



Walter  
**Buchacher**

Gerhard  
**Kamp**

Josef  
**Wimmer**

Adelheid  
**Wimmer**

# DAS **BERATUNGS-** GESPRÄCH

**Skills und Tools**  
für die Fachberatung

# Was ist Fachberatung?

---

Fachberatung ist eine Form von Hilfestellung und kreativer Lösungssuche. Sie wird dann gesucht, wenn Unsicherheit infolge Nichtwissens, Nicht-Verstehens, Komplexität, Widersprüchlichkeit oder Neuerungen entsteht. Durch Information, fachliches und prozedurales Wissen soll Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeit, Planbarkeit und Sicherheit (wieder-)hergestellt werden. Psychologische und kommunikative Kompetenz entscheidet, ob der Beratungsinhalt auch ankommt und integriert werden kann.

## 1.1 Fachberatung – Definition, Voraussetzung

Unter Beratung verstehen wir eine kommunikative Situation, für die der Berater\* Fähigkeiten und Fertigkeiten („skills“) und Werkzeuge („tools“) braucht, um gemeinsam mit dem Klienten einen Problemlösungsprozess zielorientiert gestalten zu können.

Fachberatung verstehen wir somit als einen gewollten und gesteuerten **Kommunikationsprozess** zwischen einem oder mehreren Beraterinnen und Beratern und einem oder mehreren Klienten mit dem **Ziel**,

- durch Vermitteln von sachlichen Informationen und fachlichem Wissen,
- den Klientinnen Grundlagen für Entscheidungen und Handlungsmöglichkeiten zu geben,
- um ihre Situation, ihre Anliegen und ihre Probleme verändern, lösen oder bewältigen zu können.

Die im Verlauf dieses Kommunikationsprozesses sich entwickelnde professionelle Beziehung zwischen Berater und Klient ist Basis und Träger der Veränderungsmöglichkeit und bedarf aufmerksamer Beachtung und Reflexion sowie besonderer Gesprächsführungstechniken und Interventionen (siehe Kapitel 3 und 4).

Zur Erreichung des oben angeführten Ziels können **Zwischenziele** notwendig sein:

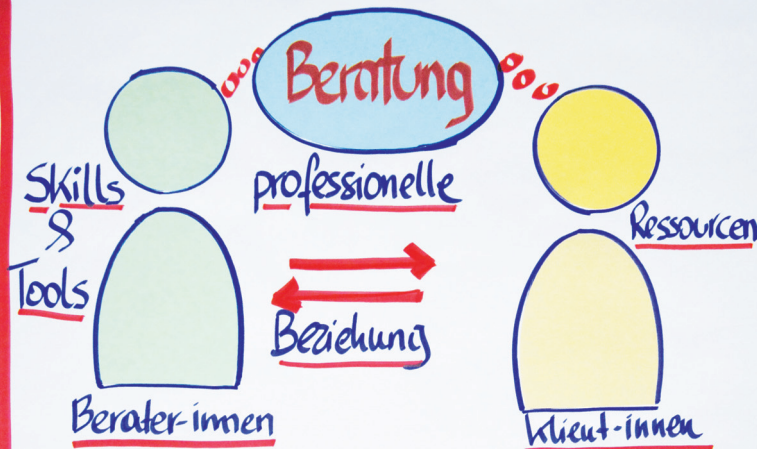
- Anliegen klären und gemeinsames Bild herstellen
- Wissen ergänzen/vertiefen
- Handlungsspielraum erweitern
- Handlungsoptionen entwickeln, aufzeigen und abwägen (Chancen – Risiken)
- Durchführungsmöglichkeiten aufzeigen und abwägen (Chancen – Risiken)
- Entscheidungsfindung unterstützen

Beratung kann ein oder mehrere Gespräche umfassen und verläuft in Phasen, mit je unterschiedlichen Aufgaben und Zielen (siehe Kapitel 3.6).

---

\* Bezeichnungen von Personen, die nicht gendergerecht sind, umfassen immer beide Geschlechter.

