

# Vom Start weg gut beraten

GRUNDSÄTZLICHES UND ALLTAGSPRAXIS  
FÜR BERATENDE VON BERUFSRÜCKKEHRERINNEN  
BLICKPUNKT: **BERATUNG IM FALLMANAGEMENT**



<b>Einleitung</b> .....	5
<b>I. Die Berufsrückkehrerin – wer ist das?</b> .....	7
Unterschiedlich in jeder Hinsicht.....	7
Wünsche und Ansprüche im Widerstreit.....	8
Drei Klientinnen-Typen in der Beratung.....	9
<b>II. Beratende/r sein</b> .....	11
Wie funktioniert gute Beratung?.....	11
Hilfreiche Grundannahmen im Umgang mit Klientinnen.....	12
Das Dilemma der Beratenden im Fallmanagement.....	13
Geduldig bleiben.....	13
<b>III. Der Weg zum Ziel: Die Lösungsorientierte Beratung</b> .....	15
Phasen im Beratungsprozess.....	16
Die Grundhaltung bei der Kontaktaufnahme.....	16
A. Bedingungslose Akzeptanz.....	17
B. Aktives Zuhören und Empathie.....	17
C. Kongruenz.....	18
Probleme ergründen oder Lösungen finden?.....	18
Leitsätze, Haltung und Fragetypen der Lösungsorientierten Beratung.....	20
<b>IV. Motivierende Beratung: Wie formuliere ich meine Fragen?</b> .....	21
Offene und geschlossene Fragen.....	22
Offene Fragestellungen in den verschiedenen Beratungsphasen.....	22
1. Kontaktaufnahme: Lösungsorientierter Gesprächseinstieg.....	23
2. Einschätzung und Situationsklärung.....	24
A. Herstellen eines Arbeitsbündnisses durch Aktives Zuhören.....	24
B. Fragen zur Einschätzung der Sachlage.....	25
C. Fragen zur Motivationsklärung.....	25
D. Fragen zur Klärung der Rahmenbedingungen.....	26
E. Kompetenzorientierte/lösungsgerichtete Fragen.....	27
3. Zielorientierte Handlungsplanung.....	27
A. Zielorientierte Fragen.....	27
B. Fragen zum Problemkontext.....	28
C. Fragen nach Bereitschaft und Zuversicht.....	28
D. Fragen zum Umfeld.....	28
E. Bewältigungsorientierte Fragen.....	28

4. Unsicherheiten begegnen – Motivation stärken .....	29
A. Konkretisierende Fragen .....	29
B. Perspektivwechsel (zirkuläre Fragen) .....	29
C. Umdeutung (Reframing) .....	30
D. Zusammenfassen .....	31
E. Wertschätzung ausdrücken: Drei Formen, ein Kompliment zu machen .....	31
F. Selbstwirksamkeit und Änderungszuversicht fördern .....	32

## **V. Arbeitsdruck, Engagement und die Grenzen des Machbaren – .....** 33

### **Beratungsalltag vor Ort**

Interview mit N.S., Fallmanager .....	33
Interview mit D.B., Fallmanagerin für Alleinerziehende .....	35
Interview mit P.B., Fallmanagerin und Coach .....	37

## **VI. Beratung im Zwangskontext und der Umgang mit Widerstand .....** 40

Das Dilemma der Beteiligten als Ansatz in Zwangskontexten .....	40
Widerstand macht Sinn .....	41
Hintergrund widerständigen Verhaltens .....	42
Den Knoten lösen - Beispiele offener Fragen .....	42
Umgang mit manifestem Widerstand .....	43

<b>Anhang</b> .....	47
Kollegiale Fallberatung .....	47
Literatur .....	48

## EINLEITUNG

Frauen mit Familienverantwortung organisieren ihren beruflichen Wiedereinstieg meist „um die Familie herum“. Stimmen hier die Rahmenbedingungen, dann wächst auch die Motivation, beruflich wieder durchzustarten. Leider hapert es hier jedoch häufig: Wiedereinsteigerinnen müssen in ihrem persönlichen Umfeld oft erst viele Dinge des täglichen Lebens aufwändig umorganisieren, bevor sie daran denken können, eine geregelte Erwerbsarbeit aufzunehmen. Für Berufsrückkehrerinnen, die Leistungen aus dem SGBII beziehen, gilt das noch einmal im besonderen Maße.

Viele sind hoch motiviert, wieder erwerbstätig zu werden, sehen sich aber durch Hemmnisse im Alltag immer wieder ausgebremst. Insbesondere Alleinerziehende erleben ihre Situation meist als Kraft raubend, weil sie für alle Familienangelegenheiten allein die Verantwortung tragen. Das Geld ist immer knapp, aber die Vorstellung, jetzt an der eigenen beruflichen Karriere zu arbeiten, um damit ihre Existenz nachhaltig zu sichern, erscheint vielen als unerreichbares Ziel. Hinzu kommt, dass ihnen während der Familienzeit wichtige Kontakte und Informationen aus der Arbeitswelt verloren gegangen sind. Das macht eine realistische Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten besonders schwierig.

Der Bedarf an Orientierung und Beratung ist bei Frauen, die nach einer mehrjährigen Familienphase in ihren Beruf zurückkehren möchten – oder zunehmend auch müssen, sehr hoch. Fallmanager/innen, Arbeitsvermittler/innen und andere in der Beratung Tätige sehen sich daher in ihrem Berufsalltag vor die Herausforderung gestellt, diese Frauen nicht nur gezielt auf eine Arbeitsaufnahme hin zu beraten und zu motivieren, sondern die Gesamtsituation der Klientinnen zu berücksichtigen, um wirklich praktikable und nachhaltige Lösungen zu finden.

Ende 2009/Anfang 2010 haben sich Fallmanager/innen, Arbeitsvermittler/innen und Berater/innen aus den Kreisen Wesel und Kleve in jeweils 2-tägigen Workshops dem Thema **„Gute Beratung für einen erfolgreichen Wiedereinstieg“** angenähert und gemeinsam mit **Gerlinde Tafel** vom **Institut für Bildung, Beratung und Innovation (Basel)** Ansätze für eine ganzheitlich orientierte Beratung entwickelt, um den Blick für die Gesamtlage von Wiedereinsteigerinnen zu schärfen. Für die Teilnehmenden, die sowohl im kommunalen Fallmanagement, der ARGE als auch in der Arbeitsvermittlung der Agentur für Arbeit arbeiten, war es wichtig, die Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen in ihrer Vielfältigkeit noch einmal zu definieren und den persönlichen Fundus an Beratungsmethoden neu zu strukturieren und zu erweitern.

Um die Erkenntnisse aus diesen Workshops auch anderen Beratenden zugute kommen zu lassen, haben wir den vorliegende Beratungsleitfaden entwickelt: Er soll Sie als Beraterin dabei unterstützen, die Lebenssituation von (langzeit-) arbeitslosen Frauen ganzheitlich aufzunehmen und ihre vorhandene Ressourcen und Qualifikationen zu erkennen, um gemeinsam mit den Klientinnen gezielte Unterstützungs-, Bildungs- und Trainingsangebote entwickeln zu können.

Wichtig ist den Herausgeberinnen aber auch, die Theorie der „idealen Beratung“ der täglichen Erfahrung im Beratungsgeschäft gegenüberzustellen. In den Interviews mit zwei Fallmanagerinnen und einem Fallmanager wird deutlich, dass gute Beratung nie ohne hohes berufliches Engagement und große Wertschätzung gegenüber den Menschen auf der anderen Seite des Tisches möglich ist.

**Gerlinde Tafel** war so freundlich, uns für diesen Leitfaden das Handout zu ihren Seminaren als Materialgrundlage zur Verfügung zu stellen, wofür wir uns ganz herzlich bedanken. Ergänzt durch eigene Mitschriften konnten wir hieraus diesen Leitfaden entwickeln, von dem wir hoffen, dass er Ihnen in Ihrer weiteren Beratungsarbeit nützen wird.

Über Rückmeldungen freuen wir uns,  
herzliche Grüße

Gabriele Coché-Schüer, SOS-Kinderdorf Niederrhein, Projektbüro Frau und Beruf, Kleve  
Katharina Küpper-Schreiber, IMBSE e.V., Rheinberg  
Monika Dräger-Seibel, Birgit Efler, Fachstelle Frau und Beruf, Kreis Wesel

---

SOS-Kinderdorf Niederrhein in Kleve, IMBSE e.V. in Rheinberg und die Fachstelle Frau und Beruf Kreis Wesel sind Teil des NRW-weiten Netzwerk W, dem vom MGFFI NRW geförderten Netzwerk für den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen und Männern.

Die beiden Träger arbeiten seit 2008 bzw. 2009 im Netzwerk W in Projekten aktiv für eine verbesserte Informations- und Beratungsstruktur für Wiedereinsteigerinnen in den beiden ländlichen Kreisen Kleve und Wesel. Seit Anfang 2009 ist die Fachstelle Frau und Beruf Kreis Wesel Kooperationspartnerin.

# I. DIE BERUFSRÜCKKEHRERIN – WER IST DAS?

## UNTERSCHIEDLICH IN JEDER HINSICHT

Wer kommt als nächstes in Ihr Büro? Können Sie inhaltlich und in Ihrer persönlichen Haltung dort weitermachen, wo Sie bei der letzten Klientin aufgehört haben? Oder erwarten Sie wieder eine völlig andere Person, unter Umständen mit nahezu konträren Wünschen und Problemen? Kann die Strategie, die bei der letzten Klientin gefruchtet hat, auch bei der nächsten wirken? Oder müssen Sie wieder völlig umdenken?

Berufsrückkehrerinnen – so definiert es der Oberbegriff – sind Frauen, die eine zeitlang aus dem Berufsleben ausgeschieden sind und nun wieder zurückkehren wollen, sich also – grob betrachtet - alle in der gleichen Situation befinden. Tatsächlich unterscheiden sich Berufsrückkehrerinnen jedoch in vielfacher Hinsicht, allein schon, wenn Sie die unterschiedlichen Ausgangslagen betrachten:

Ausbildung/Berufserfahrung/Kompetenzen:

- Frauen, die über eine qualifizierte Ausbildung verfügen ebenso wie Frauen ohne oder mit abgebrochener Ausbildung
- Frauen mit langjähriger Berufserfahrung und Frauen, die über wenig oder keine Berufserfahrung verfügen und sich über ihre Kompetenzen noch nicht im Klaren sind
- Frauen, deren berufliche Kenntnisse nicht mehr aktuell sind

Gründe für die Berufspause:

- Frauen, die ihre Berufstätigkeit für die Erziehung der Kinder oder die Pflege von Angehörigen unterschiedlich lange unterbrochen haben
- Frauen, die lange geringfügig beschäftigt waren und nun eine Vollzeitbeschäftigung anstreben

Dauer der Berufspause:

- Junge Mütter, die sich frühzeitig informieren wollen
- Frauen, die nach einer langen, bis zu 20jährigen Familienphase einen Wiedereinstieg suchen

Gründe für den Wiedereinstieg:

- Frauen, die aus finanziellen Gründen oder durch äußere Umstände gezwungen sind, wieder berufstätig zu werden
- Frauen, die ihre beruflichen Kompetenzen nicht länger brachliegen lassen wollen

Zielsetzung:

- Frauen, die eine Teilzeitarbeit suchen, eine Ausbildung machen möchten, eine neue berufliche Orientierung suchen, sich selbstständig machen möchten oder aber sich über ihre Ziele noch im Unklaren sind

Familiäre Situation:

- Alleinerziehende, die nach Möglichkeiten suchen, den Wiedereinstieg mit der Kinderbetreuung zu koordinieren
- Verheiratete Frauen mit oder ohne Kinder
- Allein lebende Frauen, die sich z.B. gerade erst aus einer Lebens- und Versorgungsgemeinschaft gelöst haben

Je deutlicher Sie sich die Unterschiedlichkeit der einzelnen „Fälle“ bereits auf dieser Sachlage vor Augen führen, desto besser kann es Ihnen gelingen, individuell passende Beratungsstrategien und Lösungsansätze zu finden.

## WÜNSCHE UND ANSPRÜCHE IM WIDERSTREIT

Auch hinsichtlich der Wünsche und der Ansprüche, die Berufsrückkehrerinnen an sich selbst stellen, bestehen große Unterschiede:

Sie wünschen sich,

- dass für die Familie alles weiterhin komfortabel bleibt,
- dass sie im Beruf einer „sinnvollen“ Aufgabe nachgehen können,
- dass sie im Beruf neue Kontakte knüpfen und mit Kolleginnen und Kollegen im Team arbeiten können,
- dass sie so schnell wie möglich (wieder) unabhängig vom „Amt“ werden,
- dass sie durch einen Beruf Anerkennung und Bestätigung von außen für ihre Leistungen erhalten,
- dass sie nach einer Trennung wieder unabhängig werden und „eigenes Geld“ verdienen.

### Zurück in den Beruf! Ja, aber...

Frauen, die nach längerer Familienzeit beruflich wieder aktiv werden wollen oder müssen, kämpfen mit vielen inneren Widerständen und Ambivalenzen:

- Was kommt auf mich zu? (Angst vor dem Unbekannten)
- Wie läuft es zuhause, wenn ich arbeiten gehe?
- Die eigene Loslösung von den Kindern (ich muss Zuständigkeiten an andere abgeben, können andere das überhaupt auffangen?)
- Schaffe ich die Doppelbelastung?
- Was passiert mit meinem privaten Lebensbereich, wenn ich plötzlich im Arbeitsprozess stehe? (Ich muss ja eigene Freiräume aufgeben!)
- Ich habe meine Kinder doch nicht bekommen, um sie von anderen großziehen zu lassen (Rollenverständnis als Mutter)
- Nicht, dass alle sagen, ich sei eine „Rabenmutter“

## DREI KLIENTINNEN-TYPEN IN DER BERATUNG

---

Unabhängig davon, in welcher Lebenssituation eine Klientin gerade steckt, lassen sich in der Beratung vereinfacht drei Klientinnen-Typen unterscheiden: 'Kundinnen', 'Besucherinnen' und 'Klagende'.<sup>1</sup> Die Identifikation dieser Typen kann Ihnen dabei helfen, Ihre Beratung auf die aktuellen Möglichkeiten der Klientin abzustimmen und diese schrittweise zu erweitern.

### 1. Kundinnen

Wer als Kundin auftritt, kann ein Ziel benennen, ist hoch motiviert und bereit, konkrete Handlungsschritte auf das Ziel hin zu unternehmen.

### 2. Besucherinnen

Besucherinnen wollen sich informieren, aber noch nicht selbst ihre Situation bearbeiten. Sie bekommen die Aufforderung, sich bei dem/der zuständigen Fallmanager/in vorzustellen. Sie sind also verpflichtet, die Beratung wahrzunehmen, sehen selber aber keinen Beratungsbedarf.

