

Einführung in die Beratung

Für Agraringenieure, Entwicklungshelfer und
Ökotrophologen sowie für alle in der Erwachsenenbildung
und Öffentlichkeitsarbeit Tätigen

Von

Professor Dr. Anne Willem van den Ban

Institut für Landwirtschaftliche Beratungslehre
der Landwirtschaftlichen Hochschule Wageningen/Niederlande

und

Professor Dr. Wilhelm H. Wehland

apl. Professor für Agrarsoziologie und Beratungslehre an der Universität Bonn
sowie Chefredakteur der Zeitschrift »top agrar«

Mit 11 Übersichten und 7 Abbildungen



1984

Verlag Paul Parey · Hamburg und Berlin

Schriftenreihe »Pareys Studentexte« Nr. 36

Die Übersetzung und Bearbeitung der deutschen Ausgabe stützt sich auf das niederländische Lehrbuch **Inleiding tot de Verlichtingskunde**, 6. Aufl., von **A. W. van den Ban**, erschienen im Verlag **Boompers boeken-en tijdschriftenuitgeverij, Meppel**, © 1982

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Ban, Anne Willem van den:
Einführung in die Beratung : für Agraringenieure,
Entwicklungshelfer u. Ökotrophologen sowie für
alle in d. Erwachsenenbildung u. Öffentlichkeits-
arbeit Tätigen / von Anne Willem van den Ban u.
Wilhelm H. Wehland. — Hamburg ; Berlin : Parey,
1984.

(Pareys Studentexte ; Nr. 36)

Einheitssacht.: Inleiding tot de verlichtings-
kunde <dt.>

ISBN 3-490-30215-X

NE: Wehland, Wilhelm H. [Bearb.]; GT

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrages, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Werden einzelne Vervielfältigungsstücke in dem nach § 54 Abs. 1 UrhG zulässigen Umfang für gewerbliche Zwecke hergestellt, ist an den Verlag die nach § 54 Abs. 2 UrhG zu zahlende Vergütung zu entrichten, über deren Höhe der Verlag Auskunft gibt. © 1984 Verlag Paul Parey, Hamburg und Berlin. Anschriften: Spitalerstraße 12, 2000 Hamburg 1; Lindenstraße 44-47, 1000 Berlin 61. Printed in Germany by Schüthedruck, Hamburg 90. Umschlag: Jan Buchholz und Reni Hinsch, Hamburg.

ISBN 3-490-30215-X

Vorwort

Einzelpersonen oder Gruppen ziehen heute zur Lösung von Problemen sowie zur Vorbereitung und Realisierung sachgerechter Entscheidungen immer häufiger fachlich versierte Experten zu Rate. Nur so können oft neueste wissenschaftliche Erkenntnisse, Erfahrungen und gesetzliche Rahmenbedingungen bei Entscheidungen in ausreichendem Umfang berücksichtigt werden.

Im Bereich der Land-, Haus- und Ernährungswirtschaft haben öffentlich getragene oder geförderte Beratungsinstitutionen eine lange Tradition. Sie bestehen in der Bundesrepublik seit über hundert Jahren. Bezieht man die der Industrie und den Verbänden sowie die den Entwicklungshilfeorganisationen nahestehenden Berater mit ein, so dürfte es heute in der Bundesrepublik etwa 8 000 - 10 000 Fachleute geben, die haupt- oder nebenberuflich auch Beratungsaufgaben wahrzunehmen haben. Darüber hinaus ist heute nahezu jeder sachkundige Bürger aufgerufen, seinen Sachverstand in gesellschaftliche oder politische Willensbildungsprozesse einzubringen.

Aufklärung, Beratung und Öffentlichkeitsarbeit können aber von Experten und sachkundigen Bürgern nur dann angemessen wahrgenommen werden, wenn sie mit den Wirkungsvoraussetzungen und -bedingungen für solche Aktivitäten vertraut sind.

Das vorliegende Buch soll zu diesem Fragenkomplex einen einführenden Überblick vermitteln. Es wendet sich in erster Linie an all diejenigen, die durch Studium oder Praxis umfangreiches Fachwissen erworben haben und dieses durch Information und Beratung an andere Menschen weitervermitteln möchten.

Wie spricht man Einzelpersonen oder Gruppen als Berater gezielt an? Wie laufen Informations- und Entscheidungsprozesse bei Klienten ab? Wie können Berater zielgerichtet solche Prozesse beeinflussen? Wie plant man eine Aufklärungsaktion, wie ein Beratungsprogramm? Was ist bei der Erfolgskontrolle von Beratungsprogrammen zu berücksichtigen?

Mit diesen und anderen Fragen beschäftigt sich das vorliegende Buch. Es ist in erster Linie für Agraringenieure, Entwicklungshelfer sowie für Ernährungs- und Verbraucherberater geschrieben. Es wendet sich darüber hinaus aber auch an Fachberater in anderen Berufsfeldern sowie an alle, die haupt- oder nebenberuflich in der Erwachsenenbildung oder Öffentlichkeitsarbeit tätig sind.

Das Buch stützt sich in weiten Teilen auf das von A. W. van den Ban in den Niederlanden erstmals im Jahre 1974 veröffentlichte Lehrbuch "Inleiding tot de voorlichtingskunde". Dieses Buch erscheint in Holland nach mehrfacher Überarbeitung inzwischen in 6. Auflage.

Die deutsche Fassung wurde von W. Wehland überarbeitet und auf deutsche Verhältnisse zugeschnitten. Dabei wurden vor allen Dingen die Kapitel 4 (Theorien des Beratungsprozesses) sowie 5.3 (Einzelberatung) und 6 weitgehend neu konzipiert.

Aus Platz- und Kostengründen konnte in die deutsche Ausgabe das Kapitel 9 der holländischen Original-Ausgabe (Führungsprobleme in Beratungsorganisationen) nicht übernommen werden.

Die Literaturangaben am Schluß der einzelnen Kapitel beschränken sich bewußt auf einige wesentliche Standardwerke, die dem Leser eine Vertiefung des Stoffes ermöglichen sollen.

Wageningen/Münster, im Herbst 1983

A.W. van den Ban
W. Wehland

Inhalt

1	Beratung und Beratungslehre.....	9
1.1	Beratung.....	9
1.2	Ziele der Beratung.....	12
1.3	Beratungslehre.....	14
1.4	Die Stellung der Beratungsinstitutionen im Prozeß der Wissensverbreitung.....	16
2	Möglichkeiten zur Beeinflussung menschlichen Verhaltens.....	25
3	Ethische Aspekte der Beratung.....	30
4	Theorien des Beratungsprozesses.....	36
4.1	Entscheidungsverhalten.....	36
4.2	Annahme und Verbreitung von Neuerungen.....	43
4.2.1	Übernahmeprozesse.....	44
4.2.2	Art der Neuerung und Übernahmefähigkeit.....	45
4.2.3	Einflüsse von Informationsquellen auf das Übernahmeverhalten.....	47
4.2.4	Übernehmerkategorien.....	52
4.2.5	Verbreitungs- und Beeinflussungsprozesse (Diffusion)...	55
5	Beratungsmethoden.....	58
5.1	Massenmedien.....	58
5.2	Gruppenberatung.....	61
5.2.1	Vorträge.....	62
5.2.2	Vorführungen und Demonstrationen.....	63
5.2.3	Exkursionen.....	64
5.2.4	Gruppendiskussionen.....	65
5.3	Einzelberatung.....	71
5.3.1	Funktionen des Beratungsgesprächs.....	71
5.3.2	Gesprächsmodelle.....	75
5.3.3	Reaktionsweisen des Beraters im Gespräch.....	77
5.3.4	Die Bedeutung der beziehungsfördernden Grundhaltung im Beratungsgespräch.....	79
6	Planung von Beratungsprogrammen.....	82
6.1	Modell des Planungsprozesses.....	84
6.1.1	Analyse der Ausgangssituation und Problemdefinition...	84
6.1.2	Auswahl von Programmzielen.....	86
6.1.3	Zielgruppensegmentierung.....	88
6.1.4	Inhaltselemente.....	89
6.1.5	Lernaktivitäten und Methodenwahl.....	90
6.1.6	Interne Organisationsstrukturen.....	91
6.1.7	Externe Organisationsstrukturen.....	91
6.2	Organisation und Koordination der Beratung.....	92

7	Erfolgskontrollen (Evaluierung).....	97
7.1	Einführung.....	97
7.2	Ebenen und Kriterien für die Beurteilung von Beratungs- programmen.....	99
7.3	Erstellung der für die Evaluierung benötigten Daten....	101
7.4	Wer sollte evaluieren?.....	104
	Literaturverzeichnis.....	107

1 Beratung und Beratungslehre

1.1 Beratung

Der Begriff "Beratung" wird im deutschsprachigen Bereich nicht einheitlich und oft synonym für verschiedene Aktivitäten verwendet. Beratung im eigentlichen Sinne kann man definieren als eine bewusste Hilfe zur Entscheidungsfindung mittels Kommunikation. Die einfachste Form, die in diesem Zusammenhang zu nennen wäre, ist die "Auskunft". Hierbei geht es um die Weitergabe von Tatsacheninformationen ohne Wertung, beispielsweise um Angaben über Test- oder Versuchsergebnisse. Eine Auskunft wird dabei immer auf Betreiben eines Menschen gegeben, der um diese bittet.

Anders ist es bei jenen Aktivitäten, die man unter dem Begriff "Aufklärung" zusammenfaßt. Hier geht es um kommunikative Tätigkeiten, die darauf abzielen, Menschen auf für sie wichtige Tatbestände hinzuweisen und ihnen einen Einblick zu verschaffen in mögliche Folgen der Beachtung oder Nichtbeachtung dieser Tatbestände.

Eine besondere Form der "Aufklärung" wäre die allgemeine Information oder "Öffentlichkeitsarbeit" von Personen oder Institutionen. Hierbei geht man davon aus, daß die Weitergabe von Informationen im Interesse der eigenen Institution liegt, damit sich die Öffentlichkeit eine wirklichkeitsgerechte Meinung über die Institution bildet.

Von "Beratung" im eigentlichen Sinne wird dann gesprochen, wenn ein Individuum zwischen verschiedenen Alternativen wählen kann, sich aber nicht sicher ist, welche Alternativen es bevorzugen soll. Auch hier muß der Ratsuchende (Klient) sich zunächst an einen Berater mit der Bitte um Hilfe wenden.

Werden von einer Beratungsinstitution bewußt Veränderungen in der Klientel durch Aufklärung und Beratungsangebote angestrebt, und zwar verbunden mit finanziellen Anreizen, so faßt man diese Aktivitäten oft unter dem Begriff "Förderung" zusammen. Beispiele dazu wären Maßnahmen zur Energieeinsparung oder zur beruflichen Umschulung.

Schließlich sei noch der Begriff "Erwachsenenbildung" in diesem Zusammenhang erwähnt. Hierunter werden solche Aktivitäten zusammengefaßt, die durch planmäßige Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten auf künftige persönliche oder berufliche Anforderungen und Aufgabenbereiche vorbereiten.

Beratung kann demgegenüber definiert werden als eine bewußt gegebene, kommunikativ vermittelte Hilfe zur Meinungs- und Entscheidungsfindung solcher Menschen, die sich in einer konkreten Problemsituation befinden.

Dabei gelten folgende Grundsätze:

- (a) Der Berater ist in erster Linie dem Wohl des Klienten verpflichtet;
- (b) die Freiheit der Entscheidung über die Annahme des Rates bleibt beim Klienten;
- (c) die Verantwortung für die aus einer Entscheidung resultierenden Folgen liegt ebenfalls beim Klienten.

Unsere bisherigen Definitionen von Beratung bedürfen noch eini-

ger Ergänzungen. Hilfe (zur Selbsthilfe) durch Beratung heißt in diesem Zusammenhang, daß wir ausgehen von den Anliegen der Klienten. Es ist dabei möglich, daß ein Klient selbst entscheidet, was für ihn wichtig ist; aber es ist auch denkbar, daß Berater einer professionellen Beratungsorganisation dies für ihn tun. Das gilt beispielsweise für Gesundheits- und Ernährungsberater, die davon ausgehen, daß es langfristig im Interesse ihrer Klienten liegt, gesund und leistungsfähig zu bleiben. In Kap. 1.2 gehen wir im einzelnen auf die Probleme ein, die sich aus einer solchen Auffassung ergeben können.

Eine Meinungsbildung und Entscheidungsfindung wird in der Regel dann angestrebt, wenn eine Ist-Situation nicht in Übereinstimmung steht mit der gewünschten Soll-Situation. Wenn ein Klient selbst in der Lage ist, seine Soll-Situation (Zielvorstellungen) in angemessener Zeit zu erreichen, so wird er kaum Beratung in Anspruch nehmen. Ist er dazu jedoch nicht oder in nicht ausreichendem Maße in der Lage oder ist der Zeitaufwand für ihn dabei hoch, so liegt ein Problem vor. Dieses ist in diesem Zusammenhang als eine Barriere anzusehen, die den Klienten hindert, den gewünschten Soll-Zustand in angemessener Zeit zu erreichen. Es ist abhängig von der Art dieser Barriere, ob man durch Beratung Hilfe zur Lösung des Problems geben kann oder nicht. Barrieren können dabei in folgenden Erscheinungsformen auftreten:

1. Mangel an Wissen und Einsicht bei den Klienten, die sie daran hindern, ein Problem zu erkennen und zu lösen. Das Aufheben einer Barriere kann Ziel der Beratung sein.
2. Mangelnde Motivation bzw. mangelnde Fähigkeiten, angestrebte Ziele zu verwirklichen. Beratung kann hier dazu beitragen, daß Klienten motiviert und befähigt werden, angestrebtes Verhalten zu erlernen und zu realisieren.
3. Fehlende Mittel. Die Aufgabe, diese Barriere zu beseitigen, wird oft gleichzeitig von jenen Institutionen wahrgenommen, die auch Beratung anbieten. Unabhängig von der Notwendigkeit, notfalls auch materielle Mittel zur Lösung eines Problems zu beschaffen, rechnen wir solche Dienstleistungen nicht zur Beratung im eigentlichen Sinne.
4. Mangelnder Einblick in die Möglichkeiten, sich Mittel zu beschaffen und diese sinnvoll einzusetzen. Hier liegt wieder eine wichtige Aufgabe für Beratung vor. Es handelt sich hier um eine Variante des unter Punkt 1 genannten Barrieretyps.
5. Fehlende Einflußmöglichkeiten, die äußeren Rahmenbedingungen für ein bestimmtes Handeln zu verändern. Durch kommunikative Aktivitäten kann man daran oft wenig ändern. Das Aufheben dieser Barriere ist dann auch nur unter besonderen Voraussetzungen Ziel von Beratungsaktivitäten.
6. Mangelnde Einsicht in die gesellschaftlichen Machtstrukturen und die Möglichkeiten zur Veränderung dieser Strukturen.

Aus unseren Überlegungen dürfte deutlich geworden sein, daß nicht alle persönlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme durch Beratung gelöst werden können. Nur ein Teil dieser Probleme ist durch Vermittlung von Kenntnissen und Einsichten lösbar. Darüber hinaus wird es in vielen Fällen nötig sein, zunächst einmal durch Versuche neue Erkenntnisse zu sammeln bzw. durch Erproben neuer Möglichkeiten geeignete Problemlösungen zu entwickeln.

Wenn Klientenprobleme vornehmlich durch einen Mangel an grundlegenden Kenntnissen und Einsichten bedingt sind, so wird Beratung nur dann auf Dauer Erfolg haben, wenn sie eingebunden ist in Aktivitäten, die wir mehr dem Bereich der Erwachsenenbildung zurechnen.

Fassen wir unsere Überlegungen zusammen, so können wir Beratung definieren als eine systematisch aufgebaute Aktivität, die folgen-

des beabsichtigt:

- Klienten zu helfen, ihre derzeitige und die in Zukunft angestrebte bzw. zu erwartende Situation zu analysieren;
- sich der Probleme bewußt zu werden, die sich daraus ergeben;
- Kenntnisse und Wissen zu vermitteln und/oder Klienten zu helfen, vorhandene Kenntnisse sinnvoll zu ordnen und zu strukturieren;
- Klienten zu helfen, sich für ein Problem so viele Kenntnisse zu verschaffen, daß es ihnen möglich wird, sich über dieses Problem eine ausgewogene Meinung zu bilden und/oder aus den in Frage kommenden Alternativen eine verantwortungsbewußte Wahl zu treffen, die ihrer Meinung nach optimal ist, die Motivation der Klienten zu stärken, eine einmal getroffene Entscheidung auch auszuführen;
- den Klienten zu helfen, ihre Meinungen und Entscheidungen fortlaufend zu überprüfen;
- Klienten zu befähigen, sich auch in Zukunft rechtzeitig eine ausgewogene Meinung zu bilden und verantwortliche Entscheidungen zu treffen.

Dabei ist es nicht nötig, daß Berater gleichzeitig alle genannten Aspekte beratend begleiten. In vielen Situationen wird es genügen, dem Klienten zu helfen, seine eigene Situation systematisch zu analysieren und seine Probleme klarer zu formulieren. In anderen Fällen geht es vielleicht nur darum, dem Klienten Kenntnisse zu vermitteln, die er benötigt. Auch ist es denkbar, daß ein Klient sich schwer tut, seine vorhandenen Kenntnisse so zu ordnen, daß er entscheiden kann, welche Handlungsalternativen seinen Zielen am besten entsprechen. Ein Berater wird daher zunächst mit seinen Klienten ihre Situation analysieren müssen, bevor er entscheidet, wie er ihnen am besten helfen kann. Im Kapitel "Einzelberatung"

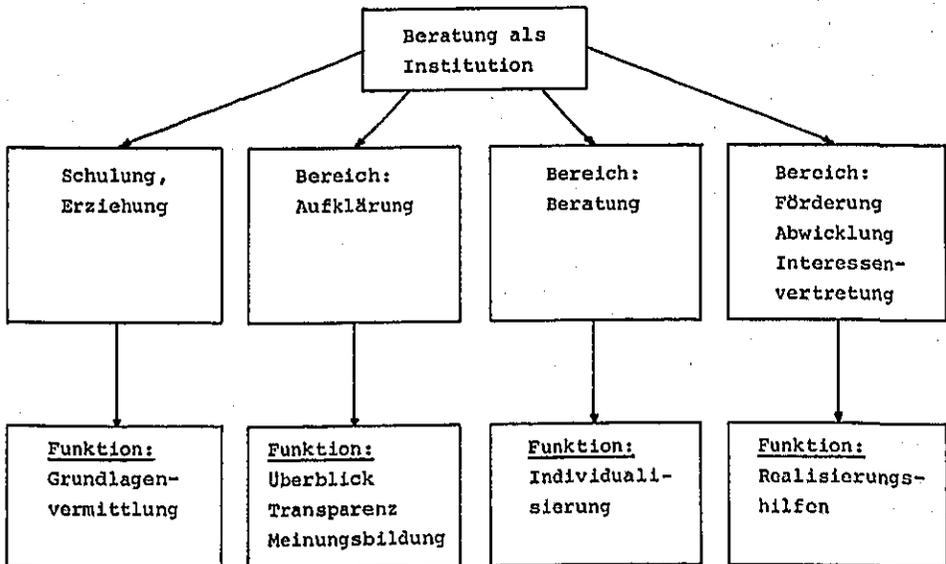


Abb. 1 Dienstleistungsangebot typischer "Beratungsinstitutionen"

gehen wir auf diese Problematik näher ein.

Nach unserem Versuch, den Begriff "Beratung" zu definieren, wollen wir auch eine kurze Definition zum Begriff "Berater" geben. Viele sogenannte Beratungsinstitutionen sind nicht nur mit eigentlichen Beratungsaufgaben beschäftigt, sondern darüber hinaus nehmen sie auch andere Aufgaben wahr (vgl. Abb. 1). Das gilt beispielsweise für die Vergabe von staatlichen Förderungsmitteln (Subventionen), die Vermittlung bestimmter Dienstleistungen (Arbeitsvermittlung in der Berufsberatung) oder auch das Finden von konkreten Problemlösungen (z. B. steuerliche Beratung). Es ist daher wenig realistisch, den Begriff "Berater" nur solchen Personen vorzubehalten, die ausschließlich Beratung erteilen. Im Regelfall wird man auch dann von "Beratern" sprechen, wenn Personen Beratungsaufgaben wahrnehmen, darüber hinaus jedoch auch andere Aufgaben erfüllen.

1.2 Ziele der Beratung

Aus unserer bisherigen Definition von Beratung folgt, daß die Interessen des Klienten die Ziele der Beratungsarbeit maßgeblich beeinflussen sollten. Aber auch ein Berater selbst hat Vorstellungen darüber, welche Veränderungen unter seinen Klienten anzustreben sind. Diese Vorstellungen werden ebenfalls eingehen in die Ziele seiner Arbeit. Hinzu kommt, daß Beratungsarbeit mit Kosten verbunden ist. Nicht immer werden diese Kosten von den Klienten selbst aufgebracht. Andere Geldgeber, vor allem staatliche Institutionen, werden oft nur dann bereit sein, die Kosten der Beratungsarbeit zu tragen, wenn sie die Beratungsziele für sinnvoll halten.

Bei der Festlegung von Beratungszielen muß daher zwar den Interessen der Klienten, so wie diese selbst sie sehen, Priorität eingeräumt werden, darüber hinaus sind aber auch die Vorstellungen der Berater über gewünschte Veränderungen und die Ziele der politischen Willensträger (Geldgeber von Beratungsorganisationen) von Bedeutung.

Auch ein anderer Aspekt ist in diesem Zusammenhang wichtig. Wir hatten bereits darauf hingewiesen, daß Berater ihren Klienten nur bei Problemen helfen sollten, die in ihren Kompetenzbereich fallen. Das kann zur Folge haben, daß Klienten eingeschränkt werden in den Lösungsmöglichkeiten, die sie für eine Problemlösung in Betracht ziehen.

Ein Beispiel dazu: Das Einkommen landwirtschaftlicher Betriebe kann u. a. durch Übernahme neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse, aber auch durch eine Erhöhung der Agrarpreise angehoben werden. Agrarberater werden ihre Aufgaben darauf beschränken, neue wissenschaftliche Erkenntnisse an ihre Klienten weiterzugeben. Die Durchsetzung von Preisforderungen ist in der Bundesrepublik den berufsständischen Organisationen vorbehalten. Gäbe es diese Aufgabenteilung nicht, so könnte die Aufgabenbeschränkung von Beratern auf rein fachliche Aspekte zur Folge haben, daß wichtige Lösungsmöglichkeiten für die Klienten nicht in ausreichendem Umfange berücksichtigt würden.

Viele Berater bemühen sich, ihre Klienten zu überlegen (rationalen) Entscheidungen anzuhalten in der Hoffnung, daß das Entscheidungsergebnis besser wird. Sie vertrauen darauf, daß ihre Klienten bereit und in der Lage sind, sinnvolle Entscheidungen zu treffen, und zwar unabhängig von der Meinung des Beraters.

Andere Berater streben danach, ihre Klienten nach eigenen Zielvorstellungen zu beeinflussen. Agrarberater in Entwicklungsländern

sind beispielsweise u. a. darum bemüht, Widerstände gegen den Einsatz von Mineraldünger abzubauen, weil damit die Nahrungsversorgung relativ schnell verbessert werden kann. Ernährungsberater bemühen sich darum, übergewichtige Klienten zur Gewichtsreduzierung zu veranlassen, weil dadurch in der Regel deren Lebenserwartung erhöht wird. In beiden Fällen kann es sinnvoll sein, sich Beeinflussungsmethoden zu bedienen, die beispielsweise auch von der Werbung angewandt werden und durchaus nicht immer auf eine rationale Entscheidung der Klienten abzielen.

Die Frage, ob ein Berater sich bemühen sollte, daß seine Klienten eigenständige Entscheidungen treffen, kann man daher sowohl unter ethischen als auch unter Effizienzgesichtspunkten sehen. Vom ethischen Gesichtspunkt aus ist es wichtig, daß Menschen über ihr Schicksal selbst entscheiden. Niemand anders kann ihnen die Entscheidung abnehmen, ob gutes Essen für sie wichtiger ist als die Herabsetzung der Lebenserwartung.

Dem kann man die Auffassung entgegenstellen, daß wir in einer Gesellschaft leben, in der wir auf verschiedenen Wegen unbewußt beeinflusst werden. Die Entscheidung, zu rauchen oder nicht zu rauchen, wird beispielsweise durch die Zigarettenwerbung beeinflusst. Dafür wird in unserem Lande ein Vielfaches mehr ausgegeben als für Aufklärungsmaßnahmen über die Folgen des Rauchens. Verschiedene Gesundheitsberater fühlen sich daher berechtigt, gesundheitsfördernde Verhaltensweisen soweit wie möglich aktiv zu propagieren, und zwar im Sinne von Gegenmacht.

Oft beschränken sie sich bei dieser Aufgabe nicht allein auf beratende oder aufklärende Aktivitäten. Nicht selten verstehen sie sich darüber hinaus auch als "Anwälte" für die Interessen ihrer Klienten.

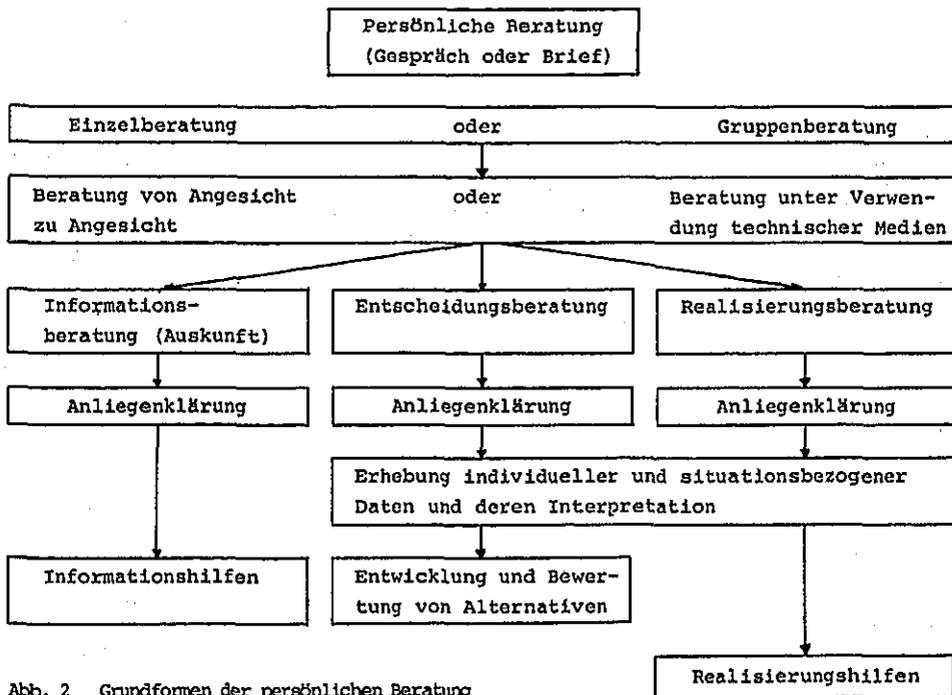


Abb. 2 Grundformen der persönlichen Beratung

Bei der Frage, ob und in welchem Umfang Berater die Situation ihrer Klienten beeinflussen sollen oder nicht, geht es um zwei weitere Teilaspekte:

1. Richtet sich die Beratungsarbeit allein auf die Beeinflussung von Klienten oder auch auf Veränderung von gesellschaftlichen Strukturen?
2. Richtet sich die Beratungsarbeit an alle Personen innerhalb einer Zielgruppe oder nur auf ausgewählte Klientengruppen?

Aus den bisherigen Überlegungen wird deutlich, daß eine Beratungsorganisation verschiedene Strategien für die Erreichung ihrer Ziele verfolgen kann. Wir möchten das abschließend darstellen am Beispiel der Verbraucherberatung: Mögliche Ziele können sein (vgl. Abb. 2):

1. Wissensvermittlung, beispielsweise über einen Warentest bei Waschmaschinen (Auskunft).
2. Hilfe bei Entscheidungen. Etwa dadurch, daß man mit einem Klienten bespricht, welche Beurteilungskriterien in einem Warentest verwendet wurden und welche von besonderer Bedeutung sind für seine Situation.
3. Interessenvertretung von Konsumenten bei Konflikten mit Händlern. Das kann dadurch geschehen, daß Verbraucher über ihre Rechte informiert werden und darüber, wie sie diese Rechte realisieren können. Häufig dient die Einschaltung einer Verbraucherberaterin bereits dazu, daß Händler zu Kompromissen bereit sind, weil sie um das Renommee ihres Geschäftes fürchten. Hier wird deutlich, daß eine Beratungsorganisation durchaus auch Machtfunktionen für ihre Klienten wahrnehmen kann.
4. Beseitigung von wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Mißständen durch gezielte Einflußnahme auf die politische Willensbildung. Das kann beispielsweise durch Forderung nach gesetzlichen Neuregelungen geschehen.

1.3 Beratungslehre

Die Beratungslehre umfaßt alle strategischen Aspekte, die im Zusammenhang mit Aufklärungs- und Beratungsprozessen zu berücksichtigen sind. Sie bedient sich dabei Erkenntnissen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und versucht, diese durch spezielle Forschungs- und Entwicklungsaufgaben für die Beratungsarbeit nutzbar zu machen. Kurz: Die Beratungslehre setzt sich mit Ziel-Mittel-Systemen und ihren wechselseitigen Verflechtungen im Bereich der Beratungsarbeit auseinander. Ähnlich wie im Berufsfeld des Lehrers sind für Berater fachinhaltliche Kompetenzen und methodisch-didaktische Fähigkeiten gleichermaßen unerläßliches Rüstzeug für erfolgreiche Arbeit.

Eine Beratungsorganisation bzw. ihre Beratungskräfte erwarten von der Beratungslehre u. a. Antworten auf folgende Fragen:

1. Aufgrund welcher Überlegungen bietet man bestimmte Beratungshilfen an und andere nicht?
2. Was sieht man als Ziel der Beratung an? Beschränkt man sich darauf, Klienten eine Lösung für ihre Probleme anzubieten? Oder strebt man gleichzeitig an, die Klienten zu befähigen, sich in ähnlichen Situationen selbst helfen zu können? Wie bestimmen Berater ein Problem, und wie finden sie dafür eine Lösung?
3. Auf wen richtet man seine Beratungsaktivitäten aus? Auf alle Menschen, die in einem bestimmten Gebiet wohnen? Auf Mitglieder einer bestimmten Berufsgruppe? Einer bestimmten Altersgruppe? Auf Menschen, die vor einer bestimmten Entscheidung stehen?

In der Regel kann man davon ausgehen, daß diejenigen, die Beratung objektiv gesehen am meisten nötig haben, am wenigsten davon Gebrauch machen. Das gilt für alle Bereiche der Beratung und der Erwachsenenbildung.

4. Auf welche Probleme richtet man seine Beratungsaktivitäten aus? Auf alle Probleme der Zielgruppe oder auf genau definierte Einzelprobleme? Eine Konzentration auf bestimmte Einzelprobleme hat den Vorteil, daß Berater auf diesem Gebiet sich fachlich besser spezialisieren können. Nachteilig dabei ist jedoch, daß die Spezialisierung auf Einzelprobleme für einen Klienten, der ein umfassendes Problem hat, dazu führt, daß er mehrere Berater konsultieren muß. Daraus können unterschiedliche Vertrauensverhältnisse resultieren, die sich für die Lösung des Problems nachteilig auswirken.
5. Wie erkennt man, auf welche Probleme man sich bei den Klienten innerhalb einer Zielgruppe konzentrieren soll? Eine Ernährungsberaterin wird oft vor der Frage stehen, ob sie den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf vorbeugende Maßnahmen (etwa zur Verhinderung von Übergewicht) oder auf kurative Maßnahmen (beispielsweise Beseitigung von Übergewicht bei Adipösen) legen will.
6. Liegt dem Berater daran, seinem Klienten eine Problemlösung anzubieten? Oder sieht er seine Aufgabe vielmehr darin, ihm bei der Suche nach einer Lösung behilflich zu sein? Im ersten Fall geht es vornehmlich um "technische" oder "ökonomische" Fragen. Im zweiten spielen auch Werturteile und zwischenmenschliche Beziehungen eine Rolle.
7. Wie entwickelt der Berater (gemeinsam mit dem Klienten) die Problemlösung? Kann er sich auf erprobte Erfahrung stützen? Oder muß er eine neue Empfehlung entwickeln, die Erkenntnisse aus verschiedenen Wissensdisziplinen ebenso berücksichtigt wie die Situation, den Erfahrungsstand und die Zielvorstellung der Klienten? Muß diese neue Empfehlung erst noch erprobt werden?
8. Welche Methoden sind erforderlich, um die verschiedenen Subziele zu erreichen, z. B. Wecken eines Problembewußtseins, Beeinflussung der Gruppennormen zu diesem Problem, Hilfen bei der Entscheidungsfindung?
9. Welche (Kombination von) Beratungsmethoden soll man für ein bestimmtes Problem anwenden? Liegt dazu eine systematische Situationsanalyse unter Berücksichtigung der Ziele des Beratungsprogramms vor?
10. Wie soll man jede dieser Methoden im einzelnen ausrichten? Ist die Methode dem spezifischen Ziel, das man damit zu erreichen hofft, angepaßt? Berücksichtigt sie die Ausbildung des Klienten, seine Kenntnisse und Einstellungen im Zusammenhang mit dem Problem? Inwieweit sind die Berater beim Umgang mit diesen Methoden ausreichend geschult?
11. Wie ist die Beratungsorganisation ausgerichtet? Wie erreicht man es, daß verschiedene Funktionsträger auf verschiedenen Ebenen einer Beratungsinstitution denselben Zielvorstellungen nachstreben? Wie verlaufen die Kommunikationsstrukturen zur Erreichung dieser Ziele? Ist die Aufgabenverteilung und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Funktionsträgern, zwischen Spezialisten und Generalisten geregelt? Wie verläuft der Informationsfluß zwischen Klienten und Beratern und zwischen Beratung und Wissenschaft? Auf welche Art und Weise sind bestimmte Motivationen eingebaut in die Organisation, damit jeder Berater sein möglichstes tut, um die gesteckten Ziele zu erreichen?
12. Mit welchen Organisationen soll ein Beratungsdienst zusammenarbeiten, und wie kann diese Zusammenarbeit organisiert werden? Hierbei kann es um staatliche Organisationen gehen, die Bezie-

- hungen mit der Zielgruppe der Klienten unterhalten oder auch um dem Klienten nahestehende Organisationen, etwa Berufsvereinigungen. Die Zusammenarbeit kann auf einen wechselseitigen Informationsaustausch über die jeweils eigene Arbeit beschränkt sein. Sie kann aber auch darauf ausgerichtet sein, ganz bestimmte Probleme der Klienten möglichst gemeinsam zu lösen.
13. Wie kann man die Arbeit eines Beratungsdienstes einer Erfolgskontrolle unterziehen? Wie ermittelt man, ob die gestellten Ziele erreicht werden und welche vorher nicht einkalkulierten Ergebnisse der Beratungsaktivitäten eingetreten sind? Wie bekommt man Informationen darüber, wie eine Verbesserung künftiger Beratungsaktivitäten zu erreichen ist?
 14. Wie umfangreich muß das Budget eines Beratungsdienstes sein? Wie können die Mittel optimal verteilt werden? Wieviel Mittel sollten auf den Personaleinsatz, wieviel auf die Anschaffung von Medien (Filme, Broschüren etc.) entfallen?

Die Kernfragen der Beratungslehre beziehen sich auf die Auswahl und Durchführung von Beratungsmethoden. Auf diesem Gebiet ist auch bisher die meiste wissenschaftliche Vorarbeit geleistet worden. In jüngster Zeit werden auch verstärkt Ziel-, Planungs- und Managementprobleme der Beratung untersucht und diskutiert.

Die Initiative für Beratungsaktivitäten geht heute in vielen Bereichen der Beratung vom Klienten aus. Er sucht vor schwierigen Entscheidungen oder in bestimmten Problemsituationen persönlicher Art sachkundige Informationen und wendet sich deshalb an einen Berater um Hilfe. Viele Berater in den verschiedensten Bereichen tun denn heute auch nicht sehr viel mehr als diese Klientenfragen so gut wie möglich zu beantworten. Das hat zumindest den Vorteil, daß sie dabei auf die realen Probleme der Klienten eingehen müssen.

Der Nachteil dieser Vorgehensweise: Die Klienten werden durch die Berater oft nicht rechtzeitig auf jene Fragen vorbereitet, die für den Berater bereits erkennbar sind, von ihnen selbst aber (noch) nicht als Problem gesehen werden.

Die Folge davon kann sein, daß einige Bevölkerungsgruppen nur in geringem Umfang von der Beratung erreicht werden, weil sie ihre wirklichen Probleme noch nicht erkannt bzw. noch nicht formuliert haben. Dadurch besteht die Gefahr, daß ein Beratungsdienst wohl in der Lage ist, die Klientenprobleme von gestern zu lösen, nicht aber denen von morgen vorzubeugen.

1.4 Die Stellung der Beratungsinstitutionen im Prozeß der Wissensverbreitung

Eine der wesentlichsten Aufgaben der Beratungsinstitutionen in den Bereichen Landwirtschaft, Hauswirtschaft und Ernährung besteht darin, das Rationalverhalten ihrer Klienten im weitesten Sinne zu entwickeln, zu fördern und den jeweiligen wissenschaftlichen Erkenntnissen anzupassen. Daraus leitet sich unter anderem die Aufgabe ab, neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Verfahren laufend zu beobachten, auszuwerten und gegebenenfalls ihren Klienten nutzbar zu machen. Berater stellen unter diesem Aspekt ein wichtiges Bindeglied zwischen Wissenschaft (Ressourcen-System) und Praxis (Anwender-System) dar. Die sich daraus ergebenden Funktionen sollen im folgenden genauer umrissen werden.

Das Makro-System der Wissensverbreitung in unserer Gesellschaft läßt sich - vereinfacht ausgedrückt - in drei große Bereiche gliedern (vgl. Abb. 3):

1. Den Bereich "Forschung". Er umfaßt sowohl die Beschreibung und

Systematisierung einfacher Erscheinungsformen der Realität als auch die Klärung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Kurz: Der Bereich "Forschung" produziert grundlegende theoretische und praktisch abgesicherte Erkenntnisse darüber, "was ist".

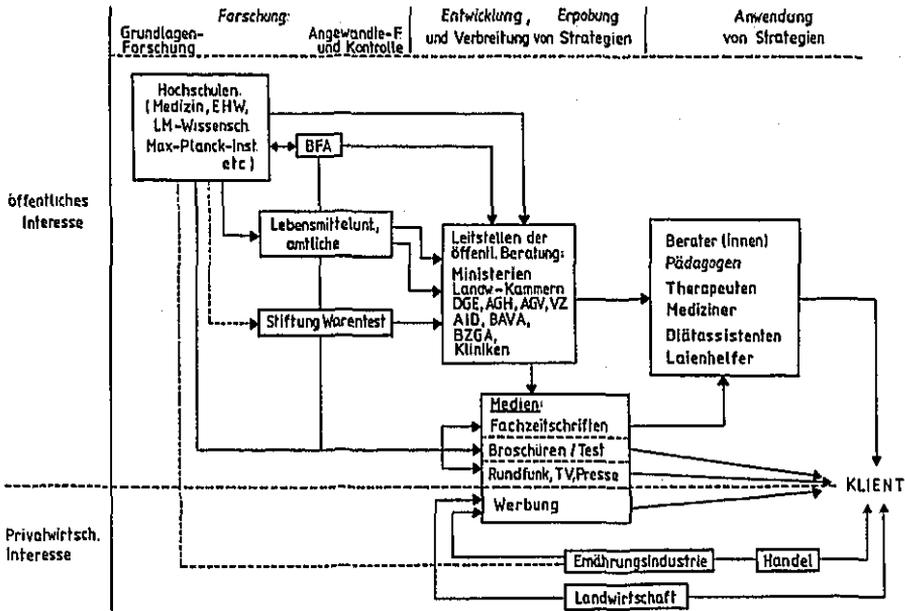


Abb. 3 Produktion, Verbreitung und Anwendung neuer Erkenntnisse im Bereich der Ernährung

2. Den Bereich "Entwicklung, Text und Erfolgskontrolle". Dieser Bereich verwertet zahlreiche Forschungsergebnisse verschiedener Richtungen, entwickelt daraus brauchbare Problemlösungen und testet diese unter Praxisbedingungen. Wir finden ihn im Bereich Landwirtschaft und Ernährung institutionalisiert in den Versuchsanstalten der Bundesländer und in den Entwicklungsabteilungen der Industrie.
3. Den Bereich der "Anwendung" von neuen Erkenntnissen und Verfahren. Darunter wollen wir hier beispielsweise die Gesamtheit der praktischen Landwirte einschließlich ihrer Betriebsberater bzw. die Gesamtheit der Verbraucher einschließlich der Verbraucherberater zusammenfassen.

Die Abbildung 4 verdeutlicht diese Zusammenhänge am Beispiel des Agrarbereichs. Dabei zeigt sich, daß der Wissensfluß nicht einbahnig von der Ebene der Forschung zum Bereich der Anwendung verläuft. Er schließt vielmehr Rückkoppelungsprozesse zwischen den einzelnen Subsystemen ein, die erst eine problemgerechte Produktion und Verbreitung neuer Erkenntnisse oder Verfahren ermöglichen.

Forschung ist dabei als ein Prozeß der "Objektivierung" real vorfindbarer Einzelphänomene anzusehen. Beratung aber hat die Aufgabe, aus der Fülle wissenschaftlicher Einzelergebnisse (Objektivierung) Schlußfolgerungen für den Einzelfall zu ziehen (Subjektivierung). Beratungsinstitutionen stellen somit ein unerlässliches Bindeglied im Prozeß der Wissenstransformation zwischen Forschung und Praxis dar.

Die verschiedenen Konzepte, die sich mit Teilaspekten der Wissensverbreitung und Anwendung auf unterschiedlichen Ebenen befassen, lassen sich im Grunde auf drei verschiedene Modelle mit Inter-

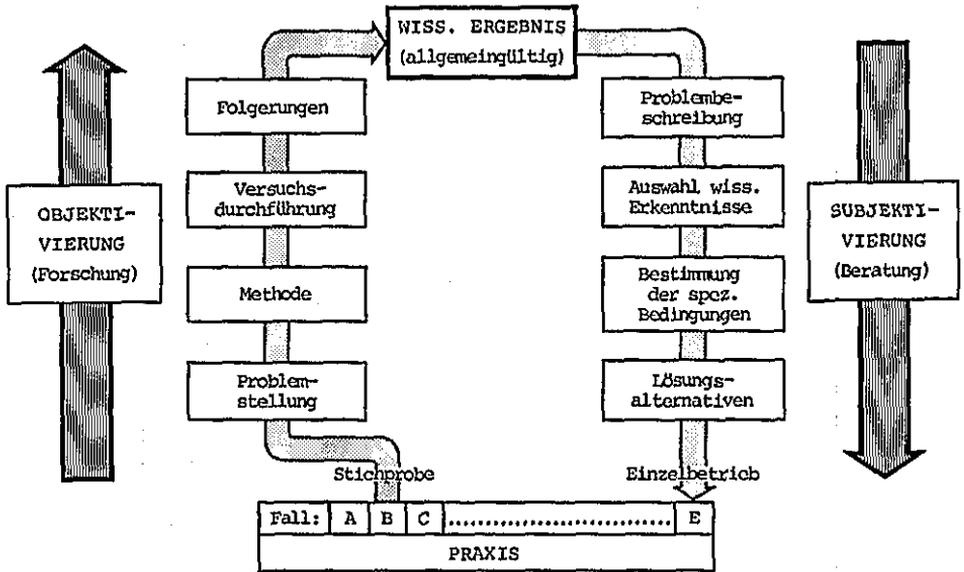


Abb. 4 Strategien in Forschung und Beratung (nach H. Schön)

system-Charakter zusammenfassen. Sie sollen hier als
 Modell Forschung-Entwicklung-Verbreitung,
 Modell Soziale Interaktion und als
 Modell Problemlösung

bezeichnet werden. Die Annahmen, die jeder dieser drei Strategien bzw. Modelle zugrunde liegen, sind in der Übersicht 1 zusammengefaßt. Sie sollen im folgenden noch etwas näher erläutert werden.

