspekte im Arbeitskontext angegangen werden können. Die Beratungsperson steuert den Prozess durch bedeutsame Interventionen, das heisst, sie ist sich ihres Auswahlverfahrens zu jeder Zeit bewusst, auch des Unbewussten.

Bei dieser komplexen Anlage kann ich als Berater kaum auf mein kodifiziertes Wissen zurückgreifen, das gefestigte und wiederholt auftretende Phänomene betrachtet. Vielmehr muss ich das organische, im Fluss befindliche Wissen aktivieren, das aus Gegebenheiten, Anliegen, Fragestellungen, Feedbacks und Reflexion über diese entsteht. Kurt Buchinger (2007) spricht treffend von der Expertise des Nicht-Wissens. Somit wird klar: Die sogenannten Skills, die meist auf lineare und vorhersehbare Realitäten ausgerichtet sind, reichen nicht aus für eine erfolgreiche Beratungsarbeit. Folglich stellt sich die Frage, wie sich das «im Fluss befindliche Wissen» zeigt und wie ich als Beraterin oder Berater zu den entsprechenden Ressourcen gelange.

## Auf dem Weg zur kompetenten Beratungsperson

Die Kompetenz der Beratungsperson zeigt und entwickelt sich im sorgfältigen und genauen Wahrnehmen, Erleben, Reflektieren und Handeln in allen Lebensaspekten. Meist hat die Beratungsperson in verschiedenen Aus- und Weiterbildungen ihre Ressourcen und Kompetenzen bezüglich Reflexion und Selbstreflexion, Identitätsentwicklung, Kommunikation und Entwicklungsbegleitung erweitert. Eine Beratungsausbildung vervollständigt ihr Portfolio. Durch ihre vielfältigen Erfahrungen hat sie eine klare Vorstellung bezüglich Lebensphilosophie, Weltanschauung und eigener Berufsidentität erarbeitet. In ihrer Arbeit findet sie leicht Kontakt, ist empathisch, authentisch, konkret, transparent, klar in ihrer Rolle und ein verlässlicher Partner im ko-kreativen Beratungsprozess. Sie zeichnet sich aus durch unvoreingenommene Aufmerksamkeit und wache Präsenz und ist mit der Kunst der Gesprächsführung vertraut. Sie lässt sich von den Antworten auf ihre Interventionen überraschen und agiert prozessfördernd und ziieldienlich. Bezüglich ihres Beratungsformats ist sie Fachperson. Sie wählt aus den verschiedenen Schulen geeignete Methoden aus und ist sich ihrer Möglichkeiten und Grenzen bewusst. Sie arbeitet nach ihrem persönlichen Beratungskonzept, reflektiert und evaluiert ihre Kompetenz und bildet sich in ihrem Arbeitsgebiet kontinuierlich weiter. Somit wird deutlich: Die Kompetenz einer Beratungsperson zeigt sich primär in ihrem Wissen und Können und wie sie dieses in der realen Situation zum Ausdruck bringt (Baumgartner 2008).

## Folgen und Chancen für die Aus- und Weiterbildung

Das Konstrukt der Kompetenz hat für die Aus- und Weiterbildung weitreichende Folgen. Anstelle der klassischen fächer-, beziehungsweise themenorientierten Wissensvermittlung mit lernzielgeplantem Wissenserwerb und Reproduktion des Gelernten wird schwerpunktmässig an konkreten beruflichen Aufgaben gearbeitet und trainiert (vgl. DACUM Verfahren in

Erpenbeck und von Rosenstiel 2003). Diese Aufgaben stellen Schlüsselsituationen aus der beruflichen Praxis dar, die in Zusammenarbeit mit erfahrenen Experten analysiert und beschrieben werden. In der Summe entsprechen die Schlüsselsituationen den Anforderungen des jeweiligen Berufs. Damit ist es möglich, das für die Ausführung einer bestimmten Tätigkeit erforderliche Wissen und Können unter dem Gesichtspunkt der genannten Ressourcen im Sinne von deklarativem Wissen, prozeduralen Fähigkeiten und Haltungen konkret zu erfassen. Darauf aufbauend werden die Kompetenzen und Leistungskriterien beschrieben, die wiederum Grundlage für entsprechende Qualifikationsverfahren sind. Die so verstandene Kompetenzorientierung ist in der höheren Berufsbildung bereits fortgeschritten. Bei den höheren Fachschulen sind bereits 27 von 30 Rahmenlehrplänen auf diese Weise gestaltet und vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) genehmigt. Entsprechend sind auch die Berufs- und Höheren Fachprüfungen kompetenzorientiert angelegt.

Auf der Suche nach der kompetenten Beratungsperson habe ich ihnen mein Wissen und meine Erfahrung zur Verfügung gestellt. Gerne schenke ich ihnen zum Schluss die folgende Geschichte aus dem Orient (Lynn Segal 1988), die anschaulich und elegant meine Gedanken zum Ausdruck bringt.

### **Das achtzehnte Kamel**

*Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; da sah er eine kleine Herde von Kamelen; daneben standen drei junge Männer, die offenbar sehr traurig waren.*

*«Was ist euch geschehen, Freunde?» fragte er, und der Älteste antwortete: «Unser Vater ist gestorben.»*

*«Allah möge ihn segnen. Das tut mir leid für euch. Aber er hat euch doch sicherlich etwas hinterlassen?»*

*«Ja», antwortete der junge Mann, «diese siebzehn Kamele. Das ist alles, was er hatte.»*

*«Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt euch denn noch?»*

*«Es ist nämlich so», fuhr der älteste Bruder fort, «sein letzter Wille war, dass ich die Hälfte seines Besitzes bekomme, mein jüngerer Bruder ein Drittel und der jüngste ein Neuntel. Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es geht einfach nicht.»*

*«Ist das alles, was euch kümmert, meine Freunde?» fragte der Mullah. «Nun, dann nehmt doch für einen Augenblick mein Kamel, und lasst uns sehen, was passiert.»*

*Von den achtzehn Kamelen bekam jetzt der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele; neun blieben übrig. Der mittlere Bruder bekam ein Drittel der achtzehn Kamele, also sechs; jetzt waren noch drei übrig. Und weil der jüngste Bruder ein Neuntel der Kamele bekommen sollte, also zwei, blieb ein Kamel übrig. Es war das Kamel des Mullahs; er stieg wieder auf und ritt weiter und winkte den glücklichen Brüdern zum Abschied lachend zu.*

#### **Literatur:**

aeb UPDate: Kompetenzorientierung – was heisst das? Nr. 1/April 2010.

Baumgartner, G. (2008): Von Input zu Output: Lebenslanges Lernen in neuem Licht. BSO-Journal 1/2008.

Buchinger, K. (2007): Beratungskompetenz, Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Kohlhammer, S.71ff.

Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: DACUM, S.565.

Ghisla, G., Bausch, L., Boldrini, E. (2008): CoRe-Kompetenzen-Ressourcen. Ein Modell der Curriculumentwicklung für die Berufsbildung. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik.

Le Boterf, G. (2009): Repenser la compétence. Paris: Eyrolles.

Segal, L. (1988): The Dream of Reality - Das 18. Kamel oder Die Welt als Erfindung. München: Piper.

