



# Bildhauerin wie Beraterin

## Beratungsqualität – ein Dialog zwischen Beraterin und Kundin

**Eine exzellente Bildhauerin zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sie mit nur wenigen präzise sitzenden Schlägen eine wohlgeformte Figur aus dem Stein meisselt. Eine exzellente Beraterin zeichnet sich aus Sicht der Autorin dadurch aus, dass es ihr gelingt, in nur wenigen und prägnanten Interventionen die wichtigsten und existenziellen Themen der Kundin «herauszumeisseln» und sie so zu relevanten Entscheidungen und Veränderungen zu führen.**

Eine Künstlerin mit weniger Erfahrung braucht für ihre Entwürfe und für das Kunstwerk mehr Zeit, und unter Umständen wirkt die Plastik weniger formvollendet.

Ähnlich verhält es sich mit dem «Kunsthandwerk» der Beratung. Was macht eine erfahrene Beraterin, damit die Beratung zu einem nachhaltigen Ergebnis für die Kundin führt?

### Bausteine einer exzellenten Beratung

Beratung braucht die aktive Mitwirkung der Kundin bzw. eine gute Zusammenarbeit von Kundin und Beraterin. Daraus entsteht eine Arbeitsbeziehung von deren emotionaler Wahrnehmung aus die Qualität der Beratung eingeschätzt wird. Ein Beispiel: Die Beraterin konfrontiert die Kundin. Sie kann die Intervention fachlich begründen und bewertet sie als direkt und sehr gut. Dieselbe Intervention kann die Kundin jedoch vollkommen anders beurteilen, zum Beispiel als momentan nicht hilfreich oder als Blossstellung usw.

Beratungsqualität wird immer subjektiv eingeschätzt, obwohl es auch einen objektiven (messbaren) Anteil gibt.

Eine gute und nachhaltige Beratung gründet sich auf beiden Bausteinen:

1. Objektiv feststellbare Qualitätsstandards, wie z.B. ob ein schriftlicher Vertrag besteht und
2. Subjektive Einschätzung der Wirkung und Wirksamkeit. Zusammen genommen ergibt sich daraus die Qualität, die Güte der Beratung.

Dies sind die Besonderheiten dieser zwei Bausteine:

### 1. Objektiv feststellbare Qualitätsstandards

Die Qualitätsdiskussion hat in den letzten zehn Jahren viel zur Professionalisierung der Beratung beigetragen. Der Kontext und der Prozess der Beratung wurden beschrieben und wichtige Elemente überprüfbar und vergleichbar gemacht (siehe u. a. Qualitätsportfolio des BSO). Dabei fand vor allem eine Konzentration auf die objektiven Qualitätsmerkmale statt, zum Beispiel Anforderungsprofil der Beraterin, Strukturen und Abläufe in der Beratung, methodische Vorgehensweisen wie Vertragsarbeit, Ergebnisbeschreibung und vieles mehr. Ich möchte diesen Teil hier nicht weiter ausführen, jedoch auf ein bekanntes Phänomen hinweisen.

Sobald damit begonnen wird, Qualität zu beschreiben und zu dokumentieren, verbessert sie sich zusehends. In der Folge wird jedoch das, was als verbesserte Qualität beschrieben wird, zu einer bekannten Standardanforderung, die als selbstverständlich vorausgesetzt wird und niemanden mehr «vom Hocker reisst». Ein Beispiel: Waren vor 15 Jahren schriftliche Vereinbarungen in der Supervision etwas Besonderes, ist heute ein schriftlicher Vertrag Standard, und nahezu jede Beraterin stellt einen solchen aus.