Modell Forschung-Entwicklung-Verbreitung

Hierzu zählen jene Strategien, die Entwicklung und Verbreitung technologischer, wirtschaftlicher oder sozialer Neuerungen durch systematische Planung zu erreichen suchen. Ausgangspunkt solcher Programme ist gewöhnlich die Identifizierung eines Problems, für das noch keine brauchbaren Lösungsalternativen vorliegen. Beispielhaft seien hier die Atom-, Raumfahrt-, Bildungs- und Krebsforschung genannt.

Dem Modell Forschung-Entwicklung-Verbreitung liegt die Auffassung zugrunde, daß die Nutzbarmachung neuer Erkenntnisse und Verfahren beschleunigt werden kann, wenn alle Aktivitäten von der Erforschung über die Entwicklung bis hin zur Verbreitung und Anwendung systematisch geplant, koordiniert und laufend kontrolliert werden.

Modell Soziale Interaktion

Strategien, die diesem Modelltyp zuzuordnen sind, gehen von der Annahme aus, daß eine verbreitungsfähige und verbreitungswürdige Neuerung vorliegt, die einer gegebenen Gruppe von Anwendern zur Übernahme empfohlen werden sollte. Es handelt sich dabei in der Regel um konkrete Verfahren oder Produkte, die bereits als praxisreif angesehen werden oder nur noch geringfügigen situationsspezifischen Modifizierungen im Anwendungsbereich zu unterziehen sind. Das Ressourcensystem legt dazu die potentielle Zielgruppe fest, antizipiert

Übersicht 1 Strategien der Wissensverbreitung zwischen Wissenschaft und Praxis in der Landwirtschaft

Modellansatz	Bereich "Soziale Interaktion"	"Problemlösung"	"Forschung, Entwicklung, Verbreitung"
Bereich "Forschung" (Grundlagen- und angewandte Forschung)	Wissenschaftliche Erkenntnisse werden als gegeben unterstellt	Wissenschaftliche Erkenntnisse liegen z. T. in problemadäquater Form vor	Grundlegende wissenschaftliche Fragestellung ungeklärt
Bereich "Entwicklung" (Versuchsanstalten, Spezialberater, Industrie, Verbände)	Anwendbarkeit der Erkenntnisse wird als gegeben unterstellt	Erkenntnisse aus z. T. unterschiedlichen Disziplinen und Bereichen müssen im Hinblick auf Problemstellung bewertet und zu einer Problemlösung "verpackt" werden. Erkenntnislücken erfordern neue Forschung	Entwicklung und Erprobung erst nach Klärung grundlegender Fragen
Bereich "Anwendung" (Landw. Praxis All-round-Berater)	Anwender brauchen Erkenntnisse angeblich "nur" zu übernehmen	1. Anwender haben Probleme 2. "Fertige" Lösungen fehlen 3. Problemlösung muß durch interdisziplinäre Zusammenarbeit von "Praxis", "Entwicklung" und "Forschung" gefunden werden	Anwendung setzt intensive Forschungs- und Entwicklungsarbeit voraus
Beispiele	Düngebedarfsermittlung, Mineralstoffversorgung bei Kühen, Markttransparenz, Fahrgassen i. Getreide, Buchführung, Gründüngung	Direktsaatverfahren, Automatische Kraftfutterdosierung, Güllebeseitigung, Systeme zur Ertragsoptimierung, N-Düngung	Agrotherm, Hybridzuchtprogramme, Neue Rapsorten, Planung unter Unsicherheit, Prognosemodelle (Erträge, Preise)

deren Bedürfnisse und unterstellt, daß der Einsatz der in Frage stehenden Neuerung für die Zielgruppe zweckmäßig sei. Es handelt sich hier also um normative Kriterien, die das Ressourcensystem aufstellt.

Gerade in diesen normativen Annahmen liegt die Schwäche des Interaktionsansatzes. Zahlreiche wissenschaftliche Studien haben nämlich inzwischen belegt, daß die Verbreitung neuen Wissens oder neuer Verfahren nur dann gelingt, wenn das sogenannte Gleichartigkeitskriterium vorliegt. Das heißt, daß die Partner im Prozeß der Wissensverbreitung (seien es nun Wissenschaftler und Berater oder Berater und Anwender) hinsichtlich ihres Wissens, ihrer Fähigkeit, neue Informationen aufzunehmen, und hinsichtlich ihrer Einstellungen gewisse gleichartige Züge aufweisen müssen. Nur dann gelingt der Wissenstransfer in befriedigendem Umfang.

Eine weitere Schwäche des Interaktionsansatzes ist in der Vernachlässigung der Frage zu sehen, ob die vom Ressourcensystem unterstellte Zweckmäßigkeit neuer Verfahren tatsächlich im objektiven Sinne für den einzelnen Anwender vorliegt. Darüber hinaus bleibt bei diesem Ansatz unberücksichtigt, daß die meisten Neuerungen vor der Anwendung innerhalb einer Zielgruppe auf deren situationsbedingte Bedürfnisse zugeschnitten und umgeformt werden müssen. Dieser Umformungsprozeß erfordert von dem einzelnen Anwender ein erhebliches Maß an intellektuellen und/oder handwerklichen Fähigkeiten. Liegen diese nicht vor, so scheidet die Anwendung einer Neuerung allein an diesen mangelnden Voraussetzungen.

Gerade beim Interaktionsansatz zeigen sich deutlich die Schwierigkeiten, die allen empirisch-rationalen Strategien eigen sind:

Man kann Empfehlungen von oben herab nur mit der Einschränkung

geben, daß man die situationsspezifischen und subjektiv interpretierten Voraussetzungen der einzelnen Anwender mit in sein Kalkül einbezieht.

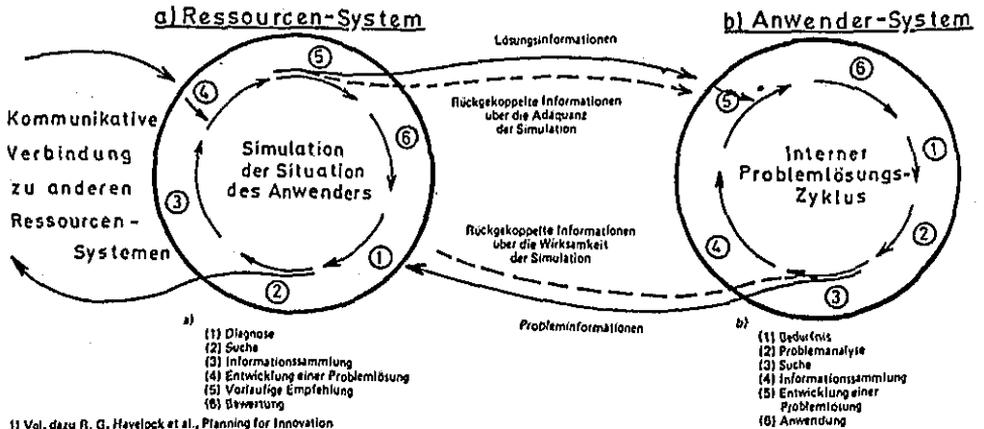
Modell Problemlösung

Im Gegensatz zu den bisher erörterten Modellen der Wissensverbreitung stellen problemlösungs- oder entscheidungsorientierte Ansätze die konkreten Bedürfnisse oder Ziele des Anwendersystems in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der potentielle Anwender kann dabei als Einzelperson, Gruppe oder Organisation aufgefaßt werden. Eine solche Anwendereinheit sei hier als ein Anpassungssystem interpretiert, das um die Lösung seiner Probleme bemüht ist und zu diesem Zweck nach Bedarf mit dem ihm zugänglichen Teil des Ressourcensystems in Austauschbeziehungen eintritt. Der Problemlösungsprozeß wird gewöhnlich in Form eines Regelkreises oder Phasenschemas dargestellt (vgl. Abb. 5). Der Problemlösungsansatz geht von folgenden Annahmen aus:

1. Das interne subjektive Vorstellungsbild, das ein Anwender von seiner Umwelt hat, ist die zentrale Variable für die Analyse aller Aktivitäten und Prozesse, die mit der Übernahme einer Neuerung in Verbindung stehen. Während das Interaktionstheorem die Annahme eines neuen Projektes oder Verfahrens als Endziel ansieht, ohne die subjektiv empfundene Problemsituation des möglichen Übernehmers einer eingehenden Betrachtung zu unterziehen, geht das Problemlösungsmodell davon aus, daß die Empfehlung zur Übernahme einer Neuerung so lange irrelevant bleibt, wie die konkrete Problemsituation des potentiellen Übernehmers nicht explizit berücksichtigt wird.

2. Daraus folgt: Jeder Empfehlung zur Anwendung eines neuen Verfahrens muß eine genaue Analyse der konkreten Anwenderbedürfnisse vorausgehen. Auf diese Bedürfnisse müssen sodann Empfehlungen ausgerichtet werden. Neue Erkenntnisse oder Verfahren liegen danach nur selten in konkreter Form vor. Sie werden vielmehr durch Suchprozesse im Anwender- und Ressourcensystem und durch ständige Interaktionen zwischen beiden Systemen entwickelt und auf die konkrete Problemsituation des Anwenders zugeschnitten.

3. Das Beratungssystem nimmt dabei vor allem eine Vermittler- oder Bindegliedfunktion wahr. Es bemüht sich nicht, dem potentiellen Anwender ein von ihm als zweckmäßig angesehenes Verfahren auf-



¹⁾ Vgl. dazu R. G. Havelock et al., Planning for Innovation through Dissemination of Knowledge, Ann Arbor 1969

Abb. 5 Kommunikative Verbindungen zwischen Ressourcen- und Anwender-System

zudrängen. Seine Bemühungen im Prozeß der Wissensvermittlung werden von der Maxime geleitet, dem Anwender entsprechend dessen Interessen und Fertigkeiten Hilfen zur Selbsthilfe zu gewähren. Der Schwerpunkt der Beziehungen zwischen Beratungs- und Anwendersystem liegt also sowohl in der Vermittlung neuer Wissensinhalte als auch in der Erweiterung der Problemlösungskapazitäten des Anwenders.

Daraus folgt:

4. Die Übernahme neuer Erkenntnisse oder Verfahren kann nicht als Selbstzweck und a priori als sinnvoll angesehen werden, wie es das Interaktionstheorem unterstellt, ohne daß die situations- und persönlichkeitsbedingten Restriktionen des potentiellen Anwenders berücksichtigt werden. Oft werden bereits vorhandene Erkenntnisse vom Anwender in unvollkommener Weise genutzt. Die Aufgabe des Beratungssystems wird daher immer auch darauf ausgerichtet sein, dem Anwender zu einem wirkungsvolleren Einsatz seiner vorhandenen Erkenntnisse und/oder Verfahren zu verhelfen.

Das Problemlösungsmodell dürfte realitätsgerechter als die übrigen bisher beschriebenen Modelle der Wissensverbreitung und Anwendung die internen Informationsverarbeitungsprozesse des Anwenders bei der Übernahme neuer Erkenntnisse berücksichtigen. Dennoch haften auch ihm einige gravierende Mängel an:

1. Die Kriterien, die das Anwendersystem seiner Problemdefinition zugrunde legt, sind empirisch häufig schwer zu erfassen.
2. Das Modell liefert keinen ausreichenden Bezugsrahmen für jene Aktivitäten, die der Verbreitung neuen Wissens einen emanzipatorischen Wert zumessen. Das heißt, für alle jene Aktivitäten, die man heute gemeinhin unter dem Begriff "Geplanter Sozialer Wandel" zusammenfaßt, liefert das Modell nur begrenzte Ansatzpunkte. Erinnerung sei hier nur an die Ernährungs- und Gesundheitsberatung. Hier geht es häufig zunächst darum, erst einmal ein Bewußtsein zu schaffen für solche Probleme, die auf die Klienten bei unangepaßtem Verhalten langfristig zukommen.

In allen drei dargestellten Modellen stellen Berater bzw. Beratungsinstitutionen eines von mehreren möglichen Bindegliedern zwischen einem Ressourcen- (Forschung, Entwicklung, Test- und Erfolgskontrolle) und einem Anwendersystem (Klienten) dar. Berater sind quasi "Grenzgänger" zwischen informationsproduzierenden und informations-suchenden Personen bzw. Institutionen. Wollen sie ihre Vermittlungsfunktion erfolgreich wahrnehmen, so müssen sie gleichermaßen Zugang zum Ressourcen- wie auch zum Anwendersystem haben und beider Vertrauen genießen. Sie müssen sowohl die Fachsprache der Experten als auch die Umgangssprache der Klienten kennen. Sie müssen wissen, wie wissenschaftliche Erkenntnisse zu bewerten und wie sie in praktische Problemlösungen umzusetzen sind.

Die Bindegliedfunktion von "Beratern" kann entsprechend dem Selbstverständnis der Trägerorganisationen in folgenden Formen bzw. Strategien zum Ausdruck kommen:

1. Aufklärungs- und Beeinflussungsstrategie
(Empfehlungen an die Klienten)
2. Soziale-Marketing-Strategie
(Lösungen für die Klienten)
3. Problemlösungs-Strategie
(Überlegungen mit den Klienten)

Die Aufklärungs- und Beeinflussungsstrategien spielen beispielsweise in der Gesundheits-, Ernährungs- und Verbraucheraufklärung eine dominierende Rolle. Aber auch in der Agrarberatung ist dieser Ansatz ebenfalls weit verbreitet. Das Hauptproblem aus der Sicht der Berater läßt sich dabei so zusammenfassen: "Welche Empfehlungen muß ich den Klienten geben, damit sie sich so verhalten, wie es

meiner Meinung nach richtig wäre?"

Die Strategie "Soziales Marketing" wäre aus der Sicht der Beratungsinstitutionen in folgende Frage zu kleiden: "Wie muß ich mein Angebot an Informationen und Empfehlungen zusammenstellen, darbieten und vertreiben, damit es von den Klienten akzeptiert und übernommen wird?"

Bei der Problemlösungsstrategie müßte demgegenüber die Frage lauten: "Wie kann ich den Klienten helfen, das zu erreichen, was sie erreichen wollen?"

Die Beeinflussungs- und die Marketing-Strategien sind weitgehend zugeschnitten auf das bereits beschriebene Interaktionsmodell sowie auf das Modell Forschung-Entwicklung-Verbreitung. Berater haben hier weitgehend die Funktion von Informationsüberträgern oder Wissensvermittlern. Sie sagen, was gut oder schlecht, richtig oder falsch, zweckmäßig oder nicht sinnvoll sein könnte. Der Kommunikationsweg ist weitgehend einseitig ausgerichtet; von den Beratern zu den Klienten. Die gängigsten Vermittlungsmethoden sind dabei Veröffentlichungen in Massenmedien sowie Vorträge.

Anders beim Problemlösungsmodell. Hier nehmen die Berater im eigentlichen Sinne eine beratende (konsultierende) Aufgabe wahr. Sie suchen nicht allein nach einer im technischen Sinne optimalen Lösung; sie versuchen vielmehr, solche Lösungen gemeinsam mit den Klienten zu finden, die fachlich vertretbar und gleichzeitig für die Klienten akzeptabel sind. Kurz: Die Problemlösungsstrategie weist dem Berater mehr eine helfende, unterstützende, prozeßfördernde Funktion zu. Berater sind hier mehr Experten dafür, wie man ein Problem identifiziert und wie man vorgeht, um geeignete Lösungen zu finden.

In der landwirtschaftlichen Beratung finden wir den Typ des helfenden, prozeßbegleitenden Beraters vor allem in der Figur des Allround- bzw. des Betriebsberaters. Er arbeitet im Idealfall mit den Klienten, beobachtet, analysiert und durchdenkt gemeinsam mit ihnen ihre Situation.

Der Funktionstyp "Wissensvermittler" ist demgegenüber weitgehend identisch mit der Figur des sogenannten Spezialberaters, der in einer Problemsituation "Rezepte" anbietet oder Detailfragen klärt (Auskunft erteilt). Die Berater-Klienten-Beziehung ist beim "Wis-

Übersicht 2 Transferprobleme zwischen Wissenschaft und Praxis¹
vornehmlich für die Überträger von Wissen (Berater, Journalisten, Fachlehrer)

	zu große Streuung	zu komplex	zu schwierig
Informationssammlung (Was weiß man darüber?)	Informationen müssen aus vielen verstreuten Quellen entnommen werden	Die Auswahl relevanter Quellen setzt eine breite und fundierte Übersicht über das Gesamtproblem voraus	Informationen sind nicht zu bekommen
Informationsverarbeitung (Was ist daran problemrelevant?)	Zu viele Einzelinformationen sind zu berücksichtigen und zu werten	Wissenschaftliche Erkenntnisse müssen in "einfache" Aussagen umgesetzt werden	Die Umsetzung des Wissens in praxisreife Aussagen erfordert zu viel Aufwand (Zeit, Geld)
Problembezogene Informationsverbreitung (Wie verbreite ich das problemrelevante Wissen?)	Empfängerkreis ist zu groß und zu heterogen	Zu komplizierte Sachverhalte müssen der Praxis verständlich nahegebracht werden	Praxis ist schwer ansprechbar und zu beeinflussen

1) Nach Havelock

sensvermittler" oder Spezialberater vornehmlich direktiv strukturiert (Diagnose-Rezept-Modell). Der prozeßbegleitende Allround-Berater aber wird sich oft auch um weitgehend nichtdirektive Beratungsmethoden bemühen, um seine Klienten aktiv an der Formulierung von Problemlösungen zu beteiligen und sie für die Realisierung dieser Lösungen zu motivieren.

Die Transferprobleme, vor denen Berater als Wissensvermittler gewöhnlich stehen, sind in Übersicht 2 zusammengefaßt. Die von uns aufgezeigten Strategien des Wissenstransfers zwischen Ressourcen- und Klientensystemen sind natürlich nur idealtypisch zu verstehen. Berater werden jedoch gut daran tun, bei Schwerpunktaufgaben zu prüfen, welche Strategien den größten Erfolg versprechen.

Aus den bisherigen Überlegungen dürfte deutlich geworden sein, daß es keine Strategien der Wissensverbreitung gibt, die in jedem Fall anderen überlegen wären. Welche Strategie im Einzelfall gewählt wird, ist von folgenden Faktoren abhängig:

1. Dem Problembereich

Sollen Aufklärung und Beratung auf einem Gebiet vermittelt werden, auf dem mit Hilfe wissenschaftlicher Analyse eine Lösung gefunden werden muß? Oder geht es um Probleme, bei denen die Lösung stark abhängt von den Wertvorstellungen, dem Einsatz und den Fähigkeiten der Klienten?

Ein Beispiel für das erstgenannte Problem wäre die Suche nach alternativen Energien, um die Abhängigkeit unseres Landes gegenüber Ölimporten zu verringern. Ein Beispiel für den zweiten Problembereich wäre in einer Antwort auf die Frage zu suchen, ob wir unseren gesamten Lebensstil ändern müssen, um einer akuten Energiekrise auf Dauer begegnen zu können.

2. Das Vertrauen in die Fähigkeiten der Klienten

Sind sie in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die langfristig in ihrem eigenen Interesse liegen? Dies ist vor allem im Bereich der Ernährungsberatung ein schwieriges Problem. Für viele Menschen hat der kurzfristige Genußaspekt beim Verzehr von Nahrungsmitteln einen sehr viel höheren Aufforderungscharakter als der langfristig wirksame Gesundheitsaspekt.

3. Die Aufgaben des Beratungsdienstes

Soll ein Beratungsdienst gesellschaftlich wünschenswerte Veränderungen fördern? Oder soll sich ein Dienst auf die Lösung solcher Probleme beschränken, die für die Klienten gerade akut sind?

In einem Entwicklungsland mag die Nahrungsmittelproduktion gerade ausreichen, um die derzeitige Bevölkerung zu ernähren. Wenn aber ein schnelles Bevölkerungswachstum erkennbar ist, so muß man von der Agrarberatung erwarten, daß diese sich um eine Erhöhung der Nahrungsmittelproduktion bemüht.

Geht es um Problemgebiete, bei denen man wenig Vertrauen in das eigenverantwortliche Handeln der Klienten hat, die nach Meinung des Beratungsdienstes aber unbedingt einer Lösung zugeführt werden müssen, dann wird man wahrscheinlich eine Strategie wählen, die dem Modell "Empfehlungen an den Klienten" sehr nahekommt. Dabei muß allerdings gewährleistet sein, daß die Klienten frei bleiben hinsichtlich ihrer eigenen Entscheidungen. Das bedeutet: Berater müßten die Wünsche der Klienten bei ihren Aktivitäten mit berücksichtigen.

Liegen genau entgegengesetzte Rahmenbedingungen vor (vgl. oben), so kommt eine Problemlösungsstrategie in Frage, bei der die abschließliche Zusammenarbeit mit den Klienten und ihren Zielen im Mittelpunkt steht.

Diskussionsfragen

1. Versuchen Sie, sich eine Situation vor Augen zu führen, in der Sie sich selbst haben beraten lassen. Welches Ziel verfolgte Ihrer Meinung nach dabei der Berater? Stimmt dieses Ziel mit Ihrem Anliegen überein? Stimmt die Vorgehensweise des Beraters mit der Aufgabe überein, die er in dieser konkreten Situation hätte übernehmen sollen?
2. Von welchen Strategien würden Sie ausgehen, wenn Sie für folgende Problembereiche beratend tätig werden müßten:
 - (a) Sie sind Mitglied eines Vereins und werden von einem anderen Menschen gefragt, ob Sie ihm auch den Beitritt zu diesem Verein empfehlen können.
 - (b) Sie wollen einen Raucher über die Folgen des Rauchens aufklären.
 - (c) Sie wollen Eltern von Schulkindern darüber beraten, wieviel Taschengeld sie ihnen zur Verfügung stellen sollten.
3. Was kann man Ihrer Meinung nach mit Hilfe der Ernährungsberatung erreichen? Was nicht? Begründen Sie Ihre Antworten!

Literatur

K. BLOKKER et al.:

Basic Extension Strategies, Proceedings of the 3. Int. Seminar on Ext. Education, Wageningen 1978

R. G. HAVELOCK:

Planning for Innovation through the Dissemination and Utilization of Scientific Knowledge, Ann Arbor 1969

Ph. KOTLER:

Marketing for Non-Profit-Organizations, Chicago 1975

H. SCHÖN:

Landwirtschaftliche Forschung - Aufgaben und Ziele, Mitteilungen der DLG, Nr. 24/1976, S. 24/25

W. WEHLAND:

Wissensstrategien in der Landwirtschaft, Arbeitsgem. f. Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 167, Dortmund 1976

G. ZALTMAN and R. DUNCAN:

Strategies for Planned Change, New York 1977

2 Möglichkeiten zur Beeinflussung menschlichen Verhaltens

Beratung ist eine Form der Einflußnahme auf das Verhalten anderer. Dabei sind - wenn man den Begriff Beratung nicht sehr eng faßt - verschiedene Formen der Einflußnahmen denkbar. Darunter wären auch solche zu nennen, deren sich ein Berater nicht bedienen sollte, etwa das Ausüben von Zwang. Das heißt jedoch nicht, daß diese Methoden unter bestimmten Umständen nicht ebenfalls in Betracht gezogen werden können. Die Wahl einer Beeinflussungsform durch den Berater sollte immer den Umständen und den von ihm als relevant angesehenen Zielen entsprechen.

Folgende Beeinflussungsmethoden sind - unabhängig davon, ob sie in der Beratung derzeit für zulässig oder nicht zulässig gehalten werden - denkbar:

1. Zwang. Nur möglich und/oder sinnvoll, wenn wir
 - anderen die durch uns gesetzten Ziele aufzwingen wollen;
 - die Verantwortung dafür übernehmen wollen und können;
 - wissen, wie diese Ziele erreicht werden können;
 - über genügend Sanktionen verfügen, andere tatsächlich zu zwingen, das zu tun, was wir für nötig halten;
 - über Möglichkeiten verfügen, die Einhaltung unserer Forderungen zu überprüfen.

Die Motive, die Menschen veranlassen, ihr Verhalten unter äußerem Zwang zu ändern, ist die Furcht vor Sanktionen durch die Personen oder Institutionen, die diesen Zwang ausüben. Unter den oben genannten Voraussetzungen kann man durch Zwang unter Umständen in kurzer Zeit das Verhalten einer Zielgruppe verändern. Da man jedoch gleichzeitig kontrollieren muß, ob die angestrebte Verhaltensänderung eingehalten wird, ist diese Form häufig kostspieliger als gezielte Einflußnahmen auf Wissen und Einstellung der Zielpersonen. So können Rechtsvorschriften nur sinnvoll und zweckmäßig sein, wenn sie nicht nur mit Sanktionen und administrativen Maßnahmen verbunden sind, sondern wenn auch ihre Notwendigkeit eingesehen wird bzw. wenn die Betroffenen darüber genügende Kenntnisse erhalten. Um dieses Bewußtsein gegebenenfalls zu schaffen, ist Beratung und Aufklärung häufig unerlässlich. Beispiele wären die Anschnallpflicht im PKW (Gurtzwang) oder verschiedene Maßnahmen aus dem Bereich des Verbraucherschutzes (Abzahlungsgesetz, Mieterschutzgesetz etc.).

2. Tausch. Nur möglich, wenn wir
 - anstreben, daß andere den durch uns bestimmten Zielen folgen;
 - wissen, wie diese Ziele erreicht werden können;
 - über ein geeignetes Tauschobjekt verfügen;
 - dieses Tauschobjekt erst dann übergeben, wenn eine entsprechende Gegenleistung gewährleistet ist.

Das Motiv der Beeinflussung durch Tausch ist in der Regel Nutzenzuwachs. Die Notwendigkeit, ein Tauschobjekt anbieten zu müssen, bedingt allerdings, daß diese Methode relativ teuer ist. Außerdem hat der Tauschpartner den natürlichen Wunsch, seine Gegenleistung so klein wie möglich zu halten. In der Beratung Übergewichtiger (Diätclubs) sowie in anderen verhaltenstherapeutischen Programmen wird

häufig mit "Tauschangeboten" gearbeitet. Zu Beginn einer Therapie verpflichten sich die Teilnehmer dabei zum regelmäßigen Besuch der Gruppensitzungen und hinterlegen dafür eine Kautions. Diese wird am Ende der Therapie zurückgezahlt, sofern der einzelne Klient die "Spielregeln" eingehalten hat.

3. Führung. Voraussetzung hierfür ist, daß wir

- angeben können, wie die "Geführten" die selbst oder durch den Leiter aufgestellten Ziele erreichen können;
- darauf vertrauen können, daß die "Geführten" bereit und in der Lage sind, sich der Meinung des Leiters anzuvertrauen;
- die Leiter bereit und in der Lage sind, die Verantwortung für getroffene Entscheidungen auch auf sich zu nehmen.

Das Motiv für mögliche Verhaltensänderungen ist hier das Vertrauen in die Führungsqualitäten des Leiters. Diese Methode trägt mehr dazu bei, die Zielgruppe in Abhängigkeit zu halten, als ihr Möglichkeiten zur Eigeninitiative und zur persönlichen Entfaltung zu lassen. Andererseits wäre es unrealistisch anzunehmen, daß jeder Mensch bereit und in der Lage wäre, in allen Lebensbereichen selbstständig zu entscheiden. Diese Beeinflussungsmethode mißlingt nicht selten, weil der Leiter (Berater) von anderen Zielen als die Klienten ausgeht.

4. Beratung. Voraussetzung hierfür ist, daß wir

- bereit sind, dem Klienten bei der Lösung seiner Probleme zu helfen;
- bereit sind anzuerkennen und den Klienten darauf hinzuweisen, daß er selbst darüber entscheiden muß, ob er eine durch uns vorgeschlagene oder gemeinsam mit ihm entwickelte Problemlösung annehmen will oder nicht;
- die Situation des Klienten genau kennen und gleichzeitig über ausreichende, dem jeweiligen Erkenntnisstand von Wissenschaft und Praxis entsprechende fachliche Kompetenzen verfügen, um geeignete Problemlösungen anbieten zu können.

Bei der Anwendung dieser Methode sollte der Klient

- ein Bedürfnis nach Inanspruchnahme von Beratung haben;
- Vertrauen in die Kompetenz (kann er mir wirklich helfen?) und die Glaubwürdigkeit (will er mir uneigennützig helfen?) des Beraters haben;
- über die Mittel und Fähigkeiten verfügen, einer gegebenen Empfehlung auch zu folgen.

Das Motiv des Klienten für die Nachfrage nach Beratung liegt hier im Vertrauen auf die Kompetenz des Beraters. Mit dieser Form der Beeinflussung werden wir selten erreichen, daß eine Zielgruppe insgesamt einer Empfehlung folgt. Das kann u. U. für alle Mitglieder mit erheblichen Nachteilen verbunden sein. So kann es in bestimmten Bereichen der Gesundheitsvorsorge, beispielsweise der Seuchenbekämpfung, notwendig sein, Schutzmaßnahmen unter Zwang (Impfung etc.) einzuführen. Ähnliches gilt für vorbeugende Maßnahmen im Bereich des Umweltschutzes.

Wer jedoch einem Klienten eine Problemlösung einfach vorschreibt, befähigt ihn nicht, sich in Zukunft ohne fremde Hilfe zurechtzufinden.

5. Beeinflussung von Wissen und Einstellungen. Diese Vorgehensweise ist sinnvoll, wenn wir

- unterstellen, daß die Kenntnisse eines Klienten unvollständig oder unzutreffend für eine geeignete Lösung seiner Probleme sind
- erkennen, daß das Handeln des Klienten nicht in Übereinstim-

mung steht mit seinen Zielen;

- den Klienten für befähigt halten, mit mehr und besserem Wissen und anderen Einstellungen zu anderen Verhaltensweisen (und damit zu einer Problemlösung) zu kommen;
- bereit und befähigt sind, dem Klienten bei der Aneignung von geeignetem Wissen und bei der Änderung seiner Einstellungen zu helfen.

Diese Form der Beeinflussung (häufig in Form von Fortbildungsveranstaltungen) kann nur dann sinnvoll sein, wenn der Klient bereit ist, aktiv an der Veränderung seines Wissens, seiner Einstellungen und seines Verhaltens mitzuwirken. Er muß beispielsweise bereit sein, einen einmal eingenommenen Standpunkt auch wieder aufzugeben, wenn neue Erkenntnisse das erfordern.

Das Motiv zur Veränderung sind hier Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Quelle, der man neue Erkenntnisse entnommen hat. Diese Form der Beeinflussung hat meistens langfristige Wirkungen. Der Klient wird dabei im Idealfall befähigt, sich langfristig selbst zu helfen; dadurch ist eine weitere Einflußnahme auf ihn meistens nicht mehr oder nur in begrenztem Umfang erforderlich.

6. Manipulation oder unbewußtes Beeinflussen von Wissen und Einstellungen

Im Gegensatz zu Punkt 5 halten wir hier einen Klienten nicht für fähig oder willens, seine Einstellungen und sein Verhalten in freier Entscheidung zu ändern. Unter diesen Umständen werden häufig Methoden eingesetzt, die den Menschen beeinflussen, ohne daß er selbst sich dessen immer voll bewußt wird. Solche Beeinflussungsmethoden werden beispielsweise in der Werbung und Propaganda (Wahlkampf) angewendet, wenn man versucht, bestimmte Sachverhalte einseitig zu eigenen Gunsten darzustellen.

Voraussetzung ist dabei, daß Adressaten sich auf diese Weise beeinflussen lassen, das heißt, sie dürfen nicht merken, daß sie beeinflusst werden oder dürfen zumindest die Folgen der Beeinflussung nicht voll übersehen. Anderenfalls würden sie sich gegen solche Beeinflussungsversuche von vornherein abschirmen, die ihren langfristigen Zielen nicht entsprächen.

Das Motiv zur Veränderung muß in diesem Fall im Unterbewußtsein des Adressaten gesucht werden oder in der Verfolgung von Zielsetzungen, die die beeinflussenden Personen als wichtig vorgeben. In Wirklichkeit werden diese Zielsetzungen jedoch nur als Mittel zur Erreichung eines häufig verschleierte Hauptziels der Beeinflussung verwendet.

Neben bisher erörterten Möglichkeiten zur direkten Beeinflussung des Klientenverhaltens kann man auch Einfluß auf das Verhalten von Klienten dadurch ausüben, daß man die Situation, in der ein Klient leben muß, ändert. Dies kann auf verschiedenen Wegen geschehen.

7. Verschaffen von Mitteln. Diese Methode ist angebracht, wenn

- der Klient bestimmte Ziele anstrebt;
- der Berater diese Ziele für gerechtfertigt hält;
- der Klient nicht über die Mittel verfügt, die er benötigt, um diese Ziele zu erreichen;
- der Klient das Risiko zu hoch einschätzt, seine eigenen Mittel hierfür einzusetzen;
- wir selbst Zugang zu entsprechenden Mitteln haben;
- wir bereit sind, diese Mittel zeitweilig oder auf Dauer dem Klienten zur Verfügung zu stellen.

8. Übernahme bestimmter Dienstleistungen gegenüber dem Klienten.
Diese Methode bietet sich an, wenn der Berater
- über Wissen und Mittel verfügt, um bestimmte Aufgaben besser und/oder kostengünstiger bzw. schneller erledigen zu können als der Klient selbst;
 - mit dem Klienten einig darin ist, daß es sinnvoll ist, ihm diese Aufgaben abzunehmen;
 - bereit ist, diese Aufgaben für ihn zu übernehmen.

Bei knappen Ressourcen (Personal, Sachmittel) wird kostenlose Übernahme von Dienstleistungen allerdings fragwürdig, weil dadurch Zeit und Sachmittel gebunden werden und die Klienten nicht selbst in die Lage versetzt werden, ihr eigenes Problemlösungspotential weiterzuentwickeln.

9. Veränderung der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Strukturen, in denen der Klient wirkt und lebt. Von diesen Möglichkeiten kann ein Berater Gebrauch machen, wenn er
- sich mit dem Klienten einig über die für ihn optimale Lebensweise ist;
 - die Klienten über das Wissen und die Mittel verfügen, diese Lebensweise zu realisieren, aber
 - aufgrund ungünstiger ökonomischer, sozialer oder politischer Bedingungen dazu nicht in der Lage ist;
 - durch Einzelmaßnahmen oder Machtmittel in der Lage ist, diese Strukturen tatsächlich zu verändern.

In der Regel dürften Veränderungen der Ausgangssituation durch Organisation und Mobilisierung der Klienten angestrebt werden (Verbraucherverbände, Bürgerinitiativen, Erzeugergemeinschaften, Maschinenvereinigungen).

Klienten akzeptieren allerdings nicht immer Außenstehende als Anwälte ihrer eigenen Interessen.

Vor allem in Entwicklungsländern werden direkte Versuche von ausländischen Beratern, die Sozialstrukturen zu ändern, nicht jederzeit und von allen Betroffenen akzeptiert. Die Initiative für Aktionen in diesem Bereich sollte soweit wie möglich aus den Reihen der Klienten selbst kommen. Die Berater können die Auswirkungen eventueller Strukturveränderungen transparent machen und die Klienten bei der Organisation ihrer Eigeninteressen fachlich beraten.

Durchaus nicht immer ist es sinnvoll, sich nur auf eine der genannten Beeinflussungsmethoden zu beschränken. Häufig dürfte es empfehlenswert sein, verschiedene Methoden zu kombinieren. So hatten wir bereits darauf hingewiesen, daß Rechtsvorschriften (Zwang) allein oft wenig erreichen, wenn sie nicht mit einer Veränderung von Wissen und Einstellungen einhergehen. Ratschläge und Empfehlungen können überdies nur dann ausgeführt werden, wenn dazu auch die Mittel bzw. Möglichkeiten vorhanden sind.

Wichtig erscheint uns, daß sich die für die Aufklärungs- und Beratungsaktionen verantwortlichen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter über die Folgen klar sind, die sich aus den jeweiligen Beeinflussungsmöglichkeiten für die Berater-Klienten-Beziehung ergeben.

Im Regelfall werden sich Berater darauf beschränken, Hilfen zur Selbsthilfe (durch Beratung) zu geben sowie die Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer Klienten zu erweitern (Aufklärung und Erwachsenenbildung). Werden Berater zusätzlich mit der Kontrolle von Zwangsmaßnahmen bzw. der Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen belastet, so leidet darunter das Vertrauensverhältnis zwischen ihnen und ihren Klienten.

Diskussionsfragen

1. Nehmen wir einmal an, es wäre möglich, einen PKW zu konstruieren, der 30% weniger Luftverunreinigung verursacht, aber 10% teurer ist als andere PKW derselben Qualität. Welche Beeinflussungsmöglichkeiten sehen Sie, um die Verbreitung dieses Autos zu fördern?
2. In diesem Kapitel sind außer der Beratung selbst auch verschiedene andere Methoden zur Beeinflussung von Menschen beschrieben worden. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie, wenn ein Berater sich dieser anderen Methoden bedient? Beziehen Sie sich dabei auf ein Beratungsgebiet, in dem Sie sich am besten auskennen.

Literatur

G. ZALTMAN and R. DUNCAN:
Strategies for Planned Change, New York 1977

3 Ethische Aspekte der Beratung

Ob ungewollt oder beabsichtigt - im Regelfall wird fast jeder Berater seine Klienten in Richtung auf das eine oder andere Ziel hin beeinflussen. In diesem Zusammenhang stellt sich denn auch die Frage, unter welchen Umständen es legitim bzw. geradezu geboten ist, Beratung auch im Sinne von Beeinflussung zu betreiben, d. h. im Hinblick auf Ziele, die der Klient selbst (noch) nicht sieht, noch nicht artikuliert hat oder die er sogar ablehnt.

Geradezu notwendig wird eine gezielte Beeinflussung des Klienten durch den Berater immer dann, wenn der Klient Ziele verfolgt oder Mittel bzw. Verfahren einzusetzen beabsichtigt, die ihm selbst oder Dritten Schaden zufügen könnten. Dabei sei nicht nur auf Gesetzesübertretungen hingewiesen. Auch wenn ein Klient aus Unwissen oder mangelnder Übersicht Anschaffungen plant, die ihn von der Kapitalverfügbarkeit her überfordern, sollte ein Berater mit Nachdruck auf die möglichen Folgen aufmerksam machen. Ähnliches gilt etwa dann, wenn Verbraucherberater feststellen, daß bestimmte Klientengruppen durch unseriöses Geschäftsgebahren und irreführende Werbung (z. B. sogenannte Kredithale) Schaden zu nehmen drohen.

Doch mit diesen Bemühungen ist das eigentliche Problem noch nicht genügend umrissen. So bereitet die Konkretisierung des Begriffes "Interesse des Klienten" doch einige Schwierigkeiten. Vor allem deshalb, weil kurzfristige und langfristige Interessen des Klienten im Widerspruch stehen können.

Darüber hinaus wäre jeweils zu fragen, wer berechtigt bzw. in der Lage ist zu beurteilen, was wirklich im Interesse des Klienten liegt. Ethische Grundsätze werden letztlich bestimmt durch Idealvorstellungen, die man sich vom Menschen bzw. einer Gesellschaftsordnung macht. Nur innerhalb eines konkreten Gesellschaftsbildes bzw. einer politischen Grundordnung ist es denn auch möglich, ethische Grundsätze aufzustellen. Dabei wird der Freiheitsspielraum des einzelnen für die Festlegung solcher Grundsätze relativ groß bleiben.

Das Instrumentarium zur Beeinflussung menschlichen Verhaltens, das uns die Sozialwissenschaften heute zur Verfügung stellt, kann sowohl zum Nutzen als auch zum Schaden der zu beeinflussenden Menschen bzw. Gruppen angewandt werden. In der Praxis ist es sicher keine Ausnahme, daß Berater fest davon überzeugt sind, ihr Handeln stets zum Wohl der Klienten auszurichten, obwohl das in Wirklichkeit nicht immer gegeben sein mag. Der einzelne Berater ist häufig so stark von seinen eigenen Wertvorstellungen und Normen überzeugt, daß er nicht daran zweifelt, daß das, was er will, auch für die betroffenen Klienten das beste ist.

Daraus wird jedoch deutlich, daß Berater immer dann ihren Klienten auch schaden können, wenn sie die ethischen Grundsätze ihrer Arbeit nicht voll durchdacht haben. Im folgenden sollen einzelne Aspekte besprochen werden, die sich für jeden Berater in seiner Arbeit gelegentlich oder häufig stellen. Dabei sei durchaus eingeräumt, daß letztlich der Berater selbst entscheiden muß, was er für angemessen hält.

1. Wie kommen wir zu einem Idealbild menschlichen Verhaltens in unserer Gesellschaft? Dies ist eine sehr umfassende Frage. Wir können hier nur kurz darauf eingehen.

Beratung und Erwachsenenbildung haben in der Regel vor allem das Ziel, das Rationalverhalten und die Selbstentfaltung des Menschen zu fördern. Der einzelne soll damit befähigt werden, sich in eigener Verantwortung Ziele zu setzen und diese Ziele auch realisieren können. Bildung und Beratung streben also letztlich danach, die Autonomie des Menschen zu fördern.

Zu fragen ist hier allerdings: Wie weit kann dieses Autonomiestreben gehen? Wann wird durch unser eigenes Streben nach Autonomie das unserer Mitmenschen blockiert? Schließlich zeigt sich, daß ein wachsender Freiheitsspielraum häufig nicht einhergeht mit der Fähigkeit, diesen Spielraum auch zu nutzen. Orientierungs- und Bindungslosigkeit sind oft zu beobachtende Folgen.

Berater und Erwachsenenbildner sollten daher darum bemüht sein, ihrer Arbeit realistische Zielvorstellungen zugrunde zu legen; d. h. solche, die Klienten in eigener Verantwortung auch realisieren können. Wird nur der Erwartungshorizont erweitert bzw. das Anspruchsniveau der Klienten gehoben, ohne daß der einzelne allein damit fertig wird, so trägt man als Berater eher dazu bei, seine Klienten weiter zu entmündigen als ihre Autonomie zu fördern.

2. Bei jeder Klientenentscheidung, an der ein Berater beteiligt ist, geht es einmal darum, die Auswirkungen bestimmter Alternativen einer Entscheidung aufzuzeigen; andererseits aber auch darum, diese Auswirkungen zu bewerten. Wissenschaftliche Untersuchungen erstrecken sich meistens darauf, Art und Ausmaß bestimmter Eingriffe so objektiv wie möglich zu ermitteln. Demgegenüber ist eine Bewertung dieser Konsequenzen im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen nur dann möglich, wenn dazu eindeutige Kriterien vorgegeben sind.

