

Ein Mensch steckt in einer Sackgasse. – Welche Fähigkeiten braucht ein Berater, um ihm einen Weg zu zeigen?

Beratungskompetenz – zwischen Schulterklopfen und Professionalität

Im Spital findet Beratung statt, überall und täglich. Sie ist weit mehr als Transfer von Wissen und setzt auf Seiten des Beraters Fähigkeiten voraus, die man in Büchern nicht lernt, sondern nur durch lebenspraktische Erfahrung. Fachkompetenz reicht hier nicht, gefragt ist menschliche Kompetenz.

Die Ärztin beruhigt um drei Uhr früh den aufgeregten Patienten, der sein plötzliches Herzrasen nicht mehr ausgehalten hat und zur Notaufnahme gefahren ist. Dem Leiter des technischen Dienstes ist ein Projektleiter unterstellt, der chronisch so überlastet ist, dass die Qualität seiner Arbeit leidet. Die Pflegedienstleiterin muss einem erfahrenen Pfleger helfen, dessen Leistungen stark nachgelassen haben, weil er in einer Ehekrise steckt.

Überall ist hier Beratung gefragt. Gewiss, die Notfallärztin kann ein EKG machen, aber das allein beruhigt den Patienten nicht. Der technische Leiter kann seinem Mitarbeiter fachliche Tipps geben, aber ob dieser sein Problem so in den Griff bekommt, ist fraglich. Die Pflegedienstleiterin kann dem Pfleger Verständnis entgegenbringen, aber damit sind dessen Leistungen trotzdem nicht adäquat.

Beratung braucht es dann, wenn ein Mensch verunsichert und orientierungslos ist, wenn er nicht weiss wie weiter. Darum findet Beratung nicht nur dort statt, wo gesellschaftliche Rollen oder das Organigramm sie vorsehen: Eltern-Kind, Arzt-Patientin, Vorgesetzte-Mitarbeiter. Beratung ist ein anthropologisches Grundphänomen: Erfahrene Menschen leiten weniger erfahrene an, wo diese nicht weiterwissen. Und Beratung gehört auch zur Führung, ist vielleicht ihr wichtigstes Element – und kollidiert oft mit ihr.

In Beratungssituation helfen katechismusartige Floskeln wenig, da braucht es ein menschliches Gegenüber, das dem Ratsuchenden Orientierung verschafft und ihm Zuversicht einflösst. Was muss ein Mensch können, um das zu leisten?

1. Urteilskraft aus Erfahrung

Zunächst muss die Beraterin die Situation richtig einschätzen können. Was genau ist das Pro-

blem? Wie schwer wiegt es? Wo könnte man ansetzen? Wer erregten Menschen gegenübersteht, lässt sich leicht von ihren Gefühlen anstecken. Vielleicht ist die Angst des Herzpatienten unbegründet, vielleicht fehlt dem Pfleger die Professionalität, Beruf und Alltag zu trennen. Früher hat man diese Kompetenz Urteilskraft genannt: die Fähigkeit zu erkennen, worauf es in dieser Situation ankommt. Urteilskraft verdankt sich meist langer Erfahrung: Wenn ich viele ähnliche Fälle erlebt habe, weiss ich mit der Zeit, was wichtig ist – und was nicht.

Diese Erfahrung ermöglicht mir auch, meine Rolle als Berater richtig zu verstehen: Darf ich hier überhaupt intervenieren? Oder bringe ich damit jemand in Schwierigkeiten? Gerade im Spital kann das leicht passieren: Ein Chefarzt hilft in vertraulichem Gespräch und guter Absicht einer Assistenzärztin bei einem schwierigen Problem, übergeht dabei aber ihren direkten Vorgesetzten. Damit nimmt er diesem die Führungsrolle aus der Hand. Hier müsste der Chefarzt der jungen Kollegin raten, sich an ihren Vorgesetzten zu wenden.

