

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Die Rolle der Beratung</b>	<b>3</b>
1.1 Asymmetrische Beratung	4
1.2 Beratung als Leitungsaufgabe	4
1.3 Unterscheidung zwischen Beratung und Coaching	5
<b>2. Asymmetrische Beratung als Leitungsaufgabe</b>	
2.1 Typen asymmetrischer Beratung	6
2.2 Beispiele asymmetrischer Beratungssituation	7
2.3 Unterscheidung zum Kritikgespräch	9
2.4 Unterscheidung zum Konfliktgespräch	10
<b>3. Grundsätze und Regeln asymmetrischer Beratung</b>	<b>10</b>
3.1 Regel 1: Schmerz sofort	10
3.2 Regel 2: Gesamtsystem vor Individualsystem	11
3.3 Regel 3: Beraten Sie ausschließlich das Verhalten Ihres Gegenübers – Über die Verwechslung von Mensch und Verhalten	11
3.4 Regel 4: Die Verantwortung der zu beratenden Person würgen	13
<b>4. Fazit</b>	<b>15</b>

## 1. Die Rolle der Beratung

Als Schulleiter bzw. Schulleiterin haben Sie das Recht und die Pflicht zur Beratung gleichermaßen. Ihre Rolle und Position als Schulleitung bedeutet, dass Sie in einem Beratungssystem gleich mehrere, für externe Beraterinnen und Berater untypische Funktionen besetzen: Sie sind systemintime Person, gesetzte, Expertin – und parteilich. Sie werden um Beratung gebeten und zuweilen müssen Sie Menschen eine Beratung zum Wohl des Gesamtsystems zukommen lassen oder gar anordnen. Doch wie können Sie in angeordneten „Zwangskontexten“ wirksam und zielführend beraten? Darum geht es in diesem Beitrag.

Allerdings überschreitet es den Rahmen dieses Beitrags, mehrere unterschiedliche Beratungskonzepte vorzustellen, so lohnend das auch wäre. Neben der systemischen Beratung und den Konzepten der Transaktionsanalyse sind im schulischen Kontext besonders wertvoll und beachtenswert die Konzepte von Friedemann Schulz von Thun sowie psychodynamische Beratungsmodelle, wie sie in der Nachfolge Wilfrid Bions beispielsweise von Thomas Giernalczyk und Mathias Lohmer<sup>1</sup> vertreten werden. Friedemann Schulz von Thuns Ansätze sind in Schule weithin bekannt (wenn auch nicht unbedingt praktiziert), und die Erläuterung des psychodynamischen Konzepts erforderte einen eigenen Beitrag. Aus Platz- und Praktikabilitätsgründen habe ich mich daher für systemische und transaktionsanalytische Konzepte entschieden.

### Definition

#### Beratung

„Jede (...) Beratung kann als Mittel zum Zweck angesehen werden. Sie legitimiert sich ausschließlich dadurch, dass sie ein erfolgreiches, zielführendes Mittel für die Zwecke darstellt, für die sie in Anspruch genommen wird. Kein System existiert als Selbstzweck, sondern immer nur für bestimmte Ziele und Aufgaben. (...) Das Beratungssystem muss deshalb auch aufgebaut werden als kompetenzfokussierend, würdigend, zielführend, Sinn ergebend, motivierend, als gleichrangige Kooperationspartnerschaft.“<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer, Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart 2012.

<sup>2</sup> Gunther Schmidt, Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg 2018, S. 81 f.

### Beispiel

Eine Lehrerin im Vorbereitungsdienst (LiV) zeigt sich wenig beziehungs- kompetent den Schülerinnen und Schülern gegenüber. Sie ist noch dazu fachlich äußerst schwach und bittet Sie um eine Beratung bezüglich ihrer Schulkarriere. Sie hingegen müssten, um die Schülerschaft zu schützen, dringend von einer Weiterarbeit im unterrichtlichen Bereich abzurufen.

Vielleicht hilft hier das Bild der Feuerwehr. Sie wird gerufen und kommt ihrer Lösch-Expertise nach. Dabei spritzt sie nicht nur die akute Feuerstelle nass, sondern auch benachbarte Räume, den Garten, die schönen Wälder und Möbel, das Auto und am Ende bekommen womöglich sogar die Personen, die die Feuerwehr gerufen haben, Wasser ab.

Ähnlich verhält es sich zuweilen in asymmetrischen Beratungen: Da kommt ein System und möchte Hilfe und Unterstützung – und Sie spritzen es nass, um Schlimmeres zu verhindern.

- Wie können asymmetrische Beratungen ethisch und professionell gut ablaufen?
- Wie kann es gelingen, trotz unterschiedlicher Ziele zu einem für beide/alle Parteien akzeptablen Ergebnis zu kommen?
- Und was ist, wenn es nicht gelingt?

Im Folgenden erläutere ich die Kategorien asymmetrischer Beratung und illustriere mithilfe von Beispielen, wie Beratung trotz schwerwiegender Themen und Differenzen wirksam sein kann.

### 2.1 Typen asymmetrischer Beratung

Unter einem asymmetrischen Beratungsgespräch verstehe ich, wie oben schon angedeutet, ein Beratungsgespräch, das

1. einseitig einberufen wurde oder
2. in dem der Berater ein völlig anderes Problem, Thema oder Ziel hat als die zu beratende Person (zbP):
  - 2.1 die zbP hat ihrer Ansicht nach gar **kein Problem**, willigt aber in die Beratung ein.
  - 2.2 die zbP hat ein **Thema/Problem** – allerdings ein ganz anderes als das der Schulleiterin bzw. des Schulleiters.
  - 2.3 die zbP hat ein festes **Ziel**, das im derzeitigen Moment jedoch unerreichbar oder unrealistisch ist oder zu sein scheint, und das überhaupt nicht mit Ihrem Ziel als Schulleiterin/Schulleiter in Einklang zu bringen ist.

## M 2: Beratungsanlässe und -themen

Positive Anlässe	Negative Anlässe	Themen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwillig und proaktiv</li> <li>• Karrierefördernd</li> <li>• persönliche Weiterentwicklung</li> <li>• Begleitung in der neuen Rolle</li> <li>• Schul-/Unterrichtsentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unfreiwillig verordnet</li> <li>• Karrierehindernis</li> <li>• kaum/keine Weiterentwicklung</li> <li>• dienstliche Vergehen; Sucht</li> <li>• kein Beitrag zur SE oder UE</li> <li>• Burn-out oder Burn-out-Syndrom</li> <li>• Krankheit</li> <li>• Dysfunktionales Verhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachthemen</li> <li>• Rollenklärung</li> <li>• Aufgabenklärung</li> <li>• Themen zur Schulentwicklung</li> <li>• Organisationsverwaltung</li> <li>• pädagogische Themen</li> <li>• Hierarchiegliederung</li> </ul>

Aus dieser Gegenüberstellung ist offensichtlich, dass als negativ empfundene Anlässe für viele Menschen schwieriger zu beraten scheinen. Warum?

Zum einen geben die wenigsten Menschen einem anderen gerne negative Rückmeldungen – vielleicht aus Furcht vor Zurückweisung und Ablehnung oder dem Ärger des oder der anderen. Es macht schlicht keinen Spaß, dem anderen (der sich womöglich von vornherein nicht beraten lassen wollte) Unfähigkeit zu attestieren. Ein solches Beratungsgespräch ist auch schlechter plan- und vorhersehbar. Der Berater kann sowieso nicht wissen, wie ein Klient reagiert – noch weniger weiß er das bei für den Klienten ungünstigen Konfrontationen oder Interventionen.

### **Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**