### 3. Klagende

Klagende fühlen sich als Opfer (der Anderen oder der Umstände) und sind zunächst nicht bereit, an sich zu arbeiten. Sie können ein Ziel oder eine Beschwerde benennen, unternehmen aber keine konkreten Schritte, um dieses Ziel zu erreichen, denn die Ursache ihrer Probleme sehen sie stets außerhalb ihrer selbst. Die Beratenden haben in solchen Fällen häufig das Bedürfnis, Ratschläge zu geben.

## DIE Berufsrückkehrerin gibt es nicht!

Nimmt man alle bisher genannten Faktoren zusammen, so wird deutlich, dass jede Berufsrückkehrerin über ein eigenes Profil mit ganz persönlichen Beweggründen, Interessen und Kompetenzen verfügt. Dieses Profil muss in der Beratung geschärft werden, um einen individuell passenden Weg für den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu finden.

Je nachdem, mit welcher Grundhaltung Klientinnen die Beratung aufsuchen, müssen die Schwerpunkte in der Beratung unterschiedlich gesetzt werden:

---

1 nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg

Kundin	Besucherin	Klagende
Komplimente		
Ressourcenorientierung		
Übertragen von Aufgaben	Die Frage nach dem Ziel	Beobachtungsaufgaben
	Betonung der Eigengestaltung und Eigenverantwortlichkeit: „Was in Ihrem Leben ist im Augenblick für Sie so zufrieden stellend, dass Sie es jetzt nicht verändern möchten und auch keine Beratung dafür möchten?“ „Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder los zu werden?“	Ausklagen lassen  Einladungen aussprechen: „Und wie kann ich Ihnen jetzt helfen?“

Eine lösungsorientierte Beratung, wie sie in den folgenden Kapiteln skizziert wird, kann maßgeblich dazu beitragen, dass mit der Zeit aus einer Klagenden eine Besucherin und aus einer Besucherin eine Kundin wird, die mit Ihrer Unterstützung eigenverantwortlich neue Schritte geht.

## II. BERATENDE/R SEIN

### WIE FUNKTIONIERT GUTE BERATUNG?

Andere Menschen auf ihrem Berufs- und Lebensweg zu beraten, ist eine anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe. Als Beratende/r hilft es Ihnen, wenn Sie die Fähigkeit entwickeln, Empathie für Ihre Klientinnen aufzubringen, also sich in sie einzufühlen, ohne sich dabei mit ihnen und ihren Einstellungen und Problemen zu identifizieren. Denn:

**Das Ziel einer jeglichen Beratung ist, die Klientinnen darin zu unterstützen, ihre Anliegen und Probleme selbst in den Griff zu bekommen.**

Als Beratende/r können und sollen Sie die Probleme nicht stellvertretend für Ihre Klientel lösen, denn sobald Sie dies in Form von Ratschlägen oder durch die Übernahme von Aufgaben (wie z.B. Anrufe) tun, erhöhen Sie die Abhängigkeit Ihrer Klientinnen.

Ihre Beratung verläuft umso erfolgreicher, je mehr sie als aktivierendes Verstehen angelegt ist. Und das heißt für Sie:

- beim Aufnehmen von Informationen die Sichtweise der Klientin nachzuvollziehen,
- die Situation, in der die Klientin lebt, neu zu bewerten und zu erörtern,
- gemeinsam Erfolg versprechende Strategien zu entwickeln und gedanklich zu erproben, welche die Klientin dann selbstständig für sich bewertet und umsetzt.

Beratung ist aktivierendes Verstehen!

Geben Sie keine Lösungen vor und übernehmen Sie keine Aufgaben, die die Klientin selbst erledigen kann. Wenn Sie sich dabei ertappen, einer Klientin tatkräftig unter die Arme zu greifen, dann fragen Sie sich, ob Sie stattdessen im Gespräch Möglichkeiten entwickeln können, wie die Klientin das angestrebte Ziel aus eigener Kraft erreichen kann. Manchmal erscheint dies als der zeitaufwändigere und kompliziertere Weg. Letztlich ist es aber der einzige, der langfristig zum Ziel führt.

Keine Lösungen vorgeben!

Als Beratende/r sollten Sie Ihre eigenen Aufgaben und Haltungen im Blick behalten:

- Bin ich auf Empfang?
- Welche Erwartungen habe ich eigentlich an das Gespräch?
- Erkenne ich die Bedürfnisse und Potentiale meiner Gesprächspartnerin?
- Wenn ja, kann ich hieraus ein Fähigkeitsprofil erstellen?
- Kann ich deutlich formulieren, welche unterstützenden und flankierenden Angebote ich machen kann und welche nicht?
  - Habe ich Informationen?
  - Kenne ich Lösungswege?
  - Welche Fördermöglichkeiten gibt es?
  - Muss ich weitere Fachkompetenz hinzunehmen?

- Spricht (und versteht) mein Gegenüber die gleiche Sprache? Wenn nein, kann ich dafür sorgen, dass hierdurch keine weiteren Hemmnisse entstehen?
  - Stichwort: Einstiegsfrage als Ausstiegsfrage, z.B. „Was möchten Sie aus diesem Gespräch mitnehmen?“ „Welche Fragen möchten Sie geklärt haben?“

## HILFREICHE GRUNDANNAHMEN IM UMGANG MIT KLIENTINNEN

Ihr persönliches Menschenbild hat entscheidenden Einfluss auf Ihre Grundhaltung als Beratende/r. Wie denken Sie über Menschen? Halten Sie Menschen grundsätzlich für eine lebenswerte Spezies? Für konstruktiv, kreativ und entwicklungsfähig? Für interessante Wesen, bei denen es sich wirklich lohnt, sich mit ihnen auseinanderzusetzen?

Manchmal mag es schwer fallen, anderen Menschen optimistisch und wertschätzend zu begegnen. Insbesondere, da Sie als Beratende/r immer wieder auch mit Klientinnen zu tun haben, die sich in der ersten Begegnung alles andere als offen zeigen. Viele sind zuerst zögerlich, manche misstrauisch, einige sogar offen feindselig.

Nehmen Sie dieses Verhalten in einer ersten Begegnung niemals persönlich! Gehen Sie stattdessen von folgenden Grundannahmen aus<sup>2</sup>:

- Das Verhalten der Klientin – so destruktiv es von außen erscheinen mag – hat für sie auch positive Seiten. Die positiven Seiten sind eine wichtige Krücke für die Klientin: Sie aufzugeben, bedeutet ein Risiko für sie.
- Wenn die Klientin keinerlei Gründe für eine Veränderung findet (was extrem unwahrscheinlich ist), wird sie auch nichts verändern.
- Da es gute Gründe für und gute Gründe gegen eine Veränderung gibt, sind Menschen oft ambivalent („soll ich etwas ändern oder besser nicht?“). Dies ist nicht ungewöhnlich oder gar krankhaft, sondern völlig normal.
- Sie als Beratende/r wissen nicht, was die Klientin wollen sollte bzw. was für sie am besten ist (Bescheidenheit ist gefragt!).
- Die Verantwortung für eine Veränderung liegt bei der Klientin – sie (und nicht Sie als Beratende/r) ist es auch, die die Konsequenzen ihrer Entscheidungen tragen muss. Versuchen Sie daher nicht, die Klientin manipulativ zu einer Veränderung zu bewegen. Streben Sie stattdessen einen freien, offenen und gleichberechtigten Dialog an.

Entscheidungsfreiheit lassen und Selbstkontrolle ermöglichen!

Die Klientin darf so bleiben wie sie ist – sie ist auch so okay. Als Beratende/r sollten Sie nicht mit sich hadern und der Klientin keine (auch keine stillen) Vorwürfe machen, wenn sie sich gegen eine Veränderung entscheidet. Verzichten Sie auf Ihre Sanktionsmacht.

In dem Maße, wie Sie bereit und in der Lage sind, Ihren Klientinnen in ihrem So-Sein mit Achtung gegenüber zu treten, ermöglichen Sie Ihnen die Aufrechterhaltung oder Wiedergewinnung ihrer Selbstachtung. Und Menschen, die in ihrer Selbstachtung gewürdigt

werden, sind in der Regel freiwillig bereit, Leistungen zu bringen, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Die Anstrengungen bringen einen absehbaren sichtbaren Erfolg.
- Das Ergebnis wird als sinnvoll und nutzbringend erlebt.
- Die Herausforderung ist angemessen.
- Die persönliche Verantwortung hat Bedeutung.
- Die Arbeitsbeziehung ist wertschätzend und fördernd.

## DAS DILEMMA DER BERATENDEN IM FALLMANAGEMENT

Manche Klientinnen, die eine Beratung aufsuchen, kommen nicht freiwillig, sondern gezwungen durch bestimmte Umstände, durch Dritte oder gesetzliche Bestimmungen. Sowohl Sie als Beratende/r als auch die Klientinnen selbst befinden sich dann in einem Zwangskontext, der die Beratungssituation stark verkompliziert. Das Dilemma der Beratenden besteht in dem Anspruch, den Respekt vor der Autonomie der Klientin zu wahren und gleichzeitig ausführendes Organ einer Institution zu sein, die soziale Kontrolle ausübt. Der Spagat, den Sie hierbei vollführen müssen, ist auch für die Klientin spürbar und kann bei ihr Misstrauen und Widerstand erzeugen: Sie hat den Eindruck, dass Sie nicht „voll auf ihrer Seite“ stehen und bleibt Ihren Fragen und Vorschlägen gegenüber skeptisch. Was zunächst wie eine Sackgasse aussieht, kann jedoch eine positive Wendung erfahren, denn im Widerstand der Klientin werden auch ihre Kräfte sichtbar. Diese Kräfte können Sie mit den Fragetechniken der Lösungsorientierten Beratung umlenken und konstruktiv nutzbar machen (vgl. Kap. VI).

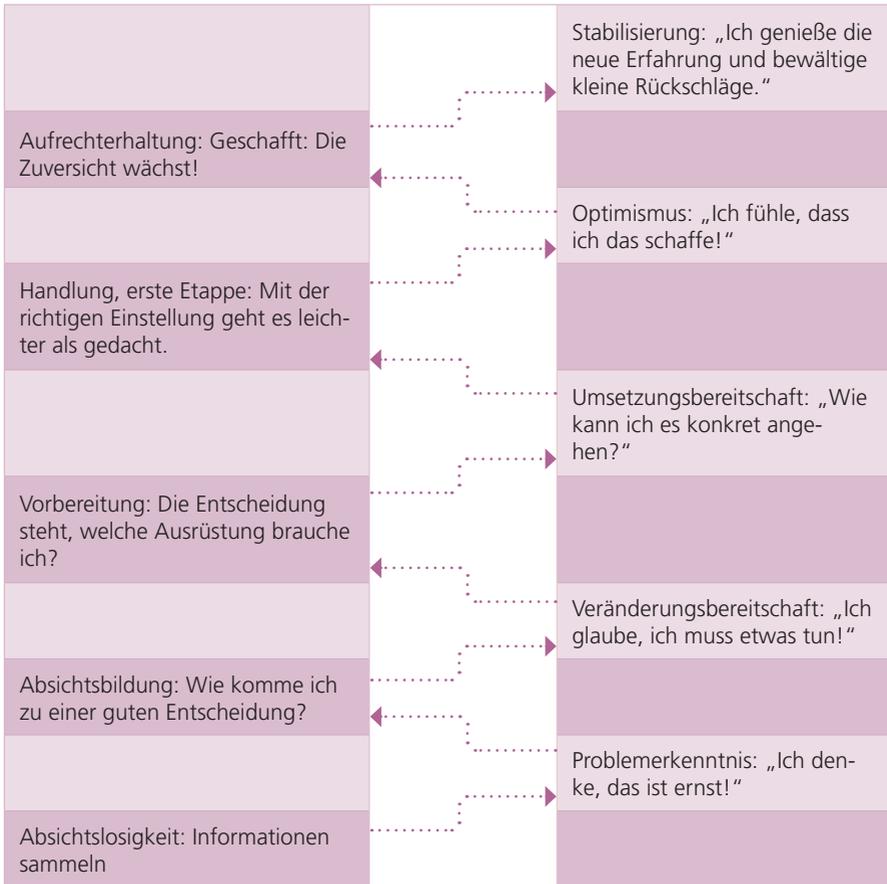
Ein weiteres Dilemma besteht darin, dass Sie als Beratende gehalten sind, mit der Klientin bereits im Erstgespräch eine Eingliederungsvereinbarung zu treffen. Man kann aber eigentlich keine Zielvereinbarung mit einer Frau treffen, die für sich selber ihre Bedürfnisse und Rahmenbedingungen noch gar nicht abgeklärt hat. Hinzu kommt, dass bei hohen bis sehr hohen Fallzahlen die Zeit, die Sie einzelnen Klientinnen einräumen können, ohnehin sehr begrenzt ist.

Ein Kompromiss könnte darin bestehen, die Ziele so zu formulieren, dass die Vereinbarungen veränderbar bzw. bearbeitbar sind. Oftmals entspannt es die Situation auch, wenn Sie der Klientin Ihre Zwangslage als Beratende/r offen darlegen. Damit signalisieren Sie, dass Sie sich einen Kontakt auf Augenhöhe wünschen und die Zeit, die Ihnen mit der Klientin zur Verfügung steht, so effektiv wie möglich nutzen möchten.

## GEDULDIG BLEIBEN

Die Zeitknappheit macht es oft schwierig – trotzdem ist es für einen erfolgreichen Beratungsverlauf wichtig, nicht die Geduld zu verlieren. Auch, wenn Sie manchmal vielleicht den Eindruck haben, dass Ihre Klientin nicht von der Stelle kommt.

Veränderungen brauchen Zeit, manchmal mehr, als uns lieb ist, denn die Bereitschaft zu Veränderungen entwickelt sich in mehreren Stufen<sup>3</sup>:



Diese Stufen werden im Beratungsprozess manchmal mehrmals durchlaufen; zudem kann es auch immer wieder kleine Rückschritte geben. Rückschritte bedeuten häufig, dass die Klientin in ihrem Veränderungsprozess eine kleine Verschnaufpause benötigt, um das bisher Erreichte (z.B. neue Ideen und Denkweisen) zu festigen. Sie bedeuten nicht, dass die Entwicklung bereits abgeschlossen ist.

<sup>3</sup> nach Prochaska und Diclemente (1988)

### III. DER WEG ZUM ZIEL: DIE LÖSUNGSORIENTIERTE BERATUNG

Die Lösungsorientierte Beratung (nach Steve de Shazer) zählt sich zur Gruppe der Systemischen Ansätze und zeichnet sich durch kurzberaterische Interventionen aus. Sie basiert auf der Grundannahme, dass jeder Mensch über die notwendigen persönlichen Kompetenzen verfügt, sein Leben aktiv zu gestalten und Problemsituationen angemessen zu bewältigen. Ziel in der Beratung ist es, die aufgrund besonderer Lebensumstände manchmal schwer zugänglichen Ressourcen der Klientinnen zu identifizieren und ihnen wieder zugänglich zu machen.