2. Empathie

Die Beraterin muss freilich nicht nur die Situation einschätzen können, sondern auch ihr Gegenüber: Was braucht dieser Mensch jetzt, damit er sich beruhigt, damit er Vertrauen in sich selbst zurückgewinnt? Vielleicht hilft dem Patienten in der Notaufnahme schon eine beruhigende Hand auf der Schulter, vielleicht entspannt er sich, wenn ihm die Ärztin seine Symptome medizinisch erklärt – oder wenn sie ihm mittels EKG beweist, dass kein Grund zur Aufregung vorhanden ist. Vielleicht braucht der Pfleger Widerstand, damit er sein «Elend» nicht am Arbeitsplatz ausagiert. Zu spüren, worauf der Mensch, der mir gegenübersteht, am ehesten anspricht, setzt Menschenkenntnis voraus.

Dabei ist Empathie, die Fähigkeit, das Gefühl des andern nachzuempfinden, der Schlüssel zu seinem Innern: mit den Augen des andern sehen, mit den Ohren des andern hören, mit dem Herzen des andern fühlen, wie der grosse Psychologe Alfred Adler formuliert hat. Dieser Schlüssel wird geschmiedet in meinem eigenen Leben: Wo habe ich mich ähnlich gefühlt wie der überlastete Projektleiter? Wo war auch ich gestresst, unter Termindruck? Und was habe ich dabei empfunden? Bin ich selbst manchmal weinerlich und verliere dabei die Professionalität? Je besser es mir gelingt, die Gefühlslage des andern emotional nachzuvollziehen, umso angemessener werde ich auf ihn reagieren.

3. Keine billigen Antworten

Freilich hilft nicht jeder Rat jedem Menschen. Vielleicht nützt es dem Projektleiter wenig, wenn ihm sein Chef empfiehlt, jeden Morgen einen Tagesplan zu machen. Das stresst ihn möglicher-

Zugegeben: Beratung braucht Charme – aber manchmal muss man auch Widerstand leisten können



Die «clinicum»-Bildungs- und -Führungsplattform

weise noch mehr. Dagegen könnte ihm ein Stein vom Herzen fallen, wenn der Vorgesetzte ihm konkret aufzeigt, was er wem delegieren könnte. Oft tritt ein Berater aber in die Falle des wohlfeilen Ratschlags: Er meint, unbedingt einen Antwort geben zu müssen. Dabei würde genügen, dem Volksmund zu folgen: «Geteiltes Leid ist halbes Leid.» Zuhören ist eine Kunst, die heilt.

4. Ermutigungskompetenz

Vor allem brauchen Menschen, die verunsichert sind, einen andern Menschen, der ihnen zutraut, was sie sich selbst nicht zutrauen. Gut möglich, dass dem Pfleger schon damit geholfen ist, dass die Pflegeleiterin von ihm fordert: «Rede im Spital nicht über deine Eheprobleme. Deponiere sie am Spitaleingang und wende dich den Patienten zu. Dann erholst du dich von deinen Sorgen!» Wenn Menschen die Zuversicht anderer spüren, gewinnen sie ihre eigene zurück. Dann wächst ihr Mut. Und sie tun einfach, was sie vorher nicht gewagt haben.

5. Die Balance zwischen Bestätigen und Korrigieren

Freilich heisst Beraten nicht immer, den Menschen unterstützten in allem, was er denkt und tut. Vielfach ist er ja gerade darum in die schwierige Situation geraten, weil er sie falsch eingeschätzt oder unangemessen agiert hat. Empathie, Bestätigung und Ermutigung sind unabdingbar, aber manchmal kommt man in einer schwierigen Situation nur dann weiter,

wenn man den eigenen Blick oder das eigene Verhalten korrigiert. Der Patient in der Notaufnahme steigert sich womöglich in eine Panik hinein, der Projektmanager ist wahrscheinlich durch fehlgeleitete Planung in die Bredouille geraten, der Pfleger trägt eine erziehungsbasierte Weinerlichkeit mit sich. Hier die Balance zwischen Bestätigen und Korrigieren zu finden, gehört zur Kunst des Beraters. Wer dem Gegenüber immer nur recht gibt, erteilt leicht falsche Ratschläge. Wer zu viel kritisiert, verliert das Vertrauen des Gegenübers.

