

ZUR BERATUNG IM TRANSFER - VON DR. EKKEHART SCHAFFER

Der Eintritt in eine Transfergesellschaft stellt für die Teilnehmer stets eine Ausnahmesituation dar. Sie treten aus dem Alltag der beruflichen Routine aus und stehen vor der Notwendigkeit der beruflichen Neupositionierung. Die Transfergesellschaft unterstützt die Teilnehmer in vielfältiger Weise. Zunächst durch Sicherung der materiellen Existenz über das Ende des Arbeitsverhältnisses hinaus, über Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zur Anbahnung neuer Arbeitsverhältnisse durch direkte Firmenkontakte. Im Zentrum aller Aktivitäten steht dabei die Beratung und Unterstützung durch einen Transferberater, der alle Maßnahmen koordiniert und im direkten Kontakt mit dem Teilnehmer steht. Von dieser Beratung hängt zu einem großen Teil der Erfolg der Maßnahme ab. Daher ist es sehr wichtig, wie sich die Beratung gestaltet. Sie bedingt eine enge Zusammenarbeit zwischen Berater und Betroffenen.

Ich möchte in der Folge erörtern, welchen Regeln diese Zusammenarbeit von Seiten des Beraters unterliegen muss, damit Beratung erfolgreich sein kann. Es soll dabei weniger um inhaltliche Fragen der Transferberatung gehen, als um die Fragen nach der angemessenen Rolle des Transferberaters im Beratungsprozess: Wie ist die Rolle des Beraters zu sehen und welche grundsätzlichen Anforderungen an seine Haltung gegenüber den Teilnehmern an der Transfergesellschaft kann man stellen? Dabei möchte ich den inhaltlichen Aspekt im Wesentlichen außen vor lassen, und mich auf ethische Implikationen beschränken. Beginnen möchte ich mit einigen grundsätzlichen Überlegungen zum Begriff Beratung, die für unsere Fragestellung wichtig sind.

Der Begriff Beratung hat als Hauptbestandteil das Wort „Rat“. Es ist laut dem Grimmschen Wörterbuch germanischen Ursprungs und bezeichnet dort alles das, was der Herrscher seinen Untergebenen gegenüber schuldig ist. Das umfasst die Verantwortung für das leibliche Wohl wie auch den Schutz vor Bedrohungen. Aus dieser Grundbedeutung leiten sich weitere Bedeutungen ab, die sich in der Sprache in Abwandlung bis heute zum Teil erhalten haben. Die dauerhafte Versorgung sichert der Vor-rat und die zur Bewirtschaftung der notwendigen Dinge sind der Haus-rat. Dessen richtige Benutzung bedarf eines Rates im Sinne einer Einführung oder Anweisung. Im eher übertragenen Sinne wird aus der Fürsorge ein Ratsschluss im Sinne eines Entschlusses oder eines Beschlusses, für den man sich zusätzliche Kompetenz in einer Rats-versammlung einholt, wobei man sich grundsätzlich auf der Ebene der Abwägung verschiedenen Meinungen bewegt. Deshalb steht „rat“ auch für „meinen, vermuten“. Der Begriff deckt also ein Bedeutungsspektrum ab, das von der direkten Fürsorge für Abhängige bis zur gemeinsamen Beratschlagung darüber reicht, was das Gute in der jeweiligen Situation ist. Interessant ist, dass dabei das in der Anfangsbedeutung vorhandene Autoritätsgefälle zunehmend verschwindet: war es am Anfang eine Fürsorge für Untergebene, steht der Rat am Ende für die Sorge Gleichberechtigter um das gemeinsame Wohl. (Vgl. Pesendorfer, 2006)

Diese Bandbreite der Bedeutung des Begriffes Rat spiegelt sich auch im Begriff Beratung wieder. In der Beratung im Parlament debattieren die Abgeordneten, um gemeinsam die bestmögliche Entscheidung zu treffen. Eine andere Bedeutung betont Gablers Wirtschaftslexikon, wonach Beratung die Abgabe und Erörterung von Handlungsempfehlungen durch Sachverständige bezeichnet. Der Brockhaus ergänzt, dass neben Informationen auch Anregungen zur Selbstreflexion und Selbsthilfe gegeben werden. Das Lexikon der Psychologie verweist schließlich darauf, dass jede Beratung in einer zwischenmenschlichen Beziehung, also kommunikativ, erfolgt und die Probleme des Beratenen verstehen und bewältigen möchte.