Dabei sind jedoch zwei Schwierigkeiten zu berücksichtigen:

- (a) Der Zeitdruck, unter dem solche Entscheidungen oft stehen. Ob man sich unter Zeitdruck dazu entschließt, eine Entscheidung auch dann zu treffen, wenn man die Folgen noch nicht voll übersehen kann, wird in starkem Maße abhängen von der Einschätzung der möglichen Folgen.
- (b) Die Möglichkeiten, die überhaupt bestehen, um Risiken einzelner Alternativen möglichst auszuschalten. Dazu ein Beispiel aus den Landwirtschaftswissenschaften: Man hat für die Entwicklungsländer in den letzten Jahren neue Getreidesorten gezüchtet, die bei guter Nährstoff- und Wasserversorgung oft mehr als dreifache Erträge gegenüber den alten Sorten erbringen. Berater haben solche Sorten in den entsprechenden Ländern stark propagiert in der Absicht, das Einkommen der Landwirte damit zu erhöhen und den Hunger in diesen Ländern zu beseitigen. Eine unerwünschte Folge davon ist jedoch gewesen, daß vielen Beratern in diesen Ländern das Gefühl für die klimatisch bedingten Anbau Risiken verlorengegangen ist. Dadurch ist es zeitweilig zu erheblichen Mißernten gekommen. Über die Bedeutung und Schwere dieser Risiken haben viele Wissenschaftler und Berater zunächst nicht nachgedacht. Will ein Berater seiner ethischen Verantwortung nachkommen, so hat er jedoch die Aufgabe, soweit wie möglich auch diese unerwünschten Folgen in seine Überlegungen mit einzubeziehen.

3. Berater sind einerseits gehalten, auf die Anliegen ihrer Klienten einzugehen, andererseits aber auch, die Erwartungen ihrer Auftraggeber zu erfüllen. Dabei kann man normalerweise davon ausgehen, daß die Aufstiegschancen von Beratern immer dann besser sind, wenn sie in erster Linie die Erwartungen ihrer Auftraggeber erfül-

len. Daraus können sich Konfliktsituationen ergeben.

Ein typisches Beispiel dafür sei aus dem Bereich der Landwirtschaftlichen Beratung erwähnt. Im Regelfall sind die Berater im Auftrag des Staates (Ministerien, Landwirtschaftskammern etc.) gleichzeitig auch für die Überprüfung und Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen zuständig (Hoheitsaufgaben). Ein Berater, der seine amtliche Kontrollfunktion dabei wichtiger nimmt als die Förderung des einzelnen Klienten, wird kaum jenes Vertrauensverhältnis aufbauen können, das für eine fundierte Beratung unerlässlich ist.

4. Eine andere Frage ist, ob Berater ihre Klienten über bestimmte Probleme aufklären sollen oder nicht. Dadurch, daß Berater in Beratungsprogrammen bestimmte Schwerpunkte setzen, werden die Klienten häufig auf Probleme aufmerksam gemacht, deren sie sich bisher noch nicht oder nicht genügend bewußt waren. Sehr oft ist es nützlich, sie über Entwicklungstrends, denen sie ohnehin nicht entgegen können, rechtzeitig aufzuklären.

Das gilt aber auch für vorbeugende Maßnahmen, beispielsweise im Bereich der Gesundheitsberatung, wo man durch entsprechende Aufklärung verhindern kann, daß Gefäß- oder Herzkrankheiten Vorschub geleistet wird. Hier liegt es immer im Sinne des Klienten, wenn er möglichst rechtzeitig auf solche Probleme aufmerksam gemacht wird. Anders stellt sich die Frage dann, wenn ein Berater zwar ein Problem für seinen Klienten sieht, aber selbst nicht in der Lage ist, eine Lösung für ihn aufzuzeigen oder nicht daran glaubt, daß der Klient Alternativen tatsächlich realisieren kann.

5. In der Regel sollen Berater ausgehen von den Interessen ihrer Klienten. Unter welchen Umständen sollen Klienten selbst darüber befinden, welche Informationen des Beraters für sie wichtig sind, und unter welchen Umständen soll der Berater entsprechende Wertungen vornehmen? Wenn eine Übergewichtige Klientin z. B. nach Rezepten für besonders kalorienreiche Torten sucht, die Beraterin aber gerade dieser Klientin dringend davon abraten zu müssen glaubt, dann ist zu fragen: Welches Urteil soll hier den Ausschlag geben?

Auf Grund welcher Kriterien hat die Beraterin das Recht, eine gesunde Ernährung ihrer Klienten höher einzuschätzen als die Gaumenfreuden, die der Genuß einer Torte für ihre Klienten vielleicht bedeutet? Die Beantwortung dieser Fragen hängt davon ab, ob man mehr auf Endziele oder auf kurz- bzw. mittelfristige Ziele der Klienten abhebt. Das heißt, in einem solchen Fall wird es sinnvoll sein, die Klienten über mögliche Zielkonflikte aufzuklären.

Schwierig kann es für Berater werden, wenn sie Klienten haben, deren Interessen anderen Menschen schaden können, die ebenfalls zu ihrer Klientel gehören.

6. Ein Berater soll entscheiden, welche Alternativen für einen Klienten in Frage kommen und welche nicht. Er soll stets deutlich machen, welche Alternativen er sieht und welche Konsequenzen diese Alternativen für die Klienten haben. Aber: Inwieweit greifen Berater mit dieser Wertung bereits ein in die Entscheidungsfindung der Klienten? Werden ihre persönlichen Werturteile und die Vorstellungen ihrer Beratungsorganisationen nicht häufig den Ausschlag geben?

7. Berater müssen oft entscheiden, welche Zweifel sie hinsichtlich bestimmter Alternativen gegenüber ihren Klienten aussprechen sollen und welche nicht.

Klienten wünschen von Beratern meistens konkrete Ratschläge. Das vermindert ihre Unsicherheitsgefühle und erhöht ihrer Meinung nach die Chancen, daß das von ihnen angestrebte Ziel auch erreicht wird. Andererseits hatten wir bereits mehrfach betont, daß Berater im Regelfall bemüht sein sollten, die endgültige Entscheidung über die Auswahl einer Alternative ihren Klienten selbst zu überlassen.

Dadurch vermindern sie das Risiko, ihre eigene Vertrauensposition bei den Klienten zu unterminieren, wenn ihre Vorschläge nicht das erwartete Resultat zu erbringen scheinen.

Dabei sollten Berater sich immer der Tatsache bewußt sein, daß der von ihnen mit einem Ratschlag angestrebte Erfolg abhängig ist von dem Vertrauen, das sie in die Fähigkeiten ihrer Klienten setzen können. Berater werden nur soweit Ideallösungen im Sinne der Zielvorgaben ihrer Klienten vorschlagen, als diese auch von den Klienten selbst realisiert werden können.

Wenn Berater konkrete Empfehlungen geben, gehen sie oft von der Vorstellung aus, daß ihre Klienten das erwarten. Sie verbinden damit häufig die Ansicht, ihre Klienten sollten sich jederzeit auf sie verlassen können. Sie möchten sich damit quasi für ihre Klienten unentbehrlich machen. Handeln Sie jedoch strikt nach dem Grundsatz: "Ich zeige nur Alternativen und deren Konsequenzen auf, entscheiden müssen die Klienten selbst", dann tragen Sie dazu bei, daß die Klienten das Problem mit durchdenken und mit tragen und bei Fehlschlägen die Berater nicht dafür verantwortlich machen.

8. Die begrenzten Arbeitszeitkapazitäten der Berater machen es gewöhnlich unmöglich, alle Klienten intensiv zu beraten. Auf Grund welcher Kriterien sollen Berater bestimmte Zielgruppen für ihre Arbeit auswählen? Sollen sie sich nur oder vornehmlich um solche Klienten bemühen, die von sich aus Hilfe suchen? Oder sollen sie sich um solche kümmern, die am dringendsten Hilfe benötigen, sich aber meistens reserviert gegenüber Beratungsangeboten verhalten?

Zahlreiche Untersuchungen belegen immer wieder: Beratung wird vor allem von solchen Klienten gesucht, die überdurchschnittlich vorgebildet sind, einen hohen Sozialstatus besitzen und ohnehin relativ aktive Informationssucher sind. Hier wäre zu fragen: Vergrößern Berater dadurch, daß sie sich vornehmlich mit den besser ausgebildeten und im Sinne eines Rationalverhaltens besser motivierten Klienten beschäftigen, nicht noch die Diskrepanzen, die hinsichtlich Einkommen, Bildung und Chancengleichheit ohnehin bereits bestehen?

So kann beispielsweise in einem Entwicklungsland ein Landwirtschaftsberater seine Hauptaufgabe darin sehen, die Agrarproduktion so schnell wie möglich zu steigern. Das gelingt oft am besten, wenn man sich auf eine kleine Anzahl von größeren Landwirten konzentriert. Dadurch werden sich aber im Regelfall die Einkommensunterschiede innerhalb des Agrarsektors weiter erhöhen.

Es kann daher für Berater oft sinnvoller sein, sich zunächst auf die Masse der kleineren Bauern zu konzentrieren, um ihnen den Anschluß an den Entwicklungsstand der bessergestellten Betriebe zu ermöglichen. Das aber kann zur Folge haben, daß ein Teil der armen Bevölkerung in den Städten weiterhin Hunger leidet, weil bei hohen Geburtenraten und häufigen Mißernten Nahrungsmittel knapp und teuer bleiben.

Andererseits: Die Betonung der Zusammenarbeit mit größeren, bereits erfolgreichen Betrieben kann langfristig soziale Spannungen verschärfen; aber auch die betonte Zusammenarbeit mit Kleinbauern kann zu politischen Spannungen mit den etablierten Machthabern führen. Welchen Weg also sollen Entwicklungsberater bzw. die sie entscheidenden Regierungen dabei einschlagen?

9. Jeder Berater geht implizit von bestimmten Wertvorstellungen aus. Etwa davon, daß es sinnvoll sei, nach einem höheren Einkommen zu streben. Sind die ungewollten Konsequenzen dabei jederzeit berücksichtigt? Die Verbesserung der Einkommensverhältnisse ist sicherlich so lange wesentlich, als ein großer Teil der Bevölkerung Not leidet. In der westlichen Welt ist es aber inzwischen in vielen Bereichen zu einer relativ hohen Bedarfsdeckung gekommen.

Müssen wir unter diesen Umständen weiterhin nach einem ständig höheren Einkommen streben, oder werden bei einem solchen Entwicklungsstand andere gesellschaftliche Ziele dringender? Welche Folgen ergeben sich durch das Streben nach ständig höherem Einkommen für die Machtstrukturen im Zusammenleben und im Handeln zwischen armen und reichen Ländern?

Andererseits: Wenn man in der westlichen Welt das Streben nach ständiger Ausweitung des Konsums kritisiert, ist man dann auch bereit, die Folgen zu akzeptieren, die sich aus einem Verzicht auf weiteres Wachstum ergeben? In den letzten Jahren ist das Interesse an einer kritischen Reflexion solcher Wertvorstellungen durchaus gewachsen (Kernkraftdebatte).

Berater, die die Einsicht in diese Zusammenhänge fördern, tragen dazu bei, auch bestehende Normen zu verändern. Ob sie sich gezielt für eine solche Veränderung von Wertvorstellungen einsetzen oder nicht, ist abhängig von den möglichen Folgen, dem Vertrauen, das sie in die Realisierbarkeit der von ihnen angestrebten Veränderungen setzen und von ihrer Überzeugung, ob die angestrebten Veränderungen den langfristigen Zielen ihrer Klienten dienen. Das aber heißt: Berater müssen auch die möglichen Nachteile mit erwägen, die Veränderungen der allgemeinen Wertvorstellungen mit sich bringen.

10. Berater, die in Entwicklungsländern arbeiten, müssen sich entscheiden, ob sie hier bewusst neue Wertvorstellungen implementieren sollen oder nicht. Sehr oft neigen Berater dazu, die Wertvorstellungen des eigenen Kultursystems den Menschen des Gastlandes aufzudrängen. Manchmal, ohne sich dessen bewußt zu sein.

Ein Entwicklungshelfer, der nach Indien geht, wird beispielsweise leicht zu der Einsicht gelangen, wirtschaftliche Entwicklung sei unter Beibehaltung des Kastensystems nicht möglich. Deshalb wird er bewußt oder unbewußt dazu beitragen, dieses System aufzubrechen. Auf Grund welcher Kriterien ist er dazu berechtigt oder gar verpflichtet?

11. In bestimmten Situationen hat es für Berater wenig Sinn, alternative Verhaltensweisen zu propagieren, solange die Situations- und Lebensbedingungen der Adressaten nicht geändert werden. So muß denn in vielen Fällen dem Einsatz von Beratung als geistige Hilfe zur Selbsthilfe eine Veränderung der natürlichen, wirtschaftlichen und sozialen Ausgangsbedingungen vorausgehen bzw. gleichzeitig mit ihnen einsetzen.

Eine Beschränkung auf produktionstechnische Beratung im Bereich der Landwirtschaft eines Entwicklungslandes wäre beispielsweise dann sinnlos, wenn nicht gleichzeitig für die Beschaffung ausreichender ertragssteigernder Hilfsmittel (Wasser, Dünger- und Pflanzenschutzmittel) und den Absatz der Mehrererträge Voraussetzungen geschaffen würden. Dieser Förderung wird in der Entwicklungshilfe heute durch das Konzept der "integrierten ländlichen Entwicklung" entsprochen, also durch koordinierte Aktionsprogramme.

Aus der Sicht der Berufsethik von Beratern wäre hier zu fragen: Wann dürfen, wann müssen Berater solche Aktionsprogramme initiieren bzw. unterstützen? Dürfen sie hierbei mit den geltenden Gesetzen in Kollision geraten? Dürfen sie dabei vorgehen, ohne ihre Vorgesetzten konsultiert zu haben oder gar unter Mißachtung entsprechender Anweisungen, weil sie sonst ihre Arbeit als sinnlos und wenig erfolgversprechend ansehen müßten (vgl. Punkt 3)? Außerdem gilt es in diesem Zusammenhang wiederum abzuwägen zwischen den Interessen der eigentlichen Klienten und denen anderer Bevölkerungsgruppen (vgl. Punkt 5).

12. Bei wechselseitigem Vertrauen werden Berater von ihren Klienten im Regelfall ausreichend informiert. Nur unter dieser Voraus-

setzung aber können Berater ihre Klienten auch gut beraten. Wie weit dürfen und müssen Berater solche Informationen vertraulich handhaben? So ist es beispielsweise nicht üblich, daß Berater Informationen über den finanziellen Status ihrer Klienten an Dritte weitergeben. Ausnahmen wären gegebenenfalls Informationen an Spezialberater, die solche Informationen benötigen, um bei komplizierten Sachfragen kompetente Vorschläge unterbreiten zu können, die dem Wohle des Klienten dienen. Aber auch in diesen Fällen dürfte es sich empfehlen, das Einverständnis der Klienten vorher einzuholen.

Problematischer wird es für Berater in folgenden Fällen:

- eine Bank wünscht Auskunft vom Betriebsberater oder von einer Budgetberaterin über die unternehmerischen Fähigkeiten bzw. Charaktereigenschaften eines Klienten bzw. Kunden, der einen Darlehnsantrag gestellt hat;
- die Polizeibehörde versucht Einblick in die Personalakten eines Drogenberaters zu bekommen;
- ein Arbeitgeber bittet einen Berufsberater um Auskunft über einen Bewerber, der sich bei ihm hat beraten lassen.

In allen drei Fällen können die Berater ein berechtigtes Interesse an langfristig guten Beziehungen zu den genannten Institutionen haben, gerade auch im Sinne ihrer jeweiligen Klienten. Hier ist also zu fragen, wann Berater entsprechende Auskünfte geben sollen und wann nicht.

Noch schwieriger wird es, wenn Berater erkennen, daß ihre Klienten gegen bestehende Gesetze verstoßen. In welchen Fällen sollen Berater

- darüber Anzeige machen?
- die Klienten auf ihre Verantwortung verweisen?
- den Tatbestand einfach negieren?
- In jeder Gesellschaft gibt es zwischen einzelnen Gruppen auch konfliktierende Interessen. Unter welchen Gegebenheiten darf ein Berater durch seine Arbeit einer Gruppe dienen, obwohl er weiß, daß er dadurch allen anderen Nachteile zufügt?

Diskussionsfragen

1. Welche Anforderungen würden Sie an eine Beratungsorganisation stellen, für die Sie selbst gern arbeiten möchten? Begründen Sie Ihre Meinung!
2. Mit welchen ethischen Problemen werden Sie konfrontiert, wenn Sie einen Hauptschüler hinsichtlich seiner Berufswahl beraten müßten?
3. Sollte ein Berater bewußt Konflikte in die Öffentlichkeit tragen, um Veränderungen zu erreichen, die im Interesse seiner Klienten liegen? Falls ja: unter welchen Umständen und mit welchen Zielen?

Literatur

A. van der HEIDEN:

Voorlichting en ethiek, in: B. van Gent en J. Katus, Voorlichting, Alphen 1980, S. 87-99

D. P. WARWICK and H. C. KELMAN:

Ethical Issues in Social Intervention, in: G. Zaltman et al., Processes and Phenomena of Social Change, New York 1973, S.377-416

4 Theorien des Beratungsprozesses

4.1 Entscheidungsverhalten

Wir können Beratung ansehen als einen Vorgang mit dem Ziel, die Qualität einer Klientenentscheidung zu verbessern. In der Regel ist es nicht die Aufgabe eines Beraters, Klienten zu einem bestimmten Verhalten zu veranlassen; ihr Anliegen richtet sich mehr darauf, daß Klienten Entscheidungen wohlüberlegt treffen.

Ziel jeder Zusammenarbeit zwischen Klienten und Beratern ist es, die Klienten zu befähigen, ihre Probleme ganz oder teilweise zu lösen, in ihren Auswirkungen abzuschwächen oder sie als "gegeben" zu durchschauen und anzunehmen. Um welche Beratungsinstitutionen es sich auch handelt, wie immer auch das Problem geartet sein mag, ein Berater wird zunächst dort beginnen müssen, wo der jeweilige Klient in seinem individuellen Problemlösungsprozeß steht.

So kann es sein, daß Klienten lediglich Hilfen suchen bei der Realisierung einer Entscheidung - etwa bei der Einführung der Haushaltsbuchführung - oder daß sie ein bestimmtes Gerät kostengünstig

Übersicht 3 Aufgaben des Beraters in den einzelnen Phasen eines Entscheidungsprozesses

Entscheidungsprozess des Klienten (Phasen)	Aufgaben des Beraters im Entscheidungsprozess
1. Wahrnehmung des Problems	Gegebenenfalls Bewußtmachen des Problems
2. Problemerkfassung	Objektivierung und Konkretisierung der Problemstellung
- Definition der Ist-Situation	Objektivierung der Wahrnehmung
- Definition der Ziel-Situation	Hilfestellung geben, über die Soll-Situation bewußt und systematisch nachzudenken, Zielvorstellungen herausarbeiten. Gegebenenfalls Zielkonflikte deutlich machen
- Diagnose-Ermitteln der Schwierigkeiten, die Ist- in die Soll-Situation zu überführen	Hilfe bei der Erfassung und Bewertung der Schwierigkeiten; evtl. Gegenüberstellung subjektiv empfundener und objektiv vorhandener Schwierigkeiten
3. Formulierung alternativer Lösungsmöglichkeiten	Dem Klienten (neue) alternative Lösungsmöglichkeiten aufzeigen
4. Bewertung und Entscheidung	Objektivierung der Bewertung mit Hilfe wissenschaftlich abgesicherter Analysen (z. B. Wertentest); Begrenzung des Aufwands zur Beurteilung der Alternativen
- Bewertung jeder Alternative im Hinblick auf die Zielsituation	Unterstützung des Klienten, auch wirklich eine Entscheidung zu treffen
- Entscheidung für eine Alternative	
5. Realisierung der Entscheidung	Geistige Förderung, damit Entscheidung realisiert wird
6. Evaluierung	Objektivierung u. Systematisierung d. Kontrolle
Angestrebtes Ziel nicht erreicht = neue Problemstellung	Hilfe bei der Lösung des neuen Entscheidungsprozesses

einzusetzen wünschen. Es kann aber auch sein, daß sie lediglich finanzielle bzw. arbeitswirtschaftliche Probleme im Haushalt oder im Betrieb haben, ohne aber über konkrete Vorstellungen über die Ursachen noch über Lösungsmöglichkeiten zu verfügen. Die möglichen Stadien des Problemlösungsprozesses und die darauf ausgerichteten Funktionen von Beratern sind in der Übersicht 3 wiedergegeben.

Dazu im folgenden einige weitere Erläuterungen:

1. Wahrnehmung des Problems

Ein Problem kann dadurch entstehen, daß ein Entscheidungsträger eine Diskrepanz zwischen einem von ihm angestrebten Soll-Verhalten und dem erkennbaren Ist-Verhalten wahrnimmt oder daß verschiedene Aspekte des Soll-Verhaltens untereinander konfliktieren. Häufig kann es Aufgabe der Beratung sein, ein solches Problembewußtsein zunächst einmal zu initiieren, weil der Klient andernfalls erst dann aufmerksam würde, wenn er akuten Schwierigkeiten gegenüberstünde.

2. Problemerkfassung

Hierzu gehören folgende Teilaspekte:

- Analyse der Ist-(Ausgangs-) Situation;
- Analyse der Soll-(Ziel-) Situation;
- Analyse der Schwierigkeiten, die Ist- in die Soll-Situation zu überführen (Diagnose).

In dieser Phase geht es gewöhnlich darum, daß Klient und Berater zu folgenden Fakten Informationen sammeln und diese offen diskutieren:

(a) Art und Bedeutung des Problems

- Was streben die Klienten an?
- Warum streben sie gerade dieses Ziel an?
(Bedeutung des Problems)
- Was haben sie bisher (nicht) erreicht?
- Worin bestehen die Schwierigkeiten der Zielerreichung?

(b) Ursachen des Problems

- Wie ist das Problem entstanden?
- Welche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge liegen vor?

(c) Bisherige Lösungsbemühungen

- Was hat der Klient bisher unternommen?
- Mit welchem Erfolg?
- Was glaubt er tun zu sollen?
- Wie schätzt er seine eigenen Problemlösungsfähigkeiten ein?
- Welche Hilfen/Hilfsmittel stehen ihm zur Verfügung?

(d) Erwartungen an Beratungsstelle

- Welche Motive haben Klienten zur Beratungsstelle geführt?
- Was wird von der Beratungsstelle erwartet?
- Wie sieht der Klient seine Rolle?
- Wie sieht er die Rolle des Beraters?

3. Formulierung verschiedener Lösungsalternativen

In dieser Phase geht es darum, zunächst einmal Vorstellungen darüber zu entwickeln, welche Handlungsalternativen einem Klienten in einer konkreten Situation offenstehen. Dabei ist die Vorgehensweise auszurichten an den Zielen (Anspruchsniveaus), die die Klienten anstreben. Um den Bezug zu einer aktuellen Problemstellung zu finden, muß eine Zielkonzeption in aufeinander abgestimmte Teilziele zerlegt werden, die dann wiederum als Mittel zur Erreichung des

Oberziels angesehen werden können. So entstehen Ziel-Mittel-Hierarchien. Diese unterscheiden sich allerdings erheblich je nach Art der Situationsdefinition und der Fristigkeit der in sie eingehenden Erwartungen. Die Entwicklung von Lösungsalternativen ist daher eng verknüpft mit der jeweiligen Situationsdefinition des Klienten. Diese Zusammenhänge sollen im folgenden noch etwas deutlicher herausgearbeitet werden.

Ein bewußt wahrgenommenes Problem kann nur dann auftreten, wenn der Klient versucht, eine bestimmte Handlungssituation genauer zu strukturieren. Dazu ruft er Bewertungskriterien (Normen) und Fakten (Wissen, Erfahrung) aus seinem Langzeitgedächtnis ab. Je nach Ausprägung der dabei aktualisierten normativen und faktischen Informationen empfindet er seine Situation als eindeutig definiert oder als unklar.

Wird im Falle der eindeutig definierten Problemsituation gleichzeitig damit auch ein eindeutiger Lösungsweg assoziiert, so liegt eine Routineentscheidung vor. Die Einschaltung eines Beraters wäre in diesem Fall nicht nötig.

Ähnlich sieht es aus, wenn bei einer eindeutigen Situationsdefinition zunächst mehrere Lösungswege möglich erscheinen, das Individuum jedoch nicht weiß, wie es eine eindeutige Lösung finden könnte (sogenannte adaptive Entscheidungen). Hier ist ebenfalls die Einschaltung eines Beraters nicht unbedingt erforderlich. Sie kann aus der Sicht des Klienten jedoch zweckmäßig sein, wenn dieser seinen Informationssuchaufwand reduzieren möchte.

Die Hilfe von Beratern wird unerlässlich, wenn Klienten vor sogenannten innovativen Entscheidungen stehen. Diese liegen dann vor, wenn Klienten ein Problem nicht oder nicht eindeutig definieren können und/oder wenn sie nicht wissen, auf welchen Wegen befriedigende Lösungen eindeutig zu bestimmen sind. In beiden Fällen wird ein Klient mit Hilfe des Beraters so lange in einen Informationssuchprozeß eintreten, bis ihm eine als ausreichend angesehene Situationsdefinition möglich ist. Ergebnis des Suchprozesses können sowohl eine Änderung des Verhaltens als auch eine Neubewertung der Problemdefinition sein. Beide Vorgänge führen zu einer Dissonanzreduktion und damit zu einer Problemlösung. Als Steuerungsgröße für den Ablauf des Suchprozesses wie für die Situationsdefinition dient das individuelle Anspruchsniveau, in das Erfahrungs- und Erwartungswerte eingehen.

Die während des Suchprozesses aufgenommenen Informationen werden in rückgekoppelter Form mit den Soll-Werten des Anspruchsniveaus verglichen. Entsprechen Ist- und Soll-Werte einander weitgehend, so bricht das Individuum den Suchprozeß ab. Andererseits führt eine erfolglose Suche nach Ist-Werten, die dem Anspruchsniveau genügen, nach gewisser Zeit zu einer Anpassung nach unten. Ob die jeweils gefundenen Ist-Werte, die ja als Prognosewerte in eine Entscheidung eingehen, den Soll-Größen genügen, hängt vor allem von der Wahrscheinlichkeit ab, mit der das Individuum ihr Eintreffen erwartet.

Ein weiterer wesentlicher Einflußfaktor muß in der Intensität des Entscheidungsdrucks, unter dem das Individuum steht, gesehen werden. Der Ablauf innovativer Entscheidungsprozesse ist denn auch dadurch gekennzeichnet, daß der Entscheidungsträger seine zunächst subjektiv unsicher definierte Situation durch geeignete Informationshandlungen in ein Stadium kalkulierbaren Risikos überführt.

4. Bewertung der Alternativen und endgültige Entscheidung für eine angemessene Lösung

Gehen wir einmal davon aus, daß ein Klient nur solche Alternativen in die engere Wahl ziehen möchte, die seinen Vorstellungen im Hin-

blick auf mindestens zwei Kriterien genügen sollen: Preis und Qualität. Bei der Bewertung aller möglichen Alternativen sind folgende Situationen denkbar:

1. Beide Kriterien liegen jeweils innerhalb der Zielvorstellungen des Käufers (gute bzw. befriedigende Alternativen).
2. Beide Kriterien liegen außerhalb der Zielvorstellungen des Käufers (schlechte bzw. unbefriedigende Alternativen).
3. Ein Kriterium liegt innerhalb, eines außerhalb des Zielrahmens (ambivalente Alternative).
4. Eines oder beide Kriterien bzw. deren Konsequenzen sind dem Klienten nicht bekannt (unsichere Alternativen).

Wir können nun drei Typen individueller Konflikte bei der Bewertung der Alternativen 2-4 unterscheiden, und zwar

- Nicht-Vergleichbarkeit
- Nicht-Akzeptierbarkeit
- Unsicherheit

(a) Zum Problem der Nichtvergleichbarkeit

In diesem Fall hat der Klient durchaus Vorstellungen darüber entwickelt, mit welcher Wahrscheinlichkeit bestimmte Konsequenzen einzelner Alternativen zu erwarten sind. Nur: Er kann die beste Alternative nicht identifizieren. In diesem Fall ist damit zu rechnen, daß der Klient versucht, weitere Kriterien heranzuziehen bzw. seine Ansprüche genauer zu definieren, um die bekannten Alternativen eindeutiger bewerten zu können.

(b) Zum Problem der Nichtakzeptierbarkeit

In diesem Fall kennt das Individuum die Art der Konsequenzen, die mit einer Alternative verbunden sind. Auch die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Konsequenzen ist bekannt. Nur: Die wahrscheinlichen Konsequenzen sind nicht annehmbar. Es kann also keine bevorzugte Alternative angegeben werden.

(c) Zum Problem der Unsicherheit

In diesem Fall besitzt der Klient keine genauen Vorstellungen

- über Art und Ausmaß der möglichen Konsequenzen einzelner Alternativen
- und/oder über die Wahrscheinlichkeit, mit der bestimmte Konsequenzen einzelner Alternativen eintreten werden.

Aufgabe der Berater ist es in diesen Fällen, dem Klienten die Konsequenzen möglicher Alternativen so gut wie möglich vor Augen zu führen. Soweit es sich dabei um objektiv zu vermittelnde Fakten handelt, ist diese Aufgabe bei ausreichender Kompetenz des Beraters relativ leicht zu lösen. Bei vielen Entscheidungen ist es jedoch auch für Berater schwierig bzw. unmöglich, die Konsequenzen bestimmter Alternativen mittelfristig mit ausreichender Sicherheit vorherzusagen. Das gilt für Investitionsentscheidungen (Haus- bzw. Stalldbau) genauso wie für Berufsentscheidungen.

Noch schwieriger wird es dann, wenn auch die psychosozialen Konsequenzen einer Handlungsalternative und die Fähigkeit des Klienten, eine Alternative auch realisieren zu können, mit in die Überlegungen einbezogen werden müssen. Da gerade diese Probleme der Bewertung von Alternativen in einem Entscheidungsprozeß besonders bedeutsam sind, soll hier noch ausführlicher darauf eingegangen werden.

Wir gehen davon aus, daß ein Klient unmittelbar vor der eigentlichen Entscheidung die bisher ins Kalkül gezogenen Alternativen an seinen situationsbezogenen Zielen mißt bzw. bewertet. Schwierigkeit

ten ergeben sich dabei oft, weil der Klient sich über folgende Fragen nicht bzw. nicht in ausreichendem Maße klar ist:

- (a) Wie sehen in dieser Situation meine konkreten Ziele aus? Diese Zielunsicherheit kann sich, beispielsweise beim Kauf eines Kleidungsstückes, auf folgende Aspekte erstrecken:
- Art des Ziels
Geht es mehr um den funktionalen Gebrauchswert (Strapazierfähigkeit, Waschbarkeit) oder um den psychologischen Nutzen (Prestige, Anerkennung)?
 - Anspruchsniveau
Auf welchem Niveau wird die Zielerfüllung erreicht? Möchte ich nur "passend" oder "gut" angezogen sein?
 - Bedeutung des Ziels
Ist es für mich wichtiger, "gut" angezogen zu sein, oder bin ich mit "passender" Kleidung auch zufrieden, wenn ich für den Differenzbetrag ein anderes Konsumgut anschaffen kann?
 - Gegenwärtige Befriedigung des Anspruchsniveaus
Wie groß ist eigentlich die Diskrepanz zwischen dem, was ich anstrebe, und dem, was mir ein bestimmtes Kleidungsstück bietet?
- (b) Welches Produkt, welche Marke, Größe, Preisklasse etc. erfüllt am besten mein Anspruchsniveau? Der Klient kann sich fragen: Marke X gefällt mir gut, aber vielleicht ist Marke Y noch besser?
- (c) Besteht die Gefahr, daß nach der Entscheidung unerwünschte Konsequenzen eintreten und die Ziele bzw. das Anspruchsniveau nicht erreicht werden?

In allen drei Fällen liegt subjektiv empfundenes Risiko beim Kaufwilligen vor. Das Ausmaß dieses Risikos ergibt sich aus der Art der Konsequenzen einer Entscheidungsalternative und den Wahrscheinlichkeiten, nach denen mit dem Auftreten erwünschter bzw. unerwünschter Konsequenzen zu rechnen ist.

Je wichtiger das Erreichen eines Ziels für den Klienten ist und je mehr Aufwand dafür investiert wurde, desto schwerwiegender dürften die Konsequenzen bei einem Scheitern der angestrebten Ziele empfunden werden. Entsprechend groß wird das Risiko subjektiv empfunden, wenn ein Individuum eine Entscheidung treffen muß.

Für die Beratung besonders wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen sachorientierten und psychosozialen Zielen von Klienten. Bei vornehmlich sachorientierten Zielen interessiert den Klienten vor allem der funktionale Gebrauchswert ("Funktioniert das Verfahren so, wie ich es erwarte?"). Klienten erwarten in diesem Falle in erster Linie, daß Berater kompetent und glaubwürdig dazu Stellung nehmen. Kompetenz bezieht sich dabei auf die Fähigkeit des Beraters, sachdienliche Informationen zu liefern. Glaubwürdigkeit auf die Bereitschaft, diese Informationen auch zu geben.

Diese Unterscheidung zwischen Kompetenz und Glaubwürdigkeit kann beispielsweise dann eine Rolle spielen, wenn Berater nicht völlig unabhängig sind gegenüber dem Träger ihrer Organisation (z. B. Firmenberater) oder wenn konfliktierende Interessen zwischen Klienten und Trägerorganisationen vorliegen.

Stehen hingegen vornehmlich psychosoziale Aspekte im Mittelpunkt einer Entscheidung, so wird sich der Klient vor allem fragen: "Welche Auswirkungen wird die Alternative darauf haben, wie andere mich einschätzen?" Es geht hier also vornehmlich um die sozialen Konsequenzen für die Klienten, wenn diese sich für oder auch gegen eine bestimmte Alternative entscheiden.

Aus der Sicht der Klienten ist bei Vorherrschen psychosozialer

Aspekte vor allen Dingen bedeutsam, ob ein Berater ihnen zu einer realistischen Einschätzung darüber verhelfen kann, wie die ihnen wichtig erscheinenden Referenzpersonen die Realisierung der von ihnen ins Auge gefaßten Verhaltensalternativen beurteilen. Darüber hinaus werden sie Hinweise bzw. Hilfen erwarten, die ihnen eine Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten im Hinblick auf die Anforderungen und Konsequenzen bei der Realisierung einer Handlungsalternative ermöglichen.

Berater werden die dazu erforderlichen Informationen aber nicht immer selbst geben können. Und wenn sie es versuchen, besteht die Gefahr, daß Klienten diesen Informationen wenig Glauben schenken oder sie gar ablehnen. Nur in jenen relativ seltenen Fällen, in denen Berater den eigenen Bezugsgruppen zugerechnet werden und dem Gleichartigkeits-Kriterium genügen, bestünde diese Gefahr nicht. Die vom Klienten empfundenen psychosozialen Risiken können nur durch Informationen von solchen Personen abgebaut werden, die der Klient als für sich selbst bedeutsam (einflußreich) und/oder attraktiv anerkennt. Das können Verwandte, Freunde oder auch nur solche Personen sein, die in gleichen Lebensumständen leben bzw. mit gleichen Problemen konfrontiert sind. Diese Personen liefern Informationen darüber,

- wie bestimmte Alternativen sozial bewertet werden;
- welche Anforderungen an den einzelnen gestellt werden, der diese Alternativen realisieren möchte;
- welche positiven und negativen Erfahrungen andere damit unter gleichen Umständen ("er/sie ist jemand von uns") gesammelt haben.

Psychosoziale Probleme aber - und das wird häufig übersehen - spielen im Bereich der als gemeinhin mehr sachzentriert eingestuften Beratungsdisziplinen (landwirtschaftliche Beratung, Beratung für Haushalt und Verbrauch, einschließlich Ernährungsberatung, Berufsberatung etc.) kaum eine geringere Rolle als etwa in der Sozialarbeit. Deshalb zeigt sich auch hier, daß Gruppendiskussionen, Besichtigungen, Praktika etc. sehr viel besser geeignet sind, Einstellungs- und Verhaltensänderungen auszulösen, als etwa die Einzelberatung oder die Massenberatung.

5. Realisierung der Entscheidung

Mit dem individuellen Entschluß eines Klienten, eine Entscheidung zu treffen, ist in den meisten Fällen die Aufgabe eines Beraters noch nicht abgeschlossen. Im Gegenteil. In vielen Beratungsdisziplinen, etwa in der Ernährungsberatung, werden bei der Realisierung von Handlungs- bzw. Verhaltensalternativen besonders hohe Anforderungen an die Berater gestellt. Obwohl die in der Phase der Realisierung zu erwartenden Probleme im Regelfall auch in den Phasen des Suchverhaltens vor einer Entscheidung in die Überlegungen mit einbezogen werden, tauchen erfahrungsgemäß bei der Umsetzung einer Entscheidung oft unvorhergesehene Schwierigkeiten auf. Häufig werden Klienten mit diesen Schwierigkeiten nicht fertig und fallen aus diesem Grunde in ihr altes Verhalten zurück, wenn sie nicht erneut auf die Hilfe ihres Beraters zurückgreifen können.

Sehr oft fällt daher Beratern die Aufgabe zu, vor und während der Realisierung einer Entscheidung dafür zu sorgen, daß die Klienten sich instrumentelles Wissen, ausreichende Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen.

Auch hierzu sind Gruppendiskussionen bzw. vorbereitende Lehrgänge oder Seminare besonders gut geeignet. Häufig werden Berater solche Veranstaltungen allerdings nur initiieren, nicht aber selbst durchführen können.

6. Evaluierung und Erfolgskontrolle

Auch nach der Realisierung einer Entscheidung ist der Informationssuchprozess eines Klienten noch nicht abgeschlossen. Dieser wird sich vielmehr bemühen festzustellen, ob die gewählte Handlungsalternative den angestrebten Sollgrößen entsprach oder nicht. Diesen Vorgang nennen wir Erfolgskontrolle oder Evaluierung.

Entsprechen Ist- und Sollwerte dabei einander, so bricht der Klient im Regelfall den Suchprozess ab. Werden die Sollgrößen (Anspruchsniveaus) nicht erreicht bzw. treten unerwartete negative Konsequenzen auf, so wird dieser Tatbestand als Inkonsistenz bzw. nicht eingetretene Erwartung wahrgenommen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von kognitiver Dissonanz.

Das Ausmaß, in dem diese Dissonanz wahrgenommen wird, ist abhängig von der Intensität des Suchverhaltens vor der Entscheidung. Je weniger sich das Individuum dabei in einer Konfliktsituation befinden hat, desto geringer ist normalerweise auch die kognitive Dissonanz nach dem Wahlakt. Je größer die Entscheidungsfreiheit vorher war, je einheitlicher die Alternativen eingeschätzt wurden und je bedeutsamer Art und Zahl der inkonsistenten Wahrnehmungen sind, desto stärker wird die kognitive Dissonanz nach der Entscheidung ausfallen. Wichtig ist aus der Sicht der Beratung aber auch dies: Je mehr ein Berater den Klienten gedrängt hat, die Verantwortung für die Entscheidung selbst zu übernehmen, desto geringer wird (*ceteris paribus*) die Dissonanz sein und umgekehrt.

Da alle Klienten im allgemeinen konsistente inkonsistenten Wahrnehmungsstrukturen vorziehen, werden sie tendenziell dazu neigen, solche Kriterien und Informationen bevorzugt heranzuziehen, die ihre bereits getroffene (positive oder negative) Entscheidung bestätigen.

Aufgabe der Berater ist es in dieser Phase daher, die Erfolgskontrolle gemeinsam mit den Klienten zu systematisieren und zu objektivieren. Auch in dieser Phase wird es für einen Berater meistens vorteilhaft sein, die Klienten durch Schulung (Seminare, Praktika etc.) zu befähigen, langfristig eigenständig die Erfolgskontrolle vorzunehmen, anstatt diese als immer wiederkehrende Dienstleistung für den Klienten zu übernehmen.

Diskussionsfragen

1. Wie sind Sie selbst vorgegangen, als Sie das letzte Mal einen relativ teuren Gebrauchsgegenstand gekauft haben? In welchen Phasen ist der Kaufentscheidungsprozess verlaufen? Haben Sie dabei Hilfe anderer in Anspruch genommen? Wenn ja: Haben Sie dadurch konkrete Entscheidungshilfen bekommen? In welcher Form?
2. Welche Bedeutung haben Warentests für rationale Kaufentscheidungen? Wo liegen die Grenzen von Warentests als Entscheidungshilfe?

Literatur

D. F. COX:

Risk Taking and Information Handling in Consumer Behaviour, Boston 1967

W. KIRSCH:

Entscheidungsprozesse, Bd. 1-3, Wiesbaden 1970

E. KUHLMANN:

Das Informationsverhalten des Konsumenten, Freiburg 1970

C. E. LINDBLOM:

The Science of Muddling Through, Chicago 1964

H. SCHLAGHECK:

Entscheidungsverhalten von Landwirten beim Einsatz von Pflanzenschutzmitteln, Diss., Bonn 1974

W. WEHLAND:

Marktinformationen und Entscheidungsverhalten von Landwirten, "Agrarwirtschaft", Jahrgang 20 (1971), S. 217-224

W. WEHLAND:

Möglichkeiten und Grenzen der Verbraucheraufklärung in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1973

4.2 Annahme und Verbreitung von Neuerungen

Auslösendes Moment für die Nachfrage nach Beratung ist immer ein Problembewußtsein auf seiten der Klienten. Dieses Problembewußtsein läßt sich auf zwei Ursachenkomplexe zurückführen:

1. Auf Zweifel an oder Unzufriedenheit mit den bisherigen Zielvorstellungen bzw. deren Anspruchsniveaus ("Ich sollte eigentlich andere Ziele verfolgen." Oder: "Ich sollte meine bisherigen Ziele höher bzw. tiefer setzen.").
2. Auf Zweifel an oder Unzufriedenheit mit dem bisher Erreichten ("Wahrscheinlich erreiche ich meine bisher gesetzten Ziele nicht in ausreichendem Maße.").

Dieses Problembewußtsein kann

- ausschließlich durch veränderte subjektive Einschätzungen der bisherigen Ziel-Mittel-Relationen des individuellen Handelns aufgelöst werden;
- andererseits besteht jedoch auch die Möglichkeit, daß ein Individuum alternative Ziele oder Mittel (Handlungsalternativen) in seiner Umwelt wahrnimmt, die es zu einer neuen Bewertung seines bisherigen Zielmittel-Einsatzes veranlassen.

In beiden Situationen steht der Klient vor der Frage, ob er neue Mittel (Produkte, Verfahren) einsetzen soll, um damit zu einer Problemlösung zu kommen. Mit den Bedingungen, unter denen sich die Übernahme oder Ablehnung neuer Mittel (Ideen, Produkte oder Verfahren) vollziehen, beschäftigt sich die Innovationsforschung. Da ihre theoretischen Ansätze und empirischen Befunde für die Beratungslehre von besonderer Bedeutung sind, soll näher auf die wesentlichsten Gesichtspunkte eingegangen werden.

Innovationsstudien wurden vornehmlich initiiert durch die den Landwirtschaftlichen Hochschulen in den USA angegliederten Versuchsanstalten (Agricultural Experiment Stations), die eng mit der landwirtschaftlichen und hauswirtschaftlichen Fachberatung (Cooperative Extension Service) in den USA zusammenarbeiten.

Ausgangspunkt für die ersten Innovationsstudien war die Frage, warum einzelne Landwirte die von der Beratung empfohlenen Neuerungen relativ schnell, andere solche Neuerungen relativ spät bzw. überhaupt nicht übernehmen. Die Innovationsstudien sollten dieses Phänomen klären und dazu beitragen, die Einführung von Neuerungen zu beschleunigen.

