

**Beraten lehren  
oder:  
Wer ist denn kundig?**

Jürgen Hargens

**Zum Kontext**

Wenn ich „beraten lehre“, dann geschieht dies immer in einem persönlichen Kontext – Menschen treffen sich und lernen *voneinander*, wobei dieses „voneinander“ die Wechselseitigkeit betont, auch wenn es offiziell immer noch Unterschiede geben soll – die von Lehrender und Lernender. Dabei, das ist mir immer deutlicher geworden, beziehen sich meine Ideen, „beraten zu lehren“ immer auch auf meinen ganz subjektiven Kontext, meine Erfahrungen.

Meine Lehr- und Lernerfahrungen fußen auf unterschiedlichen „Kontexten“, in denen ich in unterschiedlichen sozialen Rollen aufgetreten bin bzw. auftrete, u.a.

- als Kind
- als Schüler
- als Partner
- als Vater
- als Universitäts-Lehrbeauftragter
- als Lehrer (in Ausbildung)
- als Selbstlerner (des Systemischen)
- als Dozent in Weiterbildungen und Workshops

Was das sog. „Systemische“ betrifft, bin ich gewissermaßen auf der Welle des Enthusiasmus geritten – als ich 1979 mit dieser Art zu arbeiten begann, gab es hierzulande noch keine entsprechenden Ausbildungen – der Markt sollte sich noch erst entwickeln. Und nachdem ich 1983 die *Zeitschrift für systemische Therapie* ins Leben gerufen hatte - und dann zehn Jahre allein- und eigenverantwortlich inhaltlich gestaltet habe – stand mir in diesen Jahren die systemische Welt gleichsam offen. Ich konnte die Vorteile der sozialen Rolle „Fachzeitschriftenherausgeber“ nutzen, die mir Zugang zu allen wichtigen Personen des aufkeimenden systemischen Feldes bot – schließlich standen die meisten von ihnen unter Veröffentlichungsdruck. So bekam ich Einblicke in die unterschiedlichen Arbeitskontexte der verschiedensten Fachleute, lernte diese in ihren professionellen wie persönlichen Kontexten kennen und lernte zugleich viel über soziale Unterschiede – wie in den verschiedenen Ländern mit neugierigen Menschen umgegangen wird.

Ich denke, dieser Hintergrund ist immer mit zu bedenken, wenn ich über meine Ideen und Erfahrungen schreibe.

**Veränderungen über die Zeit**

Da ich diesen Beitrag gleichsam *nach* den Ereignissen schreibe – und daran erinnern möchte, dass ich derzeit „nur noch“ als Rentner Workshops mache und nicht mehr als praktizierender therapeutisch Arbeitender -, fällt es mir leichter, Entwicklungen zu erkennen und zu benennen. Dabei spielt insbesondere die Erkenntnis *Lehre, was du tust. Tue, was du lehrst* eine immer größere Rolle. Anders gesagt – meine Art zu lehren hat sich kontinuierlich verändert und doch sind ein paar grundlegende Einsichten für mich handlungsleitend geblieben.

Hier schwingt für mich eine bedeutsame Einsicht mit – nicht *entweder* Änderung *oder* Bestand, sondern *sowohl* Änderung *als auch* Bestand. Für die beraterische Arbeit bedeutet dies nicht *entweder* Problem/Dilemma *oder* Lösung sondern *sowohl* Problem/Dilemma *als auch* Lösung – ohne ausdrückliches Würdigen des Problems, des Dilemmas, des Leidens, so meine Erfahrung, scheint es schwieriger, eine kooperative (im Sinne von „hilfreich, nützlich, ziel-dienlich“) Beziehung aufrechtzuerhalten und die im Leid *immer auch* enthaltenen Fähigkeiten zu erkennen, herauszuarbeiten und anzuerkennen.

Am Anfang meiner „Lehrarbeit“ stand – wenig überraschend - der Versuch, den TeilnehmerInnen etwas beizubringen. Der Widerspruch zur systemischen Idee der *Unmöglichkeit der instruktiven Interaktion* war mir schon sehr bald klar, doch fiel es mir schwer – und ich hatte noch keine Idee -, diese Leitlinie (und wie!) in mein Handeln umzusetzen.

