

## **Wem gehört die Beratung?**

**Beratung zwischen Anpassungsdruck und  
emanzipatorischer Professionslogik**

Jürgen Mietz

März 2011, 2

# **Wem gehört die Beratung?**

## **Beratung zwischen Anpassungsdruck und emanzipatorischer Professionslogik**

### **1 Beratung – hohes Gut oder Allerweltsprodukt?**

Beratung ist allgegenwärtig. Jeder kann's, jeder macht's. Beratung ist aber nicht nur ein Allerweltsprodukt, sondern auch ein hochspezialisiertes Angebot. Beratung kann Aushängeschild, Alibi, Steuerungsmittel, Manövriermasse und sie kann emanzipatorisches Mittel in der individuellen Lebensplanung und Berufsgestaltung sein. Weil die Grenzen des Begriffes so fließend sind und die Interessen an ihm so vielfältig, ist es für die Professionellen dringlich, sich in diesem Spannungsfeld zu positionieren.

Beratung und ihre Entwicklung ist einzuordnen in den Prozess der schon häufig beschriebenen Flexibilisierung und Unübersichtlichkeit der sogenannten Moderne. Weil die Unsicherheit und der Orientierungsbedarf zugenommen haben, hat sich auch die Beratungsbranche explosionsartig ausgedehnt<sup>1</sup>, eine Entwicklung, die mehr oder weniger bemerkbar das Beratungshandeln selbst beeinflusst.

Beratung spielt sich in einem Feld von Seriosität und Quacksalberei, zwischen solider problembezogener Arbeit und Aufmerksamkeitsheischerei ab. Und nicht immer ist zu erkennen, wo die Grenzen verlaufen - was nicht unbedingt den Berufsstolz und das berufliche Selbstvertrauen stärkt. Das wiederum kann dazu beitragen, dass sich Personen oder Organisationen animiert sehen, gemäß ihren Interessen und Logiken auf dem Beratungsfeld zu ackern. Man kann die Frage auch so stellen: Wem gehört die Beratung?

### **2 Stellenwert beraterischer Prinzipien in der Schul- und Behördenwelt**

Es gibt einige Beratungsprinzipien, die immer wieder genannt werden, wenn Grundanforderungen der Beratung beschrieben werden. Dazu gehören Unabhängigkeit, Neutralität, Allparteilichkeit, Verschwiegenheit, ebenso wie Ergebnisoffenheit, Kostenfreiheit, Freiwilligkeit der Inanspruchnahme und freier Zugang<sup>2</sup>. Niemand wird auf die Idee kommen, Prinzipien ließen sich in Reinform in der Praxis abbilden. Andersherum sollte niemand sagen, die Praxen seien so vielgestaltig, dass es sinnlos sei, sich an Prinzipien zu orientieren. Sie bieten immerhin die Möglichkeit, sich in einem oft undurchsichtigen Spannungsfeld unterschiedlichster Interessen professionslogisch zu orientieren.

Wenn es Aufgabe der Schulpsychologie ist

- »sich mit dem Verhalten, dem Lernen, dem Denken und Fühlen und den Beziehungen von Menschen (als Individuen und in Gruppen)« im Kontext von Schule zu befassen, und

---

<sup>1</sup> Allüberall sind wir von Beratungsbedarf und Beratung umzingelt. Das Bundesamt für Statistik kann vermelden, dass es im Jahre 2008 248095 Beratungen gab.

<sup>2</sup> Zum Beispiel Berufsprofil des BDP - [www.bdp-schulpsychologie.de](http://www.bdp-schulpsychologie.de), oder Journal für Psychologie, 2009, Ausgabe 1, <http://www.journal-fuer-psychologie.de/jfp-1-2009-02.html>

- »Menschen hilfreich zu begleiten, zu fördern und zu stabilisieren sowie ungünstige Entwicklungen von Individuen und von Gemeinschaften zu erkennen und abzuwenden« und
- »Schulpsychologie [sich] somit als Mitgestalterin des öffentlichen Bildungs- und Ausbildungssystems [versteht]«, und wenn zu den Grundaufgaben gehört:
- »Schulpsychologinnen und Schulpsychologen unterstützen den Anspruch des Kindes auf Erziehung und Bildung, auf die entsprechende Entfaltung seiner Persönlichkeit und auf eine altersgerechte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben,
- Schulpsychologen unterstützen Lehrkräfte in ihrem beruflichen Handeln. Sie tragen zur Fortbildung, zur Berufszufriedenheit sowie zur Psychohygiene und damit zur Gesundheit von Lehrkräften bei«, (Zitate aus Berufsprofil)

braucht sie dafür einen von der Schulverwaltung anerkannten Rahmen *und* ein Berufsverständnis, in dem sie eigenständig Entwicklungen beschreibt, beurteilt und Positionen bezieht.