# Beratung als gesteuerter Kommunikationsprozess.....



....mit dem Ziel

- durch Vermitteln von Know-How
- Entscheiden und Handeln
- Lösungen und Veränderungen zu ermöglichen?

Definition der Fachberatung

## 1.2 Fachberatung im Unterschied zu anderen Beratungen

### Versuch einer Abgrenzung

Betrachten wir die vielen Formen der Beratung, die angeboten werden, so können wir sie in drei Kategorien einteilen. Zum einen in die Fachberatung, mit der wir uns in diesem Buch beschäftigen, und in Abgrenzung dazu einerseits die Prozessberatung und andererseits die Psychosoziale Beratung.

**Fachberatung und Prozessberatung:** Prozessberatung unterstützt den Klienten darin, eine Aufgabe zu bewältigen, indem der Berater mit dem Klienten gemeinsam an einer individuell passenden Lösung arbeitet und dafür das Prozess-Know-how einbringt. Formen von Prozessberatung sind beispielsweise Organisationsberatung, Coaching und Supervision. Die methodischen Ansätze sind vielfältig: von systemisch bis psychoanalytisch.

Während der Prozessberater mit der Expertise, den Ressourcen und dem Lösungswissen des Klienten arbeitet, bietet die Fachberatung *zusätzlich* Hilfe in Form von sachlich-fachlichem und prozeduralem Wissen an. So z. B. das Wissen darüber, was dem Klienten rechtlich zusteht und welche Wege der Durchsetzung offenstehen.

Fachberatungsbedarf kann in jeder Prozessberatung evident und eine Überweisung nötig werden. Umgekehrt ist Fachberatung immer bestrebt, auch eine sinnvolle Mitwirkung der Klientin in der Beratung zu erreichen bzw. über das Fachwissen hinaus auch Entscheidungs- und Handlungshilfe zu bieten.

**Fachberatung und Psychosoziale Beratung:** Während sich Fachberatung und Prozessberatung in der Art ihrer Beratung unterscheiden, liegt der Unterschied zwischen Fachberatung und Psychosozialer Beratung in Situation und Befinden der Klienten. Psychosoziale Beratung richtet sich an Menschen, die sich in einer psychisch belastenden Lebenssituation befinden, in einer Krise sind oder an einer psychischen Erkrankung leiden. Sie – zum Beispiel in Form von Sozialarbeit, Lebens- und Sozialberatung und Familienberatung – will bei Fragen und Problemen des alltäglichen Lebens helfen.

## Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Es ist nicht verwunderlich, dass es zwischen diesen Beratungsfeldern keine trennscharfe Abgrenzung gibt. Fachberater sollten sich darüber im Klaren sein, dass es in den Grenzbereichen zu den anderen Beratungsfeldern immer zu Überschneidungen kommt.

So sind wir Fachberater gefordert, Klienten auch in der Umsetzung der Lösung oder der Durchsetzung ihrer Interessen zu helfen. Häufig kommen auch Klienten, die durch ihre Situation emotional oder psychisch belastet sind. In all diesen Fällen ist ein Grundwissen über Prozessberatung und Psychosoziale Beratung von Vorteil, um mit solchen Situationen umgehen oder auch die Grenzen als Fachberater besser erkennen zu können.



Die unterschiedlichen Formen der Beratung

## 1.3 Felder und Spezifika der Fachberatung

### **Gut beraten! – Fachberater als Dienstleister für Personen, Firmen und Institutionen**

*„Ohne sich selber zu mindern,  
vermag man die anderen zu mehren.“*  
(aus China)

Das Leben stellt uns Menschen in einer immer komplexer werdenden Welt zunehmend Fragen, die wir allein mit unserem Wissen und unseren bisher gemachten Erfahrungen nicht beantworten können.