Die Grenze von Beratung zur Therapie kann man klar ziehen, da eine Therapie die Heilung oder Linderung krankhafter Zustände zum Gegenstand hat; das kann und will Beratung nicht leisten. Die Abgrenzung von Beratung und Coaching ist zum Teil fließend, da sie sich ähnlicher Mittel bedienen.

Allgemein versteht man unter Coaching eine Unterstützung bei der Formulierung und Verwirklichung von Zielen, in der vom Coach kein fachlicher Input und keine Lösungsmöglichkeiten, wie in einer Fachberatung, vorgegeben werden. Coaching ist insofern ein Sonderfall der Beratung.

Beratung gibt es in vielen Bereichen, wobei man jedoch ein Strukturmoment erkennen kann, das alle verbindet. Sie greift dort, wo es ein feststehendes, exaktes Wissen nicht gibt. Da etwa die Mathematik eine exakte Wissenschaft ist, kann es keinen Mathematikberater sondern nur einen Mathematiklehrer geben - man kann das Ergebnis einer Rechnung nur wissen oder eben nicht. Eine Entscheidung die einer vorherigen Beratung bedarf, ist hier nicht zu treffen. In vielen Bereichen unseres Daseins gibt es aber kein richtig oder falsch, sondern nur ein besser und schlechter oder auch nur ein so oder anders - man muss sich für dieses oder jenes Vorgehen entscheiden und dafür die Konsequenzen tragen. Auf Fachwissen allein kann man eine derartige Entscheidung nicht gründen, da niemals alle Fakten vorliegen und Zukunftsprognosen unsicher sind. Je weniger die Entscheidung allein auf Fachwissen beruht, umso mehr muss man überlegen, Gründe abwägen und sich beraten. Beratung kann dabei keinen richtigen Weg vorgeben, allenfalls vor einem falschen bewahren. Entscheidungen fallen nach Abwägung aller Argumente nach zugrundeliegenden Zielsetzungen, die aus kollektiven oder persönlichen und oft unausgesprochenen, zum Teil sogar unbewussten Vorlieben resultieren; nicht selten ist es das sogenannte Bauchgefühl, das das Pendel in die eine oder andere Richtung ausschlagen lässt.

Mit zunehmender Unsicherheit hinsichtlich der Fakten nimmt auch das Autoritätsgefälle ab, wie es sich in den verschiedenen Bedeutungen von "Beratung" bereits gezeigt hatte. Nur wo es vor allem auf Fachwissen ankommt, ist ein Autoritätsgefälle gegeben. Bei der Beratschlagung in unsicheren Bereichen begegnet man sich auf Augenhöhe und vertraut allenfalls der Autorität, die sich aus Lebenserfahrung und Persönlichkeit ergibt und aus der sich Vertrauen speist. Diesem Vertrauensvorschuss muss der Berater gerecht werden, indem er sich ausschließlich von der Sache und den entscheidungsrelevanten Umständen leiten lässt. Im Vordergrund müssen stets die Interessen des Klienten stehen und diese müssen ernst genommen werden. Vertritt der Berater eigene oder fremde Interessen, ist die Beratung nicht mehr neutral und nur bedingt glaubwürdig. Erfolgt dies versteckt, ist es unlauter und ein Missbrauch des Vertrauensverhältnisses.