Wenn Schulpsychologie dazu da ist, das Subjektive und Individuelle im sozialen schulischen Lehr- und Lernprozess zu wahren, kann das nur gelingen, wenn sie von Verwaltungsseite die Erlaubnis (und die Aufforderung) hat, »anders« zu sein. Immerhin ist die Psychologie in die Schule geholt worden, weil die üblichen pädagogischen und verwaltungsmäßigen Strategien an Grenzen kommen können. Das heißt, Schulpsychologie muss unabhängig sein von staatlichen, verwaltungsmäßigen, hoheitlichen Aufgaben.

Dieser Satz geht so natürlich nicht. Jede Schulpsychologin und jeder Schulpsychologe unterliegt den üblichen Pflichten und Rechten von Angestellten und Beamten im öffentlichen Dienst. Offensichtlich ist aber auch: Wird an ihren Aufgabenbereich die übliche, verwaltungslogische Latte angelegt, ist das immer schwerer zu erreichen, was Grund ihrer Anstellung war: Individualität, Persönlichkeitsentwicklung, Umgang mit Emotionalität in einer traditionell verwaltungsnahen Organisation Schule, Bearbeitung von Kommunikationsprozessen, die in der Verwaltungs- und Schulpädagogik nicht aufgehen, sollen Gegenstand professionellen Handelns werden können. Damit sollen die Ansprüche von Schülern und Schülerinnen und ihren Eltern auf zeitgemäßes Lernen und auf Persönlichkeitsentwicklung unterstützt werden. Gleichmaßen sollen die Professionellen im System Schule Zugang zu Beraterischen/psychologischen Ressourcen bekommen, um den pädagogischen Auftrag bestmöglich erfüllen zu können.

Eine kluge Verwaltung und eine kluge Behörde, wie auch kluge Schulpsychologinnen und Schulpsychologen - oder allgemeiner: Beraterinnen und Berater - sollten wissen, in welchem Spannungsfeld sie sich bewegen müssen, wenn sie ihre Aufgaben erfüllen wollen. Beide Seiten müssen sich Raum zugestehen und guten Willen unterstellen. Es bedarf Kommunikationsprozesse und Kooperationen, in denen Vertrauensbildung stattfinden kann. Für beide Seiten ist das ein Wagnis.

Es hat den Anschein, dass mancherorts die angesprochene Klugheit schwindet, dass sie vielleicht mancherorts bisher nicht gefordert war, weil man einander ignorierte und gar nicht ein Gespür dafür hatte, dass man aufeinander angewiesen war. Möglicherweise verringern sich gegenwärtig in den

staatlichen Formierungs- und Steuerungsansprüchen Spielräume für Vertrauensbildung und gegenseitiges Raumlassen.

Tatsächlich kann man feststellen, dass Schulpsychologinnen und Schulpsychologen (und Mitarbeiter von Beratungsstellen) an nicht wenigen Stellen unmittelbar persönlich oder vermittelt als Teil ihrer Organisation, mit Bedacht oder unbedacht, unter Nichtbeachtung von Beratungsprinzipien in staatlich-verwaltungsmäßige Interventionen eingebunden sind. In Hamburg beispielsweise mit nicht selten uneindeutiger Rolle in Bezug auf Gewaltereignisse nach vorgegebenen Verfahrensabläufen, mit der Reaktion auf Schulpflichtverletzungen, mit Vorklärunen zur behördlichen Gewährung / Nichtgewährung außerunterrichtlicher Lernhilfen.

Wenn es in einer rechtskundlichen Handreichung für Beratungslehrer in Hamburg heißt, dass Tendenzen feststellbar seien, die Beratungslehrer mehr und mehr zwingend (durch Gesetz oder von Schulleiterseite) einzuschalten, so kann man nicht ausschließen, dass es Schulpsychologinnen und Schulpsychologen ähnlich ergehen könnte.

Die Bewahrung oder Wiedergewinnung von Beratungsprinzipien, wie (relativer) Unabhängigkeit, Ergebnisoffenheit u. a. ist erschwert, wenn Schulpsychologie (oder Beratungsaufgaben allgemein) nah an der schulischen Verwaltungsorganisation angesiedelt ist und unmittelbar einer bestimmten Schulaufsicht untersteht. Dienlicher wäre es, der Schulpsychologie oder Organisationen für Beratung wären Eigenständigkeit in einer Abteilung für Beratung und Entwicklung (ö.ä.) zugestanden.

Möglicherweise gedeihen in Politik und Verwaltung Vorstellungen, wachsendem Problemdruck mit Regelungen, Zuständigkeits- und Verantwortungszuweisungen begegnen zu können. In Teilen mag das sogar stimmen. In anderen Teilen aber dürfte diese Strategie nicht zum Ziel führen. Beratung und Reflexion sind wertvolle Strategien, die im Werkzeugkasten der Verantwortlichen und Gestalter einen Platz brauchen. Vereinnahmungen von Schulpsychologie und Beratung würden dem Institut Beratung schaden. Im Gegenteil: Eine wichtige Quelle zur Beurteilung der Lage und zur Entwicklung von Lösungsansätzen würde verlorengehen.

