

Informationsstrukturelle Beratungsmethodik (ISM)

Die Informationsstrukturelle Methodik (ISM) ist die beraterische Umsetzung des Ansatzes zu Laufbahnentscheidungen als kognitives Informationshandeln. „The counselling process is understood as a *simulation of imagined cognitive-affective information processing procedures in the client* within the framework of a learning process towards the counselling goal“ (Ertelt, Schulz & Frey 2022, p. 157).

In einer Reihe von berufsbezogenen Beratungsdiensten für Jugendliche und Erwachsene sind die Rahmenbedingungen gekennzeichnet durch stark begrenzte Beratungszeit, geringe Kontakthäufigkeit (häufig Einmalberatung), hohen existenziellen Problemdruck bei Ratsuchenden, hohe Erwartungen an die diagnostischen arbeitsmarktbezogenen Fähigkeiten und an die Matching bezogenen Kompetenzen der Beratenden. Dazu kommen oft noch Verantwortlichkeiten im Bereich finanzieller Zuwendungen für Weiterbildung, die Beendigung von Arbeitslosigkeit, die Unterstützung im Rahmen von Konversionsprozessen und Zuwendungen für Betriebe, etwa bei drohenden Entlassungen. Daher müssen Berufsberater*innen teils konfliktäre Rollenanforderungen vereinen, um sowohl den Ratsuchenden und der Beratungssituation als auch den internationalen Richtlinien, vor allem in Bezug auf die Beratungsethik, gerecht zu werden.

Zum Verständnis des wissenschaftlichen Hintergrunds der ISM erscheint der Ansatz von Gati et al. (2019, S. 122 ff.) hilfreich. Die Autoren unterscheiden: a) normative, b) deskriptive und c) präskriptive Entscheidungsmodelle.

Zu a) Nach diesen Modellen soll 1. jede Alternative nach der subjektiven Nützlichkeit für die eigenen Ziele und Präferenzen und 2. nach der geschätzten Wahrscheinlich bewertet werden, damit auch das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Normative Modelle beschreiben das Verhalten eines vollkommen rational handelnden Entscheiders und nehmen auch an, dass die Vorteile einer Alternative deren Nachteile kompensieren kann.

Zu b) Weil der Mensch zu einem solchen Entscheidungshandeln wegen seiner begrenzten Informationsaufnahme- und Verarbeitungskapazität in aller Regel nicht in der Lage ist, lässt er sich stärker von den eigenen Strategien, den sog. Heuristiken leiten. Für Gati et al. (2019, S. 125) kann diese Form des Entscheidungshandelns aus Sicht professioneller Beratung nicht zufriedenstellend sein. Deskriptive Ansätze seien zwar wichtig zur Problemanalyse, aber dieses reicht für eine zielbezogene Beratung ebenso wenig aus, wie normative Ansätze.

Zu c) Daher wurde das beratungsnah dreiphasige präskriptive Modell „Prescreening“, „In-depth Exploration“ und „Choice (PIC)“ entwickelt.

„Prescreening“ bedeutet die Vorauswahl möglicher beruflicher Alternativen nach den individuellen Präferenzen und Handlungsmöglichkeiten.

„In-depth Exploration“ meint die vertiefende Beschäftigung mit diesen Alternativen, so dass eine kleine Anzahl passender Handlungswege zur Endauswahl entsteht.

„Choice“ bedeutet die endgültige Auswahl auf der Basis eines detaillierten Vergleichs der verbliebenen Alternativen.

„The PIC model integrates descriptive models with compensatory normative models by assigning them to different stages of the decision process with appropriate adaptations, turning the complex process of career choice into a sequence of well-defined tasks resulting in a rank-order of alternatives that best fit the individual.“ (Gati et al., S. 131).

Die ISM ist ein wissenschaftlich eklektischer Ansatz für die Beratung beruflicher Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse. Der Ansatz ist deskriptiv ausgerichtet, d.h. er beschreibt nicht wie man Probleme lösen soll (wie die normativen Modelle), sondern orientiert sich an dem Entscheidungsverhalten der Ratsuchenden. Die ISM vollzieht sich in sieben Beratungsschritten und hat insofern auch einen präskriptiven Charakter im Sinne von Gati et al. (vgl. Ertelt & Schulz 2019, S. 300 ff.):

Schritt 1: Definition der Situation und Operationalisierung des Anliegens bzw. des Problems. Dazu gehören:

- Anregung der Ratsuchenden zu möglichst umfassender Problembeschreibung,
- Unterscheidung einzelner Problembereiche, zusammen mit den Ratsuchenden,
- Einschätzung des Standes im Problemlösungsprozess in Kooperation mit den Ratsuchenden,
- vorläufige Analyse des Informationsbedarfs bezogen auf den Stand im Problemlösungsprozess (Phasen- und Stufenbezug),
- Feststellung des Involvements und des Problemdrucks bei den Ratsuchenden, unter Berücksichtigung der für diese wichtigen Bezugspersonen

Die notwendigen Beratungsfertigkeiten umfassen:

- Verbale und nonverbale Ermunterungen zum Sprechen,
- eine positive Erwartungshaltung,
- offene und geschlossene Fragen,
- Paraphrasen und Reflexion der Emotionen,
- kognitive Neustrukturierung,
- sokratischer Dialog.