Betrachtet man nun die Transferberatung als Spezialfall der Beratung, stellt sich zunächst die Frage, ob der Beratungsbegriff hier zutreffend ist. Viele sehen in einem Transferberater primär einen Arbeitsvermittler. Das entspricht der Aufgabe der Transfergesellschaft, die von einer Betriebsänderung betroffenen Mitarbeiter möglichst schnell wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. In der Praxis stellt sich diese Aufgabe jedoch als beratungsintensiv dar. Denn mit dem Wegfall des ursprünglichen Arbeitsplatzes stellt sich für viele Mitarbeiter die Notwendigkeit einer beruflichen Umorientierung. Hierfür sind mehrere Gründe ausschlaggebend. Betriebsänderungen und der damit einhergehende Stellenabbau sind oftmals dem Strukturwandel der Wirtschaft geschuldet. Das erfordert von den betroffenen Arbeitnehmern oftmals einen Wechsel der Branche oder auch des kompletten Berufsbildes. Früher erworbene Qualifikationen sind nach langer Betriebszugehörigkeit häufig nicht mehr arbeitsmarktgerecht und müssen durch geeignete Qualifizierungen an die neuen Anforderungen angepasst werden. Zudem erfordert der oftmals propagierte Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt ein professionelles Bewerbungsverhalten, um von den Unternehmen als Fachkraft identifiziert werden zu können.

Die Teilnehmer der Transfergesellschaft benötigen daher Beratung vor allem in drei Bereichen:

- Beratung zur beruflichen Neuorientierung
- eine fundierte und arbeitsmarktorientierte Weiterbildungsberatung
- Beratung in Hinblick auf einen professionellen Bewerbungsauftritt

Die Beratung schafft in dieser Reihenfolge die Voraussetzung für die Vermittlung. Dabei steht bei den beiden letzten Punkten die fachliche Beratung im Vordergrund. Die Beratung am Beginn des Transferprozesses ist jedoch auf einer fundamentaleren Ebene angesiedelt, da die Formulierung neuer beruflicher Ziele eine Entscheidung für die zukünftige Lebensführung bedeutet.

Der Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes wird vielfach als eine existenzielle Bedrohung empfunden, was nur zum Teil durch die Besorgnis über die materielle Zukunft erklärbar ist. Der geregelte Gang des Arbeitslebens fällt weg und mit ihm die Sicherheit des gewohnten Rahmens. Jetzt werden

Entscheidungen gefordert, die man mit der Berufswahl oft schon hinter sich geglaubt hatte. Dass die Zukunft offen ist und gestaltet werden muss, wird unmittelbar erfahren. Einige verstehen das als Chance, viele mehr als Bedrohung. Der bisherige Lebensentwurf, der oftmals für die Betroffenen einen Verbleib im Unternehmen bis zur Rente vorgesehen hatte, muss neu geschrieben werden. Dabei kann der Transferberater unterstützend eingreifen. Dies ist eine seiner wichtigsten Aufgaben.

Er kann zur Entscheidungsfindung durch Informationen etwa zum Arbeitsmarkt und zu Qualifizierungen oder durch Ideen zu alternativen Berufsfeldern beitragen. Aber es gibt kein Expertenwissen auf dem Gebiet der Lebensführung, das den Berater dazu befähigen würde, eine Lebensentscheidung für eine andere Person zu treffen. Er kann den Weg dorthin nur unterstützend begleiten, zu neuen Schritten ermutigen und motivieren. Dabei besitzt er als Berater den Vorteil, dass er existenziell von der Situation nicht betroffen ist und sie von außen betrachtet. Die Außenperspektive erweist sich als entscheidender Vorteil. Wenn man sich in einer schwierigen Lage befindet, fällt es oft schwer, kühlen Kopf zu bewahren und vernunftgeleitete Entscheidungen zu treffen. Der Berater hat dagegen den Vorteil, distanziert und kritisch die Situation bewerten zu können. Als empathischer Begleiter er kann verstehen, warum jemand in der jeweiligen Situation so oder so entscheidet und vielleicht sogar erkennen, was den Betroffenen an einer vernünftigen Entscheidung hindert. Durch gezieltes Fragen kann er die Beweggründe zu Bewusstsein zu bringen, die die Entscheidung beeinflussen und eventuell auch behindern. Ziel muss es sein, den Betroffenen dazu befähigen, eine wirklich autonome und freie Entscheidung zu treffen.