Klug genutzt helfen Beratungseinrichtungen der Verwaltung und umgekehrt. Dazu aber müssten sie in Eigenständigkeit in gutem Kontakt sein.<sup>3</sup>

## **2.1 Exkurs und Beispiel Hamburg**

Beratungsverständnisse und -konzepte entwickeln sich nicht zuletzt in einem konkreten organisationellen Zusammenhang. Das ist nicht unerheblich für die Frage danach, wem die Beratung gehöre.

Bezogen auf die Hamburger Schulberatungslandschaft ist bemerkenswert, dass die schulpsychologische Beratung seit einigen Jahren nicht mehr institutionell mit einer eigenen Organisation verfasst ist. Alle Berufsgruppen in den Regionalen Beratungs- und Unterstützungsstellen (REBUS) beraten. Das müsste kein Problem sein, wenn Beratung(sformen) in ihren unterschiedlichen Settings, Möglichkeiten und Grenzen definiert wäre(n).

Meine Hypothese ist, dass sich in den Berufsgruppen hinter dem gemeinsamen Schild »Beratung« unterschiedliche Beratungs- und Settingverständ-

---

<sup>3</sup> In NRW ist es ansatzweise gelungen, ein solches System zu etablieren. Berufsorganisationen und behördliche Stellen kommen zu regelmäßigen Treffen zusammen und tauschen sich über Entwicklungen aus.

nisse verbergen, die nicht systematisch und offen in der Gesamtorganisation verhandelt werden können. Für die innere Entwicklung, wie auch für die Darstellung nach außen können diffus unterschiedliche Konzepte kommuniziert werden. Das kann Verwirrung stiften. Beispielsweise sind Lehrer durch Ausbildung, berufliche Sozialisation, Eingebundenheit in ihre Organisation anders geprägt als Psychologen oder andere Berufsgruppen. Möglicherweise verlaufen die Grenzen auch nicht (oder nicht nur) zwischen den Berufsgruppen beziehungsweise zwischen den Grundberufen, sondern zwischen Personen mit zusätzlichen Beratungsqualifikationen und solchen ohne. Oder erweitert und vielleicht allgemeiner und unter Umständen treffender: Zwischen jenen, die, wenn auch unter veränderten Bedingungen, als Lehrer agieren und jenen, die bewusst in ein Beratungssetting eingetreten sind (beziehungsweise darin verblieben sind). Was ist da Beratung, und wem gehört sie?

Vermutlich gibt es auf solche Einschätzungen den Einwand, dass es gelungene Beispiele für produktiven Austausch und gemeinsame Entwicklung gebe und weniger gelungene. Dass man sich vor Verallgemeinerungen hüten solle. Das ist richtig und unrichtig zugleich. Richtig, weil auch unter strukturell ungünstigen Bedingungen es immer »gelungene« Verhaltens- oder Ereignisvarianten geben mag. Problematisch wäre es jedoch, wenn solches vereinzelte Gelingen der Grund dafür wäre, die Strukturfrage gar nicht mehr zu stellen. In der Praxis ist natürlich auch fehlende Struktur eine Struktur - etwa aus impliziten Nahelegungen, Machtpositionen, Konkurrenzen, um Beratungsverständnisse und -settings zu etablieren. Oder um sich über Zustand und Status »der Beratung« auseinanderzusetzen.

Austausch über persönliche Berufspraxis benötigt einen geschützten Rahmen. Dieser ist bei kollegialer Fallbesprechung/Intervision und externer Supervision am ehesten gegeben. Aus der Fallarbeit - also aus der Art und Weise der Erfüllung der Arbeitsaufgabe - lassen sich Beratungsverständnisse erkennen und weiterentwickeln. Das stärkt die Kollegialität, die Fachlichkeit und die Berufsrolle. Darüber hinaus kann das die Basis dafür sein, gegenüber der Verwaltung ein kompetenter Gesprächspartner zu sein.

## **2.2 Kollegialer Austausch und Grundmodelle der Beratung als Verständigungsansatz**

Was kennzeichnet ein Tätigkeitsfeld »Beratung« und die Tätigkeit einer Berufsgruppe?

Die Erstellung von Listen mit Tätigkeitsmerkmalen kann nur einen Anfang markieren. Sie haben den Nachteil, statisch zu sein und nichts von der Dynamik der Spannungsräume, in denen sich Beratungsprozesse realisieren, zu enthalten. Diese leben von Rollen und Haltungen (nicht zuletzt auch ethischen) und nicht von allgemeinen Tätigkeitsmerkmalen. Rollen und Haltungen brauchen Selbstüberprüfung im kollegialen Austausch. Er ermöglicht professionelle Distanz, um aus ihr heraus wieder professionelle Nähe und Intensität zum Klienten und zur Arbeitsaufgabe herstellen zu können. Listen versprechen eine klinische Reinheit und Übersichtlichkeit, die weder zu fachlichen noch zu praktischen Fragen der Widerspruchs- und Rollenklärung »Stellung nehmen«.