Inzwischen sind die diesen Innovationsstudien zugrunde liegenden Forschungsansätze auf verschiedene andere Anwendungsbereiche übertragen worden, etwa im Bereich der schulischen Ausbildung

(curriculare Innovationen) der Medizin (insbesondere der Geburtenkontrolle), des Marketings und der Kommunikation. Im Mittelpunkt nahezu aller Innovationsstudien steht das Bemühen, die Reaktionsweisen der potentiellen Anwender auf Empfehlungen zur Übernahme dieser Neuerungen zu erklären. Dabei werden gewöhnlich folgende Fragestellungen untersucht:

1. Wie verläuft der Übernahmeprozeß vom "Gewahrwerden" einer Neuerung bis hin zur "Übernahme"?
2. Welchen Einfluß hat die Art einer Neuerung auf das Übernahmeverhalten?
3. Welche Informationsquellen spielen in den einzelnen Phasen des Übernahmeprozesses eine wesentliche Rolle?
4. Wie unterscheiden sich Personen und Institutionen, die relativ früh Neuerungen übernehmen, von solchen, die relativ spät übernehmen?
5. Wie verlaufen die Kommunikationsnetze zwischen den potentiellen Verwendern einer Neuerung, und welche Individuen üben dabei einen besonderen Einfluß aus?

Bei den bisherigen Untersuchungen wurde fast immer stillschweigend unterstellt, daß die Übernahme einer von der Beratung empfohlenen Neuerung tatsächlich auch für alle Mitglieder der Zielgruppe sinnvoll bzw. vorteilhaft sei. Das ist jedoch durchaus nicht immer der Fall. Dennoch ist unbestritten, daß eine wichtige Funktion von Fachberatern darin besteht, ihre Klienten rechtzeitig über neue Erkenntnisse und Verfahren zu informieren. Berater, die sich dieser Aufgabe verpflichtet fühlen, können daher aus den Ergebnissen der Innovationsforschung wichtige Hinweise für ihre Arbeit bekommen.

4.2.1 Übernahmeprozesse

Die Übernahme einer Neuerung vom ersten Hören oder Sehen bis hin zur endgültigen Verwendung (Übernahme, Kauf) verläuft in der Regel nicht spontan, sondern in Phasen innerhalb eines mehr oder weniger langen Zeitraumes. Die einzelnen Phasen des Übernahmeprozesses werden gewöhnlich wie folgt beschrieben:

1. Bewußtwerden: Das Individuum erfährt etwas über die Existenz einer Neuerung.
2. Interesse: Das Individuum interessiert sich für die Neuerung und sucht nach weiteren Informationen.
3. Bewerten: Das Individuum bewertet die Neuerung im Hinblick auf die Verwendbarkeit im eigenen Handlungsbereich (Haushalt, Betrieb etc.) und beschließt, diese auszuprobieren.
4. Ausprobieren: Das Individuum testet die Neuerung in begrenztem Umfang (direkt oder durch Erkundigungen bei Referenzpersonen).
5. Übernahme: Die Neuerung wird endgültig übernommen.

Dieses Stadienmodell entspricht weitgehend dem Konzept objektiv-rationalen Entscheidungs- bzw. Problemlösungsverhaltens von Menschen, wie es im Kapitel 4.1 ausführlich erörtert wurde. In vielen Fällen sammeln, verarbeiten und bewerten Individuen jedoch nicht alle ihnen zugänglichen Informationen. Sie entscheiden

- (a) spontan (impulsive Form) oder
- (b) sie richten sich ohne viele Überlegungen nach den Entscheidungen ihrer jeweiligen Bezugspersonen (psycho-soziale Form).

Bei diesen nichtrationalen Formen des Übernahmeverhaltens liegen

andere Informationsstrategien vor als bei den rationalen, die sich vor allem durch weitgehenden Verzicht auf Sammlung und/oder Bewertung von Informationen in einzelnen Phasen des Übernahmeprozesses äußern. Darüber hinaus ist für nichtrationale Formen des Übernahmeverhaltens typisch, daß die Übernahme nachträglich durch selektive Informationssuche bzw. -verarbeitung gerechtfertigt wird oder daß bei Auftreten negativer Konsequenzen die Entscheidung nachträglich rationalisiert wird.

Die Tendenz zur nachträglichen Rechtfertigung einer Übernahmeentscheidung mit negativen Konsequenzen ist um so stärker,

- je größer das Engagement des Übernehmers für die Neuerung vor der Übernahme war;
- je schwieriger die Entscheidung für die Übernahme subjektiv erlebt wurde;
- je geringer die Informationsaktivitäten vor der Entscheidung waren.

Die einzelnen Phasen eines nichtrationalen Übernahmeprozesses lassen sich wie folgt kennzeichnen:

1. Wahrnehmung einer Verhaltensalternative (Neuerung)
2. Übernahme oder Ablehnung
3. Selektive Informationssuche und Verarbeitung in Richtung auf Rechtfertigung der Entscheidung (Übernahme oder Ablehnung)

Ob eine Übernahmeentscheidung rational oder nichtrational erfolgt, ist von folgenden Faktoren abhängig:

1. Bedeutung der Entscheidung (Entscheidungsrisiko)
2. Ausmaß des Entscheidungsdruckes
3. Umfang und Kosten des Informationsaufwandes
4. Fähigkeiten des Übernehmers zu rationalem Problemlösungsverhalten

4.2.2 Art der Neuerung und Übernahmebereitschaft

Zu den wichtigsten Bestimmungsfaktoren für die Annahme oder Ablehnung einer Neuerung zählen die vom potentiellen Übernehmer wahrgenommenen und den Neuerungen zugeschriebenen Eigenschaften. Diese Charakteristika sind teilweise zwar auch in einem objektiven Sinne real definierbar, ihre Wirkung richtet sich jedoch danach, wie sie vom Übernehmer subjektiv wahrgenommen und interpretiert werden.

Sowohl die Neuerungen selbst als auch ihre Eigenschaften können sich in der Sicht des Übernehmers mit jeder neuen Information, mit jedem Wandel seines Wahrnehmungshorizontes und seiner Bedürfnisse ändern.

Im allgemeinen werden folgende übernehmerrelevante Eigenschaften von Neuerungen angegeben:

1. Relative Vorzüglichkeit
2. Normenverträglichkeit
3. Komplexität
4. Teilbarkeit bzw. Erprobungsmöglichkeit in begrenztem Umfang
5. Anschaulichkeit

Unter "relativer Vorzüglichkeit" wird das Ausmaß der subjektiv interpretierten Überlegenheit einer Neuerung gegenüber bisherigen Verfahrenstechniken oder Produkten verstanden. Als Teilaspekte relativer Vorzüglichkeit wären einerseits verschiedene Nutzengrößen anzuführen, etwa Ertragssteigerungen, Kostensenkungen, Risikominderungen, Arbeitersparnisse bzw. -erleichterungen sowie die Zeitspanne, innerhalb derer ein Nutzenzuwachs realisierbar erscheint.

Andererseits sind aber auch die Kosten bzw. Aufwendungen mit zu berücksichtigen, die mit der Übernahme der Neuerungen verbunden sind.

"Normenverträglichkeit" wird definiert als das Ausmaß von Übereinstimmung, das ein Unternehmer zwischen dem Einsatz der Neuerung einerseits sowie seinen Wertvorstellungen, Erfahrungen und Bedürfnissen andererseits empfindet. Dabei ist die relative Bedeutung einer Norm für den Unternehmer ebenso von Bedeutung wie das Ausmaß an Übereinstimmung bzw. Abweichung zwischen den Idealnormen und den mit der Übernahme einer Neuerung verbundenen Wertvorstellungen.

Mit dem Begriff "Komplexität" versucht man die tatsächlichen bzw. die vom Unternehmer empfundenen subjektiven Schwierigkeiten bei der Beurteilung und Anwendung der Neuerungen zu umschreiben. Komplexität steht in einem engen Bedeutungszusammenhang mit den bereits genannten Kategorien. Denn das Ausmaß, in dem eine Neuerung vor der endgültigen Übernahme ohne große Aufwendungen erprobt werden kann, senkt die materiellen und sozialen Risiken, die mit der Übernahme empfunden werden.

Das gilt letztlich auch für den Begriff "Anschaulichkeit", der alle Eigenschaften umfaßt, die sich auf die Sichtbarkeit oder Möglichkeit zur Demonstration der Vor- und Nachteile einer Neuerung beziehen.

Allerdings muß berücksichtigt werden, daß die Umsetzung neuer Erkenntnisse und Verfahren in die Praxis einen Anpassungsprozeß darstellt, bei dem die Unternehmer selbst eine aktive Rolle spielen.

Aus dieser Sicht wäre nicht in erster Linie zu untersuchen, wie komplex eine Neuerung sich darbietet, sondern welche Anforderungen an den möglichen Unternehmer im Zusammenhang mit der Einführung einer Neuerung gestellt werden müssen. Dabei kann man drei verschiedene Formen von Lernprozessen unterscheiden:

- (a) das Erlernen von Fertigkeiten, die Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz der Neuerungen sind;
- (b) das Erlernen der Fakten, die zur Erfassung der Nutzen- und Aufwandgrößen bedeutsam sind;
- (c) das Erlernen neuer Einstellungen und Verhaltensweisen, die sich aus der Einführung einer bestimmten Neuerung zwangsläufig ergeben.

Es wäre also zu fragen,

1. welcher Art die Verhaltensänderungen bei der Übernahme einer Neuerung sein müssen und
2. wie umfassend diese Änderungen sich aus der Sicht des möglichen Unternehmers darstellen.

Veränderungen im Rahmen der Übernahme einer Neuerung können auf folgenden Ebenen erforderlich werden:

- (a) Veränderungen der situativen Rahmenbedingungen, etwa des Arbeitsablaufes in einem Haushalt oder in einem Betrieb;
- (b) Veränderungen der Einstellungsstruktur, etwa bei Einführung bügelfreier Wäsche oder Aufnahme eines Kredites;
- (c) Veränderungen innerhalb der Rollenstruktur der Familie oder der Mitarbeiter eines Betriebes, etwa als Folge außerhäuslicher Berufstätigkeit einer Hausfrau;
- (d) Veränderungen der Neuerung selbst, um diese den situationsspezifischen Notwendigkeiten des Haushaltes oder Betriebes anzupassen.

Häufig steht die Einführung eines neuen Produktes oder Verfahrens in einer funktionalen Beziehung zu anderen Neuerungen. So wird beispielsweise der Umbau eines Stalles im landwirtschaftlichen Betrieb

mit der Einführung mehrerer technischer Neuerungen (z. B. Spaltenboden, neues Lüftungssystem, neues Fütterungssystem etc.) verbunden sein. Diese wiederum können oft nur mit Hilfe von Kreditaufnahmen im Rahmen staatlicher Förderungsprogramme realisiert werden, die wiederum mit der Auflage verbunden sind, eine betriebliche Buchführung aufzubauen. Die Übernahme der Buchführung, etwa durch die Ehefrau des Betriebsleiters, erfordert u. U. die Anschaffung eines arbeitssparenden Haushaltsgerätes.

Neben der Art der Verhaltensänderungen, die im Zusammenhang mit der Einführung einer Neuerung erforderlich werden, spielt auch das jeweilige Ausmaß der Verhaltensänderung aus der Sicht des Übernehmers eine wesentliche Rolle. Je größer der finanzielle oder zeitliche Aufwand für die Einführung einer Neuerung ist, je höher die Anforderungen an technische und organisatorische Fertigkeiten des Übernehmers sind und je mehr dieser seine bisherigen Einstellungen aufgeben muß, desto schwieriger wird die Übernahme aus der Sicht der Betroffenen sein.

Zusammenfassend können wir feststellen:

1. Nicht die objektiven Eigenschaften, sondern die vom Unternehmer subjektiv wahrgenommenen Eigenschaften bestimmen über Annahme oder Ablehnung einer Neuerung.
2. Eine Neuerung wird niemals isoliert wahrgenommen. Sie präsentiert sich aus der Sicht der Unternehmer als eine Konstellation von realen oder symbolischen mehrdimensionalen Bedeutungszusammenhängen mit verschiedenen Einstellungs- und Handlungsbereichen.
3. Wie eine Neuerung wahrgenommen und bewertet wird, hängt ab von der Persönlichkeitsstruktur des Übernehmers sowie von dem Stellenwert, den die Neuerung in seinem Wahrnehmungs- und Bedürfnissystem einnimmt.
4. Die Annahme oder Ablehnung einer Neuerung ist abhängig von der Bedeutung, die ihre wahrgenommenen Eigenschaften für die Befriedigung oder Versagung der in einem gegebenen Zeitpunkt empfundenen Bedürfnisse des Übernehmers vermeintlich haben.

4.2.3 Einflüsse von Informationsquellen auf das Übernahmeverhalten

Für die Berater, die im Rahmen eines Aufklärungs- und Beratungsschwerpunktes (Kampagne, Aktionsprogramm) auf die Übernahme neuer Verhaltensweisen gezielt Einfluß nehmen wollen, ist es besonders wichtig zu wissen, welche Informationsquellen in welchen Phasen eines Übernahmeprozesses von besonderer Bedeutung sind. Dabei wollen wir hier aus Gründen der Vereinfachung zunächst nur unterscheiden zwischen Massenmedien und interpersonellen Informationsquellen sowie zwischen interessen gebundenen und nicht-interessen gebundenen Quellen.

Unter Massenmedien verstehen wir dabei solche Quellen, die sich eines technischen Mediums bedienen (z. B. Rundfunk, Fernsehen, Filme etc.) und sich an eine so große Anzahl von Adressaten wenden, daß beliebige Interaktionen unter ihnen bzw. zwischen den Adressaten und der Quelle nicht mehr möglich sind. Demgegenüber umfaßt interpersonelle Kommunikation die direkte, in der Regel wechselseitig aufeinander bezogene Bedeutungsvermittlung zwischen zwei oder mehreren Individuen.

Die Eigenarten und das spezifische Wirkungspotential von Massenmedien und interpersonellen Kommunikationsformen werden dabei verallgemeinernd wie folgt charakterisiert (vgl. Übersicht 4):

Übersicht 4 Unterschiede zwischen Massenkommunikation und interpersoneller Kommunikation

	Massenkommunikation	Interpersonelle Kommunikation
Kommunikation erfolgt	indirekt/durch technisches Medium vermittelt	direkt/personal
Richtung des Informationsflusses	einseitig/asymmetrisch	zweiseitig/symmetrisch
Umfang des Publikums	groß/disperses Publikum	klein/Präsenzpublikum
Zielgruppenansprache	schlecht	gut
Kontaktfrequenz	niedrig	hoch
Kontaktintensität	niedrig	hoch
Umfang der unmittelbaren Rückkopplung	klein	groß
Distanz Sender - Empfänger	groß	klein
Art der Kommunikation	öffentlich	privat
Genauigkeit der Bedeutungsübermittlung	gering	hoch
Art der Wirkung	Wissenserweiterung	Einstellungswandel

Wichtig dabei ist die Aussage, daß Massenmedien vor allem die Aufgabe haben, auf die Existenz von Neuerungen hinzuweisen und Informationen über ihre wichtigsten Funktionen zu liefern (themensetzende Funktion). Sie dienen darüber hinaus aber auch häufig der Etablierung bereits getroffener Entscheidungen im Handlungsfeld und damit der Stabilisierung bestehender Einstellungen und Verhaltensweisen (Verstärkungs- bzw. Bestätigungsfunktion).

Meinungsbildung und Umformung bzw. Suche nach handlungs- und entscheidungsrelevanten Informationen werden demgegenüber der Tendenz nach eher durch interpersonelle Kommunikationsquellen (z. B. Freunde, Nachbarn, Meinungsführer, Berater, Verkaufspersonal etc.) erfolgen.

Für die Bedeutung der persönlichen Informationsquellen in den einstellungs- und verhaltensorientierten Stadien des Übernahmeprozesses sind vor allem zwei Ursachen ausschlaggebend:

1. Persönliche Quellen liefern wichtige Informationen für die soziale Akzeptanz bzw. Bewertung einer Neuerung.
2. Bei entsprechender Wahl können persönliche Quellen eher als Massenmedien solche Informationen liefern, die die konkreten Handlungssituationen und Lösungsbedingungen eines Übernehmers gebührend berücksichtigen. Stellungnahmen von Personen, die eine Neuerung bereits übernommen haben, können das eigene Erproben einer Neuerung bis zu einem gewissen Grade ersetzen.

Dennoch sind diese Aussagen in wesentlichen Punkten einzuschränken:

1. Massenmedien sind in der Regel für Innovatoren bzw. "früh übernehmende Personen" von größerer Bedeutung als für Spätübernehmer. Bei substitutiven Neuerungen können Massenmedien für früh übernehmende häufig auch in ausreichendem Umfang handlungsrelevante Informationen vermitteln.
2. Bei einer Vielzahl von Varianten eines schwer faßbaren Produktes und bei gleichzeitig hoher Innovationsrate (z. B. Pflanzenschutzmittel, Unterhaltungselektronik) spielen persönliche Informationsquellen (Verkäufer, Bekannte) auch in den Phasen "Wahrnehmung" und "Funktionserkennung" eine wichtige Rolle. Das gilt generell auch für "Spätübernehmer" und "Zauderer".

3. Ob Massenmedien ihre themensetzende Funktion (Aufmerksammachen) wahrnehmen können oder nicht, hängt nicht zuletzt von der Verbreitung und Aktualität dieser Medien ab.

Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß in den hochindustrialisierten Gesellschaften gewöhnlich zahlreiche Informationsträger miteinander in dem Bemühen konkurrieren, Menschen in ihrem Verhalten zu beeinflussen. Der Erfolg solcher Bemühungen hängt vor allem von den Einstellungen der Adressaten zum Kommunikator ab.

Das Kommunikator-Image kann dabei als Konfiguration verschiedener Einzelmerkmale interpretiert werden, die wiederum nicht isoliert auf den Kommunikator bezogen sind, sondern den Bezugsrahmen mit einschließen, in dem dieser nach Meinung der Adressaten steht. Die Einflußmöglichkeiten des Kommunikators auf den Adressaten lassen sich wie folgt charakterisieren:

Willfährigkeit liegt vor, wenn der Adressat den Kommunikator für sich als Einflußperson akzeptiert und dessen Meinung oder Empfehlung übernimmt, weil dieser seiner Meinung nach über ein bestimmtes Sanktionspotential verfügt. Der Adressat ist also nicht notwendigerweise von dem Wert einer Auffassung oder Empfehlung überzeugt; er schließt sich ihr jedoch an, um dem Wunsche des Kommunikators zu entsprechen. Ein solches Verhalten spielt bei der Übernahme neuer Produkte oder Verfahren eine größere Rolle, als es auf den ersten Blick erscheinen mag.

So nehmen Landwirte in Entwicklungsländern oft aus Gründen der Willfährigkeit gegenüber Beratern kurzfristig Verhaltensänderungen vor, geben diese jedoch wieder auf, sobald sie dem direkten Einfluß des Beraters entzogen sind. Ähnliche Beobachtungen zeigten sich bei übergewichtigen Mitgliedern von Diätclubs, die in ihr altes Verhalten teilweise zurückfallen, sobald sie die Bindungen an die Gruppe aufgeben.

Das Willfährigkeitsmotiv spielt jedoch eine ebenso große Rolle bei der Ablehnung von Neuerungen bzw. Verhaltensänderungen. So kann ein Landwirt durchaus die Überzeugung seines Beraters teilen, er solle seinen nichtentwicklungsfähigen Betrieb aufgeben. Dennoch wird er sich unter Umständen dem Wunsch seines Vaters nach Weiterbewirtschaftung unterwerfen, wenn er drohenden negativen Sanktionen (z. B. Enterbung) entgehen möchte.

Die Bereitschaft eines Adressaten, sich den Wünschen oder Empfehlungen eines Kommunikators anzuschließen, steigt unter sonst gleichen Bedingungen mit dem Gewicht der Differenz aus positiven und/oder negativen Sanktionen, über die der Kommunikator gegenüber seinem Adressaten nach dessen Meinung verfügt.

Eine weitere Wirkungsdimension in der Beziehung zwischen Kommunikator und Adressat kann man als Identifikation bezeichnen. Sie liegt vor, wenn eine Empfehlung von einem Individuum akzeptiert wird, weil die Übernahme es dem Adressaten ermöglicht, eine seinem Selbstbild entsprechende Rollenbeziehung zum Kommunikator herzustellen oder zu behaupten.

Die Bereitschaft zur Identifikation ist dabei bestimmt durch die Anziehungskraft, die der Kommunikator auf das Rollenverständnis des Adressaten auszuüben vermag. Die Attraktivität des Kommunikators und das Ausmaß der damit einhergehenden Identifikation beim Adressaten beeinflussen die Beachtung, die Einstellung und die Bereitschaft zur Übernahme einer Neuerung.

Dabei muß jedoch beachtet werden, daß die Wahrnehmung von auf Neuerungen bezogenen Informationen um so mehr verzerrt wird, je größer die Gefühlsintensität gegenüber dem Kommunikator ausgeprägt ist. Der Tendenz nach wird die Aussage eines negativen Kommunikators als stärker von der eigenen Meinung abweichend empfunden, als

sie es objektiv gesehen ist (Kontrasteffekt). Umgekehrt gilt: Das Ausmaß der subjektiven Identifikation des Adressaten mit dem Kommunikator korreliert linear mit der Tendenz, die Aussage näher der eigenen Einstellungsposition einzuordnen, als es tatsächlich der Fall ist (Assimilationseffekt).

Daraus folgt: Je neutraler der Kommunikator gefühlsmäßig bewertet wird, desto eher ergeben sich unter sonst gleichen Bedingungen Einstellungs- oder Handlungsänderungen im Sinne der beabsichtigten Aussage. Assimilations- und Kontrasteffekte treten in besonders intensiver Form auf, wenn die Aussage selbst für den Adressaten schwer verständlich ist und/oder symbolisch in Beziehung zu positiven oder negativen Wertkorrelaten gebracht wird.

Identifikation mit dem Kommunikator als bestimmendes Element für Einstellungswandel und Handlungsänderungen tritt jedoch auch in anderen Formen auf. So etwa in der Form demonstrativer Verhaltensweisen. Wenn es beispielsweise einem Händler gelingt, die Empfehlung zum Kauf einer bestimmten Maschine mit dem Hinweis zu verbinden, zahlreiche Freunde und Bekannte des potentiellen Käufers hätten die Maschine bereits gekauft, so wird damit an das Motiv zu rollenkonformem Verhalten appelliert.

Identifikation kann nach unserer bisherigen Klassifikation als eine Form nichtrationalen Handelns angesehen werden. Bei durch Identifikation ausgelösten Verhaltensänderungen liegt das Motiv in dem Wunsch begründet, die Beziehungen zu Referenzpersonen zu stabilisieren oder zu intensivieren. Einstellungswandel oder Verhaltensänderung als Folge von Identifikation müssen daher auch als relativ labile Formen angesehen werden.

Übernahme aus Überzeugung oder Internalisation stellt die dritte Kategorie von Wirkungsdimensionen dar. Internalisation liegt vor, wenn der Adressat eine auf Beeinflussung abzielende Information akzeptiert, weil sie ihm eine seinen Einstellungen und Werthaltungen entsprechende Problemlösung anbietet. Wirkungentscheidendes Attribut bildet hier die Glaubwürdigkeit des Kommunikators.

Dieses Merkmal kann wiederum als ein Konstrukt aus den Variablen "Vertrauen" und "Kompetenz" angesehen werden. Die Vertrauenswürdigkeit eines Kommunikators resultiert aus der ihm unterstellten Bereitschaft, objektive Aussagen zu machen. Kompetenz bezieht sich auf die Qualität des Fachwissens, die sachbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Kommunikators. Vertrauenswürdigkeit hat dabei mehr gefühlsmäßigen, Kompetenz eher sachlichen Charakter, obwohl beide Elemente im Wirkungsprozeß eng miteinander verknüpft sein dürften.

Das Attribut "Kompetenz" sollte jedoch nicht als eine allgemeine Eigenschaft eines Kommunikators angesehen werden. In der Regel ist Sachverstand gebunden an einen bestimmten Gegenstandsbereich, und dieser steht in enger Beziehung zur Rolle, die der Adressat dem Kommunikator zuweist.

So kann ein Landwirt einen Berufskollegen als besonders glaubwürdige Referenzperson für agrarpolitische Aussagen, nicht unbedingt aber für produktionstechnische Empfehlungen einschätzen. Ein Fachwissenschaftler kann als kompetent für das Erkennen bestimmter Probleme, nicht aber unbedingt für die Realisierung von Lösungsmöglichkeiten angesehen werden.

In der Regel entwickelt sich die Glaubwürdigkeit aus den Erfahrungen, die man mit einem Kommunikator bei vorausgehenden Kontakten gemacht hat. Je weniger ein Individuum die Zuverlässigkeit einer Aussage beurteilen kann und je einschneidender die Konsequenzen einer übernommenen Aussage empfunden werden, desto höher wird die "Vertrauenswürdigkeit" eines Kommunikators im Vergleich mit der Variablen "Kompetenz" eingeschätzt.

Übersicht 5 Beziehungen zwischen Kommunikator-Glaubwürdigkeit und der Wirkung themenbezogener Informationen

Glaubwürdigkeit d. Kommunikators	Informationsstellung das Thema dar als	Einstellung des Rezipienten zum Thema vor Rezeption der Information		
		positiv	neutral	negativ
hoch	positiv	Gute Rezeption. Einstellung wird bestärkt. Glaubwürdigkeit steigt.	Gute Rezeption. Positive Einstellung wird verstärkt.	Mangelhafte Rezeption. Glaubwürdigkeit fällt oder Einstellung ändert sich.
	negativ	Mangelhafte Rezeption. Einstellung wandelt sich oder Glaubwürdigkeit fällt.	Gute Rezeption. Einstellung wird zum negativen Pol hin verschoben.	Gute Rezeption. Negative Einstellung verstärkt sich. Glaubwürdigkeit steigt.
mittel	positiv	Rezeption hängt vom Informationsinhalt ab. Einstellung wird verstärkt.	Rezeption hängt vom Inhalt der Information ab. Positive Einstellung wird verstärkt.	Mangelhafte Rezeption. Glaubwürdigkeit wird stark infragegestellt.
	negativ	Mangelhafte Rezeption. Glaubwürdigkeit des Kommunikators fällt.	Rezeption hängt vom Inhalt der Information ab. Einstellung wird zum negativen Pol hin verschoben.	Gute Rezeption. Glaubwürdigkeit steigt. Negative Einstellung wird verstärkt.
niedrig	positiv	Rezeption relativ mangelhaft, hängt jedoch vom Informationsinhalt ab. Glaubwürdigkeit des Kommunikators steigt.	Mangelhafte Rezeption, hängt jedoch vom Informationsinhalt ab. Einstellung bleibt neutral.	Mangelhafte Rezeption, hängt jedoch vom Informationsinhalt ab. Glaubwürdigkeit sinkt weiter.
	negativ	Rezeption mangelhaft. Glaubwürdigkeit des Kommunikators sinkt weiter.	Mangelhafte Rezeption, hängt jedoch vom Informationsinhalt ab. Einstellung bleibt neutral.	Mangelhafte Rezeption, hängt jedoch vom Informationsinhalt ab. Kommunikator-Glaubwürdigkeit steigt weiter.

Nach J. A. Howard and J. N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior*. New York, 1969, S. 348.

Im Gegensatz zu den Wirkungsprozessen, die als Willfährigkeit und Identifikation bezeichnet wurden, kann sich bei Internalisierung auch die Einstellung eines Adressaten gegenüber einer Neuerung ändern. Das Ausmaß dieser Änderung dürfte als eine Funktion von Kommunikator-Glaubwürdigkeit, eigener Einstellung gegenüber der Neuerung bei Aufnahme neuerungsbezogener Informationen sowie der jeweiligen Aussageposition zu interpretieren sein.

Die Übersicht 5 versucht, die möglichen Einflußbeziehungen in vereinfachter Form zu skizzieren. Dabei verdienen besonders jene Faktorenkonstellationen Bedeutung, bei denen eine oder mehrere Variablen aus der Sicht des Adressaten inkongruent sind. Da ein Adressat danach strebt, die daraus resultierende kognitive Dissonanz abzubauen, sind drei Grundtypen von Reaktionen denkbar:

1. Veränderungen in der Wahrnehmung der Aussage;
2. Einstellungsänderung gegenüber der Neuerung;
3. Änderungen in der Bewertung der Kommunikatorglaubwürdigkeit.

Wichtig ist abschließend noch der Hinweis, daß ein Kommunikator nicht isoliert gesehen werden darf, sondern innerhalb eines Geflechtes sozialer Beziehungen gesehen werden muß. Das heißt, die

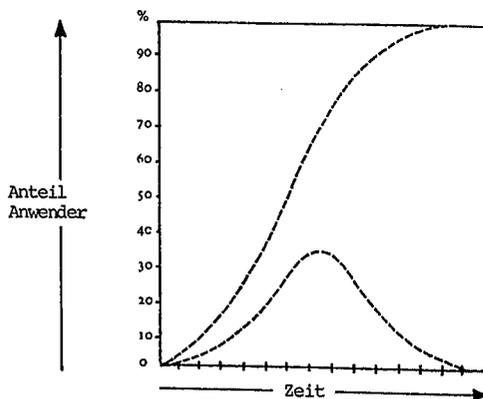
Attraktivität, die er auf einen Adressaten ausübt, kann sich aus seiner Stellung innerhalb einer sozialen Gruppe herleiten. Oder: Das Vertrauen, das man einem Kommunikator entgegenbringt, kann abgeleitet sein aus der Institution, die er repräsentiert.

4.2.4 Übernehmerkategorien

Nicht alle Individuen, für die die Übernahme eines neuen Produktes, Verfahrens oder einer neuen Verhaltensweise an sich sinnvoll wäre, übernehmen diese auch tatsächlich. Und diejenigen, die schließlich doch übernehmen, tun das zu unterschiedlichen Zeitpunkten nach Bekanntwerden der Neuerung. Die Möglichkeit, die relative Übernahmebereitschaft von Menschen anhand operational zu definierender Merkmale zu erfassen, kann allen Funktionsträgern im Bereich Aufklärung und Beratung (aber auch in der kommerziellen Werbung) wertvolle Hinweise für ihre Arbeit geben.

Das gilt u. a. für die Möglichkeit, eine Neuerung zunächst einmal bei jenen Personen durchzusetzen, die innerhalb ihres Sozialsystems als "Meinungsführer" oder "Schlüsselpersonen" anzusehen sind. Das gilt aber auch für eine Segmentierung der Adressaten nach Zielgruppen, die dann - je nach ihren Verhaltensweisen - angemessen angesprochen werden können.

Ein zentrales Anliegen der Innovationsforschung ist denn auch seit jeher darauf ausgerichtet gewesen, Kriterien zur Erfassung der jeweiligen Innovationsbereitschaft zu finden. Dabei zeigte sich, daß die Häufigkeitsverteilung der Übernehmer in einzelnen Zeitintervallen (Monate, Jahre) jeweils einer glockenförmigen Normalverteilungskurve entsprach. Die kumulierte Anzahl der Übernehmer im Zeitverlauf entsprach demgegenüber weitgehend einer s-förmigen Kurve. In der Abbildung 6 sind beide Kurvenverläufe nebeneinander dargestellt.



Beiden Kurven liegen dieselben Daten zugrunde, nämlich die Übernahme durch die Mitglieder eines Sozialsystems im Zeitverlauf. Die glockenförmige Kurve zeigt dabei die Anzahl der Individuen, die in den einzelnen Jahren des Betrachtungszeitraumes übernommen haben. Die S-Kurve zeigt demgegenüber den Anteil aller bisherigen Übernehmer im jeweiligen Zeitraum.

Abb. 6 Übernahme einer Neuerung im Zeitverlauf

Aus beiden Kurven wird deutlich, daß im ersten Drittel der gesamten Innovationsperiode relativ wenige Adressaten eine Neuerung übernehmen, im zweiten Drittel übernimmt die große Masse aller potentiellen Übernehmer und im letzten Drittel sind es wiederum relativ wenige, die sich zur Übernahme entschließen.

Auf der Basis des relativen Übernahmezeitpunktes einer Neuerung hat man die Übernehmer hinsichtlich ihrer Übernahmebereitschaft wie folgt klassifiziert:

- (a) Innovatoren
- (b) Früh-Übernehmende
- (c) Frühe Mehrheit
- (d) Späte Mehrheit
- (e) Nachzügler

Die typischen Eigenschaften der einzelnen Übernehmergruppen werden gewöhnlich wie folgt charakterisiert:

(a) Innovatoren

Sie sind bestrebt, neue Erkenntnisse und Verfahren möglichst schnell zu erproben und anzuwenden. Sie fühlen sich weniger als andere Gruppen den Normen ihres lokalen Bezugssystems verpflichtet und unterhalten statt dessen Kontakte unter ihresgleichen über geographische Grenzen hinweg. Ihr Informationsverhalten ist eher außenorientiert und konzentriert sich auf kompetente Quellen (Wissenschaft, Fachberater etc.). Sie betätigen sich als Führungskräfte mehr außerhalb als innerhalb ihrer Gemeinde. Sie fungieren seltener als die nachfolgende Gruppe der "Frühübernehmer" unmittelbar als Referenzpersonen für die später übernehmenden Gruppen, obwohl ihre Verhaltensweisen durch die übrigen Mitglieder des Sozialsystems meist aufmerksam verfolgt werden. Insofern sorgen sie für die lokale Erprobung neuer Verfahren.

Innovatoren kennzeichnet man gewöhnlich als risikofreudig. Diese Feststellung relativiert sich jedoch, wenn man gleichzeitig unterstellt, daß sie besseren Zugang zu Ressourcen (Geld, Hilfsmittel) haben als andere Gruppen und durchweg über ein umfassendes Problemlösungspotential verfügen.

Der Kategorie der Innovatoren lassen sich zwei weitere Verhaltenstypen mit zum Teil abweichenden Merkmalen zuordnen. Konsumpioniere sind bestrebt, in bestimmten Konsumbereichen (z. B. Nahrungsmittel, Haushaltgeräte, Mode etc.) prinzipiell von anderen etwas zu übernehmen. "Probierer" findet man vor allem im Bereich der substitutiven Neuerungen. Sie verwenden bereits ein Alternativprodukt (Sorte oder Marke A) und wollen daneben ein neues, in ihr Gesichtsfeld tretendes Substitut (Sorte oder Marke B) einmal erproben.

Je geringer das subjektiv empfundene Risiko bei der Übernahme einer Neuerung ganz allgemein empfunden wird, je mehr die Neuerung den tatsächlichen Bedürfnissen der Übernehmer zu entsprechen scheint, desto eher ist damit zu rechnen, daß die Erstverwender nicht die typischen Merkmale von Innovatoren aufweisen.

(b) Einführer oder Frühübernehmer (Induktoren)

In dieser Kategorie sind vornehmlich Meinungsführer bzw. Schlüsselpersonen zu finden. Während Innovatoren sich durchaus nicht immer den Normen ihrer unmittelbaren Umgebung anpassen, sind Frühübernehmer vor allem dadurch charakterisiert, daß sie die jeweiligen Normen ihrer sozialen Umwelt relativ ausgeprägt widerspiegeln.

Darüber hinaus zeichnen sie sich dadurch aus, daß sie intensiv an den Interaktionen ihrer Gruppen teilnehmen und dennoch gute Kontakte zu externen Quellen unterhalten. Kurz: Sie werden als Einzelpersonen respektiert, weil sie gewöhnlich besser informiert sind als die meisten ihrer Gefolgsleute und weil sie sich gruppenkonform verhalten.

Berater wie Werbefachleute schätzen Frühübernehmer als besonders geeignete Zielgruppe für eine erste Ansprache, weil sie im Hinblick auf die einzuführenden Neuerungen eine gewisse Legitimationsfunktion für die übrigen Adressaten (mit Ausnahme der Innovatoren) haben. Daher sind nicht die als Marginaltypen anzusehenden Innovatoren, son-

dern die gut integrierten Frühübernehmer besonders als Einführer von Neuerungen geeignet.

(c) Frühe Mehrheit

Personen dieser Gruppe orientieren sich stark an den "Einführern" und warten ab, wie diese die Neuerung beurteilen. Sie wollen nur bereits Bewährtes übernehmen, andererseits aber nicht zu den letzten gehören, die auf einen "fahrenden Zug" springen. Allein durch ihren hohen zahlenmäßigen Anteil tragen sie in erheblichem Umfang zum Erfolg oder Mißerfolg bei der umfassenden Einführung einer Neuerung bei.

(d) Späte Mehrheit

Personen dieser Gruppe stehen Neuerungen grundsätzlich eher skeptisch gegenüber. Sie sind stärker auf Sicherheit bedacht und übernehmen erst dann, wenn für sie damit ein Bedürfnis nach gruppenkonformem Verhalten einhergeht. Da sie in der Regel über weniger intellektuelle Fähigkeiten und oft begrenzte Ressourcen verfügen, sind sie bei der Übernahme von Neuerungen in der Tat größeren Risiken ausgesetzt als andere Übernehmergruppen.

Der Aufwand für die Informationsbeschaffung aus solchen Quellen, die ihnen nicht unmittelbar zugänglich und vertraut sind (Testzeit-schriften, Berater etc.) wird von ihnen als relativ hoch angesehen. Daraus ist auch ihr Zögern zu erklären. Sie übernehmen erst dann, wenn ihnen das zur Beurteilung der Nützlichkeit und zur erfolgreichen Anwendung einer Neuerung erforderliche Wissen aus direkter Anschauung (bei Nachbarn und Freunden) nahezu beiläufig und ohne besonderen Aufwand zugänglich gemacht wurde.

(e) Nachzügler (Zauderer)

Hinter dieser Kategorie können sich unterschiedliche Verhaltenstypen verbergen:

- Nicht- bzw. Spätinformierte, die aufgrund fehlender Kontakte zu Fachzeitschriften und/oder persönlichen Informationsquellen erst sehr spät die Relevanz einer Neuerung für die eigene Situation erkennen;
- Traditionsorientierte, die sich Neuem gegenüber grundsätzlich skeptisch verhalten. Sie orientieren sich stark an Personen mit ähnlichen Wertvorstellungen und bemühen sich, ihr ablehnendes Verhalten durch einseitige Auswahl von Gegenargumenten zu rechtfertigen;
- rationale Ablehner, die eine Neuerung aus Sachgründen ablehnen. Ihnen fehlen ein konkreter Bedarf oder die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der Neuerung (z. B. vorherige Festlegung auf ein anderes System oder Verfahren, Fehlen finanzieller Mittel, ausreichende Anwendungskenntnisse etc.).

Innovationsstudien aus verschiedenen fachlichen Bereichen (Schulwesen, Landwirtschaft, Marketing etc.) zeigen, daß die relative Neuerungsbereitschaft stark abhängig ist vom Bildungsstand, von der Mediennutzung und vom Ausmaß der Kontakte zu Beratern und anderen Experten. Anders formuliert: Diejenigen, die sich ohnehin bereits weitgehend rational verhalten und sich relativ intensiv informieren, nutzen Beratungsangebote am intensivsten. Diejenigen aber, die objektiv gesehen Hilfen von Beratungsinstitutionen am meisten nötig hätten, nehmen diese relativ wenig in Anspruch.

Daraus erklärt sich die Tatsache, daß sowohl landwirtschaftliche als auch Verbraucherberatungsstellen bisher vornehmlich mit solchen Klienten zusammengearbeitet haben, die von sich aus aktiv um Beratung nachsuchen und bereits über ein relativ umfangreiches

Problemlösungspotential verfügen (Innovatoren und Frühübernehmer).

Diese relativ einseitige Ausrichtung der Beratungsarbeit wird gewöhnlich wie folgt gerechtfertigt:

1. Die Chance zur Veränderung von Verhaltensweisen bzw. die Einführung von Neuerungen ist bei bereits motivierten Klienten am größten. Erfolge sind in dieser Gruppe daher am ehesten zu erreichen.
2. Berater können durch die Zusammenarbeit mit fortschrittlichen Klienten selbst am meisten profitieren. Sie erhalten zahlreiche Hinweise auf Vor- und Nachteile von Neuerungen unter Praxisbedingungen. Fortschrittliche Klienten sind für Berater daher eine wichtige Informationsquelle für die Absicherung eigener Empfehlungen.
3. Von der Zusammenarbeit mit Innovatoren und Frühübernehmern geht ein gewisser Beispielseffekt auf andere Gruppen aus. Man unterstellt also, daß die erfolgreiche Einführung von als sinnvoll unterstellten Neuerungen zur Nachahmung durch andere Gruppen führt (Diffusionseffekt). Diese Annahme trifft jedoch nur unter der einschränkenden Bedingung zu, daß Innovatoren und Frühübernehmer in einem engen Gedankenaustausch mit anderen Gruppen stehen.
4. In den Trägerorganisationen von Beratungsinstitutionen und deren Entscheidungsgremien werden die Klienteninteressen gewöhnlich von solchen Vertretern wahrgenommen, die der Gruppe der Innovatoren bzw. Meinungsführer (Frühübernehmer) zuzurechnen sind. Sie reflektieren vornehmlich die Bedürfnisse ihrer eigenen Gruppen. Häufig fehlt es ihnen an Einblick in die Probleme weniger innovationsfreundlicher Gruppen.

In vielen Fällen bindet die Nachfrage nach Beratung durch Innovatoren und Frühübernehmer den größten Teil der Arbeitskapazität einer Beratungsstelle. Dadurch bleibt kaum Zeit, solche Klientengruppen gezielt anzusprechen, die sich aus verschiedenen Gründen davor scheuen, das Dienstleistungsangebot einer Beratungsstelle zur Lösung ihrer Probleme in Anspruch zu nehmen.

Das hat zur Folge, daß unter diesen Umständen die Beratung dazu beiträgt, das wirtschaftliche und soziale Gefälle zwischen einzelnen Teilgruppen innerhalb der gesamten Klientel zu verstärken.

In den letzten Jahren sind denn auch Bemühungen unternommen worden, das Beratungsangebot gezielt auch auf bisher vernachlässigte Gruppen (sozial Schwache, Randgruppen etc.) auszudehnen. Im Agrarbereich hat man beispielsweise auf EG-Ebene die Einführung der sogenannten "Sozioökonomischen Beratung" gefördert, um den zahlreichen Problemen jener Landwirtschaftsfamilien gerecht zu werden, die ihre Betriebe aufgeben bzw. bei Übernahme einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit umstellen mußten.

4.2.5 Verbreitungs- und Beeinflussungsprozesse (Diffusion)

Für alle Personen, die mit Hilfe von Aufklärung und Beratung das Verhalten von Menschen beeinflussen möchten, ist neben den individuellen Übernahmebedingungen auch die Frage bedeutsam, welche Beeinflussungsprozesse innerhalb eines Sozialsystems ablaufen, wenn versucht wird, eine Neuerung von außen einzuführen.

Gerade zur Klärung dieser Frage hat die Innovationsforschung einen wesentlichen Beitrag geleistet. Bis Mitte der 50er Jahre ging die Kommunikationsforschung von der Vorstellung aus, daß die Massenmedien einen direkten, unmittelbaren und relativ starken Einfluß auf die Veränderung menschlichen Verhaltens ausüben (sogenann-

tes einstufiges Kommunikationsmodell). Dazu trugen vor allem die Erfahrungen mit der Goebbelschen Propaganda während des Zweiten Weltkrieges sowie die als relativ groß unterstellte Wirkung der Werbung auf das Verbraucherverhalten bei.

In den Folgejahren wurde das einstufige Modell dann durch ein zweistufiges ersetzt. Dabei wurde angenommen, daß Individuen entweder durch die Massenmedien oder durch interpersonelle Quellen etwas Neues erfahren. Aber erst nach einem Gedankenaustausch mit ihnen nahestehenden Personen (Freunde, Bekannte, Verwandte, Nachbarn etc.) über diese neuen Informationen würden diese akzeptiert oder verworfen. Ferner wurde unterstellt, daß bestimmte Mitglieder innerhalb eines Sozialsystems sich aktiver als andere um die Aufnahme neuer Informationen bemühen. Diese Meinungsführer, so die Annahme, reagierten unmittelbar auf Nachrichten aus den Massenmedien, filterten diese und gäben sie anschließend unter Hinzufügung eigener Wertungen an ihnen nahestehende Personen weiter.