Zunächst setzt die Lösungsorientierte Beratung voraus, dass Sie als Beratende/r die Grundfragen des Auftrages klären und während des Beratungsprozesses im Auge behalten. Sie sind die Person, die bezüglich Form und Inhalt des Gespräches den Rahmen setzt und das Geschehen strukturiert. Zwar wird ein Kontakt „auf Augenhöhe“ angestrebt, nichtsdestotrotz ist es Ihre Aufgabe, den Überblick zu behalten und zu kontrollieren, ob Sie sich noch innerhalb der Eckpunkte Ihres Funktionsrahmens befinden:

- Worin besteht der Auftrag?
- Wer ist Ihr Auftraggeber?
- Will die Klientin überhaupt etwas von Ihnen?
- Decken sich die Wünsche des Auftraggebers mit den Wünschen der Klientin?
- Sind Sie für die Fragen und Wünsche der Klientin die richtige Ansprechperson?
- Ist jetzt der richtige Zeitpunkt für die Maßnahme? Ist es noch zu früh oder schon zu spät?
- Welche Schritte und Aufgaben sind in der zur Verfügung stehenden Zeit zu bewältigen?
- Was müssten Sie und Ihre Klientin tun, um den Auftraggeber zufrieden zu stellen?
- Ist ein Konsens über die Zielsetzung herstellbar?

## PHASEN IM BERATUNGSPROZESS

Jede Beratung durchläuft unterschiedliche Phasen, in denen jeweils andere Themen dominieren:

<b>1. Erstkontakt</b>	Zugang Kontaktaufnahme	Zugangskriterien definieren Arbeitsbündnis herstellen
<b>2. Einschätzung</b>	Bedarf/Bedürfnisse klären Selbst-/Fremdeinschätzung Abgleich der Angebote	Arbeitsbündnis herstellen Arbeit an der Akzeptanz Auftragsklärung
<b>3. Hilfeplanung</b>	Zielvereinbarung/Hilfeplanung Hilfe- und Veränderungsplanung	Ziele aushandeln Handeln abstimmen Kontrakt schließen
<b>4. Intervention</b>	Wer macht was? Wen schalten wir noch ein? Was macht die Klientin?	Aufgaben verteilen Leistungsangebot prüfen Auftrag prüfen
<b>5. Beobachtung</b>	Überprüfung der Zielerreichung (was klappt?) Anpassung der Hilfeplanung	Arbeitsbeziehung ok? Ziele zu hoch? Angebot anpassen?
<b>6. Auswertung/ Abschluss</b>	Auswertung des Beratungsprozesses	Ziel erreicht? Auftrag beendet?

Die Dauer der einzelnen Phasen hängt von unterschiedlichen Kriterien, z.B. auch vom Typus der Klientin ab: Während sie mit einer `Kundin` sehr schnell bei der Hilfeplanung und Intervention ankommen, müssen Sie für `Besucherinnen` und `Klagende` von vornherein mehr Zeit zum Kennen lernen und zur Herstellung eines Arbeitsbündnisses einplanen.

## DIE GRUNDHALTUNG BEI DER KONTAKTAUFNAHME

Der erste Eindruck ist wichtig, unter Umständen sogar entscheidend. Und zwar nicht nur der Eindruck, den Sie von einer Klientin haben, sondern auch der Eindruck, den die Klientin von Ihnen gewinnt. Fühlt sie sich wertgeschätzt und angenommen, dann wird sie eher bereit sein, über ihre wirklichen Beweggründe und Motivationen zu sprechen, als wenn sie den Eindruck hat, dass Sie ihr mit Skepsis oder übermäßig routiniert begegnen. Einen guten Kontakt zur Klientin und ein konstruktives Arbeitsbündnis herzustellen, ist daher entscheidend für den weiteren Beratungsverlauf.

Für Ihre Grundhaltung als Beratende/r sind die Prinzipien der Klientenzentrierten Gesprächsführung nach Carl R. Rogers von besonderer Bedeutung:

- A. Bedingungslose Akzeptanz
- B. Aktives Zuhören und Empathie
- C. Kongruenz

## A. Bedingungslose Akzeptanz

Eine akzeptierende und annehmende Grundhaltung ist die Voraussetzung dafür, bei anderen Menschen die Bereitschaft zur Veränderung zu wecken und zu fördern. Werden Klientinnen zu früh oder in unangemessener Weise mit Veränderungsforderungen konfrontiert, besteht die Gefahr, dass sie sich zurückziehen oder Widerstand aufbauen, denn Veränderungen beinhalten immer ein Risiko und sind häufig mit Verunsicherungen und Befürchtungen behaftet.

Um dem im Vorfeld schon entgegenzuwirken, muss eine Atmosphäre geschaffen werden, in der die Klientinnen sich möglichst sicher und angenommen fühlen. Denn jeder Mensch geht das Risiko einer Veränderung leichter ein, wenn er sich zuallererst so angenommen fühlt, wie er ist. Bedingungslose Akzeptanz beinhaltet daher

- eine grundsätzliche Bejahung und positive Wertschätzung gegenüber der Klientin,
- Achtung vor ihrer Gesamtperson, ihrem Gewordensein und ihrer Art zu leben,
- positive Gefühle der Gesprächspartnerin ebenso zu akzeptieren wie negative, soziale Einstellungen ebenso wie aggressive, und dadurch
- der Klientin die Chance zu geben, Angst, Aggressionen und Fluchtgedanken abzubauen,
- der Klientin das Gefühl zu vermitteln, angenommen und verstanden zu werden,
- ihr Selbstbewusstsein zu stärken.

Dabei geht es nicht um Zustimmung oder Billigung der Sicht der Klientin, sondern um respektvolles Zuhören und einfühlsames Verstehen, um Achtung vor Ihrem Gegenüber – auch, wenn Sie niemals ihre Lebensweise annehmen wollten.

## B. Aktives Zuhören und Empathie

Um Ihre bedingungslose Akzeptanz für die Klientin erfahrbar zu machen, muss sie sich nicht nur gehört, sondern auch verstanden fühlen. Dies erfordert von Ihnen als Beratende/r ein gewisses Maß an Empathie. Dies bedeutet:

- aktives Zuhören, wobei nicht nur mit dem Ohr, sondern auch mit emotionaler Beteiligung zugehört wird,
- sich auf die Empfindungen, Vorstellungen, Einstellungen und Werte der Klientin zu konzentrieren und zu versuchen, diese aus der Perspektive der Klientin nachzuvollziehen, zu verstehen und ihr mitzuteilen,
- Zwischentöne und emotionale Beweggründe herauszuarbeiten, um der Klientin zu mehr Klarheit über sich selbst zu verhelfen,
- das, was Sie sachlich und emotional verstanden haben, in eigenen Worten zurück zu melden,

kurz gesagt: Die Welt aus den Augen der Klientin zu sehen und sich gleichzeitig darüber klar zu sein, dass dies nicht **Ihre** Sicht der Welt und nicht **Ihre** Gefühle sind, da es sich sonst um Identifikation handeln würde.

Aktives Zuhören kann auf drei aufeinander aufbauenden Stufen stattfinden:

1. Beziehungsebene: Ich bin ganz Ohr (Aufnahmebereitschaft signalisieren).
2. Inhaltliches Verständnis: Ich bringe die Kernaussagen auf den Punkt.
3. Gefühle verbalisieren: Ich teile geäußerte bzw. indirekt geäußerte Gefühle mit.

Empathisch zu sein, ist eine große Herausforderung für Beratende, die in kurzem Zeittakt beraten und sich dadurch immer wieder auf neue Klientinnen mit unterschiedlichen Verhaltensweisen und Problemlagen einlassen müssen. Hinzu kommen spontane Sympathien und Antipathien, die Ihr Engagement als Beratende/r unter Umständen beeinflussen. Daher ist es wichtig, dass Sie sich selbst und Ihre eigenen Reaktionsweisen in Beratungsprozessen sehr genau kennen und reflektieren können.

### C. Kongruenz

Kongruenz bedeutet soviel wie 'Übereinstimmung'. Damit ist jedoch nicht Ihre Übereinstimmung mit der Klientin gemeint, sondern Ihre Übereinstimmung **mit sich selbst** im Sinne von Authentizität. Kongruenz bedeutet,

- als Beratende/r einen guten Zugang zu den eigenen Gefühlen zu haben und fähig zu sein, diese auch mitzuteilen, wenn es zweckmäßig erscheint.

Wenn es Ihnen als Beratende/r gelingt, in der Beziehung zur Klientin authentisch – also „ganz Sie selbst“ zu bleiben, ist dies ein Angebot an die Klientin, ebenfalls authentisch zu bleiben. Nur in einer solchen offenen und ehrlichen Begegnung entsteht Raum für neue Einsichten und Veränderungen in der Persönlichkeit der Klientin.

### PROBLEME ERGRÜNDEN ODER LÖSUNGEN FINDEN?

Es gibt zwei unterschiedliche Richtungen, in die Sie denken können, wenn Sie mit einer Klientin über ihre aktuellen Probleme sprechen:

- I. Sie fragen nach, wie diese Probleme entstanden sind, wo in der Vergangenheit welche Versäumnisse liegen, wer diese Versäumnisse möglicherweise verursacht hat, was hätte besser laufen können, wenn diese Versäumnisse vermieden worden wären usw. Das wird in vielen Fällen dazu führen, dass die Klientin sich schlecht fühlt, mutlos oder traurig wird, evtl. auch trotzig oder aggressiv reagiert, denn Sie führen ihr damit unweigerlich vor Augen, dass sie in der Vergangenheit Fehler gemacht hat. – Aber wer macht keine Fehler?
- II. Die zweite Möglichkeit besteht darin, das Problem klar zu benennen, dann aber umgehend nach Lösungsalternativen zu fragen. In der Lösungsorientierten Beratung wird dieser Weg verfolgt, denn er würdigt die Potentiale und Lernfähigkeit der Klientin, setzt auf das „Prinzip Hoffnung“ und sieht die Klientin als unangefochtene Expertin für ihr eigenes Leben. Diese Herangehensweise ist geeignet, der Klientin Mut zu machen und ihre Motivation für Veränderungen zu steigern.

I. Den Problemen auf den Grund gehen		II. Der Lösung auf der Spur
Information über Probleme		Information über das gewünschte Ergebnis
Auseinandersetzung mit Schwierigkeiten		Beschreibung des hoffnungsvollen Zustands
Suche nach Gründen für das Problem		Suche nach Ausnahmen und kleinen Erfolgen
Beratende/r ist Experte/in		Kundin ist Expertin
Motivation durch Leiden		Motivation durch Vision und Erfolg

In der Lösungsorientierten Beratung lautet die Maxime:  
**Lösungen konstruieren statt Probleme analysieren!**

## LEITSÄTZE, HALTUNG UND FRAGETYPEN DER LÖSUNGSORIENTIERTEN BERATUNG

Die folgenden kurzen Leitsätze<sup>4</sup> und Fragetypen sind zentral für die Lösungsorientierte Beratung. Sie können sich diese Seite kopieren und in Ihren Schreibtisch legen. Wenn Sie während einer Beratung in eine Sackgasse geraten, kann unter Umständen eines der folgenden Stichworte einen Ausweg weisen.

Leitsätze	Haltung	Fragen
Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon!	Menschen haben Ressourcen.	Geschlossene und offene Fragen
Repariere nicht, was nicht kaputt ist!	Ausrichtung auf Positives.	Kompetenzorientierte Fragen
Wenn etwas nicht funktioniert, wiederhole es nicht! Mache etwas anderes!	Kleine Änderungen führen zu großen Änderungen.	Konkretisierende Fragen
	Ausnahmen verweisen auf Lösungen.	Fragen nach Ausnahmen
	Kooperieren ist unvermeidlich.	Umdeutung (Reframing)
	Haltung der Neugier des/der Beratenden.	Perspektivwechsel (zirkuläre Fragen)
		Bewältigungsorientierte Fragen
		Zielorientierte Fragen
		Loben!

<sup>4</sup> nach de Shazer (1989)

## IV. MOTIVIERENDE BERATUNG: WIE FORMULIERE ICH MEINE FRAGEN?

Es ist keineswegs gleichgültig, welche Art von Fragen Sie Ihren Klientinnen stellen, in welcher Reihenfolge, in welchem Tonfall und wie sie formuliert werden. Vielmehr haben Sie durch Ihre Fragen entscheidenden Einfluss auf den Gesprächsverlauf.

### Fragen wirken!

1. Die Methode des Fragens ist eine Form von Intervention: Fragen wirken.
2. Durch Fragen werden Informationen gewonnen und geschaffen, aber auch Botschaften übermittelt.
3. Mit Fragen verdeutlichen Sie Ihr Interesse und signalisieren: Mein Gegenüber ist mir wichtig, ich will ihn verstehen.
4. In jeder gestellten Frage steckt eine implizite Aussage, die die gewohnte Art der Klientin, Dinge anzugehen, verstören kann bzw. die auch neue Ideen anregen kann.
5. Mit Ihren Fragen schaffen Sie bei der Klientin Aufmerksamkeit für das eigene Tun und ermöglichen Eigenverantwortung. Nicht Sie als Beratende/r sind für die Klientin verantwortlich, sondern diese für sich selbst.

### Jeder ist für sich selbst verantwortlich!

Damit die Chancen steigen, dass „Sender“ und „Empfänger“ von Botschaften wirklich über dasselbe reden, sollten Sie sich Folgendes verdeutlichen:

- Sie können nicht davon ausgehen, dass Sie Ihre Klientinnen automatisch verstehen. Daher müssen Sie fragen.
- Sie sind verantwortlich für das, was Sie sagen.
- Sie sind nicht für das verantwortlich, was bei der Klientin ankommt. Jeder Mensch ist autonom und hört nur das, was er will. Das heißt: Intention ist nicht gleich Wirkung. Ihre Absicht und das, was Sie bei der Klientin erreichen, können zwei ganz unterschiedliche Dinge sein.
- Es ist ein Irrtum, dass beim anderen das ankommt, was man denkt, nur weil kein Diskrepanzerleben geäußert wird. Die Klientin hat eben **irgendetwas** verstanden.
- Daher gilt: Genaues Hinhören und Aufklärung sind notwendig, wenn man nicht mit den Wirkungen unausgesprochener Missverständnisse leben will.

Damit ein Gespräch zwischen Ihnen und Ihrer Klientin in Gang kommt, sollten Sie – insbesondere beim **Einstieg** in eine Beratung und in neue Themen – möglichst häufig „offene“ (im Unterschied zu „geschlossenen“) Fragen formulieren.