Ob es nun darum geht, wie hoch der Urlaubsanspruch tatsächlich ist, innerhalb welcher Frist ein Rücktrittsrecht vom Vertrag zusteht, in welcher Schule das Kind optimal gefördert werden kann, wie ein an Demenz erkranktes Familienmitglied bestmöglich unterstützt werden kann oder ob sich die geplante Investition in die Firma auch rechnet – die Situationen, in denen Menschen Rat suchen, sind so vielfältig wie individuell wichtig und für den Ratsuchenden bedeutsam!

Ebenso wie einzelne Personen, nützen und brauchen Betriebe, Unternehmen, Vereine oder öffentliche Institutionen die Beratung durch Fachleute, um die richtigen Entscheidungen zu treffen oder kluge Maßnahmen zu setzen.

Menschen brauchen dann ein Gegenüber, das sie versteht, ihr Problem ernst nimmt, sie über ihre Möglichkeiten und Ansprüche informiert und sie eventuell auch aufklärt, ob und wie sie erfolgreich sein können in der Verfolgung ihrer Interessen; kurzum: Menschen brauchen guten fachlichen Rat!

Fachberater und Fachberaterinnen findet man in vielen Einrichtungen: in Verbänden, Kammern, Vereinen, Gerichten, Behörden, sowohl betriebsintern als auch in freien Berufen. Und sie sind in den unterschiedlichsten Fachdisziplinen tätig: Recht, Medizin, Finanzen, Unternehmensführung, Aus- und Weiterbildung, Gesundheit, IT, in der Landwirtschaft, im öffentlichen Sektor usw.

Experten haben ihr Fach sehr gut gelernt – sie sind beispielsweise rechtskundig, technisch oder wirtschaftlich versiert, sozial oder pädago-



gisch gebildet. Fachberater und Fachberaterinnen brauchen aber in ihrer Arbeit zusätzlich zu ihrer fachlichen Expertise auch soziale, kommunikative und psychologische Kompetenzen – sie brauchen Beratungskompetenz!

Genau das ist Thema dieses Buches: Werkzeuge, Methoden und Psychologie für die Praxis einer kompetenten Fachberatung zu vermitteln. Damit Ihre Fachkompetenz beim Gegenüber als wertvolle Beratung ankommt!



Wirkungsfelder der Fachberatung



## 1.4 Kompetenzen der Fachberatung

### Vom Experten zum erfolgreichen Fachberater

„Das wichtigste Instrument in der Beratung ist die Person des Beraters.“  
(Salzburger Trainingsmethode Buchacher/Wimmer)

Experten sind Personen mit einer hohen Fachkompetenz. Sie besitzen umfassendes fachliches Wissen und setzen dieses auch gut zur Beantwortung von fachlichen Fragen und zur Lösung praxisbezogener Anwendungsfälle ein. Für Expertisen mag die Fachkompetenz weitgehend genügen – in der Beratung allerdings kommt zur fachlichen Frage noch die menschliche Seite hinzu.

In die Beratung kommen Menschen mit einem fachlichen Anliegen, aber genauso mit ihren Vorüberlegungen, Erwartungen, Hoffnungen, fixen Ideen sowie mit ihren Sorgen, Frustrationen oder Ärgernissen.

Der Ratsuchende will beim Berater in seiner Gesamtheit „ankommen“. Umgekehrt braucht es Berater, die neben der fachlichen Seite auch den Menschen und die Situation verstehen, um beim Ratsuchenden zu „landen“. Erfolgreiche Fachberater haben *Fachkompetenz* und *Beratungskompetenz*.

Wie lässt sich nun Beratungskompetenz beschreiben und entwickeln?