Aber auch gegen das Zweistufenmodell sind verschiedene Einwände geltend zu machen, die man wie folgt zusammenfassen könnte:

1. Die Annahme, daß nur Meinungsführer aktiv Informationen suchen, die "Mitläufer" aber sich weitgehend passiv verhalten, trifft nicht zu. Der Informationsaustausch innerhalb eines Sozialsystems vollzieht sich vielmehr weitgehend zwischen solchen Personen, die sich hinsichtlich wichtiger Eigenschaften des Sozialverhaltens gleichen. Voraussetzung für jede Form der Beeinflussung ist daher eine weitgehende Gleichartigkeit der Interessen.
2. Diese Gleichartigkeit der Interessen bedingt, daß Meinungsführer und Beeinflusste sich im Regelfall nur partiell voneinander unterscheiden, nicht aber gegensätzliche Verhaltenstypen darstellen.
3. Meinungsführer orientieren sich nicht einseitig nur an Informationen aus Massenmedien. Sie beziehen ihre Informationen sehr häufig auch aus persönlichen Quellen innerhalb und außerhalb ihres lokalen Einflußbereiches.
4. Das Zweistufenmodell berücksichtigt nicht die Tatsache, daß einzelne Informationsquellen in der Regel einen spezifischen Stellenwert in den einzelnen Phasen eines Übernahmeprozesses haben. Die zeitlichen Unterschiede im Ablauf eines Entscheidungsprozesses und die dabei wirksamen unterschiedlichen Beeinflussungsvorgänge werden daher nicht berücksichtigt.

Die Einwände gegen das Zweistufenmodell haben zur Konzeption eines Mehrstufenmodells geführt. Dieses Modell geht lediglich von einem sequentiellen Verlauf des Wirkungsprozesses aus, unabhängig davon, ob Informationen über eine Neuerung erstmalig über Massenmedien oder andere Quellen verbreitet werden. Der Kommunikationsfluß kann direkt von der Quelle zum Empfänger oder über verschiedene Stufen erfolgen. Die Anzahl der Stufen hängt ab von der Absicht der Quelle, der Verfügbarkeit einzelner Quellen, der Intensität der Nutzung sowie Art und Bedeutung der verbreiteten Nachrichten für den Empfänger. Das Mehrstufenmodell unterscheidet im Verbreitungsprozeß zwischen Informationsvermittlern (Meinungsführern) und Ratsuchenden, die im Gespräch ihre Rollen wechseln können. Das Interesse an dem jeweiligen Thema verbindet beide miteinander. Beide ähneln sich darüber hinaus hinsichtlich ihres sozialen Status.

Von Informationsvermittlern und Ratsuchenden sind die sogenannten "Passiven" oder "Inaktiven" zu unterscheiden, die häufig mehr als die Hälfte der Gesamtteiligten ausmachen. Sie müssen erst von Fall zu Fall zur Kommunikation über eine Neuerung motiviert werden. Gewöhnlich geschieht das durch "Gruppendruck", d. h. da-

durch, daß die Übernahme einer Neuerung innerhalb eines Sozialsystems den Charakter einer Gruppennorm erhält.

Je mehr eine Neuerung allein durch ihre zunehmende Verbreitung allgemein sichtbar ist, desto weniger sind interpersonelle Kommunikationsformen zur weiteren Verbreitung nötig. Die Ausbreitung wird dann oft allein durch die unmittelbare Anschauung zum selbsttragenden Prozeß.

Andererseits gilt aber auch: Je weniger die Verbreitung einer Neuerung allgemein sichtbar ist, desto größer sind die Anforderungen an ihre erfolgreiche Einführung und desto wichtiger wird es für Berater, sich nicht allein auf die Zusammenarbeit mit den "Einführern" zu beschränken und danach auf einen sich selbst tragenden Verbreitungsprozeß zu hoffen.

Es wird vielmehr nötig sein, die Widerstände in einzelnen Zielgruppen genau zu analysieren und jeweils darauf abgestimmte Formen der Ansprache und Zusammenarbeit zu wählen.

Diskussionsfragen

1. Viele wissenschaftliche Erkenntnisse führen erst nach Jahren zu Verhaltensänderungen in der Praxis. Wo sehen Sie die Ursachen dafür? Wie läßt sich die Zeitspanne zwischen Vorliegen und Umsetzen neuer Erkenntnisse verkürzen?
2. Ein Berater möchte innerhalb seines Bezirks eine Neuerung einführen, die für nahezu alle seine Klienten eine Verbesserung darstellt. Er schlägt dazu vor, zunächst die aufgeschlossenen anzusprechen, mit denen bereits gute Kontakte bestehen. Begründung: Wenn diese Klientengruppe erst die Neuerung eingeführt habe, würden auch die übrigen Klienten bald diesem Beispiel folgen. Was halten Sie von dieser Auffassung?
3. Unterstellen wir einmal, daß mit Hilfe eines verbesserten Thermostaten erhebliche Wärmekosten eingespart werden können. Die Investition dieses neuen Thermostaten rentiert sich bereits nach drei Jahren. Wie können Berater die Einführung dieses Thermostaten in der Praxis fördern?
4. Sehen Sie sich einmal Anzeigen in einer Publikums- bzw. Fachzeitschrift an. Versuchen Sie, jede Anzeige jeweils auf das wahrscheinliche Kommunikationsziel hin einzuordnen. Welche Anzeigen haben eine bekanntmachende Funktion? Welche eine meinungsbildende? Welche wollen unmittelbar zum Kauf anreizen? Welche haben eine bestätigende Funktion, d. h. welche dienen dazu, bereits vorhandene Käufer weiter an das Produkt zu binden?

Literatur

- H. ALBRECHT:
Innovationsprozesse in der Landwirtschaft, Saarbrücken 1969
- R. G. HAVELOCK et al.:
Planning for Innovation through Dissemination of Knowledge,
Ann Arbor 1969
- T. S. ROBERTSON:
Innovative Behavior and Communication, New York 1971
- E. M. ROGERS:
Diffusion of Innovations, New York 1983
- P. SCHMIDT:
Innovation: Diffusion von Neuerungen im sozialen Bereich, Hamburg
1976

5 Beratungsmethoden

In diesem Kapitel sollen die Methoden dargestellt werden, mit deren Hilfe ein Berater Einfluß nehmen kann auf Meinungsbildung und Entscheidungen seiner Klienten. Dabei soll vor allem auf die Frage eingegangen werden, welche Methoden für spezielle Zielsetzungen geeignet sind. Einen umfassenden Überblick vermittelt dazu die Übersicht 6.

Übersicht 6 Strategien und Methoden für unterschiedliche Lernzielbereiche

Lernzielbereich	Wissen (kognitiv)	Einstellungen (affektiv)	Handeln/Tun (psychomotorisch)
Strategie	Informationsvermittlung (von außen)	Lernen aus Erfahrung (Information von Innen)	Einüben von Fertigkeiten
Bevorzugte Methoden	Vorträge; Broschüren; Empfehlungen in Massenmedien; Direktive Einzelberatung; Frontalunterricht	Gruppendiskussionen; Nicht-direktives Einzelgespräch; Rollen- und Planspiele; Simulation; Bestimmte Filme	Alle Methoden, die - Ausprobieren und - Einüben = Trainieren ermöglichen

5.1 Massenmedien

Zeitungen und Zeitschriften, Radio und Fernsehen haben den Vorzug, innerhalb relativ kurzer Zeit gleichlautende Informationen an eine große Zahl von Adressaten vermitteln zu können.

Danach haben Massenmedien vor allem die Aufgabe, auf Neues hinzuweisen und erste Informationen dazu zu liefern. Darüber hinaus können sie dazu beitragen, daß bereits vorhandene Einstellungen verstärkt bzw. bereits getroffene Entscheidungen auch realisiert oder beibehalten werden (Verstärkungsfunktion).

Demgegenüber haben Massenmedien auf die eigentliche Entscheidungsfindung von Menschen in der Regel nur einen relativ begrenzten Einfluß. Zurückzuführen ist das vor allem auf die Tatsache, daß Adressaten massenmedialer Beeinflussung sich nicht - wie man lange Zeit unterstellt hat - "schutzlos" und passiv Beeinflussungsversuchen aussetzen. Sie reagieren durchaus aktiv auf neue Informationen und schützen sich vor Überflutung und Überforderung dadurch, daß sie Informationen selektiv aufnehmen und verarbeiten, und zwar entsprechend ihren momentanen Interessen und Bedürfnissen. Selektionsprozesse spielen auf folgenden Ebenen eine Rolle:

Selektive Zuwendung

Ob und welche Informationen jemand aufnehmen kann oder will, entscheidet sich zunächst durch die jeweilige Bereitschaft, sich einem Medium oder einer Aussage zuzuwenden. Art und Häufigkeit der Mediennutzung hängen vor allem ab vom subjektiven Interesse bzw. von Nutzen-Aufwand-Überlegungen im Zusammenhang mit der Mediennutzung.

Ein Mensch wendet sich einer Aussage (z. B. Fernseh- oder Radiosendung, Artikel in Fachzeitschriften etc.) um so eher zu, je

größer der erwartete Nutzen und je geringer der zur Aufnahme erforderliche Aufwand vermutlich ist. Ein schwer verständlicher Text in einer Zeitschrift oder eine langweilige Diskussion im Radio führen dazu, daß die Leser oder Hörer sich abwenden und sich dadurch einer möglichen Information bewußt entziehen.

Selektive Wahrnehmung

Während die Zuwendung zu einem Medium - genau genommen - der prä-kommunikativen Phase zuzurechnen ist, fällt die Wahrnehmung der Aussage bereits in die kommunikative Phase. In dem Augenblick, in dem sich ein Mensch einer medialen Aussage zuwendet, wird er zum "Empfänger" oder Rezipienten.

Bei der Wahrnehmung einer Aussage durch den Empfänger ist zu unterscheiden zwischen der bloßen Wahrnehmung von Reizen (Ton, Bild, Schrift etc.) und der kognitiven Verarbeitung dieser Reize zu bestimmten Bedeutungszusammenhängen (Verstehen).

Welche Reize wahrgenommen werden und welche nicht und wie wahrgenommene Reize interpretiert (verstanden) werden, hängt von der Art und Intensität der Reize ab sowie von der Persönlichkeit des Individuums und den situationsbedingten Umständen der Aufnahme. Die Einstellungen, Emotionen, Bedürfnisse und Erfahrungen des Rezipienten beeinflussen nachhaltig Wahrnehmung und Verstehen.

Dabei besteht durchweg die Neigung, vornehmlich solche Aussagen zur Kenntnis zu nehmen, die mit den vorhandenen Einstellungen, Erfahrungen etc. übereinstimmen (Vermeidung kognitiver Dissonanzen). Häufig werden Aussagen, die mit den eigenen Einstellungen und Erfahrungen nicht übereinstimmen, umgeformt, um das Bedürfnis nach konsonanter Wahrnehmungsstruktur zu befriedigen. Durch die dabei wirksam werdenden Selektionsprozesse können erhebliche Wahrnehmungsverzerrungen auftreten.

Selektives Behalten und Erinnern

Niemand kann alles behalten, was er je gehört oder gelesen hat. Ob und gegebenenfalls was von einer Aussage behalten wird, hängt von der Wissensstruktur (den Erfahrungen) des Empfängers, seinen Einstellungen und momentanen Bedürfnissen ab; aber auch von aussagespezifischen Faktoren.

Das Behalten neuer Informationen vollzieht sich dadurch, daß das neue Material selektiv in Beziehung zu den bisherigen Erfahrungen gesetzt wird. Die Umstrukturierung einer Mitteilung während der Informationsaufnahme setzt sich also später im Gedächtnis fort. Dabei werden Aussagen vereinfacht oder auch ergänzt. Je einfacher eine Aussage von vornherein formuliert war, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Umformung durch den Empfänger.

Selektives Akzeptieren

Informationen, die ein Adressat aufnimmt, werden im Regelfall auch auf ihre Akzeptanz hin überprüft. Die Bereitschaft zur Akzeptanz steigt für den Empfänger mit dem Ausmaß der Übereinstimmung zwischen bisheriger Einstellung und der Richtung der Aussage; sie ist andererseits aber auch sehr stark abhängig von Kompetenz und Glaubwürdigkeit des Kommunikators.

Selektives Diskutieren

Ob eine neue Information in größerem Umfang verbreitet und auf ihre Relevanz hin überprüft wird, hängt nicht zuletzt davon ab, ob und in welchem Umfang sie mit anderen Personen diskutiert wird. Je mehr Menschen einer bestimmten Information ausgesetzt werden und je stärker der Inhalt dieser Information den einzelnen Menschen berührt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß über den Inhalt auch mit Freunden, Bekannten und Verwandten diskutiert wird. In diesem

Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß die Diffusion von Nachrichten sich gewöhnlich über Menschen mit gleichen Interessen vollzieht.

In den letzten Jahren ist die Tendenz zu erkennen, die Funktionen der Massenmedien bei Veränderungsprozessen etwas genauer zu umschreiben. Danach sind die Funktionen der Massenmedien etwa wie folgt zu definieren:

1. Themensetzende Funktion

Auch wenn die Medien einen relativ geringen Einfluß darauf haben, was die Empfänger denken, so haben sie doch einen relativ großen Einfluß darauf, worüber die Empfänger nachdenken und diskutieren. Voraussetzung dafür ist jedoch, daß das medienpezifische Wirkungspotential sach- und zeitgerecht eingesetzt wird.

Beratungsrelevant ist dabei, daß Massenmedien sich besonders dazu eignen, ausgewählte Klientengruppen auf bestimmte Probleme bzw. Problemlösungen hinzuweisen und sie dafür zu interessieren. Darüber hinaus tragen Nachrichten in Massenmedien u. U. dazu bei, Neuerungen zu legitimieren und die Auseinandersetzung über Vor- und Nachteile zu intensivieren.

2. Wissensvermittlung

Ein Großteil des Wissens, das der Einzelmensch heute über die Vorgänge in der Welt aufnimmt, gewinnt er nicht mehr durch eigene Anschauung aus erster Hand, sondern als Wissen aus zweiter Hand. Dabei spielen die Massenmedien eine entscheidende Rolle. Sie haben in unserer Gesellschaft heute Informations-, Artikulier- und Kontrollfunktionen wahrzunehmen.

Sie informieren über tägliche Ereignisse, artikulieren die Auffassungen, die gesellschaftliche Gruppen oder Einzelpersonen zu bestimmten Problembereichen haben, und sie kontrollieren Amtsinhaber aller Art, indem sie über öffentlich relevante Vorgänge kritisch berichten.

3. Meinungsbildung und Meinungsveränderung

Sofern Massenmedien Informationen über Themen verbreiten, zu denen die Empfänger sich noch keine eigene Meinung gebildet haben (Meinungsvakuum), ist die Chance der Beeinflussung relativ groß. Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Quelle sowie die Bedeutung des Meinungsgegenstandes spielen dabei allerdings eine entscheidende Rolle.

Wird der Meinungsgegenstand als relativ unbedeutend angesehen, so ist die Bereitschaft zur Übernahme der dazu verbreiteten Information ebenfalls relativ groß. Wird der Meinungsgegenstand jedoch als bedeutsam für die Empfänger angesehen, so werden diese normalerweise weitere Quellen hinzuziehen, bevor sie sich eine Meinung bilden.

4. Verhaltensänderungen

Auch Verhaltensänderungen sind unter bestimmten Voraussetzungen mit Hilfe der Massenmedien zu erreichen. Das gilt dann, wenn bereits ein Wunsch nach Veränderung vorliegt und die Massenmedien Lösungen bzw. Strategien dazu anbieten. In der Regel lassen sich Verhaltensveränderungen jedoch vor allem durch Einzel- und Gruppenberatungsgespräche erzielen.

Zusammenfassend läßt sich zur Wirkung der Massenmedien im Rahmen von Aufklärung und Beratung folgendes feststellen:

- Massenmedien haben nur dann Einfluß auf den einzelnen Menschen, wenn
- die Wirkungen selektiver Prozesse begrenzt sind;
 - die Massenmedien Bereiche ansprechen, in denen sich die Empfän-

ger (noch) keine endgültige Meinung gebildet haben, etwa bei der Einführung neuer Produkte;

- die Empfänger von sich aus (aktiv) bereits nach Informationen suchen und diese durch die Massenmedien erhalten;
- es um - subjektiv gesehen - relativ belanglose Entscheidungen geht.

Diskussionsfragen

1. Wie können Sie als Verfasser einer Aufklärungsbroschüre Selektionsprozessen auf seiten der Empfänger dieser Broschüre wirksam begegnen?
2. Läßt sich das Ernährungsverhalten von übergewichtigen Menschen durch aufklärende Beiträge in den Massenmedien verändern? Begründen Sie Ihre Auffassung dazu!

Literatur

F. DRÖGE, R. WEISENBORN, H. HAFT:
Wirkungen der Massenkommunikation, Münster 1969

J. HACKFORTH:
Massenmedien und ihre Wirkungen, Göttingen 1976

I. LANGER et al.:
Verständlichkeit in Schule, Verwaltung, Politik und Wissenschaft, München-Basel 1974

H. J. HOFFMANN:
Psychologie und Massenkommunikation; Planung, Durchführung und Analyse öffentlicher Beeinflussung, Berlin 1976

W. WEHLAND:
Falsches Ernährungsverhalten - ein Aufklärungsproblem? "Verbraucherdienst", 23. Jahrgang, Heft 12/1978, S. 265-275

5.2 Gruppenberatung

Gruppenmethoden haben gegenüber Massenmedien den Vorzug, daß eine bessere Rückkoppelung möglich wird. Dadurch lassen sich Mißverständnisse, die in der Kommunikation zwischen Berater und Klient entstehen, besser beseitigen. Ein anderer Vorteil ist in der größeren Interaktion der Klienten untereinander zu sehen. Dadurch ist es möglich, Einfluß auf das Verhalten der Klienten und ihrer Gruppennormen zu nehmen. Die einzelnen Gruppenmethoden unterscheiden sich allerdings relativ stark hinsichtlich des Ausmaßes an möglicher Rückkoppelung.

Ein Nachteil der Gruppenmethoden ist darin zu sehen, daß die Kosten pro Kontakt gewöhnlich bedeutend höher liegen als bei den Massenmedien. Das gilt vor allem für jede Form der Kleingruppenarbeit. Gruppenmethoden sind daher nur dann sinnvoll einzusetzen, wenn die Rückkoppelung zum Berater und die Interaktion zwischen den Klienten bewußt zur Erreichung von Beratungszielen genutzt werden müssen (vgl. hierzu Übersicht 7).

Übersicht 7 Relatives Leistungspotential und Kosten pro Ansprache bei verschiedenen Medien und Beratungsmethoden

Wirkungspotential Methoden	Zeitungen Zeitschriften	Rund- funk	Fern- sehen	Bro- schüren	Flug- blätter	Vor- träge	Demon- stra- tionen	Gruppen- diskussi- onen	Einzel- bera- tung
Zielgruppenansprache	xx	x	x	xx	xx	xx	xxx	xxx	xxxx
Reichweite	xxxx	xxxx	xxxx	xx-xxx	xx-xxx	x	xx	xx	x
Informationsspeicherung	xxxx	x	x	xxxx	xxx	x	xx	xx	xx
Schnelligkeit der Übermittlung	xxx	xxxx	xxx	x	xxx	x	x	x	x
Eignung zur Verbreitung neuer Informationen	xxxx	xxxx	xxxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xx	x
Eignung zur Änderung von Einstellungen	x	x	x	x	x	x	xx	xxxx	xx
Eignung als individuelle Entscheidungshilfe	xx	x	x	xx	xx	x	xxx	xxxx	xxxx
Eignung für Verhaltens- änderungen	x	x	x	x	x	xx	xx	xxxx	xx
Kosten pro Kontakt	x	x	x	xx	xx	xxx	xxxx	xxxx	xxxx

xxx = Medium oder Methode besitzt die betreffende Eigenschaft in sehr starkem Maße
 xx = Medium oder Methode besitzt die betreffende Eigenschaft in stärkerem Maße
 x = Medium oder Methode besitzt die betreffende Eigenschaft in geringerem Maße
 x = Medium oder Methode besitzt die betreffende Eigenschaft in sehr geringem Maße

5.2.1 Vorträge

Vorträge dienen ebenso wie die Massenmedien vor allem der Informationsvermittlung. Im Vergleich zu den Massenmedien haben Vorträge den Nachteil, daß es viel mehr kostet, um auf diese Weise eine größere Anzahl von Menschen zu erreichen. Dem steht jedoch gegenüber, daß bei einem Vortrag

- der Redner meistens besser auf die konkreten Probleme eingehen kann, die für die Zuhörer wichtig sind, und sich zudem auch besser auf das Bildungsniveau seiner Zuhörer einstellen kann;
- der Redner schon während des Vortrages etwas von den Reaktionen der Zuhörer sieht und darauf reagieren kann;
- das Publikum durch die unmittelbare Anwesenheit des Redners, durch die Art seiner Stimmführung, durch seine Gestik und Mimik emotional stärker angesprochen werden kann (allerdings ist beim Einsatz des Fernsehens etwas Ähnliches möglich);
- in einer an einen Vortrag anschließenden Diskussion Fragen der Zuhörer beantwortet werden können.

Gegenüber Gruppendiskussionen haben Vorträge den Vorteil, daß man in gleicher Zeit mehr und gezieltere Informationen vermitteln kann. Im Vergleich zu schriftlichem Informationsmaterial können Vorträge den Nachteil haben, daß man vom Hören einer Mitteilung im allgemeinen weniger behält, als wenn man sie lesen würde. Denn bei einem Vortrag läßt häufig schon nach wenigen Minuten die Aufmerksamkeit vieler Zuhörer nach. Sie schweifen gedanklich ab. Schriftmaterial kann man bei unverständlichen Passagen oder wenn Einzelheiten entfallen sind beliebig oft lesen. Schweift man jedoch bei einem Vortrag ab, so verliert man leicht den roten Faden. Menschen mit weniger guter Vorbildung müssen sich in der Regel einen Text häufiger vor Augen führen, um ihn verstehen und verarbeiten zu können.

Ein Vortrag eignet sich ebenso wie die Massenmedien im allgemeinen wenig dazu, anwendungsrelevante Informationen zu vermitteln. Wenn man dieses Ziel erreichen will, müssen Vorträge mit anderen Beratungsmethoden kombiniert werden, z. B. mit Gruppendiskussionen

oder Vorführungen.

Einem Vortrag folgt gewöhnlich eine Diskussion. Oft werden dann einige Fragen zur Klärung von Sachverhalten gestellt. Es ist jedoch auch möglich, einen Vortrag mit anschließender Diskussion einzusetzen, um das Publikum zum Nachdenken über ein bestimmtes Problem anzuregen. In diesem Fall wird der Redner mehr Fragen anregen, als Informationen zu geben, und Antworten dann in der anschließenden Diskussion von den Teilnehmern entwickeln lassen.

Wird ein Vortrag vor einer größeren Gruppe gehalten, so empfiehlt es sich, das Plenum anschließend in Kleingruppen aufzuteilen. So werden alle Teilnehmer zum Mitdenken angeregt und nicht nur die aktiven Redner. Wesentliche Informationen wird der Redner bei diesem Verfahren erst dann einbringen, wenn seine Zuhörer im Rahmen der abschließenden Plenumsdiskussion entsprechende Fragenkomplexe anschnneiden.

Literatur

U. BEER:

Methoden der geistigen Arbeit, Tübingen 1966

G. FABIAN:

Diskutieren - debattieren. Ein Werkbuch der Gesprächsformen, München 1970

E. HILLER:

Vortragstechnik - Manuskript. Darbietung, Lernerfolg, Stuttgart 1970

W. HIMMIGHOFEN und H. SCHLAGHECK:

Vortragen, AID-Broschüre Nr. 403, Bonn o. J.

M. KELBER:

Fibel der Gesprächsführung, Opladen 1970

5.2.2 Vorführungen und Demonstrationen

Vorführungen und Demonstrationen können einerseits eine Art neutraler Erprobung eines neuen Verfahrens für die Betrachter darstellen. Andererseits können sie die Betrachter anregen, selbst ein neues Verfahren zu erproben. Sie können darüber hinaus den Betrachtern auch ohne komplizierte theoretische Darstellungen zeigen, welche Problemlösungen für sie brauchbar sind. Dies gilt vor allem für Vorführungen, die den Zuschauern die Wirkungsweise und Ergebnisse bestimmter Verfahren vor Augen führen. Als Beispiel wären hier etwa Kochvorführungen zu nennen, mit denen belegt werden kann, daß man Fleisch auch mit wenig Fett braten und schmackhaft zubereiten kann.

Darüber hinaus haben Vorführungen oft das Ziel, Menschen, die sich für eine Neuerung entschieden haben, zu zeigen, wie man dieses Verfahren erfolgreich anwendet. Kurz: Vorführungen und Demonstrationen sind besonders geeignet für solche Zielgruppen, die vor der Bewertung oder Übernahme von vergleichbaren Neuerungen stehen. Auf Ausstellungen und Messen dienen Vorführungen häufig auch dazu, über Neuheiten umfassend zu informieren.

Ein großer Vorteil von Vorführungen besteht darin, daß man dabei die Arbeitsweise und das Ergebnis eines neuen Verfahrens unter Praxisbedingungen beobachten kann. In diesem Zusammenhang ist der

Hinweis wichtig, daß die Glaubwürdigkeit, die normalerweise in der Berater-Klienten-Beziehung wichtige Voraussetzung für die Annahme eines neuen Verfahrens ist, in diesem Fall losgelöst von der Person des Beraters zu sehen ist.

Nicht der Berater, die Sache selbst muß überzeugen. Vorführungen und Demonstrationen am natürlichen Objekt haben letztlich auch den Vorteil, daß Ver- und Entschlüsselung mit Hilfe des Bildes oder der Sprache entfällt. Besonders bei Menschen, die nicht gelernt haben, abstrakt zu denken, werden hierdurch überzeugendere Wirkungen erzielt. Gleichzeitig liegen hierin jedoch auch Einschränkungen der Möglichkeiten von Demonstrationen. Nur das, was sich visuell übertragen läßt, kann man gut darstellen. Ursache-Wirkungs-Beziehungen lassen sich oft weniger gut zeigen.

Hinzu kommt folgendes: Die Art individueller Wahrnehmung wird beeinflußt durch Erwartungen und Bedürfnisse sowie Denkweisen eines Menschen. Dadurch können auch Neuerungen, die im Rahmen von Vorführungen demonstriert werden, verschieden interpretiert werden.

Wenn im Rahmen von Demonstrationen Beispiele als vorbildlich herausgestellt werden, besteht die Gefahr der Rationalisierung im psychischen Sinne. Die Teilnehmer suchen nach Erklärungen dafür, daß ein Verfahren zwar im Beispielsbetrieb oder bei einer Demonstration funktioniert, für sie selbst jedoch nicht akzeptabel ist.

Erklärungen dafür sind leicht zu finden: Etwa der Verdacht, daß Versuchsbetriebe aus fremden Quellen versteckte Zuwendungen erhalten oder unter anderen, abweichenden Voraussetzungen wirtschaften. Bei der Auswahl von Beispielsbetrieben sollte die soziale Stellung der Bewirtschafter berücksichtigt werden. Man sollte den Betrieb/Haushalt stets aus der Zielgruppe wählen, die durch die Beispielswirkung beeinflußt werden soll.

Widerstände gegen Neuerungen lassen sich oft überwinden, wenn man im Rahmen einer Beratungs- oder Diskussionsgruppe einen oder mehrere Teilnehmer dafür gewinnen kann, eine Beratungsempfehlung im eigenen Betrieb auszuprobieren. Dann kann man auch sicherstellen, daß die übrigen Beratungsteilnehmer den Verlauf dieses Versuchs regelmäßig verfolgen.

Eine Methodendemonstration empfiehlt sich vor allem dann, wenn die Methoden nicht nur gezeigt, sondern auch erprobt und eingeübt werden können. Bei allen Demonstrationen ist darauf zu achten, daß die Rahmenbedingungen weitgehend denen der anzusprechenden Zielgruppe entsprechen. Häufig sind die Umstände, unter denen die Demonstrationen durchgeführt werden, wesentlich günstiger als in der Praxis der Klienten. Das aber hat zur Folge, daß das Gesehene als nicht übertragbar abgelehnt wird.

Literatur

D. BENOR and J. Q. HARRISON:
Agricultural Extension - The Training and Visit System,
Washington D. C. 1977

R. KRISHAN:
Agricultural Demonstration and Extension Communication, Bombay 1965

5.2.3 Exkursionen

Exkursionen gleichen in ihrer Wirkung Vorführungen und Demonstrationen. Ein wesentlicher Unterschied ist darin zu sehen, daß die

Inhaber von besichtigten Betrieben oder Haushalten nicht immer zur unmittelbaren Bezugsgruppe der Exkursionsteilnehmer gehören. Auch erlauben es Exkursionen nicht, die Auswirkungen einer Neuerung über längere Zeit zu verfolgen. Häufig sind die Rahmenbedingungen anders als in der Realität der Exkursionsteilnehmer. Das gilt vor allem dann, wenn die Exkursionsobjekte stark vom Durchschnitt der Gegend abweichen.

Wie bei Vorführungen können Exkursionen den Teilnehmern jedoch die Existenz von Neuerungen bewußt machen. Dadurch, daß eine Exkursion gleichzeitig auch als gesellige Veranstaltung angesehen wird, nehmen hier häufig auch Menschen teil, die seltener Fachzeitschriften lesen oder zu Versammlungen kommen.

Eine Exkursion gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn Betroffene selbst über ihre Erfahrungen berichten und dies nicht dem örtlichen Berater überlassen. Nicht selten müssen die Teilnehmer an Exkursionen zunächst Hintergrundinformationen erhalten, bevor sie das Gezeigte richtig einordnen und bewerten können.

Während und nach einer Exkursion sollten die Teilnehmer angeregt werden zu überlegen, was sie von dem Gesehenen in ihrer eigenen Situation verwenden können. Sonst bleibt der Effekt gering.

5.2.4 Gruppendiskussionen

Gruppendiskussionen erfüllen im Rahmen der Fachberatung und Erwachsenenbildung in der Regel folgende Funktionen:

1. Vermittlung von Informationen und Fertigkeiten
Beispiele: Die Teilnehmer an einem Diätclub informieren sich wechselseitig über ihre Erfahrungen bei der Anwendung neuer Ernährungsvorkehrungsregeln.
Oder: Landwirte berichten im Rahmen einer Gruppenberatung über ihre Erfahrungen mit einem neuen technischen Verfahren.
2. Meinungsbildung
Beispiele: Eine Gruppe von Landwirten diskutiert über Chancen und Risiken einer Bestandsaufstockung in der Milchviehhaltung.
Oder: Eine Gruppe von Hausfrauen diskutiert über die Zweckmäßigkeit einer außerhäuslichen Teilzeitarbeit.
3. Entscheidungsfindung
Beispiele: Eine Gruppe von Landwirten diskutiert mit dem Ziel, eine Entscheidung über die Gründung einer Erzeugergemeinschaft zu treffen.
Oder: Ein Club junger Hausfrauen diskutiert und beschließt darüber, welche Aktivitäten im Laufe des kommenden Jahres unternommen werden sollen.

Häufig werden die unter 1-3 genannten Funktionen (Ziele) im Zusammenhang nacheinander angestrebt. Dennoch empfiehlt es sich für einen Berater, die einzelnen Phasen eines solchen Entscheidungsfindungsprozesses klar von der Gesprächsführung her zu trennen.

Was immer auch Zielsetzung einer Gruppendiskussion sein mag, dem Gesprächsleiter bzw. Berater obliegen dabei ganz andere Aufgaben als bei einem Vortrag. Bei einem Vortrag ist er gewöhnlich der Fachmann, der das Thema zunächst besser übersieht als seine Klienten und darum auch von diesen nicht als Gleicher unter Gleichen angesehen wird.

Bei einer Diskussion ist er jedoch ein Gruppenmitglied, das über ein bestimmtes Maß an Sachkunde verfügt, das zu einer sinnvollen Entscheidungsfindung nötig ist. Es wird jedoch auch unterstellt, daß der Diskussionsleiter bzw. Berater nicht das einzige Gruppenmitglied ist, das diese Rolle erfüllen kann.

Gruppendiskussionen sind als Beratungsmethode besonders für folgende Zielsetzungen geeignet:

1. Menschen zu helfen, sich Problemen zuzuwenden, vor denen sie stehen, die sie aber gern verdrängt hätten, weil sie unangenehme Konsequenzen fürchten. So kann ein Landwirtschaftsberater die begründete Auffassung vertreten, daß in einem bestimmten Dorf nach Ablauf von zehn Jahren nur noch für die Hälfte der derzeitigen Landwirte Existenzmöglichkeiten gegeben sind. Viele Betroffene wollen das aber vielleicht nicht wahrhaben. In diesem Fall würde ein Vortrag schnell große Widerstände hervorrufen.

Wird jedoch im Rahmen einer Gruppendiskussion die Frage diskutiert, wie man die Entwicklung der Betriebe in den kommenden zehn Jahren sieht, dann dürften viele Teilnehmer selbst entdecken, was ihnen der Berater hatte nahebringen wollen. Dieses Selbstentdecken hat denn auch nachhaltigere Wirkungen auf Einstellungen und Verhalten der Landwirte, als sie jemals von einem Vortrag ausgehen könnten.

Häufig ist es für einen Berater nicht einfach, eine Diskussion ohne Betonung der eigenen Wertung eines Sachverhaltes zu leiten. Das kann zu Widerständen bei den Teilnehmern führen und den Eindruck erwecken, der Berater wolle ihnen seine Meinung aufzwingen. Deshalb ist es häufig sinnvoll, die Rolle des Diskussionsleiters einem erfahrenen Klientenvertreter oder einem anderen Dritten zu übertragen. Dadurch erhalten die Diskussions Teilnehmer eine größere "Freiheit", ihre Probleme anders zu sehen als der sachverständige Berater.

2. Umsetzen eines vagen Gefühls in ein konkret formuliertes Problem, für das man eine Lösung sucht. Besonders in einer Situation, die für die Betroffenen als bedrohlich erlebt wird, kann eine Problemformulierung durch eine Gruppe, in der die Klienten selbst aktiv mitarbeiten, viel eher akzeptiert werden als die Problemdefinition, die von einem Berater formuliert wurde.
3. Änderung von Gruppennormen oder Verstärkung neuer Gruppennormen. Gruppennormen haben einen großen Einfluß auf das menschliche Verhalten. Änderungen von Gruppennormen durch Massenmedien oder durch individuelle Beratung sind nur dann möglich, wenn gleichzeitig auch neue Bezugsgruppen gewählt werden können. Eine Gruppendiskussion kann besonders dann zu einer Veränderung der Gruppennormen führen, wenn einzelne Teilnehmer im Grunde schon zur Übernahme neuer Normen bereit sind, aber negative Sanktionen durch andere Gruppenmitglieder fürchten. In vielen Fällen wird eine individuelle Entscheidung nicht bereits während der Gruppendiskussion getroffen, sondern erst im Anschluß daran, da die Situation der Gruppenmitglieder unterschiedlich ist. So kann man im Rahmen einer Gruppendiskussion zu der Auffassung kommen, daß die Aufstockung eines bestimmten landwirtschaftlichen Betriebszweiges für die meisten Teilnehmer sinnvoll ist. Die Frage aber, wie man dabei vorgeht und wie die Maßnahme zu finanzieren ist, wird häufig jeder für sich selbst bestimmen müssen. In solch einer Situation ist damit zu rechnen, daß im Anschluß an die Gruppenberatung verstärkt Einzelberatung nachgefragt wird. Sofern aus zeitlichen Gründen eine Beratungsstelle diese Einzelberatung nicht anbieten kann, sollte ein Bedarf danach in Gruppendiskussionen gar nicht erst geweckt werden.

Gruppendiskussionen sind jedoch ebenfalls besonders gut geeignet für die Beibehaltung neuer, von den Klienten bewußt ange-

strebt Gruppennormen. Das gilt etwa für die Einhaltung von Verhaltensregeln in Diätclubs oder in Raucherentwöhnungsgruppen.

4. Ausnutzen der Kenntnisse und Erfahrungen aller Gruppenmitglieder. Das gilt vor allem dann, wenn die Gruppenmitglieder über relevante Informationen verfügen, die dem Berater fehlen. Bei einer Aufklärungsveranstaltung über Vorbeugemaßnahmen gegen Kinderkrankheiten ist daher eine Gruppendiskussion weniger sinnvoll als bei der Erörterung von Disziplinarmaßnahmen in der Kindererziehung.
Die Erfahrung, die jeder Teilnehmer bei Erziehungsproblemen bisher gesammelt hat und die dabei aufgetretenen Fragen stehen für die Teilnehmer zunächst einmal im Mittelpunkt ihres Interesses. Außerdem ist es möglich, daß ein Gedankenaustausch der Teilnehmer untereinander von vielen Betroffenen zunächst als hilfreicher empfunden wird als Empfehlungen eines Beraters, die den Teilnehmern zunächst oft noch fremd sind.
5. Sicherstellen, daß Berater auf die Probleme der Teilnehmer eingehen können. Auch wenn der Berater über alle relevanten Informationen verfügt, um einen fachlich ausgewogenen Rat zu geben, kann es sinnvoll sein, eine Gruppendiskussion vorausgehen zu lassen. Dadurch wird es dem Berater möglich, auf die Klientenprobleme unmittelbar einzugehen. Gerade ein fachlich versierter Berater neigt leicht dazu, über die Köpfe seiner Klienten hinwegzureden.
6. Den Klienten helfen, sich ihrer Emotionen bewußt zu werden, die eine Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen. In einer gut geleiteten Gruppendiskussion wird jeder Teilnehmer seine Empfindungen im Hinblick auf anstehende Entscheidungen offen diskutieren können. Viele Berater fürchten, emotionale Äußerungen in der Diskussion nicht handhaben zu können, und versuchen daher, die Diskussion auf rein sachliche Aspekte zu beschränken. Die Folge ist, daß entscheidende Aspekte des Problems nicht angesprochen werden.
Es ist nicht zu leugnen, daß die Erörterung persönlicher Empfindungen bei unsachgemäßer Diskussionsleitung gefährlich ist und mehr zerstören als aufbauen kann. Aber auch ein Fachberater sollte heute in der Diskussionsführung so weit geschult sein, daß persönliche Probleme in einer Gruppe angemessen diskutiert werden können.
7. Vor allem in der Erwachsenenbildung werden heute Gruppendiskussionen häufig eingesetzt, weil man ihnen einen persönlichkeitsbildenden Wert zuschreibt. Es ist unumstritten, daß Diskussionen wesentlich zur Entwicklung verbaler Fertigkeiten beitragen können. Aber auch für die Entfaltung der Persönlichkeit sind erfolgreiche und stabile zwischenmenschliche Beziehungen wichtig. Gruppendiskussionen können solche Beziehungen anknüpfen und vertiefen.

Im Rahmen einer Gruppendiskussion bleibt der Umfang der Wissensvermittlung hinter dem eines Vortrages gewöhnlich zurück. Dafür gibt es folgende Gründe:

- Das Thema läßt sich im Rahmen eines Vortrages besser eingrenzen.
- Bei einer Gruppendiskussion verfügt nicht jeder Teilnehmer über gleiche Sachkunde wie der Vortragende im Rahmen eines Referates. Andererseits ist die Aufnahmebereitschaft für die vermittelten Informationen und deren Akzeptanz unter sonst gleichen Bedingungen bei einer Gruppendiskussion höher als bei einem Vortrag.

Die Vorteile einer Gruppendiskussion gegenüber einem Vortrag lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Teilnehmer können gemeinsam oft mehr Alternativen entwickeln als ein Berater.
2. Situationsbezogene Kritik an alternativen Lösungen können Teilnehmer oft besser liefern als Berater.
3. Die Teilnehmer werden das, was sie hören, besser verarbeiten, da sie darüber reden (reden = denken) und direkt Fragen stellen können.
4. Gruppenberatung regt die Teilnehmer zur Aktivität an.
5. Die Teilnehmer bekommen mehr Gelegenheit, bisher unbekannte Aspekte selbst zu entdecken. Das fördert die Akzeptanz von möglichen Lösungsalternativen.
6. Die Teilnehmer werden stärker interessiert sein, da sie konkrete Probleme erörtern können.
7. Man hört nicht nur etwa über neue Denkansätze, man kann sich auch mit jemandem identifizieren, der diese Denkansätze äußert.
8. Durch Diskussion über die derzeitigen Normen einer Gruppe wird erst eine Veränderung dieser Normen möglich.
9. Die Teilnehmer können sich bei der Realisierung neuer Lösungsansätze helfen und unterstützen.
10. Der Diskussionsleiter wird besser informiert über die Probleme der Teilnehmer. Er kann feststellen, ob er verstanden wurde.

Gruppendiskussionen haben aber auch Nachteile im Vergleich zu einem Vortrag:

1. Es kostet mehr Zeit, Information zu vermitteln (bei Gruppendiskussionen wird die Information aber in der Regel besser verstanden).
2. In Gruppendiskussionen wird das Problem zunächst selten systematisch erörtert. Jeder sagt aus seiner Sicht etwas.
3. Die Diskussion erfordert ein Minimum an Sachkenntnissen bei den Teilnehmern. Sonst besteht die Gefahr, daß unzutreffende Informationen eines Teilnehmers von den übrigen nicht korrigiert werden.
4. Gruppendiskussionen stellen höhere Anforderungen an den Berater, da auch spontan neue Frage auftauchen, um deren Beantwortung der Berater eventuell gebeten wird. Außerdem muß ein Berater Gruppenprozesse zielgerecht steuern können.
5. Die Teilnehmer an Gruppendiskussionen müssen ähnliche Probleme und Anliegen haben.

Insgesamt gesehen kann man festhalten: Vorträge sind besonders geeignet, um kognitive Lernziele (Wissensvermittlung) zu erreichen. Gruppendiskussionen eignen sich demgegenüber besser zur Erreichung aktiver Lernziele (Meinungsbildung und Einstellungsveränderung).

Gruppendiskussionen können direktiv oder nichtdirektiv geführt werden. Bei der direktiven Methode gibt der Berater vor, welche Probleme er im Rahmen eines Themas sieht und wie er sie lösen will. Bei einer nichtdirektiven Vorgehensweise wird er ihnen helfen, ihr Problem selbst zu formulieren, zu analysieren und schließlich eine Lösung dafür zu finden. Der Berater kann dann wohl einen Teil der Information, über die er verfügt, in die Diskussion einbringen; aber nur, nachdem die Gruppe ein Bedürfnis nach Information bekundet hat und die Teilnehmer selbst diese Information nicht einbringen können. Im allgemeinen sollte man der nichtdirektiven Methode den Vorzug geben, es sei denn, daß es sich um entscheidungszentrierte Diskussionen handelt.

Man kann die Unterschiede zwischen direktiven und nichtdirektiven Vorgehensweisen etwa wie folgt skizzieren:

Wenn es darum geht, die beste Lösung für ein vorgegebenes Problem zu finden, also um eine entscheidungszentrierte Gruppe, dann kann die direktive Führung sinnvoll sein. Allerdings sind dazu zwei Voraussetzungen nötig:

- Der Diskussionsleiter muß zuerst durch die anderen Gruppenmitglieder ausreichende Informationen erhalten.
- Er muß über ausreichenden Sachverstand verfügen und das Vertrauen der Gruppe genießen.

Geht es demgegenüber auch um das Verarbeiten von Meinungen und Empfindungen in der Gruppe, die das Finden der richtigen Lösung beeinflussen, also um die emotionale Seite des Gruppenprozesses, dann ist eine nichtdirektive Vorgehensweise erforderlich, um eine brauchbare Lösung zu finden. Die Gruppe kann dabei zu dem Ergebnis kommen, daß eigene Lösungen für sie besser sind als die Vorschläge eines Beraters.