## OFFENE UND GESCHLOSSENE FRAGEN

**Geschlossene Fragen** sind Fragen, die als Antwort nur ein „ja“ oder „nein“ erfordern und/oder ermöglichen. Die Klientin hat hierbei kaum Einfluss auf den Gesprächsverlauf. Die Hauptredezeit liegt bei Ihnen als Beratende/r, die Klientin antwortet entsprechend einsilbig. Hieraus entwickelt sich kein Vertrauen aufbauendes Gespräch.

**Offene Fragen** hingegen signalisieren Interesse. Fragen, die mit WO, WER, WIE, WAS, WIEVIEL oder WANN beginnen, wirken aktivierend auf die Klientin und laden sie zum Nachdenken und Reden ein. Die Klientin erhält die Zeit und die Möglichkeit, ihr Anliegen ausführlich darzulegen: Die Hauptredezeit liegt bei ihr. Vermeiden Sie jedoch WARUM-Fragen, da sie verletzend, vorwurfsvoll, provozierend und bevormundend wirken können und in der Klientin ein Gefühl von Schuld entstehen lassen können.

Offene Fragen sind Türöffner!

Viele Fragen lassen sich sowohl geschlossen als auch offen formulieren:

Geschlossene Frage:	Offene Frage:
„Kann ich Ihnen helfen?“	„Wie/womit kann ich Ihnen helfen?“
„Brauchen Sie von mir noch etwas für Ihr weiteres Vorgehen?“	„Was brauchen Sie noch von mir für Ihr weiteres Vorgehen?“
„Haben Sie die Betreuung Ihrer Kinder geklärt?“	„Wie kann es funktionieren, dass Sie die Berufstätigkeit mit der Betreuung Ihrer Kinder unter einen Hut bekommen?“
„Sind Sie bereit, wieder arbeiten zu gehen?“	„Was denken Sie im Moment darüber, wieder arbeiten zu gehen?“
„Kriegen Sie das hin?“	„Wie haben Sie bisher solche schwierigen Situationen in ihrem Leben gemeistert?“

## OFFENE FRAGESTELLUNGEN IN DEN VERSCHIEDENEN BERATUNGSPHASEN

Ein strukturierter Einstieg in die Beratung vermittelt der Klientin Sicherheit und Kompetenz. Wenn Sie als Beratende/r durch Ihr Verhalten und die Art ihrer Fragestellung einen klaren Rahmen vorgeben und gleichzeitig signalisieren, dass Raum für individuelle Problemlagen vorhanden ist, kann sich die Klientin ein Stück weit entspannen und Vertrauen schöpfen. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass sie sich ihrem eigenen Anliegen zuwendet und ein konstruktives Gespräch mit ihr möglich wird.

## 1. KONTAKTAUFNAHME: LÖSUNGSORIENTIERTER GESPRÄCHSEINSTIEG

Senden Sie positive Signale:

- Vermitteln Sie der Klientin das Gefühl, dass sich gleichwertige Gesprächspartner gegenüber sitzen.
- Stellen Sie sich der Klientin vor.
- Nehmen Sie eine Sitzposition ein, die Offenheit, Respekt und Achtung signalisiert.
- Nehmen Sie Blickkontakt auf.
- Lassen Sie die Klientin ausreden.
- Vermeiden Sie Störungen von außen. Wenn unvermeidlich, dann entschuldigen Sie sich für die Störung.
- Setzen Sie `zufällige` Impulse: Ein Mut machender Spruch, der hinter Ihnen an der Wand hängt und Ihre Lebens- oder Beratungshaltung verdeutlicht, kann das Vertrauen einer Klientin wirksam unterstützen.

„Auch aus Steinen, die dir in den Weg gelegt werden, kannst du etwas Schönes bauen.“

Erich Kästner

### Ängsten entgegenwirken

Türen gehen auf – Türen gehen zu, wenn Beratungsgespräche nicht optimal vorbereitet sind. Im ALGII-Fallmanagement werden die schriftlichen Einladungen zu einem `Intake` in einem sehr förmlichen Amtsdeutsch formuliert. Für Frauen und Männer, die sich per se vor Amtskontakten fürchten, ist dies immer auch eine Art Bedrohung: „Was wollen die von mir?!“, „Was kommt auf mich zu?“, „Was hat das für Konsequenzen, wenn ich nicht hingeh?“

Es entsteht eine `Erwartungs-Erwartung`, die unbedingt in den ersten Gesprächsminuten von Ihnen als Beratende/r aufgelöst werden sollte. Hilfreich ist es, wenn Sie deutlich machen, dass auch Sie an Grenzen des Systems stoßen können (wenn es z.B. um die Förderung der Weiterbildung geht), und dass Sie keine unerfüllbaren Erwartungen wecken wollen, aber „Ihr Möglichstes tun werden“.

Die folgenden offenen Einstiegsfragen sind geeignet, um Ihr grundsätzliches Interesse und Wohlwollen zu signalisieren und die Klientin zum Reden zu ermuntern:

- „Wie kann ich Ihnen helfen?“
- „Was genau ist Ihr Anliegen?“
- „Was müsste für Sie hier passieren, damit Sie am Ende dieses Gesprächs sagen können, dass es Ihnen weitergeholfen hat?“

Machen Sie der Klientin deutlich, dass Sie ihr helfen wollen, **ihre eigenen** Ziele (und nichts anderes) zu erreichen!

## 2. EINSCHÄTZUNG UND SITUATIONSKLÄRUNG

Die Klärung der aktuellen Situation der Klientin und die Einschätzung ihres Beratungsbedarfs erfordern mehrere Schritte, die zum Teil parallel erfolgen:

- A. Herstellen eines Arbeitsbündnisses
- B. Einschätzung der Sachlage
- C. Klärung der Motivation der Klientin
- D. Klärung der Rahmenbedingungen
- E. Stärkung der Kompetenz- und Lösungsorientierung der Klientin

### A. Herstellen eines Arbeitsbündnisses durch Aktives Zuhören

Aktives Zuhören bedeutet, die Welt aus der Sicht des Anderen zu sehen, ohne sich mit diesem Anderen zu identifizieren. Dies beinhaltet folgende (Re-) Aktionsweisen:

- **Sprachliche Rückmeldungen geben**  
„Ist ja interessant“, „aha“, „ach so“, „klasse“, „mmh“, ...
- **Paraphrasieren** (zusammenfassendes Wiederholen des Gesagten/Gehörten)  
„Ich versuche mal, das, was wir bisher besprochen haben, mit meinen Worten zusammenzufassen. Sagen Sie mir bitte, wenn ich etwas falsch verstanden oder etwas Wichtiges vergessen habe.“
- **Gefühle mitteilen**  
„Sie sind ärgerlich, dass es bis jetzt nicht geklappt hat.“
- **Verständnisfragen stellen**  
„Das habe ich noch nicht ganz verstanden, Ihr Ehemann ist also eigentlich dagegen, dass Sie wieder arbeiten möchten?“
- **Komplimente machen**  
„Sie haben also als Mutter von zwei Kindern in leitender Position gearbeitet, das imponiert mir!“

Bedenken Sie dabei, dass Kommunikation immer auch die Möglichkeit von Missverständnissen beinhaltet. Denn:

gedacht	ist noch nicht	gesagt
gesagt	ist noch nicht	gehört
gehört/gelesen	ist noch nicht	verstanden
verstanden	ist noch nicht	einverstanden
einverstanden	ist noch nicht	angewendet
angewendet	ist noch nicht	beibehalten

Aktives Zuhören bedeutet daher unter Umständen sehr viel Feinarbeit!

## B. Fragen zur Einschätzung der Sachlage

Fragen zur Einschätzung der Sachlage dienen dazu, sowohl Ihnen als Beratende/r als auch der Klientin den aktuellen Stand der Dinge zu verdeutlichen und Einzelaspekte zu gewichten. Dies ist die Grundlage für die anschließende Handlungsplanung. Verwenden Sie bei der Einschätzung der Sachlage eine Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen:

- „Wie ist Ihre private Situation?“ (Kinder, Partner, Familie...)
- „Ist Ihr Lebensunterhalt zurzeit abgesichert?“
- „Sind Sie zurzeit noch viel damit beschäftigt, Ihre Situation mit Ämtern und anderen Beratungsstellen zu regeln?“
- „Was und wo haben Sie zuletzt gearbeitet?“
- „Haben Sie zurzeit eine Arbeit?“
- „Wie schätzen Sie aktuell Ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt ein?“
- „Welche Erfahrungen haben Sie bisher bei der Stellensuche gesammelt?“
- „Wie beurteilen Sie Ihre beruflichen Kenntnisse zum jetzigen Zeitpunkt?“
- „Gibt es etwas in Ihrem Beruf, das Sie besonders gut können?“
- „Was haben Sie innerhalb Ihres Berufes sonst noch gemacht und gelernt?“
- „Gibt es etwas, was Sie während Ihrer Familienphase gelernt haben und was Ihnen für eine künftige Erwerbsarbeit nutzen kann?“
- „Wie stellen Sie sich Ihren idealen Arbeitsplatz vor?“
- „Wie lange sind Sie aus dem Beruf raus?“
  - bis zu fünf Jahren raus > Qualifikationen berücksichtigen
  - bis zu zehn Jahren raus > Ausbildung je nach Berufserfahrung als Basiswissen berücksichtigen
  - über 15 Jahre raus > Ausbildung/Studium als Grundwissen berücksichtigen, ggf. weitere Anknüpfungspunkte suchen.

### Aktuelle Mehrfachbelastungen erkennen und ansprechen

Oft finden Erstgespräche zu einem Zeitpunkt statt, wo Frauen z.B. aufgrund einer Trennung erst einmal ihre persönlichen Rahmenbedingungen neu ordnen müssen. Die gleichzeitige Suche nach einer Arbeitsstelle stellt sie vor die Frage, wie man häufige Behördengänge, Termine usw. mit einer Arbeitsaufnahme überein bekommt.

### Mütter auf Arbeitssuche

Besonders Alleinerziehende machen die Erfahrung, dass Arbeitgeber sie nicht einstellen, weil man ihnen nicht zutraut, eine zuverlässige Kinderbetreuung zu organisieren. Die Frustration steigt mit jeder Absage auf eine Bewerbung.

Das jeweilige Wissen der Klientin nie unbeachtet lassen, sondern immer als Ressource nutzen!

## C. Fragen zur Motivationsklärung

Fragen zur Motivationsklärung bringen die Hoffnungen, die Lust, aber auch die Notwendigkeiten und Zweifel, die mit einer Arbeitsaufnahme verbunden sind, zum Ausdruck. Darüber hinaus geben sie Auskunft über die tatsächlichen Spielräume für Veränderungen:

„Was bringt Sie dazu, wieder einsteigen zu wollen?“

- „Was erhoffen Sie sich von der Berufstätigkeit? Welche Vorteile, welchen Gewinn?“
- „Welche Gründe gibt es sonst noch?“ (z.B. finanzielle, vielleicht auch, weil Unterhaltszahlungen aufhören und die Zeit drängt, einen Job anzunehmen etc.)
- „Wenn Sie zurückdenken an Ihre Berufstätigkeit vor der Familienphase – was war da anders als jetzt, was hat Ihnen daran gefallen?“
- „Was sagen Ihre Kinder/Ihr Partner dazu? Werden Sie von Ihrer Familie in Ihren Plänen unterstützt?“
- „Wie wichtig ist Ihnen zurzeit Ihre berufliche Zukunft?“
- „Was sehen Sie im Augenblick als schwierig an?“
- „Was ist Ihnen wichtig? Wenn ich Sie richtig verstehe, dann ist es Ihnen wichtig, dass ... Gleichzeitig höre ich ... Ich stelle mir vor, dass Sie das in eine Zwickmühle bringt!“

#### D. Fragen zur Klärung der Rahmenbedingungen<sup>5</sup>

Mit einer Klärung der Rahmenbedingungen werden die Motivation und die tatsächlichen Möglichkeiten der Klientin zueinander in Beziehung gesetzt:

- „Wie ist die Betreuung der Kinder organisiert?“ Können Ihre Eltern Sie z.B. unterstützen?
- „Wie mobil sind Sie? Gibt es gute Bus-/Bahnverbindungen? Könnten Sie sich vielleicht mit jemandem zusammentun?“
- „Wie viele Stunden möchten/können Sie arbeiten?“
- „Wie weit sind Sie bereit zu fahren?“
- „Hätten Sie auch ein gutes Gefühl, wenn Sie etwas weiter weg arbeiten würden?“
- „Wer kann Sie unterstützen? Auf welche Weise?“

#### Gucken, was trotzdem geht! – Grundprinzipien systemischen Coachings<sup>5</sup>

##### 1. Wahrnehmung des Ist-Zustandes

Unverstellter Blick auf die Realität / auf das System: „Was ist los?“

##### 2. Akzeptanz des Ist-Zustandes

Status quo respektieren: „Ja, so ist es!“  
Vorschnelle Fixierung auf den Soll-Zustand verhindert Veränderung (Man müsste, sollte, könnte..., aber es geht ja nicht!)

##### 3. Gucken, was trotzdem geht!

Ereignisstandpunkt verlassen, nach Spielräumen fragen, Pflichten beleuchten:  
„Wie gehe ich damit um?“ „Was kann ich trotzdem tun?“

##### 4. Entscheidung

Die Entscheidung ist der 4. Schritt. Keine Appelle und Belehrungen! Unterstützung bei der Anerkennung der Konsequenzen: „Wie entscheide ich mich auf der Grundlage der Schritte 1 -3?“

**Wir können uns erst dann frei entscheiden, etwas zu tun, wenn wir auch die Wahl haben, NEIN zu sagen!**

## E. Kompetenzorientierte/lösungsgerichtete Fragen

Diese Fragen stärken die Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen in der Selbstwahrnehmung der Klientin. Sie sind immer offen und ohne Lösung.

- „Es ist nicht leicht, eine solche Zeit durchzustehen, wie haben Sie das geschafft?/ wie könnten Sie das schaffen?“
- „Woher haben Sie die Stärke genommen?“
- „Wie haben Sie das bisher alles ausgehalten?“
- „Wer oder was war dabei besonders hilfreich?“
- „Worauf können Sie auch weiterhin aufbauen?“

## 3. Zielorientierte Handlungsplanung

Den Blick gemeinsam auf die Zukunft der Klientin zu richten heißt, ihre aktuellen Hemmnisse und Zweifel angemessen zu berücksichtigen, den Schwerpunkt aber auf die positiven Aspekte einer Veränderung zu legen. Wie offensiv Sie dabei vorgehen können, hängt vom Einzelfall ab. Ermuntern Sie Ihre Klientin, sich auf Veränderungen einzulassen, aber fordern Sie es nicht von ihr, wenn Sie noch zu starkem Widerstand spüren. Weisen Sie ihr stattdessen durch die Art Ihrer Fragestellung den Weg zu selbstbewusstem und realitätsnahem Denken und Handeln.