Der Prozess der Zielfindung erfordert Selbstreflexion und Selbstbewusstwerdung. Es geht darum, für sich zu erkennen, was das Gute in der jeweiligen Situation ist. Daher erfordert dieser Prozess die Fähigkeit zum besonnenen und autonomen Überlegen und Abwägen der möglichen Option. Der Berater kann beim Entwerfen von Möglichkeiten und dem Abwägen von Vor- und Nachteilen helfen. Er kann helfen, dass die Entscheidung vernunftgeleitet und besonnen getroffen wird - er kann aber niemals eine

Richtung vorgeben. Die Wahl wird nicht immer so fallen, wie der Berater sie erwartet oder wie sie der Vermittlung dienlich ist; dennoch ist das zu akzeptieren - der Berater ist nicht Entscheider. Allenfalls kann man die Konsequenzen deutlich machen, sagen was dienlich oder hinderlich ist und die Konsequenzen aufzeigen, die mit einer Entscheidung für ein Handeln verbunden sind. Eine Bewertung hinsichtlich richtig oder falsch ist nicht Gegenstand der Beratung. Sie ist aber dort notwendig, wo Rechtsvorschriften tangiert sind oder in die Rechte anderer eingegriffen wird.

Erst vor dem Hintergrund des gesetzten Zieles können die Mittel zur Erreichung gewählt werden. Im Transferbereich geht es hierbei um die notwendigen Schritte, um zu einer neuen Stelle zu kommen. Hier kann der Berater seine Expertise rund um die Themen Arbeitsmarkt, Recruiting und Bewerbung einbringen. Aber auch dabei gibt es kein wirklich exaktes Wissen. Zwar kann man annehmen, dass es gewisse Regeln gibt, die den Erfolg einer Bewerbung begünstigen. Aber da die Bewertung von

Bewerbungsunterlagen oder von Bewerbern im Vorstellungsgespräch nicht nur von der objektiven Qualifikation sondern auch von den jeweiligen Personalverantwortlichen oder Recruitern abhängt, ist es immer auch eine Frage der persönlichen Vorlieben. Insofern kann Beratung hier nur allgemeine Regeln aufzeigen und die Bewerber argumentativ begleiten, nicht aber direkte Vorgaben machen. Dies umso mehr, als letztlich der Bewerber mit seinem Namen für die Bewerbung einsteht. Hier besitzt der Berater also durch sein Fachwissen einen Kompetenzvorsprung. Er kann daraus aber nicht ein mit Sicherheit erfolgreiches Vorgehen ableiten, sondern muss immer wieder aufs Neue durch die Kraft von Argumenten oder die Plausibilität von Vorschlägen mit dem Teilnehmer den richtigen Weg zum Ziel suchen.

Fasst man die bisherigen Überlegungen zusammen kann man folgendes zur Rolle des Beraters in der Transfergesellschaft festhalten:

- Der Berater gibt keinen Weg vor, sondern ist Begleiter, Motivator und Unterstützer dem Weg der beruflichen Neuorientierung, kein Therapeut.
- Er ist empathisch, aber wahrt die kritische Distanz, die er als Außenstehender besitzt.
- Der Berater verfolgt kein Eigeninteresse.
- Die Beratung erfolgt mittels Informationen, durch gezielte Fragen und begründete Argumente.
- Fachwissen ist wichtig, begründet aber kein Autoritätsgefälle zwischen Berater und Teilnehmer.
- Der Berater ist kein Entscheider, gibt Hilfestellung, aber bewertet die Entscheidungen des Teilnehmers nicht, sondern zeigt Konsequenzen auf.
- Der Teilnehmer bleibt Herr über den gesamten Prozess und wird zu nichts gezwungen.

Wenn der Berater diese Regeln einhält, gewährleistet das noch nicht eine wirklich gute Beratung. Ihre Qualität hängt darüber hinaus auch zu einem großen Teil auch vom Fachwissen des Beraters ab. Die Regeln stellen aber notwendige – nicht hinreichende - Bedingungen dar, dass Beratung gut werden kann.

Literatur:

- Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden, Mannheim 2006.
- Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Wiesbaden 1997.
- Grimm, J. u. W.: Deutsches Wörterbuch. Göttingen 1893.
- Lexikon der Psychologie, hg. Von Wilhelm Arnold et al., Freiburg, Basel, Wien 1980.
- Pesendorfer, Bernhard: Etymologisches zu Rat und Beraten. In: Beratung und Ethik, hg. Von P. Heintel, Klagenfurt 2006.