Ein weiteres Phänomen wird in der personenbezogenen Dienstleistung, der Beratung, sichtbar. Was ich versuche messbar zu machen, ist nicht unbedingt die eigentliche Qualität. Zum Beispiel ist in Anforderungsprofilen für Beraterinnen häufig zu lesen: Die Beraterin hört gut zu, reflektiert die eigene Beratungsarbeit usw. Das sind jedoch Standardanforderungen, die über die eigentliche Wirksamkeit der Beratung kaum etwas aussagen. Um es mit der anfangs aufgeführten Metapher auszudrücken: Wenn die Bildhauerin ihr Werkzeug adäquat benutzen kann und ihr künstlerisches Tun reflektiert, sagt das etwas über die Wirksamkeit ihres Schaffens aus oder über das Ergebnis, die Skulptur?

Hier gibt es mit einer weiteren Differenzierung von Qualitätsstandards kaum mehr Verbesserungen.

Es braucht die Darstellung und Präzisierung von Wirkfaktoren, um gute Beratung beschreiben zu können.

## 2. Subjektive Einschätzung der Wirksamkeit

Was wirkt eigentlich in der Beratung? Die Intervention? Oder ist die Beraterin die Intervention? Was macht den Unterschied zwischen Standardberatung und sehr guter Beratung aus?

Grundsätzlich lässt sich sagen: Die Beschreibung von Wirkung und Wirksamkeit in der Beratung braucht als Basis ein fachliches Konzept und die objektiv feststellbaren Qualitätsstandards. Wirksamkeit und Wirkung lassen sich nur beschreiben und subjektiv bewerten. Das Vorgehen in der Beschreibung entspricht dem üblichen Vorgehen im Qualitätsmanagement:

1. Beschreibung der Methode: Was will wer, warum, wann, wie, mit wem und bis wann erreichen?
2. Beschreibung des Ergebnisses
3. Ableiten der Indikatoren, an denen die Ergebniserreichung erkannt wird
4. Durch die Beschreibung der Ausprägung des einzelnen Indikators wird das gewünschte Qualitätsziel definiert
5. Bewertung und Evaluation durch die beteiligten Personen
6. Ableiten von Verbesserungen

Wichtig ist jedoch, dass bereits für die Beschreibung die eigentlich prägnanten Wirkfaktoren definiert werden. Die Wirksamkeit von Beratung kann zum Teil beschrieben werden, die subjektive Wahrnehmung der Wirksamkeit bleibt aber immer subjektiv und ist nicht exakt zu beschreiben. Um das mit der Metapher zu verdeutlichen: Braucht die Bildhauerin fünf oder 20 Meiselschläge für das Ergebnis und wie formvollendet nimmt die Betrachterin es wahr? Diese subjektiv wahrgenommene Qualität ist abhängig von der Arbeitsbeziehung, der Emotionalität und dem Dialog der beteiligten Personen.

### Fazit

Was gute und nachhaltige Beratung ist, lässt sich beschreiben. Das ist eine aufwändige Arbeit, die sich aber lohnt! Leider wird diese häufig als «zu wenig wissenschaftlich» kritisiert. In der Praxis bewährt sich jedoch das Sichtbarmachen von Handlungskonzepten zur Verbesserung der Wirksamkeit in der Beratung. Dies bringt einen mehrfachen Gewinn:

1. Beratung wird weiter professionalisiert. Die eigene Wirksamkeit in der Beratung kann verbessert werden.
2. Subjektive Einschätzungen lassen sich miteinander vergleichen. Dadurch wird auch gute Beratung vergleichbar und transparenter.

3. Gute Beratung wird lehrbar und systematisch trainierbar. Damit bleibt die Verbesserung nicht dem Zufall überlassen.
4. Eine sehr gute Qualität der Beratung ist Kunsthandwerk und entwickelt sich in der Arbeitsbeziehung und im Dialog zwischen Kundin und Beraterin.

*Astrid Hassler*

Der Artikel ist in der weiblichen Form verfasst. Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wird auf die explizite Nennung beider Geschlechtsformen verzichtet. Das männliche Geschlecht ist in dieser Schreibweise aber selbstverständlich mitgemeint.

Benutzt die Bildhauerin ihr Werkzeug adäquat und reflektiert ihr Tun, sagt das schon etwas über die Wirksamkeit ihres Schaffens oder über das Ergebnis aus?