Wenn der Weg frei ist für eine konkrete Zielbestimmung, dann formulieren Sie die Ziele smart!

### Formulieren Sie Handlungsziele smart

Ziele beschreiben einen gewünschten Zustand in der Zukunft und sind immer positiv, gegenwartsbezogen und in der Sprache der Klientin formuliert. Sie sind das Ergebnis von Aushandlungen zwischen Berater/in und Klientin.

**Spezifisch-konkret:** klar und eindeutig formuliert  
**Messbar:** möglichst mit entsprechenden Kriterien  
**Akzeptabel,** attraktiv und motivierend  
**Realistisch** und erreichbar  
**Terminiert** mit klarem Zeitplan

Die smart-Kriterien für Handlungsziele lauten:

## A. Zielorientierte Fragen

- „Wenn Sie frei entscheiden könnten, welche Ziele und Wünsche hätten Sie?“
- „Was möchten Sie in Ihrem Leben erreichen?“
- „Wenn das nicht: Was möchten Sie stattdessen tun?“
- „Was möchten andere, was hier passieren soll?“
- „Welche Ziele sind Ihnen aktuell am wichtigsten?“
- „Wie würde sich Ihre jetzige Situation dadurch verändern?“
- „Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie Ihr Ziel erreicht hätten?“

Nur wer ein Ziel hat,  
kann es auch erreichen!

## B. Fragen zum Problemkontext

- „Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass das Ziel jetzt nicht erreichbar scheint?“
- „Können Sie sich vorstellen, dass Sie das Ziel in kleinen Schritten erreichen könnten?“
- „Was hat Sie bisher daran gehindert, die Ziele zu erreichen?“

## C. Fragen nach Bereitschaft und Zuversicht

- „Was sind Sie selbst bereit zu tun, um Ihr Ziel zu erreichen?“
- „Was könnte Person X, (Beratende/r, die Familie, Freunde....) tun, um Sie zu unterstützen?“
- „Was gibt Ihnen die Zuversicht, dass Sie das Ziel erreichen?“
- „Was können Sie jetzt schon tun, um gut auf den Weg zu Ihrem Ziel zu kommen?“
- „Worauf müssten Sie verzichten?“

Es gibt nur Lösungen mit Preis!

## D. Fragen zum Umfeld

Fragen zum Umfeld stellen die Zielplanung der Klientin in einen größeren sozialen Zusammenhang. Dies kann ermutigend wirken, aber auch neue Problemfelder eröffnen.

- „Wie würde Ihr Ehemann (ihre Kinder, Freunde, Nachbarn...) reagieren, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?“
- „Was würde sich für Ihre Familie ändern, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?“

Jeder Weg beginnt mit dem ersten Schritt.

## E. Bewältigungsorientierte Fragen

Bewältigungsorientierte Fragen helfen der Klientin dabei, sich der eigenen Ressourcen zu vergewissern, bisher erfolgte Schritte herauszustellen, den weiteren Weg zum Ziel in überschaubare Etappen zu gliedern und herauszufinden, an welchen Punkten sie Unterstützung benötigt.

- „Welche Fähigkeiten würden Ihnen helfen, XY zu erreichen?“
- „Was haben Sie in der Vergangenheit getan, um Ziele erfolgreich zu erreichen?“
- „Wie haben Sie es getan? Könnte man die gleiche Strategie noch einmal einsetzen?“
- „Wovon brauchen Sie noch mehr?“
- „Wenn Sie zurückblicken zu dem Zeitpunkt, als Sie das erste Mal darüber nachdachten, dass dieses Ziel erstrebenswert sein könnte – was hat sich seitdem verändert? Was haben Sie seitdem bereits unternommen?“
- „Eine Lösung kann unter Umständen etwas länger dauern, was könnte ein erster kleiner Schritt sein?“
- „Nehmen wir einmal an, sie hätten Ihr Ziel erreicht und Sie schauen nun darauf zurück. Wie haben Sie das geschafft, was hat dazu beigetragen?“

## 4. UNSICHERHEITEN BEGEGNEN – MOTIVATION STÄRKEN

Werden Unsicherheiten der Klientin nicht berücksichtigt und Unklarheiten in ihren Äußerungen nicht aufgedeckt, können sie in einem nächsten Schritt zu Widerstand führen. Um dem vorzubeugen, können Sie folgende Fragetechniken zu Hilfe nehmen:

### A. Konkretisierende Fragen

Manche Klientinnen bleiben in ihren Aussagen sehr vage, so dass es schwer fällt, einen beraterischen Ansatzpunkt zu finden. Dies kann unterschiedliche Bedeutungen haben: Es kann z.B. als Schutz dienen, weil die Klientin sich noch nicht festlegen kann/will oder es kann Ausdruck dafür sein, erst mal die Gedanken sortieren und laut denken zu wollen. Mit konkretisierenden Fragen fordern Sie die Klientin auf, ihre Aussagen zu präzisieren. Das ermöglicht beiden Beteiligten, Zugang zu den „dahinter“ liegenden Informationen zu finden und mehr Klarheit zu schaffen.

Sprachliche „Verwischungen“ der Klientin erkennen Sie z.B. an der vermehrten Verwendung von Verallgemeinerungen und Konjunktiven. Diesen können sie folgendermaßen begegnen:

**Verallgemeinerungen** dienen dazu, eine genaue Positionierung zu vermeiden:

- „Man/wir“ - wer genau?
- „Alle“ - Wer alles?
- „Nie“ - Überhaupt nie, manchmal schon? Wie oft am Tag, in der Woche?

**Konjunktive** implizieren immer ein „...eigentlich...aber...“:

- „Ich würde...“ - Sie wollen?
- „Ich könnte...“ - Sie können/wollen?
- „Ich sollte...“ - Sie sollen?

### B. Perspektivwechsel (zirkuläre Fragen)

Unklarheiten können auch dadurch entstehen, dass die Klientin sich zwischen verschiedenen Ansprüchen und Loyalitäten hin- und hergerissen fühlt. Die Aufforderung, ihr Anliegen aus einer anderen Perspektive zu betrachten, kann ihr helfen, den Blick für neue/andere Ideen zu erweitern. Mithilfe von so genannten zirkulären Fragen kann die Klientin erkunden, was andere (beteiligte) Personen über ihr Anliegen denken könnten. Sie ist aufgefordert, sich in diese Anderen hinein zu versetzen und aus deren Perspektive Antworten und Lösungen zu benennen.

- „Mal angenommen, Sie würden Ihre Kinder fragen, was würden die Ihnen raten?“
- „Was glauben Sie, würde Ihnen Ihre beste Freundin in dieser Situation vorschlagen?“
- „Wenn Sie so Ihrem potenziellen Arbeitgeber gegenüber treten, wie würde der reagieren? – Versuchen Sie einmal, sich in die Lage eines Arbeitgebers zu versetzen.“
- „Für wen ist das, was Sie tun, ein Problem?“

### C. Umdeutung (Reframing)

Reframing bedeutet, dass einem Geschehen/Verhalten ein anderer Sinn gegeben wird, indem man es in einen anderen Zusammenhang stellt und dadurch die Bedeutung verändert. Die Fragestellung hierzu lautet: Unter welchem Blickwinkel wäre das Problem sinnvoll? Dem Reframing liegen folgende Annahmen zugrunde<sup>6</sup>:

1. Jedes Verhalten macht Sinn, wenn man den Kontext kennt.
2. Es gibt keine vom Kontext losgelösten Eigenschaften einer Person.
3. Jedes Verhalten hat eine sinnvolle Bedeutung für den Zusammenhang des Gesamtsystems.
4. Es gibt nur Fähigkeiten. Probleme ergeben sich manchmal daraus, dass Kontext und Fähigkeit nicht optimal zueinander passen.
5. Jeder scheinbare Nachteil in einem Teil des Systems zeigt sich an anderer Stelle als möglicher Vorteil.

Die Schlüsselfrage hierzu lautet:

**„Welche Umstände wären denkbar, unter denen das Problem einen positiven Sinn erhalten würde, vielleicht sogar die beste Lösung wäre?“**

Diese Frage richtet den Blick auf die Kompetenzen der Klientin und nicht auf ihre Defizite. Die Beratung setzt auch hier auf Gleichberechtigung und Kooperation, nicht auf professionelle Deutungshoheit.

Die wichtigste Funktion einer Umdeutung ist die Versöhnung der bisherigen Sicht der Dinge. Sie erfordert von Ihnen als Beratende/r einige Übung im kreativen Denken, denn die Umdeutung (die sie bei der Klientin anregen) muss einen prägnanten Unterschied zu der bisherigen Wirklichkeitssicht darstellen und das bisher problematische Verhalten als aner kennenswert, möglicherweise sogar lobenswert erkennbar machen. Das Umdeuten von Verhaltensweisen ist meist mit Lernaufgaben verbunden.

Versöhnung der Wirklichkeit durch Umdeutung

**Beispiel:** Einer Klientin ist in früheren Arbeitsverhältnissen mehrmals der Vorwurf gemacht worden, sie sei aggressiv.

**Umdeutung:** „Ich bin bereit und in der Lage, mich zu wehren, wenn jemand Unmögliches von mir verlangt oder mir zu nahe tritt.“

**Lernaufgabe:** Mehr Fingerspitzengefühl dafür zu entwickeln, wann ihr wirklich jemand zu nahe tritt oder Unmögliches verlangt und wann es sich um legitime Anforderungen handelt.

6 Schlippe, Schweitzer (2000)

#### D. Zusammenfassen

Flankierend zu allen Fragetechniken sollten Sie sich immer wieder vergewissern, dass Sie die Aussagen der Klientin wirklich richtig interpretieren. Dies geschieht am Besten dadurch, dass Sie die Äußerungen der Klientin mit eigenen Worten kurz zusammenfassen. Auf diese Weise können Sie als Beratende/r prüfen, ob Sie die Klientin richtig verstanden haben, und die Klientin kann korrigieren, falls etwas missverstanden wurde. Darüber hinaus hört die Klientin wiederholt ihre Argumente für oder gegen eine Veränderung, was ihr zu mehr Klarheit verhelfen kann. Beispiel:

„Ich fasse jetzt mal zusammen, was ich bisher gehört habe. Einerseits sagen Sie, Sie hätten gern wieder eine Tätigkeit, die Sie existenziell absichert, andererseits höre ich auch, dass es Ihnen schwer fällt, die eigenen Kinder fremd betreuen zu lassen. Habe ich das soweit richtig verstanden?“

#### E. Wertschätzung ausdrücken: Drei Formen, ein Kompliment zu machen

Loben motiviert. Es aktiviert und fördert die Leistungsbereitschaft und unterstützt das eigene Zutrauen. Daher sollten Sie jede Gelegenheit für ein **ehrliches** Lob nutzen. Nicht erst, wenn die Klientin Unsicherheiten zeigt, dann aber besonders. Dies ist keine schöne Anbiederung, sondern Sie unterstützen damit Ihre Klientinnen darin, ihre eigenen Fähigkeiten und Ressourcen zu entdecken. Es gibt drei Formen, Komplimente zu formulieren:

1. Direkt: Eine Aussage mit einer positiven Feststellung:  
„Sie machen das gut!“
2. „Ich freue mich/es beeindruckt mich, dass Sie...“  
Indirekt: Komplimente implizieren mit zirkulären Fragen:
3. „Was würde Ihre beste Freundin sagen, ...können Sie besonders gut?“  
Selbst-Komplimente: Davon ausgehen, dass Klientinnen wissen, dass das, was sie tun, gut für sie ist:  
„Wie um alles in der Welt haben Sie ... geschafft?“  
„Wie haben Sie herausgefunden, dass das funktionieren wird?“  
„Woher wussten Sie, dass Ihnen das helfen würde?“

Die Komplimentformen 1 – 3 haben steigenden Überzeugungsgrad, Selbst-Komplimente sind am selbst-wirksamsten!

## F. SELBSTWIRKSAMKEIT UND ÄNDERUNGSZUVERSICHT FÖRDERN

Die Zuversicht und der Glaube eines Menschen, sein Verhalten ändern zu können, ist ein guter Maßstab dafür, ob er sein Verhalten wirklich ändern wird. Dementsprechend sollten Sie darauf hinarbeiten, diese Zuversicht bei der Klientin zu nähren – zum Beispiel durch Bezug auf frühere erfolgreiche Verhaltensänderungen der Klientin.

Neben den zuvor genannten Komplimenten gibt es weitere Formen der Fragestellung, die das Gespräch in die gewünschte Richtung lenken und der Klientin helfen, ihre eigenen Fähigkeiten und Potentiale (wieder) zu entdecken:

### 1. Evokative/bewirkende Fragen

„Was stimmt Sie so optimistisch, dies schaffen zu können?“

### 2. Rückblick auf vergangene Erfolge

„Wann in der Vergangenheit haben Sie schon mal...“

### 3. Ansprechen persönlicher Stärken und Unterstützungsmöglichkeiten

„Welche Stärken haben Sie...“

### 4. Brainstorming

„Alle Ideen, so abwegig sie auch sind..., was fällt Ihnen ein?“

### 5. Weitergabe von Informationen und Empfehlungen

„Einige haben, andere machen...“

### 6. Umdeuten

„Diese Versuche haben nicht den gewünschten Erfolg gebracht. Welchen Nutzen können Sie dennoch daraus ziehen?“

### 7. Thematisieren hypothetischer Änderungen

„Nehmen wir einmal an, Sie hätten Ihr Ziel erreicht und schauen nun darauf zurück. Wie haben Sie das geschafft, was hat dazu beigetragen?“

## V. ARBEITSDRUCK, ENGAGEMENT UND DIE GRENZEN DES MACHBAREN – BERATUNGSALLTAG VOR ORT

Wenn Theorie und Praxis sich begegnen, tun sich manchmal Abgründe auf. Lassen sich all die wohlmeinenden Überlegungen und ausgefeilten Konzepte in der konkreten Beratungssituation wirklich anwenden? Wo stoßen sie an ihre Grenzen? – Gerade die „bedingungslose Akzeptanz“ in Kombination mit einer ausreichenden persönlichen Abgrenzung ist eine besondere Herausforderung für alle Beratenden. Wie ist das machbar? Wie kann man jemanden bedingungslos akzeptieren, ohne in Identifikation zu verfallen? Wir haben drei langjährige Berater und Beraterinnen zu diesen Themen befragt und in ihnen hoch engagierte und kritische Gesprächspartner/innen gefunden.

### INTERVIEW MIT N.S., FALLMANAGER

#### Frage:

Sie kennen das Beratungsprinzip des ersten Gesprächs: „Bedingungslose Akzeptanz dem gegenüber, was Ihnen Ihre „Kundin“ oder Ihr „Kunde“, wie es ja im Amtsdeutsch heißt, erzählt“ und wie sie oder er sich verhält, auch wenn Sie während des Gespräches merken, dass Ihre persönlichen Wertevorstellungen weit weg davon sind?