Möglicherweise können wir das Thema Beratung ein wenig dadurch seiner schillernden und beunruhigenden Vieldeutigkeit entreißen, dass wir genauer hinschauen, was eigentlich geschieht. Beratung kann unterschiedliches bedeuten. Und wir könnten unseren Blick dafür schärfen, zu verstehen, welche Art »andere« praktizieren und welche Art »ich« praktiziere. Vielleicht

erledigt sich dadurch schon ein Misstrauen oder Konkurrenzdenken. Voraussetzung ist selbstverständlich, dass es kein im Voraus bestehendes Urteil gibt, welches die wichtigere, richtigere und einzig gültige Art Beratung ist. Vielleicht lässt sich sogar in einen Gedankenaustausch darüber eintreten, welche Art der Beratung zu welchem Problem passt.

Ed Schein unterscheidet drei Varianten<sup>4</sup>:

1. Beratung als Beschaffung von Information und Professionalität
2. Beratung im Rahmen einer Arzt-Patienten-Hypothese
3. Beratung in einem Prozessberatungsmodell

(Fortsetzung folgende Seite)

---

<sup>4</sup> hier entnommen aus dem Artikel von Kornelia Rappe-Giesecke: Diagnose in Supervision und Organisationsberatung, in Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, herausgegeben von Harald Pühl, 2009

Drei Grundmodelle der Beratung (nach E.H: Schein, 1987), hier entnommen aus dem Artikel von Kornelia Rappe-Giesecke: Diagnose in Supervision und Organisationsberatung, in Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, herausgegeben von Harald Pühl, 2009

Grundmodell (was es ist)	Grundannahmen, Voraussetzungen (...dass es funktioniert)
<b>Beratung als Beschaffung von Information und Professionalität</b> Der Klient weiß, <ul style="list-style-type: none"> <li>• was das Problem ist</li> <li>• welche Lösung benötigt wird</li> <li>• woher die Lösung kommen kann</li> <li>• Der Berater beschafft die nötigen Informationen und erarbeitet die Lösungen</li> </ul>	a) der Klient hat das Problem richtig <i>diagnostiziert</i> b) Klient hat die Professionalität und das Spezialistentum des Beraters richtig beurteilt c) Klient hat das Problem, und welche Art Lösung benötigt wird, richtig <i>kommuniziert</i> d) Klient hat die <i>Konsequenzen</i> der Informationsbeschaffung bzw. der verlangten durchgedacht und akzeptiert
<b>Beratung im Rahmen der Arzt-Patienten-Hypothese</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Klient spürt bzw. leidet unter bestimmten Unzulänglichkeiten oder Problemen, deren Ursachen sowie mögliche Lösungsansätze ihm aber unbekannt sind</li> <li>• Der Berater übernimmt die Verantwortung für eine richtige Diagnose (Erfassung) des Problems und dessen angemessene Lösung</li> <li>• Klient ist abhängig vom Beratungsprozess bis zur Lösungsfindung</li> </ul>	a) Der <i>Diagnoseprozess</i> selbst wird als nützlich und hilfreich angesehen b) Der Klient hat die <i>Symptome</i> (Indikatoren) richtig interpretiert und den Bereich, in welchem das Problem auftritt, richtig lokalisiert c) Der indizierte <i>Problemereich</i> (Person oder Gruppe) gibt die notwendigen für eine zutreffende Diagnose; er manipuliert nicht, sondern ist kooperativ d) Klient <i>versteht</i> die Diagnose und den Lösungsvorschlag des Beraters richtig und ist bereit, ihn <i>anzuwenden</i> e) Klient kann nach der Beraterintervention allein wunschgemäß weiter funktionieren
<b>Das Prozessberatungsmodell</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Klient hat das Problem und behält während des ganzen Beratungsprozesses die volle Verantwortung dafür</li> <li>• Berater hilft dem Klienten, die prozesshaften Ereignisse seiner Umwelt wahrzunehmen, richtig zu interpretieren und zu verstehen und ihnen angemessen zu begegnen (handeln)</li> <li>• Stärkstes Involvement (Betroffen- und Beteiligtsein) des Klienten, sich selber zu helfen und vermeidet, vom Klienten in eines der vorangehenden Modelle gebracht zu werden</li> </ul>	a) Klient spürt Wunsch nach Veränderung (Problembewusstsein), hat aber das Problem nicht im Griff (Ursache - Lösung) b) Klient kennt Möglichkeit der Lösung nicht oder nur unzureichend; dies auch bezüglich der Frage, wer ihm helfen könnte c) Das Problem ist so beschaffen, dass der Klient nicht nur jemanden braucht, der die Problemursachen und -lösungen herausfindet, sondern dass der Klient durch die aktive Teilnahme am Diagnoseprozess profitiert d) Klient hat »konstruktive« Absichten, er ist durch Ziele und Werte motiviert, die der Berater akzeptieren kann und ist in der Lage, eine sog. helfende Beziehung einzugehen e) der Klient ist letztlich der einzige, der wirklich weiß, welche Interventionsform für ihn jetzt hilfreich ist. Er kontrolliert also die Situation f) der Klient ist fähig, zu lernen, wie er seine Organisationsprobleme erkennen und lösen kann