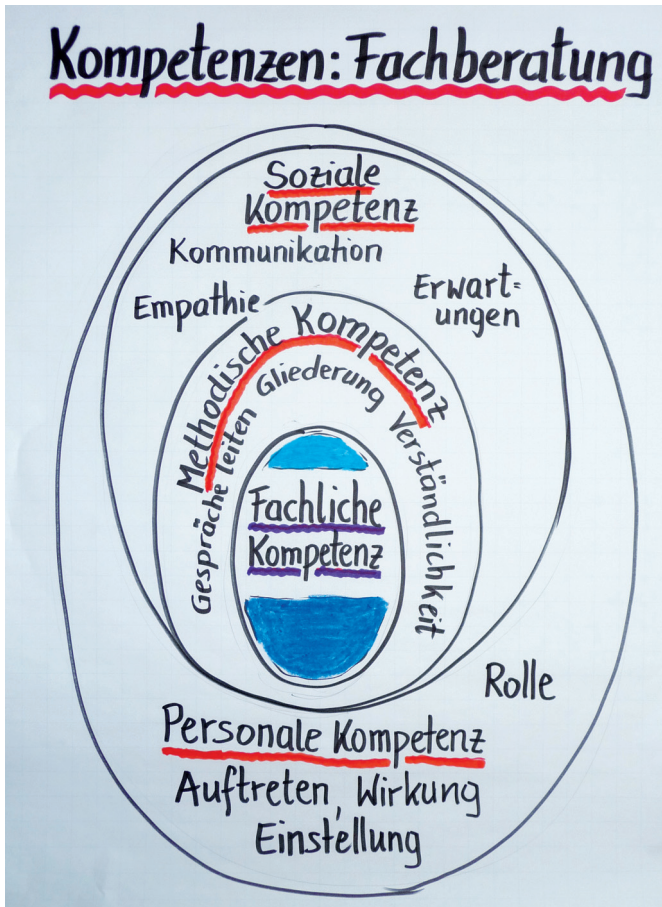
Die Beratungskompetenz besteht aus einem Bündel von Fähigkeiten („human skills“), die auf Personen, das Zwischenmenschliche, auf Situation und Kontext bezogen sind und der Fachberatung zum Gelingen verhelfen.

Die Beratungsfähigkeiten werden durch drei Bereiche erfasst:

- **Methodische Kompetenz** – Wie steuere ich Beratungsgespräche? Konkrete Werkzeuge – „tools“ – und Verlaufsmuster helfen, Ausgangspunkt und Ziel von Beratungen zu klären und geeignete Gesprächswege zu wählen.
- **Soziale Kompetenz** – andere verstehen und verständlich kommunizieren. Hier sind Einfühlungsvermögen, kommunikative Techniken und lösungsorientierte Sprache gefragt. Eine wichtige Fähigkeit ist der Umgang mit Erwartungen (Erwartungsklä rung und Enttäuschungsmanagement).

- **Personale Kompetenz** – sich selbst reflektieren und andere einschätzen können. Die eigene Rolle als Berater, die Einstellungen, das Auftreten und die Wirkung nach außen sind Punkte der Auseinandersetzung und Klärung mit sich selbst. Grenzen und Überforderung erkennen ist wichtig, um sich selbst zu schützen. Menschenkenntnis hilft, sich und andere besser zu verstehen und geeignete Vorgehensweisen zu finden.

Diese drei Kompetenzbereiche, in den unterschiedlichen Beratungssituationen intelligent eingesetzt, gehören zu den „human skills“ von Fachberatern.



*Kompetenzmodell für Fachberater*

## 1.5 Beraten im Kontext

### Beraten heißt kommunizieren.

Kommunikation geschieht nie im „luftleeren“ Raum, sondern ist immer eingebettet in einen mehrschichtigen „Rahmen“. Kommunikation ist kontextbezogen. Kommunikation in der Fachberatung wird daher wesentlich gestaltet vom So-Sein der handelnden Personen *und* dem situativen, organisatorischen, gesellschaftlichen und kulturellen Kontext.