#### N.S.:

Ich behaupte, bedingungslose Akzeptanz geht gar nicht – neutral zu sein und es zu bleiben ist für mich erst einmal das Ziel. Man muss immer die ganze Lebenssituation und -geschichte sehen. Das versuche ich. Aber natürlich fühlt man sich mit jemandem wohler, der einem von der Einstellung und Lebensweise her näher ist...

#### Frage:

Und wie gehen Sie mit Widerständen um, offenen und eher versteckten?

#### N.S.:

Ich bemühe mich, mir Zeit für den Kunden zu nehmen, dann merkt man schnell, warum jemand solche Widerstände aufbaut, meist hat das ja auch ganz viel mit der Angst zu tun „was will das Amt von mir?“ Oft fühlen sich gerade Frauen, die lange aus dem Beruf sind, schon mit kleinsten Neuanfängen überfordert und sehen tausend Hindernisse, warum etwas nicht geht.

Die Grenze ist für mich da, wo es persönlich wird, wenn ich verbal angegangen werde – das ist mir auch schon passiert. Wenn ich Widerstände bemerke, spreche ich sie an. Manchmal sage ich dem Kunden oder der Kundin auch direkt auf den Kopf zu, dass ich sie durchschaue und glaube, dass sie gar nicht wollen. Da laufen auch gerade bei Männern in der Beratung so Machtspielchen ab. Manchmal funktioniert nur noch etwas, wenn man eine kleine Drohkulisse aufbaut – hier reicht normalerweise schon der Wink mit einer möglichen Geldkürzung. In den meisten Fällen kann ich aber die Menschen, die zu mir kommen, wertschätzen.

**Frage:**

Wie gleichen Sie Ihre persönliche Belastung aus?

**N.S.:**

Ich bin eigentlich aus meiner früheren Arbeit ganz anderen Druck und Schlagzahlen gewöhnt. Im Gegensatz zu anderen Kollegen und Kolleginnen habe ich deshalb, glaube ich, meine Belastungsgrenze noch nicht erreicht.

Ich ziehe meine Arbeitszufriedenheit ganz stark aus Erfolgen. Und Erfolg kann auch ein ganz kleiner Schritt sein – ein Beispiel: wenn ein schwieriger „Fall“ endlich überhaupt oder pünktlich zu einem Termin zu mir kommt... und natürlich habe ich auch Lieblingsfälle, die ich ungern abgeben würde, wenn es irgend geht.

**Frage:**

Wie ist es um Ihr berufliches Netzwerk bestellt?

**N.S.:**

Ich habe eigentlich große Freiräume in meinem Job, binde aber schon ziemlich früh andere ein, wenn das Sinn macht. Ämter, Beratungsstellen, Kollegen und Kolleginnen. Die Entscheidung liegt bei mir, wann ich einen Fall abgebe, weil ich nicht weiterkomme.

**Frage:**

Wie sind die Arbeitsbedingungen für Sie? Stimmen die Strukturen?

**N.S.:**

Ja, im Prinzip. Die Abläufe sind schon gut. Naturgemäß geht es „Leistungsabteilung versus Fallmanagement“, ich kriege jedoch fast immer eine Lösung hin im Sinne meiner „Fälle“. Aber als Berater oder Beraterin ist man selbst nicht gut versorgt. Für eine gründliche Einarbeitung fehlt die Zeit und es fehlt die Zeit, meine Netzwerkkontakte richtig zu pflegen. Ich wünsche mir unbedingt auch mehr Weiterbildung und Supervision.

In der Stadt, für die ich als externer Fallmanager arbeite, gibt es viel zu wenig Fallmanager. Eine Beratung kann sich da meist nur auf das absolut Notwendige beschränken. Dabei, das wissen alle, sind lange Wartezeiten absolut kontraproduktiv und kostet unter dem Strich für alle immer mehr Geld.

**Frage:**

Halten Sie es für sinnvoll, wenn Frauen von Frauen beraten werden?

**N.S.:**

Unbedingt. Weil es immer wieder Situationen gibt, bei denen ich merke, das geht nicht. Wenn Frauen Gewalt in der Partnerschaft erfahren haben oder wenn sexueller Missbrauch bei der Frau oder den Kindern vorliegt. Alleinerziehende, fehlende Kinderbetreuung und die Finanzsituation, in denen sie oft stecken, das sind so komplexe Dinge, auch was die berufliche Beratung angeht. Oft muss ja ganz neu überlegt werden, wo und wie die Frauen wieder in den Beruf zurückgehen können, wenn sie überhaupt schon mal was anders hatten als einen 400-Euro-Job. Junge Frauen sollten ja auch auf eine Ausbildung hin beraten werden, wenn sie irgendwann mal wieder auf eigenen Füßen stehen sollen. Viele junge

Mütter haben noch nicht einmal einen Schulabschluss. Da macht es absolut Sinn, wenn ich solche Fälle weitergeben kann.

## INTERVIEW MIT D.B., FALLMANAGERIN FÜR ALLEINERZIEHENDE

### Frage:

Wie bauen Sie den vertrauensvollen Kontakt auf bei jemandem, der zum ersten Mal zu Ihnen kommt?

### D.B.:

In den meisten Fällen verweist ja der Arbeitsvermittler oder die Arbeitsvermittlerin der ARGE auf die Möglichkeit, zu mir zu kommen. Manchmal sagen die Kollegen und Kolleginnen auch, „Kannst du nicht mal da drauf gucken? Ich komme hier nicht weiter...“ Wenn ich dann die Frau bei mir sitzen habe, lasse ich das erste Gespräch laufen, ich frage sie dann immer auch nach privaten Dingen: Welche Hobbys, Träume und welche Zukunftspläne sie hat. Sehr schnell kommen dann auch die Knackpunkte zum Vorschein, warum es nicht vorwärts geht. Krankheit bei ihr oder den Kindern, frische Trennung, das Gefühl keine gute Kinderbetreuung hinzubekommen, Schulden, die Angst vor der Zukunft.

Bei mir soll sie Vertrauen fassen. Denn erst mal sitzt sie hier, ist misstrauisch und denkt: Was soll denn hier anders sein als beim „Amt“?

Manchmal merke ich auch, dass meine persönlichen Wertvorstellungen so ganz anders sind als die meiner Klientin. Ich versuche, diese möglichst außen vor zu lassen und mein Gegenüber so anzunehmen, wie sie oder er sich darstellt.

Meine wirkliche Arbeit beginnt oft erst mit dem 2. Gespräch, denn die innere Abwehr sitzt tief. Aber das Dilemma erkenne ich schon: „Ich kann nicht arbeiten, weil ich es nicht schaffen.“ „Ich möchte schon, aber wie soll ich das schaffen?“ Oft weinen die Frauen, weil sie für sich das Gefühl haben: „Es geht gar nichts mehr!“

### Frage:

Können Sie sich dann noch abgrenzen?

### D.B.:

Doch schon, ich kriege ja schnell mit, welche Geschichte eine Frau im Gepäck hat: Oft eine heftige Trennung, Gewalt, sexueller Missbrauch, Schulden. Das ist schon belastend für mich, meine Aufgabe ist zu sehen, was geht, wer muss zusätzlich mit ins Boot? Ich muss motivieren, aber nicht überfordern, sonst geht gar nichts. Manchmal wollen sie wirklich nicht, aber auch das hat ja einen Hintergrund. Das muss man ab einem bestimmten Punkt akzeptieren und sich dann auch innerlich verabschieden.

Man braucht in diesem Job unbedingt eine gute Supervision. Im vergangenen Jahr hatten wir erstmalig das Glück einer entsprechenden Fortbildung, die sehr gut getan hat. Dem Fallmanager oder der Fallmanagerin muss es gut gehen, damit die Beratung auch gut ist. Jetzt treffen wir uns regelmäßig zur kollegialen Fallberatung. Das entlastet auch sehr.

**Frage:**

Wie empfinden Sie Ihre persönlichen Arbeitsbedingungen? Was ist gut, was schlecht?

**D.B.:**

Ja, wir haben schon Freiräume, was den Inhalt der Beratungsgespräche angeht, man lässt uns – eigentlich – in Ruhe beraten. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind eng gestrickt und man versucht, im Rahmen dieser Bedingungen das Bestmögliche für seine Klientinnen und Klienten herauszuholen. Unrealistische Zeitvorgaben, was den Verbleib im Fallmanagement angeht oder Vorgaben, wie was zu bearbeiten ist, können zu Druck führen. Jeder Fall ist anders und lässt sich nicht in ein vorgegebenes Korsett zwängen. Kollegen und Kolleginnen sind nicht wirklich auf die Zielgruppe „Alleinerziehende“ hin ausgebildet. Manchmal motivieren sie die Frauen nicht, sondern setzen sie unter Druck. Oft haben Kollegen den Frauen im Vorfeld schon jede Hoffnung genommen, dass sie mit einer so langen Pause überhaupt noch eine Chance auf dem Arbeitsmarkt haben. Dann fange ich wieder an, zu motivieren.

Andererseits sind viele Kollegen und Kolleginnen durch den eigenen Arbeitsdruck gesundheitlich angeschlagen, machen aber immer weiter, bis sie dann tatsächlich ein Burnout haben. Hier müsste vielmehr an Fortbildung zur Entlastung passieren. Arbeitsvermittler sowie Fallmanager müssten ein regelmäßiges Coaching bekommen.

**Frage:**

Sollte es grundsätzlich eine Arbeitsvermittlerin bzw. eine Beratung extra für arbeitssuchende alleinerziehende Frauen geben?

**D.B.:**

Unbedingt. Man muss den Frauen etwas von dem Druck wegnehmen. Sie wollen eigentlich wieder ein eigenes Einkommen haben, sehen aber einen Riesenberg an Hindernissen, angefangen bei einer passenden Kinderbetreuung in den Randzeiten oder weil sie nicht wissen, wie sie irgendwohin kommen sollen. Zudem tragen sie meist ganz allein die Verantwortung für ihre Entscheidungen.

**Frage:**

Gibt es Dinge, die Sie deprimieren?

**D.B.:**

Ja, die fehlende Sichtweise für die unterschiedlichen Probleme Alleinerziehender von Politik und Gesellschaft. Aus der Arbeitsvermittlung kommt eine schnelle Zuweisung, weil man dort zumeist keine Zeit hat, sich näher zu befassen, oder man nicht weiß, mit bestimmten Problemlagen umzugehen. Man sieht, dass viel möglich ist, dass die einzelnen Behörden und Ämter sich aber oft nicht zuarbeiten. Die Anzahl der psychischen Erkrankungen nimmt zu und die Frauen, die willens sind, eine Therapie zu machen, haben oft lange Wartezeiten. Die Geschichten gleichen sich. Die Frauen haben eine schlechte oder gar keine Ausbildung oder noch nicht einmal einen Schulabschluss, aber fast alle irgendeine Negativerfahrung. Von guten Jobs sind diese Frauen Lichtjahre entfernt und auch bei den Arbeitgebern nicht gerade beliebt. Ich bin mir bewusst, dass hinter jeder Frau, die ich berate, mindestens ein Kind steht und alle Maßnahmen auch eine unmittelbare Auswirkung auf dieses haben.

**Frage:**

Und wie motivieren Sie sich?

**D.B.:**

Durch Erfolge, die die Frauen haben, die können auch klein sein, aber wenn ich sehe, dass etwas passiert, wenn ich das Vertrauen von z.B. gewalterfahrenen Frauen stärken kann, Vertrauen aufbauen kann und die Frau Schritt für Schritt vorwärts kommt.

**Frage:**

Würden Sie sich noch mal für diesen Job entscheiden?

**D.B.:**

Ja, doch, ich arbeite schon 22 Jahre im sozialen Bereich und ich arbeite hier immer noch gerne. Das ist schon mein Ding! Aber Kompensieren ist hier die Kunst.

## **INTERVIEW MIT P.B., FALLMANAGERIN UND COACH**

**Frage:**

Sie kennen das Beratungsprinzip des ersten Gesprächs: „Bedingungslose Akzeptanz dem gegenüber, was Ihnen Ihr Gesprächspartner/Ihre Gesprächspartnerin erzählt“ und wie er/ sie sich verhält, auch wenn Sie während des Gespräches merken, dass Ihre persönlichen Wertevorstellungen weit weg davon sind?

**P.B.:**

Bei mir gibt es natürlich Widerstände. Ich erkenne aber mittlerweile, wann ich bei diesem Einstiegsgespräch keine gute Beraterin bin, dann mache ich nach einem ganz kurzen Gespräch lieber einen neuen Termin. Das brauche ich, um wieder neutral zu werden. Der 2. Termin wird dann erfahrungsgemäß für beide Seiten gut. Ich mache sowieso viele Termine, weil ich dranbleiben will. Nur so kann man einen guten Kontakt zu der Person aufbauen und nur so erkennt man auch neue Möglichkeiten.

**Frage:**

Und wie gehen Sie mit Widerständen um, offenen und eher versteckten?

**P.B.:**

In der Regel spreche ich das offen an. Das brauche ich auch für mich zur Selbsthygiene. Manche akzeptieren das. Aber viele eben auch nicht. Ich habe Klientinnen, die gehen danach noch stärker in den Widerstand.

Es gibt auch Grenzen. Ich glaube, wenn es nach dem Erstkontakt überhaupt nicht gut läuft, haben es beide schwer. Die Klienten und Klientinnen merken das ja auch. Wenn der Fall mir wichtig ist, gebe ich noch mal richtig Gas. Für mich sind Schwierigkeiten in der Beratung auch immer echte Herausforderungen. Ich habe auch schon mal einen Fall abgegeben, das ist aber die absolute Ausnahme.

### Frage:

Wie entlasten Sie sich?

### P.B.:

Für meine Entlastung habe ich immer gesorgt. Ich habe Sozialarbeit studiert und habe eine Ausbildung als systemische Familientherapeutin und -beraterin. Man kann sich nur entlasten, wenn man sich abgrenzen kann, dazu muss man aber gutes Handwerkszeug haben. Bei Klientengesprächen verliere ich nie – bis jetzt zumindest – die Kontrolle. Ich besuche regelmäßig Fortbildungen – viel auch auf eigene Kosten, nutze Supervision, kollegiale Fallberatung finde ich auch wichtig.

Und hier muss auch etwas anders werden in den Arbeits- und Sozialverwaltungen. Die Leute sind überarbeitet und oft auch überfordert, es sind einfach zu viele Fälle, als dass da produktive Ergebnisse rauskommen können. Die Sachbearbeiter und Sachbearbeiterinnen haben vielfach gar keine geeignete Ausbildung und werden einfach ins kalte Wasser geworfen. Verwaltungen schreiben heute immer: Wir sind für den Bürger da. Das stimmt oft einfach nicht. Der Respekt vor den Menschen fehlt – sowohl was die Mitarbeiter angeht, aber vor allem was die Menschen angeht, die ins Amt für Soziales müssen. Es kann doch nicht sein, dass total ausgebrannte Kolleginnen nicht in die Supervision gehen können, weil der Vorgesetzte das nicht für nötig hält – weil er den Stress gar nicht einschätzen kann! Die Folge ist dann Burnout und monatelange Krankheitszeiten.