### **3 Beratung als Mittel gesellschaftlicher Gestaltung und individueller Lebensplanung**

Bis hierher haben wir Beratung überwiegend mit ihren fachlichen Standards und Prinzipien und in ihrem Verhältnis zu ihrem behördlichen Umfeld betrachtet. Beratung ist jedoch darüber hinaus in den Strom gesellschaftlicher Entwicklungen eingeordnet. Beratung erfüllt eine Funktion in und für die Gesellschaft. Und Beratung kann, in Grenzen, in sie hineinwirken. Sie steht jedenfalls nicht jenseits von Interessen und Konfliktlinien, wie einige der Grundprinzipien Glauben machen könnten. Sie werden zwar in Papieren regelmäßig genannt, sie sind dennoch nicht garantiert. Denn unsere Professionslogik steht in einem Spannungsverhältnis zu anderen Logiken. (siehe weiter unten).

#### **3.1 Beratung im Kräftefeld individueller-emanzipatorischer und institutioneller Ansprüche**

Beratung in der Schule und schulpsychologische Beratung hatten in ihren Ursprüngen und haben noch heute weitgehend die handlungsleitende Vorstellung, dass Schüler und Schülerinnen aus persönlichen Gründen und aus speziellen Lebenslagen heraus gehindert sein können, den üblichen Lernprozess in der Schule zu bewältigen. Danach hat Beratung am scheiternden Individuum anzusetzen. Sie soll Ressourcen entdecken, Motivationen und Kommunikationsweisen fördern, die es dem Individuum ermöglichen, an dem im Grundsatz für richtig organisiert betrachteten Prozess schulischen Unterrichtens und Erziehens teilzunehmen.

Damit kann ein emanzipatorisches Ziel erreicht sein: Das Individuum gewinnt Verfügungsmöglichkeiten über sein Leben und seine Lebensplanung. Möglicherweise stellen sich jedoch noch andere, ethische Fragen: Ist dieser Ansatz die ganze Wahrheit? Wie spielt die Persönlichkeit des Lehrers und der Lehrerin, deren Emotionalität und Deutung der Schülerperson mit der Lernleistung und dem Verhalten des Kindes / Jugendlichen zusammen? Wie gewichten wir, dass in den letzten zwei Jahrzehnten, die problematischen Seiten des Schulsystems und eine neu aufzubauende Lernkultur mehr und mehr in den Blickpunkt geraten?

Und weiter: Wird dem Kind oder den Eltern abverlangt zu lösen und zu kompensieren, was durch Systemfehler in Schule und Gesellschaft verursacht ist? Mit anderen Worten: Wirkt der Berater und Schulpsychologe an einer Problem- und Konfliktverschiebung mit? Wie veranschlagt der Berater, der auch Teil des »Systems« ist, die Möglichkeit, auf die Professionellen im System und auf das System selbst einzuwirken, zugunsten des Gewinns individueller Handlungsmöglichkeiten des Ratsuchenden?

Erschwerend in der Abwägung der konkreten beraterischen Ziele und Ansätze kommt hinzu, dass die gerade skizzierten Bewegungen und Widersprüche durch andere gesellschaftliche und institutionelle Bewegungen überlagert, durchdrungen und verstärkt werden können.

Zu denken ist an die Bemühungen aus Politik und Verwaltung, Schule und Bildung als marktwirtschaftliche Veranstaltung zu konzipieren. Die Verwandlung der Pädagogik in messbare Kennziffern und in Organisationsentwicklung nach betriebswirtschaftlichen Kriterien, die Auffassung, menschliche Entwicklung technokratisch steuerbar zu machen, nehmen Professionelle und Schüler in die Zange. Auch ist nicht immer klar, ob Humanisierungsabsichten,



für die es durchaus Zuspruch gibt, nur in dem Maße realisiert werden, wie sie einem betriebswirtschaftlichen Denken nicht widersprechen. Selbstverantwortliche Schule und Individualisierung realisierten sich demnach in den Formen, die Ressourcenknappheit und Steuerung erlauben.