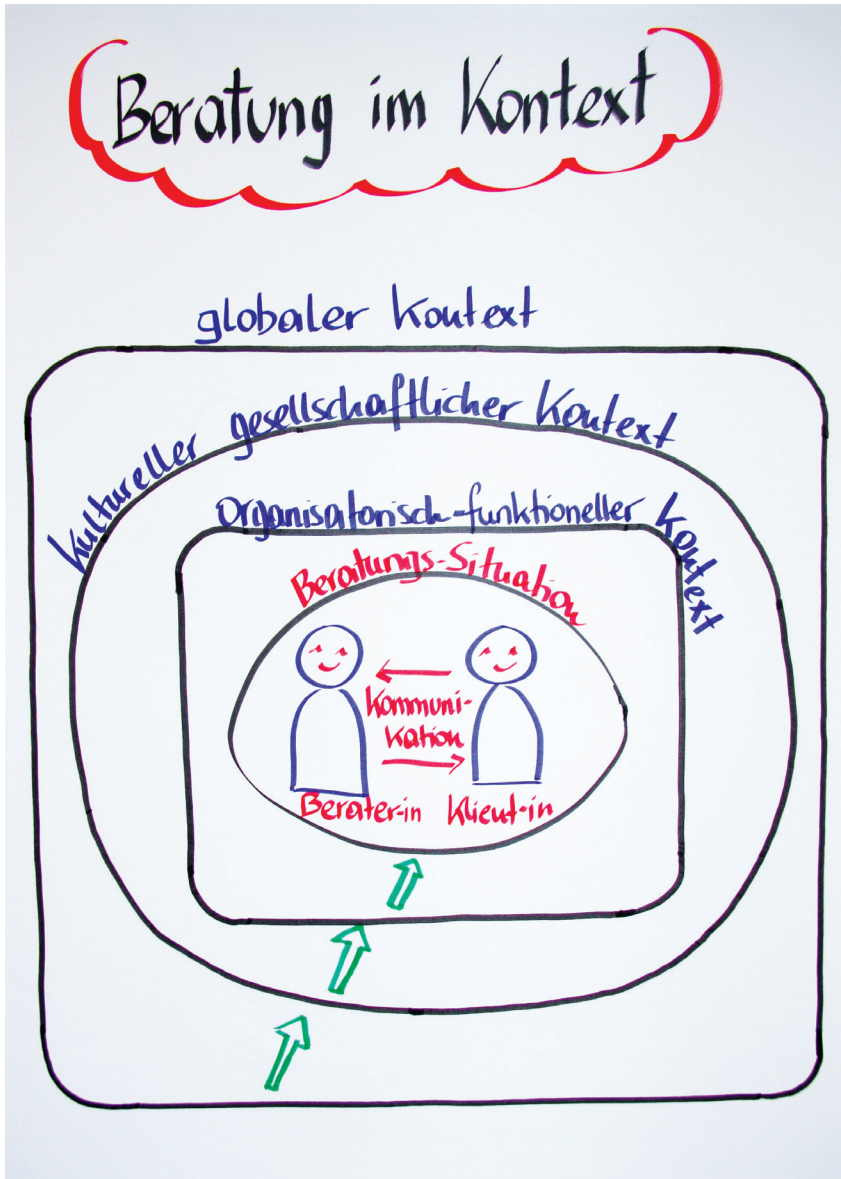
Die Kommunikation wird unmittelbar beeinflusst durch die Situation der Beratung. Jede Beratung ist eine einzigartige Begegnung – die Gestaltung der Kommunikation in der Situation jeweils ein kreativer Akt von Berater und Klient. Jeder kommt aus seiner „Welt“ auf den anderen zu und gestaltet die Situation nach seiner Vorstellung davon, was richtig, angemessen, gewünscht, befürchtet oder sinnvoll scheint.

Die Vorgaben der Organisation – der **organisatorisch-funktionelle Kontext** – beeinflussen ebenfalls die Kommunikation zwischen Berater und Klient. So sind z. B. Räume, Zeitvorgaben, Rechte und Pflichten, Werte und Ziele der Organisation Faktoren, die auf das Verhalten des Beraters und auf die Situation der Beratung wirken.