### Frage:

Und wie motivieren Sie sich?

### P.B.:

Ich liebe von den Erfolgen, die ich mit den Klienten und Klientinnen erziele, und wenn der Erfolg noch so klitzeklein ist, wenn sie mit jedem Gespräch mehr Selbstvertrauen bekommen, wenn sie sich auf den Weg machen. Ich habe Freiräume und die nutze ich. Man muss immer sehen, was geht und nie, was nicht geht.

Ich mache den Job gerne, er nimmt einen großen Teil meines Lebens ein – ich sehe das so: Ich gehe ein Stück mit den Menschen mit, gebe mein Know-how als Beraterin in den Prozess und gehe auch wieder raus.

### Frage:

Spielt das Geschlecht bei den Beratungen eine wesentliche Rolle?

### P.B.:

Unbedingt. Für mich jedenfalls. Ich kann mich nicht wirklich in die Männerrolle versetzen. Mit Männern passieren immer diese Umlenkungen. Die machen gerne zu und versuchen, zu entweichen, wenn es ans Eingemachte geht. Und Männer machen gerne Nebenschauplätze auf, um von sich abzulenken. Frauen lassen sich viel eher auf Gespräche ein und sind bereit, Schritt für Schritt nach einer Lösung zu suchen.

Ich finde auch wichtig, dass Frauen, die nicht nur einen beruflichen Wiedereinstieg suchen, sondern sich parallel auch noch mit anderen Problemen wie Trennung, Unterhalt und Kinderbetreuung herumschlagen müssen, eine spezielle Beratung in Anspruch nehmen können, die wirklich auf eine existenzsichernde Erwerbstätigkeit hin berät.

Ich kann gut mit Frauen. Wahrscheinlich, weil ich selbst eine bin und viel Lebenserfahrung habe. Ich war auch alleinerziehend, habe mit Familie studiert und lebe jetzt mit einer großen Patchworkfamilie.

**Frage:**

Was muss sich ändern, um eine gute Beratung hinzubekommen?

**P.B.:**

Die gesetzlichen Grenzen lassen vielfach keine individuellen Lösungen zu. Gerade bei Frauen, die lange aus dem Beruf sind, macht es Sinn, den Wiedereinstieg gut vorzubereiten. Da müsste auch schon die Kostenübernahme für eine Tagesmutter unkompliziert möglich sein, wenn es darum geht, vor der Stellensuche eine Fortbildung zu machen oder ein Praktikum. Und vor allem müssten die Ämter und Einrichtungen selbstverständlicher und auf Zuruf zusammenarbeiten und nicht nur auf ihre ureigenen Zuständigkeiten gucken.

Was die Beratung angeht, so muss man vielmehr dahin kommen, mehr an persönlicher Verantwortung hinzukriegen. Vielmehr Hilfe zur Selbsthilfe bei der Jobsuche z.B. Es gibt soviel erlernte Hilflosigkeit. Es muss viel mehr das Bewusstsein geschaffen werden, dass Erziehung z.B. nicht vom Jugendamt übernommen wird und dass man nun mal das vorhandene Haushaltsgeld selbst managen muss. Eine gute Beratung ist immer ein Versuch, solche Dinge in Gang zu bringen.

## VI. BERATUNG IM ZWANGSKONTEXT UND DER UMGANG MIT WIDERSTAND

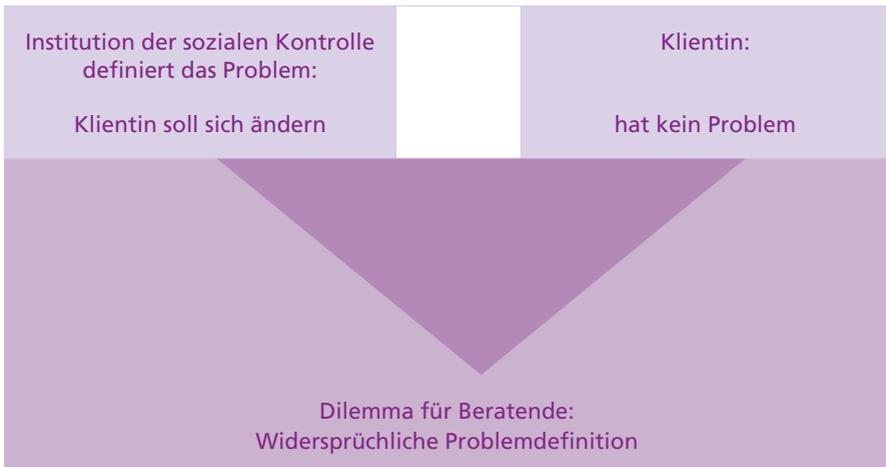
Klientinnen, die nicht freiwillig in die Beratung kommen, signalisieren dies häufig bereits durch ihr Auftreten und ihre Körpersprache: Sie bleiben auf Distanz, verschränken die Arme, lehnen sich im Stuhl so weit wie möglich zurück und geben sich einsilbig, unter Umständen auch ruppig. Der Erstkontakt findet damit bereits in einer Sackgasse statt, und Ihre Aufgabe als Beratende/r ist es, Sie beide möglichst geschickt dort hinaus zu manövrieren.

### DAS DILEMMA DER BETEILIGTEN ALS ANSATZ IN ZWANGSKONTEXTEN<sup>7</sup>

Die Schwierigkeiten und Konflikte in erzwungenen Beratungssituationen entstehen durch die unterschiedlichen Ansichten darüber, worin das zu lösende Problem besteht. Daraus entsteht ein – oft unausgesprochener, manchmal nur halb bewusster Machtkampf zwischen Klientin und den Beratenden:

- Die Klientinnen haben das Problem, dass andere behaupten, sie hätten ein Problem.
- Die Beratenden haben das Problem, im institutionellen Auftrag handeln zu müssen.

Zwangskontexte beinhalten immer die Gegenwart eines – unter Umständen unsichtbaren, aber machtvollen - Dritten (z.B. den Auftraggeber, das Gesetz...). Dieser Dritte definiert die Verhaltensweisen der Klientin als Problem:



Sie können die krisenhafte Situation, die durch diesen Zwangskontext entsteht, als Chance nutzen, indem Sie als Beratende/r mit der Klientin eine gemeinsame Problemdefinition aushandeln. Denn:

**Nur eine gemeinsame Definition des Problems führt zu einem gemeinsamen Arbeitsauftrag!**

Mit folgenden Fragestellungen signalisieren Sie der Klientin, dass Sie bereit sind, sich auf ihre Anliegen einzulassen, auch wenn diese zunächst im Widerspruch zu den Wünschen der „Institution“ stehen:

„Wie kann ich Sie darin unterstützen,

- dass andere nicht mehr denken, Sie hätten Probleme mit...
- dass Sie mich wieder loswerden?
- dass Sie nicht wieder herkommen müssen?
- Was müsste das Amt von Ihnen sehen, damit es Sie in Ruhe lässt?“

Krisen sind Chancen!

Die Problemdefinition der Klientin wird hierbei respektiert, gleichzeitig wird sie mit dem Arbeitsauftrag der Institution konfrontiert. Diese Gegenüberstellung führt dazu, dass die Klientin sich aus einer anderen Haltung heraus mit den Veränderungsanforderungen beschäftigen kann: Es geht nicht mehr darum, dass sie sich *per se* verändern soll, sondern darum, die Anlässe oder Verhaltensweisen zu sehen, die diese Institutionen veranlassen, zu intervenieren. Dieser Perspektivwechsel und die Erkenntnis, dass Lösungen verhandelbar sind, können aus der festgefahrenen Situation herausführen.

## WIDERSTAND MACHT SINN

Die Kritik am eigenen, lieb gewonnenen Verhalten erzeugt in der Regel Reaktionen von Abwehr und Gegenwehr. Die in der Kritik enthaltene Veränderungsaufforderung führt oft dazu, dass sich Klientinnen auch den Vorschlägen zur Lösung verschließen. Aus der Perspektive der Klientin sind die Abwehr von Kritik, die Ablehnung von Hilfeangeboten und der geleistete Widerstand sinnvoll: Ihr Widerstand

- dient der Aufrechterhaltung des Gefühls der Achtung vor sich selbst,
- zeigt Stärke, Energie, Entschlossenheit (die die Klientin in anderen Bereichen ebenfalls entwickeln kann),
- verdeutlicht möglicherweise den Wunsch, eigene Vorstellungen und Problemlösungen zu entwickeln,
- dient dem Schutz vor erneuter Enttäuschung.

Widerstand schützt!

## Hintergrund widerständigen Verhaltens

Manche Erfahrungen und Verhaltensweisen werden in Familien von Generation zu Generation weitergegeben. Diese können positiv und nutzbringend, aber auch ausgesprochen destruktiv sein. Sowohl in der einen wie in der anderen Hinsicht existiert eine Art familiäre Loyalität, die es den Betroffenen schwer macht, sich für neue Vorstellungen und Sichtweisen zu öffnen.

Im Falle einer „negativen Grundorientierung“ wird dies besonders augenfällig: Die positiven und konstruktiven Sichtweisen des Beratenden lösen dann Irritation und Verstörung aus, was bei der Klientin zur Zerreißprobe führen kann: Bleibt sie ihren alten Sichtweisen treu - und damit auf vermeintlich sicherem Terrain – oder wagt sie es, eine neue Sichtweise einzunehmen, die unter Umständen sehr viele Aspekte ihres gegenwärtigen Lebens infrage stellt? - Akzeptiert die Klientin Wertschätzung und Hilfeangebote ohne Vorbehalte, so würde sie mit der familiären Tradition brechen und sich in einer Verantwortung sehen, die sie bisher nicht übernehmen konnte.

Um Hilfe annehmen zu können, bedarf es auf Seiten der Klientin der **Hoffnung auf positive Veränderungsmöglichkeiten**. Erst dann kann sie damit beginnen, grundlegend neue Sichtweisen und Zutrauen in ihr Veränderungspotential zu entwickeln. Solche tiefgreifenden Veränderungen brauchen Zeit und oft etliche Wiederholungen, um sich zu festigen. Ihre Geduld als Beratende/ ist hier besonders gefragt!

Veränderungen brauchen Zeit

## DEN KNOTEN LÖSEN - BEISPIELE OFFENER FRAGEN

In einer Situation, in der die Klientin zwar deutlichen Widerstand zeigt, die Fronten aber noch nicht völlig verhärtet sind, können Sie versuchen, das Thema, die Gesprächsebene oder den Blickwinkel zu wechseln und etwas Abstand zu nehmen. Gehen Sie – inhaltlich und sinnbildlich – soweit zurück, wie es erforderlich erscheint (nicht weiter!) und lenken Sie das Thema auf die gegenwärtige Situation der Klientin<sup>8</sup>:

### 1. Vorteile des Status Quo

- „Was mögen Sie an Ihrer jetzigen Situation/Ihrem derzeitigen Verhalten?“
- „Was genau gefällt Ihnen daran?“
- „Was würden Sie verlieren, wenn Sie das nicht mehr hätten?“

### 2. Nachteile des Status Quo

- „Was beunruhigt Sie an der gegenwärtigen Situation?“
- „Weshalb glauben Sie, dass Sie etwas tun müssen?“
- „Was finden Sie oder andere an Ihrem Vorhaben eventuell besorgniserregend?“
- „Wie hat Sie diese Besorgnis bisher davon abgehalten, die anstehenden Dinge in Ihrem Leben zu verändern?“
- „Was glauben Sie, wird geschehen, wenn Sie nichts verändern?“

### 3. Vorteile einer Veränderung

- „Wie hätten Sie gern, dass die Dinge sich entwickeln?“
- „Was wäre das Gute an dieser Veränderung? Welche Vorteile sehen Sie?“
- „Wie möchten Sie, dass Ihr Leben in fünf Jahren aussieht?“
- „Stellen Sie sich vor, Sie hätten Ihr Ziel erreicht. Was wäre dann besser?“
- „Was sind Ihrer Ansicht nach die Hauptgründe für eine Veränderung?“

### 4. Optimismus bezüglich der Veränderung

- „Was gibt Ihnen die Zuversicht, dass Ihr Vorhaben klappen könnte?“
- „Wer könnte zum Erfolg dieser Veränderung beitragen? Auf welche Weise?“
- „Wann haben Sie schon einmal etwas in Ihrem Leben verändert?“
- „Welche persönlichen Stärken und Ressourcen können Ihnen bei der Veränderung helfen?“
- „Wer oder was könnte Sie in diesem Prozess unterstützen und Ihnen Mut machen?“

### 5. Veränderungsabsicht

- „Was glauben Sie, sollten Sie tun?“
- „Was wären Sie bereit, zu versuchen?“
- „Wie wichtig ist das für Sie?“
- „Was brauchen Sie für Voraussetzungen, um damit erfolgreich zu sein?“
- „Welche dieser Möglichkeiten hört sich für Sie am besten an?“
- „Was haben Sie nun vor, zu tun?“

## UMGANG MIT MANIFESTEM WIDERSTAND

Manchmal sind die Fronten im Gespräch so verhärtet, dass es nicht mehr vor und zurück geht. Dann denken Sie daran, dass es drei Arten gibt, mit Widerstand umzugehen; und nur die letzte kann Sie aus dieser Situation herausführen:

1. Persönlich nehmen (nach innen ausgerichtet)
2. Projizieren auf den Anderen (nach außen ausgerichtet)
3. Akzeptieren, auf der Metaebene betrachten und thematisieren

### Widerstand akzeptieren

- Verstehen statt Vorwurf: Was tut die Klientin, dass ich es als Widerstand definiere? (konkret und wertfrei beschreiben)
- Erkennen statt darüber hinweggehen: Die frühen Signale wahrnehmen, jedoch nicht sofort darauf reagieren.
- Vorbeugen statt überrumpeln lassen: Der Klientin von vornherein Kontakt auf Augenhöhe anbieten.
- Eigene Anteile am Konflikt bedenken statt Zuschreibungen machen („die Klientin ist träge, uneinsichtig....“).
- Klarheit in der Kommunikation statt Verschleierung.

Widerstand darf sein!

## Widerstand betrachten, er ist nicht gegen Sie als Beratende/r gerichtet

- Betrachten Sie den Widerstand wertfrei: Welche Vor- und Nachteile bringt dieses Verhalten der Klientin?
- Wovor schützt es die Klientin, was erhofft sie sich?
- Was sagt die Klientin über sich selbst aus?
- Wie reagieren Sie innerlich auf das Verhalten der Klientin?
- Welche einschränkenden Annahmen und Überzeugungen der Klientin sind erkennbar?