Zudem agiert der Berater zunehmend in einem Feld, auf dem Strauchelnde mehr und mehr das Gefühl haben, sie könnten ohnehin kaum noch mithalten, sie seien nicht gewollt, sondern abgelehnt. So ist Beratung oft genug bodenlos, weil die Hoffnung schwindet und der Ratsuchende nicht mehr sucht, sondern die Beratungseinrichtung zum Auftragsempfänger wird, ohne dass der diffus Beauftragende oder Wünschende als solcher in Erscheinung tritt oder sich gar als Mitarbeitender versteht.

Zeitknappheit, systemisch und endemisch auftretende Enttäuschungen, Überforderungen, Kränkungen können in Aggressivität, Reizbarkeit, Feindseligkeit oder in Rückzug münden - auf Schüler- und auf Lehrerseite. Die Einpassung des pädagogischen Handelns in betriebswirtschaftlich strukturierte Arbeitszeitmodelle<sup>5</sup> erhöht die Spannung oder sorgt für die Aushöhlung dessen, was Pädagogik sein könnte.

Die betriebswirtschaftlich verstandene Verdichtung und Effizienzsteigerung verfehlt das, worauf erfolgreiche Beratung angewiesen ist: Zeit, Neugier auf das Verstehen der Hintergründe scheiternder Lernprozesse und Neugier auf alternative Gestaltung der Lern- und Kommunikationsweisen.

Nach mehreren Jahren des Großversuchs, die ökonomische Logik auf alle Lebensbereiche zu übertragen und ihnen die vermeintliche Rationalität der Ökonomie und der Märkte einzuhauchen, lassen sich zwischenzeitlich Zweifel an der Vernünftigkeit dieses Projekts anmelden. Wenn Märkte je rational sein sollten, so sind sie nicht nur das, sondern sie sind auch verrückt. Tatsächlich sind die Märkte nicht rational und frei, wie gedacht und behauptet, sondern interessengeleitet beherrscht, abgeschottet, monopolisiert. »Märkte gleichen trüben Gewässern ... Die einfachste Erklärung ist eben nicht die richtigste«<sup>6</sup>.

Das wäre ein Grund, darauf zu beharren, dass die Ökonomie nicht allein bestimmendes Agens von Entwicklung, auch nicht in der Schule sein sollte. Beratung kann ein Element sein, der entfesselten Ökonomie mit ihren destruktiven Wirkungen stabile Persönlichkeiten entgegenzustellen, die in der Lage sind, Lehr-, Lern- und Lebensprozesse eigenverantwortlich zu gestalten.

### **3.2 Lebensplanung zwischen Flexibilitätsforderung und Entwurzelung**

Der moderne Mensch in Schule und Gesellschaft soll flexibel für den Markt und nicht durch Tradition und andere überkommene Regelungen gebunden sein. In der marktgerechten Schule arbeitet der Schüler gemäß den Vorstel-

---

<sup>5</sup> Mit der Steuerung (in Hamburg zugespitzt durch ein Arbeitszeitmodell) wurden neue Rechnungsgrößen und damit auch ein neues Denken in die Pädagogik eingeführt. Die Möglichkeiten gemeinsamer Reflexion in Lehrerkollegien zur Verständigung über Schüler wurden beschnitten oder sind so knapp bemessen, dass Verständigung über die Eigenarten eines Kindes, verstanden als Ernstnehmen der Einzigartigkeit seiner Persönlichkeit, kaum möglich ist.

<sup>6</sup> Joseph Vogl: Das Gespenst des Kapitals, Zürich, S. 148

lungen der Bildungsplaner (beispielsweise der Bertelsmann-Stiftung<sup>7</sup>) rational und vorausschauend an der Komplettierung seiner Rolle als Arbeitskraft-unternehmer. Die Widersprüche des Individuums, wie sie aus Biografien, Lebenslagen, Interessen entstehen, erscheinen in dieser betriebswirtschaftlich vernünftig angenommenen Welt als störend, gemeinschaftsschädlich und illegitim.

Die Frage der Zugehörigkeit und des Ausgeschlossenenseins stellt sich für Betroffene materiell und moralisch in Heftigkeit und Bedrohlichkeit. Der Raum für Zwischentöne und Nischen nimmt ab. Das Entweder-oder spitzt die Spannung(en) in und zwischen den Menschen - auch in der Schule - zu - und lässt den Beratungsbedarf wachsen. Der Markt der Konfliktberatung und Mediation boomt. Das Know-how, welches im »Institut Beratung« versammelt ist, fließt jedoch kaum in die Gestaltung des Systems Schule ein. Vielmehr wird es im Einzel- und Notfall als besondere Maßnahme auf die »verrückt-gewordenen« Personen aufgesetzt.

Die Flexibilitätsforderung, die von der konkreten Person, ihren Erfahrungen und inneren Voraussetzungen absieht, führt für diese in vielen Fällen zu Druck, Überforderung, Erschöpfung und Abwendung. Kinder/Jugendliche, und deren Familien, die aus dem Arbeitsprozess ausgeschlossen oder vom Ausschluss bedroht sind, haben oft genug nicht mehr das Repertoire, die Verhaltensweisen zu leben und in der Elternrolle einzufordern, wie sie für eine erfolgreiche Bewältigung von Schule erforderlich sind. Lehrer ihrerseits stehen unter Effizienzdruck einer mehr und mehr auf Leistung enggeführten, rationalisierten Schule.