Schritt 2: Definition möglicher Beratungsziele

- Hierbei sollen Ratsuchende eine möglichst aktive Rolle spielen und angeregt werden, in konkreten Begriffen seine Vorstellungen zur Überführung des gegenwärtigen (als unbefriedigend empfundenen) Zustandes in einen zukünftigen (als befriedigend empfundenen) Zustand einzubringen.
- Beratende zeigen daraufhin ihre Sichtweise aus fachkompetenter Sicht.

Schritt 3: Aushandeln und Abschluss einer Beratungsvereinbarung („counseling contract“) und Festlegung der Priorität in der Bearbeitung der Beratungsziele (möglichst in schriftlicher Form)

- Was soll heute unbedingt besprochen werden?
- Was kann Gegenstand von Folgeberatung sein?
- Welche Ziele lassen sich in der Beratung nicht optimal realisieren und sollten daher anhand anderer Formen (z.B. Selbstinformation, Medien zur Selbsteinschätzung, Job Search-Datenbanken) realisiert werden?

Schritt 4: Feinabstimmung der Ablaufplanung und Umsetzung des „counseling contract“

- Gemeinsame Feinabstimmung der Ziele und Vorgehensweise für die heutige Beratung,
- differenzierte Informationsdefizitanalyse für das spezifische Beratungsproblem.

Schritt 5: Diagnostische Phase. Hier ist der Gefahr einer möglichst umfassenden Erhebung, häufig unter Einsatz unspezifischer Testverfahren zu begegnen. Ethisch und wissenschaftlich gerechtfertigt sind nur solche Diagnoseverfahren, die sich eindeutig auf die im Beratungsvertrag vereinbarten Problemstellungen beziehen. Vor allem bedeutet dies die Herausarbeitung fehlender, unstrukturierter oder unvollständiger Entscheidungsprämissen beim Klienten. Die Diagnosebereiche bei der ISM beziehen sich auf:

- *Faktenwissen:* Berufskundliche Informationen zu Ausbildung und Tätigkeit (wie Anforderungen, Arbeitsbedingungen, Tätigkeitsinhalt, Einkommen, Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit), Perspektiven der Person (Eignung aus psychologischer und arbeitsmedizinischer Sicht), Zugangsvoraussetzungen sowie Bedingungen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt.
- *Wertungswissen (Kriterien zur Prüfung von Handlungsalternativen):* Interessen, Kompetenzeinschätzungen, kulturelle Prägungen, Einstellungen, eigene berufliche Erfahrungen.
- *Präskriptive Prämissen:* Entscheidungsstil, Informationsverhalten, bisherige Erfahrungen mit ähnlichen Problemlösungen, Entscheidungsängste, dysfunktionales Denken bei Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen, Konflikterleben.



- *Emotionen und Konflikte*, die die Problemlösung und den Entscheidungsprozess begleiten, z.B. Furcht vor zu früher Festlegung (Reaktanz), die kognitive Dissonanz in der Nach-Entscheidungsphase oder die Furcht vor negativen Reaktionen wichtiger Bezugspersonen.

Diagnose in der ISM bedeutet keinesfalls die umfassende Klärung der genannten Prämissenbereiche, sondern die Feststellung und Reduzierung der spezifischen Informationsdefizite der Ratsuchenden. Insoweit bestehen hiermethodische Parallelen zur Lösungsorientierten Beratung.

Schritt 6: Herausarbeitung und Gewichtung von Handlungsalternativen zur Erreichung der im Beratungsvertrag vereinbarten Ziele. Danach erfolgt die Prüfung, inwieweit sich die Ratsuchenden auf eine Alternative persönlich verpflichtend festlegen können (commitment). Dabei ist vor allem auf Reaktanz-Gefühle und Phänomene der Unentschlossenheit zu achten. Liegt ein tragfähiger Entschluss vor, sind Absprachen über die Realisierung, möglichst anhand konkreter schriftlicher Pläne zu treffen. Besonders wichtig ist danach die Vorbereitung auf die Nach-Entscheidungskonflikte, besonders wenn es sich um einen weitreichenden Entschluss unter Informationsunsicherheit handelt.