Ein Berater, der dank seiner fachlichen Ausbildung erkennt, wo die Probleme seiner Klienten liegen und wie diese gelöst werden können, ist häufig geneigt, so schnell wie möglich diese Informationen in die Diskussion einzubringen und auf eine Entscheidung zu drängen. Er hofft, damit Zeit zu sparen und gleichzeitig die Erwartungen seiner Klienten an seine Expertenrolle zu befriedigen.

Eine solche Haltung stärkt nach Meinung vieler Berater ihr Ansehen und stützt damit auch ihr Selbstwertgefühl. Es gibt also sachliche, soziale und psychologische Gründe für den Berater, im Rahmen einer Gruppendiskussion seine Spezialkenntnisse so früh wie möglich in die Diskussion einzubringen und damit die Initiative an sich zu reißen.

Ein Nachteil ist dabei, daß die Klienten selbst ihr Problem oft noch nicht deutlich formuliert und die für sie wichtigen Fragen nicht ausreichend angesprochen haben. Dadurch ist die Informationsaufnahme und -verarbeitung bei den Klienten oft eingeschränkt. Das heißt jedoch nicht, daß ein Berater sich grundsätzlich für eine direktive oder nichtdirektive Vorgehensweise entscheiden müßte. Oft wird es nötig sein, in einzelnen Phasen eines Gruppenprozesses jeweils eine andere Vorgehensweise zu wählen.

Auf Grund dieser Überlegungen kann die Aufgabe eines Diskussionsleiters wie folgt umschrieben werden:

- Jedes Gruppenmitglied sollte seine Meinung und Fragen einbringen können, ohne daß andere Gruppenmitglieder diese abwerten.
- Das Gespräch sollte so strukturiert werden, daß ohne unangemessenen Zeitverlust eine gute Lösung für das Problem der Gruppe gefunden wird.
- Alle Mitglieder sollten intensiv an der Diskussion beteiligt werden.
- Innerhalb der Gruppe sollte ein arbeitsförderndes Klima geschaffen werden.
- Zieladäquate Informationen sollten zum richtigen Zeitpunkt eingebracht werden - entweder durch die Gruppenmitglieder oder durch den Diskussionsleiter.
- Wenn falsche oder unangemessene Informationen gegeben werden, müssen diese korrigiert werden. Am besten geschieht das durch Mitglieder der Gruppe selbst und nicht durch den Berater oder Diskussionsleiter.

Diese Forderungen lassen erkennen, daß das Leiten einer Diskussion nicht einfach ist. Hier sei noch einmal unterstrichen: Es empfiehlt sich, dem Experten (Berater) nicht gleichzeitig auch die Diskussionsleitung aufzubürden. Besser ist es, ein in der Diskussionsführung erfahrenes Mitglied der Gruppe mit der Leitung zu be-

auftragen. Dies kann u. a. der Vorsitzende eines Vereins sein, mit dem die Beratungsdienststelle häufig zusammenarbeitet, oder ein anderer örtlicher Meinungsführer.

Das Methodeninstrumentarium im Bereich der Gruppenberatung ist heute sehr vielfältig. Im Rahmen dieser Einführung können wir aus Platzgründen nicht ausführlicher darauf eingehen. Die Literatur am Ende dieses Kapitels verweist auf einschlägige Standardwerke zu diesem Fragenkomplex.

Diskussionsfragen

1. Sie werden gebeten, vor Eltern von Abiturienten einen Vortrag zu halten. Thema: "Das Studentenleben in der heutigen Zeit." Was müssen Sie berücksichtigen, wenn Sie sich auf diesen Vortrag vorbereiten? Sie können sich auch eine andere Zielgruppe wählen, die Sie nicht kennen, oder ein anderes Thema, bei dem Ihre Auffassung von der Ihres Auditoriums vermutlich stark abweicht.
2. Denken Sie einmal an eine Diskussionsgruppe, an der Sie selbst kürzlich teilgenommen haben: Welche Funktion hat diese Diskussionsgruppe für Sie erfüllt? Hätte diese Gruppe eine oder mehrere dieser Funktionen besser erfüllen können? Wenn ja, auf welche Weise?

Literatur

W. ERL:

Methoden moderner Jugendarbeit. Vom Activing zum Zwischenspiel, Tübingen 1969

G. FABIAN:

Diskutieren - debattieren, München 1970

W. HIMMIGHOFEN und H. SCHLAGHECK:

Diskutieren, AID-Broschüre Nr. 255, Bonn 1980

H. KELBER:

Fibel der Gesprächsführung, Opladen 1970

H. B. MILES:

Learning to Work in Groups. A Program Guide for Educational Leaders, New York 1971

R. MUCCHIELLI:

Das Leiten von Zusammenkünften, Salzburg 1972

F. R. OOMKES:

Handboek for Gesprekstraining, Amsterdam 1980

R. MUCCHIELLI:

Gruppendynamik, Salzburg 1972

J. W. PFEIFFER/J. E. JONES:

Arbeitsmaterial zur Gruppendynamik 1-3, Freiburg 1974, 1976, 1977

P. SBANDI:

Gruppenpsychologie. Einführung in die Wirklichkeit der Gruppendynamik aus sozialpsychologischer Sicht, München 1975

F. R. SHAFTEL, G. SHAFTEL:

Rollenspiel als soziales Entscheidungstraining, München/Basel 1974

A. SJOELUND:

Gruppenpsychologie für Erzieher, Lehrer und Gruppenleiter, Heidelberg

5.3 Einzelberatung

Die wichtigste Form der Einzelberatung ist das Zwiegespräch zwischen Klienten und Berater. Es kann von Angesicht zu Angesicht oder auch mittelbar, etwa per Telefon, geführt werden. Aber auch ein Brief an einzelne Klienten kann als eine Form der Einzelberatung angesehen werden. Wir wollen uns im folgenden jedoch allein auf das Zwiegespräch Berater/Klient beschränken.

5.3.1 Funktionen des Beratungsgesprächs

Das Gespräch zwischen zwei Menschen ist ein wechselseitig aufeinander bezogenes, zielgerichtetes Verhalten mit der Absicht, eigene Gedanken und Empfindungen auf den Gesprächspartner zu übertragen.

Das Beratungsgespräch hat die Aufgabe

- Gedanken oder Empfindungen eines Klienten zu ordnen oder zu klären;
- unzutreffende (falsche) Auffassungen des Klienten zu korrigieren;
- Informationen zu liefern, die der Klient für sachgerechte Entscheidungen benötigt.

Das Gespräch im Rahmen der Einzelberatung wird von den Klienten im Regelfall zunächst einer Gruppendiskussion vorgezogen. Sowohl in der Agrarberatung als auch im Bereich der Verbraucherberatung steht das Einzelgespräch vorläufig auch noch im Mittelpunkt aller Aktivitäten. Die Vorteile der Einzelberatung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Der Berater kann sich voll auf die situations- und personenbezogenen Besonderheiten des Klienten einstellen.
2. Im Rahmen der Einzelberatung ist es möglich, die Informationen, über die der Klient verfügt (Situation, Ziele und vorhandene Mittel), bestmöglich zu kombinieren mit den Informationen, die der Berater einbringen sollte (Informationen über Problemursachen und Lösungsmöglichkeiten).
3. Berater können im Einzelgespräch ohne übermäßigen Zeitaufwand dem Klienten helfen, seine Bedürfnisse und Empfindungen frei zu äußern und sich konfligierender Ziele bewußt zu werden.
4. Bei angemessener Gesprächsführung kann im direkten Gespräch relativ kurzfristig ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, das für die Lösung zahlreicher Klientenprobleme unerlässliche Voraussetzung ist.

Diesen Vorteilen des Einzelgesprächs stehen jedoch auch Nachteile gegenüber:

1. Einzelberatung ist zeit- und kostenaufwendig. Eine Beraterstunde dürfte heute mit Kosten in Höhe von ca. 50,-- bis 70,-- DM zu veranschlagen sein.
2. Ein Berater kann im Einzelgespräch eher als in der Gruppenberatung unzulängliche Informationen vermitteln. Sei es, daß er

- selbst nicht ausreichend informiert ist und dem Klienten das nicht mitteilt, sei es, daß er persönliche Interessen und Einstellungen übermäßig in das Gespräch einfließen läßt.
3. Sofern kein Vertrauensverhältnis zwischen Klient und Berater aufgebaut werden kann, werden Klient und/oder Berater einander häufig wesentliche Informationen vorenthalten.
 4. Einzelgespräche zwischen Klient und Berater sind dann weniger geeignet (als etwa die Gruppenberatung), wenn Berater ein Problembewußtsein bei ihren Klienten zunächst einmal wecken müssen.
 5. Eine einseitige Ausrichtung auf die Einzelberatung birgt die Gefahr in sich, daß Berater oft zu spät eingeschaltet werden. Bei vorausschauender Planung durch die Berater mit entsprechenden Aufklärungsmaßnahmen (Angebotsberatung, vornehmlich als Massen- und Gruppenberatung konzipiert) lassen sich häufig eher angemessene Lösungen finden.
 6. Das Einzelgespräch hat einen isolierenden Effekt. Die mobilisierende und stimulierende Funktion, die von Gruppengesprächen ausgehen kann, unterbleibt bzw. fällt allein dem Berater zu. Die Möglichkeit, Probleme gemeinsam zu lösen und anzugehen, wird häufig übersehen.

Ein Berater muß bereit und in der Lage sein, sich für ein Einzelberatungsgespräch Zeit zu nehmen. Das gilt gleichermaßen auch für den Klienten. Liegen bei einem der Gesprächspartner diese Voraussetzungen nicht vor, oder lassen die äußeren Rahmenbedingungen ein ungestörtes Gespräch nicht zu (z. B. Unterbrechung durch das Telefon oder Besucher einer Beratungsstelle), so ist der Erfolg eines Beratungsgesprächs von vornherein in Frage zu stellen.

Der Gesprächsablauf zwischen Berater und Klient ist abhängig von zwei Kriterien:

- (a) Ist sich der Klient bereits vor dem Gespräch der Art und Bedeutung seines Problems bewußt?
- (b) In welchem Umfang verfügen der Klient selbst, der Berater oder beide über Informationen, die zur Problemlösung notwendig sind?

Bei Problemen, die in einem Zusammenhang mit den Gefühlen und Wertvorstellungen des Klienten (personenzentrierte Probleme) stehen, verfügt der Klient weitgehend allein über die lösungsrelevanten Informationen. Die Aufgabe des Beraters besteht dabei vornehmlich darin, ihm zu helfen, diese Informationen zu ordnen, Widersprüche aufzudecken und selbst brauchbare Lösungen zu entdecken.

Bei sachzentrierten Problemen hingegen werden meistens Berater und Klient jeweils über einen mehr oder weniger großen Teil der zur Lösung notwendigen Informationen verfügen. Über die Funktionsweisen und Einsatzbereiche eines neuen Haushaltsgerätes wird eine fachlich versierte Verbraucherberaterin im Regelfall besser informiert sein als eine kaufinteressierte Klientin oder Konsumentin. Informationen darüber, ob die mit diesem Gerät einzusparende Zeit anderweitig sinnvoller genutzt werden kann oder nicht, besitzt demgegenüber vor allem die Klientin.

In der Abbildung 7 sind entsprechend den genannten Kriterien Gesprächssituationen aufgeführt, die Hinweise auf die jeweils angemessene Form der Gesprächsführung geben. Jede dieser Situationen ist in idealtypischer Form angesiedelt auf einem Kontinuum zwischen den Polen "Berater" und "Klient". Die Funktionen der Gesprächspartner in einzelnen Situationen sollen an je einem Beispiel aus der landwirtschaftlichen bzw. Verbraucherberatung erläutert werden.

Fall 1:

Ein Landwirt ruft das Pflanzenschutzamt an. Er fragt, wie das

Über erforderliche
Informationen verfügen
vor allem

Der Klient ist sich des Problems
.... bewusst nicht bewusst

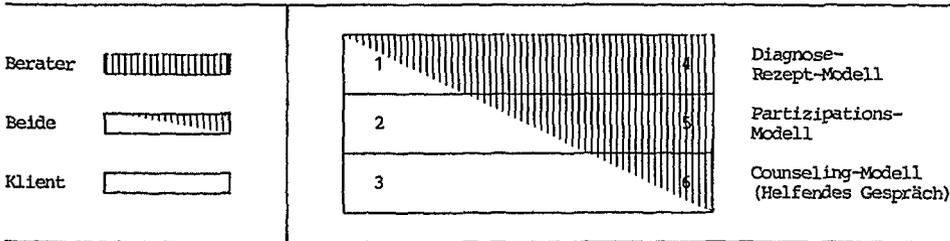


Abb. 7 Gesprächssituationen und Modelle der Gesprächsführung in der Einzelberatung

Pflanzenschutzmittel X gegen Mehltau zu dosieren sei. Der Berater gibt eine genaue Empfehlung. Das Problem des Klienten ist gelöst.

Eine Hausfrau ruft die Verbraucherberatungsstelle an. Sie möchte wissen, wie die vollautomatische Waschmaschine der Firma X im letzten Test der Stiftung Warentest abgeschnitten hat. Die Beraterin sieht in der betreffenden Ausgabe der Test-Zeitschrift nach und teilt der Klientin das Ergebnis mit.

Fall 2:

Ein Landwirt möchte seinen Betrieb aufstocken. Aber in welchen Betriebszweig soll er investieren? Mastschweine? Sauen? Bullen? Kühe? Oder soll er Land zupachten? Der Landwirt muß im Verlaufe des Gesprächs zahlreiche Informationen selbst einbringen. Hat er Erfahrungen mit der Ferkelaufzucht? Was ist an Stallsubstanz vorhanden? Wie viele Arbeitsstunden sind jährlich verfügbar? Wieviel Eigenkapital ist vorhanden? Erst nach Beantwortung dieser Fragen kann der Berater Alternativen und mögliche Konsequenzen aufzeigen.

Eine Hausfrau benötigt eine neue Waschmaschine. Sie ist sich jedoch nicht sicher, ob es eine vollautomatische oder halbautomatische, ein "Oberlader" oder "Vorderlader" sein soll. Sie ist sich auch nicht darüber klar, welche Vor- und Nachteile die verschiedenen Verfahren haben. Hier können nur Beraterin und Klientin gemeinsam eine Lösung finden.

Fall 3:

Ein junger Landwirt mit Abitur überlegt, ob er zunächst studieren oder gleich den elterlichen Betrieb übernehmen soll. Er weiß relativ gut über Studium und Berufsaussichten von Diplomagraringenieuren sowie über die Zukunftsaussichten seines eigenen Betriebes Bescheid. Er kann sich aber schwer entscheiden, was er tun soll, weil er sich über seine persönlichen Ziele noch nicht richtig klar ist.

Eine Familie kommt mit dem Haushaltsgeld nicht aus. Nach einem ersten Gespräch mit der Hauswirtschaftsberaterin kommt die Familie zu dem Ergebnis, daß sie über ihre Verhältnisse lebt. Sie kann nur nicht entscheiden, an welcher Stelle sie Einsparungen vornehmen soll. In diesem Fall können nur die Familienmitglieder selbst entscheiden, wo Einsparungen vorzunehmen sind.

Fall 4:

Landwirt A erntet Jahr für Jahr einige Dezitonnen Getreide weniger als Landwirt B. A führt das auf angeblich bessere Bodenqualitäten bei B zurück. Der Berater von beiden aber weiß, daß B die höheren

Erträge durch regelmäßigen Saatgutwechsel und bessere Düngerverteilung erreicht. Das fehlende Problembewußtsein des Landwirts A ist auf falsche bzw. unzureichende Informationen zurückzuführen. Ändern kann diesen Zustand nur der Berater durch überzeugende Analyse und beweiskräftige Informationen.

Eine Klientin hat eine neue Waschmaschine gekauft. Nach Tagen stellt sie fest, daß die Wäsche nicht richtig sauber wird. Sie führt das auf Funktionsmängel der Maschine zurück. Tatsächlich ist die Wäsche übermäßig verschmutzt, weil sie zu lange getragen wird. Diese Zusammenhänge sind der Klientin jedoch nicht klar. Nur mit Hilfe der Beraterin kann ihr die Ursache des Problem bewußt gemacht werden.

Fall 5:

Landwirt A hat 20 Kühe in sehr alten Gebäuden stehen und ist mit seinem Einkommen durchaus noch zufrieden. Schulden sind kaum vorhanden. In 4 bis 5 Jahren soll der Hoferbe den Betrieb übernehmen. Der Berater entnimmt aus der Bilanz, daß der Betrieb jedes Jahr ca. 20.000,-- DM Eigenkapital verliert (Substanzverzehr) und notwendiges Investitionskapital nicht vorhanden ist. Der Berater muß Landwirt A den Zustand zunächst klar vor Augen führen und dann mit ihm gemeinsam nach Lösungen suchen.

Eine Frau ist besorgt um die Gesundheit ihres Mannes. Sie bittet eine Ernährungsberaterin um Rat. Der Mann ist seit Jahren stark übergewichtig. Er behauptet, ganz normal, d. h. nicht übermäßig zu essen. Er selbst führt sein Übergewicht auf eine Drüsenfunktionsstörung bzw. auf seine bewegungsarme berufliche Tätigkeit zurück.

Fall 6:

Landwirt A möchte seinen Betrieb zum Jahresende an seinen ältesten Sohn (Hoferben) übergeben. Abfindungsregelungen für die weichen Erben hält er zunächst nicht für erforderlich. Sein Berater erkennt jedoch, daß der Sohn dadurch ein nicht akzeptables Risiko bei der Betriebsübernahme eingeht. Er fühlt sich verpflichtet, den abgebenden Landwirt auf dieses Problem aufmerksam zu machen und ihn zu bitten, eine sachgerechte Lösung zu treffen.

Eine Mutter hat Probleme mit ihrem Kind in der Schule. Sie glaubt, dieses sei faul und ungezogen. Deshalb seien seine Leistungen unbefriedigend. In Wirklichkeit jedoch ist das renitente Verhalten des Kindes auf eine falsche Führung durch die Mutter bzw. beide Elternteile zurückzuführen. In diesem Fall kann nur durch ein gemeinsames ausführliches Gespräch zwischen Klientin und Beraterin darauf hingewirkt werden, daß die Eltern erkennen, daß das Problem in erster Linie bei ihnen selbst liegt.

Aus der Darstellung dieser sechs Gesprächssituationen dürfte deutlich geworden sein, daß die Art der Gesprächsführung in der Einzelberatung von folgenden Faktoren abhängt:

- Ist der Klient sich des Problemes bewußt, und kann er es klar umreißen?
- Welcher Phase des individuellen Entscheidungsprozesses ist das Problem zuzuordnen (Problemanalyse, Suche nach Alternativen, Bewertung von Alternativen, Realisierung von Alternativen, Kontrolle realisierter Maßnahmen)?
- Handelt es sich vornehmlich um ein sach- oder personzentriertes Problem?
- Wer verfügt über die relevanten Informationen in den einzelnen Phasen des Problemlösungsprozesses?
- Welchen Stellenwert hat das Problem
 - (a) aus der Sicht des Klienten (wichtig - unwichtig; Lösung dringend - Lösung kann aufgeschoben werden);

- (b) aus der Sicht des Beraters bzw. seiner Dienststelle (Problem gehört in den Aufgabenkatalog bzw. Zuständigkeitsbereich des Beraters bzw. der Dienststelle oder nicht, Berater fühlt sich kompetent oder nicht etc.).

Wir können drei Arten von Problemen unterscheiden:

1. Qua-Probleme, bei denen es für den Klienten in erster Linie auf die Qualität einer Lösung ankommt;
2. Aqu-Probleme, bei denen die Akzeptanz einer Lösungsalternative wichtiger ist als die Qualität (die bestmögliche Alternative);
3. AQ-Probleme, bei denen die Akzeptanz eines Lösungsvorschlages genauso wichtig ist für den Klienten wie die Qualität (bestmögliche Alternative).

Handelt es sich um ein Qua-Problem, dann stehen für den Klienten vor allem die fachliche Kompetenz ("Verfügt er über die Spezialkenntnisse, die ich nicht besitze?") und die Glaubwürdigkeit ("Sagt er mir, was er weiß und denkt?") des Beraters im Vordergrund. Der Berater hat hier die Rolle eines Spezialisten oder Lot-sen, der den Klienten möglichst sicher an sein Ziel führt.

Ganz andere Anforderungen muß der Berater erfüllen, wenn es um ein Aqu-Problem geht. Hier hat er die Aufgabe, verständnisvoll auf die Wünsche seines Gesprächspartners einzugehen und mit diesem zu überlegen, welche Lösung für ihn akzeptabel sein könnte. Die Qualität einer Lösung tritt hinter die Akzeptanz zurück. Läßt sich der Berater bei einem Aqu-Problem verleiten, die Rolle eines fachlichen Spezialisten zu übernehmen, so ruft dies in der Regel sehr bald Widerstände beim Klienten hervor. Daher muß dem Klienten bei der Lösung eines Aqu-Problems soweit wie möglich die Initiative zur Lösung überlassen bleiben.

5.3.2 Gesprächsmodelle

Für die genannten Gesprächssituationen stehen Beratern verschiedene Möglichkeiten der Gesprächsführung offen. Je nach dem Ausmaß der Direktivität, mit der Berater ein Gespräch lenken, lassen sich folgende Gesprächstypen unterscheiden:

- Diagnose-Rezept-Modell
- Counseling-Modell
- Partizipations-Modell

Das Diagnose-Rezept-Modell entspricht dem Gesprächsablauf, wie er heute noch weitgehend zwischen Arzt und Patient üblich ist. Mit Hilfe von Fragen und Datenerhebungen versucht der Berater (Arzt) zunächst, eine Diagnose über die Ursachen eines Problems (einer Krankheit) zu stellen. Darauf baut er dann Empfehlungen oder Rezepte für eine Lösung (Behandlung) auf.

Berater mit einer fachlichen Ausbildung ohne ausreichende Methodenkenntnisse werden diesem Gesprächstyp den Vorzug geben. Dieses Modell ist vertretbar, wenn Berater und/oder Klient davon überzeugt sind, daß der Berater das Problem lösen kann, will und muß. Es wird dabei bewußt in Kauf genommen, daß der Klient vom Berater abhängig bleibt. Das dürfte für sogenannte Qua-Probleme auch vertretbar sein. Stehen jedoch mehr personenbezogene Fragen im Vordergrund des Problems (Aqu-Problem), bei dem die Akzeptanz einer Lösung wichtiger ist als ihre Qualität, so ist das Diagnose-Rezept-Modell weniger brauchbar. Hier kommt es darauf an, daß der Klient selbst entscheidet, was er will, und eine Lösungsalternative voll akzeptiert.

Ein Jugendlicher beispielsweise, der einen bestimmten Berufsweg nur deshalb wählt, weil ihm ein Berufsberater dazu geraten hat, wird bei Unzufriedenheit in diesem Beruf die Schuld dafür dem Berater zuschieben.

Bei Problemen, die vornehmlich in der Person eines Klienten selbst begründet sind, verdient das Counseling-Modell oder "Helfende Gespräch" (häufig auch nichtdirektives Gespräch genannt) den Vorzug. Es wurde von dem amerikanischen Psychologen CARL ROGERS entwickelt. ROGERS geht davon aus, daß die Ursache für zahlreiche psychisch bedingte Probleme in einer Inkongruenz zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild eines Menschen zu suchen ist. Diese Inkongruenz geht häufig auf mangelnde Selbstwertgefühle eines Menschen zurück und löst Angstgefühle aus. Um diese Angst zu vermeiden, werden Abwehrmechanismen aufgebaut, die eine realistische Wahrnehmung von Selbst- und Fremdbild beeinträchtigen.

Berater können einem Klienten bei der Bearbeitung dieses Problems dadurch helfen, daß sie ihm ein Gefühl des einfühlsamen Verstehens und Akzeptierens vermitteln. In der Regel wird das dadurch erreicht, daß ein Berater in seinen eigenen Worten zusammenfaßt, welche Empfindungen die Äußerung des Klienten in ihm selbst auslöst. Wir nennen das "reflektieren" oder "spiegeln". Die Reflexion ist gleichzeitig das Feedback des Beraters an den Klienten. Es zeigt ihm, ob er richtig verstanden wurde.

Wichtig dabei ist, daß dieses Feedback keine Werturteile oder Interpretationen enthält und sich ausschließlich auf die Verballisierung dessen bezieht, was der Berater aus den Äußerungen des Klienten entnommen hat. Mit der Reflexion wird erreicht, daß der Klient seine oft widersprüchlichen Empfindungen und Unklarheiten äußert, sich bewußt macht und an ihrer Aufhebung arbeitet (Exploration des Problems).

Neben den verbalen Äußerungen sind gerade auch beim "Helfenden Gespräch" die nonverbalen Äußerungen des Beraters (Haltung, Mimik, Stimmführung etc.) bedeutsam. Sie geben dem Klienten wichtige Hinweise für die Einstellung des Beraters zu ihm selbst und zu seinem Problem. Sie geben dem Klienten nicht zuletzt auch Anhaltspunkte dafür, wie die verbalen Äußerungen (Gesprächsinhalte) zu interpretieren sind.

Im Bereich der Fachberatung (z. B. Agrarberatung, Verbraucherberatung) wird das "Helfende Gespräch" gewöhnlich nur für einzelne Gesprächsphasen bedeutsam sein, etwa für die Problemexploration.

Daran werden sich fast immer Phasen anschließen, in denen sachbezogene Informationen eingebracht werden müssen. Manchmal verfügt ein Klient allerdings bereits über solche Informationen bzw. weiß, wie er sie sich beschaffen kann. Seine widersprüchlichen Empfindungen hindern ihn jedoch daran, sich diese Informationen sinnvoll nutzbar zu machen. Auch in diesem Fall kann ein "Helfendes Gespräch" besser als die Vermittlung von Fachinformationen zur Problemlösung beitragen.

Von besonderer Bedeutung im Bereich der Fachberatung dürfte das Partizipations-Modell sein. Es stellt eine Zwischenform zwischen "Diagnose-Rezept" und "Counseling-Modell" dar. Dabei soll der Klient soweit wie möglich den Ablauf des Gesprächs bestimmen. Der Berater bringt lediglich dann Fachinformationen ein, wenn der Klient danach fragt. Im übrigen beschränkt er sich darauf, das Gespräch behutsam im Sinne eines geordneten Entscheidungsablaufes zu strukturieren.

Das Gespräch wird mit einer explorativen Phase nach dem Counseling-Ansatz eingeleitet, damit Berater und Klient sich über Art, Ursachen und Bedeutung des Problems verständigen können. Daran schließt sich eine Phase an, in der Klient und Berater Informatio-

nen austauschen über die möglichen Alternativen zur Problemlösung und deren Konsequenzen. In dieser Phase tritt der Berater durch eine etwas direktivere Gesprächsführung mehr in den Vordergrund. Bei der Entscheidung für eine Alternative wird der Berater das Gespräch wiederum in einer mehr nichtdirektiven Form führen.

5.3.3 Reaktionsweisen des Beraters im Gespräch

Die möglichen Reaktionsweisen von Beratern im Gespräch mit ihren Klienten lassen sich unabhängig vom jeweiligen Modell der Gesprächsführung in folgenden Gesprächskategorien zusammenfassen (nach Vrolijk et al. sowie Harsch):

1. Zusammenfassung oder Reflexion (ZU)

Der Berater wiederholt dabei mit eigenen Worten das Wesentliche, unmittelbar Vorhergegangene der Gesprächsäußerung des Klienten. Der Berater sollte

- die Empfindungen, die er aus den Äußerungen des Klienten entnimmt, wiedergeben;
- diese Empfindungen kurz, treffend konkret und in seinen eigenen Worten reflektieren;
- auf eigene Wertungen oder Interpretationen unbedingt verzichten;
- die Äußerungen des Klienten immer so zusammenfassen, daß sie als tastende, suchende Stellungnahmen empfunden werden.

Die Zusammenfassung hat verschiedene Auswirkungen:

- Sie ist das Feedback des Beraters an den Klienten.
- Sie zeigt beiden Gesprächspartnern, ob man einander verstanden hat.
- Fühlt sich der Klient durch den Berater verstanden und angenommen, so wird sein Selbstvertrauen ebenso gestärkt wie sein Vertrauen in die helfende Beziehung zum Berater.
- Das in der Zusammenfassung dokumentierte Einfühlungsvermögen des Beraters ermutigt den Klienten in der Exploration seiner Gedanken, Empfindungen und Probleme fortzufahren.
- Die Reflexion der Äußerungen des Klienten durch den Berater ermöglicht es dem Klienten, die problemgenerierenden Inkongruenzen abzubauen, die zwischen der eigenen Einschätzung seines Verhaltens (Selbstbild) und den tatsächlichen Informationen bestehen, die ihm seine Umwelt über sein Verhalten zu vermitteln scheint (Fremdbild). Dadurch wird er selbst allmählich befähigt, seine Gedanken, Gefühle und Probleme zu erkennen, zu ordnen; und er wird ermutigt, die für ihn problembeladene Situation (Verhalten) anzunehmen oder zu ändern.

2. Informationen (I)

Der Kategorie (I) sind nur wertfreie Informationen (Tatsachen, Behauptungen) zugeordnet. Meinungen, Empfehlungen oder Interpretationen des Beraters fallen nicht in diese Kategorie. Wertfreie Informationen beziehen sich auf beobachtbare oder nachprüfbare Fakten.

Ein Beispiel:

"Das Gerät X hat einen Anschlußwert von Y kW."

"Für Ihre Baumaßnahme erhalten Sie ein zinsloses Darlehn von 50.000,-- DM."

"Ein erwachsener Mensch benötigt täglich ca.

X Gramm Eiweiß."

Auswirkungen

Informationen sollen dem Klienten wertfreies Wissen vermitteln, über das er nicht verfügt, das er aber zur Klärung seines Problems benötigt. Informationen sollte ein Berater immer nur dann einbringen, wenn der Klient danach fragt oder wenn die Situation es zwingend erfordert.

3. Werturteile (WU)

Der Berater mißt das Verhalten des Klienten an eigenen, als verbindlich angesehenen Kriterien ("So kommen Sie bestimmt nicht weiter!" - "Wären Sie nur etwas früher zu uns gekommen!" - "Ein ausgezeichnete Vorschlag ...").

Auswirkungen

Werturteile werden vom Klienten als Warnung, Zustimmung, Mißbilligung, kurz als moralisierende Wertung des Verhaltens empfunden. Negative Werturteile führen zu Hemmungen, Verheimlichung, Suche nach Entschuldigungen oder Auflehnung. Positive Bewertung des Klientenverhaltens induziert das Bemühen des Klienten, weitere Zustimmung zu erhalten und vermeintlich negative Verhaltensweisen zu ver-schweigen.

4. Beschwichtigung (BE)

Der Berater versucht, Probleme des Klienten zu bagatellisieren, herabzuspielen, als ganz normal hinzustellen. Beispiel:

"Sie glauben gar nicht, wie vielen anderen Menschen es genauso ergeht!"

Er versucht dem Klienten zu suggerieren: "Du brauchst Dich nicht so zu fühlen, wie Du Dich fühlst." Mit einer Beschwichtigung glaubt der Berater, den Klienten zu ermutigen, trösten und ihm sein Verständnis zeigen zu können.

Auswirkungen

Beschwichtigungen des Beraters führen tendenziell zu einer asymmetrischen Beziehung zwischen ihm und dem Klienten. Entweder nimmt der Klient die Beschwichtigung an. Dann verbindet er damit aber fast immer auch das Bedürfnis, sich das gezeigte Wohlwollen des Beraters zu erhalten. Seine Erwartungshaltung richtet sich einseitig darauf aus, daß der Berater die Initiativen zur Bearbeitung des Problems ergreift. Der Klient begibt sich also bewußt in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Berater und verzichtet darauf, eigenständig an seinen Problemen zu arbeiten.

Es ist aber auch eine andere Reaktion denkbar: Der Klient interpretiert die Beschwichtigung so, daß der Berater ihn nicht versteht, ihn nicht in seiner subjektiv als bedrohlich empfundenen Lage annimmt. Er faßt kein Vertrauen zum Berater und zieht sich in gewohnter Weise zurück. Einige Fachleute weisen allerdings darauf hin, daß Beschwichtigungen in akuten Krisensituationen eines Menschen angebracht sein können, in denen der Klient unbedingt Entlastung braucht, um die Intensität seiner Empfindungen zu lindern.

5. Voreilige Schlüsse (V) - oder Interpretationen

Der Berater äußert eigenständig Vermutungen oder zieht intellektuelle Folgerungen aus dem, was der Klient gesagt hat, ohne daß eindeutige Anhaltspunkte aus den Äußerungen des Klienten dafür vorliegen.

Voreilige Schlüsse oder Interpretationen können direkt oder indirekt gezogen werden. Direkte Interpretationen liegen dann vor, wenn der Berater die Äußerungen des Klienten nach eigenen Kriterien deutet und in einen gewissen logischen Referenzrahmen einzuordnen

sucht. Indirekte Interpretationen ergeben sich dadurch, daß der Berater ihm bedeutsam erscheinende Aspekte der Äußerungen des Klienten hervorhebt und betont, ohne dabei den tatsächlichen Empfindungen des Klienten gerecht zu werden.

Auswirkungen und Indikationen

Interpretationen seiner Äußerungen durch den Berater signalisieren dem Klienten eigentlich immer, daß er nicht verstanden wurde. Sie sind daher bei der Behandlung eines stark personenzentrierten Problems überhaupt nicht angezeigt. Auch in der explorativen Phase eines Gesprächs sind sie unangebracht. Interpretationen, die konkret, ausschließlich und treffend auf unmittelbar vorhergegangene Äußerungen des Klienten Bezug nehmen, haben den Charakter einer Zusammenfassung (ZU) und sind daher gesprächsfördernd. Umgekehrt: Zusammenfassungen, die diese Kriterien nicht erfüllen, werden vom Klienten oft als Interpretationen empfunden.

Erläutert der Berater auf Wunsch des Klienten bestimmte Sachverhalte (Beispiel: "Nach welchem Prinzip arbeitet das Gerät X?"), so handelt es sich im Sinne der hier diskutierten Gesprächskategorien nicht um Interpretationen (der Äußerung des Klienten), sondern um eine Information (I) über bestimmte Sachzusammenhänge.

6. Ratschläge (R)

Unter dieser Kategorie wollen wir alle Gesprächsäußerungen zusammenfassen, in denen der Berater Lösungsvorschläge, Empfehlungen oder Handlungsanweisungen gibt.

Auswirkungen

Ratschläge und Empfehlungen des Beraters haben entweder eine Asymmetrie oder eine Störung der Beziehung zwischen den Partnern zur Folge. Nimmt der Klient den Rat des Beraters an (womöglich entgegen den eigenen Einsichten), so begibt er sich damit in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Berater. Er überläßt ihm die Entscheidung und überträgt ihm damit auch implizit die Verantwortung für die Qualität des Ratschlages und die daraus resultierenden Folgen. Seine Bereitschaft, an der Problemlösung eigenständig zu arbeiten, wird herabgesetzt.

Nimmt der Klient den Rat des Beraters aber nicht an, so hat das ebenfalls Folgen für die Beziehung zwischen beiden Partnern: Das Nichtbefolgen des Ratschlages ist immer ein Indiz dafür, daß der Klient

- sich nicht verstanden fühlt und/oder
- an der Kompetenz des Beraters zweifelt und/oder
- an der Bereitschaft des Beraters zweifelt, ihm tatsächlich helfen zu wollen.

5.3.4 Die Bedeutung der beziehungsfördernden Grundhaltung im Beratungsgespräch

Die Beziehung zwischen Klient und Berater ist zunächst einmal gekennzeichnet durch wechselseitige Erwartungen (Ängste, Befürchtungen, Hoffnungen, Unterstellungen). Beide (Klient und Berater) können sich dadurch vor allem am Anfang der Gesprächssituation mehr oder weniger bedrängt fühlen.

Ein Klient hat häufig die Befürchtung, mit für ihn unangenehmen Tatsachen konfrontiert zu werden oder aber in seinem So-Sein nicht akzeptiert zu werden. Aber auch ein Berater kann die Befürchtung hegen, einer an seine Rolle gestellten Erwartung nicht entsprechen zu können oder aber durch zeitlich aufwendige Anliegen des Klienten seine Zeitplanung nicht einhalten zu können.

Um das Gefühl des Bedrängtwerdens zu steuern, reagieren Klient und/oder Berater mit Defensivmechanismen (Aggression oder Flucht). Fluchtreaktionen äußern sich in Zurückhaltung, Verbergen oder Abbrechen des Gesprächs, Aggressionen in Vorwürfen oder Sarkasmus.

Klienten (aber auch Berater!) neigen oft dazu, gegenüber dem Gesprächspartner zu verbergen, daß sie bestimmte Vorgänge oder Phänomene nicht verstehen oder erklären können. Da Unwissenheit und Furcht meistens nicht ihrem Selbstbild entsprechen, fühlen sie sich psychisch unter Druck gesetzt und reagieren abwehrend. Die Folge davon ist: Eine offene oder echte Kommunikation (jeder sagt, was er wirklich denkt oder empfindet) auf der Ebene des realen Erlebens wird dadurch verhindert.

Für den Berater ergibt sich nicht nur die Gefahr, daß er dieses vom Klienten inszenierte "Spiel" durch unangemessene Reaktionen mitspielt (z. B. Gegenaggression, trösten, Schiedsrichter spielen). Gerade der unerfahrene Berater reagiert auf seine eigenen Ängste oft mit dem Bedürfnis nach möglichst schneller Orientierung und Strukturierung der Problemsituation. Er übernimmt (meistens durch Formulierung geschlossener, außerhalb der Gedankenspur des Klienten liegender Fragen) die Gesprächsführung und verhindert so eine offene Kommunikation.

Abschließend noch eine letzte Bemerkung: Angemessene Gesprächsführung in der Beratung kann man nicht allein aus theoretischen Darstellungen lernen. Die Praxis der Gesprächsführung sollte im Training vermittelt und eingeübt werden. Theoretische Betrachtungen, wie sie in diesem Kapitel angestellt werden, können dennoch zum besseren Verstehen unterschiedlicher Gesprächssituationen und darauf bezogener Interventionen dienen (vgl. Übersicht 8).

Übersicht 8 Grundsätze für ein problemlösendes Fachgespräch (nach Oomkes)

Phasen im Prozeß	Wie das Gespräch geführt werden sollte
Darstellung des Problems	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lassen Sie den Klienten selbst sein Problem bestimmen. 2. Helfen Sie ihm durch gutes Zuhören. 3. Helfen Sie ihm durch regelmäßiges und treffendes Zusammenfassen seiner Äußerungen in verständlicher Sprache. 4. Bagatellisieren Sie nicht das Klientenproblem. 5. Akzeptieren Sie Gefühle des Klienten als "objektive" Fakten. 6. Bestimmen Sie zusammen mit dem Klienten die Lösungsbedingungen.
Suche nach Lösungen	<ol style="list-style-type: none"> 7. Suchen Sie mit dem Klienten mögliche und für ihn durchführbare Lösungen. 8. Suchen Sie mit dem Klienten alle "Pro's" und "Kon's", die die gefundenen Lösungen für ihn mit sich bringen. 9. Fassen Sie regelmäßig zusammen. 10. Bringen Sie - wenn notwendig - Fachwissen ein oder verweisen Sie den Klienten auf weiterführende Informationsquellen (Literatur, Informationen durch andere Dienststellen, Kurse, Gruppenberatung).
Entscheidung für eine Lösung	<ol style="list-style-type: none"> 11. Bestimmen Sie - wenn notwendig - nochmals mit dem Klienten das Problem und die Bedingungen einer Lösung. 12. Grenzen Sie - zusammen mit dem Klienten - mögliche Lösungen ein. 13. Sprechen Sie mit ihm ausführlich über die möglichen Wirkungen und Nebenwirkungen der Lösung(en). (Oft ist es nötig, das Ergebnis zu visualisieren.)
Auswertung	<ol style="list-style-type: none"> 14. Fragen Sie den Klienten, ob er selbst mit der Lösung zufrieden ist. 15. Ist er es nicht, so kann (gleich oder nach Bedenkzeit) bei Schritt 6. erneut in das Problem eingestiegen werden. 16. Vereinbaren Sie zum Abschluß jeder Gesprächssitzung mit dem Klienten, wie es weitergehen soll. (Vereinbarung eines neuen Termins, jetzt oder später, Verweis an andere Stellen, keine weiteren Schritte nötig.)

Diskussionsfragen

1. Ein Studienberater möchte Studenten nach einem bestimmten Studienabschnitt veranlassen, sich über ihre beruflichen Ziele konkretere Gedanken zu machen. Er kann dazu Einzelgespräche oder Gruppendiskussionen anbieten. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie jeweils in diesen beiden Methoden?
2. Ein Berater kann sich bemühen, für einen seiner Klienten eine geeignete Problemlösung zu finden und diese dem Klienten vorzuschlagen. Er kann aber auch versuchen, dem Klienten lediglich zu helfen, selbst eine geeignete Lösung zu finden. Worin sehen Sie jeweils die Vor- und Nachteile beider Alternativen? In welchen Situationen würden Sie die eine, in welchen die andere Alternative vorziehen? Geben Sie anhand eines konkreten Beispiels an, wie ein Berater einem Klienten oder einer Gruppe von Klienten helfen kann, selbst eine Lösung für die Probleme zu finden.
3. Ein Klient bittet einen Berufsberater um Rat für seine Berufswahl. Er erwartet konkrete Empfehlungen vom Berater. Dieser aber führt das Gespräch in einer nichtdirektiven Form. Wie kann der Berater den Klienten von der Zweckmäßigkeit seines Vorgehens überzeugen? Versuchen Sie, diese Situation in einem Rollenspiel nachzuspielen.
4. Üben Sie einmal ein Beratungsgespräch: Ein Mitglied Ihrer Gruppe spielt den "Klienten", ein anderes den "Berater". Wählen Sie ein Thema, über das der "Berater" gut Bescheid weiß. Analysieren Sie mit der gesamten Gruppe, welche der in diesem Kapitel angesprochenen Aspekte in dem Gespräch zum Tragen kamen.

Literatur

- L. M. BRAMMER:
The Helping Relationship, Englewood Cliffs 1973
- H. HARSCH:
Theorie und Praxis des beratenden Gesprächs, München 1976
- H. JUNKER:
Das Beratungsgespräch, München 1973
- H. LATKE:
Das helfende Gespräch, Freiburg 1973
- D. G. MARTIN:
Gesprächspsychotherapie als Lernprozeß, Salzburg 1975
- R. MUCCHIELLI:
Das nicht-direktive Beratungsgespräch, Salzburg 1972
- F. R. OOMKES:
Handboek for Gesprekstraining, Meppel 1976
- H. H. PERLEMANN:
Soziale Einzelhilfe als problemlösender Prozeß, Freiburg 1970
- C. R. ROGERS:
Die klient-bezogene Gesprächstherapie, München 1972
- A. VROLIJK, M. F. DIJKEMA und G. TIMMERMANN:
Gesprächsmodelle, Freiburg 1972
- W. WEBER:
Wege zum helfenden Gespräch, München-Basel 1975

6 Planung von Beratungsprogrammen

Das Erstellen eines Beratungsprogramms soll hier als ein systematischer und überlegter (rationaler) Entscheidungsprozeß definiert werden, bei dem Klientenvertreter gemeinsam mit Beratern und anderen professionellen Vertretern (Geldgebern, Verwaltungsfachleuten, Delegierten von interessierten Vereinen und Verbänden) festlegen,

1. welche Probleme oder Situationen bei welchen Zielgruppen innerhalb des Beratungsbezirkes aufgegriffen bzw. verändert werden sollen;
2. welche Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele geeignet und durchsetzbar sein könnten;
3. wie die Aktivitäten wirksam organisiert und durchgeführt werden können;
4. welche Kriterien zur Erfolgskontrolle herangezogen werden können und sollen.