Andererseits kommt auch Druck von ängstlich-ambitionierten Familien auf Schulen zu. Eltern sind um den Schulerfolg als Garantie für Lebenserfolg ihrer Kinder besorgt und fordern Leistung des Kindes und der Schule. Sie sehen sie gemindert, wenn diese sich »zu sehr« um die von der Bahn abgekommenen kümmert. Eltern können das als ungerechte Benachteiligung empfinden. Für Lehrer und Kollegen bedeutet das oft einen Spagat zwischen unterschiedlichen Interessen und Erwartungen und eigenen Ansprüchen.

Auch hier gibt es einen wachsenden Beratungsbedarf. Jedoch sind die Bedingungen für Beratung problematisch. Zeitmangel und der geschürte Lern- und Lehrstress sind nicht dazu angetan, ein Klima zu erzeugen, in dem sich die Beteiligten aufgeschlossen begegnen. Die (Er-) Lösungsansprüche sind hoch und nicht selten wird die subjektive und emotionale Seite für Lehr- und Lernerfolge verkannt<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Lehren und Lernen für die Zukunft, herausgegeben vom Schulministerium NRW und von der Bertelsmann-Stiftung, 2. Auflage 2004, oder: [http://www.selbststaendige-schule.nrw.de/S\\_\\_s9FLesMx/Fortbildung/Lehren\\_und\\_Lernen](http://www.selbststaendige-schule.nrw.de/S__s9FLesMx/Fortbildung/Lehren_und_Lernen) (26.2.2008)

<sup>8</sup> Nun könnte man dagegenhalten, dass doch zumindest in einigen Bundesländern schulpсихologische Dienste ausgebaut werden. Wie dieser Ausbau tatsächlich strukturell einer Individualisierung und Humanisierung der Schule dient, muss angesichts des auch damit noch niedrigen Ausbaustandes offen bleiben. Zunächst war/ist der Ausbau eine Reaktion auf gravierende Fehlentwicklungen, die die Glaubwürdigkeit von Politik und Verwaltung hätten gefährden können. Es waren Amokläufe in einigen Bundesländern, und problematische Krisenmanagements, sowie die Vorhaben zur individuellen Förderung, die mancherorts auch psychologisch begleitet werden sollten.

### 3.3 Beratung als Beziehungs- und Bindungsarbeit

Da, wo Zusammenhalte sich auflösen oder wo sie bedroht sind, wachsen Bindungs(verlust-) ängste und Ambivalenzen. Beratungs- und Beziehungsarbeit kann an gerade dieser Stelle helfen, Eskalationen und Chaotisierungen zu bremsen, wenn sie in guter Ausstattung, Organisation und Qualität stattfinden kann.

Wir haben also allen Grund, unsere Beratungsarbeit als wesentlichen Beitrag zu einer Wiederherstellung oder Bewahrung gesellschaftlichen Zusammenhalts zu betrachten.

Christine Morgenroth und Oskar Negt heben hervor<sup>9</sup>, dass die professionelle Beziehungsarbeit angesichts der Auflösung von Beziehungen und Bindungen eine hervorragende öffentliche Aufgabe zu sein hätte. Die professionelle Ethik der Arbeit mit Menschen sehen sie immer mehr zu den Zergliederungsprozessen in Widerspruch geratend. Unschwer lässt sich das auf den Schulsektor übertragen.

Bei den Beschäftigten des psychosozialen Bereichs nehmen prekäre Arbeitsverhältnisse zu, Fortbildungen und Supervision werden gekürzt beziehungsweise sind knapp bemessen und fordern aufwendige Beantragungsverfahren. Ankündigungen von Umorganisationen lassen eher eine neue Eskalationsstufe der Verdichtung und Bürokratisierung befürchten als auf Verbesserung der Beratungsbedingungen hoffen. Trotz des psychischen und materiellen Zuschusses der Beschäftigten, der sich (noch) aus der traditionellen Berufslogik speise (Morgenroth, Negt), sei die Qualität immer weniger zu halten. Auch die mehr und mehr prekär beschäftigten Beraterinnen und Berater seien von den Auflösungserscheinungen Betroffene, die als Professionelle die Folgen der Entgleisung sozialer Prozesse mildern sollten.

In einer Erweiterung der rein interaktionellen Sicht um eine Sicht auf die strukturellen Bedingungsbeziehungen sehen Christine Morgenroth und Oskar Negt eine Chance und Voraussetzung für eine realistische Abschätzung der Grenzen und Möglichkeiten von Interventionen - und damit zur Erhaltung der Gesundheit.