Die Entwicklung der Idee der *Kundigkeit* hat sowohl meine beraterische wie meine lehrende Praxis verändert. Wenn es sich bei meinen Gegenübern um *kundige Menschen* – nicht zu verwechseln mit KundInnen (!) – handelt, dann sollte ich deren Kundigkeit ins Zentrum stellen. So stand zunehmend mein wachsendes Zutrauen in die Kompetenz der TeilnehmerInnen im Zentrum meiner Angebote und ein Verständnis von „lehren und lernen“ als reflektieren unterschiedlicher Wahrnehmungen, Erfahrungen und Wünsche.

Da ich mich ebenfalls als kundigen Menschen begreife, geht es beim „beraten lehren“ darum, diese unterschiedlichen „Kundigkeiten“ so zu nutzen, dass die TeilnehmerInnen ihren Zielen – denn deshalb kommen sie zu solchen Kursen – näherkommen. Es geht daher nicht um „mehr wissen“ oder „besser wissen“<sup>1</sup>, sondern darum, durch kontinuierliches Abgleichen mit den Zielen der TeilnehmerInnen ihnen hilfreich sein zu können.

Lehren war für mich anfänglich mit zwei Ideen assoziiert:

1. meine eigene Faszination von diesem „anderen“ Ansatz, der mich immer wieder auch dazu verleitet hat, gewissermaßen „missionarisch“ aufzutreten – also die Lernenden mit Inhalten und Argumenten überzeugen zu wollen.
2. Inhalte gleichsam in das Denken und Handeln der Lernenden „zu implementieren“.

Da wir von Anfang an zu zweit arbeiteten – im Rahmen der beraterisch-therapeutischen Praxis wie des Lern-, Lehr- und Ausbildungskontextes – stellte die gemeinsame Reflexion unseres Tuns einen wesentlichen Aspekt dar. Das bedeutete zum einen, dass wir uns akribisch (Ablaufplan mit Zeitangaben) auf jeden Auftrag vorbereiteten, was zu vielen Diskussionen vorab führte, da wir unsere eigenen Unterschiedlichkeiten respektvoll und wertschätzend unterbringen mussten und zum anderen, dass wir die Pausen in den Kursen zu Reflexionen über unser Tun nutzten.

In diesem Sinne dienten unsere Vorbereitungen dazu, uns zu orientieren, wohlwissend, dass die TeilnehmerInnen unsere Planungen verändern würden – einfach weil Menschen nicht vorhersagbar sind – sie sind eben nicht-triviale Maschinen, um Heinz von Foersters Terminologie zu verwenden.

---

<sup>1</sup> Ich möchte mit einem Lächeln, das Sie als LeserIn nicht sehen können, darauf verweisen, dass jemand der „mehr“ oder „besser“ weiß, leicht zu einer BesserwisserIn werden kann – und solche RolleninhaberInnen sind jedenfalls für mich nicht hilfreich, wenn ich etwas lernen möchte.

Hier haben sich dann schon sehr bald Veränderungen ergeben, insbesondere da wir konstatieren konnten, dass unser Ablaufschema sich nie so umsetzen ließ, wie wir es geplant hatten. Daher nahmen wir bald immer zu viel Material – Folien – mit, wohlwissend, dass wir immer nur einen Teil davon einsetzen würden. Rückmeldungen der TeilnehmerInnen zum Ablauf und von ihnen aufgeworfene Fragen gehören für uns mittlerweile dazu. Das führte immer stärker zu dem, was wir als Konzept der Kundigkeit formulieren: die Menschen, mit denen wir es, in welchen Kontexten auch immer, zu tun haben, sind *kundige Menschen* und darüber hinaus auch Lernende – eben immer *kundige Lernende*.