Die Schwerpunkte, die im Rahmen eines Beratungsprogrammes gesetzt werden, können sich je nach Wichtigkeit, Verbindlichkeit oder Komplexität unterscheiden.

Die konzeptionelle Gesamtplanung (auch Makroplanung genannt) einer Beratungsstelle ist gewöhnlich langfristig ausgelegt und hat mehr den Charakter eines umfassenden Orientierungsrahmens. Sie setzt Prioritäten und legt Ziele fest. Sie erstreckt sich vornehmlich auf die oben genannten Stufen 1. und 2.

Die Aktionsplanung (Mikroplanung) bezieht sich demgegenüber auf konkrete Vorhaben (Einzelziele) der Beratungsstelle. Sie kann sich sowohl auf die Planung einer einmaligen Aktivität (eine Veranstaltung) als auch auf eine Folge von Aktivitäten (Kurse, Veranstaltungsreihe etc.) erstrecken. Die Aktionsplanung umfaßt die Stufen 3. und 4.

Je umfangreicher ein Problem ist und je mehr die Problemlösung langfristige, aufeinander abzustimmende Aktionen erfordert, desto notwendiger wird es, die geplanten Aktivitäten im Rahmen eines Programmes (Aktionsplanes) auch schriftlich festzuhalten. Das hat folgende Vorteile:

1. Lücken und Ungenauigkeiten werden schneller erkannt.
2. Die einzelnen Planungsaspekte werden auch für Außenstehende transparenter und können besser einer kritischen Reflexion unterzogen werden.
3. Geldgeber, Vorgesetzte und an der Ausführung beteiligte Dritte können sich besser orientieren.
4. Die Zielerreichung kann bei schriftlicher Festlegung besser überprüft werden.

Welche Schwerpunkte im Rahmen eines Beratungsprogrammes gesetzt werden, ist unabhängig von Art und Ausmaß der anstehenden Probleme sowie von fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Problemlösungen. Zu den fördernden Faktoren sind änderungsrelevante Forderungen und Zielvorstellungen der Trägerorganisation, des Beratungspersonals und der Klienten zu zählen.

Zu den eher restriktiven Faktoren wären vor allem instrumentelle Kriterien zu rechnen, insbesondere zählen dazu

- die finanzielle und personelle Ausstattung in der Beratungsinstitution;
 - die internen Strukturen der Willensbildung in der Beratungsinstitution;
 - die politische Durchsetzbarkeit des Programms (Kooperation staatlicher und halbstaatlicher Institutionen, insbesondere der Geldgeber).
1. Berater können Programmschwerpunkte setzen und sich in ihrer disponiblen Zeit auf diese konzentrieren. Dadurch werden sie angehalten, sich stets erneut Rechenschaft darüber abzulegen, welche Klientengruppen bevorzugt angesprochen und welche Beratungsaufgaben jeweils Priorität genießen sollen.

Eine Verzettelung mit weniger wichtigen Aufgaben wird weitgehend vermieden. Berater neigen dazu, zunächst und vor allem mit solchen Klientengruppen zusammenzuarbeiten, die

- von sich aus Beratung nachfragen;
- für Beratungsangebote besonders aufgeschlossen sind und die auch den Beratern wertvolle Hinweise für ihre Arbeit geben können (Gleichartigkeit der Interessenlagen).

Hinzu kommt, daß Berater tendenziell dazu neigen, solche Aufgaben, für die sie sich selbst am meisten spezialisiert haben, in ihrer Bedeutung gegenüber anderen Aufgaben zu überschätzen. Planung im Beratungsteam trägt dazu bei, daß die genannten Gefahren nicht zu Fehlentwicklungen in der Aufgabenbewältigung führen.

2. Planung trägt dazu bei, daß man erkennbaren Fehlentwicklungen bei einzelnen Klientengruppen rechtzeitig begegnen bzw. die Klienten rechtzeitig auf nötige Veränderungen bzw. hilfreiche Neuerungen aufmerksam machen kann. In diesem Zusammenhang wäre jeweils zu prüfen, ob präventive Maßnahmen (Aufklärung) nicht wirkungsvoller sein können als kurative (Beratungshilfen beim Auftauchen akuter Probleme). Am Beispiel der Ernährungsaufklärung und -beratung lassen sich diese Überlegungen besonders eindrucksvoll demonstrieren.

3. Aufklärungs- und Beratungsaktivitäten sind in der Regel ausgerichtet auf

- Entwicklung eines Problembewußtseins;
- Vermittlung von Kenntnissen oder Fertigkeiten;
- Einstellungsänderungen;
- Verhaltensänderungen.

Vor allem bei Einstellungs- und Verhaltensänderungen handelt es sich um komplizierte Vorgänge, bei denen Art, Umfang und zeitliche Abfolge der Berater-Interventionen genau überlegt sein müssen. Hinzu kommt, daß die genannten Veränderungen oft nur durch ein abgestimmtes Vorgehen zwischen

- den beteiligten Beratern untereinander,
- Beratern und Einflußpersonen bzw. Mittlerkräften,
- Beratungs- und anderen Institutionen (z. B. Krankenkassen, Erwachsenenbildungsstätten, Kindergärten, Schulen, Vereinen etc.)

zu erreichen sind. Beratungsplanung trägt dazu bei, daß alle verhaltensrelevanten Einflußfaktoren berücksichtigt und die Aktivitäten aller auf das Verhalten der Klienten Einfluß nehmenden Funktionsträger zielgerecht aufeinander abgestimmt werden.

4. Beratungsplanung gibt den Beratern relativ konkrete Hinweise

darauf, was von ihnen erwartet wird. Sofern die Berater an der Formulierung dieser Erwartungen aktiv mitgearbeitet haben und dies bejahen, werden sie sich stärker bei der Realisierung ihrer Aufgaben engagieren.

5. Erst durch konkrete Planung wird es möglich, den Erfolg oder Mißerfolg der eigenen Arbeit auch zu überprüfen bzw. mögliche Fehlerquellen zu entdecken.
6. Durch Beratungsplanung wird es möglich, die Fortbildungsbedürfnisse der Berater besser zu erkennen und zu befriedigen.

Planung bringt aber auch Probleme mit sich:

1. Berater, die erstmalig ihre Arbeit planen sollen, sind oft nicht leicht für diese Arbeit zu gewinnen. Sie fühlen sich zunächst häufig eingeengt in ihrem Entscheidungsspielraum, befürchten, daß ihnen zu wenig Zeit bleibt für die Bearbeitung unvorhergesehen auftretender Probleme.
2. Ein Beratungsplan sollte denn auch immer nur als eine Richtschnur bzw. Orientierungshilfe aufgefaßt und nicht als "Betriebsanleitung" mißverstanden werden. Es muß genügend Zeit für die Bearbeitung der unverzichtbaren Routineaufgaben (z. B. Verwaltung) wie auch für die Bewältigung spontan auftauchender Probleme und Aufgaben eingeplant werden.
3. Der erhöhte Arbeitsanfall, der sich aus dem erfolgreichen Anlaufen eines Beratungsprogrammes in der Regel ergibt, sollte berücksichtigt werden. Trägerorganisationen müssen auf einen erheblichen Arbeitsanfall notfalls flexibel reagieren können. Das kann durch die Einstellung zusätzlicher Beratungs- bzw. Hilfskräfte oder durch den Einsatz von "Springern" erreicht werden.
4. Die Erfolgskontrolle von Beratungsprogrammen darf von seiten der Vorgesetzten nicht als Maßstab für die individuelle Leistungsbewertung der Beratungskräfte herangezogen werden. Andernfalls werden jene Aktivitäten zu sehr in den Vordergrund gerückt, die am schnellsten und eindrucksvollsten Erfolge zeitigen.
5. Beratungsplanung ist vor allem in der Anfangsphase zeitaufwendig. Die an der Planaufstellung beteiligten Gruppen (Klientenvertreter, Beratungskräfte, Geldgeber, Mittler etc.) sollten vorab über Ziele und Vorgehensweise bei der Programmentwicklung informiert bzw. dafür geschult werden. Jeder an der Planung Beteiligte bzw. die dafür vorgesehenen Entscheidungsgremien sollten genau wissen, was von ihnen erwartet wird und welche Kompetenzen ihnen zustehen.

6.1 Modell des Planungsprozesses

Das Planungsmodell umfaßt die einzelnen Aspekte bzw. Schritte, die bei der Entwicklung eines Planes zur Lösung von Problemen zu berücksichtigen sind. Im folgenden sollen die Probleme, die sich bei der Behandlung der einzelnen Planungsschritte ergeben, diskutiert werden.

6.1.1 Analyse der Ausgangssituation und Problemdefinition

Im Mittelpunkt steht dabei zunächst die Identifizierung und Beschreibung konkreter Probleme innerhalb von zunächst noch nicht eindeutig abgegrenzten Gruppen von Klienten.

Übersicht 9 Phasenschema für Entwicklung und Ablauf eines Beratungsplanes

1. Ausgangssituation:	Wie ist die Ausgangssituation im Beratungsbezirk für den beratungsrelevanten Themenkomplex?
2. a) Zielsetzung:	Was wird von den Klienten der Beratung, Regierung, Öffentlichkeit als wünschenswerte Soll-Situation angesehen? Was sollen die Klienten (genau angeben!) - wissen (Kenntnisse) - bejahen (Einstellungen) - können (Befähigungen) - tun (Verhalten, Aktion)
b) Zielgruppen:	Welche Klientengruppen sollen vornehmlich erreicht werden? Sind diese Klientengruppen einheitlich strukturiert oder müssen sie differenziert angesprochen werden?
3. Inhalte	Welche inhaltlichen Aspekte sollen angesprochen/bearbeitet werden? Beispiel: Ziel sei, Befähigung zu sinnvoller Nutzung von Informationsquellen vor Kaufentscheidungen. <u>Inhalte</u> könnten dann sein: Welche Quellen gibt es? Wie zuverlässig sind sie? Wie aufwendig in der Nutzung etc.?
4. Lernaktivitäten:	Welche Lernerfahrungen müssen zur Zielerreichung vermittelt werden? Was müssen die Klienten hören, sehen, praktizieren?
5. Methoden:	Mit welchen Methoden sind diese Lernaktivitäten zu erreichen? Auf welchen Wegen sollen Klienten angesprochen werden?
6. Organisation und Ablauf	Wer organisiert den Schwerpunkt? In Zusammenarbeit mit wem? Wann?
7. Erfolgskontrolle:	Wie kann der Erfolg oder Mißerfolg kontrolliert werden?

Ein Beratungsprogramm sollte immer anknüpfen an konkrete Probleme, die innerhalb bestimmter Klientengruppen bestehen oder auf diese zukommen. Solche Probleme können den Klienten bereits bewußt oder auch nicht bewußt sein. Im letztgenannten Fall geht es vor der eigentlichen Beratung gewöhnlich darum, Klienten auf die noch nicht von ihnen erkannten Folgen eigenen Fehlverhaltens oder von Veränderungen ihrer Lebensumstände aufmerksam zu machen (Aufklärung).

Bei jeder Aufklärungs- und Beratungsaktivität sollten sich Berater Informationen über die Ausgangssituation ihrer Klienten durch folgende Einzelfragen verschaffen:

1. In welchem Umfang tritt das Problem innerhalb der Klientel auf?
2. Wie weit sind sich einzelne Klienten des Problems bereits bewußt oder nicht bewußt? Welche konkreten Anliegen haben die Klienten?
3. Welche Folgen können sich aus dem Problem für die Betroffenen ergeben?
4. Auf welche Ursachen geht das Problem zurück? Welche Bedeutung haben dabei mangelndes Wissen, falsche Einstellungen oder mangelnde Fähigkeiten bei den Klienten? Wie weit spielen Gewohnheiten, wie weit die materiellen und sozialen Lebensbedingungen eine Rolle? Wie weit fördern oder hemmen Gesetze und Verordnungen die Beseitigung des Problems?
5. Wie stehen die Klienten möglichen Verhaltensänderungen bzw. Beraterempfehlungen gegenüber? Wo liegen Ansatzpunkte für Veränderungen, wo mögliche Barrieren?
6. Über welche Kanäle vollziehen sich Informationsbeschaffung und Meinungsbildung innerhalb der Klientenschaft? Wie vollziehen sich Entscheidungen innerhalb der Klientenschaft?

7. Welche Einstellungen haben die Klienten gegenüber den Beratern bzw. deren Trägerorganisationen? Wie werden Kompetenz und Glaubwürdigkeit eingeschätzt, für wie attraktiv wird das Beratungsangebot vermutlich angesehen?
8. Welche situativen Rahmenbedingungen beeinflussen das Handeln der Klienten, welche Veränderungstendenzen bestehen, welche Erfahrungen liegen über Möglichkeiten gezielter Veränderungen in der Klientenschaft bisher bereits vor?
9. Wie homogen ist eine Zielgruppe hinsichtlich der unter 1. bis 8. genannten Fragestellungen? Wie weit und in welcher Richtung sind Zielgruppendifferenzierungen erforderlich?

Nicht immer verfügen Berater über genaue Informationen, die zur Analyse der Ausgangssituation erforderlich sind. Häufig wird es nötig sein, durch Gruppendiskussion mit Klientenvertretern, Umfragen bei Klienten und Schlüsselpersonen, gegebenenfalls auch durch Auswertung vorhandener Untersuchungen diese Informationen zu beschaffen. Dabei sind Berater im Regelfall auf die Hilfe von Experten angewiesen, die über ausreichende methodische Erfahrungen bei der Exploration von Klientenproblemen und deren Interpretation verfügen. Denkbar ist es jedoch auch, daß einzelne Berater in einem Beratungsteam entsprechend geschult werden, um solche Analysen selbständig durchführen zu können.

Mit Hilfe folgender Fragen kann man überprüfen, ob die Ausgangssituation für die Entwicklung eines Beratungsprogrammes in ausreichendem Umfang analysiert wurde:

1. Liegt eine konkrete Beschreibung der Ausgangssituation vor? Sind die wichtigsten Fakten darin aufgeführt? Zeigen die Fakten, daß es in der Tat um ein Aufklärungs- und Beratungsproblem geht?
2. Ergibt sich aus der Situationsbeschreibung, daß ein konkretes Problem vorliegt, d. h. daß eine Divergenz zwischen einer genau beschriebenen Soll-Situation und einer genau beschriebenen Ist-Situation besteht?
3. Haben die Klienten bzw. Vertreter der Klienten zu verstehen gegeben, daß sie an der Lösung dieser Probleme interessiert sind?
4. Ist deutlich geworden, wo die Ursachen für die Probleme liegen?
5. Sind die einzelnen Probleme mit Fachleuten bzw. mit Vertretern aus der Zielgruppe in ausreichendem Umfang durchgesprochen worden?
6. Ist das Problem mit den vorhandenen Beratungskräften in angemessener Zeit lösbar?

6.1.2 Auswahl von Programmzielen

Eine genaue Analyse der Ausgangssituation (Problemanalyse) liefert konkrete Hinweise für die Formulierung von Zielen, die zur Lösung von Problemen beitragen können. Dabei ergibt sich, daß das Verhalten der Klienten teilweise in erheblichem Umfang durch externe Faktoren beeinflusst wird, d. h. durch die Struktur der Rahmenbedingungen, unter denen die Klienten leben und arbeiten müssen. Im Regelfall wird es daher nicht genügen, wenn Beratungsorganisationen ihre Aktivitäten ausschließlich auf die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten an die Klienten konzentrieren. Häufig wird es nötig sein, auch andere Gruppen von Personen, die das Verhalten der Klienten bzw. deren situative Rahmenbedingungen beeinflussen, als mögliche Adressaten (sekundäre Zielgruppen) in die Planungsüberlegungen einzubeziehen.

Dazu folgendes Beispiel: Nehmen wir einmal an, eine Ernährungs-

beraterin hätte sich das Ziel gesetzt, den überhöhten Fettverzehr der Bevölkerung (vor allem "versteckte" Fette) innerhalb ihres Beratungsbezirkes zu reduzieren. Zur Erreichung dieses Zieles stehen ihr u. a. folgende Möglichkeiten offen:

1. Sie kann Hersteller oder Verkäufer (z. B. Metzger) von Lebensmitteln mit einem hohen Anteil "versteckter" Fette veranlassen, den Fettanteil ihrer Produkte freiwillig offen zu deklarieren.
2. Sie kann Parlamentarier und Ministerialbeamte auf die Notwendigkeit hinweisen, die Deklaration des Fettanteils bestimmter Lebensmittel per Verordnung vorzuschreiben.
3. Sie kann in Gesprächen mit Leitern von Großküchen und Kantinen nach Möglichkeiten suchen, den Fettanteil in einzelnen Gerichten herabzusetzen.
4. Sie kann eine Kampagne mit dem Ziel organisieren, daß Verbraucher nur noch in solchen Geschäften Wurstwaren kaufen, die den Fettanteil offen deklarieren.

Jede der genannten vier Berateraktivitäten verfolgt dasselbe Ziel: Reduzierung der Fettaufnahme durch die Bevölkerung. Dennoch wird in jedem Fall eine andere Zielgruppe angesprochen. Sollte sich die Ernährungsberaterin in diesem Fall auf Empfehlungen an ihre Klienten beschränken, den Fettverbrauch zu reduzieren, so wäre diese Vorgehensweise vermutlich relativ wirkungslos. Denn die Nachteile eines hohen Fettkonsums sind in der Bevölkerung heute weitgehend bekannt. Vielen Personen aber fehlen Kriterien zur Identifizierung des Fettgehaltes bei einzelnen Lebensmitteln. Mit anderen Worten: Bei dem skizzierten Problem geht es weniger darum, die Klienten aufzuklären und zu beraten. Es müssen vielmehr zunächst die strukturellen Voraussetzungen für ein angemessenes Klientenverhalten geschaffen werden.

Ziele im Rahmen eines Beratungsprogrammes sollten aufgabenbezogen (operational) formuliert sein. Beratungsziele geben an,

- was nach Abschluß bestimmter Aktivitäten erreicht sein soll;
- in welchem Umfang (oder wie gut) etwas erreicht sein soll;
- unter welchen Bedingungen es erreicht sein soll.

Das Ziel "Aufklärung von Übergewichtigen über die Möglichkeiten zur Gewichtsreduzierung" erfüllt die genannten Bedingungen nicht. Wohl aber folgende Zieldefinition:

- (a) "85% aller Teilnehmer in einem Diätkursus sollen nach 10 Sitzungen ihr Gewicht um durchschnittlich 4 kg vermindert haben."
- (b) "90% aller übergewichtigen Kinder einer Schule sollen nach Ablauf einer Aufklärungsaktion mindestens fünf Regeln nennen können, die zu einem angemessenen Essverhalten beitragen."

Beratungsziele können auf einen oder mehrere der folgenden Bereiche ausgerichtet sein:

1. Weckung eines Problembewußtseins;
2. Erwerb neuer Kenntnisse und/oder Fertigkeiten;
3. Formierung bzw. Veränderung von Einstellungen;
4. Aufgabe unangemessener Verhaltensweisen bzw. Übernahme angemessener Verhaltensweisen.

In der Regel empfiehlt es sich, von sogenannten "End"-Zielen auszugehen, die auf die Lösung eines mehr oder weniger umfassenden Problems ausgerichtet sind. Um dieses Endziel realisieren zu können, müssen verschiedene Unterziele formuliert werden. Diese sind jeweils als Mittel zur Erreichung des nächsthöheren Zieles aufzufassen. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von Zielbäumen bzw. Ziel-Mittel-Systemen.

Die Zielformulierungen sollten so weit differenziert werden, bis handlungsbezogene und überprüfbare Zielvorgaben vorliegen. Dabei kommt es darauf an, die einzelnen Ziel-Mittel-Relationen in ihrer Bedeutung für die Erreichung des Endzieles zu erfassen und zweckmäßig aufeinander abzustimmen. Da alle weiteren Schritte im Rahmen eines Aktionsplanes für ein Beratungsprogramm jeweils auf die Zielformulierungen abzustimmen sind, kommt dieser Planungsphase eine besondere Bedeutung zu. Mit Hilfe folgender Fragen kann überprüft werden, ob die Zielformulierungen im Rahmen eines Beratungsplanes angemessen sind:

1. Sind die Ziele auf ein Klientenproblem deutlich abgestimmt?
2. Sind die Ziele deutlich formuliert? Hat ein Außenstehender sie gelesen und verstanden, was damit gemeint ist?
3. Sind die Ziele bedeutsam, und zwar nach Meinung der Zielgruppe wie auch nach Meinung der Berater?
4. Geben die Ziele deutlich an, was die Klienten wissen, anstreben, können und/oder tun sollen? Oder geben sie nur an, was der Berater tun wird?
5. Sind die Ziele für die Zielgruppen erreichbar? Sind sie an die Kapazitäten und Mittel angepaßt, über die die Klienten verfügen?
6. Sind die Ziele so formuliert, daß daraus deutlich Hinweise für die Wahl der Beratungsinhalte und -methoden zu entnehmen sind?
7. Sind die Ziele so formuliert, daß sie auf ihre Ergebnisse hin überprüft werden können?

6.1.3 Zielgruppensegmentierung

Als Zielgruppen bezeichnen wir die Gesamtheit der Adressaten, die im Rahmen einer Aufklärungs- oder Beratungsaktivität erreicht werden sollen. Dabei ist auch hier in Analogie zur Ableitung von Zielen zu unterscheiden zwischen solchen Gruppen, auf die sich das Endziel letztlich richtet (Zielgruppe 1. Ordnung) und solchen (Zielgruppen 2. oder 3. Ordnung), die nur deshalb einbezogen werden, weil sie direkt oder indirekt Einfluß auf das angestrebte Verhalten der Zielgruppe 1. Ordnung haben.

Die Auswahl und Abgrenzung von Zielgruppen kann daher auch nicht losgelöst von der jeweiligen Zielformulierung gesehen werden. In der Regel wird es darauf ankommen, die Gesamtheit der Adressaten in möglichst homogene (Sub-) Zielgruppen für die Erreichung eines konkreten Zieles aufzuteilen. Die Notwendigkeit dazu ergibt sich aus der Tatsache, daß Menschen um so eher für ein Ziel zu engagieren sind, je konkreter dieses Ziel auf ihre unmittelbaren Bedürfnisse abgestimmt ist.

Für die Zielgruppensegmentation im Rahmen eines einheitlichen Endzieles können u. a. folgende Kriterien bedeutsam sein:

A) Bei primären Zielgruppen:

- die derzeitige Situation einzelner Klienten im Hinblick auf den Problemlösungsprozeß (Bedürfnis nach Strukturierung des Problems, Suche nach konkreten Alternativen, Bewertung von Alternativen, Realisierung von Alternativen, Verbesserung bereits realisierter Lösungen etc.);
- gleiche Problemlage und ähnliche sozioökonomische sowie psychologische Voraussetzungen für die Entwicklung von Problemlösungen (z. B. jeweiliges Stadium im Lebenszyklus, Einkommenslage, Familienstruktur, Psychostruktur, verfügbare Zeit etc.);
- Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit der Klienten (Nutzung bestimmter Medien, Ansprechbarkeit über Meinungsführer, Entfernung zwi-

schen Wohnung und Beratungsstelle bzw. Tagungsstätte etc.).

B) Bei sekundären und tertiären Zielgruppen:

- Grad des Einflusses auf primäre Zielgruppenmitglieder;
- Zugangsmöglichkeit zu primären Zielgruppenmitgliedern;
- Art und Bedeutung des Leistungsangebotes (Produkte und Dienstleistungen) für die primären Zielgruppenmitglieder.

Folgende Fragen können zur Überprüfung einer angemessenen Zielgruppensegmentierung dienen:

1. Ist deutlich angegeben, auf welche Klienten die Berater ihre Aktivitäten ausrichten sollen und auf welche nicht?
2. Ist genau überlegt worden, warum gerade diese Klientengruppe angesprochen werden soll?
3. Sind die verantwortlichen Berater/innen über die konkreten Probleme dieser Klientengruppe informiert? Wissen sie, wie diese erreicht werden kann?
4. Ist das für diese Zielgruppe formulierte Aufklärungs- oder Beratungsziel in dem dafür vorgesehenen Zeitraum erreichbar?
5. Ist die Zielgruppe in ausreichendem Umfang segmentiert worden? Ist jedes Segment in sich weitgehend homogen im Hinblick auf das Beratungsziel und die Möglichkeit der Ansprache der Klienten?
6. Ist es möglich, die Zielgruppe mit dem vorhandenen Personal und den vorhandenen Mitteln zu erreichen?

6.1.4 Inhaltselemente

Zu jedem operationalen (Sub-) Ziel für eine Zielgruppe bzw. Untergruppe gehören bestimmte Informationen oder Inhaltselemente. Ein(e) Berater(in) wird sich daher in diesem Stadium des Planungsprozesses fragen: "Welche Informationen oder Fertigkeiten benötigt der einzelne Klient, um das jeweils gesteckte Ziel zu erreichen?"

Beratungsinhalte beziehen sich daher auf die einzelnen Themen, die im Rahmen des gesteckten Zieles behandelt werden sollten. Diese Themen werden sich, je nach dem Stadium des Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozesses, in dem sich die Mitglieder einer Klientengruppe gerade befinden, auf unterschiedliche Aspekte erstrecken.

Dazu einige Beispiele:

Zielgruppe: Übergewichtige Männer mit ärztlich ermittelten Risikofaktoren (hoher Blutdruck, hohe Blutfettwerte etc.)

Ziel A: Alle Teilnehmer der Gruppe sollen beschreiben können, welche Zusammenhänge zwischen Übergewicht und Risikofaktoren bestehen.

Inhalte zu Ziel A:

- Um welche Risikofaktoren handelt es sich?
- Welche Gefahren beinhalten diese Risikofaktoren?
- Warum trägt Übergewicht zur Entstehung dieser Risikofaktoren bei etc.?

Ziel B: Alle Teilnehmer sollen angeben können, welchen Einfluss Art und Umfang ihrer Nahrungsaufnahme auf Zu- bzw. Abnahme ihres Körpergewichtes haben.

Inhalte zu Ziel B:

- Was und wieviel haben die Klienten in den letzten Tagen gegessen?
- Wie hat sich ihr Gewicht verändert?
- Wie hoch ist der Energiegehalt einzelner Nahrungsmittel?
- Wie hoch ist der tägliche Energie- und Nährstoffbedarf der Klienten etc.?

Ziel C: Alle Teilnehmer sollen drei Methoden (einschließlich Vor- und Nachteilen) zur Gewichtsreduzierung beschreiben können.

Inhalte zu Ziel C:

- Welche Methoden gibt es?
- Wie wendet man sie an?
- Welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Methoden?

Ziel D: Die Teilnehmer sollen eine Methode ausprobieren und bewerten können.

Inhalte zu Ziel D:

- Wie haben die Klienten die Methode angewendet?
- Welche Schwierigkeiten traten dabei auf?
- Welche Ergebnisse wurden mit der Methode erzielt?
- Ist die Methode für den einzelnen Klienten akzeptabel?
- Welche zusätzlichen Informationen benötigen einzelne Klienten noch?

Die angemessene Auswahl der Inhaltselemente im Rahmen eines Planes kann durch folgende Fragen überprüft werden:

1. Entsprechen die Inhalte (Themen) den gesetzten Zielen?
2. Sind die Inhalte genau umschrieben? Basieren sie auf den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen?
3. Sind die Inhalte auf die verfügbare Zeit abgestimmt? Werden die Klienten nicht überfüttert mit neuen Informationen?
4. Schließen die Inhalte unmittelbar an das an, was die Klienten bereits wissen, können, wollen und praktizieren?

6.1.5 Lernaktivitäten und Methodenwahl

Unter dem Begriff "Methodik" verstehen wir die Auswahl und Anwendung von geeigneten Methoden (einschließlich audiovisueller Hilfsmittel) zur Erreichung eines konkreten Beratungszieles. Jede Methode hat daher in Abhängigkeit vom Beratungsziel bestimmte Vor- und Nachteile (vgl. Kapitel 5).

Bei der Auswahl einer Methode bzw. Methodenkombination sollte jedoch immer darauf geachtet werden, ob die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung gegeben sind. Dabei ist an folgende Aspekte zu denken:

- persönliche Voraussetzungen (Ist der Berater mit der Methode ausreichend vertraut? Sind die Klienten voraussichtlich bereit, diese Methode anzuwenden?);
- organisatorische Voraussetzungen (angemessene Gruppengröße, Räumlichkeiten, Vorhandensein technischer Hilfsmittel etc.);
- zeitliche und finanzielle Voraussetzungen (Ist die Methode in der vorhandenen Zeit durchführbar? Welcher finanzielle Aufwand ist erforderlich?).

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß die Auswahl geeigneter Methoden (Kombinationen) in engem Zusammenhang mit den jeweiligen Zielen, der Zielgruppe und den Inhalten eines Programmes gesehen werden muß.

Ob die Methodenwahl die wichtigsten Aspekte berücksichtigt oder nicht, läßt sich mit Hilfe folgender Fragen überprüfen:

1. Ist die gewählte Methode (Methodenkombination) auf das jeweilige Beratungsziel zugeschnitten (z. B. Bewußtmachen eines Problems, Vermittlung neuer Informationen oder Fertigkeiten, Veränderung von Einstellungen oder Verhaltensweisen)?

2. Ist genau angegeben worden, welchen Lernaktivitäten die Klienten ausgesetzt werden sollen bzw. was sie sehen, hören, üben, diskutieren sollen?
3. Sind die verschiedenen Aktivitäten sinnvoll aufeinander abgestimmt? Sind sie unbedingt erforderlich, um die Ziele des Programms zu erreichen?
4. Gibt die Zeitplanung genügend Möglichkeiten, diese Aktivitäten erfolgreich durchzuführen?
5. Sind bei der Wahl der Aktivitäten in ausreichendem Umfang die Interessen, Fähigkeiten und Mittel der Zielgruppe berücksichtigt worden?

6.1.6 Interne Organisationsstrukturen

Die interne Organisationsstruktur umfaßt alle Beziehungen, Regeln und Ausstattungskapazitäten einer Organisation, von der Aufklärungs- und Beratungsaktivitäten ausgehen. Dazu gehören die Entscheidungs- und Einflußstrukturen sowie die personelle, finanzielle und materielle Ausstattung (Hilfsmittel). Dazu gehören aber auch die Ziele und Aufgaben, die der Organisation über ihre Aufklärungs- und Beratungsaufgaben hinaus (z. B. Verwaltung etc.) gestellt sind.

Art und Umfang der Aktivitäten, die eine Beratungsorganisation plant, müssen abgestimmt sein auf ihre eigentlichen Aufgaben, aber auch auf ihre personellen und sonstigen Möglichkeiten. Dabei sollten die internen Organisationsstrukturen zumindest langfristig innerhalb gewisser Grenzen als flexibel angesehen werden, um eine optimale Aufgabenerfüllung sicherstellen zu können.

6.1.7 Externe Organisationsstrukturen

Die externe Struktur umfaßt alle Beziehungen, Regeln und Möglichkeiten, die eine Beratungsorganisation mit der Außenwelt berücksichtigen muß, unterhält oder anknüpfen kann. Auch sie ist nicht endgültig vorgegeben; innerhalb gewisser Grenzen ist sie entsprechend den Erfordernissen eines Aktionsplanes veränderbar.

Für die Einschaltung von externen Personen und Organisationen wie für die Einflußnahme auf externe Strukturen (z. B. Veränderungen des Angebotes an Lebensmitteln durch Einflußnahme auf Produzenten und Händler, Großküchen etc. im Rahmen der Ernährungsberatung) können folgende Fragen bedeutsam sein:

- Welche Formen der Zusammenarbeit bestehen bereits? Wo könnten und sollten neue Kooperationsformen eingegangen werden?
- Wo besteht ein Defizit an Erfahrung (Problemanalyse, Zielsetzung, Inhalt, Methodik, Evaluierung, Planung, Organisation, Durchführung etc.), das durch Hilfe von außen kompensiert werden könnte?
- Inwieweit stellen äußere Gegebenheiten Barrieren dar für die Lösung von Problemen (z. B. zu große Entfernungen zur Beratungsstelle, keine Busverbindungen, fehlende Parkplätze etc.)? Welche Möglichkeiten bestehen, diese Barrieren abzubauen (z. B. mobile Beratungsstellen)?
- Welche bereits vorhandenen Räume, Hilfsmittel, Vereine, Behörden etc. können für die Aktion benutzt bzw. zur Unterstützung der Aktion eingeschaltet werden?

In diesem Zusammenhang sei nochmals darauf hingewiesen, daß ein Beratungsprogramm dann am meisten Erfolg verspricht, wenn es eingebettet ist in ein integriertes Programm wirtschaftlicher und/oder sozialer Veränderungen. Dabei wird der Tatsache Rechnung getragen,

daß Veränderungen oft nicht einseitig durch Einflußnahme auf Personen (Aufklärung und Beratung) zu erreichen sind; sie sollten in vielen Fällen begleitet sein von Maßnahmen, die auf eine Veränderung der Umweltstrukturen abzielen. Diese Auffassung hat sich im Bereich der Agrarentwicklung im Konzept der sogenannten "Integrierten ländlichen Entwicklung" niedergeschlagen. In anderen Bereichen ist dieser Ansatz unter dem Konzept des "Sozialen Marketings" aufgegriffen und umgesetzt worden.

Die angemessene Berücksichtigung der internen und externen Organisationsstrukturen, die im Rahmen eines Beratungsprogrammes Berücksichtigung finden müssen, können durch folgende Fragen überprüft werden:

1. Liegt ein Aktionsplan vor, in dem zeitliche Vorgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig angegeben sind?
2. Weiß jeder der betroffenen Berater etc., welche Aufgaben er wann und wie ausführen soll?
3. Sind alle Aktivitäten sinnvoll aufeinander abgestimmt?
4. Verfügen alle Aufgabenträger über ausreichend Zeit, um sich auf ihre Aufgaben vorzubereiten?
5. Ist das Programm in der vorgesehenen Zeit ausführbar? Ist es flexibel genug, um es spontan auftretenden Problemen anzupassen?
6. Sind in ausreichendem Umfang Aufklärungs- und Beratungshilfsmittel verfügbar? Wer ist gegebenenfalls für die Herstellung bzw. rechtzeitige Beschaffung dieser Hilfsmittel verantwortlich?
7. Müssen zur Durchführung des Programms rechtzeitig Experten bzw. administrative und technische Mitarbeiter eingeschaltet werden? Wer sorgt dafür?
8. Ist in ausreichendem Umfang berücksichtigt worden, was andere Institutionen und Vereinigungen zur gleichen Zeit für dieselbe Zielgruppe organisieren?
9. Sind die formalen und informellen Führungskräfte bzw. Meinungsführer (Mittler) für die Zielgruppe in ausreichendem Umfang in Planung und Ausführung des Programms einbezogen?

6.2 Organisation und Koordination der Beratungsplanung

Beratungsplanung kann auf verschiedenen regionalen Ebenen für verschiedene Zielgruppen und unterschiedliche Sektoren (fachliche Einordnung) erfolgen. Die Koordination der einzelnen Beratungsprogramme kann von der unteren (lokalen) zur oberen Ebene (Landesebene) hin vorgenommen werden oder auch umgekehrt.

Wird Planung einseitig von oben her angeordnet, so fehlt häufig die Motivation der Berater vor Ort. Andererseits müssen bestimmte Entscheidungen jedoch auch durch überregionale Gremien, (von oben) getroffen werden. Nur so können neue überregional relevante Probleme angemessen aufgegriffen und Maßnahmen entwickelt werden, die zur Unterstützung regionaler und lokaler Aktivitäten beitragen können. Im Regelfall werden auf allen Ebenen spezielle Gremien bestehen, die an einzelnen Phasen eines Programms mitwirken. Häufig werden auch Projektgruppen, Ausschüsse oder Komitees gebildet, die sich mit der Entwicklung von Beratungsprogrammen befassen. In solchen Planungsgruppen sollten im Idealfall folgende Personen mitwirken:

- (a) Berater (innen)
- (b) Klientenvertreter
- (c) Personen, die die Klientengruppen gut kennen
- (d) Experten für fachbezogene Lösungsmöglichkeiten
- (e) Planungs- und Methodenexperten.

Welche Vertreter in welchen Phasen des Planungsprozesses über relevante Informationen verfügen, ist in Übersicht 10 dargestellt. Unter Mitwirkung verstehen wir, daß die Betroffenen bzw. deren Vertreter rechtzeitig und umfassend direkt ihre Meinung über verschiedene Aspekte des Planungsprozesses an die Entscheidungsträger weitergeben.

Übersicht 10 Aufgabenbereiche für Klientenvertreter und für Berater bei der Aufstellung eines Beratungsprogramms

Problembereiche	Klienten	Berater
1. Ausgangssituation	XXX	XX
2. Zu erwartende fachliche Entwicklungstrends	X	XXX
3. Subjektiv empfundene Problemsituation der Klienten	XXX	X
4. Angestrebte Soll-Situation	XXX	X
5. Entwicklungsalternativen (einschl. persönlicher Voraussetzungen bei den Klienten)	X	XXX
6. Mögliche Reaktionen der Praxis auf unterschiedliche Methoden	XXX	XX
7. Reaktionen auf Beratungsempfehlungen	XXX	X
8. Aufstellen und Kontrolle eines Beratungsprogramms	X	XXX

XXX = Verfügt über umfangreiche Kenntnisse dazu

XX = Verfügt teilweise über Kenntnisse dazu

X = Verfügt über wenige Kenntnisse dazu

Einige Fragen, die sich hierbei stellen, lassen sich wie folgt formulieren:

- Bei welchen Entscheidungen ist die Mitsprache von Klienten erwünscht?
- Welche Entscheidungen können besser durch die Berater selbst getroffen werden?
- Was können die einzelnen Beteiligten einbringen, um den Planungsprozeß optimal verlaufen zu lassen?
- Wer ist besonders qualifiziert und berechtigt, die Klienten zu vertreten?
- Welche Vor- und Nachteile hat das Mitspracherecht der Klienten im Rahmen eines Beratungsprogrammes?

Die wichtigsten Aspekte für die Beteiligung von Klienten lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Relevanzaspekt
Beratungsangebote, die die Klienten nicht als Möglichkeit zur Lösung eigener Probleme erfahren, sind nutzlos. Beratung muß daher dort beginnen, wo die Klienten stehen; nicht dort, wo Beraterinnen und Berater meinen, sie stehen zu sehen.
2. Mobilisationsaspekt
Klienten, die an der Planung mitbeteiligt waren, sehen das daraus resultierende Programm auch als ihr eigenes an. D. h. sie sind motiviert, sich zu beteiligen, und - was noch wichtiger ist - sie stellen ein großes Mobilisierungspotential für die Ansprache weiterer Klientengruppen dar.
3. Didaktischer Aspekt
Lernen in Beratungs- und Erwachsenenbildung muß nicht nur problemorientiert ausgerichtet sein. Es muß auch den Erfahrungen der Klienten und Betroffenen angepaßt und praxisbezogen organi-

siert sein. Schüler müssen oft noch auf Situationen vorbereitet werden, die sie noch nicht kennen. Der Erwachsene hingegen lernt nicht propädeutisch, sondern für konkrete Situationen, Probleme und Aufgaben.

4. Legitimationsaspekt

Öffentlich subventionierte Fachberatung muß ihre Existenzberechtigung jederzeit neu beweisen. Sie kann das unseres Erachtens am besten dadurch, daß sie ihre Hilfe vornehmlich jenen anbietet, die ihre Hilfe am meisten nötig haben und dadurch, daß sie dabei zielbezogen vorgeht, anstatt planlos zu reagieren.

5. Planungstechnischer Aspekt

Planung setzt umfassende Information auf seiten der Planer voraus. Das gilt für die Probleme und ihre Ursachen ebenso wie für mögliche Lösungen. Die Betroffenen sind neben den Fachexperten daher die wichtigsten Informationslieferanten für die Planer.

Bei Auswahl von Klientenvertretern sollten folgende Gesichtspunkte beachtet werden:

1. Welche Personen können im Rahmen eines Beratungsprogrammes den größten Beitrag leisten, und zwar im Hinblick auf Kenntnisse, Zeitaufwand etc.?
2. Wer kann am besten die Interessen der anzusprechenden Klienten vertreten?
3. Wie können die Kosten für das Aufstellen eines Beratungsprogrammes so niedrig wie möglich gehalten werden?

Es liegt auf der Hand, daß bei Berücksichtigung dieser Kriterien nicht selten konträre Schlußfolgerungen zu ziehen sind. Die Klientenvertreter können z. B. im Rahmen einer Versammlung von den Klienten gewählt werden; sie können durch den Klienten nahestehende Organisationen bestimmt oder durch die Berater ausgewählt werden. Auch ist es denkbar, daß interessierte Klienten sich selbst darum bewerben.

Schließlich können Vertreter aus der Gruppe aller Klienten, aus bestimmten Organisationen oder aus der Gruppe jener Klienten gewählt werden, die bereits über bestimmte Erfahrungen verfügen. In der praktischen Beratungsarbeit ist es meistens so, daß die Vertreter hinsichtlich ihrer Vorbildung, ihres sozialen Status und ihrer ökonomischen Position über dem Durchschnitt der jeweiligen Klientengruppen liegen. Es sind häufig besonders befähigte Personen, die bereitwillig einen großen Teil ihrer freien Zeit für diese Arbeit opfern. Häufig haben sie jedoch weniger Einblick in die Probleme des "Durchschnittsklienten" als die Berater selbst.

Es ist daher zu fragen, ob es sinnvoll ist, im Rahmen eines Beratungsprogramms mit solchen Klientenvertretern zusammenzuarbeiten. Auf jeden Fall ist Voraussetzung, daß die Klientenvertreter in sehr engem Kontakt mit ihren Bezugspersonen stehen und deren Probleme erfassen und interpretieren können. Sonst besteht die Gefahr, daß einseitig die Fragestellungen bestimmter Eliten in den Mittelpunkt gestellt und die eigentlichen Probleme der Hauptzielgruppe nicht erfaßt werden.

Wenn man Klientenvertretern direkte Einsprachemöglichkeiten im Rahmen eines Beratungsprogrammes einräumt, kann man nicht erwarten, daß sie dieser neuen Aufgabe voll gewachsen sind. Sie müssen unter Umständen erst darauf vorbereitet werden. Nicht selten legen Berater ein voll ausgearbeitetes Beratungsprogramm, mit dem sie sich wochenlang beschäftigt haben, ihren Klientenvertretern im Rahmen einer Sitzung vor und sind dann erstaunt, daß diese kaum Verbesserungsvorschläge dazu machen können. Das aber ist unter diesen Umständen auch nicht zu erwarten. Die Klientenvertreter können viel-

mehr nur dann einen sinnvollen Beitrag im Rahmen des Entscheidungsprozesses leisten, wenn sie ihren Sachverstand vorher in den einzelnen Phasen des Planungsprozesses einbringen konnten.

Dabei können Berater den Klientenvertretern verschiedene Alternativen vorlegen, die sie mit ihnen im Hinblick auf mögliche Konsequenzen durchsprechen und anschließend zu einer sachgerechten Entscheidung führen. Sobald Klientenvertreter ausreichend eingearbeitet sind, kann man auch erwarten, daß sie mit eigenen Alternativen kommen, an die die Berater noch nicht gedacht haben.

Ein Problem in der Zusammenarbeit zwischen Beratern und Klientenvertretern besteht in der Abstimmung der Kompetenzen beider Gruppen. Diese Abgrenzung ist unbedingt erforderlich. Jeder Gruppe sollte bewußt sein, was von ihr erwartet wird und in welchem Umfang die andere Gruppe mit einbezogen werden sollte. Diese Aufgabenklärung innerhalb der Entscheidungsgremien obliegt vornehmlich den ausführenden Beratern.