## 4 Logiken in der Beratungsarbeit

Wie geht es der Beraterin und dem Berater selbst in diesem Geflecht aus Bezügen zu Klienten, Organisationen - auch der eigenen, wenn er einer angehört - und zur eigenen Person samt der persönlichen Ethik? Ferdinand Buer befasst sich mit dem *Glück* des professionellen Beraters und der professionellen Beraterin - nicht zuletzt als wesentliche Voraussetzung für Beratungserfolg und für den Erhalt der Gesundheit.

Er schreibt, dass die »Professionellen [...], die durch Beziehungsarbeit versuchen, bei ihren Adressaten Lernprozesse zu initiieren und zu verstärken, so dass diese mit ihrem Leben in jeweils spezifischer Hinsicht besser zurechtkommen können«, vornehmlich von ihrer Professionslogik bestimmt seien. (S. 57 ff im schon mehrfach erwähnten Handbuch von Pühl)

Um selbst zufrieden und glücklich zu sein und um der Professionslogik Geltung zu verschaffen, müssten sie sich allerdings mit weiteren Logiken des Berufs befassen. Er nennt sie Unternehmenslogik, bürokratische Logik und

---

<sup>9</sup> Christine Morgenroth und Oskar Negt: Widerspruchsarbeit, in Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, hrsg. von Harald Pühl, 2009

politische Logik. Alle vier Logiken seien aufeinander angewiesen. Und wie die Auseinandersetzungen zwischen ihnen ausgingen, hänge von deren jeweiligem Machtpotential ab. »Machtbasis der Professionellen in diesen Auseinandersetzungen ist die unverzichtbare Bedeutung ihrer Arbeit für die Lebensqualität der Bevölkerung. Denn welche Gesellschaft kann sich schon zunehmende Erkrankung, Verelendung, Bildungsarmut, Entrechtlichung oder Demoralisierung weiter Bevölkerungsschichten leisten?« (S. 59)

Um des Erhalts und der Weiterentwicklung der Professionslogik willen sind die Professionellen darauf angewiesen, die Fachlichkeit ihres Handelns zu beurteilen und zu prüfen. Dazu müssen sie sich selbst organisieren, reflektieren und artikulieren. Diese Professionslogik müssen sie autonom und im Bewusstsein der eigenen Rolle und im Bewusstsein, dass sie berechtigt und sachlich unverzichtbar ist, in ein Verhältnis zu den anderen Logiken setzen. Anderenfalls würden letztere sich ausdehnen und sich die Professionslogik einverleiben.

Das scheint mir dann der Fall zu sein, wenn eine Behörde aus Gründen der Verwaltungs- und Politiklogik heraus nicht ausreichend Mittel für Förderung bereitstellen kann/will. Dann stellt sich die Frage nach einer »gerechten«, verwaltungsrechtlichen und rechtssicheren Zuweisung. Und am anderen Ende nach einer »gerechten« Begrenzung von Mitteln, also einem »gerechten« Ausschluss von Personen aus der Förderung. Dazu lässt sich eine Beratungseinrichtung nutzen, auch wenn das nicht mit Beratungs- oder Unterstützungsprinzipien übereinzubringen ist, die diese hat(te).

Ebenso droht der Charakter einer Beratungseinrichtung - gemessen an den Grundprinzipien der Beratung - verlorenzugehen, wenn sie Teil eines standardisierten Ablaufplans der Behörde wird, in dem es kaum definierte Kontraktpartner gibt, aber gehandelt werden muss. Möglicherweise sind das gar Konstellationen, die vorausschauende Beratungsprozesse und Sensibilisierungen für Gewaltpotentiale behindern. Die Gefahr ist, dass Handlungsfähigkeit dargestellt wird, jedoch Beratungskonzepte und -settings unterlaufen werden.

Auf diesem Weg wird aus einer Beratungseinrichtung allmählich eine Interventions- und Sanktionierungseinrichtung. Unter anderem deshalb, weil die professionellen Berater sich nicht das erwähnte Machtpotential erarbeiteten und sie die Professionslogik nicht zur Geltung bringen. Und weil die Verwaltungsseite zu unklug ist, die Bedeutung der Grundprinzipien der Beratung für Lernerfolg und Schulentwicklung zu erkennen oder sie als hinderlich anzusehen.

Weitere Lesehinweise zum Thema:

Kongressankündigung der Neuen Gesellschaft für Psychologie:  
<http://2011.ngfp.de/cfp/>

Birgit Herz: Inklusion und Exklusion: Über Rhetorik, Mentalität und Realität,  
Referat auf einer Tagung in Hamburg im Januar 2011

Uwe Findeisen: Lernwiderstände, Leistungslernen und Schulreform  
<http://forum-kritische-paedagogik.de/start/?paged=4>

Autor: Jürgen Mietz,

[schulpsychologie.mietz@web.de](mailto:schulpsychologie.mietz@web.de)

11.03.2011