Konkret bedeutet dies, dass im Laufe eines Kurses mit großer Regelmäßigkeit immer wieder die Frage von uns gestellt wird: „Wenn wir so weiterarbeiten wie bisher, sind Sie dann noch auf dem Wege, das am Ende mitzunehmen, was Sie mitnehmen wollen? Oder ist der Ablauf zu ändern?“

Das hat im Laufe der Zeit zu einer Änderung der Vorbereitung geführt. Auch wenn wir mit einem Konzept ankamen, so stellen wir nach der Eingangs- und Umdeutungsrunde (s.u.) die Frage, welche konkreten Fragestellungen die TeilnehmerInnen mitgebracht haben, die sie besprechen wollen. Diese werden auf eine Flipchart geschrieben und abgearbeitet.

Diese Reflexionen, die immer auf das theoretische Konzept bezogen blieben, führten immer mehr dahin, dass wir von der Idee des „Nürnberger Trichters“ – wir füllen die Köpfe mit unseren Inhalten – Abstand nehmen konnten, die Idee der „Unmöglichkeit der instruktiven Interaktion“ zu einem festen Bestandteil der Abläufe machten und uns dementsprechend viel stärker darum kümmerten, dass das, was wir taten, dem entsprach, was wir uns „zu lehren“ bemühten. Damit war „lehren“ zu einem gemeinsamen Unternehmen geworden.

Das führte zu einem Eingangsritual, das wir Jahrzehnte verwirklichten: die TeilnehmerInnen (1) dazu zu bringen, sich in der Gruppe darzustellen und (2) ihre Erwartungen, Wünsche und Ziele zunächst sehr allgemein zu formulieren.

Das Ritual besteht aus drei Fragen und der Bitte, sich mit Namen vorzustellen. Die Fragen lauten:

1. Was zeichnet Sie aus? Was sind Ihre besonderen Stärken und Fähigkeiten? Worauf sind Sie stolz?
  - Anfänglich formulierten wir tatsächlich so viele Fragen, später wählten wir dann eine davon aus.
2. Was sind Ihre Erwartungen an diesen Kurs (Lehrgang, Workshop)?
  - Gelegentlich haben wir auch darauf verwiesen, dass wir annehmen, dass es nicht möglich ist, keine Erwartungen zu haben – denn am Ende der Veranstaltung kann unserer Erfahrung nach jede Person, befragt, wie es war, den Daumen so halten, wie er/sie es einschätzt – einfach weil „irgendwie“ eine Erwartung, ein Kriterium im Kopf gewesen ist.
3. Wenn der Kurs (Lehrgang, Workshop) zu Ende ist, was nehmen Sie dann mit, dass Sie sagen, es war gut für mich?

Es sollte daher nicht überraschen, dass jede unserer Veranstaltungen mit einem ähnlichen Ritual endet:

1. Die Bitte um eine kurze Rückmeldung, was aus den Erwartungen geworden ist.
2. Eine Rückmeldung, ob und wenn ja: was es für jede TeilnehmerIn gegeben hat, was er oder sie in ihrer Praxis, in ihrem Alltag ausprobieren möchte.

Wenn der Kurs praxis- bzw. konkret handlungsbezogen ausgeschrieben ist, lassen wir zu dieser Frage gelegentlich vorher noch Kleingruppen arbeiten anhand konkreterer Fragen:

- Wozu haben Sie Lust, was möchten Sie in Ihrer Praxis ausprobieren/umsetzen?
  - Wie sieht Ihr Plan der Umsetzung aus?
  - Wie evaluieren Sie das?
3. Anregungen an uns als LeiterInnen, was wir, wenn wir „so etwas“ noch einmal machen, besser machen können.

Wir bedanken uns bei den TeilnehmerInnen und das Ganze endet.

### **Inhaltlich**

Wir bemühen uns darum, einfach zu formulieren und unsere theoretischen Erläuterungen mit zwei Aussagen abzuschließen:

1. Konkrete Aussagen im Sinne von Folgerungen, was die gerade von uns präsentierte Theorie für eine konkrete beraterische Praxis unserer Meinung nach bedeutet.
2. Einladen zu einer praktischen Übung, dies auszuprobieren.

Jede Übung wird gerahmt mit einer klaren Aufgabe, einer Zeitstruktur und konkreten Beobachtungs- bzw. Rückmeldeaufträgen.