Beratung ist überdies eingebettet in einen **kulturellen und gesellschaftlichen Kontext**. Kulturelle Zugehörigkeiten prägen verschiedene Verhaltensnormen und Beraterinnen sind gefordert, mit Unterschieden umzugehen. Gesellschaften entwickeln und verändern sich zudem permanent. So entstehen laufend neue Unsicherheiten und Fragestellungen. Gesetzliche Änderungen, neue pädagogische Fachmeinungen, technische Neuerungen, wissenschaftliche Entwicklungen, wirtschaftliche Krisen – all diese Ereignisse haben in der Regel Auswirkung auf die beratende Organisation z. B. in Form einer veränderten Nachfrage. Die Organisation muss mit diesen neuen gesellschaftlichen Fragestellungen umgehen und den Beraterinnen und Beratern Zeit und Möglichkeiten geben, ihr Fachwissen laufend zu adaptieren, um den Bedarf und den neuen Fragestellungen Rechnung tragen zu können.

Es spielen freilich auch die Wechselwirkungen zwischen den globalen Wirtschaftsmechanismen und den Gesellschaften, der globale Wettbewerb,

gesellschaftliche Probleme eine Rolle. Der **globale Kontext** wirkt sich so vermittelt auch auf die Beratung (siehe z. B. Finanzberatung) aus.



Fachberatung im Kontext

## 1.6 Fünf-Säulen-Modell der Fachberatung

Professionelles Handeln in der Beratung steht optimalerweise auf fünf Säulen.

**1. Säule: Fachwissen:** Der Fachberater hat aktuell gehaltenes Fachwissen – er berät nach bestem Wissen und Gewissen.

**2. Säule: Rollen- und Funktionsklarheit:** Ein Berater kann dann gut und professionell beraten, wenn er eine klare Vorstellung von seinem Auftrag hat. D. h. Berufsbild, Funktion, Umfang der Kompetenzen und Aufgaben müssen definiert sein. Egal, ob freiberuflich oder angestellt – der Berater muss wissen, was er darf und was nicht und was von ihm erwartet wird. Oft sind die Erwartungen unklar oder widersprüchlich. Die eigene Rolle ist zu gestalten in einem Spannungsfeld von Erwartungen der Organisation, des Klienten und der des Beraters an sich selbst. Zur Funktions- und Rollenklarheit gehört auch, dass der Berater seine Grenzen kennt und kompetent an andere Stellen überweist, wenn notwendig.

**3. Säule: Theorien und Modelle:** Fundierte Beratung bezieht sich explizit auf Theorien und Verständnismodelle. Dazu gehören Welt- und Menschenbild genauso wie Kenntnisse über Wahrnehmung und Kommunikation, ein psychologisches Grundverständnis und Menschenkenntnis. Theorie und Methode der Beratung, Wissen über Konfliktodynamiken und menschliche Motive und viele weitere Modelle und Theorien sollen das Verständnis für den Prozess der Beratung untermauern.

**4. Säule: Instrumente und Techniken:** Beratung ist ein gesteuerter kommunikativer Prozess. Zur erfolgreichen Gestaltung und Steuerung braucht der Berater Fertigkeiten, Instrumente und Techniken: Kontakt herstellen, ins Gespräch kommen, Beobachten und Hypothesen bilden, Erwartungen klären, Struktur und Orientierung geben, mit den eigenen und den Emotionen des Klienten konstruktiv umgehen, Situationen deeskalieren und Konflikte managen. Dazu kommen Gesprächsführungstechniken wie z. B. professionelles Fragen und Zuhören, Aktiv Zuhören, Informieren, Fachwissen verständlich „Übersetzen“, Visualisieren.



**5. Säule: Selbstreflexion:** Für den Berater ist Selbstreflexion unerlässlich. Das eigene Tun und dessen Wirkung wahrzunehmen ist ebenso wichtig, wie persönliche Ziele und Werte zu reflektieren und sich der Ressourcen und Grenzen bewusst zu sein. Um gut beraten zu können, sollte der Berater eigene Verhaltensmuster – auch in Stresssituationen – kennen. Kollegiales Feedback und Selbstevaluierung können helfen, eigenen Bedarf an Weiterbildung zu erkennen.



Fünf-Säulen-Modell der Fachberatung