Schritt 7: Evaluation der Beratung und Vorbereitung auf die Bewältigung von Nach-Entscheidungskonflikten (kognitive Dissonanzen). Die Beratung muss begleitet werden durch eine bewertende Analyse, die folgende Aspekte umfasst:

- *Input-Evaluation:* Qualität der Anliegenklärung sowie der Berücksichtigung der Persönlichkeitsmerkmale und des Problemhintergrundes der Ratsuchenden
- *Ziel-Evaluation:* Umfang und Differenzierung der Beratungsziele, Person- und Fallangemessenheit der Ziele, gemeinsame Formulierung und Vereinbarung der Ziele, Entsprechung mit fachlichen, ethischen und rechtlich-institutionellen Normen
- *Prozess-Evaluation:* Bewertung der Methodik, der Zwischenergebnisse, des Involvements der Beteiligten und der Transparenz der Beratung
- *Output-Evaluation:* Bewertung der Beratungsergebnisse nach Qualitätskriterien
- *Transfer-Evaluation:* Feststellung, inwieweit die Ratsuchenden die Beratungsergebnisse umsetzen wollen und können
- *Ressourcen-Evaluation:* Bewertung des effizienten Einsatzes personeller und materieller Ressourcen in der Beratung sowie der Angemessenheit der Rahmenbedingungen (Zeit, Raum, Störungen, etc.).

Abschließend sollen für die zentralen Schritte die entsprechenden Beratungsfertigkeiten exemplarisch aufgeführt werden (vgl. Ertelt, Schulz, Frey 2022 pp. 195):

Problemdefinition und Setzen von Zielen

- Verbale und nonverbale Ermunterungen zum Sprechen
- Positive Erwartungshaltung
- Offene und geschlossene Fragen
- Paraphrasen
- Reflexion der Gefühle
- Kognitive Neustrukturierung
- Sokratischer Dialog

Entwicklung von Alternativen

- Brainstorming
- Andere Methoden des kreativen Denkens (Methode der Teil-Änderung, Schachbrett-Methode, Prüflisten-Methode, Ähnlichkeiten-Methode, verbale Verstärkung und positive Erwartungshaltung, Modeling)

Gewichtung der Alternativen

- Konkretheit
- Konfrontationstechnik
- Vergleichsschema für die Bewertung von Alternativen und deren Folgen
- Strukturierung
- Verstärkung

Entschluss und persönliche Festlegung auf eine Alternative

- Positive Herausforderung
- Ermutigung zum Handeln
- Technik der logischen Konsequenzen
- Abschließen eines Vertrages für das Handeln
- Formen kollektiver Problemlösung (bargaining, Überzeugen, forcierte Einwilligung)
- Interpretation von Reaktanzgefühlen

Vorbereitung auf Enttäuschungen in der Nachentscheidungsphase

- Techniken der Selbstbekräftigung
- Rollenspiel mit Rollentausch
- Vergabe von Hausaufgaben
- Aufzeigen von Techniken zur Reduzierung kognitiver Dissonanzen
- Modeling

Die Anwendung der ISM, auch in anderen Beratungssettings, diskutiert Brüning (2021, S. 213 ff.) am Beispiel des beratungsorientierten Controllings mit Blick auf die Unterstützung von Führungskräften.

Die praktische Umsetzung der ISM kann in folgenden Schritten erfolgen (Ertelt, Schulz & Frey 2022, pp 192):

Schritt 1:	Definition der Ausgangssituation der Ratsuchenden und Problemdefinition <ul style="list-style-type: none"> – Story Telling (Ratsuchende) – Kognitive Rekonstruktion (Beratende) – Stand im Entscheidungsprozess – Einschätzung des Problemdrucks und des Involvements bei den Ratsuchenden
Schritt 2:	Gemeinsame Bestimmung möglicher Beratungsziele
Schritt 3:	Verhandeln und Festlegen des Beratungsvertrages (“Counselling contract”) <ul style="list-style-type: none"> – Bestimmung der Priorität der anzustrebenden Ziele – Transparente Begründung des Beratungsprozesses
Schritt 4:	Feinabstimmung des Beratungsprozesses <ul style="list-style-type: none"> – Bestimmung des Stands im Problemlösungsprozess – Differenzierte Analyse von Informationsdefiziten
Schritt 5:	Diagnostische Phase Vervollständigung oder Herausarbeitung von wichtigen Daten in den Bereichen „Faktenwissen“, „Kriterien“ (Wertungswissen) und Vorgehensweisen
Schritt 6:	Zusammenfügung der Ergebnisse der Diagnostischen Phase zur Herausarbeitung und Gewichtung von Handlungsalternativen
Schritt 7:	Evaluation der Beratung (Ziel, Prozess, Ergebnis) und Vorbereitung der Post-Entscheidungsphase

Tabelle 1: Schritte zur praktischen Umsetzung von ISM.

Quellen

Brüning, E. (2021). Die Rolle der Führungskraft im beratungsorientierten Controlling. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Hrsg.): Controlling und Beratung – Optimierungschancen durch Komplementarität. Wiesbaden: SpringerGabler, S. 209-220.

Ertelt, B.-J., Schulz, W.E. & Frey, A. (2022). Counsellor Competencies – Developing Counselling Skills for Education, Career and Occupation. Springer Nature Switzerland.

Gati, I., Levin, N., & Landman-Tal, S. (2019). Decision-making models and career guidance. In J. A. Athanasou & H. N. Perera (Hrsg.), International handbook of career guidance, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