Geübt werden Aspekte wie z.B. Ziele klären, wertschätzen, Fragen üben. Dabei sollen die Teilnehmenden, die sich beraten lassen, immer ein eigenes Dilemma zum Thema machen. Wir bemühen uns, Rollenspiele zu vermeiden und erläutern dies mit unserer Vorannahme, dass es (a) „leichter“ für diejenige Person ist, die berät, wenn sie es mit einem „echten“ Anliegen zu tun hat und (b) diejenige Person, die sich beraten lässt, konkret erleben kann, wie es einer Ratsuchenden geht und wie sie es erlebt.

Wir haben uns angewöhnt, den Zeitrahmen zu minimieren, d.h. keine vollständigen Beratungen durchführen zu lassen, sondern diese auf sieben Minuten zu begrenzen. Unsere Erklärung: in einer solch kurzen Zeit kann vermutlich noch keine Lösung gefunden werden, so dass der „Lösungsdruck“ nicht so groß werden braucht. Und sieben Minuten sind, wenn Neues ausprobiert werden soll/muss, manchmal schon eine lange Zeit. Und selbstverständlich hat jede der beiden Personen die Möglichkeit, zu jedem Zeitpunkt ohne Begründung die Übung abubrechen.

In Kleingruppen setzen wir – je nach Aufgabe – ein bis vier Personen als BeobachterInnen ein, die klare Beobachtungsaufgaben bekommen: sie sollen von uns benannte Aspekte im Verhalten der Person beobachten, die berät, und die im Zusammenhang mit dem Thema stehen, z.B. wenn es um Ziele geht, genau darauf zu achten und rückzumelden, was die BeraterIn alles macht, was als *gut und hilfreich* gesehen werden kann.

Dabei heben wir hervor, dass es darum geht, das *konkret beobachtete Verhalten* zu beschreiben und sich dabei *ausschließlich auf das zu konzentrieren, was als gut und positiv erlebt* wird. Während der Rückmeldung hört die BeraterIn nur zu und kann sich dann abschließend für die Rückmeldung bedanken. Wir betonen, dass alles Negative nicht erwähnt zu werden braucht, denn das wissen die Betroffenen meist sowieso schon. Nur, was sie alles gut machen, das übersehen sie eher und deshalb ist es uns wichtig, eben genau dies konkret, d.h. verhaltensbezogen rückzumelden. Und es geht um eine Rückmeldung – an die BeraterIn. Es gibt keine „Falldiskussion“ und es soll auch nicht darauf Bezug genommen werden, was die BeobachterInnen auf Seiten des kundigen Menschen, der beraten wurde, vermuten.

Dann geht die Übung in die nächste Runde, da wir uns bemühen – vorausgesetzt, die Zeit reicht - dass jede Person einmal in jeder Position (BeraterIn, kundiger Mensch, BeobachterIn) war.

Ich<sup>2</sup> bemühe mich, in der Übungszeit möglichst bei jeder Kleingruppe aufzutauchen und zuzuschauen.

Einige Übungen führe ich auch im Plenum durch. Die Aufgaben ähneln sich: Beratungssetting, spezifischer Übungsauftrag (Ziele, Fragen, wertschätzen etc.). Nur die Aufgaben der BeobachterInnen sind leicht verändert. Zu Anfang meiner Kurse verteilte ich Beobachtungsaufgaben, doch das habe ich verändert, indem ich die Kundigkeit in den Vordergrund stelle. Allen ist klar, worum es bei dieser Übung geht, so dass ich jede Person bitte, sich zu überlegen, was er/sie beobachten möchte. Dann gehe ich reihum und fordere jede Person auf, die eigene Beobachtungsaufgabe laut auszusprechen. Immer mit dem Zusatz, darauf zu achten, was die Person, die berät, alles macht, was aus Sicht der BeobachterIn gut, hilfreich und nützlich ist.

Nach dem Ende der Plenumsübung gehe ich wieder reihum und fordere jede TeilnehmerIn auf, ihre Beobachtungen mitzuteilen. Alle hören sich diese Beschreibungen kommentarlos an.

Diese Auswertung nenne ich „gruppenintern“ und danach folgt die „gruppenübergreifende“ Auswertung (Meta-Ebene), die ich inzwischen mit der Doppelfrage einleite:

Was lehrt Sie diese Übung?

