

# Die lösungsorientierte Balance zwischen Experten- und Prozessorientierung

Kurzzusammenfassung eines Workshops über Wissen und Nichtwissen in der Beratung,  
Symposium NLA-Schweiz 6. 6. 2008

**Sandro Vicini & Heidi Spirgi**

## Zum theoretischen Einstieg

Der klassische Expertenstatus des Beraters oder der Therapeutin wird in den neueren systemisch-lösungsorientierten-konstruktivistischen Ansätzen radikal in Frage gestellt. Mit der epistemologischen Wende unter dem Stichwort der „Kybernetik zweiter Ordnung“ wird eine kooperative und partnerschaftliche Sicht des Beratungsgeschehens favorisiert: der Klient / die Klientin mit seinen / ihren je individuellen Ressourcen sind ExpertInnen in eigener Sache, wir als BeraterInnen moderieren „nur“ den Prozess...

Allerdings lehrt uns der Praxis-Alltag, dass es so konzeptuell rein auch nicht ist: Manchmal ist Expertenwissen gefragt, notwendig, gar unabdingbar, um negative und schädliche Entwicklungen zu verhindern – und wir BeraterInnen verfügen mitunter auch (auf Grund von Erfahrung, Feldkompetenz usw.) über das entsprechend relevante Expertenwissen. Gemeint ist inhaltliches Wissen zum Beratungsthema, nicht Expertenwissen zur Gestaltung des Beratungsprozesses, welches natürlich auch eine Form des Expertenwissens darstellt...

Wie also bringen wir dieses inhaltliche Expertenwissen lösungsorientiert-kooperativ ein?

Dem im Begriff Be-rat-ung enthaltenen Wort „Rat“ werden verschiedene Bedeutungen zugewiesen. Wir stellen Ihnen hier zwei vor:

1. Erweitern wir das Wort Rat mit Un-rat, Vor-rat, Haus-rat, stellen wir fest, dass hier eine Ansammlung bestimmter Dinge gemeint ist.  
Mit Bezug auf das Expertenwissen könnte dies bedeuten, dass eine Expertin oder ein Experte über bestimmte Verhaltensweisen in bestimmten Situationen, über Instrumente, Modelle, Strategien usw. verfügt. Diese stehen je nach Situation zur Verfügung, um erfolgreich angewandt zu werden.
2. Erweitern wir das Wort Rat mit rätseln, bedeutet das die Deutung von Zeichen und Symbolen. Dieses Wort verfügt über eine intuitive Seite, welche die Frage aufwirft: Was könnte das bedeuten, was könnte es sein, und enthält a priori das „Nichtwissen“ und führt zum Nachdenken.

In diesem Sinne reflektieren wir über die lösungsorientierte Beratung im Spannungsfeld zwischen „Wissen“ über erfolgreich eingesetzte Instrumente, Modelle, Verhalten, Verfahren, welche in einer anderen Situation schon einmal zum Erfolg geführt haben, und dem Rätseln und „Nichtwissen“, was ebenfalls zum Erfolg führen kann.

Während der Beratung greifen wir erfahrungsgemäss auch immer wieder auf Expertenwissen zurück. Wir betrachten dies als eine Möglichkeit, die Anschlussfähigkeit und Passung an die Sprache unserer KlientInnen zu schaffen. Ist das nötig?

Wie vermitteln wir unseren KlientInnen die Sicherheit, dass sie bei der „richtigen Beraterin“ sind, welche ihnen bei der Lösungsfindung für ihre Probleme hilft?

Diese Fragestellungen sollen Gegenstand unseres Workshops sein.

Anhand von Fallbeispielen sowohl aus der Unternehmensberatung (Spirgi) wie aus der Beratung an Hochschulen (Führungskoaching, Laufbahnberatung, Konfliktmediation - Vicini) wollen wir darstellen, wie wir diese Balance zwischen Experten- und Prozessorientierung, die wir als „subsidiäres Expertentum“ konzeptualisiert haben, gestalten und mit den KlientInnen zusammen dialogisch steuern. Zentrale Bedeutung kommen dabei dem Empowerment der KlientInnen und der Verantwortungsregulation zu (Verantwortung der Beraterin vs Eigenverantwortung des Klienten).

## **Zwei Fallbeispiele:**

Fall B:

Kontext: Beratungsstelle der Berner Hochschulen. Der Klient ist ein Doktorand.

Thema : Coaching rund um die Dissertation.

Der Klient kommt mit seiner Diss. nicht voran und hat Kommunikationsprobleme mit der Professorin/Dissertations-Betreuerin.

Nützlich erweist sich hier Expertenwissen zum Promovieren als Prozess, zum Zeitmanagement, zum Design einer Dissertation. Und ebenso zum Gestalten eines Gespräches mit der Betreuerin (Erwartungsklämung, Feedbackprozesse, Ressourcen, commitment etc.)

Fall P:

Kontext: Beratungsstelle der Berner Hochschulen. Die Klientin ist eine Abteilungsleiterin in einer Hochschule.