6. Beratung oder Linienführung?

Das Problem mit dem erfahrenen Pfleger zeigt: Beratung steht oft im Konflikt mit Führung. Jede Beraterin und jeder Berater muss sich deshalb fragen: Was ist meine Rolle? Bin ich nun Linienvorgesetzte oder «beste Freundin»? Viele gute Vorgesetzte leiden unter diesem Rollenkonflikt. Sie wollen umgängliche und verständnisvolle Berater sein und spüren dabei: Die Führung entgleitet mir. Zumal einige schwierige Zeitgenossen einen Riecher dafür haben, solche Rollenkonflikte auszunutzen. Deshalb trennen viele Unternehmen die Rolle des Beraters strikt von der des Chefs. Sie stellen dem Mitarbeiter einen Mentor zur Seite, der keine qualifizierenden Funktionen wahrnehmen muss.

Beratung oder Belehrung?

Die Fähigkeiten, auf die sich ein guter Berater stützt, liegen in seiner Persönlichkeit begründet.

Gewiss, Fachwissen über die Sache, in der man einen andern Menschen berät, bleibt unverzichtbar. Ohne dieses kann man selten weiterhelfen. Aber ganz gewiss bedarf es darüber hinaus noch anderer Qualitäten. Diese gewinnt nur der Mensch, der sich selbst immer wieder Rat geholt hat in seinem Leben. Denn wer sich schwierigen Situationen stellt, wer sich menschlich kompetente Ratgeber sucht und sich an ihnen reibt, wer sich dabei mit seiner eigenen Gefühlswelt auseinandersetzt, der wächst selbst als Persönlichkeit – und entwickelt so seine eigene Beratungskompetenz.

Und nicht zuletzt: Beratung ist nicht nur das Kernelement von Führung, sie hat auch in einer wirkungsvollen Weiterbildung ihren zentralen Platz. Erwachsene lernen zwar auch aus Büchern, aber sicher nicht nur. Mehr noch, Erwachsenenbildung heisst zentral: sich von erfahrenen Persönlichkeiten beraten lassen, sich mit ihnen beraten. Weiterbildung von Erwachsenen geschieht nicht durch Pauken oder blosser Informationsweitergabe in eine Richtung, sondern dadurch, dass sich autonome Persönlichkeiten auf Augenhöhe miteinander auseinandersetzen.

Darum, wenn Sie eine Weiterbildung suchen, die für Sie passt, fragen Sie: Bietet sie auch Beratung oder nur Belehrung? Kann ich meine Problemstellungen einbringen oder nur an Lehrbuchbeispielen lernen? Verstehen sich die Unterrichtenden auch als Berater oder nur als Dozenten?

Diese beiden erfahrenen Dozenten und Unternehmer bilden Sie in Ihrer Führungs- und Beratungskompetenz weiter: Dr. Richard Egger, Germanist und Philosoph, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Coldex AG, und Dr. Paul A. Truttmann, Physiker und Psychologe, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Heppenstall Technology AG, der Serbot AG und der trifact AG. Weitere Informationen www.luzernleadership.ch und www.führung-management-weiterbildung.ch.



Beratungskompetenz für Leader

Wo?

KV Luzern Berufsakademie
www.kvlu.ch/management-und-fuehrung

Hochschule für Technik & Architektur,
Horw, www.hslu.ch/wb-technik

Weitere Informationen

www.kvlu.ch/nds-leadership-college
www.hslu.ch/c245