Was fangen Sie für Ihre Praxis damit an?

Ich höre aufmerksam zu, mache mir Notizen und warte ab. Wenn eine längere Pause eintritt, frage ich nach – „Was noch?“ Irgendwann frage ich „War's das?“ und wenn die Bestätigung kommt, bedanke ich mich.

Wenn mir noch einige Dinge bedeutsam erscheinen, frage ich, ob es in Ordnung ist, wenn ich noch ein paar Anmerkungen mache zu dem, was mir aufgefallen ist, wo sich die TeilnehmerInnen die Arbeit leichter machen können. Findet das Zustimmung, so mache ich das.

---

<sup>2</sup> Ich wechsele die Personalpronomina, denn in den letzten Jahren habe ich meine Kurse alleine und nicht mehr zu zweit durchgeführt. Wobei die langjährige Zweier-Arbeit nicht nur hilfreich und unterstützend, sondern auch überaus lehrreich war in Hinblick darauf, was alles auf *respektvolle* Weise reflektiert werden kann – was wir auch auf die sog. therapeutische Arbeit übertragen: Reflexionen der beiden Fachleute in Anwesenheit der kundigen Menschen. Leider hat dieses Format in den meisten Ausbildungskursen, die Institute anbieten, bislang keinen nachhaltigen Widerhall gefunden.

Hier geht es mir darum, zunächst einmal alles das ernst zu nehmen und zu würdigen, was von den TeilnehmerInnen gesagt worden ist, denn sie sind für sich die kundigsten Menschen. Mit der Rahmung „was mir aufgefallen ist, wo sich die TeilnehmerInnen die Arbeit leichter machen können“ möchte ich weitere Perspektiven einführen und so wenig wie möglich im Sinne von richtig/falsch bewerten - gemäß der theoretischen Grundposition die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Es dreht sich theoriekonsistent immer „nur“ um Beschreibungen aus unterschiedlichen Perspektiven und nicht um die Wahrheit.

Mir ist immer wieder von TeilnehmerInnen rückgemeldet worden, dass sie an meinen praktischen Erfahrungen interessiert sind und es ist meine Idee, in der vorgenannten Form meine Erfahrungen, die mir bedeutsam erscheinen, einzubringen.

Dann können Fragen diskutiert werden, ehe es in eine – wohlverdiente – Pause geht.

Zum Ganzen gehört es auch – was TeilnehmerInnen oft einfordern -, selber die Aufgabe des Beratens zu übernehmen und entsprechende Rückmeldung zu erhalten, wobei auch hier die TeilnehmerInnen sich vorher für eine Beobachtungsaufgabe entscheiden und diese der Gruppe mitteilen. Nach dieser Übung gibt jede TeilnehmerIn erst eine Rückmeldung zu der von ihr gewählten Aufgabe, ehe in einer zweiten Runde Rückmeldungen und Reflexionen gesammelt werden, die über diese individuelle Betrachtung hinausgehen..

### **Themen abarbeiten**

Die von den TeilnehmerInnen formulierten Themen bzw. Fragen (s.o.) habe ich, so deutlich wie ich es kann, auf einer Flipchart aufgeschrieben und dahinter den Namen der TeilnehmerIn notiert, die dieses Thema eingebracht hat. Das können durchaus mehrere sein. Dann bitte ich manchmal noch darum, dass die TeilnehmerInnen die Reihenfolge festlegen, in der diese Themen abgearbeitet werden sollen und ich notiere die Reihenfolge, indem ich die entsprechende Zahl vor das Thema schreibe.

Die Entscheidung darüber, an welcher Stelle die Themen eingebracht werden, treffe ich – wenn es geht in Absprache mit den TeilnehmerInnen, denn mir ist wichtig, vorher ein paar Aspekte anzusprechen und zu üben, damit eine Idee eingebracht wurde, wie das beraterische Verhalten aussehen kann.