Schließlich ist noch ein letzter Aspekt in diesem Zusammenhang zu erwähnen: Klienten können nicht nur Mitspracherecht haben, sie haben häufig auch Entscheidungsbefugnis über Beratungsaktivitäten. Das ist immer dann der Fall, wenn Berater im Dienst von Klientenorganisationen stehen. Sind diese Organisationen sehr groß (wie es im Bereich der Land- und Ernährungswirtschaft bzw. auch der Verbraucherverbände in der Bundesrepublik der Fall ist), dann ist das Mitspracherecht auf wenige Klientenvertreter meistens eingeschränkt.

Diskussionsfragen

1. Welche Informationen benötigen Sie, um angemessene Beratungsziele zum Thema "Wärmeisolierung von Wohnhäusern" formulieren zu können?
2. Das Gesundheitsamt einer Universitätsstadt will in Zusammenarbeit mit der "Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE)" ein Aufklärungs- und Beratungsprogramm für Studenten anbieten. Welche Zielgruppen würden Sie dazu auswählen? Formulieren Sie konkrete Ziele für jede Zielgruppe!
3. Unterstellen wir einmal, Sie seien für die Studienberatung in Ihrer Fakultät verantwortlich. Der Dekan bittet Sie, vor der Fakultät über Ihr Beratungskonzept zu berichten. Wie könnte dieses Konzept aussehen?
4. Aus Untersuchungen des Gesundheitsministeriums im Land A ergibt sich, daß pro Tag im statistischen Durchschnitt genauso viele Menschen an den Folgen des Rauchens sterben wie im Jahresdurchschnitt an übermäßigem Drogenkonsum. Im Rahmen der öffentlichen Gesundheitsberatung in Land A wird für die Aufklärung und Bekämpfung des Drogenmißbrauches jedoch erheblich mehr Geld und Zeit aufgewendet als für Aufklärungsmaßnahmen und Entwöhnungsprogramme bei Rauchern. Sie werden demnächst als Gesundheitsberaterin an einer Ausschusssitzung der "Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung" des Landes A teilnehmen, in der über Arbeitsschwerpunkte für die nächsten Jahre beraten werden soll. Wie würden Sie die Schwerpunkte setzen und warum?
5. Im Rahmen der Fortbildungsaktivitäten Ihrer Institution sollen die Berater die Prinzipien der Beratungsplanung kennenlernen. Wie würden Sie diese Prinzipien den Beratern nahebringen?
6. Sie wollen sich als Ernährungsberaterin darum bemühen, daß an den Schulen der Verkauf von Süßigkeiten und ungesunden Snacks eingeschränkt wird. Mit welchen Gremien bzw. Personen (interne Struktur) der Schule bzw. Schulbehörde müßten Sie dazu Kontakt aufnehmen? Mit welchen Gegenargumenten müßten Sie bei der Realisierung Ihres Planes vermutlich rechnen?

Literatur

- M. E. ADAMS:
Agricultural Extension in Developing Countries, Burnt Mill 1982
- G. M. BEAL et al.:
Social Action and Interaction in Program Planning, Ames 1966
- H. J. HOFFMANN:
Psychologie und Massenkommunikation, Berlin 1976
- R. R. HAYER:
Sozialplanung und soziale Veränderung, Freiburg 1975
- E. M. ROGERS:
Communication Strategies for Family Planning, London 1973
- H. C. SANDERS:
The Cooperative Extension Service, Englewood Cliffs 1966
- H. SIEBERT:
Curricula für die Erwachsenenbildung, Braunschweig 1974
- R. W. TYLER:
Basic Principles of Curriculum and Instruction, Chicago 1973
- G. ZALTMAN, R. DUNCAN:
Strategies for Planned Change, New York 1977

7 Erfolgskontrollen (Evaluierung)

7.1 Einführung

Im vorigen Kapitel hatten wir bereits darauf hingewiesen, daß Beratungsprogramme regelmäßig auf ihre Effizienz hin überprüft werden sollten. Will ein Berater seine Arbeit ständig verbessern, so sollte er ausreichende Vorstellungen über den Wert von "Erfolgskontrollen" (Evaluierung) haben und in der Lage sein, gemeinsam mit einem Experten für Evaluierungsfragen den Erfolg seiner Arbeit zu kontrollieren.

Unter Evaluierung verstehen wir die systematische Überprüfung der Strategien und Auswirkungen eines Beratungsprogramms. Evaluierungen werden nicht immer im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen vorgenommen werden können. Bei den meisten Beratungsprogrammen muß die Erfolgskontrolle aus Kostengründen von den Beratern selbst vorgenommen werden. Oft müssen sich die Berater dabei auf systematische Beobachtungen während ihrer Arbeit beschränken. Häufig aber wird es nötig sein, mit Hilfe von Fragebögen bestimmte Daten über die Auswirkungen von Beratungsaktivitäten genauer zu erfassen.

Sinn der Evaluierung ist es im allgemeinen nicht, Berater zu loben, wenn sie Erfolge hatten, und sie zu tadeln, wenn sie Mißerfolge hatten. Wohl aber kann die Arbeitsfreude von Beratern gesteigert werden, wenn sie Einblick in die Ergebnisse ihrer Arbeit gewinnen. Dadurch wird es möglich, ein Beratungsprogramm fortlaufend weiterzuentwickeln. Die Evaluierung eines Beratungsprogrammes hat denn auch dieselbe Funktion wie die Rückkoppelung in einem Kommunikationsprozeß. Ohne Evaluierung handelt ein Berater wie ein Blinder, der nicht mehr weiß, ob er noch auf dem richtigen Wege ist.

Vor Beginn jeder Evaluierung sollten zunächst folgende Fragen gestellt werden:

1. Vor welchen Entscheidungen stehen die Berater?
 - Wie kann das Beratungsprogramm verbessert werden?
 - Soll das Programm fortgesetzt, muß es ausgedehnt oder verändert werden?
2. Welche Informationen sind erforderlich, um dazu sinnvolle Entscheidungen zu treffen?
3. Ist zu erwarten, daß diese Informationen mit Hilfe einer Evaluierung zu ermitteln sind?
4. Ist damit zu rechnen, daß die Ergebnisse einer Evaluierung in einer angemessenen Relation zu den Aufwendungen stehen?

Ohne die Beantwortung dieser Fragen besteht die Gefahr, daß ein Ergebnisbericht vorgelegt wird, den die Berater zwar interessant finden, der aber keinen Einfluß auf die Verbesserung ihrer Beratungsaktivitäten hat. Bei der Entwicklung eines neuen Beratungsprogrammes ist es besonders schwer, vorab festzulegen, welche Kombination von Beratungsmethoden am besten zur Zielerreichung führt. Hier kann man in kleinerem Umfang mit einem Erprobungsprogramm (Pilotprojekt) beginnen und dieses gleichzeitig intensiv evaluieren. Dadurch wird es möglich, bei Einsatz dieses Programmes auf größerer Ebene, zielgerechter zu arbeiten. Von großer Bedeutung

sind auch zwischenzeitliche Erfolgskontrollen von Beratungsprogrammen. Denn die hierbei anfallenden Informationen kann man verwenden, um ein laufendes Beratungsprogramm ständig zu verbessern.

Evaluierungsergebnisse aus einem bereits abgeschlossenen Programm kann man lediglich dazu verwenden, künftige Programme zu verbessern. Darüber hinaus werden Erfolgskontrollen häufig auch von den Geldgebern verlangt, die Beratungsprogramme fördern. Meistens ist es nicht möglich, alle genannten Ziele zur gleichen Zeit zu erreichen. Im folgenden wollen wir uns daher vor allem auf jene Aspekte der Evaluierung beschränken, die für die unmittelbare Verbesserung der Beratungsarbeit wichtig sind.

Ein besonderes Problem jeder Evaluierung liegt darin, daß diese häufig von den Beratern als Kontrolle empfunden werden. Das gilt besonders dann, wenn Berater über wenig Selbstvertrauen verfügen oder wenn sie befürchten, daß ihre Vorgesetzten ihre Arbeit nicht ausreichend würdigen. Der für eine Evaluierung Verantwortliche muß dem betroffenen Berater das Gefühl nehmen, kontrolliert zu werden. Er muß ihn vielmehr davon überzeugen, daß ihm geholfen werden soll, seine Beratungsarbeit zu verbessern. Dazu ist es unter anderem wichtig, daß der Berater selbst dabei hilft, die Fragen zu formulieren, die untersucht werden sollen.

Eine besondere Form der Evaluierung stellen aktionsbegleitende Untersuchungen oder Studien dar. Hierbei sollten Wissenschaftler, betroffene Berater und eventuell auch Klienten zusammenarbeiten. Gemeinsam wird dabei beschlossen, welche Veränderungen man anstrebt und welche Untersuchungen durchgeführt werden sollen, um den Veränderungsprozeß so weit wie möglich zu fördern.

Bei der traditionellen Form der Evaluierung planen Berater auf der Basis eigener Erfahrung und beratungsmethodischer Erkenntnisse bestimmte Aktivitäten und überprüfen diese nach Ablauf. Bei einer aktionsbegleitenden Untersuchung hingegen bemühen sich wissenschaftliche Begleiter und Berater, diese Aktionen fortlaufend zu steuern. Es wird also nicht, wie bei vielen Evaluierungsuntersuchungen üblich, lediglich ermittelt, ob die Ziele nach Abschluß bestimmter Aktivitäten erreicht wurden. Es wird vielmehr überprüft, ob die für die Planung notwendigen Informationen vorhanden sind, ob ein Programm planmäßig realisiert wurde, welche Beobachtungen während der Beratungsaktivitäten gesammelt wurden usw. Diese Informationen werden dann unmittelbar benutzt, um weitere Aktivitäten zu steuern. Auf diese Art und Weise entsteht ein kybernetisches System, bei dem die Arbeitsmethoden ständig neu vorgegebenen Zielen angepaßt werden, und zwar auf der Basis der jeweils vorliegenden Informationen.

Dennoch ist es unmöglich, eine scharfe Trennungslinie zwischen evaluierungs- und aktionsbegleitenden Untersuchungen zu ziehen. Auch bei Evaluierungen wird man sich fragen müssen, welche Informationen für welche Entscheidungen nötig sind, und ob der für die Evaluierung Verantwortliche mit Beratern zusammenarbeiten soll oder nicht. Bei aktionsbegleitenden Untersuchungen liegt der Nachdruck stärker auf einem kontinuierlichen Prozeß, der bereits bei der Planung für Beratungsaktivitäten beginnt. Im allgemeinen wird die Zusammenarbeit mit den Beratern hierbei auch stärker sein.

Bei der Evaluierung von Beratungsprogrammen wird man im Regelfall die erreichten Ergebnisse in Beziehung setzen zu den jeweils vorausgegangenen Beratungsaktivitäten. Bei der Bewertung dieser Ergebnisse müssen genau definierte Kriterien zugrunde gelegt werden. Im folgenden Kapitel werden wir daher zunächst einmal diskutieren, welche Kriterien für eine Evaluierung herangezogen werden können. Danach wird zu überlegen sein, wie die Instrumentarien für eine Evaluierung sinnvoll einzusetzen sind. Probleme ergeben sich dabei

vor allen Dingen dadurch, daß man unterscheiden muß zwischen Veränderungen, die sich als Folge von Beratungsaktivitäten ergeben, und solchen, die auf andere Ursachen zurückzuführen sind.

7.2 Ebenen und Kriterien für die Beurteilung von Beratungsprogrammen

Die Erfolgskontrolle von Beratungsprogrammen kann man auf unterschiedlichen Ebenen vornehmen und dazu auch unterschiedliche Kriterien heranziehen. So kann man beispielsweise das Planungskonzept eines Beratungsprogrammes einer Überprüfung unterziehen (Konzeptevaluierung); aber auch den Ablauf einzelner Beratungsaktivitäten (Prozessevaluierung); schließlich auch die Wirkungen, die von Beratungsaktivitäten ausgegangen sind (Ergebnisevaluierung). Die wichtigsten Dimensionen für die Beurteilung von Beratungsaktivitäten sind in der Übersicht 11 zusammengefaßt.

Übersicht 11 Dimensionen der Erfolgskontrolle im Rahmen eines Beratungsschwerpunktes

7. Endergebnisse	- Langfristziele; Nebeneffekte
↑	
6. Praktische Veränderungen	- Individuelle Verhaltensänderungen; Strukturelle Veränderungen
↑	
5. WEFA-Veränderungen (Wissen, Einstellungen, Fähigkeiten, Ansprüche)	- Richtung und Ausmaß Dauer der Veränderung
↑	
4. Reaktionen	- Interesse an Aktivitäten; Zustimmung zu den Aktivitäten der Berater
↑	
3. Klientenmobilisierung	- Anzahl der Personen. Sozioökonomische Merkmale; Kontinuität, Häufigkeit und Intensität der Interaktion
↑	
2. Aktivitäten	- Beratungsinhalte; Beratungsmethoden
↑	
1. Personelle und finanzielle Inputs	- Zeitaufwand der hauptamtlichen und ehrenamtlichen Beratungskräfte; Qualifikation; Geldaufwand

Die Evaluierung kann sich auf jede dieser Ebenen richten. Allerdings dürfte auf den höheren Ebenen der Nachweis zunehmend schwerer fallen, daß Veränderungen allein oder teilweise Ergebnis von Beratungsaktivitäten sind. Denn auf den höheren Ebenen spielen zunehmend noch andere Faktoren eine bedeutsame Rolle. Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden erst dann genauer zu isolieren sein, wenn man Erfolgskontrollen für alle Ebenen anstellt. Das aber ist meistens wegen des damit verbundenen Zeit- und Geldaufwandes nicht möglich.

Wir wollen das Gesagte an einem Beispiel verdeutlichen: Auf den Philippinen ist in den letzten zehn Jahren intensiv über den Reis-anbau beraten worden, und zwar mit dem Ziel, das Volkseinkommen zu erhöhen. In der Tat ist dieses gestiegen. Ob dieses Ergebnis jedoch auf Beratungsaktivitäten zurückzuführen ist oder nicht, kann man erst dann mit größerer Sicherheit beantworten, wenn auch Informationen über folgende Aspekte vorliegen:

- Ist die Reisproduktion gestiegen (Stufe 7)?
- Haben die Landwirte moderne Reisanbaumethoden eingeführt (Stufe 6)?

- Kennen die Landwirte neuere Untersuchungsergebnisse über den Reisanbau (Stufe 5)?
- Wie viele Landwirte haben Vorführungen über moderne Reisanbaumethoden besucht (Stufe 3)?

Die jeweilige Ebene, auf der evaluiert werden soll, ist entscheidend für die Auswahl der Evaluierungskriterien. Die dazu geeigneten Kriterien sollen im folgenden für jede Ebene gesondert erörtert werden.

1. Personelle und finanzielle Inputs

Zur Erreichung eines bestimmten Beratungszieles sind regelmäßig bestimmte personelle und materielle Aufwendungen erforderlich. Für die Beurteilung eines Beratungseffektes ist es wichtig zu wissen, welche personellen (Beraterstunden) und materiellen Inputs (Sachaufwand) bisher zur Zielerreichung investiert wurden.

Darüber hinaus ist in diesem Fall auch darauf zu achten, ob die Beratungsaktivitäten planmäßig durchgeführt wurden. Wurde vom Beratungsplan abgewichen, so kann das gute Gründe haben. Aber die Ursachen dafür sollten bekannt sein.

2. Aktivitäten der Berater

Hier wären Art und Umfang der Themen sowie der Beratungsmethoden zu nennen, mit deren Hilfe die vorab definierten Beratungsziele erreicht werden sollen.

3. Klientenmobilisierung

Die Bereitschaft von Klienten, an Beratungsaktivitäten teilzunehmen, kann ein wichtiges Kriterium für die Erfolgskontrolle sein. Dazu muß festgestellt werden, wie viele Klienten beispielsweise eine Veröffentlichung gelesen haben, zu einer Versammlung kommen, Beratung nachfragen etc. Bedeutsam ist hierbei nicht allein, wie viele Klienten an diesen Aktivitäten teilnehmen, sondern auch welche Klienten das tun. Durch einen Vergleich der tatsächlichen Teilnehmer mit den ursprünglich angestrebten Zielgruppen sind Rückschlüsse darauf möglich, ob die Zielgruppenauswahl richtig war. Aber auch die Häufigkeit, Intensität und Regelmäßigkeit der Teilnahme an bestimmten Beratungsaktivitäten sind wichtige Hinweise auf dieser Ebene.

4. Reaktionen der Klienten

Die Urteile von Klienten über bisherige Beratungsaktivitäten bieten den Beratern besonders wertvolle Hinweise auf die inhaltlichen und methodischen Aspekte künftiger Beratungsaktivitäten. Dabei ist vor allen Dingen zu prüfen, ob diese anschließen an die Bedürfnisse der Klienten, ob die vermittelten Informationen verständlich sind, und welchen Nutzen sie für die Klienten darstellen.

5. Veränderung von Wissen, Einstellungen, Fähigkeiten und Ansprüchen bei den Zielpersonen

Um solche Effekte messen zu können, müssen die Klienten zu unterschiedlichen Zeitpunkten befragt oder getestet werden. Das ist im Regelfall mit hohen zeitlichen und finanziellen Aufwendungen verbunden. Dennoch sind Indikatoren auf dieser Ebene für die Beratung besonders wichtig, weil sie die unmittelbaren Ziele, die mit der Beratung angestrebt werden, ansprechen.

6. Praktische Veränderungen

Die Mehrzahl der Innovationsstudien war bisher auf Verhaltensänderungen ausgerichtet. Hierbei ist vor allen Dingen die Beantwortung der Frage interessant, in welchem Umfang welche Klienten empfohlene Verfahrensweisen übernommen haben oder nicht und worauf das Übernahmeverhalten jeweils zurückzuführen ist. Hierbei ist es wichtig zu wissen, ob Klienten, die nicht übernommen haben, nicht erreicht wurden, ob sie von der Beratungsempfehlung nicht überzeugt waren oder aber ob sie nicht über die finanziellen Mittel verfügten, um entsprechende Empfehlungen in die Praxis umzusetzen. Denn die situationspezifischen Restriktionen spielen in diesem Fall eine ebenso wichtige Rolle wie die kommunikativen Faktoren.

7. Wirtschaftlich und gesellschaftlich relevante Endergebnisse

Jede Veränderung innerhalb einer Zielgruppe hat gewöhnlich auch Auswirkungen auf andere gesellschaftliche Gruppen und Strukturen. Diese Nebeneffekte bzw. strukturellen Auswirkungen bestimmter Aktivitäten sollten in jedem Fall mit erfaßt werden. Dadurch werden auch unerwünschte Folgen von Maßnahmen deutlich, die bei Planung dieser Maßnahmen nicht abzusehen waren.

Jede Interpretation der Ergebnisse von Beratungsaktivitäten ist von den jeweiligen Werturteilen der Interpreten abhängig. In jedem Fall ist darauf zu achten, daß sich die für Beratungsmaßnahmen verantwortlichen Entscheidungsträger und die für die Evaluierung verantwortlichen Experten über diese Werturteile verständigen. Häufig wird es auch nötig sein, daß sich alle Beteiligten über Revisionen ihrer Werturteile verständigen.

Meistens wird man mit Beratungsaktivitäten nicht oder nicht voll das Ziel erreichen, das man zunächst angestrebt hatte. Das bloße Feststellen solcher Unterschiede trägt nicht dazu bei, künftige Beratungsaktivitäten zu verbessern. Immer wird es nötig sein festzuhalten, warum bestimmte Ziele nicht oder in nicht ausreichendem Umfang erreicht wurden.

Wenn Ziele nicht (voll) erreicht werden, werden die Ursachen dafür oft nicht bei sich selbst, sondern bei anderen Menschen oder in den jeweiligen Umständen gesucht. Gelegentlich neigen Berater dazu, ihre Klienten als zu konservativ und phlegmatisch anzusehen. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, daß ein Berater bei der Planung diese strukturellen Voraussetzungen zu berücksichtigen hat.

Dennoch gilt, daß nicht alle Ursachen für unzureichende Resultate auf die Berater selbst zurückzuführen sind. Häufig spielen auch Faktoren eine Rolle, die außerhalb des Einflussesbereiches der Berater liegen. Bei Landwirten gilt das beispielsweise für die jeweilige Preis-Kosten-Entwicklung. Häufig ist es auch so, daß zunächst zugesagte Unterstützungen finanzieller oder materieller Art für bestimmte Aktivitäten ausgeblieben sind. Auch hieraus sollten entsprechende Schlußfolgerungen für künftige Planungsaktivitäten gezogen werden.

7.3 Erstellung der für die Evaluierung benötigten Daten

Aus den bisherigen Überlegungen ergibt sich, daß wir für eine Evaluierung sowohl Daten über Art und Umfang der erreichten Veränderungen als auch über den Verlauf des Veränderungsprozesses sammeln müssen.

Das ist nicht nur durch Erfassen des Anfangs- und Endzustandes möglich, sondern auch durch die Analyse einiger Zwischenstadien und durch Befragungen der Klienten über deren subjektive Bewertung

der Beratungsarbeit. Aktionsbegleitende Untersuchungen können die Einsicht in diesen Prozeß erheblich vergrößern. Sollen aus den Ergebnissen eines bestimmten Beratungsprogrammes nützliche Schlußfolgerungen für nachfolgende Programme gezogen werden, so müssen Informationen über die Vorgehensweisen bei der Programmdurchführung vorliegen.

Ein schriftlich formuliertes Beratungsprogramm sollte dazu Hinweise vermitteln. Aber gewöhnlich wird von einem Programm später abgewichen. Daher ist es empfehlenswert, daß sich Berater Aufzeichnungen über ihre Vorgehensweise und über aufgetretene Probleme machen. Diese können durch Beobachtungen Dritter, durch Tonbandaufnahmen, durch die Auswertung von Publikationen, durch Interviews mit Beratern und Klienten ergänzt werden.

Um Einsicht in die Veränderungsprozesse zu gewinnen, genügt es nicht zu wissen, welche Aktivitäten die Berater unternommen haben, um den Prozeß zu beeinflussen. Es sollte auch analysiert werden, wie der Veränderungsprozeß bei den Klienten verlaufen ist. Daher reicht es nicht aus, allein Ausgangs- und Endzustände zu erfassen. Es ist auch wichtig, Informationen über die jeweiligen Zwischenstadien zu erhalten und die Klienten zu fragen, warum sie sich verändert oder nicht verändert haben. Diese Informationen über die Zwischenstadien können unmittelbar verwendet werden, um einen nicht erwartungsgemäßen Verlauf des Veränderungsprozesses zielgerecht zu steuern.

Die für die Evaluierung notwendige Datenerfassung wird immer selektiv erfolgen müssen. Die Auswahl wird sich vornehmlich danach richten, welche tatsächlichen Möglichkeiten man hat, die bisherigen Beratungsaktivitäten zu verbessern. Ausreichende Einsicht in die Rahmenbedingungen der Beratungsarbeit bestimmt daher in großem Maße den Wert der Erfolgskontrolle.

Ermittlung von Art und Umfang der erreichten Veränderungen ist nicht immer einfach. Nicht selten vollziehen sich wichtige Veränderungen in Bereichen, die nur schwer meßbar sind. Hinzu kommt, daß Veränderungen nicht allein Ergebnis von Beratungsaktivitäten zu sein brauchen, sondern auch durch andere Faktoren bedingt sein können. Daher ist es oft schwierig zu bestimmen, welche Rolle Beratungsaktivitäten im Änderungsprozeß gespielt haben. Nicht immer sind Beratungsaktivitäten darauf ausgerichtet, das Verhalten von Menschen zu ändern. Oft zielen sie darauf ab, Wissen, Einstellungen und Fähigkeiten der Klienten zu entwickeln bzw. zu fördern.

Auch wenn wir Veränderungen direkt nicht immer messen können, ist es meistens möglich, meßbare Indikatoren zu finden. Ziel der betriebswirtschaftlichen Beratungsarbeit in der Landwirtschaft kann z. B. nicht allein sein, dem landwirtschaftlichen Unternehmer zu einem höheren Einkommen zu verhelfen. Dieser muß vorher zunächst lernen, seinen Betrieb zielgerecht zu führen. Entsprechende Fähigkeiten sind schwer zu messen; aber man kann ermitteln, ob ein Betriebsleiter eine funktionsfähige Buchführung betreibt, auf welche Kennzahlen er bei der Auswertung achtet, in welchem Maße er mit betriebsökonomischen Begriffen vertraut ist etc. Dabei sollte man sich aber stets kritisch fragen, ob diese Faktoren tatsächlich Indikatoren für das sind, was man messen will.

Unterschiede zwischen Anfangs- und Endzuständen sind nicht ausschließlich Folge von Beratungsaktivitäten, sondern oft auch von anderen Einflüssen. Wenn beispielsweise ein Sozialarbeiter anstrebt, den Drogenkonsum einzudämmen, dann sind mögliche Erfolge dabei unter Umständen (auch) auf andere Umstände zurückzuführen, etwa auf verstärkte Polizeikontrollen, Aufklärung in Schulen und Massenmedien etc.

Man kann den Einfluß von Beratungsaktivitäten beispielsweise

experimentell dadurch zu ermitteln suchen, daß man zwei gleichgelagerte Bezirke auswählt, im Untersuchungsgebiet Beratung anbietet, im Kontrollgebiet aber nicht, und hinterher feststellt, ob sich statistisch abgesicherte Unterschiede zwischen beiden Gebieten im Hinblick auf das angestrebte Ziel ergeben haben.

Aber auch solche Vorgehensweisen beinhalten Probleme: Einmal ist es schwierig, vergleichbare Gruppen zusammenzustellen. Zweitens wird das Ergebnis der Beratungskampagne in großem Ausmaß von der Qualität der Berater, die entsprechende Maßnahmen durchführen, bestimmt. Wenn man auch diese Faktoren konstant halten will, braucht man eine ausreichende Zahl von Versuchsgruppen bzw. Wiederholungen der Versuche. Das macht solche Experimente kostspielig und kompliziert.

Ein weiteres Problem besteht darin, daß die Situation im Experiment manchmal stark abweicht von der, die normalerweise in der Praxis zu erwarten ist. So sind die günstigen Resultate, die man mit Radio-Foren in Entwicklungsländern erzielte, zum Teil darauf zurückzuführen, daß in den Projektdörfern die Transistorgeräte rechtzeitig repariert und mit neuen Batterien versehen wurden. Dies ist jedoch nicht die Normalsituation in vielen Entwicklungsländern.

Ein anderes Beispiel ist aus den Vereinigten Staaten bekannt. Hier wurde im Rahmen eines Projektes die Berater-Klienten-Relation auf 1:100 gegenüber 1:1 000 im Normalfall reduziert. Die Ergebnisse zeigten, daß die Aufstockung der Beratungskapazitäten eine rentable Investition war. Diese Ergebnisse können jedoch nicht ohne weiteres auf andere US-Bundesstaaten oder auf andere Länder übertragen werden, weil jeweils die Qualität der Berater zu berücksichtigen ist. Außerdem ist denkbar, daß Berater, die wissen, daß sie im Rahmen eines Experimentes eingesetzt werden, bessere Arbeit leisten, als es im Normalfall der Fall wäre.

Auch bei Pilotprojekten in Entwicklungsländern werden oft besonders fähige Berater und Experten eingesetzt. Dadurch ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse ihrer Arbeit von vornherein ausgeschlossen. Diese Projekte können daher zwar zu neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen führen, ihre Praktikabilität muß jedoch unter Normalbedingungen anschließend getestet werden. Bei Experimenten können schließlich Störvariablen dadurch auftreten, daß die Kontrollgruppe durch die Versuchsgruppe beeinflusst wird, wenn beide Gruppen räumlich nicht eindeutig voneinander zu trennen sind.

Aus den bisherigen Überlegungen dürfte deutlich geworden sein, daß es nicht einfach ist, ein aussagefähiges Experiment zu konstruieren. Andererseits aber stellen Experimente eine der wichtigsten Kontrollmethoden für Evaluierungsvorhaben dar.

In den meisten Fällen muß man sich bei Evaluierungen in der Beratungsarbeit auf einen Vergleich zwischen Anfangs- und Endzustand beschränken oder auf die Ermittlung einzelner Teilziele durch Klientenbefragungen. Bei Evaluierungen sollte allerdings immer auf die unbeabsichtigten Veränderungen, die sich im Rahmen eines Beratungsprogramms ergeben, geachtet werden.

Wir hatten an anderer Stelle bereits darauf hingewiesen, daß es bei bestimmten Zielsetzungen im Rahmen eines Beratungsprogrammes sinnvoll sein kann, mit Meinungsführern zusammenzuarbeiten. Dies kann jedoch zur Folge haben, daß die Meinungsführer eher und in größerem Umfange von Beratungshilfen profitieren als andere Klientengruppen. Meinungsführer können sich kostensparende Verfahren dabei schneller zunutze machen, und zwar zu einem Zeitpunkt, in dem die Produktpreise den neuen Produktionstechniken noch nicht angepaßt sind. Dies kann im Bereich der Landwirtschaft beispiels-

weise dazu führen, daß bei den früh übernehmenden Landwirten erhebliche Windfall-Profite anfallen. Dadurch, daß die Meinungsführer ohnehin bereits häufig Menschen mit relativ hohem Einkommen sind, können durch solche Beratungsstrategien die Einkommensunterschiede innerhalb der Klientel weiter vergrößert werden.

Häufig müssen die Daten für eine Evaluierung durch Interviews gesammelt werden. Dabei ist es schwierig, ehrliche Antworten auf die gestellten Fragen zu erhalten. Manchmal werden Klienten entsprechende Fragen als eine Kontrolle ihres Beraters ansehen, den sie nicht gerne im Stich lassen wollen oder dem sie gern einmal "eine Lektion erteilen" wollen. Oft haben sie während einer Beratungskampagne gelernt, wie man "etwas zu tun hat" oder welche Meinung "man zu haben hat". Um ihre Lernfähigkeit zu beweisen oder um dem Berater einen Gefallen zu tun, neigen sie dann oft dazu, entsprechende Antworten zu geben.

Wenn man deutlich machen kann, womit den Interessen der Beteiligten am besten gedient ist, kann man wahrscheinlich eher mit ehrlichen Antworten rechnen, als wenn das nicht der Fall ist. Wichtig ist es schließlich auch für den unabhängigen Auswerter, die befragten Klienten von der Notwendigkeit zur Anonymität der Antworten zu überzeugen.

7.4 Wer sollte evaluieren?

Evaluierungen können durch Berater selbst, durch einen Evaluierungsspezialisten innerhalb des Beratungsdienstes oder durch einen vom Beratungsdienst unabhängigen Fachmann durchgeführt werden. Jede Form hat Vor- und Nachteile.

Überprüft der Berater selbst den Erfolg, so wird er eher bereit sein, Schlußfolgerungen aus den Ergebnissen der Evaluierung zu ziehen. Als nachteilig erweist es sich gewöhnlich jedoch, daß Berater methodisch zu wenig geschult sind und häufig nicht genügend Zeit für solche Aktivitäten haben. Berater können zwar kontrollieren, ob sie bestimmte Aspekte ihrer Arbeit verbessern müßten, kaum aber, ob ihre Arbeit insgesamt gesehen Erfolg hatte. Viele Nachteile können dadurch kompensiert werden, daß ein Evaluierungsfachmann mit eingeschaltet wird, der gleichzeitig auch die Routinearbeiten der Auswertung erledigt.

Der Auswertungsexperte innerhalb eines Beratungsdienstes hat den Vorzug, daß er im Regelfall ausreichend Sachverstand einbringt. Er kann auch Daten über die Ergebnisse unterschiedlicher Beratungsaktivitäten bei verschiedenen Beratern sammeln und an die Kollegen innerhalb des Beratungsdienstes weitergeben. Ziel seiner Arbeit sollte jedoch sein, den Kollegen zu helfen und nicht sie zu kritisieren.

In Beratungsorganisationen besteht jedoch die Tendenz, fähige Evaluierungsexperten so stark zu Führungsaufgaben und zur Fortbildung von Beratern heranzuziehen, daß diese Experten kaum noch Zeit haben für die eigentlichen Evaluierungsaufgaben. Hinzu kommt, daß ein Evaluierungsfachmann in einer Dienststelle häufig Schwierigkeiten hat, die Dienststelle selbst bzw. ihre Arbeit in Frage zu stellen. Das gilt vor allen Dingen dann, wenn es um Entscheidungen geht, die vom Dienststellenleiter getroffen worden sind.

Häufig drängen auch Mitarbeiter einer Dienststelle auf die Einschaltung eines externen Experten, und zwar dann, wenn sie an der Richtigkeit von Maßnahmen ihrer Vorgesetzten zweifeln. Sie ziehen es meistens vor, daß ein Außenstehender diese Zweifel öffentlich anspricht. Ein unabhängiger Experte hat auch den Vorzug, daß er unbefangener an die Problemstellungen herangeht als ein interner

Mitarbeiter. Dem steht gegenüber, daß der Außenstehende die Situation und die informellen Beziehungen innerhalb eines Beratungsdienstes häufig nicht ausreichend kennt, um die tatsächlich relevanten Einflußfaktoren richtig einschätzen zu können.

Auch die Interpretation und Weitergabe der Resultate eines unabhängigen Experten an den Stab des Beratungsdienstes ist häufig ein nicht zu übersehendes Problem. Es kann umgangen werden, wenn der Experte seine Problemstellung mit den betroffenen Beratern konzipiert und die Ergebnisse mit ihnen gemeinsam interpretiert. Die Berater werden den Experten dann als jemanden ansehen, der bereit ist, ihnen zu helfen, und weniger als jemanden, der sie kritisieren will.

Ebenso wie beim Aufstellen des Beratungsprogrammes wird der Experte dann am meisten Erfolg haben, wenn er zunächst den Beratern beim Lösen von solchen Problemen hilft, die sie als wichtig erachten. Das dadurch gewonnene Vertrauen und die Informationen, die dabei anfallen, sind eine wichtige Voraussetzung dafür, das Interesse der Berater für solche Probleme zu wecken, die der außenstehende Experte als besonders wichtig ansieht, die aber von den Beratern eventuell nicht gesehen werden.

Nicht immer wird der unabhängige Experte das Vertrauen der Berater gewinnen können. Das wird vor allem dann der Fall sein, wenn die Evaluierung den Belangen der Berater nicht entspricht. In diesem Fall ist es erforderlich, wenigstens das Vertrauen der Vorgesetzten innerhalb der Dienststelle zu erhalten. Immer wenn die Notwendigkeit zur Veränderung durch die Vorgesetzten nicht erkannt wird, dürfte es schwierig sein, mit Hilfe von Evaluierungen neue Maßnahmen durchzusetzen.

Häufig geht die Initiative zur Einschaltung eines unabhängigen Experten von der Leitung eines Beratungsdienstes aus. Ein einvernehmliches Verhältnis zwischen dem Experten und der Leitung reicht allerdings nicht zu einer effektiven Untersuchung aus. Regelmäßige Überlegungen mit Beratern, die auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Dienststelle arbeiten, sind dazu erforderlich. Sie verfügen über Informationen, die für zielgerechte Entscheidungen nötig sind. Außerdem wird dadurch die Gefahr vermindert, daß die Ergebnisse der Auswertung später in einer Schublade verschwinden und nicht für Veränderungen herangezogen werden.

Diskussionsfragen

1. Im Rahmen einer mehrteiligen Fernsehserie über Möglichkeiten zur gesunden Ernährung werden unter anderem konkrete Empfehlungen zur Veränderung des Ernährungsverhaltens gegeben. Im Rahmen einer Begleitstudie wird ermittelt, wie viele Menschen sich diese Serie angesehen haben und wie ihnen die einzelnen Forsetzungen gefallen haben. Was sehen Sie als Vor- und Nachteile dieser Evaluierungskriterien an?
2. Geben Sie möglichst konkrete Anweisungen dazu, wie ein bestimmtes Beratungsprogramm evaluiert werden kann. Wählen Sie dieses Beispiel aus einem Bereich, der Ihnen vertraut ist, z. B. Studienberatung oder Berufsberatung.
3. Evaluierungen durch einen Außenstehenden werden von den Beratern oft als bedrohlich erlebt. Was kann dieser außenstehende Evaluierungsfachmann tun, um dieses Gefühl der Bedrohung bei den Beratern abzubauen?
4. Die wichtigsten Ziele einer Erfolgskontrolle sind auf folgende Aspekte ausgerichtet:
 - (a) Wie kann man das Beratungsprogramm verbessern?

(b) Soll das Programm fortgesetzt, ausgedehnt oder verändert werden?

Welche Informationen benötigen Sie für eine Entscheidung zu (a)? Welche für eine Entscheidung zu (b)?

Literatur

F. G. KATO:

Readings in Evaluation Research, New York 1971

H. MOSER:

Methoden der Aktionsforschung, München 1977

H. Q. PATTON:

Utilization - Focused Evaluation, Beverly Hills 1978

C. H. WEISS:

Evaluation Research - Methods for Assessing Program Effectiveness, Englewood Cliffs 1972

Literaturverzeichnis

- M. E. ADAMS:
Agricultural Extension in Developing Countries, Burnt Mill 1982
- H. ALBRECHT:
Innovationsprozesse in der Landwirtschaft, Saarbrücken 1969
- G. M. BEAL et al.:
Social Action and Interaction in Program Planning, Ames 1966
- U. BEER:
Methoden der geistigen Arbeit, Tübingen 1966
- D. BENOR and J. Q. HARRISON:
Agricultural Extension - The Training and Visit System,
Washington D. C. 1977
- K. BLOKKER et al.:
Basic Extension Strategies, Proceedings of the 3. Int. Seminar on
Ext. Education, Wageningen 1978
- L. M. BRAMMER:
The Helping Relationship, Englewood Cliffs 1973
- D. F. COX:
Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior,
Boston 1967
- F. DRÜGE, R. WEISSENBORN, H. HAFT:
Wirkungen der Massenkommunikation, Münster 1969
- W. ERL:
Methoden moderner Jugendarbeit. Vom Activing zum Zwischenspiel,
Tübingen 1969
- G. FABIAN:
Diskutieren - debattieren, München 1970
- J. HACKFORTH:
Massenmedien und ihre Wirkungen, Göttingen 1976
- H. HARSCH:
Theorie und Praxis des beratenden Gesprächs, München 1976
- R. G. HAVELOCK:
Planning for Innovation through the Dissemination and Utilization
of Scientific Knowledge, Ann Arbor 1969
- R. R. HAYER:
Sozialplanung und soziale Veränderung, Freiburg 1975
- A. van der HEIDEN:
Voorlichting en ethiek, in: B. van Gent en J. Katus, Voorlichting,
Alphen 1980, S. 87-99
- E. HILLER:
Vortragstechnik - Manuskript. Darbietung, Lernerfolg. Stuttgart
1970

- W. HIMMIGHOFEN und H. SCHLAGHECK:
Vortragen, AID-Broschüre Nr. 403, Bonn o. J.
- H. J. HOFFMANN:
Psychologie und Massenkommunikation. Planung, Durchführung und Analyse öffentlicher Beeinflussung, Berlin 1976
- H. JUNKER:
Das Beratungsgespräch, München 1973
- F. G. KATO:
Readings in Evaluation Research, New York 1971
- M. KELBER:
Fibel der Gesprächsführung, Opladen 1970
- W. KIRSCH:
Entscheidungsprozesse, Bd. 1-3, Wiesbaden 1970
- Ph. KOTLER:
Marketing for Non-Profit-Organizations, Chicago 1975
- R. KRISHAN:
Agricultural Demonstration and Extension Communication, Bombay 1965
- E. KUHLMANN:
Das Informationsverhalten des Konsumenten, Freiburg 1970
- I. LANGER et al.:
Verständlichkeit in Schule, Verwaltung, Politik und Wissenschaft, München-Basel 1974
- H. LATTKE:
Das helfende Gespräch, Freiburg 1973
- C. E. LINDBLOM:
The Science of Muddling Through, Chicago 1964
- D. G. MARTIN:
Gesprächspsychotherapie als Lernprozeß, Salzburg 1975
- H. B. MILES:
Learning to Work in Groups. A Program Guide for Educational Leaders, New York 1971
- H. MOSER:
Methoden der Aktionsforschung, München 1977
- R. MUCCHIELLI:
Das Leiten von Zusammenkünften, Salzburg 1972
- R. MUCCHIELLI:
Das nicht-direktive Beratungsgespräch, Salzburg 1972
- R. MUCCHIELLI:
Gruppendynamik, Salzburg 1972
- F. R. OOMKES:
Handboek for Gesprekstraining, Meppel 1976
- H. Q. PATTON:
Utilization - Focused Evaluation, Beverly Hills 1978
- G. PAYR und R. SÜLZER:
Landwirtschaftliche Beratung, Eschborn 1981
- H. H. PERLEMANN:
Soziale Einzelhilfe als problemlösender Prozeß, Freiburg 1970
- J. W. PFEIFFER/J. E. JONES:
Arbeitsmaterial zur Gruppendynamik 1-3, Freiburg 1974, 1976, 1977

- T. S. ROBERTSON:
Innovative Behavior and Communication, New York 1971
- E. M. ROGERS:
Communication Strategies for Family Planning, London 1973
- E. M. ROGERS:
Diffusion of Innovations, New York 1983
- C. R. ROGERS:
Die klient-bezogene Gesprächstherapie, München 1972
- H. C. SANDERS:
The Cooperative Extension Service, Englewood Cliffs 1966
- P. SBANDI:
Gruppenpsychologie, Einführung in die Wirklichkeit der Gruppendynamik aus sozialpsychologischer Sicht, München 1975
- H. SCHLAGHECK:
Entscheidungsverhalten von Landwirten beim Einsatz von Pflanzenschutzmitteln, Diss., Bonn 1974
- P. SCHMIDT:
Innovation: Diffusion von Neuerungen im sozialen Bereich, Hamburg 1976
- H. SCHÖN:
Landwirtschaftliche Forschung - Aufgaben und Ziele, Mitteilungen der DLG, Nr. 24/1976, S. 24/25
- F. R. SHAFTEL, G. SHAFTEL:
Rollenspiel als soziales Entscheidungstraining, München-Basel 1974
- H. SIEBERT:
Curricula für die Erwachsenenbildung, Braunschweig 1974
- A. SJOELUND:
Gruppenpsychologie für Erzieher, Lehrer und Gruppenleiter, Heidelberg
- R. W. TYLER:
Basic Principles of Curriculum and Instruction, Chicago 1973
- A. VROLIJK, M. F. DIJKEMA und G. TIMMERMANN:
Gesprächsmodelle, Freiburg 1972
- D. P. WARWICK and H. C. KELMAN:
Ethical Issues in Social Intervention, in: G. Zaltman et al., Processes and Phenomena of Social Change, New York 1973, S.377-416
- W. WEBER:
Wege zum helfenden Gespräch, München-Basel 1975
- W. WEHLAND:
Marktinformationen und Entscheidungsverhalten von Landwirten, "Agrarwirtschaft", Jahrgang 20 (1971), S. 217-224
- W. WEHLAND:
Möglichkeiten und Grenzen der Verbraucheraufklärung in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1973
- W. WEHLAND:
Wissensstrategien in der Landwirtschaft, Arbeitsgem. f. Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 167, Dortmund 1976
- W. WEHLAND:
Falsches Ernährungsverhalten - ein Aufklärungsproblem? "Verbraucherdienst", 23. Jahrgang, Heft 12/1978, S. 265-275

C. H. WEISS:

Evaluation Research - Methods for Assessing Program Effectiveness,
Englewood Cliffs 1972

G. ZALTMAN and R. DUNCAN:

Strategies for Planned Change, New York 1977