Thema: Führungscoaching einer noch unerfahrenen Vorgesetzten.

Hier erweist sich Expertenwissen zu Führungsrolle und Führungsfunktion als hilfreich: Zu Teamentwicklung, Mitarbeiterführung, Entscheidungsverfahren, Zeitmanagement u.a.m.

## **Die lösungsorientierte Steuerung des Wissensinputs**

Expertenwissen lösungsorientiert einbringen bedeutet, dieses als Angebot, als Anregung, als Möglichkeit einbringen und nicht als Instruktion oder gar als Anweisung.

Passende Frage-Formen sind:

„Passt das für Sie?“ „Macht das Sinn für Sie?“ „Können Sie damit etwas anfangen?“

Oder als Anregungs-Varianten:

„An Ihrer Stelle würde ich....“ Oder: „In einer andern ganz ähnlichen Situation war Folgendes erfolgreich.....“

Das allfällige Einbringen von Expertenwissen wird gemeinsam im beraterischen Dialog gesteuert, auch unter Zuhilfenahme von Metakommunikation.

## **Das Konzept des subsidiären Expertentums:**

Subsidiarität in der Rechtsprechung oder Politik meint: unterstützend, Hilfe leistend, dann zum Einsatz kommend, wenn das übergeordnete System nicht zuständig oder nicht in der Lage ist, die Aufgabe zu bewältigen.

Metaphorisch umgesetzt in unserem Zusammenhang bedeutet es: Wenn der Klient nicht in der Lage ist, selber das notwendige Wissen zu generieren, kann ich als Beraterin, falls ich über dieses Wissen verfüge, dieses subsidiär einbringen entsprechend den Erwartungen und Wünschen des Klienten.

Prioritär allerdings ist immer der lösungsorientierte Prozess mit der Klientin; das bedeutet: Wissensinput nicht so viel wie möglich, sondern nur so viel als nötig; sei es, weil die Klientin dies wünscht, sei es, weil der Berater dies als notwendig, hilfreich, zielführend betrachtet. Wir sind in einem Spannungsfeld zwischen dem lösungsorientierten Erfolgsrezept, dass die Klientin eine nachhaltige, massgeschneiderte Lösung nur selber erarbeiten kann, und andererseits der Erfahrung, dass von aussen eingebrachtes, vielfach erprobtes Expertenwissen, wenn ihr dies eben nicht selbst aktiv zur Verfügung steht, ihr die Aufgabe deutlich erleichtern könnte.

Auf Grund des per se vorliegenden Hierarchieverhältnisses in einer professionellen Beratung, in der ein Klient sich vielleicht weniger getrauen würde, ihm dargebotenes Expertenwissen als für ihn inadäquat zurückzuweisen, ist eine umsichtige, dialogische, kundenorientierte Steuerung des subsidiären Wissensinputs umso wichtiger. Wissensinput

soll die Optionsmöglichkeiten der Klientin mehren und deren Autonomie muss prioritär geschützt werden. Rechthaberei des Beraters wäre unprofessionell und kontraproduktiv.

Zusammenfassend sei noch mal unterstrichen: Inhaltliches Expertenwissen darf nur subsidiär eingebracht werden, prioritär ist die Identifizierung und Aktualisierung der je eigenen Ressourcen / Lösungen der KlientInnen.

### **Die lösungsorientierte Haltung**

Einmal mehr wird auch in dieser Workshopdiskussion deutlich, dass der entscheidende Erfolgsfaktor des Beraters oder der Beraterin nicht die Technik, sondern die lösungsorientierte Grundhaltung ist. Die Auseinandersetzung fokussiert in der Folge darauf, wie denn eine lösungsorientierte Grundhaltung am nachhaltigsten sich anzueignen wäre. Zielführend – so der Konsens der Gruppe – können mehrere Elemente sein: Argumentative Einsicht, Lernen am Modell, Probehandeln, Praxiserfahrung.

### **Ergänzende Literatur**

- De Shazer, S. & Dolan, Y. (2008). Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. Heidelberg: Carl-Auer.
- Königswieser, R. et al. (Hg.) (2006). Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mohe, M. (Hg.) (2005). Innovative Beratungskonzepte. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Nestmann, F. (2008). Die Zukunft der Beratung in der sozialen Arbeit. Beratung aktuell, 9, 72-97.
- Staubach, M.L. (2008). Co-Produktion – Ein Entwurf zur Konzeptionierung von Coaching. Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung, 26, 6-13.

#### **Anschrift:**

Dr. Sandro Vicini, Beratungsstelle der Berner Hochschulen, Erlachstr.17, 3012 Bern  
[www.beratungsstelle.bernerhochschulen.ch](http://www.beratungsstelle.bernerhochschulen.ch)

Heidi Spirgi, Ischer & Spirgi, Unternehmensentwicklung, Coaching und Assessment, Aeschenplatz 2, 4052 Basel  
[www.ischerspirgi.ch](http://www.ischerspirgi.ch)