Oft ergibt es sich, dass nach einer bestimmten Zeit, die dazu gedient hat, den Rahmen des Kurses abzustecken, zu üben, zu reflektieren, dieser Themen- bzw. Fragenkatalog eine wunderbare Möglichkeit bietet, das Bisherige auf den Arbeitskontext der TeilnehmerInnen zu beziehen.

Ich biete dann an, jetzt die Themen abzuarbeiten, beginne mit dem ersten und bitte die TeilnehmerIn, die das Thema eingebracht hat, um ihre Ideen, wie sie das Thema behandelt haben möchte. Und das wird dann so gemacht.

Es geschieht des Öfteren, dass sich Themen bereits durch das, was im Kurs passiert ist, erledigt haben. Ich bitte dann, um eine kurze Erläuterung und hake das Thema auf der Flipchart ab. Bisher hat es immer geklappt, alle Themen am Ende abgearbeitet zu haben.

Damit, so begreife ich das und so erläutere ich es auch, ergibt sich eine Gelegenheit, dass im Kurs Dargestellte mit den jeweiligen Arbeitskontexten zu verbinden.

## Kundigkeit

Für mich ist im Laufe der Jahre immer deutlicher geworden, dass es weniger um Methoden geht als darum, eine Haltung zu vermitteln. Nur – auch das meine Erfahrung – Haltungen brauchen Methoden, aber Methoden allein definieren keine Haltung. Insofern hat sich für mich einiges verschoben – dahin, dass es mir darum geht, meine Haltung zu zeigen und diese anhand von Methoden zu verdeutlichen, auch bzw. gerade darin, wie ich ein solches Seminar gestalte. Anders gesagt, es geht mir immer darum, einzuladen, darüber zu reflektieren, was jeder TeilnehmerIn wichtig ist, um die eigene Haltung zu vermitteln – im Sinne der Aufforderung „was kannst du tun, um dich als Original weiter zu entwickeln?“ Entsprechend der Idee der Kundigkeit kann dies nur jede TeilnehmerIn für sich beantworten und entscheiden.

Und ein weiteres ist mir bedeutsam, wenn es um beraterische Kompetenz geht – Beratung ist für mich ein hoch professioneller Vorgang, der sich von theoretischen Grundpositionen ableitet. Und genau das sage ich oft in solchen Veranstaltungen: ein Profi kann tun und lassen, was er/sie will. Nur ... wenn ich ihn/sie frage, weshalb er/sie an dieser Stelle genau dies auf diese Art gemacht hat, dann erwarte ich eine theoriekonsistente Antwort – sonst wäre das Verhalten in meinen Augen nicht professionell.

Ich möchte abschließend die Aspekte kurz skizzieren, die mir für die von mir favorisierten Ideen einer Beratung bedeutsam sind. Diese Ideen leiten mich, was den Inhalt der Kurse betrifft, und sie sollten mich auch in meinem Verhalten während des Kurses leiten.

- respektieren des anderen Menschen, ohne dessen konkretes Verhalten deshalb auch akzeptieren zu müssen
- nicht zu schnell das zu verstehen, was mein Gegenüber sagt
- mein Gegenüber für die kleinen Dinge und Fähigkeiten, die er/sie beherrscht, wertzuschätzen – wie auch zu würdigen, das Leid auszuhalten
- mich an den Zielen meiner Gegenüber zu orientieren
- die Vielfalt von Beschreibungen ernst zunehmen
- Fachbegriffe und Fremdworte nach Möglichkeit zu vermeiden und zumindest zu erklären
- anzuerkennen, dass Menschen nicht-triviale Maschinen und daher nicht vorhersehbar bleiben
- selber das Zutrauen in die Kundigkeit und Kompetenz der Gegenüber zu behalten.

Das ist es dann auch – nicht mehr und keinesfalls weniger.

Ach ja, ehe ich es vergesse, diese Form des Arbeitens (beraten wie lehren) macht auch Spaß – allen Beteiligten, glaub' ich.

aus:

Dirk Rohr, Annette Hummelsheim, Marc Höcker (Hrsg)

Beratung lehren. Erfahrungen, Geschichten, Reflexionen aus der Praxis von 30 Lehrenden  
Weinheim und Basel: Beltz Juventa, 2016, S.38-46