## Widerstand thematisieren: Metakommunikation

- Sprechen Sie mit der Klientin über Ihre Wahrnehmungen.
- Wechseln Sie die Gesprächsebene. Bieten Sie der Klientin an, die Situation gemeinsam aus der Vogelperspektive zu betrachten. Dies schafft inneren Abstand und kann einen neuen Zugang zum Thema ermöglichen.
- Begegnen Sie den positiven Seiten des Widerstandes mit Wertschätzung und würdigen Sie diese explizit.

Man kann ein Problem nicht auf der Ebene des Problems lösen!

## Unterschiede entwickeln

Wenn eine Klientin stark in ihrer eigenen Sichtweise gefangen ist, können Sie versuchen, mit der Thematisierung von Entwicklungen im Leben der Klientin und der Anregung von kleinen Perspektivwechseln neue Denk-Freiräume zu schaffen, denn wahrgenommene Unterschiede motivieren zur Veränderung:

- „Wie erleben Sie Ihren Lebenszustand aktuell? Wie könnte es besser sein?“
- „Wie war es, als Sie ...?“
- Hypothesenbildung: „Angenommen, es wäre....?“

## Widerstand umlenken

Egal, an welchem Punkt im Beratungsverlauf Sie mit dem Widerstand einer Klientin konfrontiert sind: Meist nutzt es nichts, wenn Sie auf ihrer Position beharren und sie weiter verdeutlichen. Sie können noch so gute Gründe für eine Veränderung anführen: Wenn die Klientin sich unter Druck gesetzt fühlt, werden alle Argumente, Überzeugungs- und Überredungsversuche die Fronten nur noch weiter verhärten. Betrachten Sie stattdessen den Widerstand der Klientin als ein Signal, ihr Vorgehen zu ändern.

Jedes „Ja, aber...“ – sowohl von der Klientin als auch von Ihnen als Beratende/r – weist darauf hin, dass Sie dabei sind, sich in einen Schlagabtausch zu verwickeln, der in eine Sackgasse führt. Statt diesen Kampf um Argumente weiter zu treiben, versuchen Sie, den Widerstand durch folgende Strategien umzulenken<sup>9</sup>:

### 1. Einfaches Widerspiegeln

Klientin:	„Ich bin überhaupt nicht unflexibel.“
Berater/in:	„Sie erleben sich als sehr flexibel und möchten nicht, dass ich Ihnen da etwas anderes unterstelle.“

### 2. Überzogenes Widerspiegeln

Klientin:	„Ich bin überhaupt nicht unflexibel.“
Berater/in:	„Sie sind sehr mobil und würden überall eine Arbeitsstelle annehmen“.
Übertreiben: z.B:	„Wenig Geld reicht Ihnen aus...“

### 3. Widerspiegeln der Ambivalenz

Klientin:	„Ich würde ja gerne wieder arbeiten, aber meine Kinder....“
Berater/in:	„Einerseits würden Sie Ihr Geld gern selbst verdienen/Ihre berufliche Tätigkeit wieder aufnehmen, andererseits möchten Sie Ihre Kinder nicht abgeben.“
Abwägen:	„Was sind die Vorteile und Nachteile des jeweiligen Verhaltens...?“

### 4. Verschiebung des Fokus

Klientin:	„Mir ist klar, Sie wollen, dass ich wieder arbeiten gehe, aber das wird nicht gehen.“
Berater/in:	„Ich weiß nicht, zu welchem Ergebnis wir kommen. Verbeißen Sie sich bitte nicht an diesem Punkt. Ich würde mit Ihnen gern erst einmal über...sprechen.“
Wechseln:	„Sprechen wir mal über Ihren Tagesablauf...“
Neu einordnen:	„Sie nicht, aber was ....Ihre Kinder....?“

### 5. Herausstellen der persönlichen Wahlfreiheit

Klientin:	„Ich weiß, Sie wollen, dass ich wieder arbeiten gehe, aber das werde ich nicht tun.“
Berater/in:	„ Niemand kann Ihre Einstellung zur Arbeit verändern. Es ist allein Ihre Entscheidung.“ Oder: „Sie sind ein freier Mensch und es hängt letztlich von Ihnen ab, wie es weitergeht.“

## 6. Umdeuten

Klientin: „Mein Mann möchte eigentlich nicht, dass ich wieder arbeiten gehe.“

Berater/in: „Das ärgert Sie. Und gleichzeitig klingt es so, als würde er sich auch dafür interessieren, wie es für Sie weitergeht – es scheint ihm nicht gleichgültig zu sein, was aus Ihnen wird.“

## 7. Zustimmung mit einer Wendung

Klientin: „Hier geht es ständig nur um das Thema... Mir gehen aber meine Sorgen wegen meinem Mann und den Kindern nicht aus dem Kopf.“

Berater/in: „Stimmt. Wir haben die ganze Zeit nur über ...gesprochen. Es geht aber letztlich um die ganze Familie – und die sollte im Mittelpunkt stehen.“

## ANHANG

### KOLLEGIALE FALLBERATUNG

<b>Phase 0:</b>	<b>Auswahl des Falles</b>	5 Min.
	Die Kollegen und Kolleginnen entscheiden gemeinsam, welcher Fall beraten wird. Akute, dringende Fälle haben Vorrang. Eine Person übernimmt die Moderation.	
<b>Phase 1:</b>	<b>Darstellung des Falles</b>	bis 10 Min.
	Der Fall wird ausführlich dargestellt, die Gruppe schweigt und achtet auf das „Was und „Wie“, eventuell wird mit visualisiert. Der/die Falleinbringende entscheidet über das Ausmaß und stellt eine Schlüsselfrage.	
<b>Phase 2:</b>	<b>Untersuchung des Falles</b>	bis 10 Min.
	Die Gruppe fragt nach (Verständnisfragen und Fragen von allen denkbaren Richtungen her: Biografisch, historisch, strukturell usw.) Achtung: keine versteckten Lösungsangebote und keine vorschnellen Hypothesen!	
<b>Phase 3:</b>	<b>Verdichtung des Falles</b>	bis 20 Min.
	Der/die Falleinbringer/in rückt aus dem Kreis und schweigt, die Gruppe redet über den Fall ohne Tabus, alles ist erlaubt: Assoziationen, Gefühle, Bilder, Märchen... Suche nach dem/den Kernproblem/en: „Wo liegt der Hund begraben?“ Hypothesenaustausch, Verdichtung, der/die Falleinbringende schreibt mit.	
<b>Phase 4:</b>	<b>Reaktionen des/der Falleinbringenden</b>	5 Min.
	Der/die Falleinbringende reagiert auf das Gehörte: Was war erhellend? Gibt es neue Perspektiven, neue Blickwinkel? Gab es Punkte, an denen er/sie ins Nachdenken gekommen ist? Bewertungen und Korrekturen werden vermieden.	
<b>Phase 5:</b>	<b>Lösungsideen/Lösungen</b>	bis 15 Min.
	Zuerst der/die Falleinbringende: „Welche Schritte werde ich als nächstes machen? Was sind eigene Anteile am Fall?“ Dann reflektieren die übrigen Teilnehmenden verschiedene Formen der Lösungsfindung: „Wenn ich an Deiner Stelle wäre, dann....“	
<b>Phase 6:</b>	<b>Rückblick auf die Sitzung</b>	5 Min.
	Wie war der Fall? Was hat er mit mir zu tun? Was sind persönliche Anteile, eigene Erkenntnisse? Wie sind wir methodisch vorangekommen? Wie war unser Umgang miteinander?	

## Literatur

---

- Bamberger, Günter G.: Lösungsorientierte Beratung, Weinheim 2005 (Beltz Psychologie Verlags Union)
- Conen, Marie-Luise, Cecchin, Gianfranco: Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung in Zwangskontexten, Heidelberg 2007 (Carl-Auer-Systeme Verlag)
- de Shazer, S.: Wege der erfolgreichen Kurzzeittherapie. Stuttgart 1989 (Klett-Cotta)
- Fallner, Heinrich, Grässlin, Hans-Martin: Kollegiale Beratung. Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltags, Hille 2001, Ursel Busch Fachverlag
- Hycner, R.: Zwischen Menschen. Ansätze zu einer dialogischen Psychotherapie. Köln 1989 (Edition Humanistische Psychologie)
- Körkel, Joachim & GK Quest Akademie: Seminarunterlagen. Motivierende Gesprächsführung, Heidelberg 2005
- Miller, William R., Rollnick, Stephen: Motivierende Gesprächsführung, Freiburg i. Br. 2005 (Lambertus-Verlag)
- Mücke, Klaus: Wer nicht handelt, wird be-handelt. Systemische Lehr- und Lerntexte, Potsdam 2008 (Klaus Mücke Ökosysteme Verlag)
- Pohl, M., Fallner, H.: Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung, Wiesbaden 2009 (VS Verlag für Sozialwissenschaften)
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., DiClemente, C. C. & Fava, J. (1988). Measuring processes of change: applications to the cessation of smoking. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 56(4).
- Rogers, Carl R.: Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Frankfurt 1983 (Fischer)
- Schlippe, Arist von, Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 2000 (Vandenhoeck und Ruprecht)
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1-2, Reinbek 1999 (rororo)
- Schulz von Thun, Friedemann, u.a.: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek 2004 (rororo)
- Schwing, Rainer, Fryszer, Andreas: Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis, Göttingen 2007 (Vandenhoeck und Ruprecht)
- Seithe, Mechthild: Engaging. Möglichkeiten Klientenzentrierter Beratung in der Sozialen Arbeit, Wiesbaden 2008 (Verlag für Sozialwissenschaften)
- Shazer, Steve de: Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Heidelberg 2004 (Carl-Auer-Systeme Verlag)
- Szabó, Peter, Berg, Insoo Kim: Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung, Dortmund 2006 (Borgmann Media)
- Tietze, Kim-Oliver: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln, Reinbek 2003 (rororo)
- Watzlawick, Paul u.a.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 2000 (Verlag Hans Huber)

## Impressum

---

**Herausgeber:** SOS Kinderdorf e.V.  
SOS-Kinderdorf Niederrhein  
Kermisdahl 3-7 47533 Kleve  
redaktionell verantwortlich Gabriele Coché-Schüer

IMBSE e.V., Rheinberg  
Ansprechpartnerin Katharina Küpper-Schreiber

Fachstelle Frau und Beruf Kreis Wesel  
Ansprechpartnerinnen Birgit Efler, Monika Dräger-Seibel

**Materialien:** Gerlinde Tafel, Institut für Bildung, Beratung und Innovation, Basel

**Text:** Martina Weinem, Dinslaken

**Interviews:** Gabriele Coché-Schüer

**Layout:** Anja Gröninger, Emmerich

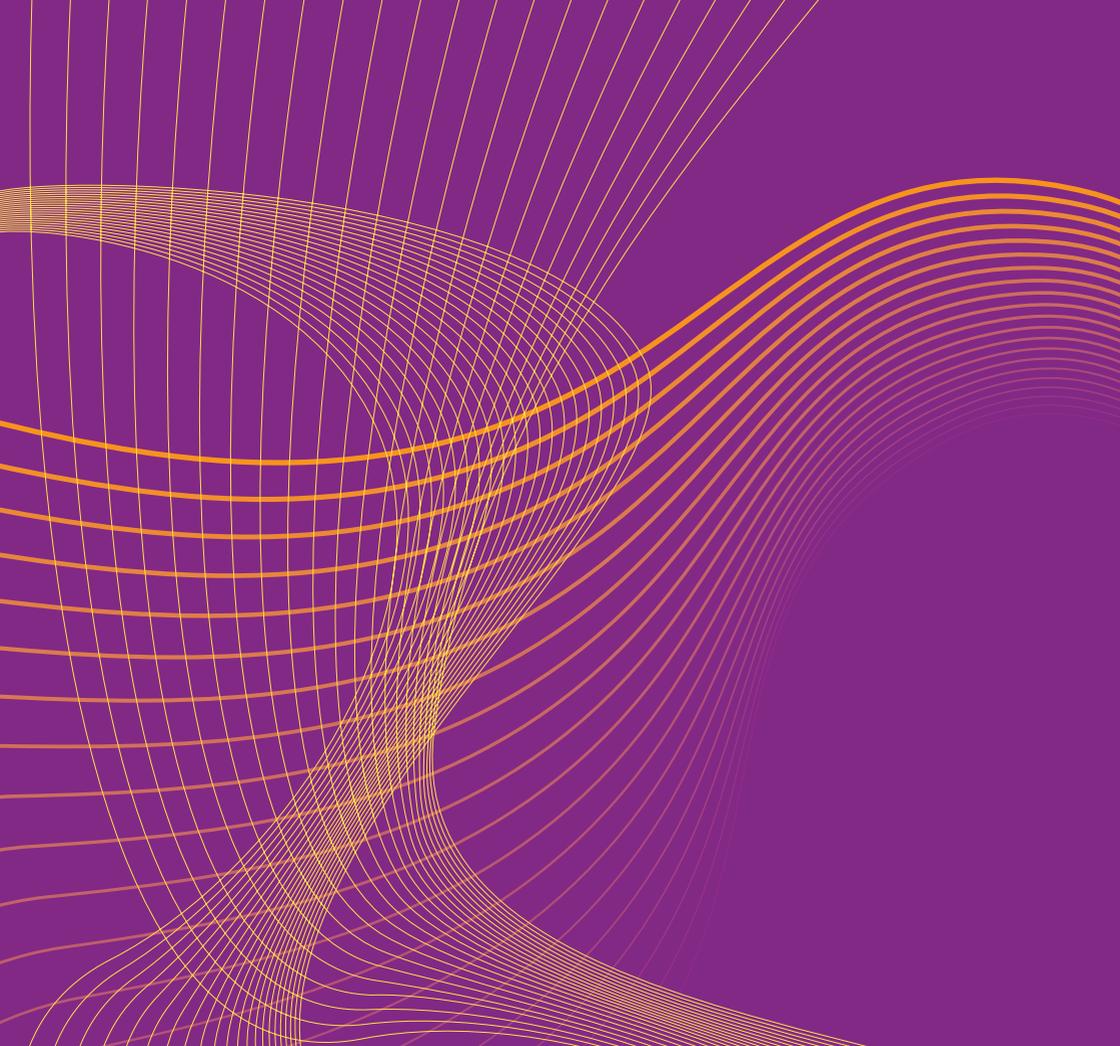
**Druck:** Schirk Medien GmbH, Hamminkeln

**Auflage:** 225

**Erscheinungsjahr:** 2010

gefördert vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen





LANDESINITIATIVE

netzwerk



SOS  
KINDERDORF

SOS-Kinderdorf  
Niederrhein

IMBS



Frau  
und Beruf

Kreis Wesel

zukunft  beruf

gefördert vom: **Ministerium für Generationen,  
Familie, Frauen und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen**

